



أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان

منصور بن عبدالله بن سالم الجنيبي*

Haima56611q@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى- وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على عينة مكونة من 100 موظف(ة) بالمديرية ويمثلون المجتمع الأصلي ككل، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، تم التوصل إلى أهم النتائج، منها:
أن واقع تدريب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى عالٍ، وأداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى عالي جداً، كما أن هناك أثر دال احصائياً عند $(\alpha > 0.05)$ للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان. كما يوجد أثر لدعم الإدارة للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم التدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.
الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، الأداء، تقييم الأداء.

* باحث بسلك الدكتوراه في آليات التفكير والديناميات الانسانية والمجالية - كلية الآداب والعلوم الإنسانية والفنون وعلوم التربية- ظهر المهراز - جامعة سيدي محمد بن عبد الله - فاس- المملكة المغربية..

للاقتباس: الجنيبي، منصور بن عبدالله بن. (2024). أثر التدريب في أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى -وزارة التربية والتعليم - سلطنة عمان، *مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية*، 6(1)، 244-279.

© نُشر هذا البحث وفقاً لشرط الرخصة Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)، التي تسمح بنسخ البحث وتوزيعه ونقله بأي شكل من الأشكال، كما تسمح بتكييف البحث أو تحويله أو إضافته إليه لأي غرض كان، بما في ذلك الأغراض التجارية، شريطة نسبة العمل إلى صاحبه مع بيان أي تعديلات أجريت عليه.



Training Impact on Human Resources Performance in Al-Wusta Governorate Education Directorate, Ministry of Education, Sultanate of Oman

Mansour Abdullah Salem Al-Junaibi*

Haima56611q@gmail.com

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of training on human resource performance in in Al-Wusta Governorate Education Directorate, Ministry of Education, Sultanate of Oman. A questionnaire was used as a data collection tool and was distributed to a sample of 100 employees representing the entire target population. For the study purposes, the descriptive-analytical approach was followed. The study significant results showed that human resources training scenario and human resources performance in the Directorate of Education in Al-Wusta Governorate was very high and self-evident. It was also revealed that there was a statistically significant impact at ($\alpha < 0.05$) of training on the performance of human resources in the Directorate of Education in Al-Wusta Governorate, Sultanate of Oman. The study concluded that there was an impact of management support in terms of training, identifying training needs, and evaluating training on the performance of human resources in the Directorate of Education in Al-Wusta Governorate, Sultanate of Oman.

Keywords: Training, Human Resources, Performance, Performance Evaluation.

*Ph.D. Scholar in Thinking Mechanisms, Human and Community Dynamics, Faculty of Arts, Humanities, Education, and Sciences, University of Sidi Mohammed Ben Abdellah – Fes, Kingdom of Morocco.

Cite this article as: Al-Junaibi, Mansour Abdullah Salem. (2024). Training Impact on Human Resources Performance in Al-Wusta Governorate Education Directorate, Ministry of Education, Sultanate of Oman, *Journal of Arts for Psychological & Educational Studies*. 6(1). 244-279.

© This material is published under the license of Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), which allows the user to copy and redistribute the material in any medium or format. It also allows adapting, transforming or adding to the material for any purpose, even commercially, as long as such modifications are highlighted and the material is credited to its author.



1. المقدمة.

إن وجود مؤسسات إدارية تتميز بالإنتاجية وبدرجة عالية من المرونة والفعالية، تقوم على أساس سليم من التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقويم والتطوير هو ما تنشده سلطنة عمان، بحيث تقدم فيه مؤسسات الدولة خدماتها بتكامل وبأفضل الوسائل والطرق الحديثة، متضمنة آليات للإدارة الفعالة والمحفزة، وتستند إلى نظام يكافئ المنتجين ويحاسب المقصرين ويفسح المجال للمبدعين.

وتعد التنمية البشرية من الدعائم القوية والأساسية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد، وتزويدهم بالمعارف والمهارات، والاتجاهات التي تتناسب مع مقتضيات التنمية التي تشهدها الدول في شتى المجالات. والتدريب هو أداة التنمية ووسيلتها التي إذا أحسن استثمارها، وتوظيفها، تحققت الكفاءة والكفاية في الأداء، والقدرة على مواجهة التغيرات.

وللتدريب دور أساسي في تنمية العنصر البشري، وتقدم المجتمع وبنائه، فعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة، وتقديم المعارف الجديدة، وإضافة المعلومات، واكتساب المهارات والقدرات، والتأثير على الاتجاهات لدى الأفراد، وتعديل الأفكار وتغيير السلوك، وتطوير العادات والأساليب (اللوزي، 2009).

ويعد بناء الإنسان العُماني الركيزة الأساسية التي قامت بها ولأجلها التنمية الشاملة، والتوجه نحو الجودة والفعالية يعتبر موضوعاً يتصدر الإصلاح ويعزز الإنتاجية، ويتطلب الانتباه إلى (التدريب الفعال، المناهج الملائمة، والهيكل الإداري الفعال)، فاستخدام الموارد البشرية وتنمية قدراتها الإدارية يرتبط بجودة العملية التعليمية وكفاءة أداؤها (وزارة الاقتصاد/رؤية عمان 2040، 2020).

وتتعاظم أهمية التدريب مع ما يشهده العالم من نقلة حضارية، شملت كل أوجه ومجالات الحياة، ولذلك خطت وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لعمل برامج مركزية في خطة الإنماء المهني وفق الاحتياجات التدريبية التي يتم استقصاؤها، ويتم ترتيبها وفق مستجدات العمل والبرامج التربوية المختلفة. إلا أن التنفيذ الفعلي للبرامج المخطط لها يخضع لعدة متغيرات، منها: الاعتمادات المالية، والمستجدات التربوية، والبطء في عمليات إسناد البرامج النوعية وفق الإجراءات المالية المعتمدة، وضعف سوق التدريب، وكذلك ضعف وعي الموظفين بأهمية التدريب كمكون أساسي لتجويد مخرجات العمل (مجلس التعليم، 2014).



وقد أختار الباحث مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى، كونها أحد المديريات التابعة للوزارة بالسلطنة، وكون الموارد البشرية فيها تمتاز بتنوع في خصائصها العلمية والوظيفية.

1.1. مشكلة الدراسة

تُؤي سلطنة عُمان تطوير العملية التعليمية، والموارد البشرية اهتماماً خاصاً، كون بعض القطاعات والمؤسسات تواجه نقصاً كبيراً في عملية التدريب لموظفيها العاملين، كما أن البرامج التدريبية قد لا يتم الاستفادة منها بشكل صحيح بعد عودة المتدرب منها، وهو ما أكدته دراسة صلاح الدين والمسكرية (2017) إذ أكدت على ضرورة تطوير برامج الإنماء المهني لتواكب الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال التدريب، وكذلك دراسة بيووار سوليچ (Piwovar-Sulej, 2021)، التي تؤكد على أنه يتم التركيز في تطوير ممارسات الموارد البشرية على الاحتياجات الحالية التي لا تتماشى مع مبادئ SHRM طويلة الأجل، ودراسة البادي والقاسمية، (2020) التي أوصت بضرورة تطوير برامج التدريب الحالية والتي تنفذها وزارة التربية والتعليم وإعادة النظر في محتواها والارتقاء بها وفق حاجة موظفي الإدارة الوسطى، والتركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري، وبذلك قد نتوقع ضعفاً في أداء الموارد البشرية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "هل هناك أثر للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان؟، ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع التدريب في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان؟

2. ما واقع أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان؟

2.1. أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في:

1. معرفة واقع التدريب في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.

2. معرفة واقع أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.

3.1. فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية بـ "يوجد أثر دال إحصائياً عند $\alpha >$

(0.05) للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان."



وتنبثق عنها الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر دال إحصائيا عند ($0.05 > \alpha$) فأقل لدعم الإدارة للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.
2. يوجد أثر دال إحصائيا عند ($0.05 > \alpha$) فأقل لتحديد الاحتياجات للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.
3. يوجد أثر دال إحصائيا عند ($0.05 > \alpha$) فأقل لتقييم التدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.

4.1. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أنها:

1. تساعد مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى في التعرف على الفجوة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وخاصة ما يتعلق بعوامل التدريب والتطوير.
2. قد تساعد مسؤولي الموارد البشرية في المديرية بمحافظة الوسطى على مراجعة إستراتيجيات بناء القدرات البشرية من خلال تقييم احتياجات التدريب وتصورات الموظفين للتدريب والتطوير وتخصيص الموارد وما إلى ذلك.
3. قد تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين الذين يرغبون في إجراء مزيد من الدراسات المشابهة.

5.1. حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث في التالي:

- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان والمدارس التابعة لها.
- الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على الموارد البشرية المتمثلة في مديري الدوائر ورؤساء أقسام المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان ومساعدتهم، والمشرفين التربويين والإداريين بالمديرية، وكذلك مديري ومساعد مديري المدارس التابعة للمديرية.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في العام الجامعي 2021 - 2022م.
- الحدود الموضوعية: دراسة أثر التدريب في أداء الموارد البشرية.



