مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على تطوير الأداء دراسة ميدانية على الكليات التعليمية الخاصة بسلطنة عمان
اسم الكاتب: د. علي ميا، د. كنده علي ديب، صالح بن ناصر القاسمي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4160
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 (2)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (2) 2009

تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على تطوير الأداء
دراسة ميدانية على الكليات التعليمية الخاصة
بسلطنة عمان

الدكتور علي ميًا *
الدكتورة كنده علي ديب **
صالح بن ناصر القاسمي ***

(تاريخ الإيداع 21 / 10 / 2008. قُبِل للنشر في 2009/4/6)

□ الملخّص □

إن الاحتياجات التدريبية هي مجموعة التغيرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لكي يتمكن من أداء واجبات وظيفته بكفاءة أعلى، وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في صناعة التدريب وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، وتعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التطوير والتنمية للأفراد.

ولقد تناول البحث مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذو دلالة معنوية بين فاعلية نظام الحوافز والولاء الوظيفي بالإضافة إلى وجود علاقة بين نظام الحوافز ومعدلات الإنتاج.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية . تطوير الأداء . الكليات التعليمية الخاصة.

---

* أستاذ – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** مدرسة متمرنة – 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 (2)2009
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (31) No. (2) 2009

Specifying Training Needs and Their Impact on Performance Development Field Study on Private Educational Colleges in The Sultanate of Oman

Dr. Ali Maya [*]
Dr. Kindah Ali Deeb **
Salih Bin Nassir Al-Qasmi ***

(Received 21 / 10 / 2008. Accepted 6/4/2009)

□ ABSTRACT □

Training needs are a set of changes that must be done on a certain individual's knowledge, practice, performance, that he can do his duties with more aptness. Specifying the training needs is considered the foundation in the training industry, on which all the training process basis and Human resources development depends. It is considered the main tool by which advancement and development of individuals is done. This research has included the training needs and their influence in the private educational colleges in the Sultanate of Oman, and has concluded the existence of relation between the efficiency of wages system and loyalty, in addition to the existence of relation between the wages system and the production rate.

Keywords: training needs - developing performance - private educational colleges

[*]**Professor, Business Management Dept, Tishreen University- Lattakia , Syria**
****Assistant Professor, Business Management Dept, Tishreen University- Lattakia, Syria.**
***** Postgraduate Student, Business Management Dept, Tishreen University- Lattakia, Syria**

مقدمة:

تزايدت أهمية الموارد البشرية بشكل متعاظم خلال الربع الأخير من القرن العشرين باعتبارها أفضل المصادر لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة المعاصرة، ومع تزايد هذة الأهمية تزايد الإنفاق على أنشطة الموارد البشرية المختلفة وأصبح لزاماً على الإدارة أن تقف على مساهمات هذا النشاط ونطاق الدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف التنظيم.[1]

وقد تعددت المداخل والجهود التي بذلها الباحثون لتحديد العوامل التي تؤدي إلى التأثير الإيجابي في تطوير أداء العاملين، وظهر التدريب كأحد الجهود المبذولة في الارتقاء بمعدلات الأداء الوظيفي.

ويعد التدريب من الأنشطة دائمة الحاجة إليها وبصفة مستمرة لملاحقة التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومواكبة التطورات الوظيفية المتدرجة التي تلاحق الفرد بترقيته من موقع وظيفي إلى أخر أكثر تقدماً.[2]

وتحديد الاحتياجات التدريبية تمثل حجر الزاوية لأي عمل تدريبي وهي البوابة الحقيقية في سلسلة الحلقات التي تكوّن العملية التدريبية.ويشير " دوجمان ليرد " إلى أن الاحتياج التدريبي يوجد عندما يفتقر أحد الموظفين إلى المعرفة أو المهارة لينجز العمل المسئول عنه بطريقة مرضية[3]

ويستمر قائلاً أن ذلك يقتضي وجود معايير للأداء يمكن من خلالها قياس إنجاز الفرد وبدونها من الصعب التوصل إلى معرفة أن الفرد ينجز إنجازاً مرضياً أم لا.

