

# اثر فعالية التدريب على ابعاد الاداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الحكومية دراسة ميدانية للعاملين في قطاع التربية والتعليم في محافظة عدن الجمهورية اليمنية

## The Impact of Training Effectiveness on The Job Performance Dimensions of Employees in Government Sectors

### A Field Study of Workers in The Education Sector in Aden Governorate, Republic of Yemen

Loai Abdulrahman Mohammed

<sup>1</sup> Geomatika University College, kl Malaysia

[loaiabdulraman@gmail.com](mailto:loaiabdulraman@gmail.com)

Prof. Dr. Nahg Abdulmajeed Alawi

<sup>2</sup> University of Aden, Yemen & Geomatika University, kl Malaysia

[Dr.nahg@geomatika.edu.my](mailto:Dr.nahg@geomatika.edu.my)

#### المخلص

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التدريب على ابعاد الاداء الوظيفي على موظفين و وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ان اغلب موظفي القطاع يواجه نقص في عملية التدريب ، وقد يقتصر التدريب على البرامج التدريبية معينة دون الاخرى وهل يؤثر في عملية التدريب للعاملين فيها لتحسين الاداء الوظيفي لديهم في قطاع التعليم بمحافظة عدن الجمهورية اليمنية..

وقد تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والإحصاء الوصفي لتحليل بيانات العينة، واستخدام نمذجة المعادلات البنائية لاختبار ست فرضيات ولتحقيق أهداف الدراسة وتضمنت منهجية الدراسة دراسة ميدانية ، حيث تم تصميم استبانة بناءا على الدراسات السابقة ذات العلاقة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي شملت (237) عينة من معلمي مدارس مرحلة التعليم الأساسي ومعلمي مرحلة التعليم الثانوي ومعلمي مرحلة الاساسي والثانوي من قطاع التعليم بمحافظة عدن الجمهورية اليمنية. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين فعالية التدريب والاداء الوظيفي

وتشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والاداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم بمحافظة عدن الجمهورية اليمنية. وهذا يشير إلى أنه كلما زادت البرامج التدريبية، كان الاداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم أفضل. وفيما يتعلق بأبعاد الاداء الوظيفي، كان للتدريب تأثير إيجابي على الإنتاجية، حيث ازادت كفاءة العمل والإنجاز. كما أظهر التدريب تأثيراً إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة، حيث تحسنت تفاعلات الموظفين مع الطلاب والمجتمع.

. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها إلى ضرورة تطوير برامج التدريب بشكل مستمر وتوجيهها بناءً على احتياجات الموظفين وتحديات القطاع. كما تحدثت الدراسة عن أهمية تفعيل دور الإدارة في دعم العاملين بالتدريب وتشجيعهم على المشاركة في البرامج التدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، الاداء الوظيفي.

#### Abstract

The study aimed to investigate the impact of training on the dimensions of job performance among employees. The research problem was centered around the prevalent lack of training opportunities for employees in the sector, with training often being limited to specific programs. The study sought to determine whether such training influences the improvement of job performance in the education sector in the Aden Governorate, Republic of Yemen.

A descriptive, analytical, and descriptive statistical methodology was employed to analyze the sample data. Structural equation modeling was utilized to test six hypotheses and achieve the study objectives. The study included a field study design, with a questionnaire designed based on relevant previous studies to collect data from a sample of 237 teachers from primary and secondary education schools in the Aden Governorate.

Data analysis, conducted using regression analysis, revealed a statistically significant positive relationship between training and job performance for employees in the education sector in the Republic of Yemen. This suggests that as training programs increase, the job performance of employees in the education sector improves. Regarding the dimensions of job performance, training had a positive impact on productivity, leading to increased efficiency and accomplishment. Additionally, training demonstrated a positive effect on the quality of service provided, improving employee interactions with students and the community.

The study concludes with several recommendations, emphasizing the continuous development of training programs tailored to the needs and challenges of employees in the sector. The study also underscores the importance of management's role in supporting employees through training and encouraging their participation in training programs.

**Keywords:** Training, Job Performance.

## مقدمة:

تواجه الدول النامية في العصر الحديث ومن ضمنها اليمن، تحديات كبيرة لتحقيق دور مؤثر في حركة التطور والنمو الفكري، والتفاعل مع غيرها من الدول التي سبقتها في مجالات التطور العلمي والتكنولوجي والإنتاجي، وتسعى تلك المجتمعات إلى تحقيق غايات وأهداف اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية من خلال استغلال الموارد المتاحة (مادية وبشرية) والعمل على تنمية المزيد من تلك الموارد كمقومات أساسية لعملية التطوير.

وهناك اتجاه متزايد لدى المنشآت في القطاعين العام والخاص للاستثمار في التدريب، وذلك باعتبار التدريب وسيلة للارتقاء بمهارات وقدرات وسلوكيات واتجاهات الأفراد، مما يعود بالنفع على كفاءة المنشأة ومستوى إنجازها وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية؛ لذا أصبح التدريب نشاطاً يُميّز بالاستمرارية، ويعد جوهرياً للأنشطة التي تقوم بها المنشأة نتيجة لطبيعة التغيرات المتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك المتغيرات البيئية المختلفة، ولهذا فقد خصصت الدول والشركات ميزانيات ضخمة للإنفاق على التدريب.

لذلك تعتبر الحكومة اليمنية التدريب أحد وسائل تطوير رأس المال البشري التي يعتمد عليها في رفع مستوى الكفاءة الوظيفية للمعلم، إذ يعتبر التدريب والتطوير بمفهومه الحديث إطار عمل متكامل وخياراً استراتيجياً في منظومة تنمية الموارد البشرية التي تسعى لتحقيقها الحكومة اليمنية من أجل مواكبة التحديات المتمثلة في متطلبات العمل المتغيرة. لذا فإن الحاجة حالياً أكثر من أي وقت مضى لتنفيذ برامج تدريبية نوعية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم في وزارة التربية والتعليم، لتتواءم مع الاتجاهات المستحدثة في النظم التعليمية الحديثة لما للتدريب من دور كبير وأساس في تمكين أعمدة العملية التربوية والتعليمية ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها وأدائها (عباس، 2019م).

حيث يتوقف مستوى تطور التلاميذ على نوعية أداء المعلم وكفاياته الأكاديمية والتدريسية، ولهذا تحظى قضية إعداد المعلم وتدريبه باهتمام كبير وخاصة في البلدان المتطورة نظراً لتغير الأدوار المطلوبة من المعلم في عالم اليوم من دور الناقل للمعلومات والموصل لها إلى دور المنظم والمسهل للتعليم (العبادي، 2012، ص: 21).

فالمعلم هو العنصر الأساسي في العملية التعليمية، وبدونه لا يمكن لأي نظام تعليمي أن يؤدي دوره على الأكمل، إذ لا يمكن لأي مجتمع أن يتقدم ويحقق الرخاء لأبنائه بدون تقديم أفضل تعليم، ومن ذلك أن يتوفر المعلم الفاعل والمؤهل تأهيلاً جيداً، والذي يقوم بدور جوهري وفعال في تكوين الأفراد القادرين على استثمار أقصى طاقاتهم في سبيل الإسهام في تحقيق الأهداف المرجوة لرفي مجتمعهم وأمتهم (علي، 2016).

لقد تزايد الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي ومدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها من رفع مستوى الأداء (الحجاج وحسونة، 2019، ص: 409). كما أن الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية له مكانة خاصة، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة، وذلك على مستوى المعلم والمدرسة (صالح والموسوي، 2011 ص: 123).

وبالتالي فإن هذه الدراسة سوف تتمحور حول الأداء الوظيفي للمعلمين العاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، وهو أحد أهم القطاعات الحيوية في الدولة. كما أن هذه الدراسة سوف تسلط الضوء على أثر فعالية التدريب على الأداء الوظيفي للمعلمين.

## ولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر قطاع التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية أحد القطاعات العديدة التي تسعى بشكل دائم لتحقيق أهدافها باستخدام جميع الوسائل، ولعل الحرص على تواجد تكنولوجيا المعلومات هو أحد هذه الوسائل التي لا بد أن يتم الاهتمام بها لما لها من آثار إيجابية كثيرة في العديد من المجالات. كما يعد أداء العاملين والطرق التي لا بد من اتباعها لرفع الأداء بشكل جيد محور مهم جداً لما له من انعكاسات إيجابية على أداء المؤسسة بشكل عام، والجمهورية اليمنية باعتبارها أحد الدول النامية كانت ولا زالت تسعى جاهدة إلى اللحاق بالسباق التعليمي، وإن كانت المسافات كبيرة بينها وبين الدول المتقدمة، كون اليمن يعاني من معضلات شتى في مجالات متعددة، ومع ذلك فإنها تتجه إلى الاهتمام بتحسين الأداء في قطاع التعليم كمدخل أساسي لإصلاح الأوضاع العامة (المريسي، 2019).

فإن صعوبة مواكبة نتائج الانفجار المعرفي في إنتاج وحجم المعرفة بكل أنواعها، في جميع مؤسسات التعليم الثانوي، مما مثل عائقاً أمام تطبيق الاستراتيجية. قلة توفر سياسات لمواجهة زيادة معدلات التغيير وقلة كفاءة البرامج التدريبية في المؤسسات التعليمية والتي أفرزت تحديات أمام مواكبة الابتكارات وعولمة الفكر الاقتصادي والإداري والانفتاح الثقافي في كافة جهود تطبيق الاستراتيجية الوطنية (السراجي، 2023).