6.1. مصطلحات الدراسة:

- التدريب: هو "نشاط مخطط يزود الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تزيد من معدلات أداء الأفراد في عملهم، كونه تطويراً منظماً للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة (رضوان، 2013، ص36). وإجراءها يعرفه بالعملية المنظمة والمستمرة التي تخضع لها الموارد البشرية/الموظفون/العاملون من أجل تنمية مهاراتهم الإدارية وذلك من أجل تخريج قادة آخرين يمكن أن يخوضوا عملية القيادة الإدارية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- الأداء: هو "مستوى إنجاز المهام الموكلة للفرد في عمله، ويحدده قدرته على تنفيذ الأعمال، وتحفيزه للقيام بها" (راوية، 2004، 202). ويعرف إجرائياً بالمستوى الذي يحصل عليه الموظف في إنجاز المهام التي حددتها أداة الدراسة.
- تقييم الأداء: هو "الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى إنجازهم للعمل بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوك الأفراد وتصرفاتهم أثناء العمل والحكم على مقدار التحسن الذي طرأ عليهم بعد العملية التدريبية، وأخيراً الحكم على حسن معاملة الفرد لزملائه ومرؤوسيه" (نوري، 2015، ص163).
- الموارد البشرية: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المنظمات، وتقسّم هذه الموارد إلى خمس مجموعات هي: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية" (بلوط، 2002، ص17).
- وإجرائياً: هم الموارد البشرية التابعون لمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى، الذين يقومون بالأعمال الإدارية سواء داخل المديرية أم في المدارس التابعة لها، حسب المستويات الوظيفية (مدير(ة) دائرة، مساعد(ة) مدير(ة) دائرة، رئيس(ة) قسم، مشرف(ة) تربوي(ة)، مشرف(ة) إداري(ة)، مدير(ة) مدرسة، مساعد(ة) مدير(ة) مدرسة).
- مديرية التربية والتعليم: هي إحدى المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتقوم بمهامها واختصاصاتها ضمن الصلاحيات الممنوحة لها من وزارة التربية والتعليم.
- محافظة الوسطى: هي إحدى محافظات سلطنة عُمان، وتقع في وسط السلطنة، وتتصل من جهة الشرق ببحر العرب ومن الغرب بصحراء الربع الخالي، ومن الشمال بمحافظات



(جنوب الشرقية، شمال الشرقية، الداخلية، والظاهرة) ومن الجنوب بمحافظة ظفار، وتتكون من 4 ولايات وهي: (محوت، الدقم، هيماء، والجازر). ومركز المحافظة هي ولاية هيماء. (موقع البوابة الإعلامية لسلطنة عمان)

2. الإطار النظري والدراسات السابقة.

1.1.2. التدريب

إن المنظمات أو المؤسسات الرائدة تنظر إلى الأنشطة التدريبية على أنها تلك الأنشطة التي لها تأثير كبير على نجاحها، ومحدد مدى استمرارها في الريادة، ومن ثم يجب الاهتمام بها والربط بينها وبين إستراتيجيات وخطط وأهداف المنظمة، ومن هنا سنتكلم بإيجاز عن الأبعاد التي تم التركيز عليها حول تدريب الموارد البشرية.

1.1.2. توجهات الإدارة العليا نحو التدريب

تتمثل الفلسفة الجديدة للتدريب الإداري، بالمعنى الشامل والمتكامل، في "القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والأنظمة والكفاءات والقدرات والأساليب للحفاظ على الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عمليات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية" (إسماعيل، 2014).

في حين نجد أن هناك اختلافات بين المؤسسات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقاً لنوع العمل والأفراد، إلا أن البحوث والدراسات أثبتت أن النجاح في عملية التدريب في المؤسسات ترتكز على العديد من التوجهات الإستراتيجية التي يجب أن تتبناها المؤسسات في عملية التدريب، بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهام والأفراد (الحيالي، 2015). ومن تلك التوجهات يمكن أن نتناول ما ورد عند إسماعيل (2014)، والطالب (1995)، كالتالي:

- 1- درجة التزام الإدارة العليا في المؤسسة بعملية التدريب: لكي تنجح الخطة التدريبية المتضمنة للاحتياجات التدريبية التي تعدها الإدارة أو القسم المعني بالتدريب في المؤسسة في تحقيق أهدافها، ينبغي أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة منذ البداية، لإضفاء الدعم اللازم والكافي لعملية التدريب، دون الاقتصار على الموافقة عليها وإقرارها.
- 2- وضع الأسس التي تبني عليها الخطة التدريبية: من المهم أن يتم تقديم المبررات المقنعة أو الأسباب الداعية إلى وجوب التدريب من جهة، ودعم الخطة التدريبية من جهة أخرى،

كوجود فجوات في الأداء، على أن يتم طرح عدد من التساؤلات لمناقشة عدد من القضايا ذات الصلة قبل الوصول لقناعة بأن التدريب هو الحل الأساسي الأمثل، منها: مدى تأثير التدريب بشكل إيجابي على مستويات أداء مجموعة العاملين مع تحديد تلك المجموعات؛ مدى إمكانية قبول مجموعة العاملين المستهدفين للخطة التدريبية والبرامج التدريبية الموجهة لهم، وهل ينطبق الأمر نفسه على المشرفين عليهم والإدارة العليا؟ وما أثر الخطة على المؤسسة إجمالاً؟

3- تعريف مشاكل الأداء تعريفاً صحيحاً ودقيقاً: من المهم أن يكون هناك إلمام وفهم سليم ودقيق مبني على أسس علمية وموضوعية لقضايا ومشاكل أداء العاملين التي تجعله في مستوى أدنى من المطلوب.

4- التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب: من المهم إجراء دراسة علمية تحليلية لاختبار العوامل التي قد تؤثر على جدوى عملية التدريب، بهدف الوصول إلى نتيجة تحدد ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين أو لا. ومن أبرز تلك العوامل: عوامل بيئة العمل، من حيث تهيئة جو العمل وموقعه ونظافة مكان العمل والمزايا التي يوفرها، والعوامل المتعلقة بالأفراد والعلاقة فيما بينهم، فضلاً عن العوامل الأخرى المتعلقة بمستويات مهارة وقدرات العاملين، وفهم مواقفهم واتجاهاتهم تجاه الوظيفة، وتجاه المشرفين عليهم، وتجاه المؤسسة التي يعملون فيها بشكل عام.

5- التعرف على نوع التدريب المطلوب: كونه يساعد على تحقيق أهدافه بنجاح، في حين أن عدم تحديد نوع التدريب وإمكانية تطبيقه يمكن أن يعطي المتدربين انطباعاً بأن التدريب نشاط غير مفيد.

6- وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء: بغرض التعرف على عدة أمور منها: القدرة التنافسية للمجموعات وفرق العمل والإدارات داخل المؤسسة، والقدرة التنافسية للمؤسسة ككل؛ مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي يؤديها الأفراد في كافة المستويات؛ السلوكيات والاتجاهات في المؤسسة؛ جوانب الكفاءة التنظيمية في المؤسسة؛ الصفات الشخصية والسمات المهنية للعاملين في المؤسسة ومدى تنوعها؛ ميول ومستوى مشاركة وتفاعل العاملين في الفعاليات الإدارية اليومية المختلفة، مثل التصويت على القرارات، طرح الأفكار والمبادرات الجديدة لتطوير العمل.



2.1.2. تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل الخطوات الأساسية لتحليل احتياجات التدريب، في التالي:

أ- تحديد الأهداف: إن تحديد الأهداف التدريبية يعتبر جانبا مهما من جوانب العملية التدريبية وتحديد الاحتياجات، كونها تحدد المشكلات ومواطن القصور في الأداء، ومعرفة العيوب وأسبابها الحقيقية، وتقدير ما إذا كان التدريب هو الأفضل للحل والمعالجة، وتحدد الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب، فضلا عن توليد البيانات المفيدة في قياس نتائج برنامج التدريب. وتشمل الأهداف توفير توصيات محددة عن أساليب البرنامج التدريبي وإمكانية تكراره وتكلفته ومكانه، ومن ثم يمكن القول إن الأهداف التدريبية تحدد السلوك المرغوب فيه الذي تأمل المؤسسة ظهوره لدى المتدرب نتيجة اكتسابه خبرات التعلم وتغيير الظروف الحاضرة للمتدرب. (معمار، 2010، ص.31-32). أما من حيث أنواع الأهداف التدريبية فتقسم إلى عدة أنواع منها (معمار، 2010، ص.33-34؛ الطالب، 1995، ص.284-285):

- أهداف تدريبية تلي حاجة المؤسسة.
- أهداف تدريبية خاصة بطبيعة فترة التنفيذ.
- أهداف تدريبية حسب دورها في التدريب.
- أهداف تدريبية تتعلق بالسلوك البشري.
- أهداف عاطفية خاصة بالقيم والميول والعلاقات الإنسانية.
- أهداف اجتماعية.
- ب- تحديد البيانات اللازمة: التركيز في جمع البيانات على الحقائق والأرقام التي لها علاقة بتوقعات الأداء من المتدربين، وتحديد أنواع البيانات اللازمة لاستخلاص النتائج.
- ج- اختيار طريقة جمع البيانات: بحيث تكون أساليب جمع البيانات مناسبة لنوع تلك البيانات التي يجري جمعها، وأن تكون مقبولة طبقا لمعايير المؤسسة، ولا بد من انتهاز الموضوعية والدقة وتفادي التكرار والمبالغة.
- د- جمع البيانات: ويعتبر جوهر عملية تحليل الاحتياجات التدريبية. وينبغي مراعاة إعداد الوقت الكافي لجمعها؛ لضمان دقتها وصحتها وسلامتها.



