أثر التدريب أثناء الخدمة في تنمية بعض مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية

د/ الجوهرة بنت عبد الرحمن إبراهيم المنيع
جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
المملكة العربية السعودية

ملخص:

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر التدريب أثناء الخدمة في تنمية بعض مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن، والمعوقات التي تحول دون ذلك. وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، وتطبيق استبانة الكشف عن أثر التدريب من إعداد الباحثة والمتكونة من (40)فقرة موزعة على أربعة مجالات على عينة من منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن قوامها (226) موظفة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية من بين إدارات الجامعة المختلفة وفقًا لمتغيّري المؤهل العلمي والخبرة المهنية، أظهرت النتائج ما يلي:

1- وجود أثر كبير للتدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات كل من: الإبداع والحوار، ومهارة العصف الذهني، ومهارات الخريطة الذهنية.

2- وجود مجموعة من المعيقات التي تعيق التدريب أثناء الخدمة مثل: عدم إعداد برامج مؤثرة وفعالة تسهم في تحقيق الأهداف المخطط لها، وعدم وجود الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، وغيرها من المعيقات الأخرى.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيكل من متغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية لصالح ذوي المستوى الأعلى.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفاعل بين متغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

وأخيرا، بناء على هذه النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة إعداد برامج تدريبية مناسبة بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفات وقدراتهن وظروفهن وليست بشكل عشوائي، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمتدربات.

الكلمات المفتاحية: التدريب أثناء الخدمة، المهارات، منسوبات جامعة الأميرة نورة.

Abstract:

The present study aimed to detect the impact of in-service training in developing some skills for female staff in Princess Nora Bent Abdul-Rahman University , and the obstacles that prevent it, and by using the descriptive and analytical approach to describe the phenomenon under study, and the application of the in-service training impact in developing some skills questionnaire which was consisted of (40) paragraphs distributed on four areas, and set up by the researcher on a sample consisted of (226) employees who were selected randomly among the various departments of the university, according to the variables of educational qualification and professional experience.

-The results showed the following:

1 - A significant effect of in-service training in the development of the skills of both: creativity and dialogue, the skill of brainstorming and the skills of mental map.

2 -There are a set of obstacles that hinder the in-service training, including: lack of effective and efficient programs that contribute to achieve the planned objectives, and the lack of appropriate material ,moral incentives and other obstacles.

3 -The presence of statistically significant differences for each of the variables of educational qualificationand Professional expérience in Favour of the highest level

4 -The presence of statistically significant differences in the interaction between the variables of educational qualification and professional experience.

Finally, on the basis of these results the researcher recommended a range of recommendations, including: the need to develop suitable training programs for employees based on their abilities and training needs, and to provide the necessary material and moral incentives for trainees.

-Key Words: In-Service Training, Skills, The Employees of Princess Nora Bent Abdul-Rahman University.

1- مقدمة:

يعد التدريب مطلباً حضارياً في عصر يعتمد على الخبرات والتقنيات الفنية، فهو من مقومات التنمية الاجتماعية التي تعتمد إعداد الأفراد إعداداً جيداً للأخذ بأسباب التطور الحضاري، كما يعد وسيلة تهيئ الفرد للقيام بعمله بكفاءة عالية. **(الشاعر، 1991)**

وهو نشاط يتميز به المجتمع الإنساني، وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يتبوأ مكانة في المجتمع، وهو ليس عملية طارئة أو مؤقتة، كما أنه ليس ترفاً أو إضافة كمالية يمكن استخدامها أو الاستغناء عنها وفقاً للمعايير الشخصية أو الاهتمامات الذاتية للمسؤولين عن واقع العمل بل على العكس فالتدريب وظيفة رئيسية مستمرة تمثل واجبًا من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف التنظيمات. والتدريب المستمر لكل فرد في مجال عمله، هو الأسلوب الأمثل الذي يساعد الفرد على مسايرة الحديث في العلم، والتعرف على أحدث الأساليب المستخدمة.**(رفاعي،1986)**

كما يعتبر من أكثر الأدوات جدوى للتطوير، حيث يتم من خلاله صقل مهارات وقدرات الأفراد، وإكسابهم أساليب جديدة للأداء، وتنمية معارفهم حول بعض المفاهيم المتعلقة بمجالات أعمالهم، فمن خلال تطوير الفرد لقدراته، ومهاراته، ومعارفه، سينعكس ذلك إيجاباً على أدائه، ويسهم في تطوير مكونات المنظمة الأخرى تباعاً.

(الغامدي، 2009، ص107)

ويرتبط مفهوم التدريب ارتباطًا وثيقًا بمفهوم التربية المستمرة أو التعليم المستمر. ومهمة التدريب تطوير قدرات المتدربين المعرفية والتربوية، والعمل على إثراء معلوماتهم بأساليب متنوعة، وصقل خبراته، وتقويم وتعديل سلوكهم التربوي الميداني بصورة مستمرة .**(حلمي ونوير،1982، ص15- 12)**

2- مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

يشكل التدريب جانباً مهماً في تنمية الموظفين وتأهيلهم وتزويدهم بكل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم المتنوعة، ونتيجة لما تقدمه جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من برامج تدريبية متنوعة لمنسوباتها داخل الجامعة أو خارجها، والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق التنمية المهنية للمشاركين في تلك البرامج ،وعليه، جاءت هذه الدراسة

للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التدريب أثناء الخدمة في تنمية بعض مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

والذي تنبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما أثر برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات الإبداع والحوار لدى منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ما أثر برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارة العصف الذهني لدى منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ما أثر برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات الخريطة الذهنية لدى منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- ما هي المعوقات التي تعيق برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات منسوبات الجامعة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة المهنية؟

3- أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر التدريب أثناء الخدمة تنمية مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
2. تحديد أثر التدريب أثناء الخدمة لدى منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تنمية مهارات كلٍّ من (الإبداع والحوار، العصف الذهني، ومهارات الخريطة الذهنية).
3. التعرف أثر التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تبعاً لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية.
4. التعرف على أبرز المعوقات التي تعيق برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
5. التوصل إلى توصياتٍ من شأنها المساهمة في تطوير برامج التدريب أثناء الخدمة بما يلبى احتياجات منسوبات الجامعة بشكل عام ويراعي احتياجاتهن التدريبية.

4- أهمية الدراسة:

انطلاقًا من الأهمية الكبيرة للجامعات ودورها الريادي في تحقيق التنمية للمجتمعات، من خلال برامجها المختلفة سواء ما يتعلق منها بالتدريس المباشر للطلاب والطالبات وتخريج أفراد مؤهلين مسلحين بالعلم والمعرفة للمساهمة في بناء بلدهم، أو من خلال دورها الريادي في تنمية المجتمعات المحلية من خلال علاقتها التشاركية بجميع مؤسسات البيئة المحلية أو على مستوى الدولة أو على المستوى العالمي للمساهمة في الاكتشافات العلمية والابتكارات المتنوعة التي تساهم في تحسين حياة الشعوب ورقيها.

