



أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

**The Impact of Human Resource Training Strategies on
Improving Job Performance at the Ministry of Education in
the Sultanate of Oman**

إعداد

إبراهيم بن حمد بن حميد الحسني
Ibrahim Hamad Humaid Al-Hasani

د. إسماعيل حمزة
Dr. Ismail Hamzah

د. ماجد بن عدي بن محمد البطاشي
Dr. Majid Uday Mohammed Al-Battashi
الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

Doi: 10.21608/jasep.2025.446325

استلام البحث: ٢٠٢٥/٤/٧

قبول النشر: ٢٠٢٥/٦/٣

الحسني، إبراهيم بن حمد بن حميد وحمزة، إسماعيل والبطاشي، ماجد بن عدي بن محمد (٢٠٢٥) أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٥١)، ١ - ٧٠.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

المستخلص:

هدفت البحث لدراسة أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ولتحقيق ذلك طبقت استبانة خاصة ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة موظفي المديرية بالمحافظات التابعة لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (٦٠٢٤) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٤٩٩) موظفًا ثم جُمعت النتائج وعُولجت إحصائيًا، وكشفت النتائج عن وجود تأثير مباشر لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي ووجود تأثير لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على نمط القيادة ووجود تأثير مباشر لنمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة كما تبين أن مستوى (استراتيجيات تدريب الموارد البشرية -و نمط القيادة -وواقع الأداء الوظيفي -و المقترحات لاستراتيجيات التدريب) كان فوق المتوسط وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استراتيجيات تدريب الموارد البشرية في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي الأعلى (الدكتوراه) و عدم وجود فروق دالة إحصائية وفق متغيري (سنوات الخبرة والعمر) على محور استراتيجيات التدريب وبالنسبة لنمط القيادة كشفت النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في نمط القيادة لصالح الذكور وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل لصالح المؤهل العلمي الأعلى (الدكتوراه) في أبعاد نمط القيادة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيري (سنوات الخبر والعمر) و بالنسبة للأداء الوظيفي فقد كشفت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في واقع تحسين الأداء الوظيفي بينما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في (واقع تحسين الأداء الوظيفي) وفق متغير المؤهل العلمي باتجاه المؤهل العلمي الأعلى ولصالح (الدكتوراه) ولم يتبين وجود أية فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في (واقع تحسين الأداء الوظيفي) وفق متغيري (الخبرة والعمر)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث على مقترحات استراتيجيات التدريب في (بعد تحسين التدريب) ووجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في (بعد ضبط التدريب وقياس التدريب) ولصالح الذكور وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير المؤهل لصالح المؤهل الأعلى (الدكتوراه) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغيري سنوات الخبرة



والعمر على محور (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) ونتج عن البحث مجموعة من التوصيات والمقترحات.

Abstract

The aim of the research is to identify the impact of human resource training strategies and leadership style on improving job performance at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman. To achieve the purpose of this study, questionnaire was used as an instrument of the research. Then, the procedures for validity and reliability, including content validity, convergent validity, and discriminant validity were investigated. The descriptive-analytical method was used, and the study population consisted of employees in the directorates of the governorates affiliated with the Ministry of Education in the Sultanate, totaling 6024 employees. A stratified random sample of 499 employees was selected, and after the completion of the application, the results were collected and statistically analyzed. The results indicated that the level of human resource training strategies among the study sample was above average, and there is a positive correlation between human resource training strategies, leadership style, and job performance among the sample the study. The results also showed that there is no statistically significant difference at the significance concerning the variable of gender (between males and females - years of experience - age) in human resources training strategies, it was found that there is statistically significant difference at the significance among the study sample members in training strategies according to the qualification variable, for the favor of those who have a doctorate. Additionally, there is a statistically significant difference at the significance between males and females in leadership style, for the favor males. There is also statistically significant difference at the significance among the

study sample members (leadership style) according to the qualification variable, for the favor of those who have a doctorate in the dimensions of leadership style (democratic - authoritarian - overall score), while no difference was found in the laissez-faire leadership style. It was revealed that there is no statistically significant difference at the significance among the study sample individuals in leadership style according to the variables (years of experience, age). It was also found that there is no statistically significant difference at the significance between males and females in improving job performance. However, there is a statistically significant difference at the significance among the study sample individuals according to the educational qualification variable in favor of those with a doctorate. Furthermore, the study showed no statistically significant difference at the significance among the study sample individuals according to the (experience, age) variable, and there is no statistically significant difference at the significance among males and females regarding proposed training strategies. It was found that there is a statistically significant difference at the significance among the study sample individuals according to the educational qualification variable in favor of those with a doctorate. The study also indicated that there is no statistically significant difference at the significance among the study sample individuals regarding the (years of experience, age) variable, and that the path between leadership style (democratic, autocratic, laissez-faire) and job performance is statistically significant at the significance.

خلفية البحث:

تعد القيادة الحاذقة من أهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات لتحسن من مستويات الأداء وامتلاك الميزة التنافسية كما أوضح (السكرانة، ٢٠١٨؛ منير، ٢٠١٤)، وقد أشارت العديد من الدراسات العربية والمحلية على الدور المهم



لأنماط القيادة المعاصرة وخاصة الديموقراطية لدورها في تحسين الأداء بحسب دراسات : (العجمي، ٢٠١٨؛ العنزي وعبد العزيز، ٢٠١٩؛ العنوم، ٢٠١٨) وأشارت الأدلة البحثية على وجود علاقة وثيقة بين نمط القيادة التربوية وارتفاع مستوى الأداء ضمن المؤسسات التربوية بحسب : (أبو عيشة، ٢٠١٩؛ الوحش، ٢٠٢٠)، حتى أن دراسات عديدة أخرى تؤكد توقف نجاح المؤسسات التربوية على قدرة وكفاءة قيادتها، (الجرادة، ٢٠٢١)، ولذلك نشير إلى أن تطبيق الأنماط القيادية المناسبة والحاذقة له انعكاسات مهمة على الاداء وتحسينه وهو أحد اهم المعايير التي تحدد نجاح أي مؤسسة، وخاصة التربوية كما أوضحت دراسة (عتوم، ٢٠١٨)، كونه ينعكس على سير الأعمال ضمن المؤسسات التربوية بالشكل المتقن .

في سياق متصل فقد أكدت الدراسات المحلية على فكرة مؤداها التركيز على استراتيجيات التدريب لكونه من أهم عوامل تحسين أداء الموارد البشرية (شعبان وآخرون، ٢٠١٨) والسبب في ذلك أن استراتيجيات التدريب الفعال ضرورة تفيد في عملية الموازنة بين احتياجات الوظائف و قدرات الموظفين بغية تحسين مستوى الأداء " (حاج، ٢٠١٧، ١).

ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه وزارة التربية في تطوير ورقي المجتمعات، باعتبارها أولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد التعليم والمعرفة ونشرها واستغلالها، فقد كان لزاماً عليها الإهتمام في تنمية مواردها البشرية وتحسين الأداء والمهارات من خلال تبنيها وتطبيقها استراتيجيات التدريب المناسبة لرفع مستوى الأداء كما بينت دراسة (سبرينه، ٢٠١٥).

وبناء على تلك المؤشرات فإنه يتوجب على المؤسسات التربوية أن تسعى جاهدة لتحسين أداء مواردها البشرية من خلال تطبيق استراتيجيات التدريب المناسبة وتطبيق الانماط القيادية الحديثة وهذا المعيار الرئيس لتحقيق أهدافها بإتقان، وهذا ما بنته دراسة (أبو حميد، ٢٠٢٠-) ودراسة (فلاتي، ٢٠٢٠).

و مع ما تشهده سلطنة عمان من توجهات حديثة في تنمية الموارد البشرية العالية التأهيل والتمكين بهدف امتلاك رأس المال المعرفي والفكري وضرورة كفاءة الأداء الوظيفي ليستمر الارتفاع وفق رؤية السلطنة أضحي الاهتمام في استراتيجيات القيادة والتدريب لتحسين الأداء من الاهتمامات الرئيسة ، ونال ذلك اهتمام العديد من الباحثين حيث بينت الدراسات في سلطنة عمان ضرورة مواكبة القيادة المتطورة في المؤسسات التربوية منها دراسة: (دياب، ٢٠١٩) التي أوصت بمزيد من الدراسات حول القيادة والبحث فيها لما يسهم في تعميمها والتحول نحوها،



وهو ما أكدته دراستي (الإسحاقية، ٢٠١٧؛ العوفي، ٢٠١٨) في سلطنة عمان، و تهتم وزارة التربية والتعليم بتطوير المعلمين وتعزيز تعليمهم المهني في مكان العمل، فقد ظهرت مبادرات عديدة في هذا الشأن، أهمها اعتبار المدرسة وحدة انتماء مهني ذاتي، واستحداث نظام تطوير الأداء المدرسي، فضلاً عن إنشاء المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة، بهدف متابعة عملية التخطيط والتنفيذ لبرامج التنمية المهنية للمعلمين، وكذلك متابعة منظومة الإشراف التربوي، وتنظيم أدوارها في مساعدة المعلمين على الارتقاء بالعملية التعليمية داخل الغرف الصفية، إضافة إلى " إنشاء المنتديات التربوية الإلكترونية لتبادل الخبرات المهنية بين المعلمين، وإصدار المجلات التربوية الدورية كمجلة رسالة التربية، والتطوير التربوي وجعلها متاحة للمعلمين في البوابة التعليمية الإلكترونية" (الحارثية، ٢٠٢١، ص ٢٩).

كما يقدم المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين برامج متخصصة بهدف رفع مستوى أداء المعلمين داخل الغرف الصفية، وتمكينهم من المشاركة بفاعلية في مجتمعات التعلم المهني داخل المدارس وخارجها (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٤)، لذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على تناول أثر القيادة و استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وناقلة القول لا بد من التركيز على أنماط القيادة الحديثة لكونها أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء لأن القادة يمكن أن يؤثروا في التعريف بالأفكار ووضع أهداف محددة وإيجاد البيئة المحفزة للعمل والإنتاج والثقافة وهو ما أكدته الدراسات المعاصرة، (المطيري، ٢٠١٩؛ العنزي، ٢٠١٩)، كما أن تطبيق استراتيجيات التدريب لها تأثير هام في سلوك الموظفين (المعلمين)، و اتقان العمل ، وتحقيق ارتفاع الأداء الوظيفي عندهم من خلال تقديم أفضل ما لديهم وهذا يعود لارتفاع مستوى الدافعية للعمل لديهم، (أبازيد، ٢٠١٩).

مشكلة البحث:

تتجه الدول المتطورة نحو الاهتمام بالموارد البشرية و رفع سوية الأداء الوظيفي للمؤسسات الأمر الذي عزز لدى الخبراء والباحثين القيام بالدراسات ذات الصلة من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي و تحقيق النجاح الإداري وصولاً لأقصى فاعلية وقد لقي ذلك اهتمام العديد من الباحثين العرب مؤخراً وذلك لأثره في رفع إنتاجية القطاعات التنموية المتنوعة فأشارت دراسة، (قلال نسيمه، ٢٠١٧)، على أن تطوير قدرات الموظفين وأدئهم في الجزائر يتطلب إيجاد جو يسوده الروح المعنوية المرتفعة لإنتاج العمل المتقن في حين أشارت دراسة (سلامة وأحمد، ٢٠١٥) أن رفع مستوى أداء الموظفين له دور كبير في تطوير المؤسسات في مصر و أوصت

دراسات أخرى على ضرورة الاهتمام برفع مستوى أداء الموظفين منها دراسة الشريم، (٢٠١٧) في كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم ودراسة الجاساسي (٢٠١٦) التي بينت أنه من أسباب ضعف مستوى أداء الموظفين الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان يرجع لضعف الحوافز وضعف التدريب .

كما بينت بعض لدراسات العربية أن التدريب يرفع من سوية الموارد البشرية على وجه العموم نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر كما ذكرت دراسات (محمد، ٢٠١٧؛ الخائط وآخرون، ٢٠١٩؛ حاج، ٢٠١٧؛ كرو، ٢٠١٦؛ بلالي و علاهم، ٢٠١٨).

في سياق متصل أولت العديد من المؤتمرات العالمية والعربية ضرورة إجراء دراسات بحثية متنوعة بمجال التدريب ورفع أداء الموارد البشرية في مختلف المؤسسات وخاصة الأكاديمية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما أوصى به المؤتمر الخاص بتطوير إدارات التدريب في المؤسسات الحكومية بدول مجلس التعاون الخليجي المنعقد في مسقط (٢٠٢٠) في الفترة بين (٢١-٢٥ يونيو) والملتقى الدولي الثامن للتدريب الاحترافي بسلطنة عمان ٢٨ ديسمبر (٢٠١٧) في العاصمة العمانية مسقط و الملتقى الدولي الخامس للتدريب الاحترافي في ماليزيا في (٥ فبراير ٢٠١٧) في العاصمة الماليزية كوالالمبور حيث ركزت هذه المؤتمرات بالإجمال على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية.

وبشير دليل التقييم مقابل المعايير المؤسسي (٢٠١٦) والتابع للهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي بسلطنة عمان، لضرورة إلتزام المؤسسات التربوية باتباع استراتيجيات التدريب الفعال، والالتزام بالنهج الايجابي الذي تتبعه مؤسسة التعليم العالي في مجال تعيين كادرها الوظيفي، وتخطيطها لبلوغ المستوى الذي تستهدفه الحكومة في هذا المجال (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، ٢٠١٦)، وبالإضافة لاستراتيجيات التدريب لا بد من الإشارة للقيادة وأنماطها المختلفة ودورها الكبير في تفعيل الموارد البشرية والأداء الوظيفي فقد أكد المطيري (٢٠١٩) في الكويت أن للنمط القيادي تأثير واضح في الأداء الوظيفي للموظفين ضمن المؤسسات التربوية، وأشارت دراسة (العسيري، ٢٠١٩) في المملكة العربية السعودية أن لأنماط القيادة الحديثة، إنعكاسات مهمة على جودة الأداء الوظيفي وهو ما أكدته دراسة (السعيد والعالم، ٢٠١٩) في الكويت.

محلياً في سلطنة عمان تؤكد الدراسات على ضرورة تطوير أداء القيادات ورفع كفاءاتها وتنمية السلوكات الإيجابية ضمن المؤسسات التربوية وهو ما اتفقت

عليه دراسات تربوية أجنبية وعربية ومحلية متعددة في هذا المجال؛ منها: دراسات (العنزي، ٢٠١٩؛ أشتيلي، ٢٠١٩؛ الحربي، ٢٠١٩)، وقد أشار إلى الرؤية نفسها عدد من الدراسات: (حسون، ٢٠١٦؛ السحيلي، ٢٠١٩)، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات السابقة التي أجريت في سلطنة عمان وفق الإحصاءات الأخيرة إلى الارتفاع المضطرد في أعداد الموظفين الموظفين في المؤسسات التربوية من إداريين ومعلمين المتقدمين لطلب التقاعد، أو يرغبون في النقل من وزارة التربية إلى وزارات أخرى" حسب (البلوشي والمهدي وحما، ٢٠١٩، ص ٥٦)، وهذا قد يعود لوجود مشكلات في طرائق ممارسة القيادة أو ضعفها الأمر الذي ينتج عنه تدني مستوى الدافعية لديهم وتدني مستوى الأداء الوظيفي وهذا ما أوردت ، دراسة (العيصاني، ٢٠٢١) نفس الفكرة في تدني الدافعية والأداء قد يعود لنقص التدريب اللازم وضعف الأداء القيادي وخاصة الأنماط الديمقراطية والحديثة وهذا ما أكدت عليه أيضاً دراسة (البلوشي والمهدي وحما، ٢٠١٩)،

وبناء على تلك المؤشرات من دراسات وتقارير استشر الباحث مشكلة البحث وقد تعزز لديه الشعور بالمشكلة من خلال عمله السابق كأخصائي في مصادر التعلم وعمله الحالي كأخصائي في خدمة المراجعين بوزارة التربية والتعليم، وللتأكد من ذلك ومزيداً من التثبت والتوضيح للمشكلة فقد قام الباحث كذلك بدراسة استكشافية شملت حوالي (١٠٠ مراجع من معلمين وإداريين) ليتبين له أن (٧٥%) يرون وجود مشكلات في أنماط القيادة التي يتم تطبيقها و(٦٤%) يرون أنه ثمة قصور في الدورات التدريبية من حيث النوعية وأن ضعف الأداء الوظيفي يرتبط بقصور التدريب لديهم في حين أن (٥٨%) يرى أن عدم تطبيق الأنماط القيادية الحديثة وشيوع البيروقراطية بسبب قصوراً في الأداء الوظيفي في حين يرى (٥٥%) أن نمطي القيادة الاستبدادي والتسبيبي له انعكاسات سلبية على الاداء الوظيفي يرتبط بذلك وبناء على المعطيات السابقة استشر الباحث مشكلة البحث

أهداف البحث:

ينبغي عند صياغة الأهداف الخاصة بالدراسة مراعاة توافق تلك الأهداف مع مشكلة الدراسة، كما ينبغي مراعاة المنطقية، والقابلية للتحقق في صياغة الأهداف سواء أكان ذلك على مستوى الهدف الرئيس أم على مستوى الأهداف الفرعية، وأخيراً مراعاة الربط بين الأهداف، والتساؤلات الخاصة بالدراسة. ويتمثل الهدف الرئيس للدراسة الحالية في التعرف إلى أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. ينبثق من هذا الهدف الرئيس العديد من الأهداف الفرعية التي يمكن استعراضها على النحو الآتي:

(١) معرفة مستويات ممارسات كل من استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

(٢) التعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

(٣) استقصاء وجود تأثير لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

أسئلة البحث:

عادة ما يتم صياغة التساؤلات الأساسية، والفرعية للدراسة في المراحل الأولية لكتابة الدراسة العلمية، وتكمن الأهمية الخاصة بتساؤلات الدراسة في كون أن التساؤل الرئيس يُعد الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في صياغة أهداف، وفرضيات الدراسة. ويمكن استعراض التساؤل الرئيس للدراسة الحالية على النحو الآتي:

(١) ما هي مستويات ممارسات كل من استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

(٢) هل هناك علاقة بين استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

فرضيات البحث:

يمكن التعامل مع فرضيات الدراسة على أنها مجموعة من العبارات التي يتم صياغتها من جانب الباحث، من أجل التنبؤ، أو التكهّن بنتيجة دراسة، أو تجربة معينة. وعادة ما يتم الاستعانة بالفروض من أجل توضيح العلاقة بين متغيرين، أو أكثر قابلين للقياس. وتتبع الأهمية الخاصة بالفرضيات من منطلق كونها تساعد على توجيه العملية البحثية، وتساعد على توفير شرح أفضل للظاهرة موضوع الدراسة، كما تساهم في توفير إطار يمكن من خلاله عرض الاستنتاجات الخاصة بالدراسة، وتساعد على عرض العلاقات الناشئة بين متغيرات الدراسة. ويمكن استعراض الفرضيات الخاصة بالدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الأولى:

يوجد تأثير مباشر لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الفرضية الثانية:

يوجد تأثير لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على نمط القيادة لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

الفرضية الثالثة:

يوجد تأثير مباشر لنمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

أهمية البحث:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

الأهمية النظرية:

يستمد البحث أهميته من أهمية موضوع استراتيجيات التدريب وعلاقتها برفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث يكتسب البحث أهميته من أهمية تنمية الموارد البشرية، والدور الذي تلعبه في تكيف المؤسسات التربوية مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة، من خلال تثمين وصقل مهارات ومعارف وكفاءات موظفيها، بالتالي تحقيق الأمتلية في كافة جوانب مسؤولياتهم، كما تستمد الأهمية النظرية لهذا البحث من أهمية موضوع القيادة كأحد الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام بالغ من المهتمين بهذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمرارها يعتمد اعتماداً رئيسياً على القيادات التي تحركها وترسم خططها، بالإضافة لذلك يستمد البحث أهميته النظرية من أهمية موضوع الأداء الوظيفي كأحد الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام كبير في المؤسسات التربوية، ومن أهمية البحث أهمية الإطار النظري له، فهو يسهم في رفد المكتبة العربية بكم من المعلومات النظرية المهمة في مجال استراتيجيات التدريب والقيادة (كمتغيرات مستقلة) والأداء الوظيفي (كمتغير تابع) حيث يلاحظ قلة المصادر والمعلومات في المكتبة العربية فيما يتعلق بهذه المتغيرات (في حدود علم الباحث).