هـ- تحليل البيانات والتحقق منها؛ وتعتمد على طبيعة المعلومات نفسها وأساليب جمعها، حيث ينبغي التأكد من صحة المعلومات عن طريق مقارنتها بتلك المعلومات الواردة من مصادر أخرى وبأساليب مختلفة.

و- إعداد التقرير النهائي: ينبغي أن يحدد التقرير النهائي ماهية برنامج التدريب الذي يفى بالاحتياجات التدريبية التي حددت من واقع التحليل، وقد يأتي التقرير على شكل عرض بياني للمعلومات والنتائج المستخلصة منه، أو خلاصة مكتوبة للاعتبارات والحلول، أو مجرد عرض شفوي لما هو مطلوب. وفي كافة الأحوال يجب أن يكون التقرير كاملاً؛ كي يساعد مصممي البرامج على وضع برنامج تدريب يفى باحتياجات التدريب.

3.1.2. تقييم التدريب

تعتبر مرحلة تقييم التدريب أو ما يطلق عليها مرحلة تقييم البرامج التدريبية، جزءاً أساسياً ومهماً من مراحل عملية التدريب، وتأتي لاحقة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج والتنفيذ الفعلي، كونها المرحلة المعنية بالتأكد من أن مراحل العملية التدريبية السابقة وجهودها قد حققت الأهداف والنتائج المطلوبة، بمعنى أن عملية تقييم البرامج التدريبية هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على درجة كفاءة وفعالية التدريب بشكل عام والبرامج التدريبية بشكل خاص، حيث تجيب هذه المرحلة على التساؤل حول مدى تحقق التدريب لأهدافه.

ويمكن أن تمر عملية تقييم التدريب بعدد من الطرق التي تقيس مدى نجاح البرامج التدريبية وكفاءتها وفعاليتها، منها (زويلف، 2003):

1- ملاحظة التغيير بعد تنفيذ عملية التدريب اعتماداً على بعض المقاييس مثل انخفاض تكاليف الإنتاج أو زيادة كمية الإنتاج.

2- ملاحظة التغيير قبل وبعد تنفيذ التدريب اعتماداً على مقاييس سابقة لدخول العاملين التدريب وإعادة القياس بعد اجتياز العاملين التدريب، وإجراء المقارنة، وحساب الفارق في الإنتاج.

3- اعتماد المقاييس التي تم الحصول عليها لعاملٍ ما بعد اجتيازه للتدريب بمقاييس مماثل لعامل آخر لم يلتحق بالتدريب، يعمل في نفس الظروف ويستخدم نفس وسائل وأدوات العمل، ومقارنة الفارق بينها.



4- قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب لمجموعة تم تدريبها، وإجراء قياس لمجموعة أخرى لم تلتحق بالتدريب، ونقارن التغيير بين إنتاجية كلا المجموعتين المتدربة وغير المتدربة، وفي حالة عدم وجود فرق فيعتبر ذلك مؤشرا على عدم فاعلية التدريب، والعكس صحيح.

2.2. أداء الموارد البشرية

يتم تقييم أداء الموارد البشرية من خلال تحديد العناصر أو المؤشرات التي تقيس درجة انضباط وفعالية سلوك الأفراد العاملين، كالعناصر الموضحة لطبيعة ودرجة الأداء الفني مثل: حجم ونوعية الإنتاج ودرجة السرعة والدقة فيها؛ والعناصر الموضحة لسمات السلوك، مثل المبادرة والتعاون والحماس والالتزام والابتكار ومهارات التعامل مع الرؤساء والزلاء والمرؤوسين والمستفيدين (القحطاني، 2015).

وهناك نوعان من معايير تقييم الأداء: الأول يتعلق بمعايير قياس أداء المؤسسة بشكل عام، أي الأداء المؤسسي، والثاني معايير قياس أداء الموارد البشرية، أي الأداء الوظيفي، والنوع الثاني هو ما نحن بصدد التطرق إليه؛ نظراً لطبيعة الدراسة الحالية. ولذا يمكن القول إن بإمكان المؤسسة أو الإدارة استخدام أنواع من معايير أو محددات الأداء الإستراتيجية لقياس أداء الموارد البشرية، والتي تمتاز بالصدق والثبات والوضوح أو القدرة على التمييز (الويشي، 2013)، ومنها: معايير نواتج الأداء (درجة معرفة العامل بعمله ومطالبه، وكمية الإنتاج كغطوية العامل لمسئوليته، وجودة الإنتاج كإتقان العامل لعمله)؛ معايير متصلة بسلوك العامل (التعاون مع العمال والمسؤولين، درجة الاعتماد عليه، السلوك الشخصي، المواظبة، استعمال الوقت)؛ معايير قدرات العامل (المبادأة، القدرة على الإشراف والتنظيم)؛ معايير مدى الاستفادة من التدريب (محمود، 2019).

3.2. أثر التدريب في أداء الموارد البشرية (تحليل الدراسات السابقة)

تم جمع ومراجعة الأدبيات والأبحاث والمقالات المتعلقة بالتدريب وأداء الموارد البشرية، التي تضمنت دعم الإدارة العليا للتدريب وتقييم وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتقييم التدريب، وأداء الموظفين؛ للاستشهاد بها، حسب ما حدده لوك ولاثام من أن "نظرية تحديد الأهداف تنفق تماماً مع النظرية المعرفية الاجتماعية حيث يعترف كلاهما بأهمية الأهداف الواعية والكفاءة الذاتية Locke and Latham (2019)، وتم تحليلها بحيث نجيب عن: متى يتم تحديد أهداف التعلم بدلاً من أهداف الأداء؟ وتأثير الأهداف المعدة لاشعورياً على الأداء الوظيفي؟ وحقيقة أن تأثيرات الأهداف تتعزز من خلال جعل الناس يكتبون عنها على نطاق واسع.



فأشار الخولاني (2005) إلى أن تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب، وعدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، وعدم الاهتمام بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم، يؤدي إلى ضعف في تنمية الموارد البشرية، ومن ثم الضعف في الأداء. ووفقاً لدراسة عمر (2013) فإن تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية لا بد أن يتم بناءً على تحليل أداء الموارد البشرية، ومدى توافقها مع الأعمال والمهام الموكولة إليهم. ودرس أروسي وجاما (Arucy & Juma, 2018) ما إذا كان الموظفون، من خلال التدريب القائم على الاحتياجات، مجهزين بالمهارات اللازمة لتولي المهام المهمة، والعمل بكفاءة، ويكونون مسؤولين شخصياً عن نتائج وظائفهم، ويعتقد الجهاني وحمدان (Aljhandy, & Hmdan, 2020) أن ممارسات مثل تقييم نتائج التدريب، وإجراء تقييمات احتياجات الموظفين، وتقديم فرص متساوية لتلقي التدريب، وتوفير الموارد المتاحة للموظفين من شأنها أن تساعدهم في البقاء على اطلاع دائم على السياسة. كما أن دراسة الثبتي (2012) هدفت إلى التعرف على واقع دور التدريب في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، وخلصت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq a$) في تطبيق ما تم تعلمه في التدريب على تحسن أداؤها، وشعور المتدرب برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب، كما توصلت إلى أن عدم الاهتمام بمتابعة نتائج التدريب يقلل من تقويم التدريب والاستفادة منه؛ مما يعوق دوره في تحسين الأداء.

وتوصلت دراسة الهزايمة (2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب وكل من مستوى (أداء العاملين، الإنتاجية، تطوير المؤسسة) لدى المؤسسات العامة في محافظة جرش، حيث يؤثر التدريب على مستوى أداء العاملين بشكل فعال وإيجابي، وتوجد علاقة فعالة بين مشكلات التدريب وكل من مستوى (أداء العاملين، الإنتاجية، تطوير المؤسسة) لدى المؤسسات العامة في محافظة جرش، حيث تؤثر مشكلات التدريب على مستوى أداء العاملين.

كما أن العدوية (2022) في دراستها وجدت أن عملية تقويم التدريب في مراكز التدريب لا تلاقي اهتماماً مناسباً لتفعيلها، وأكثر أداة مستخدمة للتقويم هي الاستبانة التي تختلف مجالاتها وعناصرها من مركز لآخر، ولا يوجد هيكل تنظيمي لعملية التقويم، ولا دليل إجرائي ولا فريق تقويم مختص ولا تجري ضمن الأسس العلمية للتقويم من تخطيط وتنفيذ وتحليل وإصدار الحكم والمتابعة، ولا توجد تقارير للتقويم بل يوجد تقرير للتدريب يحوي تفصيلاً للبرامج التدريبية التي



ينفذها المركز في السنة مزوداً بالأهداف والفئة المستهدفة ونوعية البرنامج ومكان تنفيذه وبيانات عن المدرب ومركز التدريب.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، فإن أبرز جوانب الاستفادة تتمثل في: التأطير النظري، وإعداد أداة جمع المعلومات، والاستفادة من المنهجية، أما من حيث الاختلاف والتميز، فتمتاز الدراسة الحالية بكونها الدراسة الأولى (على حد علم الباحث) التي تجرى على وزارة التربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان؛ وتتناول أبعاداً متعددة في العملية التدريبية، واختلفت في العينة، وتناول دراسة الأثر لدعم الإدارة العليا وتقييم التدريب في الأداء، التي لم تنطرق له الدراسات السابقة بنفس الآلية التي أخذنا بها.

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

1.3. منهجية الدراسة: تم في هذه الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي.