وتوصل المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم (2017 م، ص 22) إلى أن برامج إعداد المعلم وتدريبه تعاني من قصور وضعف، وتحتاج إلى تطوير لتتناسب مع معطيات العصر؛ لكونها ما زالت بعيدة عن معايير الجودة واعتماد المعلمين واقتراح التقرير إجراء المزيد من الدراسات التحليلية بما يساعد في تطوير هذه البرامج، وعليه فقد جاءت هذه الدراسة محاولة للوقوف على مشكلة تطوير برامج إعداد وتأهيل المعلمين، ومن خلال تبيان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمعلمين في قطاع التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية على فعالية التدريب والأداء الوظيفي لهم، وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما أثر فعالية التدريب المقدم للمعلمين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على الأداء الوظيفي؟
2. ما مدى فعالية التدريب المقدم للمعلمين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على أداء المهمة؟
3. ما تأثير فعالية التدريب المقدم للمعلمين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على الأداء السياقي؟

## ثانياً: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تناولها موضوعاً حيوياً هو فعالية التدريب الذي يعتبر واحداً من أهم المواضيع التي لقيت ولا تزال تلقى اهتمام الكثير من الباحثين من ناحية، وأثر فعالية التدريب على الأداء الوظيفي من ناحية أخرى، كون موضوع التدريب هو عملية مستمرة، فالموارد البشرية تستمد قيمتها مما تملكه من معارف ومهارات وقدرات، وهذه المعارف والمهارات والقدرات تتغير باستمرار وفقاً لاحتياجات العمل واحتياجات الفرد نفسه، ولذا فإن التدريب المستمر يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية، كما تكمن أهمية هذه الدراسة مساعدة المسؤولين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية

(عدن) من تقييم البرامج التدريبية المقدمة، من خلال العمل على تعزيز الإيجابيات ومحاولة عزل وتقليل السلبيات لتصبح البرامج التدريبية أكثر فعالية؛ مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد أثر فعالية التدريب المقدم للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على الأداء الوظيفي.
2. تحديد مدى فعالية التدريب المقدم للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على أداء المهمة.
3. تحديد تأثير فعالية التدريب المقدم للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على الأداء السياقي.

### رابعاً: فرضيات ونموذج الدراسة:

تتبنى الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التدريب و الأداء الوظيفي وايضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال و الأداء الوظيفي لتحسين الاداء بشكل واسع و ايجابي.

**الفرضية الاولى:** يوجد أثر لفعالية التدريب المقدم للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على الأداء الوظيفي.

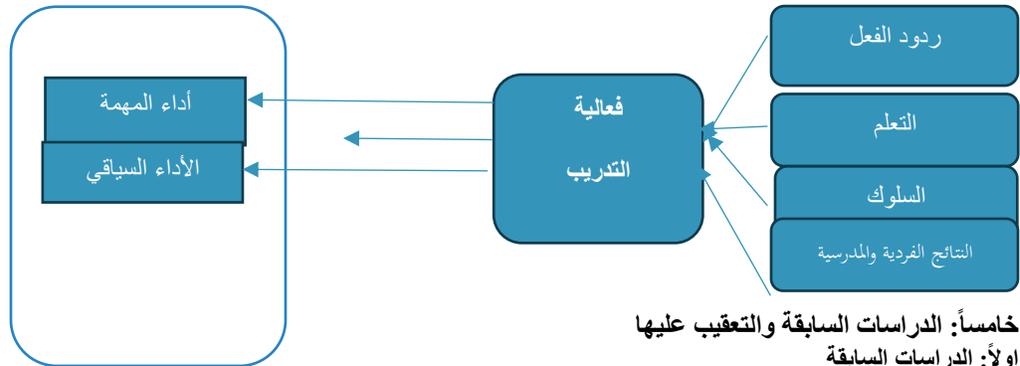
**الفرضية الثانية:** يوجد مدى لفعالية التدريب المقدم للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على أداء المهمة.

**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير لفعالية التدريب المقدم للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على الأداء السياقي.

### شكل رقم: 1

### نموذج الدراسة

### الأداء الوظيفي



### خامساً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها أولاً: الدراسات السابقة

**1. دراسة عمير (2011):** بعنوان " برنامج تدريبي مقترح لتحسين أداء معلمي المواد العلمية بالمرحلة الثانوية في أثناء الخدمة التعليمية " هدفت الدراسة إلى تحديد مدى فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين أداء معلمي المواد العلمية بالمرحلة الثانوية في أثناء الخدمة التعليمية، ولتحقيق ذلك تم اقتراح قائمة بالكفايات التعليمية الواجب توافرها لدى هذه الفئة من المعلمين، ولتحديد مدى فعالية البرنامج التدريبي المودولي تم تطبيقه على عينة بلغت (60) فرداً من معلمي المواد العلمية بالمرحلة الثانوية بمديرية خنفر بمحافظة أبين، منهم (20) معلماً ومعلمة تخصص كيمياء، و(20) معلماً ومعلمة تخصص أحياء، و(20) معلماً ومعلمة تخصص فيزياء، بواقع (10) من المعلمين، و(10) من المعلمات لكل تخصص علمي. وقد توصل البحث إلى فعالية البرنامج التدريبي المقترح في تحسين أداء معلمي المواد العلمية بالمرحلة الثانوية بمديرية خنفر بمحافظة أبين في جانبه المعرفي والمهاري. وجاءت النتائج كما يأتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات معلمي عينة البحث في التطبيق القبلي، ومتوسط درجاتهم في التطبيق البعدي في كلاً من بطاقة الملاحظة، الاختبار التحصيلي وأبعادهما المقاسة لصالح التطبيق البعدي.

حجم تأثير البرنامج التدريبي المقترح لتحسين أداء معلمي عينة البحث في جانبه المعرفي والمهاري كان كبير ومرتفع يرجع إلى تأثير المتغير المستقل (البرنامج التدريبي المقترح).

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات معلمي (الكيمياء والأحياء)، (الكيمياء والفيزياء)، (الأحياء والفيزياء) في التطبيق البعدي في كلاً من بطاقة الملاحظة والاختبار التحصيلي وأبعادهما المقاسة. مما يعني أن نوعية التخصص العلمي لمعلمي عينة البحث لم يكن له علاقة في فعالية البرنامج التدريبي المقترح لتحسين أدائهم في جانبه المعرفي والمهاري.

### دراسة البكري (2014):

 بعنوان " بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية المعاصرة

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية في ضوء المعايير المهنية المعاصرة في الجمهورية اليمنية. وقام الباحث ببناء قائمة المعايير المهنية التي يجب توفرها في أداء معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية وتكونت في صورتها النهائية من أربعة مجالات: المجال الأول معايير تخطيط التدريس، والمجال الثاني معايير تنفيذ التدريس، والمجال الثالث معايير تتعلق بطبيعة الرياضيات وإجراءاتها، والمجال الرابع معايير تقويم التدريس. واحتوت هذه المجالات على (15) معياراً و(68) مؤشراً تم تطبيقها على (160) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية العنقودية، وأظهرت نتائج الدراسة إلى:

(أ) حاجة معلمي الرياضيات التدريبية إلى جميع معايير الاستبانة ومجالاته؛ حيث حصل (66) مؤشراً على درجة احتياج كبير جداً وكبير .

(ب) وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بتنفيذ البرنامج التدريبي المقترح على جميع معلمي الرياضيات بالمرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية دون استثناء.

**دراسة أبو علي والرعي (2022م): الاحتياجات التدريبية لمدرء المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظرهم**  
هدفت الدراسة التعرف على الاحتياجات التدريبية لتطوير أداء مديري المدارس ونوابهم في ضوء تحديات ومستجدات القرن الحادي والعشرين تبعاً لمتغيرات الدراسة (المديرية، والمسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وقد تكونت عينة الدراسة من (227) من مديري المدارس ونوابهم في محافظة غزة، واستخدم الباحثان استبانة لجمع البيانات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت نتائج الدراسة أن: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات درجات مديري المدارس ونوابهم في درجة احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير (المديرية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة) في المهارات الذاتية والفنية والإنسانية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات درجات مديري المدارس ونوابهم في درجة احتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. وجود فروق في متغير عدد سنوات الخدمة في المهارات الإدارية والتقنية لصالح الأقل من (3) سنوات في المهارات الإدارية لصالح الخدمة الأكثر من (24) سنوات في المهارات التقنية.

**دراسة: العربي (2023م):**  
هدفت الدراسة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لمعلمي مدارس التعليم الأهلي غير مؤهلين مهنيًا بالجمهورية اليمنية في ضوء معايير الاعتماد المهني. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واعتمد الاستبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية بلغ عدد (1932) معلم ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن الاحتياجات التدريبية لجميع مؤشرات معايير الاستبانة كانت عالية. لا توجد فرق بين متوسطات استجابات المعلمين والمعلمات حول الاحتياجات التدريبية.  
**دراسة بركات (2010م): فعالية برنامج تدريبي قائم على المعايير العالمية لمعلمي الموهوبين في تنمية الاداءات التدريسية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية. مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود**  
هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة التعليمية الأساسية الدنيا. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (32) فقرة موزعة في أربع مجالات على عينة مكونة من (165) معلماً. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين للاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الذين يحملون درجة الدبلوم، والمعلمين ذوي سنوات الخبرة الطويلة.