من هنا جاءت هذه الدراسة لقناعة الباحثة بأن للتدريب أثر كبير في تنمية مهارات الموظفين على اختلاف أعمالهم إذا ما خطط له بشكل مناسب، بحيث يجد كل متدرب المادة التدريبية المناسبة له، والتي تساهم في تحسين أدائه وتطويره إلى مستوى أفضل.

5- مصطلحات الدراسة:

تعددت تعريفات الباحثين للتدريب أثناء الخدمة وتنمية المهارات، وفيما يلي البعض من هذه التعريفات:

التدريب: هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث التغييرات التي تعرضها الاحتياجات التدريبية في عقلية الأفراد وقيمهم وسلوكياتهم من أجل رفع مستوى أداء المنظمات أو معالجة إشكالياتها أو تمكينها من مواجهة تحديات مستقبلية محتملة.**(الكبيسي، 2002، ص19)**

ويعرفه **الشمراني (2007، ص12)** بأنه سلسلة من الخطوات المنظمة المستمرة التي تهدف إلى اكساب المتدرب مزيدًا من المهارات والطرق الحديثة لزيادة كفاءته الإنتاجية ورفع روحه المعنوية وتوجيه سلوكه وعلاقته بشكل إيجابي يخدم أهداف العاملين والمؤسسة معًا.

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "مجموعة الأنشطة والفعاليات والخبرات والاتجاهات والمهارات الميدانية التي يتم تدريب منسوبات الجامعة عليها أثناء فترة خدمتهن في الجامعة ويتم تصميمها من قبل خبراء متخصصين للمساهمة في تحسين أداء منسوبات الجامعة وتطوير مستواهن المهني طيلة حياتهم المهنية".

التدريب أثناء الخدمة: عملية هادفة ومنظمة تكمل متطلبات التأهيل المهني للأفراد بعد تخرجهم من المؤسسات التعليمية، حيث تستهدف هؤلاء الأفراد بكل ما هو جديد ومستجد في مجال أعمالهم، للعمل على النهوض المستمر بمستواهم، ومن ثم صقل مهاراتهم وقدراتهم مما ينعكس مباشرة على مستوى كفاءتهم في إنجاز مهامهم.

(يوسف، 2002)

المهارات: هي خليط من الامكانات المتنوعة والقدرات التي يمتلكها منسوب الجامعة، ويستعملها للقيام بعمله بسرعة ودقة واتقان.

تنمية المهارات: يقصد بها تطوير ودعم السلوكيات، والمهارات المختلفة التي يمتلكها منسوب الجامعة حسب مهام عمله عن طريق برامج التدريب المختلفة أثناء الخدمة.

6- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

1. اقتصرت على عينةٍ من منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن للعام الدراسي 1436/1435هـ- 2015/2014 م

2. يتحدد تعميم نتائج الدراسة بدرجة صدق وثبات الأداة المستخدمة التي طورتها الباحثة.

أولا: الإطار النظري والدراسات السابقة

- أهمية التدريب:

يتسم العصر الحديث بالحركة السريعة، والتغير في جميع مجالات الحياة، كما أن التقدم العلمي والتكنولوجي يضع الإنسان المعاصر أمام متطلبات وحاجات لا غنى عنها.

لقد أصبحت كافة المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها تركز على العنصر البشري وبشكل كبير وذلك لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، حيث أصبح الاستثمار في هذا الأخير وسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري في العصر الحاضر التدريب والذي أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، منها المتقدمة والنامية على حد سواء، فالتدريب الإداري يهدف إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب

المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومحاولة تغيير سلوكاتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية. **(الكردي، 2012)**

- أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صوراً وأشكال تتباين في الأسلوب والهدف وحسب المواقف التدريبية المحددة، حيث يمكن تصنيفها إلى ما يلي:

1. التدريب حسب الزمن: ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل والتدريب التوجيهي والتدريب في أثناء الخدمة.
2. التدريب حسب المكان: ويشمل التدريب داخل المنظمة والتدريب خارج المنظمة.
3. التدريب حسب الهدف: ويشمل التدريب لتجديد المعلومات وتدريب المهارات والتدريب السلوكي والتدريب للترقية.**(ياغي،1986)**

- أهداف التدريب:

إن وضوح أهداف التدريب وتحديدها يعد أكثر العوامل المؤثرة في نجاح البرنامج التدريبي، وتنقسم أهداف التدريب إلى أهداف عامة للتدريب، وأهداف خاص بكل برنامج تدريبي. وفيما يلي أهم الأهداف العامة للتدريب:

1. زيادة وتقوية أداء ومهارات ومعارف المتدربين.
2. رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأداءه بسرعة وجودة عالية.
3. خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
4. تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
5. تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الاشرافية عليهم.

6. تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الاعمال والتطور التاريخي.

7. يساعد في التقليل من الاخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.

8. يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.

9. يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.**(إسماعيل، 2010)**

الدراسات السابقة:

1- الدراسات العربية:

أ- دراسة المطوع (1992): التي هدفت إلى معالجة السلبيات الموجودة ونقاط الضعف في الاجراءات الادارية المتبعة، ومشكلة تدني الكفاءة الإنتاجية بعض الأحيان في إمارة منطقة الرياض، وكذلك أهمية التدريب في تنمية مهارات العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.

وأشارت نتائجها إلى أهمية التدريب بصفة عامة، وأهميته لتنمية المهارات والمعارف، وتأثيره في رفع الكفاءة الإنتاجية. كما أشارت إلى الصعوبات التي كان لها الأثر الواضح في خفض الإنتاجية، وطرحت مقترحات لتطوير وتحسين العملية التدريبية لرفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون التدريب في مجال العمل مواكباً لتطورات العصر ومتطلباته ومبنياً على خطط مسبقة تحدد الاحتياج الفعلي ضماناً لنجاح البرنامج التدريبي، وعدم التركيز على التدريب المعهدي، وإتاحة الفرصة للتدريب على رأس العمل.

ب- دراسة الشملاني (1996): بعنوان **"أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين: دراسة ميدانية على مراكز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض"**، هدفت إلى تركيز الانتباه وضرورة الاهتمام والتعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية الإدارية التي يقدمها مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية لتحقيق أهدافها، وذلك عن طرق التعرف على مدى إعداد هذه البرامج على أسس سليمة في كافة المراحل التدريبية، وقد

توصلت نتائجها إلى أن البرامج التي يعقدها المركز لا تحدث الآثار الإيجابية المتوقعة منها. كما أشارت كذلك إلى أهمية التدريب كعامل أساسي في تغيير سلوك المتدرب واتجاهاته، وتنمية مهاراته ومعلوماته وخاصة في مجال العمل، وأن هناك اتفاقاً بين المتدربين ورؤسائهم على أن البرامج التدريبية لا تحقق الآثار المرجوة منها، ولا تحدث التغييرات المطلوبة في المتدربين.

