

الفصل الخامس

المناقشة والاستنتاجات والتوصيات

٥، ١ تمهيد

استعرض الفصل السابق تحليل بيانات الدراسة تفصيلاً، مع إظهار نتائج اختبار فرضياتها، عن طريق الوسائل الإحصائية المتقدمة مثل نموذج المعادلة البنائية، وهذا الفصل يتناول مناقشة وعرض نتائج الدراسة على وجه التفصيل حول أثر جودة التدريب التربوي لدى موظفي مراكز التدريب في دافعية العمل وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وأثر دافعية العمل باعتباره متغيراً وسيطاً في العلاقة بين جودة التدريب التربوي بوصفه متغيراً مستقلاً وكل من الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بوصفهما متغيرين تابعين؛ فتوجز الباحثة في هذا الفصل ملخص عن خلفية الدراسة وبيان ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، والوصول إلى الفجوات البحثية التي تغطيها هذه الدراسة، مع بيان أهميتها. ومن ثم يعطي ملخصاً لنتائج الفرضيات التي توصلت لها الباحثة من تحليل البيانات، وشرح وتفسير هذه النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة. وبناءً على ما توصلت إليه الباحثة من نتائج في هذه الدراسة؛ فإنه يعطي ملخص لأهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والعملية، وكذلك بعض التوصيات للمسؤولين في مراكز التدريب ووزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ لعلها تسهم في تطوير أداء الموظفين ودافعتهم إلى العمل وكذلك الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء منهم. فضلاً عن عرض جملة من المحددات التي لم تستطع الباحثة تغطيتها في هذه الدراسة، فإن الباحثة ترحو أن تكون ضرباً من توجهات للبحوث المستقبلية لتغطيتها لإعطاء نتائج أشمل لتأثير جودة التدريب التربوي في تطوير أداء الموظفين ودافعتهم إلى العمل وكذلك الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء منهم.

٥، ٢ مناقشة نتائج نموذج القياس

قبل اختبار فرضيات الدراسة من النموذج الهيكلي، قامت الباحثة بالتحقق من الخصائص السكيومترية، وذلك من التحليل العاملي التوكيدي (نموذج القياس). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المقاييس المستعملة في الدراسة الحالية للمتغير المستقل (جودة التدريب التربوي لدى موظفي مراكز التدريب) والمتغير الوسيط (دافعية الموظفين إلى العمل) والمتغيرين التابعين (أداء الموظفين والاحتفاظ بهم) ذات بنية عاملية جيدة وتتطابق مع الافتراضات النظرية التي بني عليها، وكذلك الدراسات السابقة التي استعملتها؛ إذ يتبين أن المؤشرات الملائمة للنموذج القياسي الكلي للدراسة مناسبة وبلغت المعايير التي حددها الإحصائيون. ولكي يتم التحقق من حسن مطابقة النموذج تم استعمال العديد من مؤشرات المطابقة لتقييم التوافق بين النماذج التي تم افتراضها وبيانات العينة المدروسة. وكل هذه المؤشرات تؤكد أن النموذج القياسي يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، ووفقاً لذلك تم قبول النموذج قبل التأكد من العلاقات بين متغيرات الدراسة والتي تشمل ثلاثة متغيرات، المتغير المستقل (جودة التدريب التربوي لدى موظفي مراكز التدريب) والمتغير الوسيط (دافعية الموظفين إلى العمل) والمتغيرين التابعة (أداء الموظفين والاحتفاظ بهم). وقد أظهرت النتائج لنموذج القياس الكلي أن تشبع العناصر كان أكبر من (٠,٥)، وهذا يؤكد الارتباط بين أبعاد النموذج وفقراته؛ إذ إن قيمة تي (t) الإحصائية لكل فقرة أكبر من (١,٩٦٤) ومستوى دلالة (قيمة الاحتمال) أقل من (٠,٠٠١). وهذا ما يؤكد الصدق التقاربي لنموذج الدراسة الكلي convergent validity، وقد كان معامل كرونباخ ألفا والثبات المركب أكبر من (٠,٧) وهذا يؤكد ثبات نموذج القياس الكلي للدراسة، كذلك كانت قيمة التباين المستخلص أكبر من (٠,٥) ومن هنا يمكن القول إن نتائج النموذج القياسي الكلي كانت مناسبة.

٥، ٣ مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

ناقشت هذه الدراسة سبع (٧) فرضيات منها خمس (٥) فرضياً مباشرة وفرضيتان غير مباشرة، الثلاثة الفرضيات الأولى (١-٢-٣) حول أثر جودة التدريب التربوي في دافعية العمل والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وأدائهم في مراكز التدريب بوزارة التعليم في سلطنة عمان، الفرضيتان الرابعة والخامسة حول أثر دافعية العمل لدى موظفي مراكز التدريب بوزارة التعليم في سلطنة عمان على أدائهم والاحتفاظ بهم، وأخيراً الفرضيتان السادسة والسابعة، وهما حول الأثر الوسيط لدافعية العمل في العلاقة بين المتغير المستقل (جودة التدريب التربوي لدى موظفي مراكز التدريب) والمتغيرين التابعين (أداء الموظفين والاحتفاظ بهم). وفيما يلي مناقشة نتائج فرضيات هذه الدراسة.

٥، ٣، ١ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

أوضحت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة صحة الفرضية الأولى للدراسة التي تضمنت الإشارة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً وهو أثر جودة التدريب التربوي في دافعية العمل لدى موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ إذ أوضحت قيمة معامل المسار أن التأثير بين هذين المتغيرين كان ذا أهمية معنوية، فتشير نتائج موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وفق الفرضية الأولى المبنية على إجاباتهم في مقياسي جودة التدريب التربوي ودافعية العمل إلى أن زيادة معنوية تحصل في دافعية العمل لديهم كلما زادت درجاتهم في جودة التدريب التربوي. وترجع الباحثة هذا الأثر إلى الدور الفعال الذي تؤديه جودة التدريب التربوي لأهميتها البالغة في تأهيل الموظفين وحاجتهم إلى التدريب في المجال التربوي عن طريق الاطلاع على ما هو جديد ومهم في الحقل التربوي وكذلك التعاون، وتبادل المعرفة، والرأي والخبرة. والتدريب يعد واحداً من العمليات (الوظائف) الإدارية الأساسية لما له من أهمية وارتباط مباشر في مستوى الأداء للأفراد العاملين في أي منظمة، وما يعكسه ذلك على نجاح تلك المنظمات، وبما أن التدريب عملية ضرورية لعمل أي منظمة فلا بد أن يكون عملية مستمرة، ومتواصلة، ولا تتوقف عند حد معين مهما كان مستوى الأداء عالياً من حيث الجودة. وإن من

