

فعالية التدريب التربوي من وجهة نظر المتدربين من الشباب بدولة الكويت: دراسة ميدانية

أ. د. عيسى محمد الأنصاري د. أمل بدر الدولية

كلية التربية - جامعة الكويت

دولة الكويت

الملخص

هدف البحث لبيان فعالية التدريب التربوي لدى الشباب في ضوء بعض المتغيرات، وتم استخدام المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية، كما أنه يناسب الظاهرة موضع البحث، وشمل مجتمع البحث المتدربين في وزارة الدولة لشؤون الشباب في دولة الكويت، التابعين لمشروع "واثق" (٧٢٠٠) مخصص يخضعون للتدريب، وتكونت عينة البحث من (٣٥٠) مخصصاً ومخصصة من المتدربين، وتم تصميم استبانة التدريب التربوي من خلال الرجوع إلى بعض الأدبيات التربوية في هذا الصدد وبعض نتائج الدراسات السابقة، وأشارت النتائج إلى وجود فروق في الدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي بين المتدربين والمتدربات، كما أوضحت النتائج تفوق المتدربين في رؤيتهم لفاعلية التدريب التربوي على رؤية المتدربات، وأكدت النتائج تفوق المتدربين ذوي المؤهل الأدبي على المتدربين ذوي المؤهل العلمي في إدراكهم لأهمية التدريب التربوي، كما أوضحت النتائج تفوق المتدربين في المستويات العمرية التالية (من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة)، ومن (٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة) عن المتدربين الذين تراوحت أعمارهم من (٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة).

مقدمة

يعتبر التدريب التربوي موضوعاً أساسياً في الإدارة لارتباطه بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. أصبح التدريب التربوي يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره طريقاً لتكوين جهاز كفؤ، وسد العجز والقصور لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول، ويهدف التدريب التربوي والإداري إلى

تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية (الكردى، ٢٠١٠: ٣-٤).

احتل التدريب التربوي ركناً مهماً في الوظيفة الإدارية، وأصبح من المسؤوليات الأساسية للقائد الإداري، وبمعنى آخر فإن المسؤولية الأساسية للتدريب تقع على عاتق المدير المختص فليس من المعقول ولا من البديهي أن ينتظر القائد الإداري حتى يخبره شخص آخر بحاجة العمال إلى التدريب التربوي التنموي، وإنما يكون القائد أقدر على تكييف الأمور وتلمس مواطن القوة والضعف في عماله والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تسوية ودعم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها القادة عن كفاءة العمال يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية و نوعية هذه البرامج وموضوعاتها (الساسى، ٢٠٠٤: ٢٧).

ولا أحد ينكر أهمية التدريب التربوي في إيجاد معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. وإذا وصل الاهتمام بالفرد من خلال التدريب ورفع كفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وألا يتم التخلي عنه بسهولة أو القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، ولكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل (ملحم، ٢٠٠٦: ١٨).

والتدريب التربوي والإداري لا يقتصر على تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى لتعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك. وهو عنصر مهم في التنمية الإدارية للمنظمات. والمنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار

والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم تربوياً وإدارياً على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن يُتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير (الخاجة، ٢٠١٥: ١٥).

والقضية الأساسية هي كيف يمكن تطوير تدريب تربوي إداري مناسب وبرامج تعليمية مناسبة واستراتيجيات لتدريب العمالة، وذلك لجذبهم والاحتفاظ بهم وتعظيم أدائهم، وبذلك سيتم دفع أو زيادة رأس مال المشروعات ككل (Training Knowledge Workers, 2004).

إن التدريب التربوي في دول النمر الآسيوية - كمثال - حقق شوطاً بعيداً من الفاعلية، ولقد بدأ التدريب التربوي يظهر في هذه الدول من خلال الحكومات، ومن خلال قيام القطاع الخاص بتوجيه جزء من استثماراته في إنشاء معاهد متخصصة للتدريب، من خلال قيام الغرف التجارية في المساهمة في إزالة اللبس حول مفهوم التدريب التربوي. ليس هذا فقط هو الحل، ولكن الأهم من ذلك هو أن مراكز ومعاهد التدريب التربوي في دول النمر الآسيوية أخذت تكمل بعضها البعض، بعد أن اتفقت على الخطوط العريضة للتدريب الذي تحتاج إليه. والمفهوم الذي يُقصد ليس التعريف الأكاديمي للتدريب، فالتعريف الأكاديمي هو التعريف النظري الذي يقول إن التدريب التربوي هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل. ولكن عملياً فهناك حاجة إلى مفهوم يتحرك في الواقع، يتحرك فوق المشكلة ويجهز عليها، وهو الإشكالية التي مازالت تفرض البحث عن حل لها" (الكردى، ٢٠١٠: ٣-٤).

وتم إنشاء وزارة الدولة لشؤون الشباب عام ٢٠١٣، وبقرار من مجلس الوزراء رقم (٤٦٥) لسنة ٢٠١٣ تم تكليف وزارة الدولة لشؤون الشباب بمتابعة وبحث ودراسة توصيات الوثيقة الوطنية للشباب وعددها (١١٤) توصية ووضع الخطط والخطوات اللازمة لتنفيذها بالتعاون مع الجهات المختصة، فقد أخذت

الوزارة على عاتقها هذا الدور بمتابعة تنفيذ التوصيات التي تخص الفئة الشبابية مع الجهات المعنية بتنفيذ هذه التوصيات (وزارة الدولة لشؤون الشباب، ٢٠١٦: ٨).

وتؤمن وزارة الدولة لشؤون الشباب بالكويت بأن تنمية الشباب هي عملية شمولية، فهي تعني بكل الأبعاد التنموية للشباب من (اجتماعية، وإدراكية، وجسدية، وعاطفية، وذاتية، ومهنية، وروحية) وأنها عملية متعددة القطاعات (الصحة، التعليم، العمل، الخدمات الاجتماعية)، لا يمكن أن تتم إلا بتكامل هذه القطاعات المختلفة وترابطها وحسن إدارتها، كما أنها عملية تتطلب وضع قوانين وسياسيات واستراتيجيات ونظم وهياكل وموازنات تتفق مع طبيعة ومتطلبات المراحل العمرية للشباب، شاملة كل الفئات الاجتماعية من الشباب، مؤكدين على تحقيق الإنصاف والعدالة الاجتماعية لمختلف الشرائح الشبابية (وزارة الدولة لشؤون الشباب، ٢٠١٦: ٢).

وتتبنى وزارة الدولة لشؤون الشباب رؤية تتمثل في "شباب متمسك ومرتق بالقيم الوطنية، مبدع وشريك في التنمية المستدامة، وذلك عن طريق رسالة تتمثل في "تعمل الوزارة على تنسيق وتعاون الجهود الوطنية وذلك بتشجيع وإطلاق الاستراتيجيات والسياسات والمبادرات والبرامج التكاملية والشمولية لضمان تنمية ومشاركة الشباب المجتمعية، وتمكينهم من القيادة والريادة الإبداعية في دولة الكويت، بينما يتمثل دورها في: تحديد أولويات الأجندة البحثية الوطنية وإعداد البحوث المتعلقة بتنمية الشباب وتمكينهم من إدارة شؤون البلاد، وإيجاد بيئة سياسات وقوانين واستراتيجيات عمل وأنظمة وطنية داعمة لتنمية الشباب وتعزيز مشاركتهم في المجتمع الكويتي وذلك بالتعاون مع المؤسسات والجهات الحكومية وغير الحكومية، وتشجيع ودعم وتبني برامج ومشاريع وخدمات وطنية تهدف لبناء قدرات الشباب وتعزز من مساهمتهم الاجتماعية والاقتصادية في الكويت، ونشر ثقافة المواطنة وتعزيز الارتقاء القيمي بين الشباب في الكويت (وزارة الدولة لشؤون الشباب، ٢٠١٦: ٣).

وفي ضوء ما سبق يتضح مدى أهمية التدريب بصفة عامة وبالنسبة للشباب بصفة خاصة، كما يتبين مدى اهتمام دولة الكويت بفئة الشباب وتوفير التربوي لهم، ومن هنا جاء هذا البحث في محاولة للتعرف على مدى فاعلية هذا التدريب.

مشكلة البحث وأسئلته

يسعى البحث للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ - ما الإطار المفاهيمي للتدريب التربوي؟
- ٢ - ما واقع تدريب الشباب بوزارة الدولة لشؤون الشباب بدولة الكويت منذ نشأتها حتى نهاية عام ٢٠١٥؟
- ٣ - ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العائد من التدريب التربوي لدى الشباب يعزى لمتغير النوع (ذكر - أنثى)؟
- ٤ - ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العائد من التدريب التربوي لدى الشباب يعزى لمتغير المؤهل العلمي (الأدبي / العلمي)؟
- ٥ - ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العائد من التدريب التربوي تعزى لمتغير مستويات العمر (من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة)، (من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة)، (من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة)؟

أهداف البحث

- ١ - عرض الإطار المفاهيمي للتدريب.
- ٢ - الكشف عن واقع تدريب الشباب في وزارة الدولة لشؤون الشباب بدولة الكويت.
- ٣ - معرفة مستوى الفروق بالعائد من التدريب التربوي لدى الشباب تبعاً لمتغير النوع (ذكر/أنثى).
- ٤ - تحديد مستوى الفروق بالعائد من التدريب التربوي للشباب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (الأدبي علمي).

- ٥ - الكشف عن مستوى الفروق بالعائد من التدريب التربوي تبعاً لمتغير مستويات العمر (من ٢٥ أقل ٣٠)، (من ٣٠ أقل ٣٥)، (من ٣٥ أقل ٤٠).

أهمية البحث

- ١ - أهمية دراسة واقع التدريب التربوي لما له من تأثير على جودة الخدمات المقدمة.
- ٢ - ندرة الدراسات التي أجريت في هذا المجال في العالم العربي - على حد علم الباحثين.
- ٣ - أهمية فئة الشباب باعتبارهم عماد الحاضر وأمل المستقبل، وترجمة لرؤية صاحب السمو الشيخ الأمير صباح الأحمد الجابر الصباح حفظه الله ورعاه بالاهتمام بفئة الشباب الذين يشكلون نسبة كبيرة من المجتمع الكويتي.
- ٤ - الاستفادة من التقييم في محاولة لإدخال التعديلات بما يزيد من فاعلية برامج التدريب التربوي.
- ٥ - تأتي أهمية البحث في إسهامه بتزويد المهتمين والمسؤولين بالمعلومات المطلوبة حول ممارسة أنشطة التدريب التربوي وإيجاد الآليات والحلول المناسبة لنجاحه ورفع مستوى العائد منه.

مصطلحات البحث

التدريب التربوي: عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل. وإجرائياً يقصد بالتدريب التربوي الجهود الهادفة القائمة على تزويد الشاب المتدرب بالمعلومات والمعارف والمهارات التي تكسبه الكفاءة في أداء العمل الذي يكلف به، ومن ثم يهدف إلى تنمية وتطوير ما لديه من استعدادات وخبرات تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو تعدده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل، إضافة إلى تخريج متدربين جدد أصحاب كفاءة عالية.

قياس العائد من التدريب التربوي: هو عملية يقصد منها الوقوف على فعالية أنشطة وعمليات التدريب التربوي المستخدمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة والنتائج التي تحققت فعلاً. والقياس هو المعيار Standard الذي من يمكن خلاله مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة (عبد المحسن، ٢٠٠٤: ١١). وإجرائياً هو عبارة عن آلية لتقييم مدى تقدم البرامج التدريبية للشباب تجاه تحقيق الأهداف المحددة سلفاً.

الشباب: مرحلة زمنية انتقالية من الطفولة إلى الرشد حيث يصبح الشباب قادراً على الإنجاب ويصل إلى درجة من النضج الجسمي والجنسي والنفسي والاجتماعي والعقلي تؤهله لاكتساب خبرات مختلفة تعدّه لمواجهة مطالب الحياة المستقبلية" (قنديل وآخرون ١٩٨٧: ٣٠).

هناك من حدد مرحلة الشباب في ثلاثة محاور؛ (حجازي، ٢٠٠٦: ٢٨، ٢٩):

أ - المحور الأول: تحديد مرحلة الشباب بمقياس زمني يميزها بخصائص جسمية وعقلية واجتماعية ونفسية؛ أي أنها مرحلة عمرية تتميز بخصائص متجانسة لها بداية ونهاية.

ب - المحور الثاني: تحديد مرحلة الشباب بمقياس اجتماعي يعتمد علي طبيعة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، ففي المجتمعات المتخلفة المختلفة لا تأخذ مرحلة الشباب شكلاً زمنياً محدداً فلا تتضح معالم بدايتها وتذوب خصائصها في مراحل سنية أخرى، أما في المجتمعات الآخذة في النمو فتطول مرحلة شبابها باعتبارها مرحلة الإعداد المتأني لتحمل المسؤولية التي تحتاجها بالضرورة هذه المجتمعات للنهوض بحياتها الاقتصادية والاجتماعية.

