

### TRAINING PROGRAMS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF STAFF PERFORMANCE AT THE DIWAN OF ROYAL COURT IN THE SULTANATE OF OMAN

فاعلية البرامج التدريبية وأثرها في تطوير أداء الموظفين في ديوان البلاط السلطاني  
بسلطنة عمان

Ali Mohammed Said Alawaid<sup>1</sup> & Mohamed Mihlar Abdul Muthaliff<sup>2</sup>

<sup>1</sup> (Corresponding author). Ph.D. Candidate, Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia. lexis-900@hotmail.com

<sup>2</sup> Senior Lecturer, Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia. mihlar@usim.edu.my

**Vol. 4. No. 1**  
**April Issue**  
**2019**

#### **Abstract**

*This quantitative study discusses the phenomenon of human resources development for governmental organizations and institutions, which is essential to achieve their objectives, through the application of training programs for employees as one of the most advanced methods of developing staff performance. The problem lies in the Second Arab Conference, held in Oman, where it pointed out: lack of experience and limited number of budgets compared to the size and quality of training required for state and private sector employees, high training costs, and weak facilities and basic equipment for training. The aim of the study is to discuss the effectiveness of training programs and their impact on the development of staff performance in the Royal Court in the Sultanate of Oman through the trainees' perception of training methods and their perception of the training material, the role of the trainers, the location and time of training. The quantitative approach and the analytical descriptive approach were adopted. The study society consists of the staff of the Diwan of the Royal Court who joined the training programs from 2014 to 2017. The total number of employees is 2232. The sample size was determined by Steven Thompson equation (1992) with a total size of 328 trainees. The researcher prepared a questionnaire consisting of (52) words distributed over (5) axes. The collected data of the study were analyzed using the statistical analysis program (SPSS). The axes of the training methods was (highly) appreciated. Two axes were (average); the place and time of training, and the instructor staff. The selection of instructors and the training material were (weak) assessment.*

**Keywords:** Human, Development, Organizations, Training, Employees.

## ملخص البحث

تناقش هذه الدراسة الكمية ظاهرة تطوير الموارد البشرية للمنظمات والمؤسسات الحكومية، التي تعدّ من الأساسيات الضرورية لتحقيق أهدافها، عبر تطبيق البرامج التدريبية للموظفين باعتبارها من أكثر الأساليب المتبعة في تطوير أداء الموظفين. تكمن المشكلة فيما جاء بالمؤتمر العربي الثاني، المنعقد بسلطنة عمان حين أشار إلى نقص الخبرة ومحدوديتها، وقلة الميزانيات قياساً بحجم ونوعية التدريب المطلوب لموظفي الدولة والقطاع الخاص، وارتفاع كلف التدريب، إلى جانب ضعف المرافق والتجهيزات الأساسية للتدريب. تهدف الدراسة إلى مناقشة فاعلية برامج التدريب وأثرها في تطوير أداء الموظفين في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، من خلال نظرة المتدربين حول الأساليب التدريبية، وتصورهم تجاه المادة التدريبية ودور المدربين ومكان ووقت التدريب. اعتمد المنهج الكمي، والمنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من موظفي ديوان البلاط السلطاني الذين التحقوا بالبرامج التدريبية، من ٢٠١٤ لغاية ٢٠١٧ م، البالغ عددهم (٢٢٣٢) موظفاً. تم تحديد حجم العينة عن طريق معادلة ستيفن ثامبسون (١٩٩٢) وقد بلغ حجمها (٣٢٨) متدرجاً. أعدّ الباحث استبانة مكونة من (٥٢) عبارة موزعة على (٥) محاور. جرى تحليل البيانات باستعمال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). دلت نتائج الدراسة أن مدى فاعلية التدريب كانت لجميع المحاور بدرجة وسط، حين حصل محور أساليب التدريب على تقدير مرتفع. وحصل محورا مكان ووقت التدريب، أداء الموظفين على تقدير رسط، ومحورا اختيار المدربين، والمادة التدريبية على تقدير ضعيف.

الكلمات المفتاحية: البشرية، التطوير، المؤسسات، التدريب، الموظفون.

## مقدمة

المنظمة، والسعي في إيجاد مناخ تنظيمي يعمل على دعم المشاركة والشعور بالمسؤولية، والاحترام المتبادل والانتماء وبث روح الولاء والتعاون في العمل (عبد الله العطوي، ٢٠٠٨). وقد دعت الحاجة إلى تغيير أساليب العمل الإداري خاصة مع بداية الألفية الجديدة، بسبب التطور المتسارع في التكنولوجيا الذي

يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق، إذ يمثل الركيزة الرئيسية للمنظمات في تحقيق أهدافها والاستمرار في نجاحها، عليه تعمل الإدارة جاهدة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف

للاقتصاد العماني (٢٠٢٠) التي تم اعتمادها في يونيو (١٩٩٥) كأحد مكونات الخطة الخمسية السابعة (شيبان، أمة اللطيف، ٢٠٠٩).

ومن خلال تقرير البنك الدولي لعام (٢٠١٠) احتلت السلطنة المركز الأول عالمياً في التقدم في مجالي الصحة والتعليم في التقرير العالمي للتنمية البشرية (٢٠١٠)، وهدفت الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (٢٠٢٠) إلى تنمية الموارد البشرية وتأهيلها بما يتناسب مع النمو المتسارع للاقتصاد الوطني، (منظمة الامم المتحدة، ٢٠١٤).

من هنا يسعى ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان إلى تسخير كافة السبل الممكنة للنهوض بالكوادر البشرية في شتى التخصصات والمجالات كل في مجال عمله، وإلحاق موظفيه بالبرامج التدريبية في المستوى الإداري أو التقني داخل السلطنة في العاصمة مسقط أو مدينة صلالة، أو التدريب في الخارج. كذلك توفير البيئة الملائمة للتدريب وتوفير المدربين، والقاعات التدريبية، وغيرها من الأشياء الضرورية لعملية التدريب، وتذليل العقبات والتحديات أمام موظفي الديوان، لأجل مواكبة التطورات التي تحصل في العالم يوماً.

### مشكلة البحث

رغم التطور الكمي والنوعي لنشاط التدريب عموماً ونشاط التدريب الإداري بسلطنة عمان، إلا إن المؤتمر العربي الثاني (تنمية الموارد البشرية

أثر على المؤسسات العالمية والمحلية على حد سواء، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة وانتشارها المتسارع في العالم، والتأكيد المتزايد على المرونة والجودة في إنتاج السلعة، وكذلك في تقديم الخدمة إلى العميل، جميع تلك العناصر تؤكد الحاجة إلى التغيير (لارا حواكمة، ٢٠٠٩).

وحقيقة لا ينكر أحد أهمية التدريب والعائد الذي تجنيه المنظمة من أرباح مادية، وكذلك الحال العائد المعرفي والمعنوي الذي يجنيه الموظف من التدريب، وإذا وصل الاهتمام بأفراد المنظمة إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبهم والسعي لتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم فسوف تجتمع كل تلك الصفات على النهوض بالمنظمة إلى آفاق التفوق والنجاح على أعلى المستويات، عليه ينبغي على كافة المؤسسات المحافظة على مواردها وبالأخص المورد البشري، وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، كون ذلك قد يخل بالمنظمة، وقد يتسبب بأقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل (مصطفى العمر، ٢٠١٢).

لذلك أولت الخطط الخمسية لسلطنة عمان اهتماماً كبيراً بالتعليم والتدريب، حين أبدت الخطة الخمسية السادسة (٢٠١١-٢٠١٥) اهتماماً واسعاً بتنمية الموارد البشرية، وشكلت أحد المحاور الرئيسة في استراتيجية التنمية طويلة المدى بسلطنة عمان (١٩٩٦-٢٠٢٠) أو ما يعرف بالرؤية المستقبلية

مهارات إضافية تخدم جهة عمله (شيبان، أمة اللطيف، ٢٠١٠).

