

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p style="text-align: center;"><b>Scientific Events Gate</b><br/>Innovations Journal of Humanities and Social Studies<br/>مجلة ابتكارات للدراسات الإنسانية والاجتماعية<br/><b>IJHSS</b><br/><a href="https://eventsgate.org/ijhss">https://eventsgate.org/ijhss</a><br/>e-ISSN: 2976-3312</p> |  |
|---|---|---|

## البرامج والاحتياجات التدريبية وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في جامعة الشرقية – سلطنة عمان

يونس بن سعيد بن عيسى الراشدي  
جامعة الشرقية – سلطنة عمان  
y.alrashdi89@gmail.com

**المخلص:** هدف هذا البحث في التعرف على أثر البرامج والاحتياجات التدريبية في الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية بسلطنة عمان، حيث استخدم الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج البحث، وتكونت عينة البحث من 131 من اجمالي مجتمع البحث البالغ عددهم 246 من العاملين الإداريين والفنيين في جامعة الشرقية، كما صمم الباحث الاستبانة الإلكترونية لجمع البيانات والمعلومات من عينة مجتمع البحث، ومن ثم استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحليل والمعالجة، وخلصت نتائج البحث إلى أن مستوى البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية بالنسبة لمحاور البحث ككل كان مرتفعاً، كما توصل الباحث في بحثه إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ينبغي على إدارة الجامعة الحفاظ والاهتمام بتنوع البرامج التدريبية التي تساعد في تنمية المهارات لدى الموظف والتي تساعدهم على حل مشكلات العمل بصورة أفضل، بالإضافة ينبغي من إدارة الجامعة التعرف على الاحتياجات التدريبية لتتناسب مع نوع وطبيعة مهام ومسؤوليات الموظف في المؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بتأهيل وتدريب الموظفين بناء على الخطة التدريبية التي يتم وضعها من قبل إدارة الجامعة، والتركيز على مؤشرات أداء تقييم الموظفين والتي تساعد على وضع برامج التدريب، وتؤدي إلى رفع مستوى أولئك الذين لديهم مؤشرات منخفضة، أيضاً يوصي الباحث في بحثه بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل فترة كافية من عملية التدريب.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية، الاحتياجات التدريبية، الأداء الوظيفي.

## Training programs and needs and their impact on job performance - A field study on employees at Al Sharqiyah University - Sultanate of Oman

Younis Said Essa Al Rashdi  
A'Sharqiyah University- Sultanate of Oman

y.alrashdi89@gmail.com

*Received 09|11|2024 - Accepted 12|12|2024 Available online 15|01|2025*

**Abstract:** This study aimed to investigate the impact of training programs and needs on job performance at the A'Sharqiyah University in the Sultanate of Oman. The researcher employed a

descriptive-analytical approach to reach the study's conclusions. The study sample consisted of 131 administrative and technical staff members out of a total population of 246 at the University. The researcher designed an electronic questionnaire to collect data and information from a sample of the study community. Also, the researcher utilized the Statistical Package for the Social Sciences for data analysis and processing. The study results revealed that the level of training programs and needs on job performance among employees at the University of the East was high across all study dimensions. Additionally, the study put forth several recommendations, most notably: the university administration should maintain and diversify training programs to enhance employees' skills and problem-solving abilities. Furthermore, the university administration should identify training needs that align with the nature and responsibilities of each employee's role within the institution. In addition to focusing on qualifying and training employees based on the training plan developed by the university administration and focusing on employee evaluation performance indicators that help develop training programs and lead to raising the level of those with low indicators. The researcher also recommends identifying training needs well in advance of the training process.

**Keywords: Training programs, Training needs, Job performance.**

#### المقدمة:

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات والمؤسسات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتنفيذ التدريب للكوادر البشرية في المنظمات والمؤسسات من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة في ظل العولمة، كما المؤسسات والمنظمات العمالية هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتتوثر فيها، وهناك تحديات وتغيرات سريعة جداً تؤثر عليها، وهذا بالتالي يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية ( Ali, 2004 )، لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة، وذلك لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات والمؤسسات بشكل عام.

أصبح عامل التدريب حاجة ملحة فرضتها الضروريات، وتفرضها متطلبات التطور السريع، فأصبحت المنظمات تتطور بسرعة ملحوظة، بسبب ثورة المعلومات التي تغزو عالم الأعمال اليوم، لقد أضحت العنصر البشري الكفاء والمدرّب، لاستيعاب هذه التغيرات المتسارعة للقيام بمهامه، وتحقيق الأهداف المرجوة منه في المؤسسة بكفاءة عالية، وذات جودة وتميز في العمل، بالإضافة، أصبحت المؤسسات تتسابق للاهتمام بالعنصر البشري، لأنه المورد الأساسي الذي يقف على عاتقه نجاح المؤسسات، لذا أصبح التدريب من أولويات المؤسسة لتزويد مواردها البشرية بالمهارات والمعرفة، وتقوم بتطوير كوادرها من خلال عمل برامج تدريبية مخطط لها تتناسب مع احتياجاتها سواء داخلياً أو خارجياً، ومنها تقوم بتقييم هذه البرامج، ومدى مساهمتها في تطوير أداء الموظف ( Durrah, 2003 ).

#### مشكلة الدراسة:

تركز كافة المنظمات والمؤسسات وغيرها من الجهات وبشكل كبير على العنصر البشري لما فيه من أهمية على واقع مستقبلها، حيث أصبح الاستثمار في العنصر البشري وسيلة لوصول المؤسسات الى أهدافها وغايتها، ومن وسائل الاستثمار في العنصر البشري هو عنصر التدريب الذي يحتل المكانة الأولى في أولويات عدد كبير من المنظمات والمؤسسات في العالم، كما يهدف



### فرضيات البحث:

- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية، وبين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة الشرقية.
- يوجد علاقة إيجابية ذو دلالة إحصائية بين الاحتياجات التدريبية وبين الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة الشرقية.

### حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تناول البحث البرامج والاحتياجات التدريبية كمتغيرات مستقلة وأثرها على الأداء الوظيفي كمتغير تابع لدى العاملين في جامعة الشرقية.