وبهذا يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية المتوقعة عن طريق المعادلة التالية:

ج = ذ . ف

حيث يكون:

(ج) هي الاحتياجات التدريبية، وتقاس بالمهارة والمعرفة الواجب توفرها في العامل لينجز عمله على أكمل وجه

(ذ) هي الإنجاز الواجب أن يتم وفقاً للمعايير، وتقاس بقيمة المنتج وجودته.

(ف) هي الأداء الفعلي للعمل، وتقاس بعدد ساعات العمل.

وسوف تحاول هذة الدراسة الوقوف على مدي قيام مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بها بطريقة علمية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التدريبية لديها.

أهمية البحث وأهدافه:

يستمد هذا البحث أهميته من عدة اعتبارات يمكن تلخيصها بما يلي:

1. أهمية برامج تنمية الموارد البشرية، وفي مقدمتها التدريب باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية والعربية في مطلع القرن الجديد.

2ـ تعتبر من الدراسات النادرة من نوعها التي تجري على مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان، وسوف تحاول هذة الدراسة التعرف على مدى إتباع تلك المؤسسات للطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

وتتمثل أهداف البحث في محاولة تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس أثرها على تطوير الأداء في كليات التعليم العالي الخاصة ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مناهج و طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تبيان مدى أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على تطوير الأداء.

3. الوقوف على الطرق المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان.
4. التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تطوير الأداء من خلال إتباع الأسلوب الأمثل لتحديد الاحتياجات التدريبية.

مشكلة البحث:

تتمثل ظواهر المشكلة على ضوء الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في بعض مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عُمان – مجتمع الدراسة – وذلك من خلال إجراء بعض المقابلات التي قام بها الباحث مع بعض المسئولين و العاملين بتلك المؤسسات، الذين أكدوا على ضرورة إتباع المناهج العلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية، لما لها من تأثير مباشر على تطوير الأداء.

وبناءً علية فأن مشكلة البحث ستتركز بشكل أساسي على دراسة " مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان " وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

1- هل تقوم مؤسسات التعليم الخاصة محل الدراسة باتباع الأسس العلمية الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية؟
2- هل تقوم مؤسسات التعليم الخاصة محل الدراسة باتباع الأسس العلمية الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية؟
3- ما هي الطرق المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسسات التعليم الخاصة محل الدراسة؟
4- ما مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية على تطوير الأداء في مؤسسات التعليم الخاصة محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

من منطلق مشكلة الدراسة فإن هذة الدراسة محاولة لإثبات الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة جوهرية بين إتباع مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان للمناهج العلمية الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية وبين تطوير الأداء.

الفرضية الثانية: هناك علاقة جوهرية بين إتباع مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان للأسس العلمية الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وبين تطوير الأداء.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة جوهرية بين إتباع الطرق والوسائل الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية وبين تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان.

منهجية البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسيين هما:

1. القسم النظري يعتمد:

وفيه اعتمدنا على الأسلوب الوصفي والتحليلي لأهم الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والمنشورات الرسمية المتعلقة بموضوع البحث.

2. القسم الميداني:

وفية تم الاعتماد على أسلوب المسح الإحصائي الميداني للعاملين والمدراء في المؤسسات محل الدراسة وذلك باستخدام استبانه تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من المؤسسات التعليمية الجامعية الخاصة بسلطنة عمان والمتمثلة في كليات للعلوم التطبيقية والكلية الحديثة للتجارة والعلوم، وتتمثل عينة البحث في عينة ممثلة للعاملين الإداريين في تلك الكليات والبالغ عددهم 42 عاملاً.

أسلوب جمع البيانات:

أ . قام الباحث بتصميم إستبانة خاصة لجمع البيانات، مسترشداً بالدراسات السابقة في هذا المجال ومن الإطار النظري لهذه الدراسة، وتتألف الإستبانة مما يلي:

الجزء الأول: ويحتوي على معلومات عامه تتعلق بالخصائص الديمغرافية للمبحوثين من أفراد عينة الدراسة مثل : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، والوظيفة.

