

فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى

بوزارة التربية والتعليم وعلاقته بالدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم

The Effectiveness Of The Integrated Training Program For The Holders Of Middle Administrative Jobs At The Ministry Of Education And Its Relation To Achievement Motivation From Their Points Of View

إعداد

أحمد بن محمد بن عبد الله البادي
د. عايذة بنت بطي بن راشد القاسمية

كلية التربية والآداب - جامعة صحار - سلطنة عمان

Doi: 10.21608/jasep.2020.117894

قبول النشر: ٢٣ / ٩ / ٢٠٢٠

استلام البحث: ١٢ / ٩ / ٢٠٢٠

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من (٧٢) موظف من شاغلي وظائف الإدارة الوسطى، طبق عليهم استبياناً تكون من (٣٦) بنداً موزعة على محورين: مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل و مستوى الدافعية للإنجاز، وتم قياس صدق محتواها، إذ بلغ ثبات محور مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ٠,٨٨٧، وبلغ ثبات محور الدافعية للإنجاز باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ٠,٨٧٧. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ٣,٩٧، بانحراف معياري عام ٠,٤٩، وكذلك مستوى الدافعية للإنجاز كان مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ٤,٤٢، بانحراف معياري عام ٠,٣٥، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ومنخفضة جداً بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل والدافعية للإنجاز حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.293$ ، وتدعم هذه النتيجة النظرية المفترضة للدراسة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل حسب متغير سنوات الخبرة لصالح العينة من سنوات الخبرة ٢٠ سنة فأكثر، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الدافعية للإنجاز تعزى لسنوات الخبرة، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق

دالة إحصائية حول فاعلية البرنامج التدريبي تعزى لمتغير المحافظة التعليمية، كما توجد فروق دالة إحصائية حول الدافعية للإنجاز تعزى لمتغير المحافظة التعليمية لصالح محافظة شمال الباطنة. ومن أبرز التوصيات العمل على تطوير برامج التدريب الحالية والتي تنفذها وزارة التربية والتعليم وإعادة النظر في محتواها و الارتقاء بها وفق حاجة موظفي الإدارة الوسطى، أيضا التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري، كذلك أوصت الدراسة بزيادة عدد الدورات التدريبية لفئة القيادات الوسطى مع زيادة عدد أيام التدريب لكل دورة، ومن أبرز المقترحات القيام بدراسة تقييمية للبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم، والقيام بدراسة لقياس العلاقة بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وتقدير الذات.

Abstract :

The study aimed to investigate the relationship between the effectiveness of the integrated training program for the occupants of middle management jobs at the Ministry of Education in Oman and the motivation for achievement from their point of view. The study sample consisted of (72) employees of the mid-level Administrative positions, applied the questionnaire to them – which it was consisted of (36) items was applied to the sample. The tools were distributed into two axis: The level of effectiveness of the integrated training program and the level of achievement motivation. The validity of its content was measured, as the level of effectiveness of the integrated training program was determined by using the Cronbach's Alpha 0.887 and stability of axis of achievement motivation by using the formula Cronbach's Alpha 0.877. The findings of the study concluded that, the effectiveness of the integrated training program to the occupants of mid-level Administrative positions was very high , as the arithmetic average of the axis (3.97) , general standard deviation (0.49) as well as the level of achievement motivation was very high, as the general arithmetic average of axis was (4.42) with general standard deviation (0.35) in addition to a positive correlation and very low among the effectiveness of the integrated training program and the achievement motivation was Compute Pearson Correlation (r =

0.293). This result supports the proposed theory of the study, the results indicated that, there are statistically significant differences around the effectiveness of the integrated training program according to the variable years of experience in favor of the sample of experience 20 years or more, there are no statistical differences about the achievement motivation will be attributed to years of experience, and the findings indicated that there are no statistical differences about the effectiveness of the training program will be attributed to educational governorate, in addition to that, there are statistical differences about the effectiveness of achievement which it will be attributed to the variable educational governorate in favor of North Batinah Governorate. The most important recommendation is to develop the present training programs which are carried out by the Ministry of Education and to re-consider of its content and to promote it in accordance with the requirements of the mid-level admin positions and to focus on designing training programs on using modern training methods in line with recent development in the administrative work. The study also recommended increasing the number of training courses and increasing the number of training days of each course. One of the most important proposals is to carry out the evaluation study of the integrated program for the mid-level admin positions in the Ministry of Education, and to carry out the study to measure the relationship between the effectiveness of the integrated training program for the occupants of the mid-level Administrative positions and self-esteem.

المقدمة :

يعتبر الإنسان هو حجر الزاوية في كل بناء تنموي، والذي من خلاله تسعى الحكومات والمنظمات للتركيز على تنمية الموارد البشرية، فهم ورقة الرهان الراحبة والأساس الذي تبنى عليه التنمية الشاملة في أي مجتمع. ويعتبر التدريب أحد أدوات الإدارة في تحسين أداء العاملين لتقديم الخدمات للجماهير في أقل وقت وبأقل جهد ممكن، ولا شك أن مثل هذه الأهداف بالإضافة إلى إنها طموحة فإنها مستمرة ولا ينفرد التدريب بتحقيقها ولكن تشترك معه أدوات أخرى، ومع ذلك

لا يظهر أثر التدريب في تحسين الأداء الإداري والتطوير الحرفي دفعة واحدة، بل هو مستمر لكونه حلقات متصلة، بالإضافة إلى أن عائد التدريب تراكميا وإيجابيا من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة وهو ما يحاول التدريب التوجه إليه مستقبلا (الغافري، 1996). يؤكد ذلك ما ذهب إليه كليمنت (Clement) من أن التدريب عبارة عن استثمار إيجابي في القوة البشرية يتمثل مردوده في زيادة الإنتاجية وسلوك وظيفي أفضل، وهو ليس إنفاقا أو جهدا مبددا إذا وجه توجيهها صحيحا يعمل على مساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها (عبد الوهاب، 1981). وتتضاعف أهمية التدريب في المؤسسات التربوية بسبب التوسع الهائل في تقديم الخدمات التربوية، ونتيجة للتزايد الكمي المتسارع لأعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس، مما ترتب عليه توظيف المزيد من المعلمين والاداريين، لذا أخذت المؤسسات التعليمية والتربوية تتبنى فكرة التدريب أثناء الخدمة، وتنشئ هيئات متخصصة تقوم بالتخطيط للتدريب، وتنفيذه ومتابعته، وتوفير الأجهزة ومراكز التدريب، وتعمل على تدريب المعلمين والاداريين وفق أحدث الأساليب المعروفة، لذا كان لا بد من توظيف أنظمة حديثة للتدريب، ليتمكنوا من اكتساب المهارات والاتجاهات التي تفرضها الأدوار الحديثة للتربية (اللواتيا، 2005).

ويعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات والجهود التي تهدف إلى تزويد العاملين بكل ما هو جديد من المهارات والمعلومات والاتجاهات والخبرات التي ترفع وتحسن مستوى أدائهم في العمل، أو تطوير ما لديهم من خبرات و مهارات حالية تساعدهم في عملهم الحالي أو تهيئتهم لأعمال جديدة في المستقبل (الزهراني، 2011). وأشار الهيتي (2003، ص.223)، "إلى أن التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه مناسبة في المجتمع، فهو عملية هدفها نجاح واستمرارية المنظمة؛ وذلك من خلال تنمية مواردها البشرية وكوادرها المختلفة كما أن التدريب عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل".

وسلطنة عمان كغيرها من الدول تشهد تطورا حضاريا متسارعا، يهدف إلى رفع شأنها بين الأمم، كما أن هذا التطور جاء ليشمل جميع الجوانب المختلفة، متمثلا في المدارس المنتشرة في ربوع عمان، والكليات والجامعات، التي أخذت تشق الأفق لتشجع الأفراد على استثمار طاقاتهم وقدراتهم لخدمة أنفسهم، وخدمة مجتمعاتهم، وخدمة بلادهم، واضعين نصب أعينهم خطاب صاحب الجلالة السلطان قابوس الذي ألقاه بمناسبة العيد الوطني الثامن والعشرين المجيد "إن الإنسان هو أداة التنمية وصانعها، وهو إلى جانب ذلك هدفها وغايتها، وبقدر ما تتمكن التنمية بمختلف أساليبها ووسائلها من توفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع بقدر ما تكون تنمية ناجحة جديدة بان يسعد القائمون عليها، ويفتخروا بنتائجها، ويعتزوا بأثارها الطيبة" (المحرمي، 2017).

ويعد التدريب والتأهيل من الدعائم القوية، والأساسية اللازمة لتنمية قدرات الموارد البشرية العاملة في الميدان التربوي، وتزويده بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تتناسب مع مقتضيات التنمية الشاملة ومتطلباتها التي تشهدها السلطنة اليوم في شتى مجالات التنمية، وتتميز عملية التدريب في الميدان التربوي بالتوازن والشمول، وذلك من خلال التوازن بين البرامج التربوية الفنية، مثل البرامج الإثرائية التي تعقد للمعلمين، والموجهين، ومدبري المدارس، من خلال اطلاعهم على كل ما هو جديد في المجال التربوي والتي تعقد بشكل دوري وبين البرامج التربوية الإدارية التي تعمل على تنظيم العمل الإداري، وفق مقاييس تربوية وذلك لأن البرامج التدريبية يتم تقديمها وفق واقع الاحتياجات التدريبية، والتي يتم حصرها من خلال الواقع الميداني (وزارة التربية والتعليم، 2001).

