

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### ٥.١ تمهيد

سيتم في هذا المبحث مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية وتفسيرها، في ضوء الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها، والخلفية النظرية، ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة، وسيتم عرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

### ٥.٢ مناقشة نتائج السؤال الأول

" ما مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين من حيث المجالات الآتية: تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط للتدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب، فاعلية وأثر التدريب؟"

بالرجوع إلى جدول المتوسطات الحسابية رقم (١٢) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المجال الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية، يلاحظ أن نتائج الدراسة قد أشارت إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات هذا المجال قد بلغ (١.٨٣)، وهي نسبة متوسطة. وتعتبر الدراسة هذه النسبة مقبولة نوعاً ما مع أنها لا تلي الطموحات، وهي تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (رحمة، ٢٠٠٣)، و(أبو أيوب ودولة، ٢٠٠٣)، و(فطيس، ٢٠٠٤) بأن تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات المنفذة فيها هذه الدراسات جاءت بدرجة متوسطة.

والنتيجة التي توصلت إليها الدراسة في هذا المجال تختلف مع نتائج دراسة (سعدية، ٢٠٠٥)، و(أبو أيوب ودولة، ٢٠٠٣) حيث توصلت إلى أن هناك قصوراً واضحاً في تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة موضوع الدراسة، ويرجع ذلك لدرجة الكفاءة التي تعمل بها الجهة المسؤولة عن التدريب في المؤسسة.

وقد قام الباحث بعرض ترتيب فقرات المجال الأول وفقاً لاستجاباتهم، وأتضح أن ترتيب الفقرات حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة أن أهم فقرة (تحديد احتياجات المعلمين التدريسية بشكل مسبق) بمتوسط حسابي (١.٩٧) وانحراف معياري (٠.٧٣٠) وبدرجة تقييم متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة (يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بناءً على التقييم السنوي) بمتوسط حسابي (١.٧٣) وانحراف معياري (٠.٧٤٠) وأيضاً بدرجة متوسطة. وفي ضوء هذه النتائج، وبناءً على ما تم عرضه سابقاً من نتائج مفصلة فإنه يمكن الخروج بالنتائج الآتية:

أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يرى أن فاعلية التدريب كانت في درجة متوسطة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة وأنه يحتاج إلى المزيد من العناية من القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية حيث إن أهم ركن من أركان العملية التدريبية هو تحديد الاحتياجات، فإذا لم يكن بالشكل المطلوب وحسب الاحتياجات الفعلية للمعلمين فإنه سيكون هناك هدر في الوقت والجهد والمال مما ينتج عنه برامج ليست ذات جودة، مما يجعل المعلمين يعزفون عن حضور هذه البرامج، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود كوادر متخصصة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية بمركز التدريب والإتماء المهني بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة.

ومن خلال جدول المتوسطات الحسابية رقم (١٣) السابق الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المجال الثاني: التخطيط للتدريب، يلاحظ أن نتائج الدراسة قد أشارت إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات هذا المجال قد بلغ (١.٨٥)، وهي نسبة متوسطة. وتعتبر الدراسة هذه النسبة مقبولة نوعاً ما مع أنها ليست في الطموحات المطلوبة، وهي تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (فطيس، ٢٠٠٤)، و(المحاسنة، ٢٠٠٤)، بأن التخطيط للتدريب في المؤسسات المنفذة فيها هذه الدراسات جاءت بدرجة متوسطة.

وقد قام الباحث بعرض ترتيب فقرات المجال الثاني وفقاً لاستجاباتهم، وأتضح أن ترتيب الفقرات حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة أن أهم فقرة (توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى المديرية) بمتوسط حسابي (٢.٠٠) وانحراف معياري (٠.٧٢٣) وبدرجة تحقق متوسطة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (تناسب الخطة التدريبية مع الفترة الزمنية الموضوع لها) بمتوسط حسابي (١.٩١) وانحراف معياري (٠.٧١٧) وبدرجة تحقق متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (توضع خطة التدريب استناداً إلى احتياجات المعلمين الفعلية للتدريب) بمتوسط حسابي (١.٧٧) وانحراف معياري (٠.٧٤٨) وأيضاً بدرجة متوسطة. وفي ضوء هذه النتائج، وبناءً على ما تم عرضه سابقاً من نتائج مفصلة فإنه يمكن الخروج بالنتائج الآتية:

أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يرى أن التخطيط للتدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة بسلطنة عُمان يحتاج إلى اهتمام وعناية جيدة من القائمين على العملية التدريبية حيث يعتبر التخطيط للتدريب من أهم أركان العملية التدريبية، فإذا لم يكن بالشكل المطلوب فإنه سيكون مضيقاً للوقت والمال مما ينتج عنه فاقد في التدريب، ويجعل المعلمين يشكون من البرامج المقدمة لهم وأنها

مكررة سنوياً، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود كوادر متخصصة تقوم بالتخطيط للتدريب بشكل علمي مدروس بمركز التدريب والإنماء المهني بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة.

والنتيجة التي توصلت إليها الدراسة في هذا المجال تختلف مع نتائج دراسة (شبير، ٢٠٠٤)، و(أبو حامد، ٢٠٠٤) والتي بينت أن كم التخطيط للتدريب في المؤسسات التي تمت فيها الدراسة لا يتناسب مع أهمية التدريب ودوره ولا يتم ضمن منهجية كاملة وواضحة، ويرجع هذا الاختلاف لطبيعة المؤسسة.

ومن خلال جدول المتوسطات الحسابية رقم (١٤) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المجال الثالث: تنفيذ التدريب، يلاحظ أن نتائج الدراسة قد أشارت إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات هذا المجال قد بلغ (٢٠٣٩)، وهي نسبة عالية. وتعتبر الدراسة هذه النسبة جيدة جداً، وهي تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (المحاسنة، ٢٠٠٤)، و(الرجوب، ٢٠١٢) بأن تنفيذ التدريب يتم بدرجة عالية.

وقد قام الباحث بعرض ترتيب فقرات المجال الثالث وفقاً لاستجاباتهم، وأتضح أن ترتيب الفقرات حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة أن الفقرات من (١) إلى (٦) جاءت بدرجة تحقق عالية تراوحت بين متوسط حسابي (٢٠٨٣ : ٢٠٤٥) وانحراف معياري (٠٠٤٦٣ : ٠٠٥٦٦)، وأن الفقرة (ينفذ التدريب خلال ساعات العمل) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢٠٨٣) وانحراف معياري (٠٠٤٦٣)، وجاءت الفقرات من (٧) إلى (١٣) بدرجة تحقق متوسطة، وتراوحت بين متوسط حسابي (٢٠٣٢ : ٢٠٠٥) وانحراف معياري (٠٠٦٦٤ : ٠٠٧٢٤)، حيث احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة (يستعان بمدربين مؤهلين بناءً على نوعية البرنامج التدريبي) بمتوسطة

حسابي (٢٠٠٥) وانحراف معياري (٠.٧٢٤) وبدرجة متوسطة. وفي ضوء هذه النتائج، وبناءً على ما تم عرضه سابقاً من نتائج مفصلة فإنه يمكن الخروج بالنتائج الآتية:

أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يرى أن تنفيذ التدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة بسلطنة عُمان أن القائمين على التدريب بمركز التدريب والإتماء المهني يهتمون بتنفيذ التدريب بدقة عالية؛ لأن التنفيذ يعتمد على نجاح البرنامج التدريبي بشكل كبير وأيضاً للمبالغ المالية الكبيرة التي ترصد لتنفيذ البرامج التدريبية من حيث توفير المعينات والوسائل المساعدة في التدريب، ويعزو الباحث هذه النتيجة لوجود إدارة متميزة بمركز التدريب والإتماء المهني بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة، وكذلك وجود أخصائي تدريب على مستوى عالٍ من المهنة.

والنتيجة التي توصلت إليها الدراسة في هذا المجال تختلف مع نتائج دراسة (صباح، ١٩٩٨)، و(فطيس، ٢٠٠٤) حيث توصلت إلى أن تنفيذ التدريب يتم في المؤسسات المطبقة في هذه الدراسات بدرجة متوسطة.

بالنظر إلى جدول المتوسطات الحسابية رقم (١٥) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المجال الرابع -تقييم التدريب، يلاحظ أن نتائج الدراسة قد أشارت إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات هذا المجال قد بلغ (١.٨٧) وانحراف معياري (٠.٤٧١) وهي نسبة متوسطة. وتعتبر الدراسة هذه النسبة مقبولة مع أنها لا تلي الأهداف التي وضعت من قبل القائمين على العملية التدريبية، وهي تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أبو سليمة، ٢٠٠٧)، و(الشهومي، ٢٠١٢)، بأن تقييم التدريب يتم بشكل مقبول ومهني.

