



أثر استراتيجيات نمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي

في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

The Impact of Leadership Style Strategies on Improving Job Performance in 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 Hamza

د. ماجد بن عدي بن محمد البطاشي
Dr. Majid Uday Mohammed Al Batushi

الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا

Doi: 10.21608/ejev.2025.447440

استلام البحث: ٢٠٢٥ / ٢ / ٩

قبول النشر: ٢٠٢٥ / ٤ / ١٣

الحسني، إبراهيم بن حمد بن حميد و حمزة، إسماعيل و البطاشي، ماجد بن عدي بن محمد (٢٠٢٥). أثر استراتيجيات نمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. *المجلة العربية للتربية النوعية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩(٣٨)، ١-٤٢.

<https://ejev.journals.ekb.eg>

أثر استراتيجيات نمط القيادة 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 تكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي المديريات بالمحافظات التابعة لوزارة التربية والتعليم والبالغ عددهم (٦٠٢٤) موظفًا، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٤٩٩) موظفًا ثم جُمعت النتائج وعُولجت إحصائياً، 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 ذات دلالة إحصائية وفق متغيري (سنوات الخبرة والعمر) على محور استراتيجيات التدريب وبالنسبة لنمط القيادة كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة 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 ذات دلالة 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) .

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).



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 نسيمة، 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 الجساسي (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).

وبناء على تلك المؤشرات من دراسات وتقارير استشعر 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 يسبب قصوراً في الأداء الوظيفي في حين يرى (٥٥%) أن نمطي القيادة الاستبدادي والتسيبي له إنعكسات سلبية على الاداء الوظيفي يرتبط بذلك وبناء على المعطيات السابقة استشعر الباحث مشكلة البحث

أهداف البحث:

ينبثق من هذا الهدف الرئيس العديد من الأهداف الفرعية التي يمكن استعراضها على النحو الآتي:

١. 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.
٢. التحقق من أن النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة تتميز بالخصائص السيكمترية في صدق التقارب وصدق التمايز والثبات.
٣. استقصاء وجود تأثير لنمط القيادة على تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

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 تكييف المؤسسات التربوية مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة، من خلال تثمين وصقل مهارات ومعارف وكفاءات موظفيها، بالتالي تحقيق الأمثلية 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.

الإطار النظري:

القيادة الإدارية وأنماطها :

استحوذ موضوع القيادة على اهتمام الباحثين بقضايا التطوير ورفع مستويات الأداء ضمن المؤسسات التربوية بسبب أن القيادة الفاعلة تعتبر من تحديات التنمية خلال الفترة القادمة، وهو ما تشير إليه الدراسات التربوية الحديثة وقد أوضح (آل قماش، ٢٠٢٠) بأن القائد التربوي الناجح موسوعي المعرفة فلا تقتصر خبراته على المتغيرات المحلية والإقليمية فحسب، بل تتجاوز ذلك وصولاً بجميع المتغيرات العالمية، فعليه وأن يحيط بكافة المعلومات والمعارف التي أنتجها عصر المعرفة من علوم الاتصال وآليات التشغيل الذاتي لمسيرة التغيرات العالمية، وأن يكون معلماً ومتعلماً في نفس الوقت، وهذا يوجب عليه أن يكون مديراً لسلوكه القيادي ويمثل عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مؤسسته التربوية، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، فالقيادة الحاذقة الواعية تهدف لتحسين عمليات التعلم والارتقاء بمستوى الأداء العام، هذا من جهة ومن جهة ثانية يعمل القادة الحقيقيون على إيجاد جو من التعاطف والتقدير في بيئة العمل، وهذا بالطبع سينعكس على إيجاد جو من الثقة المتبادلة، وهو يعمل على تعزيز الدافع والمسؤولية الشخصية، ويشكل مستوى عالٍ من الأداء بين موظفيهم؛ لأن التأثير ينجم من الداخل ويكون صادقاً وقوياً وتبين الدراسات الحديثة: أن العمل الجماعي الفعال والناجح لا يتطلب أي تسلسل هرمي بل المساواة، لا قوة مركزية بل ثقافة يتحمل فيها جميع المشاركين المسؤولية. وأصبحت السيطرة والحزم أموراً عفا عليها الزمن، وأصبح التعاطف والصدق والاستعداد للتعاون هو أمر مطلوب اليوم؛ وهو السلوك المطلوب إذا كان القادة لا يريدون العمل بمفردهم في المستقبل، فسيتعين عليهم إعادة التفكير بالطرائق الحديثة للقيادة بحسب ما بينته دراسة Haedrich (2020). فقد تغيرت النظرة القيادة من علاقة تأثير بين القادة والمرووسين الذين يريدون تغييرات ونتائج حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة، وهي تعمل على مساعد الناس من أجل تقديم أفضل ما عندهم من إنجاز، من أجل الوصول لنتائج مرغوبة، وهي تتضمن تطوير رؤية مستقبلية والاتصال بها وتحفيز الناس وكسب ارتباطهم، فتشمل القيادة التفاعل بين القادة والتابعين، وهنا يحاول القائد التأثير على التابعين لتحديد الهدف المشترك، وتشير القيادة كذلك للعملية التي يتم من خلالها تفاعل القائد مع الآخرين، ومبناء على ذلك تشير إلى أن الأداء الجيد للقائد التربوي هو من أهم المتطلبات التي تنشدها المؤسسات التربوية باختلاف مستوياتها، وهي شرط رئيس من أجل نجاح العملية

الإدارية في المدرسة، لذلك فإن الاهتمام بإعداد القائد التربوي ورفع مستوى أدائه هي من أهم السبل المعينة التي تكفل نجاح العمل التربوي الفعال ورفع مستويات الاداء وفيما يلي نقوم بتوضيح مفهوم القيادة وطبيعتها .
أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي المتغير المستقل الثاني (القيادة) على المتغير التابع (الأداء):

جاء الأداء عبارة عن السلوكيات التي يمكن أن تحدث فرقاً في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وعادة يكون لهذه السلوكيات آثار إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وتتفاوت هذه السلوكيات من سلوكيات إيجابية بدرجة كبيرة، أو بدرجة أقل، وعلى هذا الأساس يكون تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، ونفس الأمر للسلوكيات السلبية وإلى أي مدى تكون عائقاً في تحقيق أهداف المؤسسة التربوية، وتتضح أهمية ودور القيادة وتأثيرها على أداء الموظفين والذي لابد أن تكون للقائد القدرة على تحديد هذه السلوكيات وإلى أي مدى تعد سلوكيات إيجابية أو سلوكية سلبية، وذلك على النحو الآتي (الشهراني، ٢٠٢٣، ص ٨٥):

- إتقان مهمة خاصة بالوظيفة، بمعنى قياس القائد إلى أي مدى لشخص ما أداء المهام التي تشكل المتطلبات الفنية الأساسية للوظيفة والتي تميز وظيفة عن أخرى.
- اتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفة: أي مدى جودة أداء شخص ما للمهام التي لا تقتصر على الوظيفة، ولكنها مطلوبة في معظم أو كل الوظائف في المؤسسة التربوية.

- الاتصالات الكتابية والشفوية: أي ما مدى قدرة شخص ما على الكتابة أو التحدث إلى جمهور من أي حجم.
- إظهار الجهد: مقدار التزام شخص ما بمهام وكيفية ومدى وإصراره وشدة عمل شخص ما في مهام الوظيفة.
- الحفاظ على الانضباط الشخصي: إلى أي مدى يتجنب الشخص السلوك السلبي مثل خرق القواعد، أو كثرة التغيب عن العمل.
- تسهيل عمل الفريق والزملاء إلى أي مدى يدعم شخص ما زملائه ويساعدهم ويطورهم ويساعد المجموعة على العمل كوحدة فعالة.