ج- **دراسة الغامدي، (2000):** بعنوان **"أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الأمن العام"** وهدفت إلى تحديد أوجه القصور التي تعترض سير العمل بشؤون الإمداد والتموين بالأمن العام، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوث ذلك القصور، والتعرف على أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بشؤون الإمداد والتموين بالأمن العام.

وأظهرت نتائجها أن للتدريب تأثيراً في رفع كفاءة الشخص الفنية، وتحسين أسلوب الأداء، وتنمية قدرات الشخص، ومهاراته، ومنحه قدرة على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإكسابه مهارات، ومعارف جديدة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارة تدريب القوات البحرية بإلحاق رؤساء أقسام التدريب فيها بدورات في مجال التدريب على رأس العمل، وخاصة في برامج تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج التدريب. وضرورة توعية الضباط ورؤسائهم المباشرين بأهمية التدريب على رأس العمل ودوره في تنمية مهارات المتدربين ورفع كفاءتهم الانتاجية. وضرورة التركيز على أسلوب التطبيق العملي وعدم الاسهاب في الموضوعات ذات الطابع النظري وعمل منهجية تحدد الأولوية حول ذلك واختيار الأوقات المناسبة لتنفيذ التدريب على رأس العمل من خلال مراعاة الظروف الاجتماعية للمتدربين.

د- **دراسة المحاسنة (2000):** تحت عنوان" **تقييم برنامج تأهيل المعلمين أثناء الخدمة (الدبلوم العام في التربية)** "هدفت إلى تقويم برامج تأهيل المعلمين أثناء الخدمة (الدبلوم العام في التربية) في جامعة مؤتة من وجهة نظر الطلبة الخريجين. حيث بلغت عينة الدراسة (80) معلماً ومعلمة هم جميع خريجو ذلك الفصل الدراسي. وقد أشارت نتائجها إلى تقديرات متوسطة لمجالات تقويم برنامج تأهيل المعلمين، كما أشارت كذلك إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha<0.05$) في تقديرات الطلبة المعلمين لكفاية

برنامج تأهيل المعلمين أثناء الخدمة (الدبلوم العام في التربية) في جامعة مؤتة ومجالاته تعزى لمتغيرات الجنس أو التخصص أو للتفاعل بينهما.

2- الدراسات الأجنبية:

أ- **دراسة مارتي(Marti,2000):** التي هدفت إلى عرض نموذجين من نماذج تدريب الموظفين وهما:

النموذج الأول: هو التدريب على كسر حاجز أو كابوس الاتصال مع الآخرين. وتوصل الباحث إلى أن هناك عاملين مهمين يجب تطبيقهم عندما تحاول المناقشة هما:

- يجب أن تناقش هذه المسألة بغض النظر عن كونها صعبة أو مؤثرة.

- يجب أن تستمر في المناقشة حتى يفهم المقابل رسالتك.

النموذج الثاني: هو التعلم الذاتي، وقد وضع الباحث عدة فوائد لهذا النموذج وهي:

- أن أغلب الدورات باستخدام التعليم الذاتي ممكن أن تنتهي في ساعة واحدة.

- سهولة الحصول على هذا التدريب في أي وقت ومن أي مكان.

- القادة والموظفون يكونون أكثر إنتاجية إذا وجدوا أنفسهم يتعلمون في الوقت الذي يريدون والمعلومة التي يحتاجونها.

- تقليل النفقات الخاصة بالتنقل للدورات الخارجية.

- استرجاع البحوث والدراسات والتي سبق تعلمها.

ب- **دراسة وراتا (2001):** بعنوان **"تطوير تقييم التدريب في مهارات العرض الالكترونية للمعلمين قبل وأثناء الخدمة"** و هدفت إلى تصميم وتطوير وتقييم التدريب على وسائل العرض الالكترونية التي تندمج مع اليدوية والفردية في ضبط المجموعة، وقد تم تدريب المشاركين عن طريق خطوات عملية، وقد تم تطوير هذا التدريب لحل مشكلة عدم ملائمة مهارات المعلمين الإلكترونية قبل وأثناء الخدمة واكتساب المعلومات والمفاهيم وتقليل التوتر والموقف تجاه التقنية مع التعليم في مدرسة التربية والتعليم بجامعة **بيتسبرج**، وافترضت الدراسة أن التدريب باستخدام الكتالوجات خطوة أساسية لتعليم المعلمين قبل وأثناء الخدمة لتعليم طرق العرض الإلكترونية وتنفيذه

بطريقة فعالة في إعدادات المجموعة التي يكون بها التدريب الفردي مطلوبا أو في حاجة إلى تدريب. وقد أظهرت نتائجها أن هذا التدريب ساهم في تحسين وتطوير مهارة المعلمين المتدربين المشاركين وكذا معلوماتهم عن طرق العرض الالكترونية وإمكانية جعل النص يتكامل مع الصورة في وسيلة واحدة حتى يصبح المحتوى منظماً ويتم عرضه بسهولة وفاعلية.

ج- دراسة دغلس وآخرون(2010): تحت عنوان" **أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية في نابلس**" والتي هدفت إلى التعرف على أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية في نابلس، كما هدفت إلى التعرف إلى دور متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية) على موضوع الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (17) موظفاً من العاملين في مصنع الزيوت النباتية حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقام الباحثون بتطوير استبانة لقياس أثر التدريب على الكفاءة الانتاجية، وتكونت من (21) فقرة، وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها ما يلي:

- هناك أهداف واضحة للتدريب مرتبطة بالاستخدام الأمثل للموارد في المصنع.
- التدريب يشمل جوانب فنية ومعرفة، وينمي لدى المتدرب الجوانب الفنية والمعرفية الضرورية للعمل.
- وجود علاقة بين التدريب والمهارة في العمل حيث أن المهارة في العمل تزداد بوجود التدريب.
- تتم دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين في المصنع قبل البدء بالدورة التدريبية.
- التدريب يساهم في تحسين جودة المنتج حيث أنه يساعد في صقل مهارات الموظفين وبالتالي يحسن من كفاءتهم الانتاجية.

- تعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التدريب وتحسين أداء العاملين أثناء الخدمة من زوايا مختلفة، فقد هدفت تلك الدراسات إلى:

- معالجة السلبيات الموجودة ونقاط الضعف في الاجراءات الادارية المتبعة، وتحديد طرق واسس إعداد البرامج التدريبية. (المطوع، 1992 ، والغامدي، 2000، ومارتي، 2000).

- معالجة مشكلة تدني الكفاءة الإنتاجية. (المطوع، 1992 ، والغامدي، 2000).
- أهمية تنمية مهارات العاملين من اجل تحقيق الأهداف المنشودة. (المطوع، 1992 ، والغامدي، 2000، الشملاني، 1996، و أوراتا، 2001).
- تركيز الإنتباه وضرورة الإهتمام والتعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية أهدافها. (الشملاني، 1996 ، والغامدي، 2000).