والنتيجة التي توصلت إليها الدراسة في هذا المجال تختلف مع نتائج دراسة (أبو سلطان، ٢٠٠٤)، و(سعدية، ٢٠٠٤) حيث أظهرت الدراسة عدم الاهتمام بعملية التقييم ويعزى هذا الاختلاف للدرجة الكفاءة التي يتمتع بها القائمون على التدريب، بالإضافة للمنهجية والسياسات التي تتبعها المؤسسة، وتختلف كذلك مع دراسة (الرجوب، ٢٠١٢) التي توصلت أن عملية تقييم التدريب تتم في مجتمع الدراسة بدرجة عالية.

وقد قام الباحث بعرض ترتيب فقرات المجال الرابع وفقاً لاستجاباتهم، وأتضح أن ترتيب الفقرات حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة أن أهم فقرة ( يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل مركز التدريب ) بمتوسط حسابي (٢٠٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٢٥) وبدرجة تقييم متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة ( تقييم البرنامج التدريبي يتم في ضوء معايير محددة مسبقاً ) بمتوسط حسابي (١٩.٨٠) وانحراف معياري (٠.٧٤٨) وأيضاً بدرجة متوسطة. وفي ضوء هذه النتائج، وبناءً على ما تم عرضه سابقاً من نتائج مفصلة فإنه يمكن الخروج بالنتائج الآتية:

أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يرى أن فاعلية التدريب كانت بدرجة متوسطة في مجال تقييم التدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة وأنه يحتاج إلى المزيد من العناية من القائمين على العملية التدريبية حيث إن تقييم البرنامج التدريبي هو الذي يظهر للقائمين على البرنامج إيجابيات البرنامج والجوانب التي تحتاج إلى تطوير مستقبلاً، فإذا لم يكن بالشكل المطلوب فإنه سيكون فاقداً في التدريب ولن يكون هناك اهتمام من قبل المتدربين أثناء حضورهم للبرامج التدريبية مستقبلاً، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود كوادر متخصصة في مجال تقييم البرامج التدريبية بمركز التدريب والإثناء المهني بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة، أسوة بمراكز التدريب في المحافظات التعليمية

الأخرى، رغم أن أخصائي التدريب الموجودون حالياً قائمون بالتقييم رغم أنهم غير مؤهلين لذلك لكنهم يبذلون قصارى جهدهم لإنجاح أي برنامج تدريبي.

بالنظر إلى جدول المتوسطات الحسابية رقم (١٦) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المجال الخامس: فعالية وأثر التدريب، يلاحظ أن نتائج الدراسة قد أشارت إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لفقرات هذا المجال قد بلغ (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.٣٧٥) وهي نسبة متوسطة. وتعتبر الدراسة هذه النسبة ضمن الإطار المقبول، وهي تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (الخصاونة، ١٩٩٥)، و(صباح، ١٩٩٨)، و(فطيس، ٢٠٠٤)، و (أبو سليمة، ٢٠٠٧)، بأن البرامج التدريبية ليست منخفضة الفعالية، وهي ذات فعالية متوسطة. وتختلف مع دراسة (الحاسنة، ٢٠٠٤)، و(الرجوب، ٢٠١٢) بأن فعالية البرامج التدريبية مرتفعة ولها أثر إيجابي.

وقد قام الباحث بعرض ترتيب فقرات المجال الخامس وفقاً لاستجاباتهم، وأتضح أن ترتيب الفقرات حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة بحيث جاءت الفقرتان (١)، (٢) (ينقل المعلمون ما تعلموه من التدريب لزملائهم)، (يؤدي تطبيق المعلمين لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائهم) بدرجة تحقق عالية وبمتوسط حسابي (٢.١٧، ٢.٣٥) على التوالي وبانحراف معياري (٠.٥٢٢، ٠.٥٩٣)، أما الفقرات من (٣) إلى (١٢) فجاءت بدرجة تحقق متوسطة، وبمتوسطة حسابي تراوح بين (٢.٣٢ : ١.٦٩)، وانحراف معياري تراوح بين (٠.٦٦٤ : ٠.٦٦٧) وفي المرتبة الأخيرة بدرجة منخفضة جاءت الفقرة ( يتم مقارنة أداء المعلمين قبل التدريب وبعده) بمتوسطة حسابي (١.٥٦) وانحراف معياري (٠.٦٣٠). وفي ضوء هذه النتائج، وبناءً على ما تم عرضه سابقاً من