أهم أسباب لجوء المؤسسات التربوية إلى التدريب هو تحقيق الكفاءة، والأداء المتميز، والميزة التنافسية، فضلاً عن تقليل الهدر، والتكلفة، فمع الجهود التي تبذل في مديريات الإعداد والتدريب في مؤسساتنا التربوية؛ لرفع مستوى الأداء الإداري والتربوي للعاملين من مديرين، ومعلمين، وموظفين، وغيرهم إلا إنها لا ترتقي إلى مستوى الطموح الذي نبتغيه؛ إذ إن هذا الأمر يدل على أن هناك ضعفاً، ونوعاً من القصور في نواحي الإعداد، وعدم إيفاء الإدارات القائمة على هذه العملية في الإدارات في تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في سياق الدراسة الحالية أن جودة التدريب التربوي تأثير إيجابي في دافعية العمل لدى للموظفين؛ إذ إنه عندما يحصل الموظف على جودة كافية من التدريب في مجال عمله والاطلاع على كيفية القيام بالمهام الموكلة إليه وإنجازها بطريقة سليمة؛ فإنه سيشعر بأنه قادر على تحقيق مهامه وذلك سوف يزيد من الحافز لديه للعمل، ومن الأسس المهمة توجيه التدريب في تحديد ماهية المتدربين وما هي احتياجاتهم، وبصفة عامة فإن كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك وفهم معنى الجودة الشاملة، إذ إن إهمال بعض المجموعات، أو تركها من دون تدريب يكون عائقاً أمام الجودة، غير أن الحصول على التوازن المثالي بين كمية ونوعية التدريب، وأعداد، ونوعية المتدربين يعد أمراً في غاية الصعوبة ولكنه ليس مستحيلاً، ويعد التوقيت وتسلسل التدريب أساساً مهماً من أسس إعداد التدريب، فبدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم؛ لأن تقديمه، أو تأخيره غير مناسبين، ويجعله أمراً لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة الشاملة. وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالفهم، والإدراك، والأساليب والمهارات، وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية. وتتفق نتائج الدراسة هذه مع ما هو موجود في الدراسات السابقة مثل دراسة دراسة الغامدي، ماجد غرم الله (٢٠٠٨) والتي توضح دور جودة العملية التدريبية المقدمة بمراكز التدريب التربوي في الدمام على دافعية العمل لدى موظفي، ودراسة الناصر وآخرين (٢٠١٤) التي أكدت أهمية جودة التدريب في تقديم الدعم المعنوي للعاملين.

٥، ٣، ٢ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

أوضحت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة صحة الفرضية الثانية للدراسة التي تضمنت الإشارة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً وهو أثر جودة التدريب التربوي في الأداء الوظيفي لدى موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، فأوضحت قيمة معامل المسار أن التأثير بين هذين المتغيرين كان ذا أهمية معنوية؛ إذ تشير نتائج موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وفق الفرضية الثانية المبينة على إجاباتهم في مقياسي جودة التدريب التربوي والأداء الوظيفي إلى أن زيادة معنوية تحصل في أدائهم الوظيفي كلما زادت درجاتهم في جودة التدريب التربوي. وترجع الباحثة هذا الأثر إلى الدور الفعال الذي تؤديه جودة التدريب التربوي؛ لأهميتها البالغة في تأهيل موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وحاجتهم إلى التدريب في المجال التربوي من الاطلاع على ما هو جديد ومهم في الحقل التربوي وكذلك التعاون، وتبادل المعرفة، والرأي والخبرة. والتدريب يعد واحداً من العمليات (الوظائف) الإدارية الأساسية لما له من أهمية وارتباط مباشر في مستوى الأداء للأفراد العاملين في أي منظمة، وما يعكسه ذلك على نجاح تلك المنظمات، وبما أن التدريب عملية ضرورية لعمل أي منظمة فلا بد أن يكون عملية مستمرة، ومتواصلة، ولا تتوقف عند حدٍ معين مهما كان مستوى الأداء عالياً من حيث الجودة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في سياق الدراسة الحالية أن لجودة التدريب التربوي تأثير إيجابي في أداء الموظفين؛ إذ إن الأداء الوظيفي يعتمد على عدة عوامل من أهمها: التدريب وفقاً لاحتياجات الموظف؛ إذ إنه عندما يتلقى الموظفون تدريباً مناسباً في مجال عملهم ويعرفون كيفية أداء مهامهم بوجه صحيح سيشعرون بالثقة في إكمال مهامهم بنجاح وذلك كون المعرفة المكتسبة بواسطة التدريب ستعزز أدائهم. وأحد الجوانب الحاسمة في توجيه التدريب هو تحديد احتياجات وهويات المتدربين ويتطلب كل فرد قدرًا محددًا من التدريب لفهم معنى الجودة الكاملة إهمال مجموعات معينة أو التركيز فقط على التدريب دون مراعاة كمية ونوعية التدريب وعدد المتدربين

ومستوى جودتهم يمكن أن يضر بالجودة، وإن تحقيق مزيج متوازن من هذه العوامل أمر صعب؛ لكنه ممكن ويعد توقيت وتسلسل البرنامج التدريبي أمراً حيوياً في إعدادة، و من الضروري أن تبدأ التدريب في الوقت المناسب؛ لأن البدء في وقت مبكر جداً أو متأخر جداً يمكن أن يكون له آثار سلبية، ويجعله أمراً لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة الشاملة. وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالفهم، والإدراك، والأساليب والمهارات، وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية. وتتفق نتائج الدراسة هذه مع ما هو موجود في الدراسات السابقة مثل دراسة بطراني (٢٠٢١) ودراسة بلقاسم وبلال (٢٠٢٠) ودراسة الأعرس (٢٠١٢) في وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لجودة التدريب في أداء المتدربين.

