



# إدارة الموارد البشرية لدى الأقسام في الادعاء العام بسلطنة وعلاقتها بأداء العاملين

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

سيف بن عيسى بن محمد السناني

إشراف الدكتور

محمد بشير

2024 م - 1446 هـ



كلية إدارة الأعمال

# إدارة الموارد البشرية لدى الأقسام في الادعاء العام بسلطنة وعلاقتها بأداء العاملين

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

سيف بن عيسى بن محمد السناني

إشراف الدكتور

محمد بشير

2024 م - 1446 هـ

## الإجازة

(أثر فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام سلطنة عمان وعلاقتها  
بأداء العاملين)

(إعداد: الطالب/ سيف بن عيسى بن محمد السناني )

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 8 / 5 / 2023م وتم إجازتها

المشرف الدكتور محمد بشير

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم             | التوقيع             |
|-------------------|---------------------|
| 1 د. محمد بشير    | (المشرف) .....      |
| 2 د. هائل طشطوش   | (مناقش داخلي) ..... |
| 3 د. محمد الراشدي | (مناقش داخلي) ..... |
| 4 د. موسى         | (مناقش خارجي) ..... |

## الإقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: سيف بن عيسى بن محمد السناني

التوقيع:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي  
الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

صدق الله العظيم

سورة الزمر - آية ( 9 )

## الإهداء

إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني أن الحياة كفاح، وتجرع مر الحياة وكأس

المرارة، وعلمني العطاء دون انتظار، وكلله الله بالهيبة والوقار ...

(أبي أطل الله في عمره)

إلى من دعاؤها سر نجاحي، إلى من أسكنتني في القلب ... أُمي الغالية إلى التي يعتصر قلبها

ألماً وخوفاً إن حاصرتني الظنون إلى الصابرة المحتسبة أمد الله في عمرها

(أُمي أمد الله في عمرها)

إلى فلذات قلبي، وكبدي الذي يمشي على الأرض، رحي التواقة للحياة

(زوجتي، أبنائي ، بناتي)

إلى من شاركوني وخطوا معي نحو الحلم خطوة بخطوة وكانوا خير سند...

(إخواني وأخواتي)

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، فقد سدّد الخطى وشرح الصدر ويسر الأمر حتى وصل هذا العمل العلمي إلى صورته الحالية.

فإذا كان الوفاء يقتضي أن يرد الفضل إلى أهله فإنني أتوجه بأسمى آيات الشكر والوفاء والامتنان إلى هيئة الإشراف على هذا البحث ، فخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل السيد الدكتور/ محمد بشير وذلك على كل ما بذله بتواضع العلماء من جهد ووقت في توجيهي ومتابعته لي باستمرار، مما كان له عظيم الأثر في نفسي فله خالص الشكر ومن الله نعم الثواب وحسن الجزاء.

وخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل السيد الدكتور/ الذي لم يبخل عليّ بالنصح والمشورة في أي نقطة تخص هذا البحث ، أو حتى في غيره ، فله خالص الوفاء والتقدير لما قدمه لي من مساعدات وتوجيهات أثناء إعداد هذا البحث فجزاه الله عني كل الخير.

كما أتوجه بالشكر إلى السادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية على ما قدموه من إرشادات ساهمت في إتمام هذا البحث ، ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدم لي نصحاً أو معلومة أو مساعدة فجزاهم الله خيراً ، وأشكر على وجه الخصوص أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان وكل من شارك في تطبيقه.

والله ولي التوفيق والحمد لله رب العالمين.

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان وعلاقتها بأداء العاملين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة ترالدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الإدارية والعاملين في مؤسسة الإدعاء العام بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (160) رئيس قسماً وعاملاً، الذين يعملون بمؤسسة الادعاء العام بمحافظة الداخلية، وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع جميع الاستبانات، وبعد فرز الاستبانات تبين أن هناك (4) استبانات غير صالحة لغايات التحليل الإحصائي، وبذلك فإن عينة الدراسة قد تكونت من ( 156 ) مفردة بنسبة (97.5%) من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان جاءت بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج المتعلقة بمجال أداء العاملين أنه جاء ضمن مستوى كبير، وجاءت النتائج المتعلقة بمجال التدريب بمستوى كبير، كما أظهرت الدراسة : تقوم إدارة الموارد البشرية باعتماد أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي وتفويض السلطة للعاملين بما يساهم بزيادة قدرات العاملين الإدارية واوصت الدراسة :يجب الاهتمام بالأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل مؤسسة الادعاء العام، تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية ، ادارة الموارد البشرية، الادعاء العام، اداء العاملين

## Abstract

This study aimed to identify the level of effectiveness of human resources management among department heads in the Public Prosecution Institution in the Sultanate of Oman and its relationship to employee performance. The descriptive analytical approach was used to suit the nature of the study. This was done by using a tool to collect data from the sample members of the study. The study population consisted of all heads of administrative departments and workers in the Public Prosecution Institution in the Al Dakhiliyah Governorate in the Sultanate of Oman, who numbered (160) department heads and workers, who work in the Public Prosecution Institution in the Al Dakhiliyah Governorate. The questionnaire was distributed to them and the questionnaire was retrieved. All questionnaires, and after sorting the questionnaires, it turned out that there were (4) questionnaires that were not valid for the purposes of statistical analysis. Therefore, the study sample consisted of (156) individuals, representing (97.5%) of the study population. The results showed that the overall degree of the level of effectiveness of human resources management in... The Public Prosecution Institution in the Sultanate of Oman came at a moderate level, and the results related to the field of employee performance showed that it came at a large level, and the results related to the field of training came at a large level, as the study showed: The human resources department adopts the method of internal job replacement and delegating authority to workers, which contributes to increasing the capabilities Administrative employees The study recommended: Attention should be given to the activities provided by the Development Department in the field of improving job performance in cooperation with departments and sections within the Public Prosecution Institution, developing the capabilities of employees by providing training programs appropriate to their needs.

**Keywords:** effectiveness, human resources management, public prosecution, employee performance

| الموضوع                  | الصفحة        |
|--------------------------|---------------|
| العنوان                  | أ - ب         |
| الإجازة                  | ج             |
| قرار لجنة المناقشة       | د             |
| إقرار الباحث             | هـ            |
| استهلال                  | و             |
| شكر وتقدير               | ز             |
| الملخص باللغة العربية    | ح             |
| الملخص باللغة الإنجليزية | ط             |
| قائمة المحتويات          | ي - ك - ل - م |
| قائمة الجداول            | ن             |
| قائمة الأشكال            | س             |
| قائمة الملاحق            | ع             |

## فهرس المحتويات

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 1  | الفصل الاول : إشكالية الدراسة وأهميتها.....                          |
| 2  | (1.1) مقدمة.....                                                     |
| 4  | (1.2) مشكلة الدراسة.....                                             |
| 6  | (1.3) أسئلة الدراسة.....                                             |
| 6  | (1.4) أهداف الدراسة.....                                             |
| 7  | (1.5) فرضيات الدراسة:.....                                           |
| 7  | (1.6) أهمية الدراسة:.....                                            |
| 8  | (1.8) حدود الدراسة.....                                              |
| 8  | (1.9) مصطلحات الدراسة:.....                                          |
| 10 | الفصل الثاني :الاطار النظري والدراسات السابقة.....                   |
| 11 | المبحث الاول الموارد البشرية.....                                    |
| 11 | 2.1.1 تمهيد.....                                                     |
| 11 | 2.1.2 المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....                 |
| 13 | 2.1.4 المطلب الثاني :أهداف إدارة الموارد البشرية:.....               |
| 17 | 2.1.5 المطلب الثالث :التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:..... |
| 22 | المبحث الثاني : أداء العاملين.....                                   |
| 22 | 2.2.2 المطلب الاول: مفهوم الأداء:.....                               |
| 25 | 2.2.3 المطلب الثاني :عناصر الأداء:.....                              |
| 27 | 2.2.4 المطلب الثالث : محددات الأداء:.....                            |
| 30 | 2.2.5 المطلب الرابع: الادعاء العام وفقا للتشريع العماني.....         |

|    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 37 | المبحث الثالث :الدراسات السابقة                                        |
| 37 | 2.3.1 مقدمة                                                            |
| 37 | 2.3.2 أولاً : الدراسات العربية                                         |
| 42 | 2.3.3 ثانياً :الدراسات الأجنبية                                        |
| 47 | 2.3.4 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة                             |
| 50 | الفصل الثالث :منهجية الدراسة وإجراءاتها                                |
| 50 | 3.1 مقدمة                                                              |
| 50 | 3.2 منهج الدراسة:                                                      |
| 50 | 3.3 مجتمع الدراسة:                                                     |
| 51 | جدول (1-3) عينة الدراسة                                                |
| 51 | 3.5 أداة الدراسة:                                                      |
| 53 | 3.6 صدق أداة الدراسة:                                                  |
| 54 | جدول (2-3) معاملات الثبات للمحاور وللاستبيان ككل باستخدام كرونباخ ألفا |
| 55 | 3.7 الأساليب الإحصائية:                                                |
| 56 | الفصل الرابع:مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها                             |
| 58 | 4.1 مناقشة نتائج البحث وتفسيرها                                        |
|    | <b>الفصل الخامس :النتائج والتوصيات</b>                                 |
|    | <b>5.1 النتائج:</b>                                                    |
| 71 | 5.2 توصيات الدراسة                                                     |
| 70 | قائمة:المراجع والمصادر                                                 |
| 75 | أولاً: المراجع العربية                                                 |
| 79 | ثانياً: المراجع الأجنبية                                               |

## قائمة الجداول

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية .....                                    | 21 |
| جدول (1-3) عينة الدراسة.....                                                                                    | 51 |
| جدول (2-3) معاملات الثبات للمحاور وللاستبيان ككل باستخدام كرونباخ ألفا.....                                     | 54 |
| المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة الرتبة والمستوى لفاعليّة إدارة الموارد البشرية .....                | 58 |
| المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات المتعلقة بمجال التدريب مرتبة تنازلياً .....                 | 59 |
| المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط للموارد البشرية مرتبة تنازلياً ..... | 61 |
| المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات المتعلقة بمجال التطوير وتأثيره على أداء العاملين .....      | 62 |
| المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات المتعلقة بالتحديات التي تواجه عمليات التطوير .....          | 65 |
| المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات المتعلقة بالأنشطة التي تقدمها ادارة التطوير الإداري .....   | 67 |

## قائمة الأشكال

- 9 ..... نموذج الدراسة: الشكل
- 20 ..... ويوضح الشكل تلك المجالات الأربعة:

## قائمة الملاحق

- 80 ..... ملحق رقم (1) الدراسة الاستطلاعية
- 81 ..... ملحق رقم ( 2 ) استبانة
- 87 ..... ملحق رقم (3) قائمة بأسماء السادة

## **الفصل الأول/ مشكلة الدراسة وأهميتها**

### **1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها**

### **1.3 أهداف الدراسة**

### **1.4 فرضيات الدراسة**

### **1.5 أهمية الدراسة**

### **1.6 حدود الدراسة**

### **1.7 تحديات الدراسة**

### **1.8 مصطلحات الدراسة**

### **1.9 أنموذج الدراسة**

### **1.10 ملخّص الفصل**

## الفصل الاول : إشكالية الدراسة وأهميتها

### (1.1) مقدمة

تعتبر عملية إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف العملية الإدارية، التي تنعكس مباشرة وبشكل أساسي على أداء الموظف، ثم على أداء المؤسسة من بعده، كما أن تنمية الموارد البشرية لا تعني تحسين قدرات الموارد البشرية فقط من خلال التعليم والتدريب، بل أيضا انتفاع هذه الموارد من قدراتها وتحسينها باستمرار (العيسوي، 2001)

لذا، فإن الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما، إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرّب والمعدّ إعدادا جيدا لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد، وتسخيرها في العمليات الإنتاجية، للحصول على أقصى إشباع ممكن، وصولا إلى تحقيق الرفاهية، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على الابتكار والتطوير يمكن أن يقهر ندرة الموارد الطبيعية، ويوسع من إمكانيات المجتمع الإنتاجية. (ابوزيد، 2008)

ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مؤثراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز، وهو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة، والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية، مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة، والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية، من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره (عقيلي، 2006)

ومما زاد من أهمية العنصر البشري وضرورة رفع كفاءته، ما تواجهه المنظمات من تحديات العولمة الخصخصة والمنافسة، والسؤال الذي يمكن طرحه في هذا السياق هو :كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنهض بمهامها، وأن تأتي أهدافها داعمة لأهداف المؤسسة؟ ، إن أهمية العنصر البشري

في العملية الإنتاجية دفعت المنظمات إلى رعاية النشاط المتعلق بهذا العنصر، من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية، تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي مناسب، يساهم في تحقيق رضا العاملين، ومما سبق، يتضح أنه لا مجال لتنمية أي قطاع إذا لم تكن تنمية الأفراد العاملين في ذلك القطاع هي البداية.

من ناحية أخرى، فإن للاغتراب الوظيفي دور مؤثر على أداء العاملين بالمؤسسات الحكومية المختلفة، والاغتراب الوظيفي يعني أن: يسلك الفرد طريق العزلة أو الانطواء في العمل، ثم يتبعه شعوره بالوحدة (اغتراب)، فيليه الشعور بعدم الانتماء لفرق العمل، وبطبيعة الحال هناك أسباب مؤدية لهذه الظاهرة السلبية، سوف يعرض لها الباحث في حينها.

ويُستفاد مما سبق، أن الاغتراب: ظاهرة نفسية واجتماعية في آنٍ واحدٍ، وهي ذات جذور تاريخية، كانت قد ألفت بظلالها على مختلف الأزمنة، وهي ليست مقتصرة على الجانب التنظيمي والإداري فحسب، كون الاغتراب يُعبر عن حالة نفسية تعتري الإنسان جرّاء عددٍ من الظواهر والمشكلات التي تطفو على أسطح البيئة المحيطة به والمجتمع الملازم تله (عبد النبي، 2017)

في الحقيقة يصعب على باحثٍ أو كاتبٍ، حصر جميع الأسباب المؤدية إلى تفاقم مشكلة الاغتراب لدى أفراد المجتمع الوظيفي في مؤسساتنا ومنظماتنا العربية والخليجية، على اختلافها وتنوعها. يتضح أن جملة كبيرة من الأسباب قد تنحصر في عدة دوائر مهنية ووظيفية، فتؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث وتفاقم هذه المشكلة، وصعوبة السيطرة عليها من قبل الإدارة العليا وباقي الإدارات المعنية، ومن جملة الأسباب هي: قلة الرواتب والأجور، والحوافز المالية، عدم تقديم المساعدة بين أفراد المجتمع الوظيفي، وأنانية بعض الموظفين في نقل الخبرات وتقاسم المعارف، عدم السيطرة على مشكلات

سوء الفهم بين فرق وجماعات العمل لاسيما في البيئة ذات التنوع الثقافي والعرقي "النوع الاجتماعي" ، ممارسة بعض السلوكيات الخاطئة وغير الأخلاقية من قبل الأفراد بما فيهم الإدارة العليا ورؤساء

الأقسام والوحدات الإشرافية مثل: الغش والكذب، وخيانة الأمانة بصورها المتعددة، من جهة أخرى، كثرة الاستئذان الملاحظ والغياب المتكرر للموظف عن العمل. (عقيل، 2006)

ان حدوث هذه المشكلة (الاغتراب الوظيفي)؛ سوف يؤثر بصورة سلبية؛ في إنتاجية القوى العاملة والموارد البشرية؛ وذلك بفعل غُزلتهم أو انطوائهم عن باقي أفراد المجتمع الوظيفي، فضلاً عن المشاعر السلبية والقوى النفسية الباطنة لديهم، والتي لا تُرى بالبصر والعين المجردة.