ويأتي البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان استمراراً لعملية تنمية وتطوير العنصر البشري داخل الوزارة، وذلك لتأهيلهم وإعدادهم إعداداً يمكنهم من تحقيق رؤية واستراتيجية الوزارة المنبثقة عن رؤية واستراتيجية السلطنة نحو تحقيق الإجابة والتميز في الأداء الوظيفي والمؤسسي، وإعداد قيادات الصف الثاني في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يستهدف هذا البرنامج مديري الدوائر، والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام في جميع المحافظات التعليمية في السلطنة، ويهدف هذا البرنامج إلى إعدادهم ليتمكنوا من القيام بمهام أعمالهم بالفاعلية والكفاءة المطلوبة، واطلاعهم على أهم النظم والنظريات الإدارية والقيادات الحديثة، كما أنه يركز بشكل مباشر على إكسابهم المهارات المتكاملة في العمليات الإدارية المختلفة مثل إعداد الخطط الاستراتيجية، وإعداد الخطط التشغيلية، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإدارة التغيير، والقيادة الإبداعية (معهد الإدارة العامة، 2016).

ويهدف البرنامج إلى تطوير المستوى الإداري، والسمات الشخصية للمديرين ومنها الدافعية للإنجاز، وتعرف الدافعية للإنجاز بأنها قدرة الشخص على تحقيق النجاح بتميز وتفوق وذلك من خلال السعي والمثابرة لتحقيق أهدافه المرجوة والتغلب على التحديات والصعوبات التي تواجهه، ويعرفها أبو شقة (2007، 11) بأنها " إمكانية صياغة هدف يتحدى إمكانية الفرد ووضع خطة إنجازه لتحقيق هذا الهدف على ضوء معايير الجودة في فترة زمنية محددة مع توفير مؤشر للنظام نحو تحقيق الهدف". فالدافعية للإنجاز تزيد من قدرة الأفراد على ضبط أنفسهم في العمل الدؤوب لحل المشكلات، وإنها تمكنهم من وضع خطط محكمة للسير عليها ومتابعتها حينئذ للوصول إلى الحل، ويمتاز الأفراد ذو الدافعية العالية للإنجاز بقدرتهم على وضع تصورات مستقبلية معقولة ومنطقية في تصوراتهم للمشكلات التي يواجهونها، والتي تمتاز بأنها متوسطة الصعوبة ويمكن تحقيقها (الميوطي، 2007).

كما يشير ماكيلاند أن الدافع للإنجاز يشير إلى استعداد ثابت نسبياً في الشخصية يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ نجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء، وذلك في المواقف التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز (أبو حمامة، 2006).

وتعتبر نظرية موراي Murray Theory من أهم نظريات الدافعية للإنجاز، حيث يرجع الفضل إلى موراي في إدخال الإنجاز إلى التراث النفسي، فقد أضاف مفاهيم أخرى ليوضح ما يقصده بالحاجة إلى الإنجاز وهي الرغبات والتأثير Desires and Effect والأفعال Actions والاندماج والتفريعات Fusions and Subsidization، فمن حيث الرغبات والتأثيرات فتحدد بالحاجة إلى الإنجاز على أنها رغبة الفرد في أن يتم شيئاً صعباً، بحيث يتمكن من الموضوعات أو الأشياء الفيزيقية أو الأفكار، أما الأفعال فإن الحاجة للإنجاز تتحدد على أنها حرص الفرد على أن يقوم بصفة مستمرة ومتكررة للوصول للشيء الصعب، وهو يعتقد أن الحاجة للإنجاز تتدرج تحت حاجة أكبر منها وهي الحاجة للتفوق، وكذلك يرى موراي أن سبل إشباع الحاجة للإنجاز تتحدد حسب نوع الاهتمام أو الميل، فالحاجة للإنجاز في المجال العقلي على سبيل المثال تكون على هيئة رغبة في الاهتمام العقلي، والحاجة إلى الإنجاز في الجانب الرياضي تكون على هيئة رغبة في الامتياز الرياضي وهكذا (شلبي، 1998).

وفي ضوء نظرية موراي حول خطوات تنمية دوافع الإنجاز لدى الفرد وجد الباحث أن من أبرزها هو سعي الفرد للحصول على التغذية العكسية من أجل تعزيز نجاحه ودفعه إلى نجاح أكبر وأفضل، وهو ذاته ما يسعى هذا البرنامج التدريبي لتحقيقه لدى المستهدفين من خلال تزويدهم بمجموعة من المعارف والمفاهيم وإكسابهم العديد من المهارات والخبرات والاستراتيجيات الحديثة، والتي بدورها ستعزز نجاحهم وتدفعهم للمزيد من النجاح في أداء عملهم الإداري، وبالتالي ستساهم في زيادة دافعتهم لإنجاز أعمالهم.

وقد أشارت العديد من الدراسات الدولية والمحلية إلى أهمية البرامج التدريبية لفئة الإداريين عامة ولفئة الإدارات الوسطى خاصة، وأثرها في زيادة مستوى أدائهم، حيث توصلت دراسة ديردن (2005)، إلى أن التدريب يعمل على زيادة الإنتاجية وأنه كلما كان التدريب قائم على منهجية علمية كلما ارتفع مستوى الانجاز. وفي الدراسة التي قامت بها السنوسي (2016) توصلت إلى نتائج عديدة منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال وأداء العاملين.

وأجرى الغامدي (٢٠١٣) دراسة أشارت إلى وجود تفاوت في مواقف أفراد عينة الدراسة حول علاقة التدريب بزيادة كفاءة الأداء، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محور الاستبيان تعزى لمتغير العمر والمستوى التعليمي وسنوات

الخبرة، وأوصت الدراسة بأهمية دعم وزيادة الاهتمام بمقياس أثر التدريب على المتدرب، وضرورة رفع الميزانية المخصصة للتدريب.

وعلى المستوى المحلي سعت دراسة الشامسي (2009) إلى قياس أثر التدريب في أداء العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن نجاح عمل مديرية التربية وزيادة أدائها وكفاءتها يعتمد على مدى فعالية مركز التدريب، وأن ارتفاع كفاءة أداء العاملين في المديرية يسهم في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة المضافة، وأوصت هذه الدراسة بأهمية توفير المناخ التدريبي الملائم للعملية التدريبية، وضرورة إعداد الخطة السنوية للتدريب وفق الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، كما أوصت بأهمية إقناع الإدارة العليا بشأن دور التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين وزيادة دافعيتهم لإنجاز أعمالهم.

وأظهرت دراسة البوسعيدية (٢٠١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عوامل نجاح التدريب في تنمية الموارد البشرية بوزارة الإعلام ومتغير النوع في مجال أساليب التدريب لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بسنوات الخبرة بين الذكور والإناث، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببيئة التدريب وتهيئة المكان الملائم للتدريب من قبل الجهة المسؤولة عن التدريب، مع توفير الأدوات اللازمة لتسهيل وإنجاح العملية التدريبية بكفاءة عالية.

وعليه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقتها بدافعيتهم للإنجاز من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تسعى وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان إلى التطوير الشامل، والمتكامل في جميع الجوانب، كما تبدي الوزارة اهتماماً متزايداً بتنمية العنصر البشري، وتعمل على رفع كفاءته وتطوير أدائه، وخصوصاً تنمية وتدريب الإداريين وتطوير أدائهم، لذا وضعت الوزارة الخطط والبرامج التدريبية، وأوجدت مراكز خاصة بالتدريب في كل المحافظات التعليمية، بهدف تطوير أداء الإداريين والمعلمين، وفقاً لأحدث ما وصلت إليه العلوم في مجال التربية الحديثة؛ بغية مواكبة التجديد في كل الجوانب.

ولقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أن للتدريب أثراً مباشراً في زيادة الدافعية للإنجاز، ومن أمثلتها دراسة باتريسيا وفرانك وجاكولين (٢٠١٤)، والتي هدفت إلى معرفة أثر دافعية الإنجاز كاستراتيجية يستخدمها المدير في تحسين أداء العاملين، حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين دافعية الإنجاز للمدير وتحسن أداء العاملين معه. كما كشفت دراسة مورن (٢٠٠٢)، وجود علاقة طردية بين عدد الدورات التدريبية المتعلقة بسير العمل وكفاءة الموظف في أدائه لمهامه، وفي ضوء هذه النتيجة أوصى بضرورة

تكثيف الدورات التدريبية للموظفين وأن تكون هذه الدورات معدة وفق برنامج تدريبي مدروس ومخطط له على أسس علمية وفقاً لاحتياجات المستهدفين من التدريب.

وفي دراسة رجوب (٢٠١٠)، حول فاعلية البرامج التدريبية في سلطنة عمان من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب، خلصت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن للبرامج التدريبية فاعلية مرتفعة في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للفئة التدريبية المستهدفة، ولكنه يوجد قصور في عملية متابعة أثر التدريب. أما دراسة نعمان (٢٠١٦)، فقد أوصت بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بجامعة تعز باعتبار هذه الفئة العامل الرئيسي في منظومة العملية التدريبية. وفي دراسة سكساف (٢٠١٦)، أظهرت النتائج وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية، كما توجد أيضاً علاقة بين أداء الموارد البشرية وأبعاد التدريب بشكل كبير في الاحتياجات التدريبية.

وأظهرت نتائج دراسة الجهوري (٢٠١٣) أن القيادات التربوية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان بحاجة عالية للتدريب في الجوانب التدريبية الآتية: التنظيم والتطوير الإداري، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، القيادة الإدارية، تقييم الأداء، الاتصال، والتطوير المهني للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الوزارة بتدريب القيادات التربوية في مجال التخطيط الاستراتيجي، وضبط الجودة، والقيادة الإدارية، والاتصال، وإدارة الأزمات، والتطوير المهني للعاملين، وتقييم الأداء، والتنظيم والتطوير الإداري.

