مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم جودة برامج التدريب الإداري في مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين (دراسة ميدانية)
اسم الكاتب: د. دانيا زين العابدين، د. جميل عيسى
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5843
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 18:32 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Evaluating the quality of administrative training programs in the Directorate of Administrative Development at Tishreen University (Empirical Study)

Dania Zein Alabeddin*
Jamil Issa**

(Received 5 / 10 / 2022. Accepted 22 / 1 / 2023)

□ ABSTRACT □

The research aimed to evaluate the quality of the administrative training programs used in the Administrative Development Directorate at Tishreen University from the point of view of the administrative staff subject to the training courses held by the directorate under study according to the four dimensions: (trainer evaluation/training content evaluation/training environment evaluation/personal benefit evaluation) And to identify the impact of demographic variables (type of program / nature of the college / gender / age) on the responses of the administrative staff towards the quality of the training programs offered in the directorate.

Where the descriptive analytical approach was adopted to collect secondary data through Arabic and foreign books and references, articles and periodicals issued in the field of research. The sample was randomly represented by 331 trainees from the administrative cadre of Tishreen University. It was determined according to the statistical sample law.

The researchers concluded that the research sample tends to form a positive position in its evaluation of all aspects of the quality of training programs (trainers evaluation, content evaluation, personal benefit evaluation, environment evaluation) used in the Directorate of Administrative Development at Tishreen University, and that there are fundamental differences between the average answers of individuals The sample about each of the dimensions of the quality of the training program according to the demographic variables.

The researchers concluded to direct the attention of training officials at Tishreen University to ways to activate and increase the effects achieved from administrative training programs by presenting a set of recommendations and suggestions.

Keywords: training programs, administrative training, evaluation of training programs, quality of training.

* **Assisstant Professor - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia – Syria. daniazen85@gmail.com**

** **Assisstant Professor - Department Of Business Administration - Faculty Of Economics - Tishreen University - Lattakia – Syria. jamil_issa1987@yahoo.com**

تقييم جودة برامج التدريب الاداري في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين
(دراسة ميدانية)

الدكتورة دانيا زين العابدين*
الدكتور جميل عيسى**

(تاريخ الإيداع 5 / 10 / 2022. قُبِل للنشر في 22 / 1 / 2023)

□ ملخّص □

هدَف البحث إلى تقييم جودة برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين من وجهة نظر الكادر الاداري الخاضع للدورات التدريبية المقامة من قبل المديرية محل الدراسة وفقاً للأبعاد الأربعة: (تقييم المدرب/ تقييم المحتوى التدريبي / تقييم البيئة التدريبية/ تقييم الاستفادة الشخصية)، والتعرف على تأثير المتغيرات الديموغرافية(نوع البرنامج / طبيعة الكلية / الجنس/ العمر) في استجابات الكادر الاداري نحو جودة البرامج التدريبية المقدمة في المديرية .

حيث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات الثانويّة من خلال الكتب والمراجع العربيّة والأجنبيّة والمقالات والدّوريّات الصادرة في مجال البحث، أمّا البيانات الأوليّة فقد تمَّ جمعها عن طريق استطلاع آراء عيّنة من الكادر الاداري في جامعة تشرين والذي خضعت لعملية التدريب الاداري خلال الأعوام الثلاثة الماضية، حيث اختيرت العينة عشوائياً وتمثلت ب 331 متدرب من الكادر الاداري بجامعة تشرين حددت وفق قانون العينة الإحصائية.

وقد توصل الباحثان إلى أن عينة البحث تميل إلى تشكيل موقف ايجابي في تقييمها لكل محاور جودة برامج التدريب (تقييم المدربين، تقييم المحتوى، تقييم الاستفادة الشخصية، تقييم البيئة) المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين، وأنه توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد جودة البرنامج التدريبي باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

وخلص الباحثان الى توجيه نظر مسؤولي التدريب بجامعة تشرين الى سبل تفعيل و زيادة الآثار المحققة من برامج التدريب الاداري من خلال تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات .

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية ، التدريب الاداري ، تقييم البرامج التدريبية، جودة التدريب.

*مدرّس – قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية. daniazen85@gmail.com
**مدرّس – قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية. jamil_issa1987@yahoo.com

مقدمة:

يزداد الاهتمام بالعنصر البشري يوماً بعد يوم مع ازدياد العاملين بالمنظمات وتماشى ذلك مع اعتبار إدارة الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري والذي على مقدار كفاءته، قدرته، خبراته، وحماسه نحو العمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في تحقيق أهدافها(النمر وآخرون، 2006، 243).

مما زاد مؤخرا اهتمام المؤسسات المجتمعية بالتنمية البشرية عموماً وبالتدريب خاصة على اعتبارها العملية التي تركز على الانسان وهي إحدى المقومات الاساسية و الضرورية في تنمية قدراته و كفاءاته في جوانبها العلمية و العملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بالمعارف و المعلومات التي تزيد من طاقته في العمل، و تعطيه الطرق الحديثة والاساليب الفنية المتطورة، و التي بدورها تمنحه خبرات و مهارات ذاتية ، و تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المهنية .

مشكلة البحث:

في اطار جهود وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لرفع جودة وكفاءة الاداء الاداري في الجامعات الحكومية السورية و دعم سبل التنمية البشرية ، قامت الوزارة كشريكة في برنامج الاصلاح الاداري (الذي أطلق في سورية في عام 2017) بإحداث وحدات تنظيمية خاصة بالتدريب الاداري بمستوى دائرة في مديريات التنمية الادارية في كل الجهات العامة ومن بينها الجامعات . (الدليل الارشادي لوزارة التنمية الادارية)

حيث بدأت الجامعات الحكومية السورية ومن بينها جامعة تشرين بالنظر الى كادرها الاداري على أنه منتِج، و تبنت استراتيجية التدريب المستمر لرفع كفاءة الكوادر الادارية (إداريين و قيادات ادارية) و الكوادر الاكاديمية (أعضاء هيئة التدريس و القيادات الاكاديمية) كوسيلة فعالة لتحقيق سياسة الجامعة في تحسين جودة مخرجاتها.

وعلى الرغم من اهتمام جامعة تشرين بتطوير مهارات كوادرها من الكادر الاداري خاصة موضوع البحث والذي تجسد في حرصها على احداث مديرية التنمية الادارية منذ أكثر من ثلاث سنوات بهيكلها المقترح من وزارة التنمية الادارية الذي يتضمن احداث وحدة ادارية خاصة بالتدريب تتكون من شعبتين و التي بدورها اتخذت من عملية التدريب وسيلة لإكساب الموظفين المهارات و القدرات والمعارف عالية المستوى التي تمكنهم من أداء أعمالهم بحرفية عالية ، الا أنه مازال الواقع الاداري في الجامعة يعاني الكثير من المشاكل والتي تنعكس يوميا" على زيادة مؤشرات عدم الرضا وزيادة الدوران الوظيفي والاستقالة من كل الفئات الوظيفية وهذا ما لمسه الباحثان نتيجة عملهما بالجامعة والتعامل شبه اليومي مع الموظفين في مختلف كليات الجامعة .

ومن منطلق ما أشارت اليه الأدبيات و البحوث من أن التقييم وسيلة للحكم على مدى جودة وصلاحية البرامج التدريبية المختلفة، و باعتبار التدريب الاداري للموظفين وسيلة لتحقيق هدف الجامعة في تنمية كوادرها، لذا كان من الضرورة تقييم مثل هذه البرامج ، لضمان مسيرتها نحو تحقيق الاهداف التي تم تدريب العاملين من أجلها ، و توجيه الادارة العليا بالجامعة نحو اتخاذ قرارات في ضوء نتائج التدريب .

وبناءً على ما سبق، ظهرت مُشكلة البحث من خلال الأسئلة البحثيّة الآتيّة:

– ما هو واقع جودة برامج التدريب الاداري في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين .

– هل توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات عينة البحث حول جودة برامج التدريب الاداري تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع البرنامج / طبيعة الكلية / الجنس/ العمر) .