**حماد (2018م): دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية – فلسطين**  
هدفت الدراسة لمعرفة أثر البرامج التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي، والعلاقة التي تربط التدريب بالأداء الوظيفي، من خلال استقصاء أثر البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، بلغت (181) موظف وموظفة يتوزعون على أكثر من (50) مؤسسة حكومية، وتم تطوير استبيان خاص لقياس متغيرات الدراسة، حيث تبين من نتائج الدراسة:

وجود علاقة ودور فعال تلعبه البرامج التدريبية في تطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في فلسطين. وجود علاقة بين تصميم البرامج التدريبية وفق حاجات الموظفين في مؤسسات القطاع العام وتطوير وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام. وجود علاقة بين التزام الإدارة العليا وتبنيها لإستراتيجية التدريب وتحسين أداء العاملين في مؤسسات القطاع العام.

**دراسة أبو الرب (2020م): الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المحافظات الشمالية الفلسطينية** هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الحاجات التدريبية لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في المحافظات الشمالية في فلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة مكونة من (27) فقرة موزعة في أربع مجالات وهي: التخطيط والتدريب، النمو المهني، تكنولوجيا التعليم، والتقويم. وبعد التحقق من صدق الأداة وثباتها وزعت على عينة عشوائية طبقية قوامها (145) معلماً ومعلمة. وبينت الدراسة النتائج الآتية:

(أ) إن الحاجات التدريبية لمعلمين والمعلمات على الأداة ككل جاءت كبيرة. لا توجد فروق في تقديرات المعلمين لاحتياجاتهم التدريبية تعزى إلى متغيرات: الخبرة، والتخصص، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية. 12. دراسة نجم (2020م): الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصف الأول الابتدائي في مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي الصف الأول الابتدائي في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة اختيرت عينة مطابقة عددها (194) معلماً من محافظة غزة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتضمنت (65) فقرة موزعة على أربعة محاور، هي: التخطيط، ومهارات التدريس والإدارة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

(أ) عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة يعزى إلى متغير سنوات الخدمة.  
(ب) عدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد العينة يعزى إلى متغير المنطقة التعليمية.  
دراسة Kurniawati & etal (2017):  
هدفت قياس آثار برنامج تدريب معلم المدارس الابتدائية أثناء الخدمة في مواقفهم ومعرفتهم واستراتيجيات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم تنفيذ البرنامج التدريبي لمدة (32) ساعة تدريبية، وقد كشفت نتائج عن:

آثار إيجابية كبيرة لبرنامج التدريب على معظم المتغيرات التابعة (المواقف، والمعرفة، واستراتيجيات التدريس.  
**دراسة Gokmenoglu & etal (2016م):**  
هدفت الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية للمعلمين أثناء الخدمة. ولتحقيق أهدافها جمعت البيانات من (1730) معلماً من (352) مدرسة تركية ابتدائية. واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة:

(أ) أن المعلمين أظهروا أن فعالية التدريب كانت ضعيف.  
(ب) كشفت الدراسة أنه لا يمكن التسليم بصحة الافتراضات التي تبناها الوزارة والدوائر الوطنية والإدارات التربوية، حيث لا يمكن تحقيق أهداف الإصلاحات الوطنية بمجرد وصف محتوى التدريب أثناء الخدمة دون وجود رؤية واضحة للمحتوى والمهارات التربوية التي يجب أن يمتلكها المعلمون.  
(ت) تقييم المعلمين لقدراتهم الحالية، ووضع برامج جيدة التصميم، وتقييم فعالية تلك البرامج.

ث) أن محتوى برامج التطوير المهني الإلزامي ويعتبر زائداً أو غير ذي صلة باحتياجات المعلم، فإنه سيحدث القليل من التعلم المفيد أو قد لا يحدث.  
ثانياً: التعقيب على الدراسات السابقة  
أسهمت الدراسات السابقة في إعداد وإثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، والإستفادة من بناء أدوات الدراسة وهي الإستبانة وتحديد محاورها، وتوفير الوقت والجهد من خلال الإستفادة من المصادر العلمية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة. وكذلك الإطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة وأساليب اختبار فروض الدراسة واختيار نموذجها.

جدول رقم 1

أوجه المقارن	الاتفاق مع الدراسات السابقة	الاختلاف مع الدراسات السابقة
الهدف	تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة كدراسة عمير (2011م)، ودراسة البكري (2014م) في هدفها.	
العينة	تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كدراسة خاتم (2021م)، ودراسة العربي (2023م) في عينتهم	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كدراسة حماد (2018م) في عينتها.
المنهج	تتفق جميع الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة كدراسة أبو علي والرعي (2022م)، ودراسة بركات (2010م) في منهجها	
الأداة	تتفق جميع الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة كدراسة سالم (2014م)، ودراسة حماد (2018م)، ودراسة أبو الرب (2020م)، ودراسة نجم وأبو دية، لينا موسى (2020م).	
النتائج	تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على فاعلية البرامج التدريبية في القطاعات العامة.	

سادساً: الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم. لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين إعطائهم مفهوماً واحداً لعل مرد ذلك يرجع إلى المنطلقات الفكرية وتصوراتهم، فمنهم من يعرف الأداء الوظيفي بأنه: مدى مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها فترة زمنية محددة للخطط الموضوعية مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعية، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف الإنتاج مستقبلاً (شحاته والنجار، 2003، ص: 275).

وعند مراجعة الأدبيات الفكرية نجد أن هناك العديد من مستويات الأداء فمنها ما يكون على مستوى المؤسسة ككل، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون على المستوى الفردي للموظف.

ويعتبر مفهوم الأداء من أبرز المفاهيم المتداولة في تنظيم وإدارة الموارد البشرية، سنعطي هنا بعض التعريفات اللغوية لتوضيح هذا المفهوم. المعنى اللغوي: يأتي مصطلح أداء من المفهوم من مصدر الفعل أدى، ويقال أدى الشيء أوصله، وأدى الأمانه، وأدى الشيء قام به (ابن منظور، 1413هـ). عرف (الحسن، 2017، ص: 34) الأداء بأنه: "هو السلوك والنجاز الذي يتم التفاعل معاً ويحقق النتائج المرغوبة". ويعرفه (المجالي، 2019، ص: 77) بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

ويعرفه (الهندي، 2012، ص: 33) بأنه: "قدرة الفرد على القيام بأعباء الوظيفة المطلوبة منه، وفقاً للمعدل المفروض أداءه والذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء بدراسة كمية العمل والوقت المستغرق فيه، في حين أن ضعف الأداء هو قلة إنتاجية الفرد العامل للعمل المطلوب منه بصورة تامة ثانياً: محددات الأداء الوظيفي:

إن الهدف لأي مؤسسة هو زيادة إنتاجها وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأفضل للمستخدمين. فهناك من يرى بأن الأداء الوظيفي هو: "الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات والدور والمهام. فالأداء هو نتاج العلاقة المتداخلة بين ما يلي (الصريرة، 2011، ص: 31-32):  
الجهد: وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبدأ جهداً محدداً.

القدرة: وهي نوعان : قدرات مكتسبة وقدرات فطرية فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن في تكوينها وسفلها وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها، وتتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته. والقدرات العقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة البدنية والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع. الإدراك: هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم والتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس، وذلك حسب الانطباعات و المعايير. الوظيفة: كل ما يتوقع من مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدراته وإمكانياته العلمية والجسمية بالإضافة إلى ما يوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق أو أساليب تستخدمها في عملياً الإنتاجية. البنية التنظيمية: وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات وطرق التنظيم الإداري من طرف القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضاً فهم الاتصال الداخلي. المحيط الخارجي: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى.

### ثالثاً: مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفاعلية والكفاءة، أي أن المؤسسة المتميزة في أدائها هي التي تجمع بين عاملي الفاعلية والكفاءة في أعمالها، وتم وصفهما على النحو الآتي (تبوك، 2018، ص:263):

1. **الفاعلية:** للمؤسسة الفاعلية تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ.
2. **الكفاءة:** عرف الداوي الكفاءة بأنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط والكفاء هو النشاط الأقل تكلفة" رابعاً: أنواع الأداء الوظيفي (عبدالحليم، 2016، ص:129):

ويتكون من العناصر التالية

1. أداء المهام:
2. الأداء الوظيفي:
3. الأداء المعاكس أو المحابة:
4. خامساً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها: (محسن، 2011، ص:689):

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة:
2. نوعية العمل:
3. كمية العمل المنجز:
4. المثابرة:

سادساً: أهمية الأداء الوظيفي: يتمتع الأداء الوظيفي بمكانة خاصة في جميع المنظمات باختلاف أنواعها سواء كانت صناعية، خدمية، تجارية،... الخ وذلك باعتباره المحصلة النهائية لجميع أنشطة المنظمة، حيث أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأكثر قدرة على البقاء والاستمرار كلما كان أداءها مميزاً وعالياً. وإن المؤسسة التي تعمل على تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين بصورة مستمرة ومدروسة ومخطط لها، تتمكن من مواجهة التغييرات السريعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة التي تتطلب أفراد يتمتعون بمستوى عالٍ تمكنهم من المهارات والقدرات تمكنهم من الإبداع والابتكار من أجل أن تحتل المنظمة مكانة عالية تمكنها من التنافس، وتقديم الخدمات بما يرضي العملاء أو المستفيدين من خدماتها (الحداد، 2017، ص:86).