الحدود المكانية: جامعة الشرقية بسلطنة عمان.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث وجمع البيانات من العينة المستهدفة في 2023 – 2024.

الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على الموظفين الإداريين والفنيين العاملين بجامعة الشرقية.

### منهجية البحث:

من أجل الوصول الى إجابة تساؤلات البحث وتحقيق أهدافها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في بحثه، وذلك باعتباره أكثر المناهج ملائمة ومناسبة لموضوع البحث وفقا لاطلاع الباحثة على الدراسات السابقة التي تناولت ذات الموضوع.

### مصطلحات البحث:

البرامج التدريبية: هي حزمة من الأنشطة والانظمة الهادفة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمعارف معينة تؤدي الى تطوير وتحسين مهاراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي.

الاحتياجات التدريبية: هي مستوى التباين بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المستهدف لدى العاملين في جميع المستويات الادارية في المنظمة (Redwan, 2012).

الاداء الوظيفي: هو ما يكلف به العامل من مهام ومسؤوليات محددة، وان تكون ذات مستوى معين من الجودة وينجز بطريقة معينة، بالإضافة أنه تداخل بين الجهد والامكانيات (Abu Humaid, 2020).

### خطة البحث

يتكون البحث من عدة نقاط ومباحث رئيسية وجاءت كالتالي:

- المقدمة وتتضمن (مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، فرضيات البحث، منهجية البحث، ومصطلحات البحث).
- الإطار النظري والدراسات السابقة ويشمل (المبحث الأول – المبحث الثاني).
- منهجية البحث وإجراءاتها
- مناقشة نتائج البحث
- الخلاصة ونتائج البحث

• توصيات البحث

**الإطار النظري والدراسات السابقة:**

**المبحث الأول: ماهية التدريب وأهميته وأهدافه**

في السابق لم ينظر إلى التدريب على أنه نشاط ذات أهمية يساعد المؤسسات والمنظمات على استحداث قيمة لها تمكنها من التعامل مع المتغيرات التنافسية التي قد تواجهها، إلا إن هذه النظرة تغيرت الآن فجعلت للتدريب أهمية كبيرة، كما أوجدت بعض المؤسسات قسم خاص بالتدريب وتطوير العاملين فيها، وذلك من أجل تحقيق التغلب على التحديات والعوائق التي قد تواجه المؤسسة، وأيضاً من أجل رفع كفاءة الموظفين وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية في العمل (Anoy، 2018).

تهتم المؤسسات بالتدريب والاستثمار في العنصر البشري لأن كل ما ينفق عليه يعود على الفرد والمنظمة، أما على مستوى الفرد فتظهر من خلاله زيادة المعرفة والمهارات والقدرات، ورفع دافعية الموظف على العمل، أما بالنسبة للمنظمة يظهر من خلاله زيادة الإنتاجية الكلية (Issa، 2012).

**تعريف التدريب**

التدريب هو برنامج مخطط له يعمل على تزويد العاملين بالقدرات والمهارات السلوكية والفنية لتمكينهم من أداء مميز وفعال يؤدي لرفع كفاءة المنظمة أو المؤسسة، بالإضافة أنه ذلك النشاط الذي يسعى إلى إكساب الموظف مهارات ومعارف جديدة أو تغيير المعتقدات السابقة وتطوير في اتجاهاتهم وسلوكهم وتعريفهم بأهداف وسياسة المؤسسة، (Awadh، 2001)، " وكما أشار نفس الباحث أنه ذلك النشاط المخصص لإكساب العاملين بالمعارف والمهارات للقيام بعمل معين، بالإضافة أن التدريب هي تلك العملية المخطط لها من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بها بمهارات ومعارف، وايضاً تقوم بتغيير الاتجاهات والسلوك لديهم بصورة ايجابية مما يعكس على أداء الموظف، كما أن التدريب هو برنامج تعليمي يهدف الى إكساب الموظفين مهارات وقواعد وأساليب جديدة من أجل تحسين الأداء لديه، وعلى هذا النطاق أن التدريب يشمل العمل على كسب وتطوير المعلومات والمعارف لدى المتدرب (Durrah، 2003). ويمكن أن نستنتج ان التدريب هو عبارة عن نشاط او عملية مخطط له من قبل المؤسسة تهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب معينة للمتدربين وايضا تحسين مهاراتهم وقدراتهم ورفع المعرفة لدى العاملين من أجل تحقيق اهداف المنظمة.

**أهمية التدريب**

لقد ازدادت الحاجة الى التدريب الفعال والمستمر وذلك استجابة للمتغيرات اليومية المستمرة من المتغيرات البيئية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية والحاجة إلى التأقلم ومواجهة هذه التغيرات، كما ازدادت أهمية التدريب لارتباطه بالأداء الوظيفي للموظف، وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية لديه، حيث أي انخفاض في الكفاءة والإنتاجية والأداء لدى الموظف فهذا دلالة واضحة على ان هناك فجوة في التدريب، لذا يجب من الإدارة التدخل لرفع مستوى أداء الموظف الى المستوى المطلوب، وأيضاً رفع الكفاءة الإنتاجية إلى المقاييس المطلوبة، فإن أهمية التدريب تكمن في اكساب الموظف الجديد المعارف والمهارات التي تمكنه من أداء عمله بطريقة مرضية حسب المتوقع منه، ولا تقتصر أهميته فقط للموظف الجديد، بل أنه يشمل الموظف ذات الخبرات الطويلة في العمل، ربما لا تتوفر جميع القدرات والمعارف التي تمكن الموظف من الأداء العالي، فان التدريب يكون مدعماً

ومسانداً لقدرات الموظف بما يتوافق مع متطلبات العمل وأداء الموظف، بالإضافة، يساعد التدريب العاملين القدامى في تطوير مهاراتهم وبناء معارفهم وتنمية أفكارهم ومعلوماتهم، وذلك من أجل أداء أعمالهم بشكل إبداعي بسبب التطور المعرفي المستمر، ومن جانب آخر، أن المؤسسة تهتم كثيراً في جانب الترقيات، فهناك تدريب خاص في إعداد العاملين لتولي مناصب أعلى ومستويات عالية الصعوبة، فإن هذه المسؤوليات والمهام تتطلب بعض المهارات والقدرات إذا لا بد من وجود عمليات التدريب، من أجل تلك الوظائف والمناصب التي سوف يتم ترقيتهم حسب المسار الوظيفي، وإيضاً تدريب المستويات الاشرافية والمستويات الإدارية العليا، وذلك من أجل رسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات واتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الإدارية، فإن أهمية التدريب تتعدى صقل المهارات، إذ فهي لا تقتصر أهميته على تنمية المهارات والمعارف وتطوير قدراتهم المرتبطة بالأداء الوظيفي، وإنما تتشكل أهميته في تطوير سلوكيات العاملين في العمل، أن التدريب يقوم بتطوير القيم والاتجاهات النفسية لديهم ويحافظ على توازنهم النفسي، ويسهم في تطوير العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فتكون العلاقات أكثر فاعلية عندما تتوفر لدى العاملين المهارات والقدرات المطلوبة لأداء عملهم، (Omar، 2013).