الجزء الثاني: ويحتوي على فقرات تتعلق بموضوع الدراسة تكشف عن مدى تأثير تحديد الاحتياجات التدريبية على تطوير أداء العاملين.

ب . الإستبانة، حيث قام الباحث بتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين ممن تشملهم عينة الدراسة حيث تم توزيع الاستمارة عن طريق المقابلة ، وقام بشرح الطريقة التي تتم تعبئة الاستمارة بها وشرح الفقرات الخاصة بها.

ج- المقابلة الشخصية: حيث قام الباحث بمقابلة بعض القائمين على المؤسسات التعليمية

معالجة البيانات:

تم تحليل البيانات المجمعة من الإستبانات إحصائياً بعد تفريغها على نماذج خاصة تحتوي على الإجابات ضمن رموز واضحة يتم إدخالها على الحاسوب متضمنا استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لعرض النتائج وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وغيرها للإجابة على تساؤلات الدراسة.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة عبد المنعم كامل 1997[4]

وقد قام الباحث بتناول الأساليب العلمية الحديثة وطرق ومناهج تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والتي تقوم بإتباعها شركات قطاع البترول في مصر لإعداد البرامج التدريبية الملائمة والتي تلبي الاحتياجات الفعلية للعاملين بها.

وكان من نتائج هذة الدراسة أن البرامج التدريبية في هذا القطاع تعتبر غير كافية لتلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية وتعتمد على الإمكانيات المتوفرة بالميزانية وليس على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية وعلى الكم وليس الكيف، كما أن البرامج التدريبية لا تعتمد على الجانب العملي.

الدراسة الثانية: دراسة عادل محمد عبد الحليم 1985[5]

تناول الباحث في هذة الدراسة الأساليب العلمية الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال قطاع البنوك المصرية، وقام باقتراح نموذج علمي لتحديد تلك الاحتياجات قام على مجموعة من القواعد والمقومات التي يجب توافرها عند القيام بتلك العملية الحيوية التي تعد نقطة البدء الحقيقية لنجاح أية برامج تدريبية مقترحة.

وكان من نتائج هذة الدراسة التحقق من أن معظم القطاعات التي تمثل مجتمع الدراسة لا تتبع الأساليب العلمية الصحيحة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمستهدفين مما أثر على نجاح تلك البرامج المقدمة إليهم مما دعى الباحث إلى القيام باقتراح النموذج.

الدراسة الثالثة: دراسة ميرفت أديب فارس 1999[6]

وقد هدفت هذة الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة الإشرافية في قطاع البنوك، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات التنظيمية التي يتم عندها تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية.

وقد توصلت هذة الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المصرفية على كافة المستويات في المنظمة.

كما أظهرت النتائج أن القائمين على عملية التدريب وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تنقصهم المؤهلات العلمية والخبرات العملية للقيام بواجباتهم التدريبية.

الدراسة الرابعة: دراسة صالح بن ناصر القاسمي2004[2]

وقد هدفت هذة الدراسة إلى التعرف على مستوى كفاءة وفاعلية العملية التدريبية التي يقدمها قسم التدريب التابع لوزارة التربية، وأثرها على تطوير أداء العاملين بها، والتعرف على الطرق وأساليب التدريب الفعَّال لوضع خطة تدريبية تتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: عدم قيام قسم التدريب بالوزارة بمعظم المهام والمسؤوليات التي يفترض القيام بها، وعدم استخدام المناهج والطرق الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

اختلاف الدراسة عن الدراسات السابقة:

تطرقت الدراسات السابقة إلى الحديث عن أهمية استخدام الطرق والمناهج الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية وأثر ذلك على تطوير الأداء.

في حين أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة لأنها درست واقعاً جديداً وبيئة جديدة وسبر أغوار العملية التدريبية بمؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان ومدى اتباع تلك المؤسسات للمناهج الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

النتائج والمناقشة:

اولاً: مفهوم الاحتياجات التدريبية

إن الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن احتياجات الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف التي تشير إلى احتمال حدوثها.

وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في صناعة التدريب، وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية.[7]

ويمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها " مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعرفته وقدراته وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفته بكفاءة عالية "[8]

كما عرفها كاتب أخر بأنها " مجموعة المتغيرات الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته، لكي يتمكن من أداء واجبات وظيفته الحالية بكفاءة أكبر، أو جعله قادراً على شغل وظيفة أعلى"[9]

ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن الاحتياجات التدريبية هي الفجوة الحاصلة بين الأداء المطلوب المستهدف والأداء الفعلي الحالي.

والاحتياجات التدريبية تشمل بجانب الأفراد جانب المنظمات أيضاً، فهناك احتياجات على مستوى الأفراد، يمكن التعبير عنها بأنها أنواع المهارات والمعارف الأزمة لرفع كفاءة المتدرب في توقيت مناسب وبالأسلوب الذي يناسبه، وهناك احتياجات على مستوى المنظمات وهي المجالات التي ترغب المنظمات في أن يشملها التدريب كوسيلة لحل المشكلات التي تواجهها المنظمات في المجالات المختلفة لزيادة كفاءتها.

ثانياً: مؤشرات الاحتياجات التدريبية

هناك عدة مؤشرات للاحتياجات التدريبية يمكن إيجازها بما يلي:[10]

1ـ إذا اتضح للإدارة أن أداء بعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.

2ـ إذا قررت الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل (وصف الوظيفة من حيث المسؤوليات أو الواجبات أو الصلاحيات).

3ـ إذا قررت الإدارة تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها (مثل الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في أعمال المحاسبة).

4. إذا قررت الإدارة إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل.

5. إذا قررت الإدارة تعيين أفراد جدد أو ترقية أو نقل أفراد حاليين إلى وظائف مختلفة عن وظائفهم الحالية.

ثالثاً: أسس تحديد الاحتياجات التدريبية

تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء الأسس التالية:[11]

1. تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يكون واقعياً، وان يأخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

2. يجب ألا تقوم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس تدريب أفراد ليسوا بحاجة إلى تدريب.

3. يجب على مسؤلي التدريب التأكد من اتباع الأساليب والطرق العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية.

4. ضرورة الاعتماد على المدخل المتكامل في تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث يتم ذلك على ثلاثة مستويات (الفرد، المنظمة، الوظيفة).

رابعاً: مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك ثلاثة مناهج يمكن استخدامها لتحديد احتياجات التدريب:[12]

1. المنهج العاطفي: حيث يمارس النشاط التدريبي على أساس التقليد أو المسايرة لما تقوم به المنظمات الأخرى أو تمشياً مع اتجاه سائد أو مجرد القيام به لاستخدامه كهدف إعلامي وإعلاني دون اهتمام بالمضمون.

2. المنهج الموضوعي: حيث تقوم الإدارة بتحليل نتائج الأعمال وحصر الثغرات واقتراح وسائل التدريب والتنمية اعتماداً على كوادر الإدارة بالمنظمة.

3ـ المنهج العلمي: الذي يعتمد على البحث العلمي الهادف والاستفادة من المختصين في مجالات التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية وتصميم وسائل التدريب وتنفيذها ورقابتها، كما يهتم هذا المنهج بالتكامل التخصصي داخل المنشأة أو المنظمة.

وفي ضوء ذلك: فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأساس في صناعة التدريب وتقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، وتعتبر الأداة الأساسية التي من خلالها يتم التطوير والتنمية للأفراد، وهذه العملية تساعد على معرفة الأسباب المحتملة للمشكلات التدريبية إلى جانب وضع الحلول المناسبة، وتزويد الإدارة بالمعلومات الواقعية التي تساعدهم على تحديد احتياجات الأفراد.