### سابعاً: أهمية الأداء الوظيفي:

إن الاختبار الحقيقي لأي مؤسسة هو تحويل أداء الأفراد العاديين إلى أفراد يؤديون أعمالاً بطريقة أفضل من المتوقع منهم، واستخدام إمكانيات كل فرد لمساعدة الآخرين على الأداء الأفضل والفعال. ولكي يكون الأداء فعال يجب أن تتصف الإدارة في قراراتها بالنزاهة التي هي مطلب يتحتم وجوده لدى المديرين أيضاً، وهي الصفة الوحيدة التي يجب أن يجلبها معه، لأنه لا يستطيع أن يكتسبها فيما بعد، كما أن الأداء يمثل القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على مدى فترات طويلة من الزمن (النصاري، 2018، ص:41). وتكمن أهمية الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي (بلال، 2020، ص:54):

1. البعد النظري:
2. البعد التجريبي:
3. البعد الإداري:

### ثامناً: العوامل المؤثرة في الأداء:

تتعدد العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري، فمنها العوامل الإدارية ومنها العوامل الشخصية، ومن أبرز هذه العوامل ما يأتي (الريميدي، 2020، ص:13-14) (عبدالكريم، 2020، ص:84-85):

1. غياب الأهداف المحددة:
2. عدم المشاركة في التخطيط وصنع القرار:
3. اختلاف مستويات الأداء:
4. مشكلات الرضا الوظيفي:
5. التسبب الإداري:

### تاسعاً: أهمية تقييم الأداء

- تحقق عملية تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة وللعاملين بها ومن أهم هذه "الفوائد ما يلي (عبد الكريم، 2020، ص:83):
1. الكشف عن القدرات والطاقات الكاملة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلاً لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار .
  2. تحسين وتطوير أداء العاملين، فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها، إلى جانب تحديد نوع التوجيه اللازم لدفع سلوك العاملين وسد جوانب النقص في كفاءتهم.
  3. يؤدي تقييم الأداء إلى اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقييم الأداء .
  4. يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

وتستهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق ثلاث غايات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى العاملين (أبو الرأس، 2011، ص:95-100):

1. أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة: وتتمثل أهمية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة في الآتي:
  - أ) إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي الموظفين اتجاه المؤسسة.
  - ب) رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
  - ت) تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
  - ث) مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.
2. أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين: وتتمثل أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين في الآتي:
  - أ) دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
  - ب) دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

## المحور الثاني التدريب

### أولاً: مفهوم التدريب:

درب، ومن معانيه مهزّ وحذق، وأقن، ومارس، ودرب على الشيء، عوّده عليه ورغبه فيه (سند 2010، ص:14). وعرف (ابن منظور، 1413هـ، ص:135) التدريب بقوله: "التدريب في اللغة مشتق من الفعل درب، يقال درب بالأمر دَرَباً ودَرْبَةً، و المدرّب هو المجرّب.... وأصل التدريب من الدربة وهي التجربة، ويجوز أن يكون من الدروب وهي الطرق كالتبويب من الأبواب".

وكما عرفه (المنجد، 2001، ص: 536): "بأنه أصل لفظ تدريب على الكلمة (درب) ومعنى دربا ودربه: كان حاذقاً بصناعته" والصناعة: العلم المتعلق بكيفية العمل وحذق العمل: مهرف فيه ودرب بالشيء اعتاده، أي عاد إليه مراراً متكررة وتدرب بالشيء، وعليه: تعودته وتعود الشيء جعله عادة لنفسه.

**التدريب من خلال تعريف المهتمين به:** عرفه (العنزي، 2019، ص:25) بأنه: "مجموعة النشاطات التي تعلم المتدربون و تحفزهم، وترتفع بمستوى تفكيرهم، وتحسّن مهاراتهم القيادية، والأساليب التي يتبعونها".

وعرفه (السريحي، 2022، ص:6) بأنه: "الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف، التي تكسبه مهارة في أداء عمله أو تنمية وتطوير مآلديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعد مستوى أعلى في المستقبل".

في حين عرفه (حسن، 2017، ص: 8) بأنه "عملية تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوك، التي تجعله قادراً على الأداء بكفاءة عالية، أو مؤهلاً لتولي مناصب قيادية أعلى".

لاشك أن التعليم يوجه بشكل أكثر اتساعاً وشمولاً للتغيير نحو الفرد، بينما عادة ما يعتمد التدريب على أفكار وسلوكيات جديدة تحدد وبسهولة في اتفاقية العمل، فهو يوجه الشخص بنفسه مثل التعليم، ولكنه يوجه إلى الوظيفة التي يقوم بها الشخص.

وبصورة عامة فإن التدريب يهدف إلى تقديم المعرفة والمهارات اللازمة لقواعد المجالات الرئيسية لمهام محددة، أما التعليم فهو يدخل نماذج وإدراكية مصممة خصيصاً من أجل تحفيز الموهبة التحليلية وقدية عند الفرد بغض النظر عن الاتجاهات التي يمكن أن يتبناها، وملاحظة التغييرات التي يحدثها

التدريب على في حين أن تأثير التغيير الرقمي في التنمية البشرية بصفة عامة نتاجها على المدى البعيد (غانم، 2012، ص: 38-39). إن لكل من التدريب ومفهومه الخاص، واختصاصه المختلف بالنسبة للفرد، حيث أن هناك فارق كبير بين أن تعرف (تعلم) وأن تعرف كيف تعمل،

وعليه فإن التدريب يعني بتحسين المهارات والمعارف مع الأخذ في الاعتبار إمكانية تطبيقها، فالقدرة على أداء يجب العمل أن يولبها وضوح في القدرة على الأداء الفعال والكفاءة في الإطار التنظيمي الموجود مع توافر فاعلية في العمل (صلاح، 2018، ص:27).

### ثانياً أهمية التدريب:

من كونها ذات أهمية كبيرة للإنسان وخاصة في هذا الوقت الذي يتسم بالانفجار في مجال الفن والتقدم في جميع جوانب الحياة ويتنوعون في التدريب على رفع كفاءة المتدربين وتوידهم على اختيار أفضل المركبات إلى أفضل إنتاج على المستوى العالي والجماعي. ولا أهمية لأهمية التطوير المهني المتميز في مجال مراكز التعلم عن أهمها في المجالات الأخرى. وقد قدم الكثير من الوقت الذي كان فيه القليل من التدريبي كافيين للعمليات التجارية والخدمات

المكتبية الرسمية، وجميع الدلائل أهمية التنمية المهنية لتركسليين في مراكز التدريب في مراكز مصادر التعلم (نجم، 2020، ص:43). وتتمثل أهم تدريباته كما يرى عثمان فيما يلي (الخطيب، 2014، ص:51) (المتحمي، 2021، ص:245):

7. أن تدريب الحركة أو الممارسة تعد تجسد فيه فكرة الفكر الفكري.
8. أن التدريب ضروري وضروري لبناء قوة بشرية منتجة.

9. يعمل على إعادة تدريب الأشخاص القدامى نتيجة التطور التي تحدث في مجال العمل.
  10. يساعد المعلم على مواجهة تغيرات تقنيات العصر السريع.
  11. يساعد المعلم على مواصلة إعداده عن طريق التدريب أثناء الخدمة حتى لا يصاب بمرحلة الذوق العلمي والثقافي، حيث لاتزداد التنوع بينه وبين طلابه.
  12. يبعث الثقة في نفوس الناس عندما يصبح رمزاً على درجة عالية من .
- وتتطلب فلسفة التدريب الحديثة في التحديات والمتغيرة الجديدة للقرن الحادي والعشرين، إعادة اختبار البرامج التقليدية للمنظمات التعليمية، إدخال التدريب من أجل التوظيف، ومن أجل تنظيم المشروعات، حيث تحرص على الحرص التربوي على رفع مستوى المعرفة، إما من خلال حذف المدخلات كإنقاص الوقت الذي يقضيه المتدرب في التدريب أو تعظيم المتدربين كرفع مستوى متطلبات المتدرب باستخدام أنواع وأساليب التدريب مغايرة لما كانت عليه في السابق (العنزي، 2019، ص: 38).