كما أن الحالات المتكررة للاغتراب الوظيفي في نفس المنظمة أو نفس القسم أو الوحدة الإدارية؛ سوف تؤدي بنسبةٍ احتمالية كبيرة، إلى انتقال هذه المشكلة إلى باقي الأفراد من الموظفين (ولا سيما أولئك الذين يتشابهون في الظروف والمشكلات التي تواجههم في بيئة التنظيم؛ مما يؤدي بشكل تلقائي إلى نقشي هذه المشكلة؛ وبالتالي تفاقمها كمعضلة في المؤسسات والمنظمات (المطرفي، 2005،

## (1.2) مشكلة الدراسة

يوجه البحث الحالي الاهتمام تجاه إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام بالادعاء العام بسلطنة عمان وضرورة إعدادهم إعداداً كافياً بحيث يُلمون بالمهارات الخاصة بتحسين وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى، تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات المختلفة ومنها الادعاء العام بسلطنة عمان، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة ، ولأن مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان بحاجة إلى تحديث ممارساتها المرتبطة بالموارد البشرية وبشكل مستمر لما لها من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وبالتالي التميز المؤسسي، وهو ما يتطلب من هذه

المؤسسة التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية وما يمكن أن تؤثر به هذه الممارسات على تحقيق التميز المؤسسي. ولتكوين فكرة واضحة عن مشكلة البحث المستمدة من الواقع الفعلي اعتمد البحث على مايلي:

من خلال علاقة الباحث بمؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان ، اتضح له وجود قصور في إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام بالمؤسسة ، حيث انهم يفتقرون إلى الاعداد الجيد والالمام بالمهارات المختلفة الخاصة بتحسين وتطوير منظومة الموارد البشرية بمؤسسة الادعاء العام الأمر الذى مما لاشك فيه له تأثيرات سلبية وخطيرة على العاملين بهذه المؤسسة، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة الادعاء العام بوضعها الحالي غير قادرة على تحقيق دورها المنشود لعدم إرتباطها بالواقع الفعلي وبإمكاناته ؛ فالفجوة واسعة بين الواقع والمأمول.

وللتأكد من ذلك قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة عددها (20) فرداً من أفراد العينة الاستطلاعية في مؤسسة الادعاء العام وذلك بغرض التعرف على الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام حيث اتضح أن هناك مجموعة من الشواهد التي أدت إلى شعور الباحث بالمشكلة ظهرت من خلال بنود هذا البحث وهى كالتالي:

نسبة 80 % من أفراد العينة أشارت إلى اختيار " لا " عند إجابتهم على العبارة التالية وهى (هل يتم إتباع برامج وخطط تدريبية حديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية ؟ ) وهذا يدل على وجود قصور تتمثل في عدم اتباع الخطط التدريبية والبرامج الحديثة لتنمية الموارد البشرية.

نسبة 70 % من أفراد العينة أشارت إلى الاختيار " لا " عند إجابتهم على العبارة التالية (هل يوجد نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز) وهذا يدل على وجود قصور في الأنظمة المستخدمة لإدارة المكافآت والأجور والحوافز .

نسبة 50% من أفراد العينة أشارت إلى الاختيار (متوسط) عند إجابتهم على العبارة التالية (هل يوجد سياسة واضحة لتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية) وتلك النسبة تدل على أن السياسات المستخدمة لاستقطاب الموارد البشرية ليست بالمستوى المطلوب.

### (1.3) أسئلة الدراسة

استنادًا لما ذكر آنفًا، يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة السؤال الرئيسي التالي:

ما فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام بسلطنة عمان؟

ويتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد سياسة واضحة لتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية؟
2. ما الكيفية التي يتم بها اختيار وتعيين الموارد البشرية؟
3. هل يتم إتباع برامج وخطط تدريبية حديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية؟
4. ما مدى وجود نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز؟
5. هل يتم تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية؟
6. ما واقع عملية التقييم لنشاطات الموارد البشرية؟

### (1.4) أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في محاولة الكشف عن الأثر المحتمل لممارسات إدارة الموارد

البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الادعاء العام بدولة سلطنة عمان، وذلك من خلال

تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على الوضع الحالي لممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان.
2. تقديم مقترحات لتفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان.

3. بيان مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان.

4. قياس فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام وتأثيرها على أداء العاملين بمؤسسة

#### 1.5) فرضيات الدراسة:

وجود فاعلية لمقترحات الدراسة الحالية لإدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة الادعاء العام بدولة سلطنة عمان.

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين علاقة الموظف بالإدارة المباشرة وبين الأداء الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية في استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ظروف العمل المحيطة بالموظف لوبين الأداء الوظيفي.

#### 1.6) أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها في النقاط التالية:

##### اولاً: الاهمية

1. تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو فعالية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام بسلطنة عمان
2. تناول الدراسة قطاعاً كبير الحجم، وهو مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان والتي لها دور هام وفعال في حل كثير من مشكلات المجتمع.
3. أهمية الموضوع المبحوث والمتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي.

4.

5. توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الادعاء العام بسلطنة عمان.

6. أهمية نتائج الدراسة لمؤسسة الادعاء العام عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

#### (1.8) حدود الدراسة

تشتمل الدراسة على الحدود التالية:

الحد الموضوعي: ركزت الدراسة على واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان.

الحدود المكاني: مؤسسة الادعاء العام في سلطنة عمان.

الحدود الزمانية: سيتم اجراء الدراسة خلال الفترة خلال الفترة من 2021-2022 م

الحدود البشرية : موظفو إدارات الموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام في سلطنة عمان التي تحتوي على فئة ( رؤساء أقسام، المدراء ونوابهم).

#### (1.9) مصطلحات الدراسة:

تناولت الدراسة عدداً من المصطلحات تم تعريفها على النحو الآتي:

الفاعليّة:"هي درجة التوافق بين المخرجات الفعلية للنظام الإداري والمخرجات المرغوب (درة (2008،

ويعرّفها الباحث إجرائياً بأنّها مدى توافق الأهداف التنظيميّة التي وضعتها إدارة الموارد البشريّة مع المخرجات الفعلية في أداء العاملين.

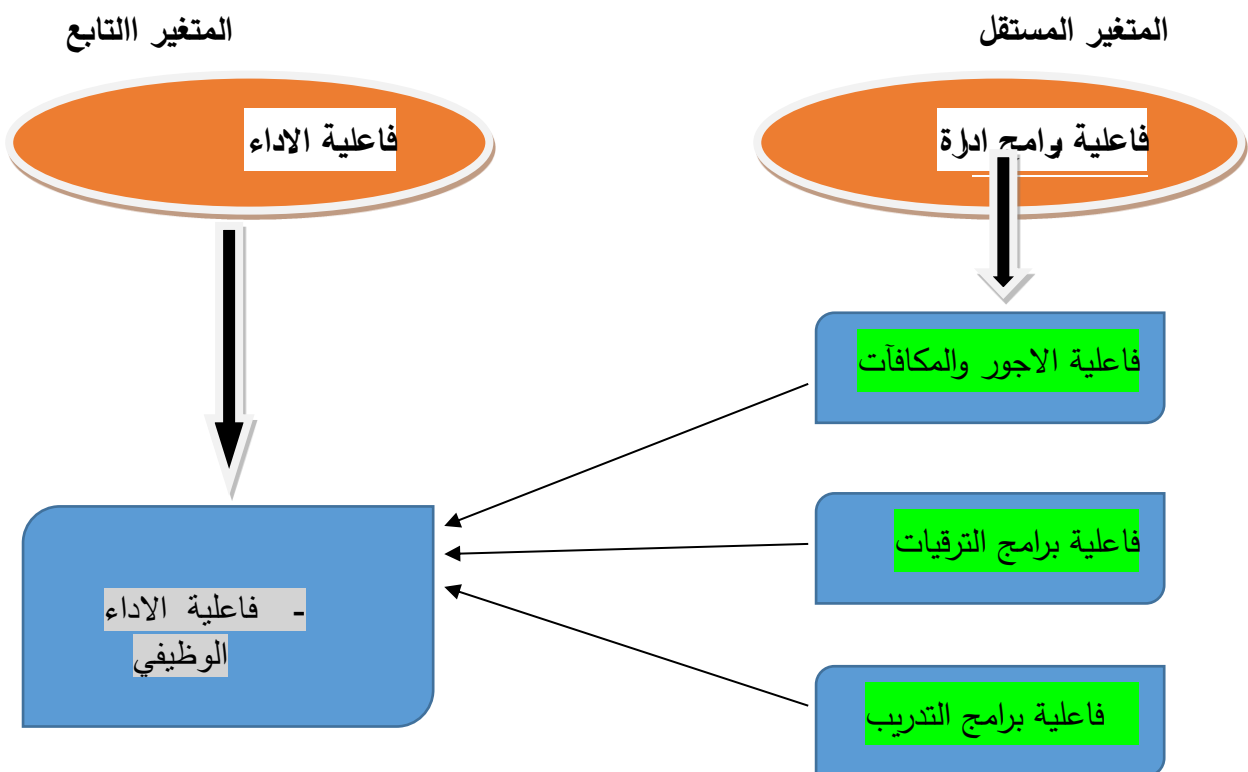
إدارة الموارد البشرية: " مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها"

ويعرّفها الباحث إجرائياً بأنها ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان من ممارسات من شأنها تنمية وتطوير العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة، وتقاس إجرائياً في هذه الدراسة من خلال أبعاد التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والمكافآت.

الأداء: "هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به (المساعد، 2015)

ويعرّفه الباحث إجرائياً: بأنه مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي استخدمت لقياس مستوى أداء العاملين مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان.

#### 1.10 نموذج الدراسة: الشكل (1/1) توضح متغيرات الدراسة



الشكل (1/1) توضح متغيرات الدراسة

## الفصل الثاني/ الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 المبحث الأول: الابتكار

### 2.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

### 2.3 المبحث الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

### 2.5 ملخص الفصل

## الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

### المبحث الاول الموارد البشرية

#### 2.1.1 تمهيد

تَضَمَّن هذا الفصل عرضاً للاطار النظري والخلفية العلمية التي يقوم عليها هذا البحث، وكذلك الدِّراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدِّراسة الحالية.

تَضَمَّن هذا الجزء عرضاً للاطار النظري ذي العلاقة بموضوع الدِّراسة الحالية، وتمَّ تقسيم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين، تناول المحور الأول موضوع إدارة الموارد البشريَّة، المحور الثاني الادعاء العام وفقاً للتشريع العماني أما المحور الثالث تناول أداء العاملين على النحو الآتي.

#### 2.1.2 المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

استهدف هذا الجزء التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية، من حيث تعريف إدارة الموارد البشرية، والأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية، وأهداف إدارة الموارد البشرية، ومهام إدارة الموارد البشرية، والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

ان الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة، وتعمل على توفير أنجع الآليات، لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص الموارد البشرية منها، التي تتحكم في باقي الموارد، وفي طريقة استخدامها، ولهذا ظهر

الاحتياج إلى إدارة مستقلة تختص بالموارد البشرية (ابو عبيدة، 2015)

وتقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام، التي من شأنها توفير الموارد البشرية، وفقاً للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة، فتعمل على استقطابها وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وتقييم

أدائها، وتنظيم علاقتها مع الأقسام الأخرى، والعديد من الجهات الخارجية، ولإنجاز هذه الأنشطة

والمهام بفاعلية وكفاءة عالية يحتاج مدير الموارد البشرية إلى عدد كبير من القرارات، التي تعتمد بدورها على معلومات، يجب أن تكون دقيقة وبسيطة، ويمكن الوصول إليها بسرعة، واستخدامها بسهولة (السالم، 2009)

لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافياً لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات والتحديات التي تواجه المنظمة، من تقدم تكنولوجيا، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، وكلها تحديات تتطلب أدواراً مختلفة لإدارة الموارد البشرية، لذلك أصبح لزاماً على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، وأن تتبنى توجهات استراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تخطيط وتنمية هذه الموارد (حسن، 2005)

وتمثل إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر المواد المطلوبة، والتي تشمل بالطبع على الأشخاص، وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين، وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم، وكيفية إدارتهم، كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى. (كشواي، 2006)

ويرى الغامدي أن الثروة الحقيقية للأمم لم تعد في امتلاك الخامات أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية، وبخاصة القوى العاملة الوطنية، فهي العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية،

وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى كونها استراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة المستدامة. (الغامدي، 2006)

#### 2.1.3.1 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات مصطلح إدارة الموارد البشرية، ويرجع اختلاف الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، إلى تعدد الخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية (الطهراوي، 2010) فقد عرفها (عقيلي، 2006) بأنها تقوم بمجموعة من الأنشطة والمهام، تتعلق بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتوفيرها بالموصفات المطلوبة، وفي الوقت المطلوب، ومن ثم العمل على تدريبها وتطويرها وتحفيز هذه الموارد ومساعدتها، لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها، في مسعا لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف المنظمة ، من ناحية أخرى عرفها عامر بأنها مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية، التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية ، وعرفها (الحري، 2012) بأنها النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين، مثل: التخطيط في الموارد البشرية، بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية. (عامر، 2011)

#### 2.1.4 المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة، بالكم والكفاءة، من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية) (المدهون وآخرون، 2005) ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية كما يلي:

1. الحصول على الأفراد الأكفاء، للعمل في مختلف الوظائف، من أجل إنتاج السلع والخدمات، بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

2.

3.

4. الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع أو الخدمات، وفق المعايير الكمية والنوعية

المحددة سلفاً. (السالم وصالح، 2002)

5. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة، والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها.

6. تنمية قدرات العاملين، من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية الإدارية في البيئة.

7. إيجاد ظروف عمل جيدة، تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم

المادية.

8. إيجاد سياسات موضوعية، تمنع سوء استخدام العاملين، وتتفادى المهام التي تعرضهم للأخطار غير

الضرورية.

9. إتاحة الفرصة للعاملين أن يجدوا فرص عمل جيدة، وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة،

عندما يصبحون مؤهلين لذلك.

10. توفير ضمان اجتماعي وصحي جيد للعامل

**مهام إدارة الموارد البشرية:**

تتحدد مهام إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

1. تخطيط الموارد البشرية: يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد

البشرية، وزيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمة (الهيبي، 2005)

2. تحليل وتوصيف الوظائف: هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة، والمهارات الواجب

توافرها في من يشغلها (ديسلر، 2008)

3. الاستقطاب: هو العملية التي تهتم بالبحث عن الأفراد المناسبين، وجذبهم من بين الأفراد المؤهلين

لشغل الوظائف الشاغرة، حتى يتسنى إتمام عملية الاستقطاب (جاد الربن، 2009)

4. وضع نظام الاختيار والتعيين :عملية انتقاء الأفراد، الذين تتوفر لديهم المؤهلات المطلوبة والمناسبة،

لشغل وظائف معينه(Mondy&noe،2005)

5. تصميم نظام الأجور :أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية، وتحديد أجرها.

6. تصميم نظم الحوافز :ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز (ابوشیخة ،2010)

7. تدريب وتطوير العاملين :هو عملية تعديل إيجابي، ذو اتجاهات خاصة، تتناول سلوك الفرد، من

الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب معارف وخبرات واتجاهات وسلوك يحتاج إليها الإنسان

(النوري ،2011)

8. تقييم الأداء: وهي العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في

عملهم الحالي، للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب

أعلى مستقبلا(نصر الله ،2002)

9. وضع نظم الترقية والنقل (ابوشیخة ،2010)

10. العلاقات العمالية: وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق التكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، والعمل

على إيجاد جو نفسي مناسب للعمل، ويتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية العمل المستمر، لمعرفة

اتجاه العاملين ورغباتهم (نعيم ،2012)

11. صيانة ورعاية العاملين :وتعني وضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.

12. حفظ النظام :أي وضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي

تترتب على مخالفة هذه القواعد.