خامساً: تحليل بيانات الاستبيان واختبار صحة الفروض

الجدول رقم (1) وظيفة العينة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير دائرة	1	2.4
موظف	32	76.2
أخرى	9	21.4
المجموع	42	100.0

الجدول رقم(2) يبين جنس العينة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	9	21.4
أنثى	33	78.6
المجموع	42	100.0

الجدول رقم(3) مؤهل العينة

المؤهل	التكرار	النسبة
ثانوي	19	45.2
جامعي	17	40.5
فوق الجامعي	2	4.8
أخرى	4	9.5
المجموع	42	100.0

الجدول رقم(4) سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1-5سنوات	26	61.9
6-10 سنوات	10	23.8
11-15سنه	4	9.5
فوق15سنه	2	4.8
المجموع	42	100.0

المصدر: إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

التحليل:

يتضح من الجدول رقم(1) والذي يمثل وظائف عينة الدراسة (وتم تقسيم بين مدير وموظف عادي على أساس الشهادة والخبرة) حيث إن وظيفة الموظف حصلت على النسبة الأعلى وهي نسبة 76.2% وتأتي بعدها في الترتيب وظائف أخرى (عمال مستخدمين من خارج الكادر الوظيفي الحكومي) بنسبة 21.4% بينما حصلت وظيفة مدير على نسبة 2.4%.

ويتضح من الجدول رقم(2) والذي يمثل جنس العينة بأن نسبة الإناث هي الأعلى حيث بلغت نسبتهن 78.6% وبلغت نسبة الذكورة 21.4%.

ويتضح من الجدول رقم(3) والذي يمثل المؤهل العلمي بأن مؤهل الثانوية العامة حصل على أعلى نسبة حيث كانت نسبته 45.2% وجاء مؤهل الجامعي في المرتبة الثانية حيث حصل على نسبة 40.5%.

ويتضح من الجدول رقم(4) والذي يمثل عدد سنوات الخبرة بأن سنوات الخبرة التي تتراوح بين 1 . 5 سنوات حصلت على أعلى نسبة حيث حصلت على نسبة 61.9% بينما جاءت في المرتبة الثانية سنوات الخبرة التي تتراوح بين 6 . 10 سنوات حيث بلغت نسبتها 23.8% وجاءت في المرتبة الثالثة سنوات الخبرة التي تتراوح بين 11 . 15 سنه حيث بلغت نسبتها 9.5%.

الجدول رقم (5)الوظيفة * المؤهل

الوظيفة	المؤهل				المجموع
	ثانوي	جامعي	فوق الجامعي	أخرى	

مدير دائرة			1		1
موظف	16	13	2	1	32
أخرى	3	3		3	9
المجموع	19	17	2	4	42

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

يتضح من الجدول رقم (5) بأن عدد الموظفين الإداريين الحاصلين على المؤهل الجامعي بلغوا 17 موظفاً، بينما بلغ عدد الحاصلين على المؤهل الثانوي 19 موظفاً، وبلغ عدد الحاصلين على المؤهل الفوق الجامعي 2. كما يتضح بأن واحداً فقط يشغل وظيفة مدير دائرة والباقي موزعين بين وظيفة موظف ووظائف أخرى.

الجدول رقم (6) الوظيفة * الجنس

الوظيفة	الجنس		المجموع
	ذكر	أنثى	
مدير دائرة		1	1
موظف	6	26	32
أخرى	3	6	9
المجموع	9	33	42

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

ويتضح من الجدول رقم (6) بأن عدد 33 من الموظفين إناث، بينما عدد الموظفين الذكور بلغ 9فقط، والذي يشغل وظيفة مدير أنثى عدد 1، وبلغ عدد الموظفين الإناث عدد26، والموظفين الذكور عدد 6، وعدد 6 إناث يشغلن وظائف أخرى، وعدد 3 ذكور يشغلون وظائف أخرى.