#### ثالثاً: مبادئ التدريب:

يمكن استعراض أهم مبادئ التدريب التي يتم تطبيقها عند تنفيذ دورات التدريب في جميع مراحل العملية التدريبية التي تؤدي إلى إدارة فعالة وناجحة للتدريب، وتجعل من التدريب نشاطاً يرتقي بالمدرسة والعاملين فيها، ومن هذه المبادئ (الصرابرة، 2011، ص: 22) (النهدي، 2016، ص: 93) (محسن، 2011، ص: 694):

1. (لشريعة، أن يكون هادفاً، الاستمرارية، الشمولية، التدرج، الواقعية، التطوير والتحديث، التأثير، التعاونية)
2. **رابعاً: أهداف التدريب:** تعد أهداف التدريب الغايات التي تسعى إدارات التدريب لتحقيقها من خلال تحسين مستوى أداء الأفراد، وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة روابط العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وإعداد الأفراد لمستويات أعلى، وتعدد وتنوع أهداف التدريب بحسب طبيعة كل مؤسسة وأوضاعها وظروفها، إلا أن أهم هذه الأهداف على الإطلاق يتمثل في العمل على استمرار توازن المؤسسة والعاملين فيها في مواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة. وتتمثل أهداف التدريب بالآتي (النصاري، 2018، ص: 44-45) و(بيومي والجندي، 2019، ص: 45) و(السريحي، 2022، ص: 37):

1. **أهداف تدريبية روتينية:** تتضمن هذه الأهداف أهدافاً تقليدية روتينية متكررة، مثل تدريب العاملين الجدد - التدريب التحضيري أو التوجيهي، الذي يتم من خلاله تعريفهم بالمؤسسة وأهدافها، وسياساتها، وأنشطتها، والإجراءات، والقوانين، والمعلومات، وتمثل هذه الأهداف القاعدة الأساس في هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها.
  2. **أهداف تدريبية لحل المشكلات:** تسعى هذه الأهداف لأيجاد حلول ملائمة لمشكلات تتعلق بالمؤسسة أو الأفراد العاملين فيها، في محاولة للكشف عن أسباب المشاكل التي تعوق الأداء الوظيفي في المؤسسة، بإعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع المشكلات، باستخدام الأساليب العلمية المتطورة، وتشخيص وتحليل هذه المشكلات وإيجاد الحلول والبدائل لها، ومن ثم وضع البرامج التدريبية الخاصة لمعالجة أسباب المشكلات والتخلص منها.
  3. **أهداف تدريب ابتكارية:** ومن أهم هذه الأهداف (بلال، 2020، ص: 61-62) و(الحجاج وحسونة، 2019، ص: 185) و(مساعدة والمناصير، 2019، ص: 195) و(المريسي، 2019، ص: 62):
- ويري (شريف، 2010، ص: 52) ليس معنى ذلك انفصال أو تباعد هذه العناصر عن بعضها، ولكن يساهم كل منها بتشكيل المدخل الرئيس للعنصر الذي يليه بصورة حلقة دائرية مستمرة تهدف في النهاية إلى تنمية فاعلية النشاط التدريبي بصورة متزايدة نتيجة لتراكم الممارسة والخبرة للفائزين بالعملية التدريبية وبصفة خاصة عند اتباعهم أساليب تنظيمية سليمة في التدريب.

#### خامساً: أساليب التدريب:

- هناك خمسة عناصر أساسية لعملية التدريب ذكرها (حسين، 2019، ص: 272-273) و(سندي، 2010، ص: 81) و(الباور، 2009، ص: 44)، وهي: (المتدرب، المدرب، المادة العلمية، بيئة التدريب، أساليب التدريب):
- سادساً: مكونات وفعاليات العملية التدريبية:**
- تتكون العملية التدريبية من سلسلة من الأنشطة والفعاليات التي ترتبط فيما بينها في ضوء منهجية علمية تتصل بالتسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى تحقيق مردود إيجابي لكونه مصدراً مهماً من مصادر تنمية الموارد البشرية. وتتمثل مكونات العملية التدريبية في الآتي (القبلان، 2010، ص: 31-32) و(عدوان وفاشة، 2013، ص: 185):

#### 1. المدخلات: تتكون المدخلات من العناصر الآتية:

- أ) مدخلات بشرية: تشمل المشاركين في البرنامج التدريبي والمدربين والإداريين.
  - ب) مدخلات مادية: تتضمن الأموال المخصصة للإنفاق على التدريب والأجهزة والوسائل المستخدمة والقاعات.. إلخ.
  - ت) معلومات وأساليب تشمل الأفكار والنظريات التي يطرحها المدربون والأساليب التدريبية المعتمدة والمعلومات العامة.
- 2. العمليات:** وتتخلص في الآتي: عملية تقدير الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج التدريب وتنفيذها وتقويمها.
- 3. المخرجات:** وتشمل كل ما يفرزه النظام من نتائج تتمثل في إكساب وتنمية المعارف والمهارات وتغيير الاتجاهات وزيادة كفاءة الأدوار وحل مشكلات المنظمة وتطويرها.
- 4. البيئة:** يمكن تقسيم بيئة نظام التدريب إلى:

أ) بيئة داخلية تشمل حاجات الأفراد والمنظمة، ونظريات العلوم السلوكية، والتعلم الحديث، والموارد المتاحة وتصور متخذي القرارات في المنظمة التدريبية ودرجة تحمسهم له.

ب) بيئة خارجية تشمل الأبعاد الآتية: أ) البعد المجتمعي، ب) البعد التنظيمي.

**سابعاً: منهج الدراسة:** سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة. كون هذا المنهج لا يكتفي بجمع المعلومات المرتبطة بالظاهرة، بل يتعداه إلى تحليل هذه المعلومات التحليل الكافي الدقيق المتعمق، تطبق هذه الدراسة طريقة بحث استكشافية لفحص العلاقات بين اثر التدريب على ابعاد الاداء الوظيفي ء، يشمل المجتمع الإحصائي للدراسة جميع المعلمين والمعلمات في مدارس الحكومة لوزارة التربية والتعليم اليمنية في محافظة عدن الجمهورية اليمنية. وكانت أدوات جمع البيانات المستخدمة عبارة عن استبانات وقد أثبتت الدراسة صحة وموثوقية الاستبانة قبل توزيعه. تم توزيع 367 استبانة من كل نوع، وكانت نسبة المستجيبين 81%، وهي نسبة مقبولة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الاحصائي (SPSS)، ونمذجة المعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling باستخدام برنامج AMOS،

ثامناً: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: الدراسة الوصفية للعينة

(أ) صدق وثبات أداة الدراسة

تعتبر عملية جمع البيانات عملية مكلفة وتستهلك الكثير من الوقت والمجهود، لذلك يلجئ الباحثون دائماً إلى إجراء بحث تجريبي قبل جمع البيانات بالكامل، وهو ما يدعمه Saunders et al. (2016) حيث أشار إلى أن إجراء بحث تجريبي قبل جمع البيانات يعتبر أمر مفيد، حيث سيكون مفيداً للغاية للباحث من خلال توفير مؤشر لإصلاح أي عيوب في معدات الدراسة قبل جمع البيانات (Saunders et al., 2016; Sekaran & Bougie, 2016). في هذه الدراسة، سيقوم الباحث بإجراء اختبارات الموثوقية والصلاحية للدراسة التجريبية.

(ب) صدق أداة الدراسة

تم تقييم صدق الأداة في هذا البحث ضمن البحث التجريبي، حيث تم اشتقاق الأسئلة من مراجعة الأدبيات السابقة. وعليه، فقد تم إجراء تحليل Cronbach alpha على عينة من 30 شخصاً في نفس الوقت للتأكد من أن الأداة صالحة وجديرة بالثقة. Hair وآخرون (2014) أوضح أن هذا الاختبار يعتبر فيه نتيجة 0.6 مطلوبة أثناء مستوى البحث التجريبي لاعتبار أداة البحث موثوقة مع اتساق داخلي صالح، حيث تعتبر أي قيمة أقل من 0.6 ضعيفة وغير مقبولة، في حين أن قيمة ألفا كرونباخ سيتم اعتبارها إذا ما كانت فوق 0.6 حيث ستعتبر مقبولة فقط فقط، وفوق 0.7 جيدة، وفوق 0.8 ممتازة، وأعلى من 0.9 ستعتبر مثالية (J. F. Hair et al., 2014).

## الجدول 2

### نتائج اختبار صدق الأداة ألفا كرونباخ

عدد العناصر	ألفا كرونباخ	المتغير
10	.750	ردود الفعل
7	.818	التعلم
8	.779	سلوك
7	.884	النتائج الفردية والمدرسية
8	.869	الأداء السياقي
6	.871	أداء المهمة

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياسي الكلي

تم اختبار نموذج القياس حسب مبادئ نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural equation modelling باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وفقاً لـ Byrne (2016)، هو عندما يقيم الباحث صدق (Validity) المؤشرات لكل بناء. لذلك، يحدد نموذج القياس العلاقات بين المتغيرات المرصودة وغير المرصودة. بمعنى آخر، يوفر الرابط بين الدرجات على أداة القياس (أي متغيرات المؤشر الملحوظة) والتركيبات الأساسية المصممة لقياسها (أي المتغيرات الكامنة غير المرصودة). يحدد نموذج القياس النمط الذي يتم من خلاله قياس الأحمال على عامل معين. وبالتالي، فإن الخطوة الأولية المهمة في تحليل نماذج SEM الكاملة هي اختبار صحة نموذج القياس أولاً قبل القيام بأي محاولة لتقييم النموذج الهيكلي. وفقاً لذلك، تُستخدم إجراءات CFA في اختبار صحة متغيرات المؤشر من خلال برنامج IBM AMOS. بمجرد معرفة أن نموذج القياس يعمل بشكل مناسب، يمكن للمرء أن يكون لديه ثقة أكبر في النتائج المتعلقة بتقييم النموذج الهيكلي المقترض (Arbuckle, 2014; Byrne, 2016; Collier, 2020). في الدراسة الحالية، تم إجراء تحليل CFA باستخدام IBM AMOS Graphics 26.0 لمتغيرات المؤشر المشتقة من كل مقياس من المقاييس متعددة الأبعاد. سيشمل نموذج قياس CFA مستويين من الصلاحية: المصادقية التقاربية (Convergent Validity) مقاييس دقة مطابقة النموذج (Goodness of the Model Fit measures).

