



كلية إدارة الاعمال

أثر إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في
المؤسسات التعليمية الحكومية في سلطنة عمان (دراسة حالة:
المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى)

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

خالد حمد الحرسوسي

إشراف الدكتور

عبدالله المعولي

2025م / 1446هـ



كلية إدارة الاعمال

أثر إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في
المؤسسات التعليمية الحكومية في سلطنة عمان (دراسة
حالة: المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى)

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

خالد حمد الحرسوسي

إشراف الدكتور

عبدالله المعولي

2025م / 1446هـ

الاجازة

أثر إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات

التعليمية الحكومية في سلطنة عمان

(دراسة حالة: المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى)

إعداد: الطالب/ خالد حمد الحرسوسي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 25 / 5 / 2024م وتمت إجازتها

المشرف الدكتور: عبد الله بن راشد المعولي

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1. د/عبدالله المعولي (مشرف الرسالة)
.....	2. د/هايل طشطوش (مناقش داخلي)
.....	3. د/رمزي سلام (محكم)
.....	4. د/ خميس الكليبي (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 خالد حمد بن الدودة الحرسوسي

التوقيع:

الشكر والتقدير

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد،

الشكر لله - عز وجل - الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة لإتمام هذه الرسالة، فله الحمد والشكر حمداً طيباً مباركاً يليق بجلاله، ومن باب قول المُصطفى صل الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس."

فإن الوفاء يقتضي أن يُرد الفضل لأهله، لذلك أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من كان له الفضل بعد الله في إخراج

هذا البحث العلمي، الأستاذ الدكتور/ عبدالله بن راشد بن محمد المعولي لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي وجدت فيه أستاذاً فاضلاً معطاءً، بذل الجهد، وقدم التوجيه السليم والرأي السديد، الذي ساعدني في تخطي الكثير من الصعاب فجزاه الله عنى خير الجزاء وأمده الله بدوام الصحة والعافية.

كما أهدي هذا العمل إلى أبي الغالي وأمي الحبيبة وعائلتي

المستخلص

تتناول هذه الدراسة موضوعاً حيوياً يتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان. تنطلق الدراسة من أهمية الموارد البشرية كعامل أساسي في تحقيق النجاح والتميز في القطاع التعليمي الحكومي، خاصة في ظل تعدد وتنوع الأنشطة الميدانية التي تقوم بها هذه المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على الفرضية الرئيسية التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية وبين كفاءة وفعالية هذه الإدارة.

هدفت الدراسة إلى فهم دور إدارة الموارد البشرية في الأنشطة الميدانية، وتحليل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها، وتحديد التحديات والمشكلات التي تواجهها. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تضمنت 36 عبارة موزعة على خمس فقرات تعالج المتغير المستقل (دور إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية).

خلصت الدراسة إلى وجود ترابط وثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنماطها المختلفة (التشاركية والقيادية والجودة الشاملة) ومستوى جودة المخرجات الميدانية. وأظهرت النتائج نجاح المؤسسات الحكومية بمحافظة الوسطى في تبني منهجية إدارية متوازنة تجمع بين مزايا الأنماط الإدارية الثلاثة، مما انعكس إيجاباً على رضا العاملين ومستوى جودة الأعمال الميدانية.

كما كشفت الدراسة عن بعض التحديات والفجوات المتعلقة بعدالة توزيع المكافآت، وإجراءات الأمن والسلامة، والتعامل مع المعوقات الإدارية والفنية، مما يستدعي مراجعة السياسات والممارسات بشكل دوري. وأوصت الدراسة بتبني نهج استباقي في التعامل مع التحديات المستقبلية، وتعزيز التعاون مع الجهات المعنية بالعمل الميداني، وتبني استراتيجية متكاملة تقوم على الاستثمار الأمثل في العنصر البشري وتوظيف التقنيات الحديثة.

أكدت الدراسة أن أثر إدارة الموارد البشرية يتجاوز مجرد تحسين مؤشرات الأداء الميداني ليشمل الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع العماني، وتعزيز تنافسية قطاع التعليم، وتمكين الأجيال القادمة من مواجهة تحديات المستقبل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية - الأعمال والأنشطة الميدانية - المؤسسات الحكومية التعليمية في سلطنة عمان

Abstract

The study examines the role of human resources management in field activities in governmental educational institutions in the Al Wusta Governorate in the Sultanate of Oman. The research begins from the importance of human resources as a fundamental factor in achieving success and excellence in the governmental education sector, especially given the complexity and diversity of field activities undertaken by these institutions. The study adopted the main hypothesis that there is a statistically significant relationship between the role of human resources management in field activities and the efficiency and effectiveness of this management.

The study aimed to understand the role of human resources management in field activities, analyze the activities and operations it performs, and identify the challenges and problems it faces. It relied on the descriptive analytical approach using a questionnaire as a data collection tool, which included 36 statements distributed across five sections addressing the independent variable (role of human resources management) and the dependent variable (efficiency and effectiveness of human resources management).

The study concluded that there is a close correlation between human resources management practices in their various forms (participatory, leadership, and total quality) and the quality level of field outputs. The results showed the success of governmental educational institutions in Al Wusta Governorate in adopting a balanced administrative methodology that combines the advantages of the three administrative patterns, which positively reflected on employee satisfaction and the quality level of field work.

The study also revealed some challenges and gaps related to the fair distribution of rewards, safety and security procedures, and dealing with administrative and technical obstacles, which necessitates periodic review of policies and practices. The study recommended adopting a proactive approach in dealing with future challenges, enhancing cooperation with relevant agencies involved in field work, and adopting an integrated strategy based on optimal investment in human resources and the use of modern technologies. The study confirmed that the impact of human resources management goes beyond merely improving field performance indicators to include contributing to sustainable development of Omani society, enhancing the competitiveness of the education sector, and empowering future generations to face future challenges.

Keywords: Human Resources Management - Business and Field Activities - Government Educational Institutions in the Sultanate of Oman

قائمة المحتويات

الإقرار	أ
الشكر والتقدير	ب
المستخلص باللغة العربية	ج
Abstract (المستخلص باللغة الإنجليزية)	د
قائمة المحتويات	هـ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	1
1.2 مشكلة الدراسة	3
1.3 أسئلة الدراسة	4
1.4 فرضيات الدراسة	5
1.5 أهمية الدراسة	7
1.5.1 الأهمية العلمية	7
1.5.2 الأهمية العملية	8
1.6 أهداف الدراسة	9
1.7 نموذج الدراسة	10
1.8 منهج الدراسة	11
1.9 الأسلوب التحليلي للبيانات	12

13	1.10 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
15	1.11 حدود الدراسة
16	1.12 خلاصة الفصل الأول
23	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
24	2.1 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
24	2.1.1 مقدمة
26	2.1.2 نشأة إدارة الموارد البشرية
28	2.1.3 مفهوم إدارة الموارد البشرية
31	2.1.4 تداعيات ظهور إدارة الموارد البشرية وأهميتها
33	2.1.5 أهداف إدارة الموارد البشرية
35	2.1.6 المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
38	2.1.7 الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
	2.2 المبحث الثاني: كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية.....
41	2.3 المبحث الثالث: نبذة عن المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى ...
56	2.4 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
59	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)
62	الفصل الرابع: تحليل البيانات
70	الفصل الخامس: ونتائج الدراسة
70	

التوصيات والخاتمة 98

المراجع 103

فهرس الجداول:

- جدول رقم (1.1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس 19
- جدول رقم (1.2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 21
- جدول رقم (1.3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 23
- جدول رقم (2.1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نشأة إدارة الموارد البشرية 25
- جدول رقم (2.2) المتوسطات الحسابية لمحور مفهوم إدارة الموارد البشرية 27
- جدول رقم (2.3) المتوسطات الحسابية لمحور تداعيات ظهور إدارة الموارد البشرية 28
- جدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية لأهداف إدارة الموارد البشرية 31
- جدول رقم (2.5) المتوسطات الحسابية لمهام إدارة الموارد البشرية 33
- جدول رقم (2.6) المتوسطات الحسابية للممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية 35
- جدول رقم (2.7) تحليل التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية 41
- جدول رقم (3.1) توزيع الاستبانة على المحاور 65
- جدول رقم (3.2) معاملات الصدق والثبات للأداة 66
- جدول رقم (4.1) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الأولى 71
- جدول رقم (4.2) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية 72
- جدول رقم (4.3) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الثالثة 73

- جدول رقم (4.4) النتائج الإحصائية لاختبار الفرضية الرابعة 74
- جدول رقم (4.5) العلاقة بين الأبعاد المختلفة لإدارة الموارد البشرية 76
- جدول رقم (4.6) توصيات الدراسة بناءً على نتائج التحليل 90

فهرس الاشكال

- شكل رقم (1.1) نموذج الدراسة 10
- شكل رقم (1.2) توزيع العينة حسب الجنس 19
- شكل رقم (1.3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي 21
- شكل رقم (2.1) الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية 26
- شكل رقم (2.2) نموذج مفاهيم إدارة الموارد البشرية 28
- شكل رقم (2.3) أبعاد كفاءة إدارة الموارد البشرية 31
- شكل رقم (2.4) الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية 38
- شكل رقم (3.1) خطوات إعداد الاستبانة 62
- شكل رقم (3.2) مراحل تحليل البيانات 66
- شكل رقم (4.1) النتائج العامة لتحليل البيانات 71
- شكل رقم (4.2) العلاقة بين الخبرة وكفاءة إدارة الموارد البشرية 73
- شكل رقم (4.3) العلاقة بين التدريب وكفاءة إدارة الموارد البشرية 74
- شكل رقم (4.4) تلخيص النتائج النهائية للدراسة 90

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أسئلة الدراسة
4. فرضيات الدراسة
5. أهمية الدراسة
 - الأهمية العلمية
 - الأهمية العملية
6. أهداف الدراسة
7. نموذج الدراسة
8. منهج الدراسة
9. الأسلوب التحليلي للبيانات
10. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
11. حدود الدراسة
 - الحدود المكانية
 - الحدود الزمنية
 - الحدود البشرية
12. خلاصة الفصل الأول

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تحظى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان بأهمية كبيرة، حيث تعتبر الموارد البشرية عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح والتميز في القطاع العام بالنظر إلى أن العمل والأنشطة الميدانية التي تقوم بها هذه المؤسسات معقدة ومتنوعة، وتتطلب حوكمة خاصة لإدارة الموارد البشرية لرفع أدائها وزيادة نجاعتها.

حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة حيوية في أي منظمة تعمل على تطوير وإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، وفي المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان تتولى دائرة الموارد البشرية مسؤولية توظيف وإدارة وتدريب وتأهيل وتطوير واستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات لمختلف الوظائف الحكومية، كما تهتم بإدارة أداء الموظفين وتقديم الحوافز المادية وغير المادية لهم، بهدف تحقيق رضاهم وزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم.

وتبرز المؤسسات التعليمية الحكومية كمؤسسات متميزة بأهمية أدوارها وخدماتها المتنوعة التي تمس مختلف شرائح المجتمع وهو ما يستوجب تطوير أدائها ورفع مردودية مواردها البشرية، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع الميدانية في المؤسسات الحكومية في القطاع التعليمي الحكومي وذلك من خلال توجيه العاملين في هذه القطاعات والإشراف عليهم ومتابعتهم، والعمل على تطوير الهياكل التنظيمية والوظائف بما يتناسب مع احتياجات وتطورات العمل الميداني.

في هذا العمل، سنعمل على دراسة أثر إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

1-2 مشكلة الدراسة

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية في سلطنة عمان، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تنظيم وتطوير القوى العاملة والاستفادة منها على النحو الأمثل.

تعتبر المؤسسات الحكومية في المجال التعليمي في سلطنة عمان من أكبر جهات التوظيف في البلاد، وتشمل العديد من المجالات كالمديريات العامة للتربية والتعليم ودوائرها الفرعية ومختلف إداراتها والمدارس، وتتميز هذه المؤسسات بأنها تعمل في بيئة متنوعة ومعقدة، وتتطلب إدارة فعالة ومهارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

وتتمحور مشكلة الدراسة حول تحديات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية التعليمية بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية وتحديدًا في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، خاصة أمام اتساع الرقعة الجغرافية لهذه المحافظة وما يفرضه من تحديات للأعمال والأنشطة الميدانية ومن بين هذه التحديات يمكن تحديد التالي:

- عدم وجود استراتيجية واضحة وأهداف محددة لإدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- ضعف التنسيق والتكامل بين الإدارات المختلفة في المنظمة مما يؤدي إلى هدر الموارد البشرية وعدم استغلالها بشكل فعال في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.
- الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الموارد البشرية مما يعيق مواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى.