٥، ٣، ٣ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

أوضحت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة صحة الفرضية الثالثة للدراسة التي تضمنت الإشارة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً وهو أثر جودة التدريب التربوي في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء في مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ إذ أوضحت قيمة معامل المسار أن التأثير بين هذين المتغيرين كان ذا أهمية معنوية؛ إذ تشير نتائج موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وفق الفرضية الثالثة المبينة على إجاباتهم في مقياسي جودة التدريب التربوي وأداء الموظفين إلى أن زيادة معنوية تحصل في الاحتفاظ بالموظفين كلما زادت درجاتهم في جودة التدريب التربوي. وترجع الباحثة هذا الأثر إلى الدور الفعال الذي تؤديه جودة التدريب التربوي؛ لأهميتها البالغة في تأهيل الموظفين وحاجتهم إلى التدريب في المجال التربوي نتيجة الاطلاع على ما هو جديد ومهم في الحقل التربوي، وكذلك التعاون وتبادل المعرفة والرأي والخبرة. التدريب يعد واحداً من العمليات (الوظائف) الإدارية الأساسية لما له من أهمية وارتباط مباشر في مستوى الأداء للأفراد العاملين في أي منظمة، وما يعكسه ذلك على نجاح تلك المنظمات، وبما أن التدريب عملية ضرورية لعمل أي

منظمة فلا بد أن يكون عملية مستمرة، ومتواصلة، ولا تتوقف عند حدٍ معين مهما كان مستوى الأداء عالياً من حيث الجودة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في سياق الدراسة الحالية أن لجودة التدريب التربوي تأثير إيجابي في بقاء الموظف في عمله؛ يمكن أن يؤدي اكتساب التدريب الكافي والإلمام بالمنهجيات المناسبة لتنفيذ المهام إلى تعزيز ثقة الموظفين تعزيزاً كبيراً وقدرتهم على أداء واجباتهم بنجاح. ومن الأهمية بمكان أن يخضع كل فرد لقدر معين من التدريب لفهم مفهوم الجودة الشاملة. وإن إهمال مجموعات معينة أو تدريبها على وجه غير كافٍ يمكن أن يعيق تحقيق الجودة.

إن تحقيق التوازن الأمثل بين كمية التدريب وجودته وتنوعه والمتدربين مهمة صعبة؛ ولكنها ليست مهمة مستحيلة. ويعد توقيت التدريب وتسلسله من العوامل الحاسمة في إعداد وتنفيذ برامج التدريب الفعالة. فبدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر ضروري؛ لأنه عندما يحصل الموظفون على جودة كافية من التدريب في مجال عملهم والاطلاع على كيفية القيام بالمهام الموكلة إليهم وإنجازها بطريقة سليمة فإنهم سيشعرون بأنهم قادرين على تحقيق مهامهم؛ هذا يشجعهم على البقاء في مكان عملهم، وأيضاً من الأسس المهمة توجيه التدريب في تحديد ماهية المتدربين وما هي احتياجاتهم، وبصفة عامة فإن كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك وفهم معنى الجودة الشاملة؛ فإن إهمال بعض المجموعات، أو تركيزها من دون تدريب يكون عائقاً أمام الجودة غير أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية، ونوعية التدريب، وأعداد المتدربين ونوعيتهم يعد أمراً في غاية الصعوبة؛ ولكنه ليس مستحيلاً، ويعد التوقيت، وتسلسل التدريب أساساً مهماً من أسس إعداد التدريب، فبدء عملية التدريب في الوقت المناسب أمر مهم؛ لأن تقديمه، أو تأخيره غير مناسبين، ويجعله أمراً لا يضيف قيمة حقيقية إلى عملية الجودة الشاملة. وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات كالفهم، والإدراك، والأساليب والمهارات، وتسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية.

وتتفق نتائج الدراسة هذه مع ما هو موجود في الدراسات السابقة؛ مثل: دراسة حمد، معاني بله (٢٠٠٤)؛ إذ يساعد التدريب على بقاء الموظفين وإتقان عملهم والتميز فيه، ودراسة باديس، بوخلوة وقرينة، محمد حمزة (٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية موجبة بين متغير تدريب العاملين والاحتفاظ بالموظفين. كذلك تتفق نتائج الدراسة مع دراسة محرز، زينب (٢٠١٧) في أن تدريب الموظفين يعد أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة للاحتفاظ بالموظفين، وتحسين مستواهم وتطوير قدراتهم، وتنمية مهاراتهم، وتعديل سلوكهم، وتحفيزهم.

٥، ٣، ٤ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

أوضحت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة صحة الفرضية الرابعة للدراسة التي تضمنت الإشارة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً وهو أثر دافعية الموظفين إلى العمل في الأداء لدى موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ إذ أوضحت قيمة معامل المسار أن التأثير بين هذين المتغيرين كان ذا أهمية معنوية؛ إذ تشير نتائج موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وفق الفرضية الرابعة المبينة على إجاباتهم في مقياسي الدافعية إلى العمل والأداء الوظيفي إلى أن زيادة معنوية تحصل في أدائهم الوظيفي كلما زادت درجاتهم في الدافعية إلى العمل. وترجع الباحثة هذا الأثر إلى الدور الفعال الذي تؤديه دافعية الموظفين إلى العمل؛ لأهميتها البالغة في رفع الحافز لدى موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للعمل بدرجة أفضل بسبب الاطلاع على ما هو جديد ومهم في الحقل التربوي، وكذلك التعاون، وتبادل المعرفة، والرأي والخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في سياق الدراسة الحالية أن لدافعية الموظفين إلى العمل تأثيراً إيجابياً في أداء الموظفين؛ إذ إن الأداء الوظيفي يعتمد على عدة عوامل من أهمها: الدافعية إلى العمل وفقاً لاحتياجات الموظف موضوع الدافعية من أهم المواضيع التي يجب أن تحظى باهتمام بالغ من قبل المنظمات؛ لأهميته البالغة في مجال