2.3. مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من 100 موظف وموظفة بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى وفقاً لآخر إحصائية عام 2022م، وتم اختيار المجتمع ككل، عينةً للدراسة، موزعين حسب مجموعة المتغيرات التي شملتها الدراسة، كما في الجدول الآتي:

جدول 1

خصائص العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %	المجموع
الجنس	ذكر	79	79.00	100
	أنثى	21	21.00	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	87	87.00	100
	ماستر	11	11.00	
	دكتوراه	2	2.00	
التخصص	إداري	13	13.00	100
	إنساني	56	56.00	
	علمي	31	31.00	
عدد سنوات الخدمة	10 سنوات فأقل	22	22.00	100
	11 - 20 سنة	42	42.00	
	أكثر من 20 سنة	36	36.00	



المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %	المجموع
المستوى/الدرجة الوظيفية	مدير(ة) دائرة	4	4.00	100
	مساعد(ة) مدير(ة) دائرة	9	9.00	
	رئيس(ة) قسم	24	24.00	
	مشرف(ة) تربوي(ة)	33	33.00	
	مشرف(ة) إداري(ة)	3	3.00	
	مدير(ة) مدرسة	17	17.00	
	مساعد(ة) مدير(ة) مدرسة	10	10.00	

3.3. أداة الدراسة: تعتبر الاستبانة أداة جمع المعلومات المعتمدة في الدراسة وقد تم إعدادها وعرضها على (12) فردًا من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها، ومن ثم إجراء بعض التعديلات الموصي بها من قبلهم، وتم استخدام الصدق البنائي لفقرات الأداة والمحاور التابعة لها، وكانت نتيجة الصدق كما يلي:

1- صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق بناء الأداة، تم توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (15) موظف(ة) من خارج عينة الدراسة ولها نفس خصائص العينة، للتأكد من ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية للمحور التابعة له. وبعد جمع البيانات تم التوصل إلى الآتي:

المحور الأول: التدريب

تم حساب معاملات الارتباط لفقرات محور التدريب والمجالات الفرعية المكونة للمحور باستخدام معامل ارتباط بيرسون عن طريق برنامج (SPSS)، وكانت النتيجة كما يلي:

جدول 2

يوضح معاملات الارتباط للفقرات بالدرجة الكلية لمحور التدريب التابعة له

الفقرة	دعم والتزام الإدارة بالتدريب	الفقرة	تحديد الاحتياجات التدريبية	الفقرة	تقييم التدريب
1	.731**	10	.802**	58	.620**
2	.838**	11	.734**	59	.705**
3	.821**	12	.717**	60	.877**
4	.893**	13	.740**	61	.933**
5	.916**	14	.542**	62	.892**
6	.763**	15	.723**	63	.655**



الفقرة	دعم والتزام الإدارة بالتدريب	الفقرة	تحديد الاحتياجات التدريبية	الفقرة	تقييم التدريب
7	.735**	16	.631**	64	.860**
8	.618**	17	.694**	65	.828**
9	.654**	18	.726**	66	.902**
		19	.708**	67	.857**
				68	.715**

يتضح من الجدول أن جميع عبارات مجال دعم والتزام الإدارة بالتدريب قد حصلت على معاملات ارتباط عالية تراوحت بين (0.618** و 0.916**) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل ، وتراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بين (0.542** و 0.802**) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وتراوحت معاملات الارتباط لعبارات مجال تقييم التدريب بين (0.620** و 0.933**) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل ، وكلها معاملات ارتباط عالية وتعبر عن توفر صدق البناء للأداة.

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

تم حساب معاملات الارتباط لفقرات لمحور أداء الموارد البشرية باستخدام معامل ارتباط بيرسون عن طريق برنامج (SPSS). وكانت النتيجة كما يلي:

جدول 3

يوضح معاملات الارتباط للفقرات بالدرجة الكلية لمحور أداء الموارد البشرية التابعة له

الفقرة	الأداء	الفقرة	الأداء	الفقرة	الأداء
1	.623**	10	.722**	19	.706**
2	.660**	11	.755**	20	.728**
3	.651**	12	.740**	21	.664**
4	.774**	13	.488*	22	.549**
5	.786**	14	.750**	23	.549**
6	.770**	15	.712**	24	.645**
7	.642**	16	.608**	25	.673**
8	.664**	17	.648**	26	.587**
9	.700**	18	.728**		



يتضح من الجدول أن جميع عبارات الأداء قد حصلت على معاملات ارتباط عالية تراوحت بين (0.488* و0.786**) عند مستوى دلالة (0.05) فأقل، وكلها معاملات ارتباط عالية وتعبر عن توفر صدق البناء للأداة.

2- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alfa) لمحوري أداة الدراسة (التدريب، أداء الموارد البشرية)، وكانت النتيجة كما يلي:

جدول 4

يوضح معامل الثبات لمحوري أداة الدراسة والمجالات الفرعية

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.92	9	دعم والتزام الإدارة بالتدريب
0.92	10	تحديد الاحتياجات التدريبية
0.94	11	تقييم التدريب
0.97	30	واقع تدريب الموارد البشرية
0.99	26	أداء الموارد البشرية

يتضح من خلال معطيات الجدول التي تم استخراجها بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية أن معامل الثبات لمحور التدريب كان (0.97)، وبالنسبة لمجالاته الفرعية تراوحت بين (0.92 و0.94)، وكان معامل الثبات لمحور أداء الموارد البشرية (0.99)، وكلها كانت عالية، ولذلك نستطيع القول بأن الأداة من خلال صدق المحكمين والصدق البنائي وثباتها العالي قابلة للتطبيق ومن ثم يمكن الوثوق في استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة، وبذلك تم إعداد الصورة النهائية منها وتطبيقها على عينة الدراسة.

تم توزيعها على جميع أفراد المجتمع من القيادات الإدارية العاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، من خلال الرابط الإلكتروني التالي: <https://2u.pw/v8sT3M> وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 100 استبيان .



4.3. الوزن النسبي المعياري: تم استخدام أسلوب ليكرت (Likert) الخماسي لتقدير مستوى التدريب والأداء، حسب العبارات كالتالي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، إلى حد ما = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) للعبارات، وتم تحديد المستوى باستخدام التقديرات الآتية:

المتوسط	التقدير	النسبة %
1.80 – 1	منخفض جداً	20% - 36%
1.81 – 2.60	منخفض	20.36% - 52%
2.61 – 3.40	متوسط	20.52% - 68%
3.41 – 4.20	عالٍ	20.68% - 84%
4.21 – 5	عالٍ جداً	20.84% - 100%

5.3. المعالجات الإحصائية: تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية منها: التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر التدريب في أداء الموارد البشرية من خلال اختبار الفرضيات.

4. عرض النتائج ومناقشتها.

1- عرض وتحليل نتائج السؤال الأول: تمت الإجابة على السؤال الأول الذي ينص على: "ما واقع التدريب (دعم والتزام الإدارة، التخطيط والإعداد، التنفيذ، المتابعة والتقييم) في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من وجهة نظر الموارد البشرية؟" باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

جدول 5

المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على مستوى المجالات الرئيسية والكلية للأداة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
1	دعم والتزام الإدارة بالتدريب	4.06	0.66	81.23	1	عالية
2	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.98	0.71	79.64	2	عالية
3	تقييم التدريب	3.90	0.76	78.08	3	عالية
	المتوسط العام لواقع التدريب	3.98	0.66	79.65		عالية

يتضح من الجدول أن نتيجة واقع تدريب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى كان بمستوى عالٍ بشكل عام وقد حصلت على متوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري



(0.66) بوزن نسبي (79.65%)، وعلى مستوى المجالات الفرعية فجميعها كان بدرجة عالية، حيث حصل مجال دعم والتزام الإدارة بالتدريب على الرتبة الأولى بنسبة (81.23%)، ومجال تحديد الاحتياجات التدريبية على الرتبة الثانية بنسبة (80.72%)، وأخيراً مجال تقييم التدريب في الرتبة الثالثة بنسبة (78.08%).

وهذا يدل على أن مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى تدعم التدريب لتحسين ورفع مستوى مواردها البشرية معرفياً ومهارياً، وتحسين الأداء وكذلك رفع مستوى الإنجاز. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة حسن (2010) التي توصلت إلى أن الجهات المسئولة قد نفذت خططها في تعليم وتدريب وتأهيل وتمكين القوى العاملة الشابة وبنسب كبيرة، ودراسة جرادات وآخرين (2016) التي توصلت إلى أن إستراتيجية التدريب تمارس بشكل مرتفع. وكذلك دراسة الغامدي والمطيري (2020) أكدت أن واقع البرامج التدريبية المقدمة للمعلمين كان عالياً. وعند تحليل الفقرات الفرعية التابعة للمحاور الفرعية والمجالات التي تعبر عن واقع تدريب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى، فقد كانت النتائج كما يبينها الجداول في البنود التالية:

1. مجال دعم والتزام الإدارة بالتدريب

جدول 6

المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات مجال دعم والتزام الإدارة بالتدريب

م	الفقرات والمجالات والمحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
1	توجد لدى المديرية العامة القناعة التامة بتبني أساليب التطوير والتحسين من خلال التدريب.	4.32	0.74	86.40	1	عالية جداً
8	تتوافق المواضيع التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي.	4.25	0.70	85.00	2	عالية جداً
2	تهتم المديرية العامة بإستراتيجيات وخطط التدريب أثناء تصميم الخطة الإستراتيجية والخطط السنوية والتشغيلية.	4.14	0.82	82.80	3	عالية
3	تضع المديرية العامة خطط التدريب وإستراتيجيات تنفيذها ضمن أولوياتها.	4.11	0.82	82.20	4	عالية
4	تسعى المديرية العامة إلى إيجاد طرق وأساليب جديدة لتنفيذ إستراتيجيات وخطط التدريب.	4.01	0.87	80.20	5	عالية



