

الفصل الرابع

تحليل النتائج

٤,١ التمهيدي

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة دور القيادة الإدارية في تطوير الموارد البشرية من خلال الالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار. وعلمة تم تبني إطار مفاهيمي تم من خلاله دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واحتوى الإطار على خمسة متغيرات مستقلة وهي (التغذية العكسية، فرق العمل، الرؤية والقدرة على التخطيط، المسؤولية، السيطرة)، ومتغير وسيط وهو الالتزام التنظيمي، واخيرا متغير تابع وهو تطوير الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار. ولهذا فإن الفصل الحالي سوف يستعرض الاختبارات التي تمت على البيانات المستقصة في الدراسة لغرض فحص وتنقية البيانات التي تم جمعها واختبار الفرضيات للعلاقات المقترحة بين متغيرات الدراسة والتي تم تناولها في أعلاه.

٤,٢ معدل الاستجابة

تم استخدام معدل الاستجابة في الدراسة لغرض التأكد من العدد الحقيقي لردود المستجيبين لمعرفة ما إذا كانت النتيجة قابلة لعمل الاختبارات الباقية ام لا. وفقاً لحجم العينة العشوائية البسيطة التي تم سحبها من مجتمع الدراسة حسب العينة الطبقية التناسبية الموضحة في الفصل الثالث من هذه الدراسة بلغ حجم العينة التي تم توزيع أداة الدراسة عليها ٣٢٧ استبانة توزعت على المبحوثين (مفردات العينة). تم عودة ٢٨٦ استبانة من المستجيبين بمعدل استجابة بلغ ٨٧٪، وكان هناك ٥ من الاستبانات العائدة

غير قابلة للاستخدام نظراً لاحتوائها على قيم مفقودة. وبالتالي فإن معدل الاستبانة العائدة والقابلة لعملية التحليل بواقع ٢٨١ استبانة بنسبة ٨٥٪، وهو معدل صالح لعملية تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على اسئلتها. والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول ٤,١: معدل الاستجابة

معدل الاستجابة	
٣٢٧	الاستبانة الموزع
٢٨٦	الاستبانة العائد
٥	الاستبانة غير القابل للاستخدام
٢٨١	الاستبانة العائد والقابل للاستخدام
٪٨٧	معدل استجابة المبحوثين
٪٨٥	معدل البيانات الصالحة لعملية التحليل

٤,٣ الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تضمن الاستبانة عدد من الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة المبحوثة، حيث تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لهذه الخصائص باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث كانت النتائج على التوالي حسب الآتي:

٤,٤ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

وفقاً للجدول (٤,٢) في أدناه احتوى اختبار الجنس على فئتين وهما، الذكور والاناث. بناءً على ذلك بلغ عدد المستجيبين من الذكور (٢٣٤) ونسبتهم كانت ٨٣ ٪. بينما بلغ عدد الإناث (٤٧) ونسبتهم كانت ١٦ ٪. حيث يؤكد هذا الاختبار أن معظم المشاركين في الدراسة كانوا من الذكور.

الجدول ٤,٢: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
٪٨٣	٢٣٤	ذكر
٪١٧	٤٧	انثى
١٠٠,٠	٢٨١	الاجمالي

٤,٥ توزيع أفراد العينة حسب العمر

وفقاً للجدول التالي (٤,٣) في أدناه كان توزيع العينة حسب الفئات العمرية البالغ عددها أربعة فئات عمرية والتي تنحصر أعمارهم بين ٢٠-٢٥ عامًا، ٢٦-٣١ عامًا، ٣١-٤٠ عامًا وكذلك ٤١ عامًا وما فوق. والذي بناءً عليه كان عمر المستجيبين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٠ - ٢٥ عامًا ١٧٢ فردًا وكانت نسبتهم كانت ٥٠,٤ ٪. كما كانت أعمار المستجيبين الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٦ - ٣٠ سنة ٨٥ محو، وكانت نسبتهم ٣٠,٢ ٪. بينما كان من تتراوح أعمارهم بين ٣١-٤٠ عامًا ١٥ مستجيب، وكانت نسبتهم كانت ٥,٣٣ ٪. كما كان عمر المشاركين ٤٠ سنة وما فوق ٩ أفراد بواقع نسبة مئوية بلغت ٣,٢٢ ٪. حيث يؤكد هذا الاختبار أن معظم المستجيبين كانوا ضمن الفئة العمرية المنحصرة بين ٢٠-٢٥ سنة. مثلما يتضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,٣: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
٪٦١,٢٠	١٧٢	٢٥-٢٠
٪٣٠,٢٠	٨٥	٣٠-٢٦
٪٥,٣٠	١٥	٤٠-٣١
٪٣,٢٠	٩	وما فوق ٤١
٪١٠٠,٠	٢٨١	الاجمالي

وفقًا للبيانات الواردة في الجدول (٤,٣)، يتبين أن الفئة العمرية الأكبر تمثيلاً بين المستجيبين هي

الفئة التي تتراوح أعمارها بين ٢٠-٢٥ عامًا. هذا التوزيع يمكن تبريره بأن الفئة العمرية بين ٢٠-٢٥ عامًا تشكل الأغلبية في مراكز الشرطة، حيث غالبًا ما يكون هؤلاء الأفراد في بداية حياتهم المهنية ويشكلون الجزء الأكبر من العاملين في المستويات التنفيذية.

بالمقابل، الفئات العمرية الأكبر (٢٦-٣٠ عامًا، ٣١-٤٠ عامًا، و ٤٠ عامًا فأكثر) تمثل غالبًا الضباط ورؤساء الأقسام أو المناصب الإدارية الأعلى في الهيكل التنظيمي للشرطة. ومن المنطقي أن يكون عدد هؤلاء أقل من الفئة العمرية الأصغر، نظرًا لأن الترقيات إلى هذه المناصب تتطلب سنوات من الخبرة، مما يجد من نسبة هؤلاء ضمن العاملين بشكل عام. لذلك، من الطبيعي أن تشكل الفئة العمرية ٢٠-٢٥ عامًا النسبة الأكبر في هذه العينة.

٤,٦ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

وفقًا للجدول التالي (٤,٤) في أدناه كان لاختبار الباحثين حسب المستوى الدراسي ثلاثة مستويات دراسية، توزعت حسب الدبلوم، البكالوريوس، والماجستير. بناءً على ذلك بلغ عدد المشاركين الحاصلين على شهادات الدبلوم ١٠٥ مبحوث، بواقع نسبة مئوية ٣٧,٣%. بينما بلغ عدد المشاركين الحاصلين على شهادات البكالوريوس ١٤٨ ونسبتهم المئوية كانت ٥٢,٦%. كما بلغ عدد المشاركين الذين حصلوا على شهادات الماجستير ٢٨ ونسبتهم المئوية كانت ٩,٩٧%. ومن خلال ذلك يتضح أن غالبية المستجيبين كانوا يحملون شهادات بكالوريوس. مثلما يتضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,٤: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
٣٧,٣%	١٠٥	دبلوم
٥٢,٦%	١٤٨	بكالوريوس
٩,٩٧%	٢٨	ماجستير
١٠٠,٠%	٢٨١	الاجمالي

٤,٧ توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

وفقاً للجدول التالي ٤,٥ كان لاختبار سنوات الخبرة ثلاث مستويات من سنوات الخبرة، وهي ٣-١ سنوات من الخبرة ٤-٦ سنوات و ٧ سنوات وما فوق. بناءً على ذلك كان عدد المستجيبين الحاصلين على ٤-٦ سنوات من الخبرة ١٠٦ ونسبتهم كانت ٣٨٪. بينما بلغ عدد المستجيبين الحاصلين على ٣-١ سنوات من الخبرة ١٣٢ بواقع نسبة مئوية كانت ٤٧٪. كما كان عدد المستجيبين الحاصلين على ٧ سنوات وما فوق من الخبرة ٤٣ بواقع نسبة مئوية كانت ١٥٪. وعليه من خلال ذلك يتضح أن معظم المستجيبين لديهم خبرة تنحصر بين ٤-٦ سنوات. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,٥: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
٤٧٪	١٣٢	٣ - ١
٣٨٪	١٠٦	٤ - ٦
١٥٪	٤٣	٧ سنوات وما فوق
١٠٠,٠%	٢٨١	الاجمالي

٤,٨ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يستخدم التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات في التحليل الإحصائي لتحديد تصورات المستجيبين حول عناصر المتغيرات. يستخدم الاختبار الحالي متوسط الدرجات والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى اتفاق المستجيبين تجاه عناصر المتغيرات. وفقاً للجدول التالي ٤,٦، كان الحد الأدنى للقياس ١، بينما كان الحد الأقصى ٥ حسب مقياس ليكرت الخماسي لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل (سمات القيادة الإدارية) بأبعاده (التغذية العكسية، بناء فرق العمل، الرؤية والتخطيط، السيطرة، والمسؤولية)، والمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)، وكذلك المتغير التابع (تدريب وتطوير الموارد البشرية). حيث كانت درجة المتوسط الحسابي وفقاً لنتائج الاختبار للمتغير المستقل (٣,٢٥٩) وهي أعلى درجة تركيز لمجتمع الدراسة وعينتها المختارة المتمثلة في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان عند مقارنتها بدرجة تركيزها على المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي (٢,٣٠٥) وكذلك المتغير التابع تنمية الموارد البشرية بدرجة متوسط حسابي بلغ (٢,٧٧٠). بينما بلغت درجة تركيز مجتمع الدراسة قيادة شرطة محافظة ظفار على أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في (التغذية العكسية بدرجة متوسط حسابي ٣,٧٤٨، بناء فرق العمل بدرجة متوسط حسابي ٣,٧٤٠، الرؤية والتخطيط بدرجة متوسط حسابي ٣,١٤١، السيطرة بدرجة متوسط حسابي بلغت ٢,٣٥٦، والبعد الخامس المسؤولية بدرجة متوسط حسابي بلغت ٣,٣١٣) على التوالي. والذي بناءً عليه نستنتج ان عامل التغذي العكسية احتل الدرجة الأولى في تركيز قيادة شرطة محافظة ظفار ثم على التوالي بناء فرق العمل، الرؤية والتخطيط، السيطرة، ثم المسؤولية. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,٦: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار	المتغيرات
٠,٧٤٢	٣,٢٥٩	٢٨١	المتغير المستقل (سمات القيادة الإدارية)
٠,٦٤٧	٣,٧٤٨	٢٨١	التغذية العكسية
٠,٦٧٤	٣,٧٤٠	٢٨١	بناء فرق العمل
٠,٦٠٦	٣,١٤١	٢٨١	الرؤية والتخطيط
٠,٧٤٣	٢,٣٥٦	٢٨١	السيطرة
٠,٣٦٨	٣,٣١٣	٢٨١	المسؤولية
٠,٥٧٦	٢,٣٠٥	٢٨١	المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)
٠,٤٧٤	٢,٧٧٠	٢٨١	المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