ويستنتج الباحث أن التدريب مهم جداً للفرد العامل مهما كان لديه من مهارات ومعارف لأداء مهامه الوظيفية اليومية، ولكن دائماً يحتاج إلى تنشيط مستمر في المعارف والمهارات الوظيفية لكيلا يكون جامداً ويؤثر على الأداء الوظيفي له، كما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية، وهذا يؤثر بشكل مباشر على المنظمة.

#### أهداف التدريب:

أدت الثورة الصناعية والتطور التكنولوجي أن تكون أهداف التدريب أكثر اتساعاً وتعقيداً، ومن أهم هذه الأهداف هي اكساب الفرد معارف شاملة عن العمل الذي يقوم به، وتعريفه بأهداف عمله والأنشطة التي يقوم بها، والأفراد الذين يتعامل معهم، وهذا غالباً يكون للموظفين الجدد أو الذين ينقلون الى وظائف جديدة، أو من يترقون لمناصب أعلى، كما يهدف التدريب إلى تطوير وتنمية المهارات والأساليب الوظيفية من أجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية وتوظيف تلك الاستعدادات من أجل الفرد والمجتمع والمنظمة التي يعمل بها، فطبيعة الحياة تحتاج إلى تجديد وتحسين وتطوير مستمر، بالإضافة يهدف التدريب إلى تشخيص الثغرات وأوجه القصور في القيم والاتجاهات أو في الأنماط السلوكية السلبية المستخدمة في الممارسات اليومية التي تظهر مع مرور الوقت فيتم معالجتها من قبل المنظمة والأفراد، كما يكمن هدف التدريب في إيجاد فرصة الابتكار والابداع وروح التنافس بحثاً عن التفوق والتميز ومواكبة العصر واستقراء المستقبل من حيث التطور التكنولوجي والتكيف مع الاستكشافات والاختراعات الحديثة، وأيضاً اهتمام المنظمة بالتدريب التحويلي وتمكين الأفراد المتاحين لهذه الوظائف، فيتم تحويل الوظائف اليدوية الى وظائف إلكترونية، والوظائف الإدارية الى وظائف بحثية.

#### البرامج التدريبية

اختلف كثير من الكتاب المعاصرين حول وضع تعريف محدد للبرامج التدريبية، حيث عرف بعض الباحثين البرامج التدريبية على أنها محصلة المعلومات التي اكتسبها المتدرب من المدرب (Al Kitbi، 2009)، بينما يرى (Naser، 2007) إن البرامج التدريبية هي تلك الدورات العملية التي تعطى للموظفين لرفع مستوى الاداء الوظيفي لديهم، أما من ناحية أخرى فقد وصفت البرامج التدريبية على أنها تلك البرامج التي تعطيها المنظمة لموظفيها حسب المستوى الاداري لكل موظف من أجل رفع مستوى

الموظف ومستوى المنظمة ككل، إذا يمكن أن نقول بأن البرامج التدريبية هي مجموعة من الدورات التي تهدف لجميع العاملين بالمؤسسة من أجل تطوير معارفهم ومهاراتهم ورفع مستواهم ومستوى المؤسسة.

### أهداف البرامج التدريبية:

تسعى البرامج التدريبية لتحقيق مجموعة من الأهداف فهي تساعد في تنمية المهارات السلوكية للعاملين، وذلك من خلال تواجدهم في قاعة التدريب، بالإضافة إلى السعي لفض المنازعات فيما بينهم، وتقوم أيضاً بتجديد النشاط الذهني للعامل في بيئة العمل من خلال تهيئة الجو النفسي المناسب له، وتساعد المؤسسة إلى تخفيض التكاليف وتقلل من حوادث العمل، وذلك نتيجة تدريب العاملين على كيفية التعامل مع المعدات داخل بيئة العمل، كما تعمل على زيادة الحصيلة العلمية حول المواضيع الإدارية المطروحة في البرنامج التدريبية، كما يتم تدريب العاملين على كيفية اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد، وتعمل البرامج التدريبية على زيادة معدل الرضا الوظيفي، وتنمية السلوكيات الإيجابية لدى العاملين (Al Taranisi, 2011).

### خصائص البرامج التدريبية:

عملية تقييم البرامج التدريبية تتطلب مجموعة من الخصائص وهي كالآتي، كما يراها (Al Samrani, 2010)

أولاً: الموضوعية: التجرد من أي حكم أو رأي يحمله المقيم مسبقاً، وإذ تم تقييمه من قبل شخص آخر تكون النتيجة هي نفسها.

ثانياً: الصدق: استخدام نظام في عملية التقييم يقيس فعلاً نتائج المراد قياسه ولا بد من وجود علاقة بين الموضوع الذي يحتاج قياسه والمقياس.

ثالثاً: الثقة والثبات: عدم تأثر نتائج التقييم بأي اعتبارات أو ظروف استثنائية، وأن النتائج تعطي نفسها إذا أعيدت أداة القياس مرة أخرى.

رابعاً: الواقعية والتطبيق: إمكانية تطبيق النظام في موقع العمل، وأن المؤشرات قادرة على قياس الظاهرة أو الأداء أو نتائج التقييم، وتكون علاقة المقياس بالموضوع مباشرة.