أما من حيث النتائج فقد أشارت تلك الدراسات إلى العديد من النتائج والتي كان من بينها النتائج المشتركة التالية:

- أهمية التدريب بصفة عامة.
- أهمية التدريب من أجل تنمية المهارات والمعارف لدى الموظفين.
- للتدريب أثر في رفع كفاءة الشخص العامل، وتحسين أسلوب الاداء.
- يساهم التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.
- ضرورة تركيز الانتباه والاهتمام والتعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية أهدافها المحددة.
- تحديد أوجه القصور التي تعترض سير العمل.

كما أوصت تلك الدراسات بعدد من التوصيات المشتركة أهمها:

- ضرورة مواكبة تطورات العصر ومتطلباته.
- عدم التكريز على التدريب المعهدي، وضرورة التركيز على اسلوب التطبيق العملي، وعدم الإسهاب في الموضوعات ذات الطابع النظري.
- إتاحة الفرصة للتدريب على رأس العمل.

ثانيا: الجانب الميداني وإجراءاته المنهجية

1- مجتمع و عينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن للعام الجامعي 1436/1435هـ، أما العينة فتكونت من (226) منتسبة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية من بين إدارات الجامعة المختلفة وفقًا لمتغيّري المؤهل العلمي والخبرة المهنية ، كما هو موضح في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغِّيَري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي

الخبرة	المؤهل العلمي		المجموع
	بكالوريوس	دراسات عليا	
أقل من 5 سنوات	34	38	72
أكثر من 5 وأقل من 10	42	44	86
أكثر من 10 سنوات	36	32	68
المجموع	112	114	226

2- أداة الدراسة:

بعد استعراض الإطار النظري والمقاييس السابقة في مجال التدريب أثناء الخدمة، قامت الباحثة بإعداد مقياسٍ للكشف عن أثر التدريب أثناء الخدمة لمنسوبات الجامعة بما يتناسب وأفراد العينة، حيث تمثل هذا المقياس في استبانةٍ مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:

1. مجال تنمية مهارات الإبداع والحوار واشتمل على اثنتي عشرة فقرة.
2. مجال تنمية مهارة العصف الذهني واشتمل على تسع فقرات.
3. مجال تنمية مهارات الخريطة الذهنية واشتمل على ثماني فقرات.
4. مجال المعوقات التي تواجه برامج التدريب على رأس العمل في الجامعة واشتمل على إحدى عشرة فقرة.

صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة بعد عرضها على مجموعة من المحكمين، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

ثبات الأداة: تم تقدير ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك باستخدام معادلة **ألفا كرونباخ** على عينة مكونة من (42) موظفةً من موظفات جامعة الأميرة نورة من خارج عينة الدراسة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (0.78 – 0.91)، وهى قيم مقبولة وتدل على ثبات الاستبانة.

3- المعالجة الإحصائية:

1. للإجابة عن الأسئلة (4-1) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجالٍ من مجالات الدراسة على حدة.

2. كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الثنائي **(Two Way Anova)** للإجابة عن التساؤل الخامس والمتعلق بتحديد ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات منسوبات الجامعة تبعًا لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

4- عرض وتحليل النتائج:

4- 1- عرض و تحليل نتائج التساؤل الأول :

للإجابة عن هذا التساؤل الذي ينص على: ما أثر برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات الابداع والحوار لدى منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم(02):

الجدول رقم (02) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنمية مهارات الإبداع والحوار لدى منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

الرقم	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	تنمية مهارة الحوار التربوي الفعال بين منسوبات الجامعة	4.07	0.70
2	تنمية القدرة على الحوار الجيد في اجتماعات الجامعة	4.06	0.68
3	تنمية القدرة على التعبير الشفوي	4.03	0.83
4	تقلل من الاحساس بالملل من الوظيفة	3.88	1.13

5	يساعد في تكوين اتجاهات إيجابية تجاه العمل	4.16	0.80
6	يعمل على تنمية أساليب الحوار البناء لتطوير عمل الجامعة	4.52	0.63
7	يسهم في تنمية مهارة الإصغاء والإستماع	4.25	0.82
8	تشجيع قبول الرأي الآخر بعيداً عن التعصب	3.73	1.13
9	تنمية مهارات الحوار بعيداً عن الأمور الشخصية	4.41	0.86
10	تنمية القدرة على مناقشة القضايا بموضوعية دون تعصب	3.81	1.17
11	تنمية القدرة على اتقان فن طرح الأفكار خلال الاجتماعات	4.14	0.77
12	تنمية التفكير الناقد لدى المتدربات	4.01	0.72
	الكلي	**4.09**	**0.52**

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (02) إلى أن هناك أثر كبير للتدريب أثناء الخدمة على مهارات الإبداع والحوار بشكل عام، حيث حصل هذا المجال على متوسط حسابي (4.09) بانحراف معياري (0.52).

كما تشير أيضاً إلى أن الفقرات ذوات الأرقام (6,9,7) حصلت على أعلى متوسطات حسابية على الترتيب، حيث بلغت متوسطاته على الترتيب: (4.52,4.41,4.25)، بينما حصلت الفقرات ذوات الأرقام (4،8،10) على أدنى متوسطات حسابية على الترتيب، حيث بلغت متوسطاتها على الترتيب: (3.88,3.73,3.81).

4- 2- عرض و تحليل نتائج التساؤل الثاني:

للإجابة عن هذا التساؤل و الذي مفاده :ما أثر برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارة العصف الذهني لدى منسوبات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم(03):

الجدول رقم (03) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنمية مهارة العصف الذهني لدى منسوبات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	خلق جو من التفاعل الإيجابي بين المتدربين	4.06	1.20
2	تنمية القدرة على تحديد احتياجات الآخرين	3.54	1.38
3	تساعد المتدربات على اختيار الحل المناسب من بين مجموعة من البدائل	4.47	0.74
4	تنمية القدرة على التروي في اصدار الأحكام	4.12	0.72
5	تنمية الجرأة لدى المتدربات على طرح الافكار المرغوب تنميتها	3.41	0.81
6	غرس روح الفريق بين المتدربات	72.1	1.36
7	تساعد في تجاوز مرحلة النقد والتقييم عند سماع أفكار الآخرين	4.61	1.33
8	تنمية القدرة على طرح الأفكار دون التفكير في الفشل	4.24	0.79
9	تدرب على حل المشكلات بطريقة سريعة	4.03	0.89
	الكلي	**4.02**	**0.57**

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (03) إلى أن هنالك أثر كبير كذلك في تنمية مهارات العصف الذهني لدى المتدربين، حيث بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بشكل عام (4.02) بانحراف معياري(0.57).

كما تشير أيضاً إلى أن الفقرات ذات الأرقام (3,5,8) حصلت على أعلى متوسطات حسابية على الترتيب، حيث بلغت متوسطاتها على الترتيب: (4.47,4.41,4.24)، بينما حصلت الفقرات ذوات الأرقام (2,7,6) على أدنى متوسطات حسابية على الترتيب، حيث بلغت متوسطاتها على الترتيب: (3.54,3.61,3.72).