فرضيات البحث:

تتمثل فرضيات البحث بالآتي:

1- لا توجد فروق جوهرية بين تقييم العينة لكل من لجودة البرامج التدريبية في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين وفقاً للأبعاد الأربعة: (تقييم المدرب/ تقييم المحتوى التدريبي / تقييم البيئة التدريبية/ تقييم الاستفادة الشخصية). وبين متوسط المقياس 3.

2- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات عينة البحث حول جودة برامج التدريب الاداري باختلاف للمتغيرات الديموغرافية (نوع البرنامج / طبيعة الكلية / الجنس/ العمر) .

أهميّة البحث و أهدافه:

الأهمية النظريّة:

تنبُع أهميّة هذا البحث من أهميّة التدريب الاداري بشكل عام في تنمية قدرات ومهارات الكادر الاداري للجامعة و توجيه سلوكهم بما يحقق العديد من الفوائد ، اضافة الى أهمية عملية تقييم التدريب التي ينبغي أن تحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفاعلية والجودة في التدريب ، وبالتالي التأكد من أن البرنامج التدريبي أحدث تغييرا جذريا ملموسا في أداء المتدرب.

الأهمية العمليّة:

يستمد البحث أهميته العملية من خلال النتائج والتوصيات التي يوصل إليه والتي تسهم في توجيه نظر متخذي القرار في جامعة تشرين الى أهمية التدريب في تطوير الأداء الاداري بها ، ومساعدة أصحاب القرار في الجامعة في تكوين حصيلة من المعلومات الهامة بحيث تساعد في تقييم ما تم تحقيقه في تنمية الموارد البشرية ، وتساهم في تطوير البرامج التدريبية لديها .

ويسعى البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

1- تقييم جودة برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين من وجهة نظر الكادر الاداري الخاضع للدورات التدريبية المقامة من قبل المديرية محل الدراسة وفقاً للأبعاد الأربعة: (تقييم المدرب/ تقييم المحتوى التدريبي / تقييم البيئة التدريبية/ تقييم الاستفادة الشخصية).

2- تحديد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية في استجابات الكادر الاداري نحو جودة البرامج التدريبية المقدمة في مديرية التنمية الادارية بجامعة تشرين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع البرنامج / طبيعة الكلية / الجنس/ العمر) .

3- توجيه نظر مسؤولي التدريب بجامعة تشرين الى سبل تفعيل و زيادة الآثار المحققة من برامج التدريب الاداري من خلال تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات .

منهجية البحث:

تمَّ إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تمَّ جمع البيانات الثانويّة من خلال الكتب والمراجع العربيّة والأجنبيّة والمقالات والدّوريّات الصادرة في مجال البحث، وذلك لتقديم عرض عام للكيفية التي يتم بها تقييم البرامج التدريبية و المتغيرات المرتبطة بها ، و التي ستكون بمثابة إطار مرجعي عند عرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

أمّا البيانات الأوليّة فقد تمَّ جمعها عن طريق استطلاع آراء عيّنة من الكادر الاداري في جامعة تشرين والذي خضعت لعملية التدريب الاداري ، حيث تم تطوّير استبانة تضمَّنت مجموعة من الأسئلة المتعلّقة بموضوع البحث اعتماداً على الدراسات السابقة لتقييم جودة برامج التدريب الاداري ،ومن ثُم تَّم استخدام الأساليب الإحصائيّة المناسبة اعتماداً على برنامج SPSS 25 في تحليل البيانات والمُعطيات واختبار فرضيات البحث.

مجتمع وعينة الدراسة (The research population and sample):

تكوّن مجتمع البحث من الكادر الاداري في جامعة تشرين الذي خضع لتدريب في أحد البرامج التدريبية في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين والذي بلغ عددهم (2162) متدرباً وفق التقرير الرسمي للمديرية لعام 2021 خلال الأعوام الثلاثة الماضية، أما عينة البحث التي اختيرت عشوائياً تمثلت ب 384 متدرب من الكادر الاداري بجامعة تشرين حددت وفق قانون العينة الإحصائية ، وقد تم استطلاع آراؤهم عن طريق استبيان طرح على وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بجامعة تشرين

حدود البحث (The research Limits):

الحدود الزّمانيّة: طبقت أداة البحث على المتدربين الذين خضعوا للبرامج التدريبية في عامي 2019-2021 حيث تم استبعاد متدربي البرامج التدريبية في عام 2022 بسبب عدم صدور التقرير الخاص بهذا العام وصعوبة حصر الاعداد من قبل الباحثين .

الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من الكادر الاداري (ذكور و نساء) من الفئة الأولى والثانية من مختلف كليات و إدارات جامعة تشرين ، ولم يتطرق الى الكادر التعليمي في الجامعة .

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة جودة برامج التدريب (المدرب، المحتوى، البيئة، الاستفادة)

المُراجعة الأدبيّة للدّراسات السّابقة (The literature review):

سنعرض فيما يلي أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب و قياس جودة التدريب سواء بشكل مباشر أو غير مباشر :

1-دراسة (Mahasna, 2004):

Evaluating the effectiveness of training programs from the point of view of participants in senior and executive management courses at the National Training Institute

تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب

هدفت هذه الدراسة الى معرفة فاعلية البرامج التدريبية لدورات الادارة العليا و التنفيذية المنعقدة في المعهد الوطني للتدريب في الأردن خلال الاعوام 2000- 2001 ، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج ، وصمم الباحث استبانة لهذا الغرض و كانت النتائج أن هناك رضا من افراد مجتمع الدراسة عن التدريب و ان البرامج التدريبية فاعلة ومستواها مرتفع من وجهة نظرهم و إنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات للمتدربين و فاعلية البرامج التدريبية .

2-دراسة (Idan, 2012):

Evaluating the credibility of the implemented training programs by measuring their outputs, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences.

تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية.

هدفت هذه الدراسة الى تقديم إطار نظري عن عملية تقييم البرنامج التدريبي و مدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المؤسسة والعاملين فيها . و من اهم توصيات الدراسة ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة جوانب المؤسسة و الا يستهان بعملية تقييم برامج التدريب و اعتماد معلومات دقيقة و غير متحيزة عند القيام بعملية التقييم من خلال اعتماد اسلوب علمي دقيق يتمثل بتعدد مصادر التقييم بحيث تكون عن طريق المتدربين و المدربين و مدى العوائد التي تحققت للمؤسسة بعد تدريب المنتسبين اليها .

3-دراسة (الغامدي، 2014):

دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام: دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية – مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة ،السعودية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام بالتطبيق على مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة بالسعودية وذلك من خلال عينة مكونة من 40 موظف في فروع تلك المكاتب ، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهمية التدريب في رفع كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم، لذا أوصت الدراسة بضرورة ربط الترقيات و أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة مع منح حوافز مالية للمتدربين .

4- دراسة (Boutros, Nidal Matta, 2015)

Training Programs Assessment in the Educational Training and developing Institute from the Viewpoint of Supervisors and Specialists Trainees Mathematics Institute

تقويم البرامج التدريبية في معهد التدريب والتطوير التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين واختصاصي الرياضيات المتدربين

هدف البحث إلى تقويم البرامج التدريبية من وجهة نظر المشرفين التربويين واختصاصي الرياضيات المتدربين وفق مجالات أربعة (المدرب والمتدرب والنظام الإداري والمالي والمنهاج والمحتوى التدريبي) وقد تم جمع البيانات في ضوء استبانة مقترحة في كال مجال من المجالات الأربعة المذكورة أنفا، وقد تم تطبيق أداة البحث علي عينة المشرفين التربويين واختصاصي الرياضيات المتدربين، وعددهم (82) مشرفا تربويا واختصاصيا في محافظة بغداد كافة، للفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2012- 2013) م. وقد بينت النتائج ان قيم نسب التقييم الايجابية للمجالين الاول والثاني (المدرب والمتدرب) جاءت في المرتبة الأعلى من المجالين الثالث والرابع (النظام الإداري والمالي ،المنهاج والمحتوى التدريبي) وقد اوصت الباحثة بإجراء تحليل دمجت فيه كافة المحاور وقدمت اسلوبا مقترحاً لتقويم البرامج التدريبية الاخرى.