وقد كشفت التقارير السنوية لخطط الإنماء المهني التي تعدها المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بالوزارة إلى وجود نقص في أعداد البرامج التدريبية الموجهة لفئة الإدارات الوسطى، حيث بلغت نسبة هذه البرامج 3% من إجمالي برامج خطة الإنماء المهني لعام 2015م، فيما بلغت نسبتها 4% في عام 2016م (وزارة التربية والتعليم، 2016).

كما أن الباحث وبحكم عمله في مركز التدريب والإنماء المهني بمحافظة البريمي كمدرّب وكـرئيس مركز التدريب، لاحظ بعض الممارسات التي قد تعكس قلة استفادة المستهدفين من فئة الإدارات الوسطى من بعض البرامج التي تنفذ على المستوى المحلي في ذات المركز، ومن هذه الممارسات عزوف بعض المستهدفين عن حضور البرامج التدريبية، كذلك تدني انعكاس أثر البرامج التدريبية المقدمة لهذه الفئة على الواقع الميداني والذي يبرز أثناء العمل في اللجان المشكلة بالمحافظة، حيث لاحظ الباحث أن بعض شاغلي وظائف الإدارة الوسطى لديهم قصور في مهارة إدارة الفريق بفعالية ويوجد لدى البعض تردد في اتخاذ القرار وتخوف من تفويض السلطة، كما أنه ومن خلال تعامله المباشر مع مجموعة من شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بالمحافظة لاحظ تدني مستوى إلمامهم ببعض المهارات الخاصة بإعداد وبناء الخطط الاستراتيجية وبناء فرق العمل، وجميع تلك الملاحظات من قبل الباحث تؤكد على وجود فجوة ما بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي لشاغلي وظائف الإدارة

الوسطى، ولذلك فهم بحاجة إلى عملية تحسين وتطوير لقدراتهم ومهاراتهم من أجل مساعدتهم في إنجاز مهامهم بفعالية وكفاءة.

إضافة إلى قلة الدراسات التي تناولت فاعلية البرامج التدريبية لفئة الإدارات الوسطى وعلاقتها بالدافعية للإنجاز، كل ذلك ساهم في بروز الفكرة لدى الباحث لقياس فاعلية أحد البرامج التدريبية المنفذة من قبل وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وعلاقته بدافعية الإنجاز للمتدربين الملتحقين بهذا البرنامج.

وقد اختار الباحث البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى نظراً لأهمية هذه الفئة، ولكون هذا البرنامج يعد من البرامج الرائدة، وهو يعتبر ثمرة للتعاون القائم بين وزارة التربية والتعليم ومعهد الإدارة العامة. وحيث أنه - حسب علم الباحث - لم يسبق لأى دراسة عمانية أن تطرقت إلى دراسة العلاقة بين فاعلية برامج إعداد الإدارات الوسطى ودافعيتهم نحو الإنجاز كموضوع مستقل فإن لهذه الدراسة أهميتها في الكشف عن تلك العلاقة في بعض مجالات إعداد الإدارات الوسطى، ومدى تحقيقها لدافعية الإنجاز للأفراد الذين يخضعون لهذه البرامج.

وعليه ارتئي الباحث إجراء هذه الدراسة للتعرف على فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم وعلاقته بالدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم وبالتحديد حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم؟
- ٣- هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم والدافعية للإنجاز؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟
- ٥- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم.
- التعرف على مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم.
- الكشف عن وجود علاقة دالة إحصائياً بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم والدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم.
- الكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية).
- الكشف عن وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية).

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبين، وهما:

(أ) **الجانب النظري:** ترجع أهمية هذه الدراسة نظرياً إلى أنها تستتقي العلاقة بين فاعلية برنامج إعداد الإدارات الوسطى والدافعية للإنجاز لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في حدود علم الباحث، التي تبحث في مجال إعداد الإدارات الوسطى بوزارة التربية والتعليم. ويؤمل منها مساعدة القائمين على تدريب القيادات التربوية لإعداد برامج تدريبية تركز على زيادة الدافعية للإنجاز، من أجل تطوير وتحسين البرامج المتعلقة بذلك.

(ب) **الجانب التطبيقي:** تبرز أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية في أنها ستوفر بيانات ومعلومات لأصحاب القرار حول فاعلية برامج إعداد الإدارات الوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، كما يؤمل منها إفادة أصحاب القرار بضرورة تكثيف الدورات التدريبية المتعلقة بإعداد القيادات التربوية. كذلك فتح المجال أمام الباحثين والدارسين للوقوف على مجالات أخرى متعلقة بإعداد القيادات الوسطى.

حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩.

- الحدود المكانية: شملت هذه الدراسة ثلاث محافظات تعليمية بسلطنة عمان هي: محافظة ظفار، محافظة الظاهرة ومحافظة شمال الباطنة.

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على شاغلي الوظائف الإدارية الوسطى بالمحافظات الثلاث، وذلك لشاغلي المسميات الوظيفية التالية: مدير دائرة، مدير دائرة مساعد، رئيس قسم، والذين شاركوا في البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في العام المالي 2018م.

- الحدود الموضوعية: فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم وعلاقته بالدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم.

مصطلحات الدراسة

• البرنامج التدريبي

هو نشاط مخطط له مسبقاً هدفه إحداث تغييرات في الفرد أو الجماعة التي تقوم بتدريبها يتناول معلوماتهم واتجاهاتهم وأدائهم السلوكي بما يجعلهم لائقين للقيام بواجباتهم مما يساهم في رفع مستوى التقدير لديهم (القحطاني، 2014).

وعرفها المري (2009) بأنها: مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة التي تركز على اكتساب المستهدفين المهارات والخبرات والسلوكيات، وتعميق معرفتهم بها، وتشمل كذلك الجوانب التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية بهدف رفع مستوى كفاءتهم، والتعامل الناجح والفعال مع مجموعة الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم وتقييم إنجازاتهم.

وتعرف البرامج التدريبية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: جميع الأنشطة المخططة والتي تكون قادرة على تزويد الموظفين شاغلي وظائف الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بكافة المعارف والمهارات لتحسين وتنمية قدراتهم الوظيفية، وتزيد من مستوى دافعيتهم لإنجاز أعمالهم.

• البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى

هو أحد البرامج الرائدة التي تنفذها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بالتعاون والتنسيق مع معهد الإدارة العامة، حيث ينفذ هذا البرنامج على مدى أربع سنوات يستهدف الموظفين شاغلي وظائف الإدارة الوسطى (مدير دائرة، مدير دائرة مساعد، ورئيس قسم) بديوان عام الوزارة وجميع المحافظات التعليمية بالسلطنة، حيث تسعى الوزارة من خلال تنفيذه لتحقيق جملة من الأهداف أبرزها: تعريف المشاركين بالمعارف والمفاهيم الحديثة في مجالات الإدارة العصرية، اطلاع المشاركين على أهم النظم والنظريات الإدارية والقيادية

الحديثة، واكساب المشاركين المهارات المتكاملة في العمليات الادارية المختلفة كالتخطيط الاستراتيجي، التميز المؤسسي، الإبداع، الابتكار، إدارة التغيير، والقيادة الإدارية (معهد الإدارة العامة، 2016).

• دافعية الإنجاز

تعرف الدافعية حسب (Peker, 1988) بأنها "منبع الطاقة النفسية الضرورية للتأثير والحركة" (Vianin, 2006, 23). ويعرف عبد الخالق (1991، ٥٥) الدافعية للإنجاز بأنه الرغبة أو الميل إلى أداء المهام بسرعة وبأفضل طريقة ممكنة". بينما يذكر الكندري (1992، 14) بان دافع الإنجاز "هو الرغبة في الإجداد والامتياز في تحقيق نتائج المهام التي يقوم بها الفرد".

وتعرف دافعية الإنجاز إجرائياً بأنها حالة ذاتية في النفس البشرية تكون مرتفعة أو منخفضة بسبب العوامل المحيطة بالفرد مباشرة أو غير مباشرة في سلوك الأفراد، كما يقدرها أفراد العينة على مقياس دافعية الإنجاز.

منهجية الدراسة

نظراً لكون الدراسة الحالية تستقصي العلاقة بين متغيرين فإن الباحث اتبع منهجية البحث الوصفي (الأسلوب الارتباطي)، والتي تعتبر المنهجية الأنسب لتفسير العلاقة بين المتغيرين في مجال الدراسة (البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى والدافعية للإنجاز)، بهدف معرفة حجم واتجاه العلاقة بين المتغيرين لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين شاغلي وظائف الإدارة الوسطى (مدير دائرة، مدير دائرة مساعد، رئيس قسم) بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والذين التحقوا بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى في العام المالي ٢٠١٨ والبالغ عددهم ١٩٣ موظف وفقاً للبيانات التي قدمها معهد الإدارة العامة، والجدول رقم ١ يوضح ذلك.

جدول ١ توزيع مجتمع الدراسة

المحافظة التعليمية	شمال الباطنة	الظاهرة	ظفار	شمال الشرقية	الداخلية	مسقط	جنوب الباطنة	ديوان الوزارة	المجموع
العدد	٢١	٢٤	٢٧	٢٠	٢٥	٢٧	٢١	٢٨	١٩٣

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٧٢) موظفاً من المحافظات التعليمية التالية بوزارة التربية والتعليم (شمال الباطنة، الظاهرة، ظفار)، حيث تم اختيار هذه المحافظات الثلاث بالطريقة القصدية لكونها ممثلة لمجتمع الدراسة، ولكونها تمثل بيئات جغرافية مختلفة في شمال وجنوب ووسط السلطنة، وقد مثلت ما نسبته ٣٧% من المجتمع الكلي للدراسة، والجدول رقم ٢،١ يوضح خصائص أفراد العينة.