الأهمية التطبيقية:

من أهمية البحث الحالي أنه يوفر مصدراً مهماً للمسؤولين ومتخذي القرار لاتخاذ إجراءات علاجية ووقائية، كفيلة بتحسين وتعزيز استراتيجيات التدريب وأنماط القيادة مما يؤدي إلى الارتقاء والنهوض بالنظام التعليمي، كما أن البحث يقدم مقترحات ونتائج مهمة يمكن أن تفيد متخذي القرار في وزارة التربية، ومن أهمية البحث في المجال التطبيقي أيضاً إمكانية الاستفادة من نتائجه المتوقعة في وضع برامج تساعد على تنمية ممارسة أنماط القيادة إضافة إلى أنها تعمل على توجيه مسؤولي تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية، إلى ضرورة اعتبار مواردها

البشرية شريكاً استراتيجياً، لتصب كل الاهتمامات في تمييز الموظفين، واعتبارهم الثروة الحقيقية ومصدراً لنجاحها وتحقيق أهدافها وخلق القيمة فيها.
الأهمية السياسية للبحث:

لنتأثر السياسة بمجريات البحث العلمي سواء حضوراً وغياباً، وبالتالي فالبحث العلمي يعدّ ركناً أصيلاً في عملية بناء السياسات الرشيدة، خاصة فيما يتعلق بالقيادة التربوية و استراتيجيات التدريب ورفع مستوى الأداء الوظيفي ؛ لذلك من الممكن أن يستفيد أصحاب القرار والقيادات العليا في الدولة من نتائج البحث الحالي لأنها قد تنعكس على إنتاجية المؤسسات التربوية في السلطنة؛ لذا فإنه من الأهمية بمكان لأصحاب القرار الإلمام بالبحث ونتائجه.
الإطار النظري للبحث:

يتناول الإطار النظري للبحث دراسة متكاملة عن متغيرات البحث بدء من المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي والمتغيران المستقلان استراتيجيات التدريب وانمط القيادة من خلل استعراض الأدب التربوي والدراسات السابقة كما يتم توضيح النظرية التي يتبناها البحث وهي نظرية السمات.

نظرية استراتيجيات الموارد البشرية:

تقوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، على أبعاد تتمثل في الآتي (الطعان، ٢٠١١):

• تحليل الوظيفة: تعتبر استراتيجية تحليل الوظيفة الخطوة الأولى التي تبنى عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة التربوية، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زاد من فرص تطبيق والنجاح في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

• الاختيار: تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التربوية بكفاءة وفاعلية، فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة التربوية سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية والبحثية وخاصة في المؤسسة التربوية التي تحتل إدارة الموارد البشرية موقعاً واضحاً في هياكلها التنظيمية.

• نوعية استراتيجية التدريب: تعد عملية اختيار استراتيجية التدريب من الأهمية بمكان لأن لها دوراً أساسياً في نجاح المنظمات، وقد أصبح من النشاطات الأساسية الساندة لإدارة الموارد البشرية، بعد إدراك المنظمات لحقيقة أن نوعية استراتيجية التدريب مهم للقيام بأعباء أعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة وهو قد يحدد النجاح أو الفشل التنظيمي.

حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على استراتيجيات التدريب وأنماط القيادة وأثرها على تطوير الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

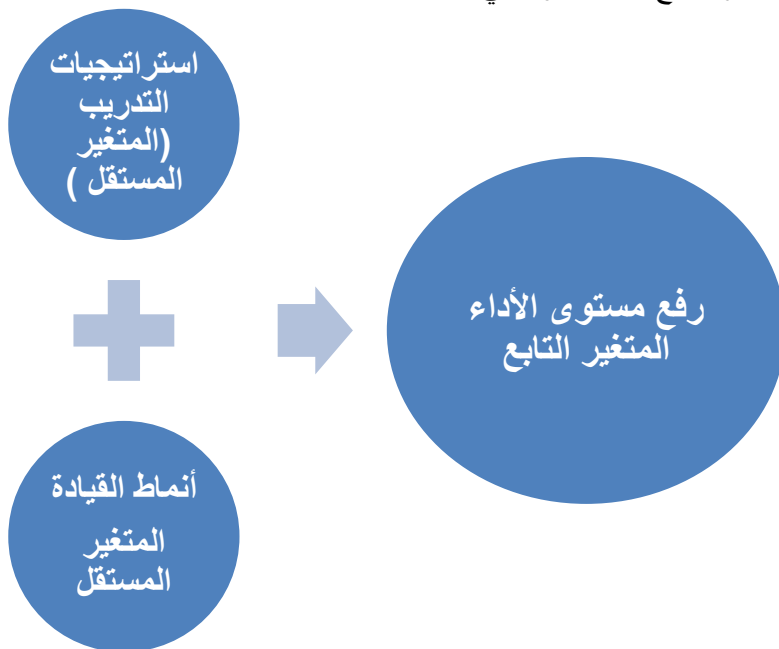
الحدود البشرية: تطبق الدراسة على موظفي المديريات بالمحافظات التابعة لوزارة التربية والتعليم بالسلطنة.

الحدود المكانية: تجري هذه الدراسة في بوزارة التربية والتعليم والمديريات التعليمية بسلطنة عمان.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية للدراسة بداية من البحث في الموضوع في العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥ وحتى الانتهاء من إعداد الدراسة، بينما تغطي الفترة الزمنية لتطبيق الاستبيان العام الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

١.١١ متغيرات البحث:

١. المتغير المستقل: (استراتيجيات تدريب الموارد البشرية- نمط القيادة).
٢. المتغير التابع: الأداء الوظيفي.



شكل (١) يبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مصطلحات البحث المفاهيمية والإجارية :

(١) استراتيجيات تدريب الموارد البشرية:

استراتيجيات التدريب: الإستراتيجية Strategy:

نوضح التعريف المفاهيمي للاستراتيجية بأنها مفهوم استخدم في البداية في رسم الخطط العسكرية، ثم استخدم في المجال التربوي على أساس أن الإستراتيجية تمثل مجموعة من الإجراءات التي تهدف لتحقيق غرض أو أغراض معينة أثناء عملية التدريب أو التدريس، فالإستراتيجية أشمل من الطريقة فهي تتضمن عدة طرائق، (صقر، ٢٠٠٧) فعند تقديم المعرفة للمتعلمين لا بد من توفير طريقة ينساب منها المنهاج للمتعلمين ويعرف رحيل (٢٠١٥) التدريب بأنه: مجموعة من الجهود الإدارية والتنظيمية التي ترتبط بحالة الاستمرارية وهي تستهدف إجراء تغيير معرفي وسلوكي في خصائص المتدرب الحالية أو المستقبلية، لكي يستطيع أن يفي بالمتطلبات اللازمة للعمل فيطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

والتعريف الإجرائي في البحث الحالي لاستراتيجيات التدريب:

هي مجموعة من العمليات التنظيمية والإدارية والتي تتم في المؤسسات التربوية أو وزارة التربية بغاية إجراء تعديلات في مستوى الأداء العام لدى الموظفين وتحسينه لدرجة أفضل من خلال مجموعة من الأساليب والخطوات والجهود التي تقوم بها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وهدفها تزويد الموظفين بالمهارات والخبرات التي تمكنهم من مواكبة التطور الرقمي المستمر في بيئة عملهم بما يساهم في تحقيق أفضل أداء للمؤسسة وذلك من خلال تغلبهم على المعوقات والقدرة على تحقيق أعلى معدل للإنتاجية وهي تتمثل بـ الأبعاد التالية: (البعد الأول استراتيجية التحليل – البعد الثاني استراتيجية الاختيار - البعد الثالث نوعية استراتيجية التدريب - البعد الرابع استراتيجية التقييم)

(٢) القيادة Leadership:

تعرف القيادة مفاهيمياً بأنها عملية تطوير أفكار ورؤية الموظفين والتي تدعم الأفكار التي تؤثر في سلوكيات الآخرين وتجعلهم من الذين يتبنونها في قراراتهم المتصلة بالموارد المختلفة ومنها الموارد البشرية "Haedrich (2020)، وعرفها بعض الخبراء : بأنها عملية اجتماعية تسعى إلى التأثير في سلوك الموظفين واتجاهاتهم وتدفعهم للعمل الجاد من أجل تحقيق أهداف مشتركة مرغوبة فيها، (أبازيد، ٢٠١٩، ٧).

والتعريف الإجرائي للقيادة في البحث الحالي :

هي عبارة عن مجموعة مركبة من القيم والأفكار والمبادئ التي تطبق في المؤسسات التربوية عبر نشاطات وفعاليات حركية وسلوكية، والتي يتوقع أن تؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين ضمن المؤسسة التربوية تأثيراً واضحاً، وترفع من الروح المعنوية والمسؤولية بشكل يطبقون تلك القيم نتيجة تأثيرهم بها وهي مجموعة من الأساليب التي تتبناها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لدعم وتعزيز مستوى القيادات التعليمية بهدف تطويرهم وإكسابهم مهارات وقدرات قيادية متنوعة لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية. أما نمط القيادة يعرفه الباحث إجرائياً بأنه السلوك الذي يتبعه القائد في وزارة التربية والتعليم في التأثير على الآخرين وذلك من خلال خبراته وتعليمه وتدريبه لإحداث تطوير وتغيير في بيئة العمل وتتمثل بالأنماط التالية: (نمط القيادة الديمقراطي- نمط القيادة التسلطي- نمط القيادة التسيبي (الترسلي) الأداء الوظيفي: يعرف الأداء الوظيفي مفاهيمياً بأنه الأثر الصافي لجهود تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي على الموظف أن يحققها بشكل متقن والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الموظف (الجابري، ٢٠٢٢).

والتعريف الإجرائي للأداء الوظيفي : بأنه عبارة عن تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة وهو يساعد للوصول من أجل تحقق الأهداف المسطرة حيث يجسد الأداء القيام بالأعمال والنشاطات والمهارات بما يحقق الوصول للغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة، ويشير الأداء لمدى الكفاءة للأفراد من أجل القيام بالأعمال الموكلة لهم خلال فترة زمنية، ومدى مطابقة ما هو موجود فعلاً بما طلب ، والخاضع للمواصفات النوعية والكمية ضمن المؤسسة التربوية بمعنى آخر هو درجة تحقيق المهام المطلوبة من موظفي مديريات وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان للمهام المطلوبة وإتمامها بشكل يعكس الكيفية التي يحقق بها الموظف متطلباته الوظيفية. ويتضمن الأبعاد التالية (أداء المهمة- حودة العمل - كفاءة الموظف).

الدراسات السابقة

توطئة عن التعليم وتنمية الموارد البشرية في سلطنة عُمان:

أضحى التعليم يشكل المحور الرئيس في اهتمام الدول وثمة روابط قوية بين تطور التعليم وتطور الاقتصاد الرقمي، في ظل التقدم النوعي والتصاعدي الذي يشهده العالم في مجال التربية والتعليم، وترافق ذلك بتطور النظرة للقيادة الحديثة وتدريب الموارد البشرية والاهتمام بالأداء الوظيفي فتزايد الاهتمام بأنماط القيادة في المؤسسات التربوية المتنوعة فصارت القيادة الدكاتورية من القضايا التاريخية وظهرت أنماط حديثة تركز على الديمقراطية والتعددية والقيادة الفريقية وأنماط متنوعة كالقيادة الخادمة والقيادة الأصيلة والقيادة الموزعة والقيادة الإلكترونية

والقيادة الإبداعية وهي جميعها تتقاطع بفكرة القيادة الديموقراطية وهذه التطورات في قيادة المؤسسات جاءت في ظل تطور الاقتصاد و رأس المال التعليمي الذي صار محدداً للاقتصاد (محمود، ٢٠١٤)، وله تأثيرات سريعة، ويضع اتجاهات جديدة في التعليم من خلال الشبكات التكاملية، وفي ظل تلك الظروف لا بد من بيان وتوضيح أن معظم البحوث والدراسات تؤكد على فكرة رئيسية وهي أن التقدم الاجتماعي والاقتصادي يتحدد بخصائص رأس المال البشري، وأنماط القيادة الحديثة التي تستخدم في الظروف الجديدة بحسب (أبو الراغب، ٢٠٢١)، ليصب ذلك في تنمية وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات العمانية بداية وفي هذا السياق يعتبر التعليم في سلطنة عمان من الجوانب الحيوية التي نالت على اهتمام الحكومة كونه من أهم العوامل المحركة للتغيير في المجتمع العماني الذي يتميز بتطوره السريع ، إذ يشكل التعليم في عصرنا الحاضر نوعاً من الاستثمار الاجتماعي والاقتصادي للإنسان، وهو تعليم يحتاج لنوعية متميزة من الطلاب والمعلمين والإداريين في ظل ما يتميز به القرن الحالي من تحديات يمكن إجمالها في العولمة والغزو الثقافي والاقتصادي والتقني وتضخم المعارف على نحو أساسي متصاعد والتقدم الصناعي، وهو ما يلقي أعباء كبيرة على القيادات التربوية في هذه الدول (العبرية وآخرون، ٢٠١٩، ٢).

ولتلك الأسباب قاطبة ترنو السلطنة والحكومة العمانية مع بزوغ فجر النهضة المباركة لمزيد من الاهتمام بالتعليم وتطويره كونه يشكل الهدف والوسيلة للتطور و التنمية للمجتمع العماني ، وهذا يتطلب رفع سوية الموارد البشرية للحصول على أداء وظيفي رفيع المستوى لذلك تقوم وزارة التربية في السلطنة بجهود نوعية لتدريب القيادات التربوية والعمل على رفع كفاءتها، فتقوم بتنظيم الدورات التدريبية لإعداد القادة التربويين ، وتطوير والأداء المدرسي، من خلال التعاون مع مراكز التدريب في المديريات التعليمية، والمركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين، "وتبذل وزارة التربية العمانية جهود كبيرة لإيجاد بيئة تعليمية جاذبة من خلال القيادة الحاذقة ولقد خطت السلطنة خطوات كبيرة وإيجابية من خلال توفير المرافق والتجهيزات والكوادر القيادية للمؤسسات التربوية فتطوير الموارد البشرية في وزارة التربية والمديريات التابعة و تأمين الوسائط الحديثة، والاهتمام بالصفوف الدراسية" بحسب ما ذكرته دراسة (البلوشي وآخرون، ٢٠١٩، ٥٤).

و لعل من المناسب أن نذكر في هذا السياق اهتمام السلطنة بوضع الخطط التنموية و المهنية لرفع كفاية وكفاءة العنصر البشري، وقد تطور هذا الاهتمام لشكل من أشكال الركائز والرئيسية الأساسية للرؤية المستقبلية للتنمية في سلطنة عمان، بواسطة وضع استراتيجية تم اعتمادها لتنمية العنصر البشري، وهي من

الاستراتيجيات التي يتم اعتمادها لتحقيق الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (٢٠٤٠) بهدف الوصول لتطورات نوعية و متميزة في القطاع التعليمي والتربوي لذلك تسعى السلطنة لمزيد من الاهتمام بالعنصر البشري لتحقيق هذه التطورات، وتواجه المؤسسات العمانية مجموعة من التحديات الناجمة عن العولمة والمنافسة العالمية وتطور نظم المعلومات والاتصالات، حيث تواجه المؤسسات التربوية ضغوطاً كبيرة مما يجعلها باستمرار تعمل على تطوير أساليب وطرائق فعالة للارتقاء بمستوياًء مواردها البشرية وتجديدها وتأهيلها بالشكل الأنسب ليكون أدائها و تقديم خدماتها متناسباً مع المتطلبات والحاجات التنموية ، "ونجم عن هذه التغيرات المتلاحقة مسؤوليات جديدة تقع على عاتق الموظفين ضمن المؤسسات والمنظمات التربوية، ولاسيما قادة المنشآت التعليمية فيما يتعلق بالمهارات والمعارف وإكسابهم الخبرات التي تساعد على الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي ، وتجعلهم قادرين على التكيف مع المستجدات والمتغيرات العالمية في المنظومة التربوية" (العوضي، ٢٠١٩، ١٤).

وجاءت رؤية السلطان هيثم بن طارق المعظم لتدعم وتعزز لأهمية التنمية المستدامة للكوادر الوطنية وتأهيلها التأهيل الأرفع والأنسب وبما يتوافق مع معطيات العصر الحديث من أجل تمكينها تلبية الاحتياجات ومواكبة المستجدات الجديدة والعالمية، الجدير ذكره أن فلسفة التربية في سلطنة عمان مرت إبان السنوات العشر الأخيرة بمرحلة من المراجعة والتطوير في ظل التقدم التكنولوجي الكبير الذي شهده العالم على سبيل العموم حيث شهدت السلطنة تطورات واتبعت استراتيجيات تطبيقية وعملية و متصاعد في جميع المناحي الحيوية والتنموية ومنها التعليم ليتسق جميع ذلك مع الاستراتيجية العامة للدولة وأهدافها الوطنية والتنموية الشاملة وفي ضوء التوجيهات السامية لصاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم الذي حدد رؤية واضحة لما يجب أن تكون عليه السلطنة والمجتمع العماني (٢٠٤٠). (وزارة الإعلام بسلطنة عمان، ٢٠٢٠). وذلك كي يتم الارتقاء بالتعليم العماني، ووجود خطط تنموية فعالة للموارد البشرية العمانية ضمن المؤسسات، (الهاشمي والمخينية، ٢٠١٧). ونتيجة لتلك العوامل والمعطيات نبين ضرورة الاهتمام بالقيادة التربوية في المؤسسات التربوية والتعليمية وتدريب الموارد البشرية بغاية تفعيل مخرجات نوعية و إحداث التغيير الحقيقي من أجل نجاح العملية التعليمية التعلمية عبر ما تقوم به من مهام ومسؤوليات مناطة بها.

و بناء على ذلك نستنتج ، أن الأداء الوظيفي وعلاقته باستراتيجيات تدريب الموارد البشرية وأنماط القيادة التربوية من الموضوعات الإدارية العامة التي تستدعي زيادة في الاهتمام وهي تتميز بالشمولية في مختلف الظروف (الطعاني،

٢٠١٣)، كما أن تمكين المدراء القادة في المؤسسات التربوية لأداء مهامهم بفاعلية من المؤشرات التي تدل على القيادية الحاذقة والتي تمنح قادة المدارس الحرية الكاملة للتصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية.

