

فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية النسائية التابعة للجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض

إعداد

الباحثة /شيرين عبد الرحمن العوفى

كلية التربية جامعة الملك سعود

المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية النسائية التابعة للجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي بالاعتماد على الاستبانة كأداة والتي تم تطبيقها ميدانياً في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٢/١٤٣١ هـ على عينة عرضية من مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في الإدارات العامة التابعة للجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض والبالغ عددهن (١٧٠) فرداً وتم العائد منها (٨٥) استبانة، وتم معالجة بيانات الدراسة باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

- فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية بدرجة متوسطة في تزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة في عملهم القائم في الإدارات العامة المركزية بمدينة الرياض.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة ذات العلاقة بالمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في عملك الحالي، عدد الدورات التدريبية)
- بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في متغير العمل الحالي.

مقدمة :

تزايد الطلب والاهتمام بالمؤسسات التعليمية وغدا ذلك من التحديات التي تواجهها الإدارات التعليمية في ضوء النمو السريع المتغير كالعولمة والتقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم لمواكبة كل ما هو جديد إضافة إلى الاهتمام جنبا إلى جنب باستثمار الطاقات البشرية وتوظيف طاقاتها ومهاراتها الإبداعية.

ويعد النظام التربوي في المملكة العربية السعودية أحد الأنظمة التي تواجه تحديات كثيرة وعقبات جمة في تحقيق أهدافه، فالنظام التعليمي يعاني من قصور في أداء الإدارات خاصة الجهاز المركزي في وزارة التربية والتعليم الذي يعاني من ضعف ومعوقات كثيرة في مستوى القيادة المركزية والتنفيذية ؛ لذا فهو بحاجة ماسة إلى التدريب (البليهي، ١٤٣٠ : ٣)، وقد أصبح موضوع التدريب أحد الأساليب الهامة في إعداد وتأهيل القوى البشرية، من خلال السعي إلى إحداث تغييرات في سلوك واتجاهات ومعارف ومهارات الأفراد، بهدف تطوير قدراتهم وتنميتها وإعدادهم لأداء الأدوار المختلفة المطلوبة منهم، وزيادة كفايتهم الإنتاجية في وظائفهم الحالية والمستقبلية، الأمر الذي ينعكس على مستوى الخدمات العامة التي تقدمها الأجهزة الحكومية (أبوخضير، ١٤١٦ : ١).

ولهذا أدرك المسئولون في الحكومات والمؤسسات أهمية التدريب وأهمية فعالية برامج التدريبية في إعداد الكوادر البشرية لتزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات، وتنسيق جهود العاملين وتوجيهها نحو الأهداف المرسومة، لذا يعد التدريب عنصرا أساسيا في عملية التنمية الإدارية (الطريقي، ١٤٢٩ : ٢٤) .

ومن الملاحظ أنه كلما تغيرت طرق الأداء والإنتاجية وتجهيزاتها ؛ ازدادت الحاجة إلى تنوع الاحتياجات التدريبية لدى الموارد البشرية، ولهذا ظهرت العديد من البرامج التدريبية لتنمية مهارات العاملين، ولم يعد تخطيط البرامج التدريبية قاصرا على سد الاحتياجات الحالية فحسب بل تعدى ذلك إلى التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية لتحقيق التنمية المستدامة (العمرى، ٢٠٠٣ : ١٦)

وانطلاقاً من تلك الأهمية غدت الحاجة ملحة لمعرفة درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية العاملة في الجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهن وتقديم التوصيات اللازمة والتي من شأنها تزيد من الفاعلية والكفاءة.

مشكلة الدراسة:

تتكامل مجموعات من البرامج التدريبية لتقدم المعرفة والمهارة المتطورة لإعداد القادة في المجالات المتنوعة ، ومن هنا تأتي أهمية العمل على تنمية المهارات التي ينبغي أن تتمتع بها تلك الفئة من القيادات الإدارية، وبالتالي ضرورة الاهتمام بفاعلية تلك البرامج التدريبية الموجهة للتحقق من مدى الفائدة الحقيقية منها.

(أبوخضير، ١٤١٦ : ٥).

وباعتبار أن التدريب هو أحد أهم المداخل لإكساب تلك القيادات المعارف والمهارات المطلوبة لتنمية قدراتهم على القيادة ، وأهمية معرفة فاعلية البرامج التدريبية التي توجه لهذه الفئة لتنمية هذا الجانب لديهم ، فإن هذه الدراسة ستعمل على التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في تزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة في عملهم القائم في الإدارات العامة المركزية بمدينة الرياض.

في ضوء ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في تزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة في عملهم القائم في الإدارات العامة المركزية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف البحث على النحو التالي:

١. التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٢. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة في درجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية ، بناءً على عدد من المتغيرات: (العمل الحالي - المؤهل العلمي - عدد الدورات التدريبية - سنوات الخبرة في الإدارة).

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من إطارها المفاهيمي الذي يتضمن أسسا نظرية عن التدريب ومبادئه وأهميته وأساليبه وأهدافه وأنواعه وتقييمه وأثر ذلك على فاعلية البرامج التدريبية مما قد يثري المكتبة العربية والمعرفة العلمية لدى المختصين والممارسين للتدريب الإداري.

كما تتطوي هذه الدراسة على أهمية تطبيقية تتمثل في تحديد درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في تزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة في عملهم القائم في الإدارات العامة المركزية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم مما يسلط الضوء على درجة الفاعلية لتك البرامج وبالتالي قد يفتح آفاقا جديدة لصانعي القرار لإيجاد الحلول والمقترحات الملائمة للتغلب على المعوقات التي تحول من فاعلية تلك البرامج التدريبية والسعي للحد منها.

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في تزويدهم بالمعارف والمهارات المطلوبة في عملهم القائم في الإدارات العامة المركزية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم؟

ولإجابة على هذا التساؤل الرئيسي فإن ذلك يتطلب الإجابة على التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

١. ما درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٢. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة في درجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية ، بناءً على عدد من المتغيرات:(العمل الحالي- المؤهل العلمي- عدد الدورات التدريبية- سنوات الخبرة في الإدارة).

حدود الدراسة:

- **المكانية** : تقتصر هذه الدراسة على القيادات الإدارية في الإدارات النسائية في الجهاز المركزي التابع لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض .
- **الزمانية** : تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣١ - ١٤٣٢ هـ
- **الموضوعية** : اقتصرت هذه الدراسة التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية في الجهاز المركزي التابع لوزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض من خلال تقييم تلك البرامج التدريبية من وجهة نظر أفراد العينة.

مصطلحات الدراسة:**الفاعلية:**

"هي القدرة على تحقيق أقصى النتائج عن طريق استخدام الموارد المتاحة بأفضل استخدام ممكن" كما عرفها كنعان (٢٠٠٢م) في الشهبان (٢٠١٠م).

البرامج التدريبية:

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من البرامج المتضمنة لعدد من الدورات التدريبية أو الندوات أو ورش العمل التي تقدمها وزارة التربية والتعليم لمنسوباتها في الإدارات العامة النسائية المركزية التابعة لها وفق تخصصها في مدينة الرياض.

فاعلية البرامج التدريبية:

وتعرف إجرائياً بأنها قدرة البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية النسائية على إكسابهن المهارات والمعارف وفق احتياجاتهن والتي تمكنهن من أداء دورهن المناط لهن في الإدارات العامة المركزية بمدينة الرياض بكل كفاءة وفاعلية.

القيادات الإدارية في الدراسة الحالية :

هن مديرات الإدارات العامة أو المساعدات أو المشرفات المركزيات في الإدارات المركزية النسائية التابعة للجهاز المركزي لوزارة التربية والتعليم.

