

**دراسة تحليلية لأسباب عزوف الإداريين
عن الالتحاق بالدورات التدريبية بعمادة الجودة
والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم**

إعداد

د/ رضا إبراهيم المليجي د/ عادل محمد الخليل

دراسة تحليلية لأسباب عزوف الإداريين عن الالتحاق بالدورات التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم

إعداد

د/ رضا إبراهيم الميجي د/ عادل محمد الخليل

ملخص

استهدفت الدراسة الحالية توضيح كيفية معالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم، وذلك من خلال التعرف على الأطار الفلسفي للبرامج التدريبية بالجامعات، الوقوف على واقع البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، والكشف عن أسباب عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير وسبل تحفيزهم من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى التوصل إلى تصور مقترح لمعالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم.

وقد اعتمدت الدراسة على أحد أساليب المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق أهدافها وهو دراسة الحالة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ومنها:

- تتضمن أسباب عزوف الإداريين عن حضور الدورات التدريبية: ضعف ارتباط بعض الدورات التدريبية بمتطلبات وإجراءات العمل، شعور الموظفين بعدم ملاءمة الدورات التدريبية لقدراتهم ومهاراتهم، غياب آليات تحفيز الموظفين على حضور البرامج التدريبية، وضعف مردود البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للإداريين وإنتاجيتهم، وإفتقارهم للقدره على تطبيق ما اكتسبوه من مهارات في مواقع العمل.
- يتطلب معالجة ظاهرة عزوف الإداريين عن حضور الدورات التدريبية: احتساب اجتياز الدورات التدريبية ضمن نقاط الترقى الوظيفي للإداريين، تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية للإداريين لحثهم على حضور الدورات التدريبية، تقديم بعض الدورات التدريبية النوعية التي ترتبط بمهام ومتطلبات العمل، وتوفير بيئة تدريبية جاذبة ومدعومة بالتكنولوجيا المتطورة.
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ في استجابات الموظفين الإداريين حول أسباب عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم تعزي لمتغير الجنس (ذكور - إناث).

مقدمة:

يعتبر التدريب مدخلاً من مدخلات العملية التعليمية، ومحوراً رئيسياً لإحداث التغيير في سلوكيات العاملين في المؤسسات الجامعية، وتحسين وتطوير أدائهم وزيادة إنتاجيتهم بغض النظر عن مجال وطبيعة عملهم، من خلال إكسابهم المهارات والقدرات والكفايات التي تمكنهم من القيام بأدوارهم المختلفة، وكذلك سد الفجوة بين معرفة المتدرب وخبرته من جهة، وبين المعارف والمهارات والكفايات المطلوبة لأداء عمله من جهة أخرى. لذا فقد تزايد الاهتمام بعملية تطوير مهارات منسوبي الجامعات من خلال تقديم برامج تدريبية تسهم في إعدادهم وتأهيلهم للقيام بمهامهم الوظيفية الحالية والمستقبلية.

لذا سعت الجامعات السعودية إلى استحداث عمادات لتطوير المهارات، وبعض الإدارات بنفس المسمى تحت مظلة عمادة الجودة والتطوير ببعض الجامعات الأخرى، وقد اشتملت أهداف معظم العمادات المسؤولة عن التطوير الجامعي في الجامعات السعودية على أهداف تتعلق بالتنمية المهنية لمنسوبي الجامعات على اختلاف وظائفهم بكافة أبعادها، مع تفاوت جهود العمادات في هذا الشأن، فالبعض منها اكتفى بوضع أهداف محددة للتنمية المهنية، وتقديم بعض البرامج البسيطة. والبعض الآخر تجاوز ذلك إلى بناء خطط علمية لتحقيق أهداف التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس والإداريين، والبعض في تنفيذها (الجودي، ٢٠١١، ١٢).

وانطلاقاً من أهمية التدريب في دعم عمليات الجودة والتطوير بجامعة حائل، فقد أنشأت الجامعة عمادة الجودة والتطوير في عام ٢٠١١م، وضمنت إدارة تطوير المهارات في هيكلها التنظيمي، بهدف تنمية مهارات منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الإداريين، والطلاب، وتحسين قدراتهم، وكفاياتهم، وخبراتهم، ومعارفهم المختلفة المرتبطة بالأدوار المنوطة بهم داخل الجامعة، ويقع على عاتق هذه الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لدى منسوبي الجامعة، والتي يتم على ضوئها تصميم الحقايب والدورات التدريبية التي تلبي مثل هذه الاحتياجات، بحيث لا تفصل عن الممارسات الإدارية داخل الوحدات الإدارية المختلفة بالجامعة، وتركز برامج تطوير المهارات للإداريين على: تنمية المهارات القيادية والإدارية والشخصية لدى الموظفين (جامعة حائل، ٢٠١٣، ١٢).

ولمواكبة التوجهات الوطنية بالمملكة بوجه عام، والتوجهات المستقبلية للجامعة، فقد أكدت الخطة الاستراتيجية لجامعة حائل (٢٠١٨م-٢٠٢٣م) في هدفها الرابع " توفير نظام إداري يرتكز على الحوكمة المؤسسية" على تطوير قدرات القيادات الأكاديمية والجهاز الإداري من خلال: تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية والجهاز الإداري، إعداد خطة لتلبية الاحتياجات التدريبية التي تم تقديرها وتنفيذها للقيادات الأكاديمية الإدارية والكادر الأكاديمي والإداري، وقياس أثر التدريب للقيادات والجهاز الإداري ووضع خطط تحسين لمنظومة التدريب بالجامعة ممثلة بعمادة الجودة والتطوير بوصفها الجهة المنوطة بتطوير مهارات منسوبي الجامعة (جامعة حائل، ٢٠١٨م، ١٤٣). .

كما أكدت الخطة الاستراتيجية الأولى (٢٠١٥م-٢٠١٨م)، وكذلك الثانية (٢٠١٩م-٢٠٢٢م) لإدارة تطوير المهارات، في مبادراتها وبرامجها الاستراتيجية على أهمية تنمية الجهاز الإداري بالجامعة، وتحسين مهاراتهم وكفاياتهم المهنية، والارتقاء بالجدارات الوظيفية لمنسوبي الجامعة وفقاً لمعايير دولية تضمن تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، بالإضافة إلى التخطيط لتوفير بيئة تدريبية مجهزة ومحفزة على الإبداع والابتكار (عمادة الجودة والتطوير، ٢٠١٨م، ١٠) .

وعلى الرغم من تعدد محاولات الجامعات السعودية - ومنها جامعة حائل- لتطوير برامج تطوير المهارات والتنمية المهنية، إلا أن الواقع المعاش للبرامج المقدمة للإداريين يظهر انخفاض أعداد المتدربين، وربما يرجع ذلك إلى: وجود نوع من مقاومة البعض لفعاليتها، نتيجة لعدم تفهمهم لفلسفة البرامج وأهدافها، وقلة دافعيتهم نحو الالتحاق بها، نظراً لبعدها عن احتياجاتهم التدريبية، وكذلك استخدام أساليب تقليدية في تنفيذها (الكناني وآخرون، ٢٠١١)، (المليجي وآخرون، ٢٠١٦، ٤-٥).

وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (أبو حليلة، ٢٠١٧م، ٤٣٤-٤٣٧) أن أهم البرامج تدريبية تواجه عدة عواقب تتمثل في: تشتت مواعيد التدريب لبعض المدربين، ضعف عملية إعداد وتأهيل المدربين، ضعف التجهيزات التدريبية بالقاعات، قلة توافر القاعات التدريبية المجهزة للتدريب، وغياب الحوافز التدريبية.

ومن هنا دعت الحاجة إلى التعرف على أسباب عزوف الإداريين عن حضور البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير، ومعرفة الأسباب الكامنة وراء انخفاض عدد

الملتحقين من الموظفين الإداريين بهذه البرامج، ومن ثم تحديد سبل تحفيزهم على الحضور، مما يسهم في تنمية كفاياتهم الإدارية والمهنية، وبالتالي ينعكس ذلك على تحقيق مستوى متميز من الأداء في تنفيذ مهامهم المختلفة داخل الجامعة.

مشكلة الدراسة:

تزايدت في الآونة الأخيرة محاولات الارتقاء بالتعليم الجامعي، وتحقيق جودته في معظم دول العالم، وصاحب ذلك تزايد الحاجة إلى وجود برامج تدريبية فعالة، وبرامج للتنمية المهنية المستدامة تسهم في الارتقاء بمعارف، ومهارات، وكفايات، منسوبي الجامعات من الموظفين الإداريين، وعلى الرغم من اهتمام جامعة حائل بتقديم البرامج التدريبية للإداريين، إلا أنه من الملاحظ تدني نسبة إقبال الموظفين على حضور تلك البرامج، مما دفع الفريق البحثي بعمل دراسة استطلاعية تكونت من بعض الأسئلة المفتوحة تم تطبيقها على (٢٤) موظفاً من منسوبي الجامعة العاملين بالوحدات الإدارية المختلفة، وقد كشفت عن ضعف رضا الموظفين الإداريين عن توقيت عقد الدورات، وانفصال بعض البرامج التدريبية عن احتياجاتهم التدريبية والمهنية الفعلية، مما يؤدي إلى عزوفهم عن حضور الدورات التدريبية.

وفي الصدد نفسه أكدت دراسة (المليجي وآخرون، ٢٠١٦م) ضعف المردود والأثر من بعض الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، نتيجة انفصال محتواها عن الاحتياجات المهنية للموظفين، وأكدت على بما يضمن تعظيم المردود منها وزيادة الأثر الذي تستهدفه تلك البرامج في قدرات ومهارات المتدربين من الموظفين العاملين بالجامعة، وأكدت على أهمية إعادة النظر في طرائق وآليات تحديد الاحتياجات التدريبية بما يحقق إشراك المستهدفين بالتدريب بشكل أكثر فاعلية في تحديد تلك الاحتياجات، حيث إن بناء البرامج التدريبية المرتكزة على الاحتياجات المهنية للمتدربين من العناصر الأساسية والمهمة لنجاح العملية التدريبية.

ولعل الاهتمام بتحفيز الإداريين على حضور البرامج التدريبية تفرضه توجهات الجامعة الاستراتيجية وسعيها لتحسين جودة الأداء الجامعي من خلال تعظيم الاستفادة من البرامج التدريبية، والاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، وهذا لن يتحقق إلا في ظل نظام حوافز متكامل يشجعهم على الالتزام في الحضور بمثل هذه الدورات.

ومن هنا تحاول الدراسة الحالية تحليل آراء منسوبي جامعة حائل من الإداريين للتعرف على أسباب عزوفهم عن حضور البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير، ومن ثم تحديد آليات ومتطلبات تحفيزهم على الالتحاق بها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن معالجة ظاهرة عزوف الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم؟

وتتطلب الإجابة عن هذا السؤال طرح الأسئلة الآتية:

- ١- ما أهداف ومراحل إعداد البرامج التدريبية بالجامعات؟
- ٢- ما واقع البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل؟
- ٣- ما أسباب عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير وسبل تحفيزهم من وجهة نظرهم؟
- ٤- ما التصور المقترح لمعالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في توضيح كيفية معالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم، كما تحاول تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وتمثل في:

- ١- التعرف على أهداف ومراحل إعداد البرامج التدريبية بالجامعات.
- ٢- التعرف على واقع البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل.
- ٣- الكشف عن أسباب عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير وسبل تحفيزهم من وجهة نظرهم.
- ٤- التوصل إلى تصور مقترح لمعالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم.

أهمية الدراسة ومبرراتها:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في تناولها لأحد الموضوعات الهامة في مجال الدراسات التربوية بوجه عام، ومجال الإدارة التعليمية بوجه خاص، وهو رصد أسباب عزوف الإداريين بمختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل عن حضور البرامج التدريبية، ومن ثم محاول تحديد كيفية معالجة هذه الظاهرة، وسبل تحفيزهم على الالتحاق بها.

ويمكن إرجاع أهمية الدراسة الحالية للمبررات التالية:

- تأكيد التوجهات الوطنية بالمملكة العربية السعودية ممثلة في كل من: رؤية المملكة ٢٠٣٠، برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م، الخطة الاستراتيجية لوزارة التعليم "آفاق"، وكذلك الخطة الاستراتيجية لجامعة حائل، بالإضافة إلى الاتجاهات المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي بالمملكة العربية السعودية، على تنمية مهارات وكفايات منسوبي الجامعات كركيزة أساسية في دعم عمليات التطوير والاعتماد الأكاديمي للجامعات.
- أن الإداريين يمثلون إحدى الركائز المهمة في تحقيق أهداف الجامعة، فالمورد البشري هو العماد الأساسي في أي جامعة، حيث يكسبون المدخلات الجامعية الفاعلية المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن ثم يتوقف على كفاءته، وحسن أدائه، مدى قدرة الجامعة على القيام بوظائفها، وتحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة (نصر، ٢٠٠٨، ٨٣).