الجدول رقم (7)الوظيفة * الخبرة

الوظيفة	الخبرة				المجموع
	1-5سنوات	6-10سنوات	11-15سنة	15فوق سنة	
مدير دائرة			1		1
موظف	20	8	3	1	32
أخرى	6	2		1	9
المجموع	26	10	4	2	42

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

ويتضح من الجدول رقم (7) بأن عدد 26 موظفاً يملكون سنوات خبرة تتراوح بين: 1 . 5 سنوات، وعدد 10 موظفين يملكون من الخبرة بين: 6 . 10 سنوات، وعدد 4 موظفين سنوات خبرتهم تتراوح بين: 11 . 15 سنه، وعدد 2 منهم تجاوزت سنوات خبرتهم فوق 15 سنه.

أولاً: اختبار صحة الفرض الأول الدال على أن هناك علاقة جوهرية بين اتباع مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان للأسس العلمية الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وبين تطوير الأداء.

الجدول رقم (8) العلاقة بين اتباع الأسس العلمية الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وبين تطوير الأداء

م	العبـــارة	موافق تماماً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً
1	الجهة المختصة بالعملية التدريبية هي إدارة الموارد البشرية.	%50	%40.5	%4.8	%2.4	%2.4
2	يتم التخطيط للتدريب من قبل الجهة المختصة بشكل جيد.	%21.4	%35.7	%35.7	_____	%7.1
3	يتم تقييم الأداء قبل الالتحاق بالبرامج التدريبية.	%14.3	%23.8	%16.7	%38.1	%7.1
4	. يتم تقييم الأداء بعد الانتهاء من تنفيذ البرامج التدريبية.	%23.8	%33.3	%14.3	%23.8	%4.8
5	يتم تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ.	%11.9	%23.8	%14.3	%42.9	%7.1
6	يتم تقييم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من التنفيذ.	%14.3	%35.7	%19	%26.2	%4.8
7	يتم الإعداد بشكل جيد للبرامج التدريبية.	%23.8	%26.2	%40.5	%9.5	_____
8	يتم تحديد الأهداف التدريبية قبل الالتحاق بالبرامج التدريبية.	%33.3	%21.4	%23.8	%19	%2.4
المجموع		%192.8	%240.4	%169.1	%135.7	%35.7
المتوسط		%54.15			%21.425	

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

حيث تعالج الفقرات من 1 . 8 الذي يضمها الجدول التالي الفرض الأول ويتضح من خلال فقرات الجدول أن متوسط الموافقة بلغت 54.15% ، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة 21.425%. ويدل هذا على أن مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان تخطط للتدريب بشكل جيد وهي تتبع الأسس الحديثة في عملية تخطيط البرامج التدريبية، وهذا يؤكد أن هناك علاقة جوهرية في بين التخطيط الجديد للبرامج التدريبية وبين تطوير الأداء، وهذا يؤكد صحة الفرض الأول.

ثانياً: اختبار صحة الفرض الثاني الدال على أن هناك علاقة جوهرية بين إتباع مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان للمناهج العلمية الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية وبين تطوير الأداء.

الجدول رقم (9) العلاقة بين أتباع الأسس العلمية الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية وبين تطوير الأداء

م	العبـــارة	موافق تماماً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً
9	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل الالتحاق بالبرامج التدريبية.	%26.2	%31	%.21	%21.4	_____

10	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية استنادا على معدلات الإنتاج.	%14.3	%23.8	%33.3	%26.2	%2.4
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بواسطة قوائم الاستقصاء.	%11.9	%28.6	%23.8	%28.6	%7.1
12	يتم تحديد البرامج التدريبية بواسطة المقابلة الشخصية..	%19	%35.7	%14.3	%23.8	%7.1
13	يتم الترشيح للبرامج التدريبية بناءً على طلب الموظف.	%28.6	%35.7	%19	%.14	%2.4
14	يتم الترشيح للبرامج التدريبية بناءً على ترشيح الرئيس المباشر.	%16.7	%38.1	%31	%9.5	%4.8
15	محتوى البرامج التي التحقت بها قابلة للتطبيق الميداني في مجال العمل.	%28.6	%54.8	%9.5	%2.4	%4.8
16	ساهمت البرامج التدريبية في تطوير معارفي ومهاراتي وسلوكي في العمل.	%38.1	%50	%2.4	%7.1	%2.4
	المجموع	%183.4	%297.7	%154.3	%133	%31

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

حيث تعالج الفقرات من 9 . 16 الذي يضمها الجدول رقم (9) الفرض الثاني ويتضح من خلال فقرات الجدول أن متوسط الموافقة بلغت 60.13%، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة 20.5%، ويدل هذا على أن مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان تتبع الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية، وأن محتوى البرامج التدريبية قابله للتطبيق الميداني في مجال العمل، كما أن البرامج التدريبية أسهمت في تطوير معارف ومهارات وسلوكيات العاملين.