م	الفقرات والمجالات والمحور	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
5	تصمم الخطط التدريبية لمعالجة المشاكل وتجنب حدوثها في المستقبل.	4.01	0.89	80.20	6	عالية
6	تصمم الخطط التدريبية لمعالجة ضعف أداء الموارد البشرية.	3.97	0.89	79.40	7	عالية
9	تناسب المدة المحددة للمواضيع التدريبية مع محتواها.	3.93	0.86	78.60	8	عالية
7	توضع البرامج والمواد التدريبية بناء على طلب مديري المديرية بالوزارة.	3.81	0.93	76.20	9	عالية
1	دعم والتزام الإدارة بالتدريب	4.06	0.66	81.23		عالية

يتضح من الجدول أعلاه أن مجال دعم والتزام الإدارة بالتدريب كان عالياً، وحصلت الفقرتان

(1) "توجد لدى المديرية العامة القناعة التامة بتبني أساليب التطوير والتحسين من خلال التدريب." و(8) "تتوافق المواضيع التدريبية مع أهداف البرنامج التدريبي."، على مستوى عال جداً من التطبيق، بينما الفقرات الأخرى كانت بمستوى عال من التطبيق.

2. مجال تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول 7

المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات مجال تحديد الاحتياجات التدريبية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
18	تحدد المديرية الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بهدف رفع معدل كفاءتهم.	4.20	0.83	84.00	1	عالية جداً
13	تحدد الاحتياجات التدريبية في ضوء المهارات المطلوبة للعمل في المديرية والمدارس.	4.09	0.82	81.80	2	عالية
10	تهتم المديرية بتحديد فئة الموارد البشرية الأكثر احتياجاً للتدريب.	4.07	0.84	81.40	3	عالية
15	تحدد المديرية الاحتياجات التدريبية في ضوء الأهداف المتوقعة.	4.02	0.84	80.40	4	عالية
12	تحدد المديرية الاحتياجات التدريبية اللازمة للموارد البشرية في ضوء التقييم الدوري للأداء	3.94	0.93	78.80	5	عالية
17	تحدد المديرية الاحتياجات التدريبية في ضوء ملاحظات وتقديرات القائمين على التدريب.	3.94	0.78	78.80	6	عالية



م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
11	يتم تحليل مؤشرات أداء الموارد البشرية كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.	3.91	0.91	78.20	7	عالية
14	تحدد الاحتياجات التدريبية بناء على طلب من رؤساء الموارد البشرية في المديرية والمدارس.	3.91	0.91	78.20	8	عالية
16	تحدد المديرية الاحتياجات التدريبية بناء على طلب من الموارد البشرية أنفسهم.	3.89	0.91	77.80	9	عالية
19	تقوم المديرية بالاجتماع بالموارد البشرية المعنيين قبل التدريب لتوضيح أهمية التدريب لهم.	3.85	0.91	77.00	10	عالية
2	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.98	0.71	79.64		عالية

يتضح من الجدول السابق أن تحديد الاحتياجات التدريبية كان عالي التطبيق، بوزن نسبي (79.64%). وحصلت الفقرة (18) " تحدد المديرية الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بهدف رفع معدل كفاءتهم"، على نسبة عالية جدا، بينما الفقرات الأخرى كانت بمستوى عالٍ من التطبيق.

3. مجال تقييم التدريب

جدول 8

المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على فقرات مجال تقييم التدريب

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
20	تجري المديرية تقييما لمدى فعالية البرامج التدريبية وجودتها وشموليتها من حيث (الأهداف، المحتوى، التنظيم والتجهيزات، الوسائل والأساليب المستخدمة، الوقت، المكان، المدربون، ...).	4.15	0.80	83.00	1	عالية
21	تحرص المديرية على تقييم موضوعات التدريب ومدى ارتباطها بطبيعة وظائف الموارد البشرية.	4.12	0.79	82.40	2	عالية
30	تقيم المديرية مدى رضا المشاركين في البرنامج التدريبي.	4.05	0.91	81.00	3	عالية
22	يتم تقييم أداء المتدربين بشكل عملي أثناء ممارسة وظائفهم.	3.94	0.92	78.80	4	عالية
23	تشارك الموارد البشرية في عملية تقييم البرامج التدريبية التي تلقوها.	3.93	0.87	78.60	6	عالية



م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
25	تُقيم المديرية أثر البرامج التدريبية من خلال الملاحظة المباشرة للمديرين لسلوك المتدربين.	3.93	0.87	78.60	7	عالية
27	تقوم المديرية باتباع معايير متنوعة لقياس مدى فعالية وكفاءة البرامج التدريبية (ردود الأفعال، التعلم، السلوك، النتائج).	3.93	0.91	78.60	5	عالية
29	تقيم البرامج التدريبية من خلال قياس مستوى تحسن أداء الموارد البشرية بعد التدريب.	3.90	1.03	78.00	8	عالية
24	تحرص المديرية على تقييم سلوك المشاركين عقب انتهائهم من البرنامج التدريبي.	3.77	0.90	75.40	9	عالية
26	تتابع المديرية أثر البرامج التدريبية على المتدربين بشكل دوري.	3.72	0.90	74.40	10	عالية
28	يخضع المتدربون لمراحل التقييم قبل اشتراكهم في البرامج التدريبية.	3.50	1.11	70.00	11	عالية
مجال3	متابعة وتقييم التدريب	3.90	0.76	78.08		عالية

يتبين من الجدول السابق أن كل الفقرات عالية التطبيق، حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (81% و 83%).

2- عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني: تمت الإجابة على السؤال الثاني الذي ينص على " ما واقع أداء الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى من وجهة نظرهم؟"، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كانت النتائج المتحصل عليها كالتالي:

جدول 9

المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على مستوى أداء الموارد البشرية

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
17	أرغب في تطوير العمل باستمرار.	4.54	0.59	90.80	1	عالية جداً
3	أحرص على إنجاز كافة المهام الموكلة إليّ على أكمل وجه.	4.51	0.59	90.20	2	عالية جداً
25	أصبحت متعاوناً مع زملائي في إطار فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.	4.51	0.63	90.20	3	عالية جداً



م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
1	أؤدي المهام الموكلة إلي طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.	4.49	0.58	89.80	4	عالية جدًا
9	أتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل التي تواجهني.	4.49	0.59	89.80	5	عالية جدًا
16	أقبل الاقتراحات والملاحظات من الغير بهدف التحسين.	4.49	0.63	89.80	6	عالية جدًا
20	أعمل على الاتصال برؤسائي ومرؤوسيّ في سبيل تنفيذ واجبات العمل.	4.49	0.64	89.80	7	عالية جدًا
2	أسعى لإنجاز كمية العمل المطلوبة.	4.48	0.61	89.60	8	عالية جدًا
10	أحرص على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة وفاعلية.	4.47	0.59	89.40	9	عالية جدًا
19	أعمل على مواكبة التطور الحاصل في مجال تخصصي الوظيفي بغرض تحسين أدائي.	4.46	0.61	89.20	10	عالية جدًا
23	أصحح الأخطاء الناتجة عن أداء أعمالي.	4.46	0.63	89.20	11	عالية جدًا
24	أرتب الأعمال اليومية حسب أهميتها.	4.46	0.64	89.20	12	عالية جدًا
14	أدركت من خلال التدريب جو التعاون والتفاهم الذي يوفره العمل ضمن الفريق الواحد	4.45	0.59	89.00	13	عالية جدًا
22	أهتم ببناء قدراتي وفق متطلبات العمل.	4.43	0.64	88.60	14	عالية جدًا
8	بعد التدريب أصبح لدي الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية.	4.42	0.55	88.40	16	عالية جدًا
5	أتمتع بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء وإنجاز العمل.	4.42	0.62	88.40	15	عالية جدًا
18	أحرص بعد التدريب على أن تتصف أعمالي بالدقة والسرعة في الإنجاز.	4.42	0.67	88.40	17	عالية جدًا
12	أصبح لدي القدرة بعد التدريب على تبادل الأفكار الجديدة والمعارف حول العمل مع زملائي.	4.40	0.59	88.00	18	عالية جدًا
7	أتمتع بعد التدريب بمهارة التواصل الجيد مع الرؤساء والمرؤوسين.	4.39	0.62	87.80	19	عالية جدًا
21	أحرص بعد التدريب على تبادل المعلومات لتحسين أدائي.	4.39	0.65	87.80	20	عالية جدًا
11	أتمتع بقدرات تمكني من ابتكار أساليب جديدة في	4.37	0.66	87.40	21	عالية جدًا



م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة	النتيجة
	العمل.					
13	أشعر بالرضا بعد التدريب عند أداء مهام تعاونية ضمن فريق العمل الواحد.	4.36	0.63	87.20	22	عالية جدًا
15	أسهم بأعمال إبداعية بعد التدريب ترفع من مستوى الأداء والإنجاز بأقل الإمكانيات.	4.35	0.61	87.00	23	عالية جدًا
4	امتلكت من خلال التدريب المعرفة العلمية الكافية لأداء العمل بكفاءة عالية.	4.34	0.67	86.80	24	عالية جدًا
6	بعد التدريب أصبح لدي القدرة على تحمل ضغوط العمل التي تواجهني.	4.33	0.60	86.60	25	عالية جدًا
26	أطلب أعمالاً أو مسؤوليات إضافية على أعمالي ومسئولياتي المطلوب مني إنجازها.	4.26	0.76	85.20	26	عالية جدًا
محور 2	أداء الموارد البشرية	4.43	0.52	88.60		عالية جدًا

يتضح من الجدول السابق أن أداء الموارد البشرية، عالٍ جداً بوزن نسبي (88.60%). وأن الموارد البشرية في المديرية على مستوى كل مؤشرات الأداء المحددة في الفقرات كانت كلها بنسب عالية جداً.

5. اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية تنص على " يوجد أثر دال إحصائياً عند $(0.05 > \alpha)$ للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان"، تم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وفقاً للنتائج التالية:

جدول 10

القدرة التفسيرية لنموذج انحدار أثر التدريب في أداء الموارد البشرية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير	Durbin-Watson
.890 ^a	0.793	0.791	0.274	1.925

يتضح من النتيجة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.890)، وهذا يدل على أن هناك ارتباطاً قوياً بين التدريب وأداء الموارد البشرية، وأن قيمة معامل التحديد تساوي (0.793)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.793)، وهذا يعني أن التدريب يمكن أن يفسر (79.1%) من نجاح



أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى بينما (20.9%) تعود إلى عوامل أخرى.

وعند تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار كانت النتيجة كما في الجدول التالي:

جدول 11

تحليل التباين ANOVA لنموذج انحدار أثر التدريب في أداء الموارد البشرية

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة F	P.Value
التدريب* الأداء	الانحدار	28.245	1	28.245		
	الخطأ	7.376	98	0.075	375.257	.000 ^b
	الكلية	35.621	99			

يتضح من جدول التباين: أن قيمة F لتحليل تباين الانحدار (375.257)، عند قيمة الاحتمال P. Value تساوي (0.000)، وهي دالة عند مستوى (0.05.) فأقل، أي أن هناك أثراً للتدريب في أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، تم استخراج ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته، كما يبينه الجدول التالي:

جدول 12

معاملات الانحدار لأثر التدريب في أداء الموارد البشرية.

المتغير	المصدر	معاملات الانحدار				
		معاملات الانحدار غير المعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	t		
		B	Std. Error	Beta	Sig.	
التدريب* الأداء	(Constant)	0.458	0.185		2.476	0.015
	معامل الانحدار	0.879	0.045	0.890	19.372	0.000

يتبين من الجدول السابق أن قيمة الاحتمال P. Value لثابت الانحدار تساوي (0.015)، وقيمة الاحتمال P. Value لمعامل الانحدار تساوي صفرًا، وهي دالة عند مستوى (0.05.) فأقل، وبذلك نجد أن التدريب يؤثر في أداء الموارد البشرية.

يتضح من الجدول (12) أن نموذج الانحدار لأثر التدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم، يمكن تمثيله من خلال المعادلة التالية:

$$Y=0.458 + 0.879X$$



وبناء على ذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر دال إحصائياً عند $(0.05 > \alpha)$ للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.

1.5. الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً عند $(0.05 > \alpha)$ فأقل لدعم الإدارة للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وفقاً للنتائج

التالية:

جدول 13

القدرة التفسيرية لنموذج انحدار أثر دعم الإدارة للتدريب في أداء الموارد البشرية.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير	Durbin-Watson
دعم الإدارة للتدريب* الأداء	.778 ^a	0.606	0.602	0.379	1.664

يتضح من النتيجة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.778)، وهذا يدل على أن هناك ارتباطاً قوياً بين دعم الإدارة للتدريب وأداء الموارد البشرية، وأن قيمة معامل التحديد تساوي (0.793)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.606)، وهذا يعني أن دعم الإدارة للتدريب يمكن أن يفسر (60.2%) من نجاح أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى بينما (37.9%) تعود إلى عوامل أخرى.

وعند تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار كانت النتيجة كما في الجدول التالي:

جدول 14

تحليل التباين ANOVA لنموذج انحدار أثر دعم الإدارة للتدريب في أداء الموارد البشرية.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة F	P.Value
دعم الإدارة للتدريب* الأداء	الانحدار	21.579	1	21.579		
	الخطأ	14.042	98	0.143	150.602	.000 ^b
	الكلية	35.621	99			



يتضح من جدول التباين: أن قيمة F لتحليل تباين الانحدار (150.602)، عند مستوى دلالة P. Value تساوي (0.000)، وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، أي أن هناك أثراً لدعم الإدارة للتدريب في أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، تم استخراج ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته، كما يبينه الجدول التالي:

جدول 15

معاملات الانحدار لأثر دعم الإدارة للتدريب في أداء الموارد البشرية.

Sig.	T	معاملات الانحدار		المصدر	المتغير
		المعيارية	غير المعيارية		
		Beta	Std. Error	B	
0.000	4.761		0.237	1.129	(Constant) دعم الإدارة
0.000	12.272	0.778	0.058	0.707	معامل الانحدار للتدريب* الأداء

يتبين من الجدول السابق أن قيم الاحتمال P. Value لثابت ومعامل الانحدار تساوي صفراً، وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، وبذلك نجد أن دعم الإدارة للتدريب يؤثر في أداء الموارد البشرية.

يتضح من الجدول (15) أن نموذج الانحدار لأثر دعم الإدارة للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى، يمكن تمثيله من خلال المعادلة التالية:

$$Y=1.129 + 0.707X$$

وبناء على ذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر دال إحصائياً عند ($0.05 > \alpha$) فأقل لدعم الإدارة للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.

2.5. الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر دال إحصائياً عند ($0.05 > \alpha$) فأقل لتحديد الاحتياجات للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان. ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وفقاً للخطوات التالية:



القدرة التفسيرية لنموذج انحدار أثر تحديد الاحتياجات للتدريب في أداء الموارد البشرية

Durbin-Watson	خطأ التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	المتغير
1.834	0.330	0.697	0.700	.837 ^a	تحديد الاحتياجات للتدريب* الأداء

يتضح من النتيجة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.837)، وهذا يدل على أن هناك ارتباطاً قوياً بين تحديد الاحتياجات للتدريب وأداء الموارد البشرية، وأن قيمة معامل التحديد تساوي (0.700)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.697)، وهذا يعني أن تحديد الاحتياجات للتدريب يمكن أن يفسر (69.7%) من نجاح أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى بينما (30.3%) تعود إلى عوامل أخرى.

وعند تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار كانت النتيجة كما في الجدول التالي:

تحليل التباين ANOVA لنموذج انحدار أثر تحديد الاحتياجات للتدريب في أداء الموارد البشرية

P.Value	ف المحسوبة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المتغير
.000 ^b	228.581	24.932	1	24.932	الانحدار	تحديد الاحتياجات للتدريب* الأداء
		0.109	98	10.689	الخطأ	
			99	35.621	الكلية	

يتضح من جدول التباين: أن قيمة F لتحليل تباين الانحدار (228.581)، عند مستوى دلالة P. Value تساوي (0.000)، وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، أي أن هناك أثراً لتحديد الاحتياجات للتدريب في أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، تم استخراج ثابت نموذج الانحدار

ومعاملاته، كما يبينه الجدول التالي:



جدول 18

معاملات الانحدار لأثر تحديد الاحتياجات للتدريب في أداء الموارد البشرية.

Sig.	t	معاملات الانحدار المعيارية		المصدر	المتغير
		Beta	Std. Error		
0.000	6.166		0.190	(Constant)	تحديد
0.000	15.119	0.837	0.047	معامل الانحدار	الاحتياجات للتدريب * الأداء

يتبين من الجدول السابق أن قيم الاحتمال P. Value لثابت ومعامل الانحدار تساوي صفرًا وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، وبذلك نجد أن تحديد الاحتياجات للتدريب تؤثر في أداء الموارد البشرية.

يتضح من الجدول (18) أن نموذج الانحدار لأثر تحديد الاحتياجات للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم، يمكن تمثيله من خلال المعادلة التالية:

$$Y=1.172 + 0.711X$$

وبناء على ذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر دال إحصائي عند ($0.05 > \alpha$) لتحديد الاحتياجات للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.

3.5. الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر دال إحصائي عند (0.05α) فأقل لتقييم التدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى - سلطنة عمان.

ولاختبار صحة هذه الفرضية استخدم أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وفقا للنتائج

التالية:

جدول 19

القدرة التفسيرية لنموذج انحدار أثر تقييم التدريب في أداء الموارد البشرية.

Durbin- Watson	خطأ التقدير	معامل التحديد	معامل التحديد	معامل الارتباط	المتغير
		المعدل	R^2	R	
1.874	0.348	0.663	0.666	.816 ^a	تقييم التدريب* الأداء



يتضح من النتيجة في الجدول أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.816)، وهذا يدل على أن هناك ارتباطاً قوياً بين تقييم التدريب وأداء الموارد البشرية، وأن قيمة معامل التحديد تساوي (0.666)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.663)، وهذا يعني أن تقييم التدريب يمكن أن يفسر (66.3%) من نجاح أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى بينما (33.7%) تعود إلى عوامل أخرى.