4- 3- عرض و تحليل نتائج التساؤل الثالث:

للإجابة عن هذا التساؤل و الذي مفاده: ما أثر برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات الخريطة الذهنية لدى منسوبات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم(04):

الجدول رقم (04) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تنمية مهارات الخريطة الذهنية لدى منسوبات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تنمية القدرة على حل مشكلات الموظفات والطالبات	3.68	0.97
2	تنمية القدرة على وضع خطط تربوية تسير عليها إدارة الجامعة في تنفيذ أعمالها	4.36	0.88
3	تنمية القدرة على التفكير بإبداع لتطوير عمل الجامعة	4.27	0.92
4	تنمية مهارة صنع واتخاذ القرارات	3.96	0.88
5	تنمية القدرة على الاستخدام الأمثل للتفكير	4.11	0.83
6	يمكن المتدربات من استرجاع المعلومات التربوية بسهولة	3.73	.0.97
7	توفر الراحة النفسية للمنسوبات	3.86	0.79
8	يساهم في تنمية أساليب الإقناع من أجل حوار ناجح	4.00	0.99
	الكلي	4.00	0.44

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) إلى أن هنالك أثر كبير كذلك في تنمية مهارات الخريطة الذهنية لدى المتدربات، حيث بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بشكل عام (4.00) بانحراف معياري(0.44).

كما تشير أيضاً إلى أن الفقرات ذات الأرقام (2,3,5) حصلت على أعلى متوسطات حسابية على الترتيب، حيث بلغت متوسطاتها على الترتيب: (4.36,4.27,4.11)، بينما حصلت الفقرات ذوات الأرقام (1,6,7) على أدنى متوسطات حسابية على الترتيب، حيث بلغت متوسطاتها على الترتيب: (3.68,3.73,3.86)

4- 4- عرض و تحليل نتائج التساؤل الرابع:

للإجابة عن هذا التساؤل و الذي مفاده: ما هي المعوقات التي تعيق برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم(05):

الجدول رقم (05) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات التي تعيق برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة

م	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم اختيار الموقع المناسب لتنفيذ برامج التدريب	3.54	1.20
2	عدم كفاءة وتأهيل المدربين القائمين على عملية التدريب في تلك البرامج	4.03	1.08
3	عدم وجود الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية	4.33	0.94
4	عدم توفر الوسائل والأجهزة التقنية للمساعدة في عملية التدريب	3.51	0.96
5	عدم مراعاة التوقيت المناسب لعقد تلك البرامج من حيث الزمن والمناخ الملائم	3.67	0.98
6	عدم التنويع في محتويات البرامج التدريبية	4.11	1.01
7	الجدية المفرطة أحياناً من قبل الرؤساء المباشرين أو التساهل المفرط	3.69	1.019
8	عدم إعداد برامج مؤثرة وفعالة تسهم في تحقيق الأهداف المخطط لها	4.36	0.85
9	عدم وجود الوعي الكافي لدى المتدربين بأهمية برامج التدريب	4.09	0.83

10	ضغوط العمل وعدم وجود الوقت الكافي للاستعداد للبرامج التدريبية	4.04	0.82
11	عدم تفريغ المتدربات للمهام التدريبية وانشغالهن بأعمال أخرى	3.98	0.73
	الكلي	3.94	0.39

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) إلى أن هنالك أثر كبير للمعوقات التي تعيق برامج التدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، حيث بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المجال بشكل عام (3.94) بانحراف معياري.(0.39)

كما تشير أيضاً إلى أن الفقرات ذات الأرقام (8,3,6) حصلت على أعلى متوسطات حسابية على الترتيب، حيث بلغت متوسطاتها على الترتيب: (4.36,4.33,4.11)، بينما حصلت الفقرات ذوات الأرقام (4,1,5) على أدنى متوسطات حسابية على الترتيب، حيث بلغت متوسطاتها على الترتيب: (3.51,3.67,3.54).

4- 5- عرض و تحليل نتائج التساؤل الخامس:

للإجابة عن هذا التساؤل و الذي مفاده: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين استجابات منسوبات الجامعة تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي؟

تم حساب تحليل التباين الثاني (**Two Way Anova**) لتحديد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات منسوبات الجامعة تعزى لأي من متغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي أو للتفاعل فيما بينهما، وأثر على ذلك على دور التدريب في تنمية مهارات منسوبات الجامعة أثناء الخدمة كما هو موح في الجدول رقم(06):

الجدول رقم (06) يبين تحليل التباين الثاني (Two Way Anova) لاستجابات منسوبات الجامعة تبعًا لمتغيري المؤهل العلمي و الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	86.01	1	86.01	117.84	0
الخبرة المهنية	51.61	2	25.80	35.35	0
المؤهل لعلمي× الخبرة المهنية	6.26	2	3.13	4.29	0.02
الخطأ	159.84	219	0.73		
داخل المجموعات	3251.23	225			
الكلي	**303.47**	**224**			

أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي والخبرة المهنية وللتفاعل بينهما. حيث بلغت قيمة "ف" للأثر الرئيس لمتغير الخبرة (35.35) وبمستوى دلالة (0.00)، كما بلغت قيمة "ف" للأثر الرئيس لمتغير المؤهل العلمي (117.84) وبمستوى دلالة (0.00)، بينما بلغت قيمة "ف" للأثر الرئيس لتفاعل متغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية(4.29) وبمستوى دلالة (0.02)مما يدل على أهمية هذه المتغيرات في وصف الواقع العملي للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والمعوقات التي تعيق نجاح التدريب بالشكل المطلوب. ولتحديد المستوى المؤثر في كل متغير تم حساب المتوسطات الحسابية لكل من متغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية للدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الأداة المستخدمة والموضحة في الجدولين رقم(7و8):

الجدول رقم (07) يمثل المتوسطات الحسابية لمستويات متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	العدد
بكالوريوس	2.99	111
دراسات عليا	4.23	114
الكلي	3.62	225

يتضح من الجدول رقم (07) أن متوسط درجات استجابات أصحاب مؤهل الدراسات العليا بلغ (4.23) وهو أعلى منه لمتوسط درجات استجابا أصحاب مؤهل البكالوريوس والبالغ (2.99).

الجدول رقم (08) يوضح المتوسطات الحسابية لمستويات متغير الخبرة على الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة

الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	العدد
أقل من 5 سنوات	3.13	71
5 - 10 سنوات	3.48	82
10 سنوات فأكثر	4.27	72
الكلي	3.62	225

يتضح من الجدول رقم (08) أن متوسط درجات استجابات أصحاب الخبرة البالغة 10 سنوات فأكثر بلغ (4.27) وهو أعلى منه لمتوسط درجات استجابات أصحاب الخبرة الأقل والبالغة (3.48) لذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و(3.13) لذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات.