ج - المحور الثالث: وهو تحديد مرحلة الشباب بمقياس سياسي فإذا ما أصبح الإنسان قابلاً للتأثر وقادراً على التأثير في غيره أصبح شاباً أو اعتبر شباباً.

الدراسات السابقة

١ - دراسة (Teresa Brannick et al., 2002): جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب التربوي على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (١٤٣) شركة خدمية في إيرلندا، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

٢ - دراسة (Daniels, 2003): جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية تدريب الأفراد العاملين في (١٥) بنك بريطاني. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب التربوي يساهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف واستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب التربوي.

٣ - دراسة ديردن وآخرون (٢٠٠٥): هدفت الدراسة لاختبار أثر التدريب على الإنتاجية والأجور وتمثل مجتمع الدراسة في (١١٩) شركة بريطانية في مجال الصناعة، ومن أهم نتائج الدراسة الإقرار بأن أثر التدريب على الإنتاجية أكبر من أثره على الأجور، لكن يجب الإشارة إلى أن هذه الدراسة قامت بدراسة أثر التدريب على الإنتاجية والأجور، أما بحثنا فقد اهتم بفاعلية العملية التدريبية وبالتالي يمكن الإقرار إلى أن هناك العديد من الجوانب قد تكمل بعضها البعض؛ (في: الهابيل، ٢٠١١).

٤ - دراسة (الشهري، ٢٠٠٦): هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية التربوية التي يلتحق بها ضباط كلية الملك خالد العسكرية في تنمية قدرتهم والتعرف على مدى مناسبة سياسات وإجراءات الالتحاق بالبرامج التدريبية التربوية لضباط كلية الملك خالد والتعرف على المعوقات التي تحد من استفادتهم من التدريب التربوي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو

ربط التدريب التربوي بالاستفادة المادية لما لها من أثر في الالتحاق بدورات التدريب التربوية، وترك الدورات التي لا تحقق عائداً مالياً؛ حيث من المهم الوقوف على هذه الدراسة لكونها تتناول التدريب التربوي العسكري والذي يعتبر أحد أنواع التدريب التربوي بمفهومه الشمولي المتكامل.

٥ - دراسة قام بها العطوي (٢٠٠٧): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب التدريب التربوي وأثرها على فاعلية برامج التدريب التربوية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب التربوي المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية برامج التدريب التربوية جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة، وجود أثر لأساليب التدريب التربوي المتبعة في فاعلية البرنامج التدريب التربوي للمتدربين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

٦ - دراسة أبو سليمة (٢٠٠٨): هدفت إلى بيان مدى فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هو أن عملية تحديد احتياجات التدريب التربوية تتم بشكل مسبق عن طريق سؤال المدراء والموظفين في مكتب الأونروا، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الدراسة المذكورة وببحثنا، والسبب وراء ذلك هو تناول التدريب التربوي بأسلوب واضح وسهل في كلتا الدراستين.

٧ - دراسة السامرائي (٢٠١٠): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب التربوي (المتدربون ورغبتهم في التدريب التربوي، المدربين، مناهج برامج التدريب التربوي، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريب التربوي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريب التربوية، الدافعية، الرغبة في التغيير)، وقام الباحث بتطوير مقياس تكون من (٥٢) فقرة أمام كل فقرة تدريج خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، وتم توزيع (٦٠) استبانة على جميع أفراد

مجتمع الدراسة متدربين، استرجع منها (٥١) استبانة أي بنسبة (٨٥٪) و(٢١) للمدربين استرجع منها (١٦) استبانة أي بنسبة (٧٦٪)، وقد كانت جميع الاستبانات المرتجعة صالحة للتحليل. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين استراتيجيات التدريب التربوي (المتدربون ورغبتهم في التدريب التربوي، المدربون، مناهج برامج التدريب التربوي، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريب التربوي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريب التربوية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء في العراق.

٨ - دراسة محمد وفتح (٢٠١١): تصدت الدراسة لمعرفة أثر التدريب في تطوير أداء العاملين ليساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل يتلاءم مع حاجاتهم الوظيفية، كما سعت الدراسة إلى بيان الفائدة المتحققة من الدورات التدريبية ومدى استفادة المتدربين منها باستخدام قائمة الفحص التي تناولت مؤشرات التدريب وتطوير الأداء، وجاءت النتائج تشير إلى أن هناك علاقة يمكن اعتمادها بين البرامج التدريبية وتطوير الأداء.

٩ - دراسة جاسم (٢٠١٢): هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المنظمة والعاملين فيها من خلال الفوائد المتحققة لها مثل زيادة الإنتاج، تقليل الخسائر، واستمرار المنظمة ضمن بيئة العمل من خلال مواكبة التغيرات المستمرة، وقد ركزت الدراسة على نجاح برامج التدريب في سد الاحتياجات العملية للعاملين بوسائل وطرق متعددة، ومن ثم تقييم برامج التدريب من خلال اعتماد أساليب ذات معايير محددة لقياس مدى جودة هذه الأساليب جودة البرنامج التدريبي مع تحديد بعض الخطوات المهمة التي يتم الاستفادة منها عند تحديد واختيار نوع البرنامج المطلوب تطبيقه في عملية التدريب، كما أن عملية التقييم يجب أن تكون شاملة.

التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة تنوعها من حيث الهدف: فمنها ما سعى لمعرفة أثر ممارسات التدريب التربوي على مستوى تقديم الخدمة، واستهدف بعضها معرفة العوائد التي تضيفها عملية من تدريب الأفراد العاملين، ومنها ما هدف إلى بيان مدى فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية، وسعى بعضها للتعرف على أثر استراتيجيات التدريب التربوي على تطوير الموارد البشرية، ومنها ما هدف لمعرفة أثر التدريب في تطوير أداء العاملين ليساهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم بشكل يتلاءم مع حاجاتهم الوظيفية، بينما سعى بعضها لتقديم إطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المنظمة والعاملين فيها، كما يلاحظ تنوع هذه الدراسات من حيث عينتها كما وكيفاً وكذلك مجتمعتها، ولكنها تشترك جميعاً في تناول التدريب مع الاختلاف في طريقة عرضه وتناوله والهدف من هذا التناول.

وبناءً على ذلك تتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في تناول موضوع التدريب بينما تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسات من حيث الهدف الذي تسعى إليه وعيبتها ومجتمع دراساتها، ورغم ذلك أفادت من هذه الدراسات في الإطار النظري لها وفي بعض إجراءاتها المنهجية.

الإطار النظري للبحث

المحور الأول - ماهية التدريب التربوي

❖ التطور التاريخي للتدريب:

أولاً - التدريب التربوي في الحضارات القديمة:

تاريخ التدريب التربوي ليس حديثاً، بل قديماً قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من

التدريب التربوي في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب التربوي في تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فإن التدريب التربوي في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط (ياغي، ١٩٩٣: ٢٤)؛ حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي. ونتيجة لعملية التدريب التربوي هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين. وبقي نظام الحرف (نظام التدريب التربوي) حتى عام ٢١٠٠ قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين. ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم (السامرائي، ٢٠١٠: ٤٠).

ثانياً - التدريب التربوي في عصر النهضة الصناعية:

شهدت الفترة الواقعة بين عام ١٧٠٠ و١٧٨٥ أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية، وانبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذرياً من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره، فقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي (السامرائي، ٢٠١٠: ٤١).

وبشكل عام قد تطور التدريب التربوي في القطاع العام في مختلف الدول منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب التربوي الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان، وفتحت في الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب التربوي الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث إنه في

العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها. وبذلك اكتسب التدريب التربوي الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم (السامرائي، ٢٠١٠، ٤٣)، ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولي منفرد وإنما جاء نتيجة للمؤتمرات والأبحاث التي لعبت فيها الأمم المتحدة دوراً مهماً، أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام ١٩٦٩ تحقيقاً لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

❖ مفهوم التدريب التربوي:

تناول الكثير من الباحثين والكتاب التعريف من زوايا مختلفة واتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب التربوي "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" (الهيتي، ٢٠٠٤: ٨٩). أما صلاح عبد الباقي فقد عرّف التدريب التربوي على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل" (عبد الباقي، ٢٠٠٠: ٦٩). ومن ناحية أخرى فإن المفهوم التطبيقي للتدريب يعد متطلباً لإعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية، ومن ثم يتطلب مستوى أعلى من المهارات والقدرات وذلك طوال مسارهم الوظيفي أو المهني، ولذلك فإن التدريب التربوي يعمل على تنمية وتطوير قدرات العاملين بشغل وظائف مستقبلية ذات مستوى أعلى (الخولي، وآخرون، ٢٠٠٧: ٣٥). ومن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتركوا في تعريف التدريب التربوي بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ولذا يعد من الضروري ربط التعلم بالتدريب التربوي حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب التربوي، حيث إن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب التربوي فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث إن التدريب التربوي هو ثمرة التعلم، ونستخلص أن التدريب التربوي عملية مستمرة تهدف إلى:

١ - تزويد الفرد مهارات ومعلومات وخبرات، تؤدي لتحسين أدائه وأداء المنظمة ككل.

٢ - تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.

٣ - تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد.

❖ أهداف التدريب التربوي:

توفير الخبرات والمهارات للأفراد، وتنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ورسالة التدريب التربوي يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية (الساقي، ٢٠٠٤: ٤٧):

١ - ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

٢ - ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.

٣ - توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كماً ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

٤ - رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه.

٥ - زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

٦ - رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق الوقوف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

❖ أهمية التدريب التربوي:

١ - عوامل داخلية: ظهور دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة، وبافتراض أن مجهود العامل مرض، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع المهارات العامل. ومن هذه الدلائل تدني مستوى الأداء، نقص الخبرات والرصيد العلمي، أو ضعف تناسبه مع متطلبات ومستجدات العمل. وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لضعف مطابقته للمواصفات، أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية) أو لارتفاع في معدل الحوادث الصناعية، وأخيراً هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة أو نتيجة تطبيق اكتشاف تكنولوجي جديد (سلطان، ١٩٩٣: ١٨٢).

٢ - عوامل خارجية: تشمل المتغيرات السياسية والقانونية والتشريعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، فهذه المتغيرات تؤثر على المؤسسة ومنه على إجراءات وأنظمة العمل، والفرد مطالب بالتكيف معها، ويعد التدريب التربوي وسيلة فعالة لبلوغ ذلك. فمثلاً التغيرات التنظيمية والتوسعات تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة سابقاً من طرف الأفراد، وتزيد أيضاً من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة لمسايرة التطورات المتلاحقة، كما أن التطورات التكنولوجية التي تزداد دقة وتعقد تُلزمها تحسينات على آليات وعمليات الإنتاج تناسبها دقة وتعقيداً، وكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً، تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب التربوي (حسن، ٢٠٠٣: ١٦٧). إن ميزة العوامل الخارجية في العصر الحالي التسارع والتلاحق، لذا ينبغي أن

يكون التدريب التربوي مستمراً وجيداً حتى يساعد الأفراد في المؤسسة على التحكم في التقنيات الحديثة والمتطورة.

إن التدريب التربوي عملية موجهة لتحسين التقني للوسائل البشرية الضرورية للتحكم في وسائل الإنتاج المستعملة، فأهمية التدريب التربوي تبرز فيما يلي (حنفي، ٢٠٠٢: ٣٤٥):

- زيادة الإنتاجية: تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب التربوي على حجم الإنتاج وجودته.
- رفع معنويات الأفراد: اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوعاً من الاستقرار النفسي، كما أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التدريب التربوي المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.
- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل، ويعني هذا أن التدريب التربوي الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- استمرارية التنظيم واستقراره: قدرة التنظيم على الحفاظ بفعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، ولا يتحقق هذا إلا بوجود أفراد مدربين مؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب.

❖ أنواع التدريب التربوي:

يصنف إلى أربعة تصنيفات على النحو التالي (الهايبيل، ٢٠١١: ٦):

١ - التصنيف حسب مكان التدريب التربوي:

- أ - التدريب التربوي أثناء العمل: وهو تدريب الشخص داخل المؤسسة التي يعمل بها.

ب - التدريب التربوي خارج العمل: بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة.

٢ - التصنيف حسب المرحلة:

أ - تدريب ما قبل الخدمة: يخضع له الملتحقون حديثاً بمؤسسة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترفيتهم لوظيفة أعلى داخل المؤسسة أو إسناد مهام جديدة إليهم.

ب - التدريب التربوي أثناء الخدمة: الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة ويؤدون مهام محددة.

٣ - التصنيف حسب مستوى التدريب التربوي:

أ - تدريب تنويري.

ب - تدريب تشغيلى.

ج - تدريب تطبيقي.

٤ - التصنيف حسب مجال التدريب التربوي:

أ - تدريب تنموي.

ب - تدريب مهني.

ج - تدريب إداري.

❖ العلاقة بين التدريب التربوي والتعليم:

التدريب التربوي هو تطبيق المعرفة، ويساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم. أما التعليم فيعمل على إرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم، وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات. فالتعليم إذن هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن رشيد، يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض، ويتمكن من إدراك و فهم الظواهر المختلفة (سلطان، ١٩٩٣: ١٨٢).