السلوك التنظيمي، ويرجع ذلك إلى الحاجة الملحة إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل في ظل المتغيرات المتسارعة التي تتعرض لها المنظمات، وبما أنه عملية الدافعية ترتبط بالمؤشرات المحيطة بالفرد والقدرة التنظيمية للمؤسسة، وكذلك ترتبط بيئة العمل في المؤسسة مثل تهيئة الظروف للعمل، وتوفير الظروف الفيزيائية للعمل، وإيجاد قنوات واضحة بين الموظف والإدارة الذي تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها من تبنى مشروع إدارة الجودة. شغل موضوع الدافعية حيزاً كبيراً من اهتمام المؤسسات في سلطنة عُمان بتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي من ضمنها التدريب؛ لتحريك الدافع الداخلي للفرد للحصول على إشباع سلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطمح له المؤسسات؛ إذ إن الحوافز التي تقدمها المؤسسة والتسهيلات وتوفير التدريب لتكوين الموظفين على كل المستويات هي إحدى الطرق التي تعبر المؤسسة بها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها، وتحقيق الرضا، والدافعية لدى الموظف. تصنيفاً للحاجات الإنسانية أطلق عليها الحاجة للإنجاز، وهي عبارة عن رغبة الفرد في التحكم، والسيطرة، وتنظيم بيئته، والبشر المحيطين به، وبأفكاره، فيقوم بهذا كله بسرعة، ودقة، وبأقل معونة من الآخرين؛ ما يمكنه من تحطّي الصعاب، والوصول إلى مستوى عالٍ من الإنجاز، وقد يؤدي به ذلك إلى التفوق على الذات ومنافسة الآخرين؛ ما يولد لديه في النهاية شعوراً باحترام الذات، وليصل من هذا كله، إلى أن الفرد عليه أن يعمل بجد، ويكثف من مجهوده حتى ينجز أعمالاً عالية ذات إنتاجية أعلى. وتعد دافعية الإنجاز من أهم إسهامات تموري في مجال دراسات الدافعية. يتضح لنا بناء على هذا التصور أن كل إنسان بطبيعته يسعى للإنجاز والتحصيل.

وتتفق نتائج الدراسة هذه مع ما هو موجود في الدراسات السابقة مثل دراسة، إذ يؤكد هكهاوزن وآخرون (Heckhausen et al, 1985) أن سعي الفرد ورغبته للإنجاز ذات منشأ متعدد الدوافع، فيرجعون ما توصل إليه كل من ماكلياند واتكنسون، حول رغبة الفرد للإنجاز بأنها نتيجة لدافع الرغبة في النجاح في العمل أو الدافع تجنب الفشل. بمعنى آخر أن الأفراد يختلفون فيما بينهم بين من لديه حاجة إلى النجاح، ومن لديه وحاجة

إلى تجنب الإخفاق والفشل، ويشير أتكينسون (Atkinson, 1964) إلى أن من لديه حاجة إلى النجاح يختار في العادة أعمالاً متوسطة الصعوبة؛ لأنها تقدم تحدياً يشبع حاجته إلى النجاح، بينما يختار الشخص الذي لديه حاجة إلى تجنب الفشل أعمالاً إما صعبة جداً أو سهلة جداً؛ ذلك يعني أنه يؤدي العمل نتيجة لما يحققه له من إشباع ذاتية. وقد بين كل من كيفيني و تلسون (Keeveney & Nelson, 1993) بأن للدافعية الداخلية علاقة إيجابية بالرضا عن العمل في مقابل الدافعية الخارجية وتتبدى عندما يؤدي الفرد عملاً معيناً بانتظار مردود يحصل عليه نظير هذا العمل، وقد أظهر سبنس و هيلمريج (Spence & Helmric, 1983) أن الاعتماد على أحد هذين النوعين فقط له انعكاسات ونتائج لا يمكن إغفالها، ففي الوقت الذي يفترض أن يرتبط الفرد عاطفياً بعمله، وينجذب ذاتياً إليه بوصفه محصلة للدافعية الداخلية، نرى أنه لا يمكن التقليل من أهمية الحوافز الخارجية وحرمان الموظف من الحصول على مردود نظير قيامه بهذا العمل. فإن ارتباط الموظف بعمله نظير ما يحصل عليه من مردود مادي يعد أمراً مشروعاً. لكن الاعتماد على الدافعية الخارجية وحدها فقط يجعل ارتباط الموظف بعمله ارتباط مؤقتاً ويصبح حجم الجهد مرهوناً بحجم العائد، وعلى خلاف ذلك عندما يكون العمل قائم على الدافعية الداخلية فإنه من الصعوبة بمكان أن يتخلى الفرد عن عمله، حتى لو لم يحصل على مردود كاف. إن الدافعية نحو العمل هي: مجموعة من الظروف الداخلية والخارجية التي تعمل على تحريك الفرد للوصول إلى الأهداف التي ترضي حاجاته ورغباته الداخلية، وتتمثل في شكل رغبات الفرد، وميوله، واتجاهاته نحو العمل، بحيث يحقق توازنه المهني، ويصل لأهدافه المهنية، وأحلامه التي تجعله ناجح في الحياة المهنية.

٥، ٣، ٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة

أوضحت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة صحة الفرضية الخامسة للدراسة التي تضمنت الإشارة إلى وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً وهو أثر دافعية الموظفين إلى العمل على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لدى موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؛ إذ أوضحت قيمة معامل المسار أن التأثير بين هذين المتغيرين

كان ذا أهمية معنوية، فتشير نتائج موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وفق الفرضية الرابعة المبنية على إجاباتهم في مقياسي الدافعية إلى العمل والأداء الوظيفي إلى أن زيادة معنوية تحصل في أدائهم الوظيفي كلما زادت درجاتهم في الدافعية إلى العمل. وترجع الباحثة هذا الأثر إلى الدور الفعال الذي تؤديه دافعية الموظفين إلى العمل؛ لأهميتها البالغة في رفع الحافز لدى موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان للعمل بوجه أفضل بالاطلاع على ما هو جديد ومهم في الحقل التربوي وكذلك التعاون، وتبادل المعرفة، والرأي، والخبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في سياق الدراسة الحالية على أن لدافعية الموظفين إلى العمل تأثيراً إيجابياً في أداء الموظفين؛ إذ إن الأداء الوظيفي يعتمد على عدة عوامل من أهمها: الدافعية إلى العمل وفقاً لاحتياجات الموظف. موضوع الدافعية من أهم المواضيع التي يجب أن تحظى باهتمام بالغ من قبل المنظمات؛ لأهميته البالغة في مجال السلوك التنظيمي، ويرجع ذلك إلى الحاجة الملحة إلى زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة العمل في ظل المتغيرات المتسارعة التي تتعرض لها المنظمات، وبما أن عملية الدافعية ترتبط بالمؤشرات المحيطة بالفرد والقدرة التنظيمية للمؤسسة، وكذلك ترتبط بيئة العمل في المؤسسة مثل تهيئة الظروف للعمل، وتوفير الظروف الفيزيائية للعمل، وإيجاد قنوات واضحة بين الموظف والإدارة الذي تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تحقيقها من تبنى مشروع إدارة الجودة. شغل موضوع الدافعية حيزاً كبيراً من اهتمام المؤسسات في سلطنة عُمان بتوفير الحوافز المادية والمعنوية التي من ضمنها التدريب؛ لتحريك الدافع الداخلي للفرد للحصول على إشباع سلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطمح له المؤسسات؛ إذ إن الحوافز التي تقدمها المؤسسة والتسهيلات وتوفير التدريب لتكوين الموظفين على كل المستويات هي إحدى الطرق التي تعبر المؤسسة بها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها، وتحقيق الرضا، والدافعية لدى الموظف. تصنيفاً للحاجات الإنسانية أطلق عليها الحاجة إلى الإنجاز، وهي عبارة عن رغبة الفرد في التحكم، والسيطرة، وتنظيم بيئته، والبشر المحيطين به، وبأفكاره، بحيث