استراتيجيات تدريب الموارد لبشرية :

الإستراتيجية: Strategy

استخدمت في البداية في رسم الخطط العسكرية، ثم استخدمت في المجال التربوي على أساس أن الإستراتيجية تمثل مجموعة من الإجراءات المنظمةة الهادفة أثناء عمليات التدريب، فالإستراتيجية أشمل من الطريقة فهي تتضمن عدة طرق فعند تقديم المعرفة للمتدربين لا بد من توفير طريقة ينساب منها المنهاج التدريبي حيث أن ثلاثية (المدرّب – المتدرّب – المنهاج التدريبي) تحتاج لطريقة تدريب بغية للاتصال مع المتدربين، وتتنوع الطرائق التي يمكن للمدرّب من خلالها أن يقوم بالتدريب، فالتدريب الفعال الذي نريد أن نكسبه للمتدربين يبتغى منه السمو بالخصائص العقلية للمتدرّب في مراحل نموه الوظيفي والمتنامي، وهو تدريب مثمر ينعكس على المتدرّب باتقان عمله ورفع مستوى الجودة والأداء فيه ويفيد الفرد في حياته ويخدم المجتمع في متطلباته وتطلعاته، وهو يعمل على مزج المعارف والمهارات والاتجاهات الراسخة ليوظفها المتدرّب توظيفاً عملياً نافعاً. إنه التدريب الذي يهدف إلى تحقيق النماء المتكامل لدى المتدرّب في جميع نواحيه العقلية والمهارية والوجدانية والاجتماعية، (الفشتكي، ٢٠١٠). ويجب أن تتضمن البرامج التدريبية قيم تربوية وعلمية ضمن بيئة تدريبية خصبة خصبة لتنمية واكتساب مهارات إبداعية في التفكير فيما إذا طبقت في الحياة العملية كان لها انعكاسات ايجابية فاستراتيجيات التدريب تتضمن الطرائق المناسبة التي تعنى بها طبيعة المادة التدريبية وما تشتمل عليه من ممارسة وتطبيق لعمليات التدريب تعتبر من الأهمية بمكان لقدح زناد الفكر وانبجاس الأفكار الإبداعية للمتدربين، ويعتبر التربويون أن التدريب مؤسس على علم وعلم مبني على فن، إنهما وجهان لعملة واحدة، فالمدرّب الذي يلم بالمادة العلمية للتدريب في تخصصه، ويقوم في ذات الوقت بتطبيق النظريات التدريبية التي يعرفها بطريقة وظيفية داخل الفصل التدريبي، يكون فناً يؤدي عمله بسلاسة وسهولة وإتقان. ففي التدريب الفعال يوظف المدرّب سماته وقدراته الشخصية ومعرفته بالنظريات التدريبية وبالمادة التي يتم تدريب الموظف عليها الدراسية في تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسات التربوية واكتساب المتدربين السلوك المرغوب فيه، ويرى الباحث أنه عندما نتحدث عن التدريب للموارد البشرية واستراتيجياته المتبعة ونحن في أواسط العقد الثالث من الألفية الثالثة، يتضح لنا

ضرورة البحث في طرائق التدريب والاستراتيجيات التدريبية التي تسهم في تنمية واكتساب مهارات التفكير العليا عند المتدربين لإتقان عملهم إذ تهدف عملية التدريب في بعض معانيها إلى إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك المتدربين ، وإكسابهم المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم المرغوبة ، من أجل تحقيق الأهداف التدريبية التي تسعى إحداث تلك التغيرات المرغوبة و عليه نستنتج أن المقصود في استراتيجية التدريب بأنها كل المعاني الشاملة لكل الأفعال والأعمال والأنشطة والوسائل والهيئات التي تشترك في التدريب عن قرب أو عن بعد، و إن التدريب على أي فرع من فروع العمل يجب أن يعكس طبيعته و بنيته و عملياته ، و عليه فإن استراتيجيات التدريب يجب أن تعكس طبيعة المادة التدريبية والظواهر ذات الصلة و العلاقات المتبادلة بينها و بين بيئاتها ، فالتدريب الناجح هو التدريب الذي يؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة في أقل وقت وبأيسر جهد من المدرب ، ويثير اهتمام المتدربين وميولهم ويراعي الفروق الفردية بينهم ويساعد على التفكير والتعلم الذاتي والمستمر ، ويراعي الإمكانات المتاحة وظروف البيئة المحلية ، ويكون من المرننة والتكيف مع مستجدات الموقف التدريبي ومن خلال العودة لمجموعة من الأبحاث المعاصرة ومنها (بلالي و علاهم ، ٢٠١٨). (العزاوي وجواد، ٢٠١٠، ص٢٣٠). (العجمي و الدوسري، ٢٠١٦) (العجمي و الدوسري، ٢٠١٦) (Maina et al., 2018) (Chowdhury et al., 2012)، (الجابري، ٢٠٢١)، (الغامدي، ١٤٣٥هـ، ص٢٦، ٢٠١٧) (Al-Mustapha, 2017) (Abu Bakir, 2019) تبين للباحث

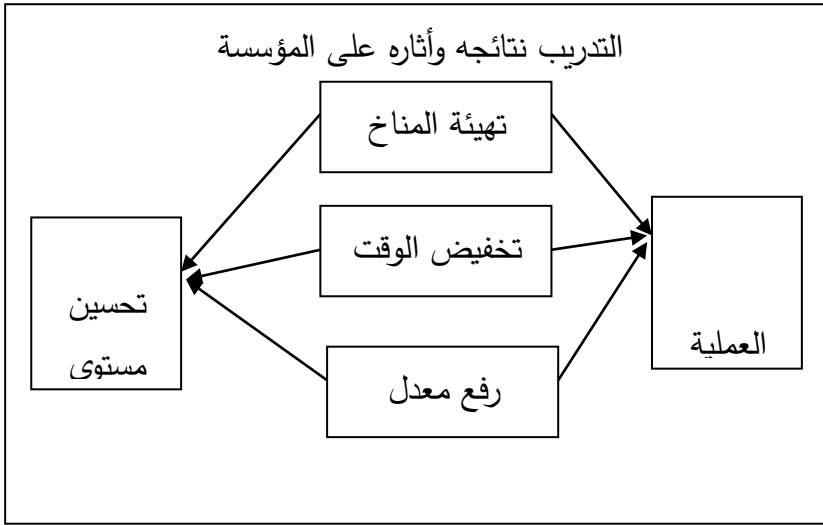
استراتيجيات التدريب :

عبارة عن مجموعة من العمليات التنظيمية والإدارية والتي تتم داخل المؤسسات التربوية أو وزارة التربية وتهدف إلى القيام بتعديلات في مستوى الأداء العام لدى الموظفين وتحسينه لدرجة أفضل عبر مجموعة من الأساليب والخطوات والجهود الهادفة لتزويد الموظفين بالمهارات والخبرات التي تمكنهم من مواكبة التطور الرقمي المستمر ضمن بيئة العمل بما يسهم في تحقيق أفضل أداء للمؤسسة وذلك من خلال تذليل العوائق والقدرة على تحقيق أعلى معدل للإنتاجية وهي تتمثل بـ الأبعاد التالية : (البعد الأول استراتيجية التحليل - البعد الثاني استراتيجية الاختيار- البعد الثالث نوعية استراتيجية التدريب- البعد الرابع استراتيجية التقييم)

سادساً: أهداف التدريب والتطوير المهني:

تشكل عمليات التدريب والتطوير المهني القاعدة الأساس لتحقيق العديد من الأهداف، ويرى البعض إمكانية تقسيم أهداف التدريب إلى ثلاثة أهداف رئيسية وهي : أهداف ترتبط بالموظف ، وأهداف ترتبط بالموظف، وأهداف ترتبط بالمجتمع ككل.

- أ- أهداف ترتبط بالموظف : حيث يهدف لرفع مستوى المهارات الفردية للموظفين والسعي نحو إكسابهم مهارات جديدة جيدة .
- ب- أهداف ترتبط بالمؤسسة : يهدف إلى تحسين المستوى العام لأداء عمل المؤسسة.
- ت- أهداف مرتبطة بالمجتمع : تحقيق الرفاهية والمصلحة العامة للمجتمع ويمكن بيان مساهمة التدريب في تحقيق (الخائض وآخرون ، ٢٠١٩ ، ١٠١) أهداف المجتمع من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم (٢) مقترح من الباحث

وبشير الغامدي (١٤٣٥هـ ، ٢٨٠) إلى أن التدريب يهدف لتحقيق جملة من الأغراض منها:

- ١) زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين.
- ٢) رفع كفاءة أداء الموظفين عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
- ٣) إيجاد علاقة إيجابية بين الأفراد والمؤسسة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية تجاه العمل.
- ٤) تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
- ٥) تمكين الموظفين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفف من العملية الإشرافية عليهم.

٦) تمكين الموظفين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.

٧) يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.

٨) يساعد في زيادة القدرة لدى الموظفين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الاداء ومحاولة حلها.

٩) يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز الموظفين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

ويهدف التطوير المهني بشكل عام إلى تحقيق الآتي:

- رفع مستوى أداء الموظف عن طريق اكتساب المهارات المعرفية والميدانية المستحدثة في ميدان عمله.

- زيادة قدرة التفكير الناقد لدى الموظف بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.

- تنمية الاتجاهات السليمة للموظف نحو تقديره لقيمة عمله وأهمية الآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.

وفي ضوء ما سبق، وكذلك الفلسفة التربوية السائدة في المملكة العربية السعودية يمكن تحديد أهداف التطوير المهني لمعلمي التربية الخاصة في الآتي (بخش، د.ت):

١- رفع مستوى أداء المعلمين بنحسين اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم التعليمية ومعارفهم وزيادة مقدرتهم على الإبداع والابتكار في مجالات التخصص مما يؤدي إلى تحفيزهم على النمو المهني، وذلك بإتاحة الفرصة وتهيئة الظروف والمواقف التي تمكن كل من يشارك في العملية التعليمية من الحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية.

٢- تقديم العون الضروري للمعلمين الجدد أو من يمارس منهم لأول مرة مسؤولية جديدة أو يدخل ميدانا جديدا من ميادين العمل التربوي.

٣- تأهيل المعلمين غير المؤهلين علميا وتربويا.

٤- إعداد بعض المعلمين لتدريس مقررات مطورة.

٥- زيادة إلمام الموظفين بالطرق والأساليب الحديثة في تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة وتعزيز خبراتهم في مجالات التخصص العملية والثقافية.

حيث تكمن أهداف التدريب والتطوير المهني إلى إضافة معارف جديدة للموظفين وتنمية مهاراتهم المهنية، والتأكيد على تنمية القيم والأخلاق الداعمة لسلوكهم من خلال حب المهنة والعمل من أجلها، لأن رسالة التعليم رسالة سامية، وكذلك بناء القيادات التربوية الواعية بالمدارس، ومن أهم الأهداف التي تسعى برامج

التنمية المهنية لتحقيقها لدى الموظفين وتمثل في الآتي (الذروه و عبدالعزيز، ٢٠١٦):

- رفع مستوى أداء الموظفين من خلال تحسين اتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم التعليمية ومعارفهم وزيادة قدراتهم على الإبداع والابتكار في مجالات التخصص.
- زيادة إلمام الموظفين بالطرق والأساليب الحديثة في تعليم الطلاب وتعزيز خبراتهم في مجالات التخصصات العلمية والثقافية.
- تلبية احتياجات الموظفين الجدد والسعي إلى تكيفهم للعمل مع مستويات الطلاب المختلفة من خلال اكتسابهم الكثير من المهارات المهنية.
- تدريب المعلمين على صياغة القرارات إبداء الرأي بصورة فيها العقلانية والتفكير السليم.
- تأهيل الموظفين غير المتخصصين وذلك بتزويدهم مؤهلات تكميلية لممارسة مجال عمل يختلف عن المجال الأول عن طريق إعطائهم دورات تدريبية عن طبيعة المجال وكيفية التعامل مع مختلف مستويات الطلاب.
- الإسهام في زيادة فهم الموظفين لخصائص نمو طلابهم وهوياتهم وحاجاتهم وطرق إشباعها.

ومما سبق يمكن القول أن التدريب والتطوير المهني يهدف إلى الارتقاء بمستوى الموظف من خلال اكتسابه العديد من المعارف والمهارات، فضلاً عن زيادة الإبداع والابتكار لديه، وقدرته على مواجهة المشكلات التي تواجهه في تأدية عمله، إضافة إلى المساهمة في رفع أداء الموظفين بالمؤسسات التعليمية وتهيئة الظروف المناسبة لهم.

سابعاً احتياجات التدريب والتطوير المهني للموظفين:

يمثل تحديد احتياجات التطوير المهني العنصر الرئيس في عملية التدريب حيث إن معرفة الاحتياجات التدريبية وتحديداتها وفقاً لأسس علمية يساعد مخططي برامج التدريب في تصميم برامج تدريبية قادرة على تحقيق أهدافها، وفيما يلي نتناول مفهوم احتياجات التطوير المهني وتحديد تلك الاحتياجات وأنواعاً.

١. مفهوم احتياجات التدريب والتطوير المهني :

تعرف احتياجات التدريب والتطوير المهني بأنها "الفرق أو الفجوة بين ما يمتلكه الموظفون من معارف ومهارات واتجاهات وبين ما ينبغي أن تكون عليه معارفه ومهاراته واتجاهاته، والتي تسبب شعوراً بالتوتر وعدم الاتزان بما يدفعه ويوجه سلوكه نحو المصادر التدريبية التي تمكنه من تحريك الوضع الذي هو فيه إلى الوضع الذي يجب أن يكون عليه أو الذي يطمح أن يصل إليه (قشطه، ٢٠١٢).

ومما سبق يعرف الباحث احتياجات التطوير المهني بأنها ما يحدده المعلمين مما ينقصهم من خبرات ومهارات يحتاجونها للقيام بمهامهم التدريسية بهدف رفع مستوى أدائهم التدريسي وتحسين جودة العملية التعليمية المقدمة للطلاب.

٢. تحديد احتياجات التدريب والتطوير المهني:

أن لتحديد احتياجات التطوير المهني أهمية كبرى في نجاح عملية التدريب الموظفين أثناء الخدمة وتحقيق أهداف التنمية المهنية بدرجة عالية، الأمر الذي يؤدي لرفع الكفاءة وزيادة الفعالية، حيث أنها توجه التدريب للاتجاه الصحيح للتنمية المهنية المطلوبة للمعلم، حيث تلخص أهمية تحديد احتياجات التطوير المهني في الاتي (قشطه، ٢٠١٢):

١- يساعد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في التعرف على نقطة البدء في التدريب أو ما يمكن أن نسميه نقطة الانطلاق وذلك على اعتبار أن الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق أو الفجوة بين ما لدى المعلمين من كفايات وما ينبغي أن تكون عليه كفاياتهم بعد التدريب.

٢- تخطيط البرامج التدريبية من منطلق التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يمكن المخطط وصانع القرار من الاختيار الرشيد للاحتياجات التدريبية التي تتطلب أسبقته في التدريب عن غيرها وبالتالي تحديد الوسائل والأساليب والطرق الملائمة لتلبية تلك الاحتياجات .

٣- إن التحديد الدقيق لتلك الاحتياجات وما يتضمنه من قياسات قبلية سوف يساعد في الكشف عن المستويات الحقيقية للمعلمين المستهدفين الأمر الذي يشهل عملية تصنيفهم في مجموعات متجانسة في ضوء تلك النتائج .

٤- أن تحديد احتياجات التطوير المهني للمستهدفين من البرنامج التدريبي وإتاحة الفرص الحقيقية لهم للتعبير عن تلك الاحتياجات والمشاركة في تحديدها يمثل أحد الضمانات الهامة لإقبالهم على فعاليات التدريب وأنشطته واستمرارهم فيها عن رغبة ورضى.

٥- يساعد تحديد احتياجات التطوير المهني في حصر المعوقات التي يمكن أن تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف التدريبية المبتغاة ومن ثم عمل حساب تلك المعوقات أثناء التخطيط حتى لا يتم الاصطدام بها أثناء التنفيذ.

٦- تهدف إلى تخفيض النفقات وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

٧- تساعد على إيجاد التناقضات والفجوات وترتيبها حسب أولويتها واختيار الأكثر تأثيراً وأهمية منها والبدء في معالجتها.

حيث يُعد تحديد احتياجات التدريب والتطوير المهني عاملاً أساسياً من عوامل نجاح التدريب، الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ومن ثم الإنتاج، فهي التي توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية القوى البشرية، وهي تمثل القدر المطلوب لتزويد الموظفين به كما ونوعاً من المعلومات والمهارات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى تطوير الكفايات المهنية للموظفين، ولتحديد احتياجات التطوير المهني للموظفين أهمية كبيرة جداً تتمثل في الآتي (قسطه، ٢٠١٢):

٣. تحديد واقع أداء الموظفين الحالي من حيث المعلومات والمهارات والاتجاهات.
٤. تحديد الأهداف التدريبية المنشودة في كل من مجالات المعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات.

٥. اقتراح وتنظيم برامج ومحتوى المواد التعليمية ونوع الأجهزة والأدوات اللازمة في التدريب.

٦. تحديد الكفايات الأدائية والفنية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.

٧. تحديد مكان وزمان ومدة التدريب اللازم.

٨. تحديد الأولويات والسياق الذي يجري فيه التدريب.

وقد صنف بعض الباحثين احتياجات التطوير المهني لتشمل الاحتياجات الآتية (صبره، ٢٠٠٣):

١- احتياجات تدريبية لتلبية إشباع يستهدف تحقيقه في مجالات زيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات المتوفرة لدى بعض الموظفين.

٢- احتياجات تدريبية تستمد من تنمية مهارات الموظفين (مهارات إدارية - مهارات تفكير ابتكاري- مهارات تعامل مع الآخرين- مهارات سلوكية)،

٣- احتياجات تدريبية تتعلق بصقل قدرات الموظفين.

٤- احتياجات تدريبية لتطوير أو تغيير أو تعديل سلوك بعض الموظفين والنجاح في تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطة مناسبة لتحقيق هذه الاحتياجات.

٣. أنواع احتياجات التدريب والتطوير المهني:

يمكن تحديد الأنواع التي تدور حولها احتياجات التطوير المهني باعتبارها احتياجات رئيسية ثم تحليلها إلى مجموعة من الاحتياجات الثانوية، حيث تتعدد أنواع الاحتياجات المهنية بتعدد النظرة إليها فعل أبرزها للمعلم الآتي (العجمي و الدوسري، ٢٠١٦):

١- احتياجات ترتبط بالمعارف.

٢- احتياجات ترتبط بالأداء.

٣- احتياجات ترتبط بالنواتج.

كما أن هناك مجموعة من المجالات لكفاية احتياجات التطوير المهني للموظفين وهذه المجالات هي (العجمي و الدوسري، ٢٠١٦):

- ١- التمكن من المعلومات النظرية حول التعلم والسلوك الإنساني.
- ٢- التمكن من المعلومات في مجال عمله.
- ٣- امتلاك الاتجاهات التي تسهم في إسراع التعلم.
- ٤- إقامة العلاقات الإنسانية في المؤسسات التربوية وتحسينها.
- ٥- التمكن من المهارات الخاصة بالتدريس والتي تسهم بشكل أساسي في تعلم التلاميذ.

كما صنف آخرون أنواع احتياجات التطوير المهني إلى الآتي (السيد، ٢٠٠٧):

- ١- احتياجات معرفية: تشير إلى المعلومات والمهارات العقلية الضرورية لأداء الموظفين في شتى مجالات عمله التعليمي والعلمي.
- ٢- احتياجات وجدانية: تشير إلى استعدادات المعلم وميوله واتجاهاته وقيمه ومعتقداته وهذه الكفايات تغطي جوانب متعددة مثل: حساسية المعلم وثقته بنفسه واتجاهه نحو مهنة التعليم.
- ٣- الاحتياجات الأدائية: تشير إلى كفاءات الأداء التي يظهرها الموظفون، وتتضمن المهارات النفس حركية كتوظيف وسائل وتكنولوجيا التعليم وإجراء العروض العلمية وغيرها وأداء هذه المهارات يعتمد على ما حصله المعلم سابقا من كفايات معرفية.
- ٤- الاحتياجات الإنتاجية: تشير إلى أثر أداء الموظفين للاحتياجات السابقة في الميدان التربوي، أي أثر الاحتياجات ومدى تلبية احتياجات الموظفين في تعلمهم المستقبلي، أو مهنتهم.

مما سبق يمكن القول أن هناك تنوعاً في الاحتياجات المهنية للموظفين بشكل خاص وللأفراد والموظفين في كافة المؤسسات بشكل عام، وهذه الاحتياجات تتطلب مزيد الاهتمام بالتطوير المهني من خلال تقديم المزيد من البرامج التدريبية التي تستهدف الارتقاء بالعنصر البشري.

ثامناً: أساليب التدريب

تختلف أساليب التدريب المتبعة ويرجع السبب في ذلك لعدة أسباب منها تنوع موضوعات وأهداف التدريب واختلاف المستويات الوظيفية للمتدربين، واختلاف مهاراتهم وثقافتهم ودرجاتهم العلمية، وأخيراً اختلاف الظروف المتعلقة بالعملية التدريبية (المكان والزمان والأدوات)، (بلالي و علاهم، ٢٠١٨، ص١٢) ويمكن تقسيم أنواع التدريب على ضوء الاحتياجات التدريبية إلى أربعة أقسام رئيسية وهي:

- أ- احتياجات المؤسسة وتنقسم إلى قسمين: تخصصي وقيادي.
- ب- احتياجات الدولة: كذلك تنقسم إلى نوعين هما: تدريب داخلي وتدريب خارجي.