وحسب رأي آخر حول التدريب التربوي والتعلم: فالأول يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما الثاني فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة، أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل (حنفي، ٢٠٠٢: ٣٤٥). كما أن التدريب التربوي يهتم بالفرد نفسه، أما التعلم فيهتم بموضوع التعلم.

إن الفرق بين مفهومي التدريب التربوي والتعليم واضح، إلا أن امتداد الأول للثاني أمر مسلم به، فامتلاك الفرد لرصيد كاف من المعلومات العلمية الضرورية عن العمل الذي يؤديه أمر ضروري. كما توضح نظريات التعلم أن برامج التدريب التربوي لكي تكون فعالة، يجب أن تستخدم أساليب متنوعة من التعلم من ناحية لتجنب الملل الذي يمكن أن يصيب المتدرب، ومن ناحية أخرى لتوفير طرق وأساليب بديلة للتعلم تتواءم مع الأنواع المختلفة من المهارات التي تسعى إلى اكتسابها، لكن في الواقع العملي يصعب وضع حدود فاصلة بين التدريب التربوي والتعلم، فمثلاً قد يعد برنامجاً للتدريب ولكنه في نفس الوقت يتناول موضوعات تتعلق بجوانب المعرفة بصفة عامة، دون أن تتعلق بوظيفة معينة، وكذلك يتضح أن أنظمة التعليم قد تتضمن موضوعات تتعلق بالتدريب التربوي، كما يحدث في المدارس الصناعية والزراعية ولذلك يمكن اعتبار التعليم والتدريب التربوي نشاطين مكملين لبعضهما (إسماعيل والمعاذ، ١٩٩٠: ٢٢٤، ٢٢٥).

المحور الثاني - استراتيجية التدريب التربوي ونظامه: مفهوم استراتيجية التدريب التربوي

بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين (Appleby Marvin, 2000: 554-561). وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب التربوي في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب

كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفية التدريب التربوي على أداء الأفراد العاملين (McAdam, 2011: 4- 13).

ومما سبق يمكن تعريف استراتيجية التدريب التربوي "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب التربوي هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... وغيرها، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، واستراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية. وتحديد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كالتالي:

أ - مركزية قرارات الاختيار والتعيين لثبات سياسة الاختيار والاستفادة من الخبرات المتخصصة.

ب - التخلص من كل العوامل المحبطة لجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.

ج - اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.

د - اعتماد سياسة تقليل معدلات دوران العمل بأسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب التربوي والتحفيز.

هـ - اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقويم الأداء ونظام الحوافز والتدريب التربوي.

و - اعتماد برامج التطوير والتدريب التربوي لكل المستويات الإدارية لرفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بحيث تكون استراتيجية التدريب التربوي التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقيق أهدافها، ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب التربوي خمسة ركائز أساسية وهي (السالم، ٢٠٠٢: ١٣، ١٥):

١ - الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، وينبغي الاعتراف بالتأثيرات ومحاولة استثمار الفرص.

٢ - الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين ذوي الكفاءة، حيث إن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

٣ - التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي يجب أن تساهم استراتيجية التدريب التربوي في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.

٤ - التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من

الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

* هل يتم تدريب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

* ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريب التربوية؟

* من المسؤول عن التدريب التربوي في المنظمة؟

٥ - تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب التربوي والتطوير ذات فاعلية جيدة ينبغي أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا انصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، ينبغي لاستراتيجية التدريب التربوي أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، ينبغي لاستراتيجية التدريب التربوي أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة (أبودولة وطهمان، ٢٠٠٤: ١٩٧٥).

❖ خطوات إعداد استراتيجية التدريب التربوي:

تمر بالمراحل التالية (القطامين، ٢٠٠٢: ٧٦):

١ - تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

٢ - تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

- ٣ - تحليل ودراسة البيئة الداخلية؛ الوضع الحالي للمنظمة، معدل دوران العمل، كفاءة القوى العاملة.
 - ٤ - إعداد وصياغة استراتيجية التدريب التربوي من سياسات وبرامج وموازنات للتكامل مع استراتيجية المنظمة.
 - ٥ - مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وتسهم استراتيجية التدريب التربوي في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة (Zdunczyk & Blenkinsopp 2007: 25-40)، حيث تلعب استراتيجية التدريب التربوي دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.

❖ الاعتبارات الأساسية في التدريب التربوي:

إدارة الموارد البشرية تأخذ عدة اعتبارات منها:

- تحديد العملاء: العميل بالفكر التقليدي المتدرب هو الموظف الداخلي بالمنظمة يعاني من مشكلات في الأداء، لكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة العميل كل من له علاقة بالمتدرب بمقدمتهم الرئيس المباشر وزملاء العمل وأعضاء فرق العمل وهم يعبرون عن العملاء الداخليين ثم العملاء الخارجيين المستفيدين وهم الزبائن والموردين. أصبح العميل أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة العميل أحد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات المعاصرة لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة (سلمي، ٢٠٠١: ٢٥٤).
- تطوير العمليات التدريبية: حسب مفهوم الجودة الشاملة فهي خضوع العمليات لمنطق التحسين المستمر يمكن أن يكون عن طريق (عباس، ٢٠٠٦: ١٩٧):
- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.

- تحسين أسلوب الأداء.
- تحديد الأدوات الداخلة في الأنشطة.
- زيادة كمية الإنجاز.
- ترشيد تكاليف الإنجاز الأداء.
- تصميم تقنيات التدريب التربوية: في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريب التربوية عنصرا أساسيا في ضمان جودة العمل التدريب التربوي كله. وقد تطورت تقنيات التدريب التربوية لترتفع إلى مستوى تقنيات المعاصرة للمعلومات و الاتصالات.
- تخطيط موارد التدريب التربوية: يمثل البشر أهم مورد في العمليات التدريب التربوية مثل مديري التدريب التربوي، مخططي التدريب التربوي، مصممي برامج التدريب التربوية، إحصائي وسائل وتقنيات التدريب التربوي. كما تشمل عملية التخطيط الموارد التدريب التربوية لتحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن ووسائل الإيضاح (سلمي، ٢٠٠١: ٢٥٦).
- اختيار المدربين: يجب اختيار المدربين الذين يتمتعون بالكفاءات التدريب التربوية اللازمة للقيام بالتدريب التربوي إن المدرب الذي يعتمد على التدريب التربوي على الجودة الشاملة سيكون حافزا للتغيير ولن يكون مجرد شخص يوفر مناهج تقليدية وهذا يحتاج إلي عدد من المهارات الإضافية (المهيدب، ٢٠٠٥: ٤٠).
- مهارات مبدئية تساعد في الوصول إلى الأشخاص الذين لديهم المعلومات التي يحتاج إليها أو الأشخاص الذين يراد التأثير عليهم.
- تنمية العلاقات وخلق الألفة بين الجميع، وتفهم وجهات نظرهم واحتياجاتهم.
- القدرات الشخصية التي تساعد على تحليل الموقف وإيجاد الحلول التي تتجح في كل من المفهوم التقني والسياسي، والحصول على الالتزامات بالعمل وتوليد الموارد.

❖ مراحل عملية التدريب التربوية

أولاً - التحضير للتدريب:

يبدأ التحضير بتحديد احتياجات التدريب التربوية، نقطة البداية في نشاط التدريب التربوي، حيث يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب التربوي بجمع البيانات لإعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، تتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة (عبد الباقي، ٢٠٠١: ٢٠١، ٢٠٢).

فالتحضير للتدريب يضم عنصرين هما:

١ - احتياجات التدريب التربوية: تحدد بوجود فجوة بين الأداء الفعلي للعمال وبين متطلبات الوظيفة أي الأداء المعياري، وقد يقوم الموظف أو الرئيس المباشر أو إدارة التدريب التربوي بتحديد هذه الاحتياجات، التي تدل على أن بعض الأفراد تنقصهم المعرفة والخبرة و التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب التربوي (ماهر، ٢٠٠٣: ٤٧٢)، كما تدل أيضا على وجود مشكل يتطلب حله أو عن هدف يراد الوصول إليه والوسيلة هي التدريب التربوي (Soyer, 2003: 126). يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال:

- تحديد معيار مرجعي للمهارات اللازمة لأداء الأعمال وتلبي أهداف المؤسسة، فتشخيص البيئة الداخلية والخارجية يبرز نقاط الضعف والتهديدات في مهارات وقدرات الأفراد.

- إعطاء المورد البشري فرصة المطالبة بالتدريب التربوي، سيساهم بشكل فعال في تحديد الخطوط الأساسية لصياغة خطط التدريب التربوي في ظل ظروف العمل الراهنة.

تتنوع الحاجات التدريب التربوية إلى (Ibid, p: 127):

- حاجات شخصية: يتم تسمية الحاجة للتدريب بالحاجة التدريب التربوية الشخصية، عندما يسعى الفرد لتحقيق هدف ما في حياته سواء داخل أو

- خارج المؤسسة، لكن ليس له علاقة مباشرة بأهداف المؤسسة، ويرى أن التدريب التربوي سيساعده على تحقيق هدفه.
- حاجات فردية: يتعلق بحاجة نابغة من مشكل أو هدف يخص الفرد، في حدود المنصب المشغول حالياً أو للحصول عليه مستقبلاً، مع موافقة الرؤساء المباشرين و إدارة المؤسسة.
 - حاجات جماعية: تتعلق بالجماعات وفرق العمل، وتخص كل الموارد البشرية لوحدة أو القسم.
- ٢ - خطة التدريب التربوي: هي مجموعة من الترتيبات الخاصة بأنشطة التدريب التربوي مصممة للمستقبل، وهي ترجمة عملية لسياسة التدريب التربوي. ويتم تحضير الخطة التدريبية بجدد وتحليل الاحتياجات، بعده تحضير البرامج التدريبية استناداً إلى الأهداف المراد بلوغها، تجميع البرامج في خطة عامة هي خطة التدريب التربوي الخاصة بالمؤسسة المصادقة عليها. إن التخطيط للتدريب يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي: (طاطاي، ٢٠٠٣: ٤٦)
- مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جداً لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريب التربوي بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.
 - مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التدريب التربوية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.
 - مرحلة تعيين واختيار جهاز التدريب التربوي: سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فاختيار الجهاز التدريب التربوي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمدرسين.
- كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجربها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التدريب التربوي، وفي هذا

الصدد يقول: «وليم تريسي» إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تدريب وتطوير متكامل لمنظمة معينة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتدريب والتطوير، بشكل دقيق وتحديد متطلبات التدريب التربوي المستقبلية".

ثانياً - تنفيذ التدريب التربوي وتقييمه:

التنفيذ هو القيام بالعملية التدريب التربوية من خلال إعطاء دفع وحركية للبرامج المخطط لها، فبعد المصادقة على خطة التدريب التربوي، تصبح وثيقة عمل ليس فقط لفريق التدريب التربوي، بل لكل مسؤول عن ضمان سير المخطط، فتنفيذ التدريب التربوي يتطلب تعاون وثيق ومتناسق، واهتمام المؤسسة ككل، حتى يتم في ظروف جيدة، إن مسؤولية سير الخطة تقع على عاتق أفراد ينتمون إلى مصلحة التدريب التربوي، مكلفون بما يلي (Soyer, 2003: 182):

- تحليل الطلب ومتطلباته، أي موضوع التدريب التربوي وأهدافه مع توثيق دقيق ومحدد لها.
- تصور حالة المتدربين مستقبلاً، أي ما يكونوا عليه بعد التدريب التربوي.
- تحديد الاستراتيجيات واختيار الوسائل المناسبة.
- أخذ التغيرات المحتملة في الحسبان وتصميم مخطط لذلك.
- تحديد الإمكانيات وشروط الإنجاز.
- تحديد طريقة وأسلوب التقييم.
- تحضير سجل التكاليف وأي شراء محتمل لخدمات خارجية.
- جدولة دورات التدريب التربوي.
- متابعة التطبيق والإنجاز وتقييم مختلف الأهداف.

يهم المؤسسة أن يتم التدريب التربوي بضمان مردود ايجابي، لذا تتبع عملية تنفيذ التدريب التربوي بعملية التقييم، للوقوف على مدى تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات.

المحور الثالث - تقييم التدريب التربوي والعائد منه

مفهوم عائد التدريب التربوي:

عملية التقييم هي قياس الفائدة والمنفعة المحققة من التدريب التربوي على مستوى المؤسسة، مقارنة بالتكاليف التي تتحملها هذه الأخيرة في أنشطة التدريب التربوية، ويستخدم قياس مردودية التدريب التربوي للتأكد من أن التدريب التربوي يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة في الوقت ذاته، قد أثير جدل حول مصطلح عائد الاستثمار، فاعترض بعض الأخصائيين بمجال الشؤون المالية والحسابات على استخدام المصطلح على جهود برامج تنمية الموارد البشرية. إلا أن هذا التعبير شائع جداً ويعبر تماماً عن التقييم المالي، ولقد اقترحوا مصطلحاً أكثر ملاءمة وهو عائد التدريب التربوي.