الإطار النظري

التدريب الإداري:

إن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، ويعرف التدريب بأنه " عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى ، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها". (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٥٧)، وهو " ذلك النشاط الإنساني المخطط له، والذي يهدف إلى تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات، ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك". (الإدارة العامة للإشراف التربوي، ١٤٢٧: ٥٣)

و يعرف التدريب الإداري كأى تدريب فى أى مجال، يعرف بأنه: "نشاط لا بد أن يتضمن ثلاثة جوانب جوهرية، هي المعرفة والمهارة والسلوك، وهذه الجوانب ليست هدفاً للتدريب بقدر ما هي وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى الغايات المرجوة من التدريب لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي، ورضا المستفيدين من الخدمة". (الحميدي، ٢٠١٠: ٣٣)

أهداف التدريب الإداري:

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB فى بريطانيا الهدف الرئيسى من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات فى تحقيق أهدافهم (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٦٤)، كما ورد فى دليل التدريب التربوي والابتعاث (وزارة المعارف، ١٤٢٣ هـ) ما يلي:

- ١- تحسين أداء الفرد وتطوير قدراته مما يجعله راضياً عن عمله.
- ٢- تنمية بعض الاتجاهات السليمة نحو العمل والعلاقات الإنسانية بين العاملين.
- ٣- تزويد المتدربين بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية والنظريات الإدارية التي تجعلهم أكثر قدرة على مواكبة هذه التغييرات.
- ٤- تعريف المتدربين بكيفية القيام بواجبات ووظائف مهنتهم.
- ٥- زيادة قدرة المتدربين على التفكير المبدع.
- ٦- الإقلال من الأخطاء فى أداء أعمالهم، وعدم ضياع الوقت والجهد والنفقات.

٧- إكساب المتدربين أساليب التعليم المستمر من خلال تمكينهم من مهارات التعلم الذاتي المستمر.

مبادئ التدريب الإداري:

ويستند التدريب إلى مجموعة من المبادئ كما وضحها الطريقي (١٤٢٩):

(٧٥-٧٤):

- | | | |
|--------------------------|----------------|-----------------------|
| ١- الشمولية | ٢- تكافؤ الفرص | ٣- الدقة في التنفيذ |
| ٤- التخطيط العلمي الشامل | ٥- الاستمرارية | ٦- التدرجية والواقعية |
| ٧- المرونة الكافية | ٨- التحفيز | |

أنواع التدريب الإداري:

تتعدد أنواع التدريب الإداري وفق ما ورد في الأدبيات التربوية (الحميدي،

١٤٣١: ٣٨ - ٤١) (أبوخضير، ١٤١٦: ١٦-١٧)، كالاتي :

أولاً / التدريب من حيث الأهداف والذي يتم من خلال التزود بالمعلومات، والتدريب على المهارات، وتكوين الاتجاهات الإيجابية، أو التدريب من أجل الترقية.

ثانياً / التدريب من حيث المكان الذي يتم فيه التدريب بحيث يعقد إما داخل المنظمة، أو خارجها.

ثالثاً / التدريب من حيث التوقيت: بحيث يكون التدريب قبل الخدمة، أو أثناء الخدمة.

رابعاً / التدريب من حيث الاحتياجات التدريبية في ضوء احتياجات الموظفين، أو في ضوء احتياجات المنظمة.

خامساً / التدريب من حيث عدد المتدربين المشاركين فيه، وينقسم إلى تدريب فردي وتدريب جماعي.

سادساً / التدريب حسب المستويات الوظيفية لكل من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا.

أساليب ووسائل التدريب الإداري:

رصد الحميدي (١٤٣١: ٤٣) وأبو النصر (٢٠٠٨: ١١٨-١٢٧) أبرز الأساليب المستعملة على النحو التالي: أسلوب المحاضرة، وحلقات النقاش، والندوة، والمؤتمرات، ودراسة الحالة، والمحاكاة، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية، وتدريب الحساسية، وتمثيل الدور، واللجان، والسلة الإدارية، والتدوير الوظيفي، واستخدام الشبكة العنكبوتية والوسائط المتعددة.

تقييم التدريب:

تعتبر مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة من مراحل التدريب، وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية كافة والبرامج التدريبية على وجه الخصوص، ويتم رصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها، ويعرف مايك ويلز تقييم التدريب بأنه "سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة". (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٢٠٤)

ومن المهم في هذا السياق الإشارة إلى أن التقييم هو إحدى خطوات التقويم، حيث إن التقويم أشمل من التقييم، ومن خلاله يمكن معرفة نواحي الضعف أو القصور كانت في أي عنصر أو عملية من عمليات التدريب، فالبرامج التدريبية لا يمكن معرفة مدى فاعليتها إلا من خلال قياس عناصر التدريب كافة مع التخصيص على نوعية البرامج المقدمة للفئة المستهدفة.

أهداف تقييم التدريب:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية التي تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيقها كما وصفها أبو النصر (٢٠٠٨: ٢٠٦) وفق الآتي:

١. التعلم: يهتم التقييم بمعرفة مدى التعلم الحالي أو التحسن والتطوير نتيجة العملية التدريبية.
٢. الإثبات: محاولة تقديم إثبات على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة .

٣. التطوير: تطوير البرامج المستقبلية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

عناصر تقييم التدريب:

هناك عدة عناصر يوجه إليها التقييم (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٢٠٩) وهي:

- المتدرب
- المدرب
- البرنامج التدريبي

أدوات تقييم التدريب

وهي عبارة عن وسائل وأدوات لجمع المعلومات اللازمة لمعرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية وتقييمها وهي: الاستبيان، والمقابلة، والاختبارات، والملاحظة (توفيق، ٢٠٠٨: ٢١٥-٢١٨)، و(أبو خضير، ١٤١٦: ٤٣-٤٥).

الدراسات السابقة

أولا/ الدراسات العربية:

- (١) دراسة عاطف المومني (١٩٩٤م) بعنوان: "فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون في الأردن": هدفت الدراسة إلى بيان درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - إن درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية كانت مرتفعة من وجهة نظر المعلمين كمتدربين، في المجالات التالية: التخطيط، المواد التدريبية، الحوافز، ومتوسطة في المجالات التالية: طرق وأساليب التدريس، تقنيات التعليم، التقويم، المدربون، مركز التدريب، وقت التدريب.
 - إن درجة فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية كانت مرتفعة من وجهة نظر المشرفين التربويين كمدربين، في المجالات التالية: التخطيط، المواد التدريبية، الحوافز، ومتوسطة في مجالات الدراسة الأخرى.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات المعلمين واستجابات المشرفين التربويين، على درجة فاعلية برامج التدريب في جميع

مجالات الدراسة باستثناء مجال "التقويم" و"مركز التدريب" حيث كانت الفروق دالة إحصائياً ولصالح المعلمين في مجال التقويم ولصالح المشرفين التربويين في مجال مركز التدريب.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين ومتوسطات استجابات المعلمات ، على درجة فاعلية برامج التدريب في المجالات التالية: طرق وأساليب التدريس، التقويم، المدربون، ولصالح المعلمين، بينما لم تظهر نتائج الدراسة أثر الجنس على درجة فاعلية برامج التدريب في المجالات التالية: التخطيط، تقنيات التعليم، المواد التدريبية، مركز التدريب، وقت التدريب، الحوافز.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين على درجة فاعلية برامج التدريب، تعزى لمتغير الخبرة باستثناء مجال التخطيط، وكانت الفروق لصالح مستوى الخبرة المتوسطة (٦-١٠)سنوات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، بين متوسطات استجابات المعلمين على درجة فاعلية برامج التدريب، تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء مجالي: طرق وأساليب التدريس ، وتقنيات التعليم ، حيث كانت الفروق لصالح المعلمين ذوي المؤهلات العليا.