الدراسات السابقة حول الأنماط القيادية والأداء الوظيفي:

دراسة آل معوض (٢٠١٩) بدراساتها بعنوان "واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار. هدفت الدراسة للتعرف على واقع القيادة التحويلية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين"، ووضع مقترحات لتطويرها، إضافة إلى

معرفة مدى اختلاف آراء المعلمين، استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة كأداة رئيسية مكونة من مجالين (القيادة التحويلية، الكفايات المهنية للمعلمين)، مكونة من (٧٨) فقرة موزعة على مجالين (القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين)، وبلغت عينة الدراسة (١٥٠) معلماً ومعلمة بالحلقة الثانية بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والكفايات المهنية للمعلمين.

دراسة براسيتا : Prasetia, Indra, Melfayetty, Sri, Dewi, Rosmala. (2020). **دراسة عنونها: تأثير القيادة التحويلية والأكاديمية الثقافية المثلى حول تمكين المعلمين ودافعيتهم مع تأثيره على فعالية المدارس الثانوية في منطقة ميدان جونيور**، هدفت إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية حول التفاعل الأكاديمي وتمكين ورفع دافعية المعلمين وفعالية المدرسة، والتأثيرات المباشرة وغير المباشرة في إطار تحليل المسار، وتم إجراء البحث في مدارس Medan State الإعدادية الثانوية، التي يبلغ عددها (٤٥) مدرسة ثانوية حكومية مع عينة من (٣٠٤) مدرسين على نحو متزامن وجزئي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة. أظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية دوراً في نشر ثقافة التفاعل الأكاديمي، ولها تأثير إيجابي ومهم في دافعية وتمكين المعلمين، من جانب آخر تبين أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي واضح ومهم في فعالية مدارس Medan State Middle.

ودراسة سيرينا واكيا (Serin & Akkaya, 2020) **دراسة عنونها: "العلاقة المتصورة بين مدراء المدرسة وسلوك القيادة التحويلية ودافعية المعلمين"**، هدفت إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين القيادة التحويلية ودوافع المعلمين، وما إذا كانت هذه العلاقة إن وجدت، تشكل اختلافاً كبيراً بناءً على مجموعة ديموغرافية مختلفة من المتغيرات، وفي إطار هذا الهدف، تم تطبيق مقياسين على (٤١٨) معلماً يعملون في المرحلة الابتدائية والمتوسطة والمدارس الثانوية في اسطنبول، وكانت أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة هي "العمل متعدد الأبعاد ومقياس تحفيزي، و"مقياس القيادة التحويلية" الذي طوره (Gagné, et. al. 2010) عن مقياس بريستريش (٢٠٠٠). أظهرت النتائج أن المدرسين تنخفض دوافعهم الداخلية على نحو عكسي عندما لا تستعمل القيادة التحويلية، إضافة إلى أنه تتغير تصورات ومهارات القيادة التحويلية للمديرين وفق وقت العمل في مديري المدرسة الحالية ومستويات التعليم والجنس، وتم استكشاف أن وضع الدافع للمعلمات كان أعلى من المعلمين الذكور، وهناك فوارق في الدافعية تعود إلى طبيعة المؤهل العلمي.

منهجية الدراسة طريقة تصميم البحث : منهج البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبتها 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) موظفًا، وفقًا لإحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام ٢٠٢٤/٢٠٢٥ م (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٥). وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية الطبقية والتي بلغت (٤٩٩) موظفًا من إجمالي مجتمع الدراسة وذلك وفقًا 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.

اختيار حجم عينة البحث:

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، وتحقيق 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.

أداة البحث:

اشتملت 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 استراتيجيات التحليل - البعد الثاني استراتيجيات الاختيار - البعد الثالث نوعية استراتيجيات التدريب - البعد الرابع استراتيجيات التقييم)

المحور الثاني: أثر أنماط القيادة لتطوير 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)

الخصائص السيكمترية للأداة :

- صدق وثبات البحث:

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 (١) 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 (١) أن معامل الارتباط الاحصائي بين كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠١) وتروااحت 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 كرونباخ الأكثر استخدامًا 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 (٢) 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 (٢) أن محاور الاستبانة تنسم بدرجة ثبات دالة إحصائيا وتراوحت معاملات الثبات (٠.٧٢٤ - ٨٣٥) ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.

عرض النتائج

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة: هل هناك فروق في مستويات استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

السؤال الفرعي الأول:

هل هناك فروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس؟
وللتحقق من صحة هذا السؤال تمّ حساب الفروق بين درجات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٣) يوضح ذلك:

جدول (٣) قيمة اختبارات ستودنت لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية وفقاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة مان-ويتني	قيمة Z	الاناث		الذكور		استراتيجيات التدريب
				حجم العينة=256	متوسط الرتب	حجم العينة=243	متوسط الرتب	
تحليل	غير دال	29767.500	.837	62663.50	244.78	62086.50	255.50	
اختيار	غير دال	30110.500	.623	64993.50	253.88	59756.50	245.91	
نوعية	غير دال	30603.000	.315	64501.00	251.96	60249.00	247.94	
تقييم	غير دال	28479.000	1.649	61375.00	239.75	63375.00	260.80	
الدرجة الكلية	غير دال	30653.500	.280	63549.50	248.24	61200.50	251.85	

يلاحظ من الجدول (٣) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في استراتيجيات تدريب الموارد البشرية.

السؤال الفرعي الثاني:

هل هناك فروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي؟
وللتحقق من صحة هذا السؤال تمّ حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	استراتيجيات التدريب
				حجم العينة=82	حجم العينة=89	حجم العينة=328	
تحليل	0.00	2	10.300	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	
اختيار	0.00	2	23.486	288.98	265.67	236.00	
نوعية	0.04	2	6.408	319.77	232.44	237.32	
تقييم	0.01	2	8.891	286.34	241.08	243.33	
الدرجة الكلية	0.00	2	14.294	289.10	258.79	237.84	
				302.32	255.44	235.45	

يلاحظ من الجدول (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير المؤهل لصالح الدكتوراه.

السؤال الفرعي الثالث:

هل هناك فروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٥) يوضح ذلك:

جدول (٥) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	من 10 سنوات فأكثر حجم العينة=411	من 5 - 10 سنوات حجم العينة=19	أقل من 5 سنوات حجم العينة=69	استراتيجيات التدريب
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	
غير دال	0.168	2	3.563	253.47	190.79	245.63	تحليل
غير دال	0.974	2	.053	249.76	257.34	249.41	اختيار
غير دال	0.267	2	2.638	251.67	286.24	230.07	نوعية
غير دال	0.255	2	2.733	254.88	227.05	227.24	تقييم
غير دال	0.703	2	.705	252.24	250.45	236.51	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير سنوات الخبرة.

السؤال الفرعي الرابع:

هل هناك فروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٦) يوضح ذلك:

جدول (٦) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	من ٦٠-٥١ سنة	من ٥٠-٤١ سنة	من ٤٠-٣١ سنة	من ٣٠-٢٥ سنة	استراتيجيات التدريب
				حجم العينة=61 متوسط الرتب	حجم العينة=238 متوسط الرتب	حجم العينة=162 متوسط الرتب	حجم العينة=38 متوسط الرتب	
غير دال	0.569	3	2.017	236.46	253.12	256.11	226.11	تحليل
غير دال	0.080	3	6.767	247.85	262.78	227.30	270.21	اختيار
غير دال	0.830	3	.881	261.48	244.32	253.44	252.45	نوعية
غير دال	0.825	3	.903	250.65	245.74	251.57	268.92	تقييم
غير دال	0.984	3	.157	246.22	252.58	247.82	249.18	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٦) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر.

السؤال الفرعي الخامس:

هل هناك فروق في مستوى نمط القيادة لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين درجات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧) قيمة اختبارات ستودنت لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على محور نمط القيادة وفقاً لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة مان-ويتني	قيمة Z	الإناث حجم العينة=256		الذكور حجم العينة=243		نمط القيادة
				مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	
دال	0.03	27842.500	2.062	60738.50	237.26	64011.50	263.42	ديمقراطي
دال	0.02	27434.000	2.302	60330.00	235.66	64420.00	265.10	تسلطي
دال	0.00	25772.000	3.352	58668.00	229.17	66082.00	271.94	تسبيبي
دال	0.00	26466.500	2.886	59362.50	231.88	65387.50	269.08	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (٧) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في نمط القيادة لصالح الذكور.