5-دراسة (خليفة، 2021)

أثر وسائل التواصل عن بُعد على جودة العملية التدريبية في مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على مركز جامعة أسيوط

استهدفت الدراسة بيان أهمية توافر أساليب التدريب عن بُعد إجمالاً كمتغير مستقل وانعكاسها على تكاليف العملية التدريبية ، اختيار الزمان والمكان المناسب للتدريب ، والتحسين المستمر لأداء العملية التدريبية كلٍ على حِدة كمتغيرات تابعة ، وبصورة إجمالية للمتغير المستقل مع جودة العملية التدريبية بأبعادها الثلاث إجمالاً كمتغير تابع ، وكانت عينة البحث عبارة عن عينة عشوائية بسيطة – بحجم 98 مفردة تم توزيعها و تحليلها .

حيث أوضحت الدراسة التأثير المعنوي الإيجابي بين أساليب التدريب عن بُعد بأبعادها الأربعة إجمالاً كمتغير مستقل وبين جودة العملية التدريبية إجمالاً كمتغير تابع وكلٍ من أبعادها الثلاث وهي تكاليف العملية التدريبية ، اختيار الزمان والمكان المناسب للعملية التدريبية ، والتحسين المستمر لأداء العملية التدريبية كمتغيرات تابعة.

واقترحت الدراسة عدداً من التوصيات التطبيقية أهمها التواصل مع المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية لإعداد قاعدة بيانات للمتميزين منهم ، قياس جودة البرامج التدريبية بصورة دورية ، مشاركة المتدربين في صياغة خطط التدريب عن بُعد ، وزيادة مشاركة المتخصصين كلٍ في مجاله في إعداد استراتيجيات ومواد التدريب.

6-دراسة (الدروقي، المدني، 2022):

دور التدريب في تحسين أداء العاملين بقطاع التعليم بمدينة بنغازي- ليبيا - دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مراقبة التعليم في بنغازي

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور العملية التدريبية (الاحتياجات التدريبية، التصميم، اختيار المتدربين، تقويم العملية) في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم في مدينة بنغازي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيع 56 استبانة على العاملين في الشؤون الإدارية في قطاع التعليم، تم استرداد 50 استبانة صالحة للتحليل.

واستخدمت الدراسة مجموعة من الاختبارات الإحصائية من بينها اختبار التوزع الطبيعي، التوصيفات الإحصائية، واختبار ستيودينت لعينة واحدة، واختبار الارتباط الخطي البسيط.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقو معنوية بين التدريب وبين أداء العاملين
- كان تأثير تقييم عملية التدريب هو الأكبر في تحسين الأداء
- كان تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأقل في تحسين الاداء

الاختلاف بين الدّراسة الحاليّة والدّراسات السّابقة:

تعقيب على الدراسات السابقة :

1- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتبار عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم خطوات العملية التدريبية ، وذلك للكشف عن مدى تحقيقها للأهداف التي رسمت لها و تشخيص نقاط القوة والضعف فيها، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات ايضا في دعوتها لكافة المؤسسات الحكومية و الخاصة – والتي تتبنى التدريب كمحور رئيس فيها – الى ضرورة تقييم جودة هذا التدريب .

2- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تقوم بتقييم جودة البرامج التدريبية في مديرية ناشئة لا يتعدى عمرها الزمني اربع سنوات ، وذلك للوقوف على نقاط القوة والضعف منذ بداية عمر التدريب فيها ، كي يشب و ينشأ قويا ، وفي ذلك حرص شديد من ادارة الجامعة وادارة مديرية التنمية الادارية – و هي الجهة المسؤولة عن التدريب – على تقديم افضل خدمة تدريبية للمتدربين ، من خلال تقييم جودة البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين ، ومن ثم تلبيتها لاحتياجات هؤلاء المتدربين، و تحقيقها لأهداف مؤسساتهم و آمالهم المنتظرة من وراء تلك البرامج ، كما أنه وبعد الاطلاع على اسلوب التقييم المتبع في الدراسات السابقة وجدنا بعضها اعتمد على نماذج جاهزة للتقييم مثل انموذج كيرك باتريك الذي يتناول عملية التقييم من خلال مستويات اربعة: ردة الفعل، التعلم، تغير السلوك ، نتائج

التدريب وبعضها الاخر اعتمد نموذج باركر Treadway Parker لتقييم جودة برامج التدريب الاداري ، بالاعتماد على أربعة مجموعات من الأسئلة هي أداء العمل، أداء المجموعة ، رضا المشارك ، كمية المعارف التي اكتسبها المشارك الا أن الدراسة الحالية سوف تعتمد على تقييم جودة برامج التدريب الاداري وفق أربعة مجالات هي : (تقييم البيئة التدريبية ، تقييم الاستفادة الشخصية ، تقييم المدرب ، تقييم المحتوى التدريبي) وذلك انسجاماً مع التقييم المعتمد في دليل وضع الخطة النموذجية لأطر برامج تأهيل وتدريب الكوادر البشرية والمقر من قبل وزارة التنمية الادارية والذي حدد فيه خطوات التقييم ومعاييره. وذلك حتى يتمكن للمديرية المعنية الاستفادة من نتائج الدراسة بما ينسجم مع اطار المهام المطلوبة منها من قبل الوزارة .

الدراسة النظرية:

1. التدريب الإداري :

وضع الباحثون تعاريف متعددة للتدريب، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب في أنها تؤدي الى التغير أو التحسن او التطور الذي يحدث للمتدرب خلال قيامة بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية أفضل، و بما يسهم في تحقيق أهدافه واهداف المؤسسة و المجتمع.

حيث عرّف التدريب بأنه: عملية مخططة و منظمة ومستمرة ، تهدف الى اكساب العاملين المعارف، القدرات والمهارات الجديدة المتخصصة و المرتبطة بالعمل ، أو تغير بعض الاتجاهات العاملين و سلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء و تحقيق أهداف المؤسسة. (سليمان، 2005)

أما الخطيب فقد عرف التدريب الاداري بأنه " جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري و معرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي بشكل أفضل" (الخطيب، 2006)

2. أهمية التدريب:

تظهر أهمية التدريب من خلال تزويد الافراد العاملين بالمهارات و المعارف، ويغير سلوكهم و اتجاهاتهم ايجابيا، للوفاء بمتطلبات ادوارهم الحالية و الجديدة في المؤسسة، لمواكبة التغير المستمر في ظل التطور و التقدم التكنولوجي . و تتحقق أهمية برامج التدريب للمؤسسة في النقاط التالية: (عباس، حسين، 2003)

1- زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، و تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، و تطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة و يساهم في ربط أهداف الافراد العاملين بأهداف المؤسسة.

2- يساهم في خلق اتجاهات ايجابية داخلية نحو المؤسسة و يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، و ذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها و تجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها و تنفيذ سياساتها.

3- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية وبناء قاعدة فعّالة للاتصالات الداخلية.

3-تقييم البرنامج التدريبي :

تعتبر عملية تقييم التدريب نشاطا رئيسيا هاما لا ينفصل عن باقي انشطة التدريب، و هي كذلك نشاطا مستمرا ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفاعلية والجودة في التدريب ، وبالتالي لم تعد الكثير من الجامعات المتقدمة

على استعداد لرعاية التدريب لمجرد التدريب ، بل اصبحت مطالبة بتقديم كشف حساب، لقياس أثر هذا التدريب والوقوف على عوائده والتأكد من أنه أحدث تغييرا جذريا ملموسا في أداء المتدرب.(توفيق،1998).