في ضوء ما سبق، فقد أوصى المؤتمر بعدد من التوصيات، جاء منها تبني الدولة لأبحاث وخطط وبرامج مدروسة للقيام بتنفيذ وتمويل البرامج التدريبية لموظفي القطاع العام والخاص، بما يسهم في تنمية أدائهم الوظيفي، (شيبان، أمة اللطيف، ٢٠١٠).

ورغم الاهتمام الكبير الذي يوليه ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان للعملية التدريبية، عبر تسخير كافة السبل الممكنة لراحة المتدربين وانتقاء أفضل المدربين، واختيار المواد والأساليب التدريبية التي تحسن وتطور من فاعلية العملية التدريبية للموظفين، والعمل على توفير المكان والوقت المناسب للتدريب.

لكن في الجانب الآخر ترى الدراسة من خلال الاطلاع والاحتكاك بأصحاب القرار في عملية التطوير الإداري للموظفين، أنه رغم توفر كافة الامكانيات المادية للنهوض بالموارد البشري في ديوان البلاط السلطاني؛ إلا إنه يلاحظ قلة استفادة هؤلاء الموظفين من تلك البرامج التدريبية؛ الأمر الذي يستدعي القيام بهذه الدراسة والكشف عن فاعلية البرامج التدريبية وأثرها في تطوير أداء الموظفين في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. والتوصل لتلك الأسباب إن وجدت، والعمل على توفير وإيجاد الحلول المناسبة لذلك.

وتعزيز الاقتصاد الوطني)، الذي أقيم بسلطنة عمان، قد بين تحديات ومعوقات التدريب الإداري بسلطنة عمان، ويمكن تلخيصها فيما يلي: حداثة التجربة ونقص الخبرة في القطاع العام والخاص بالسلطنة، محدودية الخبرات الوطنية (مستثمرين، ومخططين، ومدربين، ومسوقين) في هذا المجال، قلة الموازنات قياساً بحجم ونوعية التدريب المطلوب لموظفي الدولة والقطاع الخاص، ارتفاع تكلفة التدريب خاصة في المؤسسات الخاصة والتدريب المميز، وظهور عدد كبير من المؤسسات التدريبية الخاصة بغض النظر عن الجودة المطلوبة للمستفيدين، وضعف المرافق والتجهيزات الأساسية للتدريب في القطاع العام والخاص، وتمركز أغلب المؤسسات التدريبية في مدينة مسقط وخاصة المتميزة منها، مما يؤدي إلى حرمان المؤسسات الحكومية والخاصة في المحافظات والولايات الأخرى من التدريب المتميز.

هذا إلى جانب تحيز بعض الجهات المستفيدة من التدريب لمؤسسات التدريب الخارجية؛ مما يؤثر على مؤسسات التدريب الداخلية ويحد من قدرتها على المنافسة، وافتقار البيئة التدريبية بالسلطنة إلى المدربين المحترفين، إضافة إلى عدم وجود معايير واضحة ومعتمدة وملزمة للجودة، بما يضمن كفاءة النشاط التدريبي المقدم في جميع قنوات التدريب. كذلك ضعف الجانب التطبيقي في البرامج مما يفقدها هدفها الرئيسي، ويحد من اكتساب المتدرب

## الإطار النظري

يعتبر التدريب بشقيه الإداري والتقني واحداً من أهم الأنشطة والممارسات الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة أو نوع عملها أو اختصاصها، وهو واحد من الأنشطة المهمة لإدارة الموارد البشرية (مشعل المطيري، ٢٠٠٩).

ولكي يحقق التدريب أهدافه تمر العملية التدريبية بأربعة مراحل رئيسية منها مرحلة تصميم البرامج التدريبية التي تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية، وتليها مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، والمرحلة الثالثة التي تتضمن مراقبة ومتابعة العملية التدريبية، وأخيراً مرحلة التقويم، ورغم أهمية المراحل السابقة؛ إلا إن من أهمها هو تصميم البرامج التدريبية، لذا يرى بعض المهتمون في مجال الإدارة أن اختيار الأسلوب التدريبي والمادة التدريبية هي من أهم خطوات البرامج التدريبية، وأن الكثير من مشاكل التدريب تكمن في هذه الخطوة (آل ملهي، ٢٠١٠).

كما أن نجاح برامج التدريب يسهم في تحقيق زيادة مستويات مهارات العمل الحالية وتوليد الأفكار والكفاءات المتجددة المبدعة في ميدان العمل (أبوبكر دبوس، ٢٠١٢).

وكون عملية التدريب بهذا المستوى لها أهمية كبيرة؛ كان لابد من وضع برامج تدريبية فعالة تحقق الأهداف المرسومة لها، بالإضافة إلى تنوع وسائلها وطرائقها وإجراء تقديم مستمر لها من خلال أساليب متنوعة تساهم في إيصال

## أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

١. تشخيص نظرة المتدربين تجاه اختيار المدربين وأثر ذلك في تطوير الأداء.
٢. مناقشة آراء المتدربين حول الأساليب التدريبية التي طبقت في الدورات.
٣. تقويم المتدربين للمادة التدريبية وأثرها في تطوير أداءهم الوظيفي.
٤. الكشف عن مدى تكيف المتدربين مع مكان ووقت التدريب.
٥. الكشف عن مدى فاعلية البرامج التدريبية وأثرها في تطوير أداء الموظفين.

## متغيرات البحث

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

- أ. المتغير المستقل: البرامج التدريبية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على أبعاد البرامج التدريبية، حسب المتغيرات التي أشارت إليها دراسة محمد الديحاني (٢٠١١) وشملت: اختيار المدربين، والأساليب التدريبية، ووقت التدريب، ومكان التدريب، وتم إضافة بعد المادة التدريبية.
- ب. المتغير التابع: أداء الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على أبعاد أداء الموظفين حسبما أشارت إليه دراسة مصطفى العمر (٢٠١٢) وهي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية العمل، والمثابرة.

العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها" (هلا هلسه، ٢٠٠٦).

فهو اكتساب المعارف والخبرات من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته عبر إتقان العمل، وتقليل التكلفة والوقت والجهد المبذول (المديني، ٢٠١٥).

ويعرّف أيضاً بأنه: "نشاط مخطط ومستمر يطبق على الموظف بقصد تنميته من الناحية المهنية والسلوكية، واكسابه المعارف والمعلومات والأفكار الحديثة ذات الصلة بوظيفته" (هياجنه، ٢٠١٣).

أصبح التدريب المستمر أفضل استثمار للموارد البشرية، ومن أهم المقومات الأساسية التي تزيد من فاعلية المنظمات وقدرتها على النمو ومسايرة ركب التطور وزيادة كفاءتها الإنتاجية، ويدعم المتخصصون في تنمية الموارد البشرية تحسين الأداء من خلال البرامج التدريبية الهادفة التي تزود الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة وإكسابهم المهارات التي تسهم في تطوير أدائهم، بالإضافة إلى تعديل اتجاهاتهم مما يجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية (فهيمه ذيب، ٢٠١٥).

لقد أصبح الاهتمام بتصميم البرامج التدريبية ضرورة ملحة للإدارة، تتم وفق أسلوب علمي مدروس، وتعمل البرامج التدريبية على تحقيق ضمان واستقرار ومرونة المؤسسات بحيث

برنامج التدريب إلى مستوى الجودة المطلوبة من خلال الاعتماد على نتائج التقدم، (سعيد المري، ٢٠١١).

ويتبلور السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة؛ في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلىها تكلفة، والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة، ويتمثل الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب في تحقيق نوع من التغيير في المهارات أو المعرفة أو السلوك أو الخبرة الاتجاه الذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف، والمتمثل في الشكل التالي (باري كشواي، ٢٠٠٦):

### مفهوم التدريب

التدريب اكتساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة في سلوكياتهم المستقبلية (الخليفات، ٢٠٠٨). وهو مجموعة من الأنشطة الهادفة المخطط لها، تقوم بها المنظمة لإحداث تغييرات معرفية أو مهارية أو سلوكية أو جميعها لدى المتدربين، لتحسين وتطوير أدائهم لمهامهم (آل ملهي، ٢٠١٠). وعرّف بأنه أنشطة متنوعة علمية وفنية محددة عن طريق الاحتياجات لها؛ تهدف إلى إكساب العاملين معارف جديدة، وتنمية ما لديهم من مهارات وسلوكيات؛ لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة (محمد الرشيد، ٢٠١٢).