5- مناقشة النتائج :

5-1 - مناقشة نتائج التساؤل الأول:

يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(02) أن هنالك أثر كبير للتدريب أثناء الخدمة في تنمية مهارات الإبداع والحوار لدى منسوبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن حيث بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال (4.09) بانحراف معياري (0.52)،ويعود السبب في ذلك بحسب رأي الباحثة إلى أهمية التدريب بشكل عام، والتدريب من أجل تنمية مهارات حيوية لدى المتدربات وخاصة المهارات المهمة والأساسية مثل مهارات الابداع والحوار، حيث أن لهذه المهارات أهمية خاصة ، فإذا ما استطاع التدريب تنمية هذه المهارات فإن ذلك سيغير أشياء كثيرة في سلوك وأداء الموظفات نتيجة لشعورهن بمستوى عال من الوعي والقدرة على اقتراح الحلول للمشاكل والعقبات التي تواجههن أثناء أعمالهن. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من الغامدي(2000)، أوراتا(2001) ودغلس (2010).

كما ترى الباحثة أن من الأسباب التي أدت إلى هذه النظرة الإيجابية لدى المتدربات بشكل عام، وأهميته في تنمية مهاراتهن وتزويدهن بكل جديد في مجال عملهن، ما هو الا انطلاقا من الاعتقاد بأن هذه الفئة هي فئة مميزة حيث أن غالبيتهن من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، مما يعني ضرورة وجود توجه إيجابي لديهن للحصول على التدريب، فهذه الفئة هي الفئة القيادية لما لها من تأثير في المجتمع الذي تنتمي اليه، حيث أن الجامعات هي منارات في مجتمعاتها.وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من الشاعر(1991)،رفاعي(1986)،الغامدي(2009)،حلمي ونوير(1982)،يوسف(2002)،الكردي (2012) ، ياغي (1986) وغيرهم من الباحثين.

وترى الباحثة أيضا أن التدريب أثناء الخدمة على مهارات الإبداع والحوار هو مطلب أساسي للموظفات بشكل عام لما له من دور كبير في تنشيط تفكيرهن وتزويدهن بما هو جديد في مجال تخصصاتهن وأعمالهن الحالية التي تؤدونها، ومناقشته بطريقة علمية إيجابية بعيدا عن التعصب والانحياز لرأي دون الآخر. وبالتالي فهن يؤمن بضرورة توفير ذلك التدريب الذي يزودهن بكل ما هو جديد من استراتيجيات جديدة تربط الواقع النظري بالجانب التطبيقي، من خلال ما يقدمه من أنشطة حياتية واقعية أمام

المتدربات وبمشاركتهن مباشرة. مما يساعدهن على تطبيق ما لديهن من معرفة نظرية بشكل تطبيقي فعال أثناء ممارستهن لأعمالهن في الإدارات المختلفة.

وترى الباحثة كذلك أنه من أسباب اهتمام أفراد عينة الدراسة بأهمية التدريب أثناء الخدمة أنهن فئة تنتمين لمؤسسة تعليم عال مهامها الأساسية تتمثل في التدريس، البحث العلمي و تنمية المجتمع ، وهذه الوظائف الثلاث تحتاج إلى نمو مستمر لشاغلاتها لتطلعن على كل ما هو جديد في مجالهن ويتم تزويدهن بالاستراتيجيات المناسبة لتنفيذ عملهن بشكل فاعل، ولما كانت مهارات الإبداع والحوار من المهارات الهامة جداً جاء هذا الاهتمام الكبير من قبل أفراد الدراسة بأهمية التدريب على هذه المهارات. كما أنه من المناسب القول بأن طبيعة الإنسان بشكل عام تسعى للتطور والارتقاء في جميع ميادين الحياة ، وهذا يتطلب العمل المستمر والانخراط في برامج تدريبية تطويرية للحصول على أفضل النتائج للفرد بشكل خاص من تعزيز مادي أو معنوي من الادارة أو الجهات ذات العلاقة، وللمؤسسة بشكل عام لتطوير أعمالها وتسهيل تقديم الخدمات والأعمال المنوطة بها.

من هذا المنطلق ، ترى الباحثة بأن هناك توجه لدى جميع منسوبات الجامعة نحو الإرتقاء بمهاراتهن بشكل عام وبمهارات الابداع والحوار بوجه خاص، لما لها من أثر كبير في تحسين مستوى الأداء لديهن، وذلك لشعورهن بأنهن بنات الجامعة، وأن تقدمها وتطورها من تقدمهن وتطورهن، فهي بيئتهم التي يجب عليهم المحافظة عليها والارتقاء بها، وتحسين مستوى الخدمات والأنشطة التي تقدمها إلى أفضل مستوى ممكن مع مسايرتها لكل ما هو جديد ومرتبط بنشاطاتها المختلفة.

5- 2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني:

أشارت النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثاني إلى حصول مجال تنمية مهارة العصف الذهني على متوسط عال، حيث بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال (4.02) بانحراف معياري(0.57). ويعود ذلك بحسب رأي الباحثة إلى أهمية تنمية مهارة العصف الذهني لدى جميع منسوبات الجامعة، وذلك انطلاقاً من ادراكهن كفئة تنتمين لمؤسسة تعليم عال ذات مستوى راق من الثقافة والعلم. كان لا بد لها من أن تقرر أن التدريب أثناء الخدمة على عدد من المهارات، ومنها مهارة

العصف الذهني وهي من المهارات الهامة جداً لأي شخص، حيث أن لها دور كبير جداً في مساعدة الإنسان على توليد الأفكار المتنوعة حول موضوع النقاش، أو لحل مشكلة معينة. من هنا ،ترى الباحثة أنه لا بد من توفير التدريب المناسب للموظفات بشكل عام من أجل تنمية قدراتهن على توليد الأفكار واختيارها للتغلب على ما يواجههن من مشاكل وعقبات أثناء العمل.

كما ترى الباحثة أن من الأسباب التي أدت إلى حصول هذا المجال على مستوى عال هو رغبة الموظفات في الحصول على التدريب المناسب، من أجل تنمية مهارة العصف الذهني لديهن، وذلك من خلال تزويدهن بأهم الاستراتيجيات ذات العلاقة بتخصصاتهن وأحدثها وكيفية تفعيل هذه المهارة وتوليد الأفكار سواء بشكل فردي أو جماعي. ذلك لأن التدريب يتيح الفرصة للموظفات الالتقاء في جو تسوده الحرية لطرح الأفكار وتوليدها دون قيود ومن ثم فلترتها وانتقاء الأنسب منها، حيث أن الأجواء التي تسودها الحرية وإعطاء الفرصة للأشخاص لطرح أفكارهم وآرائهم بشكل حر تكون أكثر فاعلية في توليد تلك الأفكار، وتبادلها مع الزملاء والعمل بروح الفريق، ومناقشة الأفكار وتقييمها والحكم عليها ضمن منهج علمي في التفكير والاستنتاج للوصول إلى أفضل الحلول، والتقليل من المخاطر، مما يترك أثراً أكثر ايجابية وفاعلية للإبداع والتطوير لدى المتدربين. وتتفق هذه النتائج أيضا مع نتائج دراسة كل من المطوع (1992)،الغامدي (2000)، أوراتا(2001) و دغلس (2010).