حيث يمثل تقييم البرنامج التدريبي مرحلة مهمة جدا في نهاية البرنامج التدريبي ويقصد به:

جميع الوسائل والاجراءات المستخدمة في قياس كفاءة و فعالية برامج التدريب في تحقيق أهدافها من خلال قياس كفاءة المتدربين والوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم، والتركيز على كلفة البرنامج. (جاسم، 2012)

و نظرا لما تتحمله المؤسسة من أعباء مالية و إدارية نتيجة التدريب للأفراد العاملين لديها تسعى المؤسسات وإدارة التدريب الى معرفة نتيجة هذا العمل و التأكد من أن الجهود المبذولة في التدريب قد حققت أهدافها بشكل ايجابي انعكس على سلوك الافراد فيها و بالتالي على الأداء المؤسسي ككل(النجار، 2011)

4- نماذج تقييم البرامج التدريبية :

هناك مجموعة من النماذج التي يتم استخدامها لعملية تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية، ومنها نموذج باركر ونموذج كيرو ونموذج هامبلين وغيرها.

1- نموذج باركر Parker : هي طريقة في تقييم التدريب للموارد البشرية، واعتمد باركر طريقة في عملية تقييم التدريب تقوم على تصنيف أنواع التقييم وفقًا على المعلومات المجمعة، فقام بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات وهي كالآتي :(محمد، 2005)

أ- أداء العمل (Job Performance): و فيه يتم قياس مدى تقدم الفرد في العمل، و تحديد مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير الأداء، حيث تتم ملاحظة ناتج العمل، و نوعيته، و التوقيت، وتوفير النفقات، بالإضافة الى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتي تشير الى حدوث تحسن في الأداء.

ب- أداء المجموعة (Groub performance): و فيه يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على مجموعة معينه، أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل، و ان كان يصعب قياس ذلك نظرا لتأثير عوامل جديدة أخرى على أداء الأفراد غير البرنامج التدريبي.

جـ- و يتضمن انواع بيانات التدريب قياسات الاداء مثل الانتاج، و معدلات الأخطاء، والتكاليف، و التغيب عن العمل، ... الخ، و يفضل جمع هذه البيانات قبل البرنامج و بعده لمقارنة التطور الحادث.

د- رضا المشارك (Participant Satisfaction): و يتم فيه قياس مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي بكل جوانبه مثل: المحتوى، و اساليب التدريب، والامكانات التدريبية، و التسهيلات، والمكان، ... الخ، و كذلك وجهة نظرهم حول ما تعلموه. و ما استفادوه من البرنامج . و يتم ذلك عن طريق استمارة استطلاع رأي أو استبانة، مع المقابلات الشخصية.

هـ- المعلومات المكتسبة (Knowledge Gained): و يقرر هذا النوع من التقويم نوعية الحقائق و الاساليب التي أو المهارات التي اكتسبها المتدربون ، وهنا يكون من الافضل إجراء الاختبارات القبلية و البعدية لقياس كم المعارف و المعلومات التي تم اكتسابها

2- نموذج كيرو CIRO : وفي هذا النموذج يتم اقتراح أربع فئات للتقييم، جاء اسم النموذج من الحرف الأولى من الكلمات الأربع لهذه الفئات كما يلي: (حيدر، 2020)

أ- تقويم السياق :(Context Evaluation) ويشمل الوصول على معلومات بما يخص الوضع العملي (البيئة المحيطة) واستعمالها لتقرير الجوانب التدريبية اللازمة، أو ما إذا كانت هناك ضرورة للتدريب، يتم في هذه المرحلة تقويم الأهداف النهائية وهي أوجه الضعف في المنظمة والتي يحاول التدريب تقديم الحلول لها، والأهداف المتوسطة وهي التغيرات في

سلوك الموظفين اللازم للوصول إلى الأهداف النهائية والأهداف الفورية التي تشكل المعارف والمهارات التي يجب أن تكتسب لتغيير سلوك الموظفين للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

ب- تقويم المدخلات :(Input Evaluation) ويتكون من الوصول إلى معلومات عن موارد التدريب المتوقعة واستعمالها للاختيار بين البدائل المتوفرة من المدخلات، ويشمل هذا النوع من التقويم دراسة الموارد المتوفرة وتحديد قدرة نشرها حتى يتكون هناك فرصة لتحقيق الأهداف المرغوبة وقد تقلل الخيارات المتاحة بعض العوامل مثل: الميزانية واحتياجات الأداء إذن يشير هذا النوع من التقويم إلى جمع الإثباتات واستعمالها لتقرير نوعية البرامج التي سوف يتم تطبيقها.

ت- تقويم رد الفعل :(Reaction Evaluation) ويتضمن الوصول إلى المعلومات حول ردود أفعال المتدربين واستعمالها في تحسين عملية التدريب، حيث يقوم بعض المدربين بالتعرف على آراء المتدربين ومدى رضاهم عن البرنامج في نهاية التدريب، كما يتم عمل التقويم للبرنامج في نهايته من قِبل المسؤولين عن البرنامج وليس هناك شك في أن آراء المتدربين يمكن أن يكون لها فائدة كبيرة جدًا إذا تم جمعها بأسلوب منظّم.

ث- تقويم المخرجات :(Outcome Evaluation) وتشمل الوصول إلى المعلومات حول مخرجات البرنامج واستعمالها في تحسين البرامج في المستقبل، ويعمل البرنامج الناجح على عمل تغيير مباشر في المتدرب ذاته، حيث هذا يعكس التدريب في شكل تبادل أو تغيير في المعرفة والمهارات ووجهات النظر، ومن الممكن قياس كمية المعارف والمهارات والآراء بمجرد انتهاء فترة التدريب، وقبل أن يغادر المتدرب موقع، ولكن هذا لا يقصد به ضمان تغير ضمان أداء المتدرب في محيط العمل.

3- نموذج هاميلين : ويشمل خمسة مستويات: (عطا الله الشرعة، واخرون ، 2015)

رد الفعل: يتم تسجيل ردود فعل المتدربين نحو البرنامج التدريبي وطريقة تطبيقه أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

أ- التعلم: يتم من طريقه تقييم التغييرات التي تمت في المعرفة والمهارات والمواقف.

ب- السلوك الوظيفي: يتم عن طريقه تحديد التغييرات التي حدثت على الأداء الوظيفي بسبب التدريب عن طريق مقارنة الأداء قبل التدريب وبعده.

ت- مستوى الأداء: هنا يتم تحديد التغيير الذي حدث على الأداء التنظيمي بسبب التدريب عن طريق مقارنة الإيراد والتكلفة.

ث- القيمة النهائية: مدى أثر التدريب على إمكانية المنظمة على تحقيق الربح أو أثره على استمرارها أو على الأمرين معاً.

وسبق وذكرنا أن الدراسة الحالية سوف تعتمد على تقييم جودة برامج التدريب الاداري وفق أربعة مجالات هي : (تقييم البيئة التدريبية ، تقييم الاستفادة الشخصية ، تقييم المدرب ، تقييم المحتوى التدريبي) وهي مزيج من بعض الابعاد المذكورة في النماذج السابقة وذلك انسجاماً مع التقييم المعتمد في دليل وضع الخطة النموذجية لأطر برامج تأهيل وتدريب الكوادر البشرية والمقر من قبل وزارة التنمية الادارية ، حيث سيكون التقييم من وجهة نظر المتدرب ، ومن وجهة نظر التعلم ومن وجهة نظر العمل من حيث تحقيق الاهداف أما المنظور المالي لن يتم التطرق اليه

5- **مفهوم جودة التدريب** :

لقد عرف معهد الجودة الفيدرالي الجودة بأنها " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء" (الدرادكة، الشبلي،2002)

وبعد الاطلاع على الادبيات المتعلقة بالجودة والتعرف على العديد من المفاهيم حولها وجدنا أن مفهوم الجودة في التدريب يتمثل في : (ياسر مهلهل ، 2011)

1- تجويد وتحسين مدخلات و عمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بالمنظمات.

2- التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه .

3- إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية.

وبناء على ما سبق يجد الباحثان أن الجودة في البرامج التدريبية: تعني مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعة .

كما أنها تتمثل في: تحقيق رضا المستفيدين ورغباتهم بكفاءة الأداء من خلال تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية الاهتمام بجودة أداء كافة عناصر نظام الخدمة التدريبية بدءاً من مدخلاتها مرورا بجميع عملياتها وانتهاءً بمخرجاتها النهائية .