السؤال الفرعي السادس:

هل هناك فروق في مستوى نمط القيادة لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٨) يوضح ذلك:

جدول (٨) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (نمط القيادة) وفق متغير المؤهل

نمط القيادة	بكالوريوس العينة=328	ماجستير العينة=89	دكتوراه العينة=82	Chi-Square	df	مستوى الدلالة	القرار
	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب				
ديمقراطي	245.66	214.01	306.44	19.074	2	0.00	دال
تسلطي	246.90	210.30	305.50	19.419	2	0.00	دال
تسبيبي	243.04	236.40	292.60	8.926	2	0.01	دال
الدرجة الكلية	243.24	214.71	315.33	22.969	2	0.00	دال

يلاحظ من الجدول (٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (نمط القيادة) وفق متغير المؤهل لصالح الدكتوراه في أبعاد نمط القيادة.

السؤال الفرعي السابع:

هل هناك فروق في مستوى نمط القيادة لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL)، والجدول (٩) يوضح ذلك:

جدول (٩) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (نمط القيادة) وفق متغير سنوات الخبرة

نمط القيادة	أقل من 5 سنوات العينة=69	من 5 - 10 سنوات العينة=19	من 10 سنوات فأكثر العينة=411	Chi-Square	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب				
ديمقراطي	240.86	295.66	249.42	2.268	2	0.32	غير دال
تسلطي	237.13	315.55	249.13	4.579	2	0.10	غير دال
تسبيبي	261.75	318.61	244.86	5.412	2	0.06	غير دال
الدرجة الكلية	250.18	324.84	246.51	5.380	2	0.06	غير دال

يلاحظ من الجدول (٩) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة على محور نمط القيادة وفق متغير سنوات الخبرة.
السؤال الفرعي الثامن:

هل هناك فروق في نمط القيادة لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر؟
وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (١٠) يوضح ذلك:

جدول (١٠) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (نمط القيادة) وفق متغير العمر

نمط القيادة	من ٢٥-٣٠ سنة	من ٣١-٤٠ سنة	من ٤١-٥٠ سنة	من ٥١-٦٠ سنة	df	مستوى الدلالة	القرار
	حجم العينة=38	حجم العينة=162	حجم العينة=238	حجم العينة=61			
	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب			
ديمقراطي	262.87	242.41	254.53	244.46	3	0.77	غير دال
تسلطي	248.32	233.97	250.19	292.88	3	0.06	غير دال
تسبيبي	280.04	234.10	257.50	244.25	3	0.21	غير دال
الدرجة الكلية	265.12	236.27	254.18	260.71	3	0.48	غير دال

يلاحظ من الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (نمط القيادة) وفق متغير العمر.
السؤال الفرعي التاسع:

هل هناك فروق في واقع تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين درجات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (١١) يوضح ذلك:

جدول (١١) قيمة اختبارات ستودنت لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على محور واقع تحسين الأداء الوظيفي وفقاً لمتغير الجنس

واقع تحسين الأداء الوظيفي	الذكور		الإناث		قيمة Z	قيمة مان-ويتني	مستوى الدلالة	القرار
	حجم العينة=243	حجم العينة=256	متوسط الرتب	مجموع الرتب				
أداء المهمة	258.64	62849.50	241.80	61900.50	1.327	29004.500	0.18	غير دال
جودة العمل	260.15	63217.00	240.36	61533.00	1.565	28637.000	0.11	غير دال
كفاءة العامل	250.34	60832.50	249.68	63917.50	.052	31021.500	0.95	غير دال
الدرجة الكلية	257.18	62494.50	243.19	62255.50	1.085	29359.500	0.27	غير دال

يلاحظ من الجدول (١١) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث في واقع تحسين الأداء الوظيفي.

السؤال الفرعي العاشر:

هل هناك فروق في واقع تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (١٢) يوضح ذلك:

جدول (١٢) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (واقع تحسين الأداء الوظيفي) وفق متغير المؤهل

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	واقع تحسين الأداء الوظيفي
				حجم العينة=82 متوسط الرتب	حجم العينة=89 متوسط الرتب	حجم العينة=328 متوسط الرتب	
دال	0.00	2	10.154	294.85	233.69	243.21	أداء المهمة
دال	0.00	2	10.236	294.74	233.05	243.41	جودة العمل
دال	0.01	2	8.857	292.84	244.90	240.67	كفاءة العامل
دال	0.03	2	11.489	299.24	239.21	240.62	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (واقع تحسين الأداء الوظيفي) وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه.

السؤال الفرعي الحادي عشر:

هل هناك فروق في واقع تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL)، والجدول (١٣) يوضح ذلك:

جدول (١٣) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (واقع تحسين الأداء الوظيفي) وفق متغير سنوات الخبرة

القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	Chi-Square	من 10 سنوات فأكثر العينة=411	من 5 - 10 سنوات العينة=19	أقل من 5 سنوات العينة=69	واقع تحسين الأداء الوظيفي
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	
غير دال	0.642	2	.887	247.37	270.55	260.01	أداء المهمة
غير دال	0.257	2	2.717	245.45	286.89	266.93	جودة العمل
غير دال	0.568	2	1.130	251.79	267.03	234.63	كفاءة العامل
غير دال	0.763	2	.540	248.19	270.61	255.09	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (واقع تحسين الأداء الوظيفي) وفق متغير الخبرة.

السؤال الفرعي الثاني عشر:

هل هناك فروق في واقع تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (١٤) يوضح ذلك:

جدول (١٤) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (واقع تحسين الأداء الوظيفي) وفق متغير العمر

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	من ٦٠-٥١ سنة حجم العينة=61	من ٥٠-٤١ سنة حجم العينة=238	من ٤٠-٣١ سنة حجم العينة=162	من ٣٠-٢٥ سنة حجم العينة=38	واقع تحسين الأداء الوظيفي
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	
غير دال	0.23	3	4.287	228.52	250.31	248.51	288.89	أداء المهمة
غير دال	0.85	3	.799	254.32	248.13	246.89	268.05	جودة العمل
غير دال	0.31	3	3.584	241.58	262.56	238.60	233.42	كفاءة العامل
غير دال	0.88	3	.635	241.91	254.74	245.37	253.04	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (واقع تحسين الأداء الوظيفي) وفق متغير العمر.

السؤال الفرعي الثالث عشر:

هل هناك فروق على محور مقترحات استراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين درجات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (١٥) يوضح ذلك:

جدول (١٥) قيمة اختبارات ستودنت لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على محور مقترحات استراتيجيات التدريب وفقاً لمتغير الجنس

مقترحات استراتيجيات التدريب	الذكور حجم العينة=243		الإناث حجم العينة=256		قيمة Z	قيمة مان-ويتني	مستوى الدلالة	القرار
	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب				
تحسين	260.86	63389.00	239.69	61361.00	1.650	28465.000	0.09	غير دال
ضبط	264.11	64179.00	236.61	60571.00	2.153	27675.000	0.03	دال
قياس	267.87	65092.50	233.04	59657.50	2.731	26761.500	0.00	دال
الدرجة الكلية	268.18	65168.50	232.74	59581.50	2.747	26685.500	0.00	دال

يلاحظ من الجدول (١٥) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث على مقترحات استراتيجيات التدريب (محور التحسين) ووجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الذكور والإناث على مقترحات استراتيجيات التدريب (محور الضبط والقياس والدرجة الكلية) لصالح الذكور.