نتائج مفصلة فإنه يمكن الخروج بالنتائج الآتية:

أظهرت النتائج أن مجتمع الدراسة يرى أن فاعلية وأثر التدريب جاءت بدرجة متوسطة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة وأنه يحتاج إلى المزيد من العناية من القائمين على العملية التدريسية حيث إن قياس أثر التدريب هو الذي يظهر للقائمين على البرنامج، التطورات الحاصلة في أداء المعلمين بعد التحاقهم بالبرنامج التدريسي، فإذا لم يكن بالشكل المطلوب فإنه سيكون هناك فاقد في التدريب المقدم للمعلمين، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود كوادر متخصصة في مجال قياس أثر التدريب بمركز التدريب والإتماء المهني بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة يقومون بمتابعة أداء المعلمين بعد انتهاء البرنامج التدريسي في المدارس، والقائمون على هذه العملية حالياً هم المشرفون التربويون والمعلمون الأوائل وهم غير مؤهلين للقيام بهذه العملية.

ومن خلال المجالات الخمسة السابقة يتضح أن فاعلية التدريب بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة بسلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة في مجالات (تحديد الاحتياجات التدريسية، التخطيط للتدريب، تقييم التدريب، فاعلية وأثر التدريب)، وجاءت بدرجة عالية في مجال تنفيذ التدريب، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحسني، ٢٠١٢) والتي بينت بأن فاعلية إدارة مراكز التدريب بسلطنة عُمان من وجهة نظر المستفيدين منها كانت متوسطة.

### ٥.٣ مناقشة نتائج السؤال الثاني

" هل توجد هناك علاقة تربط بين فاعلية التدريب وكل من: تحديد الاحتياجات التدريسية، تخطيط التدريب، وتنفيذه وتقييمه؟"

بالنظر إلى جدول رقم (١٨) الذي يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين كل مجال وفاعلية التدريب، حيث تم اختبار فرضيات لتحديد هل توجد علاقة بين كل مجال وفاعلية التدريب. يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية التدريب وهي علاقة إيجابية (طردية)، لأن مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أنه كلما كان هناك تحديد واضح للاحتياجات التدريبية كلما كانت هناك فاعلية أكثر للبرامج التدريبية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشترى، ٢٠٠٣) والتي بينت وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية وفاعلية التدريب.

ويتضح كذلك أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط التدريب وفاعلية التدريب حسب الجدول (١٨)، وهي علاقة إيجابية (طردية)، لأن مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أنه كلما كان هناك تخطيط جيد للبرامج التدريبية كلما كانت البرامج أكثر فاعلية، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشترى، ٢٠٠٣) والتي بينت وجود علاقة بين تخطيط التدريب وفاعلية التدريب.

ومن خلال نفس الجدول (١٨) يتضح كذلك أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب وفاعلية التدريب وهي علاقة إيجابية (طردية)، لأن مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أنه كلما كان هناك تنفيذ بجودة عالية للبرامج التدريبية كلما كانت فاعلية التدريب أكثر جودة ودقة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الشترى، ٢٠٠٣) والتي بينت أن مستوى تنفيذ التدريب راقى ومؤثر في فاعلية التدريب.

ومن الجدول (١٨) كذلك يتضح كذلك أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم التدريب وفاعلية التدريب وهي علاقة إيجابية (طردية)، لأن مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥)، وهذا يعني أنه كلما كان يتم تقييم البرنامج التدريبي بمهنية عالية واهتمام أكثر كلما كانت هناك فاعلية أكثر للتدريب، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (Maer Mare Kay, 2003)، والتي بينت وجود علاقة بين تقييم التدريب وفاعلية التدريب.

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٨) يتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين فاعلية التدريب وكل من تحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط التدريب، وتنفيذه، وتقييمه عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، وهي علاقة إيجابية (طردية). حيث إن مستوى الدلالة لكل المجالات هي ٠.٠٠٠٠، وهي أقل من ٠.٠٥، وهذا يعني أن عناصر العملية التدريبية مرتبطة مع بعضها البعض فكلما كان تحديد الاحتياج التدريبي بشكل جيد كان البرنامج التدريبي فاعلاً وكذلك التخطيط والتنفيذ والتقييم، وهذه النتيجة جاءت مشابهة لنتيجة دراسة (هلوسة، ٢٠٠٦) بأنه توجد علاقة بين مكونات البرامج التدريبية وفاعلية هذه البرامج.