فضلاً عن ذلك، تساعد الدراسة الحالية في توجيه نظر المسؤولين عن برامج تطوير المهارات والتنمية المهنية للإداريين بجامعة حائل، نحو تبني آليات تساعد في إقبالهم على حضور البرامج التدريبية، وقد يفيد ذلك في تحديد بعض المعايير والمؤشرات المرتبطة بتحسين جودة برامج تطوير المهارات.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على أسلوب دراسة الحالة لدراسة واقع برامج التدريب الموجهة للإداريين بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، وذلك بغية الدراسة المتعمقة للخلفية والأوضاع الحالية، والتفاعلات البيئية لإدارة تطوير المهارات في عمادة الجودة والتطوير، وما تقدمه من برامج

تدريبية للإداريين، فعن طريق استخدام عدد من الأدوات تجمع البيانات عن الوضع القائم للبرامج التدريبية التي تقدمها العمادة، ومن خلال ذلك يمكن رسم صورة متكاملة وشاملة عن تجويد العملية التدريبية، وقد استهدف التعرف على الأطر المعرفية والفلسفية الخاصة بالبرامج التدريبية، كما أنه يساعد في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بواقع البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، والكشف عن أسباب عزوف الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بالعمادة، ومتطلبات وسبل تحفيزهم على الالتحاق بها من وجهة نظرهم، وعن طريق هذا المنهج يمكن وضع تصور مقترح لكيفية معالجة هذه الظاهرة، مما يسهم في تحسين جودة البرامج التدريبية المقدمة للإداريين، وبالتالي زيادة إقبالهم عليها.

أدوات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات، وتتمثل في:

- ١- الدراسة الاستطلاعية: وتعتمد على بعض الأسئلة المفتوحة الموجهة للموظفين الإداريين بالوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة، بغرض التعرف على واقع البرامج التدريبية ومدى رضاهم عن تلك البرامج، وكذلك التوصل إلى بعض المعلومات الخاصة بالدراسة.
- ٢- الاستبانة: وتعد الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، وتهدف إلى الكشف عن أسباب عزوف الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بالعمادة، ومتطلبات وسبل تحفيزهم من وجهة نظرهم.

حدود الدراسة:

تتضمن حدود الدراسة الحالية ما يلي:

- ١- حدود موضوعية: حيث تركز الدراسة الحالية على دراسة تحليلية لأسباب عزوف الإداريين عن الالتحاق بالدورات التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم، حيث تتناول أهداف ومراحل إعداد البرامج التدريبية بالجامعات، وواقع البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، وتصور مقترح لكيفية معالجة عزوف الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بالعمادة، ومتطلبات وسبل تحفيزهم على الالتحاق بها.

- ٢- حدود بشرية: حيث اقتصرَت الدراسة الحالية على بعض الموظفين الإداريين بالوحدات الإدارية بها، والبالغ عددهم (١٦٨) موظفاً وموظفة.
- ٣- حدود جغرافية: حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية على مختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل.
- ٤- حدود زمنية: حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من (٢٣ أكتوبر ٢٠١٨م - ١٥ نوفمبر ٢٠١٨م).

مصطلحات الدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على المصطلحات الآتية:

١- عزوف:

العزوف لغة اسم من عزف، ورجل عزوف أي من لا يثبت على وفاء أو مصادقة أحد، وعزوف عن العمل أي انصرف عنه وزهد فيه (مصطفى وآخرون، ٢٠١١، ٣١٩). ويعرف العزوف اصطلاحاً بأنه انصراف الإداريين للبرامج التدريبية عن حضور لضعف المحتوى التدريبي وتكراره، والعائد المادي الذي يحصل المتدرب عليه منها، وغياب الحافز المادي والمعنوي من هذه البرامج (Nicholson, 1998, 409).

ويعرف العزوف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الانصراف وضعف الإقبال الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية التي تقدمها إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير نتيجة ضعف رغبتهم في الحضور لشعورهم بضعف الجدوى منها، وانفصالها عن متطلبات عملهم.

٢- البرامج التدريبية:

يعرف البرنامج التدريبي بأنه مجموعة من المواقف التدريبية الهادفة والمقصودة، والمخطط لها مسبقاً بشكل عملي، في إطار محدد من الأهداف والمحتوى وأساليب التقويم، وتنفذ تحت إشراف أحد المدربين (اللقاني والجمال، ١٩٩٩، ٥٥).

كما تعرف البرامج التدريبية بأنها الأنشطة المخططة في إطار منظم، حيث تركز على إكساب المتدربين المهارات، وتعميق معرفتهم بها، وتشمل أيضاً جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، الأساليب التربوية لغرض رفع درجة كفاءتهم (أبو النصر، ٢٠٠٩، ١٠٩).

وتشير البرامج التدريبية إلى مجموعة من الدورات والنشاطات التدريبية وورش العمل التي يتم تقديمها بواسطة مراكز تطوير التعليم الجامعي، أو عمادات تطوير المهارات، أو إدارات تطوير المهارات، لمنسوبي الجامعات من أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب لتحسين مهاراتهم وقدراتهم المختلفة، بما يساعدهم على النجاح في قيامهم بالأدوار المنوطة بهم (الكناني وآخرون، ٢٠١١، ٢٢٩).

ومن هنا تعرف البرامج التدريبية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة من البرامج التدريب والتمية المهنية المستدامة التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل بهدف تنمية المهارات القيادية، والإدارية والتكنولوجية، والشخصية، لدى الموظفين الإداريين بمختلف الوحدات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل.

٣- التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه بعض المؤثرات الخارجية التي تثير دافعية الفرد إلى الانجاز، وتشجعه على تحقيق أداء أفضل (بوزيدي، ٢٠١٨م، ٣٠٢).

كما يعرف التحفيز بأنه مجموعة من العوامل أو العناصر التي تثير وتوجه سلوك الفرد، وتدفعه لمزيد من العمل والإنتاجية (الدويش، ٢٠١٥م، ١٠٠٨).

ويعرف التحفيز إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة من العوامل والمحددات التي تزيد دافعية الإداريين وتحثهم على الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل.

وتتنوع هذه الحوافز لتشمل (كريم، ٢٠١٧م، ١١٦):

أ) الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تنمي الإبداع والابتكار لدى الموظف أو العامل، وتقسّم إلى:

- الحوافز المادية: وتتمثل في: الأجور السنوية، والمكافآت المالية، والمزايا العينية ذات القيمة المادية، أو العزل المؤقت من العمل، أو التوقيف عن العمل، أو وقف العلاوات الشهرية.
- الحوافز المعنوية: وتشمل: الترقية، تقدير جهود العاملين، وإشراكهم في الإدارة، وضمنان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات.

(ب) الحوافز السلبية: وهي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على العاملين، قد تؤدي في النهاية إلى تغيير الموظف للسلوك الذي غوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعاً لتحسين أدائه.

٤- عمادة الجودة والتطوير:

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها أحد العمدات المساندة التي تم إنشاؤها بجامعة حائل، بهدف التطوير الأكاديمي، والتحسين المستمر للعمليات والممارسات الإدارية في الجامعة، مما يؤدي إلى تحقيق الجودة والتميز، وتضم ثلاث إدارات هي: إدارة الجودة والاعتماد، وإدارة تطوير المهارات، وإدارة الدراسات والتخطيط.

الدراسات السابقة:

ويتم عرض الدراسات السابقة على النحو التالي:

١- دراسة (السرھاني، ٢٠٠٦م):

وقد استهدفت التعرف على أسباب عزوف المعلمين عن الالتحاق بالبرامج التدريبية القصيرة التي تقدمها إدارة التربية والتعليم بمنطقة الجوف من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت إلى أن أهم أسباب عزوف المعلمين تتمثل في: ضعف المحتوى العلمي لبعض البرامج، وانفصاله عن الممارسات التدريسية، وقلة ملاءمة توقيت عقد الدورات للمعلمين، وأكدت على أهمية التزام إدارة التربية والتعليم بالخطة الزمنية لعقد الدورات التدريبية، وعدم تأجيل أوقات تنفيذها أو تأجيلها.

٢- دراسة (إبراهيم، ٢٠٠٦):

وقد حاولت معرفة اتجاهات هيئة التدريس بجامعة عدن نحو تصور لبرنامج تدريب أثناء الخدمة يهدف إلى تحسين الأداء التدريسي لديهم، وذلك من خلال استطلاع آرائهم حول محاور البرنامج التدريبي المقترح، ومحتواه العلمي (المعارف والمهارات والاتجاهات) التي ينبغي أن يتمحور حولها برنامج التدريب أثناء الخدمة لتلبية الاحتياجات التدريبية لهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهاً إيجابياً لدى عينة الدراسة نحو موضوع التدريب أثناء الخدمة بوصفه وسيلة مهمة من

وسائل التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، إذ أبدى أفراد عينة الدراسة في المتوسط موافقة عالية على غالبية محاور البرنامج التدريبي المقترح، وبالمقابل أظهرت نتائج الدراسة وجود تباين في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مواعيد ومُدد التدريب المقترحة في البرنامج.

٢- دراسة (أوستن Austin، ٢٠٠٦):

وقد استهدفت توضيح التميز في أداء المعلمين نتيجة اشتراكهم في برامج التنمية المهنية، حيث ينعكس ذلك في تحسن مستوى أداء الطلاب بشكل ملحوظ في إحدى المدارس بمنطقة "توك ساك Nock Sack" في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك من خلال ارتفاع معدلات نجاح الطلاب في مدارس تلك المنطقة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نجاح الطلاب يرجع إلى تدريب المعلمين وبرامج التنمية المهنية والتي نتج عنها ارتفاع مستوى التحصيل لديهم.

٤- دراسة (المخادمة، ٢٠٠٧):

وقد استهدفت التعرف على وجهة نظر المعلمين الجدد في فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لهم في محافظة إربد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتمثلت عينة الدراسة في ٣٥٤ من المعلمين الجدد، وتوصلت الدراسة إلى أن عناصر العملية التدريبية تم ترتيبها من وجهة نظر المعلمين المتدربين كالتالي: خطة البرنامج وأهدافه، ثم محتوى البرامج التدريبية، يليه كفاية المدربين، ثم بيئة التدريب وأخيراً تقويم التدريب، وأوصت بضرورة رفع مستوى المشرفين المسؤولين عن التدريب للمعلمين الجدد من الناحيتين المعرفية والتطبيقية، وتوفير بيئة تدريب جيدة عن طريق توفير أفضل المعدات والبرمجيات التدريبية.

٥- دراسة الغامدي (٢٠٠٩):

وقد حاولت تعرف مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى فعالية التدريب في مجالات الدراسة كافة على المستوى المتوسط، منها تطوير المسار الوظيفي،

والحوافز والترقيات، ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على متغير المؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق لأثر التدريب على متغير المسمى الوظيفي لصالح المدير.

٦- دراسة (النجار، ٢٠١١):

وقد حاولت التعرف على واقع البرامج التدريبية بمجالاتها المختلفة وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، واعتمدت المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية وطردية بين واقع البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل والأداء الوظيفي للعاملين فيه ولا توجد فروق بين استجابات الموظفين من وجهة نظر الموظفين ترجع إلى متغير العمر والخبرة والمؤهل العلمي، كما أنه تم ترتيب الأبعاد التدريبية من حيث الأهمية كالتالي: الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتقييم العملية التدريبية، واختيار المدربين، اختيار المتدربين.

٧- دراسة (النجا وعمران Elnaga & Imran, ٢٠١٢, ١٢٧-١٤٧):

وقد استهدفت التعرف على تأثير التدريب على أداء الموظفين، والتعرف على أهم الأطر النظرية والنماذج المرتبطة بتطوير أداء الموظفين من خلال التدريب وبرامج التنمية ومدى تأثيرها على أداء الموظف، ومن ثم التوصل إلى مقترحات عن كيفية تحسين المؤسسات لأداء العاملين عن طريق برامج التدريب الفعالة، واعتمدت على المنهج الكيفي، وقد تعينت الدراسة بحيث لا توجد مؤشرات كافية على وجود علاقة مباشرة بين التدريب وأداء الموظف مما تطلب إجراء دراسة عملية في جزء لاحق من هذا البحث لاختبار الفرض القائم على هذا البحث، وقدمت إطاراً مختصراً عن كفاءة التدريب وكيفية يساهم في تعزيز كفاءة الموظف. وانتهت بوضع توصيات واقتراحات لدراسات تالية تتضمن تطبيق مستويات مختلفة من التحليل للكشف عن تأثير الممارسات التدريبية على أداء الموظف.

٧- دراسة (المليجي وآخرون، ٢٠١٦م):

وقد استهدفت التعرف على تصورات الموظفين الإداريين في الوحدات الإدارية بجامعة حائل عن البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير، ووضع تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية بعمادة

الجودة والتطوير الموجهة للإداريين، بحيث تنعكس جودتها على مستوى أدائهم في العمل بالوحدات الإدارية المختلفة في الجامعة، وتوصلت إلى وجود نوع من القبول والرضا عن أهداف ومحتوى البرامج التدريبية، وآليات الترشح للدورات التدريبية، في حين يوجد عدم رضا لديهم عن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك ضعف العائد وأثر البرامج التدريبية على أداء وإنتاجية الموظفين.

وبعد استعراض الدراسات والبحوث التي ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن ملاحظة أنها تدور حول تصورات الموظفين عن البرامج التدريبية وأهم المشكلات التي تحد من فعاليتها، كما حاولت بعض الدراسات تقييم جودة البرامج التدريبية في المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وقد اتفقت معظم الدراسات على أهمية التعرف على آراء وتصورات المتدربين عن البرامج التدريبية، وكذلك أهمية توفير البرامج التدريبية بحيث تلبى الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها تركز على أسباب عزوف الإداريين بالوحدات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير وسبل تحفيزهم، وقد استفادت الدراسة من هذه الدراسات في الإطار النظري الخاص بالإطار الفلسفي للتدريب، والاحتياجات التدريبية، وفي تحديد أبعاد ومفردات أدوات الدراسة الميدانية.

إجراءات الدراسة وخطواتها:

ويمكن استعراض هذه الإجراءات على النحو التالي:

أولاً: أهداف مراحل إعداد البرامج التدريبية بالجامعات:

يعد التدريب عملية نمو مستمرة وشاملة لجميع مقومات مهنة التعليم، حيث تؤدي إلى تحسين كفاءات العاملين المهنية، وتجويد مسئولياتهم التربوية وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية التي يتطلبها عملهم التعليمي، بالإضافة إلى إثراء ما يتوافر لديهم منها، بهدف رفع مستوى الأداء المهني لديهم، والتواصل الفعال مع الآخرين في المؤسسة (محمد الأصمعي، ٢٠٠٢، ٨٤).

ويمكن تناول أهداف ومراحل إعداد البرامج التدريبية بالجامعات على النحو التالي:

١- أهداف البرامج التدريبية:

تهدف البرامج التدريبية المقدمة للإداريين إلى إكسابهم الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه الجامعة التي يعملون بها (أبو النصر، ٢٠٠٨، ٥٧). كما تستهدف رفع مستوى كفاءتهم، وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم إلى الأفضل، وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة والوسائل والسياسات والممارسات مثل: النمو الذاتي، والتربية المستمرة، والتدريب أثناء الخدمة والتعاون مع الزملاء، ومجموعات المناقشة، وقيادة وتدريب الأقران، والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمؤسسة، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المؤسسة حالياً ومستقبلاً بنجاح (إسماعيل، ٢٠١٤م، ١٦).

وقد أكدت السياسة العامة للتدريب وفقاً لللائحة ووزارة الخدمة المدنية أن برامج تدريب الموظفين بمختلف مؤسسات المملكة العربية السعودية يهدف إلى (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠٠٣م، ٢٢):

- إعداد الموظف لتولي مركز وظيفي شاغر أو مشغول بمتعاقد من الخارج، ويحتاج شغله إلى إعداد وتدريب خاص.
- رفع مستوى الأداء لدى الموظفين أو تحسين وتطوير البيئة الإدارية في الأجهزة الحكومية عن طريق تحسين نظم أساليب العمل فيها.
- تهيئة الموظفين لإتباع أسلوب جديد في العمل أو استعمال آلات حديثة.
- إعادة تدريب أو إعداد من يراد توجيههم نحو وجهات عمل جديدة نتيجة لظروف العمل أو الموظفين.

كما تهدف البرامج التدريبية إلى تحسين الأداء من خلال التجارب التعليمية التي يتزود بها الإداريين، والتي تساعدهم على تنمية مهارات ومعارف جديدة يتوقع استخدامها في الحال، أو بعد فترة قصيرة عند العودة للعمل، ويهدف أيضاً - في مفهومه الحديث - إلى تحقيق أغراض أساسية، أهمها: رفع مستوى أداء الإداريين عن طريق اكتسابهم المهارات المهنية والعملية المستخدمة في

ميدان عملهم، وزيادة قدرتهم على التفكير الإبداعي، بما يمكنهم من التكيف مع عملهم من ناحية، ومواجهة مشكلاتهم والتغلب عليها من جهة أخرى، وكذلك تنمية اتجاهات إيجابية سليمة لديهم نحو تقديرهم لقيمة العمل وأهميته، والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه (بسيوني وجلال، ٢٠٠٨، ٥٨).

ويمكن تناول أهداف البرامج التدريبية بحسب مكونات التدريب، حيث تتضمن:

- تنمية المعلومات ونقلها: ويمثل هذا الهدف المكونات النظرية للبرامج التدريبية، ويعتبر العنصر الأساسي في معظم برامج التدريب والتنمية المهنية، ويقصد بنقل المعلومات إكساب الفرد معلومات جديدة، أو تنمية المعلومات الموجودة لديه وتطويرها، وتشمل المعلومات التي يتطلب إلمام عضو هيئة التدريس بها: معرفة تنظيم الجامعة وسياساتها وأهدافها، ومعرفة تاريخها، ومعرفة القواعد والتنظيمات داخلها، ومعرفة المناخ النفسي والإنتاجي للعمل، والمعرفة بالوظائف الإدارية وأساليب القيادة، وتتضمن أكثر المعلومات والمعارف ذات الصلة بالتدريب: الوعي بفلسفة التربية كعلم، والتعرف على سبل الاستخدام الأمثل لساعات المكتبية، والتعرف على التجارب العالمية في التعليم الجامعي، والإلمام بالوظيفة التربوية للجامعة (حري، ٢٠٠١، ٣٢٩).

- تنمية المهارات: ويمثل هذا الهدف المكونات العملية والمهارية للتدريب، وهي مكونات تستهدف تعليم الإداريين مهارات وخبرات جديدة، أو تنمية مهاراته، وزيادة خبراته، وتتضمن هذه المهارات: المهارات اللازمة لأداء العمليات المختلفة، والمهارة في تحليل العمل، والمهارات القيادية، والقدرة على إقامة العلاقات الإنسانية، والقدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، والمهارات الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والتنسيق، بالإضافة إلى القدرة على الإشراف والتقييم والتطوير (Heaney, 2004, 46).

- تطوير السلوك: وينصب هذا الهدف على تنشيط العوامل الذهنية التي تتفاعل لتشكل اتجاهاً معيناً لدى الإداريين، حيث يستهدف تطوير سلوكياتهم، ويدخل ضمن هذا الهدف بث وتنمية بعض أنواع السلوك ومنها: الاتجاه إلى تفضيل العمل في الجامعة، والاتجاه إلى تأييد سياساتها

وأهدافها، وتنمية الرغبة والدافع إلى العمل، وتنمية الاتجاه إلى التعاون مع الزملاء والرؤساء، وتنمية الروح الجماعية في العمل، وتنمية الشعور بالمسؤولية، وتنمية روح التفوق والشعور بتبادل المنافع بين الجامعة والعاملين بها (Butcher & Bird, 2002, 98).

■ حل المشكلات: ويمثل هذا النوع من أهداف التدريب والتنمية المهنية درجة أرقى في المستوى، وأكثر طموحاً وتعقيداً من الأهداف العادية وذلك لسببين، أولهما: تتجه أهداف التنمية المهنية في هذا النمط إلى محاولة تخطي بعض المشكلات التي تعاني منها الجامعة من خلال إعداد وتدريب الإداريين بحيث يصبحوا قادرين على التعامل مع هذه المشكلات، عن طريق تطبيق أساليب وأدوات علمية متطورة، وثانيهما: أن التنمية المهنية تتطلب خبرة في التنظيم الجامعي، وظروفه، وقدرته على تشخيص واكتشاف المشكلات، وتحليل أسبابها ودوافعها، واختيار الحلول، وبالتالي ابتكار وتصميم أنماط تدريبية جديدة لمواجهتها (Mulec, 2006, 72).

٢- مراحل إعداد البرامج التدريبية:

تتخذ عملية إعداد البرنامج التدريبي عدة مراحل وخطوات هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرامج التدريبية، وتقويم البرامج التدريبية، وفيما يلي عرض لهذه المراحل بشئ من التفصيل:

أ) تحديد الاحتياجات التدريبية: وتمثل الخطوة الأولى في أي نشاط تدريبي وهي الأساس الذي يقوم عليه التدريب، فتصبح بذلك مدخلاً، ولكي يكون التدريب فعالاً، فيجب إن يكون هناك احتياجات تدريبية فعلية، وأن هناك مشكلة تستدعي التدريب، ويحتاج تصميم البرامج إلى دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية وتحديد الاحتياجات المراد تلبيتها، وفي الصدد نفسه، يؤكد "مولفورد Mulford" على ضرورة وجود نوع من التدريب المستمر والتنمية المهنية المستدامة للمديرين، بما ينعكس بالإيجاب على مستوى أدائهم بشرط أن تستند البرامج التدريبية على الاحتياجات التدريبية الفعلية لديهم (Mulford, 204, 625).

ويتميز تحليل الاحتياجات التدريبية بعدة أمور منها (Butcher & Brid,2004, 53):

- أنها مدخل لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها تحديد الأهداف التدريبية وأنواع التدريب وتقييم محتوى البرامج التدريبية ونشاطاتها، وتحديد أساليب التدريب.
- أنها تساعد الأفراد والعاملين على تحسين الأداء، وزيادة نسبة الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية والدافعية لديهم.
- أنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقويم الذاتي، فتحدد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.
- أنها تمثل كل ما تحتاجه المنظمة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.
- توجيه الموارد نحو أولويات محددة.

(ب) تحديد الأهداف التدريبية: حيث إن التطور المعرفي الذي تواجهه المجتمعات جعلت مصممي البرامج التدريبية والمناهج التعليمية في تفكير مستمر حول ما هو مهم وما هو أهم وكيف يمكن تحديد حجم المادة المراد إيصالها إلى المستفيد في وقت محدد بحيث تترك مردودا عمليا في اقصر وقت وبأفضل جودة (Craig, 1995, 20).

ويساعد تحديد الأهداف التدريبية مصمم البرامج التدريبية على تحديد حجم المادة المكتوبة، وطريقة صياغتها وتوزيعها المنهجي، الذي يسهم في إيصال المعلومة بشكل جيد، وبوقت أقصر، ويساعد المدرب في إيصال المعلومة على المتدرب، كما أن التسلسل المنهجي للمادة وفق الأهداف التدريبية المرسومة يساعد المدرب والمتدرب على حد سواء على فحص وتحليل المواقف وإدراك العلاقات بين الخبرات المتصلة بالموقف التدريبي (السكرانة، ٢٠١٠، ١٠٧).

(ج) تصميم البرامج التدريبية: وهو النشاط الذي يعني بصياغة مسمى البرنامج، واختيار عناصر البرنامج المشتملة على أهدافه، ومحتواه من موارد التدريب، وأساليب التدريب، والتقنية المستخدمة واختيار المدربين والمتدربين. ويجب أن تركز برامج التدريب الإداريين على عدة محاور من أهمها : ماذا يريد الإداريين؟، وماذا يحتاجون لمعرفته لكي يصبحوا قادة فعالين؟، وأين يتعلم هؤلاء الإداريين؟، وكيف يتعلم هؤلاء الإداريين الممارسات الجيدة؟

(الخطيب، ٢٠٠٨، ٤٠)، كما يجب أن تركز برامج تطوير الإدارة تركز بصفة عامه على نظرية الإدارة، ونظرية المنظمة وتطبيقاتها، ونظرية الحوافز وتطبيقاتها، والتخطيط ووضع الأهداف، ومهارات القيادة، أما على المستوى الإشرافي وإن المحتوى يتضمن مسئوليات المشرف، وخطط العمل والجدولة والتفويض، والاتصالات والمقابلات والتدريب، وتقويم الأداء (Anderson, 2009, 23).

وتتبع عملية تصميم البرنامج التدريبي الخطوات التالية:

- تحديد الأهداف: بحيث تصاغ الأهداف بشكل واضح ومحدد، ويوجد مصدران أساسيان للمحتوى الخاص بنظم التدريب هما (براي، ٢٠٠٨، ٨٢):
 - البيانات الوظيفية (تقارير تحليل الوظائف، وبطاقات الأهداف السلوكية).
 - الوثائق: (أدلة التنظيم والمهام، وأدلة السياسات، الكتب المرجعية النمطية، والكتب المقررة والدوريات) وتعتبر المصادر الوثائقية مصادر تكميلية ومساندة، أما المصدر الرئيسي لمحتوى نظام التدريب فيجب أن يكون دائما البيانات الوظيفية.
- تحديد مفردات البرنامج التدريبي: بعد عملية صياغة أهداف البرنامج يتم تحديد "مفردات"، ولكي تتم عملية التحديد هذه بشكل سليم ينبغي لمصمم البرنامج أن يطلع على الحاجات التدريبية، ويراعى ضرورة أن تكون مفردات البرنامج ذات علاقة مباشرة بطبيعة عمل الفئة المستهدفة للتدريب، ثم يقوم المصمم بتحديد التابع المنطقي لهذه الموضوعات، والترابط فيما بينهما، وتحديد مدى العمق في تناول كل موضوع (تريسي، ٢٠٠٥، ٢٨٨).
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية (سلوكية) من معلومات ومهارات وسلوك.
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة. عند تصميم نظام التدريب فإنه يجب على أخصائي التدريب أن يحدد، وينظم ويسلسل المادة التي سيتم تدريسها، ويجب تقسيم المعارف إلى حقائق ومبادئ ومفاهيم، وعناصر ومهارات، وبعد ذلك يجب تنظيم نقاط التعلم هذه في شكل وحدات تعتبر بمثابة اللبنة التي يكتسب المتدرب بواسطتها المعارف والمهارات والضوابط الانفعالية التي يستلزمها الأداء الوظيفي بالمستوى المطلوب.

- تهيئة مواد البرنامج التدريبي، وهي التمرينات التدريبية، والحالات الدراسية التي يمكن عرضها وتوزيعها على المشاركين، عند البدء به، أو خلال الجلسات أو بعد الانتهاء منها، وينبغي التأكد من تناسب الموارد التدريبية مع أهداف البرنامج وتكييف المواد المعدة ابتداءً، لتتلاءم مع أهداف البرنامج المقرر تنفيذه (الخطيب والعنزي، ٢٠٠٨، ١٤٠).
- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة، وهي أن يتبنى التدريب اتجاهات إيجابية تساندها أساليب مناسبة للتطبيق، بحيث نضمن ألا تتحول إقبال العاملين على المشاركة في التدريب كفرصة للهروب من العمل أو الاسترخاء، ولذلك فإن اختيار أسلوب وموضوعات وأنواع التدريب يجب أن يتسم بدرجة كبيرة من الواقعية والتلاؤم مع الحاجات الحقيقية للأشخاص المطلوب تدريبهم (هلال، ٢٠٠٣، ١٤١).
- د) تنفيذ البرامج التدريبية: وتأتي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي، وجاهزية المحتوى للبرنامج، وهنا يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساساً إلى توفير المستلزمات، والإمكانات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرسومة، ولكي يبدأ تنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح لا بد أن يسبق بوضع عناصر وشروط القبول في البرنامج ومنها (العريمي، ٢٠١٢، ١٩):
- **العنصر الإداري:** يحتوي هذا العنصر على بنود تضمن التمشي مع قواعد وأنظمة وسياسة المنظمة، مثال أن يكون الموظف مدير مؤسسة، و تحديد مدة الخدمة في الوظيفة، والدرجة الوظيفية.
- **العنصر الخاص بالتدريب:** يتضمن هذا العنصر أي اعتبارات خاصة بالتعليم والتدريب كوضع الحد الأدنى للتعليم الرسمي مثال جامعي أو تدريب سابق مثل الحصول على شهادة (ICDL).
- **عناصر الخبرة والمهارة:** مثال خبرة العمل و مهارات أو قدرات خاصة على سبيل المثال اللغة.

- ويتضمن وضع البرنامج التنفيذي للبرنامج التدريبي إدارة وتنسيق عمليات التدريب في البرنامج وذلك من خلال (النبتان وآخرون، ٢٠٠٣، ٣٨٠)، (الطعاني، ٢٠١٣، ٥٥):
- توقيت البرنامج: من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، وتحديد عدد الساعات المخصص لكل موضوع، وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية.
 - توفير الموارد المادية: ويتمثل في: المكان المناسب للتدريب والحرارة والتهوية والمقاعد والرؤية الجيدة والاستخدام السهل والمريح والأمن للمعدات والأدوات، والوسائل التعليمية: يشمل التخطيط لكيفية تنفيذ البرنامج تحديد الطرق والأدوات والوسائل التعليمية اللازمة لاستخدامها لعرض المحتوى بصورة تضمن تحقيق الأهداف التدريبية.
 - كيفية عرض المادة التدريبية: وتتعدد الأساليب التدريبية التي يتبعها المدرب لتقديم الموقف التدريبي، ويعتمد اختيار الأسلوب المستخدم على عوامل عديدة منها موضوع التدريب وهدفه وخصائص المتدربين وعددهم ومؤهلاتهم وخبراتهم، ويجب على المدرب تجنب القصص التي تدعو إلى إحباط الآخرين وعدم المبالغة في الحماسة، فالقصص إضافة إلى محتوى التدريب ولكنها ليست العنصر الأساسي، ويتجنب الدعابة، فلها ردة فعل شديد، خاصة النكات حول الجنس أو اللون أو الدين أو السياسة.
 - هـ) تقويم البرامج التدريبية: يعرف قياس أثر التدريب بأنه قياس مدى التأثير الذي تركته البرامج التدريبية على المتدربين، وكمية التحصيل أو الحصيلة التي خرجوا بها من العملية التدريبية والمعارف والمهارات والاتجاهات الجديدة التي اكتسبوها (الوطيفي، ٢٠٠٧، ١٩٧). ومعنى ذلك أن قياس الأثر يركز على ردود فعل أعضاء هيئة التدريس المشاركين في البرامج التدريبية تجاه ما اكتسبوه منها، ومدى قابلية تطبيقه في بيئة العمل.
- ويحاول تقييم التدريب تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها (الصانع وآخرون، ٢٠١٧م، ٤٠٢)، (الببيشي، ٢٠٠٩م، ٩):
- التأكد من مدى فعالية البرامج التدريبية عن طريق تحديد مدى مناسبة البرنامج للمتدرب عن طريق تحديد مشاكله (هل هناك مشكلة في أدائه وبحاجة إلى تدريب أو ليس بحاجة؟).
 - التعرف على ما تم إنجازه من خطة التدريب وما تم تحقيقه من أهدافها.

- معرفة مدى تحقيق التدريب للغرض منه، ومدى استجابة البرنامج التدريبي لحاجة المتدربين، وقياس مدى زيادة قدرات المتدربين على تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.
 - تحديد التحسينات التي يجب إدخالها على البرامج التدريبية بناء على ما تنتهي إليه عملية التقييم والقياس للأثر التدريبي.
 - مساعدة الجامعة على رسم استراتيجيتها المستقبلية وتسويق البرامج التدريبية، وتحديد مدى ملاءمة البرامج التدريبية المنفذة لأهداف واحتياجات الجامعة.
 - إتاحة المعلومات وزيادة الوعي حول البرامج التدريبية المنفذة، ومن ثم إعداد الخطة المستقبلية لتحسين جودة البرامج التدريبية.
 - بيان نواحي القوة والضعف في البرامج التدريبية، لمعالجة جوانب الضعف، ودعم نواحي القوة والاستفادة منها قدرة الإمكان مستقبلاً.
 - معرفة الفوائد (المباشرة وغير المباشرة) التي تعود على الجامعة نظير مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الدورات التدريبية.
- وتتضمن خطوات تقويم البرامج التدريبية ثلاث خطوات لقياس كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ومدى صلاحيتها لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صممت من أجلها وتتم هذه الخطوات بالترتيب التالي (براي، ٢٠٠٨، ٢١٨):
- تقديم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ بالتحديد الدقيق للحاجات التدريبية للأفراد العاملين والقضاء على المشكلات التي قد تعوقها، ومدى توفر الدعم المادي لتخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية، والتأكد من شمول البرنامج للأهداف التدريبية.
 - تقويم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ وتقع مسؤولية هذه الخطوات بشكل أكبر على المدرب بحيث يستخدم أساليب تطبيق التعلم لرؤية ما يحدث من تقدم، ولكن يكون هناك مقياس أكثر دقة يجب أن يتضمن البرنامج اختبارات لقياس التقدم أو عمليات تقييم في مختلف مراحل البرنامج التدريبي.

- تقويم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ لمعرفة من مدى تحقق الأهداف التدريبية بعد تطبيق البرنامج، ودراسة التكلفة المادية والمردود المحقق من التدريب.

ثانياً: واقع البرامج التدريبية المقدمة للإداريين بعمادة الجودة والتطوير:

أنشأت معظم الجامعات عمادات لتطوير المهارات، وبعض الإدارات بنفس المسمى تحت مظلة عمادة الجودة والتطوير ببعض الجامعات الأخرى، وقد اشتملت أهداف معظم العمادات المسؤولة عن التطوير الجامعي في الجامعات السعودية على أهداف تتعلق بالتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس بكافة أبعادها، مع تفاوت جهود العمادات في هذا الشأن، فالبعض منها اكتفى بوضع أهداف محددة للتنمية المهنية، وتقديم بعض البرامج البسيطة. والبعض الآخر تجاوز ذلك إلى بناء خطط علمية لتحقيق أهداف التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس، والبدء في تنفيذها (الجودي، ٢٠١١، ١٢).

وبالنسبة لبرامج تدريب الإداريين بجامعة حائل، فتقوم إدارة تطوير المهارات بعمادة الجودة والتطوير بتقديم برامج متنوعة بهدف التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة من خلال إدارة التطوير المهارات التابعة لعمادة الجودة والتطوير، وتهدف إدارة تطوير المهارات إلي تنمية وتطوير قدرات منسوبي الجامعة من والموظفين من خلال تنمية المهارات الإدارية، وتنمية المهارات التقنية، وتنمية المهارات الشخصية (جامعة حائل، ٢٠١٣، ١٣).

وقد عملت إدارة تطوير المهارات على تطبيق معايير البورد الدولي (IBCT) في العملية التدريبية وخاصة بعد اعتمادها في مايو ٢٠١٥م لمدة (٣) سنوات، وذلك من خلال انتهاج سياسة تدريب موظفيها الإداريين بهدف تحقيق النمو المهني المستمر للكوادر الإدارية، والنهوض بهم وتقدمهم، والارتقاء بمستواهم، عن طريق توظيف المبادئ والأسس التربوية الحديثة ومبادئ تعليم الكبار، وإعادة التوازن بين الجوانب الإدارية والفنية في منظومة التدريب، وتوفير القاعات الدراسية المجهزة بالمعينات التدريبية.

وتقدم إدارة تطوير المهارات حوالي (٢٨) برنامجاً تدريبياً لتطوير منسوبي الجامعة من الإداريين، مقسمة على ثلاثة محاور رئيسة، أولها: المهارات التكنولوجية وعددها (٦) دورات تدريبية، ثانيها: المهارات الإدارية والقيادية وعددها (٢٠)، وثالثها: المهارات الشخصية وعددها (٢) دورة تدريبية. والجدول الآتي يوضح أهم برامج التدريب للإداريين بجامعة حائل:

جدول (١) : مجالات البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير للإداريين

م	المحور	المدورة
١	محور المهارات التقنية	تطبيقات في برنامج الإكسل مهارات التعامل مع الانترنت الأرشفة الالكترونية محطة العمل - ويندوز Work Station إنشاء العروض التقديمية MS- Power Point تطبيقات في برنامج الوورد MS- Word
٢	المهارات الإدارية	مهارات التميز الوظيفي مهارات السكرتاريا الإبداعية إدارة الجودة والتميز الإداري مهارة كتابة المخاطبات والتقارير الإدارية التخطيط الاستراتيجي التنفيذي مهارات التعامل مع ضغوط العمل حل المشكلات واتخاذ القرار مهارات التفاوض القيادة الإدارية الفعالة المهارة المستندية (ورقية - إلكترونية) مهارات القيادة إدارة الأداء والإنتاجية الامن والسلامة مهارات بناء وتكوين فرق العمل السلوك التنظيمي في العمل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي مهارات التعامل مع الجمهور مهارات الاتصال الإداري الفعال مهارات التخطيط الإداري مهارات الإشراف الإداري
٣	المهارات الشخصية	إدارة وتطوير الذات فن التأثير والاقناع

ويلاحظ من الجدول السابق ما يأتي:

- تنوع البرامج التدريبية التي تقدمها عمادة الجودة والتطوير ، حيث تشمل برامج خاصة بالمهارات الشخصية، المهارات الإدارية، والمهارات التكنولوجية.
- تنوع البرامج التدريبية التي تنمي المهارات الإدارية لدى الموظفين الإداريين ومنها: الاتصال الإداري، القيادة الإدارية الفعالة، المخاطبات والتقارير الإدارية، التميز الوظيفي، تخطيط وتنظيم العمل، وإدارة الجودة والتميز الإداري.

▪ قلة الدورات التدريبية التي تركز على الاتجاهات الحديثة في إدارة المكاتب، والسكرتارية الإلكترونية، إدارة وتطوير نظم العمل، وجودة العمليات الإدارية، حيث لم تقدم في الفترة الحالية، وهو ما يعني وجود حاجة ملحة لتقدير احتياجات الإداريين بصفة دورية.

ومنذ الاعتماد الدولي للإدارة وهي تكف على تنفيذ خططها الاستراتيجية (٢٠١٥م-٢٠١٨م) وتطوير برامجها وفق خطة زمنية واضحة، حيث تؤكد الأهداف الاستراتيجية للخطة على تطوير البيئة التدريبية واستكمال البنية التحتية من القاعات الرئيسة والفرعية، تطوير إدارة وتنظيم العملية التدريبية، وإنشاء نظام داخلي لإدارة الجودة الشاملة، تطوير السياسات المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية، وتحديد معايير معلنة لتصميم الحقائق التدريبية، وإعداد وتأهيل المدربين ممن يملكون القدرة على نقل معارفهم وخبراتهم إلى المتدربين من خلال دورات إعداد المدربين التي ينفذها البورد الدولي، وهو ما ينعكس بالفعل على أداء منسوبي الجامعة (عمادة الجودة والتطوير، ٢٠١٥م، ٢٣-٢٤)، وتحاول إدارة تطوير المهارات بصفة سنوية تقدير الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب، بهدف تطوير البرامج التدريبية بها بحيث تلبي الاحتياجات الفعلية لديهم.