13. تقديم خدمات للعاملين: وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية

والتسهيلات التعليمية (ابوشیخة ،2010)

14. تخطي المسار الوظيفي: وهو عبارة عن عملية مستمرة، والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل، التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام. (حسن، 2001)

إن ما تقدم يدفع باتجاه ملاحظتين اثنتين، هما:

الأولى: إن أنشطة الموارد البشرية تتوزع على أربعة محاور، وهي:

المحور الأول: الحصول على الموارد البشرية، ويتضمن: تخطيط الموارد البشرية، وتحليل وتصميم الوظائف، والاختيار والانتقاء.

المحور الثاني: مكافأة الموارد البشرية والتعويض وخدمات الموظف.

المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية، ويتضمن: التدريب، التنمية، التخطيط والتنمية الوظيفية، وانضباط العاملين.

المحور الرابع: صيانة الموارد البشرية، ويتضمن: العلاقات العمالية، والمساومات الجماعية، والسلامة المهنية.

الثانية: إن وظائف إدارة الموارد البشرية يقوم بها عادة أي مدير في المنظمة، فتجده يقوم بالواجبات والمسؤوليات التالية:

1. الاشتراك في اختيار الموظفين الجدد، الذين سيعملون تحت إشرافه.
2. توجيه الموظف الجديد.
3. تدريب المرؤوسين.
4. زيادة الأجر، وإجراءات الترقيات، والنقل، وتوقيع الجزاءات، أو التوصية بها.
5. تحفيز المرؤوسين.

6. تلافى إصابات وحوادث العمل (ابوشيخة، 2010)

## 2.1.5 المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبت هذه التغيرات كثيراً من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية، لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية، وتجاه المنشأة من ناحية أخرى، ومن هذه التحديات (عبد الباقي، 2000)

1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.
  2. التغيرات في تركيب القوى العاملة.
  3. نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية.
  4. تغير القيم والاتجاهات.
  5. العائد والتعويض المادي للعاملين.
  6. زيادة حجم القوى العاملة.
  7. التشريعات واللوائح الحكومية.
  8. تزايد ونمو أعداد الموظفين المتخصصين.
  9. عدم قدرة المديرين التنفيذيين في الإدارات المختلفة على تقييم الأداء بفاعلية.
  10. تزايد مسؤولية إدارة الموارد البشرية عن الإنتاجية والربحية.
  11. زيادة حجم المنشآت، وتعدد علاقات العمل.
  12. تزايد عدد الوظائف الذهنية، مع تناقص في الأعمال اليدوية.
  13. الحاجة المتزايدة إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين.
- مما سبق، يتضح مدى أهمية الموارد البشرية في العمل المؤسسي والحكومي، وما تقدمه من خدمات، تتمثل في رعاية ومتابعة ومراقبة وتقديم المساعدة في تسهيل سير العمل، ودفع عجلة الإنتاج، وذلك يعتبر جزءاً أساسياً من منظومة العمل الرئيسية، وليس عملاً ثانوياً يمكن الاستغناء عنه، وقد وصلت

إدارة الموارد البشرية إلى هذه الدرجة من الأهمية، نتيجة الكثير من الجهود التي بذلت في هذا المجال، والتي جعلت من إدارة الموارد البشرية إدارة أفراد متخصصة، تركز شؤون العاملين، وتعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية، وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين، وتعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها، وعلى الأخص البشرية منها.

### الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

كانت الوسيلة الأولى لحفظ الملفات هي خزانات الملفات الورقية وكانت توجد بمكاتب قسم شؤون العاملين، حيث كانت عبارة عن أدراج مملوءة بملفات مرتبة أبجدياً، وكان مدير شؤون الموظفين أو المساعد الإداري يعاني كلما كان يحاول البحث عن ملف موظف حدث تغيير في أحد بياناته مثل عنوانه.

كانت وظيفة نظم الموارد البشرية تنحصر في حفظ السجلات مع التركيز بشكل أساسي على المعلومات الأساسية الخاصة بالموظفين وعناوينهم وغيرها من البيانات الشخصية، وإذا حدث توسع بإحدى الشركات وزاد تعقد الأنشطة التي تقوم بها فمن الممكن أن يتم حفظ بيانات أخرى عن الموظفين بتلك الملفات مثل سجلات التدريب.

لقد كانت الطبيعة الخاصة لنظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية وغيرها من النظم المرتبطة بأعمال الشركات في الغالب سبباً يحول دون اتصالها ببعضها البعض، وقد كان ذلك يمثل مشكلة كبيرة ، ولهذا بدأت مجموعة من الشركات في تصميم حزم برامج تغطي كل احتياجات الشركات والتي يطلق عليها تخطيط موارد الشركات ( Enterprise Resource Planning ) والتي تعرف اختصاراً بـ ERP وبالرغم من كفاءة الكثير من تلك الحزم فقد ظلت بمثابة نظم خاصة ومستقلة بذاتها ، وكان من الصعب على النظم الخارجية الاتصال بها.

إن التحول إلى استخدام الكمبيوتر في كل شيء على الرغم من أنه كان يعد ثورة هائلة في ذلك

الوقت، لم يستطع تغيير الكثير من الأمور، فقد أنهى بالفعل التعامل مع الملفات الورقية، ولكن لم يحدث تطور كبير في أسلوب التعامل معها، حيث ظل قسم شئون العاملين يقوم بدور تفاعلي في المنظمة، فهو يقوم بما يطلب منه من أعمال ولكنه لا يضيف الكثير للمنظمة.

من سمات المنظمات التي تحقق نجاحاً متميزاً أنها تحسن انتقاء وتوظيف الموارد البشرية، والعنصر البشري يتأثر كغيره بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وفي ظل تلك التغيرات والتطور في الفكر الإداري الحديث، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها واستراتيجياتها وممارساتها. (الخزامي، 2003)

إن أهداف إدارة الموارد البشرية إلكترونياً نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد ( Lepak & Snell ) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة (Ruel&others,2007,p.5)

إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة، تغير النظرة من الوظيفة الآمنة إلى المهنة الآمنة، ارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة، كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية (النجار، 2008)،

1. تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
2. تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.
3. تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

وهي بهذا تهدف إلى تقديم خدمات الموارد البشرية بشكل فوري، وإجراء معاملات الموارد البشرية إلكترونياً، وهذا يتطلب مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وإجراءاته المتبعة، وتحويله إلى نموذج متكامل عصري ضمن المفهوم الجديد لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً.

وأصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمنظمة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل. ( هوبكنز، 2007)

1. تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

2. اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين.

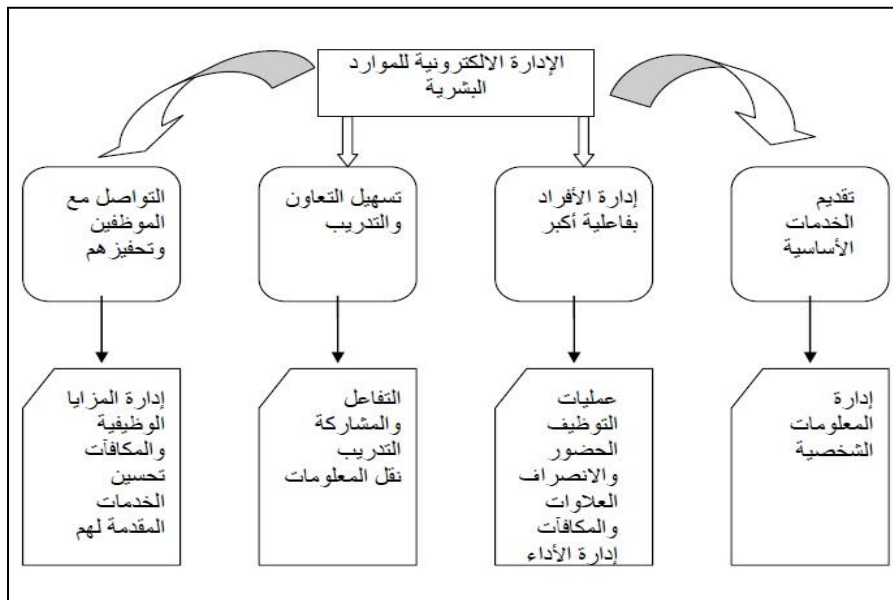
3. تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة.

4. المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

يمكن تقسيم المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً إلى أربعة، تشمل تقديم الخدمات

الأساسية للموظفين ، إدارة الأفراد ، تسهيل التعاون والتدريب والتواصل مع الموظفين وتحفيزهم ،

ويوضح الشكل التالي ( 1.2 ) تلك المجالات الأربعة:



شكل (2) المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً

بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية ، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية ، فاستخدام الموارد البشرية الالكترونية في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الإنترنت أو العكس. هناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات ، ولكن قد لا يكون بعضها ملائما لجميع المنظمات ، وقد لا تحتاج كثير من المنظمات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة

## جدول (2) المجالات التي يمكن توفيرها من خلال الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

| الرقم | وظيفة إدارة الموارد البشرية        | الاستخدامات المحتملة للتكنولوجيا                                                                                                   |
|-------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | التطوير وإدارة الأداء              | *التعليم الإلكتروني<br>*تقييم الأداء من خلال الإنترنت مثل تقييم 360 درجة<br>*تحديد الاحتياجات التدريبية- إدارة المسار المهني       |
| 2     | التزويد                            | *الاستقطاب والاختيار من خلال الإنترنت<br>*التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية                                           |
| 3     | العلاقات بين الموظفين والاتصالات   | *الإنترنت - مراكز الخدمات المشتركة<br>*تطوير فرق العمل - تطوير المنظمة                                                             |
| 4     | معلومات الموارد البشرية والمحاسبية | *الإنترنت - خدمات المدراء والموظفين الذاتية<br>*قياس رأس المال البشري                                                              |
| 5     | الاحتفاظ بالموظف ومكافأته          | *الأجور - المكافآت والحوافز -الخدمات الذاتية للموظفين - تكوين حزم المنافع المرنة- مراجعة البيانات المالية والمكافآت -إدارة المنافع |

يمكن أيضا التمييز بين نوعين من تطبيقات استخدام النظام وهما التطبيقات الإدارية والتطبيقات الاستراتيجية ، حيث نعني بالتطبيقات الإدارية تلك التي تساعد في أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية ، وفي كثير من الأحيان تساعد على تطويرها. فعلى سبيل المثال يساعد الربط بين نظم تسجيل الوقت والحضور والنظم المالية والبريد الإلكتروني في أتمتة عملية جمع البيانات الخاصة بتحرير فواتير العملاء والإسراع من إيقاعها ( هوبكنز وماركهام،2007)

## المبحث الثاني : أداء العاملين

### 2.2.1 مقدمة

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة، وتعتمد الإدارة عليه في تعظيم النتائج، تمّ التطرق خلال هذا المحور إلى مفهوم الأداء وقياسه وأهميته، وتحديد عناصر الأداء، وكذلك المحددات وطريقة تحسينه، بهدف التعرف على واقع المستوى العام لأداء العاملين في المؤسسات المختلفة، وترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تُواجه الإدارة في أي مؤسسة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر، والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المؤسسة.

نظراً لأهمية الأداء في المؤسسات باعتباره المعيار الذي يحدد مدى تحقيق أهدافها، تمّ التعرف إلى مفهومه، وعلى أهم مؤشرات الدالة عليه، والبحث في أهم المفاهيم المتعلقة به والمرتبطة أو حتى المشابهة، والتطرق لمحدداته التي من خلالها يمكن إثبات أن الأداء جيد أو متوسط أو متدن، أو أنه غير فعال، ومعرفة أهم أساليب قياسه في المؤسسات المختلفة، وكما هو معلوم فإنّ رواد الفكر الإداري قدموا نظريات متعددة ساهموا من خلالها في تحديد أهم معايير نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها (رحمون، 2014).

### 2.2.2 المطلب الاول: مفهوم الأداء :

تعددت التعريفات التي تناولت الأداء والتي من أهمها بأنّ الأداء هو: "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك

لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز والنتائج من ناحية أخرى (الظاهر، 2012)، ومنهم

من عرّف الأداء بأنه " يشير إلى درجة تطبيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الداخليّة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2000)

ومنهم من عرّف الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الصرايرة، 2011) ويعرّفه عربيات بأنه : "العمل الذي يؤديه المرؤوسون، بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، وإتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة، وسلوكه مع زملائه ورؤسائه، وتطوره المهني "(عربيات، 2012،

ويعرّفها ابداح بأنه مدى كفاءة الفرد الفنيّة، والعملية ، للقيام بالواجبات، وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد للقيام بهذه المهمة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ويتضح مما سبق تعدد التعريفات الخاصة بالأداء وأغلب التعريفات تتمحور حول كميّة الجهد والطاقة المبذولة من العاملين بما يوكل إليهم من مهام، وخلاصة القول فإنّ الأداء ينطوي على ما يأتي: مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، كفاءة الفرد الفنيّة والعملية، للقيام بالواجبات وإنجاز ما يوكل إليه من مهام في الوقت المحدد، تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه له، تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين، الجهد يشير إلى الطاقة المبذولة،

أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، كمية المخرجات (إبداع، 2019)،

ويمكن عرض بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء كما يأتي:

**الكفاءة:** هي مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة (مزهودة، 2001).

**الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على إيجاد الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج، وقيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد (صليحة، 2010).

#### أهمية الأداء:

يتبوأ الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء

العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن إهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها (الشريف، 2004). ، لذلك أصبح الاهتمام في العصور الأخيرة وبشكل واضح بالعنصر البشري وبتتمية اداء العاملين من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية والاهتمام بهم وتحفيزهم للقيام بأعمال تفوق الأعمال المكلفين بها، بحيثُ ينعكس الأداء على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن وجهة نظر صليحة، فيرى أن أهمية الأداء تبرز في الآتي:

للأداء الداخلي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج كبيراً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها (صليحة، 2010)

كما لا تتوقف أهميّة الأداء على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهميّة الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### 2.2.3 المطلب الثاني :عناصر الأداء:

يتضمّن الأداء عدة عناصر أهمها ما يلي(السكران،2004)

**المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العلمية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**نوعية العمل:** تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

**كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

وبالتالي فإنّ عناصر الأداء الفعال تتمثل في الآتي:

الأداء الفعّال لأي موظف = كفايات الموظف، متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم (الصباغ،2008)

**أقسام الأداء:**

**قسم مخير الأداء إلى ثلاث مستويات كما يلي (مخير،2000)**

**الأداء البشري:** ويعبر عن الأعمال والممارسات التي يقوم بها الفرد عند القيام بالواجبات والمسؤوليات التي تطلب منه في المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي بدورها تسهم في

تحقيق أهداف المؤسسة، إذ يقوم الرئيس المباشر للفرد بتقييم أدائه حسب مجموعة متنوعة من المقاييس تضمّ خلالها تقديم أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ومنتجات ذات جودة مناسبة، ومؤشرات القياس الفردي هي الوقت المعياري، والتكلفة المعيارية، ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية، وتشمل موضوعات القياس، الوقت المستنفذ، والتكلفة، والجودة.

**الأداء المؤسسي:** وتقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة وأجهزة الرقابة الداخلية، ويتم تقييم الأعمال التي تمارسها الوحدات المؤسسية للقيام بدورها لتحقيق الأهداف التي وضعت لها بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، وأما مؤشرات القياس لهذا النوع فتشمل: درجة تقسيم العمل، ودرجة التخصص، ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية، وفعالية الاتصال.