#### ٥.٤ مناقشة نتائج السؤال الثالث

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحكم على مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى (النوع الاجتماعي، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، عدد الدورات)؟"

بالنظر إلى جدول رقم (٢١) الذي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي ونتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات. يتضح أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة بسلطنة عُمان تعزى إلى النوع الاجتماعي؛ لأن مستوى الدلالة تساوي (٠.٥٤٧) وهي أكبر من (٠.٠٥)، أي أن فاعلية التدريب لا تتأثر بين الذكور والإناث، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الصبحي، ٢٠١٠)، و(الرجوب، ٢٠١٢)، و(الحسني، ٢٠١٢) والتي بينت أنه لا توجد فروق تعزى لتغير النوع الاجتماعي (الجنس). وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشوابكة، ٢٠٠٥)، و(أبو سليمة، ٢٠٠٧)، والتي بينت أنه توجد فروق تعزى لتغير النوع (الجنس) بين الذكور والإناث، وذلك لاختلاف مجتمع الدراسة.

ومن خلال جدول رقم (٢٢)، الذي يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات لاستجابات أفراد العينة حسب المؤهل الدراسي. يتضح أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة بسلطنة عُمان تعزى إلى المؤهل الدراسي، لأن مستوى الدلالة تساوي (٠.٥٥١) وهي أكبر من (٠.٠٥)، أي أن فاعلية التدريب لا تتأثر باختلاف المؤهل الدراسي، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (أبو سليمة، ٢٠٠٧)، و(الصبحي، ٢٠١٠)، و(الرجوب، ٢٠١٢) والتي بينت أنه لا توجد فروق تعزى لتغير المؤهل الدراسي. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (الشثري، ٢٠٠٣)، و(الشوابكة، ٢٠٠٥)، و(الحسني، ٢٠١٢) والتي بينت أنه توجد فروق تعزى لتغير المؤهل الدراسي، وذلك لاختلاف مجتمع الدراسة واختلاف الهدف من التدريب كموضوع للدراسة.

ومن خلال جدول رقم (٢٣) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات لاستجابات أفراد العينة حسب سنوات الخبرة. يتضح أنه توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة بسلطنة عُمان تعزى إلى سنوات الخبرة، لأن مستوى الدلالة تساوي (٠.٠٠٠٢) وهي أقل من (٠.٠٠٥)، أي أن فاعلية التدريب تتأثر باختلاف سنوات الخبرة، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (جوان، ١٩٩٠)، و(الشترى، ٢٠٠٣) و(أبو سليمة، ٢٠٠٧)، والتي بينت أنه توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وإن كان هذا الشباب لا معنى له حيث اختلاف مجتمعي الدراسة واختلاف طبيعة عمل المؤسسات موضوع الدراسة. وكان ذلك بخلاف دراسة (جرادات، ١٩٩٣)، و(الشهري، ٢٠٠٦)، و(الصبحي، ٢٠١٠)، و(الحسني، ٢٠١٢) والتي بينت أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ويعزى الاختلاف لطبيعة العمل الذي يقوم به أفراد مجتمع الدراسة.

ومن خلال جدول رقم (٢٥) الذي يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات لاستجابات أفراد العينة حسب عدد الدورات؛ يتضح أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة بسلطنة عُمان تعزى إلى عدد الدورات، لأن مستوى الدلالة تساوي (٠.٤٨٦) وهي أكبر من (٠.٠٥)، أي أن فاعلية التدريب لا تتأثر باختلاف عدد الدورات، وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الحامنة، ٢٠٠٤)، و(الشهري، ٢٠٠٦)، و(أبو سليمة، ٢٠٠٧) وكان ذلك بخلاف دراسة (الشترى، ٢٠٠٣) حيث أثبتت هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد فاعلية الدراسة تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية التي تم الالتحاق بها، ويعزى هذا الاختلاف لطبيعة المؤسسة التي تمت فيها الدراسة وطبيعة عمل هذه المؤسسة.