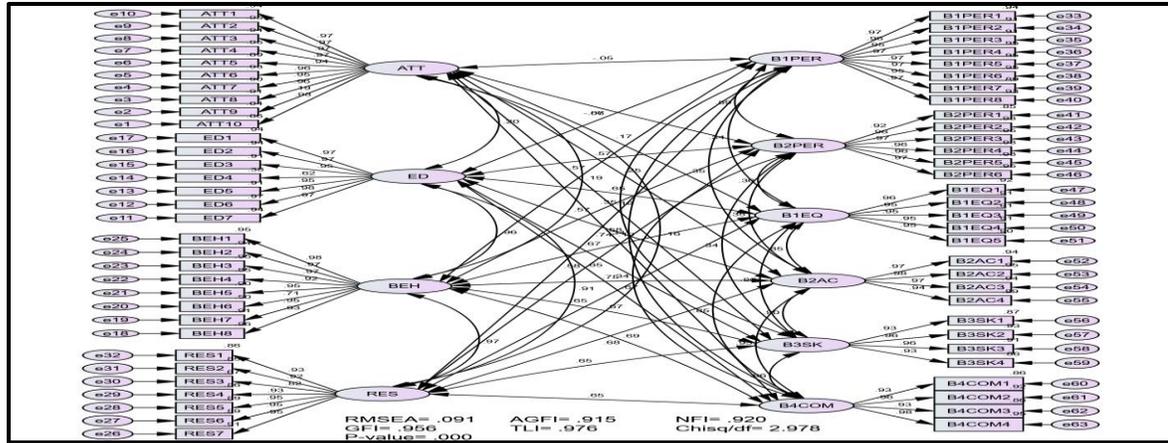
(أ) المصادقية التقاربية

تشير المصادقية التقاربية إلى المدى الذي تعكس به المؤشرات الفردية التركيبات مقارنةً بالمؤشرات التي تقيس التركيبات الأخرى (Byrne, 2016). للوصول إلى الصلاحية التقاربية، يتم قياس متوسط التباين المستخلص (AVE). يجب أن تكون قيمة AVE أعلى من 0.5، وهو ما يفسر ما لا يقل عن 50 في المائة من تباين المؤشرات المخصصة (Byrne, 2016; Kline, 2016). كما أن قيمة التشبع العاملي لكل من العناصر Factor Loadings يجب أن لا تقل عن القيمة الموصى بها وهي 0.4 (Thakkar, 2020). بالإضافة إلى ذلك فإن فحص مستوى الاتساق الداخلي والموثوقية تم من خلال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ومؤشر الموثوقية المركب على مدار الاختبار الذي تم وفقاً للجدول 4.9، تختلف قيم Cronbach alpha في هذه الدراسة من 0.970 إلى 0.990. لأن هذه القيم أعلى من الحد الأقصى البالغ 0.7 الذي اقترحه Blunch (2013)، ليست هناك حاجة لأي تغيير إضافي (Blunch, 2013).

بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك نقاشات حول فائدة استخدام ألفا كرونباخ كأداة لتحديد مستوى الصدق في دراسة استقصائية معينة. يتم أحياناً انتقاد قيمة ألفا كرونباخ لكونها تقلل من الموثوقية الحقيقية (Hair et al., 2014). في ضوء ذلك، اقترح McNeish (2018) اختبار موثوقية بديل، والذي أشار إليه بمؤشر الموثوقية المركبة Composite Reliability (McNeish, 2018). بالمقارنة مع ألفا كرونباخ، يرى Chin (1998) الموثوقية المركبة على أنها تقدير أكثر دقة للموثوقية حيث أنه من الممكن تحديد ما إذا كانت المؤشرات الخاصة كافية أم لا في تصويرها للمفاهيم المعنية (Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981). للإشارة إلى وجود اتساق داخلي كافٍ، يجب أن تكون الموثوقية المركبة أكثر من 0.7 (Hair et al., 2017)، كانت قيم الموثوقية المركبة تزيد عن 0.7، مما يشير إلى أنه لا توجد حاجة لمزيد من التعديل.

شكل رقم (2)

نتائج تحليل دقة مطابقة النموذج باستخدام AMOS



### ثالثاً: صدق التقارب Convergent Validity

تشير المصادقية التقاربية إلى المدى الذي تعكس به المؤشرات الفردية التركيبات مقارنةً بالمؤشرات التي تقيس التركيبات الأخرى (Byrne, 2016). للوصول إلى الصلاحية المتقاربة، يتم قياس متوسط التباين المستخلص (AVE). يجب أن تكون قيمة AVE أعلى من 0,5، وهو ما يفسر ما لا يقل عن 50 في المائة من تباين المؤشرات المخصصة (Byrne, 2016; Kline, 2016). كما أن قيمة التشعب العاملية لكل من العناصر Factor Loadings يجب أن لا تقل عن القيمة الموصى بها وهي 0.4 (Thakkar, 2020). بالإضافة إلى ذلك فإن فحص مستوى الاتساق الداخلي والثوقية تم من خلال اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha ومؤشر الوثوقية المركب على مدار الاختبار الذي تم. وفقاً للجدول 4.9، تختلف قيم Cronbach alpha في هذه الدراسة من 0.970 إلى 0.990. لأن هذه القيم أعلى من الحد الأقصى البالغ 0.7 الذي اقترحه Blunch (2013)، ليست هناك حاجة لأي تغيير إضافي (Blunch, 2013).

بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك نقاشات حول فائدة استخدام ألفا كرونباخ كأداة لتحديد مستوى الصدق في دراسة استقصائية معينة. يتم أحياناً انتقاد قيمة ألفا كرونباخ لكونها تقيس من الموثوقية الحقيقية (Hair et al., 2014). في ضوء ذلك، اقترح McNeish (2018) اختبار موثوقية بديل، والذي أشار إليه بمؤشر الموثوقية المركبة Composite Reliability (McNeish, 2018). بالمقارنة مع ألفا كرونباخ، يرى Chin (1998) الموثوقية المركبة على أنها تقدير أكثر دقة للموثوقية حيث أنه من الممكن تحديد ما إذا كانت المؤشرات الخاصة كافية أم لا في تصويرها للمفاهيم المعنية (Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981). للإشارة إلى وجود اتساق داخلي كافٍ، يجب أن تكون الموثوقية المركبة أكثر من 0.7 (Hair et al., 2017). بشكل عام، كما يتضح من الجدول 4.9، كانت قيم الموثوقية المركبة تزيد عن 0.7، مما يشير إلى أنه لا توجد حاجة لمزيد من التعديل.

### خامساً: النموذج الهيكلي للدراسة واختبار الفرضيات

أشار Collier (2020) إلى أن تحليل الانحدار المتعدد يمكن أن يلعب دوراً مهماً في التنبؤ والتفسير، حيث يكون هذا التنبؤ والتفسير على شكل أسئلة بحثية مختلفة، وتصميمات دراسة، ومقاربات استنتاجية، واستراتيجيات تحليل. في التنبؤ، ينصب التركيز الرئيسي على التطبيق العملي بحيث يتم اختبار المتغيرات المستقلة من خلال فعاليتها في تعزيز التنبؤ بقيم المتغيرات التابعة. في التفسير، ينصب التركيز الرئيسي على التباين في المتغير التابع الموضح من خلال مجموعة ذات مغزى نظرياً من المتغيرات المستقلة (Collier, 2020).

كما أشار Byrne (2016) إلى أن معامل الارتباط  $R^2$  يفسر مقدار التباين الموضح أو المتوقع أو المدرج في المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة. كما يعرف معامل الارتباط  $R^2$  أيضاً بأنه حجم تأثير أو معيار ملائم للنموذج في تحليل الانحدار المتعدد (Byrne, 2016). يظهر في الشكل 4.7 نموذج الدراسة الحالية مع الفرضيات التي سيتم اختبارها على مرحلتين، المرحلة الأولى بتحليل وتفسير العلاقات المباشرة، والثانية بتحليل أثر المتغير المعدل.