(٢) دراسة إيمان أبو خضير (١٤١٦ هـ) بعنوان: "تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية": هدفت الدراسة إلى تقييم برنامج "تنمية المهارات الإشرافية" المقدم بمعهد الإدارة العامة بالرياض، ومن أهم نتائج الدراسة:

- هناك تغير كبير في معارف ومهارات المتدربين نتيجة التحاقهم بالبرنامج.
- جميع أهداف البرنامج تحتل درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لعمل المتدربين كمشرفين إداريين.
- جميع أهداف البرنامج تحققت بدرجة كبيرة.
- هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين أهداف البرنامج ودرجة تحقيقها، إلا أن العلاقة بين الهدف الرابع والمتعلق بمادة الاتصال الإداري، ودرجة تحقيقه كانت ضعيفة.

- يرى أغلبية أفراد العينة أنهم سيطبقون (كل أو معظم) ما اكتسبوه من البرنامج من معارف ومهارات في مجال عملهم.
- اتفقت آراء أغلبية أفراد العينة حول بعض المشكلات التي يتوقعون أن تحد من إمكانية تطبيق ما اكتسبوه من البرنامج من معارف ومهارات في مجال عملهم وقد تم تصنيفها إلى: معوقات إدارية، معوقات تتعلق بالمرؤوسين، معوقات مادية، ضغوط العمل، اختلاف الواقع العملي عن النظريات العلمية.
- تقدم المتدربون ببعض الآراء والمقترحات لتطوير وتحسين البرنامج وهي متعلقة بمدة البرنامج، والمواد التدريبية، والحقيبة التدريبية، والأساليب التدريبية، والمدربين، والمتدربين وغيرها من المقترحات العامة.

(٣) دراسة إلهام الراجحي (٢٧٤١هـ) بعنوان: " دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري لرؤساء ووكيلات الأقسام بجامعة أم القرى بمكة المكرمة ":هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري من خلال معرفة الوضع الراهن والكشف عن المشكلات ثم الوصول إلى بعض الآليات التي تعزز دور التدريب الإداري، وكانت نتائج الدراسة:

١. الدور الفعال لإسهام التدريب في عملية التطوير الإداري إسهامًا ذو مسار إيجابي.
 ٢. هنالك مشكلات لها تأثير سلبي على عملية التطوير الإداري.
 ٣. يرى مجتمع الدراسة بصفة عامة أن التدريب الفعال والمبني على أسس علمية يسعى إلى تلبية احتياجات الأقسام ويكون له دور إيجابي في تطوير الإدارات ورفع كفاءة الموظف وتحسين الأداء الوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- (٤) دراسة مزيد الصانع (٢٠٠٦) بعنوان: " جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت من وجهة نظرهم ":هدفت هذه الدراسة للكشف عن جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت، وأظهرت الدراسة ما يلي:

- جاء مجال خطة البرنامج التدريبي وأهدافه في المرتبة الأولى، ثم مجال محتوى البرنامج التدريبي في المرتبة الثانية، ثم مجال بيئة التدريب في المرتبة الثالثة وضمن درجة (قوية) من وجهة نظر المشرفين التربويين.
 - جاء مجال تقويم التدريب في المرتبة الرابعة ومجال كفايات المدربين في المرتبة الخامسة وبدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المشرفين التربويين فيما يتعلق بجوانب القوة والقصور للبرامج التدريبية.
 - لا توجد فروق من وجهة نظر المشرفين التربويين بجوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية تعزى لمتغير الجنس والخبرة.
 - وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم مقابل حملة البكالوريوس فيما يتعلق بمحتوى البرنامج التدريبي.
- (٥) **دراسة منصور الحميدي (٥١٤٣١)** بعنوان: "إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني": هدفت هذه الدراسة للتعرف على: إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس بمحافظة الطائف، وأهم نتائج الدراسة :
- ١- أسهم البرنامج بشكل عالٍ بالأداء المهني لوکيل المدرسة.
 - ٢- أهم المعوقات التي تحد من فاعلية البرنامج هي: غياب الحوافز المادية لوکلاء المدارس، وكثرة أعباء عمل وکيل المدرسة، ووضع المعلم على قائمة الانتظار وعدم توجيه مباشرته للعمل كوکيل مدرسة بعد حصوله على البرنامج.
 - ٣- ليس هناك علاقة بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوکالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني تعزى إلى سنوات الخبرة والدورات والمؤهل العلمي.

ثانياً / الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة نيومان كارول (٢٠٠٤) بعنوان: "التقييم الفاصل لبرنامج التطوير القيادي لمدارس دالاس العامة المتكاملة"، كان الغرض من الدراسة هو تحديد ما إذا كانت مدارس دالاس العامة المتكاملة تقدمت بعد عام واحد للعملية وفقاً للأهداف المحددة للبرنامج، وقد كشفت النتائج أن عملية الاختيار أعطت مدارس دالاس العامة الفرصة لاختيار المعلمين القادة من المنطقة، ووجدت الدراسة أن دور الموجه هو أهم عامل في تحديد رضا ونجاح المتدربين في البرنامج، وأثبت التدريب بأنه وضع غير موات للمتدربين والمديرين، حيث ذكر الغالبية بأن ليس لديهم وقت كاف لقضائه في الأنشطة الإدارية. وأقر المتدربين أن النمو في الشخصية والنضج المهني والمعرفة المكتسبة عن عالم القيادة التعليمية.

(٢) دراسة مويما أكابلوا نامواكيلى (٢٠٠٧) بعنوان: "فعالية تصويرية وتدريب ما قبل وما بعد الخدمة بين مدرّاء المدارس الثانوية في مانيتوبا": تناولت هذه الدراسة الدور الذي يلعبه تعليم الكبار في تدريب المدرّاء من خلال التحقق ما إذا كان يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبادئ المعتمدة والغير معتمدة في مانيتوبا. كما أنها قارنت التصور الذاتي لفعالية المدرّاء، وتصورات أعضاء هيئة التدريس عن فعالية المديرين، ووجدت الدراسة أنه لا يوجد فروق هامة في الفعالية المتصورة بين المديرين المعتمدين والغير معتمدين، كما كشفت الاختبارات أن تصور المديرين لفعاليتهم لا تختلف كثيراً عن تصور أعضاء هيئة التدريس لفعاليتهم. بالإضافة إلى ذلك، وتلقي الدراسة بظلال الشك على فعالية تدريب ما قبل وما بعد الخدمة بين المدرّاء وعملية إصدار شهادتهم. ولا يبدو أن المدرّاء المعتمدين لديهم أي ميزة عن زملائهم الغير معتمدين، ويبدو الوضع بإقرار عجز الاعتماد.

(٣) دراسة جوزيف شون (٢٠٠٩) بعنوان: "تقييم شامل لبرنامج الإعداد الرئيسي الذي ينمي نظام المدرسة": كان الغرض من هذه الدراسة إجراء تقييم شامل لبرنامج إعداد رئيسي "نمي نفسك" لمنطقة مدرسة ثانوية واحدة؛ وذلك لأن أنظمة المدرسة الأمريكية تواجه تحدياً كبيراً لتعيين وإعداد مرشحين ذو جودة من أجل مطالب

مدراء المدارس الثانوية، وأشارت النتائج إلى أن برنامج تطوير قيادات المدارس الثانوية زاد كمية المرشحين الرئيسيين في منطقة المدرسة، واعتبر المشاركين في البرنامج أنفسهم بأنهم يملكون مستويات مرتفعة نسبياً من سلوكيات القيادة. بالإضافة إلى ذلك، احتاج النظام المدرسي لإنشاء معايير أكثر وضوحاً وموضوعية لتحديد درجة التحسن بها، والبرنامج ونوعية المرشحين الرئيسيين؛ وساعد البرنامج المشاركين في فهم الثقافة الإدارية لنظام المدرسة؛ ونتيجة أخرى هي أن البرنامج كان مكلفاً بفعالية.