**الأداء التقني:** ومن أهم مؤشرات الأداء التقني هما الإنتاجية ودوران العمل على أساس ان تطبيقات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير مباشر على النتائج المالية للمشروع بل أنّها تؤثر في الموارد الأخرى مثل المورد

البشري او سلوك العامل، وبالتالي تؤدي إلى خلق قوة عمل ماهرة، محفزة، ومتمكنة بما يؤثر في الأداء التقني، والذي سيؤثر بدوره في النتائج، في حين اشار آخرون لمقاييس الأداء التقني مثل الإنتاجية والجودة، وتقليل التكلفة، ومن مقاييس الأداء التقني تطوير المنتجات الجديدة وتتلخص بأخذ فكرة معينة، وتحويلها إلى تصميم على الورق او في الحاسوب وبناء نموذج فعلي لها، ومن ثم اختيارها من جوانب متعددة قبل طرح المنتجات في الأسواق، ويعد تقديم منتجات ذات مستوى مناسب احد اهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كافة المشروعات لأنه السبيل لإرضاء الزبون، والحفاظ على الميزة التنافسية للمشروع (الجوزانة، 2011)

**الأداء المالي:** وهي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية

لها، وهو عبارة عن الناتج المالي وأداء الوحدات المؤسسية إضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، ويقوم بتقييم الأداء المالي كل من أجهزة الرقابة المركزية، وأجهزة السلطة التشريعية، وأجهزة الرقابة الشعبية، وتشمل موضوعات القياس: الفعالية البيئية والفعالية السياسية، وأما مؤشرات الأداء فتشمل درجة قبول المجتمع للقرارات الخاصة بالمؤسسة، ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة، كذلك مدى توفر إيديولوجية محددة في العمل، ومدى الاستقلالية في عملها.

#### 2.2.4 المطلب الثالث : محددات الأداء :

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي:

**الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

**القدرات والخصائص الفردية:** وهو يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

**إدراك الفرد لدوره الداخلي:** وهو يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة، إن الحوافز هي المفتاح الأساسي لتحسين أداء العاملين، وأداء يعتمد على المقدرة والحوافز، والمقدرة تعتمد على التعليم، والتدريب، والخبرة في مجال العمل، وتحسين المقدرة عملية طويلة، وبطيئة لذا فمن الممكن تحسين أداء العاملين بعملية أسرع، وذلك عن طريق تقديم الحوافز المناسبة لهم (جبر، 2010)

**قياس الأداء :**

هو أسلوب منظم لتحديد المدخلات، والعمليات، والمخرجات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية وغيرها بكافة أنواعها، ويتضمن نظام قياس الأداء معايير، ومقاييس للأداء ومقياس الأداء، هو أداة مهمة للحكم على الأمور، كالموازن والمكاييل، وغيرها (العرifi، 2006).

وتتكون نظم قياس الأداء من مؤشرات ومعايير، وهذه المقاييس للأداء تعمل على عملية التخطيط وكذلك الملاحظة وعمليات الرقابة على الموارد بهدف الوصول لحاجات العميل وإنجاز أهداف المؤسسة، ونظام قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء، وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التعديلات في العمليات، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية في ظل التنافسية التي تواجه منتجاتها وخدماتها، والمدخل الرئيسي لتطوير فعالية المقاييس هو تحديد العناصر التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرغوبة، وتوصيلها إلى الأفراد المناسبين في الوقت المناسب، حيث ينبغي على المؤسسة أن تبدأ باختيار المقاييس التي تصف، وتعكس الأهداف الاستراتيجية، وتعبر عن النتائج، وتركز على المخرجات، ويجب أن تتصف المقاييس التي يتم تصميمها بما يلي (بن يونس، 2009)

- أن تتماشى مع الأولويات المؤسسية المتعددة.
- أن تدعم تحسين العمليات التي تقوم بها المؤسسة.
- إنشاء صورة كاملة ودقيقة وواضحة، وشفافة عن أداء المؤسسة.
- وكذلك يتضمن المزيج من المؤشرات المالية، وغير المالية.

#### مؤشرات قياس الأداء :

مؤشر الأداء هو العنصر الذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي، وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل، وتقييم أداء العاملين (المحاسبة، الإعلان، الإنتاجية) وتقييم الأداء ككل (خليفة، 2000)

ومؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لقياس الأداء أو التقدم اتجاه تحقيق الأهداف العملية للمؤسسة، وعندما ترتبط المقاييس بالاستراتيجيات والعوامل المفهومة، فإنها تساعد المؤسسة أو أي وحدة فيها على تفهم أهداف المؤسسة، وكيفية تحقيقها بشكل جيد، كما يسمح قياس الأداء للمؤسسة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يُعد أداءً مناسباً، وباعتماد التعريف المحدد للنجاح، حتى يتمكن المديرون من مكافأة موظفيهم والاستفادة من الممارسات جيدة في مؤسسة الأعمال (شحادة، 2000)

### اختيار مؤشرات القياس:

يوجد العديد من القرارات التي يجب أن يتم الوصول إليها بخصوص مؤشرات القياس من أجل تحقيق

التوازن عند استخدامها، ومن ناحية أخرى هناك الكثير من المقاييس التي تعطي رؤية شاملة عن أداء المؤسسة، وهناك الكثير من البيانات التي يمكن استخدامها في تحسين برامج العمل في المؤسسة، وتبدأ عملية اختيار المقاييس من خلال قائمة شاملة لمؤشرات النتائج الممكنة، وتشير الدراسات والتقارير والأفكار التي يقدمها أصحاب المصلحة (المستفيدون) إلى أن هناك عناصر ضرورية يجب أن تتوفر في مؤشر القياس وهي (غباري، 2008)

- أن يكون المقياس ذا معنى ويحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها، وارتباط المقياس بالعمليات.
- تحديد الممارسات الإدارية الفعالة، وتوفير البيانات الفنية الحقيقية.
- تقليل حجم البيانات المجموعة.

## أنواع مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات التعليمية:

ركزت البحوث التي تم تنفيذها في مجال قياس الأداء على المؤشرات المستخدمة في عمليات القياس ونوعيتها والشروط المطلوبة لهذه المؤشرات، وهنا يمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية وهي:

**مؤشرات تتعلق بفعالية:** تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتطويرها، وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.

**مؤشرات تتعلق بكفاءة:** استخدام الموارد في كل جهاز حكومي، حيث ينطوي في هذه المجموعة نسب التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها الجهاز، ويبين تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

**مؤشرات تتعلق بالإنتاجية:** ويكون ذلك عن طريق الربط النسبي بين مدخلات ومخرجات هذه الوحدات، ويتمشى هذا مع كل من الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

**مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الحكومية،** ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات في المؤسسات الحكومية بشكل خاص. ويضيف البعض عناصر أخرى لمؤشرات القياس منها (العبادي، 2010)

**مؤشرات تتعلق بوقت التشغيل:** الذي يقيس مقدرة مؤسسة الأعمال على أداء العمل بالطريقة الأمثل وفي الوقت المحدد، والمعيار المحدد في هذه النقطة هو متطلبات العميل.

### 2.2.5 المطلب الرابع: الادعاء العام وفقاً للتشريع العماني

تعريف الادعاء العام وفقاً للتشريع العماني: ينظر المشرع العماني للادعاء العام على أنه جزء من السلطة القضائية، وهو النائب عن المجتمع والممثل له، ويتولى تمثيل المصالح العامة، ويسعى في

تحقيقها بموجب القانون، ويعد دعامة أساسية يركز عليها في العمل القضائي. كما وأنه يقف إلى

جانب القضاء من خلال ممارسته لوظيفته الأساسية في تحريك الدعوى العمومية، ومباشرتها، وذلك من خلال قيامه بالتحقيق الابتدائي في الجنايات، والتصرف في التحقيقات التي تتم في القضايا بالتقرير فيها بإحدى صور التصرفات القانونية سواء بالحفظ أو بإصدار الأمر الجزائي، أو برفع الدعوى إلى القضاء للفصل فيها. وهو كذلك يعنى بمباشرة تنفيذ كافة الأحكام الصادرة من المحاكم المختلفة، ومباشرته لتلك التصرفات القانونية الناشئة عن مجموعة القوانين المنظمة لأعماله وتصرفاته القانونية وعلى رأسها النظام الأساسي للدولة الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم (96/ 101)؛ حيث تنص المادة (64) منه على أن "يتولى الادعاء العام الدعوى العمومية باسم المجتمع، ويشرف على شؤون الضبط القضائي، ويسهر على تطبيق القوانين والاختصاصات، وملاحقة المذنبين وتنفيذ الأحكام، وغير ذلك من الاختصاصات التي يقررها القانون". فالادعاء العام هيئة مستقلة وجدت للدفاع عن المصلحة العامة ورعاية النظام العام، والسهر على تطبيق القانون، وهو من يباشر الدعوى أمام المحاكم نيابة عن المجتمع (قانون الادعاء العام العماني)

ومما سبق يمكن تعريف الادعاء العام وفقاً للتشريع العماني في سلطنة عمان بأنه: هيئة قضائية مستقلة يشرف عليها المجلس الأعلى للقضاء، ويقوم بتمثيل المجتمع في الدعوى العمومية، ويساهم في تشكيل المحاكم الجزائية، وكذلك المدنية؛ يهدف إلى حماية المجتمع، والمحافظة على مقدراته ومكتسباته. من خلال التعريف السابق يلاحظ أن الادعاء العام عبارة عن هيئة قضائية مستقلة من الناحيتين الإدارية والمالية؛ وبذلك فإن الادعاء العام ينأى بنفسه عن أي ضغوطات قد تمارس عليه من أي جهة كانت؛ وأما الإشراف على سير أعماله فهو من اختصاص أعلى سلطة قضائية في السلطة وهو المجلس الأعلى للقضاء، والذي يرأسه جلالة السلطان؛ وهذا يعني أن الادعاء العام يمارس مهامه القانونية بكل نزاهة وحيادية.

إن المتتبع لاختصاصات الادعاء العام في سلطنة عمان يلاحظ أنه يشرف على تنفيذ القوانين والقرارات والأحكام الصادرة من مختلف الدوائر، ويطلب من تلقاء نفسه هذا التنفيذ في كل ما يتعلق او يمس بالنظام العام والمصلحة العامة؛ فهو - بلا ريب - يساهم بصورة مباشرة في تشكيل المحاكم الجزائية، وكذلك المدنية؛ على اختلاف درجاتها؛ والذي يهدف إلى حماية المجتمع، والمحافظة على مقدراته ومكتسباته من خلال فرض القانون في مختلف جوانب الحياة العامة للدولة، وكذلك الحياة الخاصة للفرد والمجتمع .

### اختصاصات الادعاء العام ومحظوراته :

بصورة عامة يعد الادعاء العام سلطة الأمن القضائي، ويطلق هذا المصطلح على طائفة من رجال القانون، والذين يتم تعيينهم في أحد أجهزة الدولة وهو الادعاء العام؛ حيث يعهد إليهم الكشف عن الجرائم، والتحقيق فيها، وتقديم مرتكبي هذه الجرائم إلى المحكمة.

إن التنظيم القانوني لهيئة الادعاء العام هو أقرب إلى التنظيم الإداري منه إلى التنظيم القضائي فهو هيئة قضائية مستقلة ماليا وإداريا. ويعتبر الادعاء العام عنصراً هاماً في تشكيل المحكمة الجزائية والمحكمة المدنية، ويكفل القانون لأعضاء الادعاء العام أسباب النزاهة والاستقلال؛ كما هو الحال للقضاة، فيقوم فيهم من أسباب عدم الصلاحية كالقرباة والمصاهرة مع القضاء وهو ما يقوم بين القضاة أنفسهم كما أوضحت ذلك المادة (55) من قانون السلطة القضائية حيث تجوز مخصصتهم وردهم في بعض الحالات كالقضاة.

إن الادعاء العام في سلطنة عمان عبارة عن هيئة قضائية مستقلة، يتولى تحريك الدعوى العمومية باسم المجتمع، ويشرف على شؤون الضبط القضائي، ويسهر على تطبيق القوانين الجزائية، وملاحقة المذنبين، وتنفيذ الأحكام. يترتب على التعريف المتقدم، الإشارة إلى أن الادعاء العام يختص دون سواه برفع الدعوى العمومية ومباشرتها أمام المحاكم المختصة، ولا يجوز له التنازل عن الدعوى العمومية أو وقف أو تعطيل سيرها، إلا في الأحوال المبينة في القانون.

ويمكن استعراض اختصاصات الادعاء العام وفقاً لقانون الادعاء العام على النحو الآتي:

#### 1- تحريك الدعوى العمومية ومباشرتها:

إن الاختصاص الأساسي للادعاء العام هو تحريك الدعوى العمومية ومباشرتها؛ فهو بذلك ينوب عن المجتمع في المطالبة باقتضاء حق العقاب على من تثبت إدانته، كما أنه المختص الوحيد في تحريك ورفع ومباشرة الدعوى الجزائية دون غيره؛ فقد نصت على ذلك المادة (4) من قانون الإجراءات الجزائية العماني على أنه " يختص الادعاء العام برفع الدعوى العمومية، ومباشرتها أمام المحكمة المختصة، ولا يجوز التنازل عن الدعوى العمومية، أو وقف أو تعطيل سيرها إلا في الأحوال المبينة في القانون . "

وبالمقابل فقد نصت المادة (1) من قانون الادعاء العام على أنه "يتولى الادعاء العام الدعوى العمومية باسم المجتمع، ويشرف على شؤون الضبط القضائي، ويسهر على تطبيق الإجراءات (المادة 1 من قانون الادعاء العام بسلطنة عمان)

الجزائية وملاحقة المذنبين وتنفيذ الأحكام، وغير ذلك من الاختصاصات التي يقررها القانون " ويقصد بتحريك الدعوى الجزائية بيان اللحظة التي يبدأ فيها افتتاح الدعوى الجزائية أو البدء فيها، وذلك من خلال القيام أو بإجراءات التحقيق بمعرفة الادعاء العام بوصفه جهازاً قضائياً أو بوصفه سلطة تحقيق واتهام .

ومعنى رفع الدعوى الجزائية هو: عرض الدعوى الجزائية وإدخالها حوزة قضاء الحكم، أما مباشرة الدعوى الجزائية فيقصد بها متابعة السير فيها حتى يفصل في الدعوى بحكم نهائي .

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الادعاء العام هو الأمين على الدعوى الجزائية، وبالتالي هو الذي بيده سلطة تحريك الدعوى العمومية أو حفظ التحقيق فيها فهو خصم غير عادي يسعى إلى إظهار الحقيقة المجردة ولو لصالح المتهم.

## الإشراف على مأموري الضبط القضائي :

يشرف الادعاء العام على مأموري الضبط القضائي فيما يقومون به من أعمال الاستدلال وإجراء المعاينات بهدف البحث عن مرتكبي الوقائع التي تصل إليهم، وبصفة عامة كشف الحقيقة في الجريمة الواقعة؛ فقد نصت المادة (32) من قانون الاجراءات الجزائية على " يكون مأمورو الضبط القضائي خاضعين لإشراف الادعاء العام فيما يتعلق بأعمال وظائفهم، وللمدعي العام أن يطلب من الجهة المختصة النظر في كل ما يقع منهم من مخالفات أو تقصير في عملهم أو يطلب رفع الدعوى التأديبية، وذلك دون إخلال برفع الدعوى العمومية "فقد أعطت المادة السابقة الصلاحية للمدعي العام أن يطلب من الجهة المختصة النظر في كل ما يقع من مأمور الضبط القضائي من ( مخالفات أو تقصير) وذلك دون الإخلال برفع الدعوى العمومية بمواجهته إذا ارتكب فعلاً يشكل جريمة.

كما أن أعضاء الادعاء العام يباشرون بأنفسهم القيام بأعمال الاستدلال والتقصي بما لهم من صفة الضبط القضائي، وبالتالي يجوز لهم مباشرة كافة السلطات التي خولها القانون لمأمور الضبط القضائي .

## المساهمة في تشكيل المحاكم:

الادعاء العام يساهم في تشكيل المحاكم الجزئية فيجب أن يحضر أحد أعضاء الادعاء العام جلسات المحكمة لنظر الدعوى العمومية، وعلى المحكمة أن تسمع أقواله وتفصل في طلباته ويترتب على عدم حضوره البطلان فقد نص على ذلك المادة (178) من قانون الاجراءات الجزائية" يجب أن يحضر أحد أعضاء الادعاء العام جلسات المحكمة التي تنتظر الدعوى العمومية .