يمكن حساب عائد التدريب التربوي قبل برنامج التدريب التربوي لقياس الفعالية المرتقبة للتكاليف، كما يمكن حساب العائد بعد البرنامج لقياس النتائج المنجزة (توفيق، ١٩٩٨: ٤٥٦). لكننا هنا بصدد تقييم العائد أو المردودية بعد التدريب التربوي.

❖ معادلة عائد التدريب التربوي

العائد على الاستثمار يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية (فيليب وستون، ٢٠٠٣: ٥٥):

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{\text{فوائد البرنامج}}{\text{تكاليف البرنامج}} \times 100$$

إن حساب مردودية التدريب التربوي يتم بقسمة فوائده على تكاليفه، وقد يتم التعبير عنه بنسبة مئوية. فعندما تكون صفراً فهذا معناه أن برنامج التدريب التربوي قد حقق نقطة التعادل، وإذا كانت النسبة ٥٠٪ فهذا معناه أن تكلفة البرنامج قد تم استردادها وأن هناك ٥٠٪ إضافية قد تم تحقيقها

كإيرادات (فيليب وستون، ٢٠٠٣: ٨٥). هناك طريقتان الأكثر شيوعاً غير طريقة العائد ظهرت كفاءتهما في حساب الأموال المستثمرة، وهما (توفيق، ١٩٩٨: ٤٥٨، ٤٥٩):

- فترة استرداد العائد: من الطرق الشائعة في تقييم إنفاق رأس المال، ومن هذا المنطلق فإن العوائد النقدية السنوية الناتجة عن الاستثمار تعادل الإنفاق النقدي الأصلي الذي يتطلبه الاستثمار حتى تتضاعف العوائد النقدية لتعادل الاستثمار الأصلي، والقياس عادة يكون بالسنوات والشهور.

- التدفقات النقدية المخصومة: هي طريقة لتقييم فرص الاستثمار التي تضع قيمة لوقت العوائد من الاستثمار، والافتراض القائم على معدل الفائدة يقول أن مكسب دينار واحد الآن أكثر قيمة من كسبه بعد سنة من الآن، ومن أكثر الوسائل استخداماً هي صافي القيمة الحالية للاستثمار.

❖ أهم الخطوات التربوية لحساب عائد التدريب

أولاً - تحويل البيانات إلى قيم مالية: يتم تحويل البيانات المتعلقة بفوائد التدريب التربوي إلى قيم مالية حتى يتسنى مقارنتها مع تكاليفه، لذلك تتطلب هذه العملية وضع قيمة على كل وحدة من وحدات البيانات. وفي مجال تحويل البيانات إلى قيم مالية، يتضح أن أسهل برنامج يمكن قياسه وتحويله إلى قيم مالية، هو التغير في المخرجات، كزيادة الإنتاج، زيادة المبيعات أو الإنتاجية، أما بالنسبة لادخار الوقت وتحسين الجودة فهي أكثر صعوبة بعض الشيء عند تحويلها إلى قيم مالية. بينما الصعوبة الرئيسية تكمن في محاولة تحويل المحتويات المعنوية، كالتغير في السلوكيات والاتجاهات، انخفاض الشكاوى، أو تنفيذ بعض الأفكار الإبداعية الجديدة، أو ارتفاع الروح المعنوية (توفيق، ١٩٩٨: ٤٤٧).

يتم تحديد قيم مالية للبيانات التي تم تجميعها عن طريق تحديد قيمة الزيادة في المخرجات وتحسين الجودة، أو الوفورات التي يحققها التدريب التربوي من تكاليف ووقت. وعادة ما يقوم الخبراء الخارجيين والداخلين بتقدير

قيمة ما لأحد المقاييس، لكن ينبغي مراعاة الموضوعية والكفاءة للقيام بتقدير التكلفة أو القيمة. بالإضافة إلى العائدات المالية الملموسة، فإن معظم دورات التدريب التربوي يتولد عنها عائدات غير مالية، فأثناء تحليل البيانات يبذل الجميع جهودهم لتحويل جميع البيانات إلى قيم مالية، ونظرا لأن عملية التحويل تتم بصورة شخصية غير دقيقة، ستفقد القيم الناتجة مصداقيتها، وعندئذ يتم وضع قائمة من العائدات غير الملموسة مصحوبة بتبريرات مناسبة ومنها (فيليب وستون، ٢٠٠٣: ٥٧):

- التأثير العام الملحوظ.
- زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.
- تعزيز القيادة التكنولوجية.
- زيادة كفاءة العمل الجماعي.
- زيادة كفاءة خدمة العميل وانخفاض وقت الاستجابة لمتطلباته.

ثانياً - تحليل تكاليف التدريب التربوي: إن تحليل تكاليف التدريب التربوي، خطوة هامة لحساب مردوديته، فأهم سبب لإجراء التقييم هو مقارنة عوائد التدريب التربوي بتكاليفه، وهذا السبب وحده يجعل أمر تحديد تكاليف برامج التدريب التربوي حتمياً، هناك طريقتان أساسيتان لتصنيف تكاليف الأولى بوصف المصاريف والنفقات مثل العمالة، المواد، التجهيزات، الانتقالات. وهذه هي تصنيفات حساب المصروفات. والثانية بترتيب وتصنيف عملي أو وظيفي مثل تطوير البرنامج، التقديم و التصميم (توفيق، ١٩٩٨: ٤١٠).

ويمكن تصنيف هذه الأخيرة إلى (توفيق، ٢٠٠٣: ٤٢١، ٤٢٢):

- تكاليف التحليل: هي التكاليف المرتبطة بالتعرف المبدئي على المشاكل، تحليل الاحتياجات والمتطلبات، وضع وتطوير الأهداف، اختيار المشاركين وإعداد وتجهيز عرض البرنامج، ومن الأنواع الشائعة للتكاليف هنا المرتبات، المواد، معدات خاصة أتعاب الاستشارات.

- تكاليف التطوير: تشتمل التكاليف المرتبطة بتطوير البرنامج، مثل مرتبات القائمين على تطوير البرنامج، اللوازم، أتعاب الاستشارات الخارجية، والتكاليف، والنفقات الأخرى المتعلقة بتطوير مواد الدورة والمساعدات المرئية؛ ونظرا لأن هذه التكاليف عادة ما تكون أساسية ومهمة، فينبغي توزيع هذه التكاليف طول فترة استمرار البرنامج أو حذفها في بادئ الأمر.
- تكاليف التقديم: تشمل جميع التكاليف المتعلقة بتقديم البرنامج، بما في ذلك المواد الموزعة على المشاركين، مصاريف القاعة، مرتبات ومصاريف المشاركين، مرتبات المدربين، إيجار المعدات وأي تكاليف عامة يمكن توزيعها على التقديم الفعلي للبرنامج.
- تكاليف التقييم: تشتمل على التكاليف المرتبطة بالتقييم، مثل مواد التقييم والوقت المستغرق لعرض أدوات التقديم، تحليل النتائج وإبلاغها. إذا كان من المناسب استخدام اختبار إرشادي نموذجي، فإن تكلفته تنضم إلى فئة التقييم.

❖ دواعي الاهتمام بالعائد من التدريب التربوي:

يقع على عاتق القائمين على التدريب التربوي مهمة إقناع أعضاء مجلس الإدارة بأن المصاريف التي سيتم تخصيصها للتدريب ستترجم لنتائج حقيقية وذات مردود ايجابي لإدارة المنشأة. لذا يتضح أنه من الضروري أن يتوافر للمنشأة قياس دقيق للعائد من الاستثمار في التدريب التربوي لأن ذلك القياس سيحدد مستوى التدريب التربوي الذي سيتم تنفيذه، وتحتاج المنشأة كذلك لمقارنة العائد من الاستثمار في التدريب التربوي مع أوجه الاستثمار الأخرى وذلك لاختيار مجالات الاستثمار التي تحقق لها العائد الأفضل. فتحديد ما إذا كان الجهد والمصروفات على عملية التدريب التربوي تستحق العناء تشكل أحد الأسباب الرئيسة لتقييم العائد من الاستثمار في التدريب التربوي. فالمنشآت تسعى للتعرف إذا ما كان التدريب التربوي قد أدى إلى تحقيق أداء أفضل للمنشأة من خلال زيادة مستوى الإنتاجية، تبني تكنولوجيا حديثة، تحسين مستوى الأمن الصناعي، أو الارتقاء بوضعها التنافسي. والأفراد كذلك يرغبون

التعرف عن ما إذا كان الوقت والجهد والمال الذي تم بذله للحصول على شهادة أو مهارات تدريبية سيعود عليهم أما بفرص وظيفية أو تحسين، وتتعدد الأسباب التي تدعو المنشآت لتبنى تحديد العائد من الاستثمار في التدريب التربوي، ومنها (العتيبي، ٢٠٠٤: ٨، ٩):

- ١ - لربط التدريب التربوي بالأهداف الأساسية للمنشأة، فالتدريب التربوي يمثل أحد الأنشطة الجوهرية التي تقوم بها المنشأة لتحسين الأداء وتحقيق الربحية.
- ٢ - لتبرير المصاريف المخصصة للتدريب عادة ما تلجا العديد من المنشآت لتقليل ميزانيات التدريب التربوي عندما تواجه مصاعب مالية، لذا يستطيع القائمون على التدريب التربوي اتباع أساليب موضوعية وعلمية لإقناع الإدارة بأن الإنفاق على التدريب له ما يبرره.
- ٣ - للمساعدة في تحسين تقييم البرامج التدريبية، تحتاج البرامج التدريبية التربوية للتطوير والتحسين المستمر وذلك للحصول على أفضل النتائج والمنافع، وعند تبنى تطبيقات تحديد العائد من الاستثمار فإن تقويم برامج التدريب التربوي يتم بصورة موضوعية وبعيداً عن المعايير الشخصية.
- ٤ - للمساعدة في اختيار أساليب التدريب التربوي. فتطبيق مفهوم العائد من الاستثمار يساعد إدارات التدريب التربوي على اتخاذ قرارات موضوعية وعقلانية تتعلق باختيار أفضل الأساليب التدريبية الملائمة لاحتياجات المنشأة.

❖ طرق قياس العائد من الاستثمار في التدريب التربوي:

هناك عدة طرق من أبرزها (الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، د.ت: ٥٠):

- أ - استخدام المعادلة التالية: العائد على الاستثمار من التدريب التربوي في أي برنامج (ROI) =

فوائد البرنامج - تكاليفه	أو بمعنى آخر:	الوفورات المحققة
تكاليف البرنامج		تكاليف البرنامج

ب - تقييم الاستثمار في التدريب التربوي من خلال حساب فترة استرداد العائد على النحو التالي (توفيق، ١٩٩٨ : ٤٥٩):
إجمالي الاستثمار في التدريب التربوي

المدخرات السنوية

ج - المقارنة بين تكاليف التدريب التربوي والعائد منه: حيث يتم حساب تكاليف التدريب التربوي وأهم بنودها تكاليف الوحدة المعنية بالتدريب التربوي بالمنشأة وتكاليف البرنامج التدريب التربوي وتكاليف المتدرب وتكاليف الفرص الضائعة نظير غيابه من العمل لحضور التدريب التربوي (مثل نقص حجم العمل أو حجم الإنتاج)، ومقارنة هذه التكلفة بالعائد الحادث والمتوقع من التدريب التربوي عن طريق قياس المؤشرات الممكن قياسها مثل حجم المبيعات والإنتاجية ووقت الانجاز والتوفير في تكاليف التشغيل والصيانة والتوفير نتيجة الإقلال من الحوادث وأيام الغياب وغيرها.

د - المقارنات في الأداء التنظيمي والأداء الوظيفي قبل وبعد التدريب التربوي: ويتم من خلال هذه الطريقة ومن واقع السجلات والتقارير المتاحة في المنشأة التعرف على مدى التغير الحادث سواء بالنسبة للمنشأة (في مؤشرات الأداء التنظيمي) أو الأفراد الذين تم تدريبهم (وفقاً لتقارير وسجلات أدائهم وسلوكهم الوظيفي) من خلال المقارنة بين هذه المؤشرات قبل وبعد التدريب التربوي، على أن يؤخذ في الاعتبار أن تتم المقارنة أكثر من مرة وبعد فترات دورية من التدريب التربوي.

هـ - مقارنة المتدربين بنظرائهم الذين لم يتلقوا التدريب التربوي: ويتم ذلك بمقارنة مستويات الأداء لمن تلقوا التدريب التربوي ومجموعة أخرى مشابهة في نفس الوظائف لم تتلق التدريب التربوي؛ لماذا نقيس العائد من الاستثمار في التدريب التربوي.

منهج البحث وإجراءاته

يستند البحث على المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية، كما أنه يناسب الظاهرة موضع البحث.

مجتمع البحث: بلغ عدد المتدربين بوزارة الدولة لشؤون الشباب بدولة الكويت (٣٥٠) مفحوصاً يخضعون للتدريب.