خامساً: الشمولية: أن تشمل المدربين والمتدربين والأدوات المستخدمة ومحتوى البرنامج وأسلوبه، والوقت الزمني ومدى ملائمة مع البرنامج، وأخذ بعين الاعتبار المناخ وبيئة التدريب، ويجب مراعاة عملية التقييم واستفادة الأفراد والمنظمة من البرنامج.

سادساً: المرونة وقابلية التطوير: أي أن يكون البرنامج التدريبي وعملية التقييم مرناً، أي يمكن التعديل فيه بين الفترة والأخرى بما يتناسب مع البرنامج التدريبي.

### العوائق التي تواجه البرامج التدريبية:

البرامج التدريبية تواجه عدة عوائق كما أشار إليها (Al Qabai, 2019) وجاءت كالتالي:

أن طبيعة البرامج التدريبية قد يكون تصاميمها غير ملائم مع احتياجات العاملين أو أن هناك عوائق تتعلق بالمشاركين، أهمها ضيق الوقت، والتحديات الشخصية، وضعف الإمكانيات، بالإضافة إلى عوائق تتعلق بالمناخ العام وبيئة المؤسسة، أبرزها عدم اهتمام الإدارة العليا بالبرامج التدريبية.

## الاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية عبارة عن اتجاهات أو مهارات أو معلومات أو سلوك يحتاج إلى تعديلها أو تغييرها، وذلك بسبب التغيرات التكنولوجية أو التنظيمية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التقلبات أو قصور فنية أو إنسانية سواء محتملة أو فعلية في قدرات العاملين أو في معلوماتهم أو اتجاههم (Toheri, 2018).

أما (Al Qaralh, 2018) فيراها على أنها مجموعة من التطورات والتغيرات التي يتم إحداثها في معلومات ومهارات وسلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم لتحقيق أهداف محددة والتغلب على المشكلات التي تواجههم بالمؤسسة.

يستنتج الباحث أن الاحتياجات التدريبية هي جميع التغيرات المتعلقة بالمهارات والسلوكيات والمعارف والاتجاهات المطلوب تغييرها في الأفراد عن طريق التدريب والتي تمكنه من أداء مهام عمله بكفاءة عالية وإبداع.

## عناصر الاحتياجات التدريبية

تتمثل عناصر الاحتياجات التدريبية في ثلاث عناصر أساسية، حيث يجب على مسؤولي التدريب معرفة تلك الخصائص لأنه معرفة ما يراد تغييره هي نقطة البداية في أحداث التغيير، فمن أهم العناصر هي المعلومات والتي يقصد بها الحصول على أفكار ومعلومات و معارف جديدة يمكن فهمها واستيعابها إلى الحد الذي تمكن الفرد التعبير عنها والاستفادة منها عمليا، مثل الأنظمة واللوائح، وفهمه واستيعابه لموضوع محدد، ومن خلاله يؤدي إلى تحسين الأداء، أما العنصر الثاني هو عنصر المهارات، وهي عبارة عن مقدرة الفرد على استخدام الوسائل الجديدة التي اكتسبها بطريقة فعالة، واستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة، ولتتم الحصول عليها يجب من توافر عنصرين أساسيين: وهما التفاعل والممارسة في وقت التدريب، أما العنصر الثالث هو السلوك والذي يقصد به اكتساب الأفراد اتجاهات نحو الأشخاص أو المواقف بطرق جديدة وأكثر حداثة، وبمعنى آخر هو تكوين طريق ذهني أو عادات فكرية إيجابية نحوها، وهذا يستدعي التخلي عن العادات القديمة وتثبيت الاتجاهات الجديدة، فالمعرفة لا تكفي وحدها إذا يجب من إشراك المتدربين في ترسيخ الاتجاهات.

## أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

أغلب الباحثين والمهتمين في مجال التدريب لديهم حقيقة أن فاعلية تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم البرنامج التدريبية أساساً يعتمد على فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث يتوجب وجود تقرير خاص عن النوع المطلوب من التدريب وكل ما يحتاج إليه بالإضافة، المستوى المطلوب لحل المشكلات التي تواجه العامل في المنظمة وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، كما يتوجب بتحديد الاحتياجات التدريبية تقارير عن أهداف البرامج التدريبية بكل دقة ومعرفة الكفاءات والمهارات المطلوبة (2018، Hureez).

كما تتضح أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية كثرة اهتمام الباحثين بهذه المرحلة أكثر عن المراحل الأخرى للتدريب، حيث يرى البعض أن أكثر الأخطاء التي تقع فيها المنظمات هو أن المسؤولين عن التدريب يقوموا بتصميم البرامج وتحديد أهدافها بمعزل عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك من خلال تصوراتهم وانطباعاتهم وملاحظاتهم العشوائية التي يحددون بناءً عليها احتياجات المنظمة (Nashash, 2020).

أن نجاح البرنامج التدريبي متعلق بدقة بتحديد الاحتياجات التدريبية قبل التنفيذ الفعلي للخطة التدريبية، حيث تعد الاحتياجات التدريبية أساس التدريب إذا يجب من كل مؤسسة ان تضع خطة واضحة وسليمة لجميع الاحتياجات التدريبية، كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعمل على مواكبة التغييرات المتوقعة في المؤسسة سواء كانت تغيرات في السياسة أو أهداف في المنظمة التي تعمل بها.

### العلاقة بين التدريب والاداء

يعد التدريب من الأنشطة المهمة في أي مؤسسة مهما كان طبيعتها واختصاصها، ان من أفضل الوسائل في تنمية الموارد البشرية هي التدريب، اولت المؤسسات اهتماما بالغا بالتدريب وذلك ايمانا بالدور الي يقوم به الموارد البشرية في خلق القدرات التنافسية لدى المؤسسات. في الواقع التدريب لا يقف عند مستوى اداري معين أيضا تحتاج الإدارات الدنيا الى برامج تدريبية في مجال اعمال الإدارة، كما الإدارات العليا والقيادات هي من تحتاج الى برامج تدريبية أكثر وذلك لمشاركتهم في الندوات والمؤتمرات المواكبة لأهداف وتطلعات المؤسسة فهذا التدريب يجعلهم يمارسون مهامهم القيادية والاشرفية والادارية والفنية بشكل أفضل في تنفيذ البرامج والخطط الموضوعية. ان تأثير برامج التدريب واضحا على مستويات الأداء الوظيفي للموظفين البرامج تساعد في تحسين أداء الموظفين، كما تساهم في زيادة الانضباط والاجتهاد لدى العامل كما انها تساهم في جودة ودقة العمل وتساعد في زيادة الإنتاجية بالإضافة الى تطوير أداء الموظفين من ناحية قدرتهم على اتخاذ القرار، طريقة التعامل مع العملاء، تنمية القدرات السلوكية والمعرفية. (Obaidat, 2015)