## ٥.٥ النتائج والتوصيات

### ٥.٥.١ النتائج:

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمنطقة الظاهرة بسلطنة عُمان، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل ومن أهم النتائج التي يمكن استخلاصها:

١- بما يتعلق بالمرحلة الأولى من مراحل عملية التدريب وهي تحديد الاحتياجات التدريبية، فقد بينت الدراسة أنه يتم تحديد احتياجات المعلمين من خلال الملاحظة المباشرة للمعلمين وذلك عن طريق سؤال المشرفين والمعلمين، وأيضاً يتم وضع استقصاء لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المعلمين.

٢- لم يكن هناك رأي يؤكد على أنه يتم تحليل كفايات المعلمين لمعرفة المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجونها وما إذا كان يشارك المعلمون أنفسهم في تحديد احتياجاتهم، أو يتم استخدام نماذج خاصة لتحديد الاحتياجات التدريبية، وما إذا كان يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم بناءً على تقييمه السنوي.

٣- مما سبق يتضح أن عملية تحديد الاحتياجات لم تصل للكمال وذلك لكونها عملية تحتاج للكثير من التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة ( المعلم، المعلم الأول، المدير، المشرف التربوي، القائمون على عملية التدريب في إدارة الموارد البشرية)، هذا بالإضافة لما تحتاجه من جهد مكثف، وتختلف أي طرف عن دوره ولو بشكل ضئيل يسبب نوع من القصور.

٤- أكدت الدراسة على أنه توجد خطة تدريبية سنوية شاملة على مستوى المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة، حيث إنها تتناسب مع الفترة الزمنية الموضوع لها، وأنها توضع وفق الامكانيات المادية المتاحة، ويوجد هناك جداول زمنية لتنفيذ الخطط التدريبية، وأن الخطة التدريبية توضع في ضوء المشكلات المعاصرة، ولكن هذا لا يعني أن عملية التخطيط ليست بحاجة للتطوير والارتقاء بما، وذلك لكون تخطيط التدريب يجب أن يصمم لسد احتياجات محددة للمدرسين.

٥- بينت الدراسة أن عملية تنفيذ التدريب تتم بشكل إجمالي، حيث اتضح من الدراسة أن المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة تقوم بتنفيذ الدورات التدريبية خلال ساعات العمل، وأنه يتخلل البرنامج أثناء تنفيذه أوقاتاً للراحة، وهناك إدارة تشرف على سير العملية التدريبية، وتستخدم وسائل الإيضاح الحديثة في البرنامج التدريبي، وتوزع مطبوعات على المدرسين تتعلق بالبرنامج التدريبي، كما يتم الالتزام بجدول زمني محدد أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، ويحدث تواصل تام بين الجهة التدريبية ومركز التدريب التربوي بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة قبل وأثناء التدريب، ويتم اختيار مكان التدريب وفقاً لنوعية برنامج التدريب، أيضاً يتم وضع المحتوى التدريبي بما يتفق مع أهداف البرنامج التدريبي، أي أن عملية تنفيذ التدريب على

درجة كبيرة من الكفاءة والفاعلية ، ويرجع ذلك لكون المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة تنفق الكثير على تنفيذ أي برنامج تدريبي .

٦- أظهرت الدراسة أن عملية تقييم التدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة تتم بشكل مقبول، حيث يتم تقييم البرنامج التدريبي بمجرد انتهائه من قبل مركز التدريب والإتماء المهني، ويقوم كذلك المركز بقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والأساليب في نهاية البرنامج التدريبي، كما يتم استطلاع رأي المعلمين المتدربين للتعرف على استفادتهم من البرنامج التدريبي، كما تبين أن الجهة المشرفة في مركز التدريب والإتماء المهني بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة تقوم بملاحظة سير البرنامج بشكل مستمر أثناء التنفيذ، كما يتم استخدام أدوات محددة في تقييم البرنامج التدريبي، أيضا يتم الوقوف على أي انحرافات في العملية التدريسية بشكل سريع وأني، ورغم ذلك فإن عملية تقييم التدريب يجانبها بعض القصور وليست بتلك الفاعلية، حيث أوضحت الدراسة أنها تتم بشكل متوسط.