عينة البحث: تكونت عينة البحث من (٣٥٠) مفحوصاً ومفحوصة من المتدربين في المشروع، ويمكن وصف عينة البحث وفقاً لما يلي: النوع: بلغ عدد الذكور (٢٠٠) مفحوص بنسبة (٥٧,١٪) وعدد الإناث (١٥٠) مفحوصة بنسبة (٤٢,٩٪)؛ المؤهل العلمي: بلغ عدد المتدربين الحاصلين على مؤهل ذي تخصص أدبي (٢٥٠) مفحوصاً ومفحوصة بنسبة (٧١,٤٪) وعدد المتدربين الحاصلين على مؤهل ذي تخصص علمي (١٠٠) مفحوص ومفحوصة بنسبة (٢٨,٦٪) مستويات العمر: بلغ عدد المتدربين الذين تتراوح أعمارهم من (٢٠) إلى أقل من (٣٠) سنة (١٠٠) مفحوص ومفحوصة بنسبة (٢٨,٦٪) ومن تراوحت أعمارهم من (٣٠) إلى أقل من (٣٥) سنة (١٥٠) مفحوصاً ومفحوصة بنسبة (٤٢,٩٪) ومن تراوحت أعمارهم من (٣٥) إلى أقل من (٤٠) سنة (١٠٠) مفحوص ومفحوصة بنسبة (٢٨,٦٪).

جدول رقم (١)

وصف عينة الدراسة

النوع	ذكور	إناث	النسبة
	٢٠٠	١٥٠	٥٧,٧١
المؤهل	تخصص أدبي	٢٥٠	٤٢,٩
	تخصص علمي	١٠٠	٧١,٤
مستويات العمر	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	١٠٠	٢٨,٦
	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة	١٥٠	٤٢,٩
	من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة	١٠٠	٢٨,٦

أداة الدراسة: (استبانة التدريب الميداني) إعداد الباحثان، تم تصميم استبانة التدريب التربوي من خلال الرجوع إلى بعض الأدبيات التربوية في هذا الصدد (فهمي ١٩٨١)، (السامرائي، ٢٠١٠)، وبعض نتائج الدراسات السابقة (أبو سليمة، ٢٠٠٨)، (باسم، ٢٠١٢)، وتكونت الاستبانة من أربعين بنداً، وتتم الاستجابة على كل بند من خلال ميزان تقدير ثلاثي على النحو التالي: موافق (تعطى ثلاث درجات)، ومحايد (تعطى درجتان)، وغير موافق (تعطى درجة واحدة)، وتتراوح الدرجات على بنود الاستبانة من (٤٠) إلى (١٢٠) درجة، وتعتبر الدرجة العليا على الأداء الجيد للتدريب، بينما تمثل الدرجة الصغرى على الأداء السلبي للتدريب.

وتم حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة على النحو التالي:

الصدق: تم التعرف على صدق الاستبانة من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء التربويين للحكم على صدق بنودها لقياس التدريب التربوي، وقد أجمع الخبراء على تمتع بنود الاستبانة بالصدق الظاهري.

صدق البناء: تم حساب صدق البناء للاستبانة من خلال استخدام أسلوب التحليل العاملي، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على مجموعة تكونت من مائة مفحوص ومفحوصة، وأسفر التحليل العاملي للمصفوفة الارتباطية (٤٠ × ٤٠) عن وجود ثلاثة عوامل من الدرجة الأولى، ويوضح جدول رقم (٢) العوامل المستخرجة للمصفوفة الارتباطية (٤٠ × ٤٠).

جدول رقم (٢)

العوامل المستخرجة للمصفوفة الارتباطية (٤٠ × ٤٠) لبنود استبانة التدريب التربوي

نسب الشيع	قيم التشعب بالعامل			المفردات
	٣	٢	١	
٠,٠٣١	٠,٠٨٣-	٠,١٤٦	٠,٠٥٢-	١
٠,١٢١	٠,١٢٥-	٠,٣٠٣	٠,١١٥	٢
٠,٣٨٥	٠,٤٨٩	٠,٣٠٢-	٠,٢٣٥	٣

تابع/ جدول رقم (٢)

العوامل المستخرجة للمصفوفة الارتباطية (٤٠ × ٤٠) لبنود استبانة التدريب التربوي

المفردات	قيم التشبع بالعامل			نسب الشيع
	١	٢	٣	
٤	٠,٣٣٣	٠,٠٣٦	٠,٢١١-	٠,١٥٧
٥	٠,٠٧٠	٠,١٤١-	٠,١٢٣-	٠,٠٤٠
٦	٠,١٦٢	٠,١٥٠-	٠,٣٤٧	٠,١٦٩
٧	٠,٣١٥	٠,١١٢	٠,٥٠٣-	٠,٣٦٥
٨	٠,٣١١	٠,١٦٨	٠,٠٣٢	٠,١٢٦
٩	٠,٢٢١	٠,١٠٧-	٠,٠٤٤-	٠,٠٦٢
١٠	٠,٣٣٢	٠,٣٧٨-	٠,٠١٨	٠,٢٥٣
١١	٠,٥٢٤	٠,٠٩٨	٠,٠٣٤	٠,٢٨٥
١٢	٠,٢٧٧	٠,١٤٠	٠,٠٦١-	٠,١٠٠
١٣	٠,٣٩١	٠,٢٦١	٠,٣٦٠	٠,٣٥١
١٤	٠,٤٢٣	٠,٣٤٥	٠,٠١٨-	٠,٢٩٨
١٥	٠,٣٩٣	٠,٠٤٠	٠,٣٠٤-	٠,٢٤٨
١٦	٠,١٦٧	٠,٣٩٣-	٠,٠٤٦	٠,١٨٥
١٧	٠,٢٣٦	٠,١١٨-	٠,٠٧٥-	٠,٠٧٥
١٨	٠,٢١٣	٠,٠٨٢-	٠,٠٩١	٠,٠٦٠
١٩	٠,٣٤٩	٠,٢٦٥-	٠,٢١٣-	٠,٢٣٨
٢٠	٠,٢٢٧	٠,٢٧٤-	٠,١٢٨-	٠,١٤٣
٢١	٠,٥٠٥	٠,٠٥٠-	٠,٠٢١-	٠,٢٥٨
٢٢	٠,٣٣٣	٠,٢٦٦-	٠,٠٣٤-	٠,١٨٢
٢٣	٠,١٠٩	٠,١٨٣-	٠,١٣٢	٠,٠٦٣
٢٤	٠,٤١٠	٠,٠٤٣-	٠,٢٦٨	٠,٢٤١
٢٥	٠,٤٦٠	٠,٣٤٢-	٠,٠٩٢-	٠,٣٣٧
٢٦	٠,٤٣٦	٠,١٠٣	٠,٠٩٩-	٠,٢١٠
٢٧	٠,٥٨٤	٠,٢٩٨-	٠,١٩٦-	٠,٤٦٩

تابع/ جدول رقم (٢)

العوامل المستخرجة للمصفوفة الارتباطية (٤٠ × ٤٠) لبنود استبانة التدريب التربوي

المفردات	قيم التشبع بالعمل			نسب الشيع
	١	٢	٣	
٢٨	٠,٢٣٦	٠,٣٦٦	٠,٢٣٩	٠,٢٤٦
٢٩	٠,٤٢٠	٠,٠٣٦-	٠,١٥٢	٠,٢٠٠
٣٠	٠,٥٥٤	٠,٠٣٦-	٠,٠١٢-	٠,٣٠٨
٣١	٠,٢٣٠	٠,٤٠٩	٠,٠٤٣	٠,٢٢٢
٣٢	٠,٣١٢	٠,٠٦١	٠,٤٠٩-	٠,٢٦٩
٣٣	٠,٤٥٨	٠,٠٢٩	٠,١٠٩	٠,٢٢٢
٣٤	٠,٠٩٥	٠,٤١٢	٠,٢٢٤-	٠,٢٢٩
٣٥	٠,١٣٧	٠,٠٩٧	٠,٤٨٠	٠,٢٥٩
٣٦	٠,٤١٢	٠,٠١٩-	٠,٠٠٤-	٠,١٧٠
٣٧	٠,١٥٩	٠,٤٦٧	٠,٠٧١	٠,٢٤٨
٣٨	٠,٣٨٤	٠,٢١٣	٠,١٦٠-	٠,٢١٨
٣٩	٠,٣١٧	٠,٢٥٤	٠,١٩٥	٠,٢٠٣
٤٠	٠,٤٧٧	٠,٠٢٩	٠,٣٠٩	٠,٣٢٥
الجذر الكامن	٤,٥٩٢	٢,١٢٤	١,٨٥٧	٢١,٤٣٣
نسبة التباين	١١,٤٨٠	٥,٣١١	٤,٦٤٢	

أسفر التحليل العاملي للمصفوفة الارتباطية (٤٠ × ٤٠) عن وجود ثلاثة عوامل من الدرجة الأولى، وقد تشبع على العامل الأول الجذر الكامن = ٤,٥٩٢، نسبة التباين = ١١,٤٨٠٪ بنود العبارات التالية (٤، ٨، ١١، ١٣، ١٤، ١٥، ١٩، ٢١، ٢٢، ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧، ٢٩، ٣٠، ٣٣، ٣٦، ٣٨، ٣٩، ٤٠)، كما تشبع على العامل الثاني الجذر التربيعي = ٢,١٢٤، ونسبة التباين = ٥,٣١١٪ أرقام البنود التالية (٢، ١٠، ١٦، ٢٨، ٣١، ٣٤، ٣٧)، كما تشبع على العامل الثالث الجذر الكامن + ١,٨٥٧، ونسبة التباين = ٤,٦٤٢٪ أرقام البنود التالية (٦، ٧،

٣٢، ٣٥) وعليه كشف صدق البناء لبنود استبانة التدريب التربوي عن وجود ثلاثة عوامل من الدرجة الأولى.

الثبات: تم حساب ثبات استبانة التدريب التربوي باستخدام كل من أسلوب التجزئة النصفية، فبلغ معامل الثبات بعد التصحيح باستخدام معادلة سبيرمان - براوان ٩٢,٤، ومعادلة ألفا لكرونباخ ٧٣,٥، وكلها معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً.

إجراءات البحث

تم تنفيذ البحث وفقاً للخطوات التالية:

- ١ - تم تصميم استبانة التدريب التربوي استناداً على ما جاء في التراث التربوي ونتائج الدراسات السابقة، وحساب صدقها وثباتها.
- ٢ - بعد التأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة، تم تطبيقها مرة أخرى على عينة مكونة من (٣٥٠) متدرّباً ومتدربة، موزعين وفقاً لمتغيرات: النوع، المؤهل العلمي، ومستويات العمر.
- ٣ - تم تصحيح الاستجابات وفقاً لمفتاح التصحيح، وتفرغ بياناتها لتحليلها إحصائياً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية (معامل ارتباط بيرسون، معادلة ألفا لكرونباخ، اختبار "ت"، تحليل التباين البسيط، التكرارات، النسب المئوية).

نتائج البحث ومناقشتها:

أ - نتائج البحث:

أجاب الإطار النظري عن الجزء الأول من الأسئلة وفيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بالأسئلة (٥، ٦، ٧).

١ - النتائج الخاصة للسؤال الثالث الذي ينص على ما يلي: ما مدى وجود فروق في التدريب التربوي وفقاً للنوع (ذكور/ إناث)؟

جدول رقم (٣)

التكرارات والنسب المئوية لبنود استبانة التدريب التربوي وفقاً للنوع

رقم العبارة	الذكور						الإناث					
	موافق		محايد		غير موافق		موافق		محايد		غير موافق	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١	١	٠,٥	٩٤	٤٧	١٠٥	٥٢,٥	٢	١,٣	٨٨	٥٨,٧	٦٠	٤٠
٢	٩	٤,٥	١٣٤	٦٧	٥٧	٢٨,٥	٢٤	١٦	٩٣	٦٢	٣٣	٢٢
٣	٣	٢	١٢٠	٦٠	٧٦	٣٨	٦	٤	١٠١	٦٧,٣	٤٣	٢٨,٧
٤	٠	٠	١٠٣	٥١,٥	٩٧	٤٨,٥	٣	٢	١١٤	٧٦	٣٣	٢٢
٥	٧	٣,٥	١٢٠	٦٠	٧٣	٣٦,٥	٠	٠	٩٠	٦٠	٦٠	٤٠
٦	١	٠,٥	١٠٢	٥١	٩٧	٤٨,٥	٢	١,٥	٦٤	٤٢,٧	٥٦	٨٤
٧	٠	٠	٩٨	٤٩	١٠٢	٥١	٠	٠	٦٦	٤٤	٨٤	٥٦
٨	١	٠,٥	١٣٩	٦٩,٥	٦٠	٣٠	١	٠,٧	٨٨	٥٨,٧	٦١	٤٠,٧
٩	٥٤	٢٧	١٠٨	٥٤	٣٨	١٩	٢٠	١٣,٣	٩٦	٦٤	٣٤	٢٢,٧
١٠	٠	٠	٩٦	٤٨	١٠٤	٥٢	٠	٠	٨٩	٥٩,٣	٦١	٤٠,٧
١١	٢٦	١٣	١٣٤	٦٧	٤٠	٢٠	٣٦	٢٤	٨٨	٥٨,٧	٢٦	١٧,٣
١٢	١	٠,٥	١١١	٥٥,٥	٨٨	٤٤	١٣	٨,٧	٨٠	٥٣,٣	٥٧	٣٨
١٣	٢٠	١٠	١٣٠	٦٥	٥٠	٢٥	٤٢	٢٨	٨٥	٥٦,٧	٢٣	١٥,٣
١٤	٤	٢	١٢٤	٦٢	٧٢	٣٦	١٨	١٢	٨١	٥٤	٥١	٣٤
١٥	٣	١,٥	١٠٠	٥٠	٩٧	٤٨	٠	٠	٨٩	٥٩,٣	٦١	٤٠,٧
١٦	١	٠,٥	٩٢	٤٦	١٠٧	٥٣,٥	١	٠,٧	٧٤	٤٩,٣	٧٥	٥٠
١٧	٠	٠	١٢٩	٦٤,٥	٧١	٣٥,٥	٠	٠	٦٩	٤٦	٨١	٤٥
١٨	٢	١	١٣٦	٦٨	٦٢	٣١	٢٥	١٦,٧	٨٨	٥٨,٧	٣٧	٢٤,٧
١٩	١٣	٦,٥	١٥٢	٧٦	٣٥	١٧,٥	١	٠,٧	٨١	٥٤	٦٨	٤٥,٣
٢٠	٦	٣	١١٥	٥٧,٥	٧٩	٣٩,٥	٠	٠	٠٨٧	٥٨	٦٣	٤٢

تابع/ جدول رقم (٣)
التكرارات والنسب المئوية لبنود استبانة التدريب التربوي وفقاً للنوع

رقم العبارة	الذكور						الإناث					
	موافق		محايد		غير موافق		موافق		محايد		غير موافق	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
٢١	١٤	٧	١٤٨	٧٤	٣٨	١٩	٣	٢	٧٤	٤٩,٣	٧٣	٤٨,٧
٢٢	٩	٤,٥	١١٨	٥٩	٧٣	٣٦,٥	٣٦	٢٤	٨٥	٥٦,٧	٢٩	١٩,٣
٢٣	٤٧	٢٣,٥	٩٢	٤٦	٦١	٣٠	٧	٤,٧	٩٣	٦٢	٥٠	٣٣,٣
٢٤	١	٠,٥	١٢١	٦٠,٥	٧٨	٣٩	٩	٤	٨٨	٥٨,٧	٥٦	٣٧,٣
٢٥	١٩	٩,٥	١٢٤	٦٢	٥٧	٢٨,٥	١	٠,٧	٨١	٥٤	٦٨	٤٥,٣
٢٦	٣	١,٥	١٢٦	٦٣	٧١	٣٥,٥	٣٠	٢٠	٩١	٦٠	٢٩	١٩,٣
٢٧	١٠	٥	١١٠	٥٥	٨٠	٤٠	٨	٥,٣	٨٦	٥٧,٣	٥٦	٣٧,٣
٢٨	١٠	٥	١٤١	٧٠,٥	٤٩	٢٤,٥	٣٠	٢٠	٨٤	٥٦	٣٦	٢٤
٢٩	٦	٣	١١٧	٥٨,٥	٧٧	٣٨,٥	٦	٤	٩٨	٦٥,٣	٤٦	٣٠,٧
٣٠	٩	٤,٥	١١٣	٥٦,٥	٧٨	٣٩	١٣	٨,٧	٨١	٥٤	٥٦	٣٧,٣
٣١	١	٠,٥	١٣٥	٦٧,٥	٦٤	٣٢	٢٠	١٣,٣	٩٤	٦٢,٧	٣٦	٢٤
٣٢	١٧	٨,٥	١٤١	٧٠,٥	٤٢	٢١	٤٨	٣٢	٨١	٥٤	٢١	١٤
٣٣	١١	٥,٥	١٢٣	٦١,٥	٦٦	٣٣	٠	٠	٨٨	٥٨,٧	٦٢	٤١,٣
٣٤	٣٢	١٦	١٤٨	٧٤	٢٠	١٠	٤٩	٣٢,٧	٨١	٥٤	٢٠	١٣,٣
٣٥	٦٠	٣٠	٩٩	٤٩,٥	٤١	٢٠,٥	٤١	٢٧,٣	٧٧	٥١,٣	٣٢	٢١,٣
٣٦	١٧	٨,٥	١٢٨	٦٤	٥٥	٢٧,٥	٢٣	١٥,٣	٨٥	٥٦,٧	٤٢	٢٨
٣٧	٣٥	١٧,٥	١٤٠	٧٠	٢٥	١٢,٥	٢٤	١٦	٨٦	٥٧,٣	٤٠	٢٦,٧
٣٨	١٢	٦	١٤٤	٧٢	٤٤	٢٢	٣٤	٢٢,٧	٨٤	٥٦	٣٢	٢١,٣
٣٩	١٠	٥	١٣٩	٦٩,٥	٥١	٢٥,٥	٤	٢,٧	٨١	٥٤	٦٥	٤٣,٣
٤٠	١٥	٧,٥	١٣٤	٦٧	٥١	٢٥,٥	٤٣	٢٨,٧	٧٤	٤٩,٣	٣٣	٢٢

أوضحت النتائج في جدول رقم (٣) وجود تباينات في التكرارات والنسب المئوية لبنود استبانة التدريب التربوي بين الذكور والإناث، وتشير النتائج في

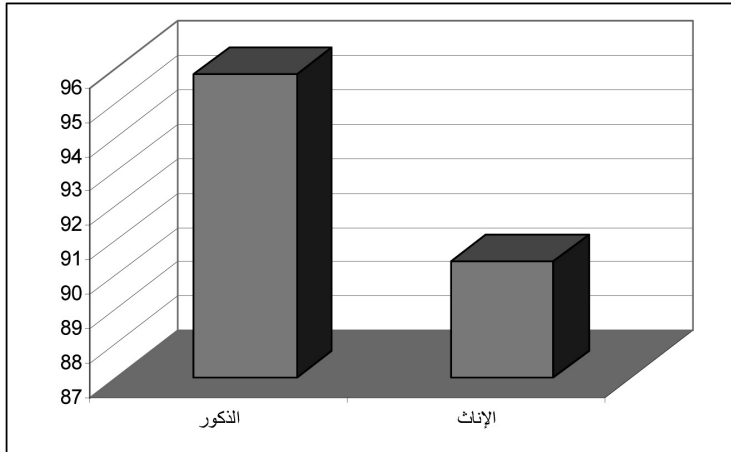
جدول رقم (٤) إلى الفروق في الدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي بين المتدربين والمتدربات.

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية في الدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي بين المتدربين والمتدربات

مستوى الدلالة	قيمة ت	إناث ن = ١٥٠		ذكور ن = ٢٠٠	
		ع	م	ع	م
٠,٠١	٣,٢٢٥	١١,٦٣	٩٠,٣٨٧	٩,٥٩	٩٥,٨٢٥

أشارت النتائج في جدول رقم (٤) إلى وجود فروق في الدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي بين الذكور (م = ٩٥,٨٢٥، ع = ٩,٥٩)، والإناث (م = ٩٠,٣٨٧، ع = ١١,٦٣)، حيث بلغت قيمة "ت" (٣,٢٢٥)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وقد تبين أن المتدربين يدركون التدريب التربوي بكفاءة أكثر من المتدربات، كما يوضح الشكل البياني رقم (١) الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي بين المتدربين والمتدربات.



الشكل البياني رقم (١) الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة استبانة التدريب التربوي بين المتدربين والمتدربات

أوضحت النتائج في الشكل البياني رقم (١) تفوق المتدربين في رؤيتهم لفاعلية التدريب التربوي على رؤية المتدربات.

٢ - النتائج الخاصة للسؤال الرابع الذي ينص على: ما مدى وجود فروق في التدريب التربوي وفقاً لنوع المؤهل العلمي (الأدبي/ العلمي)

جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية لبنود استبانة التدريب التربوي بين المتدربين والمتدربات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

رقم العبارة	الأدبي						العلمي					
	موافق		محايد		غير موافق		موافق		محايد		غير موافق	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	١	٠,٤	١٢٣	٤٩,٢	١٢٦	٥٠,٤	٢	٢	٥٩	٣٩	٣٩	٣٩
٢	١٧	٦,٨	١٦٣	٦٥,٢	٧٠	٢٨,٠	١٦	١٦	٦٤	٢٠	٢٠	٢٠
٣	٤	١,٦	١٥٩	٦٣,٦	٨٧	٣٤,٨	٦	٦	٦٢	٣٢	٣٢	٣٢
٤	٠	٠	١٤٢	٥٦,٨	١٠٨	٤٣,٢	٣	٣	٧٥	٢٢	٢٢	٢٢
٥	٧	٢,٨	١٥٤	٦١,٦	٨٩	٣٥,٦	٠	٠	٥٦	٤٤	٤٤	٤٤
٦	١	٠,٤	١٢٥	٥٠	١٢٤	٤٩,٦	٢	٢	٤١	٥٧	٥٧	٥٧
٧	٠	٠	١٢١	٤٨,٤	١٢٩	٥١,٦	٠	٠	٤٣	٥٧	٥٧	٥٧
٨	١	٠,٤	١٦١	٦٤,٤	٨٨	٣٥,٢	١	١	٦٦	٣٣	٣٣	٣٣
٩	٦١	٢٤,٤	١٣٩	٥٥,٦	٥٠	٢٠	١٣	١٣	٦٥	٢٢	٢٢	٢٢
١٠	٠	٠	١٢٥	٥٠	١٢٥	٥٠	٠	٠	٦٠	٤٠	٤٠	٤٠
١١	٣٤	١٣,٦	١٦٥	٦٦	٥١	٢٠	٢٨	٢٨	٥٧	١٥	١٥	١٥
١٢	٤	١,٦	١٤١	٥٦,٤	١٠٥	٤٢	١٠	١٠	٥٠	٤٠	٤٠	٤٠
١٣	٣٢	١٢,٨	١٥٩	٦٣,٦	٥٩	٢٣,٦	٣٠	٣٠	٥٦	١٤	١٤	١٤
١٤	٨	٣,٢	١٥٣	٦١,٢	٥٩	٢٥,٦	١٤	١٤	٥٢	٣٤	٣٤	٣٤
١٥	٣	١,٢	١٣٢	٥٢,٨	١١٥	٤٦	٠	٠	٥٧	٤٣	٤٣	٤٣
١٦	١	٠,٤	١٢١	٤٨,٤	١٢٨	٥١,٢	١	١	٤٥	٥٤	٥٤	٥٤
١٧	٠	٠	١٥٥	٦٢	٩٥	٣٨	٠	٠	٤٣	٥٧	٥٧	٥٧
١٨	١١	٤,٤	١٦٥	٦٦	٧٤	٢٩,٦	١٦	١٦	٥٩	٢٥	٢٥	٢٥

تابع/ جدول رقم (٥)

التكرارات والنسب المئوية لبنود استبانة التدريب التربوي بين المتدربين والمتدربات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

رقم العبارة	الأدبي						العلمي					
	موافق		محايد		غير موافق		موافق		محايد		غير موافق	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
١٩	١٣	٥,٢	١٨١	٧٢,٤	٥٦	٢٢,٤	١	٥٢	٥٢	٤٧	٤٧	٤٧
٢٠	٦	٢,٤	١٤٧	٥٨,٨	٩٧	٣٨,٨	٠	٥٥	٥٥	٤٥	٤٥	٤٥
٢١	١٤	٥,٦	١٧٢	٦٨,٨	٦٤	٢٥,٦	٣	٥٠	٥٠	٤٧	٤٧	٤٧
٢٢	١٨	٧,٢	١٤٧	٥٨,٨	٨٥	٣٤	٢٧	٥٦	٥٦	١٧	١٧	١٧
٢٣	٤٧	١٨,٨	١٢٤	٤٩,٦	٧٩	٣١,٦	٧	٦١	٦١	٣٢	٣٢	٣٢
٢٤	١	٠,٤	١٤٨	٥٩,٢	١٠١	٤٠,٤	٦	٦١	٦١	٣٣	٣٣	٣٣
٢٥	١٩	٧,٦	١٥٤	٦١,٦	٧٧	٣٠,٨	١	٥١	٥١	٤٨	٤٨	٤٨
٢٦	١٢	٤,٨	١٥٤	٦١,٦	٨٤	٣٣,٦	٢١	٦٣	٦٣	١٦	١٦	١٦
٢٧	١٠	٤	١٣٨	٥٥,٢	١٠٢	٤٠,٨	٨	٥٨	٥٨	٣٤	٣٤	٣٤
٢٨	٢٠	٨	١٦٧	٦٦,٨	٦٣	٢٥,٢	٢٠	٥٨	٥٨	٢٢	٢٢	٢٢
٢٩	٦	٢,٤	١٤٧	٥٨,٨	٩٧	٣٨,٨	٦	٦٨	٦٨	٢٦	٢٦	٢٦
٣٠	٩	٣,٦	١٤١	٥٦,٤	١٠٠	٤٠	١٣	٥٣	٥٣	٣٤	٣٤	٣٤
٣١	٥	٢	١٦٥	٦٦	٨٠	٣٢	١٦	٦٤	٦٤	٢٠	٢٠	٢٠
٣٢	٢٨	١١,٢	١٧٥	٧٠	٤٧	١٨,٨	٣٧	٤٧	٤٧	١٦	١٦	١٦
٣٣	١١	٤,٤	١٥٤	٦١,٦	٨٥	٣٤	٠	٥٧	٥٧	٤٣	٤٣	٤٣
٣٤	٤٦	١٨,٤	١٧٧	٧٠,٨	٢٧	١٠,٨	٣٥	٥٢	٥٢	١٣	١٣	١٣
٣٥	٧٤	٢٩,٦	١١٩	٤٧,٦	٥٧	٢٢,٨	٢٧	٥٧	٥٧	١٦	١٦	١٦
٣٦	٢٠	٨	١٥٨	٦٣,٢	٧٢	٢٨,٨	٢٠	٥٥	٥٥	٢٥	٢٥	٢٥
٣٧	٤٣	١٧,٢	١٧١	٦٨,٤	٣٦	١٤,٤	١٦	٥٥	٥٥	٢٩	٢٩	٢٩
٣٨	٢١	٨,٤	١٦٨	٦٧,٢	٦١	٢٤,٤	٢٥	٦٠	٦٠	١٥	١٥	١٥
٣٩	١٠	٤	١٦٨	٦٧,٢	٧٢	٢٨,٨	٤	٥٢	٥٢	٤٤	٤٤	٤٤
٤٠	٢٧	١٠,٨	١٥٥	٦٢	٦٨	٢٧,٢	٣١	٥٣	٥٣	١٦	١٦	١٦