(٤) دراسة آلن لافوندا آن (٢٠١٠): بعنوان: "تقييم البرنامج التدريبي للقيادة المشتركة بجامعة فينيكس": هدفت الدراسة تقييم فعالية العمل القائم على برنامج تدريبي للقيادة المشتركة في أقل من ٢٠٠ مستشفى مؤسسة في المناطق الريفية في جنوب وسط الولايات المتحدة الأمريكية. واشتملت الدراسة اختبار قبلي وبعدي لدورات العمل القائمة على برنامج تدريبي تعليمي فعلي على القيادة المشتركة مع أعضاء التمريض القائمة على فرق موحدة. قاست أداة التصميم الذاتي كل من أعضاء فريق المعرفة الديناميكي واستخدام سلوكيات القيادة المشتركة والمشاركة، وأشارت النتائج بأن البرنامج التدريبي كان ناجحاً. وكشفت المقارنات المخصصة اللاحقة التغييرات التي كانت نتيجة دورة تدريبية لمدة ٨ ساعات بدلاً من نتيجة التدريب أو التأمل. ومن خلال الاستعراض السابق يظهر أن هناك ندرة في الدراسات والبحوث المتعلقة بتدريب القيادات الإدارية في الإدارات العامة المركزية التابعة لوزارة التربية والتعليم على وجه الخصوص وعلى فاعلية البرامج التدريبية الموجهة لهم، وبالتالي فمن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على هذا المجال لتفتح آفاق للباحثين عن أهمية فعالية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية ومعرفة درجة فاعليتها من وجهة نظر أفراد الدراسة.

منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها استخدم الأسلوب الوصفي المسحي للإجابة على أسئلة الدراسة حول وصف المشكلة حيث إن الأسلوب الوصفي يصف الظاهرة المراد دراستها ويهتم بجمع الأوصاف والمعلومات الدقيقة عنها بحيث تعبر تعبيراً كيفياً أو

كمياً، وليوضح خصائص الظاهرة وحجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات، ٢٠٠٩: ١٧٦) ، وهذا المنهج يناسب الدراسة الحالية لكونها تهدف التعرف إلى:

- فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة في تقييمهم لدرجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية ، بناءً على عدد من المتغيرات: (العمل الحالي - المؤهل العلمي - عدد الدورات التدريبية - سنوات الخبرة في الإدارة).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في الإدارات المركزية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣١/١٤٣٢ هـ ، وفقاً للإحصائية التي تم الحصول عليها من قسم الشؤون الإدارية في مبنى الإدارة المركزية التابعة لوزارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض على النحو التالي:

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع الدراسة

| العدد | مجتمع الدراسة |
|-------|--|
| ٢٩ | الإدارات العامة المركزية بمنطقة الرياض |
| ١٧٠ | القيادات الإدارية (مدير عام، مساعد، مشرفة مركزية) في الإدارات العامة التابعة لجهاز وزارة التربية والتعليم التابعة لجهاز وزارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض |

وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية المكونة من (٨٥) قيادة إدارية (مدير عام، مساعد، مشرفة مركزية) في الإدارات العامة التابعة لجهاز وزارة التربية والتعليم بمنطقة الرياض خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣١/١٤٣٢ هـ .

خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لمفردات عينة الدراسة متمثلة في (العمل الحالي - المؤهل العلمي - عدد الدورات التدريبية - سنوات الخبرة في الإدارة) ، وفي ضوء تلك المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير العمل الحالي

| النسبة المئوية | التكرارات | العمل الحالي |
|----------------|-----------|--------------|
| 15.3 | 13 | مديرة إدارة |
| 2.4 | 2 | مساعدة مدير |
| 76.5 | 65 | مشرفة مركزية |
| 5.9 | 5 | بدون إجابة |
| 100.0 | 85 | الإجمالي |

يوضح الجدول السابق رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمل الحالي، حيث يتضح أن ما يزيد على ثلاثة أرباع أفراد عينة الدراسة (٧٦.٥%) يعملن كمشرفات مركزيات، كما أن هناك (١٥.٣%) يعملن مديرات إدارات، وهناك (٢.٤%) يعملن مساعدات مدير، وهناك (٥.٩%) لم يحددن العمل الحالي لهن.

جدول رقم (٣)

توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية | التكرارات | المؤهل العلمي |
|----------------|-----------|---------------|
| 3.5 | 3 | دبلوم |
| 64.7 | 55 | بكالوريوس |
| 20.0 | 17 | ماجستير |
| 10.6 | 9 | دكتوراه |
| 1.2 | 1 | بدون إجابة |
| 100.0 | 85 | الإجمالي |

يوضح الجدول السابق رقم (٣) وشكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي، حيث يتضح أن هناك (٥٥ مديرة/ مشرفة) بنسبة (٦٤.٧%) مؤهلين العلمي بكالوريوس، كما أن هناك (١٧ مديرة/ مشرفة) بنسبة (٢٠.٠%) مؤهلين العلمي ماجستير، كما أن هناك (٩ مديرات/ مشرفات) بنسبة (١٠.٦%) مؤهلين العلمي دكتوراه، وهناك (٣ مديرات/ مشرفات) بنسبة (٣.٥%) مؤهلين العلمي (دبلوم)، وفي الأخير هناك (مديرة/ مشرفة) بنسبة (١.٢%) لم تحدد مؤهلها العلمي.

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في عملك الحالي

| النسبة المئوية | التكرارات | الخبرة في العمل الحالي |
|----------------|-----------|------------------------|
| 8.2 | 7 | أقل من ٥ سنوات |
| 5.9 | 5 | ٥ إلى ١٠ سنوات |
| 85.9 | 73 | أكثر من ١٠ سنوات |
| 100.0 | 85 | الإجمالي |

يوضح الجدول السابق رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة في عمالك الحالي، حيث يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة (٧٣ مديرة/ مشرفة) بنسبة (٨٥.٩%) خبرتهن أكثر من ١٠ سنوات، كما أن هناك (٧ مديرات/ مشرفات) بنسبة (٨.٢%) خبرتهن أقل من ٥ سنوات، وفي الأخير هناك (٥ مديرات/ مشرفات) بنسبة (٥.٩%) خبرتهن تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات.

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد الدورات التدريبية

| النسبة المئوية | التكرارات | عدد الدورات التدريبية |
|----------------|-----------|------------------------------|
| 2.4 | 2 | لم أحصل على أي برنامج تدريبي |
| 1.2 | 1 | برنامج تدريبي واحد |
| 7.1 | 6 | برنامجان تدريبيين |
| 88.2 | 75 | ثلاث برامج تدريبية فأكثر |
| 1.2 | 1 | بدون إجابة |
| 100.0 | 85 | الإجمالي |

يوضح الجدول السابق رقم (٥) عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة في عملهم الحالي، حيث يتضح أن الغالبية العظمى منهم (٧٥ مديرة/ مشرفة) بنسبة (٨٨.٢%) حصلن على ثلاثة برامج تدريبية فأكثر، كما أن هناك (٦ مديرات/ مشرفات) بنسبة (٧.١%) حصلن على برنامجين تدريبيين، وهناك (مديرتين/ مشرفتين) بنسبة (٢.٤%) لم يحصلن على أي برنامج تدريبي، في حين أن هناك (مديرة/ مشرفة) بنسبة (١.٢%) حصلت على برنامج تدريبي واحد.

أداة الدراسة :

تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) تحقيقاً لأهداف الدراسة وباعتبارها الأداة المناسبة لاستطلاع الآراء التي تساعد للإجابة عن تساؤلات الدراسة . وقد قامت

الباحثة ببناء الأداة بعد الرجوع إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة ، وتكونت في صورتها الأولية (ملحق ١) من محورين، هما :

- المحور الأول : وهو خاص بالبيانات الأولية التي تحدد خصائص عينة الدراسة وتمثل متغيراتها من حيث (العمل الحالي- المؤهل العلمي- عدد الدورات التدريبية- سنوات الخبرة في الإدارة).
- المحور الثاني: ويتكون من (٢١) فقرة يبحث في درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات التربوية .