يقوم بهذا كله بسرعة، ودقة، وبأقل معونة من الآخرين؛ ما يمكنه من تحطى الصعاب، والوصول إلى مستوى عالٍ من الإنجاز، وقد يؤدي به ذلك إلى التفوق على الذات ومنافسة الآخرين؛ ما يولد لديه في النهاية شعوراً باحترام الذات، ولبيلغ هذا كله، على الفرد أن يعمل بجد، ويكتف من مجهوده حتى ينجز أعمالاً عالية ذات انتاجية أعلى.

٥، ٣، ٦ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة

أوضحت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة صحة الفرضية السادسة للدراسة التي تضمنت الإشارة إلى وجود تأثير وسيط للدافعية إلى العمل في تأثير جودة التدريب التربوي في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وقد أوضحت قيمة معامل المسار أن التأثير بين هذين المتغيرين كان ذا أهمية معنوية؛ إذ تشير نتائج موظفي مركز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق الفرضية السادسة المبينة على إجاباتهم في مقاييس جودة التدريب التربوي والدافعية إلى العمل، وكذلك الأداء الوظيفي إلى أنه يمكن القول في ضوء هذه النتيجة إن المستويات الأفضل الأعلى في جودة التدريب التربوي تقود إلى مستويات أفضل في الدافعية إلى العمل والذي بدوره يؤدي إلى مستويات أفضل في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. ويمكن الإشارة بوجه أوضح وعملي إلى أن الموظفين المبحوثين الذين حصلوا على مستوى أعلى في التدريب التربوي بالتزامن مع الدافعية إلى العمل فمن المفترض أن يحققوا مستوى أعلى في الأداء الوظيفي، وهذا يفسر أهمية الدافعية إلى العمل بوصفه متغيراً وسيطاً.

إن نتائج الدراسة الحالية وفرت دعماً ميدانياً قوياً لدور الدافعية إلى العمل بوصفه متغيراً وسيطاً في نموذج الدراسة لدى الفئة المبحوثة، وبمعنى أوضح يمكن القول إن دافعية العمل لدى الموظفين يؤدي دوراً مهماً في تحقيق أداء وظيفي أعلى لدى موظفي مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم، ويمكن القول في ضوء هذه النتيجة

إن العوامل المشتركة بين جودة التدريب التربوي والدافعية إلى العمل معاً يكون تأثيرها في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم أفضل من تأثير جودة التدريب التربوي منفردة. ويمكن النظر إلى هذه العلاقة من زاوية تطبيقية على النحو الآتي: إنه وبهدف تحقيق تأثير معنوي لجودة التدريب التربوي في الأداء الوظيفي ينبغي أن يعطى الاهتمام الكافي للدافعية إلى العمل في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم العمانية؛ لأن وجودهما معاً يضمن نجاح تحقيق هذا الهدف بصورة أفضل.

٥، ٣، ٧ مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة

أوضحت نتائج النموذج الهيكلي للدراسة صحة الفرضية السابعة للدراسة التي تضمنت الإشارة إلى وجود تأثير وسيط للدافعية إلى العمل في تأثير جودة التدريب التربوي في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. وقد أوضحت قيمة معامل المسار أن التأثير بين هذين المتغيرين كان ذا أهمية معنوية؛ فتشير نتائج موظفي مركز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وفق الفرضية السابعة المبنية على إجاباتهم في مقياس جودة التدريب التربوي والدافعية إلى العمل، وكذلك الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء إلى أنه يمكن القول في ضوء هذه النتيجة إن المستويات الأفضل/الأعلى في جودة التدريب التربوي تقود إلى مستويات أفضل في الدافعية إلى العمل والذي بدوره يؤدي إلى مستويات أفضل في تحسين الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان. ويمكن الإشارة بصورة أوضح وعملي إلى أن الموظفين الباحثين الذين حصلوا على مستوى أعلى في التدريب التربوي بالتزامن مع الدافعية إلى العمل فمن المفترض أن يحققوا مستوى أفضل في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وهذا يفسر أهمية الدافعية إلى العمل بوصفه متغيراً وسيطاً.

إن نتائج الدراسة الحالية وفرت دعماً ميدانياً قوياً لدور الدافعية إلى العمل بوصفه متغيراً وسيطاً في نموذج الدراسة لدى الفئة المبحوثة، وبمعنى أوضح يمكن القول إن دافعية العمل لدى الموظفين يؤدي دوراً مهماً في تحقيق

أداء وظيفي أعلى لدى موظفي مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم، ويمكن القول في ضوء هذه النتيجة إن العوامل المشتركة بين جودة التدريب التربوي والدافعية إلى العمل معاً يكون تأثيرها في الأداء الوظيفي لدى العاملين في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم أفضل من تأثير جودة التدريب التربوي منفردة. ويمكن النظر إلى هذه العلاقة من زاوية تطبيقية على النحو الآتي: إنه وبهدف تحقيق تأثير معنوي لجودة التدريب التربوي في الأداء الوظيفي ينبغي أن يعطى الاهتمام الكافي للدافعية إلى العمل في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم العمانية؛ لأن وجودهما معاً يضمن نجاح تحقيق هذا الهدف بصورة أفضل.