ت- احتياجات الأفراد الموظفين : تنقسم إلى ثلاثة أقسام : ذاتي، وفردية، وجماعي.
ث- احتياجات العمل : ويقسم هذا النوع إلى: تدريب سابق، وتدريب توجيهي، وأخيراً
تدريب أثناء العمل. وتجدر الإشارة إلى أن العملية التدريبية في الآونة الأخيرة شهدت
تطوراً وتقدماً ملحوظاً، كما وظهرت هناك عدة أنواع من التدريب المفتوح
والتدريب عن بعد والمحاكاة وغيرها من الأساليب التي تقوم على الاستفادة من التقنية
المتطورة والتكنولوجيا الحديثة (العزاوي وجواد، ٢٠١٠، ص ٢٣٠).
وحتى يتم استخدام الأسلوب الجيد في التدريب يجب الأخذ بعدة اعتبارات نبينها بما
يلي:

كيفية اختيار أساليب التدريب:

- يرى خبراء التدريب أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي عند اختيار
أسلوب التدريب كما يبينها ونلخصها بالتالي :
- (١) تحديد أهداف التدريب ويتوجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وشاملة
المرجو تحقيقها من التدريب.
 - (٢) إعداد وسائل ووسائل التدريب : يجب أن يعد المدرب قبل التدريب الوسائل التي
سوف يستخدمها والمناسبة لموضوع التدريب .
 - (٣) تقديم التدريب بشكل مشوق ومثير: حيث يعتبر التقديم الشيق للتدريب عاملاً
هاماً في نجاحه .
 - (٤) تقسيم التدريب لمهام : وهذا لب التدريب وجوهره.
 - (٥) تحقيق إيجابية المتدرب : يجب على المدرب أن يدرك أن التدريب الفعال هو
الذي يعتمد إيجابية المتدرب وفاعليته بحيث يكون محورا للعملية التدريبية لا مجرد
طرف هزيل فيها.
 - (٦) تنوع الأنشطة التدريبية : للأنشطة المختلفة التي يقوم بها المدرب والمتدرب
دور هام في سير التدريب وتقدمه بشكل فعال.
 - (٧) مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين : وهي من المسائل الهامة التي تواجه
التدريب كما تدل الخبرة الميدانية حيث يتفاوت المتدربون بقدراتهم وميولهم وعلى
المدرب الأخذ بعين الاعتبار هذه النقطة.
 - (٨) تشخيص صعوبات التدريب والعمل على تذليلها: حيث لا يؤدي التدريب ثمرته
طالما كانت هناك صعوبات تعوقه أو تحول دونها، وواجب المدرب - إزاء هذا -
تشخيص هذه الصعوبات والسعي لإزالتها.

٩) العناية بالملخص التدريبي بعد كل درس تدريبي أو فترة تدريبية من خلال تثبيت النتائج التي توصل إليها المدرب مع المتدربين طلابه في كل خطوة قبل الانتقال للخطوة التالية.

١٠) العناية بالتقويم والتركيز على تنمية العمليات التدريبية بشكل متقن من خلال قياس النتائج المباشرة للتدريب أي جوانب الخبرة الحاضرة التي يتضمنه التدريب من معلومات ومهارات، وغير المباشر الذي يقيس الذي يقيس قدرة المتدرب على الاستفادة مما أتقنوه من تدريبهم لمهارة معينة في مواقف أخرى جديدة.

١١) تكليف المتدربين بواجبات: حيث من المرغوب فيه أن يكلف المدرب المتدربين القيام ببعض الواجبات التي تتعلق بموضوع التدريب (بلالي و علاهم، ٢٠١٨).

تاسعاً التدريب وتنمية الموارد البشرية

يقاطع كلا من التدريب وتنمية الموارد البشرية في قضية أساسية وهي تطوير الموظف كإنسان فعال وقد يصيب البع اللبس بين مفهوم التدريب والتنمية ونشير هنا أن مفهوم تنمية الموارد البشرية هو الأكثر شمولاً واتساعاً من مفهوم التدريب، ولا تكفي برامج تنمية الموارد البشرية ضمن المؤسسة بالإعداد لما هو قائم حالياً فقط من احتياجات ، بل إنها تتسع وتشمل كل ما هو قائم ومتوقع في المستقبل وعلى الرغم من التشابه بين التدريب وتنمية الموارد البشرية إلا أنه يمكن التمييز بين التدريب وتنمية الموارد البشرية كما يلي:

الجدول رقم (١) التمييز بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

الاختلاف	تدريب الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
الهدف	إكساب الموظفين عدد من المهارات اللازمة لمواجهة التحديات والصعوبات الحالية	إعداد وتجهيز الموظفين لمجموعة من الوظائف والمراكز المستقبلية.
الإطار الزمني	محدود المدى	واسعة المدى
المستهدفون	غالباً الموظفين غير الإداريين	الموظفين المشرفين والإداريين معا
التقييم	بعد حضور البرنامج التدريبي	مستمرة وفي ضمن إطار الأهداف التنظيمية
تحديد الاحتياجات	تحدد على أساس مستوى الأداء الحالي للأفراد الموظفين	تحدد على أساس الخطط والاحتياجات المستقبلية
العائد المتوقع	قريب المدى	بعيد المدى
الميزانية	محدودة	أكبر تكلفة مقارنة بالتدريب

المرجع (الصيرفي، ٢٠٠٩).

التدريب الفعال للمؤسسات التربوية:

يقصد بالفاعلية القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك كما والفاعلية هي الدرجة التي تتمكن منها المؤسسة من تحقيق أهدافها ونعني بفاعلية التدريب مدى ملائمة أهداف التدريب المطلوبة ومدى تحقيق النجاح فالتدريب الفعال لا يكفي ان يخطط له بشكل جيد فقط بل يجب ان يتم تنفيذ عملية التدريب بدقة وجودة وعالية ، ومشكلة تقييم وقياس فاعلية التدريب من المشكلات التي واجهت المؤسسات ، وهي تواجه أيضا القائمين على عملية التدريب من حيث عدم القدرة على تحديد ما يجب قياسه وصعوبة عملية القياس لذلك ، هذا بالإضافة إلى عدم دقة القياس الإحصائية والأساليب المستخدمة في عملية القياس. ويعود عادة عدم كفاءة البرامج التدريبية هو السبب في فشل العملية التدريبية ويؤدي لعدم التأكد من فاعلية المتدربين (الغامدي، ١٤٣٥هـ، ص ٥٩)، وهناك مجموعة من الأمور التي تساهم في فاعلية التدريب (قدرات المدرب، ملائمة أساليب التدريب المستخدمة من قبل المتدربين، موقع التدريب، أهداف ومحتويات التدريب) فالمدرب يعمل لغرض مهمة إيصال أهداف التدريب لذا عليه أن يحمل موقعاً مركزياً في تحقيق الكفاءة في نقل البرنامج التدريبي من أجل تحقيق أهداف التدريب والأهداف التنظيمية، ومن أهم الأمور التي تشكل عائقاً أمام التدريب (ضعف محتوى التدريب - الأسلوب التدريبي)، ولهذه الأسباب مشتركة نقول إن المدرب الجيد هو الذي يملك المهارات اللازمة لإجراء برنامج تدريبي ملائم من خلال وضع أهداف التدريب المناسبة، ونقلها للمتدربين بأفضل طريقة من أجل نجاح البرامج التدريبية، فالتدريب لا يساعد فقط في تغيير قدرة الموارد البشرية في أداء وظائفهم الحالية وإنما يساعدهم في أداء مهام متوقعة في المستقبل (Uzma&Akbar,2015,52-53).

وعندما يأخذ التدريب والتطوير مكانه في العمل يكون من الأهمية بمكان للمدراء تعزيز فكرة تحويل المعارف والمهارات التي يتم اكتسابها لمواقف عمل حقيقية، فالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير هي مكونات نظام إدارة الموارد البشرية ، والتي تضمن أن تمتلك الموارد البشرية المساهمة في منظماتهم ، والتغذية العكسية هي عمل يشارك فيه المدراء، ولا بد من توافر مجموعة من الشروط الأساسية في عمليات التدريب حتى تكون فعالة ، وتحقيق الأهداف المرجوة منها بنجاح وفعالية، وتلك الشروط هي كالتالي:

١- متابعة المتدربين باستمرار خاصة بعد خضوعهم للبرامج التدريبية لضمان إمكانية تطبيق ما تم التدرب عليه والمساعدة في حل أية مشاكل قد تقف في سبيل تحقيق ذلك.

- ٢- أهمية وجود قناعة لدى الموظفين بأهمية التدريب وفوائده.
- ٣- أن تناسب البرامج التدريبية حاجة الموظفين ، والحرص على اختيار أساليب وطرق التدريب المناسبة.
- ٤- توافر البيئة الإدارية الملائمة ، ووجود مرونة تساعد الموظفين على تعظيم الاستفادة مما تم اكتسابه من معارف ومهارات خلال فترة التدريب السابقة.
- ٥- ضرورة النظر إلى العمليات التدريبية على أنها نشاط مستمر وحاجة مستمرة.
- ٦- مراعاة التطوير والتحديث في عمليات التدريب.
- ٧- الحرص على تقديم الدعم المستمر لعمليات التدريب وتوفير الموازنات المطلوبة (عبوي، ٢٠١، ص ٩٨).

التدريب الإلكتروني الحديث:

يعتبر التدريب الإلكتروني من أحدث الوسائل التي يتم اتباعها في عمليات تأهيل الموظفين ، ويمتاز هذا النوع من التدريب بعدة ميزات حيث يعتمد على استخدام الأجهزة الذكية والحواسيب و الشبكات والوسائط المتعددة بحيث يسهل على المؤسسة والموظف القيام بعملية التدريب والتعلم ، ويعمل على اختصار الكثير من الوقت المستهلك والجهد المبذول على هذه العملية (Cascio,2006, 285)، ويعرف التدريب الإلكتروني الحديث أنه نشاط منظم يهدف إلى إحداث تغيرات في الأنماط السلوكية لدى الموظفين بهدف تحسين مستوى المهارات والأداء والقدرة على التعامل مع المشكلات والتحديات ورفع الكفاءة والإنتاجية واتقان العمل من خلال استخدام وسائط الكترونية عن بعد أو عن قرب بشكل تزامني أو لا تزامني ويعرف أيضاً بأنه عملية تبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسب الآلي بغرض التدريب وإدارة المعرفة، والجدير بالذكر أنه يجب على أية منظمة قبل أن تتخذ قرار تطبيق أسلوب التدريب الإلكتروني بداخلها، من أن تقوم بتأكد من مدى مقدرة المتدربين ومعرفتهم ومهاراتهم على التدريب باستخدام هذا الأسلوب

الدراسات السابقة:

- تم ترتيب الدراسات السابقة وفق ثلاث محاور
- الدراسات السابقة التي تتعلق بتدريب الموارد البشرية والأداء الوظيفي (المتغير المستقل الأول والمتغير التابع)
 - الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة والأداء (المتغير المستقل الثاني والمتغير التابع)
 - ثم يبين الباحث التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية .

أولاً: المحور الأول الدراسات التي تتعلق بتدريب الموارد البشرية والأداء الوظيفي:

الدراسات العربية والمحلية:

دراسة فردوس، بن عزة (٢٠١٦) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية الجراحية ضياء بورقلة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدم استبيان كأداة للدراسة، وتم توزيع استبيان داخل المؤسسة على عينة (٤٠) عامل وقد اعتمد في تحليل البيانات برنامج SPSS لاختبار الفرضيات واستخدم الانحراف المعياري Anova واختبار تحليل التباين ومعامل الارتباط وخلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة حيث يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

دراسة شوكي، ناريمان عدنان (٢٠١٦) بعنوان: أثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء التنظيمي لمنظمات القطاع العام.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء التنظيمي للمنظمات المتمثل بمستوى الربحية، تم استخدام برنامج (spss) لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج لعينة الدراسة البالغة (٢٥٧) عامل في المنظمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات إضافة إلى العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج التالية منها وجود علاقة قوية بين مكتسبات تدريب الموارد البشرية ورفع مستوى ربحية المنظمة وأن مكتسبات التدريب تتأثر تتأثر بالمتغيرات الديموغرافية، مما سمح للباحثة بتقديم توصيات ترى أنها تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للمنظمات.

دراسة محمد، هالة الطيب السنوسي (٢٠١٦) بعنوان: أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية - رسالة ماجستير غير منشورة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب وأداء العاملين والتعرف على واقع التدريب في المصارف السودانية، وتتمثل مشكل البحث في أن التدريب لم يحظ باهتمام كاف وخاصة من قبل المصارف السودانية، وكذلك قلة الميزانيات التي تخصص للتدريب، اعتمدت الدراسة على نظرية الموارد البشرية

والدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة كان مجتمع الدراسة الإداريين والموظفين بالبنك الفرنسي وبنك تنمية الصادرات والبنك الزراعي وبنك النيلين وبنك التضامن ، استخدمت الدراسة عينة قصدية ، وكان حجم العينة ١٥٠ فرد ، وزعت عليهم الاستبانات ، وردت ١٤٩ بنسبة ٩٩% من جملة الاستبانات الموزعة وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والفاعلية من خلال أبعاد التدريب ، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الكادر تدريباً متقدماً يؤهله لإدارة العمليات التدريبية.

دراسة كريم، فاطمة الزهرة (٢٠١٧) بعنوان: أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية، دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة أنموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة.

هدفت الدراسة للتعرف على أي مدى يسهم التدريب في عملية التطوير الإداري لإذاعة المسيلة الجهوية واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أدوات البحث (الاستبانة- المقابلة - الملاحظة) ومجتمع الدراسة إذاعة المسيلة الجهوية وبلغت العينة (٢٥) موظفاً كامل المجتمع من موظفي الإذاعة وتوصلت الدراسة للنتائج الواضحة والهامة للتدريب في التطوير الإداري ورفع مستوى أداء موظفي الإذاعة.

دراسة أحمد و حاج (٢٠١٧) أثر التدريب على أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للتنقيب والتعرف إلى أي مدى تساهم وظيفة التدريب في رفع أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وتناولت أدوات المقابلة الشخصية مع أصحاب الاختصاص وتوصلت الدراسة أن التدريب يعمل على تحسين أداء الأفراد وذلك من خلال تنمية المعارف وتطوير المهارات وحسن استغلال الطاقات ولأجل ذلك تلجأ المؤسسات لتطبيق سياسة تدريب على مراحل متسلسلة ومنظمة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية ثم وضع برنامج تدريبي وتقييم التدريب.

دراسة الجهني فيصل بن عياد سليم (٢٠١٧) بعنوان: مدى فاعلية الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي في تحسين أداء الموظفين بجامعة طيبة.

هدفت الدراسة للتعرف على مدى ملائمة وفاعلية الدورات التدريبية لتحسين أداء الموظفين وما المعوقات التي تواجهها واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الجهاز الإداري حيث

بلغت العينة (١٣٠) موظفاً وكانت الأداة هي استبانة وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: موافقة أفلاد العينة على محتوى الدورات التدريبية التي تقدمها عمادة التطوير الجامعي للارتقاء بالقدرات الذاتي للموظفين وحرصا للمدربين بعمادة التطوير الجامعي على الإجابة على جميع أسئلة المتدربين ضعف الحوافز المادية لحوار الدورات التدريبية المقدمة من العمادة.

دراسة بلالي و علاهم (٢٠١٨) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي.

هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم استبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة (٣٨) عامل واعتمد برنامج SPSS في التحليل وتوصلت الدراسة إلى أن للتدريب هدفه ازالة جوانب القصور والضعف في أداء العاملين ويساد على تحسين الانضباط والسلوك بدرجة كبيرة حيث يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة والتدريب لدرجة كبيرة دور واضح في تحسن الاداء الزظيفي بنفس الدرجة .

دراسة (عبدالواحد، ٢٠١٩) بعنوان: أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية علي أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية. حالة دراسية تطبيقية علي وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية،

هدفت على الكشف عن أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الموظفين في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها لجمع البيانات اللازمة وتحليلها بمختلف الأساليب الإحصائية، وتكونت عينة الدراسة على (٤٦٢) فردا من مختلف المستويات الإدارية من الموظفين في وزارة الأشغال والإسكان الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الهامة أبرزها: أن درجة تقدير المستويات الإدارية المختلفة لأهمية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مرتفعة، وأن درجة تقدير الوحدات الإدارية المختلفة لمستوى أداء الموظفين في وزارة الأشغال العامة والإسكان متوسطة، وأن هناك أثر معنوي إيجابي لاستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الاحتياجات الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم الأداء، المدفوعات والمكافآت) على أداء الموظفين في وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها أنه يجب على المدراء العمل

على وضع معايير لتقييم الأداء تتسجم مع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، والتركيز على تقييم الأداء المرتبط بجودة العمل المنجز.

دراسة (سوما، ٢٠١٩) بعنوان: استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة: محلية الخرطوم في الفترة من ٢٠١٧ - ٢٠١٩ م

هدفت إلى تناول استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية. وهدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب في تنمية الموارد البشرية، باتباع البحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة، وأوضحت النتائج مدى اهتمام محلية الخرطوم بتدريب الموظفين أسهم في رفع قدرات الموظفين، كما أن حرص المحلية بتنسيق برامج التدريب للموظفين وفق الخطط المرسومة أدى إلى تحسين القدرات الإبداعية لدى الموظفين، وكذلك اهتمام المحلية بأحدث أساليب التدريب أدى إلى تحقيق الأهداف، وأيضاً التزمت المحلية بتنوع البرامج التدريبية مما ساعد على رضا الموظفين، وكما أن استخدام الحاسوب الآلي في المحلية لعب دوراً هاماً في مجال التدريب، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في الاهتمام بعملية التدريب مما يسهم في رفع قدرات الموظفين، تعزيز عملية تنسيق البرامج التدريبية للموظفين وفق الخطط المرسومة لها، فضلاً عن ضرورة توفير الاحتياجات التدريبية في المحلية وتحسين نوعية البرامج التدريبية.

دراسة (الحضرمي، ٢٠٢٠) بعنوان: دور التدريب في تحسين كفايات معلمي معاهد العلوم الإسلامية بسلطنة عمان.

هدفت إلى تسليط الضوء على أثر التدريب في تحسين الكفايات التعليمية لمعلمي معاهد العلوم الإسلامية وتبين ما يقوم به التدريب من إكساب للمهارات التعليمية للمعلمين، كما أن الدراسة بينت العلاقة بين التدريب والكفايات التعليمية وهي علاقة إيجابية، كانت هناك برامج تدريبية متنوعة ساعد ذلك على صقل الكفايات، كما كشفت الدراسة مستوى وترتيب الكفايات التعليمية وفقاً لإجابات عينة الدراسة وفي نهاية الأمر وضحت الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة التعليمية.

دراسة (العتيبي، ٢٠٢١) بعنوان: دور التدريب في رفع أداء الموظفين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

هدفت إلى التعرف على دور التدريب في رفع أداء الموظفين خلال دراسة حالة على القطاع الصحي والتعليمي والعسكري بمنطقة مكة المكرمة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات والمؤسسات تواجه مشكلة رئيسية في ضعف عملية التدريب للموظفين، وقد يقتصر التدريب على مستويات معينة دون أخرى

بينما يجب أن يشمل التدريب جميع المستويات المختلفة بالمؤسسة التربوية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات المختلفة بطريقة الاستبيان، وبلغ مجموع العينة (١٧٤) موزعة على قطاعات مختلفة بمنطقة مكة المكرمة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة عينة البحث على دور التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتطوير أدائهم، وتوصي الدراسة بضرورة عمل تقييم دوري للبرامج التدريبية قبل وبعد تنفيذ الدورات التدريبية.

دراسة (الدروقي، ٢٠٢٢) بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء الموظفين بقطاع التعليم بمدينة بنغازي ليبيا.

هدفت لدراسة ميدانية على من الموظفين في مراقبة التعليم بنغازي، إلى التعرف على دور التدريب في تحسين الأداء الموظفين في مراقبة التعليم بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي، وتتكون عينة الدراسة من موظفي مراقبة التعليم بنغازي-(قسم الشؤون الإدارية) البالغ عددهم (٦٧) موظفاً، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وأسفرت نتائج الدراسة أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الموظفين بمراقبة التعليم بنغازي، وأوصت الدراسة باستخدام أساليب علمية حديثة في نشر ثقافة التدريب للموظفين حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم، وجعل التدريب عملية مستمرة لمواكبة التغيرات والتطورات وذلك بهدف تنويع المهارات والقدرات.

دراسة (العميري، ٢٠٢١) بعنوان: تقييم برامج المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين.

هدفت إلى تقييم البرامج التدريبية التي يقدمها المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين، بالاعتماد على المنهج الكمي باتباع أسلوب الدراسات المسحية، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم تطبيقها على عينة تكونت من ٥٩٥ متدرباً ومتدربة أنهما التدريب؛ منهم ٢٢٣ متدرباً و ٣٧٢ متدربة، وتوصلت النتائج إلى أن تقييم برامج المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين من وجهة نظر المتدربين عالٍ، مما يدل على رضا المتدربين عن البرامج، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في تقييم البرامج تعزى لمتغيرات الجنس، ونوع البرنامج، وسنوات الخبرة، وأشار المتدربون إلى أن نقاط الضعف تكمن في: كثرة المهام المطلوبة من المتدربين، وتأخر التغذية الراجعة، ونتائج التقييم، وعدم وضوح ماهية الشهادة المقدمة بعد التدريب.

دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) بعنوان: تطوير أداء المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في الأردن: سيناريوهات مقترحة.