والجدير بالذكر أن إنجاز التدريب الصحيح بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي كل مرة ، يستوجب وجود معايير يسعى الجميع لتحقيقها وفي هذا السياق ، ويعد الحصول على شهادات المواصفات القياسية الدولية في مجال الجودة أحد مظاهر الاهتمام بجودة خدمات التدريب، وهو ما دفع المنظمة الدولية للمعايير (ISO) إلي وضع مواصفة توضح معايير وإرشادات جودة التدريب تحت كود ISO 10015 لتأهيل الشركات لحصولها علي تلك الشهادة. (عليا،وآخرون 2015)

حيث تبدأ المواصفة بتعريف كل من الكفاءة Efficiency والتدريب Training وجعلت القاسم المشترك بينهما هي المعارف Knowledge والمهارات Skills والسلوكيات Attitude ، حيث قدمت المواصفة التدريب علي أنه أحد مصادر رفع الكفاءة وليس المصدر الوحيد.

وتنتقل المواصفة الى تحديد مراحل التدريب الأربع وهي : تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم وتخطيط التدريب ، تنفيذ التدريب ،وتقييم مخرجات التدريب وذلك من خلال تقديم المواصفة لمصفوفة عمل لكل مرحلة ، بما فيها من مدخلات وعمليات ومخرجات وسجلات، لتحدث نوعاً من التكامل بين المراحل حيث اعتبرت أن مخرجات كل عمليات هي مدخلات للعملية الأخرى .

فقد قدمت المواصفة إطاراً مرجعياً متكاملاً يجب الالتزام به من قبل المنظمات ومقدمي التدريب والمدربين لتقديم التدريب بمواصفاته الدولية.

ونؤكد أن وجود معايير للتدريب يسعى الجميع لتحقيقها هو بالأمر الضروري مع ملاحظة أن المعيار المثالي ليس بالضرورة هو الأنسب ، والاهم أن نسعى لمناسبة المعيار للهدف ، ولضبط جودة التدريب.

6- معوقات تطبيق نظام جودة التدريب :

ذكر (السلوم ، 2005) في كتابه أحاديث عن التعليم (أداء وجودة) مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام جودة التدريب هي كالآتي :

1. تعجل توقع النتائج السريعة لتطبيق إدارة الجودة.
2. عدم التزام القيادة الإدارية العليا بالجودة.
3. تطبيق إدارة الجودة قبل تهيئة المناخ الملائم لهذا التطبيق.
4. عدم تهيئة القيادة وافتقارها للإلمام الكافي بمفهوم الجودة وكيفية مباشرة العمل به بنجاح.
5. عدم توافر أنظمة معلومات جيدة وحديثة وبالتالي عدم توفر المعلومات عن الإنجازات المحققة.
6. حل أكثر من مشكلة في وقت واحد.
7. تناقض الأقوال والأفعال.

8. عدم نجاح الاتصالات بين العاملين المستفيدين.
9. انخفاض المستوى التعليمي والمهاري للعاملين.
10. عدم وجود نظام حوافز فعال يشجع على المنافسة.
11. غياب الرؤية المستقبلية المتضمنة عدم وجود (أهداف ثابتة ومفاهيم راسخة وإجراءات مرنة ،الأنظمة الرسمية التي تعيق الإبداع والتطوير وعدم تطبيق مبدأ المساءلة في حالة التجاوزات.
12. عدم توفر أنظمة تكاليف فعالة.
13. عدم التركيز على تشجيع المبادرات الفردية والجماعية للإبداع والابتكار .

7- الجودة الشاملة كنظام في التدريب:

تسعى الجودة الشاملة كنظام في التدريب إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة، حيث يعتمد هذا النظام على مجموعة من المكونات هي: (الحارثي ،2019)

أ -**المدخلات** : مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية والتي تعطينا صورة حقيقية عن قصور في أداء العميل وكيفية تلبية احتياجاته والحصول على رضاه.

ب -**العمليات** :وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونات لعناصر إدارة العملية التدريبية وتشمل:

-الأفراد العاملين في مجال التدريب/ المواد المستخدمة كمحتوى للبرامج / الأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات والمها رات / الآلات والأجهزة المستخدمة لتسهيل وصول المعلومة واكتساب المهارة المطلوبة/ مكان التدريب.

ج -**المخرجات** : مخرجات هذا النظام هي الخدمات والمنتجات التي تذهب إلى العميل وتحقيق رضاه، وتمثل هذه المخرجات أيضا المدخل للنظام من جديد حيث أننا نسعى إلى زيادة رضا العميل في الدورة التالية وهكذا.

النتائج والمناقشة:

لمحة عن مديرية التنمية الادارية :

هي إحدى الإدارات التطويرية في جامعة تشرين والتي تعمل على إعداد خطط التنمية الإدارية فيما يتعلق بالتعديلات أو التغييرات المقترحة على الأنظمة الداخلية والهيكل الوظيفي في الوزارة والجهات العامة التابعة لها، وتعمل على تنمية وتطوير الكوادر البشرية بموجب الأنظمة والقوانين النافذة بهذا الشأن. وتضم المديرية العديد من الدوائر والشعب ومن أهمها دائرة التدريب والتأهيل وهي المديرية محل الدراسة، والتي من أهم مهامها ما يلي: (النظام الداخلي لمديريات التنمية الادارية)

1. تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الجامعة ككل .
2. وضع خطة تدريب وتأهيل الكوادر البشرية منذ عام (2019-الآن)
3. تنفيذ خطة تدريب وتأهيل الكوادر البشرية.

وقد بلغت المؤشرات الاجمالية للتدريب خلال عامي 2019- 2021 كالآتي:

1. عدد الدورات المنفذة /91/ دورة.
2. عدد المتدربين الإجمالي /2162/ متدرب.
3. عدد أيام التدريب/312/يوم.

4. عدد ساعات التدريب الإجمالية/832/ساعة تدريبية.
5. عدد ساعات التدريب اليومي الوسطي /2.6/ساعة.

نوعية الدورات ومحاورها :

الجدول رقم (1): نوعية الدورات ومحاورها

نوع التدريب	أسماء الدورات	النسبة المئوية
تدريب إداري تخصصي	إدارة الموقع – شعب الدراسات العليا – شعب الامتحانات – شعب شؤون الطلاب– معتمدي الرسوم – مفاضلات التعليم العام والمفتوح – آلية عمل شعبة أعضاء الهيئة الفنية والمعيدين – آلية عمل شعب دائرة الموارد البشرية – آلية عمل شعبة التعويضات – تأهيل إداري ومالي للجان الشراء – قانون العاملين	%50
تدريب علمي تخصصي	التدريب على التجهيزات في مخبري الاتصالات والشبكات – استخدام الأجهزة المساحية و برنامجي الـAutocad& الـCivil 3d	%10
مهارات إدارية داعمة	مهارات الحاسوب – إعداد الكتب الرسمية والمراسلات – مهارات في التنمية البشرية	% 40

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات التقرير السنوي لمديرية التنمية الادارية / جامعة تشرين /2022

علماً أنه تم تأجيل بعض الدورات التدريبية بسبب ظروف الحجر الصحي و الإجراءات الاحترازية لفيروس كورونا.

1- أداة الدراسة (Research tool):

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربيّة والأجنبيّة الّتي تناولت مجال الدراسة، تم تطوير استبانة تضمَّنت مجموعة من الأسئلة المتعلّقة بموضوع البحث لتقييم جودة برامج التدريب الاداري ، وقد تكونت الاستبانة من أربعة مجموعات هي : (تقييم البيئة التدريبية ، تقييم الأهداف ، تقييم المدرب ، تقييم المحتوى التدريبي)، ثم تم توزيع 384 استبانة على المتدربين الذين خضعوا للبرامج التدريبية في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين ، وقد تم استرداد 331 استبانة منها، وتمَّ استبعاد 53 استبانة منها لعدم استكمال بياناتها، و تم تحليل بياناتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25).