ويقصد بذلك أن حضور عضو الادعاء العام وجوباً في جميع الجلسات التي تنتظر الدعوى العمومية؛ وذلك حتى يقدم ما لديه من أدلة ودفع، وطلبات، ومناقشة الشهود، وتوجيه الأسئلة على المتهم ،

وطلب نذب الخبراء، ومناقشتهم، وبصورة عامة في الادعاء العام حضوره وجوبيا للمطالبة بإدانة المتهم في حال ثبوت الجرم المنسوب إليه أو براءته بحسب ما تستقر عليه عقيدة المحكمة ، وبالتالي فإن الاجراءات التي تتخذها المحكمة باطلة بطلانا مطلقا في حال غيابه.

### **الاشراف على مراكز التوقيف والسجون**

يقوم أعضاء الادعاء العام بزيارة السجون والأماكن المخصصة لذلك في دوائر اختصاصهم، للتأكد من عدم وجود مسجون بصفة غير قانونية ولهم في سبيل ذلك الاطلاع على السجلات وأوامر الحبس الاحتياطي والسجن وسماع شكوى المحبوسين، وعلى القائمين على إدارتها وموظفيها تقديم كل معونة للادعاء العام في هذا الشأن. ولكل سجين تقديم شكواه كتابية أو شفوية إلى إدارة السجن ويجب إبلاغها إلى الادعاء العام .

### **رعاية المجني عليه ناقص الأهمية أو عديمها :**

إذا كان المجني عليه في جريمة من جرائم الشكوى لم يكمل الخامسة عشر سنة تقدم الشكوى ممن له الولاية عليه، فإذا تعارضت مصلحة المجني عليه مع مصلحة من يمثله أو لم يكن له من يمثله يقوم الادعاء العام مقامه.

### **إقامة الدعوى التأديبية على القضاة وأعضاء الادعاء العام :**

يختص المدعي العام بإقامة الدعوى التأديبية على القضاة وأعضاء الادعاء العام فوفقا للمادة (77) من قانون السلطة القضائية تقام دعوى مساءلة القضاة من المدعي العام بطلب من وزير العدل من تلقاء نفسه أو بناء على اقتراح رئيس المحكمة التي يتبعها القاضي بعريضة تشمل على التهمة أو التهم والأدلة المؤيدة لها. وقد نصت المادة (15) من قانون الادعاء العام في مساءلة أعضاء الادعاء العام الأحكام والإجراءات المقررة لمساءلة القضاة، وذلك فيما عدا الإعلان بعريضة الدعوى وتكليف بالحضور فيكون بمعرفة المدعي العام .

### تدخل الادعاء العام في الخصومة المدنية :

وفقاً لقانون الاجراءات المدنية والتجارية قد يكون تدخل الادعاء العام وجوبياً ( كدعوة الافلاس والطعون أمام المحكمة العليا) وقد يجعل القانون تدخل الادعاء العام جوازيًا متروكاً لتقديره ويطلق عليه التدخل الجوازي ( كالدعوى المتعلقة بالأوقاف والهبات والوصايا المرصدة للبر)، وفي جميع الأحوال التي ينص فيها القانون على تدخل الادعاء العام يجب على أمانة المحكمة إخطار الادعاء العام كتابة بمجرد قيد الدعوى ويترتب على عدم تدخله بطلان الحكم . كما أنه إذا قدمت للادعاء العام شكوى تتعلق بمنازعة من منازعات الحياة (مدنية أو جزائية) وجب عليه أن يصدر فيها قرار واجب التنفيذ بالإجراءات التي نص عليها القانون .

### الطعن في الأحكام الجزائية :

يجوز للادعاء العام استئناف الأحكام الجزائية الصادرة في الجناح والمخالفات المحكوم فيها بعقوبة السجن. كما يحق له الطعن بالنقض أمام المحكمة العليا في الأحكام الصادرة من آخر درجة في الجنايات والجناح في الأحوال التي نص عليها القانون، ويجب عليه الطعن بالنقض في الأحكام الصادرة بالإعدام؛ وفق مقتضيات المادة (245) من قانون الإجراءات الجزائية كما يجوز له طلب إعادة النظر في الأحكام النهائية الصادرة بالعقوبة في الجنايات والجناح ، وذلك في الحالات التي نص عليها القانون وفق المادة (268) من قانون الإجراءات الجزائية.

### تنفيذ الأحكام الجزائية

يختص الادعاء العام بتنفيذ الأحكام الجزائية الصادرة في الدعوى العمومية، وله أن يستعين بالسلطة العامة عند اللزوم وهو يقوم بذلك باعتباره ممثل للمجتمع .

## المحظورات على الادعاء العام:

- لا يملك الادعاء العام الخروج عن حدود وكالته باعتباره نائبا عن المجتمع في تحريك ورفع الدعوى الجزائية وبالتالي فانه يحظر على الادعاء العام القيام بما يلي:
- لا يجوز للادعاء العام التنازل عن تحريك الدعوى الجزائية سواء بعوض او غير عوض، فلا يجوز له أن يعقد صلح مع المتهم وكل اتفاق من هذا القبيل يقع باطلا.
- لا يجوز للادعاء العام أن يمتنع عن تنفيذ حكم أو يعفي المحكوم عليه منه فقد صدر لمصلحة المجتمع لا لمصلحة خاصة بالادعاء العام. لا ينتقيد الادعاء العام بالطلبات؛ فإذا رفع الدعوى بناء على حجج معينة ثم صدر الحكم على حجج أخرى.

## المبحث الثالث :الدراسات السابقة

### 2.3.1 مقدمة

تناول هذا الجزء من الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهو أثر فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام سلطنة عمان وعلاقتها بأداء العاملين،، ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع الى قسمين دراسات عربية والدراسات السابقة باللغة الانجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث الى الأقدم كمايلي:

### 2.3.2 أولاً : الدراسات العربية

#### 1. دراسة : (مكي واخرون،2021) بعنوان :اثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على زيادة فاعلية

تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان

هدفت الدراسة الى معرفة أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى

العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان. واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات

البحث في المقابلة الشخصية واستمارة استبيان، تم تطبيقهم على عينة مكونة من (45) أخصائي من الأخصائيين الرياضيين في مديرية الشباب والرياضة بأسوان. وجاءت نتائج البحث وجود أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على زيادة تميز الأداء الإداري للعاملين في مديرية الشباب والرياضة بأسوان من وجهة نظر أفراد العينة. وأوصى البحث بالاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام أسلوب الرشاقة الاستراتيجية في العمل والوصول بالمديرية إلى التميز

## 2. دراسة: (الخوالدة، 2019) بعنوان: فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، والتعرف فيما إذا كان هناك أثر متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء العاملين في جامعة آل البيت، لإجراء هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (127) رئيس قسما إداريا وأكاديميا، ورئيس شعبة إدارية تم اختيارهم بالطريقة القصدية، أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في جامعة آل البيت جاءت بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى أداء العاملين تبعا لمتغير الجنس والمؤهل، ووجود فروق تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر)، وأوصت الدراسة بأن تستخدم إدارة الموارد البشرية في الجامعة أسلوب الإحلال الوظيفي الداخلي، أن يتم الحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات، أن تتسم عمليات التعيين في الجامعة بالشفافية، كذلك أن توفر الجامعة للعاملين فيها فرصا للترقية.

### 3. دراسة: (الدوسري، 2019) بعنوان: درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات

#### التربية في الكويت وعلاقتها بالتنمية المستدامة.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية في الكويت ومستوى التنمية المستدامة في المؤسسات التربوية الكويتية من وجهة نظر القادة التربويين الأكاديميين والتعليميين، ودراسة أثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والتخصص والمؤسسة وطبيعة التعليم في المؤسسة والمنطقة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم تطوير أداة دراسة تكونت من محورين الأول استبانة الموارد البشرية وتكونت من (30) فقرة موزعة على المجالات الآتية (الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والمكافآت والتعويضات)، وتكون المحور الثاني الخاص باستبانة التنمية المستدامة من (40) فقرة موزعة على المجالات الآتية، (النمو المهني للعاملين والبيئة التنظيمية والإبداع التنظيمي والتنافسية والريادة، الفاعلية التنظيمية)، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها. وتضمن مجتمع الدراسة (548) قائدا تربويا من ثلاث مناطق تعليمية لدولة الكويت (كلية التربية جامعة الكويت، كلية التربية الأساسية من الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، كما تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (512) من القادة التربويين التعليميين والأكاديميين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: إن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية لدى القادة في المؤسسات التربوية بالكويت بدرجة متوسطة، وكان ترتيب المجالات كالاتي: مجال "الاختيار والتعيين" ثم مجال "تقييم الأداء"، ثم مجال "التدريب" ثم مجال "المكافآت والتعويضات"، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق معنوية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي وسنوات الخبرة تؤثر في مجالات الموارد البشرية. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، بينما

دلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والتخصص ونوع التعليم بالمؤسسة والمؤسسة والمنطقة. كما بينت النتائج أن مستوى التنمية المستدامة لدى القادة التربويين الأكاديميين والتعليميين متوسطة، وكان ترتيب المجالات كالآتي: مجال "البيئة التنظيمية" ثم مجال "التنافسية والريادة"، ثم مجال "الفاعلية التنظيمية" فمجال "الإبداع التنظيمي" ثم مجال "النمو المهني للعاملين" وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى التنمية المستدامة تعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، كما دلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتخصص وسنوات الخبرة ونوع التعلم بالمؤسسة ومؤسسة المنطقة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية طردية بين مجالات إدارة الموارد البشرية ومجالات التنمية المستدامة لدى القادة التعليميين والأكاديميين في الكويت. وتوصي الباحثة بناء على نتائج دراستها بمجموعة من التوصيات أهمها: وضع البرامج التي تعزز من الإبداع التنظيمي والتنافسية لدى القادة التربويين، وأن تضع المؤسسات التربوية والأكاديمية معايير دقيقة للتقييم الدوري لأداء العاملين ومكافأة المتميزين.

#### 4. دراسة : (ابو اليزيد، 2018) بعنوان : أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي

##### لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه.

كشف البحث عن أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالاتحاد المصري للكراتيه. واعتمد البحث على المنهج الوصفي. وتمثلت أدوات البحث في استخدام استمارة استبيان، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء مجلس الإدارة والمدير المالي والتنفيذي وأعضاء اللجان العليا بالاتحاد وأعضاء مجلس الإدارة والمدير المالي، والتنفيذي بأفرع الاتحاد، والبالغ عددهم (92) عضو. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أن محور أسباب مقاومة التغيير التنظيمي لدى العاملين

حصل على الحد الأعلى للثقة، وهذا يدل على أن العاملين لديهم مبرراتهم القوية لمجابهة ومعارضة التغيير الحادث في عملهم والتي تجعلهم يتكثرون ضده لإثناء الإدارة عن تنفيذه. وأوصي البحث بضرورة إبداء الإدارة الحماس والجدية نحو التغيير، وأن تضعه في قائمة أولوياتها. كما أوصي بضرورة إدراك الإدارة القائمة بأهمية مشاركة العاملين في تخطيط التغيير.

#### 5. دراسة : (العمرو، 2017) بعنوان : أثر فاعلية إستراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء

##### العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر فاعلية استراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي استناداً إلى الكتب والمصادر والمجلات العلمية المحكمة ذات العلاقة بمفهوم استراتيجيات تدريب الموارد البشرية وأداء العاملين، وبلغ مجتمع الدراسة (13) جامعة خاصة في الأردن. وقام الباحثان باعتماد الطريقة العشوائية لاختيار العينة؛ إذ بلغت العينة (9) جامعات، وقاما بتوزيع (163) استبانة على مديري الدوائر الإدارية ونوابهم ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، وتشتمل على فقرات تعكس متغيرات الدراسة للوصول إلى نتائج هذه الدراسة وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  لفاعلية استراتيجيات تدريب الموارد البشرية بأبعادها (المواءمة مع الرسالة والاهداف، واختصار الوقت لتحقيق الجدارة، ومضاعفة فاعلية برامج التدريب، وتنوع برامج التدريب) على أداء العاملين (المعرفة بمتطلبات العمل، وإنجاز المهام، وجودة العمل المنجز) في الجامعات الخاصة الأردنية. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها زيادة الوعي لدى الإدارات والقيادات في تلك الجامعات بمفهوم استراتيجيات تدريب الموارد البشرية.

6. دراسة حسن (2009) بعنوان "استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة

التنافسية: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية".

هدفت إلى التعرف على استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركتي زين وأورنج والبالغ عددهم (80). وبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة وتحليل الانحدار لفرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية؛ واختيار الموارد البشرية؛ وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

### 2.3.3 ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (يلماز وبولت، 2015) بعنوان: تأثير الموارد البشرية الإدارة على المستوى التنظيمي

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE

في الثلاثين سنة الأخيرة أصبح التغيير جزءاً من الحياة في كافة المجالات. الجميع تلك التطورات والعولمة أثرت على الأسواق وسببت تغييرات جذرية في علاقات الموظفين. أحد الأمثلة الأكثر وضوحاً من هذا التغيير هو التحول في فهم إدارة العمل. الأعمال التنافسي، الميزة التنافسية المستدامة هي الأساس عامل الوصول إلى الاستراتيجيات التنظيمية. في يومنا هذا، نجاح الشركة يعتمد بشكل كبير على قدرات موظفيها. قد يكون لدى الشركات رأس المال والتكنولوجيا، ولكن إدارة الموارد البشرية هي التي ستساعد الشركات على مواجهة تحديات عولمة الأعمال. يبدو أن ممارسات الموارد البشرية لها أهمية حيوية لنجاح الأداء التنظيمي.

2. دراسة: (Kim, 2010) بعنوان الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية: تقديم بدائل لتحسين

الأداء التنظيمي في القطاع العام.

Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector

هدفت الى التعرف على تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي، وهذه العوامل هي الرواتب؛ والمنافع؛ والفرص؛ والقواعد التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً يعملون في NASP-III. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسساتهم.

3. دراسة: (Edralin, 2010) بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية دوافع لتحفيز ريادة الأعمال

في الشركات الكبيرة في الفلبين.

Human Resource Management Practices Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines.

هدفت إلى تحديد درجة حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية وأن كلاً من علاقات العاملين؛ والتدريب والتطوير؛ الاستقطاب والاختيار تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات

. دراسة : (Chen & Huang, 2009) بعنوان :الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء

الابتكاري: الدور الوسيط للقدرة على إدارة المعرفة.

Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity

هدفت إلى اختبار دورة قدرة إدارة المعرفة في علاقة ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي. تكونت عينة الدراسة من (146) شركة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أبرزها أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية وقدرة إدارة المعرفة والأداء الإبداعي.

5. دراسة : (Vlachos, 2009) بعنوان : آثار ممارسات الموارد البشرية على نمو الشركة

The effects of human resource practices on firm "growth

هدفت إلى بيان مدى مساهمة ممارسات الموارد البشرية في نمو المنظمة بالإضافة إلى بيان الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة، تكونت عينة الدراسة من (71) مدير موارد بشرية في شركات الأغذية برومانيا .وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان أبرزها :أن سياسة التعويضات ترتبط بشكل إيجابي بنمو المبيعات، وأن هناك علاقة ارتباط غير إيجابية بين كافة ممارسات إدارة الموارد البشرية بنمو الشركة باستثناء الأمن الوظيفي.

6. دراسة : (Peris-Ortiz, 2009) بعنوان نموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية كعامل تمكين

للتجديد التنظيمي: إطار لريادة الأعمال في الشركات.

An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship".

هدفت إلى تطوير نموذج تحليلي لإدارة الموارد البشرية، وقد قامت الدراسة باستعراض الدراسات السابقة حول موضوع إدارة الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة إلى تطوير نموذج تحليلي بالاستناد إلى العرض النظري السابق حول إدارة الموارد البشرية.

7. دراسة: (Chang Yang & Yeh–Yun Lin, 2009) بعنوان هل يتوسط رأس المال الفكري

العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؟ منظور صناعة الرعاية الصحية في تايوان "

Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and Organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan "

هدفت إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في صناعة الرعاية الصحية في تايوان، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن هناك أثراً لرأس المال الفكري على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

8. دراسة (Siu Chow, 2008) بعنوان: تحقيق تجريبي للإنسان المتماسك "ممارسات الموارد وأنظمة

العمل عالية الأداء

**An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems**

هدفت إلى بيان فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء العالي لأنظمة العمل. تكونت عينة الدراسة من (248) فرداً من الشركات العاملة في هونغ كونغ والتي لديها أنظمة لممارسات الموارد البشرية تدعم الأداء فيها. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية وبين الأداء العالي للمنظمات عينة الدراسة.

10. دراسة: ((Kuvaas,2008) بعنوان : استكشاف لكيفية تأثير العلاقة التنظيمية للموظف

#### على الارتباط بين تصور الإنسان التنموي

An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage between Perception of Developmental Human

هدفت إلى اختبار كيف أن جودة العلاقة بين المنظمة والعاملين تؤثر على العلاقة بين إدراك العاملين لتطوير ممارسات الموارد البشرية ونواتج العاملين، تكونت عينة الدراسة من (593) عاملاً من (64) بنكاً محلياً في الترويج. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك علاقة ارتباط مباشرة وسالبة بين إدراك تطوير ممارسات الموارد البشرية ومعدل الدوران.

11. دراسة (Collins & Clark, 2003) بعنوان “دور ممارسات الموارد البشرية في خلق الميزة

#### التنافسية التنظيمية

**Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Network, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage”**

هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي وبشكل خاص هدفت إلى بيان العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية المبنية على أساس الشبكات تكونت عينة الدراسة من (72) شركة ذات التكنولوجيا العالية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي ونمو المبيعات ونمو عوائد الأسهم، وأن هناك علاقة دالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي بوجود الشبكات كمتغير وسيط.

#### 2.3.4 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء ودعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وأعطت صورة شاملة لموضوع الدراسة الحالية أثر فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام سلطنة عمان وعلاقتها بأداء العاملين.، وبرز المفاهيم العامة للموارد البشرية ، كما أتاحت الفرصة في تحديد أهداف الدراسة وأهميتها، واختيار العينة والتعرف على الأدوات البحثية والخطوات الواجب إتباعها عند إعداد أدوات الدراسة خاصة في بناء الاستبيان ومنها: دراسة (الخوالدة،2019) والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها، وساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وصياغة مشكلة الدراسة والاستفادة من بعض المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها، ومعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة

- من خلال استعراض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف اهدافها التي سعت إلى تحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي تمت فيها والمتغيرات التي تناولتها مع تشابه الدراسات جميعها في المنهجية التي اتبعتها وهنا تستعرض الباحث أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

##### أوجه الاتفاق والاختلاف

##### أ. الاتفاق

بالنسبة لبيئة الدراسة:اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها مثل دراسة:

(الدوسري،2019)

بالنسبة للمتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة

الادارية واتخاذ القرار من خلال دراسته بشكل أساسي أو ربطه مع متغيرات أخرى كدراسة،

(العمرو،2017م)، : (الخوالدة ،2019م)

## بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج والاستبانة كأداة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات، (الدوسري، 2019)، (Collins، 2003)

## ب. أوجه الاختلاف

بالنسبة لبيئة الدراسة: تتنوع بيانات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام فقد تناولت هذه الدراسات في القطاع الخاص مثل دراسة،

## أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة

1. أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية وبناء مقاييس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس الاستبانة في الدراسات السابقة.
2. تمهد الدراسات السابقة الطريق للدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على مراجع الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسات الحالية.
3. الامام بالأساليب الاحصائية المناسبة للدراسات الحالية من خلال الدراسات السابقة.
4. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة اسئلة الدراسة وتفسير نتائج الدراسة.
- 5.

## الفصل الثالث/ منهجية الدراسة وإجراءاتها

### 3.1 المقدمة

### 3.2 منهجية الدراسة

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

### 3.4 مصادر معلومات الدراسة

### 3.5 أداة الدراسة

### 3.6 خطوات بناء أداة الدراسة

### 3.7 صدق أداة الدراسة

### 3.8 ثبات أداة الدراسة

### 3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفصل الثالث :منهجية الدراسة واجراءتها

### 3.1 مقدمة

تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها والطريقة التي تم اختيارها، وطريقة إعداد وتطوير الأداة، والطرق التي تم التأكد من خلالها من صدق الأداة وثباتها، والإجراءات التي اتبعتها الباحثة أثناء تنفيذ الدراسة، والطرق الإحصائية التي تم استخدامها لاستخراج النتائج.

### 3.2 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ وذلك باستخدام أداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الإدارية والعاملين في مؤسسة الإمداء العام بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (160) رئيس قسماً وعاملاً، الذين يعملون بمؤسسة الإمداء العام بمحافظة الداخلية خلال العام الميلادي 2022/2021.

### 3.4.1 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، وزعت عليهم الاستبانة وتم استرجاع جميع الاستبانات، وبعد فرز الاستبانات تبين أن هناك (4) استبانات غير صالحة لغايات التحليل الإحصائي، وبذلك فإن عينة الدراسة قد تكونت من ( 156 ) رئيس قسماً إدارياً وعاملاً بواقع (97.5%) من مجتمع الدراسة والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (3-1) عينة الدراسة

| المتغيرات                         | الفئات                         | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------------------------|--------------------------------|-------|----------------|
| الجنس                             | ذكر                            | 100   | 64.10%         |
|                                   | أنثى                           | 56    | 35.89%         |
|                                   | المجموع                        | 156   | 100%           |
| المؤهل العلمي                     | بكالوريوس                      | 140   | 89.74%         |
|                                   | ماجستير                        | 15    | 9.61%          |
|                                   | دكتوراه                        | 1     | 0.64%          |
|                                   | المجموع                        | 156   | 100%           |
| عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري | أقل من 5 سنوات                 | 30    | 19.23%         |
|                                   | من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات | 90    | 57.69%         |
|                                   | 10 سنوات فأكثر                 | 36    | 23.07%         |
|                                   | المجموع الكلي                  | 156   | 100%           |

قام الباحث بتطوير أداة بغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والتي تتناول موضوع فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام سلطنة عمان وعلاقتها بأداء العاملين، حيث تكونت الأداة المعدة لهذه الدراسة من عدة أجزاء تقيس فاعلية إدارة مالموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام بمحافظة الداخلية بدولة سلطنة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام والعاملين فيها. (مرفق صورة من الاستبيان المعد في الملحق رقم (1) وذلك بعد الإطلاع على استبيانات الدراسات السابقة واقتباس بعض الأفكار منها مثل دراسة علي زاهر ودراسة حنان خياط، ويتكون الاستبيان من جزئين تخدم موضوع الدراسة وهي كالتالي:

- الجزء الأول: ويشمل خمس أسئلة، والتي تتعلق بمعرفة الخلفية الديموغرافية لمختلف المستويات الإدارية حيث يختص هذا الجزء بالبيانات الشخصية للمستقصى منها كالعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخدمة، وعدد الدورات التي التحق بها الموظف، ونوع هذه الدورات.

- الجزء الثاني: ويهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات مفردات مجتمع الدراسة وما هو الدور الذي تقوم به إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام والعاملين بمؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان ، وقد تم توزيع استبيان يشتمل على ( 27 ) عبارة مقسمة إلى (5) محاور بناء على بعض المعلومات المستخلصة من الكتب والرسائل العلمية.

المحور الأول: ويقيس مدى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الادعاء العام، وتغطيه (من 1 إلى 5)

المحور الثاني: ويقيس مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة، وتغطيه العبارات (من 6 إلى 8)

المحور الثالث: ويقيس دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري في الادعاء العام، وتغطيه العبارات (من 9 إلى 15)

المحور الرابع: وقيس التحديات التي تواجه عملية التطوير داخل مؤسسة الادعاء العام ، وتغطيه العبارات ( من 16 إلى 21 )

المحور الخامس : وقيس الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل الادعاء العام ، وتغطيه العبارات (من 22 إلى 27) وبعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم الاطلاع عليه من قبل بعض المحكمين من أساتذة قسم المحاسبة وإدارة الأعمال ، وقد قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة وبما يخدم أغراض الدراسة وتم تحديد الاجابة من خلال مقياس ليكارت والذي يتدرج من (موافق بشدة - موافق - لا أعلم - غير موافق - غير موافق بشدة) وبعد توزيع عينة استطلاعية قامت الباحث بالتعديل على الاستبيان بما يتناسب مع بيئة مجتمع الدراسة.

### 3.6 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقة الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على مجموعه من الأساتذة الجامعيين، والذين بلغ عددهم (11) محكماً يعملون في مجالات المحاسبة وإدارة الأعمال، وقد طلب من المحكمين تنقيح ومراجعة الاستبانة من حيثُ درجة وضوح الفقرات وجودة الصياغة اللغويّة، ودرجة الترابط ما بين الفقرة والمجال الذي تقيسه، وتعديل ما يلزم تعديله، وحذف ما يلزم حذفه، وفقاً لما يرونه المحكمون مناسباً.

تم تعديل أداة الدراسة وفقاً للملاحظات والاقتراحات التي أبداه المحكمين على أداة الدراسة بصورتها الأولى، وقد تم التعديل والحذف وفقاً لما اتفق عليه (85%) من المحكمين، حيثُ كان عدد فقرات الاستبانة بصورتها الأولى (30) فقرة، (أنظر الملحق (1) أداة الدراسة بصورتها النهائية)، حيثُ تم حذف عدة فقرات من أداة الدراسة لتصبح (27) فقرة، وتمّ التعديل على الصياغة بالصورة النهائية بعد التحكيم.

## ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وفقاً لمعادلة اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس وتم الحصول على النتائج التالية:

جدول (2-3) معاملات الثبات للمحاور وللاستبيان ككل باستخدام كرونباخ ألفا

| المحاور                                                                                                  | عدد<br>العبارات | ألفا كرونباخ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل مؤسسة الادعاء العام. | 5               | 0,759        |
| مدى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة.                                                         | 3               | 0,663        |
| دور الإدارة العليا في كل جهة بتطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري.                    | 7               | 0,820        |
|                                                                                                          | 6               | 0,700        |

|       |    |                                                                                                                                |
|-------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0,666 | 6  | الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون مع الإدارات والأقسام داخل مؤسسة الادعاء العام. |
| 0,836 | 27 | الاستبيان ككل                                                                                                                  |

مما يدل على ثبات المقياس، أن قيمة ألفا كرونباخ هنا قريبة من الواحد للمقياس ككل، وأكبر من 0.70 لبعض المحاور

### 3.7 الأساليب الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة وكذلك لاختبار صحة فروض الدراسة حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين وكذلك تم استخدام معادلة ارتباط بيرسون.

### متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات الوسيطة وهي:

الجنس؛ وله فئتان: ذكر، أنثى.

المؤهل العلمي؛ وله أربعة مستويات: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.

عدد سنوات الخبرة في العمل الإداري؛ ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل

من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

ثانياً: المتغير المستقل: فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام.

ثالثاً: المتغير التابع: أداء العاملين في الادعاء العام بسلطنة عمان.

#### اجراءات الدّراسة:

- تم تطوير أداة الدّراسة بعد اطلاع الباحث على الأدب النظري المتعلق بالموضوع والدّراسات السابقة وتمّ عرضها على المحكمين.
- تم استصدار كتاب تسهيل مهمة من رئاسة الاداء العام بمحافظة الداخلية لتسهيل مهمة الباحث.
- قام الباحث بزيارة الأقسام المعنّية، والاجتماع مع رؤسائها لتسهيل المهمة في أداء الاستبانة.
- تم توزيع الاستبانة على رؤساء الأقسام والعاملين وتمّ تحديد موعد لاستلامها.
- قام الباحث بجمع البيانات من العينة.
- تم جمع الاستبانات حيث تم توزيع (168) استبانة على أفراد عينة الدراسة واسترجعت جميعها وتبين

وجود (8) استبانات غير صالحة لغايات التحليل الإحصائي لتصبح عينة الدّراسة (160) مبحوثاً.

- تم تفرّغ وتحليل واستخراج النتائج باستخدام برنامج SPSS

## الفصل الرابع/ اختبار فرضيات الدراسة

### 4.1 المقدمة

### 4.2 التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

### 4.3 اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

#### 4.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل الرابع نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، وبهدف الكشف عن "فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام سلطنة وعلاقتها بأداء العاملين، والكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول المتغيرات باختلاف متغيراتهم الشخصية. وذلك على النحو الآتي:

#### 4.2 مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

##### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام بسلطنة عمان؟  
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام، والجدول (4-1) يوضح ذلك.

**جدول (1)** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبة والمستوى لفاعلية إدارة الموارد البشرية

لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام بسلطنة عمان مرتبة تنازلياً

| الرتبة | م | المجال                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|---|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | 1 | التدريب                           | 3.56            | 0.85              | كبير    |
| 2      | 2 | التخطيط للموارد البشرية           | 3.4             | 0.68              | متوسط   |
| 3      | 3 | التطوير وتأثيره على أداء العاملين | 3.82            | 0.78              | كبير    |

|   |   |                                                                 |       |      |       |
|---|---|-----------------------------------------------------------------|-------|------|-------|
| 4 | 4 | دور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير                      | 3.22  | 0.63 | متوسط |
| 5 | 5 | التحديات التي تواجه عملية التطوير                               | 2.79  | 0.68 | متوسط |
| 6 | 6 | الأنشطة التي تقدمها ادارة التطوير الادارى لتحسين الأداء الوظيفي | 3.395 | 0.71 | متوسط |
|   |   | فاعلية إدارة الموارد البشرية ككل                                | 3.35  | 0.65 | متوسط |

يبين الجدول (4-1) أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام بسلطنة عمان جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري بلغ (0.68) وأن المتوسطات الحسابية وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات ما بين (3.3-3.6) ، حيثُ جاء التّدريب في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.6) وانحراف معياري بلغ (0.71) ومستوى كبيرة، بينما جاء مجال المكافآت في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.1) و انحراف معياري بلغ (0.62) وبمستوى متوسط.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيثُ كانت على النحو الآتي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بمجال التّدريب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التّدريب، والجدول (4-2) يبين ذلك.

الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التدريب مرتبة

تنازلياً

| الرتبة           | رقم<br>الفقرة | الفقرات                                                                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| 1                | 4             | عدد الدورات التي التحقت بها في ادارة<br>التطوير الاداري بمؤسسة الادعاء العام | 4.04               | 0.87                 | كبير    |
| 2                | 5             | نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها<br>بادارة التطوير الاداري              | 3.09               | 0.73                 | كبير    |
| مجال التدريب ككل |               |                                                                              | 3.56               | 0.85                 | كبير    |

يبين الجدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التدريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال ( 3.56 ) وانحراف معياري (0.85)، ضمن مستوى كبير، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال "التدريب" قد تراوحت ما بين (4.04) و(3.56)، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (4) التي تنص على: "عدد الدورات التي التحقت بها في ادارة التطوير الاداري بمؤسسة الادعاء العام" بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وبانحراف معياري بلغ ( 0.87 ) ضمن مستوى كبير، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) التي تنص على: "نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها بادارة التطوير الاداري" بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وبانحراف معياري بلغ ( 0.73 ) ضمن مستوى كبير.