٥، ٤ الاستنتاجات

إن الاهتمام بتطوير الأداء في المؤسسات يعتمد أساساً على مدى جودة تأهيل وتدريب الموظف ولذلك يعدّ موضوع جودة التدريب محور اهتمام لدى مختلف دول العالم؛ وذلك نظراً لما تتطلبه مقتضيات العصر من إعداد جيل من المتعلمين قادرين على المنافسة لدخول سوق العمل في المستويين المحلي، والعالمي. إذ يكمن جوهر جودة التدريب في توفير معايير عليا تتضمن آليات مراقبة، وقياس مؤشرات واضحة، ومحددة لعمل كافة مكونات النظام التدريبي، من أجل تجويد عملية التعليم في مستوى المدخلات، والعمليات، والمخرجات على حد سواء. وعليه فقد أصبح التدريب المورد الحاسم لضمان جودة الأداء والفاعلية والتطور المستمر في ظل البيئات سريعة التغير والتعقيد، ولقد تطلب هذا أن يتم البحث عن عناصر ومقومات رفع الأداء لدى الموظفين في مؤسسات الدولة في سلطنة عمان لمواجهة التحديات، وفي هذا الصدد يمكن النظر إلى أهمية عملية تدريب الموظف؛ لذا هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير جودة التدريب التربوي لدى موظفي مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في دافعية العمل لدى الموظفين وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء. فيشير أدب جودة التدريب التربوي إلى الأدوار الحاسمة التي يمكن أن يؤديها هذا المتغير في رفع دافعية العمل لدى الموظفين وتحسين الأداء لديهم والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء.

في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصلت الباحثة إلى العديد من الاستنتاجات، ستعرض فيما يأتي إلى أبرز هذه الاستنتاجات، وهي:

١. العناية بجودة التدريب للموظفين خصوصاً في مراكز التدريب التربوي له تأثير مباشر وإيجابي ودال إحصائياً في تحسين دافعية العمل لدى الموظفين في المؤسسة؛ فالموظف الحاصل على تدريب كافٍ ذي جودة سيحسن ذلك من مستوى الحافز لديه للإنجاز، وتسهيل الصعوبات التي يواجهها وهذا ما أكدته الدراسة الحالية على موظفي مراكز التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٢. عندما تتميز المؤسسة بجودة التدريب للموظفين فإن ذلك له تأثير مباشر وإيجابي ودال إحصائياً في رفع الأداء لدى الموظفين كون جودة التدريب ستخلق لديهم الكفاءة في العمل، وهذا ما أكدته الدراسة الحالية على موظفي مراكز التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٣. اهتمام المؤسسات وعلى رأسها المؤسسات التربوية له تأثير مباشر وإيجابي ودال إحصائياً في الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء في المؤسسة، فالموظف الحاصل على مستوى جيد من التدريب يشعره بمستوى جيد من التطوير المهني والقدرة على الإنجاز وهذا يشجعه على الاستمرار في العمل في المؤسسة، وهو ما أكدته الدراسة الحالية على موظفي مراكز التدريب التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

٤. يمكن النظر إلى جودة التدريب التربوي لدى موظفي مراكز التدريب في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بعدّها متنبئاً جيداً لكل من دافعية العمل لدى الموظفين وتحسين الأداء لديهم وكذلك الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء في مراكز التدريب.

٥. يؤدي متغير دافعية العمل دوراً وسيطاً في العلاقة بين جودة التدريب التربوي وكل من الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين ويمكن النظر إلى دافعية العمل لدى الموظف بعدّه متنبئاً جيداً لكل من تحسين الأداء

الوظيفي لدى العاملين في مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء

منهم.

٦. من تفحص موضوعات ومحتوى مؤشرات كل من جودة التدريب التربوي ودافعية العمل لدى الموظفين

من جهة، وبالنظر إلى علاقتهما الإيجابية بكل من تحسين أداء الموظفين والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء من

جهة أخرى؛ يمكن استنتاج أن دمج هذين المتغيرين ضمن منظومة العمل في المؤسسات العمانية لا سيما

التربوية منها ستكون له فوائد جمة، من أبرزها: الإسهام في تحسين وتطوير الإنجاز لدى الموظفين والذي

سيكون له الدور الكبير في رفع كفاءة هذه المؤسسات.

٧. يمكن القول إن الموظف العماني لديه الرغبة للإنجاز على وجه أفضل والبقاء في مكان العمل في حال

توفر له التدريب الجيد والبيئة المحفزة والمشجعة، ويجب على وزارة التربية والتعليم وخصوصاً مراكز التدريب

التربوي إدراك أهمية عنصر التدريب لما له من أهمية في دافعية الموظفين إلى العمل ومستوى إنجازهم.

٨. يمكن استنتاج أن الفرد المبحوث الذي لديه مستوى مرتفع من الدافعية إلى العمل هو في الأساس قد

يكون مدفوعاً إلى هذا العمل من جودة التدريب الذي حصل عليه في مجال عمله من قبل مراكز التدريب

المتخصصة في المقام الأول، مع عدم إغفال تأثير عوامل أخرى بالضرورة، وبالمقابل يمكن القول أيضاً إن

الموظف المبحوث الذي حصل على مستوى كافٍ من التدريب قد يكون لديه مستوى أعلى من الحافز

للعمل والدافعية للإنجاز.

٩. وفقاً لنتائج الدراسة الحالية يمكن القول إن الموظف الذي لديه النية للبقاء في العمل والإنجاز بصورة

أفضل هو في الأساس قد يكون مدفوعاً إلى هذا العمل من جودة التدريب الذي حصل عليه في مجال

عمله.