2- اختبار صدق وثبات الاستبانة:

تمَّ التأكد من صدق الاستبانة من خلال عرضها على (4) من المحكمين المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات التي قدّمها المحكمون تم إجراء التعديّلات الّتي تركزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

تمّ التّأكد من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ بواسطة برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)(Ghadeer,2012) ، و تزداد قيمة هذا المعامل كلما زاد ثبات عبارات الاستبانة، ممّا يدل على أنَّ الاستبانة تشمل كل تفاصيل البحث، كما تزداد قيمة هذا المعامل أيضاً كُلّما كانت إجابات أفراد العيّنة متباينة وغير متجانسة، وللتّأكد من ثبات الاستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مُبيّنة في الجدول رقم (2)الآتي:

الجدول رقم (2) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ومعدّل صدقها

البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
تقييم المدرب	8	0.859
تقييم المحتوى التدريبي	8	0.872
تقييم البيئة التدريبية	6	0.795
تقييم الاستفادة الشخصية	5	0.735
الاجمالي	27	0.879

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُظهر من الجدول رقم (2) أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة مُجتمعة هي قيمة مرتفعة، إذ بلغت (0.879)، كذلك الأمر بالنسبة لقيمة الثبات التي كانت أيضاً مرتفعة لجميع محاور الاستبانة والّتي بلغت (0.859- 0.735) وبذلك يمكن القول أنَّ الاستبانة تتمتع بدرجة جيّدة من الصدق والثبات، ممّا يعني أنها قابلة للتوّزيع على أفراد العينة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

3- اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى: تميل إجابات أفراد العينة لعدم تكوين موقفٍ إيجابيٍ حول جودة برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين.

ويتفرع عن هذه الفرضية حسب أبعاد جودة برامج التدريب الإداري الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: تميل إجابات أفراد العينة لعدم تكوين موقفٍ إيجابيٍ حول تقييم المدرب برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين.

ويعبر عنها إحصائياً: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول محور تقييم المدربين ومتوسط المقياس /3/.

الجدول (3): التوصيفات الإحصائية وقيمة الـ sig لمحور تقييم المدربين

	العبارة	N	Mean	Std. Dev	Sig.
1	إلمام المدربين الذين يتم الاعتماد عليهم من قبل المديرية بمواضيع البرنامج التدريبي	133	3.2024	.40241	.000
2	قدرة المدربين الذين يتم الاعتماد عليهم من قبل المديرية على توصيل المعلومات	331	2.2508	.43410	.000
3	يمتلك المدربين مهارة تنظيم العرض (من حيث الوضوح والكفاية)	331	4.0967	.29596	.000
4	لدى المدربين الذين يتم الاعتماد عليهم القدرة على شرح محتوى البرنامج التدريبي	331	3.2991	.45855	.000
5	مدى تعاون المدربين الذين يتم الاعتماد عليهم من قبل المديرية مع المتدربين	331	3.5982	.58143	.000
6	تنوع الأنشطة والتمارين والوسائل المستخدمة من قبل المدربين الذين يتم الاعتماد عليهم	331	4.0967	.29596	.000

7	قدرة المدربين المعتمد عليهم من قبل المديرية على تحفيز المشاركين على التفاعل.	331	3.2991	.45855	.000
8	قدرة المدربين الذين يتم الاعتماد عليهم من قبل المديرية على إدارة المداخلات والمناقشات	331	3.5982	.58143	.000
	تقييم المدربين	331	3.4301	.31948	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

من الجدول (3) كانت قيمة sig الخاصة بمحور تقييم المدربين تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تقييم المدربين، ومتوسط الحياد 3، وطالما كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة وفق الجدول (3) تساوي 3.4301 وهي أكبر من /3/ متوسط المقياس، فهذا يعني أن العينة تميل إلى الموافقة بإيجابية في تقييمها للمدربين الذين تم الاعتماد عليهم في برامج التدريب التي أقامتها مديرية التنمية في جامعة تشرين، لذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن إجابات العينة تميل لتكوين موقفٍ إيجابيٍ حول تقييم المدرب برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين..

الفرضية الفرعية الثانية: تميل إجابات أفراد العينة لعدم تكوين موقفٍ إيجابيٍ حول تقييم محتوى برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين.

ويعبر عنها إحصائياً: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول محور تقييم المحتوى التدريبي ومتوسط المقياس /3/.

الجدول (4): التوصيفات الإحصائية وقيمة الـ sig لمحور تقييم المحتوى التدريبي

	العبارة	N	Mean	Std. Dev	sig
1	إن محتوى البرنامج التدريبي الذي خضعت له	331	3.2024	.40241	.000
2	أهداف البرنامج واقعية ومنظمة	331	2.2508	.43410	.000
3	تنظيم وسهولة محتوى المادة العلمية	331	4.0967	.29596	.000
4	المحتوى التدريبي يحقق أهداف البرنامج	331	3.2991	.45855	.000
5	مناسبة موضوعات الحقيبة للمتدربين	331	3.5982	.58143	.000
6	مواءمة الحالات الدراسية والتمارين وتنوعها	331	4.0967	.29596	.000
7	مستوى تنظيم البرنامج التدريبي	331	4.0967	.29596	.000
8	ملاءمة توزيع الجلسات على المدة الزمنية	331	4.0967	.29596	.000
	المحتوى التدريبي	331	3.5921	.28688	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

من الجدول (4) كانت قيمة sig الخاصة بمحور تقييم محتوى البرنامج التدريبي تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تقييم محتوى البرنامج التدريبي، ومتوسط الحياد 3، وطالما كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة وفق الجدول (4) تساوي 3.5921 وهي أكبر من /3/ متوسط المقياس، فهذا يعني أن العينة تميل إلى الموافقة بإيجابية في تقييمها للمحتوى التدريبي لبرامج التدريب التي أقامتها مديرية التنمية في جامعة تشرين، لذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن إجابات العينة تميل لتكوين موقفٍ إيجابيٍ حول تقييم محتوى برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين.

الفرضية الفرعية الثالثة: تميل إجابات أفراد العينة لعدم تكوين موقفٍ إيجابيٍ حول تقييم بيئة برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين.

ويعبر عنها إحصائياً: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول محور تقييم البيئة التدريبية ومتوسط المقياس /3/.

الجدول (5): التوصيفات الإحصائية وقيمة الـ sig لمحور تقييم البيئة التدريبية

	العبارة	N	Mean	Std. Dev	sig
1	المكان مناسب لإقامة البرنامج التدريبي	331	3.2024	.40241	.000
2	التجهيزات الداخلية كالكراسي والطاولات مناسبة	331	2.2508	.43410	.000
3	خدمات الضيافة جيده وكافية	331	3.2991	.45855	.000
4	التجهيزات والوسائل المستخدمة	331	3.2991	.45855	.000
5	عدد المشاركين في البرنامج مناسب	331	3.5982	.58143	.000
6	توقيت البرنامج مناسب	331	2.2508	.43410	.000
	تقييم البيئة التدريبية	331	2.9834	.32692	.356

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

من الجدول (5) كانت قيمة sig الخاصة بمحور تقييم البيئة التدريبية تساوي 0.356 وهي أكبر من 0.05 مما يعني رفض فرضية عدم وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تقييم البرنامج التدريبي، ومتوسط الحياد 3، وبالتالي فإن العينة تميل إلى الحياد في تقييمها للبيئة التدريبية المعتمدة في البرامج التدريبية التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين، ومنه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: تميل إجابات أفراد العينة لعدم تكوين موقفٍ إيجابيٍ حول تقييم الاستفادة الشخصية من برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين.

ويعبر عنها إحصائياً: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول محور تقييم الاستفادة الشخصية من البرامج التدريبية ومتوسط المقياس /3/.