ويعرف التدريب الإداري بأنه "عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المطورة لأداء

- التعلم: مدى ازدياد المعرفة أو المقدرة.
  - السلوك: مدى التحسن في السلوك والمقدرة على التطبيق.
  - النتائج: الآثار الناتجة عن أداء المتدرب على العمل او المحيط.
- وينصح بإجراء كل هذه القياسات من أجل تقييم هادف وكامل للتعلم في المؤسسات، رغم أن تطبيقها خلال المرحلة الأولى مروراً بالمرحلة الرابعة يزداد تعقيداً وتكلفة (www.edutrapedia.illaf.net).

#### الدراسات السابقة

دراسة فهد السعدون (٢٠١٣) بعنوان "دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض". استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة ملائمة للاجابة عن تساؤلاتها، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام والمحققين البالغ عددهم (٤٨٩) عضواً. وبلغ حجم العينة (٢١٥) عضواً.

توصلت الدراسة للنتائج الآتية: إسهام البرامج التدريبية في رفع قدرة المتدربين على استخراج الحقائق وإثبات الجرائم المعلوماتية بدرجة متوسطة، إن البرامج التدريبية المقدمة لا تواكب التطور في الجرائم المعلوماتية الحديثة إلا بدرجة قليلة، وفي ضوء هذه النتائج أوصى الباحث بما يلي: الاهتمام بتكثيف البرامج التدريبية التخصصية في مجال الجرائم المعلوماتية

يقود إلى قدرة المؤسسات على الاستمرار والبقاء رغم التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ويتيح لها القدرة على التكيف مهما كانت تهديدات بيئتها (مزيد الصانع، ٢٠٠٦).

وعرفت البرامج التدريبية بأنها "مجموعة من الخطوات والإجراءات التي يتم إعدادها بشكل متكامل للمساهمة في تكوين المعارف والمهارات المتخصصة للوظيفة، والتي تهدف إلى تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة" (سعيد المري، ٢٠١١).

أوضح أيمن عمر (٢٠١٣) أهمية التدريب في العناصر الآتية: تحسين أداء الموظف وزيادة إنتاجيته. مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية، تقليل الحاجة إلى الإشراف، تحسين خدمات المنظمة، وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها، تخفيض نسبة حوادث العمل، وتحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الثبات والسمعة الحسنة في المجتمع.

#### الإطار النظري للدراسة

استعانت الدراسة في بعض جزئياتها بنظرية دونالد كيرك باتريك الصادرة بعنوان "تقييم برامج التدريب: المستويات الأربعة" (Evaluating Training Programs: The Four Levels, 1998). حيث تقيس النظرية المستويات الأربعة لنموذج كيرك باتريك للتقييم الذي يشمل:

- رد فعل المتدربين: ما الذي فكروا وشعروا به حول التدريب.

والتحخصص، والمستوى الوظيفي في تقدير العاملين لواقع البرامج التدريبية، والاحتياجات التدريبية. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتبات العامة البالغ عددهم (٨٣٧) فرداً. تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرها (٣٧٠). تم توزيع الاستبانة وأجاب منهم (٣٣٣).

أشارت نتائج الدراسة أن تقدير المستجيبين لواقع البرامج التدريبية كان متوسطاً، وأن مجال المدربين قد احتل المرتبة الأولى من بين مجالات الدراسة، في حين احتل مجال محتوى البرامج التدريبية المرتبة الأخيرة، وأن احتياجات العاملين التدريبية تركزت في مجالي المهارات التكنولوجية والفنية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيري الخبرة والتخصص في تقدير العاملين لواقع البرامج التدريبية، وإلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص في تقدير العاملين لاحتياجاتهم التدريبية.

دراسة محمد تبوك (٢٠١٦) هدفت للكشف عن عوامل النجاح الحرجة لاستراتيجية التدريب في فاعلية أداء شركتي الاتصالات العمانية عمانتل وأوريدو. قام الباحث بتصميم استبانة واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحقيق أهداف البحث. تكونت عينة الدراسة من (٢٤٠) فرداً، منهم (١٣٣) من شركة عمانتل و(١٠٧) من شركة أوريدو. توصلت الدراسة إلى: أهمية دور عوامل

الحديثة للعاملين في الهيئة.

دراسة رنده اليافي (٢٠١٥) هدفت لتحديد أهم العوامل المؤثرة في تحويل مكتسبات البرامج التدريبية إلى المجال العملي، بما في ذلك أثر دافعية المتدرب، ودور المدير والأقران في تقديم الدعم المطلوب، بالإضافة إلى خصائص العمل: تنوع المهارات، وهوية العمل، وأهمية العمل، والاستقلالية، والتغذية المرتدة، وزعت (٢٠٠) استبانة على عينة عشوائية من الضباط المتدربين في المملكة العربية السعودية.

دلت النتائج على أن تنوع مهارات الموظفين تؤثر تأثيراً إيجابياً في تعزيز دافعية المتدربين في نقل ما اكتسبوه من مهارات في الدورات التدريبية إلى المجال العملي، في حين كان تأثيرها سلبياً في الدعم الذي يقدمه المدير، وكان لهوية الدور والاستقلالية في العمل تأثير إيجابي في الدعم الذي يقدمه المدير لنقل ما حصله المتدرب من مكتسبات في الدورة التدريبية، كما كان لدعم زملائه دوراً بارزاً في هذا العمل. تتشابه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعض الأجزاء منها: مكتسبات البرامج التدريبية، ومنهج الدراسة (الوصفي التحليلي)، وأداة الدراسة (الاستبيان) كما هو في الدراسة الحالية.

دراسة انعام الرحيل (٢٠١٧) التي هدفت إلى معرفة واقع برامج تدريب العاملين في المكتبات العامة الأردنية، وتقدير احتياجاتهم التدريبية، كما هدفت إلى الكشف عن أثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة،

اختيار ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان، انطلاقاً من الدور الهام والخدمات التي يقدمها هذا الديوان للمجتمع عموماً، ولكون الباحث يعمل في هذا الديوان. إضافة إلى حاجة المجتمع العماني للمزيد من الدراسات لرصد فاعلية البرامج التدريبية وأثرها على تطوير أداء الموظفين في مختلف القطاعات.

تمثل مجتمع الدراسة بالموظفين الذين تلقوا دورات تدريبية في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. بلغ عدد مجتمع الدراسة للأربعة أعوام المنصرمة (٢٠١٧) موظفاً متدرجاً، وهم الموظفون الذين تلقوا برامج تدريبية في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٧م.

#### عينة الدراسة

يقصد بعينة الدراسة "جزء من المجتمع يتم اختياره بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل الدراسة، وهي نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يوفر ويساعد الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات" (إيمان الطائي، ٢٠١٢).

تم تحديد حجم العينة عن طريق معادلة ستيفن ثامبسون، المبينة في الشكل الآتي:

النجاح الحرجة لاستراتيجية التدريب في فاعلية الأداء بالمؤسسات المبحوثة، وأهمية دور دعم الإدارة العليا للعملية التدريبية في المؤسسات المبحوثة، كذلك أهمية دور التكنولوجيا في الاستراتيجية التدريبية.

#### منهج البحث

يتناول الباحث منهجية الدراسة وإجراءاتها، فيحدد مجتمع الدراسة وخصائصه، بالإضافة إلى توضيح كيفية بناء الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، والاجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، كما سيبين إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته هذا النوع من الدراسات الانسانية، حيث يعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو أحد طرق التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، وتصويرها كميّاً من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، ثم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (صبحي المهدي، ٢٠١٧).

#### مجتمع الدراسة

حيث يقصد بمجتمع الدراسة "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة التي تخص المشكلة المدروسة، (صبحي المهدي، ٢٠١٧). وقد تم

الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع الدراسة، حيث استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات.

الشكل (٢) معادلة ستيفن ثامبسون

$$N = \frac{N \times p (1-p)}{[N - 1 \times (d^2/z^2)] + P (1 - p)}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع هو: (٢٢٣٢) متدرجاً

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة

(٠.٠٩٥) وتساوي (١.٩٦)

Q: نسبة الخطأ وتساوي (٠.٠٥)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي

(٠.٥٠)

d: مستوى المعنوية ويساوي (٠.٠٥)

n: حجم العينة المطلوب.

$$n = 2232 * 0.50 (1 - 0.50) / [2232 - 1 * (0.05)^2 / (1.96)^2] + 0.50 (1-0.5)$$

$$n = 1116 * 0.50 / [2231 * (0.0025/3.8416) + 0.25$$

$$558/ 1.70186787 = 327.8 = 328$$

بذلك فالعدد المطلوب للعينة هو

(٣٢٨) متدرجاً. وسوف يتم إجراء الدراسة

علماءالموظفين الذين التحقوا بالبرامج في كل من

العاصمة مسقط ومدينة صلالة.

### جمع البيانات والإجراءات

يعتمد في جمع البيانات والمعلومات من خلال

الاستبانة الموجهة إلى موظفي ديوان البلاط

السلطاني بسلطنة عمان؛ للتعرف على اتجاهات

وآراء عينة الدراسة، حيث تعتبر الاستبانة من

أهم الأدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية

ويرجع ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في

### الاستبانة

تم تصميم الاستبانة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة، إذ تم اقتباس عناصر البرامج التدريبية حسبما أشارت إليه دراسة محمد الديحاني (٢٠١١) وهي: اختيار المديرين، والأساليب التدريبية، ووقت التدريب، ومكان التدريب، وتم إضافة بعد المادة التدريبية.

أما المتغير التابع فتمثل في أداء الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة عناصر أداء الموظفين حسبما أشارت إليه دراسة مصطفى العمر (٢٠١٢) وهي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، ونوعية العمل، وكمية العمل، والمثابرة.

بذلك تكونت الاستبانة من قسمين

هما:

القسم الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، وطبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: تضمن (٥٢) فقرة تم توزيعها لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادها وعناصرهما، وكما يوضحها الجدول التالي:

المحكمين، تم توزيعها على عينة من المتدربين بمحافظة مسقط ومدينة صلالة تكونت من (٤٠) متدرباً، لأجل حساب معامل ثبات ألفا لكل فقرة من فقراتها، لكل محور من المحاور الخمسة، كذلك لجميع محاور الاستبانة. تراوحت قيم معامل ثبات الاستبيان للمحاور بين (٠.٦٩٣) و(٠.٩٠٤)، بالنسبة للاستبيان ككل بلغ (٠.٧٩٧)، والجدول (٢) الآتي يوضح قيمة كل محور.

جدول (٢) معامل ثبات ألفا لمحاور الاستبانة

معامل ألفا	المحور	ت
٠.٧٤٢	المحور الأول: اختيار المدربين	١
٠.٨٢١	المحور الثاني: الأساليب التدريسية	٢
٠.٧٦٥	المحور الثالث: مكان ووقت التدريب	٣
٠.٨٥٤	المحور الرابع: المادة التدريسية	٤
٠.٨٠٣	المحور الخامس: أداء الموظفين	٥
٠.٧٩٧	المعدل	

### تحليل البيانات

استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها، أما الاستبانة غير الكاملة فتم استبعادها لكي تحقق الدراسة أهدافها بكل وضوح. لذلك يتم التحليل باستخدام:

### الجدول (١) متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

الفقرات	البعد
٤١-١	المتغير المستقل (البرامج التدريسية)
١١-١	اختيار المدربين
١٩-١٢	الأساليب التدريسية
٣٠-٢٠	مكان ووقت التدريب
٤١-٣١	المادة التدريسية
٥٢-٤٢	المتغير التابع (أداء الموظفين)

### الصدق الظاهري للاستبانة

تم التحقق من صدق الاستبانة، من خلال عرضها على مجموعة الأساتذة المحكمين المتخصصين بالإدارة والتدريب بجامعة سلطنة عمان؛ وذلك من أجل ابداء الرأي بخصوص مدى احتواء فقرات الاستبانة على الأبعاد التدريسية، ومدى انسجام الفقرات وطبيعة فعاليات التدريب. ومدى قدرة العبارات في جميع المحاور على جمع البيانات التي صيغت من أجلها. مدى وضوح عبارات الاستبانة وقدرتها على إجابة أسئلة الدراسة. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين وتعديل صياغة الجمل والعبارات.

### ثبات الاستبانة

بعد تحكيم الاستبانة والأخذ بملاحظات

- أ. المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ولكل محور منها ولكافة المحاور.
- ب. حساب معامل ثبات الفا كرونباخ للتأكد من ثبات الاستبانة.
- ت. اختبار (T) لاستخراج دلالة الفروق بين متغيرين في متغيرات الدراسة مثل: (النوع، العمر، المؤهل، سنوات الخدمة).
- الجدول (٣) الآتي يبين تفسير استجابات العينة.

جدول (٣) تفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة

أراء العينة	التقدير	المتوسط الحسابي	نتيجة الملائمة
موافق جدا	١٠٠ - ٨٠	٥ - ٤	مرتفعة جداً
موافق	٧٩.٩ - ٦٠	٣.٩٩٩ - ٣	مرتفعة
لست أدري	٥٩.٩ = ٤٠	٢.٩٩٩ - ٢	وسط
لا أوافق	٣٩.٩ - ٢٠	١,٩٩٩ - ١	ضعيفة
لا أوافق جداً	١٩.٩ - ١	٠.٩٩٩ = ٠.٠٠١	ضعيفة جداً

- نتائج الدراسة
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول ما هي نظرة المتدربين تجاه اختيار المدربين وكيف يؤثر ذلك في برامج التدريب؟
- استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الملائمة لكل فقرة من فقرات المحور الأول من محاور الاستبانة. يبين الجدول (٤) الآتي استجابات أفراد عينة الدراسة حول اختيار المدربين:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اختيار المدربين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الملائمة
١	يتم اختيار مدربين قادرين على تنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة	٢.٠٨٢	١.٠٥٤	وسط
٢	يملك المدربين المؤهلات العلمية الملائمة لتقديم البرامج التدريبية	٢.١٣٣	١.٢٥٦	وسط
٣	يملك المدربون الخبرة العملية الملائمة لتقديم البرامج التدريبية	١.٧٥٤	١.٩٠٦	ضعيفة
٤	يملك المدربون مهارات اتصال عالية لتوصيل المعلومات للمتدربين	٢.٥٠١	٠.٨٦٣	وسط
٥	يتفاعل المدربون مع المتدربين بشكل ايجابي	٢.٧٥٥	٠.٩٥١	وسط
٦	يجيب المدربون على اسئلة المتدربين بشكل صريح	٢.٦٧٢	١.١٠٤	وسط

مرتفعة	٠.٧٤٣	٣.٠٦٢	يستطيع المدربون استخدام التقنيات الحديثة في التدريب بكفاءة	٧
وسط	٠.٨٢٢	٢.٩٠٨	يمكن المدربون من تحقيق اهداف البرامج التدريبية بفاعلية	٨
وسط	١.٢٩٣	٢.٣٤٤	ينوع المدربون الأساليب التدريبية مثل: المحاضرة والعصف الذهني.	٩
ضعيفة	١.٦٨١	١.٤٥٣	يراعى المدرب الفروق الفردية بين المتدربين	١٠
وسط	١.٥٠١	٢.٨٦٠	يقوم المدربون باستخدام الأساليب والوسائل التدريبية لعرض موضوعات البرامج التدريبية بشكل مرن ومتميز.	١١
وسط	١.١٩٨	٢.٤١١	المعدل الكلي للمحور	

وجاءت أخيراً عبارة "يراعى المدرب الفروق الفردية بين المتدربين" بتقدير (ضعيف جداً) بمتوسط حسابي بلغ (١.٤٥٣) وانحراف معياري (١.٦٨١).

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني

ما رأي المتدربين تجاه أساليب التدريب؟  
استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الملائمة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني من محاور الاستبانة. يبين الجدول (٥) الآتي استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأساليب التدريبية.

يبين الجدول (٤) أن نتيجة محور اختيار المتدربين جاءت بدرجة (وسط)، حسب المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. بلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الأول (٢.٤١١) والانحراف المعياري (١.١٩٨). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (١.٤٥٣ و ٣.٠٦٢).

احتلت فقرة "يستطيع المدربون استخدام التقنيات الحديثة في التدريب بكفاءة" أعلى متوسط بلغ (٣.٠٦٢) وانحراف معياري (٠.٧٤٣) بتقدير (مرتفع)، تليها فقرة "يمكن المدربون من تحقيق اهداف البرامج التدريبية بفاعلية" بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٠٨) وانحراف معياري (٠.٨٢٢) بتقدير (ضعيف).

#### جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أساليب التدريب

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الملائمة
١٢	تسعى المديرية العامة للتطوير الإداري بديوان البلاط السلطاني على استراتيجية التنوع في أساليب التدريب	٣.٢٥٠	١.٠٩٢	مرتفعة
١٣	تبتكر المديرية العامة للتطوير الإداري بديوان البلاط السلطاني أساليب جديدة في التدريب	٣.٠٠٤	١.١٥١	مرتفعة
١٤	تختار المديرية العامة للتطوير الإداري بديوان البلاط السلطاني	٣.٣٠٦	١.٦٠١	مرتفعة

			الاسلوب التدريبي الذي يتناسب ومتطلبات الوظيفة	
مرتفعة	١.٦١٢	٣.٥١٥	تناسب الأساليب التدريبية المتبعة مع طبيعة الوظائف الموجودة في الديوان	١٥
مرتفعة جداً	٠.٧١٩	٤.١٠٣	يساعد تنوع الأساليب التدريبية بشكل فعال في انجاح عملية التدريب	١٦
مرتفعة	٠.٨٥٢	٣.٥٩٠	عادة ما يتم استخدام التقنيات الالكترونية في البرامج التدريبية بشكل دائم	١٧
مرتفعة	١.١٠٩	٣.٣١٠	تلائم الأساليب والوسائل التدريبية لتغطية الاحتياجات التدريبية	١٨
مرتفعة	١.٠٠٥	٣.٩٥٢	تقوم المديرية المشرفة على البرامج التدريبية في الديوان بتنوع البرامج ما بين المحاضرات، الندوات، ورش العمل، والمؤتمرات.	١٩
مرتفعة	١.٠٠٤	٣.٥٠٤	المعدل الكلي للمحور	

(١.٠٠٥) بتقدير (مرتفع). وجاءت أخيراً عبارة: "تبتكر المديرية العامة للتطوير الإداري بديوان البلاط السلطاني أساليب جديدة في التدريب" بتقدير (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٠٤) وانحراف معياري (١.١٥١).

#### النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

ما رأي المتدربين تجاه مكان ووقت التدريب؟ استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الملائمة لكل فقرة من فقرات المحور الثالث من محاور الاستبانة. يبين الجدول (٦) الآتي استجابات أفراد عينة الدراسة حول مكان ووقت التدريب.

يبين الجدول (٥) أن نتيجة محور أساليب التدريب جاءت بدرجة (مرتفعة)، حسب المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. بلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي للمحور الثاني (٣.٥٠٤) والانحراف المعياري (١.٠٠٤). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٠٠٤ و ٤.١٠٣).

احتلت فقرة "يساعد تنوع الأساليب التدريبية بشكل فعال في انجاح عملية التدريب" أعلى متوسط بلغ (٤.١٠٣) وانحراف معياري (٠.٧١٩) بتقدير (مرتفع جداً)، تليها فقرة: "تقوم المديرية المشرفة على البرامج التدريبية في الديوان بتنوع البرامج ما بين المحاضرات، الندوات، ورش العمل، والمؤتمرات" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٥٢) وانحراف معياري

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مكان ووقت التدريب

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الملائمة
٢٠	يعتمد اختيار مكان التدريب وفقاً لطبيعة ومتطلبات عملية التدريب	٤.٢٥٥	٠.٦٩٤	مرتفعة جداً
٢١	يتم اختيار مكان التدريب بما يتناسب مع الوقت المتاح للتدريب	٣.٠٠٥	٠.٨٠١	مرتفعة
٢٢	يتم اختيار مكان التدريب بناءً على التجهيزات اللازمة للبرنامج التدريبي	٢.٧٥٣	١.٣٥٦	وسط
٢٣	يتم استغلال وقت البرنامج التدريبي بشكل مناسب	٤.٠٠٥	٠.٧٠٢	مرتفعة جداً
٢٤	يتناسب وقت التدريب مع ظروف العاملين بالوظيفة	٤.٥٠٠	٠.٦١٨	مرتفعة جداً
٢٥	يتم ابلاغ المتدربين مسبقاً بوقت ومكان الدورات التدريبية	٣.٥٠٥	٠.٩٢٧	مرتفعة
٢٦	التنوع في وقت البرامج التدريبية بعد الدوام الرسمي، واثناء الدوام الرسمي	٢.٢٤٢	١.٣٦٨	وسط
٢٧	اماكن عقد البرامج التدريبية متسعة ومناسبة لإعداد المتدربين	٣.٤٩١	١.٠٠٦	مرتفعة
٢٨	اماكن عقد البرامج التدريبية مجهزة بكافة وسائل الراحة سواء من تكييف واضاءة وغيرها	٢.٥٠١	١.١٩٢	وسط
٢٩	اماكن عقد البرامج التدريبية هادئة وتسمح للمتدربين بالتركيز والانتباه	٢.٥٠٠	١.١٥١	وسط
٣٠	اماكن عقد البرامج التدريبية مجهزة بأحدث الوسائل التكنولوجية واجهزة العرض الحديثة	١.٩٦٨	١.٤٨٩	ضعيفة
	<b>المعدل الكلي للمحور</b>	<b>٣.١٥٧</b>	<b>١.٠٢٨</b>	<b>مرتفعة</b>

و (٤.٥٠٠) فجاءت تقديرات الفقرات متباينة جداً: ثلاث فقرات منها مرتفعة جداً، ثلاث فقرات منها مرتفعة، أربع فقرات وسط، وفقرة واحدة ضعيفة.

احتلت فقرة "يتناسب وقت التدريب مع ظروف العاملين بالوظيفة" أعلى متوسط بلغ (٤.٥٠٠) وانحراف معياري (٠.٦١٨) بتقدير

يبين الجدول (٦) أن نتيجة المحور الثالث مكان ووقت التدريب جاءت بدرجة (مرتفعة)، حسب المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. بلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي للمحور (٣.١٥٧) والانحراف المعياري (١.٠٢٨). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور ما بين (٢.٢٤٢)

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع**  
ما رأي المتدربين تجاه المادة التدريسية؟  
استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الملائمة لكل فقرة من فقرات المحور الرابع من محاور الاستبانة. ويبين الجدول (٧) الآتي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المادة التدريسية:

(مرتفع جداً)، تليها فقرة: "يعتمد اختيار مكان التدريب وفقاً لطبيعة ومتطلبات عملية التدريب" بتقدير (مرتفع) ومتوسط حسابي بلغ (٤.٢٥٥) وانحراف معياري (٠.٦٩٤). وجاءت أخيراً عبارة: "التنوع في وقت البرامج التدريبية بعد الدوام الرسمي، وأثناء الدوام الرسمي" بتقدير (وسط) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٤٢) وانحراف معياري (١.٣٦٨).

**جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المادة التدريسية**

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الملائمة
٣١	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال تحديد متطلبات العمل في الديوان	٢.٩٠٥	١.٥٣٤	وسط
٣٢	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقارير العمل داخل الديوان	٢.٠٠٥	١.٨٥١	وسط
٣٣	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بمشاركة المديرين العاملين في الديوان	١.٥٠٤	١.٩٢٧	ضعيفة
٣٤	وضوح أهداف التدريب للمتدربين قبل عملية التدريب	٢.٠٠٦	١.٦٨١	وسط
٣٥	تحدد الأهداف على شكل سلوكيات يمكن قياسها	١.٥٠٦	١.٩٥٠	ضعيفة
٣٦	انسجام مواضيع البرامج التدريبية مع طبيعة عمل المتدربين	١.٩٦٦	١.٦٨٣	ضعيفة
٣٧	مواضيع البرامج التدريبية تتناسب مع ادوار المتدربين	٢.٥٠٦	١.٥٠٢	وسط
٣٨	حدثت المادة التدريبية المقدمة في البرامج التدريبية	٢.٨٨٥	١.٦٤٧	وسط
٣٩	تتضمن المادة التدريبية امثلة عملية قريبة من واقع عمل المتدربين	١.٥٠٤	١.٤٢٣	ضعيفة
٤٠	يوازن محتوى البرامج التدريبية بين الجانب العلمي والسلوكي	١.٩٠٠	١.٧٧٢	ضعيفة
٤١	يعزز محتوى البرامج التدريبية الانتماء المهني للمتدربين	١.٩٦٨	١.١١٨	ضعيفة
	<b>المعدل الكلي للمحور</b>	<b>٢.٠٦٠</b>	<b>١.٥٨٥</b>	<b>وسط</b>

للمحور (٢.٠٦٠) والانحراف المعياري (١.٥٨٥). حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور ما بين (١.٥٠٤ و ٢.٩٠٠) أي بين الوسط والضعيف.

يبين الجدول (٧) أن نتيجة المحور الرابع المادة التدريبية جاءت بدرجة (وسط)، حسب المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. بلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي

احتلت فقرة "يتم تحديد الاحتياجات التدريسية للمدرسين من خلال تحديد متطلبات العمل في الديوان" أعلى متوسط بلغ (٢.٩٠٥) وانحراف معياري (١.٥٣٤) بتقدير (وسط)، تليها فقرة: "حادثة المادة التدريسية المقدمة في البرامج التدريسية" بتقدير (وسط) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٨٥) وانحراف معياري (١.٦٤٧). وجاءت أخيراً عبارة: "يتم تحديد الاحتياجات التدريسية بمشاركة المديرين العاملين في الديوان" بدرجة (ضعيفة) وبمتوسط حسابي بلغ (١.٥٠٤) وانحراف معياري (١.٤٢٣).

**النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس**

ما رأي المدرسين تجاه أداء الموظفين؟ استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الملائمة لكل فقرة من فقرات المحور الخامس من محاور الاستبانة. ويبين الجدول (٨) الآتي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أداء الموظفين:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوّر أداء الموظفين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الملائمة
٤٢	ساهمت البرامج التدريسية المطبقة في الديوان في تطوير المهارات والقدرات والمعارف لدى العاملين	٣.٢٥٤	٠.٩٠٣	مرتفعة
٤٣	ساعدت البرامج التدريسية المطبقة في الديوان على تحسين نقاط الضعف لدى الموظفين	٣.٥٠٦	٠.٩٢٦	مرتفعة
٤٤	تسعى البرامج التدريسية المطبقة في الديوان على زيادة الانتاجية لدى الموظفين	٣.٥١٥	٠.٨٠٤	مرتفعة
٤٥	ساهمت البرامج التدريسية المطبقة في الديوان في ارتفاع مستوى أداء الموظفين بعد عملية التدريب	٢.٧٥٠	١.٤٠٨	وسط
٤٦	ساهم التدريب في تخفيض نسبة الشكاوي من قبل الموظفين	٣.٠٠٥	١.٠٠٥	مرتفعة
٤٧	أسهمت البرامج التدريسية في تحسين الخدمات المقدمة من قبل الموظفين	٣.٤٩٠	٠.٩٢٨	مرتفعة
٤٨	ساعدت البرامج التدريسية في ابتكار أساليب جديدة في العمل	٢.٠٠٦	١.٧٠٨	وسط
٤٩	ساهمت البرامج التدريسية في زيادة انتماء الموظفين للديوان	٢.٥٠٨	١.٠٦٢	وسط
٥٠	أسهمت البرامج التدريسية في تحسين العلاقة بين المديرين والموظفين	١.٥٦١	١.٩٨٣	ضعيفة
٥١	أسهمت البرامج التدريسية في القدرة على اتخاذ القرارات الموقفية لدى الموظفين	٢.٤٩٢	١.٦٨١	وسط
٥٢	ساعدت البرامج التدريسية في زيادة اهتمام الموظفين بتفاصيل العمل	٣.٤٨٦	٠.٩٥٣	مرتفعة

			والتقليل من الاخطاء
وسط	١.٢١٥	٢.٨٧٠	المعدل الكلي للمحور

تليها فقرة: "ساعدت البرامج التدريبية المطبقة في الديوان على تحسين نقاط الضعف لدى الموظفين" بتقدير (مرتفع) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠٦) وانحراف معياري (٠.٩٢٦). وجاءت أخيراً عبارة: "أسهمت البرامج التدريبية في تحسين العلاقة بين المديرين والموظفين" بدرجة (ضعيفة) وبتوسط حسابي بلغ (١.٥٦١) وانحراف معياري (١.٩٨٣).

وبشكل عام، يتضح من خلال الإجابة عن الأسئلة الخمسة للدراسة، أن المعدل العام لمحاو الدراسة، وترتيب الأهمية لمحاو الاستبانة، كان كما في الجدول الآتي:

يبين الجدول (٨) أن نتيجة المحور الخامس أداء الموظفين جاءت بدرجة (وسط)، حسب المتوسطات الحسابية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. بلغ المعدل الكلي للمتوسط الحسابي للمحور (٢.٨٧٠) والانحراف المعياري (١.٢١٥). وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمحور ما بين (١.٥٦١ و ٣.٥١٥) أي بين الضعيف ومرتفعة.

احتلت فقرة "تسعى البرامج التدريبية المطبقة في الديوان على زيادة الانتاجية لدى الموظفين" أعلى متوسط بلغ (٣.٥١٥) وانحراف معياري (٠.٨٠٤) بتقدير (مرتفع)،

#### جدول (٩) والرتبة والمتوسطات الحسابية لمجمل محاور الاستبانة

الرتبة	المحور	المتوسط الحسابي	التقدير
١	أساليب التدريب	٣.٥٠٤	مرتفع
٢	مكان ووقت التدريب	٣.١٥٧	مرتفع
٣	أداء الموظفين	٢.٨٧٠	وسط
٤	اختيار المديرين	٢.٤١١	وسط
٥	المادة التدريبية	٢.٠٦٠	وسط
	المعدل لجميع المحاور	٢.٨٠٠	وسط

سبب ذلك في اختيار المديرين والمادة التدريبية اللتان تعني ضرورة إعادة النظر بهما. تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة فهد السعدون (٢٠١٣)

من خلال الجدول (٩) يتبين أن أثر برامج التدريب في تطوير أداء موظفي ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان؛ كان بدرجة (وسط) بمتوسط حسابي (٢.٨٠٠). ويتبين

الخليفات، عصام. ٢٠٠٨. أثر تحديد الاحتياجات التدريبية في فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الرشيد، محمد. ٢٠١٢. البرامج التدريبية ودورها في رفع مستوى الأمن المعلوماتي بشركة سابك. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السعدون، فهد. ٢٠١٣. دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الصانع، مزيد. ٢٠٠٦. جوانب القوة والقصور في البرامج التدريبية للمشرفين التربويين في دولة الكويت من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العطوي، عبد الله. ٢٠٠٨. أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الجمارك في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطائي، إيمان. ٢٠١٢. كيف نحدد حجم

بأن فائدة نتائج برامج التدريب كانت بدرجة (وسط)، ولعل في ذلك إشارة واضحة إلى أن مستويات التدريب في هذه الدول العالم النامية لا يقرن بالتدريب في الدول المتقدمة. كذلك تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أنعام الرحيل (٢٠١٧) التي أحتل فيها مجال محتوى البرامج التدريبية المرتبة الاخيرة.

### الخاتمة

كرّست هذه الدراسة لمناقشة واقع تطبيق البرامج التدريبية للموظفين باعتبارها من أكثر الأساليب المتبعة في تطوير أداء الموظفين في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان. وخلص الباحث إلى نتيجة أن درجة تطوير أداء الموظفين من خلال البرامج التدريبية كانت بدرجة (وسط) من وجهة نظر المتدربين، الأمر الذي يتطلب تطوير مناهج التدريب، لكي تحقق الأهداف المرسومة لها.

### المراجع

أبو بكر، دبوس. ٢٠١٢. تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بالأداء التنافسي بالتطبيق على الخطوط الجوية الليبية. ج ٧١. مصر: فكر وإبداع.

الرحيل، أنعام. ٢٠١٧. واقع برامج تدريب العاملين في المكتبات العامة الأردنية ومعرفة احتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم. الأردن: دراسات العلوم التربوية، مج ٤٤، ملحق.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المطيري، مشعل. ٢٠٠٩. البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي: دراسة مسحية على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المدني، هديته. ٢٠١٥. العراقيل التي تعترض سير العملية التدريبية وكيفية معالجتها في الشركات: دراسة حالة مصنع الأكياس بالخمس. ليبيا: المجلة الليبية للدراسات، دار الزاوية للكتاب، ٩٤.

اليافي، رندة. ٢٠١٥. العوامل المؤثرة في تطبيق مكتسبات البرامج التدريبية في مجال العمل. الكويت: المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٢٢، ٣٤.

تبوك، محمد. ٢٠١٦. عوامل النجاح الحرجة لاستراتيجية التدريب في تحقيق فاعلية الأداء: دراسة مقارنة بين شركتي الاتصالات عمانتل واوريدو بسلطنة عمان. أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

حواكمة، لارا. ٢٠٠٩. متطلبات المواصفة الدولية ١٠٠١٥ في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة. رسالة ماجستير

العينة، فرع العلوم النظرية، كلية التربية الرياضية، الجادرية، جامعه بغداد، العراق.

العمر، مصطفى. ٢٠١٢. أثر برامج التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة في شركة الكهرباء الوطنية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المري، سعيد. ٢٠١١. دور البرامج التدريبية في تحسين السلوك التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشؤون القاصرين بدولة قطر. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، البحرين.

المهدي، صبحي. ٢٠١٧. دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الالكترونية في جامعة الزاوية بليبيا. رسالة دكتوراه، جامعة العلوم الاسلامية الماليزية (نيلاي)، ماليزيا.

آل مهلي، عبدالعزيز. ٢٠١٠. الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الديحاني، محمد. ٢٠١١. أثر فاعلية تطبيق البرامج التدريبية في أداء العاملين: دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي.

هلسه، هلا. ٢٠٠٦. اتجاهات المديرين نحو  
فاعلية البرامج التدريبية القيادية في  
الوزارات الأردنية خلال الفترة ٢٠٠٤-  
٢٠٠٥: دراسة تحليلية. رسالة ماجستير  
غير منشورة. الجامعة الاردنية، عمان،  
الأردن.

هياجنة، أمال. ٢٠١٣. فاعلية البرامج التدريبية  
التي ينفذها المشرفون التربويون في النمو  
المهني للمعلمين أثناء الخدمة. رسالة  
ماجستير غير منشورة. جامعة عمان  
العربية، عمان، الأردن.

### المراجع الالكترونية

أحمد الخطيب، بتاريخ: الخميس، ١٦ أبريل  
٢٠٠٩:

[http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show\\_article.thtml?id=69](http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show_article.thtml?id=69)

### REFERENCES

- Abu Bakr, Dabus. 2012. *Taqyim Al-Baramij Al-Tadribyyah Wa Alaqatuha Bi al-Ada' Al-Tanafusiyy Bi al-Tatbiq Ala Al-Khutut Al-Jawwiyyah Al-Libiyah*. Vol.71. Misr: Fikr Wa Ibda'.
- Al Mahliyy, Abd al-Aziz. 2010. *Al-Asalib Al-Tadribyyah Al-Hadithah Wa Mada Musahamatiha Fi Najah Baramij Al-Tadrib Al-Amniyy Bi Madinah Tadrib Al-Amn Al-Amm Bi al-Riyad*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Nayif Al-Arabiyyah Li al-Ulum al-Amniyyah, al-Riyad, Al-Mamlakat Al-Arabiyyat al-Sa'udiyyah.
- Al-Atawiyy, Abdullah. 2008. *Athar Fa'iliiyyat Al-Baramij Al-Tadribyyah Ala Al-Ada' Al-Wazifiyy Lada Al-Amilin Fi Maslahat Al-Jamarik Fi Al-*

- غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط،  
عمّان، الأردن.
- ذيب، فهمه. ٢٠١٥. أهمية البرامج التربوية  
التدريبية في تعديل السلوك التنظيمي.  
مصر: عالم التربية، س١٦، ع٥٠٤.
- شيبان، أمة اللطيف. ٢٠١٠. التدريب الإداري  
بسلطنة عمان: الواقع واستشراف  
المستقبل. في المؤتمر العربي الثاني (تنمية  
الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني).  
مسقط، سلطنة عمان، المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية، ص١٤١ - ص١٨١.
- شيبان، أمة اللطيف. ٢٠٠٩. استراتيجية تنمية  
الموارد البشرية الوطنية في دول مجلس  
التعاون لدول الخليج العربية. الطبعة  
الاولى، معهد الإدارة العامة، مسقط،  
سلطنة عمان.
- عمر، أيمن. ٢٠١٣. تقييم أثر التدريب على  
تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على  
جامعة الإسكندرية. مصر: مجلة البحوث  
التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة  
سوهاج، مج٢٧، ع١٤.
- كشواي، باري. ٢٠٠٦. إدارة الموارد البشرية.  
مصر، القاهرة: ترجمة دار الفاروق للنشر  
والتوزيع.
- منظمة الامم المتحدة. ٢٠١٤. التقرير الوطني  
حول إطار تحليل وتشخيص نوعية  
التعليم العام بسلطنة عمان. سلطنة  
عمان: اللجنة الوطنية العمانية للتربية  
والتقافة والعلوم، وزارة التربية والتعليم.

- Allati Ta'tarid Sayr Al-Amaliyyat Al-Tadribiyyah Wa Kayfiyyah Mu'alajatiha Fi Al-Sharikat: Dirasah Halah Masna' Al-Akyas Bi al-Khums*. Libya. Al-Majallat al-Libiyyah Li al-Drasat, Dar al-Zawiyah Li al-Kitab, Adad 9.
- Al-Mahdiyy, Subhi. 2017. *Dawr Al-Thaqafat Al-Tanzimiyyah Fi Qabul Wa Istikhdam Al-Idarat Al-Iliktruniyyah Fi Jami'at Al-Zawiyah Bi Libya*. Risalah Dukturah. Jami'at al-Ulum al-Islamiyyat al-Maliziyyah (Nilai), Maliziyya.
- Al-Mariyy, Sa'id. 2011. *Dawr Al-Baramij Al-Tadribiyyah Fi Tahsin Al-Suluk Al-Tanzimiyy Li al-Amilin: Dirasah Tatbiqiyyah Ala Al-Amilin Bi al-Hay'at Al-Ammah Li Shu'un Al-Qasirin Bi Dawlah Qatar*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Jami'at al-Khalijiyyah, al-Bahrain.
- Al-Matiriyy, Mash'al. 2009. *Al-Baramij Al-Tadribiyyah Wa Alaqatuha Bi al-Takhtit Li al-Masar Al-Wazifiyy: Dirasatan Mashiiyyatan Ala Al-Dubbat Al-Amilin Bi Quwwat Al-Amn Al-Khassah Bi Madinat Al-Riyad*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'at Nayif Al-Arabiyyah Li al-Ulum al-Amniyyah. Al-Riyad, Al-Mamlakat Al-Arabiyyat Al-Sa'udiyyah.
- Munazzamat Al-Umam Al-Muttahidah. 2014. *Al-Taqrir Al-Wataniyy Hawla Itar Tahlil Wa Tashkhis Naw'iyyat Al-Ta'lim Al-Amm Bi Sultanah Umman*. Sultanah Umman: al-Lajnat al-Wataniyyat al-Ummaniyyah Li al-Tarbiyah Wa al-Thaqafah Wa al-Ulum. Wizarat al-Tarbiyah Wa Al-Ta'lim.
- Al-Rahil, An'am. 2017. *Waqi' Baramij Tadrib Al-Amilin Fi Al-Maktabat Al-Ammat Al-Urduniyyah Wa Ma'rifah Ihtiyajatihim Al-Tadribiyyah Min Wijhat Nazarahim*. Vol. 44. Mulhaq. Al-Urdun: Dirasat al-Ulum al-Tarbawiyah.
- Al-Rashid, Muhammad. 2012. *Al-Baramij Al-Tadribiyyah Wa Dawruha Fi Raf' Mustawa Al-Amn Al-Ma'lumatiyy Bi Sharikat Sabak Mamlakat Al-Arabiyyat Al-Sa'udiyyah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Mu'tah, al-Karak, al-Urdun.
- Al-Dayhaniyy, Muhammad. 2011. *Athar Fa'iliyyah Tatbiq Al-Baramij Al-Tadribiyyah Fi Ada' Al-Amilin: Dirasah Maydaniyyah Ala Al-Haras Al-Wataniyy Al-Kuwaytiyy*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'at Al al-Bayt, al-Mafraq, al-Urdun.
- Dhayb, Fahimah. 2015. *Ahammiyyat Al-Baramij Al-Tarbawiyah Al-Tadribiyyah Fi Ta'dil Al-Suluk Al-Tanzimiyy*. Misr: Alam al-Tarbiyah. s16, Adad 50.
- Halsah, Hala. 2006. *Ittijahat Al-Mudirin Nahwa Fa'iliyyat Al-Baramij Al-Tadribiyyah Al-Qiyadiyyah Fi Al-Wizarat Al-Urduniyyah Khilal Al-Fatrah 2004-2005: Dirasah Tahliliyyah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Al-Jami'at al-Urduniyyah. Amman, al-Urdun.
- Hawakimah, Lara. 2009. *Mutatallabat Al-Muwasafat Al-Dawliyyah 10015 Fi Al-Baramij Al-Tadribiyyah Wa Atharuha Fi Ada' Al-Mudirin Fi Amanah Umman Al-Kubra: Dirasah Halah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'at al-Sharq al-Awsat, Amman, al-Urdun.
- Hayajinah, Amal. 2013. *Fa'iliyyat Al-Baramij Al-Tadribiyyah Allati Yunafidhdhuha Al-Mushrifun Al-Tarbawiiyun Fi Al-Numuww Al-Mihaniy Li al-Mu'allimin Athna' Al-Khidmah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Amman Al-Arabiyyah, Amman, al-Urdun.
- Kashway, Bari. 2006. *Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah*. Al-Qahirah: Tarjumat Dar al-Faruq Li al-Nashr Wa al-Tawzi'.
- Al-Khalifat, Isam. 2008. *Athar Tahdid Al-Ihtiyajat Al-Tadribiyyah Fi Fa'iliyyat Al-Baramij Al-Tadribiyyah Min Wijhat Nazar Al-Amilin Fi Sultah Mantiqat Al-Aqabat Al-Iqtisadiyyat Al-Khassah*. Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Mu'tah, al-Karak, al-Urdun.
- Al-Madaniniyy, Hadinah. 2015. *Al-Araqil*

- Wa Uridu Bi Sultanah Umman.* Utruhah Li Nayl Darajat Al-Dukturah Fi Idarat Al-A'mal. Jami'at Al-Jinan, Tarabulus, Lubnan.
- Al-Ta'iy, Iman. 2012. *Kayfa Nuhaddid Hajm Al-Ayyinah.* Far' Al-Ulum Al-Nazariyyah, Kulliyat Al-Tarbiyat Al-Riyadiyyah. Al-Jadiriyyahh, Jami'ah Baghdad, Al-Iraq.
- Umar, Ayman. 2013. *Taqyim Athar Al-Tadrib Ala Tanmiyat Al-Mawarid Al-Bashariyyah: Dirasah Tatbiqiyyah Ala Jami'at Al-Iskandariyyah.* Misr: Majallat al-Buhuth al-Tijariyyat al-Mu'asirah. Kulliyat al-Tijarah Jami'ah Suhaj. Vol. 27, Adad 1.
- Al-Umar, Mustafa. 2012. *Athar Baramij Al-Tadrib Fi Tahsin Ada' Al-Amilin: Dirasah Halah Fi Sharikat Al-Kahraba' Al-Wataniyyah Fi Al-Urdun.* Risalah Majistir Ghayr Manshurah, Jami'ah Al al-Bayt, al-Mafraq, al-Urdun.
- Al-Yafiy, Randah. 2015. *Al-Awamil Al-Mu'aththirah Fi Tatbiq Muktasabat Al-Baramij Al-Tadribiyyah Fi Majal Al-Amal.* Al-Kuwayt: al-Majallat Al-Arabiyyah Li al-Ulum al-Idariyyah. Vol. 22, Adad 3.
- Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Nayif Al-Arabiyyah Li al-Ulum al-Amniyyah. al-Riyad, Al-Mamlakat Al-Arabiyyat al-Sa'udiyyah.
- Al-Sa'dun, Fahd. 2013. *Dawr Al-Baramij Al-Tadribiyyah Al-Takhassusiyyah Fi Tahsin Ada' Al-Amilin Fi Hay'at Al-Tahqiq Wa Al-Iddi'a' Al-Amm Bi Mantiqat Al-Riyad.* Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Jami'ah Nayif Al-Arabiyyat Li al-Ulum al-Amniyyah, al-Riyad, Al-Mamlakat Al-Arabiyyat al-Sa'udiyyah.
- Al-Sani', Mazid. 2006. *Jawab Al-Quwwah Wa al-Qusur Fi Al-Baramij Al-Tadribiyyah Li al-Mushrifin Al-Tarbawiyin Fi Dawlat Al-Kuwayt Min Wijhat Nazarahim.* Risalah Majistir Ghayr Manshurah, Jami'at al-Yarmuk, Irbid, al-Urdun.
- Shayban, Ummat Al-Latif. 2009. *Istiratijiyyah Tanmiyat Al-Mawarid Al-Bashariyyat Al-Wataniyyah Fi Duwal Majlis Al-Ta'awun Li Duwal Al-Khalij Al-Arabiyyah.* Ma'had al-Idarat al-Ammah. Masqat, Sultanah Umman.
- Shayban, Ummat Al-Latif. 2010. *Al-Tadrib Al-Idariyy Bi Sultanah Umman: Al-Waqi' Wa Istishraq Al-Mustaqbal.* Fi Al-Mu'tamar Al-Arabiyy Al-Thaniyy (Tanmiyat Al-Mawarid Al-Bashariyyah Wa Ta'ziz Al-Iqtisad Al-Wataniyy). Masqat, Sultanah Umman. Al-Munazzamat Al-Arabiyyah Li al-Tanmiyat al-Idariyyah.
- Tabuk, Muhammad. 2016. *Awamil Al-Najah Al-Harijah Li Istiratijiyyat Al-Tadrib Fi Tahqiq Fa'iliyyat Al-Ada': Dirasah Muqaranah Bayna Sharikatay Al-Ittisalat Ummantel*

#### إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا: المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة عن أية خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.