مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)
اسم الكاتب: د. علي يونس ميا، د. صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي.
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4145
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 08:03 +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.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (1)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (1) 2009

قياس أثر التدريب في أداء العاملين
(دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)

الدكتور علي يونس ميَا *
الدكتور صلاح شيخ ديب**
سالم راشد الشامسي ***

(تاريخ الإيداع 30 / 3 / 2008. قُبِل للنشر في 2009/1/15)

□ الملخّص □

يعد نشاط التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وتنفق الدول المتقدمة والمنظمات المختلفة أموالاً طائلة لتدريب العاملين، وهذا يشير إلى اهتمام تلك الدول بالكوادر البشرية والعملية التدريبية مقارنةً بالدول النامية. وذلك بهدف تحسين الأداء، وتطوير وسائل العمل سعياً منها نحو المزيد من الكفاءة والفاعلية، وتحسين الإنتاجية.

قد هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها، وكذلك تبيان العلاقة بين مهارات وقدرات المتدرب، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه، واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والتي تتناسب مع اختصاصات ومهام الوظيفة، والسعي لتحقيق غاية أكبر تتمثل في رفع مستوى الأداء لدى العاملين وزيادة إنتاجيتهم، عن طريق الممارسة الفعلية لما اكتسبوه من مهارات وخبرات ومعلومات خلال العمليات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية– التدريب– أداء العاملين– البرامج التدريبية– الاحتياجات التدريبية.

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** مدرس – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
*** طالب دراسات عليا (دكتوراه) – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (31) العدد (1)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (1) 2009

Measurement of Training Effectiveness on Employee's Execution (Field Study on Education Department in Breimy Governorate in Sultanate Oman)

Dr. Ali Younes Maya*
Dr. Salah Deeb **
Salem Elshamisy***

(Received 30 / 3 / 2008. Accepted 15/1/2009)

□ ABSTRACT □

Training activity is considered as a main activity in the management of human resources. All developed countries pay a lot of money to train employees. This indicates the interest of these nations in training operation in comparison with developing countries. This aims at developing execution towards more effectiveness and production perfection. The purpose of this study is to investigate the Measurement of training effectiveness on employees execution in education department in Breimy governorate, for recognizing training programs and its effects on employees execution and its range in qualification and the relation between trainee capacities and real execution that training seeks to achieve, in addition to the employees' real need of training which suits their functional tasks, and the effort to reach a the ultimate objective which is raising the employee's execution level and increasing their production, by applying practically the new acquired skills.

Key word: Human resources, training, execution, department, training programs, needing of training

***Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Assistant professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
***** Postgraduate Student , Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته؛ وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد. (مساعدة، 2008، ص.8). ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيسياً في عملية التنمية الإدارية ولذلك فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل.(الخطيب، 2006، ص.287).

وانطلاقاً من هنا فقد اهتمت مديرية التربية بمحافظة البر يمي في سلطنة عمان بتدريب الموارد البشرية بوصفهم الركيزة الأساسية لتطوير أساليب العمل وتحسينها باستمرار لمواكبة كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في كافة الميادين والمجالات نتيجة ثورة المعلومات والاتصالات التي حتمت على كافة المنظمات والمؤسسات ضرورة الاستغناء عن أساليب عملها القديم واستبدالها بنظم وأساليب حديثة تتوافق ومتطلبات العصر المستجدة.

أهمية البحث وأهدافه :

أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من خلال الفوائد التي من الممكن أن يحققها التدريب لكافة العاملين في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، والتي من أهمها ما يلي:(عباس،2006،ص ص.87-88)

1- زيادة إنتاجية العاملين كماَ ونوعاَ، من خلال إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم.

2- يساعد العاملين في تنفيذ اَلمهام الموكلة إليهم بكفاءة، وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة.

3- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل بالمديرية.

4- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمديرية، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم بها.

5- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة والمتعلقة بمجال عملهم.

6- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية، وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

7- يسهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين العاملين من ناحية، وبين العاملين والإدارة من ناحية أخرى.

8- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة، وتوضيح أدوارهم فيها.

9 - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.

10- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.

11- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة، أو المهارة أو كليهما.

12- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة، والرفاهية لدى العاملين.

13- يساعدهم في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

كما يسهم البحث في الارتقاء بالجانب العلمي في مجال تدريب الموارد البشرية، وتعزيز أهمية التدريب، ونشر الوعي بأهميته، وشد انتباه الباحثين لهذا الجانب المهم، للقيام بأبحاث في مجالات أخر ضمن التدريب.

و تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1- دراسة وتحليل وقياس أثرالنشاط التدريبي في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي.

2- تحديد مواطن القصور والضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين.

3- تطوير النشاط التدريبي للعاملين في مديرية بمحافظة البريمي لتحقيق التميز في أداء العاملين فيها.

4- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين المتخصصين في مجال العمل الإداري حيث يحقق الهدف من العملية التدريبية.

5- تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لتفعيل وتحسين جودة البرامج التدريبية التي من الممكن في حال الأخذ بها المساهمة في تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم كماً ونوعاً.

طرائق البحث ومواده :

الدراسات السابقة:

1- الدراسة الأولى :(الكعبي،2002، ص.40-51)

وقد تركزت مشكلة الدراسة التي قام بها الباحث في التعرف على أسباب انخفاض مستوى البرامج التدريبية التي تنفذها وزارة الداخلية بسلطنة عمان والذي أثر سلباً في سلوك وأداء العاملين بالوزارة.

وقد استخدم الباحث في تحليل المشكلة أسلوب الاستقصاء من خلال عينة ممثله من موظفي وزارة الداخلية بلغت (1924) موظفا اقتصرت على موظفي الحلقة الثانية .

وكان من نتائج هذه الدراسة :

تدني مستوى البرامج التدريبية التي تقدمها وزارة الداخلية بسلطنة عمان ، والذي جاء نتيجة لعدم مراعاة المسؤولين المعنيين بالعملية التدريبية بالوزارة باتباع الأسس العلمية الحديثة في التخطيط والإعداد الجيد لها. كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى مدى أهميه الارتقاء بمستويات البرامج التدريبية المقدمة لما لها من الأثر الفعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين وزيادة شعورهم.

2- الدراسة الثانية: (James , 1975, p.19-21)

تناولت هذه الدراسة العناصر المهمة لنموذج تدريب المدراء المتوسطين ويقترح أو ينص على ما يلي:

تأثير البرامج التدريبية في قطاع الأعمال والصناعة ليعتمد وبشكل كبير على مدى تحليل أهداف البرامج الأولية، تصميم وتقييم البرامج. وهذه الدراسة أو برنامج التطبيق عمل بوساطة إدارة مستشفيين في كبرى المدن الكندية.

3- الدراسة الثالثة:(Singh.1998, p.87-105)

وقد جرى في هذه الدراسة مناقشة التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات الخدمية الحكومية في الهند والتي يمكن شملها بوساطة التدريب كتأثير العولمة مثلاً في المنظمات العامة التي تتطلب التركيز على التدريب لتقليل الفجوة الحاصلة بين المتطلبات القديمة لإنجاز الوظائف والمتطلبات المستقبلية لإنجاز الوظائف الجديدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. يشغل التدريب في المنظمات الحكومية دوراً كبيراً في عملية التطوير.
2. تواجه المنظمات الحكومية تحديات مستقبلية كثيرة نتيجة لتغيرات سريعة في مختلف المجالات.
3. يعتمد نجاح المنظمات الحكومية وزيادة كفاءة أدائها على مدى فاعلية دائرة التدريب.

ومن خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع أمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها على النحو التالي:

1- أهمية وجود فلسفة للتدريب ترسخ أبعاده وسياساته.

2- متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء التدريب وبعده.

3- ضرورة وجود حوافز تشجيعية لحضور البرامج التدريبية.

4- ضرورة وجود أجهزة متخصصة للتدريب.

5- أهمية كفاية البرامج التدريبية لتحقيق الخطط التدريبي.

وتمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بربطها المباشر بين التدريب، وأداء العاملين وتطبيقها في بيئة ومجال جديد وهو مجال التربية في سلطنة عمان.

مشكلة البحث:

لقد تركزت مشكلة البحث بشكل أساس على دراسة وتحليل مجموعة من الظواهر التي تعاني منها مديرية التربية بمحافظة البر يمي في سلطنة عمان والعمل على تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات والتوصيات اللازمة لعلاجها بغية تحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. و قد تمكن الباحث من تحديد ظواهر المشكلة في

قلة البرامج التدريبية، وضعف كفاءتها وفعاليتها، وعدم توافر الكفاءات التدريبية الجيدة بالمستوى المطلوب، و نقص الوسائل المساعدة للتدريب في المراكز المتخصصة.

فروض البحث:

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مهارات المتدرب وقدراته ، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه للمتدرب في مديرية التربية محل الدراسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين كفاءة برامج التدريب، وتطوير وتحسين أداء العاملين في مديرية التربية محل الدراسة.

3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية، وتأثيرها في أداء العاملين في مديرية التربية محل الدراسة.

4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تقييم البرامج التدريبية، وأداء العاملين في مديرية التربية محل الدراسة.

- **القسم النظري للبحث:**

ويتم تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق جمع المادة العلمية المتعلقة بالبحث من مصادرها الثانوية الآتية.

أ-الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

ب-الدوريات العلمية العربية والأجنبية.

ج-مطبوعات ومنشورات الوزارات والإدارات والجهات المختلفة التي لها علاقة بموضوع البحث.

- **القسم الميداني للبحث:**

وفيه تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء حيث تم تصميم استمارة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، كما تم اللجوء إلى استخدام أسلوب المقابلات الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في الاستبانات.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، حيث تم أخذ مجتمع الدراسة بكامله، وذلك بالحصر الشامل لمفردات مجتمع البحث والبالغ (73) فرد من الإداريين تتمثل في مدراء دوائر ونواب مدراء ورؤساء أقسام وموظفين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان.

الدراسة النظرية :

1- مفهوم التدريب وأهميته:

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب عموماً و التدريب الإداري خاصة، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، في أنها تؤدي إلى التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع. "فقد عرفه الهيتي على أنه :جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.(الخطيب، 2006، ص.300).

- كما عرفه William F. Glueck بأنه النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة. (Glueck, 1996, p.22)، كذلك عرف عبيد التدريب في أنه " كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات تنموية أو إدارية تحتاج إليها المنظمة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم(عبيد،2003، ص.22).

ويهدف التدريب إلى تحقيق مزايا عديدة للفرد والمنظمة، والتي من أهمها ما يلي:

أ- مزايا التدريب بالنسبة للعاملين:

1- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

2- إكساب الفرد خبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

3- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لإكساب معلومات، وخبرات، وقدرات جديدة،مما يؤدي لرفع روحهم المعنوية.

ب- مزايا التدريب وأهميته للمنظمة مايلي:

1- تنمية كفاءات، وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم.

2- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية.

3- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.(الخطيب، 2006، ص.303).

وقد أوضح باحث آخر بأنّ أهمية التدريب للمنظمة تتمثل فيما يلي: (مساعدة، 2008، ص.8).

1- تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات، أو أجهزة أو آلات.

2- تكوين صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء وفى الحلول محل القيادة التي تتقاعد، أو تنتقل لمواقع أخر.

3- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات على اختلاف مستوياتهم التنظيمية باستخدام مزيج متكامل المداخل للتدريب مع مدخل التطوير التنظيمي، بما يسهل من معالجة المشكلات والمواقف المتغيرة على المدى القصير أو الطويل.

4- زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في الموارد وفى ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء، وتحسين أنماط السلوك.

5- تقليل وقت أداء العمل في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع المراجعين مما يرفع درجة رضاهم عن المنظمة وأدائها، ويحسن صورتها في أذهانهم.

2- مفهوم الأداء:

يتطلب تحديد مفهوم الأداء مناقشة المفاهيم التي قد تختلط به في بعض الأذهان، وتستخدم للتعبير عنه مثل الإنتاجية، أو الكفاية ،أو الكفاءة، والفاعلية، ذلك إلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية أو كفاءة الأداء، خصوصاً وأن هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مدى أداء المنظمة فإنه لابد من التعرف على مفهومه، والتفرقة بينه وبين هذه المصطلحات. فلفظ (كفاءة) هي تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو والتقدم للعاملين أو المنظمات يقتضي توافر رغبة الفرد في عمله وقدرته عليه، حتى يتمكن من إتقان عمله.(Mayo,1999, p.43).

والمعروف أن عنصري الرغبة والقدرة هما المحددان للكفاءة؛ لأن القدرة تستلزم المهارة والمعرفة، كما أن الرغبة ترتبط بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد، فلم تعد النواحي المادية هي المحدد الوحيد

للكفاءة، بل تشغل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد دوراً مهماً فيها. أما لفظ الفاعلية فيمكن تعريفها بأنها درجة تحقيق الأهداف حيث إنها كلما زادت درجة الفاعلية زادت القدرة على تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع الذي تعمل من خلاله.(عبد الجليل، 1978، ص.38).

وقد أثبتت الدراسات أن الفاعلية يمكن النظر إليها بوصفها متغيراً تابعاً، يتحدد بعدد من المتغيرات المستقلة، أهمها الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة.(السلمي، 1998، ص ص.13-14).

وبالتالي يمكن القول إن الفاعلية تمثل المحصلة النهائية لتفاعل مجموعة العوامل في موقف معين، وأن مواجهة تلك العوامل بكل ما يجعلها تؤدي دورها المنوط بها أمر يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتنعكس درجة تحقيق هذه الأهداف على درجة فاعلية المنظمة حيث إنه كلما تحقق الوصول إلى هدف المنظمة كلما كانت هذه المنظمة فعالة.

أما لفظ الإنتاجية أو الأداء فيمكن تعريفه على إنه:" المخرجات مقدرة بساعة عمل واحدة "أو أنه" كمية الإنتاج للعامل الواحد في الوحدة الزمنية.(الضمراني، 1987، ص.65).

كما يمكن تعريف مفهوم الإنتاجية أو الأداء على أنه:"النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية، أو هو الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنيه.(سليمان، 1978، ص.225).

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن ما نريده الآن هو البحث عن تعريف عام للأداء يتوافر له خاصيته:

1- الشمولية، إمكانية تطبيقه على معظم الوظائف إن لم يكن جميعها.

2- العملية، أي إمكانية إخضاعه للقياس الكمي.

وتحقيقاً لهذا فإنه يمكن وضع الخطوات التالية في الحسبان عند وضع مثل هذا التعريف:

الخطوة الأولى: وتتمثل في ضرورة تحديد الأهداف العامة لكل الوظائف والأعمال وهي، الأهداف الروتينية، والأهداف المتعلقة بحل المشاكلات، والأهداف الخلاّقة.

الخطوة الثانية: وتتلخص في ضرورة التحديد الواضح والدقيق لأهداف كل مجموعة من المجموعات الثلاث السابقة، وذلك من واقع وصف العمل، أو من واقع الممارسة الفعلية للعمل ذاته.

الخطوة الثالثة: وهي عبارة عن وضع معدلات أداء نمطية لكل هدف بكل مجموعة ومقارنتها بالأداء الفعلي. وبذلك يصبح تعريف الأداء واضحا ويمكن قياسه كميا عن طريق قياس الأداء الفعلي لكل هدف، ومقارنته بالمعيار النمطي الخاص به.(سليمان، 1975، ص.13).

وعلى ذلك يمكن وضع تعريف عام للأداء على النحو التالي:

"**أداء** أي فرد ما هو إلا انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله،أيا كانت طبيعة هذا العمل."(الشنواني، 2001، ص.424). وإذا نظرنا إلى هذا التعريف لوجدنا أنه يتسم دون غيره من التعريفات السابقة للأداء بالخصائص التالية:

1- بالعمومية: فهو تعريف عام وشامل لا يقتصر استخدامه على وظيفة معينة دون أخرى، ويصلح للتطبيق على جميع الوظائف والأعمال أيا كانت طبيعتها، ويرجع ذلك إلى أن أي عمل مهما كانت طبيعته فإن له أهدافا محددة، وإن اختلفت أهميتها بالنسبة لأهداف وظيفتها أو عمل آخر.

2- عملي: يمكن إخضاعه للقياس الكمي وذلك بقياس الأداء الفعلي لكل هدف ومقارنته بالمعيار النمطي له.

3- يمكن استخدامه : يمكن استخدام هذا التعريف في قياس أداء أي فرد، سواء كان الأداء من النوع الذي يمكن فصله عن أداء الآخرين، أو كان ضمن الأداء الكلي ناتجاً عن تضافر مجهودات أكثر من فرد لإنجاز هدف واحد. ويأتي ذلك عن طريق تحديد عمل معين لكل فرد أو فريق عمل لتحقيق نفس الهدف، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيق العمل أو الهدف المحدد له، والذي يدخل ضمن الهدف النهائي ككل، والذي يعبر في نفس الوقت عن معدل أداء الفرد لعمله.

3- أهمية الأداء:

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارًا ومؤشرًا أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري أيضاً. وذلك لما له من أثر في معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة بالبلاد، وأصبح مؤكداً أن نمو الدخل القومي، ورفع مستوى المعيشة يعتمد أساساً على رفع كفاءة الأداء. لذلك نجد المشكلة الأساسية الأولى في هذه الدول بوجه عام هي العمل على رفع مستوى الأداء وتنميته في جميع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة. كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل التنظيم وتدرجاً إلى المستوى

القومي، وذلك من منطلق أنَ أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثيره الإيجابي أو السلبي في كفاءة وفاعلية المنظمة ككل والعكس صحيح. وفي النهاية ينعكس هذا التأثير على المستوى القومي أي على مستوى الدولة، وذلك لأن الأداء على المستوى القومي ما هو إلا تعبير عن أداء التنظيمات العاملة فيه.(سليمان، 1975، ص.29).

أ – أهمية الأداء بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها إلا أن الأمر لا يقتصر على ذلك، حيث إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصيا عليه ويتمثل ذلك في التالي:

1– يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخر مختلفة نسبياً في المستقبل. فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل، والترقية، والترشيح للدراسة، والإعارة للعمل بالخارج. ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي. .(منصور، 1986، ص.135).

2– يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتبات وما في حكمها مقابل هذا الأداء. وذلك بشرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

3–يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.(سليمان، 1975، ص.29).

ومما سبق نخلص إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية.

ب – أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها.(ابوهند، 1994، ص.30).

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا.(سليمان، 1982، ص.13–14).

ج– أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين:

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماماً كبيراً، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة. إذاً طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو إليه المنظمات، وأصبح لزاماً عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختبار الموظفين وتعيينهم. إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في إكساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة

لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم.(الخطيب،2006، ص.288). و للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

1- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم. 3- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة. 4- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.(إبراهيم، 2006، ص.31).5- توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.(حميد، 2000، ص.70).

الدراسة الميدانية:

ولإثبات فروض البحث فقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وذلك عن طريق تصميم قائمة استقصاء موجهة للإداريين العاملين في مديرية التربية، ولقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى ما يلي:

أولاً: لإثبات الفرضية الأولى القائلة (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه للمتدرب في مديرية التربية محل الدراسة) فقد توصل الباحث من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذا الفرض:

1-يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال تدريبه في عمله كما في الجدول (1).

الجدول رقم (1) مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	21	28.8	28.8	28.8
	موافق	35	47.9	47.9	76.7
	محايد	7	9.6	9.6	86.3
	غير موافق	8	11.0	11.0	97.3
	غير موافق بشدة	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (1) أن 28.8% من أفراد العينة موافقون بشدة على التدريب يكسب العاملين مهارة في تطبيق ما تعلموه في تدريبهم، في حين أن 47.9% من أفراد العينة موافقون على أن التدريب يكسب الموظفين مهارة في تطبيق ما تعلموه في تدريبهم فيما يخص مجال عملهم، ونجد أن 76.7% منهم الموافقون على أن التدريب يكسب المهارة في تطبيق ما تعلموه وهذا مؤشر على أثر التدريب و أهميته في تحسين أداء العاملين في المديرية من خلال زيادة المهارة و صقل الخبرة لدى المتدربين.

2- يمتلك المتدرب روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة التي تطرحها برامج التدريب كما في الجدول(2)

الجدول رقم (2) رب روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة التي تطرحها برامج التدريب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	24.7	24.7	24.7
	موافق	40	54.8	54.8	79.5
	محايد	10	13.7	13.7	93.2
	غير موافق	3	4.1	4.1	97.3
	غير موافق بشدة	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (2) أن 24.7% من أفراد العينة موافقون بشدة أي يؤكدون أن برامج التدريب تجعل المتدربين يمتلكون روح المنافسة لاكتساب الخبرة، و 54.8% منهم موافقون أن برامج التدريب تجعل المتدربين يمتلكون روح المنافسة لاكتساب الخبرة التي تتضمنها هذه البرامج.

3- يمتلك المتدرب حب الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله كما في الجدول (3).

الجدول رقم (3) متدرب حب الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	22	30.1	30.1	30.1
	موافق	31	42.5	42.5	72.6
	محايد	14	19.2	19.2	91.8
	غير موافق	5	6.8	6.8	98.6
	غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم(3) أن 30.1% من أفراد العينة موافقون بشدة على أن المتدرب يملك روح الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله و 42.5% منهم موافقون على أن المتدرب يملك روح الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله و هذه نسب الآراء الأكبر.

الجدول رقم(4) One-Sample Kolmogorov-Smirnov

		يمتلك المتدرب مهارة تطبيق المعرفة التي يكتسبها من خلال التدريب في مجال عمله	يمتلك المتدرب روح المنافسة في اكتساب الخبرة المباشرة التي تطرحها برامج التدريب	يمتلك المتدرب حب الاطلاع على كل ما هو جديد في عمله
N		73	73	73
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.1096	2.0548	2.0685
	Std. Deviation	1.0350	.8958	.9476
Most Extreme Differences	Absolute	.309	.319	.255
	Positive	.309	.319	.255
	Negative	-.170	-.229	-.170
Kolmogorov-Smirnov Z		2.643	2.725	2.177
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

حيث نجد أن احتمال الدلالة للأسئلة الثلاثة 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق جوهري بين الإجابات يشير إلى، ويؤكد وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب، والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

ثانياً: ولإثبات الفرضية الثانية القائلة (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها في أداء العاملين في مديرية التربية محل الدراسة: وذلك من خلال الأسئلة التالية الموضوعة لاختبار هذا الفرض. 1- يتم التدريب وفقاً لرسالة المديرية وأهدافها التي تسعى لتحقيقها كما في الجدول (4).

الجدول رقم (5) يتم التدريب وفقاً لرسالة المديرية وأهدافها التي تسعى لتحقيقها

يتم ا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	10	13.7	13.7	13.7
	موافق	37	50.7	50.7	64.4
	محايد	22	30.1	30.1	94.5
	غير موافق	2	2.7	2.7	97.3
	غير موافق بشدة	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم(5) أن 13.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على أن تدريب العاملين يتم وفقاً لرسالة المديرية و أهدافها التي تسعى لتحقيقها و 50.7% منهم موافقون على أن تدريب العاملين يتم وفق رسالة و أهداف المديرية التي تسعى لتحقيقها.

2- يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للمتدربين بصورة واضحة ودقيقة كما في الجدول (6).

الجدول رقم (6) ; الاهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للمتدربين بصورة واضحة و دقيقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	11	15.1	15.1	15.1
	موافق	28	38.4	38.4	53.4
	محايد	19	26.0	26.0	79.5
	غير موافق	10	13.7	13.7	93.2
	غير موافق بشدة	5	6.8	6.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (6) أن 15.3% من أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للمتدربين بصورة واضحة و دقيقة و 37% منهم موافقون على أنه يتم توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للمتدربين بصورة واضحة و دقيقه.

3- يتم اختيار البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات العاملين ورغباتهم والجدول رقم(7) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7) **يتم اختيار البرامج التدريبية وفق احتياجات و رغبات العاملين**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	11.0	11.0	11.0
	موافق	30	41.1	41.1	52.1
	محايد	17	23.3	23.3	75.3
	غير موافق	6	8.2	8.2	83.6
	غير موافق بشدة	12	16.4	16.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (7) أن 11% من أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يتم اختيار البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات، ورغبات العاملين و 41.1% منهم موافقون على أنه يتم اختيار البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات ورغبات العاملين. وبتطبيق اختبار كولمجوروف- سميرونوف لمعرفة فيما إذا كانت الفروق جوهرية بين الإجابات ولها دلالة إحصائية تشير إلى تأثير العملية التدريبية في إجابات الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية، وتؤكد وجود علاقة جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية، و تأثيرها في أداء العاملين.

الجدول رقم (8)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		يتم الاتدريب وفق رسالة و أهداف المديرية التي تسعى لتحقيقها	يتم توضيح الاهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي للمتدربين بصورة واضحة و دقيقة	يتم اختيار البرامج الاتدريبية وفق احتياجات و رغبات العاملين
N		73	73	73
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.3014	2.5890	2.7808
	Std. Deviation	.8447	1.1160	1.2500
Most Extreme Differences	Absolute	.283	.235	.254
	Positive	.283	.235	.254
	Negative	-.224	-.148	-.157
Kolmogorov-Smirnov Z		2.420	2.012	2.174
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نجد أن احتمال الدلالة للأسئلة الثلاث 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 لذلك نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري و نقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق جوهري بين الإجابات يشير إلى وتؤكد وجود علاقة جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية، و تأثيرها في أداء العاملين.

ثالثا: ولإثبات الفرضية الثالثة القائلة (يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين كفاءة برامج التدريب، وتطوير وتحسين أداء العاملين في مديرية التربية محل الدراسة) فقد توصل الباحث من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذا الفرض إلى ما يلي:

1- يوجد قصور في برامج التدريب والخاصة بتنمية العاملين في المديرية والجدول رقم (9) يوضح ذلك

الجدول رقم (9) قصور في برامج التدريب و الخاصة بتنمية العاملين في المديرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	18	24.7	24.7	24.7
	موافق	29	39.7	39.7	64.4
	محايد	15	20.5	20.5	84.9
	غير موافق	2	2.7	2.7	87.7
	غير موافق بشدة	8	11.0	11.0	98.6
	12.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (9) أن 24.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يوجد قصور في برامج التدريب والخاصة بتنمية العاملين في المديرية و 39.7% منهم موافقون على أنه يوجد قصور في برامج التدريب و الخاصة بتنمية العاملين في المديرية.

2- يوجد نقص في الموارد البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة العالية والجدول رقم(10) يوضح ذلك.

الجدول رقم (10) يوجد نقص في الموارد البشرية من ذوي الخبرة و الكفاءة العالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	17	23.3	23.3	23.3
	موافق	35	47.9	47.9	71.2
	محايد	13	17.8	17.8	89.0
	غير موافق	8	11.0	11.0	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم(10) أن 23.3% من أفراد العينة موافقون بشدة على أن هناك نقصاً في الموارد البشرية من ذوي الخبرة و الكفاءة العالية في حين أن 47.9% منهم موافقون على أن هناك نقصاً في الموارد البشرية من ذوي الخبرة و الكفاءة العالية،وهذا يؤكد الحاجة للدورات التدريبية لزيادة المهارة و الخبرة و جودة الأداء.

3- يتم التدريب وفقاً لكفاءة المتدربين وحاجتهم والجدول (رقم11) يوضح ذلك.

الجدول رقم (11) يتم التدريب وفقاً لكفاءة المتدربين وحاجتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	9.6	9.6	9.6
	موافق	32	43.8	43.8	53.4
	محايد	19	26.0	26.0	79.5
	غير موافق	9	12.3	12.3	91.8
	غير موافق بشدة	6	8.2	8.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (11) أن 9.6% من أفراد العينة موافقون بشدة على أن يتم التدريب وفقاً لكفاءة المتدربين وحاجتهم و 43.8% منهم موافقين على أن يتم التدريب وفق كفاءة وحاجة المتدربين، وهذا يؤكد الحاجة للدورات التدريبية التي تتناسب مع حاجة المتدربين ودرجة كفاءتهم.

4- تتوافق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق أهداف البرنامج والجدول رقم(12) يوضح ذلك.

الجدول رقم (12) تتوافق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق أهداف البرنامج

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	6.8	6.8	6.8
	موافق	31	42.5	42.5	49.3
	محايد	19	26.0	26.0	75.3
	غير موافق	4	5.5	5.5	80.8
	غير موافق بشدة	14	19.2	19.2	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (12) أن 6.8% من أفراد العينة موافقون بشدة على أن هناك توافقاً بين البرامج التدريبية و البرنامج الزمني الذي يحقق أهدافها وهي نسبة قليلة في حين أن 42.5% منهم موافقون على أن هناك توافقاً بين البرامج التدريبية والبرنامج الزمني الذي يحقق أهدافها، وهذا يؤكد بأن البرامج تدريبية متوافقة مع البرامج الزمنية الموضوعة لتنفيذها كي تحقق الأهداف المطلوبة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

5- يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للعاملين والجدول رقم(13) يوضح ذلك.

الجدول رقم (13) يسهم البرنامج التدريبي الفعال في رفع الروح المعنوية للعمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	25	34.2	34.2	34.2
	موافق	33	45.2	45.2	79.5
	محايد	12	16.4	16.4	95.9
	غير موافق	1	1.4	1.4	97.3
	غير موافق بشدة	2	2.7	2.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (13) أن 34.2% من أفراد العينة موافقون بشدة على البرنامج التدريبي يسهم بشكل فعال بزيادة الروح المعنوية للعمال في حين أن 45.2% منهم موافقون على أن البرنامج التدريبي يسهم بشكل فعال في زيادة الروح المعنوية للعمال،وهذا يشير بشكل واضح فعالية الدورات التدريبية في زيادة الثقة بالنفس، و رفع الروح المعنوية مما ينعكس على الارتقاء بمستوى الأداء .

6- تعد البرامج التدريبية من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة

الجدول رقم (14) من الوسائل الإيجابية في إعداد و تأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	23	31.5	31.5	31.5
	موافق	43	58.9	58.9	90.4
	محايد	6	8.2	8.2	98.6
	غير موافق بشدة	1	1.4	1.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (14) أن 31.5% من أفراد العينة موافقون بشدة على أن البرنامج التدريبي يعد من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة في حين أن 58.9% منهم موافقون على أن البرنامج التدريبي يعد من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة،وهذا يشير بشكل واضح إلى دور البرامج التدريبية في إعداد و تأهيل الأفراد للعمل بما يتناسب مع إمكانياتهم و مؤهلاتهم.

7- البرامج التدريبية وتحسن القدرات والمهارات الفردية، والجماعية للعاملين والجدول رقم(15) يوضح ذلك.

الجدول رقم (15) لتدريبية تصقل و تحسن القدرات و المهارات الفردية و الجماعية للعاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	31	42.5	42.5	42.5
	موافق	36	49.3	49.3	91.8
	محايد	5	6.8	6.8	98.6
	غير موافق	1	1.4	1.4	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

ا

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (15) أن 31.5% من أفراد العينة موافقون بشدة على أن البرامج التدريبية تصقل، و تحسن القدرات، والمهارات الفردية، والجماعية للعاملين في حين أن 58.9% منهم موافقون على أن البرامج التدريبية تصقل، وتحسن القدرات، والمهارات الفردية والجماعية للعاملين، وهذا يشير إلى دور البرامج التدريبية في تحسين جودة العمل و الأداء من خلال صقل المعارف، و القدرات ورفع مستوى كفاءة المتدربين.

8- البرامج التدريبية تتيح الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين والجدول رقم(16) يوضح ذلك.

الجدول رقم (16) برامج التدريبية تتيح الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	38	52.1	52.1	52.1
	موافق	30	41.1	41.1	93.2
	محايد	5	6.8	6.8	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (16) أن 52.1% من أفراد العينة موافقون بشدة على أن البرامج التدريبية تتيح تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين في حين أن 41.1% منهم موافقون على أن البرامج التدريبية تتيح تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين،وهذا يشير إلى دور البرامج التدريبية في تعزيز روح التعاون و الانفتاح للعاملين مما يدعم شعور العاملين بالرضا . وبتطبيق اختبار كولمجوروف–سميرونوف لمعرفة فيما إذا كانت الفروق جوهرية بين الإجابات ولها دلالة إحصائية تشير إلى تأثير العملية التدريبية في إجابات الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية وتؤكد وجود فروق جوهرية بين كفاءة برامج التدريب و تطوير و تحسين أداء العاملين:

الجدول رقم (17)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		يوجد قصور في برامج التدريب و الخطة بتنمية العاملين في المديرية	يوجد نقص في الموارد البشرية من ذوي الخبرة و الكفاءة العالية	يتم التدريب وفق كفاءة و حاجة المتدربين	تتواءق البرامج التدريبية مع البرنامج الزمني الذي يحقق اهداف البرنامج
N		73	73	73	73
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.4795	2.2740	2.6575	2.8767
	Std. Deviation	1.6508	1.1578	1.0829	1.2354
Most Extreme Differences	Absolute	.258	.306	.262	.254
	Positive	.258	.306	.262	.254
	Negative	-.185	-.174	-.176	-.170
Kolmogorov-Smirnov Z		2.205	2.613	2.242	2.172
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الجدول رقم (18)

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		يسهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية الفعال	تعد البرامج التدريبية من الوسائل الإيجابية في إعداد و تأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة	البرامج التدريبية تصقل و تحسن القدرات و المهارات الفردية و الجماعية للعاملين	البرامج التدريبية تتيح الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين
N		73	73	73	73
Normal Parameters[a,b]	Mean	1.9315	1.7945	1.6849	1.5479
	Std. Deviation	.9026	.6446	.7241	.6245
Most Extreme Differences	Absolute	.264	.310	.253	.330
	Positive	.264	.279	.253	.330
	Negative	-.188	-.310	-.244	-.245
Kolmogorov-Smirnov Z		2.258	2.648	2.158	2.823
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نجد أن احتمال الدلالة للأسئلة الثمان المتعلقة بهذا الفرض 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05لذلك نرفض فرضية عدم وجود فرق جوهري ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود فرق جوهري بين الإجابات يشير إلى وتؤكد وجود فروق جوهرية بين كفاءة برامج التدريب، و تطوير و تحسين أداء العاملين.

رابعاً: ولإثبات الفرضية الرابعة القائلة(يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين في مديرية التربية محل الدراسة) فقد توصل الباحث من خلال الأسئلة الموضوعة لاختبار هذا الغرض إلى ما يلي:

1– يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق وضع اختبار تحريري للمتدربين والجدول رقم(19) يوضح ذلك.

الجدول رقم (19)

م فعالية البرامج التدريبية عن طريق وضع اختبار تحريري للمتدربين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	10	13.7	13.7	13.7
	موافق	32	43.8	43.8	57.5
	محايد	11	15.1	15.1	72.6
	غير موافق	10	13.7	13.7	86.3
	غير موافق بشدة	10	13.7	13.7	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم(19) أن 13.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق وضع اختبار تحريري للمتدربين في حين أن 43.8% منهم موافقون على أنه يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق وضع اختبار تحريري للمتدربين، و 27.4% من الموظفين غير موافقين على أن يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق وضع اختبار تحريري للمتدربين ويمكن القول إن تقييم فاعلية التدريب ممكنة عن طريق اختبارات عملية أو تحريرية و ذلك بما يناسب البرنامج التدريبي.

2- يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة الحالية والمستقبلية للعاملين والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

الجدول رقم (20)

يوجد توافق بين بين أهداف التدريب و الحاجة الحالية و المستقبلية للعاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	7	9.6	9.6	9.6
	موافق	29	39.7	39.7	49.3
	محايد	19	26.0	26.0	75.3
	غير موافق	14	19.2	19.2	94.5
	غير موافق بشدة	4	5.5	5.5	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (20) أن 9.6% من أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة الحالية و المستقبلية للعاملين ونجد أن 39.7% منهم موافقون على أنه يوجد توافق بين أهداف التدريب والحاجة الحالية و المستقبلية للعاملين،و يتبين أن المتدربين يشعرون أن البرامج التدريبية تسعى لتحقيق أهداف تتناسب مع الحاجة الحالية و المستقبلية للمديرية.

3- يتم مقارنة أداء العاملين قبل التدريب وبعده والجدول رقم (21) يوضح ذلك.

الجدول رقم (21) **يتم مقارنة أداء العاملين قبل التدريب و بعده**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	10	13.7	13.7	13.7
	موافق	22	30.1	30.1	43.8
	محايد	16	21.9	21.9	65.8
	غير موافق	8	11.0	11.0	76.7
	غير موافق بشدة	17	23.3	23.3	100.0
	Total	73	100.0	100.0	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نستنتج من الجدول رقم (21) أن 13.7% من أفراد العينة موافقون بشدة على أنه يتم مقارنة أداء العاملين قبل التدريب و بعده ونجد أن 30.1% منهم موافقون على أنه يتم مقارنة أداء العاملين قبل التدريب و بعده، ونجد أن 21.9% من الموظفين محايدون ليس لديهم إجابات محددة، ويتبين أن طريقة تقييم فعالية البرنامج التدريبي الذي خضع له الموظفون تكون بمقارنة الأداء قبل الخضوع للتدريب وبعده.

وبتطبيق اختبار كولمجوروف–سميرونوف لمعرفة فيما إذا كانت الفروق جوهرية بين الإجابات ولها دلالة إحصائية تشير إلى تأثير العملية التدريبية في إجابات الموظفين الذين خضعوا لدورات تدريبية وتؤكد وجود فروق جوهرية بين تقويم البرامج التدريبية و تأثيرها في أداء العاملين:

الجدول رقم (22) **One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق وضع اختبار ضروري للمتدربين	يوجد توافق بين بين أهداف التدريب و الحاجة الحالية و المستقبلية للعاملين	يتم مقارنة أداء العاملين قبل التدريب و بعده
N		73	73	73
Normal Parameters[a,b]	Mean	2.6986	2.7123	3.0000
	Std. Deviation	1.2658	1.0604	1.3844
Most Extreme Differences	Absolute	.285	.242	.203
	Positive	.285	.242	.203
	Negative	-.154	-.155	-.159
Kolmogorov-Smirnov Z		2.434	2.070	1.737
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000	.000	.005

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

نجد أن احتمال الدلالة للأسئلة الثلاث 0.000 أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و نقبل فرضية عدم وجود فرق جوهري و نرفض الفرضية القائلة بوجود فرق جوهري بين الإجابات يؤكد عدم وجود فروق جوهرية بين تقويم البرامج التدريبية، و تأثيرها في أداء العاملين.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات : على ضوء الدراسة الميدانية فقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

1- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه. حيث كانت الفروق جوهرية بين الإجابات ولها دلالة إحصائية تشير إلى تأثير العملية التدريبية في إجابات العاملين الذين خضعوا لدورات تدريبية في مديرية التربية، كما أوضحت نسبة 76.7% من العاملين على أن التدريب يكسبهم مهارة في تطبيق ما تعلموه، وهذا مؤشر على أثر التدريب وأهميته في تحسين أداء العاملين في المديرية من خلال زيادة المهارة، وصقل الخبرة لدى المتدربين. كما أوضحتها الدلالة الإحصائية للأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى 0 ,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05

2- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتأثيرها على أداء العاملين، حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية أسئلة الفرضية الثانية 0 ,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05 حيث أكدت الدراسة أن نسبة 63% من العاملين أنه يمكن تنفيذ البرامج التدريبية من قبل المنفذين.

3- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين كفاءة برامج التدريب، وتطوير وتحسن أداء العاملين، حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية لأسئلة الفرضية الثالثة. 0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05 ونقبل بالفرضية التي أكدتها الدراسة حيث إن نسبة 52.1% من العاملين موافقون بشدة على أن البرامج التدريبية تتيح الفرص لتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين، وهذا يشير إلى دور البرامج التدريبية في تعزيز روح التعاون ، مما يدعم شعور العاملين بالرضا.

4- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تقويم البرامج التدريبية، وتأثيرها على أداء العاملين، حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية لأسئلة الفرضية الخامسة 0,000 أقل من مستوى الدلالة 0,05 ونقبل بالفرضية التي أكدتها الدراسة، حيث نسبة 45.2% من العاملين موافقون على تصميم استبيان لقياس فاعلية التدريب، بعد كل برنامج تدريبي يشعرون أنه مصمم بشكل جيد يختبر فعالية الدورة التدريبية التي خضعوا لها.

5- إن نجاح عمل مديرية التربية وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية دائرة التدريب.

6- يشغل التدريب دوراً مهماً في عملية تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم.

7- ضرورة الارتقاء بمستوى البرامج التدريبية المقدمة لما لها من أثر فعال في ارتفاع مستويات أداء العاملين.

8- إن ارتفاع كفاءة أداء العاملين في المديرية يسهم في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة المضافة.

9- إن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

التوصيات:

سعياً للارتقاء بمستوى أداء العاملين في مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، وبناءَ على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1- تهيئة المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية للعاملين بالمديرية على التدريب، وتقديم الحوافز المناسبة.

2- إعداد الخطة التدريبية السنوية للتدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية للعاملين، من خلال مسح شامل لمتطلبات الأداء الفردي السنوي والذي يشكل حاجة فعلية لرفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية.

3- إقناع الإدارة العليا بأهمية التدريب ودوره في رفع كفاءة أداء العاملين، وضرورة تقبل الآراء والأفكار الإبداعية التي يقترحها المتدربون أو العاملون مصدر قوة للمديرية.

4- زيادة مخصصات التدريب وتحويلها إلى الدائرة المختصة في تنمية الموارد البشرية.

5- العمل على إعطاء العاملين فرصة الاختيار للبرامج التدريبية، التي تتناسب مع قدراتهم ومع حاجاتهم التدريبية، ومهام واختصاصات عملهم ووظيفتهم.

6- العمل على جعل البرامج التدريبية متوافقة مع البرامج الزمنية الموضوعة لتنفيذها، كي تحقق الأهداف المطلوبة.

7- ضرورة متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء وبعد التدريب.

8- مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.

9- العمل على إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لتطوير أدائهم الوظيفي.

10- ترشيد القرارات الإدارية.

11- تطوير أساليب التفاعل بين العاملين من ناحية، وبين العاملين والإدارة من ناحية أخرى.

المراجع:

1- الخطيب، رداح، الخطيب، أحمد. *التدريب الفعّال*، عالم المكتب الحديث، إربد- الأردن، 2006، 287.

2- السلمي، علي. *إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية*، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1998، 13-14.

3- الشنواني، صلاح. *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، بلا ناشر، 2001، 424.

4- الضمراني، أمين فؤاد. *قياس فاعلية المنظمات*، مجلة الإدارة ، يونيو 1987، 65.

5- الكعبي، سعيد بن خميس. *أثر التدريب على تنمية الإدارة المحلية*، القاهرة- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2002، 40-51.

6- أبو هند، محمد كمال. *التنمية الإدارية*، القاهرة، مركز البحوث أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،1994، 30.

7- إبراهيم، بدرية محمود محمد. *أثر التدريب على تطوير مهارات العاملين*، دراسة تطبيقية على معهد علوم نظم المعلومات بجهاز الشرطة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، 31.

8- حميد، عبد العزيز جاسم. *تأثير البرامج التدريبية على الرضاء الوظيفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات لعلوم الإدارية، القاهرة،2000، 70.

9- سليمان، حنفي محمود. *السلوك التنظيمي والأداء*، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1975، 65.

10- سليمان، حنفي محمود. *مفهوم الأداء- دراسة ميدانية لنموذج محدد*، القاهرة،جامعة الزقازيق- كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة، 1982، 225.

11- عباس، سهيلة محمد. *إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي*، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، 87- 88 .

12- عبد الجليل، راشد محمد. تقويم التدريب الإداري في مصر، دراسة تطبيقية على قطاع البترول، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة – جامعة الزقازيق، 1978، 38.

13- عبيد، عاطف. *إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية*، المعهد القومي للإدارة العليا، ندوة، 3-4 اكتوبر 2003، 22.

14- مساعدة، إيمان عقلة. *إستراتيجية أداء المعلمين*، منشورات مدرسة محمد بن راشد أل مكتوم للتعليم الثانوي، دبي، الطبعة الأولى، 2008، 80.

15- منصور، أحمد منصور، *القوى العاملة- تخطيط وظائفها وتقيم أدائها*، القاهرة،مكتبة غريب،1986، 135.

16- DOUCLAS, M.. *The Complete Book of Training: Theory, Principles and Techniques*, Sant Diego: University Associates, 1999, 43.

17- HARISH, C. J. *Training for Middle Manger a Model and a Filed Experimented Study*, Academy of Management Proceeding,1975, 19-21.

18- WILLIAM, F. G. Personnel *A. Diagnostic Approach*, Revised Edition, (Dallas: Business Publication, Inc,1996, 22.

19- SINGH, R**.** *Behavioral Science Training Imperative for Managing Change in 1990*, The Indian Journal of Public Administration, Vol. I, No. 3, 1998, 87-105.