٧- كما أظهرت الدراسة أن فعالية وأثر التدريب تنفذ بشكل متوسط حيث إن المعلمين ينقلون ما تعلموه من التدريب لزملائهم، يؤكد تطبيق المعلمين لما تعلموه من التدريب إلى خفض أخطائهم، كما يستطيع المعلمون بعد تدريبهم إدخال طرق جديدة لأداء عملهم، ويتم متابعة المعلمين من خلال المشاهدة المباشرة لأدائهم، ويقاس التغيير الحاصل في أداء المعلمين بعد التدريب بفترة، أما بالنسبة لمتابعة مدى التقدم الحاصل في أداء المعلمين بعد تدريبهم وما إذا كان يتأكد المشرفون التربويون في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة من أن ما تم تعليمه للمعلم في التدريب يجري تطبيقه، أو ما إذا كان هناك أدوات لقياس أثر التدريب على المتدربين (استبانات، مقابلات، اختبارات، ملاحظات صفية)، وهل يتم مقارنة أداء المعلمين

قبل التدريب وبعده ، وما إذا كان يتم قياس التغيير الحاصل في أداء المعلمين المتدربين بعد مرور وقت معلوم . فلم يكن هناك رأي محدد فيما سبق.

٨- أيضا خلصت الدراسة لكون التدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم بمنطقة الظاهرة على درجة متوسطة من الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد إلى تحسين أداء المعلمين، ويعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين بعد عودتهم من التدريب، ويعمل على خفض أخطاء المعلمين ويستطيع المعلمون بعد تدريبهم إدخال طرق أداء جديدة لعملهم، كما ويشعر المعلمون المتدربون برغبة قوية في تطبيق ما تعلموه أثناء التدريب وبقدرتهم على استخدام إبداعاتهم وفكرهم في التطبيق، ويبدو أن العملية التدريسية توفى أكلها وتحقق الأهداف المرجوة من التدريب وذلك بفضل الجهود المبذولة.

٩- انتهت الدراسة لتؤكد على أهمية التدريب من وجهة نظر المعلمين كوسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات والقدرات، وكفرصة للتواصل وتبادل الخبرات مع الآخرين، أيضا تبين أنه وسيلة لدعم الترقية إلى مستوى أعلى، كما أن هناك فئة ليست بالقليلة ارتأت أن التدريب فرصة لتغيير جو العمل والالتقاء بوجوه جديدة، والأقلية من المعلمين اعتبرت التدريب فرصة للتخلص من أعباء العمل، ويجب عدم اعتبار هذه الفوائد غير عملية هدفا في حد ذاتها.

١٠- توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية (طردية) تربط بين فاعلية التدريب وكل من:

تحديد الاحتياجات التدريسية، ومخطيط التدريب، وتنفيذه وتقييمه، وهذا دليل على تكامل

عناصر العملية التدريسية.

١١- توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحكم على مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى (النوع الاجتماعي، المؤهل الدراسي، عدد الدورات التي شارك بها المعلم).

١٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحكم على مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى سنوات الخبرة في مجالات تحديد الاحتياجات التدريسية، التخطيط للتدريب، تقييم التدريب، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة في مجالي تنفيذ التدريب، وفاعلية وأثر التدريب.

#### ٥.٥.٢ التوصيات

وبهدف زيادة فاعلية التدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة وبناءً على نتائج

الدراسة الحالية خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

١- تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب في فهم محور العملية التدريسية، فأى خلل في دور القائمين يعنى فشل العملية برمتها، فهم الأساس في نجاح وتحقيق الأهداف وهذا ما نصبوا إليه من أجل زيادة فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تدريبهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٢- التركيز على تحديد الاحتياجات التدريسية باستخدام نماذج خاصة، وإجراء استقصاء لتحديد نقاط القوة والضعف، والتخطيط لتغطية هذه الاحتياجات بما يزيد من فاعلية التدريب.

٣- ربط التدريب بالتقييم السنوي للمعلم، وهذا ما يزيد من فاعلية التدريب فمن خلال التقييم

السنوي يمكن الوقوف على نقاط ضعف المعلم وتحديد احتياجاته ثم وضع الخطة العلاجية بما

يتفق مع الحاجة.

٤- بذل الجهود في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب، وذلك بمراجعة تقارير الأداء وعمل مجموعات تتفق في حاجاتها التدريبية ثم وضع الأهداف وأسلوب تنفيذها بما يعظم فاعلية التدريب، حيث إن نجاح التدريب مرتبط بمدى الدقة في تحديد الفئة المستهدفة.