ولذلك تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية وتحديدا في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان؟

1-3 أسئلة الدراسة

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية بمحافظة الوسطى بالمديرية العامة للتربية والتعليم بذات المحافظة في سلطنة عمان؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو أثر الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة

الميدانية على كفاءة وفعالية هذه الإدارة؟

2. ما هو أثر الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في مجال الأعمال والأنشطة

الميدانية على كفاءة وفعالية هذه الإدارة؟

3. ما هو أثر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية

على كفاءة وفعالية هذه الإدارة؟

1-4 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة

الميدانية وبين كفاءة وفعالية الموظفين في هذه الإدارة.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية وبين كفاءة وفعالية هذه الإدارة .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف التي يسعى قسم الموارد البشرية إلى تحقيقها في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية وبين كفاءة وفعالية هذا القسم.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية وكفاءة وفعالية هذه الإدارة.
4. لا توجد دلالة إحصائية في تأثير الخبرة العملية للموظفين على أداء العمل في المؤسسات الحكومية التعليمية في عمان في مجال إدارة الموارد البشرية.
5. لا توجد دلالة إحصائية في تأثير التدريب والتطوير على كفاءة الموظفين في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية في عمان.

1-5 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لدراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية في سلطنة عمان فيما يلي:

1. تساهم في تطوير المعرفة العلمية: تساهم دراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية التعليمية في توسيع المعرفة العلمية في هذا المجال، وتحديدًا فيما يتعلق بالعمل والأنشطة الميدانية، ومن خلال الأبحاث والدراسات، يتمكن الباحثون من استكشاف وفهم تحديات إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل في هذا السياق وتطوير نظريات ومفاهيم جديدة.
2. فهم دور إدارة الموارد البشرية: تساعد دراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية على فهم أفضل للدور الذي تلعبه إدارة الموارد

البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية، ويتم تحليل تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي والتحسين المستمر للعمليات والخدمات المقدمة.

3. تطوير الممارسات الفعالة: تعمل دراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية على تطوير الممارسات الفعالة في هذا المجال، ويتم تحديد الأدوات والأساليب والإجراءات الأكثر فعالية لتنظيم وتطوير القوى العاملة وتحقيق أفضل النتائج في العمل الميداني.

الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لدراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية في سلطنة عمان فيما يلي:

1. تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية: تساعد دراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية على تحسين كفاءة وفعالية إدارة مواردها البشرية، ومن خلال تطبيق المفاهيم والأساليب الحديثة، يمكن للمنظمات الحكومية تحسين عمليات التوظيف والتدريب والتطوير وإدارة الأداء، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي العام.

2. تحقيق أهداف المؤسسات الحكومية التعليمية: إن دراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية تساهم في تحقيق أهدافها، ومن خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة اللازمة، تستطيع المؤسسات الحكومية تحقيق التحسين المستمر وتقديم الخدمات بطريقة أكثر جودة وفعالية، مما يعزز سمعتها ورضا المواطنين.

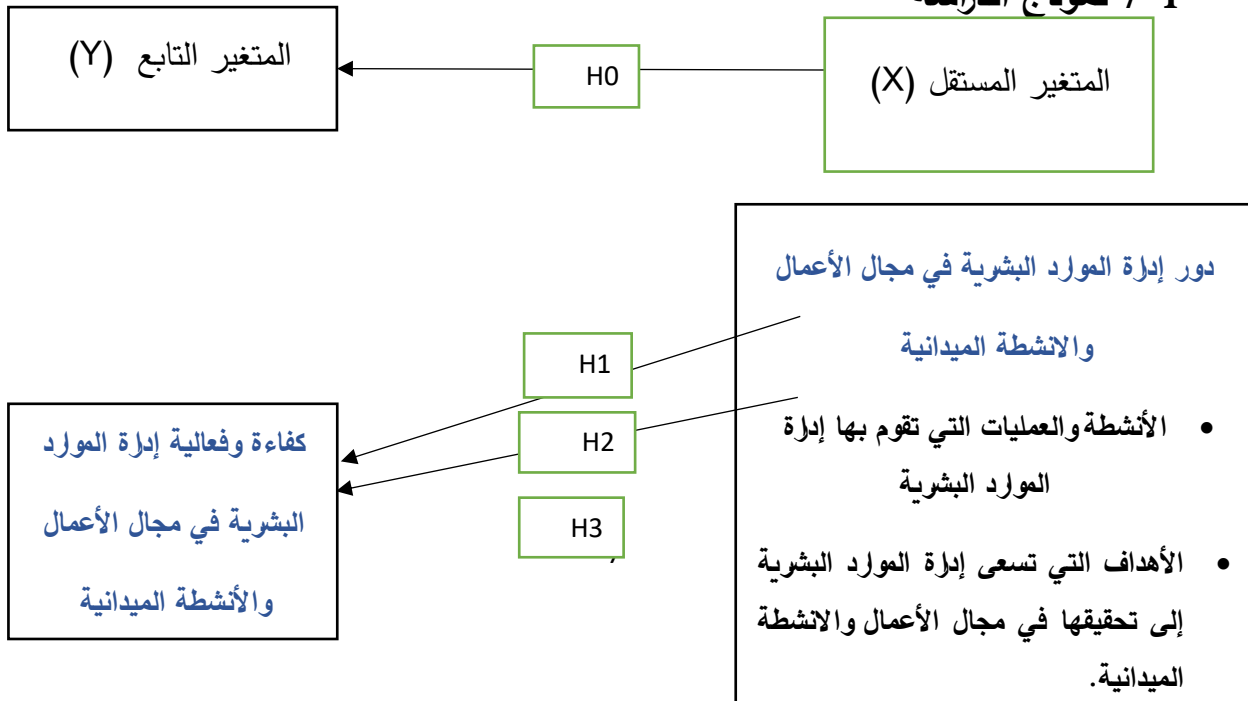
3. بناء علاقات عمل إيجابية: تساعد دراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية على بناء علاقات عمل إيجابية بين الموارد البشرية

والمنظمة، ويتم تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى روح الفريق القوية والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

6-1 أهداف الدراسة

1. فهم دور إدارة الموارد البشرية: تهدف الدراسة إلى فهم دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية، ويتم ذلك من خلال دراسة النظريات والمفاهيم المتعلقة بهذا المجال وتطبيقها على السياق الحكومي. المؤسسات في سلطنة عمان.
2. تحليل الأنشطة والعمليات: تهدف الدراسة إلى تحليل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية التعليمية في الأعمال والأنشطة الميدانية، ويتم ذلك بهدف فهم كيفية توظيف الموظفين وتطويرهم وتحسين أدائهم والإدارة في سياق العمل الميداني في الحقل التربوي والتعليمي.
3. تحديد التحديات والمشكلات: تهدف الدراسة إلى التعرف على التحديات والمشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية التعليمية في المجالات الميدانية، ويتم ذلك بهدف تحديد العوامل المؤثرة ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التحديات والمشكلات.

7-1 نموذج الدراسة



نموذج من عمل الباحث

المتغير المستقل: تم تحديد المتغير المستقل من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ومنها:

(زكى وآخرون، 2002)

المتغير التابع: تم تحديد المتغير التابع من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ومنها:

(شلبي، 2021)

ستتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة ، حيث يعتمد على مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل بوصف ممارسات ادارة الموارد البشرية في الاعمال والانشطة الميدانية بالمؤسسات الحكومية التعليمية في سلطنة عمان، وجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها لاستخلاص النتائج من خلال الاستبيان، وذلك للتعرف على العلاقة بين (الأنشطة والعمليات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية في الاعمال والانشطة الميدانية بالمؤسسات الحكومية التعليمية بالسلطنة والأهداف التي تسعى اليها ادارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها)، وبين (كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية بمجال الاعمال والانشطة الميدانية) للإجابة على الاشكالية المطروحة واختبار الفرضيات من عدمها.

فمن خلال طبيعة البيانات المراد جمعها، واحتكاما للمنهج المتبع وكذا الوقت المسموح به، فوجدنا الأداة المناسبة لتحقيق اهداف الدراسة هي (الاستبانة).

9-1 الاسلوب التحليلي للبيانات

سنقوم بتصميم استبانة الدراسة معتمدين على الدراسات المختلفة، متضمنة جزئين الأول متعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة.

اما الجزء الثاني: تضمن محور الاستبانة الذي يعالج المتغير المستقل (دور ادارة الموارد البشرية في مجال الاعمال والانشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية)، والتابع (كفاءة وفاعلية ادارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية التعليمية)، يتكون من 36 عبارة مقسمة على خمس فقرات.

10-1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

• الموارد البشرية:

تُعرف إدارة الموارد البشرية في كاسيو بأنها عملية تهدف إلى ضمان الاستخدام الفعال للموظفين في المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز رضا الموظفين، وتتمحور جهود إدارة الموارد البشرية في كاسيو حول تنظيم وتوجيه وتطوير الموظفين بما يعزز الأداء الفردي والجماعي ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام (نصر الله، 2002). يتم تعريفها من الناحية الإجرائية على أنها إدارة الموارد البشرية (HRM) في شركة Casio باعتبارها المجال الذي يركز على جميع جوانب توظيف وإدارة الموظفين في المنظمة، الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تعزيز الأداء التنظيمي من خلال استغلال كافة الكفاءات والمهارات والقدرات البشرية، وتعمل على توظيف الموظفين المناسبين وتوجيههم وتطويرهم بما يعزز الأداء الفردي والجماعي، ويساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل عام .

• الأنشطة الميدانية:

الأنشطة الميدانية هي مجموعة من العمليات والتمارين التي تتم خارج البيئة التقليدية للمكتب أو الفصل الدراسي. تتضمن هذه الأنشطة تطبيق المهارات والنظريات في بيئات العالم الحقيقي، ويمكن أن تكون الأنشطة الميدانية ضرورية في العديد من المجالات مثل البحث العلمي والتعليم والهندسة وعلوم البيئة والعلوم الاجتماعية والجيولوجيا والأنثروبولوجيا والعديد من التخصصات الأخرى.

• المؤسسات الحكومية:

المؤسسات الحكومية هي الهيئات أو الأجهزة التي تشكل جزءا من الجهاز الإداري للدولة، وتعمل هذه المؤسسات وفقا للقوانين والتشريعات المعمول بها في الدولة، وتهدف إلى تنفيذ السياسات العامة، وتقديم الخدمات للمواطنين، والحفاظ على النظام العام، تحقيق أهداف الدولة في مختلف المجالات.00

1-9 حدود الدراسة

الحدود المكانية

إن الحدود المكانية لدراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية في سلطنة عمان هي أنها تقتصر على المؤسسات الحكومية التعليمية الموجودة في سلطنة عمان فقط. وتحديد العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان.

الحدود الزمنية

تقتصر الحدود الزمنية لدراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية وتحديد العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان على الفترة من 2023 إلى 2024.

الحدود البشرية

وتتمثل الحدود البشرية لدراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية في سلطنة عمان في أنها تقتصر على الموظفين والمسؤولين العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات الحكومية التعليمية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، وسوف تتكون من 202 مفردة.