هدفت لتطوير أداء المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت تحليل الوثائق في جمع البيانات والمعلومات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وضع ثلاثة سيناريوهات، الأول المرجعي والذي يتضمن استمرار الوضع الراهن بإيجابياته وتحدياته، والثاني السيناريو التطوري ويتضمن تحويل المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين إلى أكاديمية مهنية للمعلمين وتوليها نظام الترخيص لمزاولة مهنة التعليم في السلطنة، وتوسيع التوجهات المحلية بأن يتولى المعهد مسؤولية البحث العلمي والابتكار. والتوجهات الإقليمية كبناء شراكات عربية مع الجهات المهمة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وتوجهات دولية كاعتماد المعهد من جهات اعتماد دولية. والثالث السيناريو الابتكاري ويتضمن تحويل البرامج الاستراتيجية للمعهد إلى دبلومات متخصصة بالشراكة مع المؤسسات التعليمية والتدريبية المحلية والعالمية وعدم التمييز بالتدريب وفق الجنسين .

دراسة (الراشدية، ٢٠٢١) بعنوان: واقع وتحديات تطبيق استراتيجيات التعلم من وجهة نظر المتدربين بالتطبيق على معلمي الرياضيات خريجي برنامج المعد التخصصي للتدريب المهني بسلطنة عمان.

هدفت إلى معرفة واقع تطبيق معلمي الرياضيات لاستراتيجيات التدريس والتحديات التي تواجههم للتطبيق بعد انتهاء برنامج تدريبي أثناء الخدمة طويل الأمد من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من ٢٠ معلما من معلمي الرياضيات ممن شارك في البرنامج التدريبي لمعلمي الرياضيات بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بطريقة عشوائية، والذي استمر لمدة عامين دراسيين، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وقد جمعت البيانات عن طريق المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق المتدربين للاستراتيجيات كان مرتفعا، كما أظهرت النتائج أن الاستراتيجيتين: التعلم النشط وتوظيف التكنولوجيا حصلتا على نسبة أعلى من الاهتمام والتطبيق، وأوضحت الدراسة أن أبرز التحديات التي واجهها المتدربون، قلة توفر المعينان والمصادر المختلفة، بينما كانت أبرز الحلول المنفذة، تجهير قاعة خاصة بالرياضيات وتوفير المصادر المعينة في تفعيل استراتيجيات التعلم المختلفة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالاستمرار في تنفيذ برامج تدريبية أثناء الخدمة

للمعلمين تعزز جانب التطبيق في بيئة العمل من أجل التأكيد على امتلاك المعلمين للمهارات المهنية المطلوبة، والتغلب على التحديات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية حول تدريب الموارد البشرية والأداء الوظيفي:

دراسة (Otuko, A. H., Chege, K. & Douglas, M., 2013) بعنوان: تأثير أبعاد التدريب على أداء عمل الموظف: حالة شركة ممياس للسفر في مقاطعة كاكماجا. فقد هدفت إلى تقييم تأثير أبعاد التدريب على الموظفين، حيث سعت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر تقييم احتياجات التدريب وأثر محتوى التدريب وأثر تقييم التدريب أثناء العمل على أداء الموظفين. وبناءً على أهداف الدراسة، كان المستهدفون من الدراسة ١٥٠ موظفاً و٦ رؤساء أقسام، وكانت أداة البحث هي الإستمارة والمقابلة ومنهج الدراسة هو الوصفي التحليلي. وبناءً على تحليل البيانات أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة مباشرة كبيرة بين أبعاد التدريب وتتمثل في احتياجات ومحتويات وتقييم التدريب وأداء الموظفين.

دراسة (Mollahoseini A. & Farjad S, ٢٠١٢) بعنوان: فعالية التقييم في التدريب المهني في التعليم العالي (دراسة حالة: جامعة تاكستان)

فهي تهدف إلى دراسة فعالية التدريب والتطوير في قطاع التعليم العالي باستخدام التدريب وإطار التقييم، وتم استخدام الطريقة الكمية من خلال مسح الاستبيان لجمع البيانات والاستبيانات تم توزيعها على المستجيبين على مختلف المعلمين والموظفين والمديرين العاملين في جامعة آزاد الإسلامية، فرع Takestan. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: أن فعالية التدريب على الموضوع قد تم تقييمها على جميع مستويات التقييم الأربعة، وهي: التفاعل والتعلم وتغيير السلوك ونتائج مستويات التدريب. وتبين أن العوامل التي يمكن أن تؤثر على فعالية التدريب في جامعة Takestan هي نقص الدعم من الإدارة العليا والأقران، والمواقف الفردية للموظفين، والعوامل المتعلقة بالوظيفة وكذلك أوجه القصور في ممارسة التدريب.

دراسة (Kiweewa&Asiimwe,2014) بعنوان: هل يؤثر التدريب على أداء الموظف في المؤسسات التنظيمية في أوغندا؟ دليل تجريبي من UCC

هدفت الدراسة إلى البحث في آثار التدريب على أداء الموظفين في المؤسسات التنظيمية في أوغندا باستخدام عينة من ٨٠ مشاركاً من أصل ١٠٨، ولقد استخدمت إستبانة خاصة للدراسة أظهرت أن معظم الردود كانت حقيقية واقعية حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وعليه بينت الدراسة أن المؤسسات تسعى من أجل التنافسية في بيئة العمل المتغيرة وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها: أن التدريب

يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في المؤسسات التنظيمية في أوغندا وأوصت الدراسة بضرورة ادخال التكنولوجيا الجديدة في تدريب الموظفين تدريباً عالي الجودة.

دراسة (Chabaya, R. A., 2015) بعنوان: تطوير الكادر الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعات ولاية زيمبابوي (رسالة دكتوراة غير منشورة).

فقد هدفت الدراسة للتقصي كيف أن الظروف والثقافات المؤسسية مكنت أو عرقلت تطوير وتنفيذ برامج التطوير المهني الأكاديمي في جامعات ولاية زيمبابوي. وكان الدافع وراء الدراسة هو ضعف التطور المهني والأكاديمي في جامعات ولاية زيمبابوي، كما بحثت الدراسة في تأثير ثقافة الأقسام الأكاديمية ودراسة رؤى حول وجهات نظر الأكاديميين حول الظروف التي تؤثر على تنفيذ برامج تطوير أعضاء هيئة التدريس وكانت أدوات البحث عبارة عن المقابلات ومناقشات والوثائق وتم استخدام الاستبيانات. وكانت عينة البحث من جامعتين حكوميتين بلغت (١٦) أكاديمي، وأربعة عمداء ، واثنين من مديري مراكز التعليم والتعلم وتم اختيار نائبين للمستشار عمدا للمشاركة في الدراسة وقد توصل البحث إلى نتائج تعكس أن التخصصات لها تأثير كبير على تطوير وتنفيذ التطوير الأكاديمي في المستوى الأعلى في مؤسسات التعليم. و ان الاهتمامات البحثية للأكاديميين نابعة من اهتمامات برامج التطوير المهني الأكاديمي التي لها تأثير واضح الأمر الذي يؤثر على الأكاديميين ويكسبهم اتجاهات سلبية خاصة المحترفين منهم في حال لم يكن التدريب مميزاً ، كما ظهرت من النتائج أن سياسات الترويج تفضل البحث على التدريس الناتج مما يجعل الأكاديميون يهتمون التدريس ويهتمون بالبحث في أدوارهم الأكاديمية. كما ظهر بوضوح أيضاً أن الباحثين الجيدين ليسوا بالضرورة معلمين جيدين وأن الحاصلين على الدكتوراة كذلك ليسوا بالضرورة معلمين جيدين مما يبين أهمية البرامج التدريبية في رفع مستوى أداء الهيئة التدريسية في التدريس والبحث.

دراسة (James, 2017) بعنوان: دراسة نوعية متعددة الأساليب لبرنامج تدريب المعلمين الجديد أثناء الخدمة.

هدفت لتحسين التدريس في المدارس الابتدائية، التي هدفت إلى جمع البيانات من أجل التطوير المستقبلي لبرنامج تدريبي أثناء الخدمة للمعلمين الجدد الذين تستخدمهم أكاديمية ليك فوريس، وشملت عينة الدراسة خمسة مدرسين جدد للأطفال ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة الذين كانوا مغتربين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت نتائج الدراسة أن التدريب أثناء الخدمة مهم لمعلمي التعليم الخاص الجدد في مدرسة ابتدائية كأداة للتطوير المهني، ويمكن أن تثبت هذه

الأداة أنها استثمار قابل للتطبيق في المدرسين والمدرسة والمجتمع المحلي. بالإضافة إلى ذلك، من المهم للمعلمين اكتساب المعرفة والمهارات المعاصرة من خلال حضور التدريب أثناء الخدمة، وتتسم فعالية التدريب أثناء الخدمة بأهمية لضمان ملائمة التدريب وتحقيق النتائج المرجوة مثل تحسين موقف المدرسين.

دراسة (Sims, 2018) بعنوان: الكفاءة الذاتية لمعلمي التربية الخاصة فيما يتعلق بالدمج.

وقد صممت هذه الدراسة المتسلسلة للأساليب المختلطة لمقارنة التصورات والمواقف والفعالية الذاتية لمعلمي التعليم العام والخاص في المدارس الابتدائية والمتوسطة والإداريين فيما يتعلق بالشمول، وحددت الدراسة مجالات محددة من الدعم والتدريب اللازمين لتحسين هذه العوامل، حيث أجريت الدراسة في روضة أطفال من خلال موقع بحثي ٨ في الجزء الجنوبي الشرقي من الولايات المتحدة، وكانت المشكلة التي عولجت هي أن مديري المدارس غير متأكدين من تصورات الكفاءة الذاتية لمعلمي التعليم العام والخاص فيما يتعلق بالإدماج التعليمي الفعال للطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة في الفصول الدراسية للتعليم العام.

دراسة (Karim et al., 2019) بعنوان: أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين: تحليل البيانات الكمية.

هدفت لدراسة أثر التدريب والتطوير على أداء العاملين وتقر الدراسة بأن الموظفين هم الأصول الرئيسية للمنظمات ويجب توافر موظفين مدربين تدريباً جيداً للقيام بالأنشطة بفعالية وكفاءة، حيث هدفت الدراسة لمعرفة أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين. ووجدت الدراسة أن الموظفين على معرفة بالتدريب، ويتم تحفيزهم من خلال التدريب، وأن التدريب والتطوير يسهمان في إنتاج الأداء العالي. ولقد اقترحت الدراسة أن التدريب والتطوير لجميع الموظفين يجب أن يكون ديناميكياً وإلزامياً، ويجب على رب العمل إعطاء برامج تدريب إلزامية لجميع الموظفين من أجل تحسين الأداء، وعليه قررت الدراسة أن هناك حاجة إلى تدريب مستمر.

دراسة (Al Mamun, M. A., 2019) بعنوان: تحليل وعي الموظف حول ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دليل من بنغلاديش.

هدفت الدراسة إلى فحص مدى الوعي بإدارة الموارد البشرية الخضراء بين مستويات مختلفة من مديري الموارد البشرية في مختلف المنظمات في بنغلاديش. ولقد استخدمت مجموعة من طرق البحث الكمي والنوعي، وكانت عينة البحث مكونة من ٢٢١ مديراً من شركات مختارة. ولتحقيق الهدف استخدمت أداة بحثية وهي استبانة خاصة وكان منهج البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التركيز على

العوامل التي تزيد من وعي الموظفين بشأن إدارة الموارد البشرية الخضراء. ولقد أظهرت الدراسة أن غالبية مديري الموارد البشرية من مختلف الشركات الصناعية المختلفة لم تكن على دراية بالنشاطات اللازمة لإدارة الموارد البشرية الخضراء وأن التدريب والندوات الأجنبية عوامل مهمة لزيادة الوعي حول الموارد البشرية الخضراء ويجب دمج إدارة الموارد البشرية الخضراء في قانون العمل بينغلادش وكذلك تعزيز المنظمات التي تمارس إدارة الموارد البشرية الخضراء.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت بعض الدراسات السابقة مع هدف الدراسة العام في التعرف على أثر استراتيجيات التدريب على تطوير العنصر البشري في المؤسسات مثل دراسة الطهراوي (2010) التي هدفت لمعرفة دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية ودراسة (شوكي، ٢٠١٦) هدفت للتعرف على أثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء التنظيمي لمنظمات القطاع العام، ودراسة (السنوسي، ٢٠١٦) التي هدفت لدراسة أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف ودراسة (كريم، ٢٠١٧) هدفت لمعرفة أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية ودراسة (محمد و حاج ، ٢٠١٧) التي هدفت دراسة أثر التدريب على أداء العاملين ودراسة (Abdullahi et al., 2018) التي هدفت لمعرفة تأثير التدريب والتطوير على إنتاجية الموظف لدى الموظفين الأكاديميين دراسة (Tukunimulongo, J., 2016)، التي هدفت التعرف على تأثير التدريب أثناء العمل على أداء الموظف ودراسة (Okechukwu, 2017) هدفت لتعرف تأثير التدريب والتطوير، وأداء الموظفين على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كلية إدارة التكنولوجيا ودراسة (الحوالدة، ٢٠١٧) التي بحثت مدى توافر مقومات تطبيق استراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية، وكذلك دراسة (سوما، ٢٠١٩) التي تناولت دور تناول استراتيجية التدريب ودورها في تنمية الموارد البشرية، أما دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) فركزت على توضيح دور المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عمان، وكذلك دراسة (العميري، ٢٠٢١) التي تناولت تقييم البرامج التدريبية التي يقدمها المركز التخصصي للتدريب المهني بالسلطنة. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التعرض لأنماط القيادة الحديثة ودراسة سيرينا واكايا (Serin & Akkaya, 2020) دراسة براسيتا : Prasetia, Indra, Melfayetty, Sri, Dewi, Rosmala. (2020). ودراسة قامت آل معوض (٢٠١٩)، (آل منصور، ٢٠١٩).

واتفقت عدد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم، ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة (Zulaiha & Mulyono, 2020) ودراسة (Sims, 2018) ودراسة (Sala, Zanfroni, & d'Alonzo, 2017) وكذلك دراسة (السيد ع.، ٢٠١٨) ودراسة (القرالة، ٢٠١٨). دراسة كريم، فاطمة الزهرة (٢٠١٧) ودراسة الصلابي، سالم محمد (٢٠١٧) ودراسة بشيخ جميلة (٢٠١٧) ودراسة دراسة بلالي و علاهم (٢٠١٨) ودراسة القرالة، عبدالمنعم (٢٠١٨) ودراسة (Okechukwu, 2017) ودراسة (Samwel, 2018) ودراسة (Kareem, M. A. & Hussein, I. J., 2019)، ودراسة (Karim et al., 2019) ودراسة (Abdullahi et al., 2018) ودراسة (Samwel, 2018) ودراسة (Karim et al., 2019).

كما اتفقت بعض الدراسات في التركيز على عينة الدراسة في تناول سلطنة عمان مثل دراسة (العامري، ٢٠٢٣) ودراسة (الراشيدية، ٢٠٢١) ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) ودراسة (العميري، ٢٠٢١).

اتفقت بعض الدراسات في أداة جمع البيانات حيث ركزت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات مثل دراسة (الخالدة، ٢٠١٧) ودراسة (عبدالواحد، ٢٠١٩) ودراسة (القرالة، ٢٠١٨) ودراسة (العامري، ٢٠٢٣) ودراسة الصلابي، سالم محمد (٢٠١٧) ودراسة الجهني فيصل بن عياد سليم (٢٠١٧) ودراسة بشيخ جميلة (٢٠١٧)، دراسة حمزة، دري (٢٠١٧) ودراسة بلالي و علاهم (٢٠١٨) ودراسة شعبان، أنغام عيسى (٢٠١٨) ودراسة عباس، منير (٢٠١٨) ودراسة (Zulaiha & Mulyono, 2020) ودراسة (Wimbley, 2020). ودراسة (Samwel, 2018) ودراسة (Kareem, M. A. & Hussein, I. J., 2019)، ودراسة (Karim et al., 2019) ودراسة (Al Mamun, M. A., 2019) ودراسة (Abdullahi et al., 2018) ودراسة (Okechukwu, 2017) ودراسة (Karim et al., 2019) ودراسة (Al Mamun, M. A., 2019) ودراسة (Abdullahi et al., 2018) أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات في هدفها العام إلا أنها ارتبطت بموضوع الدراسة من زوايا مختلفة مثل دراسة (Wimbley, 2020) التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين والتدريب، وكذلك دراسة (Bshina, 2016) التي بحثت فاهم الممارسات لتحسين المهارات والأداء للمديرين في البنوك التجارية، ودراسة (السعدي، ٢٠١٧) التي تستهدف تناول واقع أداء القوى العاملة والعوامل المؤثرة عليه بالمديريات التعليمية، ودراسة (العامري، ٢٠٢٣) التي بحثت تنمية رأس المال

البشري بسلطنة عمان ودراسة بشيخ جميلة (٢٠١٧) التي بحثت في دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية ودراسة حمزة، دري (٢٠١٧) عن دور التدريب في تحسين أداء العاملين "و دراسة عباس، منير (٢٠١٨) التي بحثت في تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب

- كما اختلفت بعض الدراسات السابقة في المنهج المتبع فبعضها اتبع المنهج التاريخي أو منهج دراسة الحالة مثل دراسة (سوما، ٢٠١٩) ودراسة (الراشيدية، ٢٠٢١) التي اعتمدت على المنهج النوعي.

- اختلفت بعض الدراسات في أداة الدراسة حيث ركزت بعض الدراسات على تناول الموضوع من رؤية نظرية تأصيلية للتدريب أو تنمية الموارد البشرية مثل دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) ودراسة (الراشيدية، ٢٠٢١) التي اعتمدت على المقابلة كأداة لجمع البيانات، ودراسة (حسن، ٢٠١٨).

- اختلفت بعض الدراسات في تغطيتها المكانية حيث تناولت بعض الدراسات التدريب في الأردن أو ليبيا أو السودان ومصر مثل دراسة (حسن، ٢٠١٨) ودراسة (عبدالواحد، ٢٠١٩) ودراسة (الحوالة، ٢٠١٧) ودراسة (James, 2017) ودراسة (Campbell-Shirley, 2017) ودراسة (Sala, Zanfroni, & d'Alonzo, 2017). ودراسة الصلابي، سالم محمد (٢٠١٧) مدينة مصراتة. ، ودراسة بشيخ جميلة (٢٠١٧) في مستغانم بالجزائر و دراسة عباس، منير (٢٠١٨) في سورية ودراسة (Tahir&Sajjad,2013) في إقليم لاهور باكستان

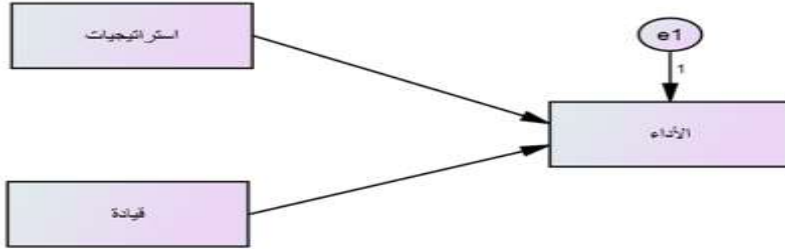
ودراسة (Kiweewa&Asiimwe,2014) في أوغندا ودراسة (Chabaya, R. 2015) في زيمبابوي ودراسة (Ozturk, 2016) في تركيا ودراسة (Okechukwu, 2017) بجامعة أوتارا الماليزية ودراسة (Abdullahi et al., 2018) في نيجيريا.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة نقاط:

- إثراء الإطار النظري للدراسة.
- القدرة على تحديد وصياغة مشكلة الدراسة بدقة ووضوح.
- تحديد أهداف الدراسة وأهميتها بدقة
- القدرة على الإلمام بنتائج الدراسات السابقة بما يدعم نتائج الدراسة في مناقشتها والتعقيب عليها.
- القدرة على تحديد أبعاد ومحاور أداة الدراسة وخاصة الأبعاد المرتبطة بنمط القيادة المتبع في وزارة التربية والتعليم
- تحديد منهجية الدراسة بشكل واضح وسليم.