٥، ٥ الإسهامات والآثار والصعوبات المترتبة على الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها درست جودة التدريب التربوي لدى موظفي مراكز التدريب في سلطنة عُمان وأثرها في دافعية العمل وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وتركيزها على جودة التدريب من أجل تحديث التدريب التربوي المطبق في مؤسسات التعليم، والقطاع التربوي بوزارة التربية والتعليم، وفق معايير مواصفة جودة التدريب. وستسهم هذه الدراسة في تحديث، وتطوير نظام إدارة جودة التدريب التربوي المطبق في المؤسسات التعليمية، والتربوية في سلطنة عُمان؛ إذ إنّ المدرسة هي أبرز عناصر المنظومة التعليمية المسؤولة عن تعلم النشء، وتكوينهم بعدهم الثروة البشرية المستقبلية للأمة؛ لذا فإنه يستوجب رفع مستوى أداء العاملين فيها، وزيادة فاعليتهم في أداء مهامهم، بإعداد معايير لممارساتهم لأعمالهم. وستسهم الدراسة في معالجة المعوقات التي تحول دون تطوير إدارة جودة التدريب بوزارة التربية والتعليم من صياغة معايير جودة النظام التعليمي والتربوي. وتعمل على توفير المعلومات التي تساعد على تطوير أداء المراكز التدريبية التربوية، وتحسينها، ورفع كفاءة التدريب التربوي بالسلطنة. وتطور أدوار المسؤولين الإداريين، والتربويين في تحقيق الأهداف المرجوة منهم. ومن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تحسين عملية التخطيط الإستراتيجي في بناء البرامج التدريبية للمعلمين، والموظفين التربويين وفق معايير علمية حديثة؛ لكونها تتبنى جودة التدريب التربوي وفق معايير دولية حديثة تعمل على تشخيص مكانم الضعف، وتعمل على معالجتها، وتبسيط الضوء على آثارها بأداء العاملين.

٥، ٥، ١ الآثار والإسهامات العلمية

تكمن الإسهامات العلمية للدراسة الحالية في مقدار ما ستسهم به في عملية الفهم والتفسير والتطوير، وما ستضيفه إلى الأدب المعرفي عموماً والأدب الإداري خصوصاً، الأمر الذي يعد موضوع تركيز وأهمية في بيئة الأعمال العمانية لكونها ستقدم تقييماً ووصفاً علمياً عن العلاقة التكاملية للمتغيرات الدراسة الرئيسية (جودة التدريب التربوي، دافعية العمل لدى الموظفين، الأداء الوظيفي، الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء) والذي من شأنه

أن يساعد كثيراً من المؤسسات في معرفة أهمية تلك العلاقة، وبذلك سيضيف قيمة إضافية للدراسة الحالية ويجعلها مرجعاً ورافداً لإجراء دراسات وأبحاث مستقبلية ذات علاقة بموضوع الدراسة الحالية.

٥، ٥، ٢ الإسهامات والآثار العملية

بالنظر الى نتائج الدراسة المتحصل عليها من استعمال جودة التدريب التربوي كونه متغيراً مستقلاً لدراسة مشكلة البحث والتي بينت تحديداً وجود علاقة إيجابية قوية التأثير في كل من دافعية الموظفين إلى العمل وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء منهم، وتم إضافة متغير دافعية الموظفين إلى العمل بوصفه متغيراً وسيطاً يرفع من العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في جودة التدريب التربوي والمتغيرين التابعين المتمثلة في أداء الموظفين والاحتفاظ بهم، عليه فإن إسهام هذه الدراسة عملياً في دراسة العلاقات الداخلية للمتغيرات على وجه التفصيل في خطوة استباقية لتحديد أولوياتها، وقوة تأثيرها منفردة؛ لذلك ركزت الدراسة على مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من أجل الإسهام في توضيح الدور الرئيس التي يقوم به متغير جودة التدريب التربوي وأثره في زيادة دافعية العمل لدى الموظفين ورفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء منهم، وإن دافعية الموظفين إلى العمل هو الداعم الذي يحسن من أداء الموظفين والاحتفاظ بهم.

٥، ٥، ٣ الإسهامات والآثار المترتبة في المنهجية

تسهم هذه الدراسة مدعومة بالأدبيات التي تدرس جودة التدريب في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم والتي تسعى لتطويرها بطرق علمية حديثة باستعمال التحليلات الإحصائية المتقدمة التي لم تستعمل على البيئة العربية في هذا المجال تحديداً، وذلك عن طريق تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية بواسطة برنامج (SmartPLS) وذلك للتحقق من العلاقات المباشرة وغير المباشرة، وكذلك استعمال دافعية الموظفين إلى العمل كونه متغيراً وسيطاً للرفع من العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فضلاً عن ذلك

استعملت الدراسة تقنيات الحزمة الإحصائية (SPSS) وعليه فإن الطرح يمكن أن يساعد على الحد من مناقشات الأدلة التجريبية، والتوصل إلى فهم أكثر لأهمية التدريب التربوي في المراكز التابعة للوزارة.

٥، ٦ التوصيات

في ضوء نتائج واستنتاجات الدراسة الحالية، تمكنت الباحثة من صياغة بعض المقترحات والتوصيات ذات الصلة بالاستفادة من مخرجات الدراسة في تحسين دافعية العمل، والأداء الوظيفي، وتطويرهما والاحتفاظ بالموظفين في مراكز التدريب التربوي التابع لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من جهة، ومقترحات الباحثين الراغبين في إجراء دراسات علمية ذات صلة من جهة أخرى.

أ. توصيات إلى الجهات المعنية بالاهتمام بجودة التدريب التربوي في المراكز التابعة للوزارة لدى موظفيها لما لها من أثر في رفع دافعية العمل لدى الموظفين وتحسين مستوى الأداء لديهم والاحتفاظ بهم في مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ب. العمل على تضمين ما خلصت إليه الدراسة الحالية من نتائج واستنتاجات تتعلق بتحسين جودة التدريب التربوي ودافعية الموظفين إلى العمل بوصفها عناصر موجهة في عملية تطوير الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين والعمل على إعطائها مزيداً من الأهمية من قبل وزارة التربية والتعليم العمانية وإدارتها.

ج. إدراك الأدوار الحرجة والحاسمة التي يمكن أن يؤديها جودة التدريب التربوي في أداء الموظف بالتزامن مع تحسين الدافعية إلى العمل في تعزيز هذا الجانب من جهة، وإدراك الفوائد الجليلة التي يمكن أن تعود على الوزارة جراء تحلي موظفي الوزارة بقدر مناسب منها من جهة أخرى؛ إذ إنها ضرورية لضمان النجاح لهذه المؤسسات.

د. محاولة تحقيق أكبر مستوى ممكن من جودة التدريب التربوي والدافعية نحو العمل لدى الموظفين بمراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والتوجه نحو التميز في الأداء الوظيفي

والاحتفاظ بالموظفين والعمل على تعزيز هذه المتغيرات معنوياً ومادياً، والحرص على توفرها لدى موظفي بقية الوزارات في سلطنة عمان.

هـ. العمل على تطوير الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء لدى مراكز التدريب خصوصاً وموظفي وزارة التربية والتعليم عموماً من رفع مستوى الوعي لديهم بأهمية التدريب التربوي لتحسين الأداء وكونها مسؤولية تنظيمية.