خلاصة الفصل الأول:

يشرح هذا الفصل الإطار العام المستخدم في الدراسة، حيث تضمن مقدمة الدراسة، التي تحدثت عن موضوع الرسالة، ومشكلة الدراسة، وأسئلة الدراسة للإجابة عنها، وهدف الدراسة، وأهمية الدراسة النظرية والعملية، كما تضمن الفصل فرضيات الدراسة بعد بناء نموذج الدراسة من خلال مراجعة شاملة للمراجع والأدبيات موضوع الدراسة، ثم التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها المستقلة والتي تمثلت في الموارد البشرية، والأنشطة الميدانية، المؤسسات الحكومية، وينتهي الفصل بالحدود وقد حددت الدراسة بالحدود البشرية، والحدود الزمنية، والحدود المكانية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
 - مقدمة
 - نشأة إدارة الموارد البشرية
 - مفهوم إدارة الموارد البشرية
 - تداعيات ظهور إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمات
 - أهداف إدارة الموارد البشرية
 - المهام الرئيسية للموارد البشرية
 - الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية
- المبحث الثاني: كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية
 - الآثار المترتبة على تحسين الأداء لدى الشركات العاملة
 - محددات الأداء في المنظمات في مجال الموارد البشرية
 - مؤشرات الأداء في الموارد البشرية
 - تقييم أداء الموارد البشرية
 - مسؤوليات تقييم الأداء
 - طرق تقييم أداء الموارد البشرية
 - تحديات الموارد البشرية ضمن عمليات الأداء
- المبحث الثالث: نبذة عن المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

مقدمة:

إدارة الموارد البشرية هي المجال الذي يركز على إدارة وتنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسات والمنظمات، وتشمل هذه الموارد جميع الأفراد العاملين في المنظمة، بغض النظر عن مستوى تعليمهم أو مهاراتهم.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تنظيم القوى العاملة وتطويرها والحفاظ عليها. وتتولى عملية توظيف الأفراد المناسبين للوظائف المطلوبة وتوجيههم وتدريبهم لتنمية مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم وكما يهتم بتقييم أداء الموظفين وتعزيز رضاهم، ويعمل على الحفاظ على روح العمل الجماعي وتعزيز المشاركة الفعالة في المنظمة.

النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية هي أنها نشاط روتيني يشمل الجوانب التنفيذية فقط، مثل الاحتفاظ بملفات وسجلات الموظفين ومتابعة الجوانب المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وإجازاتهم، ووفقاً لهذا النهج، يتم تقليص دور مدير الموارد البشرية وتقتصر وظيفته الاستراتيجية والمؤثرة. ومن ناحية أخرى، فإن الوجهة الحديثة لإدارة الموارد البشرية تأخذ نهجاً أكثر شمولاً واستراتيجية، وتعد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة، ويتم التركيز على تطوير وإدارة الموظفين كأصول استراتيجية للمنظمة، ويشمل ذلك التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتنمية المهارات وتحفيز الموظفين وبناء ثقافة المنظمة وتنظيم التغييرات.

وينعكس هذا النهج التقليدي أيضًا في الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءًا فرعيًا أو داخليًا في المنظمة وليس لها موقع أو تأثير استراتيجي في اتخاذ القرار. (مخاوش، 2007)

إن النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية تعتبرها وظيفة أساسية في المنظمة، لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل ويعتبر العنصر البشري العامل في المنظمة أحد العوامل الحاسمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية. (بلاغماس، 2017، ص 60).

يشارك توماس وآخرون الرؤية الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مدركين أهمية رأس المال البشري والفكري وإدارة المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية، وهم يعتقدون أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا مثل أي قسم آخر، وتساهم في نجاح أي منظمة.

ووفقاً لهذه الرؤية، يعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، حيث يتم التركيز على تطوير وإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة ومواجهة التحديات التنظيمية، ويتم التأكيد على أهمية بناء فرق عمل متميزة، وتعيين الموظفين المناسبين، وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم على الابتكار والإبداع، وبالإضافة إلى ذلك، يتم تعزيز دور إدارة المعرفة وتقاسم المعرفة داخل المنظمة كأدوات استراتيجية لتعزيز الأداء والقدرة التنافسية.

إنهم يعتبرون الموظفين هم المورد الأكثر قيمة للمؤسسة، وبالتالي يجب إدارتهم بنفس العناية والتركيز مثل أي مورد آخر في العمل، ويعتقدون أن الإدارة الفعالة للموارد البشرية تنتج من الاستثمار في رأس المال البشري، أي تطوير الموظفين والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم بشكل أفضل .

بالإضافة إلى ذلك، يهدف هؤلاء الأشخاص إلى زيادة نجاح المنظمة إلى جانب نجاح الموظفين، ويعتقدون أن استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة في إدارة الموارد البشرية يمكن أن يحقق هذا الهدف، وتركز هذه الرؤية على تطوير استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية التي تعزز الأداء الفردي والجماعي للموظفين وتعزز التزامهم ورضاهم عن العمل، مما يؤدي في النهاية إلى النجاح الشامل للمنظمة. (المغير، 2022، ص81)

• نشأة إدارة الموارد البشرية:

قبل الثورة الصناعية، لم تكن إدارة الموارد البشرية موجودة بمعناها الحالي، وفي تلك الفترة، عمل الأفراد يدويًا واستخدموا مهاراتهم الشخصية للقيام بالأعمال الضرورية للبقاء والعيش، ولم تكن هناك حاجة لإدارة خاصة للموارد البشرية وكان صاحب العمل يعامل العمال كسلعة يشتريها ويبيعها وفقًا لاحتياجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام.

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية كمفهوم وممارسة بناءً على التحولات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن الثورة الصناعية، وعند تتبع نشأة إدارة الموارد البشرية، تتم الإشارة إلى التطورات التي حدثت في الولايات المتحدة، حيث تأثرت العديد من الدول حول العالم بمفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة..

شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تحولات كثيرة في الصناعة، حيث حلت الآلة محل قوة العمل، وظهر مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وتجمع عدد كبير من العمال في أماكن العمل، وتم إنشاء المصانع الكبرى التي استوعبت الآلات الجديدة.

وصاحب ذلك ظهور مشاكل نفسية واجتماعية معقدة، مما أدى إلى إنشاء أقسام تحت مسميات مختلفة، مثل إدارة العمال أو إدارة شؤون الموظفين، للإشراف على الموظفين والعاملين وتنظيم علاقاتهم مع... الإدارة العليا ومعالجة مشاكلهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

وفي أوائل القرن العشرين ظهرت بعض الأفكار الداعية إلى الاهتمام بالعمال والجمعيات التي تطالب بحقوق العاملين، وبرزت الحاجة إلى وجود هيئة متخصصة لتقديم المساعدة اللازمة للإدارة في المنظمة المعنية بحل المشاكل الإنسانية في الجوانب المتعلقة بالأفراد (يسرى ، 2000، ص120)، وقد ساعد على ظهور حركة الإدارة العلمية، مما ساهم في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وظهور المنظمات العمالية في الدول الصناعية، مثل النقابات العمالية التي عملت على زيادة أجور العمال، وتقليل ساعات العمل، وتهيئة الظروف ووسائل العمل المريحة. أصبحت الإضرابات والمقاطعة واستخدام أساليب القوة الأخرى قاعدة عامة للعمال. (محمد، 2007، ص34)

• مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لغويًا: مصدر المسار، مصدر الرزق .

يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من العمل، والذين يطمحون إلى أداء هذه المهام بحماس واقتناع .
ومن وجهة نظر محمد فتحي، تُعرف الموارد البشرية بأنها العنصر الأساسي والأهم في أي منظمة إنتاجية أو خدمية. تشمل الموارد البشرية الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف التخصصات والمستويات، ويساهمون في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات التي تقدمها المنظمة .

تتنوع الموارد البشرية من حيث الأنواع والجنسيات ومستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها. ويشمل جميع أعضاء الهيئة الإدارية والعاملين في المؤسسة.

من حيث الأنواع، يشمل متخصصو الموارد البشرية مجموعة متنوعة من الأفراد على أساس الجنس والعمر والثقافة والخلفية التعليمية ومهارات التعامل مع الآخرين والخبرات السابقة والاهتمامات والطموحات، ويعكس هذا التنوع الجماعي مجتمع العمل ويساهم في إثراء الرؤى، والأفكار، وتعزيز الابتكار، والإبداع. (فتحي، 2003، ص233)

مجموعة شاملة من الأنشطة الإدارية التي يركز عملها على العنصر البشري وكافة الأمور الوظيفية المتعلقة به. (صالحين، 2005، ص86)

ويرى العقيلي أن إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة أساسية في المنظمات، وتهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة في المنظمة، وتعتمد إدارة الموارد البشرية على استراتيجية شاملة تتضمن مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، ويتم تنفيذ هذه الإستراتيجية بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها العامة، ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

تشمل الموارد البشرية جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة بتعيين الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتطويرهم، فضلاً عن معاملتهم العادلة والمتساوية على جميع المستويات داخل المنظمة، وكما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تنظيم القوى العاملة بشكل فعال، وزيادة ثقة الموظفين في إدارة المنظمة، وتعزيز روح التعاون والتآزر بين الموظفين. ويتم ذلك بهدف تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والأداء داخل المنظمة..

وفقاً للمعهد البريطاني، تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كل من يدير الأشخاص داخل المنظمة، وهو أيضاً وصف لعمل المتخصصين في هذا المجال، ويعتبر جزءاً من الإدارة المعنية

بالأفراد العاملين وعلاقاتهم داخل المنظمة ويجب تطبيقه في جميع مجالات العمل، وليس فقط في الصناعة أو التجارة (عنتر، 2002، ص725)

تعرف إدارة الموارد البشرية حسب سيكولا بأنها الاستخدام الفعال للقوى العاملة داخل المنظمة أو من قبل المنظمة، وتشمل هذه العملية عدة جوانب، بما في ذلك تخطيط القوى العاملة في المنظمة، وعمليات الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، وتدريب الموظفين وتطويرهم، تحديد التعويضات والرواتب، وإدارة العلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعمال، وأخيراً إجراء أبحاث الموظفين، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة ومصالح الموظفين، وتطوير بيئة عمل صحية ومناسبة تعزز الإنتاجية والرضا في المنظمة.

وفقاً لمارتن، يتم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها جانب الإدارة الذي يركز على الأفراد كأفراد ومجموعات وعلاقاتهم داخل المنظمة، وكما تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق كفاءة المنظمة من خلال الاستخدام الفعال للأفراد، وتشمل وظائف إدارة الموارد البشرية التحليل التنظيمي، وتخطيط القوى العاملة، والتدريب والتطوير الإداري، والعلاقات الصناعية، وتحديد مكافآت وتعويضات الموظفين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، وإدارة المعلومات والسجلات المتعلقة بالموظفين. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل صحية ومناسبة وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين. توفير فرص التطوير المهني وتحسين أداء المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمهارات وقدرات الأفراد. (زاف، 2008، ص24)

وقد عرفت الجامعة الأمريكية بأنها اكتساب القوى العاملة المختصة وتطويرها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفعالية في الأداء، وتعرف أيضاً باختيار وتوظيف

العاملين الجدد وتطوير كفاءات الموظفين الحاليين في المنظمة بهدف الاستخدام الأمثل للقوى العاملة وتحقيق نتائج نوعية وكمية بالمستوى المطلوب.

وفي هذا الإطار تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين، واختيار الأشخاص المناسبين للاهتمامات الوظيفية، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال التدريب والتطوير المستمر، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة، وتقديم المكافآت والمزايا المحفزة. الموظفين لأداء متميز والبقاء في المنظمة. (حاروش، 2011، ص14)

وبالفعل تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة أساسية في إدارة شؤون الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توفير وتطوير القوى العاملة المناسبة لشغل الوظائف الشاغرة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وخلق بيئة عمل مناسبة تعزز الإنتاجية والرضا، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات المنظمة من الموظفين واختيار الأشخاص المناسبين للوظائف المتاحة، وتوفير برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهاراتهم. قدراتهم، وتوفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتعاون (الساعدي، 2016)

من خلال عمليات التوظيف والاختيار الجيدة، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى اختيار الموظفين الذين يمتلكون المهارات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، وبعد ذلك تقوم بتوفير التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز قدراتهم وتطوير مهاراتهم ومعارفهم في مجال عملهم . تشمل مهام إدارة الموارد البشرية اختبار الموظفين وتطويرهم، حيث تقوم بتقييم قدراتهم ومهاراتهم الحالية، وتوفير فرص تطويرهم وتعزيز أدائهم في المنظمة، كما تعمل على تقديم المكافآت والمزايا للموظفين كوسيلة لتحفيزهم وتعزيز رضاهم الوظيفي. (عبد السميع، 1996، ص154)

إدارة الموارد البشرية هي القسم المسؤول عن اختيار الأشخاص الأكثر تأهيلاً لشغل المناصب المتاحة في المنظمة، وتقوم بتنفيذ عمليات التوظيف والاختيار الدقيقة لضمان اختيار المرشحين المناسبين من حيث المهارات والمؤهلات والخبرة المطلوبة .

تهتم إدارة الموارد البشرية بإعداد وتطوير الموظفين من خلال تقديم برامج التدريب والتطوير التي تعزز مهاراتهم وتوسع معارفهم في مجال عملهم، وتسعى إلى تعزيز قدرات الموظفين وتطويرها لتحقيق الأداء المتميز وتحقيق أهداف المنظمة.