صدق أداة الدراسة:

صدق الدراسة يشير إلى مدى سلامة البناء النظري البحثي للدراسة ، أي مدى قبول النتائج التي توصلت إليها.(إبراهيم، ٢٠١٠: ٤٣٣)

الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على المشرفة وعدد (٣) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وفي ضوء آرائهم قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم (٢) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

جدول رقم (٦)

اختبار صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

في كل محور من محاور الدراسة

| درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات التربوية | | | |
|---|----------------|----|----------------|
| م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط |
| ١ | .713** | ١٢ | .530** |
| ٢ | .665** | ١٣ | .633** |
| ٣ | .701** | ١٤ | .524** |
| ٤ | .704** | ١٥ | .591** |
| ٥ | .374** | ١٦ | .531** |

| | | | |
|--------|----|--------|----|
| .629** | ١٧ | .709** | ٦ |
| .702** | ١٨ | .649** | ٧ |
| .662** | ١٩ | .713** | ٨ |
| .776** | ٢٠ | .767** | ٩ |
| .607** | ٢١ | .753** | ١٠ |
| | | .748** | ١١ |

** دال عند مستوى ٠.٠١

* دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن جميع العبارات كانت مرتبطة مع المحور الذي تنتمي إليه، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، أي أن هناك اتساقاً داخلياً بين عبارات الاستبيان.
ثبـتات أداة الدراسة:

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ ، والجدول رقم (٧) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي :

جدول رقم (٧)

معامل ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

| الرقم | المحور | معامل الثبات |
|-------|---|--------------|
| ١ | درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات التربوية | ٠.٧٩٥ |

يوضح الجدول أعلاه أن مقياس الدراسة يتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٧٩٥) وهي درجة عالية ثبات عالية.
أساليب المعالجة الإحصائية :

من أجل معالجة البيانات إحصائياً، سيتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي وبعد تحرير البيانات سيتم استخراج عدداً من الاختبارات والمؤشرات وذلك على النحو التالي:

- ١- معامل ارتباط بيرسون: للكشف عن صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- ٢- معامل ارتباط ألفا كرونباخ: للكشف عن معامل ثبات أداة الدراسة .
- ٣- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة(عينة الدراسة) وتحديد استجاباتهم تجاه محاور أداة الدراسة الرئيسية .
- ٤- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبانة.
- ٥- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت في استجابات أفراد العينة.
- ٦- اختبار تحليل التباين: للكشف عن الفروق (إن وجدت) ذات الدلالة الإحصائية في استجابات عينة الدراسة تجاه محاور الإستبانة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها وفقا لتساؤلات الدراسة، وذلك على النحو التالي :

١. ما درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات

النسائية المركزية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

٢. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد الدراسة في درجة فاعلية

برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية ، بناءً

على عدد من المتغيرات:(العمل الحالي- المؤهل العلمي- عدد الدورات

التدريبية- سنوات الخبرة في الإدارة).

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة

الدراسة، وأهدافها مع تفسير النتائج:

السؤال الأول: ما درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات

النسائية المركزية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات

الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد الدراسة نحو درجة فاعلية البرامج التدريبية

الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية ، كما تم ترتيب تلك الفقرات

حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والجدول رقم

(٨) يوضح ذلك.

جدول رقم (٨)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية مرتبةً تنازلياً لكل عبارة من عبارات المحور

| الترتيب | أحرف معياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | | | | | | الفقرات | رقم العبارة |
|---------|-------------|-----------------|----------------|---|-----------|---|-----------------|---|-------|---|------------|---|--|-------------|
| | | | غير موافق بشدة | | غير موافق | | أوافق إلى حد ما | | موافق | | موافق بشدة | | | |
| | | | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | | |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| ٣ | 0.8 1 | 3.5 3 | 1.2 | 1 | 4.7 | 4 | 45. | 3 | 36. | 3 | 11. | 1 | أدت البرامج إلى تحسين أدائي المهني. | ١ |
| ٤ | 0.8 4 | 3.5 0 | 1.2 | 1 | 8.2 | 7 | 40. | 3 | 38. | 3 | 10. | 9 | أدت البرامج التدريبية إلى تطوير قدراتي في العمل. | ٢ |
| ٦ | 1.0 1 | 3.4 0 | 2.4 | 2 | 18. | 1 | 25. | 2 | 40. | 3 | 11. | 1 | أدت البرامج التدريبية | ٣ |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------|----------|------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|---|---|
| | | | | | | | | | | | | | إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي لدي. | |
| ٢ | 0.9 5 | 3.6 4 | 1.2 | 1 | 8.2 | 7 | 36. 5 | 3 1 | 31. 8 | 2 7 | 21. 2 | 1 8 | أدت البرامج التدريبية إلى تنمية الاتجاهات السليمة لدي نحو عملي. | ٤ |
| ٢٠ | 1.2 6 | 2.4 4 | 25.9 | 2 2 | 30. 6 | 2 6 | 17. 6 | 1 5 | 12. 9 | 1 1 | 8.2 | 7 | يؤثر التدريب بشكل إيجابي في حصولي على الترقيّة. | ٥ |
| ٨ | 0.9 7 | 3.3 3 | 4.7 | 4 | 9.4 | 8 | 44. 7 | 3 8 | 28. 2 | 2 4 | 11. 8 | 1 0 | أطلعتني البرامج التدريبية على | ٦ |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|------|------|-----|---|------|----|------|----|------|----|------|--|---|
| | | | | | | | | | | | | المستجدات العلمية والتقنية في مجال عملي. | |
| ٥ | 0.89 | 3.41 | 2.4 | 2 | 10.6 | 9 | 36.5 | 31 | 38.8 | 33 | 8.2 | 7 | ٧ أكسبتي البرامج التدريبية المهارات المعرفية اللازمة لتطوير مجال عملي. |
| ١٢ | 1.00 | 3.20 | 2.4 | 2 | 23.5 | 20 | 35.3 | 30 | 27.1 | 23 | 10.6 | 9 | ٨ زادت البرامج التدريبية من مستوى قدرتي على التكيف في عملي. |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------|----------|-----|---|----------|--------|----------|--------|----------|--------|-----|---|--|----|
| ١٤ | 0.9 8 | 3.1 8 | 4.7 | 4 | 17. 6 | 1 5 | 40. 0 | 3 4 | 28. 2 | 2 4 | 8.2 | 7 | ساعدتني البرامج التدريبية على تحويل المعارف النظرية إلى ممارسات عملية. | ٩ |
| ١٣ | 0.9 4 | 3.1 9 | 3.5 | 3 | 18. 8 | 1 6 | 40. 0 | 3 4 | 30. 6 | 2 6 | 7.1 | 6 | أثرت البرامج التدريبية بشكل إيجابي في قدرتي على التفكير الابتكاري لمواجهة مشكلات العمل. | ١٠ |
| ١٠ | 0.9 7 | 3.2 8 | 3.5 | 3 | 16. 5 | 1 4 | 37. 6 | 3 2 | 32. 9 | 2 8 | 9.4 | 8 | ساعدت البرامج التدريبية ففي | ١١ |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------|----------|-----|---|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|--|--------|
| | | | | | | | | | | | | | استثماري لوقت العمل وتكريس جهودي نحو الأعمال التطويرية . | |
| ٧ | 1.0 3 | 3.3 7 | 1.2 | 1 | 20. 0 | 1 7 | 34. 1 | 2 9 | 25. 9 | 2 2 | 16. 5 | 1 4 | أكسبتي البرامج التدريبية مهارات التعلم الذاتي المستمر. | ١ ٢ |
| ١١ | 1.1 1 | 3.2 6 | 8.2 | 7 | 15. 3 | 1 3 | 30. 6 | 2 6 | 34. 1 | 2 9 | 11. 8 | 1 0 | يتم ترشيحي لبرامج تدريبية تناسب مع تخصص ي ومجال عملي | ١ ٣ |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------|----------|------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|---|---|--------|
| | | | | | | | | | | | | | واهتماما تي | |
| ١ | 1.5 6 | 3.7 9 | 4.7 | 4 | 15. 3 | 1 3 | 34. 1 | 2 9 | 34. 1 | 2 9 | 10. 6 | 9 | ساهمت البرامج التدريبية في استثارة دافعيته نحو الإتقان في أداء عملي. | ١ ٤ |
| ١٩ | 1.0 4 | 2.4 6 | 17.6 | 1 5 | 38. 8 | 3 3 | 27. 1 | 2 3 | 12. 9 | 1 1 | 3.5 | 3 | يتم متابعة تحسن أدائي في عملي بعد التحاقى بالبرنامج التدريبى. | ١ ٥ |
| ١٨ | 1.0 7 | 2.8 0 | 15.3 | 1 3 | 18. 8 | 1 6 | 38. 8 | 3 3 | 22. 4 | 1 9 | 3.5 | 3 | هناك منهجية معتمدة في عملية تخطيط | ١ ٦ |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------|----------|-----|---|----------|--------|----------|--------|----------|--------|-----|---|---|--------|
| | | | | | | | | | | | | | التدريب، وجداولته، وتنفيذه، وتقويمه. | |
| ٩ | 0.8 6 | 3.2 9 | 2.4 | 2 | 12. 9 | 1 1 | 43. 5 | 3 7 | 34. 1 | 2 9 | 5.9 | 5 | تعكس منهجية التدريب فلسفة الدولة في التعليم وسياستها وأهدافها. | ١ ٧ |
| ١٥ | 0.8 3 | 3.1 3 | 4.7 | 4 | 10. 6 | 9 | 54. 1 | 4 6 | 25. 9 | 2 2 | 3.5 | 3 | تستخدم أساليب تدريب حديثه ومتطورة في البرامج التدريبية المقدمة. | ١ ٨ |
| ١٧ | 0.9 6 | 2.8 1 | 7.1 | 6 | 31. 8 | 2 7 | 36. 5 | 3 1 | 20. 0 | 1 7 | 3.5 | 3 | يستفاد من التغذية الراجعة | ١ ٩ |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|----------|----------|------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|--------|-----|---|--|--------|
| | | | | | | | | | | | | | التي أقدمها حول البرامج التدريبية التي ألتحق بها. | |
| ٢١ | 0.9 0 | 1.9 8 | 30.6 | 2 6 | 49. 4 | 4 2 | 14. 1 | 1 2 | 3.5 | 3 | 2.4 | 2 | يتم ترشيحي بطريقة الزامية لحضور البرامج التدريبية. | ٢ ٠ |
| ١٦ | 1.1 1 | 2.8 5 | 15.3 | 1 3 | 16. 5 | 1 4 | 42. 4 | 3 6 | 17. 6 | 1 5 | 7.1 | 6 | يتم تطوير وتجديد البرامج التدريبية من فترة إلى أخرى وفوق احتياجات المتدربين ومتطلبات | ٢ ١ |

| | | | | | | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---------------|
| | | | | | | | | | | | | عملهم. |
| ٣.١٣ | | | | | | | | | | | | المتوسط العام |

يتضمن الجدول السابق والخاص بدرجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية ٢١ فقره، جاءت ٦ فقرات بدرجة موافق وهي الفقرات رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٧، ١٤) حيث إن المتوسط الحسابي لهما بين (٣.٤٠، ٣.٧٩) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح ما بين (٣.٤٠ إلى ٤.١٩)، في حين جاءت ١٢ فقرة بدرجة موافق إلى حد ما وهي الفقرات رقم (٦، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢١) حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهم بين (٢.٨٠، ٣.٣٧) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح بين (٢.٦٠ إلى ٣.٣٩)، في حين جاءت ٣ فقرات بدرجة غير موافق وهي الفقرات رقم (٥، ١٥، ٢٠)، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لهم بين (١.٩٨، ٢.٤٦) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (١.٨٠ إلى ٢.٥٩) وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقن بدرجات مختلفة على درجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية، وذلك يتفق مع ما ورد في نتائج الدراسات السابقة التالية: المومني (١٩٩٤)، وأبو خضير (١٤١٦)، و الراجحي (١٤٢٧)، وكارول (٢٠٠٤)، وجوزيف شون (٢٠٠٩)، و لافوندا آن (٢٠١٠)، والحميدي (١٤٣١).

جاءت الفقرة رقم (١٤) وهي (ساهمت البرامج التدريبية في استثارة دافعتي نحو الإتيان في أداء عملي) بالمرتبة الأولى بين الفقرات الخاصة بدرجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وانحراف معياري (١.٥٦)، وقد بلغت درجة الاستخدام "عالية جداً، عالية، متوسطة" (٧٨.٨%)، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن البرامج التدريبية ساهمت في استثارة دافعتين نحو الإتيان في أداء عملهن.

وذلك يتفق مع ما ورد في نتائج الدراسات السابقة التالية: المومني (١٩٩٤)، وأبو خضير (١٤١٦)، و الراجحي (١٤٢٧)، وجوزيف شون (٢٠٠٩).
 جاءت الفقرة رقم (٤) وهي (أدت البرامج التدريبية إلى تنمية الاتجاهات السليمة لدى نحو عملي) بالمرتبة الثانية بين الفقرات الخاصة بدرجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية بمتوسط حسابي (٣.٦٤) وانحراف معياري (٠.٩٥)، وقد بلغت درجة الاستخدام "عالية جداً، عالية، متوسطة" (٨٩.٥%) ، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن البرامج التدريبية أدت إلى تنمية الاتجاهات السليمة لديهن نحو عملهن.

وذلك يتفق مع ما ورد في نتائج الدراسات السابقة التالية: المومني (١٩٩٤)، وأبو خضير (١٤١٦)، وكارول (٢٠٠٤) و الراجحي (١٤٢٧)، وجوزيف شون (٢٠٠٩).

جاءت الفقرة رقم (١) وهي (أدت البرامج التدريبية إلى تحسين أدائي المهني) بالمرتبة الثالثة بين الفقرات الخاصة بدرجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية بمتوسط حسابي (٣.٥٣) وانحراف معياري (٠.٨١)، وقد بلغت درجة الاستخدام "عالية جداً، عالية، متوسطة" (٩٤.٢%) ، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن البرامج التدريبية أدت إلى تحسين أدائهن المهني.

وذلك يتفق مع ما ورد في نتائج الدراسات السابقة التالية: المومني (١٩٩٤)، وأبو خضير (١٤١٦)، و الراجحي (١٤٢٧)، وكارول (٢٠٠٤)، وجوزيف شون (٢٠٠٩)، و لافوندا آن (٢٠١٠)، والحميدي (١٤٣١).

جاءت الفقرة رقم (٢) وهي (أدت البرامج التدريبية إلى تطوير قدراتي في العمل) بالمرتبة الرابعة بين الفقرات الخاصة بدرجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية بمتوسط حسابي (٣.٥٠) وانحراف معياري (٠.٨٤)، وقد بلغت درجة الاستخدام "عالية جداً، عالية، متوسطة" (٨٩.٥%) ، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن البرامج التدريبية أدت إلى تطوير قدراتهن في العمل.

وذلك يتفق مع ما ورد في نتائج الدراسات السابقة التالية: المومني (١٩٩٤)، وأبو خضير (١٤١٦)، وكارول (٢٠٠٤) و الراجحي (١٤٢٧)، وجوزيف شون (٢٠٠٩)، و لافوندا آن (٢٠١٠)، والحميدي (١٤٣١).

جاءت الفقرة رقم (٧) وهي (أكسبتي البرامج التدريبية المهارات المعرفية اللازمة لتطوير مجال عملي) بالمرتبة الخامسة بين الفقرات الخاصة بدرجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية بمتوسط حسابي (٣.٤١) وانحراف معياري (٠.٨٩)، وقد بلغت درجة الاستخدام "عالية جداً، عالية ، متوسطة" (٨٣.٥%) ، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن البرامج التدريبية أكسبتهن المهارات المعرفية اللازمة لتطوير مجال عملهن.