جدول ٢ توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة

النسبة المئوية	التكرارات	المستويات	نوع المتغير
% 31.9	23	أقل من ٢٠ سنة	سنوات الخبرة
% 68.1	49	٢٠ سنة فأكثر	
% 100	72	المجموع	
% 29.2	21	محافظة شمال الباطنة	المحافظة التعليمية
% 33.3	24	محافظة الظاهرة	
% 37.5	27	محافظة ظفار	
% 100	72	المجموع	

أداة الدراسة

بالرجوع لأدب النظري للدراسات السابقة (الجهوري (٢٠١٣)، رجوب (٢٠١٠)، سكساف (٢٠١٠)، السنوسي (٢٠١٦)، فردوس (٢٠١٦)، مسغوني (٢٠١٤)، المشرفي (٢٠١٠)، المقبالية (٢٠١٧)، المقيمية (٢٠١٤) ذات العلاقة تم بناء استبانة مكونة من (٤٢) فقرة موزعة على محورين كالتالي:

- المحور الأول: فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل وعدد فقراته (٢٢).
- المحور الثاني: مستوى الدافعية للإنجاز وعدد فقراته (٢٠).

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بدرجة كبيرة). ملحق (أ) الاستبانة في صورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة وثباتها

أ- الصدق الظاهري

ولأهمية صدق أداة الدراسة، وللتأكد من أن جميع البنود تقيس ما وضعت لقياسه، وللحكم بأن البنود تنتمي إلى المحاور وكذلك للتأكد من صدق قياسها له، تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من جامعة صحار وجامعة السلطان قابوس بلغ عددهم (١١) محكماً الملحق (د)، وقد تم اجماع المحكمين على صدق الأداة ومناسبتها لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها، وفي ضوء الملاحظات التي وردت من الأساتذة المحكمين تم اجراء مجموعة من التعديلات تمثلت في دمج بعض الفقرات وإلغاء بعضها وإعادة صياغة بعضها الآخر حتى تتناسب مع الهدف المنشود منها. ملحق (ب) الاستبانة في صورتها النهائية.

ب- الصدق الداخلي

لاستخراج دلالات صدق البناء (الاتساق الداخلي بين الفقرات) للأداة المكونة من محورين؛ الأول: محور فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى، ويتكون

من (١٧) فقرة، والثاني: محور الدافعية للإنجاز، ويتكون من (١٩) فقرة، استخرج الباحث معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية، ومعامل الثبات للمحورين بطريقتي كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية، كل على حده، وذلك على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة من شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، والجدول التالي توضح ذلك.

المحور الأول: فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الأول

جدول ٣ معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الأول

الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.539**	13	.638**	7	.617**	1
.456**	14	.513**	8	.664**	2
.457**	15	.463**	9	.677**	3
.671**	16	.482**	10	.743**	4
.605**	17	.675**	11	.764**	5
		.678**	12	.453**	6

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

يوضح الجدول ٣ أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الأول كانت ذات درجات متفاوتة بين المتوسطة والعالية وجميعها دالة إحصائياً، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (٠,٢٠)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات للمحور، كما أوضحت نتائج التحليل أن الدرجة الكلية لمعامل الثبات كرونباخ ألفا للمحور بلغت (٠,٨٨٧)، وهي قيمة ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الإنسانية، ومؤشراً على مدى الاتساق الداخلي لفقرات المحور، عليه، فقد اعتمد الباحث جميع فقرات المحور وعددها (١٧) فقرة لأغراض تطبيق المحور على عينة الدراسة.

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمحور الأول

جدول ٤ معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمحور الأول

الجزء الأول	الجزء الثاني	الارتباط بين النصفين	التصحيح بمعامل (سبيرمان - براون)	التصحيح بمعامل (جتمان)
الفقرات الفردية	الفقرات الزوجية	0.841	0.914	٠,٩١٢

يلاحظ من الجدول ٤ أن درجة الاتساق الداخلي بين اجابات العينة بطريقة التجزئة النصفية عالية، حيث أن قيمة الارتباط بين النصفين (قيمة الفا بين الجزء الأول؛ الفقرات المفردة،

وبين الجزء الثاني؛ الفقرات الزوجية) قد بلغت (٠,٨٤١)، وبلغ معامل التصحيح سبيرمان براون (٠,٩١٤)، كما بلغ أيضا معامل التصحيح جتمان (٠,٩١٢)؛ مما يدل على قوة أداة الدراسة وصلاحيتها لأغراض التطبيق.

المحور الثاني: الدافعية للإنجاز

معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني

جدول ٥ معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الثاني

الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة
.507**	15	*.٢٤٩٠	8	.670**	1
.335**	16	.633**	9	.776**	2
.623**	17	.624**	10	.571**	3
.485**	18	.720**	11	.710**	4
.689**	19	.671**	12	.565**	5
		.537**	13	.576**	6
		.550**	14	.716**	7

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

يوضح الجدول ٥ أن جميع قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمحور الثاني كانت ذات درجات متفاوتة بين الضعيفة والمتوسطة والعالية وجميعها دالة إحصائيا، كما تشير النتائج إلى عدم وجود فقرة ذات ارتباط سالب أو يقل ارتباطها عن الدرجة (٠,٢٠)، والذي قد يؤثر في معامل الثبات للمحور، كما أوضحت نتائج التحليل أن الدرجة الكلية لمعامل الثبات كرونباخ ألفا للمحور بلغت (٠,٨٧٧)، وهي قيمة ذات درجة عالية من الثبات في العلوم الانسانية، ومؤشرا على مدى الاتساق الداخلي لفقرات المحور، عليه، فقد اعتمد الباحث جميع فقرات المحور وعددها (١٩) فقرة لأغراض تطبيق المحور على العينة المختارة.

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمحور الثاني

جدول ٦ معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية للمحور الثاني

الجزء الأول	الجزء الثاني	الارتباط بين النصفين	التصحيح بمعامل (سبيرمان - جتمان)	التصحيح بمعامل
الفقرات الفردية	الفقرات الزوجية	0.724	0.840	٠,٨٤٠

يلاحظ من الجدول ٦ أن درجة الاتساق الداخلي بين اجابات العينة بطريقة التجزئة النصفية عالية، حيث أن قيمة الارتباط بين النصفين (قيمة الفا بين الجزء الأول؛ الفقرات المفردة، وبين الجزء الثاني؛ الفقرات الزوجية) قد بلغت (٠,٧٢٤)، وبلغ معامل التصحيح سبيرمان براون (٠,٨٤٠)، كما بلغ أيضا معامل التصحيح جتمان (٠,٨٤٠)؛ مما يدل على قوة أداة الدراسة وصلاحياتها لأغراض التطبيق.

متغيرات الدراسة

شملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. المتغيرات المستقلة:

- سنوات الخبرة، وله فئتين: (أصغر من 20 سنة، أكبر من أو يساوي 20 سنة).
- المحافظة التعليمية، وله ثلاث فئات: (محافظة شمال الباطنة، محافظة الظاهرة، محافظة ظفار).

ب. المتغير التابع: فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم وعلاقته بالدافعية للإنجاز من وجهة نظرهم.

المعالجات الإحصائية للبيانات

قام الباحث بمعالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولتحليل نتائج الدراسة تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية التالية:

- ١- استخدام معامل الارتباط كرونباخ الفا (AlphaCronbach)، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson)؛ للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة.
- ٢- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثاني.
- ٣- استخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)، للإجابة على السؤال الثالث.
- ٤- استخدام اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، للإجابة على السؤال الرابع.
- ٥- استخدام اختبار شافيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية.

الإحصاء الوصفي

أولاً: محور فاعلية البرنامج التدريبي

مقاييس النزعة المركزية

جدول ٧ مقاييس النزعة المركزية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم

المقاييس	النزعة المركزية	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
المستوى العام	3.97	4.00	4.06	

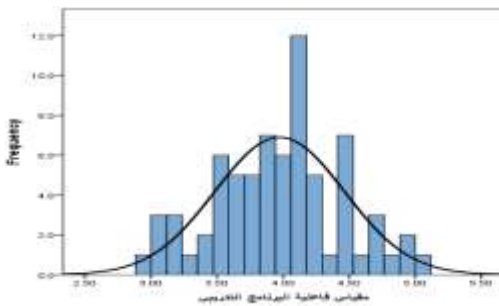
يبين الجدول ٧ مقاييس النزعة المركزية لاستجابات عينة الدراسة حول فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٩٧، كما بلغ الوسيط ٤,٠٠، في حين بلغت قيمة المنوال ٤,٠٦، ويتضح من القيم السابقة لمقاييس النزعة المركزية وجود تقارب بين المتوسط والوسيط والمنوال، وعدم وجود تباعد بينها.

مقاييس التشتت

جدول ٨ مقاييس التشتت لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

التباين	الانحراف المعياري	الالتواء	التفلطح	الخطأ المعياري	المدى	الحد الأدنى للقيم	الحد الأعلى للقيم
0.49	0.24	-0.092	-0.229	0.06	2.06	2.94	5.00

يبين الجدول ٨ مقاييس التشتت لاستجابات عينة الدراسة حول فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، إذ بلغت نسبة التباين ٠,٢٤، كما بلغ الانحراف المعياري ٠,٤٩، وهاتين القيمتين متقاربتين من بعضهما، كما تقل عن الواحد الصحيح؛ مما يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وعدم وجود تشتت بينها، كما يوضح الجدول القيمة المناسبة للالتواء والتي بلغت -0.092، وهي قيمة انحصرت بين +١ و-١، أي أن توزيع الاستجابات يقترب من التوزيع الطبيعي، مع وجود ميل في الاستجابات للاتجاه السالب، وكذلك الحال بالنسبة للتفلطح، فقد بلغت قيمته -0.229، وهي قيمة أيضا انحصرت بين +١ و-١، وهذا يعني عدم وجود تفلطح في القيم، وهو دليل على مناسبة انتشار الاستجابات حول وسطها الحسابي، وما يؤكد ذلك أن قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦، أي أن الاستجابات المشتتة قليلة جدا.