يعتقد جون ستوري في عام 1989 أن إدارة الموارد البشرية يمكن تصورها على أنها "مجموعة من السياسات المتشابكة ذات الأسس الأيديولوجية والفلسفية" (السلمي، 2001)

يقترح جون أربعة جوانب تساهم في تحديد المعنى الأساسي لإدارة الموارد البشرية "مجموعة خاصة من المعتقدات والافتراضات هي المحرك الاستراتيجي الذي يحدد القرارات المتعلقة بإدارة الأفراد".
التدخل المركزي والإدارة المباشرة

الاعتماد على مجموعة من العوامل المساعدة التي تشكل العلاقة بين الموظفين. (السلمي، 2001).

وفقاً لسكوير (1995) يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها القسم المسؤول عن تعزيز فعالية الموارد البشرية في المنظمة بهدف تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة والمجتمع، ويهدف هذا القسم إلى وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين واستغلال قدراتهم ومهاراتهم بطريقة فعالة ومجدية، كما تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة لنمو وتطور الموظفين وتعزيز التعاون والتفاعل بينهم وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر، بالإضافة إلى ذلك، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين مصالح الموظفين ومتطلبات المنظمة، وتعزيز العدالة

والمساواة في المعاملة، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع بشكل عام. (ماهر،

2006)

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة والأنشطة التي تشمل تخطيط وتنظيم وتطوير وقيادة الموارد البشرية في المنظمة ويهدف إلى تحفيز الموظفين وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية، يسعى إلى تحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح المنظمة ومصالح الموظف، ويعمل على توجيه الموظفين ومساهماتهم في تحقيق أهداف الطرفين، وكما تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لنمو وتطور الموظفين، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين والإدارة.

وبحسب تعريف نادر أبو شيخة فإن تركيز إدارة الموارد البشرية يكمن في تحقيق التوازن بين مصلحة الموظفين ومصلحة المنظمة، وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الاستقرار والانسجام بين احتياجات وطموحات الموظفين وأهداف المنظمة، وتشمل هذه الاهتمامات توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة للموظفين، وضمان التطوير المستمر لمهارات وقدرات الموظفين الشخصية والمهنية، وتوفير فرص الترقية والتطوير المهني، وتعزيز رضا الموظفين وولائهم للمنظمة. (عبد الباري، 2003، ص108)

• تداعيات ظهور إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المنظمات:

ظهرت إدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وفرع من فروع الإدارة نتيجة لعدد من الأسباب

أهمها:

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث: أدى التوسع والتطور الصناعي إلى زيادة حجم العمل في المؤسسات، مما أدى إلى ظهور مشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مثل: مشاكل التوظيف، التدريب، التقييم، الحوافز، وعلاقات العمل.
- رفع المستوى التعليمي للعمال وزيادة وعيهم بحقوقهم واحتياجاتهم: أدى ارتفاع المستوى التعليمي للعمال إلى زيادة وعيهم بحقوقهم واحتياجاتهم، مما أدى إلى مطالبتهم بحقوق أفضل وظروف عمل أفضل.
- التدخل الحكومي في علاقات العمل وإصدار القوانين والتشريعات التي تحدد المتطلبات للمنشآت: تدخلت الحكومة في علاقات العمل من خلال إصدار القوانين والتشريعات التي تحدد المتطلبات للمنشآت، مثل: قوانين العمل، وقوانين السلامة والصحة المهنية.
- نشوء النقابات والمنظمات العمالية وتأثيرها على العلاقات الإدارية: ظهرت النقابات والمنظمات العمالية التي لعبت دوراً مهماً في الدفاع عن حقوق العمال وتحسين ظروف عملهم. (حسن، 2017، ص17)

• أهداف إدارة الموارد البشرية:

- ويمكن تحديد بعض أهداف الموارد البشرية على النحو التالي:
1. استقطاب واختيار الموظفين المؤهلين والمتميزين: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب وتوظيف الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الأداء المتميز.
 2. إدارة الأداء وتقييم الأداء: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء نظام فعال لإدارة الأداء وتقييم أداء الموظفين، بما في ذلك تحديد أهداف واضحة، وتقديم التغذية الراجعة المنتظمة، ووضع خطط التطوير اللازمة. (عبد الوهاب، 2008، ص10)

3. الحفاظ على الموظفين الموهوبين والراضين: يهدف القسم إلى خلق بيئة عمل مناسبة ومشجعة،

وتوفير فرص التطوير والترقي والمكافآت للحفاظ على رضا الموظفين واستمراريتهم.

4. إدارة التغيير والتنوع: يهدف القسم إلى التعامل مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية

والاجتماعية، وتعزيز التنوع والشمول في مكان العمل وضمان المعاملة العادلة والمتساوية

لجميع الموظفين.

5. رفع كفاءة الإنتاج وخفض التكاليف: يهدف القسم إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وخفض

تكلفة العمل من خلال تقليل معدلات الدوران والغياب وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر

فعالية. (الغسانية، 2011)

6. حماية العمال والدفاع عن حقوقهم: يهدف القسم إلى حماية العمال والدفاع عن حقوقهم ورفع

مستواهم الثقافي وزيادة فرص التعلم، وذلك بهدف تعزيز وعيهم واهتمامهم بتحقيق أهدافهم

الشخصية وأهداف المنظمة بشكل مشترك. (حميود، 2007)

• المهام الرئيسية للموارد البشرية:

المهام الرئيسية للموارد البشرية:

التحليل الوظيفي هو عملية تحليلية تهدف إلى تحديد وفهم محتوى الوظيفة ومتطلباتها، ويتضمن

التحليل الوظيفي تحديد المهام الفردية والمسؤوليات والمتطلبات المعرفية والمهارات والكفاءات

اللازمة لأداء الوظيفة بفعالية، ويتم وصف الوظيفة بالتفصيل لتوضيح المهام والمسؤوليات

والأهداف المطلوبة. (حمداي، 2009، ص88)

أ. الاختيار والتوظيف:

ب. الوظائف الإدارية:

تخطيط الموارد البشرية:

يعد التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية من المهام الرئيسية للإدارة، وذلك بسبب البيئة التنافسية وغير المستقرة التي تواجهها المنظمات، وتقوم الإدارة العليا بوضع السياسات والخطط المختلفة لتحقيق الأهداف المحددة. وتتضمن هذه الخطط سبل الحصول على الموارد البشرية وكيفية استخدامها، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الفعالة والمنخفضة التكلفة لاستثمار هذه الموارد وتنميتها.

• الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

يهدف نظام معلومات الموارد البشرية إلى تطوير تطبيقات متعددة تدعم إدارة الموارد البشرية في المنظمة. يهدف هذا النظام إلى تلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات والأدوات اللازمة لتنفيذ وإدارة العمليات الأساسية، ويمكن استخدام النظام لعدة أغراض (عبودي، 2006) مثل إدارة بيانات الموظفين وتنظيم أنظمة الرواتب والمزايا وتتبع وتقييم الأداء وتطوير وتدريب الموارد البشرية وتخطيط التوظيف وغيرها من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ويساعد النظام على زيادة الكفاءة وتحسين التنظيم واتخاذ القرارات الإستراتيجية بناءً على معلومات موثوقة ومحدثة تتعلق بالموظفين والعمليات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية في الشركة منظمة.. (نصر الله، 2013، ص 107)

تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة لمواجهة التحديات البيئية والتغيرات التكنولوجية. تم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير نظام معلومات الموارد البشرية، والذي يوفر تطبيقات لأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، ويهدف هذا النظام إلى تحسين خدمات الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات وتسهيل اتخاذ القرار.

تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، مثل إدارة بيانات الموظفين، وأنظمة الرواتب والمزايا، وتتبع وتقييم الأداء، وتطوير الموارد البشرية وتدريبها، ويمكن للنظام توفير

معلومات دقيقة وحديثة ويمكن الوصول إليها بسهولة، مما يساعد على تحسين التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية..

إن التطور الذي حدث في وظيفة إدارة الموارد البشرية نقلها من وظيفة تقليدية كان دورها يقتصر على استقطاب وتعيين الموارد البشرية وصرف الأجور ومنح الإجازات إلى وظيفة استراتيجية تلعب دورا استراتيجيا أشمل من الدور التقليدي الذي يتطلب توافر الكفاءة المتخصصة بالإضافة إلى المهام التقليدية للموارد البشرية (نصر الله، 2013، ص107)

ويعتبر ذلك البوابة لتعزيز جودة الموارد البشرية وتحسين أدائها، وبالتالي تحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث أن تحقيق هذه الأهداف يكون من خلال تكوين الموارد البشرية اللازمة لتحقيق ذلك، واستقطاب واختيار واستقطاب جذبهم وجذبهم ويتم تعيينهم ويعتبرون من أصول المنظمة التي يجب الحفاظ عليها وصيانتها، وتُعرف ممارسات الموارد البشرية بأنها مجموعة من الممارسات التي تم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات بهدف التنسيق بين هذه العناصر البشرية بما يحقق أعلى إنتاجية. (الطيب، 2014، ص91-92)

وأشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات تشمل استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة الموظفين. (العمامي، 2014، ص105)

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفتين أساسيتين، الأولى إدارية والأخرى متخصصة أما بالنسبة للوظيفة الإدارية، فإن الموارد البشرية تشارك مع الوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة، بما في ذلك التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والإبداع، والتطوير، وتخصيص الموارد .

المبحث الثاني: كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية

تتمتع إدارة الموارد البشرية بالقدرة على تحسين أداء المنظمة من خلال الاهتمام ببناء الأساسات اللازمة لذلك وتطويرها، وتحقق ذلك من خلال فهم احتياجات الموظفين وتطويرهم ودعمهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية:

1- الطاقة الفكرية والقدرة المعرفية.

2- مصدر الابتكار والتعرف والاختراع.

3- الطاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف وحل المشكلات.

4- مصدر القدرات المحورية. (عيسى، 2010، ص65)

الآثار المترتبة على تحسين الأداء لدى الشركات العاملة:

هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، وتواجه هذه التحديات الإدارات التنظيمية بشكل عام والإدارات بشكل خاص بعض هذه التحديات هي كما يلي:- (ربايعة، 2003)

1- إن المنظمة محاطة بالمخاطر البيئية ومن أهمها المنافسة الشديدة، ويجب على جميع العاملين في المنظمة أن يكونوا على دراية بهذه المخاطر. إن البيئة التي تعمل فيها المنظمة تتغير بسرعة، ومن لا يتكيف مع هذا التغيير محكوم عليه بالزوال.

2- رضا العملاء هو أساس نمو وبقاء واستمرارية المنظمة.

هناك حاجة ملحة للتعامل مع الأداء والموارد البشرية داخل المنظمة وضمن العمليات الهامة في

هذا السياق والتي تتمثل في تحسين عملية الاتصال داخل الطبقات التنفيذية والإدارية داخل

المنظمة. (حجاج، 2014، ص37)

وهذه النقاط هي كما يلي:

1-تحقيق التنسيق بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

3- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم واحزانهم و مخاوفهم وإبداء آرائهم في موقف ما.

كما يعتبر الاهتمام بالأداء الوظيفي داخل المنظمة نتيجة لأفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ومدى مشاركة جهود العاملين في إنتاج وتقديم الخدمات ذات الصلة، ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو الجهود التي يبذلها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب وأيضا المساهمة في تطوير القدرات، والمواهب وتزويد العاملين بالمعلومات تجعل من عملية تقييم الأداء ضرورة لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى مستويات عالية. (حجاج، 2014، ص54)

محددات الأداء في المنظمات في مجال الموارد البشرية:

تعد دراسة أداء العاملين في المنظمات وفهم العوامل المؤثرة على أدائهم من أهم الدراسات وأكثرها تحدياً. وتساهم هذه الدراسات في الفهم الدقيق لطبيعة أداء الموارد البشرية، وتمكن من توجيه هذا الأداء نحو تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

تواجه دراسة أداء الموارد البشرية صعوبة نتيجة لتعدد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على هذا الأداء. وقد حاول الباحثون تحديد هذه المتغيرات وتقديمها في نماذج معينة كمحددات للأداء، ومع ذلك، هناك تباين في هذه المتغيرات بين الباحثين، مما يؤدي إلى اختلاف الدراسات المقدمة، ويرى كل باحث أن العوامل التي قدمها هي المحددات الأساسية للأداء: (الجرابدة، 2006)

1- يجب أن يتمتع الفرد بالقدرة على القيام بالعمل، وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع القيام به إن الفرد في طور القياس، وهذه القدرة تنتج من القدرات التي يمتلكها الفرد، وهي قدرات كامنة يمكن تحويلها إلى القدرات الفعلية بعد التدريب، أو الممارسة، أو الممارسة أو التعليم، بما في ذلك أن القدرة هي نتيجة الاستعدادات الفطرية والقدرة من التدريب أو التعليم.