٥- تطوير خطة تدريبية شاملة وواضحة وبمشاركة الجميع، مع مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب عند التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية للتدريب، مما يعمل على زيادة الفاعلية، كما يجب أن تبنى الخطط على أساس تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين والوظائف نفسها بالإضافة لاحتياجات المؤسسة، وذلك للوقوف على الثغرات من أجل أن تكون الخطة أقرب للواقعية وأكثر قابلية للتنفيذ. هذا كله يتم بالتنسيق والعمل الجماعي بين مديري الدوائر وإدارة الموارد البشرية.

٦- ضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط، على اعتبار أن أهم محاور العملية التدريبية، وذلك من خلال وضع آليات عمل تتفق مع السياسات والأهداف.

٧- ضرورة الالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب واستخدام وسائل وأساليب التقييم المختلفة، وذلك للوقوف على الجانب السلبي وتقويته فور حدوثه وتفادي حدوثه فيما بعد، بالإضافة لتعزيز الجانب الإيجابي.

٨- نشر الوعي التدريبي بين موظفي المؤسسة وذلك بجعل سياسات التدريب واضحة أمام جميع الفئات والمستويات الإدارية بما في ذلك إشراك الموظف كمحور أساسي في عملية تحديد الاحتياجات والتخطيط للتدريب والتقييم.

٩- إن نجاح التدريب يتوقف إلى حد كبير على رغبة الفرد في التعلم، لذلك يجب العمل على إثارة الرغبة في نفس المتدرب. وذلك بإتباع سياسات تشجيعية ووضع نظام حوافز مبني على نتائج التدريب، وفي ذلك أثر كبير في رفع الروح المعنوية للموظف وتشجيعه على الالتزام.

١٠- العمل على زيادة دعم التدريب ماديا ومعنويا بكافة الطاقات المتوفرة، باعتباره الأداة الرئيسة للتغيير والتطوير، وذلك بحشد الطاقات وترشيد الإنفاق التدريبي من أجل مردود وعائد أعلى مما تم التخطيط له، حيث إن العائد الحقيقي من التدريب هو أن يعتمد المتدربون إلى تعديل أنماط السلوك في العمل بتطبيق المعلومات التي اكتسبوها أثناء التدريب.

١١- العمل على دراسة الصعوبات والمعوقات التي تقف أمام تحقيق التدريب لأهدافه وإيجاد الحلول المناسبة لها، وذلك بإجراء استقصاء للموظفين من حين لآخر وأخذ تغذية راجعة فيما يتعلق بأهداف التدريب وما تم تنفيذه وكيف نفذ، وما هو رأي الموظف وما هي مقترحاته بما يتعلق بالعملية التدريبية.

١٢- إنشاء قاعدة بيانات كنظام لاستقاء المعلومات والتقارير منها وفي ذلك تسهيل للقائمين على العملية التدريبية في اتخاذ القرارات بشأن الفئة المستهدفة ومعرفة الدورات التي تم عقدها مسبقا، والمشاركين في هذه الدورات ولتفادي الازدواجية في تنفيذ التدريب، وذلك لكون التدريب عملية مستمرة.

١٣- إجراء دراسة تتناول تحليل التكلفة والعائد من تدريب الموظفين.

١٤- إجراء دراسة تتعلق بعملية تقييم التدريب في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الظاهرة

بسلطنة عُمان.

١٥- إجراء دراسة تتعلق بتحليل الاحتياجات التدريسية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة

الظاهرة بسلطنة عُمان.

#### ٥.٦ الخلاصة

وأخيراً يرى الباحث أن تحليل الاحتياجات التدريسية والتخطيط للبرنامج التدريبي من الأمور الأساسية لإنجاح التدريب، كما أن قياس العائد من التدريب يعتبر مؤشراً قوياً لتقييم برامج التدريب لتحديد نقاط القوة والضعف لهذه البرامج، ويرى أن هذه الدراسة قد يستفيد القائمون على تدريب المعلمين منها في تحديد الاحتياجات التدريسية بشكل أكثر دقة، وأيضاً قد تساعد في تحسين أداء المعلمين عند تلقيهم التدريب الجيد والفعال، وتساعد هذه الدراسة القائمين على العملية التدريبية بمركز التدريب على التخطيط الجيد وعلى الاستخدام الأمثل لأدوات التقييم الختامية وكذلك التركيز على متابعة أثر التدريب.