السؤال الفرعي الرابع عشر:

هل هناك فروق على محور مقترحات لاستراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (١٦) يوضح ذلك:

جدول (١٦) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير المؤهل

مقترحات استراتيجيات التدريب	بكالوريوس حجم العينة=328		ماجستير حجم العينة=89		دكتوراه حجم العينة=82		df	مستوى الدلالة	القرار
	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب			
تحسين	240.04	249.02	290.91	297.09	240.04	249.02	2	0.01	دال
ضبط	239.79	244.24	297.09	284.27	240.04	249.02	2	0.00	دال
قياس	246.47	231.42	284.27	299.52	240.04	249.02	2	0.03	دال
الدرجة الكلية	238.76	245.81	299.52	299.52	240.04	249.02	2	0.00	دال

يلاحظ من الجدول (١٦) وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير المؤهل لصالح الدكتوراه.

السؤال الفرعي الخامس عشر:

هل هناك فروق على محور مقترحات لاستراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (١٧) يوضح ذلك:

جدول (١٧) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير سنوات الخبرة

مقترحات استراتيجيات التدريب	أقل من 5 سنوات حجم العينة=69	من 5 – 10 سنوات حجم العينة=19	من 10 سنوات فأكثر حجم العينة=411	Chi-Square	df	مستوى الدلالة	القرار
	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب				
تحسين	235.89	300.71	250.02	3.051	2	0.21	غير دال
ضبط	229.86	254.74	253.16	1.600	2	0.44	غير دال
قياس	256.04	322.92	245.61	5.495	2	0.06	غير دال
الدرجة الكلية	233.65	300.00	250.43	3.182	2	0.20	غير دال

يلاحظ من الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير سنوات الخبرة.

السؤال الفرعي السادس عشر:

هل هناك فروق على محور مقترحات لاستراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر؟

وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (١٨) يوضح ذلك:

جدول (١٨) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر

مقترحات لاستراتيجيات التدريب	من ٢٥-٣٠ سنة حجم العينة=38	من ٣١-٤٠ سنة حجم العينة=162	من ٤١-٥٠ سنة حجم العينة=238	من ٥١-٦٠ سنة حجم العينة=61	Chi-Square	df	مستوى الدلالة	القرار
	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب				
تحسين	221.43	257.49	246.14	262.97	2.627	3	0.45	غير دال
ضبط	215.63	256.76	247.92	261.60	3.025	3	0.38	غير دال
قياس	266.54	238.98	254.49	251.46	1.725	3	0.63	غير دال
الدرجة الكلية	215.47	256.00	248.75	260.45	2.804	3	0.42	غير دال

يلاحظ من الجدول (١٨) و المخطط البياني (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر.

السؤال الرابع:

هل يتميز النموذج القياسي لمتغيرات الدراسة بالخصائص السيكمترية في صدق التقارب وصدق التمايز والثبات؟

أولاً: صدق التقارب: Convergent Validity

أظهرت نتائج تحليل النموذج القياسي لمقاييس الدراسة، أن الثبات المركب (CR) لمقاييس الدراسة كانت أكبر من القيمة الموصى بها وهي (0.70)، حيث تراوحت قيمة الثبات المركب بين (0.80 - 0.96)، وكذلك مؤشر الموثوقية القصوى MaxR (H) حيث بلغت قيمها (0.74 - 0.83)، وهي أكبر من القيمة الموصى بها. وكذلك قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)، فقد بلغت قيمتها بين (0.68 - 0.55)، وهي قيم أكبر من (0.50) ويحقق صدق تطابق هذا النموذج القياسي، ويوضح الجدول (١٩) أدلة الصدق في التحليل العاملي التوكيدي، وكما تستعرض الجداول الاتية ثبات وصدق تطابق النموذج.

جدول (١٩) أدلة الصدق في التحليل العاملي التوكيدي

النسبة	المعيار
0.70-0.50 مقبولة أكثر من 0.70 مثالية	الموثوقية القصوى
0.50 فما فوق	التباين المستخلص
0.70 فما فوق	الثبات المركب

ثانياً: صدق التمايز Discriminant Validity

يهدف إجراء اختبار صدق التمايز بين مكونات النموذج القياسي إلى التأكد من عدم تداخل مكونات النموذج مع بعضها، بمعنى آخر أن لا يكون متغيرين أو أكثر يقيسوا نفس الشيء، وتم التأكد من صدق التمايز بين مكونات النموذج القياسي من

خلال مقارنة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير مع الارتباطات بين المتغيرات الأخرى، ويجب أن يكون الجذر التربيعي للتباين المستخلص لكل متغير أكبر من الارتباط بين جميع المتغيرات الأخرى (العوائد، الدباء، 2022، 69). وفي هذا النموذج فإن قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل متغير من متغيرات النموذج القياسي أكبر من قيمة الارتباط بين هذا المتغير والمتغيرات الأخرى، وهذا يؤكد صدق التمايز بين مكونات النموذج القياسي لمقاييس للدراسة.

جدول (٢٠) ثبات وصدق التقارب والتمايز النموذج القياسي للمقياس

اسم المحور	الثبات المركب (CR)	الثبات المستخلص (AVE)	الموثوقية القصوى MAXR(H)	اسم المحور	الثبات المركب (CR)	الثبات المستخلص (AVE)	الموثوقية القصوى MAXR(H)
تحليل	0.845	0.645	0.803	أداء	0.836	0.630	0.794
اختيار	0.805	0.579	0.761	جودة	0.864	0.681	0.825
نوعية	0.817	0.599	0.774	كفاءة	0.898	0.689	0.830
تقييم	0.857	0.668	0.817	درجة كلية	0.964	0.677	0.823
درجة كلية	0.962	0.608	0.779	تحسين	0.881	0.554	0.744
ديمقراطي	0.832	0.624	0.790	ضبط	0.896	0.590	0.768
تسلطي	0.826	0.614	0.783	قياس	0.869	0.689	0.830
تسيبي	0.876	0.704	0.839	درجة كلية	0.956	0.595	0.771
درجة كلية	0.940	0.635	0.797				

ثالثاً: التحليل العاملي التوكيدي

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي لمحور استراتيجيات التدريب. وكانت جميع النتائج مرضية وأسفرت عن ملاءمة النموذج بشكل جيد لبيانات الدراسة.

أن مؤشرات القياس لهذا النموذج تعتبر ممتازة. حيث بلغ مؤشر مربع كاي (233.282) ودرجة الحرية (35)، وبلغت قيمة مربع كاي المعيارية (4.66) وتشير إلى درجة جودة مطابقة لأنها أقل من القيمة المعيارية الموصى بها وهي (5). ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب بلغت قيمته (0.07) وتدل على جودة مطابقة ممتازة للنموذج. أما مؤشر المطابقة المقارن CFI فقد بلغت قيمته (0.943) وكذلك مؤشر تاكر لويس TLI حيث بلغت قيمته (0.925)، كذلك فإن قيمة مؤشر المطابقة المتزايدة IFI بلغت قيمته (0.944)، هذا يدل على مطابقة ممتازة للنموذج. لذلك يمكن القول إن النموذج القياسي للمقياس قد حصل على مستوى المطابقة المطلوبة. كما أن مؤشرات حسن المطابقة تقع في المدى المقبول لها، ويمكن توضيح نتائج

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج لمحور استراتيجيات التدريب ودلالاتها الإحصائية بينما يوضح جدول (٢١) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس محور استراتيجيات التدريب.

جدول (٢١) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور استراتيجيات التدريب

العامل	الفقرة	المعامل المقدّر	وزن الانحدار المعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة
التدريب (تحليل)	1	1.000	.810			0.00
التدريب (تحليل)	2	1.100	.857	.054	20.312	0.00
التدريب (تحليل)	3	.866	.687	.055	15.829	0.00
التدريب (اختيار)	4	1.062	.708	.077	13.847	0.00
التدريب (اختيار)	5	1.009	.743	.070	14.413	0.00
التدريب (اختيار)	6	1.000	.703			0.00
التدريب (نوعية)	7	1.211	.790	.075	16.069	0.00
التدريب (نوعية)	8	1.287	.818	.078	16.517	0.00
التدريب (نوعية)	9	1.000	.720			0.00
التدريب (التقييم)	10	1.334	.840	.088	15.104	0.00
التدريب (التقييم)	11	1.000	.642			0.00
التدريب (التقييم)	12	1.359	.867	.088	15.370	0.00

جدول (٢٢) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس محور استراتيجيات التدريب

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة والتفسير
٢ كا	233.282
مستوى دلالة كا٢	0.000
درجة الحرية df	50
النسبة بين كا٢ ودرجة الحرية	4.66
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.943
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.07
مؤشر المطابقة المتزايدة IFI	.944
مؤشر تاكر لوييس TLI	.925
مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI	.900
مؤشر حسن المطابقة GFI	.923
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	.040

يتضح من خلال جدول (٢٢) أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي تشير إلى أن المقياس يتمتع بنموذج قياسي ممتاز، وهذا ما أكدته مؤشرات حسن المطابقة، والتي كانت في مداها المثالي، كما تشعب على كل عامل من العوامل الكامنة الفقرات الخاصة به، كما كانت جميع التشعبات دالة إحصائياً، مما يؤكد مدى صلاحية وملائمة النموذج الحالي في قياس استراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة.