شكل ١ توزيع متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم

يبين الشكل ١ توزيع استجابات عينة الدراسة حول فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، حيث يتضح أن توزيع استجابات العينة يأخذ الشكل الطبيعي؛ لعدم وجود تفلطح أو التواء، حيث توزعت الاستجابات بانتظام عن يمين ويسار المتوسط الحسابي والذي بلغ ٣,٩٧ تقريباً، فهي قيمة تقع في منتصف القيم، كما يوضح الشكل أن خط المنحنى يلامس المحور السيني من جهة اليمين، كما أن القيم جاءت محصورة بين ٢,٩٤، و ٥,٠٠، عليه، فإن الباحث سوف يعتمد إلى استخدام الاختبارات البارامترية في الاحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة المحور.

ثانياً: محور الدافعية للإنجاز

مقاييس النزعة المركزية

جدول ٩ مقاييس النزعة المركزية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم

مقاييس النزعة المركزية	المتوسط الحسابي	الوسيط	المنوال
المستوى العام	4.42	4.42	4.16

يبين الجدول ٩ مقاييس النزعة المركزية لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام ٤,٤٢، كما بلغ الوسيط ٤,٤٢، في حين بلغت قيمة المنوال ٤,١٦، ويتضح من القيم السابقة لمقاييس النزعة المركزية وجود تقارب بين المتوسط والوسيط والمنوال، وعدم وجود تباعد بينها.

مقاييس التشتت

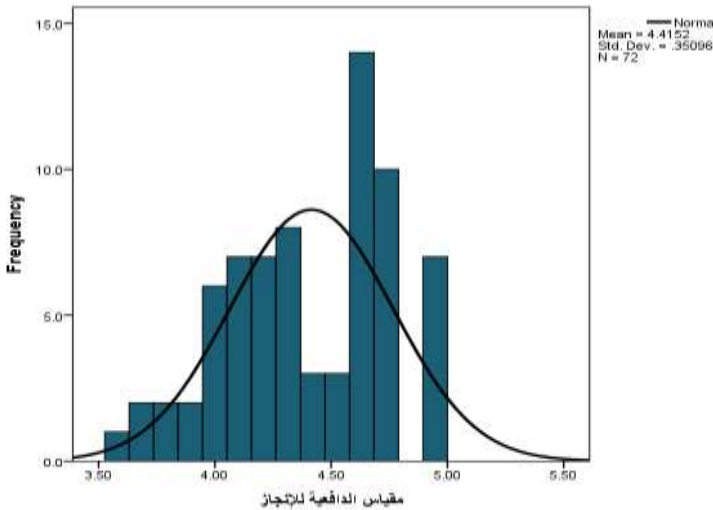
جدول ١٠ مقاييس التشتت لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

التباين	الانحراف المعياري	الالتواء	التفلطح	الخطأ المعياري	المدى	الحد الأدنى للقيم	الحد الأعلى للقيم
0.12	0.35	-0.361	-0.563	0.04	1.42	3.58	5.00

يبين الجدول ١٠ مقاييس التشتت لاستجابات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، إذ بلغت نسبة التباين ٠,١٢، كما بلغ الانحراف المعياري ٠,٣٥، وهاتين القيمتين متقاربتين من بعضهما، كما تقل عن الواحد الصحيح؛ مما يدل على

أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وعدم وجود تشتت بينها، كما يوضح الجدول القيمة المناسبة للتواء والتي بلغت-٠.361، وهي قيمة انحصرت بين +١ و-١، أي أن توزيع الاستجابات يقترب من التوزيع الطبيعي، مع وجود ميل في الاستجابات للاتجاه السالب، وكذلك الحال بالنسبة للتقاطع، فقد بلغت قيمته-٠.563، وهي قيمة أيضا انحصرت بين +١ و-١، وهذا يعني عدم وجود تفلطح في القيم، وهو دليل على مناسبة انتشار الاستجابات حول وسطها الحسابي، وما يؤكد ذلك أن قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤، أي أن الاستجابات المشتتة قليلة جدا.

شكل ٢ توزيع متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم



يبين الشكل ٢ توزيع استجابات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز لدى شاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، حيث يتضح أن توزيع استجابات العينة يأخذ الشكل الطبيعي؛ لعدم وجود تفلطح أو التواء، حيث توزعت الاستجابات بانتظام عن يمين ويسار المتوسط الحسابي والذي بلغ ٤,٤٢ تقريباً، فهي قيمة تقع في منتصف القيم، كما يوضح الشكل أن خط المنحنى يلامس المحور السيني من جهة اليمين، كما أن القيم جاءت محصورة بين ٣,٥٨، و٥,٠٠، عليه، فإن الباحث سوف يعتمد إلى استخدام الاختبارات البارامترية في الاحصاء الاستدلالي للإجابة على أسئلة المقياس.

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها، ونصه:
 " ما مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم؟"
 وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم. ولتوضيح نتائج الإجابة على السؤال، اعتمد الباحث معيار الحكم التالي.
 جدول ١١ معيار الحكم على نتائج السؤال الأول

المدى	درجة الفاعلية
من ١ إلى ١,٧٩	ضعيفة جداً
من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩	ضعيفة
من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩	متوسطة
من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩	عالية
من ٤,٢٠ إلى ٥	عالية جداً

والجدول ١١ يوضح نتائج الإجابة على السؤال.
 جدول ١١ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	10	يحترم المدربون الآراء والأفكار المطروحة من قبل المتدربين.	4.43	0.50	عالية جداً
2	8	يمتلك المدربون مهارات إدارة الحوار والمناقشة.	4.35	0.59	عالية جداً
3	7	يمتلك المدربون القدرة على إيصال المعارف والاتجاهات والمهارات للمتدربين.	4.19	0.64	عالية
4	12	يحرص المدربون على أن تكون المادة التدريبية مناسبة المحتوى.	4.17	0.65	عالية
5	17	يعطى المتدربون فرصة المشاركة في تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي.	4.11	0.78	عالية
6	9	يوظف المدربون الوسائل والتقنيات اللازمة للعملية التدريبية.	4.08	0.71	عالية

7	11	يُثري المدربون العملية التدريبية بالأنشطة العملية التي ينفذها المتدربين.	4.08	0.75	عالية
8	2	تضم محاور البرنامج التدريبي أفكارًا جديدة تثري خبرات المتدربين وقدراتهم.	4.06	0.84	عالية
9	4	يركز البرنامج التدريبي على إكساب المتدربين المهارات والاستراتيجيات الجديدة التي تعينهم على أداء مهامهم الوظيفية.	3.99	0.86	عالية
10	3	يشتمل البرنامج التدريبي على أنشطة تطبيقية تتناسب مع احتياجات المتدربين.	3.92	0.78	عالية
11	16	يستخدم المدربون استراتيجيات تقييمية لمعرفة مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.	3.89	0.91	عالية
12	1	يستند البرنامج التدريبي على الاحتياجات الواقعية للمتدربين بناءً على التشخيص الفعلي لمتطلبات العمل.	3.85	0.90	عالية
13	5	يتسم تقديم البرنامج التدريبي على عصري التشويق والتجديد.	3.83	0.90	عالية
14	14	يتم توفير التسهيلات المناسبة للمتدربين من وجبات خفيفة ومواصلات.	3.79	1.11	عالية
15	13	تقدم البرامج التدريبية وفق جدول زمني يتناسب مع عمل المتدربين.	3.71	1.03	عالية
16	6	المدة الزمنية المخصصة لكل محور في البرنامج التدريبي مناسبة.	3.64	0.89	عالية
17	15	يتم تهيئة مكان التدريب بشكل يتناسب مع تقديم البرنامج التدريبي بصورة مريحة.	3.46	1.29	عالية
		المستوى العام	3.97	0.49	عالية

يبين الجدول ١١ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم حسب محور مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل ٣,٩٧، بانحراف معياري عام ٠,٤٩، وبدرجة عالية في مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم. وجاءت الفقرة ١٠ والتي تنص على "يحترم المدربون الآراء والأفكار المطروحة من قبل المتدربين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٤٣، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة ٨ ونصها "يمتلك المدربون مهارات إدارة الحوار والمناقشة" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٣٥، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة ٧ ونصها "يمتلك المدربون القدرة على إيصال المعارف والاتجاهات والمهارات للمتدربين" بمتوسط