٥، ٧ مقترحات لدراسات مستقبلية

لا تختلف الدراسة الحالية عن مثيلاتها من الدراسات والبحوث في الإدارة التربوية، فهي لا تخلو من بعض المحددات أو الأمور التي لم تشملها هذه الدراسة، إما لضيق الوقت كونها حددت بمدة زمنية محددة لإنجازها حسب أنظمة وقوانين الجامعة، أو لطبيعة الدراسة نفسها كونها تبحث في الأثر لجودة التدريب التربوي في كل من دافعية الموظفين إلى العمل وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء في مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والأثر غير المباشر لجودة التدريب التربوي على كل من الأداء الوظيفي للعاملين بالمراكز والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء منهم من دافعتهم إلى العمل؛ لذلك فإن الباحثة توجز بعض المحددات التي ترى الباحثة أنها ممكن أن تسهم في تطوير هذه الدراسة أو تكون بمقام فجوات بحثية يمكن تغطيتها بإجراء المزيد من الدراسات حولها في المستقبل، وهذه المحددات هي كالآتي:

١. بحثت هذه الدراسة في أثر جودة التدريب التربوي في الدافعية إلى العمل لدى موظفي مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بهم بعدد متغيرات تابعة، ولم تهتم بدراسة أثر جودة التدريب التربوي في الأداء التنظيمي عموماً. ومن ثم فإنه من الأفضل أن تشمل الدراسات المستقبلية دراسة أثر جودة التدريب التربوي في الأداء التنظيمي في مراكز التدريب ووزارة التربية والتعليم عموماً.

٢. اهتمت هذه الدراسة بالكشف عن دور الدافعية إلى العمل بوصفه وسيطاً في العلاقة بين جودة التدريب التربوي كونه متغيراً وسيطاً وكل من أداء الموظفين والاحتفاظ بهم كونهما متغيرين تابعين لدى الموظفين في مراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ لذلك فإن هذه الدراسة تفتح الباب لاختبار دور الوساطة لمتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة، ودوران العمل، بين جودة التدريب التربوي وأداء الموظفين والاحتفاظ بهم.

٣. بوجه عام يمكن القول إنه مع أن عدداً من الدراسات قد تناولت جودة التدريب التربوي وعلاقته بالعديد من المتغيرات ومنها دافعية الموظفين إلى العمل وأدائهم والاحتفاظ بهم، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تطرقت إلى دور دافعية العمل كونه متغيراً وسيطاً، وبخاصة في الجانب الإداري بالبيئة العربية - حسب علم الباحثة- لذا فإن النظر إلى موضوع الدافعية إلى العمل بعدّه متغيراً وسيطاً أو متحكماً وفي بيئات عمل جديدة بغرض زيادة المعرفة والفهم الأعمق والأوسع لهذه المتغيرات وتفاعلاتها يمكن أن يكون مجالاً لبعض الدراسات في المستقبل.

٤. مع أن نموذج الدراسة الحالية معنوي ويقدم نتائج نظرية وعملية متسقة؛ ويمكن أن يقدم نماذج مكافئة من البيانات؛ إلا أنه من المحتمل أن تعطي البيانات نماذج غير متطابقة أيضاً لدى بعضهم، والأمر يحتاج إلى مزيد من الدراسات لتجربة واختبار نماذج بديلة، من جهة أخرى قد يفيد أيضاً فحص صلاحية وصدق النموذج عبر دراسة تتبعه طويلة.

٥. بما أن البيئة الخارجية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية) والعديد من المتغيرات الديمغرافية تؤثر أيضاً في الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء في المؤسسات الحكومية، وكون الدراسة الحالية لم تتضمن متغيرات تفاعلية مثل النوع الاجتماعي للمفحوص، وخبرتهم، ومستواهم العلمي، إلا أن الباحثة

تقترح اختبار نموذج الدراسة الحالية مع ضبط بعض متغيرات البيئة الخارجية أو بعض المتغيرات الديمغرافية أو معاملتها بوصفها متغيرات معدلة، مثل تخصصات الباحثين وخبراتهم وكذلك نوعهم الاجتماعي وأعمارهم.

٦. أن تقوم بعض الدراسات بالتحقق من صحة نموذج الدراسة باستعمال عينة أكبر. وتقترح إجراء دراسة

مماثلة لموضوع الدراسة الحالية تشمل الموظفين الإداريين في بقية المؤسسات الحكومية العمانية.

٧. تقترح الباحثة إجراء دراسات كيفية، يتم فيها إجراء المقابلات وذلك للتعمق في مناقشة مشكلة البحث

المتمثلة في ضعف دافعية الأداء لدى الموظفين لما لها من تأثير في سير العملية التربوية عموماً.

٥، ٨ الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع دافعية الموظفين إلى العمل وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وهي من أهم المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في القطاع الحكومي، ومراكز التدريب التربوي بوزارة التربية والتعليم خصوصاً في سلطنة عمان؛ إذ اهتمت هذه الدراسة بكشف أثر جودة التدريب التربوي لدى موظفي مراكز التدريب في دافعية الموظفين إلى العمل وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وتطرقت الدراسة إلى المشكلة التي تواجه وزارة التربية والتعليم وهي ضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظفين تجاه الوزارة، وكشف أسبابه وعواقبه، إضافة إلى ضعف مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في مراكز التدريب التربوي، وإمكانية تعزيز مستوى دافعية الموظفين إلى العمل وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء بتحسين جودة التدريب التربوي في مراكز التدريب بوزارة التربية والتعليم، وتم مناقشة الإطار النظري ومفهوم هذه المتغيرات وأهميتها وكشف كافة جوانبها. وبناءً على ذلك تم اختبار نموذج الدراسة الذي يقترح العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات الأربعة من نمذجة المعادلة البنائية. وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر لجودة التدريب التربوي في كل من دافعية الموظفين إلى العمل وأدائهم الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، فضلاً عن وجود تأثير غير مباشر لجودة التدريب على الأداء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين الأكفاء من دافعية العمل. وتم مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

وتفسيرها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة. ومن ثم أوجزت الباحثة أهم نتائج الدراسة، وأهميتها النظرية،

فضلاً عن كشف القصور في الدراسة واقتراح تلافيفها بتغطيتها في الدراسات المستقبلية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA