



الفروق في مستويات استراتيجيات ومحور مقترحات تدريب الموارد البشرية وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في سلطنة عمان

Differences in the Levels of Human Resource Training Strategies and the Domain of Proposals According to Gender, Educational Qualification, and Experience Variables in the Sultanate of Oman

إبراهيم بن حمد بن حميد الحسني

طالب دكتوراه بكلية التربية، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا / I.abualeen83@gmail.com

إسماعيل حسين حمزة

أستاذ مشارك، كلية التربية، الجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا / ihussein@iium.edu.my

ماجد بن عدي بن محمد البطاشي

أخصائي حوكمة أول / majidadi85@gmail.com

للاستشهاد بالبحث:

إبراهيم بن حمد بن حميد الحسني، إسماعيل حسين حمزة، ماجد بن عدي بن محمد البطاشي

"الفروق في مستويات استراتيجيات ومحور مقترحات تدريب الموارد البشرية وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في سلطنة عمان"،

مجلة عيون المسائل للدراسات الإسلامية 1/9 (2025)، 185-209

## ملخص

تُعد استراتيجيات تدريب الموارد البشرية من الركائز الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين، إذ تسهم في تنمية المهارات والخبرات وتحسين القدرة على مواكبة التطورات الإدارية والمهنية كما أن اختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين، مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، قد يؤثر في مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية وفي طبيعة المقترحات المقدمة لتطويرها. وتتمثل مشكلة البحث في التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ومقترحات استراتيجيات التدريب لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، والكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات في تقييم الموظفين لبرامج التدريب وفعاليتها، باستخدام

المنهج الوصفي التحليلي الميداني. وكان من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية وفق متغير الجنس بين الذكور والإناث. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور مقترحات استراتيجيات التدريب وفق متغير الجنس في بعض الأبعاد والدرجة الكلية، وكانت الفروق لصالح الذكور. **الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات، محور، مقترحات، تدريب، الموارد البشرية.

#### Abstract:

Human resource training strategies are considered fundamental pillars for enhancing organizational performance and elevating employee competence. They contribute significantly to the development of skills and expertise, thereby improving the ability to keep pace with administrative and professional advancements. Furthermore, variations in employees' demographic characteristics—such as gender, educational qualification, years of experience, and age—may influence the extent to which they benefit from training programs, as well as the nature of the proposals suggested for their improvement. The research problem lies in identifying whether there are statistically significant differences in the level of human resource training strategies and the proposed training strategies among employees at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman, based on the variables of gender, educational qualification, years of experience, and age. Additionally, it seeks to explore the impact of these variables on employees' evaluation of the training programs and their effectiveness, employing a descriptive-analytical field methodology. The findings revealed no statistically significant differences in the level of human resource training strategies attributed to the gender variable (between males and females). However, statistically significant differences were found in the domain of proposed training strategies attributed to the gender variable across certain dimensions and the overall score, with these differences being in favor of males.

**Keywords:** Strategies, Domain, Proposals, Training, Human Resources.

#### المقدمة

تُعد استراتيجيات تدريب الموارد البشرية من الركائز الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العاملين، إذ تسهم في تنمية المهارات والخبرات وتحسين القدرة على مواكبة التطورات الإدارية والمهنية. كما أن اختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين، مثل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، قد يؤثر في مستوى الاستفادة من البرامج التدريبية وفي طبيعة المقترحات المقدمة لتطويرها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ومحور

مقترحات التدريب لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية، بهدف الوصول إلى فهم أعمق لمدى فاعلية التدريب وتحقيق تكافؤ الفرص بين الموظفين.

### مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ومقترحات استراتيجيات التدريب لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر، والكشف عن مدى تأثير هذه المتغيرات في تقييم الموظفين لبرامج التدريب وفعاليتها.

### أسئلة البحث:

الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومتغير العمر.

الفروق على محور مقترحات استراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومتغير العمر.

### أهداف البحث:

بيان الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومتغير العمر.

توضيح الفروق على محور مقترحات استراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومتغير العمر.

### أهمية البحث:

مساعدة صناع القرار في تطوير برامج تدريبية تراعي احتياجات الموظفين المختلفة.

تقديم مقترحات علمية تسهم في تحسين جودة البرامج التدريبية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي.

### منهج البحث:

**المنهج الوصفي:** استُخدم لوصف واقع استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ومقترحات التدريب لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

**المنهج التحليلي:** استُخدم لتحليل الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والعمر باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

**المنهج الميداني:** تمثل في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام أداة الاستبانة وتطبيق الدراسة ميدانياً داخل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

### الدراسات السابقة:

دراسة أمل بنت عبدالله بن زاهر الراشدية،<sup>1</sup> بعنوان: واقع وتحديات تطبيق استراتيجيات التعلم من وجهة نظر

المتدربين بالتطبيق على معلمي الرياضيات خريجي برنامج المعد التخصصي للتدريب المهني بسلطنة عمان.

هدفت إلى معرفة واقع تطبيق معلمي الرياضيات لاستراتيجيات التدريس والتحديات التي تواجههم للتطبيق بعد

انتهاء برنامج تدريبي أثناء الخدمة طويل الأمد من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من 20 معلماً من معلمي الرياضيات

من شارك في البرنامج التدريبي لمعلمي الرياضيات بالمعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بطريقة عشوائية، والذي استمر

لمدة عامين دراسيين، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وقد جمعت البيانات عن طريق المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى

أن مستوى تطبيق المتدربين للاستراتيجيات كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج أن الاستراتيجيتين: التعلم النشط وتوظيف

التكنولوجيا حصلتا على نسبة أعلى من الاهتمام والتطبيق، وأوضحت الدراسة أن أبرز التحديات التي واجهها المتدربون، قلة

توفر المعينات والموارد المختلفة، بينما كانت أبرز الحلول المنفذة، تجهيز قاعة خاصة بالرياضيات وتوفير المصادر المعينة في تفعيل

أمل بنت عبدالله بن زاهر الراشدية، واقع وتحديات تطبيق استراتيجيات التعلم من وجهة نظر المتدربين بالتطبيق على معلمي الرياضيات<sup>1</sup>

خريجي برنامج المعد التخصصي للتدريب المهني بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، سبتمبر، 2021م.

استراتيجيات التعلم المختلفة، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بالاستمرار في تنفيذ برامج تدريبية أثناء الخدمة للمعلمين تعزز جانب التطبيق في بيئة العمل من أجل التأكيد على امتلاك المعلمين للمهارات المهنية المطلوبة، والتغلب على التحديات. سيستفيد الباحث من هذا البحث في إثراء الإطار النظري للدراسة، وتحديد أهداف الدراسة وأهميتها بدقة.

دراسة نوف خلف محمد،<sup>1</sup> بعنوان: النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة

وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات.

هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، والكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعاً لنوع التعليم، وسنوات الخبرة، ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي. تم اختيار عينة عشوائية ممتلئة بلغت (300) معلمة، من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية - من وجهة نظر المعلمات - هو النمط الديمقراطي، بمستوى مرتفع، يليه النمط الأوتوقراطي، بمستوى متوسط، يليه النمط الترسلّي (الحر)، بمستوى منخفض. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة قائدات المدارس الثانوية لأنماط الثلاثة، تعزى لاختلاف نوع التعليم وسنوات الخبرة. كذلك أظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات - بشكل عام - قد جاءت ضمن درجة الالتزام العالية، واقترحت الدراسة العديد من التوصيات؛ منها تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس، ومحاولة رفع مستواه أكثر من خلال تشجيع القيادات على تبني أنماط قيادية حديثة. وسيستفيد الباحث من هذه النتائج في توضيح أثر المتغيرات الديموغرافية في استراتيجيات تدريب الموارد البشرية ومقترحاتها.

نوف خلف محمد الحضرمي، النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات،<sup>1</sup> مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ٢٠١٩م.

دراسة محمد سهيل الضمور،<sup>1</sup> بعنوان: النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة استبانة مكونة من (50) عبارة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء والبالغ عددهم (8000) معلم ومعلمة مدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (508) معلم ومعلمة، وأسفرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي الأوتوقراطي جاء بالمرتبة الأولى يليه النمط القيادي الديمقراطي، ثم النمط القيادي الترسلي، كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر الجنس في النمط القيادي. وسيستفيد الباحث من هذه الدراسة في توضيح أثر المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس على المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، مما يدعم تفسير نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بوجود أو عدم وجود فروق إحصائية تبعاً لمتغير الجنس.

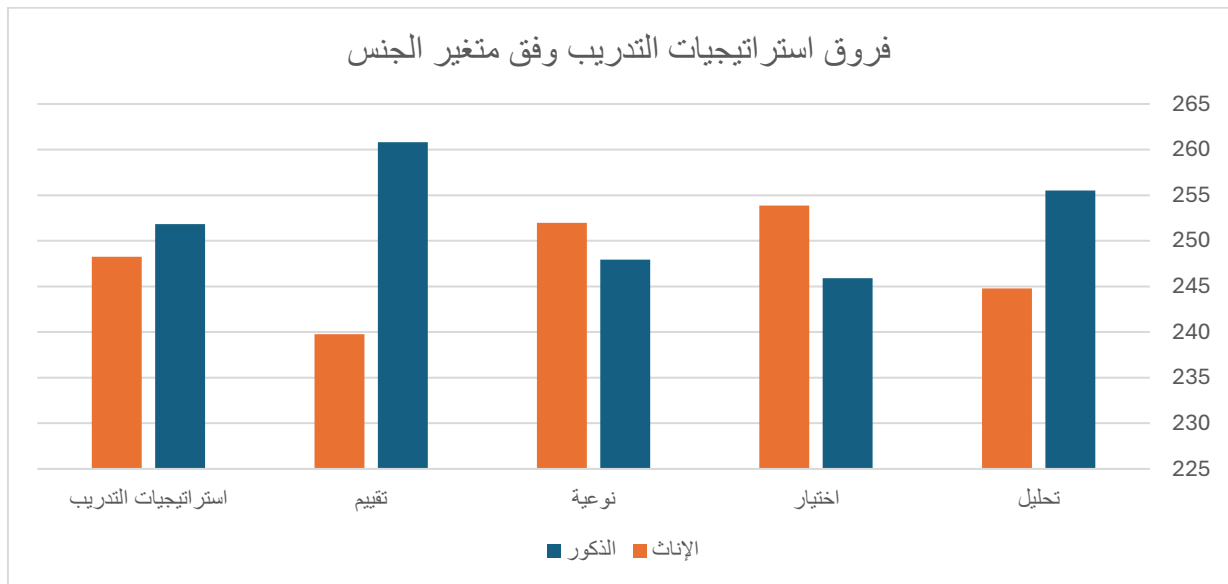
المبحث الأول: الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومتغير العمر  
المطلب الأول: الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

محمد سهيل الضمور، النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كلية<sup>1</sup> العلوم التربوية، جامعة جرش، ٢٠١٤م.

لمعرفة الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس تمّ حساب الفروق بين درجات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي (Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1) 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	الإناث		الذكور		استراتيجيات التدريب
				حجم العينة=256		حجم العينة=243		
				مجموع الرتب	متوسط الرتب	مجموع الرتب	متوسط الرتب	
غير دال	.403	29767.500	.837	62663.50	244.78	62086.50	255.50	تحليل
غير دال	.533	30110.500	.623	64993.50	253.88	59756.50	245.91	اختيار
غير دال	.753	30603.000	.315	64501.00	251.96	60249.00	247.94	نوعية
غير دال	.099	28479.000	1.649	61375.00	239.75	63375.00	260.80	تقييم
غير دال	.779	30653.500	.280	63549.50	248.24	61200.50	251.85	الدرجة الكلية



المخطط البياني (1) متوسط الرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة (استراتيجيات التدريب) وفقاً لمتغير الجنس

يلاحظ من الجدول (1) والمخطط البياني (1) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين

الذكور والإناث في استراتيجيات تدريب الموارد البشرية.

بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية 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 الإناث)، فاتباع نفس الدورات التدريبية لكلا الجنسين قد يؤدي إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية 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 إحصائية 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 إحصائية 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 أخرى.<sup>1</sup>

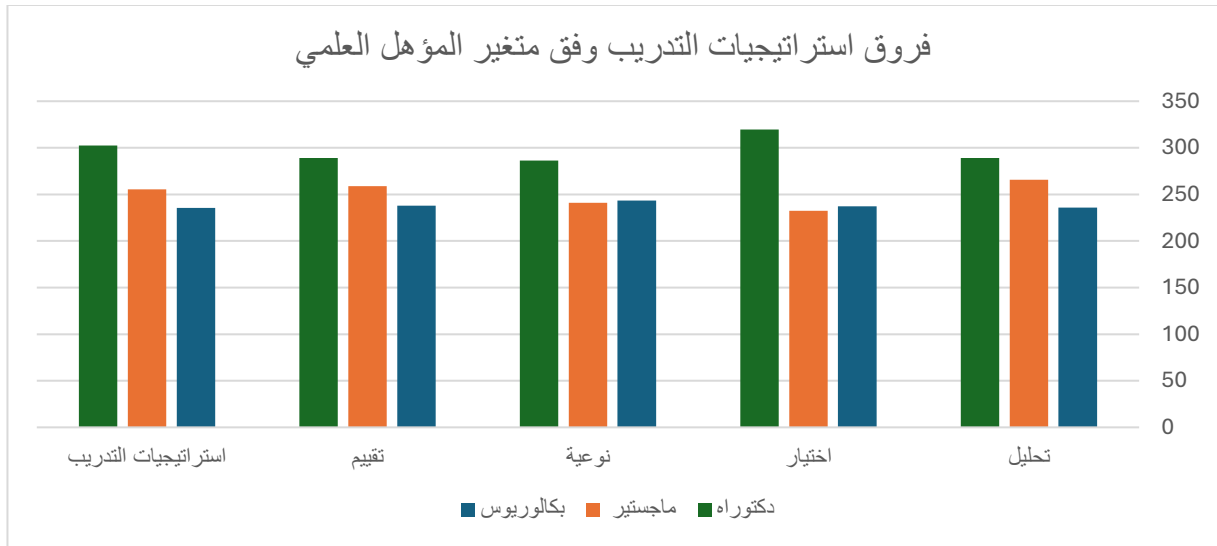
**المطلب الثاني: الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي**  
تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٢) يوضح ذلك:

جدول (٢) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل

القرار	مستوى الدلالة	d	Chi-Square	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	استراتيجيات التدريب
				حجم العينة=82	حجم العينة=89	حجم العينة=328	
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	
دال	0.00	2	10.300	288.98	265.67	236.00	تحليل
دال	0.00	2	23.486	319.77	232.44	237.32	اختبار
دال	0.04	2	6.408	286.34	241.08	243.33	نوعية

انظر: حسام الدين إبراهيم، تطوير أداء المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين بسلطنة عمان في ضوء الأكاديمية المهنية للمعلمين بمصر<sup>1</sup> وأكاديمية الملكة رانيا لتدريب المعلمين في الأردن: سيناريوهات مقترحة، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (65)، ٢٠٢١م.

تقييم	237.84	258.79	289.10	8.891	2	0.01	دال
الدرجة الكلية	235.45	255.44	302.32	14.294	2	0.00	دال



المخطط البياني (٢) متوسط الرتب لإجابات أفراد العينة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير المؤهل العلمي

يلاحظ من الجدول (٢) والمخطط البياني (٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد

عينة الدراسة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير المؤهل لصالح الدكتوراه.

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 فالدكتوراه) وكانت الفروق نحو المؤهل الأعلى أي لصالح الدكتوراه وتفسر النتيجة السابقة لأن مستوى المعرفة والخبرة عند الأفراد الحاصلون 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 الحاصلون على درجة الدكتوراه قد يكون لديهم احتياجات تدريبية أكثر تعقيداً وتخصصاً وبالتالي، قد تكون استراتيجيات التدريب المتقدمة 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 الحاصلون 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.

المطلب الثالث: الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات

#### الخبرة

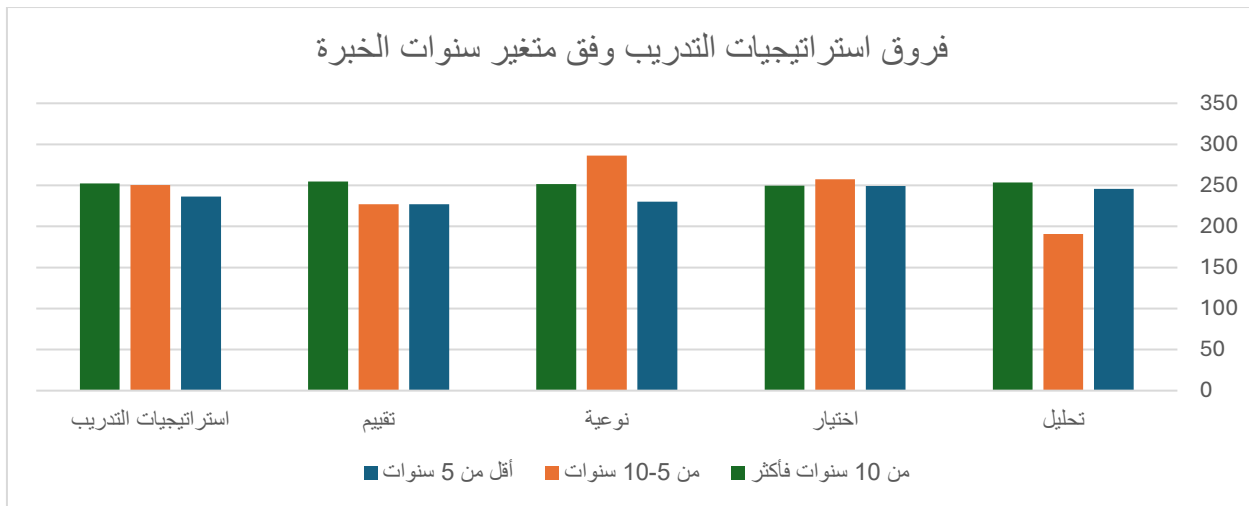
هنا تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين الأحادي

(Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) 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	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	استراتيجيات التدريب
				حجم العينة=411	حجم العينة=19	حجم العينة=69	
				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



المخطط البياني (٣) متوسط الرتب لإجابات أفراد العينة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير سنوات الخبرة

يلاحظ من الجدول (٣) والمخطط البياني (٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة (استراتيجيات التدريب) 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 فرما 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 دلالة 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 دلالة إحصائية بين الموظفين بناءً على سنوات الخبرة، وبشكل عام النتائج تشير إلى أن استراتيجيات التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

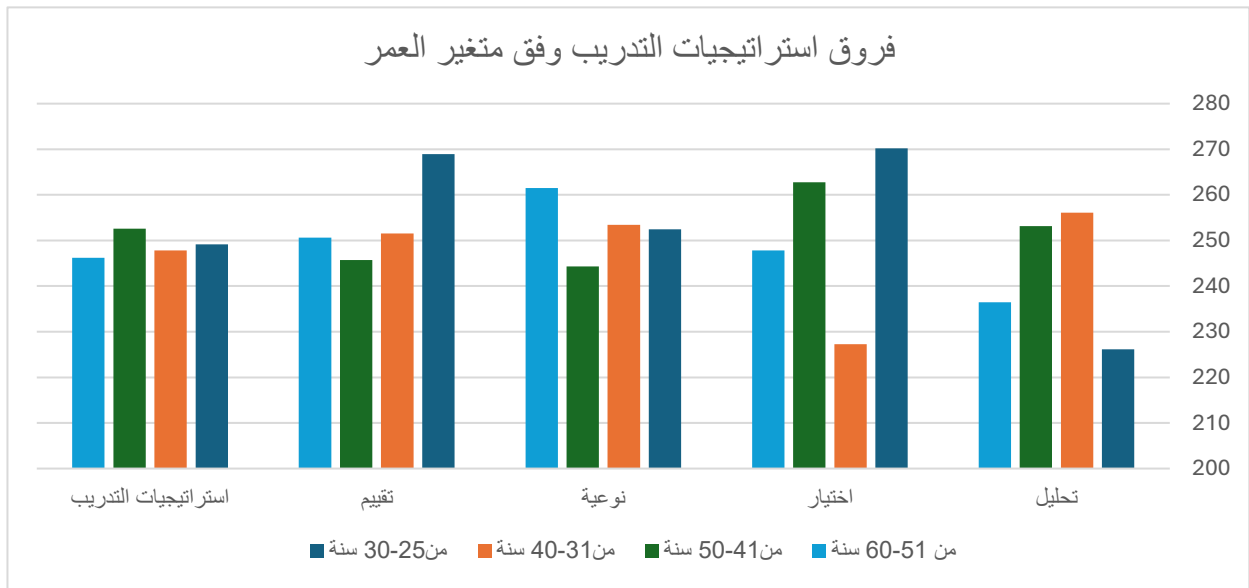
فعالة بشكل متساوٍ لجميع الموظفين، وهذا يعزز من تكافؤ الفرص في التطوير المهني داخل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وهذا يتفق مع نتائج العديد من الدراسات.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: الفروق في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر**  
تم 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 (استراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	من 60-51 سنة	من 50-41 سنة	من 40-31 سنة	من 30-25 سنة	استراتيجيات التدريب
				حجم العينة=61	حجم العينة=238	حجم العينة=162	حجم العينة=38	
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	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	اختبار
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

نوف خلف محمد الحضرمي، النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات،<sup>1</sup> مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية، ٢٠١٩م.



المخطط البياني (٤) متوسط الرتب لإجابات أفراد العينة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر

يلاحظ من الجدول (٤) والمخطط البياني (٤) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين

أفراد عينة الدراسة (استراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر.

بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفق المحور (استراتيجيات التدريب) وفق

متغير العمر، ويفسر الباحث هذه لنتيجة لمجموعة مركبة من الأسباب منها توحيد استراتيجيات التدريب في وزارة التربية

والتعليم بسلطنة عمان لجميع موظفيها بغض النظر عن أعمارهم و هذا 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، ولهذا 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.