وعند تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار كانت النتيجة كما في الجدول التالي:

جدول 20

تحليل التباين ANOVA لنموذج انحدار أثر تقييم التدريب في أداء الموارد البشرية.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف المحسوبة F	P.Value
	الانحدار	23.732	1	23.732		
تقييم التدريب * الأداء	الخطأ	11.889	98	0.121	195.614	.000 ^b
	الكلية	35.621	99			

يتضح من جدول التباين: أن قيمة F لتحليل تباين الانحدار (195.614)، عند مستوى دلالة P. Value تساوي (0.000)، وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، أي أن هناك أثراً لتقييم التدريب في أداء الموارد البشرية.

ولمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، تم استخراج ثابت نموذج الانحدار ومعاملاته، كما يبينه الجدول التالي:

جدول 21

معاملات الانحدار لأثر تقييم التدريب في أداء الموارد البشرية.

Sig.	t	معاملات الانحدار		المصدر	المتغير
		المعيارية Beta	معاملات الانحدار غير المعيارية Std. Error B		
0.000	8.009		0.184	1.474	تقييم التدريب*
0.000	13.986	0.816	0.046	0.647	معامل الانحدار

يتبين من الجدول السابق أن قيم الاحتمال P. Value لثابت ومعامل الانحدار تساوي صفراً وهي دالة عند مستوى (0.05) فأقل، وبذلك نجد أن تقييم التدريب يؤثر في أداء الموارد البشرية.



يتضح من الجدول (21) أن نموذج الانحدار لأثر تقييم التدريب في أداء الموارد البشرية، يمكن

تمثيله من خلال المعادلة التالية:

$$Y=1.474 + 0.647X$$

وبناء على ذلك نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر دال إحصائياً عند $(0.05 > \alpha)$ فأقل لتقييم التدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى – سلطنة عمان.

الاستنتاجات والمناقشة

من خلال عرض النتائج، تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. واقع تدريب الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى عالٍ، وعلى مستوى المجالات الفرعية فجميعها كان بدرجة عالية، حيث كان مجال دعم والتزام الإدارة بالتدريب في الرتبة الأولى، ومجال تحديد الاحتياجات التدريبية في الرتبة الثانية، وأخيراً مجال تقييم التدريب في الرتبة الثالثة.

2. أداء الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى عالٍ جداً.

3. هناك أثر للتدريب في أداء الموارد البشرية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوسطى – سلطنة عمان. واتفقت هذه النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة المزري وآخرين (Al-Mzary, et al., 2015) من وجود أثر للتدريب الفعال في الأداء الوظيفي للعاملين، ودراسة هدايات وبودياتما (Hidayat, & Budiatma, 2018) التي أكدت ذلك التأثير للتدريب في الأداء. كما يوجد أثر قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل لدعم الإدارة للتدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، واتفقت مع ما توصلت إليه دراسة مسعود والزيات (2012) من وجود أثر لدعم الإدارة العليا للتدريب في الأداء لموظفي الصف الأمامي، وما أكدته دراسة لودويكوسكا (Ludwikowska, 2018) من أن هناك أثراً إيجابياً لتحليل الاحتياجات التدريبية في كفاءة الموظفين، وهو ما توصلت إليه دراسة مهالي وآخرين (Mehale, et al. 2021) حيث أكدت وجود أثر كبير لتقييم التدريب في أداء الموظفين، ويجب على أصحاب المصلحة المعنيين أن يدركوا أن الغرض من التدريب يجب أن يكون تحسين وقياس أداء الموظفين،



التوصيات

1. الاستمرار في اهتمام الإدارة العليا بالتدريب؛ لما له من أثر في تحسين الأداء للموظفين.
2. العمل على متابعة وتقييم عملية التدريب ومواكبتها، وتحديثها للمتدرب من خلال نتائج عملية التقييم.
3. تكثيف عملية التدريب ومتابعة التقييم بما يحقق رؤية السلطنة 2040.
4. إشراك الموارد البشرية بمستوياتهم الوظيفية المختلفة في مديرية التربية والتعليم في مرحلة التخطيط للبرامج التدريبية.
5. تفعيل أسلوب التحفيز للحصول على أداء أفضل.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، محمد صادق. (2014). *تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة*، د.ط، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- البادي، أحمد بن محمد بن عبد الله والقاسمية، عائدة بنت بطي بن راشد (2020) فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم وعلاقته بالدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 4(18)، 291 – 328. *Doi: 10.21608/jasep.2020.117894.328*
- بلوط، حسن إبراهيم. (2002). *إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي*، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- جرادات، ناصر محمد سعود سليمان والصليبي، عمر جبرائيل جبر وقباجة، زياد محمد محمود وأبو زعرور، هبة ورباع، محمد. (2016). دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في الإبداع من وجهة نظر المتدربين: دراسة حالة المؤسسات الخدمائية في محافظة الخليل، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية – مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية*، جامعة سعد دحلب البلدة، (14)، 119-131، *Doi: 10.12816/0042783*.
- حسن، عبد الحميد سعيد. (2010، فبراير، 21-23). دور التعليم والتدريب والتأهيل والتمكين في تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان، المؤتمر العربي الثاني "تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، 183-201.
- الحيالي، وليد. (2015). *التدريب في المؤسسات التعليمية: إستراتيجيات تحديثها وتفعيلها*، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- الخولاني، محمد عبد الولي مسعد. (2005). *أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.



- راوية، حسن. (2001). *إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "*، ط.1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- رضوان، محمود أحمد عبد الفتاح. (2013). *نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس*، ط.1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- زويلف، مهدي حسن. (2003). *إدارة الأفراد*، ط.1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صلاح الدين، نسرين صالح محمد والمسكرية، تهاني بنت حمود بن جابر (2017) تطوير برامج الإنماء المهني للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء متطلبات التنمية المستدامة، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، 1(174)، 559 – 635.
- الطالب، هشام. (1995). دليل التدريب القيادي، ط.2، المعهد العالمي للفكر الإسلامي: الاتحاد الإسلامي العالمي للمنظمات الطلابية، هيرندن/فيرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- العدوية، نصرة بنت محمد بن سالم (2022). تقييم واقع التدريب في المحافظات التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 6(23)، 89-118. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C211021>
- عمر، أيمن علي. (2013). تقييم أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة سوهاج*، 27(1)، 149-195.
- الغامدي، صالح بن مشعل، والمطيري، عبد الرحمن بن مذكور. (2022). واقع البرامج التدريبية المقدمة لمعلمي ومعلمات تعليم محافظة المهدي. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 118(118)، 589-625. <https://doi.org/10.21608/maed.2022.258380>
- القحطاني، محمد بن دليم. (2015). *إدارة الموارد البشرية: نحو نهج إستراتيجي متكامل*، ط.4، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية.
- اللوزي، موسى. (2009). *التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*، ط.3، دار وائل، عمان، الأردن.
- مجلس التعليم (2014) *مسيرة التعليم في سلطنة عُمان*، سلطنة عمان.
- محمود، خالد أحمد علي. (2019). *الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي*، ط.1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- مسعود، عماد يوسف قاسم والزيات، لبنى عبد الله (2012) أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظفي الصف الأمامي في قطاع الخدمات في الأردن، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية*، 26(8)، 1762-1796.
- معمار، صلاح صالح. (2010). *التدريب الأسس والمبادئ*، ط.1، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نوري، منير. (2015). *الوجيز في تسيير الموارد البشرية*، ط.2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.



الهزايمة، أحمد. (2012). أثر التدريب في أداء العاملين في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية في محافظة جرش، *إريد للبحوث والدراسات، العلوم الإدارية والمالية*، 16(1)، 90-128.

وزارة الاقتصاد، (2020). وثيقة رؤية عمان 2040. *النسخة العربية، مسقط، عمان*.

الويشي، السيد فتحي. (2013). *أساليب القيادة والأخلاق الإدارية للموارد البشرية: إستراتيجيات التغيير، ط. 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن*.