### أولاً: العلاقات المباشرة

#### الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على وجود علاقة ما بين أبعاد فعالية التدريب والأداء الوظيفي. من خلال تحليل رسومات أموس على هذا المسار، يتضح لنا أن الفرضية الأولى مقبولة، حيث أن فعالية التدريب تمتلك علاقة ذات دلالة إحصائية مع الأداء الوظيفي، ومن واقع هذه النتيجة. في البداية، بشر معامل الارتباط  $R^2$  الخاص بالأداء الوظيفي إلى 48٪ من التباين المرتبط بفعالية التدريب، فإن عامل فعالية التدريب يمتلك علاقة ذات دلالة إحصائية مع الأداء الوظيفي، مما يعني H1 فرضية مقبولة، بالإضافة إلى ذلك، فإن فعالية التدريب له 33٪ من القوة التنبؤية ( $\beta = 0.330$ ,  $P = 0.000$ ) للأداء الوظيفي (انظر أيضاً إلى الشكل (3)).

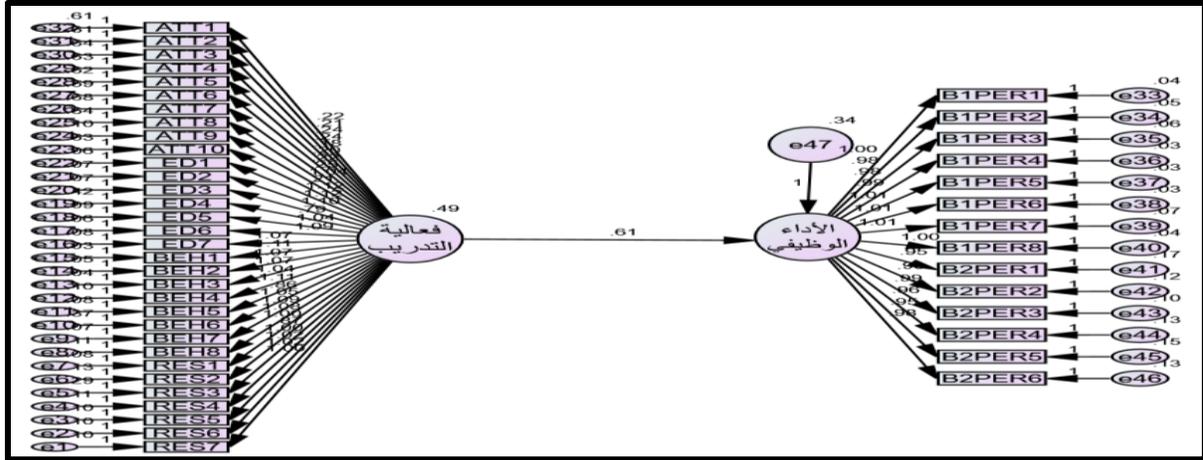
### الجدول (3)

#### تحليل الانحدار الخاص بالفرضية الأولى

H	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P	$R^2$
H1	TE → PER	0.330	0.005	7.042	0.000	0.485

### شكل رقم (4)

#### نتائج تحليل الارتباط باستخدام AMOS



### الفرضية الثانية

في المحور الثاني من الدراسة، يحاول الباحث تحديد طبيعة العلاقة ما بين فعالية التدريب وأداء المهمة، إذ يفترض الباحث هنا وجود تأثير لفعالية التدريب على أداء المهمة. ومن خلال تحليل رسومات AMOS يشر معامل الارتباط  $R^2$  الخاص بأداء المهمة إلى 74% من التباين المرتبط بفعالية التدريب. كما هو مبين في الجدول 4.11، فإن الفرضية الثانية تشير إلى علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية ما بين فعالية التدريب وأداء المهمة، وهو ما يشير إلى أن الفرضية الثانية مقبول، مما يعني أن H2 فرضية مقبولة، حيث إن فعالية التدريب لها قوة تنبؤية بنسبة 36.6% ( $\beta = 0.366$ ,  $P = 0.000$ ) لأداء المهمة (انظر أيضاً إلى الشكل (4))

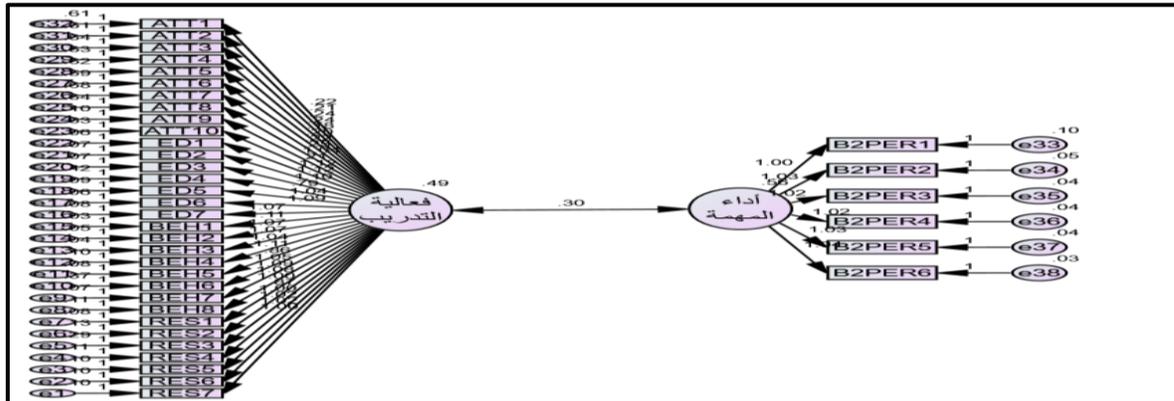
جدول رقم (4)

### تحليل الانحدار الخاص بالفرضية الثانية

H2	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P	$R^2$
H2	TE → B2PER	0.366	0.011	7.931	0.000	0.742

شكل رقم (5)

### نتائج تحليل الارتباط باستخدام AMOS



### الفرضية الثالثة

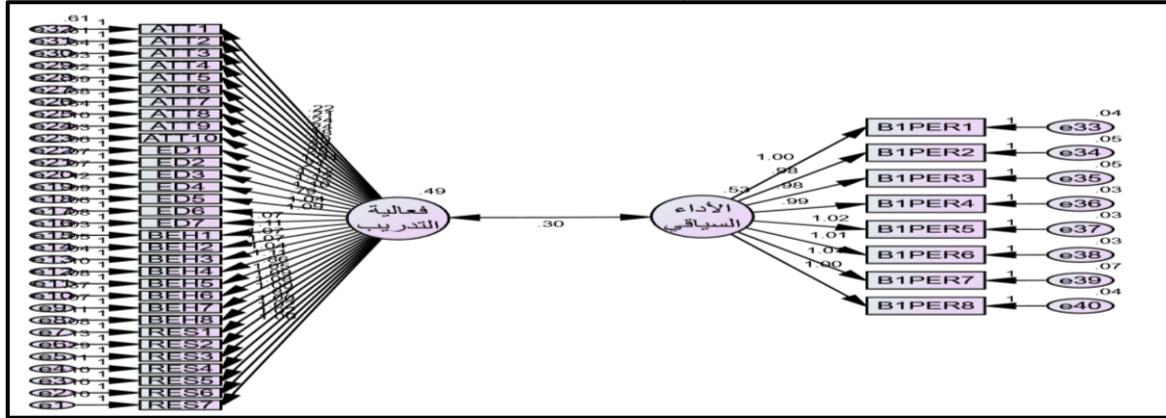
في هذا المحور، جرى التركيز على العلاقة ما بين فعالية التدريب والأداء السياقي، فيفترض الباحث هنا وجود تأثير لفعالية التدريب على الأداء السياقي. فمن خلال تحليل AMOS يتضح لنا أن معامل الارتباط  $R^2$  الخاص بالأداء السياقي حقق ما نسبته 76% من التباين المرتبط بفعالية التدريب. كما هو مبين

في الجدول 4.12، يتضح لنا بأن فعالية التدريب له 36.8% ( $\beta = 0.368$ ،  $P = 0.035$ ) من القوة التنبؤية للأداء السياقي (انظر أيضاً إلى الشكل (6) مما يعني أن H3 فرضية مقبولة.

جدول رقم (5)  
تحليل الانحدار الخاص بالفرضية الثالثة

3H	Path	Estimate	S.E.	C.R.	P	R <sup>2</sup>
H3	TE → B1PER	0.368	0.016	7.969	0.000	0.761

شكل رقم (6)  
نتائج تحليل الارتباط باستخدام AMOS



جدول رقم (7)  
نتائج الفرضيات المباشرة للدراسة

الرمز	الفرضية	path	القرار
مقبولة	يوجد أثر التدريب المقدم للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على الأداء الوظيفي.	TE → PER	مقبولة
مقبولة	يوجد مدى لفعالية التدريب المقدم للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على أداء المهمة.	TE → B2PER	مقبولة
مقبولة	يوجد تأثير لفعالية التدريب المقدم للعاملين في قطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على الأداء السياقي.	TE → B1PER	مقبولة

### خاتمة:

يعتبر التدريب أحد الأركان المهمة والاستراتيجية للنهضة في أي مجال مما جعل له تأثير كبير على أداء المؤسسات في قطاع الخدمات التعليمية. وهذه الدراسة قيمنا أثر فعالية التدريب على ابعاد الاداء الوظيفي للعاملين في القطاعات الحكومية من خلال دراسة ميدانية للعاملين في قطاع التربية والتعليم في محافظة عدن الجمهورية اليمنية، وتم مناقشة الإطار النظري ومفهوم وأهمية هذه المتغيرات وكشف كافة جوانبها. وبناءً على ذلك قمنا بتحديد منهجية الدراسة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأختبار العينة التي أجرينا عليها هذه الدراسة وهم معلمي ومعلمات في قطاع التربية والتعليم في محافظة عدن الجمهورية اليمنية من خلال تجميع الاستبانات آراء معلمي ومعلمات قطاع التربية والتعليم حيث تم تحليلها ولنخلص في النهاية الى جملة من النتائج التي من خلالها تمكنت الدراسة تأكيد صحة الفرضيات و الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة وفي الاخير تم وضع توصيات مقترحة لما توصلت اليه الدراسة وأظهرت النتائج وجود تأثير قوي ومباشر لفعالية التدريب على ابعاد الاداء الوظيفي..