2- توفير الأدوات والأجهزة والإحصائيات اللازمة لتنفيذ العمل.

3- توفير الدافع والتحفيز لأداء العمل.

مؤشرات الأداء في الموارد البشرية:

هناك مؤشرات متعددة تعكس صورة أداء الموارد البشرية داخل المنظمة ويمكن تقسيمها إلى أربع

مجموعات أساسية:

1- المؤشرات المتعلقة بفعالية تحقيق الأهداف التي تعمل الجهات الحكومية على تطويرها .

وتعتمد هذه المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية .

2- المؤشرات المتعلقة بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل جهة حكومية وتشمل هذه المجموعة نسبة إجمالي التكاليف إلى بعض المخرجات المحددة التي تقدمها الوكالة، وهذا يعبر بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي تقدمها هذه الوكالة . (الأستاذ، 2010، ص9)

تقييم أداء الموارد البشرية:

تقييم الأداء هو "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الفروق الفردية بين الموظفين من حيث مدى كفاءتهم في القيام بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد مدى كفاءتهم الكفاءات في تحقيق الأهداف. (أبو بكر، 2004، ص207)

كما عرفت بأنها عملية منظمة تهدف إلى تحديد مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل.

2- لمساعدة الإدارة المعنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظف ومصيره الوظيفي. (Batal، 2000، p.7)

تقييم الأداء يعني جمع حقائق وبيانات محددة تساعد في تحليل وفهم أداء العامل وسلوكه خلال فترة زمنية محددة، ويهدف التقييم إلى تقدير كفاءات العامل الفنية والعملية في القيام بمسؤولياته وواجباته، وتحمل أعباء العمل، والمسؤوليات المتعلقة بالحاضر والمستقبل، ويتضمن التقييم أيضًا تقييم مدى تحقيق العامل للأهداف الموضوعية وتطوير مهاراته وقدراته لتحقيق أداء أفضل، ويعد التقييم أداة مهمة لتوجيه وتطوير أداء العامل وتحفيزه على التحسين المستمر. (ولدياسين، 2009، ص97)

كما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله الحصول على معلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير قدرتهم على تحقيق معايير الأداء،

ويتم التقييم بشكل دوري ومنتظم، وتستخدم بياناته في عملية تقييم الأداء، واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ويهدف التقييم إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، وتوجيه جهود التطوير والتدريب، وتعزيز الأداء الفردي والتنظيمي. ويستخدم التقييم أيضاً لتحديد مستوى الأداء المطلوب وتحقيق التوافق مع الأهداف المؤسسية. (Omar، 1986)

يُفهم تقييم أداء الموارد البشرية على أنه دراسة وتحليل أداء الموظفين في عملهم، ومراقبة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ويتم ذلك لتقييم نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بمهامهم الحالية، ويهدف التقييم أيضاً إلى تحديد إمكانات الفرد للنمو والتقدم في المستقبل، وقدرته على تحمل مسؤوليات أكبر أو ترقية إلى وظيفة أخرى، يعتبر التقييم أداة مهمة لاتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية، وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. (عبد الباقي، 1905، ص257)

مسؤوليات تقييم الأداء :

يمكن إجراء تقييم الأداء بأي من الطرق التالية:

1- الرئيس المباشر :

أشارت الدراسات إلى أن 98% من برامج التقييم ينفذها الرئيس المباشر للمرؤوسين، وذلك استناداً إلى أن الرئيس المباشر يعتبر الشخص الأكثر معرفة ومعرفة بأداء وسلوك الموظفين، ويعتبر الأقرب إلى المسؤولين الآخرين، فهو الأكثر دراية بالتقييم من أي شخص آخر، كما أن الرئيس المشرف أو الرئيس المباشر يتميز بقدرة عالية على تحليل وتفسير أداء المرؤوسين حسب طبيعة الأهداف وأهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق يعتبر الرئيس المباشر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية وعدالة في التقييم من غيره. (الخرشة، 2007، ص167)

ومن عيوب هذه الطريقة إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية يتناقص عندما يدخل عامل التحيز والشخصية في التقييم.

2- المرؤوسون يقيمون رؤساءهم:

وينظر إلى المرؤوسين على أنهم مصدر مهم للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتاح لهم فرص التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم، وتوجيههم للعمل، وتنمية روح الفريق، وتشجيع التعاون، وحل النزاعات، وما إلى ذلك. (المرسي، 2006، ص445)

حيث ذهب الكثير دعت المنظمات في أوروبا واليابان والولايات المتحدة إلى إشراك المرؤوسين في تقييم أداء رئيسهم، واعتبرته مصدراً للمعلومات التي تساعد في الوصول إلى تقييم جيد ودقيق للرئيس المباشر، ومن خلال اتصال المرؤوسين المستمر واليومي برئيسه ومن خلال توجيهات العمل التي يصدرها له، يصبح لدى المرؤوس كمية كبيرة من المعلومات حول... أداء رئيسه المشرف بشكل يمكنه من تقييمه وتحديد نقاط القوة والضعف لديه.

طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك طرق متعددة لتقييم الأداء، بعضها بسيط، وبعضها معقد، وبعضها يمكن استخدامه لغرض واحد، وبعضها متعدد الأغراض، ويختار المقيم من بين هذه الأساليب الطريقة أو الطريقة المناسبة والتي تختلف باختلاف حجم المنظمة وطبيعة العمل، ويمكنه وتقتصر هذه الأساليب على ما يلي:

1- طريقة الميزان المتدرج:

تعتبر هذه الطريقة لتقييم أداء الموارد البشرية من أقدم الطرق المستخدمة، وتتضمن تسلسلاً هرمياً يتم تطبيقه على مجموعة من العناصر المستخدمة في عملية التقييم، وقد يكون التقييم بالأرقام، مثل التقييم بين 1 و3، أو بين 1- و5، أو بين 1 و7، وقد يتضمن مقياس التقييم عبارات تصف

الأداء مثل "ممتاز"، "جيد جدًا"، "متوسط"، "فقير"، وما إلى ذلك حتى ذلك الحين. يتم تحديد درجة تواجد المحك في أداء الأفراد، ويتم جمع الدرجات للحصول على درجة إجمالية تعكس مستوى الأداء. (ولدياسين، 2009، ص111)

2- طريقة الترتيب العام:

في هذه الطريقة، يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه ترتيبًا تنازليًا أو تصاعديًا وفقًا لكفاءتهم، ومن أبرز مميزات هذا الأسلوب أنه يتوافق مع طبيعة عمل الرئيس، إذ يتحمل المسؤولية الفعلية في الإشراف والمتابعة على عمل المرؤوسين، ومن أهم عيوبها أن عملية تقييم الموظفين تتم بشكل عام، وقد يكون هناك تحيز في تقييم الأفراد. (بوخمخ، 2011، ص186)

3- طريقة المقارنات الثنائية:

وبموجب هذه الطريقة تتم مقارنة الأفراد مع بعضهم البعض ليس على أساس عوامل تقييم محددة، بل على أساس مستوى أدائهم العام، وبناء على هذه المقارنة نحصل على أزواج، ويتم تعيين أفضل فرد في كل زوج، ويتم ترتيب الأفراد بناء على نتيجة المقارنة، وإن تطبيق هذه المقارنة سيكون أكثر ملاءمة إذا كان عدد الأفراد الذين يتم تقييمهم كبيرًا ومحدودًا، أما إذا كان العدد كبيرًا فإن تطبيقها يصبح عملية مستحيلة نظرًا لكثرة عدد الثنائيات ويتم حساب عدد المقارنات بناء على العلاقة التالية:

حيث هو عدد المرؤوسين و R هو عدد الأزواج، وهذه الطريقة رغم بساطتها وسهولة تطبيقها يفتح مجالاً واسعاً للتحيز. (ثابت، 2023، ص152)

4- طريقة التوزيع الإجباري:

تتم هذه الطريقة من خلال قيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم لتكوين منحنى طبيعي، حيث تقع أعلى نسبة في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة، ثم تنخفض التوزيعات إلى نسب أصغر بالتساوي على جانبي المنحنى، وبالتالي، تعتمد هذه الطريقة على افتراض أن غالبية الموظفين عادة ما يكونون من ذوي الكفاءات المتوسطة. وعندما تكون نسبة قليلة منهم من وتقابل أصحاب الكفاءات العالية نفس النسبة تقريباً من ذوي الكفاءات الضعيفة. عيب هذه الطريقة هو أنه من غير العادل تماماً من الناحية التطبيقية تقييم أداء الموظفين.

5- طريقة الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف تعني إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، ويتم ذلك في المجالات الإدارية المختلفة. أي أن الرئيس لا يصمم الأهداف بمفرده ويطلب من المرؤوسين تنفيذها، بل يشركهم في تحديد الأهداف ووصف الوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي يتم خلالها تحقيقها ويتم تقييم المرؤوسين على مدى فترة من الزمن. قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها، والإدارة بالأهداف هي أسلوب حديث للتقييم يدفع الفرد إلى تحقيق الأهداف التي التزم بها التزم بها مما سيؤثر إيجاباً على مستوى الأداء. (حاروش، 2011، ص 99)

تحديات الموارد البشرية ضمن عمليات الأداء:

- 1- عدم وجود بيانات كاملة لعملية تخطيط الموارد البشرية وافتقارها إلى الدقة والحداثة اللازمة لإجراء التحليلات اللازمة لتحليل التقديرات السليمة .
- 2- ضعف كفاءة القائمين على عملية التخطيط، بالإضافة إلى النقص في عدد المتخصصين في تخطيط الموارد البشرية القادرين على معالجة كافة الجوانب بالمستوى المناسب .

3- تعدد العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية وترابطها سواء كانت هذه العوامل داخلية مثل الإنتاجية والأداء والقدرات والمهارات والمسار الوظيفي، أو خارجية مثل أسواق العمل المحيطة وأنواع التكنولوجيا المطبقة فيها المنظمة. مجال العمل والاتجاهات الاقتصادية.. (ولد، 2009، ص24)

7- التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية يواجه صعوبة في عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتطلب عملية التخطيط الاستعانة بالجانبين واختيار الطريقة المناسبة من حيث الوقت والتكلفة والدقة، ويجب اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لضمان تحقيق أهداف المنظمة بطريقة فعالة. (عمار، 2006، ص5)

مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية:

1- مجال تخطيط الموارد البشرية :

يعتمد النجاح طويل المدى لأي مجال عمل على التخطيط الفعال للموارد، لأن الموارد البشرية هي بلا شك العنصر الأكثر أهمية في المنظمة، ولكن الأفراد ينظرون إليها على أنها أقل أهمية من الموارد الأخرى. يلعب تخطيط الموارد البشرية دوراً حاسماً في تحسين استخدام الموارد البشرية وتحقيق نجاح الأعمال، ولتحقيق ذلك يتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية التي تجعل منه أداة إدارية فعالة، وبدونها يصبح مجرد تمرين فكري نظري. وفيما يلي الركيزتان اللتان تقوم عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية :

2- مفهوم تخطيط القوى العاملة:

- هي استراتيجية الحصول على القوى العاملة اللازمة للمشروع، واستخدامها، وتطويرها،

وتقديمها. (أحمد، 1984، ص859)

- تنظيم وتوجيه الموارد بما في ذلك الموارد البشرية والموظفين الداخليين في العملية الإنتاجية

بشكل متسق وفعال ووفق برمجة متكاملة ومحددة مسبقاً تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل

الجهود والتكاليف. (راوي، 2001، ص5)

- يرى بربر استراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمنظمة، واستخدامها، وتقديمها، وتطويرها.