٤,٩ التحليل الأولي (فحص وتنقيح البيانات)

استخدم التحليل الأولي في الدراسة بغرض تحرير البيانات وإعدادها لمزيد من التحليل. يحتوي الاختبار الحالي على اختبارين فرعيين، وهما تحليل القيم المفقودة واختبار التوزيع الطبيعي. والتي يمكن استعراضها على النحو التالي:

٤,١٠ القيم المفقودة

تحتوي كل البيانات التي تم جمعها على بعض القيم المفقودة. يجب أن تكون القيم المفقودة عشوائية بشكل عام. يتم تحليل القيمة المفقودة للتأكد من أن جميع القيم المفقودة تم تفويتها بشكل عشوائي. وبالتالي بناءً على التدقيق والتمحيص لبيانات الدراسة اتضح بأن هناك ٥ استمارة استبانة تحتوي على قيم مفقودة تم حذفها مثلما تم الإشارة إليه في معدل الاستجابة لعينة الدراسة، لغرض الحصول على نتائج اختبار ممتازة بخصوص فرضيات الدراسة المقترحة.

٤,١١ اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test)

اختبار التوزيع الطبيعي هو أحد الاختبارات الرئيسية للتحليل الأولي الذي يستخدم لغرض التأكد من وجود توزيع طبيعي للبيانات. من خلال استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لعاملين هما (الالتواء والتفطح)، يجب أن تكون قيم التفطح (*Kurtosis*) تتراوح بين - ٣ و ٣ ليتم قبولها. بينما يجب أن تتراوح قيمة الالتواء (*Skewness*) بين - ٢ و ٢ وفقاً لما أورده Hair, Hult, Ringle, and Sarstedt (٢٠١٦). والتي بموجب نتائج الاختبار حصلت متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل (سمات القيادة الإدارية) بأبعاده المتمثلة في (التغذية العكسية وبناء فرق العمل والرؤية والتخطيط والسيطرة والمسؤولية) وكذلك المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (تدريب وتطوير الموارد البشرية) على نتائج مقبولة، حيث تراوحت قيم الالتواء بين - ١,٠١٧ و ٠,٨٠٣، بينما تراوحت قيم التفطح بين - ٠,٨٠٤ و ١,٥١٥. والتي تنضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,٧: اختبار التوزيع الطبيعي

التفطح	الالتواء	عدد المشاركين	العوامل الرئيسية
٥٧٣,٠	-٠,٧٧٨	٢٨١	المتغير المستقل (سمات القيادة الإدارية)
٥٨٧٠,٠	-٠,٨٣٠	٢٨١	التغذية العكسية
١,٥١٥	-١,٠١٧	٢٨١	بناء فرق العمل
٠,١٦٨	-٠,٥٥٠	٢٨١	الرؤية والتخطيط
-٠,٨٠٤	٠,٥٥٥	٢٨١	السيطرة
٠,٩٤٠	-٠,٤٣٣	٢٨١	المسؤولية
٣٠٤ .٠	٠,٨٠٣	٢٨١	المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)
٠,٤٤٢	٠,٦٣٩	٢٨١	المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

٤,١٢ مقياس نموذج الدراسة

اختبارات نموذج القياس هي الخطوة المتبعة في عملية الاختبار. تم إجراء اختبارات نموذج القياس لسبب التأكد من أن البيانات التي تم جمعها موثوقة وصالحة لمتابعة اختبارات الدراسة. يحتوي هذا الاختبار على تسعة اختبارات فرعية، وهي اختبار النموذج القياسي الاولي واختبار النموذج القياسي المعدل واختبار تطابق النموذج واختبار معاملات الثبات واختبار متوسط التباين المستخلص واختبار صدق التمايز واختبار التشبعات التقاطعية واختبار الارتباط الخطي المتعدد واختبار تقدير مُعامل الارتباط التريبيعي أو مُعامل التحديدات

٤,١٣ النموذج القياسي الاولي (Measurement Model 1)

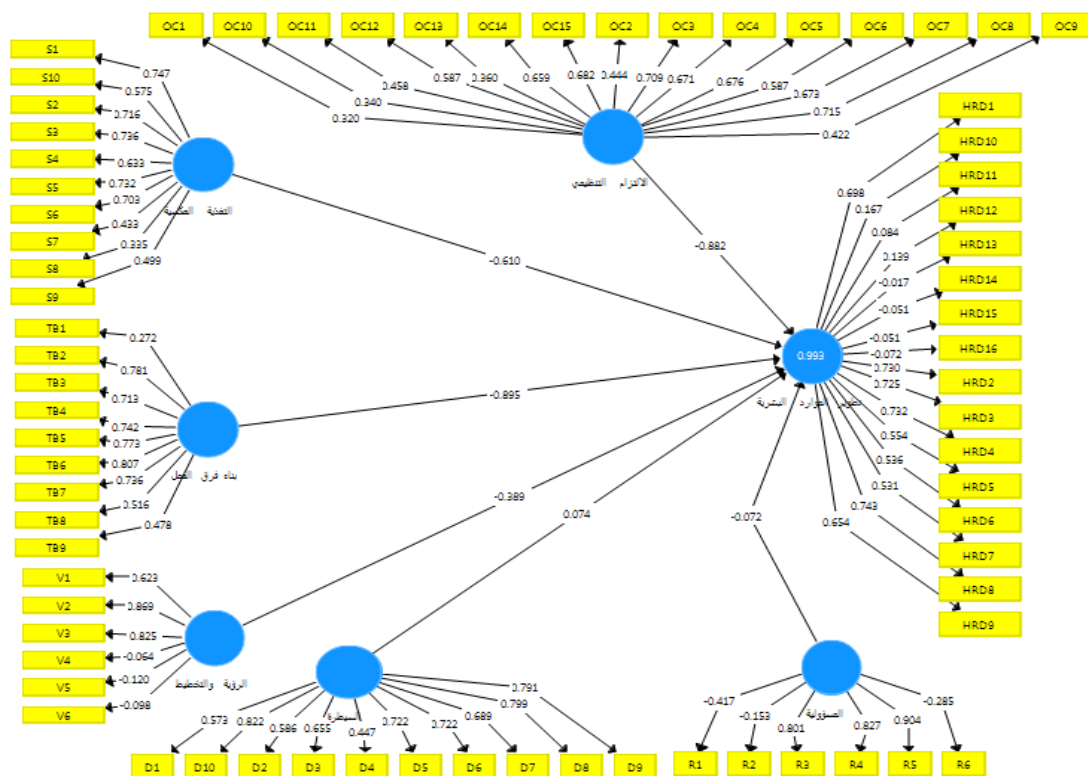
تشير نماذج القياس إلى النماذج الضمنية أو الصريحة التي تربط المتغير التابع بمؤشرات. يتعلق هذا القسم بما إذا كانت المؤشرات تؤثر على المتغير التابع (المؤشرات السببية) أو ما إذا كان المتغير التابع يقود المؤشرات (مؤشرات التأثير). في هذا القسم، تم استخدام اختبار نسبة التشبع في النموذج القياسي الاولي.

٤,١٤ نسبة التشبع في النموذج القياسي الاولي (Loading)

يهدف النموذج الاولي لقياس تشبعات الفقرات التابعة لكل عامل. ويشير عامل التشبع الى مدى ارتباط الفقرات بالعامل، حيث يجب ان لا يقل مقدار التشبع عن ٠,٥٠، مالم يتم حذف الفقرة ذات عامل التشبع الذي يقل عن ٠,٥٠. لوحظ أن التحليل العاملي للنموذج الاولي لكل عنصر في الدراسة يجب أن يكون أكبر من ٠,٥٠. وفقاً للجدول التالي (٤,٨)، يلاحظ ان هناك بعض من الفقرات ذات

تشبعات تقل عن ٠,٥٠، الذي يستوجب حذف هذه الفقرات لتحسين نسب التباين المستخلص.