Arabic reverence

- Ismā'īl, Muḥammad Šādiq. (2014). *takḥḥīṭ al-Tadrīb wa-dawruhu fi taḥqīq Ahdāf al-munazzamāt al-‘Āmmah wa-al-khāṣṣah*, D. Ṭ, al-Majmū‘ah al-‘Arabīyah lil-Tadrīb wa-al-Nashr, al-Qāhirah, Miṣr.
- Al-Bādī, Aḥmad ibn Muḥammad ibn ‘Abd Allāh wālqāsmīy, ‘Āyidah bint Buṭṭī ibn Rāshid (2020) fā‘iliyat al-Barnāmaj al-tadrībi al-mutakāmil Ishāghly wazā‘if al-Idārah al-Wuṣṭā bi-Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta‘līm wa-‘alāqatuhu bāldāf‘yḥ ll’njaz min wijhat naẓarīhim, *al-Majallah al-‘Arabīyah lil-‘Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsīyah*, 4(18), 291 – 328. Doi : 10. 21608 /jasep. 2020. 117894.
- Ballūṭ, Ḥasan Ibrāhīm. (2002). *Idārat al-mawārid al-basharīyah min manzūr istirāṭijī*, Ṭ. 1, Dār al-Nahḍah al-‘Arabīyah, Bayrūt, Lubnān.
- Jarādāt, Nāṣir Muḥammad Sa‘ūd Sulaymān wālslyby, ‘Umar Jibrā‘īl Jabr wqbāj, Ziyād Muḥammad Maḥmūd wa-Abū Za‘rūr, Hibat wa-rubā‘, Muḥammad. (2016). Dawr istirāṭijyah Tadrīb al-mawārid al-basharīyah fi al-ibdā‘ min wijhat naẓar al-mtdrbyn : dirāsah ḥālat al-mu‘assasāt alkhdmiyḥ fi Muḥāfazat al-Khalīl, *Majallat al-iqtisād wa-al-tanmiyah al-basharīyah – Makhbar al-tanmiyah al-iqtisādīyah wa-al-basharīyah*, Jāmi‘at Sa‘d Daḥlab al-Bulaydah, (14), 119-131, Doi : 10. 12816/0042783.
- Ḥasan, ‘Abd al-Ḥamid Sa‘īd. (2010, Fabrāyir, 21-23). Dawr al-Ta‘līm wa-al-Tadrīb wa-al-ta‘hīl wa-al-tamkīn fi Tanmiyat al-mawārid al-basharīyah fi Salṭanat ‘Ammān, al-Mu‘tamar al-‘Arabī al-Thānī "Tanmiyat al-mawārid al-basharīyah wa-ta‘zīz al-iqtisād al-Waṭani", *al-Munazzamah al-‘Arabīyah lil-Tanmiyah al-Idāriyah wa-Mā‘had al-Idārah al-‘Āmmah, Masqaṭ, Salṭanat ‘Ammān, 183-201*.
- Al-Ḥayālī, Walīd. (2015). *al-Tadrīb fi al-mu‘assasāt al-ta‘līmīyah : Istirāṭijyāt thdythhā wa-ta‘fīliḥā*, Ṭ. 1, Markaz al-Kitāb al-Akādīmī, ‘Ammān, al-Urdun.
- Al-Khawlānī, Muḥammad ‘Abd al-Walī Mus‘ad. (2005). *Athar al-Tadrīb fi Tanmiyat al-mawārid al-basharīyah dirāsah taḥbiqīyah fi al-Jihāz al-idārī lil-dawlah bi-al-Jumhūrīyah al-Yamanīyah*, [uṭrūḥat duktūrāh ghayr manshūrah,] Jāmi‘at Ṣan‘ā, Ṣan‘ā, al-Yaman..
- Rāwīyah, Ḥasan (2001) *Idārat al-mawārid al-basharīyah "ru‘yah mustaqbalīyah"*, Ṭ. 1, al-Dār al-Jāmi‘iyah lil-Ṭībā‘ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī‘, al-Iskandarīyah, Miṣr.



- Raḍwān, Maḥmūd Aḥmad 'Abd al-Fattāh. (2013). *Nazarīyat al-Tadrib : al-taḥawwul min afkār wa-mabādī' al-Tadrib ilā wāqī'uhu al-malmūs*, Ṭ. 1, al-Majmū'ah al-'Arabiyah lil-Tadrib wa-al-Nashr, al-Qāhirah, Miṣr.
- Zwylf, Maḥdī Ḥasan. (2003). *Idārat al-afṛād*, Ṭ. 1, Dār Ṣafā' lil-Nashr wa-al-Tawzī', 'Ammān, al-Urdun.
- Ṣalāḥ al-Dīn, Nisrīn Ṣāliḥ Muḥammad wālmiskryh, Tahānī bint Ḥammūd ibn Jābir (2017) taṭwīr Barāmij al-Inmā' al-mihnī lil-Mu'allimīn bi-Salṭanat 'Ammān fī ḍaw' Mutaṭallabāt al-tanmiyah al-mustadāmah, *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jāmi'at al-Azhar*, 1(173), 559 – 635.
- Al-Ṭālib, Hishām. (1995). *Dalil al-Tadrib al-Qayyādī*, Ṭ. 2, al-Ma'had al-'Ālamī lil-Fikr al-Islāmī : al-Ittiḥād al-Islāmī al-'Ālamī lil-Munazzamāt al-ṭullābiyah, hyrndn / Firjīniyā, al-Wilāyat al-Muttaḥidah al-Amrikiyah..
- Al-'Adawīyah, Nuṣrat bint Muḥammad ibn Sālim (2022). Taqyīm wāqī' al-Tadrib fī al-muḥāfazāt al-ta'limīyah al-tābi'ah li-Wizārat al-Tarbiyah wa-al-ta'lim bi-Salṭanat 'Ammān, *Majallat al-'Ulūm al-Tarbawīyah wa-al-nafsiyah*, 6(23), 89-118. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C211021>.
- 'Umar, Ayman 'Alī. (2013). Taqyīm Athar al-Tadrib 'alā Tanmiyat al-mawārid al-bashariyah : dirāsah taṭbiqiyah 'alā Jāmi'at al-Iskandariyah, *Majallat al-Buḥūth al-Tijāriyah al-mu'āshirah, Kulliyat al-Tijārah Jāmi'at Sūhāj*, 27(1), 149-195..
- Al-Ghāmīdī, Ṣāliḥ ibn Mash'al, wālmtyry, 'Abd al-Raḥmān ibn mdhykr. (2022). wāqī' al-barāmij al-Tadribiyah al-muqaddimah li-mu'allimī w m'Imāt Ta'lim Muḥāfazat al-mahd. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah bi-al-Manṣūrah*, 118 (118), 589-625. <https://doi.org/10.21608/maed.2022.258380>.
- Al-Qaḥṭānī, Muḥammad ibn Dulaym. (2015). *Idārat al-mawārid al-bashariyah : Naḥwa Nahj istirātijī mutakāmil*, Ṭ. 4, al-'Ubaykān lil-Nashr, al-Riyāḍ, al-Sa'ūdiyyah.
- Al-Lawzī, Mūsá. (2009). *al-taṭwīr al-tanzīmī : Asāsīyāt wa-mafāhīm ḥadīthah*, Ṭ. 3, Dār Wā'il, 'Ammān, al-Urdun.
- Majlis al-Ta'lim (2014) *masīrat al-Ta'lim fī Salṭanat 'umān*, Salṭanat 'Ammān.
- Maḥmūd, Khālid Aḥmad 'Alī. (2019). *Al-iqtisād al-raqmī al-ḥadīth wa-idārat al-mawārid al-bashariyah wa-al-Intāj alsf'y*, Ṭ. 1, Dār al-Fikr al-Jāmi'ī, al-Iskandariyah, Miṣr.
- Mas'ūd, 'Imād Yūsuf Qāsim wālyāt, Lubná 'Abd Allāh (2012) Athar al-Tadrib wa-Da'm al-Idārah al-'Ulyā 'alā adā' muwazzāfi al-saff al-Imāmī fī Qiṭā' al-Khidmāt fī al-Urdun, *Majallat Jāmi'at al-Najāh lil-Abḥāth-al-'Ulūm al-Insāniyah*, 26(8), 1762-1796.
- Mi'mār, Ṣalāḥ Ṣāliḥ. (2010). *al-Tadrib al-Usus wa-al-mabādī'*, Ṭ. 1, dybwnw lil-Ṭibā'ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī', 'Ammān, al-Urdun.



- Nūri, Munīr. (2015). *Al-Wajiz fi tasyir al-mawārid al-bashariyah*, T. 2, Dīwān al-Maṭbu‘āt al-Jāmi‘iyah, al-Jazā’ir.
- Al-Hazāyimah, Aḥmad. (2012). Athar al-Tadrib fi adā’ al-‘āmilin fi al-mu’assasāt al-‘Āmmah : dirāsah maydāniyah fi Muḥāfazat Jarash, *Irbid lil-Buḥūth wa-al-Dirāsāt, al-‘Ulūm al-Idāriyah wa-al-māliyah*, 16 (1), 90-128.
- Wizārat al-iqtisād, (2020). *wathiqah ru’yah ‘Ammān 2040. Al-nuskhah al-‘Arabiyyah*, Masqaṭ, ‘Ammān.
- Al-Wīshī, al-Sayyid Faṭḥī. (2013). *Al-asālib al-qiyādiyah wa-al-akhlāq al-Idāriyah lil-mawārid al-bashariyah : Istirātijiyāt al-taghyir*, T. 1, al-Majmū‘ah al-‘Arabiyyah lil-Tadrib wa-al-Nashr, ‘Ammān, al-Urdun..

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aljhany, & Hmdan, F. (2020). *REVIEWING the implications of training for academic section 1. Introduction: 26(118), 58–77*
- Al-Mzary, M. M. M., Al-rifai, A. D., & Al-Momany, M. O. E. (2015). *Training and Its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University. Journal of Education and Practice*, 6(32), 128-140.
- Arucy, K. G., & Juma, D. (2018). *The influence of strategic training on employee performance in the public sector in Kenya: A case study of the Kenya copyright". Journal of Business and Strategic Management* (3), 23–49. <https://iprjb.org/journals/index.php/EJBSM/article/view/733>
- Hidayat, R., & Budiātma, J. (2018). *Education and job training on employee performance. International journal of social sciences and humanities*, 2(1), 171-181. <http://dx.doi.org/10.29332/ijssh.v2n1.140>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E., & Latham, G. P. (2019). *Reply to commentaries on ‘the development of goal setting theory: A half century retrospective’.. Motivation Science*, 5(2), 114–115. <https://doi.org/10.1037/mot0000145>
- Ludwikowska, K. (2018). *The effectiveness of training needs analysis and its relation to employee efficiency. Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (77), 179-193. DOI: 10.21008/j.0239-9415.2018.077.11



Mehale, K. D., Govender, C. M., & Mabaso, C. M. (2021). Maximising training evaluation for employee performance improvement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1473>

Piwowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM—with the focus on production. *Engineers. Journal of cleaner production*, 278, 124008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>