الجدول (6): التوصيفات الإحصائية وقيمة الـ sig لمحور تقييم الاستفادة الشخصية

		N	Mean	Std. Dev	sig
1	اعتقد أنني الشخص المناسب لحضور البرنامج	331	3.2024	.40241	.000
2	تفاعلت شخصياً مع التمارين وأنشطة البرنامج	331	4.0967	.29596	.000
3	أعتقد أن البرنامج التدريبية التي خضعت لها ساعدتني على تطوير مهاراتي	331	3.2991	.45855	.000
4	اعتقد أن هذا البرنامج حقق لي اهدافي من الالتحاق بالبرنامج	331	3.5982	.58143	.000
5	سأوصي بهذا البرنامج لغيري من المهتمين	331	4.0967	.29596	.000
	تقييم الاستفادة الشخصية	331	3.6586	.29430	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

من الجدول (6) كانت قيمة sig الخاصة بمحور تقييم الاستفادة الشخصية من البرنامج التدريبي تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي وجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول تقييم الاستفادة الشخصية من البرنامج التدريبي، ومتوسط الحياد 3، وطالما كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة وفق الجدول (3) تساوي 3.6586 وهي أكبر من /3/ متوسط المقياس، فهذا يعني أن العينة تميل إلى الموافقة بإيجابية في تقييمها للاستفادة الشخصية من برامج التدريب التي أقامتها مديرية التنمية في جامعة تشرين، لذلك ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تقول بأن إجابات العينة تميل لتكوين موقفٍ إيجابيٍ حول تقييم الاستفادة الشخصية من برامج التدريب الاداري المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين.

الفرضية الرئيسة الثانية: لاتوجد فروق معنوية في جودة برامج التدريب الإداري التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف العوامل الديمغرافية

ويتفرع عن هذه الفرضية حسب مجموعة العوامل الفرضيات الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لاتوجد فروق معنوية في جودة برامج التدريب الإداري التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف **نوع التدريب**

ويعبر عنها احصائياً: لا توجد فروق معنوية بين موسط إجابات أفراد العينة حول تقييم جودة برامج التدريب باختلاف نوع البرنامج التدريبي.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار one way ANOVA، وكانت النتائج كما في الجدول رقم /7/.

الجدول (7): قيم اختبار ANOVA ومتوسط الإجابات حسب نوع البرنامج

نوع البرنامج	N	تقييم المدربين		تقييم المحتوى التدريبي	تقييم بيئة التدريب		تقييم الاستفادة الشخصية	
		Mean	sig	Mean	sig	Mean	sig	Mean
إداري تخصصي	167	3.352		3.514		2.903		3.582
علمي تخصصي	32	4.187	.000	4.375	.000	3.666	.000	4.400
إدارية داعمة	132	3.344		3.500		2.919		3.575

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

من الجدول (7) كانت قيمة sig لكافة أبعاد جودة البرنامج التدريبي تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد جودة البرنامج التدريبي باختلاف نوع البرنامج، حيث كان التقييم الأكبر بالنسبة للمدربين والمحتوى وبيئة التدريب والاستفادة الشخصية يعود إلى البرامج العلمية التخصصية، في حين أن التقييم الأقل في كل من تقييم المدربين وتقييم البيئة يعود لبرامج التدريب الإدارية التخصصية، أما التقييم الأقل لكل من المحتوى التدريبي والاستفادة الشخصية يعود للبرامج الإدارية الداعمة.

وبالنتيجة ترفض الفرضية الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية في جودة برامج التدريب الإداري التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف نوع التدريب.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية في جودة برامج التدريب الإداري التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف طبيعة الكلية

ويعبر عنها احصائياً: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات مفردات العينة حول أبعاد جودة برامج التدريب الإداري في مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف طبيعة كلياتهم.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار independent sample t test ، وكانت النتائج كما في الجدول رقم /8/.

الجدول (8): قيم اختبار independent sample t test ومتوسط الإجابات حسب طبيعة الكلية

طبيعة الكلية	N	تقييم المدربين		تقييم المحتوى		تقييم البيئة		تقييم الاستفادة الشخصية	
		Mean	sig	Mean	sig	Mean	sig	Mean	sig
نظري	182	3.353	.000	3.489	.000	2.864	.000	3.582	.000
تطبيقي	149	3.524		3.718		3.128		3.751	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

من الجدول (8) كانت قيمة sig المقابلة لكل محور من محاور جودة البرنامج التدريبي تساوي الصفر، وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية في تقييم جودة البرامج التدريبية باختلاف طبيعة الكلية، حيث كان التقييم الأكبر لكل محور من المحاور الأربعة يعود إلى الكليات التطبيقية في حين أن التقييم الأقل يعود إلى الكليات النظرية، وفقط كان التقييم أقل من متوسط الحياد بالنسبة لتقييم البيئة من قبل الكليات النظرية.

ومنه يمكن الوصول إلى نتيجة رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية في جودة برامج التدريب الإداري التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف طبيعة الكلية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية في جودة برامج التدريب الإداري التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف النوع (الجنس)

ويعبر عنها احصائياً: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات مفردات العينة حول أبعاد جودة برامج التدريب الإداري في مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف النوع (الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار independent sample t test ، وكانت النتائج كما في الجدول رقم /9/.

الجدول (9): قيم اختبار independent sample t test ومتوسط الإجابات حسب النوع

النوع	N	تقييم المدربين		تقييم المحتوى		تقييم البيئة		تقييم الاستفادة	
		Mean	sig	Mean	sig	Mean	sig	Mean	sig
ذكر	149	3.378	0.007	3.530	0.002	2.949	0.09	3.602	0.002
انثى	182	3.472		3.642		3.011		3.704	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

من الجدول (9) كانت قيمة sig المقابلة لكل محور من محاور جودة البرنامج التدريبي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية في تقييم جودة البرامج التدريبية باختلاف النوع، باستثناء محور تقييم البيئة كانت قيمة sig تساوي 0.09 وهي أكبر من 0.05 وقبول فرضية عدم وجود فروق معنوية في تقييم البيئة باختلاف النوع، حيث كان التقييم الأكبر لكل محور من المحاور الثلاثة المتبقية (تقييم المدربين، تقييم المحتوى، تقييم الاستفادة) يعود إلى الذكور في حين أن التقييم الأقل يعود إلى الإناث، ومنه يمكن الوصول إلى نتيجة رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود فروق معنوية في جودة برامج التدريب الإداري التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف النوع (الجنس)، باستثناء بعد تقييم البيئة فإنه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق معنوية في جودة برامج التدريب الإداري التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف العمر

ويعبر عنها احصائياً: لا توجد فروق معنوية بين موسط إجابات أفراد العينة حول تقييم جودة برامج التدريب باختلاف العمر.

ولاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار one way ANOVA، وكانت النتائج كما في الجدول رقم /10/.

الجدول (10): قيم اختبار ANOVA ومتوسط الإجابات حسب العمر

العمر	N	تقييم المدربين		تقييم المحتوى		تقييم البيئة		تقييم الاستفادة	
		Mean	sig	Mean	sig	Mean	sig	Mean	sig
أصغر من 25	83	3.323	0.00	3.474	0.00	2.865	0.00	3.559	0.00
من 25 الى 35	83	3.326		3.501		2.903		3.561	
من 35 الى 45	67	3.378		3.565		3.005		3.603	
من 45 الى 55	49	3.992		4.114		3.493		4.191	
أكبر من 55	49	3.293		3.459		2.778		3.534	
Total	331	3.430		3.592		2.983		3.658	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

من الجدول (10) كانت قيمة sig لكافة أبعاد جودة البرنامج التدريبي تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد جودة البرنامج التدريبي باختلاف العمر، حيث كان التقييم الأكبر بالنسبة للمدربين والمحتوى وبيئة التدريب والاستفادة الشخصية يعود إلى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 55، وبالنتيجة ترفض الفرضية الفرعية الرابعة وتقبل

الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية في جودة برامج التدريب الإداري التي تقيمها مديرية التنمية الإدارية في جامعة تشرين باختلاف الأعمار.