بموجب ذلك يتم اعادة انشاء النموذج القياسي المعدل. كما يتضح في أدناه:



الرسم البياني ٤,١ : مقاييس نموذج الدراسة الأولى

الجدول ٤,٨ : مقاييس النموذج الاولي

العوامل	الفقرات	التشبع	كرونباخ الفا	الموثوقية المجمعة	الصلاحية
السيطرة	D1	٠,٥٧٣			
	D10	٠,٨٢٢			
	D2	٠,٥٨٦			
	D3	٠,٦٥٥			
	D4	٠,٤٤٧			
	D5	٠,٧٢٢			
	D6	٠,٧٢٢			
	D7	٠,٦٨٩			
	D8	٠,٧٩٩			
	D9	٠,٧٩١	٠,٨٧٥	٠,٨٩٨	٠,٤٧٦

الجدول ٤,٨، واصل

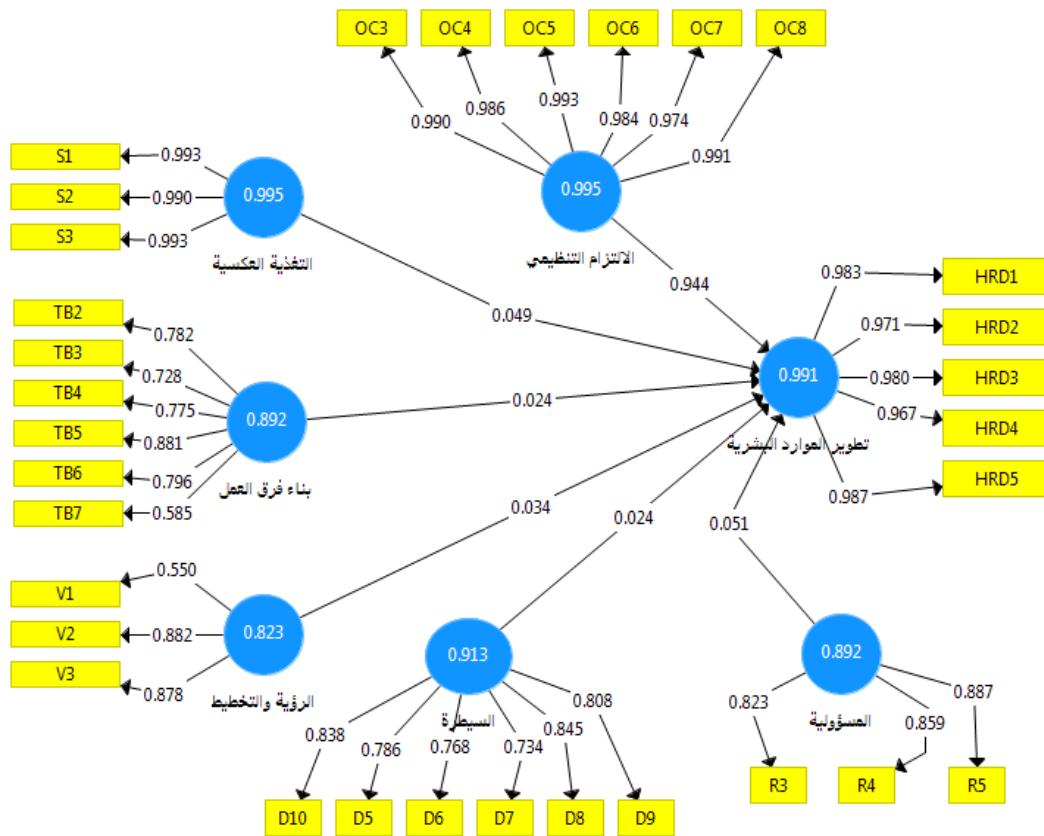
العوامل	الفقرات	التشيع	كرونباخ الفا	الموثوقية الجامعة	الصلاحية
	HRD1	٠,٦٩٨			
	HRD10	٠,١٦٧			
	HRD11	٠,٠٨٤			
	HRD12	٠,١٣٩			
	HRD13	-٠,٠١٧			
	HRD14	-٠,٠٥١			
	HRD15	-٠,٠٥١			
	HRD16	-٠,٠٧٢			
تنمية الموارد البشرية	HRD2	٠,٧٣	٠,٧٢٨	٠,٧٥٦	٠,٢٥
	HRD3	٠,٧٢٥			
	HRD4	٠,٧٣٢			
	HRD5	٠,٥٥٤			
	HRD6	٠,٥٣٦			
	HRD7	٠,٥٣١			
	HRD8	٠,٧٤٣			
	HRD9	٠,٦٥٤			
	OC1	٠,٣٢			
	OC10	٠,٣٤			
	OC11	٠,٤٥٨			
	OC12	٠,٥٨٧			
	OC13	٠,٣٦			
	OC14	٠,٦٥٩			
	OC15	٠,٦٨٢			
الالتزام التنظيمي	OC2	٠,٤٤٤	٠,٨٤٥	٠,٨٧٢	٠,٣٢٦
	OC3	٠,٧٠٩			
	OC4	٠,٦٧١			
	OC5	٠,٦٧٦			
	OC6	٠,٥٨٧			
	OC7	٠,٦٧٣			
	OC8	٠,٧١٥			
	OC9	٠,٤٢٢			

الجدول ٤,٨، واصل

العوامل	الفقرات	التشيع	كرونباخ الفا	الموثوقية الجمعية	الصلاحية
المسؤولية	R1	-٠,٤١٧	٠,٢٥٩	٠,٤٤	٠,٤٠٣
	R2	-٠,١٥٣			
	R3	٠,٨٠١			
	R4	٠,٨٢٧			
	R5	٠,٩٠٤			
	R6	-٠,٢٨٥			
التغذية العكسية	S1	٠,٧٤٧	٠,٨١٩	٠,٨٦	٠,٣٩٢
	S10	٠,٥٧٥			
	S2	٠,٧١٦			
	S3	٠,٧٣٦			
	S4	٠,٦٣٣			
	S5	٠,٧٣٢			
	S6	٠,٧٠٣			
	S7	٠,٤٣٣			
	S8	٠,٣٣٥			
S9	٠,٤٩٩				
بناء فرق العمل	TB1	٠,٢٧٢	٠,٨٣	٠,٨٧٢	٠,٤٤٨
	TB2	٠,٧٨١			
	TB3	٠,٧١٣			
	TB4	٠,٧٤٢			
	TB5	٠,٧٧٣			
	TB6	٠,٨٠٧			
	TB7	٠,٧٣٦			
	TB8	٠,٥١٦			
	TB9	٠,٤٧٨			
الرؤية والتخطيط	V1	٠,٦٢٣	٠,٥٠٧	٠,٤٩٩	٠,٣٠٨
	V2	٠,٨٦٩			
	V3	٠,٨٢٥			
	V4	-٠,٠٦٤			
	V5	-٠,١٢٠			
	V6	-٠,٠٩٨			

٤,١٥ النموذج القياسي المعدل (Measurement Model 2)

يبين الشكل رقم (٤,٩) النموذج القياسي المعدل بعد استبعاد الفقرات ذات التشعب الذي يقل عن ٠,٥٠. تم العثور على أعلى قيمة تحليل عاملي في العنصر الثالث للمتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) والعنصرين الأول والثالث للمتغير المستقل (التغذية العكسية) بقيمة ٠,٩٩٣، في حين تم العثور على أدنى قيمة تحليل عاملي في العنصر الأول للمتغير المستقل (الرؤية و التخطيط) بقيمة ٠,٥٥. كما يتضح في الشكل التالي:



الرسم البياني ٤,٢: مقاييس نموذج الدراسة المعدل

الجدول ٤,٩: مقاييس التشعب للنموذج المعدل

العوامل	الفقرات	التشعب	كرونباخ الفا	الموثوقية المجمعة	الصلاحية
السيطرة	D10	٠,٨٣٨	٠,٨٨٧	٠,٩١٣	٠,٦٣٦
	D5	٠,٧٨٦			

			٠,٧٦٨	D6	
			٠,٧٣٤	D7	
			٠,٨٤٥	D8	
			٠,٨٠٨	D9	
			٠,٩٨٣	HRD1	
			٠,٩٧١	HRD2	
٠,٩٥٦	٠,٩٩١	٠,٩٨٩	٠,٩٨	HRD3	تنمية الموارد البشرية
			٠,٩٦٧	HRD4	
			٠,٩٨٧	HRD5	
			٠,٩٩	OC3	
			٠,٩٨٦	OC4	
٠,٩٧٣	٠,٩٩٥	٠,٩٩٤	٠,٩٩٣	OC5	الالتزام التنظيمي
			٠,٩٨٤	OC6	
			٠,٩٧٤	OC7	
			٠,٩٩١	OC8	
			٠,٨٢٣	R3	
٠,٧٣٤	٠,٨٩٢	٠,٨١٩	٠,٨٥٩	R4	المسؤولية
			٠,٨٨٧	R5	
			٠,٩٩٣	S1	
٠,٩٨٤	٠,٩٩٥	٠,٩٩٢	٠,٩٩	S2	التغذية العكسية
			٠,٩٩٣	S3	
			٠,٧٨٢	TB2	
			٠,٧٢٨	TB3	
٠,٥٨٣	٠,٨٩٢	٠,٨٧١	٠,٧٧٥	TB4	بناء فرق العمل
			٠,٨٨١	TB5	
			٠,٧٩٦	TB6	
			٠,٥٨٥	TB7	
			٠,٥٥	V1	
٠,٦١٧	٠,٨٢٣	٠,٧٧٩	٠,٨٨٢	V2	الرؤية والتخطيط
			٠,٨٧٨	V3	

٤,١٦ تطابق النموذج (Model Fit)

يبين الجدول رقم ٤,١٠ مؤشرات التطابق ممثلة ببواقي تربيع جذر المتوسط المعياري وكذلك بواقي تربيع جذر المتوسط، يتضح ان قيم بواقي تربيع جذر المتوسط المعياري بقيم ٠,٠٦٥ للنموذج المشبع و ٠,٠٦٥ للنموذج المقدر والتي تظهر بقيم مساوية للمعيار المقدر. فيما يتعلق ببواقي تربيع جذر المتوسط ظهرت القيم ٠,٠٨٥ التي تساوي المعيار المقدر ٠,٠٨٥. عليه، يمكننا تأكيد ان النموذج الافتراضي يتطابق مع النموذج المقدر تماما. مثلما يتضح في الجدول أدناه:

الجدول ٤,١٠: مؤشرات تطابق النموذج

النموذج المقدر	النموذج المشبع	مؤشرات التطابق
٠,٠٦٥	٠,٠٦٥	بواقي تربيع جذر المتوسط المعياري SRMR
٠,٠٨٥	٠,٠٨٥	بواقي تربيع جذر المتوسط Rms Theta

٤,١٧ معاملات الثبات *Coefficients of Reliability*

تم استخدام اختبار الموثوقية في الدراسة لغرض إيجاد مؤشرات الموثوقية والتأكد من الاتساق الداخلي بين عناصر المتغيرات. يستخدم هذا الاختبار عاملين هما كرونباخ الفا والثبات المركب. وفقاً ل Hair et al. (٢٠١٦)، يجب أن تكون قيمة موثوقية كرونباخ الفا والثبات المركب فوق ٠,٧ حتى يتم قبولها. استناداً إلى الجدول ٤,١١، أظهرت النتائج الى انه يوجد اتساقاً داخلياً كبيراً مع قيم كرونباخ الفا والثبات المركب. حيث وجد ان المتغيرات (التغذية العكسية وبناء فرق العمل والرؤية والتخطيط والسيطرة والمسؤولية والالتزام التنظيمي وتطوير الموارد البشرية) حصلت على قيم كرونباخ الفا تتراوح بين ٠,٦٧٩ و ٠,٩٩٤ وقيم الثبات المركب تتراوح بين ٠,٨٢٣ و ٠,٩٩٥. كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,١١: اختبار الموثوقية

الموثوقية المجمعة	كرونباخ الفا	العوامل
٠,٩١٣	٠,٨٨٧	السيطرة
٠,٩٩١	٠,٩٨٩	تنمية الموارد البشرية
٠,٩٩٥	٠,٩٩٤	الالتزام التنظيمي
٠,٨٩٢	٠,٨١٩	المسؤولية
٠,٩٩٥	٠,٩٩٢	التغذية العكسية
٠,٨٩٢	٠,٨٧١	بناء فرق العمل
٠,٨٢٣	٠,٦٧٩	الرؤية والتخطيط

٤,١٨ متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted (AVE)

في نفس نطاق تحديد موثوقية البيانات وصلاحياتها، يتم استخدام اختبار التباين المستخلص للتأكد أكثر من صلاحية وموثوقية البيانات. يعتمد اختبار التباين المستخلص على قيمة متوسط التباين المستخلص لتكون اعلى من ٠,٥ وفقاً للجدول التالي ٤,١٢ اظهرت النتائج ان أبعاد المتغير المستقل سمات القيادة الإدارية المتمثلة في (التغذية العكسية وبناء فرق العمل والرؤية والتخطيط والسيطرة والمسؤولية) وكذلك المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي والمتغير التابع تدريب وتطوير الموارد البشرية) حصلت على قيم متوسط تباين مستخلص تتراوح بين ٠,٦١٧ و ٠,٩٨٤. كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول ٤,١٢: اختبار متوسط التباين المستخلص

متوسط التباين المستخلص	العوامل
٠,٦٣٦	السيطرة
٠,٩٥٦	تنمية الموارد البشرية
٠,٩٧٣	الالتزام التنظيمي
٠,٧٣٤	المسؤولية
٠,٩٨٤	التغذية العكسية
٠,٥٨٣	بناء فرق العمل
٠,٦١٧	الرؤية والتخطيط

٤,١٩ صدق التمايز Discriminate Validity

اختبار التمايز هو اختبار آخر مشابه لإختبار التباين المستخلص الذي يستخدم لتحديد ما إذا كان البناء في، النموذج مرتبطاً بشدة أم لا. هذا الاختبار هو بديل آخر لاختبار الارتباط. بحسب هاير وآخرون (Hair et al. ٢٠١٦) يجب أن يكون ارتباط المتغيرات المستقلة والوسيلة أكبر من استخراج متوسط التباين. وفقاً للجدول التالي ٤,١٣ تؤكد النتائج أن المتغيرات قد حصلت على نتائج مقبولة أكبر من استخراج متوسط التباين. حيث كان الارتباط بين المتغيرات هو كالتالي: تدريب وتطوير الموارد البشرية = ٠,٩٧٨، والالتزام التنظيمي = ٠,٩٨٦، والسيطرة = ٠,٧٩٧، والتغذية العكسية = ٠,٩٩٢، وبناء فرق العمل = ٠,٧٦٣، والمسؤولية = ٠,٨٥٧، والرؤية والتخطيط = ٠,٧٨٥. مثلما يتضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,١٣: اختبار التمايز معيار فورنيل - لاركر (Fornell Larcker Criterion)

العوامل	تنمية الموارد البشرية	الالتزام التنظيمي	السيطرة	التغذية العكسية	بناء فرق العمل	المسؤولية	الرؤية والتخطيط
تنمية الموارد البشرية	٠,٩٧٨						
الالتزام التنظيمي	٠,١٩٢	٠,٩٨٦					
السيطرة	٠,٣٨٦	٠,٣٧٩	٠,٧٩٧				
التغذية العكسية	٠,١١٤	٠,١٠٩	٠,١٠٨	٠,٩٩٢			
بناء فرق العمل	-٠,٢٧٩	-٠,٢٨	-٠,٣٢	-٠,١٨	٠,٧٦٣		
المسؤولية	-٠,٢٧٩	-٠,٢٧	-٠,٢٩	-٠,١٣	٠,١٠١	٠,٨٥٧	
الرؤية والتخطيط	-٠,٢٣٣	-٠,٢٤	-٠,٢٤	-٠,١١	٠,٥٤١	٠,١٦٣	٠,٧٨٥

٤,٢٠ التشبّعات التقاطعية Cross Loadings

يهدف تحليل التشبّعات التقاطعية الى اثبات ان فقرات كل متغير ترتبط بقيم اعلى مقارنة بالمتغيرات الاخرى، ذلك بهدف تحقيق شرط الصدق التمايزي . الجدول رقم ٤,١٤ يؤكد ان الفقرات

التابعة لكل متغير وجدت بارتباط اعلى مقارنة بالمتغيرات الاخرى، الذي يؤكد شرط صدق التمايز،

فجميع فقرات كل متغير كانت ذات ارتباطٍ عالىٍ بمتغيرها المحدد بدرجةٍ اعلى من بقية ارتباطها بالعوامل

الأخرى. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,١٤ : التشعبات التقاطعية

الفقرات	تتمية الموارد البشرية	الالتزام التنظيمي	السيطرة	التغذية العكسية	بناء فرق العمل	المسؤولية	التخطيط والرؤية
D10	٠,٢٩٤	٠,٢٨٨	٠,٨٣٨	٠,٠١٦	-٠,٢٧٧	-٠,٢٨٧	-٠,٢٠٧
D5	٠,٣١	٠,٢٩٩	٠,٧٨٦	٠,١٣٨	-٠,١٩٧	-٠,١٥٢	-٠,١٣٥
D6	٠,٣٠٥	٠,٣٠١	٠,٧٦٨	٠,١١٣	-٠,٢٣	-٠,٢٢٧	-٠,٢٢
D7	٠,١٤	٠,١٣٦	٠,٧٣٤	-٠,٠٢١	-٠,١٨٥	-٠,١٣٦	-٠,٠٧٢
D8	٠,٣٦٧	٠,٣٦٥	٠,٨٤٥	٠,١٠٣	-٠,٣٠٥	-٠,٢٦٨	-٠,٢٣٩
D9	٠,٣٤	٠,٣٣٤	٠,٨٠٨	٠,١٠٦	-٠,٢٩٩	-٠,٣٠٣	-٠,٢٣
HRD1	٠,٩٨٣	٠,٩٧٢	٠,٣٦٣	٠,٧٩٧	-٠,٢٥٥	-٠,٢٥٦	-٠,٢١٧
HRD2	٠,٩٧١	٠,٩٤٩	٠,٣٧٦	٠,٧٩٩	-٠,٢٧٤	-٠,٢٦٥	-٠,٢٢٢
HRD3	٠,٩٨	٠,٩٨٦	٠,٣٧٩	٠,٧٨٩	-٠,٢٧٦	-٠,٢٧٣	-٠,٢٣٥
HRD4	٠,٩٦٧	٠,٩٥٨	٠,٣٦٤	٠,٧٩٧	-٠,٢٧٣	-٠,٢٨٣	-٠,٢٣٣
HRD5	٠,٩٨٧	٠,٩٨١	٠,٤٠٨	٠,٧٩٧	-٠,٢٨٦	-٠,٢٨٤	-٠,٢٣٣
OC3	٠,٩٧٦	٠,٩٩	٠,٣٨١	٠,٧٩٩	-٠,٢٨٦	-٠,٢٧٧	-٠,٢٤٧
OC4	٠,٩٨٥	٠,٩٨٦	٠,٤٠٨	٠,٧٩٣	-٠,٢٨٤	-٠,٢٨٣	-٠,٢٣٣
OC5	٠,٩٨٢	٠,٩٩٣	٠,٣٨٥	٠,٧٩٨	-٠,٢٧٣	-٠,٢٦٦	-٠,٢٣٧
OC6	٠,٩٧٦	٠,٩٨٤	٠,٣٦٥	٠,٧٩٦	-٠,٢٧٥	-٠,٢٦٥	-٠,٢٤٩
OC7	٠,٩٦٧	٠,٩٧٤	٠,٣٢٨	٠,٨٠٧	-٠,٢٥٩	-٠,٢٦	-٠,٢٣
OC8	٠,٩٨٢	٠,٩٩١	٠,٣٧٧	٠,٧٩٥	-٠,٢٧٩	-٠,٢٧٨	-٠,٢٤٦
R3	-٠,٢٢	-٠,٢٠٦	-٠,٢١١	-٠,٠٩٨	٠,٥٦٤	٠,٨٢٣	٠,٥٦٢
R4	-٠,٢٥٩	-٠,٢٥٦	-٠,٢٧٤	-٠,١٢١	٠,٧٠٦	٠,٨٥٩	٠,٥٦٧
R5	-٠,٢٣٥	-٠,٢٤١	-٠,٢٧٧	-٠,١٢	٠,٧٨١	٠,٨٨٧	٠,٨٣٧
S1	٠,٨١٢	٠,٨٠٥	٠,٠٩٦	٠,٩٩٣	-٠,١٨٧	-٠,١٣٦	-٠,١١٣
S2	٠,٨٠٥	٠,٧٩٩	٠,١١٩	٠,٩٩	-٠,١٧٩	-٠,١٢٩	-٠,١١٥
S3	٠,٨٠٥	٠,٨٠٤	٠,١٠٨	٠,٩٩٣	-٠,١٨٥	-٠,١٢٩	-٠,١٠٧

الجدول ٤،١٤، واصل

الفقرات	تنمية الموارد البشرية	الالتزام التنظيمي	السيطرة	التغذية العكسية	بناء فرق العمل	المسؤولية	التخطيط والرؤية
TB2	-٠,١٤٨	-٠,١٤٨	-٠,١٨٧	-٠,٠٦٧	٠,٧٨٢	٠,٦٧١	٠,٥٠٤
TB3	-٠,١٥٢	-٠,١٥٣	-٠,٢٠٨	-٠,٠٥٧	٠,٧٢٨	٠,٦٥٧	٠,٤١١
TB4	-٠,٢٠١	-٠,٢١٧	-٠,٢٤٤	-٠,١٢١	٠,٧٧٥	٠,٦٤٦	٠,٤٥٦
TB5	-٠,٣٤١	-٠,٣٣٣	-٠,٣٦٦	-٠,٢٧٥	٠,٨٨١	٠,٦٤٨	٠,٤٣٥
TB6	-٠,١٠٧	-٠,١٠٧	-٠,١١٧	-٠,٠٤٣	٠,٧٩٦	٠,٦١٦	٠,٣٦٨
TB7	٠,٠٠٥	-٠,٠٠٤	-٠,١٤٥	٠,٠٣٧	٠,٥٨٥	٠,٦١٩	٠,٤٩٢
V1	-٠,١١٣	-٠,١٢٢	-٠,١١٩	-٠,٠٣٢	٠,٣٥	٠,٥٠١	٠,٥٥
V2	-٠,٢٠٢	-٠,٢١٢	-٠,٢٤٨	-٠,٠٩٨	٠,٥٢٥	٠,٦٨٧	٠,٨٨٢
V3	-٠,٢١٦	-٠,٢٢٣	-٠,١٩٣	-٠,١١٥	٠,٤٠٣	٠,٦١٤	٠,٨٧٨

٤,٢١ اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)

يعج اختبار الارتباط الخطي المتعدد انه واحد من اختبارات الانحدار المتعددة، ويتم استخدام هذا الاختبار في الدراسة للتأكد من أن جميع عناصر المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط ترتبط ببعضها البعض. يستخدم (VIF) اختبار الارتباط الخطي المتعدد عاملين رئيسيين وهما التسامح وعوامل تضخم التباين يجب أن يكون قبول قيم التسامح اذا كانت أقل من ٣، ووفقاً لما أورده Kalnins (٢٠١٨) أقل من ٥. بينما أوصى Chatfield (٢٠١٨) وفقاً للجدول التالي ٤،١٥ يكون (VIF) لكل من (الالتزام التنظيمي والسيطرة والتغذية العكسية وبناء فرق العمل والمسؤولية والرؤية والتخطيط)، حيث حصلت على نتائج محصورة بين ١,٦٦٢ - ٣,٨٩٣ وهي فيم VIF مقبولة. كما تراوحت قيم التسامح بين ٠,٢٢٣ - ٠,٦٠٢. كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول ٤,١٥: الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة

متغيرات الدراسة المستقلة	تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
الالتزام التنظيمي	٣,٠٤٣	٢٣٣.
السيطرة	٣,٨٩٣	٢٥٤.
التغذية العكسية	١,٦٦٢	٦٠٢.
بناء فرق العمل	٢,٦١٩	٣٨٢.
المسؤولية	٣,٠٨٠	٣٢٥.
الرؤية والتخطيط	٣,٦٦٠	٢٢٣.

٤,٢٢ تقدير مُعامل الارتباط التريبي أو مُعامل التحديدات (R^2)

يبين الجدول رقم ٤,١٦ قيم معامل الارتباط التريبي، التي تشير الى مدى تفسير المتغير التابع للدراسة من ٢٠ خلال المتغيرات المستقلة والوسيلة المحددة في النموذج. تظهر قيمة معامل الارتباط التريبي عند قيمة ٩٨,٤٪ وهي تمثل قيمة تقدير متوسطة للنموذج المقترح في الدراسة للتنبؤ بتطوير الموارد البشرية من خلال العوامل المقترحة وهي تعتبر قيمة عالية جداً، حيث تثبت أنها اهم العوامل التي تحدد تدريب وتطوير الموارد البشرية في قيادة شرطة ظفار في سلطنة عمان. والذي يمكن توضيحها في الجدول أدناه:

الجدول ٤,١٦: مُعامل الارتباط التريبي

العامل التابع	R^2	R^2 Adjusted
تنمية الموارد البشرية	٠,٩٨٥	٠,٩٨٤

٤,٢٣ النمذجة الهيكلية ($Structural Modeling$)

وفقاً لتقنيات الجيل الأول مثل نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، تحليل الانحدار، وهو تقنية تحليل البيانات من الجيل الثاني، فإنه يوفر معالجة العلاقات المعقدة في مشكلة البحث بشكل منهجي وشامل

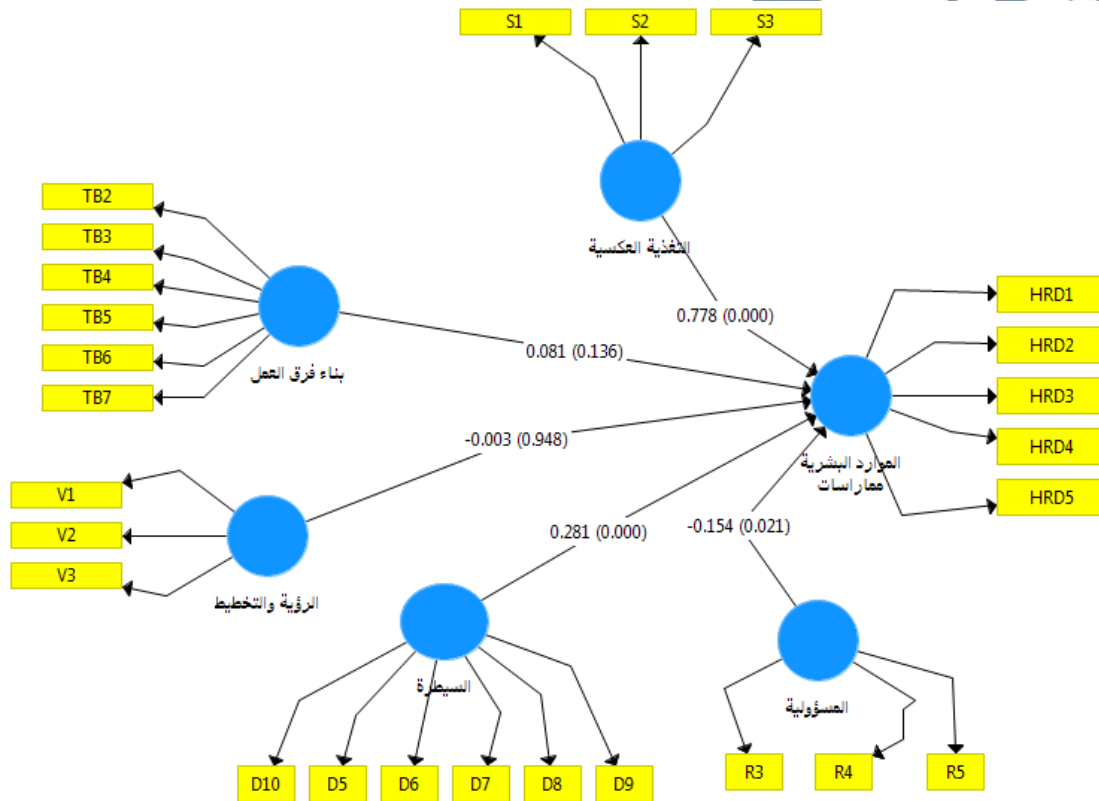
في عملية في اختبار العديد من SEM واحدة من خلال نمذجة العلاقة بين عدة المتغيرات التابعة والمستقلة. يستخدم النظريات وتطوير نماذج جديدة لأنه يقوم بإجراء العديد من التحليلات في وقت واحد، ويوصي Dursun and Kocagöz (٢٠١٠) بترتيبات جديدة للعلاقات في النموذج القائم لكونه يعطي نتائج ناجحة في اختبار النماذج المعقدة. ويأخذ في الاعتبار ان هذا القسم يحتوي على اختبارين اساسيين وهما الأهم في أخطاء القياس في الدراسة الحالية حيث هذه الاختبارات تناقش اهداف وفرضيات الدراسة ما إذا كانت مقبولة او مرفوضة. هذه الاختبارات هي اختبار الأثر المباشر واختبار أثر العامل الوسيط.

٤,٢٤ اختبار أثر سمات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول ٤,١٧ والشكل ٤,٣ يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لسمات القيادة الإدارية من خلال الأبعاد (السيطرة، التغذية العكسية، المسؤولية) على تنمية الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان، بحجم أثر بلغ (٠,٢٨١، ٠,٧٧٨، ٠,١٥٤-) على التوالي. اظهرت النتائج ان سمات السيطرة والتغذية العكسية تأثر بشكل ايجابي على ممارسات الموارد البشرية، فيما اظهرت سمة المسؤولية تأثير عكسي على ممارسات الموارد البشرية. بناء على معامل مربع ار المعدل، يتنبئ النموذج الحالي بما يعادل ٧٥,٩٪ من ممارسات الموارد البشرية.

الجدول ٤,١٧: اختبار أثر سمات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

المسار	حجم الأثر	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values
السيطرة - ممارسات الموارد البشرية	٠,٢٨١	٠,٠٢٣	١٢,٢٩٧	٠,٠٠٠
التغذية العكسية - ممارسات الموارد البشرية	٠,٧٧٨	٠,٠٢٢	٣٥,٥٠١	٠,٠٠٠
فرق بناء العمل - ممارسات الموارد البشرية	٠,٠٨١	٠,٠٤٩	١,٦٤٧	٠,١٠٠
المسؤولية - ممارسات الموارد البشرية	-٠,١٥٤	٠,٠٦٢	٢,٤٩٣	٠,٠١٣
الرؤية والتخطيط - ممارسات الموارد البشرية	-٠,٠٠٣	٠,٠٤٣	٠,٠٦٥	٠,٩٤٨
معامل مربع R المعدل				٧٥,٩%



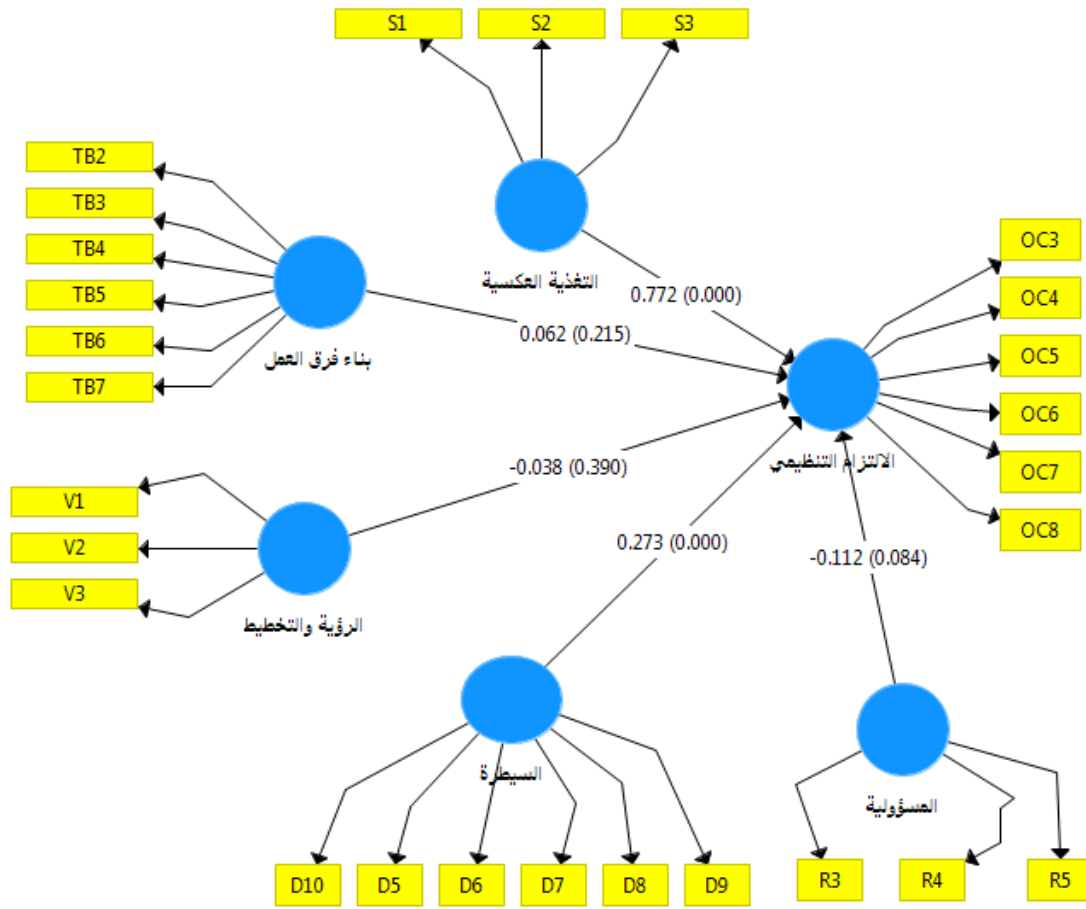
الرسم البياني ٤,٣: نموذج اختبار أثر سمات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

٤,٢٥ اختبار أثر سمات القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول ٤,١٨ والشكل ٤,٤ يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لسمات القيادة الإدارية من خلال الأبعاد (السيطرة، التغذية العكسية) على الالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان، بحجم أثر بلغ (٠,٢٧٣، ٠,٧٧٢) على التوالي. اظهرت النتائج ان سمات السيطرة والتغذية العكسية تأثر بشكل ايجابي على الالتزام التنظيمي، فيما اظهرت بقية السمات عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية. بناء على معامل مربع ار المعدل، ينبئ النموذج الحالي بما يعادل ٧٤,٧٪ من الالتزام التنظيمي في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان.

الجدول ٤,١٨: اختبار أثر سمات القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي

<i>P</i> <i>Values</i>	قيمة <i>T</i>	الانحراف المعياري	حجم الأثر	المسار
٠,٠٠٠	١١,٠٤٦	٠,٠٢٥	٠,٢٧٣	السيطرة - < الالتزام التنظيمي
٠,٠٠٠	٣٤,٦٩٩	٠,٠٢٢	٠,٧٧٢	التغذية العكسية - < الالتزام التنظيمي
٠,٢١٥	١,٢٤٢	٠,٠٥٠	٠,٠٦٢	فرق بناء العمل - < الالتزام التنظيمي
٠,٠٨٤	١,٧٣١	٠,٠٦٥	٠,١١٢-	المسؤولية - < الالتزام التنظيمي
٠,٣٩٠	٠,٨٦٠	٠,٠٤٤	٠,٠٣٨-	الرؤية والتخطيط - < الالتزام التنظيمي
				معامل مربع <i>R</i> المعدل
				٧٤,٧٪



الرسم البياني ٤,٤: نموذج اختبار أثر سمات القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي

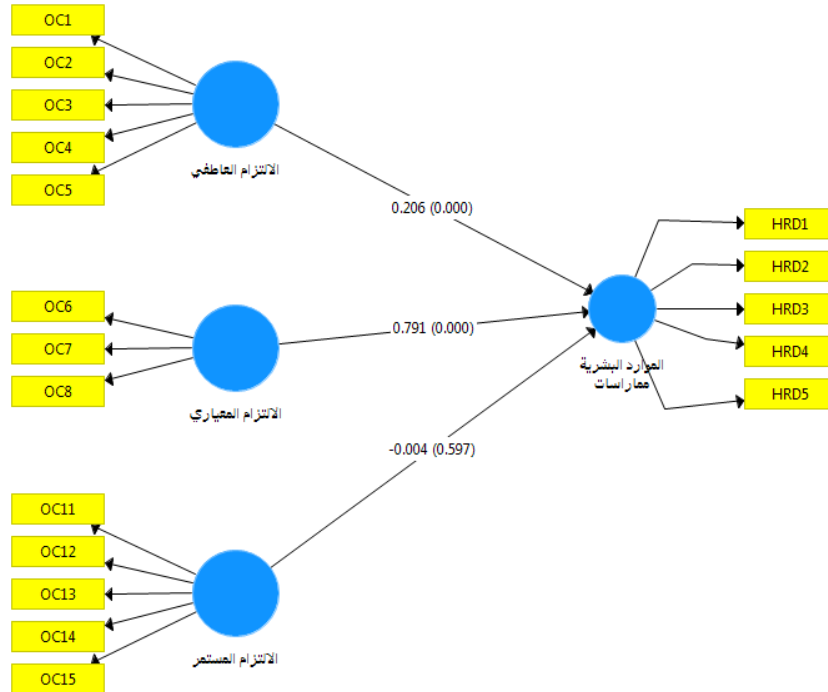
٤,٢٦ اختبار أثر الالتزام التنظيمي في تنمية الموارد البشرية

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول ٤,١٩ والشكل ٤,٥ يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية للالتزام التنظيمي من خلال الأبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) على ممارسات الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان، بحجم أثر بلغ (٠,٢٠٦، ٠,٧٩١) على التوالي. تم قياس عامل تطوير الموارد البشرية استناداً الى خمس فقرات (HRD1, HRD2, HRD3, HRD4, HRD5) والتي استخلصت من النموذج القياسي المعدل كما هو موضح في الرسم البياني ٤,٢، ذلك نظراً لعدم موافقة بقية الفقرات نظراً لحصولها على قيم تحليل عاملي تقل عن المقبول احصائياً ٠,٥٠.

اظهرت النتائج ان الالتزام العاطفي والالتزام المعياري يأتزان بشكل ايجابي على ممارسات الموارد البشرية، فيما اظهر الالتزام المستمر عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية. بناء على معامل مربع ار المعدل، يتنبأ النموذج الحالي بما يعادل ٩٨,٤٤٤٪ من ممارسات الموارد البشرية في قيادة شرطة محافظة ظفار في سلطنة عمان.

الجدول ٤,١٩: اختبار أثر الالتزام التنظيمي في تنمية الموارد البشرية

المسار	حجم الأثر	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values
الالتزام العاطفي - ممارسات الموارد البشرية	٠,٢٠٦	٠,٠٣٠	٦,٩٦٢	٠,٠٠٠
الالتزام المستمر - ممارسات الموارد البشرية	-٠,٠٠٤	٠,٠٠٧	٠,٥٢٨	٠,٥٩٧
الالتزام المعياري - ممارسات الموارد البشرية	٠,٧٩١	٠,٠٣٠	٢٦,٧٣٨	٠,٠٠٠
معامل مربع R المعدل				٩٨,٤٪



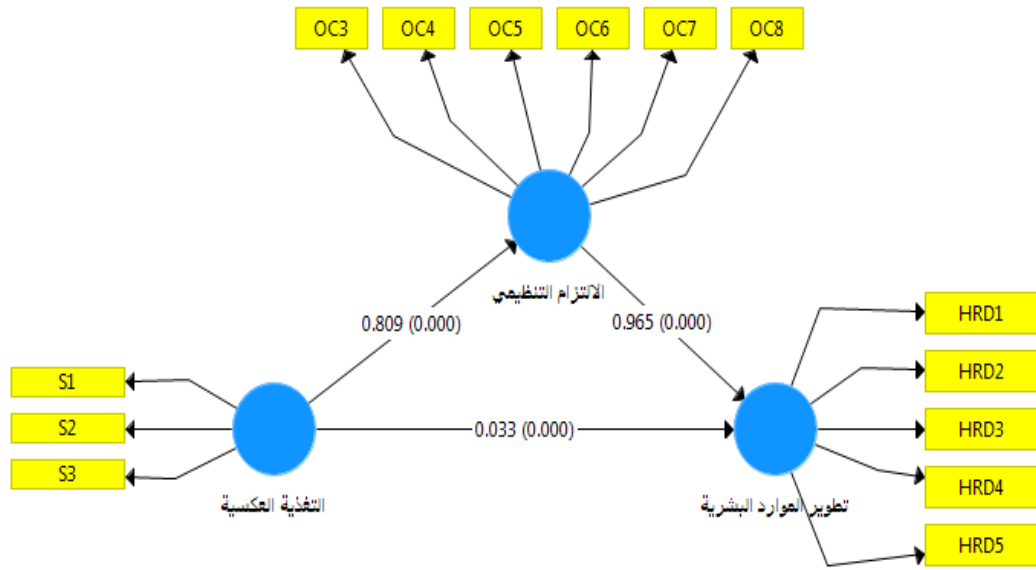
الرسم البياني ٤,٥: نموذج اختبار أثر الالتزام التنظيمي في تنمية الموارد البشرية

٤,٢٧ اختبار تأثير سمات القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية من خلال الالتزام التنظيمي

تم استخدام اختبار أثر العامل الوسيط لغرض معرفة دور الالتزام التنظيمي على العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. حيث أتضح بموجب محصلات الاختبار الموضح في الجداول والاشكال التالية في ادناه، ان هناك أثر مباشر إيجابي وهام للالتزام التنظيمي على تنمية الموارد البشرية بحجم أثر بلغ ٠,٩٦٤، وقيمة (T) بلغت ١٢٥,١٦٧، ودلالة اهمية تساوي ٠,٠٠٠. كما اتضح بموجب نتائج اختبارات أثر العامل الوسيط يتبين أن المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي يشرح ويفسر علاقة التغذية العكسية وتدريب وتطوير الموارد البشرية في قيادة شرطة ظفار في سلطنة عمان. تتجلى هذه العلاقة من خلال النتائج التي تؤشر الى حجم الأثر انه أكبر من ٠,٠١ وقيمة ١,٩٦ ودلالة اهمية تساوي ٠,٠٠٠. كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول ٤,٢٠: اختبار أثر العامل الوسيط

المسار	حجم الأثر	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values
الالتزام التنظيمي -> تنمية الموارد البشرية	٠,٩٦٤	٠,٠٠٨	١٢٥,١٦٧	٠,٠٠٠
التغذية العكسية -> تنمية الموارد البشرية	٠,٠٣٣	٠,٠٠٩	٣,٧٠٩	٠,٠٠٠
التغذية العكسية -> الالتزام التنظيمي	٠,٨١١	٠,٠٠٩	٨٨,٨١٥	٠,٠٠٠

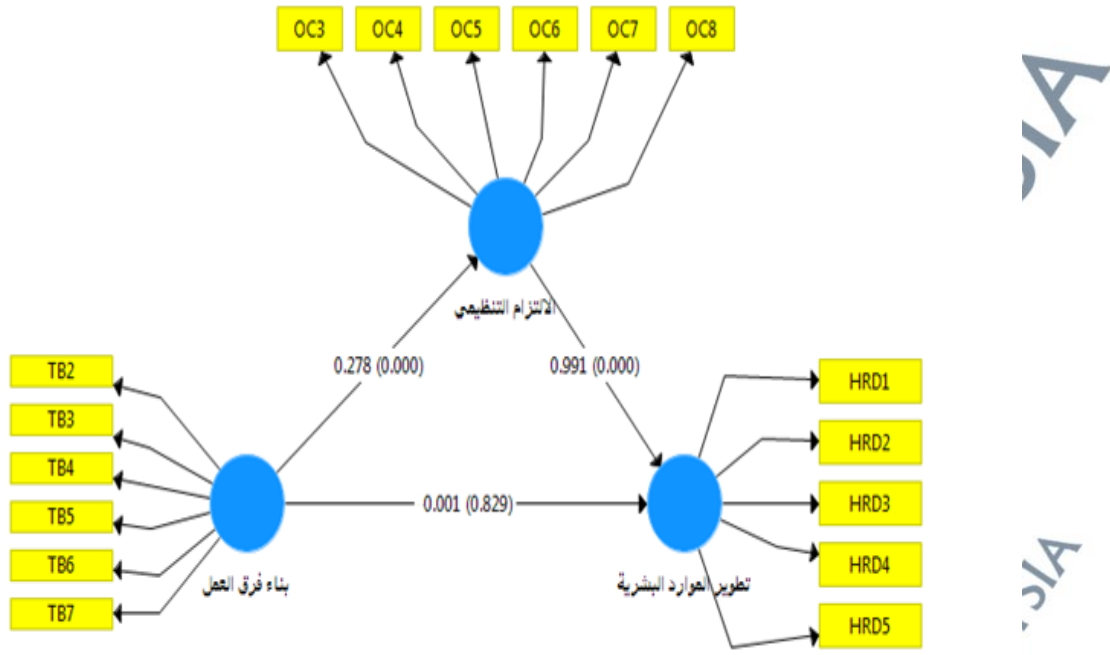


الرسم البياني ٤,٦: نموذج اختبار أثر العامل الوسيط

بناء على النتائج الظاهرة في الجدول ٤,٢١ والشكل ٤,٧ يتبين أن هناك علاقة غير مباشرة للالتزام التنظيمي على علاقة بناء فرق العمل وتدريب وتطوير الموارد البشرية في قيادة شرطة ظفار في سلطنة عمان. حيث تتجلى هذه العلاقة من خلال النتائج التي تؤشر الى حجم الأثر أكبر من ٠,٠١ وقيمة ١,٩٦ و دلالة اهمية تساوي ٠,٠٠٠٠ والتي تتضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,٢١: اختبار أثر العامل الوسيط

المسار	حجم الأثر	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values
الالتزام التنظيمي -> تنمية الموارد البشرية	٠,٩٩١	٠,٠٠٢	٤٩٨,٣٣	٠,٠٠٠
بناء فرق العمل -> تنمية الموارد البشرية	٠,٠٠١	٠,٠٠٦	٠,٢١٦	٠,٨٢٩
بناء فرق العمل -> الالتزام التنظيمي	٠,٢٩	٠,٠٣٥	٧,٩٦٢	٠,٠٠٠

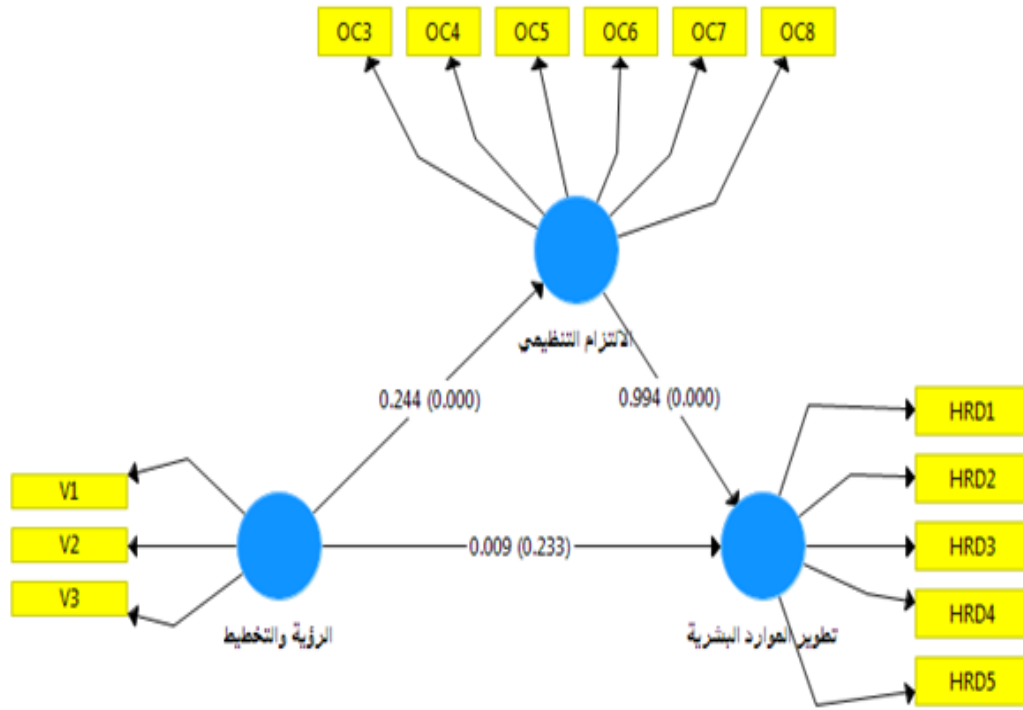


الرسم البياني ٤,٧: نموذج اختبار أثر العامل الوسيط

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول ٤,٢٢ والشكل ٤,٨ يتبين أن هناك علاقة غير مباشرة للالتزام التنظيمي على علاقة التخطيط والرؤية وتدريب وتطوير الموارد البشرية في قيادة شرطة ظفار في سلطنة عمان. حيث تتجلى هذه العلاقة من خلال النتائج التي توّضرت إلى حجم الأثر انه أكبر من ٠,٠١ وقيمة ١,٩٦ و دلالة اهمية تساوي ٠,٠٠٠. مثلما يتضح في الجدول التالي:

الجدول ٤,٢٢: اختبار أثر العامل الوسيط

المسار	حجم الأثر	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values
الالتزام التنظيمي - < تنمية الموارد البشرية	٠,٩٩٤	٠,٠٠٢	٤٦٥,٥٨٧	٠,٠٠٠
والتخطيط الرؤية - < تنمية الموارد البشرية	٠,٠٠٩	٠,٠٠٨	١,١٩٥	٠,٢٣٣
والتخطيط الرؤية - < الالتزام التنظيمي	٠,٢٤٩	٠,٠٥	٤,٨٩٩	٠,٠٠٠