جدول (٢) : عدد الدورات التدريبية والحضور في الأعوام (٢٠١٦م-٢٠١٨م)

م	الدورة	٢٠١٦			٢٠١٧			٢٠١٨			الإجمالي
		رجال	نساء	مجموع	رجال	نساء	مجموع	رجال	نساء	مجموع	
١	إدارة وبناء فرق العمل	٤	١٨	٢٢	-	-	-	-	-	-	٢٢
٢	متقدمة ويندوز٧	١٥	-	١٥	-	-	-	-	-	-	١٥
٣	تحرير النصوص وورد	١٥	١٦	٣١	-	-	-	-	-	-	٣١
٤	مايكروسوفت اكسيل	٢٣	١٠	٣٣	-	-	-	-	-	-	٣٣
٥	تصميم العروض باور بوينت	١٤	-	١٤	-	-	-	-	-	-	١٤
٦	مهارات التعامل مع الانترنت	١٢	-	١٢	-	-	-	-	-	-	١٢
٧	الارشفة الالكترونية	٢٢	-	٢٢	-	-	-	-	-	-	٢٢
٨	السلوك التنظيمي	-	٢٠	٢٠	-	-	-	-	-	-	٢٢
٩	الاتصال الاداري الفعال	-	١٥	١٥	٢١	٢٢	٥٤	-	-	-	٦٩
١٠	مهارات التعامل مع الضغوط	-	١٢	١٢	-	-	٠	-	-	-	٢٣
١١	إدارة التغيير والتطوير التنظيمي	-	٢٢	٢٢	-	-	٠	-	-	-	٢٢
١٢	مهارات التفاوض	-	١٦	١٦	٢٧	٢٤	٦١	-	-	-	٧٧
١٣	مهارات السكرتاريا الادبائية	-	١٨	١٨	-	-	-	٢٣	٢٣	٤٦	٥١
١٤	فن التأثير والاقناع	-	٩	٩	-	-	-	-	-	-	٩
١٥	مهارات التخطيط الإداري	-	١٢	١٢	-	-	-	٢٥	٢٤	٤٩	٤٧
١٦	حل المشكلات واتخاذ القرار	-	١١	١١	-	-	-	-	-	-	١١
١٧	قيادة الإدارية الفعالة	١١	٢٠	٣١	٢٨	-	٢٨	-	-	-	٥٩
١٨	إعداد التقارير	-	-	-	-	-	-	٢٦	٢٨	٥٤	٢٦
إجمالي المتدربين		٥٧٦									

وباستقراء الجدول السابق يتضح ما يأتي:

- وجود تراجع وانخفاض في أعداد الإداريين والإداريات بوجه عام الملتحقين بالدورات التدريبية، حيث بلغ عدد المتدربين ممن التحقوا بـ (٣١) دورة تم عقدها على مدار الثلاث سنوات الماضية حوالي (٥٧٦) متدرّباً ومتدربةً ويتزايد هذا التراجع بشطر الطلاب عنه شطر الطالبات، حيث بلغ عدد المتدربين الذكور من الموظفين من حضروا (١٤) دورة حوالي (٢٢٣) متدرّباً ومتدربةً، بينما بلغ عدد الموظفات في (١٩) دورة حوالي (٣٥٣) موظفة. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن صياغة عناوين الدورات لا تجذب المتدربين، وعدم احتساب الدورات التدريبية كنقاط في الترقية، في حين يوجد إقبال جيد من الموظفات على الدورات التدريبية بشطر الطالبات، مما يؤكد حرصهن على التدريب والارتقاء بأدائهن، وتمتية مهارتهن.
- تزايد الإقبال على حضور بعض الدورات التدريبية التي ترتبط بالمهارات الإدارية، مثل: مهارات التفاوض وجاءت في الترتيب الأول من حيث العدد (٧٧) متدرّباً ومتدربةً، تلتها مهارات الاتصال الإداري بـ (٦٩) متدرّباً ومتدربةً، ثم القيادة الإدارية الفعالة ومهارات السكرتارية الإبداعية على التوالي في الترتيب الثالث والرابع، مما يعني حاجة الموظفين للتدريب على الدورات التدريبية المرتبطة بالمهارات والمعارف الإدارية.
- غياب النظرة الشمولية في تحديد بعض البرامج التدريبية المهمة في جميع المجالات، واقتصار البرامج على جوانب محددة في المهارات الإدارية، وعدد قليل من الدورات التي تركز على التكنولوجيا، وغياب الدورات التي تركز على المجال الشخصي، بالإضافة إلى وجود نقص ملحوظ في البرامج التي تنمي قدرات ومهارات الإداريين على تنفيذ الجوانب الإجرائية في العمل، وهو ما يدل في مجمله على غياب التكامل والواقعية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو ما يؤدي إلى ضعف الإقبال على بعض البرامج التدريبية، نتيجة انفصالها عن الاحتياجات المهنية الفعلية للإداريين، وبالتالي تزايد الحاجة الملحة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لدى منسوبي الجامعة من الموظفين، حتى يتسنى بناء البرامج التدريبية التي تلبيها، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى أدائهم.

وقد كشف التحليل الاستراتيجي البيئي لإدارة تطوير المهارات أنها تواجه بعض المشكلات ومنها: قلة عدد القاعات المخصصة للتدريب، غياب وجود مكان مجهز للضيافة، العجز الحاد في عدد الموظفين داخل الإدارة، عزوف الإداريين عن الالتحاق بالدورات التدريبية، قلة عدد الدورات التدريبية خلال العام الجامعي، غياب الدورات التدريبية الموجهة لغير الناطقين باللغة العربية.

ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

وتسير على النحو التالي:

١- الهدف من الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على أسباب عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير، وسبل تحفيزهم من وجهة نظرهم، وذلك من خلال التركيز على: الأسباب التي ترتبط بالبرامج التدريبية، الأسباب التي ترتبط بجودة العملية التدريبية، الأسباب التي ترتبط بجودة البيئة التدريبية، والأسباب التي ترتبط بالعائد من التدريب، بالإضافة إلى متطلبات تحفيز الإداريين على الالتحاق بالدورات التدريبية.

٢- إعداد أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأحدى أدوات جمع المعلومات من أفراد العينة بغية التحقق من أهداف البحث، وإتاحة الفرصة للمشاركين لكي يعبروا عن آرائهم بحرية تامة، وقد قام الفريق البحثي بصياغة مفردات الاستبانة في صورتها الأولية في ضوء الإطار النظري للدراسة، مستعيناً ببعض أدبيات البحث التربوي والدراسات السابقة في مجال التدريب، والجدول التالي يوضح محاور الاستبانة، وعدد العبارات التي تدرج تحت كل محور:

جدول (٣): محاور الاستبانة وعدد العبارات التي تدرج تحتها

م	المحور	عدد العبارات	أرقام	
			من	إلى
١	الأسباب التي ترتبط بالبرامج التدريبية	٦	١	٦
٢	الأسباب التي ترتبط بجودة العملية التدريبية	٧	٧	١٣
٣	الأسباب التي ترتبط بجودة البيئة التدريبية	٤	١٤	١٧
٤	الأسباب التي ترتبط بالعائد من التدريب	٨	١٨	٢٥
٥	متطلبات تحفيز الإداريين على الالتحاق بالدورات التدريبية	٨	٢٦	٣٣
المجموع			٣٣	

وللتعرف والحكم على المؤشرات السيكمترية للاستبانة تم حساب معاملات الثبات والتعرف على بعض أنواع الصدق على النحو التالي:

(أ) صدق الاستبانة:

للتعرف على صدق الاستبانة، تم حساب النوعين التاليين من الصدق:

▪ صدق المحكمين: للتعرف على صدق المحكمين تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال التربوي، بهدف التعرف على مدى ملائمة الاستبانة للهدف الذي وضعت من أجله، والأخذ بأرائهم، ومقترحاتهم، وكانت الاستبانة تتكون في صورتها المبدئية من (٥٢) مفردة، وبعد إجراء بعض التعديلات عليها - وفقاً لآراء المحكمين- من حذف وتعديل للمفردات، أصبحت تتكون من (٤٤) مفردة.

▪ الصدق الذاتي: قام الباحث بحساب الصدق الذاتي للاستبانة، وذلك عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أى أن معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات وبذلك يكون معامل الصدق الذاتي للاستبانة = $0,896 = \sqrt{0,948}$ ، مما يعد مؤشراً على صدق الاستبانة.

▪ صدق الاتساق الداخلي: وللتعرف على صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبانة، وجاءت قيم معاملات الارتباط لجميع المحاور المبينة دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، مما يعد مؤشراً على ثبات هذه المحاور، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٤): قيم معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لها

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأسباب التي ترتبط بالبرامج التدريبية	٠,٩٠٢	٠,٠١	الأسباب التي ترتبط بالعائد من التدريب	٠,٩٣٢	٠,٠١
الأسباب التي ترتبط بجودة العملية التدريبية	٠,٨٩٣		آليات تحفيز الإداريين على الانتحاق بالدورات التدريبية	٠,٩٤٦	
الأسباب التي ترتبط بجودة البيئة التدريبية	٠,٩١٦		المتوسط الكلي لإبعاد الاستبانة ككل	٠,٩٢١	

▪ تم حساب الاتساق الداخلي لكل مفردة تدرج تحت كل محور من محاور الاستبانة، وجاءت قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٨١٣) - (٠,٩٥٨)، مما يعد مؤشراً على صدق الاستبانة.

(ب) ثبات الاستبانة:

قام الباحثون للتعرف على ثبات الاستبانة بإيجاد قيمة معامل ألفا على النحو التالي:

$$\alpha = 0,921$$

بالنسبة للمحاور التي تدرج تحت الاستبانة، حيث جاءت قيم معامل ألفا كما هو موضح

بالجدول التالي:

جدول (٥): قيم معامل ألفا لمحاور الاستبانة

معامل ألفا	المحور	معامل ألفا	المحور
٠,٨٧٨	الأسباب التي ترتبط بالعائد من التدريب	٠,٨٤١	الأسباب التي ترتبط بالبرامج التدريبية
٠,٩٢٩	أليات تحفيز الإداريين على الالتحاق بالدورات التدريبية	٠,٩١٧	الأسباب التي ترتبط بجودة العملية التدريبية
٨٩٨,٦	المتوسط لقيم معامل الارتباط	٠,٩١٨	الأسباب التي ترتبط بجودة البيئة التدريبية

حساب الاتساق الداخلي لكل مفردة تدرج تحت كل محور من محاور الاستبانة، وجاءت قيم معامل ألفا لجميع المفردات تتراوح ما بين (٠,٨٤١ - ٠,٩٢٩) مما يعد مؤشراً على ثبات هذه الاستبانة.

(ج) العينة الاستطلاعية:

تكونت العينة الاستطلاعية من (٢٤) موظفاً من الإداريين بالوحدات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل، وقد شملت هذه العينة كل من الذكور والإناث، وقد أكدت نتائج تحليل استجاباتها لتؤكد على قابلية تطبيق الاستبانة.

(د) عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة (١٦٨) موظفاً من الإداريين والإداريات العاملين بالوحدات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل بواقع (٧٧) إدارياً، و(٩١) إدارية من إجمالي (١٢١٩) موظفاً بالجامعة، وهي تمثل (١٣,٨%) من المجتمع الأصلي.

(هـ) تطبيق الاستبانة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في صورتها النهائية بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة، فقام الفريق البحثي بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة، حيث قاموا بتوزيع (٢٠٠) استمارة، وبعد قيام أفراد العينة بالإجابة على الاستبانة تم تجميع الاستمارات وتصنيفها حسب فئات العينة، وقد تم استرجاع (١٧٦) استمارة، واستبعد الباحثون (٨) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبالتالي أصبحت الاستبانات قيد التحليل (١٦٨) استمارة.

▪ طريقة التصحيح: نظراً لأن الهدف من الاستبانة هو التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية، فقد تم الاعتماد على طريقة ليكرت Likert للتصحيح بحيث كانت الدرجات المعطاة على النحو التالي:

أوافق (٣) إلى حد ما (٢) لا أوافق (١)

و) المعالجة الإحصائية:

تم رصد الدرجات الخام في جداول ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم حساب (٢١٥)، والتقدير الرقمي، والوزن النسبي لكل مفردة، بالإضافة إلى قيمة (ت).

ثانياً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

١- الأسباب التي ترتبط بالبرامج التدريبية:

ويقصد بها أهم الأسباب التي ترتبط بطبيعة البرامج التدريبية ومحتواها العلمي، والأنشطة التدريبية، ويندرج تحت هذا البعد (٦) عبارات، والجدول التالي يوضح استجابات الإداريين حول تحديد الاحتياجات التدريبية:

جدول (٦) : استجابات عينة الدراسة حول الأسباب التي ترتبط بالبرامج التدريبية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		الترتيب
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
١	عدم تلبية بعض البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية للموظفين	٤٨,٢	٧١	٤٢,٢	١٦	٩,٥	٤٢,٧	٢
٢	غلبة الطابع النظري في بعض الدورات التدريبية على التطبيقات العملية في مجال العمل الإداري.	٥٥,٤	٦٧	٢٩,٩	٨	٤,٨	٦٧,٧	١
٣	ضعف تناسب الأنشطة والتدريبات العملية مع موضوعات الحقيقة التدريبية.	٤٤,٦	٧٥	٢٨,٧	٢٨	١٦,٧	٢١,٨	٥
٤	ضعف ارتباط بعض الدورات التدريبية بمتطلبات وإجراءات العمل.	٤٩,٤	٦٥	٢٨,٧	٢٠	١١,٩	٢٧,٦	٤
٥	قلة مواكبة الدورات التدريبية للاتجاهات الحديثة في علوم الإدارة.	٤٨,٢	٧٣	٤٢,٥	١٤	٨,٢	٤٧,٨	٣
٦	شعور الموظفين بعدم ملائمة الدورات التدريبية لقدراتهم ومهاراتهم.	٤٢,٤	٦٩	٤١,١	٢٦	١٥,٥	٢٤,٢	٢٨٢
	المتوسط الكلي للمحور	٤٨,٢	٦٨,٣	٤٠,٧	١٨,٧	١١,١	٢٨,٧	٢٩٨,٢

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق أن المتوسط الكلي للأسباب التي ترتبط بالبرامج التدريبية والتي قد تؤدي إلى عزوف الإداريين عن حضور البرامج التدريبية جاءت لصالح الموافقة، حيث أجابت نسبة (٤٨,٢%) بالموافقة، وأجابت نسبة (٤٠,٧%) بالموافقة أحياناً، أما نسبة (١١,١%) فقد أجابت بعدم الموافقة، وكانت ٢١ لهذا المحور ككل (٣٨,٧) مما يؤكد أنه دال عند مستوى دلالة ٠,٠١، كما كان الوزن النسبي له (٢٣٧,١)، والتقدير الرقمي (٣٩٨,٣)، وجاءت جميع استجابات الإداريين بالموافقة على هذه الأسباب، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٢٢٧,٩-٢٥٠,٥)، مما يدل على عدم تلبية بعض البرامج التدريبية للاحتياجات الفعلية للموظفين، وقلة مواكبتها للاتجاهات الحديثة في العلوم الإدارية، وغلبة الطابع النظري على الجانب التطبيقي في بعض الدورات التدريبية، وغياب التناسب بين الأنشطة والتدريبات العملية مع موضوعات الحقيقية التدريبية، بالإضافة إلى قلة ملاءمة الدورات التدريبية لقدرات الإداريين ومهاراتهم.

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه دراسة (السرحاني) والتي أكدت أن عزوف المتدربين عن الالتحاق بالبرامج التدريبية يرجع إلى ضعف المحتوى العلمي للبرامج التدريبية، وانفصالها عن متطلبات العمل الذي يمارسونه نتيجة ضعف التركيز على ممارساتهم المهنية.

كما تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (المليجي وآخرون) والتي أشارت إلى وجود فجوة بين ما يوضع من خطط للتدريب وبين الاحتياجات الحقيقية للمتدربين من الموظفين، بالإضافة إلى قلة مراعاة التوصيف الوظيفي للمتدربين عند إشراكهم في الدورات التدريبية، كما أنها أكدت على الاهتمام بالجوانب التطبيقية من جانب المدربين أثناء عملية التدريب ذاتها وتحقيق التوازن بين الجانبين النظري والتطبيقي.

٢- الأسباب التي ترتبط بجودة العملية التدريبية:

ويندرج تحت هذا البعد (٧) عبارات تبدأ من (١-٨)، والجدول التالي يوضح استجابات

الإداريين حول جودة المحتوى العلمي للبرامج.

□

جدول (٧) : استجابات عينة الدراسة حول الأسباب التي ترتبط بجودة العملية التدريبية

م	العبارة	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	الترتيب
		نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار			
١	صعوبة التعامل مع النظام الإلكتروني للتسجيل في الدورات التدريبية وتقييمها.	٧١	٤٢,٣	٥٥	٢٢,٧	٤٢	٢٥	٧,٥	٢٦٥	٦
٢	انقضاء بعض المدربين للخبرات المتميزة في عرض وتنفيذ الدورات التدريبية.	٦٣	٣,٧٥	٦٦	٢٩,٣	٢٩	٢٢,٢	٧,٨	٣٦٠	٧
٣	غياب أليات تحفيز الموظفين على حضور البرامج التدريبية.	١١٦	٦٩,١	٤٦	٢٧,٤	٦	٣,٦	١١٠,٧	٤٤٦	١
٤	ضعف التنسيق بين إدارة تطوير المهارات والوحدات المختلفة في ترشيح المدربين للدورات التدريبية.	٩٨	٥٨,٣	٦٠	٣٥,٧	١٠	٦	٦٩,٥	٤٢٤	٢
٥	عدم تفرغ الموظف لحضور الدورات التدريبية أثناء الدوام.	٨٩	٥٢,٩	٤٧	٢٨	٢٢	١٩,١	٣١,٢	٢٩٣	٤
٦	ضعف مشاركة الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية.	٨٩	٥٢,٩	٦٥	٣٨,٧	١٤	٨,٣	٥٢,٤	٤١١	٣
٧	تعارض توقيت انعقاد الدورات مع الالتزامات المهنية للموظفين.	٧٨	٤٦,٤	٦٤	٣٨,١	٢٦	١٥,٥	٢٥,٨	٣٨٨	٥
	المتوسط الكلي للمحور	٨٦,٢	٤٨,٨	٥٧,٦	٢٤,٣	٢٤,١	١٤,٢	٤٣,٥	٢٩٨,١	٢٣٦,٩

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق أن المتوسط الكلي للأسباب التي ترتبط بجودة العملية التدريبية والتي ينتج عنها انصراف الإداريين عن حضور البرامج التدريبية جاءت لصالح الموافقة، حيث أجابت نسبة (٤٨,٨%) بالموافقة، وأجابت نسبة (٣٤,٣%) بالموافقة أحياناً، أما نسبة (١٤,٢%) فقد أجابت بعدم الموافقة، وكانت كإ^٢ لهذا المحور ككل (٤٣,٥) مما يؤكد أنه دال عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، كما كان الوزن النسبي له (٢٣٦,٩)، والتقدير الرقمي (٣٩٨,١)، وجاءت جميع استجابات الإداريين بالموافقة على هذه الأسباب، وتراوحت الأوزان النسبية لعبارات المحور ما بين (٢١٤,٣-٢٦٥,٥)، مما يعني أن الإداريين يواجهون صعوبة في التسجيل من خلال النظام الإلكتروني في الدورات التدريبية وتقييمها، وقلة رضاهم عن أداء بعض المدربين نتيجة ضعف قدراتهم على عرض وتنفيذ الدورات التدريبية، وغياب التنسيق بين إدارة تطوير المهارات والوحدات المختلفة في ترشيح المدربين للدورات التدريبية، وقلة ضعف مشاركتهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية الفعلية، بالإضافة إلى تعارض توقيت انعقاد الدورات مع الالتزامات المهنية للموظفين.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (نعمان) ودراسة (المليجي وآخرون) واللتين أكدتا الحاجة إلى إعادة النظر في الطرائق والآليات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتاح الفرصة لإشراك المتدربين بشكل أكثر فاعلية في تحديد تلك الاحتياجات، بالإضافة إلى عدم مراعاة المحتوى التدريبي لمستويات الإداريين وخبراتهم السابقة في المجال الذي يتضمنه التدريب، مما يؤكد ضرورة مراجعة محتوى الحقائب التدريبية والعمل على تطويرها بشكل مستمر بما يتناسب والتطور العلمي ومراعاة لمعايير الجودة التدريبية.

٣- الأسباب التي ترتبط بجودة البيئة التدريبية:

ويندرج تحت هذا البعد (٤) عبارات، والجدول التالي يوضح استجابات الإداريين حول

الأسباب التي ترتبط بجودة البيئة التدريبية

جدول (٨): استجابات عينة الدراسة حول الأسباب التي ترتبط بجودة البيئة التدريبية

الترتيب	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	كا ^٢	لاوافق		إلى حد ما		وافق		العبارات
				نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
٢	١٧٠,٢	٢٨٦	٢٧,٦	٤٤	٧٤	٤١,٧	٧٠	١٤,٣	٢٤	استخدام التكنولوجيا المتقدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.
٤	١٥٧,١	٣٦٤	٤٧,٢	٥٢,٩	٨٩	٢٦,٩	٦٢	١٠,١	١٧	نقص القاعات التدريبية المجهزة وفق المعايير التدريبية المعتمدة.
١	٢٢٢,٩	٢٩٢	٢٦,٧	١١,٣	١٩	٤٢,٥	٧٢	٤٥,٢	٧٦	عدم توافر الوسائل والعيونات التدريبية في بيئة التدريب.
٣	١٥٧,٢	٣٦٤	٢٩,٢	٥٦,٥	٩٥	٢٩,٨	٥٠	١٣,٧	٢٣	انخفاض مستوى رضا الموظفين عن البيئة التدريبية وتجيزاتها.
	١٧٩,٦	٣٠١,٦	٢٤,١	٤١,٣	٦٩,٢	٣٧,٩	٦٣,٧	٢٠,٨	٢٥	المتوسط الكلي للمحور

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق أن المتوسط الكلي للأسباب التي ترتبط بجودة البيئة التدريبية والتي تؤدي إلى عزوف الإداريين عن حضور البرامج التدريبية جاءت لصالح عدم الموافقة، حيث أجابت نسبة (٢٠,٨%) بالموافقة، وأجابت نسبة (٣٧,٩%) بالموافقة أحياناً، أما نسبة (٤١,٣%) فقد أجابت بعدم الموافقة، وكانت كا^٢ لهذا المحور ككل (٣٤,١) مما يؤكد أنه دال عند مستوى دلالة ٠,٠١، كما كان الوزن النسبي له (١٧٩,٦)، والتقدير الرقمي (٣٠١,٦)، وتراوحت الأوزان النسبية لعبارات المحور ما بين (١٥٧,١-١٧٠,٢)، وجاءت جميع استجابات الإداريين بالموافقة على هذه الأسباب ما عدا العبارة رقم (٢)، مما يؤكد أنه على الرغم من توافر القاعات التدريبية المجهزة وفق المعايير التدريبية المعتمدة، إلا أن انصراف الإداريين عن الحضور يرجع إلى

قلة توظيف التقنيات الحديثة في تنفيذ البرامج لتدريبية وتقييمها، وشعور الموظفين بعدم الرضا عن البيئة التدريبية وتجهيزاتها نتيجة لعدم توافر الوسائل والمعينات التدريبية في بيئة التدريب.

وباستقراء النتائج السابقة يتضح اتفاق هذه النتائج مع مؤشرات الأداء الخاصة بمستوى رضا المتدربين عن البيئة التدريبية التي تنفذ فيها البرامج التدريبية، نتيجة افتقادها لبعض معايير الجودة والاعتماد للمراكز التدريبية. مما يؤكد تزايد الحاجة إلى توفير بيئة تدريبية ذات جودة عالية، وهو ما قامت به العمادة في استعداداتها لتجديد اعتماد إدارة تطوير المهارات من البورد الدولي IBCT، وتنفيذاً للهدف الاستراتيجي الخاص بتطوير واستكمال البنية التحتية المتضمن في الخطة الاستراتيجية الأولى للإدارة.

٤- الأسباب التي ترتبط بالعائد من التدريب:

ويندرج تحت هذا البعد (٨) عبارات، والجدول التالي يوضح استجابات الإداريين حول الأسباب التي ترتبط بالعائد من التدريب:

جدول (٩): استجابات عينة الدراسة حول الأسباب التي ترتبط بالعائد من التدريب

الترتيب	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	الترتيب	بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		العبارة
				نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
٢	٢٥٧,١	٤٢٣	٨٢,٩	٥,٣٦	٩	٣٢,١	٥٤	٦٢,٥	١٠٥	ضعف مردود البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي للإداريين ولتأجيلهم.
١	٢٦٤,١	٤٤٥	١١٢,١	٥,٣٦	٩	٢٤,٤	٤١	٧٠,٢	١١٨	قلة الحوافز المادية والمادية الدافعة للتطوير المهني الذاتي للموظفين.
٢	٢٥٧,٢	٤٢٢	٨٦,١	٨,٣٢	١٤	٣٦,٢	٤٤	٦٥,٥	١١٠	عدم احتساب اجتياز السنوات التدريبية ضمن نظام الترقية
٤	٢٥١,٨	٤٢٣	٦٨,٢	٥,٩٥	١٠	٣٦,٣	٦١	٥٧,٧	٩٧	قلة مراعاة آراء ورؤود فعل الموظفين حول جودة العملية التدريبية.
٧	٢٣٩,٨	٤٠٢	٥١,٨	٧,٢	١٢	٤٥,٨	٧٧	٤٧	٧٩	قلة وسائل التقويم المكننة لقياس العائد من التدريب في الميدان.
٥	٢٤٩,٤	٤١٩	٦١,٥	٨,٩٢	١٥	٣٢,٧	٥٥	٥٨,٢	٩٨	عدم تحقيق بعض السنوات التدريبية لتوقعات الموظفين
٦	٢٤٠,٤	٤٠٤	٤٩,٩	٧,٧	١٣	٤٤,١	٧٤	٤٨,٢	٨١	افتقار الموظفين للقدره على ترجمة ما اكتسبوه من معارف ومهارات في الوحدات الإدارية.
٨	٢٣٩,٣	٤٠٢	٤٠,٦	١,٣	١٩	٢٨,١	٦٤	٥٠,٦	٨٥	عدم قناعة مديري بعض الإدارات بجسدي السنوات التدريبية.
	٢٥٠,١	٤٢٠,٢	٦٤,٤	٧,٦	١٢,١	٣٤,٩	٥٨,٧	٥٧,٥	٩٦,٨	المتوسطة الكلى للمحور

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق أن المتوسط الكلي للأسباب التي ترتبط بالعائد من التدريب والتي تؤدي إلى عزوف الإداريين عن حضور البرامج التدريبية جاءت لصالح الموافقة، حيث أجابت نسبة (٥٧,٥%) بالموافقة، وأجابت نسبة (٣٤,٩%) بالموافقة أحياناً، أما نسبة (٧,٦%) فقد أجابت بعدم الموافقة، وكانت ٢١ لهذا المحور ككل (٦٤,٤) مما يؤكد أنه دال عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، كما كان الوزن النسبي له (٢٥٠,١)، والتقدير الرقمي (٤٢٠,٢)، وتراوحت الأوزان النسبية لعبارات المحور ما بين (٢٣٩,٣-٢٦٤,١)، وجاءت جميع استجابات الإداريين بالموافقة على هذه الأسباب، مما يدل على ضعف أثر البرامج التدريبية والعائد منها على أداء الإداريين وإنتاجيتهم، ويعزي ذلك إلى: افتقاد الموظفين للقدرة على ترجمة ما اكتسبوه من معارف ومهارات في الوحدات الإدارية، قلة الحوافز المعنوية والمادية الدافعة للتطوير المهني الذاتي للموظفين، عدم احتساب اجتياز الدورات التدريبية ضمن نقاط الترقية، قلة مراعاة آراء وردود فعل الموظفين حول جودة العملية التدريبية، بالإضافة إلى عدم قناعة مديري بعض الإدارات بجِدوى الدورات التدريبية.

وتتفق نتائج هذا المحور مع ما توصلت إليه بعض الدراسات ومنها: دراسة (الغامدي)، دراسة (السرحاني)، دراسة (إبراهيم) والتي أكدت في مجملها ضعف مردود البرامج التدريبية على أداء الفئات التدريبية المستهدفة نتيجة غياب المحفزات والدوافع المعنوية والمادية للمتدربين، انفصال البرامج عن الاحتياجات المهنية لهم وقلة ارتباطها بمتطلبات العمل، قلة الاستفادة مما تعلموه في القيام بمهامهم الوظيفية، بالإضافة إلى قلة الاهتمام بقياس مردود التدريب على كفاءة الإداريين في مواقع العمل.

٥- آليات تحفيز الإداريين على الالتحاق بالدورات التدريبية:

ويندرج تحت هذا البعد (٩) عبارات، والجدول التالي يوضح استجابات الإداريين حول آليات تحفيزهم لحضور الدورات.

□

جدول (١٠) : استجابات عينة الدراسة حول آليات تحفيز الإداريين على الالتحاق بالدورات التدريبية

الترتيب	الوزن النسبي	التقدير الرقمي	كا'	لا أوافق		إلى حد ما		أوافق		العبارة
				نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	نسبة مئوية	تكرار	
٨	٢٥٢,٩	٤٢٥	٧٦,٧	١١,٢	١٩	٢٤,٤	٤١	٦٤,٢	١٠٨	احتساب اجتياز الدورات التدريبية ضمن نقاط الترقى الوظيفي للإداريين.
٩	٢٤٢,٢	٤٠٧	٤٦,٢	١٤,٢	٢٤	٢٩,٢	٤٩	٥٦,٥	٩٥	ربط فرص الابتعاث والتدريب الخارجي باجتياز الدورات التدريبية.
٦	٢٥٦,٥	٤٢١	٨٨,٢	١٠,١	١٧	٢٢,٢	٢٩	٦٦,٧	١١٢	تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية للإداريين لحثهم على حضور الدورات التدريبية.
٢	٢٦٠,١	٤٢٧	٩٨,٨	٨,٢	١٤	٢٢,٢	٢٩	٦٨,٥	١١٥	تفويض الموظفين الإداريين في أسرار انعقاد الدورات التدريبية.
١	٢٦٤,٨	٤٤٥	١٠٨,٢	٢,٦	٦	٢٨	٤٧	٦٨,٤	١١٥	تقديم بعض الدورات التدريبية النوعية التي ترتبط بمهارات ومتطلبات العمل.
٤	٢٥٨,٢	٤٢٤	٨٧,٤	٦,٥	١١	٢٨,٦	٤٨	٦٤,٩	١٠٩	مراعاة التوقيت المناسب لعقد الدورات التدريبية.
٣	٢٥٨,٩	٤٢٥	٩٢,٥	٨,٢	١٤	٢٤,٤	٤١	٦٧,٢	١١٢	الاستعانة ببعض المدربين المتميزين في تقديم الدورات التدريبية للإداريين.
٧	٢٥٥,٢	٤٢٩	٧٧,٨	٧,١	١٢	٣٠,٤	٥١	٦٢,٥	١٠٥	استطلاع آراء الإداريين بصفة دورية حول مستوى جودة الدورات التدريبية.
٥	٢٥٧,١	٤٢٢	٨٦,١	٨,٢٢	١٤	٢٦,٢	٤٤	٦٥,٥	١١٠	توفير بيئة تدريبية جاذبة ومدعومة بالتكنولوجيا المتطورة.
	٢٥٥,٩	٤٢٠	٨٢,٧	٨,٩	١٥	٢٦,٢	٤٤	٦٤,٩	١٠٩	المتوسط الكلي للمحور

ويتضح من البيانات الواردة بالجدول السابق أن المتوسط الكلي للآليات المقترحة تحفيز الإداريين على الالتحاق بالدورات التدريبية جاءت لصالح الموافقة، حيث أجابت نسبة (٩٦,٤%) بالموافقة، وأجابت نسبة (٢٦,٢%) بالموافقة أحياناً، أما نسبة (٨,٩%) فقد أجابت بعدم الموافقة، وكانت كما لهذا المحور ككل (٨٢,٧) مما يؤكد أنه دال عند مستوى دلالة ٠,٠٠١، كما كان الوزن النسبي له (٢٥٥,٩)، والتقدير الرقمي (٤٣٠)، وتراوحت الأوزان النسبية لعبارات المحور ما بين (٢٤٢,٢-٢٦٨,٨)، وجاءت جميع استجابات الإداريين بالموافقة على هذه الآليات، مما يدل على فعالية الآليات المقترحة في معالجة ظاهرة عزوف الإداريين وتحفيزهم على حضور الدورات التدريبية، ولعل من أهم هذه الآليات: احتساب اجتياز الدورات التدريبية ضمن نقاط الترقى الوظيفي للإداريين، ربط فرص الابتعاث والتدريب الخارجي باجتياز الدورات التدريبية، تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية للإداريين لحثهم على حضور الدورات التدريبية، توفير بيئة تدريبية جاذبة ومدعومة بالتكنولوجيا المتطورة، بالإضافة إلى مراعاة التوقيت المناسب لعقد الدورات التدريبية.

رابعاً: تصور مقترح لمعالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم:

وفى هذا الجزء يحاول الباحثون وضع تصور مقترح لمعالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- مفهوم التصور المقترح ومنطلقاته:

ويقصد بالتصور المقترح وضع إطار عام يوضح كيفية معالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم، مما ينعكس على جودة البرامج التدريبية وفعاليتها على أداؤهم في العمل.

وعند وضع هذا التصور، يجب مراعاة مدى توفير المجتمع الخارجي الذي توجد به الجامعة للمدخلات المختلفة سواء المادية أو البشرية اللازمة لفعالية عمل المنظومة الجامعية بوجه عام، ومنظومة التدريب بوجه خاص، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، حيث إن نجاح المؤسسة الجامعية يتوقف بالدرجة الأولى - على مدى كفاءة وفعالية المدخلات الخاصة بالنظام، والتنمية المهنية المستدامة للموارد البشرية بالجامعة.

وينطلق هذا التصور من عدة معطيات ومرتكزات:

- نتائج الدراسة الميدانية وما كشفت عنه من نتائج تحدد أسباب عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية.
- الاستفادة من تطبيق معايير البورد الدولي IBCT في تطوير العملية التدريبية بوجه عام، وتحسين جودة البرامج التدريبية بوجه خاص.
- رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما تضمنته من مسارات ومبادرات استراتيجية تؤكد على أهمية تنمية العاملين بمختلف مؤسسات المملكة وفي مقدمتها برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.
- أهمية التحفيز في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الموظفين لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة إقبالهم على الالتحاق بالدورات التدريبية.

- أن معالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل يحتاج إلى نوع من التحفيز والدعم.

٢- أهداف التصور المقترح:

- يهدف التصور المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل من أبرزها:
- معالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم.
- توفير المناخ المناسب لفعالية برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة المقدمة للإداريين وتطويرها بما يتفق مع الاتجاهات الحديثة في التدريب.
- بناء قدرات الإداريين في الوحدات الإدارية، عن طريق تطوير برامج التدريب وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية.
- تحديد الأدوار والمهام الخاصة بالموظفين الإداريين، والمجالات المرتبطة بالتنمية المهنية المستدامة، وسبل تحقيقها.
- تفعيل دور برامج التدريب في الارتقاء بأداء الإداريين، وتلبية احتياجاتهم المهنية المختلفة.
- تحقيق الشمول في النظرة للموارد البشرية، فكما أن نموهم العلمي أمر أساسي، فإن نمو مهاراتهم الأخرى يعد مهماً أيضاً.
- تنمية قدرات وكفايات ومهارات الموظفين الإداريين الفنية، والإدارية، والقيادية، والإنسانية.
- مساعدة الموظفين الإداريين على مواكبة والإطلاع على الجديد في تبسيط إجراءات العمل الإداري، وتحقيق الأداء الإداري المتميز.

٢- آليات تحقيق التصور المقترح:

- يعتمد تحقيق التصور المقترح على مجموعة من الآليات ومنها:
- التحفيز المرتكز على المهارات المكتسبة Acquired Skills- based Motivation:
- ويقوم على تشجيع الإداريين علي اكتساب مهارات إضافية من البرامج التدريبية بحيث تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفايات جديدة، كلما تلقوا حوافز مادية ومعنوية.

- التواصل مع وزارة الخدمة المدنية للحصول على الموافقة على إمكانية احتساب الدورات التدريبية للإداريين ضمن نقاط الترقية، مما يسهم في ارتفاع معدل الإقبال على الدورات التدريبية.
- وضع خطة لتأهيل وإعداد المدربين المعتمدين وفق معايير البورد الدولي وصقل مهاراتهم التدريبية، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى جودة البرامج التدريبية،
- استحداث برنامج للتدريب الخارجي بعمادة الجودة والتطوير، تخصص برامجه للمتدربي الأكثر اجتيازاً وحضوراً في البرامج التدريبية الخارجية، وكذلك ربط فرص الابتعاث والتدريب الخارجي باجتياز الدورات التدريبية.
- التقييم الدوري لمحتوى البرامج التدريبية لضمان مواكبته للاتجاهات المعاصرة في مجال العلوم الإدارية، وارتباطه بالمهام والمتطلبات الوظيفية للإداريين، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الجانب النظري والأنشطة التطبيقية والعملية، ناهيك عن مراعاة خصائص المتدربين في موضوعات المحتوى العلمي، وربطه بالمهارات والكفايات المختلفة للإداريين.
- تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية للإداريين لحثهم على حضور الدورات التدريبية.
- تفريغ الموظفين الإداريين في أيام انعقاد الدورات التدريبية، و مراعاة التوقيت المناسب لعقد الدورات التدريبية.
- تقديم بعض الدورات التدريبية النوعية التي ترتبط بمهام ومتطلبات العمل، والاستعانة ببعض المدربين المتميزين في تقديم الدورات التدريبية للإداريين.
- القياس الدوري للاحتياجات التدريبية للموظفين الإداريين، واستطلاع آرائهم حول المجالات والمهارات التي يحتاجون للتدريب عليها.
- إعداد برامج تدريبية وفق الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ومن خلال المتخصصين والمؤهلين في مجال التخطيط لهذه البرامج، مع مراعاة التنوع في هذه البرامج، وكذلك تقويمها أثناء وبعد التنفيذ، وقياس تطور أداء المتدربين في العمل بعد التدريب من خلال التغذية الراجعة لمعرفة أثر التدريب.

- المراجعة والتحديث المستمر للمحتوى العلمي للبرامج التدريبية، وتحقيق التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي، بالإضافة إلى الموازنة بين المحتوى العلمي وعدد الأنشطة التدريبية.
- وضع سياسة للتنمية المهنية للموظفين الإداريين بالجامعة: بحيث تقوم هذه السياسة على أسس علمية سليمة واضحة، وذلك لضمان استمرارية عملية التنمية المهنية المستدامة.
- تفعيل دور مركز التدريب: ويتحقق ذلك من خلال حصول المركز على الاعتماد وضمان الجودة، واعتماد الحقائق التدريبية، وتزويده بالمستلزمات والإمكانات التي يحتاجها، بحيث يصبح مكان جيد للتدريب، مما يجعل البيئة التدريبية جاذبة للمتدربين.
- نشر الوعي بأهمية برامج التدريب والتنمية المهنية وذلك عن طريق إتاحة فرصة التدريب المناسبة لكل فئة على أساس المهام لكل فئة وظيفية، وعلى أساس المتغيرات والمتطلبات الحالية والمستقبلية، وإعداد الكوادر لضمان تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية، والإدارية، والفنية، والتنظيمية.
- نشر ثقافة التدريب الموجه بالاحتياجات التدريبية: حيث تساعد على نشر المعرفة وتقاسمها من خلال البرامج التدريبية، ووضع إستراتيجيات ومداخل بديلة للتنمية المهنية، تركز على أداء الفرد لمهامه، وتشجيع الوحدات الأكاديمية والإدارية على البدء في تنفيذ دورات علمية متخصصة في استخدامات الكمبيوتر، وتعليم اللغات الأجنبية، وطرق الاستخدام والاستفادة من شبكة المعلومات الدولية في تطوير قدرات ومهارات الموظفين الإداريين.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة في المركز التدريبي، حيث تعد من أهم الوظائف التي تسهم في تحقيق أهداف برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة، حيث توفر إدارة الجامعة الموارد البشرية من الفئات المختلفة للوظائف، مع تحديد الوظائف، وتحليلها وإجراء توصيف دقيق لها، وتحديد الأفراد اللازمين لهذه الوظائف وقدراتهم لتحقيق الأهداف المحددة.
- تكوين فريق عمل للتدريب متعددة الوظائف يقع على عاتقه مسؤولية نشر ثقافة التدريب والتنمية المهنية داخل الجامعة، وتشجيع الموظفين الإداريين على الالتحاق ببرامج التدريب والتنمية المستدامة، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد محتواها التدريبي، وتأسيس ووضع مجموعة من المعايير للحكم على جودة البرامج التدريبية، واقتراح آليات لتنفيذها.