أن تدريب الموظفين يكون له عدة آثار تعود بالنفع له من حيث رفع كفاءته وقدرته، حيث يقوم التدريب بتعزيز ثقة الموظف ومسئوليته، وإمكانية زيادة الرواتب والترقية، كما يتيح التدريب من إشراك وفهم الموظف إزاء أي تغيير مما يجعله قادراً على التصرف في تلك المواقف، كما أن التدريب يرفع من معنويات الموظف وينمي له شعور الإنتماء للمؤسسة، كما يجعل رضا الموظف عال جداً مما يمكنه من أداء الموظف بكفاءة عالية، كما تعد العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي علاقة طردية في المؤسسات، أي كل ما زادت وتنوعت عملية التدريب ارتفع الأداء الوظيفي لدى العاملين، وتظهر أهمية التدريب في المؤسسة من خلال دوره الفاعل في تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين ورفع كفاءتهم الوظيفية وذلك في تحقيق الأداء الوظيفي، والذي بدوره يحقق النجاح للمؤسسة، كما يعد التدريب ظاهرة تتميز بها المجتمعات الإنسانية وضرورة حتمية يجب أن ينتفع بها كل فرد يريد التغيير في عمله أو مجتمعه، فتعتبر عملية التدريب عملية شاملة وملازمة للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (Marwa, Hussain, 2021) حول الاحتياجات التدريبية اللازم توافرها في برنامج التدريب الميداني لدى الطالبة معلمة الجغرافيا في ضوء التعلم الهجين ومواجهة أزمة كورونا من وجهة نظر التربويين والطالبات، هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية التي يجب توافرها في البرنامج الميداني لدى الطالبة معلمة الجغرافيا لتطبيق التعليم الهجين ومواجهة كورونا، استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمة للدراسة، كما صمم استبانة الإلكترونية، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 33 مشرف تربوي و 166 طالبة وتكونت الاستبانة من ثلاثة ابعاد:

- البعد الأول: الاحتياجات التدريبية المرتبطة بالتعليم الهجين في التعليم
- البعد الثاني: الاحتياجات التدريبية المرتبطة باستخدام برامج الجغرافيا الإلكترونية

- البعد الثالث: الاحتياجات التدريبية المرتبطة بكفايات التقويم المتنوعة داخل الصف باستخدام التكنولوجيا. أظهرت النتائج على النحو التالي:
- حاجة الطالبات على التدريب على الأبعاد الثلاثة.
- ان البعد الثاني للاحتياجات التدريبية تمثل أعلى نسبة من جهة المشرفين.
- أبدت الطالبة المعلمة انها بحاجة أكبر للتدريب للبعدين الأول والثالث وليهما البعد الثاني. خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:
- تدريب الطالب المعلمة على التعلم الهجين في الكليات ومن ثم تطبيقها عملياً في التدريس الميداني في المدارس.
- تطوير طرق تدريس الجغرافيا ليتضمن مفاهيم التعليم الهجين.

دراسة ( Al Zidjali, Ahmad, 2020 ) حول واقع البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الخاصة في محافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان، هدفت الدراسة إلى التعرف حول واقع البرامج التدريبية الخاصة بمديري المدارس الخاصة في شمال الباطنة، وأيضاً التعرف على دلائل الفروق لواقع برامج التدريب المقدمة للمدارس الخاصة والتي تعزى إلى اختلاف كل من الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، فكانت العينة مكونه من 26 مديراً وتلخصت النتائج كالآتي:

- وجود أثر للبرامج التدريبية المنفذة لمديري المدارس الخاصة بشمال الباطنة.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.
  - برامج التدريب تقوم بزيادة مهارات العاملين.
  - هناك اهتمام كبير من قبل الإدارة تقوم بتأهيل وتدريب المدراء العاملين بالمدارس الخاصة بشمال الباطنة.
- أهم التوصيات الي خرجت بها الدراسة:

- زيادة الاهتمام بعملية التدريب للأفراد في مختلف المستويات الإدارية.
- يجب تبني معايير واضحة في اختيار الموظفين للمشاركة في تقييم البرامج التدريبية.
- يجب من تصميم البرامج التدريبية على حسب الاحتياجات التدريبية.
- عمل دراسات حول الاحتياجات التدريبية لمدراء المدارس بوزارة التربية والتعليم.

دراسة ( Radhiyah, Salim, 2020 ) حول أثر برامج التدريب على الأداء الوظيفي: دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CCAT بعنابة ، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين، استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، ثم تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، كما تم توزيعها على عينة المجتمع على أساس طبقي وتحليل 40 بنسبة 100% جميع حجم العينة الأصلية من خلال برنامج SPSS، كما استخدم الباحث الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لمؤشرات التي تساهم وتدعم موضوع الدراسة.

ولخصت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- تعتمد استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنظمة بشكل كبير على التدريب.
- التحضير المسبق للتدريب يساهم في تطوير وتحسين أداء العاملين وأيضاً تطوير معارفهم وسلوكياتهم.

- يبني التدريب على الاستمرارية وذلك من أجل التكيف والتأقلم مع المتغيرات والمستجدات.

كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- الاهتمام المستمر بتطوير برامج ومناهج التدريب العلمية والعملية بما يتماشى مع التطوير والتغيير المهني والفني والاستعانة بالخبرات الأجنبية في نفس المجال.
- ضرورة عقد الجلسات الدورية والاجتماعات وذلك من أجل غرس ثقافة المعرفة بين الأفراد والعمل الجماعي وتبادل المعلومات فيما بينهم.
- الاهتمام بعملية تقييم ما بعد التدريب ومتابعة المتدربين من خلال تقارير الأداء ومعرفة مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

اتضح أن الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم تناولها اتفقوا على أهمية التدريب ودوره وتأثيره على الأداء الوظيفي، وذلك لتحقيق استراتيجية التدريب للمنظمة، وتحقيق أهداف واستراتيجية المنظمة العامة، كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهجية المتبعة وهي الأسلوب الوصفي التحليلي كماً ونوعاً، واستخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعطيات، واستخدام برنامج SPSS الإحصائي لمعالجة البيانات. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة والتي ركزت على جامعة الشرقية، بالإضافة، تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف على كيفية اختيار البرامج التدريبية في جامعة الشرقية، وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدروسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية أم بطريقة تقليدية غير مخطط لها؟، وكذلك الاحتياجات التدريبية هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عند تحديدها الاستراتيجية العامة للجامعة أم يتم بطريقة عشوائية؟ وهل يتم الرجوع إلى تقارير الأداء للعاملين بالجامعة عند تحديد الاحتياجات التدريبية أم لا؟.

### المنهج المتبع والأداة المستخدمة للبحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

### مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة الشرقية بسلطنة عمان للعام 2023م والبالغ عددهم (246) موظفاً وموظفة حسب الإحصائيات الرسمية لجامعة الشرقية.

### عينة البحث:

تم اختيار العينة بصورة عشوائية طبقية ولأن مجتمع الدراسة مقسم إلى فئات وطبقات مثل الجنس (ذكور وإناث) والمؤهل الدراسي مقسم إلى (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، المسميات الوظيفية لموظفي جامعة الشرقية، حيث إن جميع أفراد المجتمع معروفين ومحددون، ولكنهم غير متجانسين، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (131) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها كانت (53.2%) من مجتمع الدراسة.

### صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (7) محكمين بجامعة الشرقية وكلية الشرق الأوسط، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

#### صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

الجدول 1 معامل الارتباط لمحاور التدريب

| م | المحور               | معامل الارتباط | المعنوية Sig. |
|---|----------------------|----------------|---------------|
| 1 | البرامج التدريبية    | 0.934**        | 0.000         |
| 2 | الاحتياجات التدريبية | 0.944**        | 0.000         |

\*دالة عند مستوى دلالة (0.01).

يتبين من الجدول 1 أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور التدريب دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

#### مناقشة نتائج البحث:

#### البرامج التدريبية:

الجدول 2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم والرتبة بالنسبة لفقرات محور البرامج التدريبية

| الرتبة | م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة     |
|--------|---|--|-----------------|-------------------|------------|
| 1      | 1 | تساعد البرامج التدريبية في تنمية المهارات لدى الموظف   | 4.30            | .96               | عالية جداً |
| 2      | 2 | تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تطبيق البرامج التدريبية                                | 3.61            | 1.11              | عالية      |
| 3      | 3 | يتم إعداد البرامج التدريبية من قبل المدير المباشر  | 3.48            | 1.19              | عالية      |
| 3      | 4 | تأخذ إدارة الجامعة بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات الموظف عند تحديد مواضيع البرامج التدريبية | 3.48            | 1.14              | عالية      |
| 4      | 5 | تحدد الجامعة برامج تدريبية فعالة تؤدي لرفع كفاءة الموظفين                                    | 3.37            | 1.16              | متوسطة     |
| 6      | 6 | تهتم إدارة الجامعة بتحديد البرامج التدريبية في فترات زمنية مناسبة                            | 3.31            | 1.16              | متوسطة     |
| 5      | 7 | يتم وضع برامج التدريب على أساس مؤشر أداء تقييم الموظفين                                      | 3.35            | 1.12              | متوسطة     |
|        |   | المجموع الكلي  | 3.55            | 1.12              | عالية      |

تشير نتائج الجدول السابق إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم والرتبة بالنسبة لفقرات محور العملية التدريبية. حيث نالت العبارة (تساعد البرامج التدريبية في تنمية المهارات لدى الموظف) على أعلى وسط حسابي (4.30) من بين عبارات المحور وانحراف معياري قدره (0.96) فيما كانت تقييمها عالي جداً. ثم يليها بعد ذلك العبارة (تستخدم الجامعة التكنولوجيا الحديثة في تطبيق البرامج التدريبية) بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة قياس عالية. أما بالنسبة لأقل المتوسطات الحسابية فقد كان (3.31) للعبارة (تهتم إدارة الجامعة بتحديد البرامج التدريبية في فترات زمنية مناسبة) والتي كان انحرافها المعياري (1.16) ودرجة قياسها متوسطة. والجدير بالذكر أن محور العملية التدريبية يبلغ متوسطه الحسابي (3.55)، كما يبلغ انحرافه المعياري (1.12) وبدرجة قياس عالية.

### المحور الثاني: الاحتياجات التدريبية

الجدول 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الاحتياجات التدريبية

| الرتبة        | م | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---------------|---|--|-----------------|-------------------|--------|
| 3             | 1 | تقوم إدارة الجامعة بتصميم الاحتياجات التدريبية وفقاً للخطة الاستراتيجية لها  | 3.45            | 1.01              | عالية  |
| 4             | 2 | تحدد إدارة الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظف قبل فترة وجيزة من بدء التدريب | 3.40            | 1.08              | عالية  |
| 6             | 3 | تهتم إدارة الجامعة بتأهيل وتدريب الموظفين بناء على الخطة التدريبية           | 3.32            | 1.13              | متوسطة |
| 5             | 4 | الدورات التدريبية التي تلقيتها تتناسب مع احتياجاتك الوظيفية                  | 3.38            | 1.26              | متوسطة |
| 7             | 5 | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين عن طريق التقييم السنوي للأداء        | 3.30            | 1.10              | متوسطة |
| 1             | 6 | تساعد الدورات التدريبية التي تخضع لها على حل مشكلات العمل بصورة أفضل         | 3.61            | 1.12              | عالية  |
| 2             | 7 | تتحدد أهداف التدريب في الجامعة على ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين          | 3.49            | 1.01              | عالية  |
| المجموع الكلي |   |  |                 |                   |        |
|               |   |  | 3.42            | 1.10              | عالية  |

نتائج الجدول السابق تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقييم والرتبة بالنسبة لفقرات محور الاحتياجات التدريبية. وقد جاءت العبارة (تساعد الدورات التدريبية التي تخضع لها على حل مشكلات العمل بصورة أفضل) بأعلى متوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري يبلغ (1.12) وقد كان تقييمها عالي، تأتي خلفها العبارة (تتحدد أهداف التدريب في الجامعة على ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين) بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة قياس عالية. وبالنظر إلى أقل متوسط حسابي نجده يساوي (3.30) للعبارة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين عن طريق التقييم السنوي للأداء)

وانحرافها المعياري (1.10) وبدرجة قياس متوسطة. وما ينبغي ذكره أن المتوسط الحسابي لمحور العملية التدريبية يبلغ (3.42)، كما يبلغ الانحراف المعياري (1.10) وبدرجة قياس عالية.

### الأداء الوظيفي

الجدول 3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الأداء الوظيفي.

| الرتبة        | م  | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة     |
|---------------|----|--|-----------------|-------------------|------------|
| 4             | 1  | تؤدي الدورات التدريبية إلى رفع أدائي باستمرار                              | 4.12            | 0.89              | عالية      |
| 10            | 2  | يسهم التدريب في الحصول على الحوافز والمكافآت في فترة زمنية وجيزة           | 3.61            | 1.21              | عالية      |
| 5             | 3  | يكسب التدريب المتدربين معارف ومهارات جديدة في مجال عمله                    | 4.09            | 0.97              | عالية      |
| 9             | 4  | تهتم الجامعة بتحسين الأداء عن طريق إجراء دورات تدريبية في مجالات مختلفة    | 3.64            | 1.12              | عالية      |
| 7             | 5  | يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانات العاملين إلى الاتجاه الصحيح والسليم     | 4.03            | 0.93              | عالية      |
| 6             | 6  | يساعد لتدريب أثناء العمل الموظفون على اكتساب اتجاهات إيجابية اتجاه الجامعة | 4.06            | 0.99              | عالية      |
| 3             | 7  | يساهم التدريب في تحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين                         | 4.14            | 0.969             | عالية      |
| 8             | 8  | يلتزم موظفو الجامعة بتطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بأخلاقيات العمل     | 3.98            | 1.05              | عالية      |
| 1             | 9  | فهمني لمهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازه بالطريقة التي تتناسبني           | 4.32            | 0.90              | عالية جداً |
| 2             | 10 | أقوم بعملية وفق الإجراءات المحددة من قبل الجامعة                           | 4.31            | 0.912             | عالية جداً |
| 11            | 11 | يتم قياس أثر التدريب بصورة دورية   | 3.41            | 1.20              | عالية      |
| المجموع الكلي |    |  |                 |                   |            |
|               |    |  | 3.97            | 1.01              | عالية      |

الجدول السابق يستعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الحدوث والرتبة بالنسبة لفقرات محور الأداء الوظيفي، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.97) وانحرافه المعياري (1.01) وبدرجة قياس عالية، والجدير بالذكر أن أعلى متوسط حسابي (4.32) للعبارة (فهمني لمهام عملي يزيد من قدرتي على إنجازه بالطريقة التي تتناسبني) وبانحراف معياري (0.90)، كما أن العبارة (أقوم بعملية وفق الإجراءات المحددة من قبل الجامعة) حصلت على ثاني أعلى متوسط حسابي (4.31) وبانحراف معياري (1.20) وكان تقييمها عالي، وفي المقابل فقد كان أقل متوسط حسابي (3.41) للعبارة (يتم قياس أثر التدريب بصورة دورية) وانحرافها المعياري (1.20).

### نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول الذي نص على ما أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة الشرقية؟

توضح نتائج الدراسة أن مستوى البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية بالنسبة لمحور البرامج التدريبية كان متوسطاً بصورة إجمالية، وقد يُعزى ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على الارتقاء بمعارف ومهارات واتجاهات الموظفين التكنولوجية لأن غالبية الأعمال في الجامعة تعتمد في المقام الأول على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية المرتكزة على التكنولوجيا أكثر دقة وسرعة وتتجاوز حدود الزمان والمكان واللذان يُعتبران من أهم التحديات التي تواجه البرامج التدريبية.

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني الذي نص على ما أثر الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة الشرقية؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الشرقية بالنسبة لمحور العملية التدريبية جاء عالياً بصورة إجمالية، وقد يُعزى ذلك إلى اهتمام هذه الدورات بتزويد الموظفين بأساليب وطرائق جديدة في العمل مما يساعد على سرعة إنجازه، وجودته وتميزه، فضلاً عن تمكين الموظفين من حل مُشكلات وتحديات ومُعيقات العمل بطرائق إبداعية وابتكارية وغير تقليدية.

### توصيات الدراسة:

- تنويع البرامج التدريبية التي تساعد في تنمية المهارات لدى الموظف والتي تساعدهم على حل مشكلات العمل بصورة أفضل.
- البحث عن أفضل وسائل التكنولوجيا الحديثة في تطبيق البرامج التدريبية لموظفي الجامعة.
- ينبغي أن تحدد الجامعة برامج تدريبية فعالة تؤدي لرفع كفاءة الموظفين.
- مؤشرات أداء تقييم الموظفين تساعد على وضع برامج التدريب حيث يؤدي إلى رفع مستوى أولئك الذين لديهم مؤشرات منخفضة.
- يجب تحديد الاحتياجات التدريبية قبل فترة كافية قبل بدء التدريب.
- الاهتمام بتأهيل وتدريب الموظفين بناء على الخطة التدريبية التي يتم وضعها من قبل إدارة الجامعة.
- دراسة محاور البرامج التدريبية لتتناسب مع احتياجات الموظف.