وذلك يتفق مع ما ورد في نتائج الدراسات السابقة التالية: المومني (١٩٩٤)، وأبو خضير (١٤١٦)، وكارول (٢٠٠٤)، و الراجحي (١٤٢٧)، وجوزيف شون (٢٠٠٩)، و لافوندا آن (٢٠١٠)، والحميدي (١٤٣١).

كما حصلت العبارات التالية على المراتب الأخيرة (٢١،٢٠،١٩)، حيث جاءت الفقرة رقم (١٥) وهي (يتم متابعة تحسن أدائي في عملي بعد التحاق بالبرنامج التدريبي) بالمرتبة التاسعة عشر بين الفقرات الخاصة بدرجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية بمتوسط حسابي (٢.٤٦) وانحراف معياري (١.٠٤)، وقد بلغت درجة الاستخدام "عالية جداً، عالية ، متوسطة" (٤٣.٥%) ، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أنه يتم متابعة تحسن أدائهن في عملهن بعد التحاقهن بالبرنامج التدريبي. وذلك يتفق مع ما ورد في دراسة أبو خضير (١٤١٦)، ودراسة الراجحي (١٤٢٧) .

جاءت الفقرة رقم (٥) وهي (يؤثر التدريب بشكل إيجابي في حصولي على الترقية) بالمرتبة العشرين بين الفقرات الخاصة بدرجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وانحراف معياري (١.٢٦)، وقد بلغت درجة الاستخدام "عالية جداً، عالية ، متوسطة" (٣٨.٧%) ، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أن التدريب يؤثر بشكل إيجابي

في حصولهن على الترقية. وتلك النتيجة تتفق ما ورد في دراسة: الحميدي (١٤٣١)، وكارول (٢٠٠٤).

جاءت الفقرة رقم (٢٠) وهي (يتم ترشيحي بطريقة إلزامية لحضور البرامج التدريبية) بالمرتبة الحادية والعشرون بين الفقرات الخاصة بدرجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية بمتوسط حسابي (١.٩٨) وانحراف معياري (٠.٩٠)، وقد بلغت درجة الاستخدام "عالية جداً، عالية، متوسطة" (٢٠.٠%)، وهذا يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على أنه يتم ترشيحهن بطريقة إلزامية لحضور البرامج التدريبية، وهذه النتيجة تتفق مع ما ورد في نتائج الفقرة (١٣) والذي يتفق مع ما ورد في نتائج دراسة أبو خضير (١٤١٦)، والحميدي (١٤٣٢).

السؤال الثاني: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة في درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية، بناء على عدد من المتغيرات (العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، سنوات الخبرة في الإدارة).

وللإجابة على السؤال السابق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one-way anova)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٩)

نتيجة تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية وفقاً لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات | المجموعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|-----------------------------|-----------------|--------------|----------------|----------------|--------|---------------|
| العمل الحالي | بين المجموعات | 2 | 7.456 | 3.728 | 6.911 | .002 |
| | داخـل المجموعات | 77 | 41.537 | .539 | | |
| | المجموع | 79 | 48.993 | | | |
| المؤهل العلمي | بين المجموعات | 3 | 3.906 | 1.302 | 2.228 | .091 |
| | داخـل المجموعات | 80 | 46.743 | .584 | | |
| | المجموع | 83 | 50.649 | | | |
| سنوات الخبرة في عملك الحالي | بين المجموعات | 2 | 3.488 | 1.744 | 2.981 | .056 |
| | داخـل المجموعات | 82 | 47.967 | .585 | | |
| | المجموع | 84 | 51.455 | | | |
| عدد الدورات التدريبية | بين المجموعات | 3 | 5.330 | 1.777 | 3.199 | 0.05 |
| | داخـل المجموعات | 80 | 44.421 | .555 | | |
| | المجموع | 83 | 49.750 | | | |

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٩) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات

الإدارية في الإدارات النسائية المركزية وفقاً لمتغير (العمل الحالي)، ، حيث بلغت قيمة ف (٦.٩١) بمستوى دلالة (٠.٠٠٢).

ولتحديد صالح الفروق بين فئات (العمل الحالي) استخدمت الباحثة اختبار شيفيه (scheffe)،

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للفروق في متغير العمل الحالي

| المحور | عدد سنوات العمل (الخبرة) | ن | المتوسط | مديرة إدارة | مساعدة مدير | مشرفة مركزية |
|---|--------------------------|----|---------|-------------|-------------|--------------|
| درجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية | مديرة إدارة | 26 | 2.47 | - | | |
| | مساعدة مدير | 26 | 2.83 | | - | |
| | مشرفة مركزية | 10 | 2.92 | * | | - |

ومن خلال الجدول السابق رقم (١٠) لاختبار شيفيه اتضح أن هذا الاختلاف جاء بين متغيري مديرة إدارة ومشرفة مركزية وذلك لصالح مديرة إدارة بفارق (٠.٨٣)، في حين أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في عملك الحالي، عدد

الدورات التدريبية)، حيث بلغت قيمة ف (٢.٢٢٨ ، ٢.٩٨١ ، ٣.١٩) بمستوى دلالة (٠.٠٥٦ ، ٠.٠٥ ، ٠.٠٩١) للمتغيرات على التوالي. وتعليقا على النتائج السابقة المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني من الدراسة المتعلقة بالمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في عملك الحالي، عدد الدورات التدريبية)، أظهرت النتائج توافقا مع نتائج الدراسات السابقة لكل من المومني (١٩٩٤) والحميدي (١٤٣١) بأنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة ذات العلاقة بالمتغيرات السابقة الذكر.

نتائج الدراسة وتوصياتها

أولا/ نتائج الدراسة:

- أ- فيما يتعلق بدرجة فاعلية البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية من وجهة نظر أفراد الدراسة، اتضح الآتي:
 - جاءت العبارات الستة الأولى بدرجة موافق حصلت على درجة متوسط حسابي عالٍ نوعا ما بين (٣.٤٠ ، ٣.٧٩) مقارنة بباقي العبارات وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي التي تتراوح ما بين (٣.٤٠ إلى ٤.١٩)، والعبارات التي أظهرت هذه الدرجة تعكس أثر فاعلية البرامج التدريبية لدى أفراد الدراسة في: استثارة الدافعية، وتنمية الاتجاهات السليمة، وتحسين الأداء المهني، وتطوير العمل، وإكساب المهارات المعرفية اللازمة، وبالتالي رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهن، وتلك النتائج تتفق مع ما ورد في الدراسات التي أظهرت فاعلية البرامج التدريبية على أفراد الدراسة كما ورد في دراسة أبو خضير (١٤١٦) ، ودراسة الحميدي (١٤٣١) ، وكذلك في الدراسات الأجنبية لكل من: كارول (٢٠٠٤)، وجوزيف شون (٢٠٠٩)، ولافوندا آن (٢٠١٠) حيث أكدت بانعكاس إيجابي على فاعلية البرامج التدريبية الموجهة لأفراد الدراسة باختلاف تخصصات أعمالهم.
 - في حين جاءت ثلاث عبارات بدرجة غير موافق، حصلت على درجة متوسط حسابي منخفض بين (١.٩٨ ، ٢.٤٦) وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تتراوح بين (١.٨٠ إلى ٢.٥٩)،

والعبارات التي أظهرت هذه الدرجة متلخصة في : الترشيح يتم بطريقة إلزامية لحضور البرامج التدريبية، ومدى أثر التدريب في الحصول على الترقية، متابعة تحسن الأداء بعد الالتحاق بالبرنامج التدريبي.

إن الإجابة بعدم موافقة لأفراد العينة في عبارة يتم بطريقة إلزامية لحضور البرامج التدريبية يثبت درجة العبارة السابقة في استثارة الدافعية وهذا يبين بأن طريقة الترشيح تتم بطريقة تتوافق نوعا ما مع اهتمام المرشح للبرنامج التدريبي وفعاليتها العالية التي ستعكس عليه وهو أحد أهداف التدريب الذي يسعى لتحقيقها وفق ما ورد في أدبيات الدراسة.