ويتضح من ذلك بأن هناك علاقة جوهرية بين اتباع مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان للمناهج العلمية الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية وبين تطوير الأداء، وهذا يؤكد صحة الفرض الثاني.

ثالثاً: اختبار صحة الفرض الثالث الذي يشير إلى أن هناك علاقة جوهرية بين إتباع الطرق والوسائل الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية وبين تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان.

الجدول رقم (10) العلاقة بين اتباع الطرق والوسائل الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية وبين تطوير الأداء

م	العبـــارة	موافق تماماً	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق تماماً
17	يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من داخل جهة العمل.	%21.4	%35.7	%7.1	%26.2	%9.5
18	يتم تنفيذ البرامج التدريبية بواسطة مدربين من	%21.4	%47.6	%16.7	%7.1	%7.1

	خارج جهة العمل.					
19	تستخدم المحاضرة عند تنفيذ البرامج التدريبية.	%40.5	%38.1	%4.8	%9.5	%7.1
20	يتم استخدام البروجكتر والحاسب الآلي عند تنفيذ البرامج التدريبية.	%50	%28.6	%9.5	%9.5	%2.4
21	يتم استخدام دراسة الحالات عند تنفيذ البرامج التدريبية.	%14.3	%33.3	%23.8	%23.8	%4.8
22	يتم استخدام المباريات الإدارية عند تنفيذ البرامج التدريبية.	%14.3	%23.8	%26.2	%28.6	%7.1
23	يتم استخدام السبورة عند تنفيذ البرامج التدريبية.	%26.2	%45.2	%14.3	%9.5	%4.8
24	الوسائل والطرق المستخدمة في تنفيذ البرامج تساعد على الاستفادة من البرامج التدريبية.	%38.1	%42.9	%2.4	%14.3	%2.4
المجموع		%226.2	%295.2	%104.8	%128.5	%45.2
المتوسط		%65.175			%21.712	

المصدر : إعداد الباحث (نتائج تشغيل حزم برامج SPSS على الحاسب الآلي)

حيث تعالج الفقرات من 17 . 24 الذي يضمها الجدول رقم (10) الفرض الثالث ويتضح من خلال فقرات الجدول بأن متوسط الموافقة بلغت نسبة 65.175%، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة 21.712%. ويتضح بأنه يتم استخدام عدة وسائل عند تنفيذ البرامج التدريبية، وأن هذة الوسائل تساعد على الاستفادة من البرامج التدريبية بشكل جيد.

ويتضح من ذلك بأن هناك علاقة جوهرية بين اتباع الطرق والوسائل الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية وبين تطوير أداء العاملين لمؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان، وهذا يؤكد صحة الفرض الثالث.

الاستنتاجات والتوصيات:

- الاستنتاجات

من خلال إجراء التحليل تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- ولقد توصلت الدراسة إلى تدني عدد العاملين الحاملين مؤهل علمي فوق الجامعي بالنسبة لبقية العاملين وتدني عدد الموظفين الذين لديهم خبرة.

2. توجد جهة مختصة للموارد البشرية تقوم بتخطيط وتقييم والإشراف على تنفيذ البرامج التدريبية.

3. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية قبل الالتحاق بالبرامج التدريبية، ويتم الترشيح للبرامج من قبل الرئيس المباشر وبناءً على طلب الموظف إلا أن تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم بالطريقة العلمية القائمة على الأسس الحديثة.