(بربر، 2000، ص13)

-هي العملية التي تستخدمها المنظمة لتحديد كمية ونوعية الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي

المستقبل حسب نوع الأعمال التي تقوم بها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك، بما يحقق

الحصول على كفاءة فعالة. وقوة عمل فعالة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة. (أحمد،

2001، ص21)

3-علاقة تخطيط القوى العاملة بالمفاهيم الأخرى:

ويرتبط مفهوم تخطيط القوى العاملة بعدة مفاهيم أخرى نود توضيحها هنا وفصلها عن تلك

المفاهيم، وهذه المفاهيم هي كما يلي:

1-تخطيط الموارد البشرية :

معناها هو نفس تخطيط القوى العاملة. تاريخياً، يعتبر مفهوم تخطيط القوى العاملة أقدم، إلا أنه

تعرض لهجوم من أنصار المساواة بين الرجل والمرأة على أساس أن كلمة القوى العاملة تبدأ بأي

رجل، وعليه قامت أغلبية المنشآت بتغيير كلمة القوى العاملة بكلمة أخرى مطابقة لها تماماً في اللغة العربية وهي تخطيط القوى العاملة. للعاملات، باللغة الإنجليزية، حيث لا يوجد شبهة تمييز على أساس الجنس (نكر أو أنثى).

2- التخطيط للتوظيف:

وينصب التركيز في هذا التعريف على تزويد المنشأة بالعمال، وخاصة عمليات استقطاب واستقطاب المتقدمين للوظائف، ثم عمليات فرز واختيار المتقدمين. (أحمد، 2001، ص21)

التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر:

ومن أجل تحقيق التنمية المستدامة، واجهت هذه الموارد البشرية العديد من التحديات، منها:

الاتجاه نحو السوق العالمية:

أحد التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو إيجاد طرق لتحرير إبداع المواهب وجعلها ملتزمة بالشركة، ويكتسب هذا التحدي أهمية خاصة بالنسبة للشركات العالمية التي قد تواجه نقصاً في المواهب ذات المؤهلات العالية والتعليم العالي، حتى في الدول الصناعية المتقدمة، وبالتالي، من المتوقع زيادة حدة المنافسة على المواهب البشرية. (المغربي، 2009، ص130)

ولذلك فإن هذه الشركات مطالبة بالعمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز المناسبة لجذب المواهب عالية الأداء وتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية، ويجب أن تكون هذه المؤسسات قادرة على خلق بيئة عمل ملهمة وجذابة تشجع العاملين على تطوير مهاراتهم والمساهمة في تحقيق

أهداف المنظمة، ويجب أيضًا توفير فرص التعلم والتطوير المهني وتقديم المكافآت والحوافز لتحقيق الرضا والالتزام من الأشخاص المؤهلين تأهيلاً عالياً.

وقد أدى انضمام غالبية الدول إلى عملية تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصاداتها في سوق عالمية واحدة تسود فيها المنافسة الشديدة، ولهذا فإن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات يعتمد بشكل خاص على تطوير وتأهيل الموارد البشرية والكفاءات، خاصة في الشركات النشطة عالمياً أو الموجهة للتصدير، وذلك من خلال التركيز على: (مهنى، 2018، ص49)

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات ومحاولة فهم أساليب إدارة الموارد البشرية بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي.
- تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل النزاعات وبناء فرق العمل الجماعي.

تنوع مزيج الموارد البشرية:

تضم الشركات النشطة دولياً عمالاً من جنسيات وثقافات وأعمار متعددة، مما يعني اختلافاً في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيداً من التطوير والتدريب الجيد. (طه، 2013، ص62-63)

الاتجاه المتزايد للتصغير:

ومن أجل زيادة كفاءتها التنافسية، زادت المؤسسات الاقتصادية من ميلها إلى تقليل حجم العمليات، مثل خفض المستويات التنظيمية، أو تقليل عدد المنتجات، أو التخلص من العمالة الزائدة، أو دمج

أو إلغاء بعض الوحدات. وفي إطار هذه التحولات، تلتزم وظيفة الموارد البشرية بتطوير وتدريب العاملين المتاحين لاكتساب المهارات التي تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع.

الاتجاه نحو تنويع المهارات:

ولم تعد المهارات الفنية، سواء المتعلقة بأداة العمليات وصنع القرار، مطلوبة من الموارد البشرية والكفاءات أن تكتسبها. بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالمياً، أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية احتياجات العملاء محط اهتمام المؤسسات الاقتصادية، وخاصة الخدمية منها، كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، ولذلك كان لا بد للمؤسسات من تطوير مهارات جديدة تتعلق ب... خدمة العملاء والتفاعل معهم.

أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال:

أصبحت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال من العناصر الأساسية لزيادة كفاءة إنتاجية الشركات التجارية، حيث تركز هذه الاستراتيجيات على توفير الدعم المناسب للموظفين في الشركات، حيث تأخذ في الاعتبار متطلبات الكوادر البشرية وتواكب التطورات المستقبلية. (طه،

2013، ص65)

تشمل الاستراتيجيات توظيف الموظفين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة المراد شغلها في الشركة، وبالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم التدريب الدوري للموظفين لتعزيز قدراتهم العملية والعلمية وتحسين أداء عملهم.

وفي النهاية، يتم إجراء تقييم دوري لاحتياجات الكوادر البشرية، مع اعتبار التطورات في بيئة الأعمال وظروف العمل. يتم وضع خطة ثابتة تعكس إنجازات الموظفين وتتوافق مع احتياجات الشركة، ومن خلال هذه الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، يتم تحقيق توافق مع ظروف العمل وتعزيز فاعلية العمل والوفاء بأهداف الشركة. (KACZMAREK، 2016)

تهدف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للشركات إلى تطوير الموارد البشرية بشكل مناسب بما يتوافق مع أهداف الشركة وبيئة الأعمال.

ومن هنا يمكن القول إن الحاجة إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الأعمال يزداد أهمية يوماً بعد يوم بسبب التحديات والمنافسة المستمرة في بيئة الأعمال وذلك يعود لأن الاستراتيجية المناسبة تعزز كفاءة توظيف الإمكانيات المادية، والبشرية بقصد دعم كافة الأقسام داخل الشركة. (ChakrabortyK، 2019)

وأضاف بوبكر (2016) أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تركز على الاستخدام الفعال لمصادر المعلومات الإلكترونية والتقليدية، وعلى الجهود المشتركة بين إدارات الشركة وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية في الشركة، مما يؤدي إلى التطوير وتحقيق المنشود. (بوخريسة، 2016)

كما تعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحد أهم جوانب العملية الإدارية، لأنها ترتبط بجميع الأقسام والأقسام داخل الشركة، خاصة أنها تتحقق من قدرات محددة للإنجاز.

وهنا تظهر أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في كيفية رفع كفاءة الموظفين مما يعزز إنتاجية العمل ومواجهة التقلبات والتحديات، بحيث يتم ضبط عملية إجراءات إدارة الموارد البشرية في

العمل ضمن الحدود التي تقود الشركة إلى تنفيذ الأهداف بالمستوى المطلوب من الكفاءة والفعالية

مع ضمان استمرارية أعمالها. ويرجع ذلك إلى أن الشركة تتعامل مع مجموعة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنافسية التي تختلف بالتأكيد عن الظروف التي يتعامل معها الموظفون في الظروف العادية، وبالتالي فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعمل على تعزيز قدرة الموارد البشرية داخل الشركة بالإضافة إلى تقديم رؤية للظروف المستقبلية المحيطة بالشركة واحتياجاتها من الموارد البشرية والإمكانيات المطلوبة. (شريف، 2017)

وفي ضوء ما سبق نجد أن الدراسات والممارسات السابقة تشير إلى تبني استراتيجيات الإدارة تقدم الموارد البشرية العديد من الفوائد التجارية للشركات، بما في ذلك:

1. التركيز المباشر على مسائل الموارد البشرية المرتبطة باحتياجات الشركة استراتيجياً وعملياً.
2. مساعدة إدارة الشركة على مواجهة المعوقات والتهديدات التي تواجه الشركات في المستقبل.
3. دعم قدرة الإدارات داخل الشركة على التكيف مع التغيرات البيئية السريعة وتأثيرها على الأداء شركات الأعمال.

المبحث الثالث: نبذة عن المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى

تمثل محافظة الوسطى إحدى المحافظات الاستراتيجية في سلطنة عمان، وذلك لموقعها الجغرافي المميز وطبيعتها الخاصة التي تجمع بين تضاريس متنوعة وتراث ثقافي غني وفي قلب هذه المحافظة، تعمل المديرية العامة للتربية والتعليم على تقديم خدماتها التعليمية للسكان عبر شبكة من المؤسسات التعليمية المنتشرة في ولاياتها المختلفة. إن فهم واقع هذه المنظومة التعليمية يشكل أساساً جوهرياً لتطويرها ورفع كفاءتها لتلبية احتياجات المجتمع المحلي وتحقيق الأهداف الوطنية للتنمية المستدامة.

الواقع الجغرافي والديموغرافي للمحافظة

تتميز محافظة الوسطى بطبيعتها الصحراوية الشاسعة وتضاريسها المتنوعة، حيث تشكل جزءًا مهمًا من النسيج الجغرافي لسلطنة عمان وتبرز الخريطة الإدارية للمحافظة تقسيمها إلى عدة ولايات، وتظهر الطبيعة المترامية الأطراف لهذه المنطقة. تتسم المحافظة بتوزيع سكاني متفاوت، حيث تتركز التجمعات السكانية في بعض المناطق وتقل في مناطق أخرى، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على توزيع الخدمات التعليمية وكثافة المدارس في مختلف أنحاء المحافظة.

هذا التباين الديموغرافي يضع تحديات كبيرة أمام المديرية العامة للتربية والتعليم في عملية توزيع الموارد التعليمية وضمان وصول الخدمات التعليمية لكافة المناطق، بما فيها المناطق النائية والمتباعدة. كما يؤثر هذا الواقع الجغرافي على نمط حياة السكان وتوجهاتهم التعليمية والمهنية، مما يستدعي تكييف المناهج والبرامج التعليمية لتلائم خصوصية هذه المحافظة واحتياجات سكانها.

البنية التحتية التعليمية في المحافظة

تتكون البنية التحتية التعليمية في محافظة الوسطى من 46 مدرسة موزعة على مختلف ولايات المحافظة، وهذه المدارس تخدم مجتمعًا طلابيًا يبلغ إجمالي عدده 16,383 طالبًا وطالبة. وتتنوع هذه المدارس بين مدارس الحلقة الأولى التي تغطي الصفوف من الأول إلى الرابع، ومدارس الحلقة الثانية التي تشمل الصفوف من الخامس إلى العاشر، بالإضافة إلى مدارس التعليم الأساسي الشاملة التي تضم الصفوف من الأول إلى العاشر، وأخيرًا مدارس ما بعد الأساسي التي تغطي الصفين الحادي عشر والثاني عشر.

هذا التنوع في أنماط المدارس يعكس استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغطية مختلف المراحل التعليمية وضمان استمرارية التعليم للطلاب في جميع الأعمار. كما يشير توزيع هذه المدارس على الخريطة

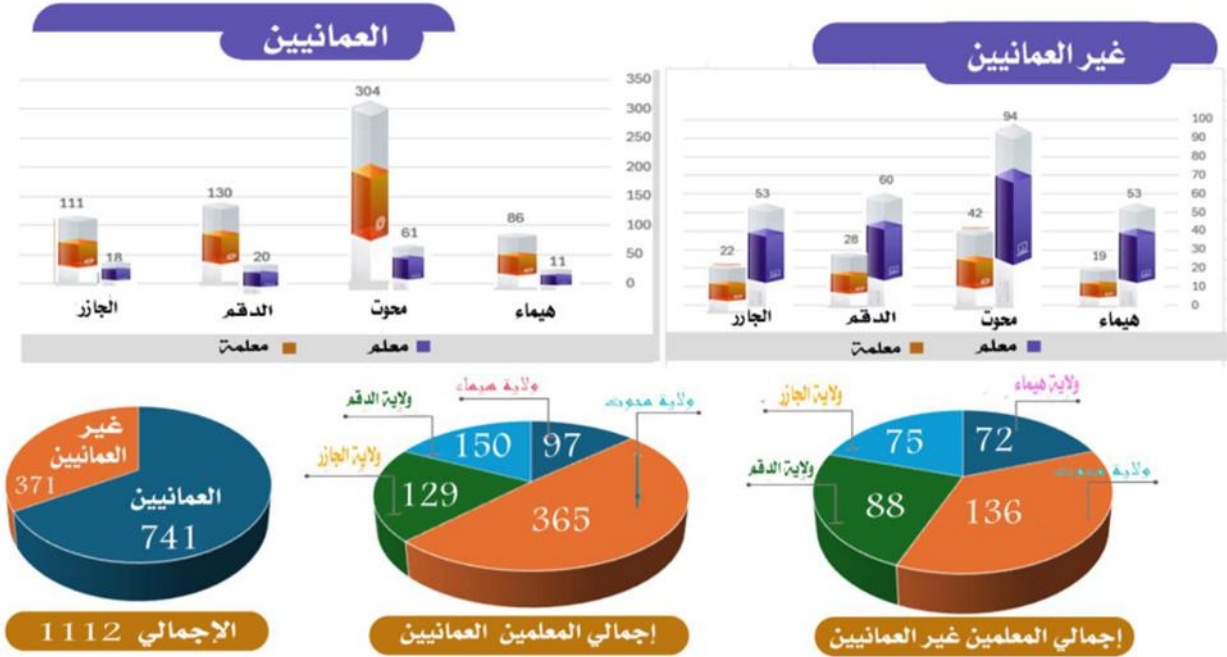
إلى محاولة الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من السكان، مع مراعاة الكثافة السكانية والتحديات الجغرافية.