أما في عبارة أثر التدريب للحصول على الترقية يظهر بأنه لا يوجد أثر للتدريب في ترقية الموظفة، وهذا عكس ما ورد في أدبيات الدراسة بأن هناك أنواعا من التدريب الإداري الخاص بالهدف يسعى لتهيئة الأفراد للترقية ، والنتيجة التي وردت تتوافق تقريبا من نتائج دراسة الحميدي (١٤٣١) في ترشيح المعلمين عند التحاقهم بالبرنامج التدريبي.

وأخيرا العبارة المتعلقة بمتابعة تحسن الأداء بعد الالتحاق بالبرنامج التدريبي، إن من مستويات تقييم البرامج التدريبية يتم من خلال متابعة أداء الموظف بعد الالتحاق في البرنامج التدريبي كما في نموذج باركر الذي تم ذكره في أدبيات الدراسة وكذلك يتفق مع نتائج دراسة أبو خضير (١٤١٦) والتي بينت أن معظم الملتحقين بالبرامج التدريبية لا يتم متابعة أدائهم بعد الالتحاق في تحسن الأداء

- أظهرت نتائج المتوسط الحسابي العام (٣.١٣ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، وهذا يدل على أن هناك موافقة إلى حد ما من أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة، وذلك يبين أن درجة فاعلية برامج التدريب الموجهة للقيادات الإدارية في الإدارات النسائية المركزية هي متوسطة وفق ما أظهره درجة المتوسط الحسابي ويعزى ذلك إلى عدة أسباب ربما تكون في تنوع الأساليب التدريبية كما ورد في أدبيات الدراسة أو أثر المدرب في نجاح البرنامج التدريبي كما ورد في دراسة كارول (٢٠٠٤).

ب- أظهرت نتائج الإجابة على السؤال الثاني من الدراسة المتعلقة بالمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة في عملك الحالي، عدد الدورات التدريبية)، بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة ذات العلاقة بالمتغيرات السابقة الذكر والتي تتوافق مع نتائج الدراسات السابقة لكل من المومني (١٩٩٤) والحميدي (١٤٣١) ، وهناك متغير آخر أثبتت النتائج بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة وهذا المتغير هو العمل الحالي وهذا ما لا يتفق مع دراسة الحميدي (١٤٣١).

ثانياً: توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، تقترح الباحثة التوصيات التالية:
- الاهتمام بتقييم البرامج التدريبية ومعرفة درجة فاعليتها من خلال العناصر الرئيسية للتدريب (البرنامج التدريبي، المتدرب، المدرب، القائمون على التدريب، نتائج التدريب)، وعد الاكتفاء بتقييم عنصر المتدرب فقط.
 - أهمية التغذية الراجعة من المتدربين بعد التحاقهم بالبرنامج التدريبي وقياس أثر التدريب عليهم للتعرف على درجة فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية الموجهة لهم.
 - إيجاد الحافز (معنوي، مادي) كربط الحصول على بعض البرامج التدريبية بالترقية الإدارية (كما هو معمول في بعض الجهات الحكومية مثل معهد الإدارة العامة).
 - الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية إما في المحتوى التدريبي، أو الأساليب المتبعة، أو في بيئة التدريب، أو المدرب نفسه.
 - الاهتمام بالجانب التطبيقي للمعارف والمهارات ضمن البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الإدارية.
 - تخصيص برامج متنوعة وثرية وفق نوع العمل الحالي للموظفة وبما يتناسب مع طبيعة عملها الحالي.
 - ترشيح الفئة المستهدفة وفق معايير وبما يتناسب مع وظيفتها التي تشغلها.

المراجع والمصادر العلمية:

- أبو النصر ، مدحت . (٢٠٠٩) . قادة المستقبل . مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- إبراهيم ، عبد الحميد . (٢٠١٠) . البحث العلمي . الرياض: دار الزهراء .
- البدرى ، طارق . (٢٠٠١) . الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية . عمان : دار الفكر.
- توفيق ، عبد الرحمن. (٢٠٠٧) . تقييم التدريب . القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- حريم ، حسن . (٢٠١٠) . مبادئ الإدارة الحديثة . عمان : دار الحامد.
- الشاعر، عبد الرحمن . (١٩٩٥) . أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية. الرياض: دار تقيف.
- الشامي، رفعت . (١٤٢٧) . التعليم والتدريب . ط١. الرياض: دار قرطبة.
- الصيرفي ، محمد . (٢٠٠٧) . القيادة الإدارية والإبداعية . الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- الطريقي، صالح . (١٤٢٩) . التدريب التربوي المدخلات والعمليات والمخرجات وقياس اتجاهات المستهدفين. ط١ . الرياض: مكتبة الملك فهد.
- عبيدات ، ذوقان ، وآخرون . (٢٠٠٩) . البحث العلمي مفهومه وأدواته و أساليبه . عمان : دار الفكر.
- العجمي ، محمد . (٢٠١٠) . القيادة الإدارية . عمان: دار المسيرة.
- العجمي ، محمد . (٢٠١٠) . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. عمان : دار المسيرة.
- الغزو ، فاتن . (٢٠١٠) . القيادة والإشراف التربوي . عمان : دار أسامة.
- عطوي ، جودت . (٢٠٠٩) . الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية . عمان : دار الثقافة.
- النعيمي، شهرزاد . (٢٠١٠) . بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية . عمان: دار صفاء.

- مصطفى، أحمد. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية.. الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة. الرسائل العلمية:
- أولا / الرسائل العربية:
- أبو خضير، إيمان. (١٤١٦). تقييم برنامج تنمية المهارات الإشرافية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- البليهي، سهام. (١٤٣٠). القيادة التحويلية لدى مساعدي مديري التربية والتعليم للبنات في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.
- الحميدي. منصور. (١٤٣١). إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني. رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الحميري، عبد القادر. (١٤٢٩). أثر برنامج الكتروني مقترح لتدريب معلمي العلوم على بعض استراتيجيات التدريس الحديثة. رسالة ماجستير. قسم المناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الراجحي، إلهام. (١٤٢٧). دور التدريب الإداري أثناء الخدمة في التطوير الإداري لرؤساء ووحدات الأقسام بجامعة أم القرى بمكة المكرمة. رسالة ماجستير. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- الشهبان، عبد العزيز (٢٠١٠). فاعلية الدورة التدريبية للمشرفين التربويين ومديري المدارس من وجهة نظر المتدربين. مجلة رابطة التربية الحديثة. مج ٣، ٧٤.
- الصانع. مزيد (٢٠٠٦). جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. قسم الإدارة وأصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك. الكويت.

- العمري ، عوض . (٢٠٠٣) . العوامل المؤثرة على تقويم البرامج التدريبية بمعهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية. دراسة ميدانية للحصول على درجة الماجستير . قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود.

- المومني، عاطف . (١٩٩٤) . فاعلية برامج التدريب أثناء الخدمة لمعلمي التربية الاجتماعية والوطنية كما يراها المعلمون والمشرفون التربويون في الأردن. رسالة ماجستير . كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية.

ثانيا / الرسائل الأجنبية:

- Allen, Lavonda Ann. (2010) **An evaluation of a shared leadership training program** .D.H.A. University of Phoenix
- Joseph, Shawn, (2009) . **A comprehensive evaluation of a school system's grow your own principal preparation program**. Ed.D., The George Washington University.
- Mweemba, Akapelwa Namwakili . (2007). **Perceived effectiveness and pre- and post service training among high school principals in Manitoba** .D.H.A. University of Southern Mississippi.
- Newman, Carol.(2004). **Interim evaluation of the UNT/Dallas Public Schools Leadership Development Program: A working model**. Ph.D., University of North Texas.