حسابي بلغ ٤,١٩، بينما جاءت الفقرة ١٥ ونصها" يتم تهيئة مكان التدريب بشكل يتناسب مع تقديم البرنامج التدريبي بصورة مريحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣,٤٦.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور مستوى فاعلية البرنامج التدريبي يساوي ٣,٩٧ وبانحراف معياري عام ٠,٤٩ وبدرجة عالية في مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى أن البرامج التدريبية تساعد على تطوير مهاراتهم، وأن وزارة التربية والتعليم تقوم بإعداد برامج تطويرية تتماشى مع مستجدات العمل، وأن مراكز التدريب تقيم الأداء عند تصميم البرامج التدريبية، كما يعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارة الوسطى لديهم المهارات الكافية، وأنه توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين، أما فيما يتعلق بفقرات الاستبانة فقد جاءت الفقرة ١٠ والتي تنص على "يحترم المدربون الآراء والأفكار المطروحة من قبل المتدربين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٤٣، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة ٨ ونصها" يمتلك المدربون مهارات إدارة الحوار والمناقشة" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٣٥، ويعزو الباحث درجة فاعلية المستجيبين بدرجة عالية جدا حول أسلوب شرح المدرب وتقديمه للمادة التدريبية وأن المدربين يتمتعون بقدرات عالية في الاتصال مع المتدربين هذا إلى جانب خبرتهم التي مكنتهم من الاتصال الجيد وتقديمهم للمعلومات بأسلوب مفهوم وواضح، كذلك طريقة المدربين في إيصال المفاهيم الأساسية فعالة، ما يعني انتهاج المدربين خلال البرنامج التدريبي التكاملية الأسلوب المبسط من أجل إيصال المعلومات، وأن تقييم عينة الدراسة لاستعداد المدربين للرد عن التساؤلات بأن المدربين يبدون استعدادات حقيقية للإجابة عن أي تساؤل أو استفسار من قبل المتدربين، أما الفقرة رقم ٦ ونصها "المدة الزمنية المخصصة لكل محور في البرنامج التدريبي مناسبة" فقد يعزوها الباحث لكون البرنامج التدريبي قد تم تصميمه بطريقة مناسبة، ويغطي حجم الموضوعات المقدمة بشكل كلي وفق زمن البرنامج المحدد، أما الفقرة رقم 15 ونصها " يتم تهيئة مكان التدريب بشكل يتناسب مع تقديم البرنامج التدريبي بصورة مريحة" فقد يعزوها الباحث أن الظروف وتهيئة مكان التدريب قد عبروا عنها برضا عالي ويرجع ذلك أن مكان التدريب ملائم لتحقيق ما تم تحصيله وانجاح الدورة التدريبية والبرنامج التدريبي وردة الفعل العالية أنها ايجابية تجاه الظروف المحيطة بمكان التدريب.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة رجوب (٢٠١٠) التي توصلت إلى أن للبرامج التدريبية فاعلية مرتفعة في زيادة الرضا الوظيفي للفئة التدريبية المستهدفة من وجهة نظر مسؤولي التدريب في سلطنة عمان، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة نعمان (٢٠٠٨) التي توصلت إلى أنه يوجد ضعف في الفعالية للبرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين في الإدارة الوسطى بجامعة تعز بالجمهورية اليمنية، حيث أظهرت الدراسة أنه يوجد ضعف في

الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها، ونصه:

" ما مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان حسب محور مستوى الدافعية للإنجاز. ولتوضيح نتائج الإجابة على السؤال، اعتمد الباحث نفس معيار الحكم الذي استخدم في السؤال الأول.

والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على السؤال.

جدول ١٢ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدافعية
1	5	يهمني أن أؤدي مهماتي الوظيفية على أحسن وجه.	4.82	0.39	عالية جداً
1	13	أجتهد في عملي لأن ذلك يتوافق مع قيمتي الشخصية.	4.82	0.39	عالية جداً
2	9	أسعى دائماً للتميز في إنجاز مهماتي الوظيفية.	4.64	0.56	عالية جداً
3	10	ثقتي بنفسك كبيرة في مواجهة تحديات العمل.	4.63	0.49	عالية جداً
4	6	يعتبر عنصر التخطيط من أولويات أداء مهماتي الوظيفية.	4.57	0.53	عالية جداً
5	2	أحرص على تحدي الصعوبات التي تواجهني أثناء ممارستي لمهامي الوظيفية.	4.56	0.55	عالية جداً
6	3	أسعى بشكل مستمر للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال عملي.	4.53	0.53	عالية جداً
7	4	أسعى إلى تطوير قدراتي ومهاراتي وكفاءاتي العملية بشكل دائم.	4.51	0.50	عالية جداً
7	19	أنجز أعمالي بأعلى نسبة نجاح ممكنة.	4.51	0.53	عالية جداً
8	11	أستخدم بدائل مختلفة لمواجهة صعوبات العمل.	4.50	0.53	عالية جداً
9	1	أبذل جهدي للاستفادة قدر الإمكان من البرامج التدريبية التي ألتحق بها.	4.49	0.67	عالية جداً

9	7	يعد الوقت بالنسبة لي أهم عنصر من عناصر الإنجاز.	4.49	0.63	عالية جدا
10	12	أقوم بأداء مهامي الوظيفية دون تذكير أو توجيه من أحد.	4.49	0.56	عالية جدا
11	14	أشعر بالمتعة عندما أواجه تحديات مثيرة في عملي.	4.21	0.79	عالية جدا
12	15	أحرص على المشاركة في المنتقيات العلمية ذات الصلة بواقع عملي.	4.13	0.80	عالية
13	8	أعتقد أن مبدأ الثواب والعقاب يعتبر ضرورياً جداً لإنجاز العمل.	4.07	1.01	عالية
14	18	اخترت هذا العمل لأحقق طموحاتي المهنية.	4.00	0.81	عالية
15	16	أشعر بالخجل من نفسي إن لم أستطع تحقيق النجاح في عملي.	3.99	0.96	عالية
16	17	أستغل أوقات فراغي لتطوير قدراتي الوظيفية.	3.96	0.76	عالية
المستوى العام					
			4.42	0.35	عالية جدا

يبين الجدول ١٢ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات محور الدافعية للإنجاز للمتحمقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان حسب محور مستوى الدافعية للإنجاز. حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمقياس ككل ٤,٤٢، بانحراف معياري عام ٠,٣٥ وبدرجة عالية جدا في مستوى الدافعية للإنجاز، وجاءت الفقرتين؛ ٥ و ١٣، ونصيهما على التوالي " يهمني أن أؤدي مهامي الوظيفية على أحسن وجه" و " أجتهد في عملي لأن ذلك يتوافق مع قيمي الشخصية" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي مكرر بلغ ٤,٨٢، تلتهما في المرتبة الثانية الفقرة ٩ ونصها " أسعى دائماً للتميز في إنجاز مهامي الوظيفية" بمتوسط حسابي بلغ ٤,٦٤، بينما جاءت الفقرة ١٥ ونصها " أستغل أوقات فراغي لتطوير قدراتي الوظيفية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٦.

ويعزو الباحث ظهور النتيجة بهذا المستوى العالي جداً لمستوى الدافعية للإنجاز إلى أهمية مواضيع التدريب لتنمية القدرات على الأداء الصحيح والجيد للمهام، كذلك يدل على أن وزارة التربية والتعليم قد وفقت إلى حد ما في تحديد الاحتياجات التدريبية الملحة بالإدارات الوسطى، وأن المستوى العالي لدافعية الإنجاز ناتج عن رضا الإدارات الوسطى تجاه المواد التدريبية التي أثرت بدورها في الأداء الجيد للمهام، كما أن ملائمة المحتوى التدريبي للمستوى التعليمي للإدارات الوسطى ساهم وبشكل كبير في ارتفاع مستوى الدافعية للإنجاز. وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تتبع نظام جيد في اختيار الإدارات الوسطى من خلال إجراءات التنافس التي تركز على اختيار الأكفأ والأجدر ومن

يملك تقارير أداء عالية ولهذا فإنه من الطبيعي أن يتسم شاغلي وظائف الإدارات الوسطى بمستوى عالي جداً من الدافعية للإنجاز.

أما الفقرة ٥ "يهمني أن أؤدي مهامي الوظيفية على أحسن وجه" حصلت على أعلى متوسط حسابي، بمستوى عالي جداً، فقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها أن عناصر العملية التدريبية أثرت وبصورة واضحة على مستوى أداء الأفراد وزادت من اهتمامهم بأداء مهامهم الوظيفية، حيث ركزت الموضوعات التدريبية على حث المتدربين على أداء أعمالهم بجودة عالية وعلى أحسن وجه ممكن، أو أن فاعلية البرنامج التدريبي تتيح تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المتدربين وتعزز روح التعاون والانفتاح وتحقق الرضا الوظيفي وتؤدي إلى مزيد من التنافس والمثابرة لأداء الأعمال على أحسن وجه. أما حصول الفقرة ١٧ ونصها "أستغل أوقات فراغي لتطوير قدراتي الوظيفية" في المرتبة الأخيرة ولكن بمستوى عالي، فيرجع ذلك إلى أن فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل تصقل القدرات والمهارات الفردية والجماعية لدى الإدارات الوسطى وتسهم في تطوير قدراتهم الوظيفية سواءً في بيئة العمل أو في أوقات فراغهم خارج نطاق العمل. ويمكن أن يكون ذلك ناتج عن الانفتاح المعرفي والثقافي الذي أثر على سلوك الأفراد وأوجد ثقافة استغلال أوقات الفراغ بأمر مفيدة أبرزها تطوير القدرات الوظيفية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ديردن وآخرون (٢٠٠٥) والتي توصلت إلى أن التدريب يعمل على زيادة الإنتاجية وأنه كلما كان التدريب قائم على منهجية علمية كلما ارتفع مستوى الدافعية للإنجاز.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها، ونصه:

" هل توجد علاقة دالة احصائية بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف

الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ودافعتهم للإنجاز؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة طبيعة العلاقة بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ودافعتهم للإنجاز، والجدول التالي يوضح نتائج الإجابة على السؤال.

جدول ١٣ معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للعلاقة بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم ودافعتهم للإنجاز

مستوى الدافعية للإنجاز	علاقة الارتباط	فاعلية البرنامج التدريبي
.293*	معامل بيرسون	
٠,٠12	الدالة الاحصائية	

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يبين الجدول ١٣ وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان ودافعتهم للإنجاز؛ وتجدر الإشارة إلى أن قيم معامل الارتباط بينها موجبة وطردية؛ وهذا يعني أنه كلما زادت فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان زادت دافعتهم للإنجاز، إلا أن العلاقة لازالت منخفضة جداً، إذ بلغت الدلالة الإحصائية بين المقياسين بشكل عام ٠,٠١٢، وبلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.293$.