#### ثانياً: النتائج المتعلقة بمجال التخطيط للموارد البشرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرتبة والمستوى لفقرات مجال التخطيط للموارد البشرية، والجدول (4-3) يبين ذلك

الجدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال التخطيط

للموارد البشرية مرتبة تنازلياً

| الرتبة | رقم<br>الفقرة | الفقرات                                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|--------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| 1      | 1             | وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.                   | 3.62               | 0.78                 | متوسط   |
| 2      | 2             | وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل في اختيار العناصر البشرية.                    | 3.61               | 0.98                 | متوسط   |
| 3      | 3             | وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور.              | 3.51               | 0.96                 | متوسط   |
| 4      | 4             | توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.                        | 3.32               | 0.81                 | متوسط   |
| 5      | 5             | توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء. | 3.12               | 0.87                 | متوسط   |
|        |               | مجال التخطيط للموارد البشرية ككل                                                       | 3.43               | 0.68                 | متوسط   |

يبين الجدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط للموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.37) وانحراف معياري (0.68) ، ضمن مستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " التخطيط للموارد البشرية " قد تراوحت ما بين (3.62) و(3.12) ، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (1) التي تنص على : " وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية " بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبانحراف معياري بلغ (0.78) ضمن مستوى متوسط، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على: " وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل في اختيار العناصر البشرية " بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري بلغ (0.98) ضمن مستوى متوسط، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (5) التي تنص على: "توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء" بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وبانحراف معياري بلغ (0.68) ضمن مستوى متوسط.

#### ثالثاً: النتائج المتعلقة بمجال التطوير وتأثيره على أداء العاملين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التطوير، والجدول (4-4) يبين ذلك.

الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمجال التطوير وتأثيره

على أداء العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|------------|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| 1      | 6          | تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل. | 3.84            | 0.94              | كبير    |

|                                            |   |                                                                                                            |      |      |      |
|--------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|
| 2                                          | 7 | وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.       | 3.73 | 0.86 | كبير |
| 3                                          | 8 | اطلاع العاملين على ما قدموه من انجازات مقارنة بأهداف الادارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم. | 3.91 | 0.85 | كبير |
| مجال التطوير وتأثيره على أداء العاملين ككل |   |                                                                                                            | 3.82 | 0.78 | كبير |

يبين الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التطوير وتأثيره على أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.82) وانحراف معياري (0.78) ، ضمن مستوى كبير، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " التطوير وتأثيره على أداء العاملين" قد تراوحت ما بين (3.8) و (3.9) ، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم

(6) التي تنص على: " تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وبانحراف معياري بلغ (0.94) ضمن مستوى كبير، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (7) التي تنص على: " وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.78)

ضمن مستوى كبير، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (8) التي تنص على: " اطلاع العاملين على ما قدموه من انجازات مقارنة بأهداف الادارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة

والضعف لديهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.91) و بانحراف معياري بلغ (0.85) ضمن مستوى كبير.

رابعاً: النتائج المتعلقة بدور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات دور الادارة العليا في تطبيق

عمليات التطوير والجدول (4-5) يبين ذلك.

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بدور الادارة العليا في تطبيق عمليات

التطوير

| الرتبة | رقم<br>الفقرة | الفقرات                                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|--------|---------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| 1      | 9             | تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد                         | 3.68               | 0.86                 | كبير    |
| 2      | 10            | تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم | 3.37               | 0.81                 | متوسط   |
| 3      | 11            | ايجاد علاقات انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء           | 3.33               | 0.80                 | متوسط   |
| 4      | 12            | تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين                                  | 3.22               | 0.86                 | متوسط   |
| 5      | 13            | تحديث وتطوير اساليب وطرق العمل داخل مؤسسة الادعاء العام             | 3.15               | 0.95                 | متوسط   |
| 6      | 14            | وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل                                | 2.97               | 1.00                 | متوسط   |
| 7      | 15            | وجود مشاركة بين الادارة العليا والعاملين في عملية التغيير           | 2.88               | 1.02                 | متوسط   |

|       |      |      |                                                 |
|-------|------|------|-------------------------------------------------|
| متوسط | 0.63 | 3.22 | مجال الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير ككل |
|-------|------|------|-------------------------------------------------|

يبين الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بدور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.22) وانحراف معياري (0.63) ، ضمن مستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة للفقرات المتعلقة بدور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير قد تراوحت ما بين (3.68) و(2.88) ، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (9) التي تنص على : " تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد " بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.86) ضمن مستوى كبير، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (10) التي تنص على: " تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم " بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (0.81) ضمن مستوى متوسط، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (15) التي تنص على: "وجود مشاركة بين الادارة العليا والعاملين في عملية التغيير " بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وبانحراف معياري بلغ (1.02) ضمن مستوى متوسط.

#### خامساً: النتائج المتعلقة بالتحديات التي تواجه عملية التطوير:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات المتعلقة بالتحديات التي تواجه عملية التطوير والجدول (4-6) يبين ذلك.

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتحديات التي تواجه

#### عمليات التطوير

| الرتبة | رقم الفقرة | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|--------|------------|---------|-----------------|-------------------|---------|

|   |    |                                                                                                               |      |      |       |
|---|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|
| 1 | 16 | طول الاجراءات المتبعة داخل العمل                                                                              | 3.71 | 0.75 | كبير  |
| 2 | 17 | تعقيد الاجراءات المتبعة داخل العمل                                                                            | 3.81 | 0.80 | كبير  |
| 3 | 18 | عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين                                                                          | 2.81 | 0.85 | متوسط |
| 4 | 19 | وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح                                                               | 3.62 | 0.75 | كبير  |
| 5 | 20 | عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية                                                      | 2.88 | 0.85 | متوسط |
| 6 | 21 | عدم تعاون الادارات والاقسام مع ادارة التطوير في امدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها | 2.95 | 0.79 | متوسط |
|   |    | التحديات التي تواجه عمليات التطوير ككل                                                                        | 2.79 | 0.68 | متوسط |

يبين الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتحديات التي

تواجه عمليات التطوير، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (2.79) وانحراف معياري (0.68) ، ضمن مستوى متوسط، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " دور الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير " قد تراوحت ما بين (3.71) و (2.95) ، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (16) التي تنص على: " طول الاجراءات المتبعة داخل العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.75) ضمن مستوى كبير، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (17) التي تنص على: " تعقيد الاجراءات المتبعة داخل العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري بلغ (0.80) ضمن مستوى كبير، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (21) التي تنص على: " عدم تعاون الادارات والاقسام مع ادارة التطوير في امدادها بالمعلومات التي

تساعدها في حل المشاكل التنظيمية بداخلها " بمتوسط حسابي بلغ (2.95) و بانحراف معياري بلغ (0.79) ضمن مستوى متوسط.

سادساً: النتائج المتعلقة الأنشطة التي تقدمها ادارة التطوير الإداري لتحسين الأداء الوظيفي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الرتبة والمستوى لفقرات الأنشطة التي تقدمها

ادارة التطوير الإداري لتحسين الأداء الوظيفي، والجدول (4-7) يبين ذلك

الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالأنشطة التي تقدمها

ادارة التطوير الإداري لتحسين الأداء الوظيفي

| الرتبة | رقم<br>الفقرة | الفقرات                                                                                                              | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | المستوى |
|--------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------|
| 1      | 22            | تقدم ادارة التطوير الإداري مطويات بالدور الذى تقوم به والبرامج التي تقدمها                                           | 3.85               | 0.78                 | كبير    |
| 2      | 23            | تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين اداء العاملين                                                              | 3.75               | 0.96                 | كبير    |
| 3      | 24            | تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع المؤسسات والوحدات المختلفة                                                       | 3.92               | 0.96                 | كبير    |
| 4      | 25            | تسهيل اجراءات العمل الإداري في مؤسسة الادعاء العام واعداد وتحديث دليل الاجراءات.                                     | 3.32               | 0.84                 | متوسط   |
| 5      | 26            | متابعة العناية بالمعدات والاجهزة والادوات المكتبية المستعملة في مؤسسة الادعاء العام واعداد الدراسات لترشيد استعمالها | 3.12               | 0.88                 | متوسط   |
| 6      | 27            | تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الإداري.                                           | 3.55               | 0.86                 | متوسط   |

|       |      |      |                                                    |
|-------|------|------|----------------------------------------------------|
| متوسط | 0.71 | 3.58 | مجال الأنشطة التي تقدمها ادارة التطوير الإداري ككل |
|-------|------|------|----------------------------------------------------|

يبين الجدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأنشطة التي تقدمها ادارة التطوير الإداري لتحسين الأداء الوظيفي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.58) وانحراف معياري (0.78) ، ضمن مستوى كبير ، وأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات مجال " الأنشطة التي تقدمها ادارة التطوير الإداري لتحسين الأداء الوظيفي " قد تراوحت ما بين (3.85) و(3.55) ، حيث جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (22) التي تنص على : " تقدم ادارة التطوير الإداري مطويات بالدور الذي تقوم به والبرامج التي تقدمها " بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري بلغ (0.78) ضمن مستوى متوسط، تلاها في المرتبة الثانية الفقرة (23) التي تنص على: " تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين اداء العاملين " بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري بلغ (0.96) ضمن مستوى كبير ، بينما جاء في الرتبة الأخيرة الفقرة رقم (27) التي تنص على: " تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الإداري " بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وبانحراف معياري بلغ (0.86) ضمن مستوى متوسط.

## الفصل الخامس/ النتائج والتوصيات

### 5.1 المقدمة

### 5.2 النتائج

### 5.3 التوصيات

### 5.4 مقترحات لدراسات وأبحاث مستقبلية

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 5.1 النتائج:

وختاماً، فقد هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أثر فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام وعلاقته بأداء العاملين في سلطنة عمان، وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف غطت هذه الدراسة خمسة أبواب، الفصل الأول الإطار العام، الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، الفصل الثالث: إجراءات الدراسة، الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها والخامس النتائج والتوصيات وتناول الباحث مشكلة الدراسة المتمثلة في تقاوم المشكلات الإدارية التي تواجه المؤسسة المختلفة ومنها الادعاء العام بسلطنة عمان، أي أن مؤسسة الادعاء العام بحاجة لتحديث ممارستها المرتبطة بالموارد البشرية. أي وجود قصور في إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام بالمؤسسة، حيث أنهم يفتقرون إلى الإعداد الجيد والالمام بالمهارات المختلفة الخاصة بتحسين وتطوير منظومة الموارد البشرية بمؤسسة الادعاء العام.

استعرض الباحث في الفصل الثاني عن الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض، حيث استخدم عينة عشوائية قوامها (156) فرداً يمثلون إدارة الموارد البشرية الرؤساء والأقسام بالمؤسسة، اختار من بينهم عينة عشوائية بسيطة بنسبة 20% من الفئات المستهدفة في الوزارة استجاب جميعهم لأسئلة الاستبانة الموجهة.

وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناءً عليها قام الباحث بإجراء التعديلات

المطلوبة. كذلك عمد الباحث إلى التح 71 لاتساق الداخلي لبنود الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ولكي يطمئن الباحث على ثبات أداة الدراسة واتساق النتائج المتحصل عليها تم توظيف معامل ألف كرونباخ الذي جاءت قيمتها (0.836) وهي قيمة تدل تحقق الثبات في الأداء. تلت تلك الخطوة قيام الباحث بتقنية وتحليل البيانات مستخدماً المقاييس الإحصائية، ثم عرض تلك البيانات في جداول ورسوم بيانية، ثم جاءت مرحلة تفسير تلك البيانات، وبعدها توصل الباحث إلى النتائج التالية:-.

1. أشارت النتائج الى انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعبارة التي تقول : عدد الدورات التي التحقت بها في ادارة التطوير الادارى بمؤسسة الادعاء العام ، حيث جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري بلغ ( 0.87) وبمستوى اهمية نسبية كبيرة. ويعزي ذلك الى ان كلما نال الفرد دورات تدريبية كثيرة كلما الى ذلك الى تحسين ادائه.
2. دلت النتائج الى ان الفقرة التي تنص على: " نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها بادارة التطوير الادارى قد سجلت اهمية نسبية كبيرة ، ضمن العبارات المتعلقة بمجال التخطيط للموارد البشرية ككل، بمتوسط حسابي بلغ (3.09) وانحراف معياري بلغ ( 0.73) واهمية نسبية متوسطة. ويرجع السبب الى ان برامج التدريب الهادف تؤدي الى تحسين الاداء بالمؤسسة .
3. بينت نتائج الدراسة الى ان الفقرة التي تنص على: " وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية " قد جاءت في المرتبة الثانية ضمن العبارات المتعلقة بمجال التخطيط للموارد البشرية ككل ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها بلغ (3.62) وانحراف معياري بلغ (0.78). واهمية نسبية متوسطة. وهذه نتيجة منطقية لان نجاح الادارة في اختيار اكفاً الافراد للعمل بالمؤسسة وتدريبها تحسن من اداء العامل.

4. وضحت نتائج الدراسة ان الفقرة الثانية التي تنص على: "وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل في اختيار العناصر البشرية قد حققت مستوى متوسط من الاهمية النسبية " بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري بلغ (0.98) ضمن الفقرات مجال التخطيط للموارد البشرية. وتفسير ذلك يعود الى ان نجاح التدريب لها علاقة بالمؤهل العلمي والمهني في المجال.
6. دلت النتائج الى ان الفقرة حيثُ جاء في الرتبة الأولى الفقرة رقم (6) التي تنص على: "تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل" قد حققت اهمية نسبية ضمن فقرات مجال التطوير وتأثيره على أداء العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.84) وانحراف معياري بلغ (0.94)
- دلت نتائج الدراسة الى ان الفقرة رقم (7) التي تنص على: "وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري بلغ (0.78) حيث حققت مستوى اهمية كبيرة. وتفسر الدراسة هذه النتيجة الى ان تطوير الهياكل التنظيمية والتي توضح العلاقات الوظيفية المختلفة وحجم السلطات والاعباء تساهم بشكل كبير في تحسين اداء العاملين في المؤسسات وعامل مهم في وضع خطط وبرامج التدريب على مستوى المؤسسة.
7. أشارت نتائج الدراسة الى ان الفقرة رقم (8) التي تنص على: "اطلاع العاملين على ما قدموه من انجازات مقارنة بأهداف الادارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.91) و بانحراف معياري بلغ (0.85) ضمن مستوى كبير. تفسر هذه النتيجة بان تعريف العامل باهداف الادارة وانجازهم الفعلي مقابل الانجاز المطلوب تسهل كثير في نجاح برامج التطوير وتحسين الاداء على مستوى المؤسسة .
8. دلت النتائج الى الفقرة رقم (9) التي تنص على : " تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد بمتوسط حسابي بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.86) ضمن مستوى كبير ، حيثُ جاء
9. في الرتبة الأولى ضمن فقرات مجال الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير ككل. وقد يكون السبب وراء

10.

11. ذلك النتيجة ان تشجيع الادارة العليا العاملين على الابداع والتجديد يساعد كثيرا في

تحسين وتطوير الاداء على مستوى المؤسسة .

12. وان الفقرة (10) التي تنص على: " تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية

مناسبة لاحتياجاتهم " جاءت الترتيب الثاني ضمن فقرات مجال الادارة العليا في تطبيق عمليات التطوير

ككل،، بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبانحراف معياري بلغ (0.81) . وما يفسر هذه النتيجة ان توفير

برامج تدريبية تناسب قدرات ومهارات العاملين وبناء على تقارير ادائهم الفعلي تسهل كثيرا من عملية

تطوير المؤسسة.

13. اشارت نتائج الدراسة الى ان الفقرة رقم (16) التي تنص على: " طول الاجراءات المتبعة

داخل العمل " بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وبانحراف معياري بلغ (0.75) حيثُ جاء في الرتبة

الأولى ضمن الفقرات المتعلقة بالتحديات التي تواجه عمليات التطوير في المؤسسة .ولعل ذلك

يعود الى الواقع والممارسة الفعلية للعاملين لاعمالهم والعقبات التي تواجههم في سبيل تطوير العمل

بالمؤسسة .

14. دلت النتائج ان الفقرة رقم (22) التي تنص على : " تقدم ادارة التطوير الإداري مطويات بالدور

الذى تقوم به والبرامج التي تقدمها " جاءت في المرتبة الثانية ضمن الفقرات المتعلقة بالتحديات التي

تواجه عمليات التطوير في المؤسسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري بلغ (0.78)

ضمن مستوى متوسط، ويرجع السبب الى العلاقة المباشرة بين التخطيط الجيد للتدريب ونجاح برامج

تطوير الاداء بالمؤسسة .

15. اشارت النتائج ان الفقرة (23) التي تنص على: " تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين

اداء العاملين " جاءت في المرتبة الثانية الثانية ضمن الفقرات المتعلقة بالتحديات التي تواجه عمليات

التطوير في المؤسسة ، بمتوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري بلغ (0.96) ضمن مستوى كبير . ويرجع السبب في ذلك الى انه كلما نجح الادارة في تقديم برامج مواكبة مع التغيرات في بيئة العمل كلما ادى ذلك الى نجاح برامج تطوير المؤسسة.

#### ثانياً التوصيات : في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يأتي.

1. أهمية الاستمرار في تنفيذ أنشطة الترقّيات والأجور على النهج والاسس العلمية على مستوى الإدارات والأقسام داخل مؤسسة الادعاء العام بسلطنة .
2. تشجيع الإدارة على تحديد حجم وطبيعة العمل لأهميته في تطوير الهياكل التنظيمية في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان .
3. الحفاظ على النظم الحالية والخاصة بتقييم أداء العاملين لدوره في تحديد وتوزيع الأعمال ومنع الازدواجية في السلطات والصلاحيات بين العاملين بالمؤسسة.
4. تامين دور العليا في تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار بين العاملين بمؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان.
5. هناك حاجة لاستمرار البرامج التدريبية لانها تسهم في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان.
6. ضرورة استمرار الادارة العليا في تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين بمؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان لاهمية ذلك في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
7. تقدير جهود الادارة العليا والخاصة في اشراك العاملين في عملية التغيير في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان.
8. دعم ومساندة أنشطة الادارة العليا في وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل في مؤسسة الادعاء العام بسلطنة عمان.

## دراسات مقترحة:

1. تصور مقترح لتفعيل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.
2. واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية العمانية- دراسة مقارنة
3. إدارة الموارد البشرية في الدول الأجنبية

## قائمة

### المراجع والمصادر

#### أولاً: المراجع العربية

1. أبو عبد، رائد (2011). "أتمته دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.
2. السالم، مؤيد (2011). "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، ط 1 ، الأردن إثراء للنشر والتوزيع.
3. حسن، راوية (2003). "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية.
4. كشواي، باري (2006). "إدارة الموارد البشرية"، ط 2 ، القاهرة :دار الفاروق للنشر والتوزيع.
5. الطهراوى، عبد المنعم (2010). " دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية
6. عقيلي، عمر (2006). " إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
7. عامر، سامح (2011). " استراتيجية إدارة الموارد البشرية"، عمان :دار الفكر للنشر والتوزيع.
8. المدهون ، محمد (2005). "إدارة وتنمية المارد البشرية"، ط 1 ، غزة :إبداع للطباعة والنشر.
9. السالم، مؤيد سعيد وصالح، حrchوش ( 2002 ). "إدارة الموارد البشرية - مدخل"، الأردن: عالم الكتب الحديثة.

10. بو شيخة، نادر (2010). " إدارة الموارد البشرية"، عمان :دار صفاء.
12. نوري ، منير وكورتل، فريد (2011). " إدارة الموارد البشرية " ، ط 1 ، عمان :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
13. نصر الله، حنا (2002). " إدارة الموارد البشرية "، الأردن :دار زهران للنشر والتوزيع.
14. عبد الباقي، صلاح (2000). " إدارة الموارد البشرية من الناحية العمية والعملية " ، الإسكندرية: الدار الجامعية.
15. رحمون، سهام (2014). "بيئة العمل الداخليّة وأثرها على أداء العاملين دراسة على عينة من
16. نواف، كنعان (2007)، القيادة الإداريّة، عمان، الأردن :دار الثقافة للنشر والتوزيع.
17. حسن، راوية (2000). " إدارة الأفراد، الإسكندرية: " دار الجامعات المصريّة.
18. عربيات، بشير (2012) . " أنماط القيادة التربويّة السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميّة في جامعة البلقاء التطبيقيّة، وأثرها على أداء العاملين لأعضاء هيئة التدريس ( كلية الهندسة التكنولوجيّة دراسة حالة)، مجلة الجامعة الإسلاميّة للدراسات التربويّة والنفسيّة، (2)20 ، 445:413.
19. مزهودة، عبد الملّيك (2001). "الأداء بين الكفاءة والفاعليّة مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانيّة، جامعة محمد خضير بسكره، 1(1) ، 1-18.
20. صليحة، عبد الخالق (2010). " الأبعاد الأساسيّة للشخصيّة "، القاهرة :دار المعرفة الجامعيّة.
21. الشريف، عبدالله (2004). " إدارة الابتكار :المفاهيم والخصائص "، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
22. السكران، ناصر (2004). " المناخ المؤسسي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإداريّة، جامعة نايف العربيّة للعلوم الأمنيّة.

23. الصباغ، زهير ودرة، عبدالباري (2008). " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحني نظمي، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
24. مخيمر، عبد العزيز(2000). " قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية .المؤسسة العربية للتنمية الإدارية: ندوات ومؤتمرات، القاهرة، مصر
25. الجوازنة، بهجت (2010). " مرونة سلاسل التوريد في الشركات الصناعية الأردنية :بَراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 1(18) ، 43-49.
26. بن يونس، محمد (2009). " سيكولوجيا الدافعية والانفعالات، (ط9)، عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
27. خليفة، عبد اللطيف محمد (2000) ، الدافعية للإنجاز، (ط 1) ، القاهرة :دار غريب.
28. شحادة، نظمي (2000) " إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان :دار الصفاء للنشر والتوزيع.
29. غباري، ثائر أحمد ( 2008) . " الدافعية – النظرية والتطبيق "، عمان، الأردن :دار المسيرة للنشر والتوزيع.
30. الناطور، محمد ،(2000). " تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين ، رساله ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.
31. عبد الجليل ، راشد، (1992). " السياسات الادارية الحديثة لادارة الموارد البشرية في مصر ، مجلة البحوث الادارية ، جامعة الزقازيق، الزقازيق.
32. الجبري، صالح عمرو (2001). " اثر استراتيجية اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.

33. الكبيسي ، سعدى مجيد (2001). " الأثر بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم أداء الموارد

البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق

"، اطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية،

بغداد.

34. أبو زيد، ذياب (2003). " التخطيط الاستراتيجي في للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص:

دراسة ميدانية مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة ، عمان ، الأردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد

والعلوم الادارية.

35. حسن، فلاح حسن، ( 2009). " استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق للأوسط،

عمان ، الأردن.

36. أبو دولة ، جمال ؛ صالحية ، لؤى محمد، (2005). " تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي

في ادارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية

للادارة، المجلد الخامس والعشرون، العدد الأول، يونيو(86).

- 1- Mondy, W. & None, R. (2005). "Human Resources Management Pearson education International, Prentice Hall, Ninth Edition".
2. Collins, Christopher & Clark, Kevin D., (2003), "Strategic human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage", Academy of Management Journal, Vol. 46, No. 6, 740–751.
3. Siu Chow, Irene Hau, (2008), "An Empirical Investigation of Coherent Human Resource Practices and High Performance Work Systems", International Journal of Employment Studies: 125-143.
4. Kuvaas, Bard, (2008), "An Exploration of How the Employee Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human Resource Practices and Employee Outcomes", Journal of Management Studies, Vol. 45, No.1: 1- 25.
5. Chen, Chung – Jen & Huang, Jine – Wen, (2009), "Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity", Journal of Business Research, Vol. 62: 104-114.
6. Vlachos, Ilias P., (2009), "The effects of human resource practices on firm growth", International Journal of Business Science and Applied Management, Vol. 4, No. 2: 17-34.
7. Peris-Ortiz, Marta, (2009), "An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship, Internatioanl Entrep Management Journal, Vol.5: 461–479.
8. Chang Yang, Chien & Yeh-Yun Lin, Carol, (2009), "Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 9, September: 1965–1984.
9. Kim, Jungin, (2010), "Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector", Public Administration Review, January – February: 38-49.
10. Edralin, Divina M, (2010), "Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines" DLSU Business & Economics Review, Vol.19, No.2: 25-41.

## الملاحق

### ملحق رقم (1) الدراسة الاستطلاعية

المحور الأول: الدراسة الاستطلاعية على عينة من موظفي مؤسسة الادعاء العام

| م | العبارات                                                             | (نعم)             | (لا)              |
|---|----------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
|   |                                                                      | النسبة<br>المئوية | النسبة<br>المئوية |
| 1 | هل يتم اتباع برامج وخطط تدريبية حديثة لتنمية وتطوير الموارد البشرية؟ | %20               | %80               |
| 2 | هل يوجد نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز؟                         | %30               | %70               |

| م | العبارات                                                | (نعم)             | (متوسط)           | (لا)              |
|---|---------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   |                                                         | النسبة<br>المئوية | النسبة<br>المئوية | النسبة<br>المئوية |
| 1 | هل يوجد سياسة واضحة لتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية؟ | %10               | %50               | %40               |
| 2 | ما مدى وجود نظام فعال للمكافآت والأجور والحوافز؟        | %10               | %60               | %30               |
| 3 | هل يتم تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية؟            | % 0               | %40               | %60               |

## ملحق رقم ( 2 ) استبانة

لمعرفة أثر فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام بمحافظة الداخلية على أداء العاملين.

السيد الفاضل /

تحية طيبة وبعد ،

يشرفني تعاون سيادتكم معنا من أجل المساهمة في اخراج هذه الرسالة إلى النور وذلك بأخذ آراء سيادتكم والتي سيكون لها الأثر الجيد في النهوض بمؤسسة الادعاء العام بمحافظة الداخلية ، ومرفق طيه استمارة استبيان ، وهي كجزء من دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال- جامعة الشرقية وهي بعنوان:

" فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في الادعاء العام سلطنة عمان وعلاقتها بأداء العاملين" وتستهدف هذه الدراسة معرفة أثر فاعلية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الادعاء العام بمحافظة الداخلية على أداء العاملين.

- لذا أرجو من سيادتكم التكرم بوضع علامة (√) أمام (موافق أو غير موافق) ، بالإضافة إلى ملء البيانات التالية الخاصة بسيادتكم.

الباحث

سيف بن عيسى السناني

الجزء الأول:

1. العمر:

- من ٢٠ إلى أقل من ٢٥ ( ) من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ ( )  
- من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ ( ) من ٣٥ فأكثر ( )

2. المؤهل العلمي:

- ثانوي ( ) بكالوريوس ( )  
- ماجستير ( ) -دكتوراه ( )

3. عدد سنوات الخدمة:

- من سنة إلى أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات ( )  
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة ( ) من ١٥ فأكثر ( )

4. عدد الدورات التي التحقت بها في إدارة التطوير الإداري بمؤسسة الادعاء العام:

- لم التحق بدورات  
- من ١ إلى ٤ دورات ( ) من ٥ إلى ٨ دورات ( )  
- أكثر من ٨ دورات ( )

5. نوع الدورات التدريبية التي التحقت بها بإدارة التطوير الإداري

- إدارية ( ) - ثقافية ( )

- فنية (معامل ومختبرات) ()
- حاسب آلي ()
- اجتماعية ()
- غير ذلك ()

### الجزء الثاني:

أولاً: قيام إدارة التطوير بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات أو الأقسام داخل مؤسسة الادعاء العام، وذلك عن طريق:

| أوافق بشده                                                                             | أوافق | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|---------------|
|                                                                                        |       |          |               |
| وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على الكفاءة في اختيار العناصر البشرية.                   |       |          |               |
| وجود سياسات وظيفية مرنة تعتمد على المؤهل المناسب في اختيار العناصر البشرية.            |       |          |               |
| وجود نظام يقوم على توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور.              |       |          |               |
| توفير المواد العلمية والحالات الدراسية في مجال التطوير الإداري.                        |       |          |               |
| توفير جهة متخصصة بتقديم الاستشارة في بعض الموضوعات الجوهرية مما يساعد في تطوير الأداء. |       |          |               |

**ثانياً: مستوى تأثير التطوير على أداء العاملين في كل إدارة ، ويشمل الآتي:**

| أوافق بشده | أوافق | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|------------|-------|----------|---------------|
|            |       |          |               |

|  |  |  |  |                                                                                                           |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل.                                                         |
|  |  |  |  | وجود عملية تقييم مستمرة تساعد على تحديد الأعمال وتوزيعها بشكل دقيق ومنع الازدواجية وتحديد المسؤولية.      |
|  |  |  |  | إطلاع العاملين على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف الإدارة مما يساعدهم في معرفة نقاط القوة والضعف لديهم |

ثالثاً: دور الإدارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع إدارة التطوير الإداري ، ويشمل الآتي:

| أوافق بشده | أوافق | لا أوافق | لا أوافق بشدة |                                                                      |
|------------|-------|----------|---------------|----------------------------------------------------------------------|
|            |       |          |               | تنمية التفكير العلمي وروح الابتكار والتجديد.                         |
|            |       |          |               | تنمية قدرات العاملين عن طريق توفير برامج تدريبية مناسبة لاحتياجاتهم. |
|            |       |          |               | إيجاد علاقات إنسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يحسن الأداء.           |
|            |       |          |               | تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين.                                  |
|            |       |          |               | تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل مؤسسة الإبداع العام.             |

|  |  |  |  |                                                            |
|--|--|--|--|------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | وضع معدلات أداء موضوعية لتوزيع العمل.                      |
|  |  |  |  | وجود مشاركة بين الإدارة العليا والعاملين في عملية التغيير. |

#### رابعاً: التحديات التي تواجه عملية التطوير ، ويشمل الآتي:

| أوافق بشده | أوافق | لا أوافق بشدة | لا أوافق |                                                                                                                |
|------------|-------|---------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |       |               |          | طول الإجراءات المتبعة داخل العمل.                                                                              |
|            |       |               |          | تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل.                                                                            |
|            |       |               |          | عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.                                                                          |
|            |       |               |          | وجود بعض المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح.                                                               |
|            |       |               |          | عدم توافر الكوادر البشرية المتخصصة من حيث العدد والنوعية.                                                      |
|            |       |               |          | عدم تعاون الإدارات والأقسام مع إدارة التطوير في إمدادها بالمعلومات التي تساعد في حل المشاكل التنظيمية بداخلها. |

#### خامساً: الأنشطة التي تقدمها إدارة التطوير الإداري في مجال تحسين الأداء الوظيفي بالتعاون

#### مع الإدارات والأقسام داخل مؤسسة الادعاء العام، ويشمل الآتي:

| أوافق بشده | أوافق | لا أوافق بشدة | لا أوافق |  |
|------------|-------|---------------|----------|--|
|            |       |               |          |  |

|  |  |  |                                                                                                                       |
|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | تقدم إدارة التطوير الإداري مطويات بالدور الذي تقوم به والبرامج التي تقدمها.                                           |
|  |  |  | تقديم برامج تدريبية حديثة تساعد على تحسين أداء العاملين.                                                              |
|  |  |  | تنفيذ البرامج التدريبية بالتعاون مع المؤسسات والوحدات المختلفة.                                                       |
|  |  |  | تسهيل إجراءات العمل الإداري في مؤسسة الادعاء العام، وإعداد وتحديث دليل الإجراءات.                                     |
|  |  |  | متابعة العناية بالمعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في مؤسسة الادعاء العام وإعداد الدراسات لترشيد استعمالها. |
|  |  |  | تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول لمفاهيم جديدة لتطوير العمل الإداري.                                            |

### ملحق رقم (3)

#### قائمة بأسماء السادة

| الدرجة العلمية                | الاسم                      | م |
|-------------------------------|----------------------------|---|
| استاذ مشارك<br><br>جامعة نزوى | أ.د. عبد الله محمد الشكيلي | 1 |
| استاذ مشارك                   | أ.د. رمزي سالم             | 2 |
| استاذ مشارك                   | أ.د. محمد بشير             | 3 |