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي لقياس محور نمط القيادة. وكانت جميع النتائج مرضية وأسفرت عن ملائمة النموذج بشكل جيد لبيانات الدراسة.

ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مقياس نمط القيادة ودلالاتها الإحصائية ، بينما يوضح جدول (٢٣) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس نمط القيادة.

جدول (٢٣) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس نمط القيادة

العامل	الفقرة	المعامل المقدر	وزن الاتحاد المعيارى	الخطأ المعيارى	النسبة المئوية	مستوى الدلالة
ديمقراطي	1	1.000	.756			
ديمقراطي	2	1.081	.833	.060	18.163	0.00
ديمقراطي	3	1.033	.792	.060	17.330	0.00
تسلطى	1	1.000	.783			
تسلطى	2	.982	.795	.058	17.067	0.00
تسلطى	3	.976	.773	.059	16.664	0.00
تسببى	1	1.000	.736			
تسببى	2	1.226	.894	.062	19.750	0.00
تسببى	3	1.179	.879	.061	19.465	0.00

جدول (٢٤) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس نمط القيادة

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة والتفسير
٢ كا	88.448
مستوى دلالة كا ٢	0.000
درجة الحرية df	24
النسبة بين كا ٢ ودرجة الحرية	3.685
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.976
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.073
مؤشر المطابقة المتزايدة IFI	.976
مؤشر تاكر لوييس TLI	.963
مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI	.926
مؤشر حسن المطابقة GFI	.960
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	.043

يتضح من خلال جدول (٢٤) أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي تشير إلى أن المقياس يتمتع بنموذج قياسي ممتاز، وهذا ما أكدته مؤشرات حسن المطابقة، والتي كانت في مداها المثالي، كما كانت جميع التشبعات دالة إحصائياً، مما يؤكد مدى صلاحية وملائمة النموذج الحالي في قياس نمط القيادة لدى أفراد عينة الدراسة. وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي لمقياس واقع تحسين الأداء الوظيفي. وكانت جميع النتائج مرضية وأسفرت عن ملائمة النموذج بشكل جيد لبيانات الدراسة.

أن مؤشرات القياس لهذا النموذج تعتبر ممتازة. حيث بلغ مؤشر مربع كاي (76.880) ودرجة الحرية (32)، وبلغت قيمة مربع كاي المعيارية (2.403) وتشير

إلى درجة مطابقة لأنها أقل من القيمة المعيارية الموصى بها وهي (5). ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب بلغت قيمته (0.053) وتدل على جودة مطابقة ممتازة للنموذج. أما مؤشر المطابقة المقارن CFI فقد بلغت قيمته (0.988) وكذلك مؤشر تاكر لويس TLI حيث بلغت قيمته (0.983)، كذلك فإن قيمة مؤشر المطابقة المتزايدة IFI بلغت قيمته (0.988)، هذا يدل على مطابقة ممتازة للنموذج. لذلك يمكن القول إن النموذج القياسي للمقياس قد حصل على مستوى المطابقة المطلوبة. ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج مقياس واقع تحسين الأداء الوظيفي ودلالاتها الإحصائية في جدول (٢٤) بينما يوضح جدول (٢٥) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس واقع تحسين الأداء الوظيفي.

جدول (٢٥) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس واقع تحسين الأداء الوظيفي

واقع تحسين الأداء الوظيفي	الفقرة	المعامل المقدر	وزن الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة
أداء المهمة	1	1.000	.822			
أداء المهمة	2	.969	.787	.048	20.178	0.00
أداء المهمة	3	.976	.802	.047	20.706	0.00
جودة العمل	1	.914	.781	.044	20.976	0.00
جودة العمل	2	.981	.828	.034	23.002	0.00
جودة العمل	3	1.000	.865			
كفاءة العامل	1	1.002	.853	.039	25.548	0.00
كفاءة العامل	2	.961	.845	.038	25.081	0.00
كفاءة العامل	3	1.000	.873			
كفاءة العامل	4	.929	.760	.045	20.869	0.00

جدول (٢٦) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج مقياس واقع تحسين الأداء الوظيفي

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة والتفسير
٢٤	67.880
مستوى دلالة كا	0.000
درجة الحرية df	32
النسبة بين كا ودرجة الحرية	2.403
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.988
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.053
مؤشر المطابقة المتزايدة IFI	.988
مؤشر تاكر لويس TLI	.983
مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI	.943
مؤشر حسن المطابقة GFI	.967
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	.032

يتضح من خلال جدول (٢٦) أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي تشير إلى أن المقياس يتمتع بنموذج قياسي ممتاز، وهذا ما أكدته مؤشرات حسن المطابقة، والتي كانت في مداها المثالي، كما كانت جميع التشبعات دالة إحصائياً، مما يؤكد مدى

صلاحية وملائمة النموذج الحالي في قياس واقع تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي لمحور مقترحات استراتيجيات التدريب الوظيفي. وكانت جميع النتائج مرضية وأسفرت عن ملاءمة النموذج بشكل جيد لبيانات الدراسة.

أن مؤشرات القياس لهذا النموذج تعتبر ممتازة. حيث بلغ مؤشر مربع كاي (308.054) ودرجة الحرية (87)، وبلغت قيمة مربع كاي المعيارية (3.541) وتشير إلى درجة مطابقة لأنها أقل من القيمة المعيارية الموصى بها وهي (5). ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب بلغت قيمته (0.071) وتدل على جودة مطابقة ممتازة للنموذج. أما مؤشر المطابقة المقارن CFI فقد بلغت قيمته (0.947) وكذلك مؤشر تاكر لويس TLI حيث بلغت قيمته (0.936)، كذلك فإن قيمة مؤشر المطابقة المتزايدة IFI بلغت قيمته (0.947)، هذا يدل على مطابقة ممتازة للنموذج. لذلك يمكن القول إن النموذج القياسي للمقياس قد حصل على مستوى المطابقة المطلوبة.

ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس محور مقترحات استراتيجيات التدريب ودلالاتها الإحصائية في جدول (٢٦) بينما يوضح جدول (٢٧) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج قياس محور مقترحات استراتيجيات التدريب.

جدول (٢٧) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس محور مقترحات

استراتيجيات التدريب

مقترحات استراتيجيات التدريب	الفقرة	المعامل المقدّر	وزن الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة
تحسين	1	1.025	.706	.066	15.522	0.00
تحسين	2	1.047	.764	.062	16.886	0.00
تحسين	3	1.000	.746			
تحسين	4	1.047	.741	.064	16.347	0.00
تحسين	5	1.006	.690	.066	15.154	0.00
تحسين	6	1.057	.698	.069	15.336	0.00
ضبط	1	.898	.718	.051	17.490	0.00
ضبط	2	1.000	.818			
ضبط	3	.906	.729	.051	17.858	0.00
ضبط	4	.873	.683	.053	16.426	0.00
ضبط	5	.999	.772	.052	19.267	0.00
ضبط	6	.993	.782	.051	19.593	0.00
قياس	1	1.000	.813			
قياس	2	.999	.802	.052	19.119	0.00
قياس	3	1.070	.873	.052	20.448	0.00

جدول (٢٨) مؤشرات حسن المطابقة لنموذج قياس مقترحات استراتيجيات التدريب

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة والتفسير
٢٤	308.054
مستوى دلالة ٢٤	0.000
درجة الحرية df	87
النسبة بين ٢٤ ودرجة الحرية	3.541
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.947
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.071
مؤشر المطابقة المتزايدة IFI	.947
مؤشر تاكر لوليس TLI	.936
مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI	.902
مؤشر حسن المطابقة GFI	.929
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	.048

يتضح من خلال جدول (٢٨) أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي تشير إلى أن المقياس يتمتع بنموذج قياسي ممتاز، وهذا ما أكدته مؤشرات حسن المطابقة، والتي كانت في مداها المثالي، كما كانت جميع التشبعات دالة إحصائياً، مما يؤكد مدى صلاحية وملائمة النموذج الحالي في قياس مقترحات استراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة.

وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي ككل. وقد أظهرت النتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي أن مؤشرات القياس لهذا النموذج تعتبر ممتازة. حيث بلغ مؤشر مربع كاي (2993.057) ودرجة الحرية (970)، وبلغت قيمة مربع كاي المعيارية (3.086). وتشير إلى درجة جودة مطابقة ممتازة لأنها أقل من القيمة المعيارية الموصى بها وهي (5). ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب بلغت قيمته (0.065) وتدل على جودة مطابقة ممتازة للنموذج. أما مؤشر المطابقة المقارن CFI فقد بلغت قيمته (0.930) وكذلك مؤشر تاكر لوليس TLI حيث بلغت قيمته (0.925)، كذلك فإن قيمة مؤشر المطابقة المتزايدة IFI بلغت قيمته (0.930)، هذا يدل على مطابقة ممتازة للنموذج. لذلك يمكن القول إن النموذج القياسي الكلي قد حصل على مستوى المطابقة المطلوبة. أن كل عامل من العوامل الكامنة للنموذج القياسي الكلي تشبعت عليه الفقرات الخاصة بكل بعد، كما أن مؤشرات حسن المطابقة تقع في المدى المقبول لها، ويمكن توضيح نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي ودلالاتها الإحصائية في جدول (٢٨). بينما يوضح جدول (٢٩) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج القياسي الكلي.

جدول (٢٩) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي الكلي

العامل	الفقرة	المعامل المقدر	وزن الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة
التدريب (تحليل)	1	.943	.817	.048	19.480	0.00
التدريب (تحليل)	2	1.000	.833			
التدريب (تحليل)	3	.779	.659	.051	15.142	0.00
التدريب (اختيار)	1	1.000	.678			
التدريب (اختيار)	2	.934	.693	.068	13.674	0.00
التدريب (اختيار)	3	.995	.711	.071	13.992	0.00
التدريب (نوعية)	1	1.274	.812	.077	16.442	0.00
التدريب (نوعية)	2	1.290	.801	.079	16.254	0.00
التدريب (نوعية)	3	1.000	.705			
التدريب (التقييم)	1	.996	.848	.046	21.503	0.00
التدريب (التقييم)	2	.733	.636	.049	15.023	0.00
التدريب (التقييم)	3	1.000	.863			
القيادة (ديمقراطي)	1	1.000	.759			
القيادة (ديمقراطي)	2	1.060	.819	.057	18.530	0.00
القيادة (ديمقراطي)	3	1.038	.791	.058	17.838	0.00
القيادة (تسلطي)	1	1.017	.782	.060	17.088	0.00
القيادة (تسلطي)	2	1.000	.795			
القيادة (تسلطي)	3	.995	.774	.059	16.920	0.00
القيادة (تسبيبي)	1	1.000	.737			
القيادة (تسبيبي)	2	1.220	.891	.062	19.787	0.00
القيادة (تسبيبي)	3	1.182	.882	.060	19.613	0.00
الأداء الوظيفي (أداء المهمة)	1	1.036	.795	.054	19.049	0.00
الأداء الوظيفي (أداء المهمة)	2	1.000	.774			
الأداء الوظيفي (أداء المهمة)	3	1.026	.813	.052	19.589	0.00
الأداء الوظيفي (جودة العمل)	1	.932	.783	.046	20.144	0.00
الأداء الوظيفي (جودة العمل)	2	1.000	.829			
الأداء الوظيفي (جودة العمل)	3	1.015	.862	.044	23.200	0.00
الأداء الوظيفي (كفاءة العامل)	1	1.091	.854	.055	19.928	0.00
الأداء الوظيفي (كفاءة العامل)	2	1.044	.844	.053	19.652	0.00
الأداء الوظيفي (كفاءة العامل)	3	1.081	.868	.053	20.300	0.00
الأداء الوظيفي (كفاءة العامل)	4	1.000	.751			
مقترحات (تحسين)	1	.953	.677	.065	14.606	0.00
مقترحات (تحسين)	2	1.008	.758	.061	16.426	0.00
مقترحات (تحسين)	3	.967	.747	.060	16.169	0.00
مقترحات (تحسين)	4	1.000	.734			
مقترحات (تحسين)	5	.940	.660	.066	14.241	0.00
مقترحات (تحسين)	6	.995	.690	.067	14.903	0.00
مقترحات (ضبط)	1	.878	.699	.053	16.558	0.00
مقترحات (ضبط)	2	1.000	.804			
مقترحات (ضبط)	3	.899	.721	.052	17.204	0.00
مقترحات (ضبط)	4	.882	.671	.056	15.749	0.00

0.00	17.663	.055	.737	.976	5	مقترحات (ضبط)
0.00	18.835	.052	.775	.987	6	مقترحات (ضبط)
0.00	19.739	.050	.811	.978	1	مقترحات (قياس)
			.824	1.000	2	مقترحات (قياس)
0.00	20.777	.049	.855	1.020	3	مقترحات (قياس)

جدول (٣٠) مؤشرات حسن المطابقة للنموذج القياسي الكلي

مؤشرات حسن المطابقة	القيمة والتفسير
٢٤	2993.057
مستوى دلالة كا	0.000
درجة الحرية df	970
النسبة بين كا ودرجة الحرية	3.086
مؤشر المطابقة المقارن CFI	.930
مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.065
مؤشر المطابقة المتزايدة IFI	.930
مؤشر تاكر لوليس TLI	.925
مؤشر حسن المطابقة المعدل AGFI	.900
مؤشر حسن المطابقة GFI	.920
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR	.044

يتضح من خلال جدول (٣٠) أن نتائج التحليل العاملي التوكيدي تشير إلى أن المقياس يتمتع بنموذج قياسي ممتاز، وهذا ما أكدته مؤشرات حسن المطابقة، والتي كانت في مداها المثالي، كما تشبع على كل عامل من العوامل الكامنة الفقرات الخاصة به، كما كانت جميع التشبعات دالة إحصائياً، مما يؤكد مدى صلاحية وملائمة النموذج القياسي الكلي.

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 المديرية 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 جمعت 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 أنَّ 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 مجالاً 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 ويعزو 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 الديمقراطي والتخفيف من الأنماط الاستبدادية والتسببية ، 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 إلى حد ما بشكل عام. وهذا يشير لأن الموظفين يقومون بمهامهم بكفاءة مقبولة، وعلى الرغم من ذلك هناك دائماً مجالاً 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 والديمقراطية والتدريب من الممكن أن تساعد للوصول للتميز في الأداء الوظيفي.

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 البشرية 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 يبق 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 المرسلّة 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) ودراسة (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).