كما ترى الباحثة كذلك أن سبب حصول هذا المجال على مستوى عال من الإهتمام قد يعود إلى وجود رغبة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة من أجل الحصول على التدريب المناسب بشكل دائم، لما له من أهمية في تنمية قدراتهن بشكل عام ومهارة العصف الذهني بشكل خاص لأهميتها الكبيرة على مساعدة الأشخاص على اجترار أكبر قدر ممكن من الأفكار وفلترتها للمساعدة على المشاكل التي تواجههن بطرق ابداعية مميزة.

وترى الباحثة كذلك أنه من بين أسباب الاهتمام بهذه المهارة أيضاً، أن امتلاك الشخص لها بشكل مناسب يساعده في إزالة الخوف والشك، ويعطيه جرعة قوية للمشاركة والحزم والجرأة في اتخاذ القرارات بعد استعراض مجموعة البدائل وفحصها ومناقشتها

بطريقة علمية واعية بشكل فردى وجماعي، من خلال احترام الآخرين وتقبل آرائهم مما يساعد على الخروج بالقرار المناسب.

5- 3- مناقشة نتائج التساؤل الثالث:

أشارت النتائج المتعلقة بالإجابة عن التساؤل الثالث إلى حصول مجال تنمية مهارة الخريطة الذهنية على متوسط عال، حيث بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال (4.00) بانحراف معياري(0.44). ويعود ذلك في نظر الباحثة إلى أنهمن الأمور الهامة هي التنظيم في جميع مجالات الحياة المختلفة، سواء المنزلية أو المكتبية أو غيرها في أي عمل كان. فإذا لم يكن الإنسان منظما ولديه تصور واضح لما سيقوم به من وضمن خطط واضحة المعالم فإنه سوف يفشل أو أنه لن يحقق أهدافه بالشكل المطلوب.

من هنا ترى الباحثة أهمية هذا المجال ، حيث أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (04) إلى أن التدريب يساهم بشكل كبير في تنمية القدرة على وضع خطط تربوية تسير عليها إدارات الجامعة في تنفيذ أعمالها، ويعمل على تنمية القدرة على التفكير، وتنمية القدرة على الاستخدام الأمثل للتفكير من أجل تطوير عمل الجامعة، وقد يعود ذلك إلى نتيجة مرور الموظفات بتجارب معينة، وأنهن اكتشفن أن النجاح لا يرتقي للمستوى المأمول إن لم يرتبط بالمعرفة والخبرة والتخطيط الفاعل لكل صغيرة وكبيرة لأي عمل كان. سواء أكان ذلك التخطيط على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي، لذا لا بد لأي مؤسسة تسعى إلى الرقي والتقدم من أن توفر التدريب المناسب لموظفاتها، وبما يتناسب وحاجاتهن وقدراتهن، ومواقع عملهن المختلفة، وأن يلامس التدريب احتياجاتهن مباشرة، ويزودهن بكل ما هو جديد.

كما ترى الباحثة أن من أسباب حصول هذا المجال على مستوى عال من التقدير هو فعاليته في تنمية أساليب الاقناع والحوار الناجح، وتوفير الراحة النفسية للمتدربات وشعورهن بأنهن محل اهتمام وتقدير من قبل مؤسساتهن، لذلك فإنهن سوف تستعن بكل ما لديهن من قوة من أجل تطوير مهاراتهن، الأمر الذي ينعكس على أعمالهن بشكل إيجابي.

5- 4- مناقشة نتائج التساؤل الرابع:

بناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) والتي أشارت إلى عدد من المعوقات التي تعيق التدريب أثناء الخدمة، والتي تنعكس بشكل سلبي على أداء المتدربات، ترى الباحثة أن من أهم معوقات برامج التدريب وضعف أثرها على المتدربات عدم وجود برامج تدريب مؤثرة وفعالة، وعدم التخطيط لها بالشكل المناسب، وبما ير اعي ظروف المتدربات من حيث المكان والزمان، بالإضافة إلى ضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهن، مما يضعف الدافعية لدى البعض بأهمية التدريب، وتكون المشاركة مقتصرة على الحضور الشكلي، وعدم المشاركة الفاعلة النشطة أثناء التدريب، وذلك لشعورهن بعدم مناسبته لقدراتهن أو أوقاتهن، أو أنه يشكل عبئاً إضافياً عليهن دون فائدة، وبالتالي يكون ذو أثر ضعيف عليهن عديم الفائدة.تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من المطوع (1992) ، الغامدي (2000)، أوراتا(2001)ودغلس (2010).

كما ترى الباحثة كذلك وبناء على النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) أيضاً أن عدم كفاءة المدربات القائمات على التدريب من أهم العوامل المعيقة لنجاح التدريب والاستفادة منه وبما يحقق الأهداف المنشودة، كما أن من أهم العوامل المعيقة لنجاح التدريب أيضاً عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم من حيث: اختيار البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات المتدربات، واختيار الزمان والمكان المناسبين، واختيار المدربين القادرين على تقديم التدريب المطلوب بشكل فاعل والذي من شأنه المساهمة في تحسين أداء المتدربات وترك أثر إيجابي فيهن، فكما نعلم جميعاً بأن للشخص المدرب وطريقة تقديمه لمادته التدريبية الأثر الكبير في تقبل التدريب والإقبال عليه، لذا ترى الباحثة أخذ جميع المعيقات بعين الإعتبار عند الإعداد لأي برنامج تدريبي حتى يحقق النتائج المرجوة منه على أكمل وجه، وللحد من الأثر السلبي لبرامج التدريب وإلا تكون الخسارة مضاعفة .

5- 5- مناقشة نتائج التساؤل الخامس:

أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لكل من متغير المؤهل العلمي والخبرة المهنية والتفاعل بينهما. حيث بلغت قيمة "ف" للأثر الرئيس لمتغير الخبرة المهنية(35.35) وبمستوى دلالة (0.00)، كما بلغت قيمة "ف" للأثر الرئيس لمتغير المؤهل العلمي (117.84) وبمستوى دلالة (0.00)، بينما بلغت

قيمة "ف" للأثر الرئيس لتفاعل متغيري المؤهل العلمي والخبرة المهنية (4.29) وبمستوى دلالة (0.02) مما يدل على أهمية هذه المتغيرات في وصف الواقع العملي للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية والمعوقات التي تعيق نجاح التدريب بالشكل المطلوب.