٤- متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

تحتاج معالجة ظاهرة عزوف الموظفين الإداريين عن حضور البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل وسبل تحفيزهم إلى توافر بعض المتطلبات ومنها:

(أ) متطلبات تنظيمية: وتتضمن:

- تضمين اجتياز الدورات التدريبية ضمن نقاط الترقية للموظفين الإداريين وذلك بعد موافقة وزارة الخدمة المدنية على اعتمادها.
- إجراء الدراسات والبحوث اللازمة لتقدير الاحتياجات التنموية للموظفين الإداريين، وتحديد مستويات الكفاية الحالية لديهم، من خلال مستويات الأداء الوظيفية، ومتطلباتها.
- تقييم وتطبيق أنظمة التخطيط الفعالة في عمليات وأنظمة التدريب والتنمية المهنية المستدامة، وضمان تحقيق الجودة عند اختيار وتخطيط برامج التنمية المختلفة بحيث تشمل مجالات عديدة ترتبط بالممارسات الإدارية للموظفين.
- بناء قاعدة معلوماتية عن مراكز التدريب بالجامعات السعودية والعربية والعالمية، ومحاولة إقامة شراكة بين مركز التدريب بالجامعة معها للاستفادة من برامجها وخططها.
- ضرورة اهتمام الجامعات بالدعم المادي الفعال والمعنوي للموظفين الإداريين لحضور برامج ودورات التدريب الداخلية والخارجية.
- توفير البيانات والمعلومات الأساسية للقيام بالتخطيط السليم لبرامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة للموظفين الإداريين.
- إعداد خريطة للاحتياجات التدريبية لجميع فئات الموظفين الإداريين مع تطويرها وتحديثها، وتصنيف الاحتياجات التدريبية وفق المجموعات الوظيفية، والتخصصات النوعية.
- استخدام التقويم القبلي والمرحلي والنهائي في التدريب للحكم على جودة الأداء، وتشخيص الصعوبات أولاً بأول، وتدعيم التغذية الراجعة لتطوير البرامج التدريبية.
- إعادة هيكلة التنظيمات الإدارية العاملة في مجال التدريب والتنمية المهنية، بما يؤدي إلى تطوير السياسات، واللوائح والقوانين، والمهام والمسئوليات، وتلبية الاحتياجات الإدارية والفنية لتحقيق أهدافها بكفاءة وجودة عالية.

ب) متطلبات بشرية: وتتضمن ما يلي:

- تقديم برامج تدريبية موجهة بأداء الموظفين، وترتكز على ممارساتهم الوظيفية، وترتبط بمتطلبات وظيفتهم وأعمالهم.
- استقطاب بعض الكوادر البشرية المؤهلة لاستكمال الهيكل الوظيفي للإدارة، وتوفير الكوادر الإدارية القادرة على تنفيذ التدريب والتنبؤ بمشكلات واقتراح الحلول السريعة والعملية لها.
- الاستعانة ببعض الكفاءات ذوي الخبرة من خارج الجامعة، وخصوصاً ممن لديهم تجربة في إعداد وتقييم برامج التدريب والتنمية المهنية المستدامة للموظفين الإداريين.
- تدريب الموظفين الإداريين على توظيف التكنولوجيا الإدارية في انجاز المهام والواجبات الوظيفية.
- الاستعانة ببعض الموظفين الإداريين بالجامعة للمشاركة في تقديم وتصميم برامج التنمية المهنية المستدامة، لأنهم أكثر وعياً بالاحتياجات التدريبية لدى زملائهم.

٥- المعوقات المحتملة لتنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:

- قد يواجه تنفيذ التصور المقترح لمعالجة ظاهرة عزوف الإداريين بعض المعوقات ومنها:
- قلة الموارد المالية المخصصة لإدارة تطوير المهارات: ويمكن التغلب عليها من خلال:
 - تشكيل لجنة لتحديد قائمة بأولويات تنفيذ أنشطة الإدارة المختلفة.
 - تحديد مصادر أخرى بديلة لتنفيذ أنشطة التدريب.
 - عقد شراكات تدريبية مع الجهات المختلفة لتوفير مصادر بديلة للتمويل.
 - التغيير في أولويات واتجاهات عمادة الجودة والتطوير: ويمكن التغلب عليها من خلال:
 - التوعية المستمرة بضرورة تطوير برامج الإداريين على ضوء الأولويات الاستراتيجية للعمادة والجامعة.
 - وضع خطط ومبادرات تحوّل على ثقة إدارة العمادة لدورها الفاعل في تجويد الأداء الجامعي.

- عدم الحصول على موافقة الخدمة المدنية لاحتساب اجتياز الدورات ضمن نقاط الترقية: ويمكن التغلب عليها من خلال:
 - زيادة فرص الابتعاث والتدريب للموظفين الإداريين.
 - ربط بعض معايير ومتطلبات الترشيح لجائزة للموظف المتميز بركز بمعدل حضور الدورات التدريبية واجتيازها.
- قلة عدد المدربين المؤهلين في بعض المجالات التدريبية، ويمكن التغلب عليها من خلال:
 - استقطاب المتخصصين في هذه المجالات لتأهيلهم من خلال دورات الـ TOT المنعقدة من قبل البورد الدولي IBCT.
 - الاستعانة ببعض المدربين المؤهلين من خارج الجامعة لتدريب مثل هذه الدورات التدريبية.
- عدم تفرغ الإداريين للتدريب: ويمكن التغلب عليها من خلال:
 - عقد البرامج التدريبية في أوقات المساء.
 - وضع آلية محددة لتفريغ الإداريين للتدريب.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، رفيقة: التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية دراسة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو برنامج مقترح للتدريس أثناء الخدمة بجامعة عدن، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، ٢٠٠٦.
- ٢- أبو النصر، مدحت: إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٣- أبو النصر، مدحت: مهارات المدرب المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٤- أبو حليلة، أشرف أحمد: معوقات التدريب في عمادة البرامج التحضيرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد خاص، مصر، مارس ٢٠١٧.
- ٥- براى، توني: المرشد العلمي في تصميم الدورات التدريبية - الدليل العلمي الكامل نحو إعداد برامج تدريب فعالة وناجحة، ترجمة: هدي فؤاد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨.
- ٦- البستان، أحمد وآخرون: الإدارة والإشراف التربوي: النظرية - البحث - الممارسة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠٠٣.
- ٧- بسيوني، سعاد وجلال، عزة: آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ٢٠٠٨.
- ٨- البيشي، محمد: مداخل وأساليب قياس أثر التدريب، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩.
- ٩- بوزيدي، محمد (٢٠١٨م): فاعلية استخدام استراتيجية التحفيز في عملية الإشراف التربوي، دراسات معاصرة، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت، مخبر الدراسات النقدية والأدبية المعاصرة، الجزائر، يوليو.

- ١٠- تريسي، ولیم: تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥.
- ١١- جامعة حائل: الخطة الاستراتيجية لجامعة حائل (٢٠١٨م-٢٠٢٣م)، حائل، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨م
- ١٢- جامعة حائل: دليل عمادة الجودة والتطوير، إدارة المهارات، حائل، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.
- ١٣- جامعة حائل: دليل عمادة الجودة والتطوير، إدارة المهارات، حائل، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٣.
- ١٤- الجودي، محمد: تفعيل أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف في ضوء تقدير احتياجاتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر الدولي الثاني للتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢١-٢٣ فبراير ٢٠١١.
- ١٥- حري، منير: رؤساء الأقسام الأكاديميين في القرن الحادي والعشرين (أدوار وتحديات متوقعة واحتياجات تدريبية واجبة)، مجلة التربية المعاصرة، العدد (٥١)، القاهرة، ١٩٩٩.
- ١٦- حلمي، عمر: التدريب الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤.
- ١٧- العريمي، حليس محمد: تقويم فاعلية البرامج التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية والمراكز الأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، العلوم التربوية، مج ٢٠، العدد الأول، يناير ٢٠١٢م، ص ١-٤٥.
- ١٨- حمدان، محمد: تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة، دار التربية المدنية، الأردن، ١٩٩١.
- ١٩- الخطيب، أحمد والعنزي، عبدالله: تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٢٠- الخطيب، رادح والخطيب، أحمد: التدريب الفعال، عالم الكتاب الحديث، الأردن، ٢٠٠٦.
- ٢١- الدويش، عبدالعزيز سليمان: التحفيز ودوره في تحقيق الانتماء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٨)، العدد (٤)، جامعة القصيم، يوليو ٢٠١٥م.

- ٢٢- السرحاني، منور حويطي: أسباب عزوف المعلمين عن الالتحاق بالبرامج التدريبية القصيرة التي تقدمها إدارة التربية والتعليم بمنطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٦م.
- ٢٣- الصانع، أحمد والماجد، مي: تقييم أثر دورات التنمية المهنية بمركز القياس والتقويم من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والتدريبية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، مج ٢٥، ع ٤٤، ج ٣، أكتوبر ٢٠١٧م.
- ٢٤- الطعاني، حسن: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣.
- ٢٥- عمادة الجودة والتطوير: الخطة الاستراتيجية لإدارة تطوير المهارات (٢٠١٥م-٢٠١٨م)، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥م.
- ٢٦- عمادة الجودة والتطوير: الخطة الاستراتيجية لإدارة تطوير المهارات (٢٠١٩م-٢٠٢٢م)، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٨م.
- ٢٧- الغامدي، عائض: مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٢٨- كريم، شعبان هدية (٢٠١٧م): التحفيز وأثره في أداء العاملين في المنظمات التعليمية: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة المرقب، مجلة القراءة والمعرفة، العدد (١٩١)، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، مصر، سبتمبر.
- ٢٩- الكنانى، أحمد وآخرون: مدى الاستفادة من الدورات التدريبية المقدمة لعضوات هيئة التدريس فى تطوير العملية التعليمية بجامعة الملك عبدالعزيز، مجلة دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية)، العدد (٧١)، الجزء (١)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، أبريل ٢٠١١.
- ٣٠- اللقاني، أحمد والجمال، على: معجم المصطلحات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٣١- المخادمة، بدر: تقدير درجة فاعلية البرامج التدريبية للمعلمين الجدد في محافظة إربد من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة اليرموك، ٢٠٠٧.

- ٣٢- مصطفى، إبراهيم وآخرون: المعجم الوسيط ط٥، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ٢٠١١م.
- ٣٣- المليجي، رضا وآخرون: تصورات الموظفين الإداريين في الوحدات الإدارية بجامعة حائل عن البرامج التدريبية بعمادة الجودة والتطوير، حائل، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٦م.
- ٣٤- النجار، عفاف: البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل "واقع وطموحات"، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، ٢٠١١.
- ٣٥- نصر، نجم الدين: التتمية المهنية المستدامة للمعلمين أثناء الخدمة في مواجهة تحديات العولمة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العدد (٤٦)، يناير ٢٠٠٤.
- ٣٦- وزارة الخدمة المدنية: دليل أحكام موظفي الخدمة المدنية، الإدارة العامة للتدريب والابتعاث، الرياض، ٢٠٠٣م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Anderson, R.H. : Training & Learning in Managing Human Resources, G.J.B. Mailer, New York , 2009.
2. Austin, S.: Differentiating Professional Development for Teacher Success; A Study of Effective Teachers, EdD Dissertation, University of Washington, USA, 2006.
3. Butcher, J. & Bird, E.: Leading Professional Development in Education, Routledge, London, 2002.
4. Craig, M.: Techniques for Investigation, in Truelove, S.: Handbook of Training and Development, 3rd Ed., Black well Publishing. New York, 1995.
5. Elnaga, Amir & Imran , Amin . The Effect of Training on Employee Performance , European Journal of Business and Management , Vol.5, No. 4 , 2013.

6. Halbleib, W.: Professional Development Needs of Wisconsin School Administrators Elementary, Middle, and Senior Higher Principals Conferences, PhD Dissertation, Capella University, June 2005.
7. Heany, L.: Leading Professional Development; A Case Study, The International Journal of Educational Management, Vol.18, No.1, 2004
8. Mulford, B.: Congruence between the Democratic Purposes of Schools and School Principal Training in Australia, Journal of Educational Administration, Vol.42, No. 2, 2004.
9. Nicholson, N. (1998): The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Wiley-Blackwell, New York.
10. Wash, J.: Advancing Human Performance Technology through Professional Development; An Action Research Study, PhD Dissertation, School of Education, Cappella University, June 2009.

□

ملحق الدراسة

دراسة استطلاعية للتعرف على واقع البرامج التدريبية
المقدمة من عمادة الجودة والتطوير للإداريين

سعادة الأستاذ/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد.....

فيما يلي بعض الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على واقع البرامج التدريبية المقدمة من
عمادة الجودة والتطوير للإداريين، ويرجو الفريق البحثي من سعادتكم التكرم بالإجابة عليها، علماً
بسرية هذه المعلومات:

- ١- هل أنت راضي بدرجة كبيرة عن البرامج التدريبية المقدمة لك من عمادة الجودة والتطوير؟
إذا كانت الإجابة ب (لا) فما أسباب عدم رضاك؟

.....
.....

- ٢- ما أكثر الدورات التدريبية التي تحتاج للتدريب عليها؟

.....
.....

- ٣- ما أهم المشكلات التي تواجهك في حضور الدورات التدريبية؟

.....
.....

- ٤- ما مقترحاتك لتطوير البرامج التدريبية المقدمة لك من العمادة؟

.....
.....