### References:

- Abd al-Wahhab, Ali, (2004), Idarat al-afraad: manhaj tahlili, Maktabat 'Ain Shams, al-Qahirah.
- Abū Ḥamīd, Ḥamd (2020). Athar al-ḥawāfīz al-mādiyyah wa-al-ma'nawīyyah 'alā adā' al-'āmilīn. al-majalla al-'arabiyya li-n-nashr al-'ilmi, 2.
- Al-'Uzrī, Ṣāliḥ (2021). Ta'thīr waḥā'if idārat al-mawārid al-bashariyyah fī ta'zīz al-mīzah al-munāfasa fī mu'assasāt al-ta'līm al-'ālī al-khāṣṣah fī Sulṭanah 'Umān. Risalat Majistīr, Jāmi'at al-Sharqiyyah.
- Al-Ḥārithiyyah, Ashwāq (2022). Athar niḥām al-ḥawāfīz 'alā riḍā wa-adā' al-muwazzafīn fī mu'assasāt al-ta'līm al-'ālī fī Sulṭanah 'Umān. Risalat Majistīr, Jāmi'at al-Sharqiyyah.

<https://doi.org/10.61856/skfnds34>

- Al-Kutbi, Muḥsin ‘Ali. (2009), Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah, Risalat Mājistūr, Kulliyat at-Tijārah, Jāmi‘at al-Malik ‘Abd Allāh bin ‘Abd al-‘Azīz.
- Al-Naysāfi, Imān Rātib (2020). Athar istrātījiyyat al-tadrib fi al-‘adā’ al-wazīfi: dirāsah mādaniyyah fi qitā‘ al-mu’assasah al-‘āmmah lil-naft fi Sūriyā. Risalat Majīster, al-Jāmi‘ah al-Iftirādīyah as-Sūriyah
- Al-Qubā’ī, Islām, (2019), Athar Barāmij at-Tadrib at-Taḥwīlī ‘alā Adā’ al-‘Āmilīn fi al-Bank al-Ahli al-Urdunī, Risalat Mājistūr, Kulliyat al-A‘māl, Jāmi‘at ‘Ammān al-‘Arabiyyah, al-Urdun. <https://doi.org/10.51992/2229-000-005-005> .
- Al-Qurālah, ‘Abd al-Mun‘im, (2018), Athar Taṭbīq Istirātījiyyat at-Tadrib ‘alā Adā’ al-Mawarid al-Bashariyyah – Dirāsah Taṭbīqiyyah Dā’irat al-Arṣād al-Jawwiyyah al-Urdunīyyah, Majallat Jāmi‘at al-Ḥusayn bin Ṭalāl li-l-Buḥūth, Majallat 4.
- Al-Samrā’ī, Ahmad, (2010), Athar Istirātījiyyāt at-Tadrib li-Taṭwīr al-Mawarid al-Bashariyyah fi al-Qitā‘ al-Ḥukūmī-Qitā‘ al-Kahrabā’ fi al-‘Irāq Namūdhajī, Risalat Mājistūr ghair munsha’rah, Kulliyat al-Idārah wa-l-Iqtisād, al-Akādīmiyyah al-‘Arabiyyah fi al-Danmārkh.
- Anwī, Rēmond (2018). Tadrib wa-taṭwīr al-muwazzafīn. J1. Ma’had al-Idarah al-‘Ammah.
- Aṭ-Ṭarānisi, Amīmah. (2011), Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah, al-Nāshir, Majallat Kulliyat at-Tijārah Jāmi‘at Būr Sa‘īd Biskrah Risalat Mājistūr, Kulliyat al-‘Ulūm al-Iqtisādiyyah wa-t-Tijāriyyah wa-‘Ulūm at-Tasyīr, Jāmi‘at Muḥammad Khaḍīr al-Jazā’ir.
- Awad, ‘Umar Ahmad, (2001), Thaqafah at-Tadrib fi al-Watan al-‘Arabi, Majallat al-Idari, al-‘adad.85. <https://doi.org/10.52789/0302-023-085-004>.
- Ḥarīz, Laylā, (2018), Dūr at-Tadrib fi Taḥqīq al-Masār al-Wazīfi, Risalat Mājistūr munsha’rah, Jāmi‘at Muḥammad Būḍiyāf bi-l-Masīlah, al-Jazā’ir.
- Ibrahim, Dura ‘Abd al-Bari’ (2003). Takniyāt al-‘adā’ al-bashari fi al-munazzamāt: al-usūs al-naẓariyyah wa-dalālatuhā fi al-bi’ah al-‘arabiyyah al-mu‘āshirah.
- Īsā, Sayyid Aḥmad Ḥāj (2012). Athar tadrib al-afrād ‘alā taḥsīn al-jawdah al-shāmilah al-ṣiḥḥiyyah fi al-mustaṣfiyāt al-jāmi‘iyyah. Shahadah Dukturah, Jame’at al-Jazayer.
- Nashāsh, Faḍīlah, (2020), Dūr at-Tadrib fi Taḥsīn Adā’ al-‘Āmilīn Dirāsah Maīdāniyyah bi-Mustashfā Tīlīlān al-Jadīdah, Jāmi‘at Ahmad Dārih Adār, al-Jazā’ir. <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/4792>.
- Naṣr, Muhammad al-Sa‘īd, (2007) ,Idarat al-Afrād". al-Nāshir: bidūn nāshir.
- Riḍwān, Maḥmūd (2012). Taṣmīm wa-tanfīdh wa-taqyīm barāmij al-tadrib. Al Qahirah: Al Magmou’ah Al ‘Arabiyyah Lit-Tadreeb Wa Al Nashr.
- Ṭuhrī, ‘Ali, (2018), Taqwīm al-Barāmij at-Tadrībiyyah fi ‘Umādat Khidmat al-Mujtama‘ wa-t-Ta’līm al-Mustamir bi-Jāmi‘at Jāzān fi Ḍū’ Namūdhj Krik Bātrak, Jāmi‘at Asyūṭ,

Maqālah Muḥakkamah, al-Majallat 34- al-‘adad al-thānī.  
<https://doi.org/10.12816/0049645>.

Ubaydāt, Badr, (2015), al-Iḥtiyājāt at-Tadrībiyyah li-l-Mudīrīn wa-l-Istirātijīyāt at-Tadrībiyyah al-Mufaḍḍalah ladīhim fi al-Qiṭā‘ al-Bankī al-Urdunī, Risalat Mājistīr ghair munsha’rah, Jāmi‘at al-Yarmūk.

Umar, Mabrukah, (2013), Asāsīsat Tadrīb al-Mawarid al-Bashariyyah Muḥīrik, T1, al-Qahirah, Dar al-Saḥāyā li-n-Nashr wa-t-Tawzi‘.