ففيما يخص متغير الخبرة المهنية، فقد جاءت النتائج لصالح متغير الخبرة المهنية الأعلى كما تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) حيث بلغ متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة المهنية الأعلى (4.27)، بينما كانت متوسطات الخبرة المهنية الأقل(3.48,3.13) على الترتيب. من هنا ترى الباحثة أنه كلما زادت الخبرة المهنية للموظفة زادت معرفتها بطبيعة الأعمال الموكلة إليها بشكل أفضل مما ينعكس على قدرتها على إبداء الرأي بأهمية التدريب على تحسين الأعمال، حيث ترى الباحثة أن السبب في ذلك يعزى الى رغبة الموظفة في الحصول على التدريب المناسب لحل ما يواجهها من مشكلات، أو لتطوير أعمالها إلى مستوى أفضل مما هي عليه. فكلما كانت خبرة الموظفة أكبر كلما أصبحت قادرة على تحديد احتياجاتها، وذلك خلافاً لبعض الموظفات الجدد اللائي قد تحتجن إلى المزيد من الوقت لفهم طبيعة العمل وتحديد مشاكله ووضع الخطط الكفيلة بحل تلك المشاكل، أو عدم وجود الرؤية الواضحة للتطوير والتحسين، على الرغم من وجود البعض من الموظفات الجدد اللائي تتميزن بالإبداع وبالرؤية الثاقبة، ولديهن القدرة على تحديد احتياجات أعمالهن ومشاكلها، لكن النظر إلى دور الخبير في القسم هو من باب أن هؤلاء الأشخاص قد عايشوا الواقع واختبروه أكثر من غيرهم. من هنا ترى الباحثة بأن عنصر الخبرة المهنية بات أمرا أساسيا ومهما جداً لتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفات، وبالتالي يجب على المؤسسات المختلفة الرجوع إلى الموظفات الأكثر خبرة وإشراكهن بالرأي لتحديد احتياجات أقسامهن والتعرف على أهم المشكلات، وكيفية التغلب عليها، وأن من تلك المهام هو إشراكهن في تحديد الإحتياجات التربوية لأقسامهن.

أما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي الأعلى حيث أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) إلى أن متوسط استجابات ذوي مؤهل الدراسات العليا بلغ (4.23)، بينما بلغ متوسط استجابات ذوي مؤهل البكالوريوس(2.99) . مما يدل على

أهمية هذا المتغير من وجهة نظر الباحثة وذلك انطلاقاً من إيمانها بأن ذوات المؤهلات العلمية العليا تكون لديهن القدرة أكبر من غيرهن بشكل عام على تحديد مشكلات العمل وماهية الأشياء التي تحتاج إلى التطوير والتحديث في مؤسساتهن، وذلك انطلاقاً من أنهن قد حصلن على معرفة أكثر من غيرهن في مجال تخصصهن والمرتبط بشكل مباشر بطبيعة الأعمال التي تقمن بها حاليًا على افتراض أن الشخص المناسب في المكان المناسب. وأتى هذا التبرير نتيجة إيمان الباحثة أن ذوات المؤهلات العليا قد أتيحت لهن الفرصة للحصول على العلم والمعرفة أكثر من غيرهن، مع الأخذ بعين الإعتبار أن هنالك أشخاص من ذوي المؤهلات العلمية الأقل لكن تتوفر لديهم معرفة ممتازة نتيجة اطلاعهم ودراستهم الشخصية دون الإلتحاق ببرامج دراسية عليا. من هنا ترى الباحثة ضرورة الأخذ برأي ذوي المؤهلات العليا في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، ودور التدريب في تنمية مهارات الموظفات، وتحديد أهم المعوقات التي تعيق نجاح التدريب على النحو المطلوب.

وبناء على تلك النتائج الموضحة في الجدول رقم (06) أيضاً، والخاصة بأثر التفاعل بين متغيري الخبرة المهنية والمؤهل العلمي والتي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي للتفاعل بين هذين المتغيرين ، ترى الباحثة أن من يمتلك الخبرة والمؤهل العلمي يكون أقدر من غيره على النقد والتمحيص، وذلك لما أصبح لديه من معرفة متراكمة عبر سنين خبرته، ونتيجة لما تعلمه في المراحل الدراسية المختلفة، فلا يختلف إثنان في أن من يحصل على مؤهل علمي جديد، ويسعى إلى تطوير نفسه والإرتقاء بها من مستوى إلى آخر بأية طريقة كانت، وبخاصة في مجال الدراسة والحصول على مؤهلات علمية أعلى من غيره، يكون أقدر على تحديد احتياجات العمل ومشاكله وماهية البرامج التدريبية التي يحتاجها هو ومن يعمل معه من أجل تطوير العمل وحل مشاكله والإرتقاء به إلى أفضل مستوى.

6- اقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها توصي الباحثة بعدد من التوصيات أهمها:

1. ضرورة إعداد برامج تدريبية مناسبة بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفات وليست بشكل عشوائي.

2. اختيار أوقات مناسبة للتدريب لتكون أكثر فاعلية، والإبتعاد عن الإجبار على حضور مثل تلك البرامج.

3. توفير الحوافز المادية والتقدير المعنوي للمتدربات.

4. دراسة المشكلات وحالات الضعف في المؤسسة بشكل مستمر، وبناء البرامج التدريبية بناء على تلك الإحتياجات.

5. استمرارية التدريب، وتزويد المتدربات بكل ما هو جديد في مجال أعمالهن لمساعدتهن على الإرتقاء بها.

قائمة المراجع:

أولا /مراجع باللغة العربية:

1- اسماعيل، زكي. (2010). **إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة النيلين**، الخرطوم، ط2.

2- دغلس وآخرون، يوسف.(2010). **أثر التدريب على الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين في مصنع الزيوت النباتية في نابلس**، مشروع تخرج غير منشور، جامعة النجاح.

3- رفاعي، علي محمد. (1986). **الأساليب الحديثة للتدريب الإداري**، المجلة العربية للتدريب، المجلد الأول، العدد الأول، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.

4- الشاعر، عبد الرحمن إبراهيم. (1991). **أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية**، الرياض، دار ثقيف.

5- الشملاني، عيد عبدالله .(1996). **أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين: دراسة ميدانية على مراكز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية بالرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

6- الغامدي، عبدالله محمد. (2000). **أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الامن العام**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية.

7- الكبيسي، عامر. (2009). **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات الطموحات والتحديات**، الرياض، مجلة الادارة العامة، المجلد (49)، العدد 4.

8- الكردي، احمد السيد.(2013). **قياس العائد من التدريب**، موقع كنانة أون لاين. http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/263603:2010

9- المحاسنة، ربا .(2000). **تقييم برنامج تأهيل المعلمين أثناء الخدمة**،(الدبلوم العام في التربية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

10- المطوع. سعود بن عبد العزيز. (1992). **أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الانتاجية: دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفي إمارة منطقة الرياض**: رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

11- ياغي، محمد عبد الفتاح.(1987). **تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ**، تنمية الرافدين، العدد الثاني، المجلد التاسع، بغداد، الجمهورية العراقية.

12-يوسف، ماهر إسماعيل.(2002). **الموسوعة العربية لمصطلحات التربية وتكنولوجيا التعليم**، ط1، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة، العربية السعودية.

ثانيا/مراجع باللغة الأجنبية:

13-Urata, T. (2001).**Development and evaluation in electronic presentation skills for teachers before and during service**, Unpublished Doctoral Dissertation(EDd), Butresberg University, DAI-A62/05,Nov,P1812.

14- Watcher, M. (2000).**Looking for quick tips on Training**, American Media Incorporated, Netraine. News, April.