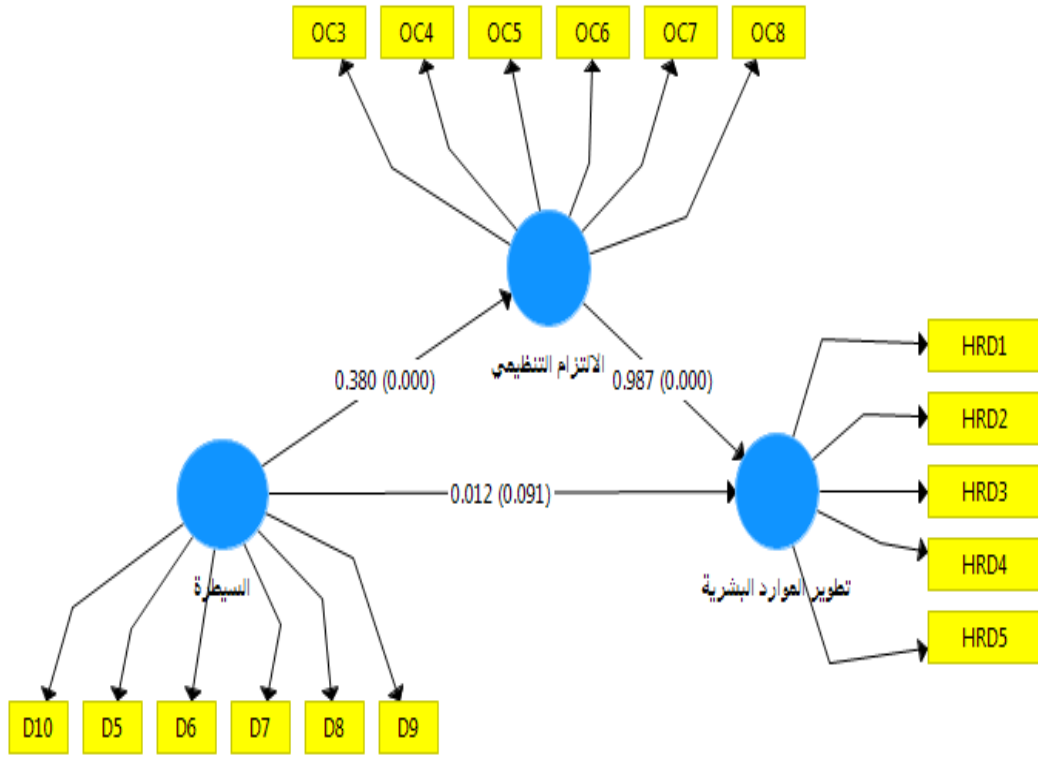


الرسم البياني ٤,٨: نموذج اختبار أثر العامل الوسيط

بناءً على النتائج الظاهرة في الجدول ٤,٢٣ والشكل ٤,٧ يتبين أن هناك علاقة غير مباشرة للالتزام التنظيمي على علاقة السيطرة وتدريب وتطوير الموارد البشرية في قيادة شرطة ظفار في سلطنة عمان. حيث تتجلى هذه العلاقة من خلال النتائج التي تؤشر الى حجم الأثر انه أكبر من ٠,٠١ وقيمة ١,٩٦ ودلالة اهمية تساوي ٠,٠٠٠. كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول ٤,٢٣: اختبار أثر العامل الوسيط

المسار	حجم الأثر	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values
الالتزام التنظيمي -> تنمية الموارد البشرية	٠,٩٨٧	٠,٠٠٣	٢٩٨,٦٠٥	٠,٠٠٠
السيطرة -> تنمية الموارد البشرية	٠,٠١٢	٠,٠٠٧	١,٦٩٣	٠,٠٩١
السيطرة -> الالتزام التنظيمي	٠,٣٨٣	٠,٠٤٦	٨,٢٨٦	٠,٠٠٠

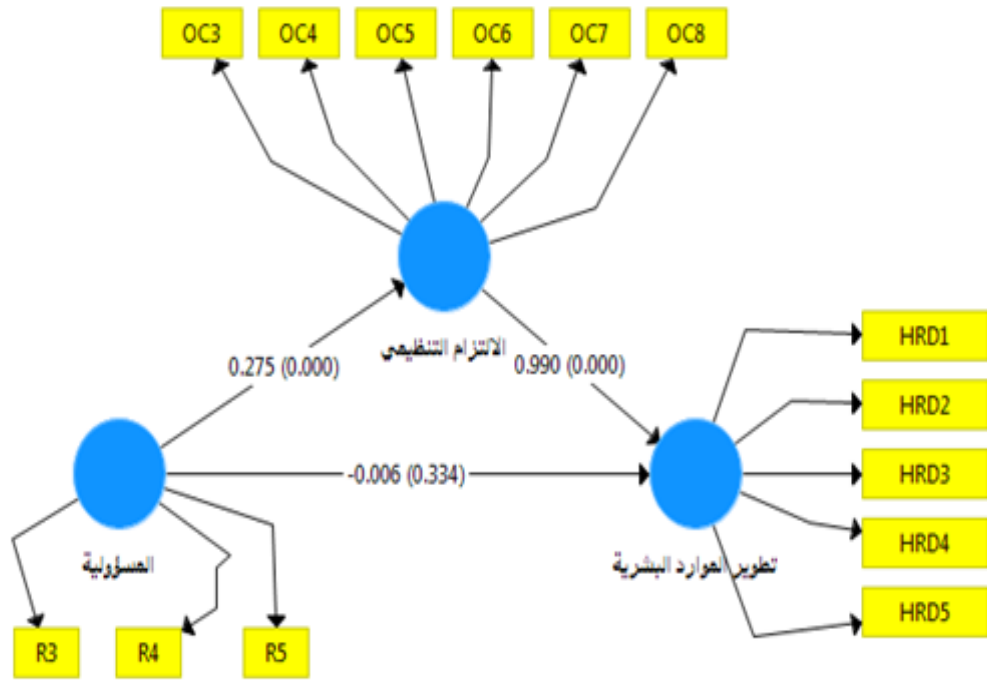


الرسم البياني ٤,٩: نموذج اختبار أثر العامل الوسيط

بناء على النتائج الظاهرة في الجدول ٤,٢٤ والشكل ٤,٩ يتبين أن هناك علاقة غير مباشرة للالتزام التنظيمي على علاقة المسؤولية وتدريب وتطوير الموارد البشرية في قيادة شرطة ظفار في سلطنة عمان. حيث تتجلى هذه العلاقة من خلال النتائج التي توشر الى حجم الأثر انه أكبر من ٠,٠١ وقيمة ١,٩٦ ودلالة اهمية تساوي ٠,٠٠٠. كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول ٤,٢٤: اختبار أثر العامل الوسيط

المسار	حجم الأثر	الانحراف المعياري	قيمة T	P Values
الالتزام التنظيمي -> تنمية الموارد البشرية	٠,٩٩	٠,٠٠٢	٤٦٠,٥٩	٠,٠٠٠
المسؤولية -> تنمية الموارد البشرية	-٠,٠٠٦	٠,٠٠٦	٠,٩٦٨	٠,٣٣٤
المسؤولية -> الالتزام التنظيمي	٠,٢٨٢	٠,٠٥١	٥,٤٠٦	٠,٠٠٠



الرسم البياني ٤,١٠: نموذج اختبار أثر العامل الوسيط

٤,٢٨ نتائج الفرضيات

والجدول التالية توضح نتائج الفرضيات بعد تعديلها لتناسب مع الأسئلة والاهداف الرئيسية والفرعية، بناءً على المتغيرات الموجودة في الدراسة.

الجدول ٤,٢٥: ملخص نتائج الفرضيات المباشرة

الفرضية	المسار	حجم الأثر	الانحراف المعياري	قيمة T	P Value	النتيجة
H1a	السيطرة --> تنمية الموارد البشرية	٠,٢٨١	٠,٠٢٣	١٢,٢٩٧	٠,٠٠٠	دال إحصائياً
H1b	التغذية العكسية --> تنمية الموارد البشرية	٠,٧٧٨	٠,٠٢٢	٣٥,٥٠٩	٠,٠٠٠	دال إحصائياً
H1c	بناء فرق العمل --> تنمية الموارد البشرية	٠,٠٨١	٠,٠٤٩	١,٦٤٧	٠,١٠٠	غير دال إحصائياً
H1d	المسؤولية --> تنمية الموارد البشرية	-٠,١٥٤	٠,٠٦٢	٢,٤٩٣	٠,٠١٣	دال إحصائياً

الجدول ٤,٢٥، واصل

النتيجة	P Value	قيمة T	الانحراف المعياري	حجم الأثر	المسار	الفرضية
غير دال إحصائياً	٠,٩٤٨	٠,٠٦٥	٠,٠٤٣	٠,٠٠٣-	التخطيط والرؤية --< تنمية الموارد البشرية	H1e
دال إحصائياً	٠,٠٠٠	١١,٠٤٦	٠,٠٢٥	٠,٢٧٣	السيطرة --< الالتزام التنظيمي	H2a
دال إحصائياً	٠,٠٠٠	٣٤,٦٩٩	٠,٠٢٢	٠,٧٧٢	التغذية العكسية --< الالتزام التنظيمي	H2b
غير دال إحصائياً	٠,٢١٥	١,٢٤٢	٠,٠٥٠	٠,٠٦٢	بناء فرق العمل --< الالتزام التنظيمي	H2c
غير دال إحصائياً	٠,٠٨٤	١,٧٣١	٠,٠٦٥	٠,١١٢-	المسؤولية --< الالتزام التنظيمي	H2d
غير دال إحصائياً	٠,٣٩٠	٠,٨٦٠	٠,٠٤٤	٠,٠٣٨-	التخطيط والرؤية --< الالتزام التنظيمي	H2e

٤,٢٩ ملخص الفصل الرابع

ناقش هذا الفصل فحص بيانات الدراسة من خلال عدد من الوسائل الإحصائية تم الإشارة إليها في أعلاة، والتي كانت نتائجها مقبولة ومتطابقة مع الشروط التي حددها الإحصائيون في ذلك الإطار. كما تم اختبار النموذج الافتراضي الهيكلي للدراسة، الذي أثبتت نتائجه أنّ هذه الدراسة قدمت أدلة تجريبية تؤكد مطابقة النموذج الافتراضي للدراسة، مع واقع بيانات مجتمعها التطبيقي المتمثل في قيادة شرطة محافظة ظفار بسلطنة عمان، والتأكيد على العلاقة المباشرة والغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، حسب نظرية السمات القيادية ونظرية الرهان الجانبي والتي تم الإشارة إليها في المحور السادس من الفصل الثاني لهذه الدراسة