4. لقد أسهمت البرامج التي عالجت الاحتياجات التدريبية في تطوير مهارات ومعارف الموظفين وسلوكياتهم في العمل.

5. يتم استخدام الوسائل الروتينية المتعارف عليها في تنفيذ البرامج التدريبية مثل السبورة والبروجكتر، وتستخدم أسلوب المحاضرة في تقديم البرامج التدريبية بشكل أساسي.

6-إن العلاقة بين اتباع مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان للأسس العلمية الحديثة في تخطيط البرامج التدريبية وبين تطوير الأداء هي علاقة جوهرية وذات دلالة معنوية.

7- يرتبط اتباع مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان للمناهج العلمية الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية وبين تطوير الأداء بعلاقة جوهرية ذات دلالة معنوية.

8- العلاقة بين اتباع الطرق والوسائل الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية وبين تطوير أداء العاملين بمؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان علاقة جوهرية ذات دلالة معنوية.

. التوصيات

استنادا على نتائج الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية تم التوصل إلى التوصيات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الخاصة بسلطنة عمان وتفعيلها للقيام بالدور الحيوي المناط بها.

2. ضرورة اتباع الأسس العلمية الحديثة عند تحديد طرق ومناهج تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلاءم الاحتياجات الفعلية للموظفين.

3. عقد لقاءات في ختام البرامج التدريبية مع المشرفين والمسؤلين عن إدارة الموارد البشرية لمناقشة مدى الاستفادة من البرامج التدريبية، ومعالجة السلبيات، وخلق شعور لدى المتدرب بمدى أهمية التدريب.

4. ضرورة التركيز على البرامج التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير أداء العاملين، والتي تساعد على إنجاح العملية الإدارية داخل المنظمة.

5. ضرورة استخدام الطرق والأساليب الحديثة(إدخال التكنولوجيا الحديثة المكتشفة في هذا المجال بشكل متقن) عند تنفيذ البرامج التدريبية لتواكب متطلبات الوظيفة العصرية.

6. ضرورة متابعة وقياس أثر التدريب بعد كل برنامج تدريبي.

المراجع:

1- جمال الدين محمد المرسي، دراسة تحليلية لجودة الخدمة التدريبية، مجلة أفاق جديدة السنة الثانية عشر، العدد الأول والثاني والرابع لعام 2000 كلية التجارة، جامعة المنوفية،18.

2- صالح بن ناصر القاسمي، تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على تطوير الأداء، بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة(القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية،2004)،40،1.

3- DUGMAN LAIRD, C.F. *Approaches to Training & Development*, London; Addison Wilson, 1978,44.

4- عبد المنعم كامل عبد العال عبد الله، الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية في بيئة العمل المصرية بالتطبيق على قطاع البترول (رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس 1997)،.

5- عادل محمد عبد الحليم زايد، تحديد الاحتياجات التدريبية في قطاع البنوك التجارية المصرية (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1985).

6- ميرفت أديب فارس، (واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية في قطاع البنوك الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك،1999.

[7]- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعّال(إربد: الأردن، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، 2006م)،319.

[8]. عادل رمضان الزيادي، تدريب الموارد البشرية(القاهرة:، مكتبة عين شمس، 1999م)،.180

9 -BOYDELL, T. H., *Aguide to the Identification of Training Needs British Association For Cmmercical and Industrial Education* 4th,Ed 1996M,4.

[10] -DEREK TORRINGTON, AND JOHN CHAPMAN, *Personnel Management,* Second Edition London; Prentice – Hall International, Inc, 1983, 120-121.

[11]- مختار محمد سلام، الإطار المقترح لدليل التدريب العربي الموحد، ملتقى المهتمين بالتدريب وتطوير الموارد البشرية بالوطن العربي (المنامة: مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات، 1999،155-156.

[12]- محمد سيد حمزاوي، مدخل تخطيط القوى العاملة ومحدداتها في الدول النامية، مؤتمر التدريب والتنمية البشرية،(القاهرة: المعهد القومي للتنمية الإدارية: 29- 11 / 1/ 12/1980، 7 -9.