- الوصول إلى العديد من التوصيات التي تسهم في تطوير الموارد البشرية.
- وفي ضوء الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن اقتراح النموذج المفاهيمي المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة في الشكل (٣)



شكل (١٣) النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

يبين الباحث أن الدراسة الحالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعظم الدراسات السابقة فهي تتعلق بمتغير واحد على الأقل . وقد استفاد الباحث من الأدب النظري للدراسات السابقة، في مختلف النقاط التي تلتقي فيها الدراسة الحالية مع الأدب النظري، الذي بتدريب الموارد البشرية والقيادة أو ، والأداء ، سواء في بناء الإطار النظري للبحث الحالي، أو المنهجية، أو في تصميم أداة الدراسة. فالدراسة الحالية تناولت الموضوع بشكل مختلف عن الدراسات السابقة في التحقق من أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ولقد لفتت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، من ناحية الحدود الزمانية والمكانية والحالة الدراسية، وأيضاً في تناول الباحث لبعض المتغيرات، التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، حيث أن الباحث استخدم متغيرين مستقلين هما استراتيجيات التدريب (المتغير المستقل الأول ونمط القيادة (المتغير المستقل الثاني) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) وهذا لم يجمعه أيه دراسة في حدود علم الباحث وهذا يعبر عن وجود الفجوة البحثية، ويأمل الباحث أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة في المجال القيادي والإداري التربوي بما يحقق الأداء الوظيفي المتميز .

جدول رقم (٢) الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ناقشت معظم الدراسات السابقة إحدى متغيرات الدراسة وهو المتغير المستقل، من حيث أبعاده ومتطلباتها ومجالات تطبيقها. بينت بعض الدراسات أهمية التدريب واستراتيجياته وأهمية القيادة على الأداء الوظيفي، في حين ركزت دراسات أخرى على تأثير متغير واحد فقط أبرزت الدراسات السابقة أهمية الأداء الوظيفي.	لم تركز أي من الدراسات السابقة على دور استراتيجيات التدريب ونمط القيادة كعامل مستقل على العلاقة مع الأداء الوظيفي كمتغير تابع	تهدف الدراسة الحالية الى معرفة أثر استراتيجيات التدريب وأنماط القيادة (متغيرين مستقلين) على الأداء الوظيفي كمتغير تابع

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة والجدول السابق يُلاحظ الآتي:

قلة الدراسات التي تناولت موضوع استراتيجيات التدريب وأنماط القيادة ، وندرة الدراسات التي تناولت الجمع بين متغيرين مستقلين على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) لم يجد الباحث (في حدود علمه) أية دراسة و أفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء القسم النظري، واختيار أدوات البحث، واختيار الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج والتعليق عليها.

منهجية الدراسة:

طريقة تصميم البحث :

تقتضي المنهجية العلمية للبحث العلمي الوصول إلى أهدافه ونتائجه والقيام بتفسيرها لذلك فإن إتباع الخطوات العلمية في المنهج العلمي مهم إذا ما أردنا أن نصل لنتائج موضوعية وحقيقية تخدم أهداف الدراسة فمنهج البحث العلمي هو خطوات محددة تستخدم لحل ظاهرة أو مشكلة ما وذلك بغية الوصول لحلول تتعلق بموضوع الدراسة ولأجل تحقيق أهداف وأسئلة الدراسة والإجابة عن أسئلتها حيث يوضح الباحث فيما يلي الخطوات التي سيتبعها في عرض منهجية الدراسة وطرحها بشكل مفصل للوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، حيث يشمل ذلك محاور علمية رئيسية، ابتداءً بمناهج الدراسة المتبعة والتصميم الذي اعتمد عليه الباحث، ومن ثم مجال الدراسة، ثم يتناول الباحث مجتمع الدراسة والعينات، وأدوات جمع البيانات، والأساليب التي ستستخدم في تحليل ومعالجة وعرض البيانات، كذلك تناول اختبارات الصدق والثبات والموثوقية من خلال الدراسة الاستطلاعية التي سوف يقوم

بها الباحث، وذلك لمعرفة صدق وثبات أداة الدراسة والتأكد من صلاحيتها. أما الأسلوب فقد عمد الباحث إلى استخدام أسلوبين: الأول الأسلوب النظري لتقديم خلفية نظرية موسعة عن استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة كمتغيرات مستقلة ثم شرح المتغير التابع المتمثل بالأداء الوظيفي وعرض الدراسات السابقة التي تتعلق بهما ووصف الظاهرة والمتغيرات وتحليلها من خلال خصائصها، وأشكالها والعوامل المؤثرة بالرجوع للمصادر الجاهزة كالمراجع والمصادر العلمية المتمثلة بالبحوث والدراسات والكتب والمقالات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها أما الأسلوب الثاني فهو أسلوب المنهج الوصف والتحليل وفيما يلي نقدم شرحاً مفصلاً لذلك.

منهج البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الواقع ووصفها، والتعبير عنها كمياً وكيفاً، وذلك من خلال رصد واقع المشكلة البحثية وتحليلها، حيث يمكن من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقات بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

مجتمع البحث وعينتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديريات بالمحافظات التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (٦٠٢٤) موظفاً، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥). وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية والتي بلغت (٤٩٩) موظفاً من إجمالي مجتمع الدراسة وذلك وفقاً لجدول "مورجان وكريجسي" لتحديد عينة الدراسة، حيث تم توزيع مجتمع الدراسة وعينته موزعون بين ديوان وزارة التربية والتعليم، والمديريات التابعة لها في المحافظات مديريات للتربية والتعليم وهي ديوان عام الوزارة، وست مديريات للتربية والتعليم في محافظة مسقط، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، جنوب الشرقية، شمال الشرقية، وظفار، وتم أخذ العينة من خلال اختيار عينة عشوائية من كل طبقة (محافظة) حسب عدد

المجتمع في كل محافظة نسبة إلى المجتمع الكلي للبحث، وهذه الطريقة تم استخدامها في الدراسات السابقة في المجال التربوي.

ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة وعينته كالاتي

جدول رقم (٣) توزيع مجتمع الدراسة وعينته

م	المحافظة	مجموع أعداد الموظفين في كل محافظة	حجم العينة في كل محافظة نسبة إلى حجم المجتمع
١	ديوان عام الوزارة	٢١٩٠	١٤٨
٢	مسقط	٧٤٤	٦١
٣	شمال الباطنة	٩٢٦	٦٠
٤	جنوب الباطنة	٥٩٦	٦١
٥	جنوب الشرقية	٦٤٢	٥٦
٦	شمال الشرقية	٥٠٨	٥٥
٧	ظفار	٩١٨	٥٨
	المجموع	٦٠٢٤	٤٩٩

المصدر: (وزارة التربية سلطنة عمان، ٢٠٢٥)

اختيار حجم عينة البحث:

يقصد بها "جزء من المجتمع يتم اختياره بطريقة علمية محددة للحكم على المجتمع محل البحث، وهي نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من المجتمع الأصلي، تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يوفر ويساعد الباحث على دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات" (الطائي، 2012، 2). وسيتم تحديد حجم العينة عن طريق جدول (krejcie & morgan, 1970).

جدول رقم (٤) حجم عينة (krejcie & morgan, 1970)

حجم عينة البحث | إذا كان مجتمع البحث متجانساً

حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث	حجم العينة	حجم مجتمع البحث
10	220	140	1200	291	10
15	230	144	1300	297	15
20	240	148	1400	302	20
25	250	152	1500	306	25
30	260	155	1600	310	30
35	270	159	1700	313	35
40	280	162	1800	317	40
45	290	165	1900	320	45
50	300	169	2000	322	50
55	320	175	2200	327	55
60	340	181	2400	331	60
65	360	186	2600	335	65
70	380	191	2800	338	70
75	400	196	3000	341	75
80	420	201	3500	346	80
85	440	205	4000	351	85
90	460	210	4500	354	90
95	480	214	5000	357	95
100	500	217	6000	361	100
110	550	226	7000	364	110
120	600	234	8000	367	120
130	650	242	9000	368	130
140	700	248	10000	370	140
150	750	254	15000	375	150
160	800	260	20000	377	160
170	850	265	30000	379	170
180	900	269	40000	380	180
190	950	274	50000	381	190
200	1000	278	75000	382	200
210	1100	285	100000	384	210

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610

يلاحظ من خلال الجدول السابق؛ أن إجمالي حجم العينة الملائمة لحجم مجتمع البحث (٦٠٢٤) هي (٣٦١) فرد، وتم أخذ عينة أكبر وكانت (٤٩٩) فرد. حيث قام الباحث باختيار عينة البحث على نحو حيادي وموضوعي دون تحيز، وتحقق من أن عينة البحث التي اختارها تمثل مجتمع الدراسة على نحو شامل

ومتكامل، وتؤكد من وجود توافق وتكافؤ بين مختلف مكونات مجتمع البحث، وتؤكد من أن حجم العينة متوافقة مع طبيعة البحث ومستوى الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها في دراسته.

اختيار عينة البحث:

من خطوات اختيار عينة البحث؛ تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الهدف الرئيسي من البحث العلمي، وهذه الخطوة هي الخطوة الأساسية التي تساعد على نجاح جميع الخطوات البحثية، ويتمثل الهدف الأساسي للبحث الحالي في تعرف أرو استراتيجيات تدريب الموارد البرية ونمط القيادة لى تسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث، وتتمثل الخطوة الثانية في تحديد مجتمع البحث على نحو جيد ودقيق الذي سيختار منه عينة البحث، وتتمثل الخطوة الثالثة في تحديد الخصائص المرتبطة بمجتمع البحث وما يضمه من متغيرات يشملها البحث؛ ومنها علي سبيل المثال: (الجنس- العمر- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي)، وتتمثل الخطوة الرابعة في تحديد حجم عينة البحث، حيث لا توجد محددات قاطعة حول تحديد حجم العينة، فكل دراسة أهدافها وطبيعتها، ولكن يركز الإحصاء الاستدلالي على أنه كلما زاد حجم العينة كان أفضل؛ لأن فرصة التمثيل تزداد (عباس، 2019، 3)؛ لذلك تشتمل على (377 موظفا بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، بعد استثناء العينة الاستطلاعية من أفراد المجتمع الأصلي، وتم اختيار العينة بطريقة العينة التحديدية، واللجوء إلى هذه الطريقة لأن المجتمع الأصلي للبحث من المجتمعات الكبيرة (وتهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الأهداف البحثية بشكل فعال، واستهداف ذات الخبرات المحددة، وتوفير الوقت والجهد، والحصول على بيانات غنية ومفصلة، وتتميز هذه الطريقة بضبط المتغيرات المتوقع تأثيرها في المتغير الرئيس أو المعتمد، وتمتاز العينة الطبقية بأنها عينة احتمالية إضافة إلى ضبطها لمتغيرات البحث في أثناء تقسيم المجتمع إلى فئات)، وبشمل عام، فإن طريقة العينة التحديدية تُعتبر أداة فعالة تُمكن الباحثين من تحقيق أهداف البحث وفهم الظواهر المدروسة بشكل أفضل وأعمق، والجدول السابق رقم (٣) يبين العينة في كل محافظة نسبة إلى حجم المجتمع.

أداة البحث:

قام الباحث بتصميم الاستبانة بالإسترشاد والاستفادة من الدراسات السابقة والأدب التربوي السابق حيث رجع الباحث لمجموعة من الدراسات العربية والأجنبية حول تدريب الموارد البشرية والأنماط القيادية والأداء الوظيفي ومنها:

- الدراسات المعاصرة الأجنبية التي اهتمت بالأداء الوظيفي: (Samwel, 2018) (Abdullahi et al., 2018) دراسة (Onikoyi, 2023).

- الدراسات العربية التي ركزت كذلك على الأداء الوظيفي: دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) دراسة (الكنج، ٢٠٢٠) دراسة (الدروقي، ٢٠٢٢) دراسة (العتيبي، ٢٠٢١) دراسة (حسونة، ٢٠٢٣).
- الدراسات الأجنبية التي ركزت على القيادة : (Prasetia, Indra, Melfayetty, Sri, Dewi, ٢٠١٧) (آل منصور، ٢٠١٩) قامت آل معوض (٢٠١٩) الضمور، محمد. (٢٠١٤) ..
- الدراسات العربية التي ركزت على التدريب والأداء الوظيفي دراسة كريم، فاطمة الزهرة (٢٠١٧) دراسة شعبان، أنغام عيسى (٢٠١٨) دراسة (عبدالعالي و عزيز، ٢٠٢٢) هدفت دراسة (العميري، ٢٠٢١) دراسة القرالة، عبدالمعظم موسى. (٢٠١٨)، دراسة العميري، عبد العزيز. (٢٠٢١). ودراسة العتيبي، أمجاد منصور. (٢٠٢١). ودراسة العميري، عبد العزيز. (٢٠٢١) ودراسة العتيبي، أمجاد منصور. (٢٠٢١) ودراسة عبدالواحد، نسرين. (٢٠١٩) ودراسة حسونة، إبراهيم عمر. (٢٠٢٣). ودراسة الحداد، جعفر يوسف. (٢٠١٦).
- والدراسات الأجنبية التي اهتمت بالتدريب دراسة (James, 2017) دراسة (Karim et al., 2019) لدراسة (Okechukwu, 2017) دراسة (Karim et al., 2019) دراسة (Ibelegbu, 2022)
- وقام الباحث بتكييف العبارات لتتوافق وتتناسق مع أهداف الدراسة، واستخدم الباحث مقياس (Likert scale) الذي يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) على أن تمثل الدرجات التالية على التوالي (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، وعلى المستجيب وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها. ولقد تم صياغتها كما بين الباحث سابقاً اعتماداً على:
- مراجعة الأدب التربوي النظري المتعمق بموضوع الدراسة، حيث إطلع الباحث على العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية التي تناولت موضوع الدراسة.
- تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبانة وتطويره، والتي تتلخص في جملة البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات.
- تحديد الهدف من الاستبيان الذي يستمد أساساً من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها.

وكان الهدف من هذه الأداة دراسة أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، ثم تم توزيع كل محور مع أبعاده الخاصة بشكل يشمل متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها وعناصرها؛ وذيل كل بند من هذه المحاور بخمسة خيارات اعتماداً على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد / حيادي، أعارض، أعارض بشدة) كما بيناه، كونه يعد من أكثر المقاييس استخداماً في مجال العلوم الإدارية والتربوية لإتسامه بالوضوح والدقة وهو يعطي أعلى درجة (٥) للتأكيد المطلق ثم يبدأ بالتناقص تدريجياً حتى يبلغ أدنى درجة وهي (١). وفق الجدول التالي:

جدول رقم (٥) سلم ليكرت في الدراسة

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	٥	٤	٣	٢	١

وسيعمل الباحث على توزيع الاستبانات على أفراد العينة التي تم اختيارها ثم التدقيق عليها واستبعاد ما هو غير صالح في عمليات التحليل . واشتملت أداة الدراسة على المحور الخاص بالبيانات الديموغرافية (الجنس، العمر ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) أربعة محاور هي:

المحور الأول: ويتضمن استراتيجيات التدريب ويتضمن الأبعاد التالية :

(البعد الأول استراتيجية التحليل - البعد الثاني استراتيجية الاختيار- البعد الثالث نوعية استراتيجية التدريب- البعد الرابع استراتيجية التقييم)

المحور الثاني: أثر أنماط القيادة لطوير أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ويتضمن الأبعاد التالية: (البعد الأول نمط القيادة الديمقراطي- البعد الثاني نمط القيادة التسلسلي- البعد الثالث نمط القيادة التسيبي (الترسلي)

المحور الثالث: واقع تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة والمديريات التعليمية بسلطنة عمان ويتضمن الأبعاد التالية (البعد الأول أداء المهمة -البعد الثاني كفاءة الموظف- البعد الثالث جودة العمل)

المحور الرابع: مقترحات لوضع إطار فعال لاستراتيجيات تدريب موظفي الوزارة والمديريات التعليمية بسلطنة عمان ويتضمن الأبعاد الآتية : (البعد الأول تحسين التدريب - البعد الثاني ضبط التدريب- البعد الثالث قياس أثر التدريب)

حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٥٠) بنداً بشكل عام، ولكل بند خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:
- موافق بشدة (٥ درجات).

- موافق (٤ درجات).
 - محايد (٣ درجات).
 - غير موافق (درجتان).
 - غير موافق بشدة (درجة واحدة).
- ونوضح فيما يلي مصادر و تفاصيل مصادر الاستبانة بشكلها المبدئي :

جدول رقم (٦) مصادر بناء الاستبانة

المحور	عدد العبارات	المصدر
القسم الأول	(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة...الخ).	دراسة (الدروقي، ٢٠٢٢) دراسة (العتيبي، ٢٠٢١) دراسة (حسونة، ٢٠٢٣). دراسة (Karim et al., 2019)
الأول	(١٥) عبارة	(دراسة (عبد العالي و عزيز، ٢٠٢٢) هدفت دراسة (العميري، ٢٠٢١) دراسة القراءة، عبد المنعم موسى. (٢٠١٨)، دراسة العميري، (James, 2017) عبد العزيز. (٢٠٢١). و (Karim et al., 2019) دراسة (Okechukwu, 2017)
الثاني	١٠ عبارات	- دراسة نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية (٢٠١٧) (آل منصور، ٢٠١٩) قامت آل معوض (٢٠١٩) الضمور، محمد. (٢٠١٤).. Prasetia, Indra, Melfayet, Sri, Dewi
الثالث	(١٠) عبارة	- دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) دراسة (الكنج، ٢٠٢٠) دراسة (الدروقي، ٢٠٢٢) دراسة (العتيبي، ٢٠٢١) دراسة (حسونة، ٢٠٢٣).
المحور الرابع	١٥ عبارة	أمجاد منصور. (٢٠٢١) عبد الواحد، نسرين. (٢٠١٩) حسونة، إبراهيم عمر. (٢٠٢٣). الحداد، جعفر يوسف. (٢٠١٦). (James, 2017) (Karim et al., 2019) (Okechukwu, 2017) (Karim et al.,) (Ibelegbu, 2022) (2019)
المجموع	(٥٠) عبارة	

دراسة الخصائص السيكومترية للأداة :

- صدق وثبات البحث:

يشير محجوب (٢٠١٦) إلى أن صدق الأداة هو اختبار فعلي على ما وضعه الباحث لقياسه، وهو لإثبات صدق الإختبار بوصفه وسيلة صادقة وصالحة للقياس. لذلك لا بد من التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة، لكي يتم الاعتماد عليها في نتائج الدراسة. لذا سيتم فحص الصدق من خلال طريقتين، الأولى صدق المحتوى، والثانية قياس معامل ارتباط بيرسون، للتأكد من صدق الاستبانة.

الصدق الظاهري صدق المحتوى (صدق المحكمين):

ويسمى أيضا الصدق الظاهري، أو صدق المحكمين. فالصدق هو قدرة المقياس الاختبار ما وضع لقياسه، ويعني ذلك أن تكون الأداة المستخدمة في القياس صادقة عندما تقيس ما وضعت لقياسه. والدرجة التي يمكن بها الحكم على عبارات الأداة في أنها ممثلة لجميع الأبعاد المستخدمة في القياس. تم عرض الاستبانة على محكمين ممن لديهم الخبرة في تدريب الموارد البشرية والقيادة والأداء الوظيفي من بعض الجامعات العربية والمحلية والموجهين الاختصاصيين وبعض رؤساء الأقسام في وزارة التربية وخبراء في التقييم والقياس في الملحق (١). وذلك للتأكد من الصدق، وطلب منهم الحكم على صدق الأداة من خلال المحاور وعباراتها، وإجراء أية تعديلات أو إضافات أو حذف، وأخيرا إعطاء نسبة مئوية.

بعد استلام التغذية الراجعة، وجد أن لملاحظات اقتصرت على بعض التعديلات البسيطة، وقد تم العمل بجميع الملاحظات، وتم حذف بعض العبارات وإضافة بعض عبارات ، وكانت نسبة الاتفاق بين المحكمين (٨٥%) وهي درجة مرتفعة تؤكد صدق المقياس. استنادا إلى ما ذكره Lynn, (1986) في أن صدق المقياس يتحقق؛ إذا كان عدد المحكمين من (٦ إلى ٨) محكمين، وكانت نسبة الاتفاق ٨٣% فأكثر.

وبعد أن تم إجراء التعديلات وفقا لمقترحات السادة المحكمين أصبح عدد بنود الاستبانة (46 بنداً) في شكلها النهائي، كما تم إضافة سؤال مفتوح للاستبانة " ما هي مقترحاتك التي تضيفها و التي تراها لوضع إطار فعال لاستراتيجيات تدريب موظفي الوزارة والمديريات التعليمية" بناء على توجيه السادة المحكمين وبتد اتفاق المحكمين بيانا لصدق محتوى الاستبانة، ويوضح الجدول الآتي محاور الاستبانة في صورتها النهائية وعدد البنود بكل محور، وقد طلب السادة المحكمين من الباحث حذف بعض العبارات غير المناسبة وتعديل صياغة بعض العبارات في المحاور



والأبعاد الموضحة في الاستبانة وكذلك ضبط الصياغة لبعض العبارات في محور نمط القيادة في الاستبانة.

جدول رقم (٧) محاور الاستبانة في صورتها النهائية

عدد البنود	المحور
١٢	المحور الأول استراتيجيات التدريب
٩	المحور الثاني: أنماط القيادة لتطوير أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
١٠	المحور الثالث: واقع تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة والمديريات التعليمية بسلطنة عمان..
١٥	المحور الرابع مقترحات لوضع إطار فعال لاستراتيجيات تدريب موظفي الوزارة والمديريات التعليمية بسلطنة عمان
٤٦	الاستبانة ككل

صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من صدق المقياس بطريقة ثانية، اعتمد الباحث؛ قياس الصدق بطريقة صدق الاتساق الداخلي وحتى يتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية ، حيث يتم تطبيق الاستبانة على عينة تكونت من (٢٠) معلما ومعلمة في مدارس إدارة التربية والتعليم بمسقط، وذلك باستخدام الحزم الاحصائية SPSS ومعامل ألفا كرونباخ الاحصائي لحساب النتائج كما هي في الجدول الآتي:

جدول رقم (٨) حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط الاحصائي

معامل الارتباط	المحور
٠.٨٢٧	أثر استراتيجيات التدريب للموارد البشرية لتطوير أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
٠.٨٧١	المحور الثاني: أثر أنماط القيادة لتطوير أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
٠.٨٤٣	المحور الثالث: واقع تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة والمديريات التعليمية بسلطنة عمان.
٠.٧٢٥	المحور الرابع: مقترحات لوضع إطار فعال لاستراتيجيات تدريب موظفي الوزارة والمديريات التعليمية بسلطنة عمان.

يتضح من الجدور رقم (٥) أن معامل الارتباط الاحصائي بين كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١). وترواوت ما بين (٠.٧٢٥ - ٠.٨٧١) وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

دراسة ثبات أداة البحث :

الثبات هو الصفة الثانية التي يجب أن تتوفر فيها أداة القياس لأجل استقرار النتائج، لكي لا تتغير الدرجات عند إعادة التطبيق؛ بحيث نحصل على نفس النتائج في حال التطبيق مرة أخرى وبفاصل زمني أو تم استخدام أنواع الثبات ولا بد أن يتصف الاختبار بدرجة ثبات جيدة ومقبولة. لقياس الثبات، اعتمد الباحث طريقتين، هما: التطبيق المزدوج، وطريقة التجزئة النصفية. وتم حساب معامل ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبانة من خلال استخدام الحزم الاحصائية SPSS بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، ويعتبر معامل ألفا كرو نباخ الأكثر استخداماً للتأكد من موثوقية والثبات للاستبانة، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح (٠ - ١.٠٠) إذا بلغت قيمته (٠.٧٠) فما فوق فإنه يمكن الحكم على الأداة بأنها حصلت على درجة من الثبات، وفي هذا البحث حصلت الأداة على درجة الثبات المطلوبة، والتي يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (٩) حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
٠.٨٣٥	أثر استراتيجيات التدريب للموارد البشرية لتطوير أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
٠.٧٩٨	المحور الثاني: أثر أنماط القيادة لتطوير أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
٠.٧٢٤	المحور الثالث: واقع تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الوزارة والمديريات التعليمية بسلطنة عمان.
٠.٨٣٢	المحور الرابع: مقترحات لوضع إطار فعال لاستراتيجيات تدريب موظفي الوزارة والمديريات التعليمية بسلطنة عمان.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن محاور الاستبانة تتسم بدرجة ثبات دالة إحصائياً وتراوحت معاملات الثبات (٠.٧٢٤-٨٣٥) ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية

إجراءات جمع البيانات:

بعد الانتهاء من إجراءات الصدق، والثبات للاستبانة تم وضعها في صورتها النهائية؛ لتوزيعها على عينة البحث المستهدفة، ومن أجل ذلك قام الباحث بالإجراءات التالية:

الحصول على رسالة من إدارة الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا تحت عنوان إلى من يهمله الأمر تقيد بأن الباحث أحد الدارسين فيها ببرنامج الدكتوراه وهو بصدد تطبيق أداة البحث وتأمل تسهيل الإجراءات وتطبيق أداة البحث. الحصول على موافقة

وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على تطبيق أداة البحث. سينتقل الباحث إلى مديريات التربية والتعليم لعرض الهدف من اجراء بحثه التربوي وتحفيز أفراد عينة البحث على تعبئة جميع الحقول المطلوبة بالاستبيان بكل مصداقية، والتوضيح لهم بأن الأسماء غير مطلوبة وسيتم استخدام بيانات المستجيبين لأغراض البحث العلمي فقط ليتسنى لهم الإجابة على جميع فقرات الاستبيان بكل أريحية. معالجة البيانات إحصائياً من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 21).

٤. تحليل البيانات:

جدول (١٠) تحليل البيانات

أهداف الدراسة	أسئلة الدراسة	فرضيات الدراسة	تحليل الإحصاء
معرفة مستويات ممارسات كل من استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.	ما هي مستويات ممارسات كل من استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟		المتوسط الحسابي الانحراف المعياري النسبة المئوية
٤) التعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.	هل هناك علاقة بين استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟	يوجد تأثير مباشر لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.	نمذجة المعادلة البنائية (نموذج القياس)
الكشف عن الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر.	هل هناك فروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والعمر؟	يوجد تأثير لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على نمط القيادة لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.	نمذجة المعادلة البنائية (تحليل المسار)
التحقق من أن النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة تتميز بالخصائص السيكومترية في صدق التقارب وصدق التمايز	هل يتميز النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة بالخصائص السيكومترية المتمثلة في صدق التقارب وصدق التمايز والثبات؟		

			والثبات
		هل يوجد تأثير لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟	٣) استقصاء وجود تأثير لاستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
نمذجة المعادلة البنائية (تحليل المسار)	يوجد تأثير مباشر لنمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.	٤) هل يوجد تأثير لنمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟	استقصاء وجود تأثير لنمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم

بعد الانتهاء من عملية جمع الاستبانات، ومراجعتها، تم إدخالها في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) المعروف باختصار (SPSS)، إذ سيقوم الباحث بفحص البيانات، والتأكد من أنها مكتملة، ومنطقية، وجاهزة للتحليل، ثم إجراء التحاليل الوصفية للمتغيرات الديموغرافية للدراسة. وللتحقق من أسئلة، وفرضيات الدراسة استخدم الباحث برنامج (الاموس AMOS)؛ (حيث ان هذا الأسلوب مناسب لهذه الدراسة لأن الهدف من هذه الدراسة اختبار العلاقات الارتباطية السببية المتوقعة بين متغيرات الدراسة الذي يستخدم مع عينات أكثر من 100 ويعتمد على التنبؤ وفقاً لنظرية قوية، ويستخدم الاموس عندما تكون عدد فقرات الاستبيان كثيرة ولا بد من تمثيل كل مفهوم بعدد من البنود والفقرات. بينما برنامج (smart phus) الذي يستخدم مع عينات أقل من 100 ويعتمد على نمذجة التباين ويعتمد على التنبؤ وفقاً لنظرية ضعيفة ويستخدم عندما تكون عدد فقرات الاستبيان قليلة أحياناً فقرة واحدة لمفهوم واحد. وكذلك لإجراء التحليل العاملي التوكيدي (Exploratory Factor Analysis) لاختبار الصدق والثبات للنموذج القياسي، ويتم ذلك من خلال اتباع بعض الخطوات لتقييم النموذج القياسي، مثل تقييم جودة ملائمة نموذج القياس لمعرفة مطابقة النموذج المحدد مع النموذج المفترض، وتقييم صلاحيته التكوينية التي تشمل صدق التقارب وصدق التمايز. والجدول يعرض أهم المؤشرات التي يستدل بها لقياس مطابقة أنموذج القياس.

جدول (١١) أهم المؤشرات التي يستدل بها لقياس مطابقة نموذج القياس

الرقم	المؤشر	رمز المؤشر	درجة المطابقة الموصى بها
1	مؤشر كاي سكوير	CMIN	يتأثر بشكل كبير بحجم العينة
2	كاي سكوير/درجة الحرية	CMIN/DF	القيمة أقل من 5 تعتبر مطابقة مقبولة
3	القيمة المعنوية	P-value	($p \leq 0.05$)
4	مؤشر المطابقة المقارن	CFI	القيمة أعلى من (0.90) مطابقة مقبولة
5	مؤشر تاكر لويس-Tucker Lewis Index	TLI	القيمة أعلى من (0.90) مطابقة مقبولة
6	مؤشر المطابقة المتزايدة	IFI	القيمة أكبر من (0.90) مطابقة مقبولة
7	مؤشر المطابقة المعياري	NFI	القيمة أكبر من (0.90) مطابقة مقبولة
8	مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	RMSEA	القيمة أقل من (0.80) مطابقة مقبولة

هذه المؤشرات التي من خلالها يتم قبول النموذج المفترض أو رفضه في ضوء بيانات الدراسة وتسمى بمؤشرات جودة المطابقة Goodness of Fit Indices

(١) مؤشر كاس سكوير Chi-Square

يعتبر من أهم المؤشرات لاختبار مدى ملائمة النموذج، ويعكس هذا المؤشر مدى التباين بين مصفوفة التباين (التغاير) لبيانات الدراسة وبين مصفوفة العلاقات بين المتغيرات الموجودة في النموذج النظري. فإذا كانت قيمة مربع كاي غير دالة إحصائياً دل ذلك على حسن المطابقة بين النموذج المفترض وبيانات الدراسة وبالتالي يتم قبول النموذج، وأفضل قيمة لمربع كاي هي الصفر والتي تعني أن النموذج مطابق تمام التطابق لبيانات الدراسة. وعلى العكس من ذلك إذا كانت قيمة مربع كاي دالة إحصائياً فإن ذلك يدل على اختلاف النموذج النظري على النموذج الفعلي، وبالتالي يتم رفض النموذج المقترح (بشير، 2017، 136).

ولكن يؤخذ على مربع كاي حساسيته لحجم العينة، فالعينات كبيرة الحجم قد تؤدي إلى رفض النموذج حتى لو كان هذا النموذج جيد أو قريب من النموذج الحقيقي. كذلك العينات صغيرة الحجم قد تؤدي إلى قبول النموذج حتى ولو كان أقل جودة. ولحل هذه المشكلة اقترح بولين (Bollen, 1989) قسمة قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج على درجات الحرية، ويجب أن تكون القيمة أقل من (5) لقبول النموذج، فإذا زادت قيمته على (5) يتم رفض النموذج، أما إذا كانت قيمته أقل من (2) دل ذلك على التطابق التام بين النموذج وبيانات الدراسة. وينصح هير وآخرون



(Hair, et al 1998) باستخدام مؤشرات أخرى مع مؤشر مربع كاي في حالة زاد حجم العينة على (200).

٢) مؤشرات المطابقة المطلقة Absolute Fit Indexes

وتهتم هذه المؤشرات بالمقارنة بين مصفوفة التباين للعينة (الأساسية) والمصفوفة المحللة التي يتم استهلاكها من قبل النموذج، ومن هذه المؤشرات:

أ. مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة الناتجة عن طريق نموذج الدراسة، وتتراوح قيمته بين (0-1)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات الدراسة، وتعتبر (0.90) أقل قيمة مقبولة لهذا المؤشر. وهو يشبه إلى حد ما مربع معامل الارتباط المتعدد (r^2) في تحليل الانحدار المتعدد.

ب. مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

لا يوجد نموذج مطابق تماماً للواقع، حيث إنه لا بد من وجود نسبة من الخطأ في توصي النموذج، ويقوم هذا المؤشر بتقدير الخطأ في النموذج من خلال حساب مدى التناقض بين مصفوفة التباين التي يمكن تكوينها من البيانات الملاحظة والمصفوفة الناتجة من النموذج المقترح، وتتأثر المؤشرات السابقة بحجم النموذج وعدد المتغيرات المكونة له، أما مؤشر RMSEA فيتميز بأنه متحرر من ذلك الأثر. وإذا كانت قيمته تساوي (0.50) أو أقل فإن ذلك يدل على أن النموذج يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، أما إذا كانت قيمته ما بين (0.50-0.80) دل ذلك على تطابق النموذج بشكل محدود مع بيانات الدراسة، أما إذا زادت قيمته عن (0.80) ففي هذه الحالة يتم رفض النموذج، ويتطابق النموذج تمام التطابق عندما RMSEA تكون صفر. وعند المقارنة بين عدة نماذج أو الحكم على جودة نموذج ما، فإنه يجب الأخذ في الحسبان أن أفضل النماذج هو الذي يتميز بتوفر أفضل القيم لأكبر عدد من المؤشرات السابقة مجتمعة.

٣) مؤشرات المطابقة المتزايدة: Incremental Fit Indexes

تهتم بالمقارنة بين النموذج المفترض والنموذج الصفري Null Model حيث يفترض أن هناك عامل واحد (عام) تنتشعب عليه جميع المتغيرات المقاسة، ومن ضمن هذه المؤشرات:

أ. مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)

نظراً لأن المؤشرات السابقة ربما تخرج عن المدى (0-1)، مما يجعل تفسيرها صعباً وليست ذات معنى، لذا اقترح بينتler (Bentler, 1990) هذا المؤشر

الذي لا تقل قيمته عن الصفر ولا تزيد عن الواحد الصحيح، ويجب أن لا تقل قيمة هذا المؤشر عن (0.90) لقبول النموذج.

ب. **مؤشر الملائمة التزايدية (IFI) Incremental Fit Index** وهو يعكس مدى تفوق النموذج الذي يقترحه الباحث في ملائمته على النموذج القاعدي والذي عادة ما يكون النموذج الصفري، وتتراوح قيمته بين (0-1) والقيمة المقبولة له (0.90) أو أكبر، وأفضل قيمة تشير للتطابق التام هي الواحد الصحيح.

ج. **مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker Lewis index** تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0-1) وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات الدراسة، وتعتبر (0.70) أقل قيمة مقبولة لهذا المؤشر (بشير، 2017، 137-139).

هـ. نمذجة المعادلة البنائية:

أهمية النمذجة :

تتيح المنهجية اختبار النماذج بصورة شاملة بدلاً من التعامل مع متغيرات النموذج بشكل منفصل، تتضمن المنهجية افتراضات أكثر مرونة تسمح بالتفسير، وتتيح المنهجية تخفيض خطأ القياس من خلال وجود المؤشرات المتعددة لكل متغير كامن خاصة مع استخدام التحليل العاملي التوكيدي، وتتمتع النمذجة بجاذبية واجهة تخطيطية لرسم النموذج واختباره، وتسمح بإمكانية اختبار النماذج التي تتضمن العديد من المتغيرات التابعة والمتغيرات الوسيطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة أهم أنواع النماذج:

- النماذج البنائية Structural Analysis Models

- نماذج تحليل المسار Path Analysis Models وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تهدف إلى دراسة التأثيرات السببية بين المتغيرات المقاسة (الدرجة الكلية).

- النماذج العاملية الاستكشافية Exploratory Factor Analysis Models

- النماذج العاملية التوكيدية Confirmatory Factor Analysis تستخدم لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل

على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية، وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل في هذا المجال.

خطوات التحليل بالنمذجة:

- بناء النموذج النظري : بمعنى وضع نموذج نظري مفسر للعلاقات القائمة بين الظواهر أو المتغيرات البحثية وذلك في ضوء نظرية البحث ومراجعة لأدبيات ذات العلاقة.

- بناء أدوات قياس للعوامل الكامنة في البحث .

- تجميع البيانات من خلال تطبيق الأدوات على حجم عينة مناسب، بحيث لا تقل عدد بدائل المقياس عن خمسة بدائل.

- إدخال البيانات البحثية على أحد برامج النمذجة .

- التحقق من صدق نماذج القياس باستخدام التحليل العاملي التوكيدي .

- اختبار مدى مطابقة النموذج النظري المفترض للواقع الميداني، باستخدام أحد برامج النمذجة .

- توليد نموذج إمبريقي تجريبي ينطبق على البيانات الميدانية للبحث، بالاستعانة بمؤشرات التعديل التي يقترحها برنامج النمذجة المستخدم، وبما يتفق مع المنطق النظري للبحث

تقرير نتائج البحث وتفسيرها .

مراجعة النموذج النظري في ضوء النتائج، وتقديم الإجراءات المقترحة للتعامل مع المشكلة في ضوء نتائج اختبار النموذج. (سويسي، 2019، 71). وبعد هذا العرض الموجز حول منهجية النمذجة في اختبار الفروض والأطر البحثية، سنتناول بنوع من التفصيل موضوع النماذج العملية في إطار التحليل العاملي التوكيدي، دون غيرها من أنواع النماذج الأخرى (النماذج البنائية ونماذج تحليل المسار) وذلك نظراً لأهميتها في دراستنا الحالية.

٦. أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في البحث الحالي:

ستتم المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS 21 وفق الأساليب التالية: ويوضح الجدول الآتي الأساليب الإحصائية التي استخدمها الباحث للإجابة عن أسئلة، وفرضيات الدراسة.

جدول (١٢) ملخص الأساليب الإحصائية للدراسة

الغرض	الأسلوب الإحصائي
قياس ثبات أداة الدراسة	معامل ألفا كرونباخ (Cronbache Alpha)
للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ولقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation)
قياس اعتدالية، وطبيعة البيانات	الالتواء، والتفرطح، واختبار طبيعة البيانات (Normality test)
تحليل المتغيرات الديموغرافية، اتجاه فقرات المقياس	التحليل الوصفي Descriptive statistics (التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري)
لدراسة العلاقات بين العوامل الكامنة والمؤشرات التي تمثلها، تقديم أدلة الصدق للمقاييس (الصدق التقارب، الصدق التمايزي، والموثوقية المركبة)	التحليل العامل التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis
قياس العلاقة الكاملة لفرضيات نموذج الدراسة الافتراضي بين المتغير المستقل، والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.	المعادلة النموذجية البنائية (SEM) Structure Equation Modeling

عرض النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ولتحقيق هذا الهدف أُجري التطبيق الميداني لأداة الدراسة، وبعد الانتهاء من التطبيق جُمعت النتائج وعُولجت إحصائياً لمعرفة أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وبناءً على ذلك يتضمّن هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة الدراسة وفرضياتها.

بدايةً تم التعرف على طبيعة التوزيع الذي تخضع له البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام الأدوات التي تم ذكرها سابقاً، وذلك من خلال استخدام قانون سمير نوف (Smirnov) وويلكسون (Wilkksn) والالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (١٣) طبيعة توزيع عينة البحث

Kurtosis		Skewness		Wilkkson			Smirnov				
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	القيمة المحسوبة	Df	Statistic	القيمة المحسوبة	Df	Statistic		
.218	-.729-	.109	-.396-	.000	499	.929	.000	499	.114	التحليل	تحليل
.218	-.577-	.109	-.488-	.000	499	.927	.000	499	.148		اختيار
.218	-.345-	.109	-.597-	.000	499	.912	.000	499	.181		نوعية
.218	- 1.042-	.109	-.132-	.000	499	.923	.000	499	.132		التقييم
.218	-.220-	.109	-.594-	.000	499	.943	.000	499	.103		الدرجة الكلية
.218	-.187-	.109	-.705-	.000	499	.907	.000	499	.179	نمط القيادة	ديمقراطي
.218	-.661-	.109	.072	.000	499	.952	.000	499	.098		تسلطي
.218	-.659-	.109	-.373-	.000	499	.928	.000	499	.136		تسبيبي
.218	.255	.109	-.502-	.000	499	.943	.000	499	.126		الدرجة الكلية
.218	-.202-	.109	-.558-	.000	499	.917	.000	499	.156	الأداء الوظيفي	أداء
.218	-.452-	.109	-.477-	.000	499	.918	.000	499	.166		جودة
.218	.112	.109	-.798-	.000	499	.908	.000	499	.134		كفاءة
.218	.344	.109	-.810-	.000	499	.911	.000	499	.130		الدرجة الكلية
.218	.312	.109	-.824-	.000	499	.926	.000	499	.137	مفترحات	تحسين
.218	.105	.109	-.792-	.000	499	.916	.000	499	.171		ضبط
.218	-.610-	.109	-.352-	.000	499	.937	.000	499	.139		قياس
.218	.343	.109	-.904-	.000	499	.926	.000	499	.146		الدرجة الكلية
.218	.567	.109	-.929-	.000	499	.914	.000	499	.133	الدرجة الكلية	

من خلال الاطلاع على الجدول (١٣) نلاحظ أن قيمة (سميرنوف, وويلكسون) المحسوبة هي أصغر من مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي يكون توزيع العينة مدار البحث غير طبيعي, وبناءً على ذلك سوف يتم استخدام القوانين والاختبارات اللامعلمية (Parametric Tests) وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها.

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة:

السؤال الأول:

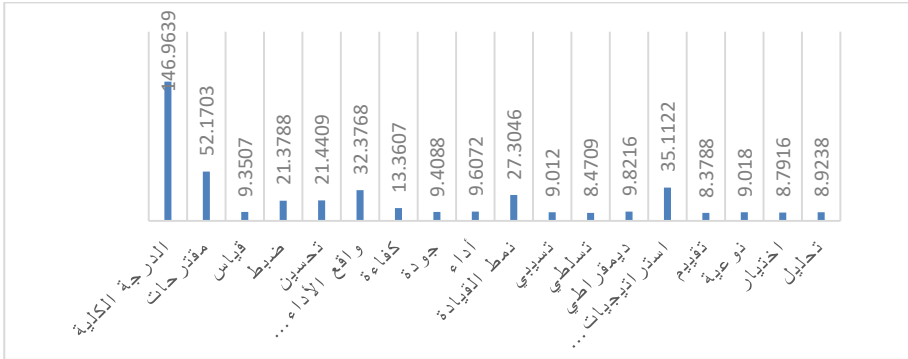
ما هي مستويات ممارسات كل من استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة على مقياس استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث, والنسبة المئوية لكل بعد من أبعاد كل مقياس والدرجة الكلية، حيث تم حساب النسبة المئوية بقسمة الوسط الحسابي لكل بعد على الدرجة الكلية ثم ضرب الناتج في (100). والجدول التالي يبين ذلك:



جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمقياس وأبعاده الفرعية

النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط	الدرجة الكلية	عدد الفقرات		
59.49	3.37220	8.9238	15.00	3	تحليل	استراتيجيات التدريب
58.61	3.08980	8.7916	15.00	3	اختيار	
60.12	3.11133	9.0180	15.00	3	نوعية	
55.85	3.58136	8.3788	15.00	3	تقييم	
58.52	11.26584	35.1122	60.00	12	الدرجة الكلية	
65.47	3.19234	9.8216	15.00	3	ديمقراطي	نمط القيادة
56.47	3.22214	8.4709	15.00	3	تسلطي	
60.08	3.25919	9.0120	15.00	3	تسيبي	
60.67	8.42206	27.3046	45.00	9	الدرجة الكلية	
64.04	3.18853	9.6072	15.00	3	أداء	
62.72	3.26125	9.4088	15.00	3	جودة العمل	واقع الأداء الوظيفي
66.80	4.30398	13.3607	20.00	4	كفاءة العامل	
64.75	10.00815	32.3768	50.00	10	الدرجة الكلية	
71.46	5.94706	21.4409	30.00	6	تحسين	
71.26	6.21137	21.3788	30.00	6	ضبط	المقترحات
62.33	3.27569	9.3507	15.00	3	قياس	
69.56	13.43529	52.1703	75.00	15	الدرجة الكلية	
64.17	38.72785	146.9639	229.00	46	الدرجة الكلية	



مخطط البياني (١) متوسط إجابات أفراد العينة على أبعاد المقياس

يلاحظ من الجدول رقم (١٤) و الشكل البياني رقم (١) أنّ مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة كان فوق المتوسط بوزن نسبي (58.52)، وكانت النوعية هي الأعلى انتشاراً لدى أفراد العينة بوزن نسبي (60.12). وأنّ مستوى نمط القيادة ككل لدى أفراد عينة الدراسة كان فوق المتوسط بوزن نسبي (60.67)، وكان نمط القيادة الأكثر انتشاراً هو النمط الديمقراطي بوزن نسبي (65.47). وأنّ مستوى واقع الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة كان فوق المتوسط بوزن نسبي (64.75)، وكانت كفاءة العامل الأكثر انتشاراً بوزن نسبي (66.80). وأنّ مستوى المقترحات لاستراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة كان فوق المتوسط بوزن نسبي (69.56)، وكان مقترحات تحسين الاستراتيجيات هي الأعلى انتشاراً لدى أفراد العينة بوزن نسبي (71.46).

السؤال الثاني:

هل هناك علاقة بين استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

تمّ اعتماد معامل الارتباط اللامعلمي سبيرمان لمعرفة العلاقة بين استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول (١٥).

جدول (١٥) معامل الارتباط سيبرمان استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة

الدرجة الكلية	الدرجة الكلية (واقع الأداء الوظيفي)	كفاءة العامل	جودة العمل	أداء المهمة	
**0.717	**0.558	**0.518	**0.529	**0.583	تحليل
**0.727	**0.655	**0.582	**0.568	**0.611	اختيار
**0.715	**0.601	**0.578	**0.546	**0.552	نوعية
**0.713	**0.527	**0.444	**0.506	**0.516	تقييم
**0.852	**0.680	**0.602	**0.614	**0.642	الدرجة الكلية (استراتيجيات التدريب)
**0.708	**0.641	**0.554	**0.575	**0.630	ديمقراطي
**0.578	**0.441	**0.392	**0.462	**0.414	تسلطي
**0.751	**0.613	**0.500	**0.564	**0.615	تسيبي
**0.796	**0.646	**0.546	**0.601	**0.625	الدرجة الكلية (نمط القيادة)
**0.722	**0.546	**0.570	**0.543	**0.430	تحسين
**0.711	**0.519	**0.528	**0.479	**0.455	ضبط
**0.712	**0.547	**0.461	**0.490	**0.535	قياس
**0.850	**0.621	**0.615	**0.582	**0.522	الدرجة الكلية (مقترحات)

** = دال عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من نتائج الجدول (١٥) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي والمقترحات لدى أفراد عينة الدراسة.

تفسير النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة الحالية لدراسة أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ولتحقيق هذا الهدف أجري التطبيق الميداني لأداة الدراسة وذلك بعد المرور بالإجراءات اللازمة للصدق والثبات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المديريات بالمحافظات التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (٦٠٢٤) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٤٩٩) موظفًا من إجمالي مجتمع الدراسة وبعد الانتهاء من

التطبيق جُمعت النتائج وعُولجت إحصائياً لمعرفة أثر استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وبعد أن تم عرض النتائج في الفصل الرابع يوضح الفصل الحالي مناقشة نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة وتفسيرها وفق ما يلي:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما هي مستويات ممارسات كل من استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة البحث في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

وقد بينت النتائج أنّ مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة كان فوق المتوسط وهذا يشير إلى أن استراتيجيات التدريب المستخدمة تعتبر مقبولة وفعالة إلى حد ما، ولكن هناك مجال للتحسين. ويفسر ذلك لأن الموظفين يشعرون بأن التدريب الذي يتلقونه يساعدهم في تطوير مهاراتهم، ويرى الباحث أنه يجب أن يتم تحسين بعض الجوانب لتحقيق نتائج أفضل كما وأوضحت النتائج أيضاً أن مستوى **نمط القيادة ككل**: ب كانت فوق المتوسط و يعزو الباحث هذه النتيجة ذلك إلى أن نمط القيادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان يعتبر مقبولاً لدرجة معينة ولكنه ليس بالشكل المثالي وبالتالي يفضل هنا أن يكون هناك توازن بين الأساليب القيادية المختلفة ولا سيما الأنماط الحديثة كالنمط الديموقراطي والتخفيف من الأنماط الاستبدادية والتسيبية ، وبناء على ذلك فإنه قد يكون من المفيد تعزيز بعض الجوانب القيادية لتحقيق أداء أفضل وبينت النتائج أيضاً أن **نمط القيادة الديمقراطي** فوق المتوسط ويفسر الباحث هذه النتيجة لانتشار النمط الديمقراطي بسبب النتائج الإيجابية له بين القادة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. كما يفسر ذلك لأن القادة يميلون إلى أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتشجيع المشاركة الجماعية، الأمر الذي يعزز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي وتبين أن **مستوى الأداء الوظيفي** هو بدرجة فوق المتوسط ، ويعزى ذلك لأن الأداء الوظيفي للموظفين يعتبر مقبولاً ومناسباً لإلى حد ما بشكل عام. وهذا يشير لأن الموظفين يقومون بمهامهم بكفاءة مقبولة، و على الرغم من ذلك هناك دائماً مجال للتحسين والتطوير لتحقيق أداء أعلى، وتوصل البحث إلى أن **مستوى المقترحات لاستراتيجيات التدريب** هي أيضاً فوق الوسط وهذا يعزى لأن هناك اهتماماً كبيراً بتحسين استراتيجيات التدريب، فالموظفون يرون أن هناك حاجة لتطوير برامج التدريب بشكل مستمر لتلبية احتياجاتهم وتحسين مهاراتهم، وبشكل عام، وتفسر النتائج السابقة بأن وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعمل بشكل يصل لدرجة فوق المتوسط في مجالات التدريب والقيادة والأداء الوظيفي، وعلى الرغم من أن ذلك يبدو مقبولاً لكنه لم يصل لدرجة الجيد وبالتالي يجب القيام بالمزيد من التحسين

والتطوير لتحقيق نتائج أفضل للوصول لدرجة التميز رغم أن النتائج السابقة هي فوق الوسط إلا أن القيام ببعض الجهود الإضافية في ممارسات القيادة الحاذقة والديموقراطية والتدريب من الممكن أن تساعد للوصول للتميز في الأداء الوظيفي وقد اتفقت هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي اشارت للدور الواضح لتدريب الموارد البشرية في رفع سوية الأداء الوظيفي ومن الدراسات العربية التي أوضحت ذلك دراسة بلالي و علاهم (٢٠١٨) ودراسة (القرالة، ٢٠١٨) و دراسة (عبدالواحد، ٢٠١٩) و دراسة (الحضرمي، ٢٠٢٠) و دراسة (العتيبي، ٢٠٢١) ودراسة (الدروقي، ٢٠٢٢) ودراسة (الكنج، ٢٠٢٠) ودراسة (العميري، ٢٠٢١) و دراسة (عبدالعالي و عزيز، ٢٠٢٢) ودراسة (حسونة، ٢٠٢٣) و دراسة (العامري، ٢٠٢٣) وكذلك دراسة (Ozturk, 2016) ودراسة (Tukunimulongo, J., 2016) ودراسة (Samwel, 2018) ودراسة (Karim et al., 2019) ودراسة (Kareem, M. A. & Hussein, I. J., 2019) ودراسة (Al Mamun, M. A., 2019) وكذلك دراسة (Samwel, 2019) ودراسة (Wimbley, 2020) ودراسة (Onikoyi, 2023).

كما تتفق النتيجة السابقة مع نتائج العديد من الدراسات العربية والأجنبية فيما يتعلق بدور النمط القيادي على تحسين الأداء الوظيفي ومن الدراسات العربية التي اتفقت مع نتيجة البحث دراسة (ندى، ٢٠١٣) دراسة (الضمور، ٢٠١٤) واتفقت النتيجة السابقة من حيث نمط القيادة الديموقراطي مع نتيجة عبدة الله عبد الله العلياني و أشرف عبدة حسن الألفي (٢٠١٨) حول القيادة الموزعة في ارتفاع الأداء ومع دراسة نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية (٢٠١٧) علاقة نمطي القيادتين الخادمة والموزعة وهي من لأنماط الديموقراطية وكذلك دراسة (الحضرمي، ٢٠١٩) دراسة محمد أسماء عزمي بنت عبد الحميد (٢٠٢٠). (آل منصور، ٢٠١٩) دراسة (الحضرمي، ٢٠١٩) محمد أسماء عزمي بنت عبد الحميد (٢٠٢٠). دراسة براسيتا (Prasetia, Indra, Melfayetty, Sri, Dewi, Rosmala, 2020) ودراسة سيرينا واكايا (Serin & Akkaya, 2020).

مناقشة نتائج السؤال الثاني هل هناك علاقة بين استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي والمقترحات لدى أفراد عينة الدراسة، وهذه العلاقة الارتباطية الإيجابية بين استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة

والأداء الوظيفي يفسرها الباحث أنه ناجمة عن المستوى المقبول لاستراتيجيات تدريب الموارد البشر والتي تسهم إلى حد ما في تطوير مهارات الموظفين وزيادة معرفتهم، الأمر الذي عزز من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وهذا يوضح أن التدريب المناسب يساعد الموظفين على الشعور بالثقة في قدراتهم، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي كما يعزو الباحث النتيجة السابقة لنمط القيادة المستخدم وعلى وجه الخصوص نمط القيادة الديمقراطي والذي طبق بدرجة وصلت لفوق المتوسط الأمر الذي نتج عنه تشجيع المشاركة والتفاعل بين القادة والموظفين وهذا النوع من القيادة يعزز من البيئة الإيجابية للعمل ويزيد من دافعية الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم بسبب الشعور الناجم لديهم بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرار، لذلك فإنهم يكونون أكثر التزاماً واندماجاً في العمل، بالإضافة لذلك فإن الأداء الوظيفي تأثر بشكل مباشر بجودة التدريب ونمط القيادة فعندما يتم تدريب الموظفين بشكل جيد وشعورهم بالدعم من قبل قادتهم، فإنهم يكونون أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم الوظيفية والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، بالتالي، يمكن القول إن استراتيجيات التدريب الفعالة ونمط القيادة الداعم يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، الأمر الذي يفسر العلاقة الارتباطية الإيجابية بين هذه العوامل الثلاثة وتفاعلها مع بعض إلى أنه وعلى الرغم من ذلك فإن النتائج السابقة كانت بمرتبة فوق الوسط وهذا يبيح أقل مما يجب أن تكون عليه الأمور للوصول للتميز الأمر الذي نستنتج منه بضرورة تعزيز الانماط الحديثة من القيادة وعلى الأخص القيادة الديمقراطية والحد من شيوع القيادة الاستبدادية التي تركز على الفرد وعلى الأوامر الديكتاتورية والحد من النمط التسيبي أو الترسلّي الذي يكرس الإهمال والترهل الإداري وهذا يفرض تعزيز الدورات التدريبية وتبني استراتيجيات تدريب مناسبة لتعزيز المفاهيم الحديثة من القيادة وتعزيزها بالمعارف النظرية والتطبيقات وورش العمل والفعاليات المتعلقة بذلك ولعل الدورات التدريبية أثناء الخدمة وكذلك المطبوعات والكتيبات والنشرات الإلكترونية المطبوعة أو المرسلة بشكل تفاعلي من الممكن أن يكون لها دور مهم وكذلك الدورات الإلكترونية من خلال برنامج الزوم قد تشكل قيمة مضافة في ترسيخ مفاهيم القيادة عن بعد وعن قرب وتعزز التواصل بين الموظفين وبين القادة ممكن أن يكون لها دور مهم وها يسهم برأي الباحث في رفع سوية الاداء والوصول لدرجة الإمتياز وبالتالي فإنه رغم ان النتيجة مقبولة وإيجابية لدرجة فوق الوسط فإن الباحث يرى أنه يجب ان يتم تبني استراتيجيات تدريب تفاعلية والإفادة من التقنيات المتطورة والتواصل الفعال والقيادة الفعالة عن قرب وعن بعد يحكم القيادة المتميزة والسيطرة المتميزة ويسبب أداء وظيفي متميز من خلال استخدام استراتيجيات تدريب متميزة وتتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات السابقة

العربية والأجنبية منها دراسة (سوما، ٢٠١٩) و دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) و دراسة (العميري، ٢٠٢١) ، و دراسة (Zulaiha & Mulyono, 2020) و دراسة (Sims, 2018) ودراسة (Sala, Zanfroni, & d'Alonzo, 2017) ودراسة (العامري، ٢٠٢٣) ودراسة (الراشيدية، ٢٠٢١) ودراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) ودراسة (العميري، ٢٠٢١)، ودراسة (Zulaiha & Mulyono, 2020) ودراسة (Wimbley, 2020)

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين. (٢٠٢١). تطوير أداء المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في الأردن: سيناريوهات مقترحة. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (٦٥). ٢٠٧ - ٢٣١.
- أبو الخير، راوية. (٢٠١٦). *مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقته بالفعالية التنظيمية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر. مصر.
- أبو الراغب، محمد عدنان، شاويش مها، رشيد. (٢٠٢١). *حلقات الجودة قسم الجودة الشاملة*. الرابط:
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٥). *إدارة وتنمية الموارد البشرية. الاتجاهات المعاصرة*. مجموعة النيل العربية. ط١. القاهرة. مصر.
- آل قماش، عبير بنت حسين. (٢٠٢٠). *نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم - نظرية السمات - النظرية الموقفية- نظرية اتخاذ القرار*. مجلة كلية التربية، بجامعة أسبوط. ٣٦ (١٢)، ٤٢٣-٣٩٤.
- آل منصور، علي، اسماعيل، إبراهيم. (٢٠١٩). *درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين*. مجلة البحث العلمي في التربية. (٢٠)، ٣٧٩-٤٣٢.
- آل معوض، أمل، عمر، معتوق. (٢٠١٩). *القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي. بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين بجامعة ظفار. دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. ١٠٨ (١٠٨)، ٢٨٥-٣٠٦.
- إبراهيم، محمد. (٢٠١٠). *القيادة الإدارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات*. القاهرة: المؤسسة التربوية العربية للتنمية الإدارية.
- آل سليمان، زيد بن ناصر، محمد، الحبيب، عبد الرحمن، محمد. (٢٠١٧). *متطلبات تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء معايير جودة القيادة المدرسية لهيئة تقويم التعليم بالمملكة العربية السعودية*. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية. جامعة بابل. (٣٥)، ١٨٣-١٩٩.
- ابو سن، سكينه المهمل محمد حمد. (٢٠١٣). *دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين دراسة تطبيقية: الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سوداتل)*. بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- أبو عساف، مؤيد موسى والمرعي، هيثم عبدالله والنوافلة، عطالله. (٢٠١٩). *التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة*. عمان: دار أمجد للنشر.
- أبازيد، رياض، أحمد. (٢٠١٩). *أثر الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية*. رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت. الأردن
- آل قماش، عبيد. (٢٠٢٠). *نظريات القيادة واتخاذ القرارات : نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات والنظرية الموقفية ونظرية اتخاذ القرار*. مجلة كلية التربية بأسبوط، ٣٦ (١٢)، ٢٨-٤٥.
- الإسحاقية، رقية، سليمان، سيف، أحمد. (٢٠١٧). *ممارسة المشرف التربوي للدروس التطبيقية كأسلوب إشرافي وعلاقته بتطوير الأداء التدريسي للمعلمين*. دراسة حالة.
- أبو عيشة، أماني، كمال، سعيد. (٢٠١٩). *درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم محافظة العاصمة*. دراسات العلوم التربوية، ٤٦ (٢)، ٣٨٩-٤٠٩.
- بني حمد، سمر، عمر، حتملة، حابس، محمد. (٢٠٢١). *أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قسبة* اربد من وجهة نظر المعلمين. *AJSP*، (٢٩)، ٣٢٢-٣٦٦.
- بشيخ، جميلة. (٢٠١٧). *دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية، دراسة الحالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل بمستغانم*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- البوريني، أسامة داوود. (٢٠١٧). *أسئلة مراجعة لستة سيجما*. تمت زيارته بتاريخ ٢٠٢٠-٠٩-١١ <http://sixsigmajob.blogspot.com/2017/09/1.html>
- البدوي، محمد السيد. (٢٠١٣). *الدليل الشامل للتدريب الفعال*. القاهرة: مصر. دار العلوم للنشر والتوزيع.
- البلوشي، حسن بن علي، إبراهيم، المهدي، ياسر هندواوي، حماد، وحيد، شاه. (٢٠١٩). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان*. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٨ (٦)، ٥٢-٦٤.

- البطاش، ماجد، عدي، محمد. (٢٠٢٣). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين ودافعتهم بسلطنة عمان. كلية التربية. الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.
- بخش، أميرة طه. (د.ت). تقويم برامج تدريب معلمي التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية وتطويرها في ضوء مدركاتهم عن احتياجاتهم التدريبية. جامعة أم القرى. كلية التربية.
- بلوط، حسن إبراهيم. (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.
- بشير، صبحي المهدي. (٢٠١٧). دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية - ليبيا. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية القيادة والإدارة. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- البلوشي، فهد. (٢٠٢٣). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: تحليل متعدد المجموعات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٧(٣١)، ٣٢٢-٢٩٣.
- بوخلال، عبدالرحيم. (٢٠١٣). القيادة الإدارية. الجمهورية العربية السورية منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ٦(٢)، ١٧٠-٢٥٥.