ويعزو الباحث العلاقة الموجبة والطرديّة أنها تعود إلى طبيعة البرامج التدريبية التي تنفذها مراكز التدريب المتمثلة في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظات والتي تسهم في تطوير وتحسين الجودة للمنتج التدريبي وجودة البرامج التدريبية وعلى ما توكده الدلالة الإحصائية رغم انخفاضها، وأن تدريب عناصر وموظفي الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم له تأثير وعلاقة ارتباطية موجبة بين إمكانية خلق القادة أو المدراء الناجحين أي بمعنى كلما زاد التدريب للإدارة الوسطى تزيد إمكانية الحصول على العناصر القيادية الإدارية وتشابهت هذه النتيجة مع دراسة سكساف (٢٠١٦) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية.

كما يعزو الباحث هذه العلاقة إلى المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم واسهامها لعملية تنظيم الدورات والبرامج التكاملية التدريبية ذات العلاقة بعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية، كذلك تسهم في تنمية وتطوير المهارات الانسانية وطرق التعامل في تأثيرها على سلوك الموظف، وما تسهم به في مجال المهارات الفنية والتعامل مع الطرائق التكنولوجية الحديثة، ويذكر الباحث من خلال خبرته في مجال التدريب وإعداد البرامج التدريبية في الحقيقة أن المدراء ومن في مستواهم من الوظائف الوسطى والذين يشاركون في برامج التدريب تصبح لديهم قدرة ودراية على تصميم الهيكل التنظيمي أو إعادة تغييره في ضوء ما يستجد من معلومات تطرح أثناء الدورات والبرامج التدريبية.

وخلاصة القول حول تفسير هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث أن الصلة الوثيقة بين التدريب وأداء موظفي الإدارة الوسطى ومدى تأثير رفع قدراتهم ومهاراتهم على أدائهم في العمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي ترمي لها الوزارة، وأن عناصر العملية التدريبية أثرت بصورة واضحة على مستوى أداء أفراد الإدارة الوسطى بما فيه البرنامج التدريبي المتكامل بصورة شاملة أدى إلى وجود علاقة موجبة وطرديّة بين مستوى الدافعية للإنجاز وفاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى، وإضافة على ذلك أهمية اختيار المتدربين على أسس سليمة وموضوعية بما يضمن على كفاءة وقدرات موظفي الإدارة الوسطى وبالتالي ينعكس على كفاءة أدائهم في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع النظرية التي اعتمدها الباحث (نظرية موراي) في تفسير العلاقة بين فاعلية البرنامج التدريبي ومستوى الدافعية للإنجاز، حيث إنه وبحسب النظرية فإن الباحث قد فسّر العلاقة بأنها موجبة وطردية بين متغيرات الدراسة وهي نفس النتيجة التي توصل لها في تحليل هذا السؤال، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة السنوسي (٢٠٠٩) التي توصلت إلى نتائج عديدة منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الفعال والدافعية، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة مورن وآخرون (٢٠٠٦) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين عدد الدورات التدريبية الفاعلة المتعلقة بسير العمل وكفاءة الموظف في أدائه لمهامه.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشتها، ونصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات؛ سنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية، على النحو التالي:

• متغير " سنوات الخبرة "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T-Test) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة (أقل من ٢٠ سنة، ٢٠ سنة فأكثر)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ١٤ اختبار (T-Test) لأثر متغير سنوات الخبرة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

سنوات الخبرة	العدد ن=٧٢	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
أقل من ٢٠ سنة	23	3.9٦	0.36	-0.085	0.018
٢٠ سنة فأكثر	49	3.98	0.54		

يلاحظ من الجدول ١٤ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان حسب متغير سنوات الخبرة (أقل

من ٢٠ سنة، ٢٠ سنة فأكثر)، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح العينة من سنوات الخبرة ٢٠ سنة فأكثر.

ويعزو ذلك وجود الفروق لصالح الذين خبرتهم أكثر من ٢٠ سنة؛ إلى أنهم يدركون أهمية التدريب أثناء الخدمة في تطوير مهاراتهم أكثر من غيرهم، وهم يتمتعون بسنوات خبرة طويلة؛ مما يساعد وبشكل كبير في تطوير برامجهم الوظيفية، والاستفادة من البرنامج التدريبي. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة قد شاركوا في برامج تدريبية عديدة في مجال عملهم أكسبتهم خبرة في استغلال البرنامج لتطوير مهاراتهم الشخصية ومساهمتها في رفع روحهم المعنوية التي تزيد بالتالي لديهم الدافعية لإنجاز أعمالهم بالشكل المطلوب.

• متغير " المحافظة التعليمية "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان حسب متغير المحافظة التعليمية (شمال الباطنة، محافظة الظاهرة، محافظة ظفار)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول ١٥

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المحافظة التعليمية حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم

المحافظة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محافظة شمال الباطنة	21	3.99	0.56
محافظة الظاهرة	24	4.00	0.48
محافظة ظفار	27	3.94	0.46
الكلية	72	3.97	0.49

يبين الجدول ١٥ تبياناً مقارباً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان حسب متغير المحافظة التعليمية. وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول ١٦ تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المحافظة التعليمية حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	
0.900	0.106	0.026	2	0.052	بين المجموعات	مستوى فاعلية البرنامج
		0.246	69	16.999	داخل المجموعات	التدريبي
			71	17.051	الكلية	

يلاحظ من الجدول ١٦ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان تعزى إلى متغير المحافظة التعليمية. ويعزو الباحث ذلك لكون هذا البرنامج موحد على مستوى جميع المحافظات التعليمية، ويشتمل على أوراق عمل متشابهة في جميع المحافظات، وبالتالي يعزو الباحث أن فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لن تختلف في جميع المحافظات إذا طبق بنفس الآلية وباستخدام نفس أوراق العمل، واختيار المدربين بنفس الجودة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجهوري (٢٠١٣) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة لاحتياجاتهم التدريبية تعزى لمتغير المحافظة التعليمية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، ونصه:

" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية)؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات؛ سنوات الخبرة، والمحافظة التعليمية، على النحو التالي:

• متغير " سنوات الخبرة "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (T-Test) للعينة المستقلة لمعرفة أثر متغير سنوات الخبرة (أقل من ٢٠ سنة، ٢٠ سنة فأكثر)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ١٧ اختبار (T-Test) لأثر متغير سنوات الخبرة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد ن=٧٢	سنوات الخبرة	مستوى الدافعية للإنجاز
0.786	1.390-	0.34	4.33	23	أقل من ٢٠ سنة	
		0.35	4.45	49	٢٠ سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول ١٧ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان حسب متغير سنوات الخبرة (أقل من ٢٠ سنة، ٢٠ سنة فأكثر). ويعزو الباحث ذلك إلى أن مستوى الدافعية للإنجاز موجود لدى جميع الموظفين مهما اختلفت سنوات خبرتهم، إذ أن جميع شاغلي وظائف الإدارة الوسطى يقومون بأدوارهم الموكلة لهم، ويمتلكون الثقة في مواجهة التحديات التي تواجههم في العمل، وقيامهم بأداء عملهم بجد واجتهاد. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (٢٠١٣) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان تعزى لمتغير العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

متغير " المحافظة التعليمية "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان حسب متغير المحافظة التعليمية (شمال الباطنة، محافظة الظاهرة، محافظة ظفار)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول ١٨

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المحافظة التعليمية حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم

المحافظة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محافظة شمال الباطنة	21	4.52	0.28
محافظة الظاهرة	24	4.48	0.29
محافظة ظفار	27	4.27	0.41
الكلية	72	4.42	0.35

يبين الجدول ١٨ تبيانا متقاربا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان حسب متغير المحافظة التعليمية.

وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول ١٩ تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المحافظة التعليمية حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف الإحصائية	الدلالة
بين المجموعات	0.874	2	0.437	3.833	0.026
داخل المجموعات	7.871	69	0.114		
الكلية	8.745	71			

يلاحظ من الجدول ١٩ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان تعزى إلى متغير المحافظة التعليمية.

ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول ٢٠ المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) لأثر متغير المحافظة التعليمية حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم

المحافظة التعليمية	فرق المتوسطات	الدلالة الإحصائية	اتجاه الفروق
شمال الباطنة	0.04574	0.903	شمال الباطنة
شمال الباطنة	.24896*	0.046	شمال الباطنة
الظاهرة	0.20322	0.108	الظاهرة

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين من الجدول ٢٠ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عينة الدراسة في محافظة شمال الباطنة، وعينة الدراسة في محافظة ظفار. وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة في محافظة شمال الباطنة. ويعود السبب في ذلك حسب وجهة نظر الباحث لتمييز هذه المحافظة في مختلف المحافل التربوية، وتبوئها لمراكز متقدمة في مختلف

المسابقات التربوية على مستوى الوزارة، حيث أن هذا التميز والتفرد يرجع لوجود قيادات تمتلك دافعية عالية في إنجاز الأعمال، وقد يرجع الباحث وجود الفروق لصالح عينة الدراسة في محافظة شمال الباطنة لتمييزها في ثقافة العمل والإبداع والذي يبرز من خلال التقارير التي ترد لديوان عام الوزارة حول المشاريع الإبداعية التي يتم اقتراحها وتنفيذها من قبل محافظة شمال الباطنة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الجهوري (٢٠١٣) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد الدراسة تعزى لمتغير المحافظة التعليمية.