الكادر التعليمي والإداري

يبلغ عدد المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة الوسطى حوالي 1,750 معلمًا ومعلمة، وهو ما يمثل ركيزة أساسية في العملية التعليمية. ويمكن استنتاج أن متوسط نسبة الطلاب إلى المعلمين تبلغ حوالي 9:1، وهي نسبة تعتبر مناسبة نسبيًا وتتيح فرصة أكبر للاهتمام الفردي بالطلاب والتركيز على تلبية احتياجاتهم التعليمية.

إن هذا الكادر التعليمي والإداري يشكل العمود الفقري للمنظومة التعليمية في المحافظة، حيث يقع على عاتقه تنفيذ الخطط والبرامج التعليمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة. وتبرز أهمية تأهيل وتدريب هذه الكوادر بشكل مستمر لرفع كفاءتها وتمكينها من مواكبة التطورات التربوية والتكنولوجية الحديثة.

بيان بأعداد الهيئة التدريسية بتعليمية الوسطى للعام الدراسي 2024-2025هـ



الشكل (1): بيان بأعداد الهيئة التدريسية بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى

(المصدر: بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، 2025)

التوزيع الطلابي حسب الولايات

تظهر البيانات المرئية في الصور تفاوتاً واضحاً في توزيع الطلاب بين ولايات المحافظة المختلفة،

وهذا التفاوت يعكس بشكل مباشر التوزيع السكاني والكثافة السكانية في كل ولاية. ويلاحظ أن

بعض الولايات تستحوذ على نسبة أكبر من الطلاب مقارنة بولايات أخرى، مما يشير إلى تركيز

سكاني أعلى في هذه المناطق.

هذا التوزيع المتباين للطلاب يفرض تحديات على عملية توزيع الموارد التعليمية والميزانيات، حيث يتطلب تخصيص موارد أكبر للولايات ذات الكثافة الطلابية العالية، مع ضرورة عدم إهمال الولايات الأقل كثافة لضمان تحقيق العدالة في توزيع الخدمات التعليمية.

التحديات والفرص في النظام التعليمي

يواجه النظام التعليمي في محافظة الوسطى مجموعة من التحديات التي تتعلق بالطبيعة الجغرافية للمحافظة وتباعد المناطق السكنية، مما يؤثر على سهولة الوصول إلى المؤسسات التعليمية بالنسبة لبعض الفئات السكانية. كما تبرز تحديات تتعلق بتوفير البنية التحتية اللازمة والتجهيزات التعليمية المتطورة في جميع المدارس، خاصة في المناطق النائية.

ومن جانب آخر، تظهر عدة فرص يمكن استثمارها لتطوير المنظومة التعليمية، من بينها إمكانية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وأدوات التعليم عن بعد لتجاوز التحديات الجغرافية، وإمكانية تطوير برامج تعليمية خاصة تراعي خصوصية المنطقة واحتياجاتها التنموية، بالإضافة إلى فرص التعاون مع القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية لدعم العملية التعليمية وتطويرها.

استراتيجيات التطوير المستقبلية

في ضوء المعطيات السابقة، يمكن اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات لتطوير المنظومة التعليمية في محافظة الوسطى، منها:

1. تبني نموذج تعليمي مدمج يجمع بين التعليم التقليدي والتعليم الإلكتروني لتجاوز التحديات

الجغرافية وضمان وصول الخدمات التعليمية لجميع الفئات.

2. الاستثمار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية في المدارس وتزويدها بالأدوات والتجهيزات اللازمة لمواكبة التطورات التعليمية الحديثة.

3. تطوير برامج تدريبية متخصصة للمعلمين لرفع كفاءتهم المهنية وتمكينهم من استخدام أساليب تعليمية حديثة تناسب طبيعة المنطقة.

4. تصميم مناهج تعليمية تراعي خصوصية المحافظة وتربط المحتوى التعليمي بواقع الطلاب واحتياجات مجتمعهم.

5. تعزيز الشراكة مع المؤسسات المجتمعية والقطاع الخاص لدعم العملية التعليمية وربطها باحتياجات سوق العمل.

أثر النظام التعليمي على التنمية المستدامة

يلعب النظام التعليمي دورًا محوريًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في محافظة الوسطى، حيث يسهم في تكوين رأس المال البشري اللازم لعملية التنمية، ويساعد على نقل المعارف والمهارات الضرورية للأجيال الناشئة. كما يسهم التعليم في الحفاظ على الهوية الثقافية للمنطقة وتعزيز قيم المواطنة والانتماء لدى الطلاب.

إن تطوير المنظومة التعليمية وزيادة كفاءتها يؤدي إلى تحسين مخرجات التعليم، مما ينعكس إيجابًا على مستوى المعيشة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظة، ويسهم في تحقيق رؤية سلطنة عمان للتنمية المستدامة وأهدافها الاستراتيجية.

عموماً، يمكن القول إن المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى تقوم بدور حيوي في تقديم الخدمات التعليمية للسكان، رغم التحديات الجغرافية والديموغرافية التي تواجهها. وتظهر المعطيات

وجود بنية تحتية تعليمية متنوعة تغطي مختلف المراحل التعليمية، مع كادر تعليمي وإداري يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

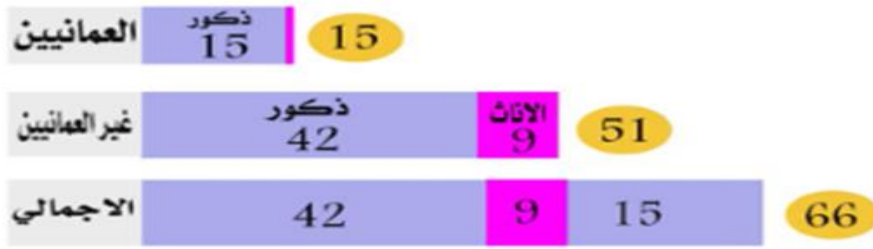
إن تطوير هذه المنظومة التعليمية يتطلب تبني استراتيجيات مبتكرة تستثمر في التكنولوجيا الحديثة وتراعي خصوصية المنطقة، مع التركيز على جودة المخرجات التعليمية وربطها باحتياجات المجتمع وسوق العمل. وبذلك يمكن للتعليم أن يلعب دوره المأمول كمحرك أساسي للتنمية المستدامة في محافظة الوسطى وفي سلطنة عمان بشكل عام.

تحليل واقع المشرفين التربويين بمديرية تعليمية الوسطى للعام الدراسي 2024-

2025

تعكس البيانات الإحصائية المعروضة في الصورة واقعاً مهماً في المنظومة التعليمية بمحافظة الوسطى، حيث تقدم لنا صورة واضحة عن توزيع المشرفين التربويين وفق متغيرات الجنسية والنوع الاجتماعي. فالإشراف التربوي يمثل حلقة وصل استراتيجية بين القيادات التعليمية والمعلمين في الميدان، ويلعب دوراً محورياً في تجويد الممارسات التعليمية ورفع كفاءة المخرجات التربوية.

بيان بأعداد المشرفين بتعليمية الوسطى 2024-2025م



الشكل (2): بيان بأعداد المشرفين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى 2024-

2025 (المصدر: بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، 2025)

تُظهر البيانات أن العدد الإجمالي للمشرفين التربويين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى يبلغ 66 مشرفاً ومشرفة، وهو عدد يعكس حجم المنظومة التعليمية في المحافظة التي تضم 46 مدرسة وأكثر من 16,000 طالب وطالبة كما ورد في البيانات السابقة. وعند النظر إلى توزيع هؤلاء المشرفين حسب الجنسية، نجد أن هناك تفاوتاً كبيراً بين العمانيين وغير العمانيين، حيث يبلغ عدد المشرفين العمانيين 15 مشرفاً فقط، بينما يصل عدد المشرفين غير العمانيين إلى 51 مشرفاً ومشرفة. وتترجم هذه الأرقام إلى نسب مئوية واضحة تظهر في الرسم البياني الدائري، حيث يشكل المشرفون العمانيون 23% فقط من إجمالي عدد المشرفين، في حين يمثل غير العمانيين النسبة الأكبر بواقع 77% من المجموع.

هذا التفاوت الكبير في نسب المشرفين حسب الجنسية يطرح تساؤلات مهمة حول سياسات التعمين في القطاع التربوي، ويشير إلى اعتماد كبير على الخبرات الوافدة في مجال الإشراف التربوي. ولعل هذا الواقع يعكس تحدياً يواجه المنظومة التعليمية في المحافظة يتمثل في الحاجة إلى تأهيل وتدريب المزيد من الكوادر العمانية للقيام بمهام الإشراف التربوي، مع الاستفادة من الخبرات الوافدة في نقل المعرفة والمهارات المهنية للكوادر الوطنية.

وعند التدقيق في توزيع المشرفين حسب النوع الاجتماعي، نلاحظ تبايناً آخر يستحق التأمل، حيث يبلغ عدد المشرفين الذكور 57 مشرفاً (15 عمانياً و42 غير عماني)، بينما لا يتجاوز عدد المشرفات الإناث 9 مشرفات، وجميعهن من غير العمانيات. وتعكس هذه الأرقام هيمنة ذكورية واضحة في مجال الإشراف التربوي بالمحافظة، حيث تبلغ نسبة الذكور حوالي 86% مقابل 14% فقط للإناث.

هذا الاختلال في التوازن بين الجنسين في مجال الإشراف التربوي قد يكون له تأثيرات على جودة العملية التعليمية، خاصة في مدارس البنات التي قد تستفيد بشكل أكبر من وجود مشرفات تربويات يفهمن خصوصية التعليم النسوي واحتياجاته. كما يلفت النظر غياب المشرفات العمانيات تماماً من المشهد الإشرافي بالمحافظة، وهو ما يستدعي إعادة النظر في سياسات التوظيف والتأهيل واستقطاب الكفاءات النسائية العمانية للعمل في مجال الإشراف التربوي.

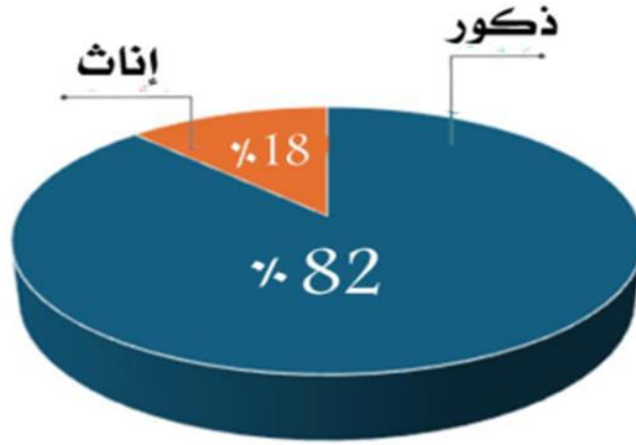
إن هذا الواقع يضع أمام المسؤولين عن التعليم في محافظة الوسطى تحديات متعددة، منها العمل على زيادة نسبة التعمين في قطاع الإشراف التربوي من خلال برامج تأهيلية متخصصة تستهدف المعلمين العمانيين المتميزين وتعددهم لتولي مهام الإشراف، مع التركيز بشكل خاص على استقطاب

وتأهيل العنصر النسائي العماني لسد الفجوة الحالية في تمثيل المرأة العمانية في هذا المجال الحيوي.