### التوصيات

- إعادة نفس الدراسة ولكن مع متغيرات مستقلة أخرى ستعود بمحددات مختلفة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بقطاع التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
- تخصيص التدريب ضبط المحتوى والتقنيات التدريبية بناءً على احتياجات المعلمين والظروف المحلية.

3. تفعيل التعلم العملي من خلال ورش العمل التفاعلية والمشروعات التطبيقية لتعزيز التفاعل والفهم العميق.
4. متابعة وتقييم دوري لقياس التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين فعالية برامج إعداد المعلمين لتلبية احتياجات المجتمع المتغيرة ومواكبة التطورات الحديثة والسريعة.
5. تشجيع على التفاعل والمشاركة للمعلمين من خلال منصات التواصل الاجتماعي أو منتديات النقاش لتبادل الأفكار والتجارب.
6. توفير مكافآت وتحفيز لتشجيع المعلمين على المشاركة الفعالة وتحسين أدائهم، مع تحسين الأجور قدر الامكان لتعزيز مكانتهم في المجتمع لضمان قدرتهم على التفرغ للتدريس من دون الحاجة إلى وظائف إضافية.
7. الاستفادة من تقييم الزملاء لتشجيع على التعلم المتبادل وتطوير المهارات من خلال تبادل التجارب والتقييم بين المعلمين.
8. يجب التنسيق بين المؤسسات التعليمية ووسائل الإعلام ومراكز التأثير الاجتماعي لنشر الفهم حول دور المعلم..

## قائمة المراجع:

1. ابن منظور (1413هـ). **لسان العرب**. طبعة مصورة عن طبعة بولاق، المؤسسة المصرية العامة للتأليف والنشر، الدار المصرية للتأليف والترجمة.
2. أبو الراسعبد الوهاب، محمد (2010م). **التدريب والتطوير مدخل علمي لفاعلية الفرد والمنظمة**. ط1، الرياض، السعودية.
3. السريحي، أحمد حمدان (2022م). الممارسات الأدائية لمعلمي رياضيات المرحلة الابتدائية ضمن المعايير التخصصية لهيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المشرفين بمنطقة المدينة المنورة. **المجلة العربية للنشر**، العدد 42، ص ص 33- 56.
4. الحسن، سحر احمد (2017م). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. **رسالة دكتوراه**، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
5. المرسي، أحمد محمد (2019م). **جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي**. ط1، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر.
6. المركز الإقليمي للجودة والتميز في التعليم، الخطة الاستراتيجية العامة للتعليم في الأقطار العربية. (2015-2020)
7. المجالي، رامي سليمان سالم (2019م). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين في الفنادق. **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة آل البيت، الأردن.
8. الهيئي، حسن معلم (2012م). **إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)**. الدار الجامعية، مصر.
9. الرميدي، بسام سمير (2020م). أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والفاعلية التنظيمية في شركات السياحة المصرية: الإستغراق الوظيفي كمتغير وسيط. **مجلة كلية السياحة والفنادق**، المجلد الرابع، العدد الأول، 1-25.
10. بلال، زروق عثمان (2020م). أثر الأخلاقيات الإدارية على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان. **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، المجلد4، العدد4، ص ص 51-68.
11. محمود احمد السراجي معوقات تطبيق الاستراتيجية الوطنية للتطوير جمهورية اليمن: بحث تشخيصي وتحليلي عن معوقات الداخلية والخارجية لتطبيق الاستراتيجية الوطنية للتطوير، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية مجلد 2 عدد 1 (2023)
12. الصرايرة، خالد احمد (2011م). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 27(20)، عمان، الأردن.
13. تبوك، محمد بن علي بن مسعود (2018م). فاعلية الإداء المؤسسي في المنظمات الحكومية. **مجلة البحوث التجارية**، المجلد 38، العدد 1، ص ص 197 – 228.
14. الحداد، نور حاتم (2017م). تقويم الأداء. **مجلة العلوم الرياضية**، العدد.13، 66-68.
15. النصراري، محمد (2018م). أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على موظفي المدارس العربية في ماليزيا. **المجلة الدولية للإدارة والعلوم الإنسانية**. العدد3، الإصدار الثاني، 37-50.
16. محسن، منتهى عبد الزهرة (2011م). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية، المجلد 2، العدد 4، ص ص 682 – 718.
17. شحاتة، حسن والنجار، زينب (2003م). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**. الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر
18. عباس أحمد عبد القادر (2019 م). دراسة تقييمية لتأهيل معلمي مرحلة التعليم الأساسي في ضوء استراتيجية تطوير التعليم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية كلية التربية جامعة صنعاء، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
19. عبد الكريم، زهيو (2020م). أثر التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات على مكانة وأداء المعلوماتي - دراسة ميدانية لعينة من معلوماتي. **مجلة العلوم الإنسانية**، عدد.47، المجلد18، ص ص 73-91.
20. سند (2010م) **المدرّب المحترف**. دار العلا، القاهرة، مصر.
21. المنجد (2001م). **المنجد في اللغة**. تأليف لويس معلوف. المطبعة الكاثوليكية - بيروت، لبنان.
22. العنزي، زايد مطيران (2019م). الاحتياجات التدريبية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية في مدينة تبوك في ضوء متطلبات تحقيق المعايير المهنية المعاصرة من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين. **مجلة كلية التربية**، جامعة أسيوط، المجلد35، العدد 2، ص ص 57-73.
23. السريحي، أحمد حمدان (2022م). الممارسات الأدائية لمعلمي رياضيات المرحلة الابتدائية ضمن المعايير التخصصية لهيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المشرفين بمنطقة المدينة المنورة. **المجلة العربية للنشر**، العدد 42، ص ص 33- 56.
24. حسن، إبراهيم محمد (2017م). فاعلية برنامج تدريبي قائم على المعايير العالمية لمعلمي الموهوبين في تنمية الكفاءة الذاتية للمعلمين والحل الابداعي للمشكلات الرياضية لدى تلاميذهم الموهوبين. **مجلة كلية التربية**، جامعة بنها، ص ص 154- 103.
25. غانم زياد (2012م). **اثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص**.
26. صلاح الدين حسين صالح (2018م). اتجاهات المتدربين نحو التدريب الإلكتروني: دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر - الجامعة العراقية، الجامعة العراقية، مجلة الدنانير، ص ص 374-345.
27. زيد النقيب، أنيس حسين (2023) **الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر المديرين والوكلاء، دراسة تطبيقية اليمن**

28. الصرايرة، خالد احمد (2011م). الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 27(20)، عمان، الأردن.
29. النهدي، سليمان ربيع (2016م). نظم المعلومات الادارية التعليمية نظام نور للإدارة التربوية وأثرها على فاعلية الاداء الاداري في المدارس الثانوية بمحافظة جدة، **المجلة العربية للنشر**، ص ص 101-139.
30. محسن، منتهى عبد الزهرة (2011م). واقع الأداء الإداري لدى رؤساء الأقسام في كليات التربية بجامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين ، مجلة كلية التربية ، المجلد 2، العدد 4، ص ص 682 – 718.
31. النصاري، محمد (2018م). أثر الثقافة التنظيمية والتمكين الوظيفي على أداء الموظفين دراسة ميدانية على موظفي المدارس العربية في ماليزيا. **المجلة الدولية للإدارة والعلوم الانسانية**. العدد3، الإصدار الثاني، 37-50.
32. بيومي، ياسر عبد الرحيم، والجندي، حسن عوض (2019م). واقع الممارسات التدريسية الصفية لمعلمي الرياضيات بالمرحلة الابتدائية في ضوء المعايير المهنية المعاصرة لتعليم وتعلم الرياضيات. **مجلة تربويات الرياضيات**، مجلد 21، العدد1، ص ص 6-54.
33. السريحي، أحمد حمدان (2022م). الممارسات الأداة لمعلمي رياضيات المرحلة الابتدائية ضمن المعايير التخصصية لهيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المشرفين بمنطقة المدينة المنورة. **المجلة العربية للنشر**، العدد 42، ص ص 33-56.
34. شريف (2010م). **الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية**. ط1، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، السعودية.
35. سندي، عبدالرحمن (2010). **موسوعة التدريب والتنمية البشرية**. ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر.
36. الياور، عفاف، صلاح حمدي (2009م). **التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة**. دار العربي، القاهرة، مصر.
37. القبلان، يوسف محمد (2010م). **أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية**.