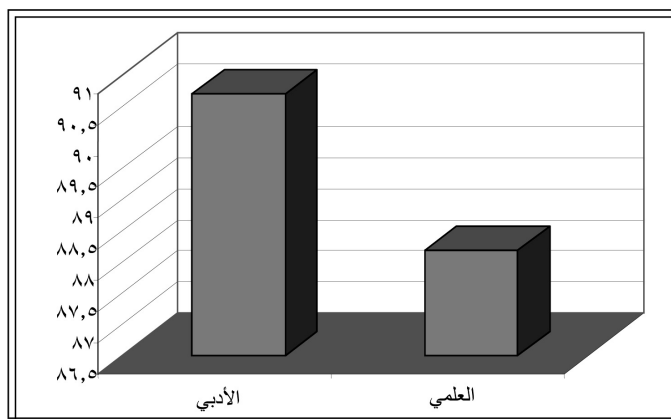
أشارت النتائج في جدول رقم (٥) إلى وجود تباين في التكرارات والنسب المئوية لبنود استبانة التدريب التربوي بين المتدربين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (الأدبي/ العلمي) وتوضح النتائج في جدول رقم (٦) الفروق في الدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي وفقاً لنوع المؤهل العلمي (الأدبي/ العلمي).

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالاتها الإحصائية في الدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي بين المتدربين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (الأدبي/ العلمي)

مستوى الدلالة	قيمة ت	العلمي ن = ١٠٠		الأدبي ن = ٢٥٠	
		ع	م	ع	م
٠,٠١	٢,٦١٢	٩,٦٤	٨٨,٢٠٠	٧,٤٢	٩٠,٧٠٨

أوضحت النتائج في جدول رقم (٦) تفوق المتدربين ذوي المؤهل الأدبي (م) = ٩٠,٧٠٨، ع = ٧,٤٢ على المتدربين ذوي المؤهل العلمي (م) = ٨٨,٢٠٠، ع = ٩,٦٤ إضافة إلى هذا، يوضح الشكل البياني (٢) الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي بين المتدربين وفقاً للمؤهل العلمي (الأدبي/ العلمي).



الشكل البياني رقم (٢) الفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة استبانة التدريب التربوي بين المتدربين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

أشارت النتائج الموضحة في الشكل البياني رقم (٢) إلى تفوق المتدربين ذوي المؤهل الأدبي على المتدربين ذوي المؤهل العلمي في إدراكهم لأهمية التدريب التربوي.

٣ - النتائج الخاصة للسؤال الخامس الذي ينص على: ما مدى وجود فروق في التدريب التربوي وفقاً لمتغير مستويات العمر؟

جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية لبنود استبانة التدريب التربوي بين المتدربين وفقاً لمتغير مستويات العمر

رقم العبارة	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة						من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة						من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة					
	موافق		محايد		غير موافق		موافق		محايد		غير موافق		موافق		محايد		غير موافق	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١	١	١	٤٦	٤٦	٥٣	٥٣	٠	٠	٧٧	٥١,٣	٧٣	٤٨,٧	٢	٢	٥٩	٥٩	٣٩	٣٩
٢	٠	٠	٦٧	٦٧	٣٣	٣٣	١٧	١١,٣	٩٦	٦٤	٣٧	٢٤,٧	١٦	١٦	٦٤	٦٤	٢٠	٢٠
٣	٣	٣	٥٣	٥٣	٤٤	٤٤	١	٠,٧	١٠٦	٧٠,٧	٤٣	٢٨,٧	٦	٦	٦٢	٦٢	٣٢	٣٢
٤	٠	٠	٤٥	٤٥	٥٥	٥٥	٠	٠	٩٧	٦٤,٧	٥٣	٣٥,٣	٣	٣	٧٥	٧٥	٢٢	٢٢
٥	٧	٧	٦٠	٦٠	٣٣	٣٣	٠	٠	٩٤	٦٢,٧	٥٦	٣٧,٣	٠	٠	٥٦	٥٦	٤٤	٤٤
٦	٠	٠	٦٨	٦٨	٣٢	٣٢	١	٠,٧	٥٧	٣٨	٩٢	٦١,٣	٢	٢	٤١	٤١	٥٧	٥٧
٧	٠	٠	٤٤	٤٤	٥٦	٥٦	٠	٠	٧٧	٥١,٣	٧٣	٤٨,٧	٠	٠	٤٣	٤٣	٥٧	٥٧
٨	١	١	٦١	٦١	٣٨	٣٨	٠	٠	١٠٠	٩٩,٧	٥٠	٣٣,٣	١	١	٦٦	٦٦	٣٣	٣٣
٩	٣٠	٣٠	٥٠	٥٠	٢٠	٢٠	٣١	٢٠,٧	٨٩	٥٩,٣	٣٠	٢٠	١٣	١٣	٦٥	٦٥	٢٢	٢٢
١٠	٠	٠	٤٨	٤٨	٥٢	٥٢	٠	٠	٧٧	٥١,٣	٧٣	٤٨,٧	٠	٠	٦٠	٦٠	٤٠	٤٠
١١	٨	٨	٦٠	٦٠	٣٢	٣٢	٢٦	١٧,٣	١٠٥	٧٠	١٩	١٢,٧	٢٨	٢٨	٥٧	٥٧	١٥	١٥
١٢	١	١	٥٦	٥٦	٤٣	٤٣	٣	٢	٨٥	٥٦,٧	٦٢	٤١,٣	١٠	١٠	٥٠	٥٠	٤٠	٤٠
١٣	٣	٣	٦٨	٦٨	٢٩	٢٩	٢٩	١٩,٣	٩١	٦٠,٧	٣٠	٢٠	٣٠	٣٠	٥٦	٥٦	١٤	١٤
١٤	٤	٤	٦٨	٦٨	٢٨	٢٨	٤	٢,٧	٨٥	٥٦,٧	٦١	٤٠,٧	١٤	١٤	٥٢	٥٢	٣٤	٣٤
١٥	٣	٣	٤٥	٤٥	٥٢	٥٢	٠	٠	٨٧	٥٨	٦٣	٤٢	٠	٠	٥٧	٥٧	٤٣	٤٣
١٦	١	١	٥٢	٥٢	٤٧	٤٧	٠	٠	٦٩	٤٦	٨١	٥٤	١	١	٤٥	٤٥	٥٤	٥٤

تابع/ جدول رقم (٧)

التكرارات والنسب المئوية لبنود استبانة التدريب التربوي بين المتدربين وفقاً
لمتغير مستويات العمر

رقم العبارة	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة				من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة				من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة			
	موافق		محايد		موافق		محايد		موافق		محايد	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
١٧	٠	٠	٧٣	٧٣	٠	٠	٨٢	٥٤,٧	٠	٠	٤٣	٥٧
١٨	١	١	٥٧	٥٧	١٠	٤٢	١٠٨	٦٠,٧	٢٥	٢٥	٥٩	٥٩
١٩	٨	٨	٨١	٨١	٥	٣,٣	١٠٠	٦٦,٧	٤٧	٤٧	٥٢	٥٢
٢٠	٦	٦	٥٦	٥٦	٠	٠	٩١	٦٠,٧	٤٥	٤٥	٥٥	٥٥
٢١	٧	٧	٧٧	٧٧	١٦	٤٧	٩٥	٦٣,٣	٤٧	٤٧	٥٠	٥٠
٢٢	٠	٠	٥٧	٥٧	١٢	١٨	٩٠	٦٠	١٧	١٧	٥٦	٥٦
٢٣	٢٨	٢٨	٤٥	٤٥	١٩	١٢,٧	٧٩	٥٢,٧	٣٢	٣٢	٦١	٦١
٢٤	٠	٠	٥٣	٥٣	١	٠,٧	٩٥	٦٣,٣	٣٣	٣٣	٦١	٦١
٢٥	٧	٧	٧٠	٧٠	٢٣	٢٣	٨٤	٨	٤٨	٤٨	٥١	٥١
٢٦	١	١	٥٧	٥٧	١١	٤٢	٩٧	٦٤,٧	١٦	١٦	٦٣	٦٣
٢٧	٢	٢	٥٥	٥٥	٨	٤٣	٨٣	٥٥,٣	٣٤	٣٤	٥٨	٥٨
٢٨	٨	٨	٦٤	٦٤	١٢	٢٨	١٠٣	٦٨,٧	٢٢	٢٢	٥٨	٥٨
٢٩	٤	٤	٦٠	٦٠	٢	٣,٦	٨٧	٥٨	٢٦	٢٦	٦٨	٦٨
٣٠	٢	٢	٥١	٥١	٧	٤٧	٩٠	٦٠	٣٤	٣٤	٥٣	٥٣
٣١	٠	٠	٦٨	٦٨	٥	٣,٣	٩٧	٦٤,٧	٢٠	٢٠	٦٤	٦٤
٣٢	٦	٦	٦٥	٦٥	٢٢	١٤,٧	١١٠	٧٣,٣	١٦	١٦	٤٧	٤٧
٣٣	١	١	٦٩	٦٩	١٠	٦,٧	٨٥	٥٦,٧	٤٣	٤٣	٥٧	٥٧
٣٤	١٩	١٩	٧٤	٧٤	٧	٧	١٠٣	٦٨,٧	١٣	١٣	٥٢	٥٢
٣٥	٣٤	٣٤	٤٤	٤٤	٢٢	٤٠	٧٥	٥٠	١٦	١٦	٥٧	٥٧
٣٦	٢	٢	٧٠	٧٠	٢٨	١٨	٨٨	٥٨,٧	٢٥	٢٥	٥٥	٥٥
٣٧	٢٥	٢٥	٧١	٧١	٤	٤	١٠٠	٦٦,٧	٢٩	٢٩	٥٥	٥٥
٣٨	٣	٣	٧٠	٧٠	٢٧	٢٧	٩٨	٦٥,٣	١٥	١٥	٦٠	٦٠
٣٩	٧	٧	٦٩	٦٩	٢٤	٢٤	٩٩	٦٦	٤٤	٤٤	٥٢	٥٢
٤٠	٧	٧	٥٩	٥٩	٣٤	٣٤	٩٦	٦٤	١٦	١٦	٥٣	٥٣

أوضحت النتائج في جدول رقم (٧) وجود تباين في التكرارات والنسب المئوية لبنود استبانة التدريب التربوي بين المتدربين وفقاً لمستويات العمر (٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة)، (٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة)، (٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة). وتوضح النتائج في جدول رقم (٨) الفروق في الدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي بين المتدربين وفقاً لمستويات العمر.

جدول رقم (٨)

الفروق في الدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي بين المتدربين وفقاً لمستويات العمر باستخدام تحليل التباين البسيط

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصادر التباين
٠,٠١	٣,٦٤١	٢٤٠,١٩٧ ٦٥,٩٧٩	٤٨٠,٣٩٤ ٢٢٨٩٤,٥٨٠ ٢٣٣٧٤,٩٧٤	٢ ٣٤٧ ٣٤٩	الأعمار الخطأ المجموع الكلي

أوضحت النتائج في جدول رقم (٨) وجود أثر دال إحصائياً لمتغير مستويات العمر في الدرجة الكلية لاستبانة التدريب التربوي، حيث بلغت قيمة (ف) ٣,٦٤١ د.ج = ٣,٤٧,١، دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١، وعند حساب المتوسطات الحسابية للمجموعات الثلاث، تبين أن مجموعة المتدربين الذين تراوحت أعمارهم من (٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة) بلغ المتوسط الحسابي لهم على استبانة التدريب التربوي (٩١,١٤) وبالنسبة للمتدربين الذين تراوحت أعمارهم (من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة) (٩٠,٤٢) وبالنسبة للمتدربين الذين تراوحت أعمارهم (من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة) (٨٨,٢٠). وأوضحت النتائج تفوق المتدربين في المستويات العمرية التالية (من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة)، ومن (٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة) عن المتدربين الذين تراوحت أعمارهم من (٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة).