ملخص نتائج الدراسة

يمكن حصر نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- ١- مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة بلغ المتوسط الحسابي (3.97)، وانحراف معياري قدره (0.49)، وهو يقابل درجة تقدير عالية.
- ٢- مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم في سلطنة بلغ المتوسط الحسابي (4.42)، وانحراف معياري قدره (0.35)، وهو يقابل درجة تقدير عالية جداً.
- ٣- توجد علاقة ارتباطية إيجابية منخفضة جداً ذات دلالة إحصائية بين فاعلية البرنامج المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى ودافعيتهم للإنجاز.
- ٤- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح (20 سنة فأكثر)، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المحافظة التعليمية.
- ٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الدافعية للإنجاز للملتحقين بالبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير المحافظة التعليمية ولصالح محافظة شمال الباطنة.

توصيات الدراسة

بناء على الإطار النظري للبحث والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية يذكر الباحث مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى المساهمة في تحقيق الاستفادة

الكاملة من العملية التدريبية وتساعد في زيادة كفاء أداء الموظفين في الادارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وهي:

١- العمل على تطوير برامج التدريب الحالية والتي تنفذها وزارة التربية والتعليم ومراكز التدريب وإعادة النظر في محتواها والارتقاء بها وفق حاجة موظفي الادارة الوسطى لكل مجال ورفع كفاءة التدريب الإداري في ضوء عمليات المتابعة والتقييم والتطورات العلمية التي تحدث في مجال التنظيم والإدارة.

٢- الاستمرار في تنفيذ البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى الجدد الذين يتم ترقيتهم لاحقاً.

٣ - التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل الإداري.

4- العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف الادارة الوسطى التي تسعى الى تحقيقها.

٥- زيادة عدد الدورات مع زيادة عدد أيام التدريب لكل دورة والارتباط المباشر بالشبكة الداخلية للوزارة ليتمكن كل موظف من تسجيل الدورات الخاصة به.

مقترحات الدراسة

تم وضع عدد من المقترحات وهي كالتالي:

- القيام بدراسة تقييمية للبرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى بوزارة التربية والتعليم.
- القيام بدراسة لقياس العلاقة بين فاعلية البرنامج التدريبي المتكامل لشاغلي وظائف الإدارة الوسطى وتقدير الذات.

المصادر والمراجع العربية

- أبو حمامة، عبدالله (2006). *علم نفس التعلم والتعليم*. الكويت: الاهلية للنشر والتوزيع.
- أبو شقة، سعدة (2007). *دافعية الإنجاز*. مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
- الأحمد، أمل (٢٠١٧). العلاقة بين دافعية الانجاز والتفكير الخرافي لدى عينة من طلبة كلية التربية بجامعة دمشق. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، المجلد الخامس عشر. العدد الثاني.
- أحمد، ماهر (٢٠٠٦). *إدارة الموارد البشرية*، الدار الجامعية، القاهرة.
- برنوطي، سعاد (٢٠٠٤). *إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- البوسعيدية، السهاد (٢٠١٧). دور استراتيجيات البرامج التدريبية على أداء العاملين بوزارة الإعلام العمانية في ضوء خطة التنمية المهنية. (رسالة دكتوراه). كلية دراسات اللغات الرئيسية، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.
- بيطح وحسن (٢٠١٨). بعض العوامل المحددة لدرجة الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز للعاملين بمنظمات المزارعين بمركز العريش بمحافظة شمال سيناء. جامعة المنصورة، مصر.
- الجهوري، شمسة (٢٠١٣). الاحتياجات التدريبية للقيادات التدريبية في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير). كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- حسونة، فيصل موسى (٢٠٠٨). *إدارة الموارد البشرية*. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- حمدة، حامد سليمان (٢٠١٧). *علم النفس الرياضي*. دار العرب للنشر والترجمة. دمشق.
- الحنفي، عبد المنعم (١٩٩٤). موسوعة علم النفس والتحليل النفسي. مطبعة مبولي. القاهرة.
- الخليفات، عصام عطا الله (٢٠١٠). تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، در صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخياط، ماجد (٢٠١٧). العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)* المجلد (٣١) ٨.
- رجوب، محمد عقلة حسن (2010). فاعلية البرامج التدريبية في سلطنة عمان من وجهة نظر المسؤولين عن التدريب. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.
- الزهراني، بندر بن سعيد بن دخيل (2011). دور الدورات التدريبية في تطوير المهارات الفنية لمعلمي التربية الفنية من وجهة نظرهم. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- سعد، نادية (٢٠١٢). دليل تقييم برامج التدريب. المعهد القضائي الفلسطيني. فلسطين.
- سكساف، علاء الدين (٢٠١٦). دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية.
- السماوي، أحمد علي ثابت (٢٠١٤). أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة. (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الجمهورية اليمنية.
- السنوسي، هالة الطيب (2016). أثر التدريب الفعال على أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان.
- الشامسي، سالم راشد (2009). قياس أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة ميدانية أجري على موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. جامعة تشرين للبحوث والدراسات، اللاذقية، سوريا.
- شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. ط٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شليبي، أمينة (1998). الدافعية للإنجاز عند الذكور والإناث في موقف محايد وموقف منافسة. مجلة العلوم الاجتماعية، 16(2)، 157-181.
- الشناوي، محمد محروس (١٩٩٥). نظريات الإرشاد والعلاج النفسي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
- صبرينه، سيدي (٢٠١٦). دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون ألدز للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد. (دراسة دكتوراه). جامعة محمد لمين دباغين. الجزائر.
- ضرار، قاسم (٢٠٠٣). فاعلية مدير التدريب في عصر العولمة وما ينبغي أن يكون، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- طلعت منصور، إبراهيم قشقوش (1979). دافعية الإنجاز وقياسها. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية.
- عباس، سهيلة محمد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الرحمن، بن عنتر (٢٠١٠). إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الوهاب، علي محمد (1981). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات. معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- عدس، عبد الرحمن (١٩٩٣). المدخل إلى علم النفس. دار الكتاب الأردني.

- الغافري، راشد بن سليمان (1996). تقويم برنامج دورة الإدارة المدرسية في سلطنة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- الغامدي، خالد عبد الله المرياني (٢٠١٣). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
- فردوس، بن عزة (٢٠١٦). دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجمهورية الجزائرية.
- قاسم، قاسم جميل (١٩٩٩). *التدريب والتطوير الإداري: الفلسفة والتطبيق*. دار الكتاب الجامعي، القاهرة.
- القحطاني، نورة سعد (2014). السلوكيات غير المقبولة من الطالبات واستراتيجيات الانضباط المستخدمة في القاعات الدراسية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس في الأقسام الإنسانية والعلمية بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد (3)، العدد (6).
- القراولة، عبد المنعم موسى (٢٠١٨). أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية. (رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية.
- الكلادة، طاهر محمود (٢٠١٣). *إدارة الموارد البشرية*، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.
- اللواتيا، علي عبد الرضا (2005). دراسة تقييمية لبرنامج تدريب مديري مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- المحرمي، زكريا بن خليفة (2017). *خطابات السلطان*. مؤسسة بيت الغشام، مسقط، سلطنة عمان.
- محروس، منال محمد (٢٠١٠). *استخدام تكتيك لعب الدور وتنمية دافعية الإنجاز*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المدهون، ابراهيم محمد (٢٠٠٥). *إدارة وتنمية الموارد البشرية*، غزة، فلسطين.
- المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٦). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. دار الجامعة، القاهرة.
- المري، ياسر (2009). دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية. (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

مسغوني، إبراهيم (٢٠١٤). الأنماط القيادية لمدرّاء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين. (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإسلامية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجمهورية الجزائرية.

المشرفي، راشد بن سالم (٢٠١٢). الصلابة النفسية وعلاقتها بدافعية الإنجاز وتحقيق الذات لدى عينة من طلبة التعليم ما بعد الأساسي بالسلطنة. (رسالة ماجستير)، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

معهد الإدارة العامة (2016). الكتيب التعريفي للبرنامج المتكامل لتدريب القيادات الوسطى بوزارة التربية والتعليم. معهد الإدارة العامة. مسقط، سلطنة عمان.

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٩). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

المقبالية، مرهونة (٢٠١٨). العلاقة بين ممارسة الشفافية الإدارية والدافعية للإنجاز لدى معلمي مدارس ولاية صحار، (رسالة ماجستير). كلية التربية والآداب، جامعة صحار، سلطنة عمان.

المقيمية، إنعام (٢٠١٤). فاعلية برنامج إرشاد جمعي في تنمية دافعية الإنجاز لدى العاملين في دائرة تقنية المعلومات بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

الميوطي، محمود (2007). أثر برنامج لتنمية دافعية الإنجاز على التحصيل الدراسي وتقدير الذات لدى بعض الأحداث الجانحين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة.

نعمان، عائدة عبد العزيز علي (2008). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى. (رسالة ماجستير)، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.

الهيبي، خالد (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر. وزارة التربية والتعليم (2001). دليل التدريب التربوي. دائرة التدريب والتأهيل. المديرية العامة للمناهج. مسقط، سلطنة عمان.

وزارة التربية والتعليم (2017). التقرير السنوي لفعاليات الإنماء المهني لعام 2016. دائرة تنمية الموارد البشرية. مسقط، سلطنة عمان.

المراجع الأجنبية

Derden ,Loraine (2005), The impact of training on productivity and wages..

Krajewski J. Lee Ritzaman, P. Larry (1999). Operations Management, Addison wesely, publishing Co. fifth edition, USA.

- Morin ,Luice (2002), Participation in corporate university training: It effects on individual job performance.
- Patricia Ann Castelli, Frank Castronova, Jacquelin Stavros, & Jane Galloway Seling (2004). Leaders and Followers: The Role of Achievment Motives and Their Effects on Motivation Strategies for Enhancing Performance. Lawrence Technological University, USA.
- Pier vianin (2006): La motivation scolaire de buech, larcier premier edition, bruscelles.