مناقشة نتائج السؤال الثالث هل هناك فروق في مستويات استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ونمط القيادة والاداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟

بالنسبة لدراسة الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث (متغير الجنس) في استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ويفسر الباحث النتيجة السابقة أنه بفعل التشابه في الاحتياجات التدريبية فقد يكون لدى الذكور والإناث احتياجات تدريبية متشابهة في بيئة العمل وهو الأمر الذي يؤدي إلى استجابتهم بشكل مماثل لبرامج التدريب المقدمة، كما أنه ربما يعود لتوحيد استراتيجيات التدريب المتبعة ، فمن الممكن أن تكون وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعتمد على استراتيجيات تدريب موحدة لجميع الموظفين بغض النظر عن الجنس (الذكور والإناث)، فاتباع نفس الدورات التدريبية لكلا الجنسين قد يؤدي إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث وتفسر النتيجة السابقة بأنها ناجمة عن بيئة العمل المتساوية حيث أن بيئة العمل في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان داعمة للمساواة بين الجنسين، مما يعني أن الفرص التدريبية والموارد المتاحة للذكور والإناث متساوية، وبالتالي لا تظهر فروق دالة إحصائياً في استجابتهم في سياق استراتيجيات التدريب بالإضافة إلى أنه من الممكن أن تكون العينة المستخدمة في الدراسة متجانسة بشكل كبير من حيث الخصائص الديموغرافية، الأمر الذي يقلل من احتمالية وجود فروق دالة إحصائياً بين الجنسين وعلى سبيل العموم نجد أن النتائج تشير إلى أن استراتيجيات

تدريب الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فعالة بشكل متساوٍ لكل من الذكور والإناث، مما يعزز من تكافؤ الفرص في التطوير المهني داخل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتتفق في هذا مع نتيجة دراسة شعبان، أنغام عيسى (٢٠١٨) دراسة (إبراهيم، ٢٠٢١) دراسة (حسونة، ٢٠٢٣) وبالنسبة لمناقشة نتيجة الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي؟

بينت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات التدريب وفق متغير المؤهل العلمي وكانت هذه الفروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى فيلاحظ أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي زادت الفروق حيث ترتبت تدريجياً بالارتفاع (الإجازة فالماجستير والدكتوراة) وكانت الفروق نحو المؤهل الأعلى أي لصالح الدكتوراه وتفسر النتيجة السابقة لأن مستوى المعرفة والخبرة عند الأفراد حاصلون على درجة الدكتوراه غالباً ما يكون لديهم مستوى أعلى من المعرفة والخبرة مقارنةً بأولئك الذين يحملون مؤهلات أقل الأمر الذي يجعلهم أكثر قدرة على الاستفادة من استراتيجيات التدريب المتقدمة وتطبيقها بشكل فعال في عملهم بالإضافة إلى أن الاحتياجات التدريبية المتقدمة للأفراد حاصلون على درجة الدكتوراه قد يكون لديهم احتياجات تدريبية أكثر تعقيداً وتخصصاً وبالتالي، قد تكون استراتيجيات التدريب المقدمة لهم أكثر تفصيلاً وملائمة لتلك الاحتياجات، الأمر الذي يؤدي إلى فروق دالة إحصائية في استجاباتهم للتدريب، كما وأن التفاعل مع التدريب مع الأفراد ذوو المؤهلات العليا قد يكونون أكثر تفاعلاً مع برامج التدريب، حيث أنهم يدركون أهمية التدريب في عملية تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية و هذا التفاعل الإيجابي يمكن أن ينعكس في نتائج أفضل في استراتيجيات التدريب كما يعزو الباحث النتيجة السابقة بأن الأفراد حاصلون على درجة الدكتوراه قد يكون لديهم توقعات أعلى من برامج التدريب، الأمر الذي يدفعهم للاستفادة القصوى من الفرص التدريبية المتاحة لهم بشكل عام، هذه الفروق تشير إلى أن الأفراد ذوي المؤهلات العليا يستفيدون بشكل أكبر من استراتيجيات التدريب المقدمة، الأمر الذي يعزز من أدائهم الوظيفي ويزيد من كفاءتهم في العمل. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (السعدي، ٢٠١٧) في حين اختلفت مع دراسة (حسونة، ٢٠٢٣) دراسة (ندى، ٢٠١٣) و دراسة نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية (٢٠١٧)

مناقشة فروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة؟

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى (استراتيجيات التدريب) وفق متغير سنوات الخبرة ويفسر الباحث النتيجة

السابقة بأنه من الممكن أن يعود إلى توحيد استراتيجيات التدريب فربما تكون وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تعتمد على استراتيجيات تدريب موحدة لجميع موظفيها وذلك بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة الأمر الذي يعني أن البرامج التدريبية التي تصمم من أجل تلبية احتياجات جميع الموظفين بشكل متساوٍ، وهذا سبب عدم وجود فروق دالة إحصائية بالإضافة إلى أن الباحث يفسر تلك النتيجة بسبب أن الاحتياجات التدريبية للموظفين متشابهة بغض النظر عن سنوات الخبرة فعلى سبيل المثال، قد يحتاج الموظفون الجدد وذوو الخبرة على حد سواء إلى تطوير مهارات معينة تتطلبها طبيعة العمل كما وأن بيئة العمل المتساوية لها دور مهم في ذلك حيث أن بيئة العمل تشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني لجميع الموظفين، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى استجابة متساوية لبرامج التدريب بغض النظر عن سنوات الخبرة هذا بالإضافة لأن العينة المستخدمة في الدراسة متجانسة من حيث الخصائص الديموغرافية والخبرات نسبياً ، الأمر الذي قلل من احتمالية وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين بناءً على سنوات الخبرة ، وبشكل عام النتائج تشير إلى أن استراتيجيات التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فعالة بشكل متساوٍ لجميع الموظفين، وهذا يعزز من تكافؤ الفرص في التطوير المهني داخل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (صدقي و رضا، ٢٠٢٢) و دراسة نعيمة بنت سيف بن زاهر العبرية (٢٠١٧) واختلفت النتيجة مع دراسة هاجرة، غانم (٢٠١٣) دراسة (الحضرمي، ٢٠٢٠) و دراسة (العميري، ٢٠٢١) في وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة

مناقشة نتائج الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر؟

بيّنت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفق المحاور (استراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر. ويفسر الباحث هذه النتيجة لمجموعة مركبة من الأسباب منها توحيد استراتيجيات التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لجميع موظفيها بغض النظر عن أعمارهم وهذا يعني أن جل البرامج التدريبية هي برامج مصممة لتلبية احتياجات جميع الموظفين بشكل متساوٍ وعادل وبنفس الفرص المتاحة وهو الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية، بالإضافة إلى أن ثمة تشابه في الاحتياجات التدريبية فمن الممكن أن تكون الاحتياجات التدريبية للموظفين متشابهة بغض النظر عن أعمارهم. فعلى سبيل المثال، قد يحتاج الموظفون من مختلف الأعمار إلى تطوير مهارات معينة تتطلبها طبيعة العمل كما أن بيئة عمل متساوية وهي تشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني لجميع الموظفين، ولهذه الأسباب تبين وجود استجابة متساوية لبرامج التدريب

بغض النظر عن العمر و من الممكن أن يكون لتحليل البيانات والعينة المستخدمة في الدراسة متجانسة من حيث الخصائص الديموغرافية، الأمر الذي يقلل من احتمالية وجود فروق دالة إحصائية بين الموظفين بناءً على العمر و بشكل عام، هذه النتائج تشير إلى أن استراتيجيات التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان فعالة بشكل متساوٍ لجميع الموظفين، مما يعزز من تكافؤ الفرص في التطوير المهني داخل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتتفق هذه النتائج مع دراسة شوكي، ناريمان عدنان (٢٠١٦) وتتفق مع ودراسة (James, 2017) وتختلف مع دراسة دراسة هاجرة، غانم (٢٠١٣)

مناقشة الفروق في مستوى نمط القيادة لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس؟

أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في نمط القيادة لصالح الذكور ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأنه من الممكن أن يكون بسبب التنشئة الاجتماعية والأدوار التقليدية في العديد من الثقافات حيث يتم تشجيع الذكور منذ الصغر على تبني أدوار قيادية واتخاذ القرارات، بينما قد يتم توجيه الإناث نحو أدوار أكثر دعمًا و هذا يمكن أن يؤدي إلى تطوير مهارات قيادية أقوى لدى الذكور، ويعزى ذلك أيضاً إلى الثقة بالنفس فقد يكون لدى الذكور مستوى أعلى من الثقة بالنفس في الأدوار القيادية بسبب الدعم الاجتماعي والثقافي الذي يتلقونه. هذه الثقة يمكن أن تنعكس في أدائهم القيادي وتقييمهم من قبل الآخرين، كما أن الفرص المتاحة في بعض المؤسسات، قد تكون هناك فرص أكبر للذكور لتولي مناصب قيادية أو المشاركة في برامج تدريبية متقدمة، مما يعزز من مهاراتهم القيادية مقارنة بالإناث ومن الممكن أن تكون التوقعات المجتمعية: التوقعات المجتمعية قد تلعب دوراً في تشكيل سلوكيات الأفراد. إذا كانت التوقعات تميل إلى رؤية الذكور كقادة طبيعيين، فقد يؤدي ذلك إلى تعزيز هذه الأدوار بشكل أكبر بين الذكور إضافة إلى التحيز اللاواعي فمن الممكن أن يكون هناك تحيز لاواعي في تقييمات الأداء القيادي، حيث يتم تقييم الذكور بشكل أكثر إيجابية مقارنة بالإناث، حتى لو كانت الكفاءات الفعلية متساوية. وهذه العوامل مجتمعة يمكن أن تفسر لماذا تظهر فروق دالة إحصائية في نمط القيادة لصالح الذكور وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ندى، ٢٠١٣) و دراسة (الضمور، ٢٠١٤).

توصيات الدراسة:

١. العمل على التطوير المستمر للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

٢. العمل على رفع الوعي لدى القادة التربويين الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان
٣. والمنتسبين في تطوير ممارسة القيادة وتعزيز الأنماط التشاركية الحديثة وإقامة ورش عمل عنها
٤. تشجيع العمل الفريقي في الهيئة وزارة التربية على وجه الخصوص وتعزيزه
٥. العمل بشكل مستمر الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على توفير بيئة العمل الملائمة . وتعزيزه
٦. على القيادات التربوية الاهتمام بتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه باستمرار والاعتناء بالثقافة التنظيمية كونها من العوامل المهمة في رفع سوية الأداء لدى المنتسبين العاملين فيها

قائمة المراجع:

- 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، رابوية. (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: <https://sst5.com/Article/1969/25/%D8%AD%>
- 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 أسيوط*. المجلد (٣٦)، العدد. (١٢)، ص (٣٩٤-٤٢٣).
- 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*. العدد (٢٠). ص (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. العدد (٣٥). ص (١٨٣-١٩٩).
- ابو سن، سكينه المهمل محمد حمد. (٢٠١٣). *دور استراتيجيات 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.
- أبوعساف، 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، عبير. (٢٠٢٠). *نظريات القيادة واتخاذ القرارات : نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات والنظرية الموقفية ونظرية اتخاذ القرار*. مجلة كلية التربية بأسبوط، المجلد. (٣٦) العدد (١٢). ص (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، المجلد (٤٦). العدد (٢). ص (٣٨٩ - ٤٠٩)
- بني حمد، سمر، عمر، حاتم، حابس، محمد. (٢٠٢١). *أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبه اربد من وجهة نظر المعلمين*. AJSP، العدد. (٢٩). ص (٣٢٢-).
- 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 لسنة سيجما*. تمت زيارته بتاريخ ٢٠٢٠-٠٩-١١ <http://sixsigmajo.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 هندائي، حماد، وحيد، شاه. (٢٠١٩). القيادة التحولية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، المجلد (٨). العدد (٦). ص (٥٢-٦٤).
- البطاش، ماجد، عدي، محمد. (٢٠٢٣). أثر ممارسة القيادة التحولية 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 وتطويعها في ضوء مدركاتهم عن احتياجاتهم التدريبية*. جامعة ام 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*، المجلد (٧). العدد (٣١). ص (٢٩٣-٣٢٢).
- كرو، شفاء. (٢٠١٦). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، تطبيق عملي على شركة جود. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الافتراضية السورية.
- كامل، هشام سيد. (٢٠١٢). *تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة*. أطروحة دكتوراه. جامعة بني سويف. كلية التربية.
- كافي، مصطفى، يوسف. (٢٠١١). *الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان - إدارة بلا أوراق*. إدارة بلا زمان. مؤسسة رسلان. دمشق. سورية.
- الكردي، أحمد. (٢٠٢٠). *إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال*. موقع بروج كاست الرابط الإلكتروني : <https://kenanaonline.com/files>

- كشوب، خالد. (٢٠١٨). تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء الموظفين: دراسة تحليلية في بلدية ظفار بسلطنة عمان أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية- ماليزيا.
- الكنج، ربي عزت. (٢٠٢٠). دور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين : دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٢ (٤٢)، ٣٦-١١.
- الكنج، ربي عزت. (٢٠٢٠). دور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين : دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، ٤٢ (٤٢)، ٣٦-١١.
- كيرد، عمار. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء. مجلة البديل الاقتصادي. (٨)، ٨٣-٢٠٢.
- اللبيدي، نزار عوني. (٢٠١٥). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار دجلة.
- المطيري، نايف. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت. المجلة التربوية جامعة الكويت، ٣٤ (١٣٤)، ٨٧-٥٧.
- المطيري، نايف. (٢٠٢٠). الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت. المجلة التربوية جامعة الكويت، ٣٤ (١٣٤)، ٨٧-٥٧.
- محمد، رجاء جاسم، وفتح، ابتسام أحمد. (٢٠١١). أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، بغداد. مجلة جامعة بغداد للعلوم الجامعة، (٢٧)، ٢٧٣-٢٥٥.
- مسعود، علي تايه. (٢٠١٢). دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد. رسالة دكتوراة غير منشورة. كلية إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.
- ميوتشينك ،كين، بلانش، مارك. (٢٠١٠). محبة تعلم القيادة وصفقتها. ترجمة هبة الصليبي. الطبعة الأولى . مكتبة العبيكات للتوزيع. المملكة العربية السعودية . ص (٣٣-٥٥).
- ميا، علي يونس، وديب، صلاح شيخ، والشامسي، سالم راشد. ٢٠٠٩. قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي

في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٣١(١). ١٣٥-١٦١.

المطيري، محمد راشد غازي، دحيان، رفاعي، إبراهيم، حجازي، زهير، السيد. (٢٠١٩). دور البيئة المدرسية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بالكويت. مجلة القراءة والمعرفة. العدد (١٧٦). صص (١٦٥-١٨٠).

مسغوني، إبراهيم، تاوريت، نور الدين. (٢٠١٩). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي. مجلة العلوم النفسية والتربوية. الجزائر، ٥(٣).

محمد، هالة الطيب السنوسي. (٢٠١٦). أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية - التطبيق على عينة من المصارف السودانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

Abu Bakir, S. (2019). Human resources development strategy and its role in promoting employees strategic thinking competencies: a study at Jordanian information technology companies. *European Scientific Journal*, 15 (4), 238-262.

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.

Al Mamun, M. A. (2019). An Analysis of Employee Awareness on Green Human Resource Management Practices: Evidence from Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 9(1), 14-21.

Abdullahi, M. S., Gwadabe Z. L. & Ibrahim, M. B. (2018). Effect of Training and development on Employee's Productivity Among Academic Staff of Kano State Polytechnic, Nigeria. *Asian People Journal*, 1(2), 264-286.

Aamir ,Saeed and Shahbaz Ahmad. (2012). Perceived Transformational Leadership Style and Organizational

Citizenship Behavior: A Case Study of Administrative Staff of University of the Punjab, *European journal of business and management*.

- Abdullahi, M. S., Gwadabe Z. L. & Ibrahim, M. B. (2018). Effect of Training and development on Employee's Productivity Among Academic Staff of Kano State Polytechnic, *Nigeria. Asian People Journal*, 1(2), 264-286.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451-474.
- Amin, A., Saeed, R., Lodhi, R. N., Mizna, Simra, Iqbal, A. and Tehreem, R. E. (2013).