النتائج و المناقشة:

4- نتائج البحث:

1- إن عينة البحث تميل إلى تشكيل موقف ايجابي في تقييمها لكل محاور جودة برامج التدريب (تقييم المدربين، تقييم المحتوى، تقييم الاستفادة الشخصية ، تقييم البيئة) المتبعة في مديرية التنمية الادارية في جامعة تشرين.

2- توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد جودة البرنامج التدريبي باختلاف نوع البرنامج، حيث كان التقييم الأكبر بالنسبة للمدربين والمحتوى وبيئة التدريب والاستفادة الشخصية يعود إلى البرامج العلمية التخصصية، في حين أن التقييم الأقل في كل من تقييم المدربين وتقييم البيئة يعود لبرامج التدريب الإدارية التخصصية، أما التقييم الأقل لكل من المحتوى التدريبي والاستفادة الشخصية يعود للبرامج الإدارية الداعمة.

3- توجد فروق معنوية في تقييم جودة البرامج التدريبية باختلاف طبيعة الكلية، حيث كان التقييم الأكبر لكل محور من المحاور الأربعة يعود إلى الكليات التطبيقية في حين أن التقييم الأقل يعود إلى الكليات النظرية، وفقط كان التقييم أقل من متوسط الحياد بالنسبة لتقييم البيئة من قبل الكليات النظرية.

4- توجد فروق معنوية في تقييم جودة البرامج التدريبية باختلاف النوع، باستثناء محور تقييم البيئة كانت قيمة sig تساوي 0.09 وهي أكبر من 0.05 وقبول فرضية عدم وجود فروق معنوية في تقييم البيئة باختلاف النوع، حيث كان التقييم الأكبر لكل محور من المحاور الثلاثة المتبقية (تقييم المدربين، تقييم المحتوى، تقييم الاستفادة) يعود إلى الذكور في حين أن التقييم الأقل يعود إلى الإناث.

5- توجد فروق جوهرية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد جودة البرنامج التدريبي باختلاف العمر، حيث كان التقييم الأكبر بالنسبة للمدربين والمحتوى وبيئة التدريب والاستفادة الشخصية يعود إلى الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و 55.

الاستنتاجات و التوصيات:

من خلال النتائج توصل الباحثان الى التوصيات التالية :

1-ضرورة تحديد نوع البرامج التدريبية بشكل هام من خلال الكشف عن نواحي الضعف لدى العاملين وأن تتلاءم نوعية البرامج التدريبية مع المهارات اللازمة للموظف وفق التوصيف الدقيق لكل وظيفة .

2- ضرورة العمل على اختيار مدربون متخصصون في تخصصات مختلفة ويتمتعون بالمهارة للتعامل مع الفروقات الفردية للمتدربين من حيث العمر والجنس والمستوى التعليمي ومحاولة جذب كل الفئات والحرص على ايصال المعلومات المستهدفة للجميع، حيث يمكن الاعتماد على مدربين متخصصين كخبرات خارجية وليس فقط الاكتفاء بالمدربين الداخليين.

3-ضرورة العمل على تحليل بيئة التدريب من حيث جودة القاعات المعتمدة للتدريب في الجامعة والادوات والتجهيزات المساعدة والتوقيت المعتمد لإقامة الدورات والعمل على تطوير هذه البيئة وتحسينها ومواءمتها مع متطلبات الدورات التدريبية ومستجدات العصر وبما يحقق رضا المتدربين و يتجاوز توقعاتهم .

4- تدريب كادر المديرية المسؤول عن العملية التدريبية من قبل متخصصين في علم ادارة التدريب ومن الممكن الاستفادة من وجود كادر في كلية الاقتصاد في الجامعة من حملة شهادة الدكتوراه في تدريب الموارد البشرية لترسيخ المنهج العلمي في التخطيط للبرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها في الجامعة.

5- يوصي البحث بالتوسع في دراسة موضوع التدريب من خلال العناوين الآتية:

- دور التدريب كخطة استراتيجية في تحقيق الريادة المستدامة
- دور التوصيف الوظيفي في تعزيز جودة العملية التدريبية.
- دور التدريب في الحد من الاحتراق الوظيفي.

References:

- Abbas, S,& Hussein, A,. (2003), Human Resources Department, Amman: Wael Publishing House, p. 109
- Ahmed , J,. (2012), assessing the credibility of the implemented training programs by measuring their outcomes Theoretical framework, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 4, p. 8. p. 205
- ALdaradkeh, M., Al-Shibli ,Tariq,. (2002). Quality in Modern Organizations, first edition, Amman, Safaa Publishing House. and distribution.
- Al-Ghamdi, Khaled ,.(2014). The role of training in raising the efficiency of the performance of public sector employees: a case study of the Ministry of Social Affairs - Social Security Offices in Al-Baha region, Saudi Arabia, an unpublished master's thesis, Al-Baha University, Saudi Arabia.
- Al Harthy,A,. (2019).The Role of Human Resources Training in Achieving Total Quality . Arab Journal for Scientific Publishing (AJSP) . V12, Issue: 2, P 10.
- Alia ,T,. &Others . (2015).Evaluation of training programs in productive institutions in the light of the requirements of ISO 10015/1999, a case study of the General Tobacco Corporation, Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies, Economic and Legal Sciences Series , V 37, Issue:6.
- Al-Khatib, R,. & Al-Khatib, M,(2006). Effective Training, Jordan, Irbid, Modern Office World, p. 300
- Al-Mahasna, Ahmed (2004). Evaluating the Effectiveness of Training Programs from the Point of View of Participants in Senior and Executive Management Courses at the National Training Institute, Master's Thesis, Deanship of Graduate Studies, Public Administration, Department of Public Administration, Mutah University, Hashemite Kingdom of Jordan.
- Al-Najjar ,Afaf, (2011), Training programs and their impact on the performance of the employees of the Ministry of Education The Palestinians in Hebron Governorate: Reality and Ambitions, Master's Thesis, College of Graduate Studies and Scientific Research, Hebron University, p. 41
- Al-Nimr, S.,& others (2006). Public Administration Foundations, functions and modern trends. Al-Farazdaq Commercial Press, Riyad, 243.
- Al-Salloum, Hamad,.(2005). Conversations about education (performance and quality) , King Fahd National Library , Saudi Arabia .
- Al-Shara'a , A.& Sanjak , G .(2015) .Human Resources Management, Modern Trends and Challenges of the Third Millennium , first edition, Methodology House for Publishing and Distribution.
- Boutros, Nidal Matta (2015). Evaluation of training programs in the Institute of Training and Educational Development from the point of view of educational supervisors and trained mathematics specialists Professor: University of Baghdad - College of Education Ibn Rushd - Iraq, Volume 60, Issue 1, pp. 281-300
- Drouky Z; Al-madanee M (2022), The role of training in improving the performance of workers in the education sector in the city of Benghazi - Libya - a field study on a sample of workers in

monitoring education in Benghazi, the science journal of the university of Benghazi, vol35, p: 95-103.
- Ghadeer, .B,(2012). Advanced data analysis using 20IBM SPSS Statistics. 1st floor, Lattakia, Syria. PP. 244-248
- Guide to developing the model plan for the frameworks of the rehabilitation and training programs for human cadres / Ministry of Administrative Development /syria(2018).
- Haidar,. I,(2020). Training and Development . Syrian Virtual University Publications .
- Khalifa, Al-Moataz Billah. (2021), The effect of remote communication on the quality of the training process in faculty development centers by applying to Assiut University center. Journal of Financial and Commercial Research Volume - 22 Second Issue - April - 407-447.
- Idan, Ahmed (2012), Assessing the credibility of the implemented training programs by measuring their outputs, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 2, No. 3, p. 210
- Muhalhal , Y,. (2011). Administrative Training and Quality Standards . A working paper submitted to the first meeting of the Saudi Scientific Society for Training and Human Resources Development .
- Suleiman, Al-Fares, and others, (2005), Human Resources Management, Sixth Edition, Damascus.
- Tawfiq, Abdel Rahman (1998),. Training Evaluation: Encyclopedia of Training and Human Development, Cairo, Professional Management Experience Center, No. 4, p. 18.