المبحث الثاني: الفروق على محور مقترحات استراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ومتغير العمر

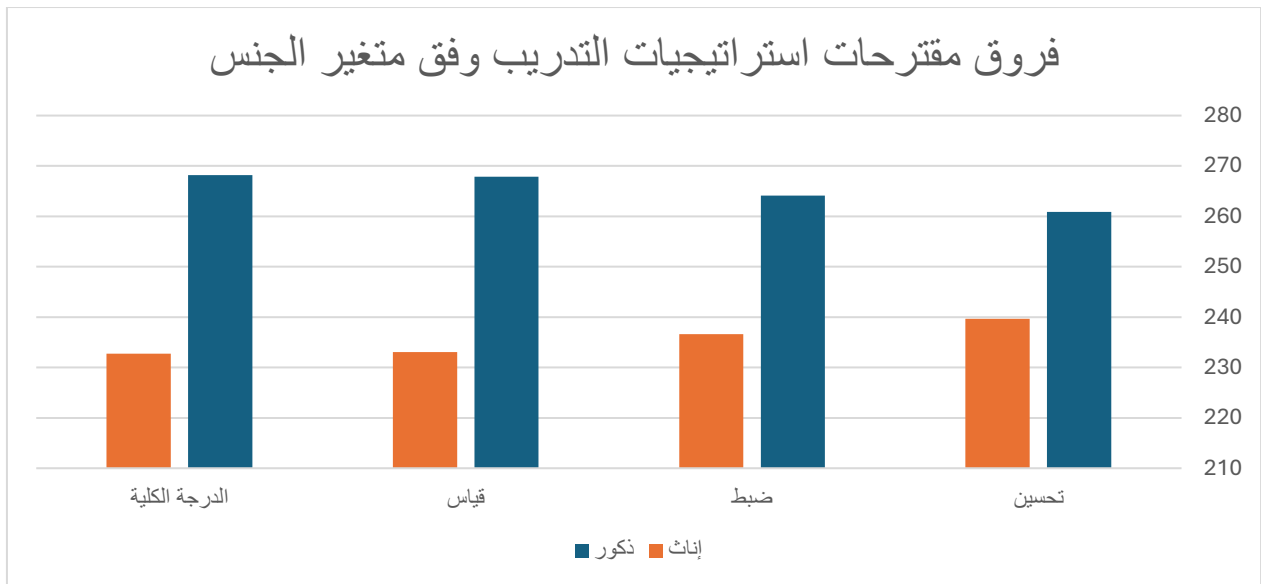
المطلب الأول: الفروق على محور مقترحات استراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

وللتحقق من صحة هذا السؤال تمّ حساب الفروق بين درجات أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي

(Mann-Whitney U) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٥) يوضّح ذلك:

جدول (٥) قيمة اختبار ستودنت لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على محور مقترحات استراتيجيات التدريب وفقاً لمتغير الجنس

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



المخطط البياني (٥) متوسط الرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة (مقترحات استراتيجيات التدريب) وفقاً لمتغير الجنس

يلاحظ من الجدول (٥) و المخطط البياني (٥) 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.

تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير الجنس بين الذكور والإناث على مقترحات استراتيجيات التدريب

ويفسر الباحث ذلك لعدة أسباب التشابه في مستوى الكفاءة والشهادات العلمية بين الذكور والإناث وخضوعهم لنفس

البرامج لتدريبية وربما تخرجهم من نفس الجامعات وبالتالي فإن ذلك علاقة في تجانس الآراء فيما بينهم في الاستجابات فقد

تكون آراء الذكور والإناث متشابهة بشكل كبير فيما يتعلق بمقترحات استراتيجيات التدريب، مما يقلل من احتمالية وجود

فروق كبيرة وكذلك شكل حجم العينة وطريقة اختيارها وطبيعتها دوراً في استجابة ذلك ونوعية البيانات لأمر الذي أثر في

الآراء حول استراتيجيات التدريب مما سبب إلى عدم وجود فروق واضحة بين الذكور والإناث.

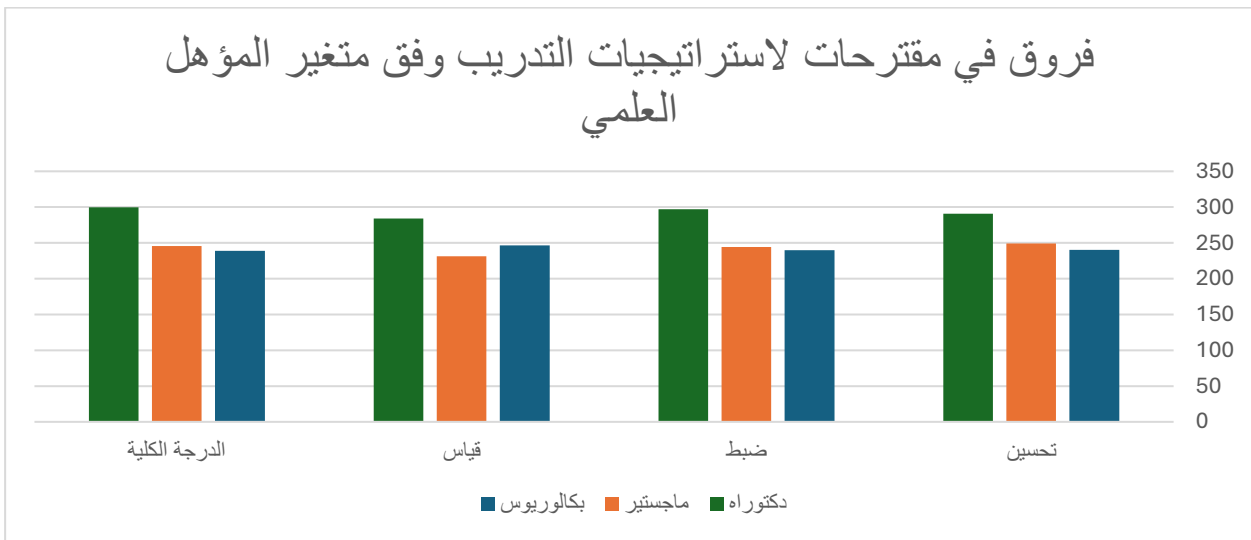
**المطلب الثاني: فروق على محور مقترحات لاستراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي**

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

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

المؤهل

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	مقترحات استراتيجيات التدريب
				حجم العينة=82	حجم العينة=89	حجم العينة=328	
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	
دال	0.01	2	8.281	290.91	249.02	240.04	تحسين
دال	0.00	2	10.767	297.09	244.24	239.79	ضبط
دال	0.03	2	6.463	284.27	231.42	246.47	قياس
دال	0.00	2	11.765	299.52	245.81	238.76	الدرجة الكلية



المخطط البياني (٦) متوسط الرتب لإجابات أفراد العينة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير المؤهل العلمي

يلاحظ من الجدول (٦) والمخطط البياني (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد

عينة الدراسة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير المؤهل لصالح الدكتوراه.

تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل لصالح الدكتوراه وهذا يعني أن الأفراد

الحاصلين على درجة الدكتوراه قدموا مقترحات لاستراتيجيات التدريب تختلف بشكل كبير ومهم إحصائياً عن مقترحات الأفراد ذوي

المؤهلات العلمية الأخرى. هذا يمكن تفسيره بسبب توافر المعرفة المتعمقة: التي توجد عند الأفراد الحاصلون على درجة الدكتوراه غالباً ما يمتلكون معرفة أعمق وأكثر تخصصاً في مجالاتهم، مما يمكنهم من تقديم مقترحات أكثر فعالية وتفصيلاً بالإضافة إلى الخبرة البحثية فبرامج الدكتوراه تتطلب إجراء أبحاث مكثفة، مما يعزز من قدرات الأفراد على تحليل المشكلات وتقديم حلول مبتكرة كما وأن التفكير النقدي والتدريب الأكاديمي في مستوى الدكتوراه يعزز من مهارات التفكير النقدي والتحليلي، مما ينعكس على جودة المقترحات المقدمة، وكذلك التعرض لأحدث النظريات والممارسات فالأشخاص الحاصلون على درجة الدكتوراه يكونون عادةً على اطلاع بأحدث التطورات والنظريات في مجالاتهم، الأمر الذي مما يمكنهم من تقديم مقترحات مبنية على أحدث المعارف وبناء على ما سبق يمكن القول أن المؤهل العلمي لعب دوراً مهماً في تشكيل نوعية وفعالية مقترحات استراتيجيات التدريب، وأن الأفراد الحاصلين على درجة الدكتوراه يتمتعون بميزات إضافية تمكنهم من تقديم مقترحات أكثر تطوراً وملاءمة لاحتياجات التدريب.

### المطلب الثالث: الفروق على محور مقترحات لاستراتيجيات التدريب لدى أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

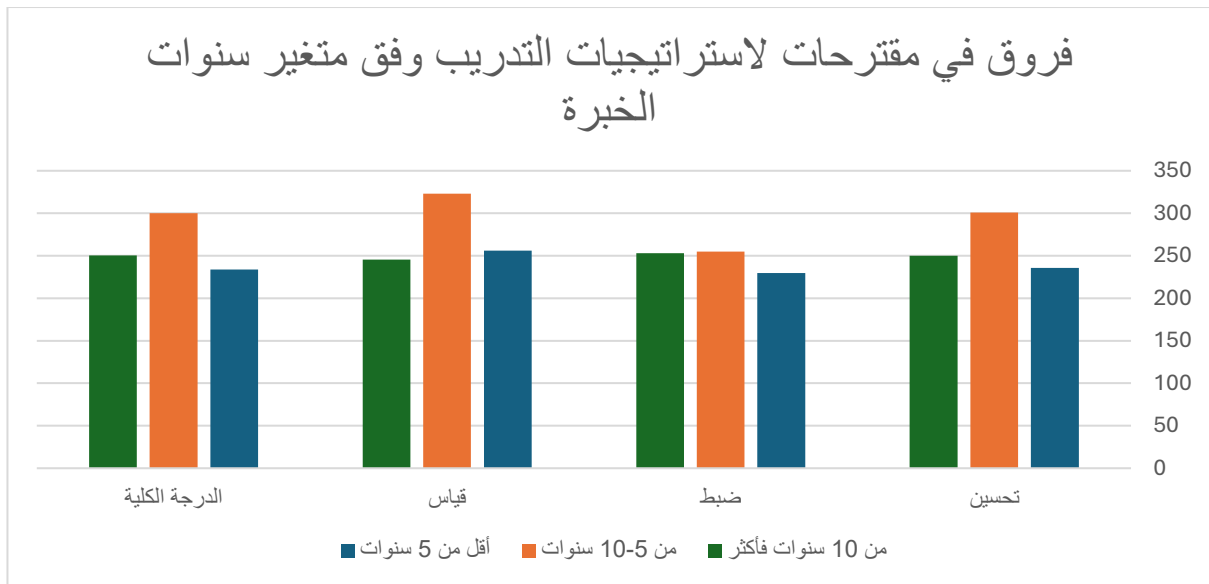
وللتحقق من صحة هذا السؤال تم حساب الفروق بين أفراد عينة الدراسة، باستخدام الاختبار اللامعلمي تحليل التباين

الأحادي (Kruskal) لتوضيح دلالة الفروق، والجدول (٧) يوضح ذلك:

جدول (٧) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة

(مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير سنوات الخبرة

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



المخطط البياني (٧) متوسط الرتب لإجابات أفراد العينة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير سنوات الخبرة

يلاحظ من الجدول (٧) والمخطط البياني (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين

أفراد عينة الدراسة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير سنوات الخبرة.

بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة ويفسر الباحث النتيجة

السابقة لتجانس الخبرات العملية للأفراد في العينة بشكل كبير، وهذا يقلل احتمالية وجود فروق كبيرة كما أن حجم العينة، ونوعية

البيانات سبب ذلك، وتتفق النتيجة السابقة مع نتائج العديد من الدراسات.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الفروق 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 (٨) يوضح ذلك:

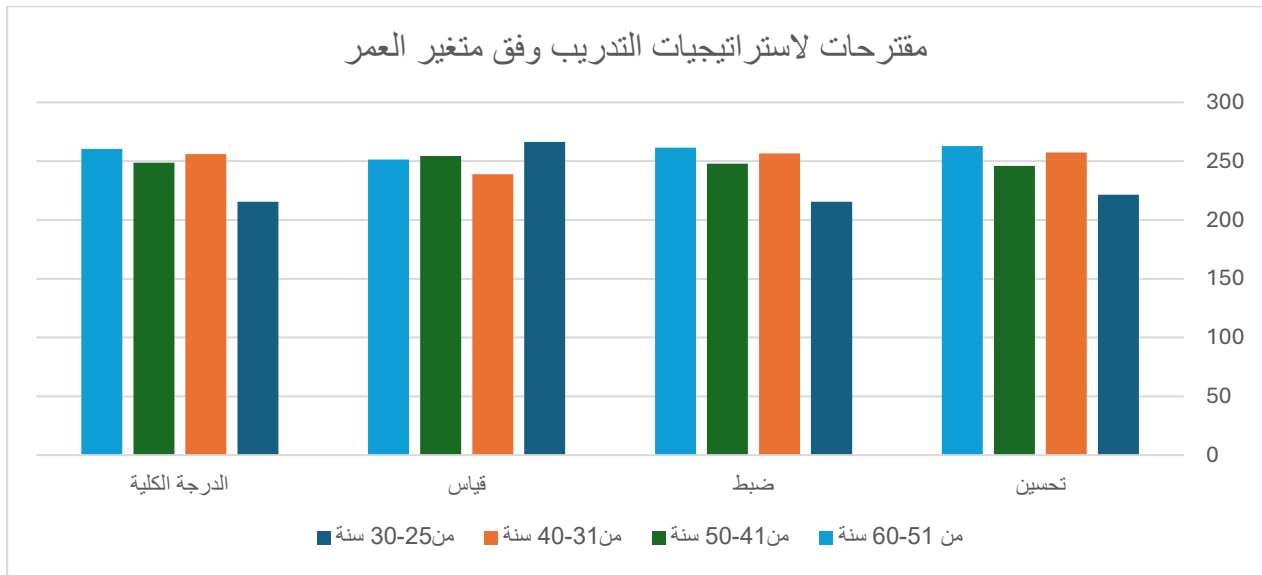
جدول (٨) قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (KRUSKAL) لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة

(مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر

<sup>1</sup> محمد، هالة الطيب السنوسي، أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية - التطبيق على عينة من المصارف السودانية. رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ٢٠١٦م.

القرار	مستوى الدلالة	df	Chi-Square	من 60-51 سنة	من 50-41 سنة	من 40-31 سنة	من 30-25 سنة	مقترحات لاستراتيجيات التدريب	
				حجم العينة=61	حجم العينة=238	حجم العينة=162	حجم العينة=38		
				متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب	متوسط الرتب		
غير دال	0.45	3	2.627	262.97	246.14	257.49	221.43	تحسين	
غير دال	0.38	3	3.025	261.60	247.92	256.76	215.63	ضبط	
غير دال	0.63	3	1.725	251.46	254.49	238.98	266.54	قياس	
غير دال	0.42	3	2.804	260.45	248.75	256.00	215.47	الدرجة الكلية	



المخطط البياني (٨) متوسط الرتب لإجابات أفراد العينة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر

يلاحظ من الجدول (٨) و المخطط البياني (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين

أفراد عينة الدراسة (مقترحات لاستراتيجيات التدريب) وفق متغير العمر.

أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر وهذا يشير أن الفروق

بين الأفراد من مختلف الأعمار ليست كبيرة بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية ويفسر الباحث ذلك بسبب تجانس الآراء

فقد تكون آراء الأفراد من مختلف الأعمار متشابهة بشكل كبير فيما يتعلق بمقترحات استراتيجيات التدريب، الأمر الذي يقلل

احتمالية وجود فروق كبيرة بالإضافة لحجم العينة ونوعية البيانات.

الخاتمة والنتائج:

- 1 - أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استراتيجيات تدريب الموارد البشرية وفق متغير الجنس بين الذكور والإناث.
- 2 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استراتيجيات التدريب وفق متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدكتوراه.
- 3 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استراتيجيات التدريب وفق متغير سنوات الخبرة.
- 4 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استراتيجيات التدريب وفق متغير العمر.
- 5 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور مقترحات استراتيجيات التدريب وفق متغير الجنس في بعض الأبعاد والدرجة الكلية، وكانت الفروق لصالح الذكور.
- 6 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور مقترحات استراتيجيات التدريب وفق متغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح حملة الدكتوراه، في حين لم تظهر فروق وفق متغيري العمر وسنوات الخبرة.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- آل سليمان، زيد بن ناصر، محمد، الحبيب، عبد الرحمن، محمد. (2017). 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 (35). ص (183-199).
- آل قماش، عبير. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات : نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات والنظرية الموقفية ونظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية بأسيوط، المجلد. (36) العدد (12). ص (28-45).
- آل قماش، عبير بنت حسين. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم - نظرية السمات - النظرية الموقفية- نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية، بجامعة أسيوط. المجلد(36)، العدد. (12)، ص(394-423).
- آل معوض، أمل، عمر، معتوق. (2019). القيادة التحويلية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي. بمحافظة ظفار وعلاقتها بالكفايات المهنية للمعلمين بجامعة ظفار. دراسات عربية في التربية وعلم النفس المجلد. (108). العدد. (108). ص(285-306).

- آل منصور ، علي، اسماعيل، إبراهيم.(2019). درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، مجلة البحث العلمي في التربية . العدد(20). ص ص(379-432).
- أبازيد، رياض، أحمد .(2019). أثر الأنماط القيادية على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في وزارة الأوقاف والشؤون والمقدسات الإسلامية . رسالة ماجستير منشورة ، جامعة آل البيت . الأردن
- إبراهيم، حسام الدين. (2021). 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، (65). 207 - 231.
- إبراهيم، محمد. (2010). القيادة الإدارية في المكتبات ومؤسسات المعلومات . القاهرة: المؤسسة التربوية العربية للتنمية الإدارية.
- أبو الخير ، راوية .(2016). مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقاته بالفعالية التنظيمية .رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الأزهر . مصر
- أبو الراغب، محمد عدنان، شاويش مها، رشيد. (2021). حلقات الجودة. قسم الجودة الشاملة. الرابط:  
<https://sst5.com/Article/1969/25/%D8%AD%>
- أبو النصر، مدحت محمد.(2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية. الاتجاهات المعاصرة. مجموعة النيل العربية. . ط1. القاهرة. مصر.
- ابو سن، سكينه المهمل محمد حمد.(2013). 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.
- أبو عيشة ،أماني، كمال، سعيد.(2019). درجة الدافعية لدى المعلمين العاملين في وزارة التربية والتعليم محافظة العاصمة دراسات العلوم التربوية، المجلد(46). العدد.(2). ص ( 389-409)
- أبو عساف، مؤيد موسى والمرعي، هيثم عبدالله والنوافلة، عطالله.(2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة . عمان. دار أمجد للنشر.

الإسحاقية، رقية، سليمان، سيف، أحمد. (2017). ممارسة المشرف التربوي للدروس التطبيقية كأسلوب إشرافي وعلاقته بتطوير الأداء التدريسي للمعلمين. دراسة حالة.

بخش، أميرة طه. (د.ت). تقويم برامج تدريب معلمي التربية الخاصة في المملكة العربية السعودية وتطويرها في ضوء مدركاتهم عن احتياجاتهم التدريسية. جامعة ام القرى. كلية التربية.

البدوي، محمد السيد. (2013). الدليل الشامل للتدريب الفعال. القاهرة. مصر. دار العلوم للنشر والتوزيع.

بشيخ، جميلة. (2017). 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.

بشير، صبحي المهدي. (2017). دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية - ليبيا. رسالة دكتوراة غير منشورة.. كلية القيادة والإدارة. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.

البطاش، ماجد، عدي، محمد. (2023). أثر ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين ودافعتهم بسلطنة عمان. كلية التربية. الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا.

البلوشي، حسنين علي، إبراهيم، المهدي، ياسر هندواوي، حماد، وحيد، شاه. (2019). القيادة التحويلية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (8). العدد (6). ص (52-64).

البلوشي، فهد. (2023). أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان: تحليل متعدد المجموعات. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (7). العدد (31). ص (293-322).

بلوط، حسن إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

بني حمد، سمر، عمر؛ حتملة، حابس، محمد. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبه اربد من وجهة نظر المعلمين. *AJSP*، العدد (29). ص (322).

البوريني، أسامة داوود. (2017). أسئلة مراجعة لسته سيحما. تمت زيارته بتاريخ 2020-09-11

<http://sixsigmajournal.blogspot.com/2017/09/1.html>

- الحضرمي، نوف خلف محمد. (٢٠١٩م) النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة التربية، جامعة الأزهر - كلية التربية.
- الضمور، محمد سهيل. (٢٠١٤م). النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، كلية العلوم التربوية، جامعة جرش.
- كافي، مصطفى، يوسف. (2011). الإدارة الإلكترونية إدارة بلا مكان - إدارة بلا أوراق - إدارة بلا زمان. مؤسسة رسلان. دمشق. سورية .
- كامل، هشام سيد. (2012). تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة. أطروحة دكتوراه. جامعة بني سويف. كلية التربية.
- الكردي، أحمد. (2020). إدارة الأداء الفعال بمنظمات الأعمال. موقع بروج كاست الرابط الإلكتروني : <https://kenanaonline.com/files>
- كرو، شفاء. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، تطبيق عملي على شركة جود. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال - الجامعة الافتراضية السورية.
- كشوب، خالد. (2018). 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. (2020). دور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين : دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، 42(42)، 11-36.
- الكنج، ربي عزت. (2020). دور تطوير الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين : دراسة ميدانية في شركة اتصالات سيرتيل. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، 42(42)، 11-36.
- كبير، عمار. (2020). القيادة الإدارية وأثرها على الأداء. مجلة البديل الاقتصادي. (8)، 83-202.
- اللبدي، نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار دجلة.
- محمد هالة الطيب السنوسي. (2016). أثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية - التطبيق على عينة من المصارف السودانية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

محمد، رجاء جاسم، وفتح، ابتسام أحمد. (2011). أثر البرامج التدريبية في تطوير أداء العاملين، دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، بغداد. مجلة جامعة بغداد للعلوم الجامعة، (27). 273-255.

مسعود، علي تايه. (2012). 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.

مسغوني، إبراهيم، تاوريت، نور الدين. (2019). الأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي. مجلة العلوم النفسية والتربوية . الجزائر، 5(3) .

المطيري، محمد راشد غازي، دحيان، رفاعي، إبراهيم، حجازي، زهير، السيد. (2019). دور البيئة المدرسية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية بالكويت. مجلة القراءة والمعرفة . العدد(176). ص ص(165-180).

المطيري، نايف. (2020). الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت. المجلة التربوية جامعة الكويت، 34(134)، 87-57.

المطيري، نايف. (2020). الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت. المجلة التربوية جامعة الكويت، 34(134)، 87-57.

ميا، علي يونس، وديب، صلاح شيخ، والشامسي، سالم راشد. 2009. 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، 31(1). 161 - 135.

ميوتشينك ،كين، بلانشر، مارك. (2010). محبة تعلم القيادة وصفقتها. ترجمة هبة الصليبي. الطبعة الأولى . مكتبة العبيكات للتوزيع. المملكة العربية السعودية . ص ص(33-55).

المراجع الأجنبية:

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).