ب - مناقشة النتائج:

أوضحت النتائج في الجداول أرقام (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) والشكلين البيانيين ١، ٢ ما يلي:

٦ - تفوق المتدربين الذكور على المتدربات الإناث في رؤيتهم لكفاءة وأهمية التدريب التربوي.

٧ - تفوق المتدربين والمتدربات ذوي المؤهل الأدبي في رؤيتهم لكفاءة وأهمية التدريب التربوي على المتدربين والمتدربات ذوي المؤهل العلمي.

٨ - تفوق المتدربين والمتدربات في المستويات العمرية التالية (من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة) ومن (٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة) في رؤيتهم لكفاءة وأهمية التدريب التربوي على المتدربين والمتدربات في المستوى العمري من (٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة).

وتتفق نتائج هذا البحث نسبياً مع ما انتهت إليه نتائج دراسات (جاسم، ٢٠١٢)، و(محمد وفتح، ٢٠١١)، و(السامرائي، ٢٠١٠)، و(أبو سليمة، ٢٠٠٨)، و(العطوي، ٢٠٠٧)، والشهري، ٢٠٠٦)، و(Business Excellence Model, 2001)، و(Daniels, 2003)، التي أوضحت أهمية التدريب التربوي في تعزيز النمو المهني لدى العاملين في المؤسسات التربوية.

ولا ينكر أحد كما أشار إلى ذلك ملحم (٢٠٠٦) إلى أهمية التدريب التربوي إيجاد معنى لحياة التدريب وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به.

كما أن التدريب التربوي والإداري ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جيدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤية والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسيات والفلسفات، فهو نموذجاً للسلوك، وهذا يتسق مع ما أشار إليه الدين الإسلامي الذي أولى اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل الموكل إليهم.

التوصيات

- من خلال استقراء نتائج البحث الراهن، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ١ - عقد دورات مستمرة لإظهار أهمية وكفاءة التدريب التربوي لدى العاملين في المؤسسات التربوية.
- ٢ - ينبغي قياس العائد من التدريبي التربوي للعاملين من خلال التعرف على معدل الأداء المهني لهم.
- ٣ - التوسع في تطبيق البرامج التدريبية أثناء العمل وقبله في المؤسسات المختلفة.
- ٤ - أن يتم إنشاء وتصنيف مراكز ومعاهد التدريب التربوي ومتابعة أعمالها وفقا لمعايير علمية دقيقة تضمن حسن أدائها وفاعلية وجودة المستويات التدريب التربوية التي تقدمها.
- ٥ - تصميم برامج التدريب التربوية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريب التربوية الفعلية للمنشآت واحتياجات سوق العمل، بدلا من الاعتماد على طرح برامج معدة مسبقا وتسويقها.
- ٦ - توفير معلومات واقعية عن إمكانات التدريب التربوية المتاحة بالمعاهد والمراكز التدريب التربوية مع وضع ضوابط للالتزام بها، بما يمكن المنشآت من اختيار الجهات المناسبة للتدريب.
- ٧ - قيام جهات التدريب التربوي بتوفير الكفاءات من المتدربين ذوي الخبرة والكفاءة والمهارة في التدريب التربوي وبمستوى عالي من التخصص الدقيق في مجال البرنامج.
- ٨ - التوسع في اعتماد الأساليب الحديثة في التدريب التربوي التي تعدد بشكل أكبر على الممارسة التطبيقية للمتدرب خلال تلقيه التدريب التربوي.
- ٩ - قيام جهات التدريب التربوي بالتنسيق الفعال مع المنشآت قبل تصميم برامجها و أخذ ملاحظات المنشآت قبل وبعد التدريب التربوي موضع الاهتمام بما يحقق مزيدا من الفاعلية في تحقيق الأهداف.

- ١٠ - الاعتدال من قبل مراكز ومعاهد التدريب التربوي في تحديد رسوم التدريب التربوي بما يشجع المنشآت على الاقبال على ترشيح موظفيها لأكبر عدد من البرامج.
- ١١ - الأخذ بمبدأ التدريب التربوي التعاوني بأن يتم تنفيذ جانب من البرنامج التدريب التربوي بالمنشآت.
- ١٢ - إنشاء شركات مساهمة للتدريب في المجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانات تدريبية عالية المستوى.

بحوث مقترحة

- ١ - قياس العائد من التدريب وعلاقته بمعدل الأداء لدى العاملين في بعض المؤسسات التربوية.
- ٢ - قياس العائد من التدريب التربوي وعلاقته بمستوى الطموحات المهنية للعاملين بالمؤسسات التربوية.
- ٣ - قياس العائد من التدريب التربوي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية.

The Effectiveness of the Educational Training As Perceived by the Young Trainees in Kuwait: A Field Study

Prof. Eissa M. Al-Ansari

Dr. Amal B. Al-Dewaila

College of Education - Kuwait University
Kuwait

Abstract

The research aims to demonstrate the yield from the educational training of the youth in the light of some variables. The descriptive analytical method has been used for being the widest used method in studying the social phenomena, and it suits the studied phenomenon. The research community included the trainees in the State Ministry of Youth Affairs in the State of Kuwait, the project "wathiq (sure)" (7200) inspected undergoing training, and research sample consisted of (350) inspected male and female of trainees. A questionnaire of the educational training has been designed through references of some educational literature in this regard and some previous studies results.

Results indicated to differences in the total score of the educational training questionnaire between the male and female trainees. Results also showed superiority of the male trainees to the female trainees in their vision of effectiveness of the educational training. Results verified superiority of trainees with the literature qualification for trainees with scientific qualification in their awareness of the importance of educational training. Moreover, results showed superiority of the trainees in the following age levels (from 25 to less than 30 years), (30 to less than 35 years) for trainees aged (from 35 to less than 40 years).

المراجع

- ١ - الخولي، علوي بن عيسى وآخرون (٢٠٠٧). استراتيجية التدريب التربوي كمحرك أساسي لنمو صناعي. المؤتمر الهندسي السعودي السابع. جامعة الملك سعود.
- ٢ - بو دولة، جمال وطهماز، رياض (٢٠٠٤). واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. أبحاث اليرموك، مجلد ٢٠. العدد ٤- أ.
- ٣ - أبو سلمية، باسم (٢٠٠٧). "مدى فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية في مكتبة الأونروا بغزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
- ٤ - أبوسن، أحمد (١٩٨١). الإدارة في الإسلام. دبي: المطبعة العصرية.
- ٥ - إسماعيل، محمد عثمان، والمعاذ، حمدي مصطفى (١٩٩٠). المدخل الحديث في إدارة الأفراد. القاهرة: دار النهضة العربية.
- ٦ - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية. الملتقى السنوي الحادي عشر لمسؤولي التدريب التربوي. د.ت.
- ٧ - توفيق، عبد الرحمن (١٩٩٨). تقييم التدريب التربوي: المردود والعائد على الاستثمار البشري. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة.
- ٨ - جاسم، أحمد عيدان (٢٠١٢). تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها (إطار نظري). مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مج ٤، ٨٤.
- ٩ - حجازي، صالح صبري محمد (٢٠٠٦). معوقات إشباع احتياجات الشباب الجامعي من خلال الأنشطة الطلابية والتخطيط لمواجهتها. (دراسة مطبقة على بعض الكليات المستحدثة بتفهن الأشراف. رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر.

- ١٠ - حسن، راوية (٢٠٠٣). مدخل استراتيجي لتخطيط تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢/٢٠٠٣.
- ١١ - حنفي، عبد الغفار (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- ١٢ - الخاجة، فاطمة عبد الحميد (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- ١٣ - رجب، إبراهيم عبد الرحمن (٢٠٠٥). الخدمة الاجتماعية والإصلاح الاجتماعي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثامن عشر، كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان.
- ١٤ - الساسي، ابن زاهي منصور (٢٠٠٤). التدريب التربوي كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية: نظرة سيكولوجية. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس.
- ١٥ - السالم، مؤيد وصالح، عادل (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. إريد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- ١٦ - السامرائي، أحمد هشام (٢٠١٠). أثر استراتيجيات التدريب التربوي لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء في العراق أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية العربية في الدنمارك. كلية الإدارة والاقتصاد.
- ١٧ - سلطان، حمد سعيد (١٩٩٣). إدارة الموارد البشرية، بيروت: الدار الجامعية.
- ١٨ - علي، سلمى (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب.
- ١٩ - الشهري، خالد (٢٠٠٦). فاعلية البرامج التدريب التربوية من وجهة ضباط كلية الملك خالد العسكرية - دراسة مسحية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية.

- ٢٠ - طاطاي، كمال (٢٠٠٣). دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة لمؤسسة وطنية. مركب السيارات الصناعية (CVI) بالروبية. مذكرة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.
- ٢١ - عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٢ - عبد الباقي، صلاح (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. القاهرة: الدار الجامعية.
- ٢٣ - عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠١). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٢٤ - عبد المحسن، توفيق محمد (٢٠٠٤). قياس جودة الخدمات. بحث مقدم لمؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. القاهرة ٨-٩ فبراير.
- ٢٥ - العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٤). مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب التربوي. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث للاستشارات والتدريب التربوي، ٤-٨ أبريل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- ٢٦ - عساف، عبد المعطي (٢٠٠٠). التدريب التربوي وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات. عمان: دار زهران.
- ٢٧ - العطوي، صالح (٢٠٠٧). أثر أساليب التدريب التربوي على فاعلية البرامج التدريبية التربوية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب التربوي المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة. الكرك: الأردن.
- ٢٨ - علي، ماهر أبو المعاطي وآخرون (٢٠٠٠). الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب. القاهرة: مطبعة نور الإيمان.
- ٢٩ - فهمي، محمد (١٩٨١). مذكرات إدارة شؤون الموظفين. دار المعارف السعودية للطباعة والنشر والتوزيع.

- ٣٠ - فيليب، جاك وستون، رون (٢٠٠٣). الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد. ترجمة: إصدارات بميك. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ٣١ - القطامين، أحمد (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- ٣٢ - قنديل، إبراهيم حامد وآخرون (١٩٨٧). الأوقات الحرة لدى الشباب السعودي بالمنطقة الغربية. (مكة المكرمة: مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة أم القرى ١٣٩٨هـ. ط٢. ١٤٠٥هـ/١٤٠٦هـ).
- ٣٣ - الكردي، أحمد (٢٠١٠). "مبادئ التدريب التربوي الفعال في منظمات الأعمال". نسخة إلكترونية.
- ٣٤ - ماهر، أحمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. ط٧. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- ٣٥ - محمد، رجاء جاسم وفتاح، ابتسام أحمد (٢٠١١). أثر برامج التدريب في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرون.
- ٣٦ - ملحم، سليم، (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٣٧ - المهديب، عبد الله (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها على الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا. قسم العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- ٣٨ - الهاييل، وسيم إسماعيل وأبو عرب، شعبان محمد وأبو ستة، عماد جمعة (٢٠١١). مدى فاعلية التدريب التربوي في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، د. ن.

- ٣٩ - الهيتي، خالد عبد الرحيم (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤.
- ٤٠ - ياغي، محمد (١٩٩٣). التدريب التربوي الإداري بين النظرية والتطبيق. الرياض. جامعة الملك سعود. عمادة شؤون المكتبات.
- ٤١ - وزارة الدولة لشؤون الشباب (٢٠١٦). تقرير موجز حول أبرز إنجازات مكتب وزير الدولة لشؤون الشباب. مكتب وكيل وزارة الدولة لشؤون الشباب. الكويت. مايو.
- 42 - Appleby, A. and Marvin, S. (2000). Innovation Not Limitation: Human Resource Strategy & the Impact on World Class Status. **Total Quality Management**, 11(415), 554-561.
- 43 - Brannick, Teresa; de Burca, Sean; Fymess, Brian; Rocke, Evelyn & Ennis, Sean (2002). Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices. **Journal of European Industrial Training**, 26(8), 394-403.
- 44 - Daniels, Sharon (2003). "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment". **Journal of Business Strategy**, 24(5), 39-42.
- 45 - Leonard, Denis & McAdam, Rodney (2002). The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development. **Journal of European Industrial Training**, 26(1), 4-13.
- 46 - Soyer, Jacques (2003). **Fonction formation**, 2 eme edition. Editionnal Organisation, Paris.
- 47 - Training Knowledge Workers, Report of the APO Survey on In-Company Training Strategies for Knowledge Workers, the Asian Productivity Organization, Japan, 2004.
- 48 - Zdunczyk, Kasia & Blenkinsopp John (2007). Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? **European Journal of Innovation Management**, 10(1), 25-40.