تحليل بيانات موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى للعام الدراسي 2024-

م 2025

بيان بأعداد موظفي المديرية 2024-2025 م



المجموع	إناث	ذكور
194	34	160

الشكل (3): بيان بأعداد موظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى 2024-

2025 (المصدر: بالمديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، 2025)

تقدم لنا الصورة مشهدًا إحصائيًا واضحًا لواقع القوى العاملة في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى بسلطنة عمان خلال العام الدراسي 2024-2025 م، حيث تكشف البيانات عن تركيبة الموارد البشرية في هذه المؤسسة التعليمية المهمة. يبلغ إجمالي عدد موظفي المديرية 194 موظفًا وموظفة، وهو عدد يعكس حجم الهيكل الإداري والفني الذي يدير المنظومة التعليمية في

محافظة الوسطى بمختلف مكوناتها، والتي تشمل كما سبق التحليل 46 مدرسة وأكثر من 16 ألف طالب وطالبة.

ويظهر التوزيع حسب النوع الاجتماعي تفاوتاً كبيراً بين الذكور والإناث، حيث يصل عدد الموظفين الذكور إلى 160 موظفًا، بينما لا يتجاوز عدد الموظفات الإناث 34 موظفة فقط. وتترجم هذه الأرقام إلى نسب مئوية واضحة تظهر في الرسم البياني الدائري، حيث يشكل الذكور الغالبية العظمى بنسبة 82% من إجمالي القوى العاملة في المديرية، في حين لا تتعدى نسبة الإناث 18% من المجموع الكلي.

هذا التباين الواضح في التوزيع الجندي للقوى العاملة في المديرية يعكس اختلالاً في التوازن بين الجنسين في الهيكل الإداري والوظيفي، وهو اختلال يتناسق مع ما لاحظناه سابقاً في بيانات المشرفين التربويين، حيث كانت نسبة الذكور 86% مقابل 14% للإناث. ويبدو أن هذا النمط من الهيمنة الذكورية يمثل سمة عامة في المنظومة الإدارية التعليمية بالمحافظة، رغم أن القطاع التعليمي عادةً ما يشهد حضوراً نسائياً أكبر في كثير من المجتمعات.

وربما تعود هذه الظاهرة إلى عوامل متعددة، منها ما يرتبط بطبيعة المحافظة الجغرافية والسكانية، حيث تتسم محافظة الوسطى بطبيعتها الصحراوية وتباعد مناطقها، مما قد يشكل تحدياً للمرأة في التنقل والعمل بهذه المناطق البعيدة. كما قد تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دوراً في هذا التفاوت، حيث تفضل بعض النساء العمل في مناطق قريبة من سكنهن أو في المدن الرئيسية بدلاً من المناطق النائية.

ومن جانب آخر، يشير هذا التفاوت تساؤلات حول سياسات التوظيف والتمكين في المؤسسات التعليمية، ومدى وجود فرص متكافئة للجنسين في شغل المناصب الإدارية والفنية في القطاع

التعليمي. ويمكن أن يكون هذا الواقع مؤثرًا على الحاجة إلى مراجعة السياسات وتبني استراتيجيات أكثر فاعلية لتمكين المرأة وزيادة مشاركتها في إدارة المنظومة التعليمية، خاصة وأن النساء يشكلن نسبة لا يستهان بها من خريجي التخصصات التعليمية والإدارية في سلطنة عمان.

وبالنظر إلى العدد الإجمالي للموظفين (194) مقارنة بحجم المنظومة التعليمية في المحافظة، نلاحظ أن هناك موظفًا إداريًا واحدًا تقريبًا لكل 84 طالبًا، وهي نسبة قد تكون معقولة إذا ما أخذنا في الاعتبار أن هذا العدد يشمل جميع العاملين في المديرية من إداريين وفنيين ومتخصصين، وليس فقط الكادر الإداري البحت. كما أن هذا العدد يمثل تقريبًا 4.2 موظف إداري لكل مدرسة، وهو عدد قد يكون كافيًا لإدارة المنظومة التعليمية بكفاءة إذا ما تم توزيع الموارد البشرية بشكل استراتيجي وفعال.

ولعل من المهم الإشارة إلى أن هذه البيانات لا توضح توزيع الموظفين حسب التخصصات والمستويات الوظيفية والإدارية، مما يجعل من الصعب تقييم مدى التوازن في توزيع المهام والمسؤوليات داخل المديرية. كما أنها لا تبين نسبة التعمين بين موظفي المديرية، وهو جانب مهم في ظل ما كشفته بيانات المشرفين التربويين من اعتماد كبير على الكوادر غير العمانية في هذا المجال.

في الختام، تعكس هذه البيانات الإحصائية الخاصة بموظفي المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى واقعًا يتطلب المزيد من الجهود لتحقيق توازن أفضل بين الجنسين في القوى العاملة بالقطاع التعليمي، مع ضرورة تعزيز فرص المرأة العمانية في تولي المزيد من المناصب الإدارية والإشرافية، وذلك ضمن رؤية شاملة لتطوير المنظومة التعليمية وتعزيز كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها التنموية في المحافظة.

ومن جانب آخر، يمكن النظر إلى هذا التنوع في جنسيات المشرفين كفرصة لإثراء المنظومة التعليمية بالمحافظة من خلال تبادل الخبرات وتنوع المدارس التربوية والممارسات الإشرافية، شريطة أن يتم استثمار هذا التنوع بشكل إيجابي وضمن رؤية واضحة تستهدف التطوير المستدام للمنظومة التعليمية وتأهيل الكوادر الوطنية.

في الختام، تعكس هذه البيانات الإحصائية الخاصة بالمشرفين التربويين في مديرية تعليمية الوسطى واقعًا يتطلب تدخلات استراتيجية متعددة المستويات لتحقيق توازن أفضل من حيث الجنسية والنوع الاجتماعي في مجال الإشراف التربوي، مع الحفاظ على جودة الإشراف وفاعليته في تحقيق أهداف المنظومة التعليمية وتطوير مخرجاتها.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

-دراسة (أماني علي عوض، 2013)

تناولت الدراسة أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف. تم تطبيق الدراسة على مؤسسة البترول السودانية. هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم ومعنى إدارة الموارد البشرية وتقييم مدى وعي الإدارات في المؤسسات السودانية بأهمية إدارة الموارد البشرية، كما تهدف الدراسة إلى تحديد المزايا التنافسية المتاحة للمؤسسات في إدارة الموارد البشرية ودراسة كيفية تنفيذ السياسات والوظائف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل تخطيط القوى العاملة، والتدريب، وتحليل الوظائف، وتوصيفها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي والتحليل الوصفي للاستبانة. تم جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. وحققت الدراسة تحقيق جميع فرضياتها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسات، وأظهرت الدراسة أن وضع وتنفيذ سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي وفعال في تعزيز كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية وتدريب الموظفين وتحليل وتوصيف الوظائف، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف. وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تساعد على تطوير مهارات وقدرات الموظفين واستغلال كامل قدراتهم مما يساهم في دعم المنظمة وتحقيق أعلى فعالية. (عوض، 2013).

- (سمية سعيد صديق جبارة، 2019)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء البنوك الزراعية التجارية في السودان.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء البنوك. وتتمثل هذه العلاقة في أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء البنوك من خلال:

- توفير الموارد البشرية المؤهلة والمؤهلة لاحتياجات العمل.
- تحفيز الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي.
- تحسين كفاءة العمليات وإدارة المخاطر. (جبارة، 2019)

- (طارق يوسف محمد العوادة، 2019)

أجريت دراسة لقياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في قطاع الخدمة المدنية الأردني، وتحديداً في ديوان الخدمة المدنية الأردني. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الإحصاء SPSS.

وخلصت الدراسة إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على أداء العاملين من خلال أبعاده المختلفة، مثل:

- تحليل وتصميم الوظائف: يساعد هذا على تحديد المهارات والقدرات المطلوبة للوظائف المختلفة، مما يسهل اختيار أفضل المرشحين لشغلها.

- تخطيط القوى العاملة: يساعد هذا على ضمان وجود الموظفين المناسبين في المكان المناسب في الوقت المناسب.
- اختيار وتعيين العاملين : يساعد هذا على اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين.
- تعويضات العاملين : تساعد على تحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- التدريب : يساعد على تطوير مهارات وقدرات العاملين، مما يساهم في تحسين أدائهم.
- تقييم الأداء : يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، مما يساعد على تحسين أدائهم. (العوادة، 2019)

- (محمد الخلايلة، 2018)

أجرت هذه الدراسة تحليلاً لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في قطاع الخدمة المدنية الأردني، وتحديدًا في ديوان الخدمة المدنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد تمحورت الدراسة حول التساؤل الرئيسي: ما تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين؟ وتم اختبار فرضية رئيسية مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين في ديوان الخدمة المدنية الأردنية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لوظائف إدارة الموارد البشرية تأثير على أداء الموظفين.

- ترتبط وظائف إدارة الموارد البشرية بأداء الموظفين من خلال أبعادها المختلفة، مثل تحليل وتصميم الوظائف، وتخطيط القوى العاملة، واختيار وتعيين العاملين، والتعويضات، والتدريب، وتقييم الموظفين. (الخليلة، 2018)

- (إيلي بنت سويد بن سعيد العبرية، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، 2022)

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، من خلال استعراض مفهوم وأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد تمثل التساؤل الرئيس في الدراسة الحالية فيما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان؟. وللإجابة على تساؤل البحث قام الباحثان بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين أدوات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصل الباحثان إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، حيث أظهرت النتائج أن المستوى العام للعينة بلغ متوسط حسابي 3.83 وهو مستوى مرتفع، في حين أن مستوى استجابات أفراد العينة على الفقرات الثلاثين للاستبانة تراوح بين 3.14 و 4.23 وهي نسب متوسطات بين مرتفعة ومرتفعة للغاية، مما يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة. (الحضرمي، 2022)

- (راشد محمد راشد العلوي، 2023)

يهدف هذا البحث إلى التعرف إلى دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة بأبعاده المختلفة المعرفة البشرية - القدرات البشرية - المهارات

البشرية والسلوكيات البشرية على التميز المؤسسي، ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بالاعتماد على الاسلوب التحليلي، كما تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما هو دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة العمانية الهندية للأسمدة وعددهم (320) موظفاً، تم اختيار عينة ميسرة مكونة من (200) موظفاً، تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، من نتائج الدراسة أن مستوى المعرفة البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، مستوى القدرات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، مستوى المهارات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة السلوكيات البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة، الموارد البشرية في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة ومستوى التميز المؤسسي في الشركة العمانية الهندية للأسمدة كانت بدرجة مرتفعة وأظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية بأبعادها المعرفة البشرية والقدرات البشرية والمهارات البشرية والسلوكيات البشرية في تحقيق التميز المؤسسي التميز في القيادة - التميز في تقديم الخدمات في الشركة العمانية الهندية للأسمدة، ومن توصيات الدراسة رفع مستويات مهارة العاملون اللازمة للتعامل مع البرامج والتطبيقات التي يتم استخدامها في الشركة. (راشد العلوي، 2023)

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(Piety Runhaar &Karin Sanders,2013)-

تواجه مؤسسات التعليم المهني والتدريب (VET) تحديات جادة، مثل تنفيذ التعليم المبني على الكفاءة ونقص المعلمين المستقبليين، مما يدفعها إلى تنفيذ سياسات وممارسات إدارة الموارد

البشرية (HRM) ومع ذلك، غالبًا ما يتجمد تنفيذ إدارة الموارد البشرية، ويصف هذا البحث دراسة نوعية - شارك فيها 30 صانع قرار ومسؤول (أعضاء في مجلس الإدارة وقسم إدارة الموارد البشرية وإدارة الخط) من خمس مؤسسات هولندية للتعليم المهني والتدريب - والتي تهدف إلى الحصول على مزيد من الإلمام بفجوة تنفيذ إدارة الموارد البشرية. حددنا العديد من العوامل التي تعوق وتعزز عملية التنفيذ، وتتعلق بمحتوى السياسة والسياق الذي يجب تنفيذها فيه وعملية التنفيذ نفسها. أمثلة على العوامل المعوقة هي أن المعلمين غالبًا ما لا يرون فائدة ممارسات إدارة الموارد البشرية وعدم كفاءة المديرين في أداء دورهم في إدارة الموارد البشرية. وأمثلة على العوامل المعززة هي الارتباط بين سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة التعليمية والتواصل الواضح حول أهداف وميزات السياسة. (Piety,2013)

-(Chao Guo, William A. Brown, 2011)

تواصل هذا التحقيق في مدى انتشار ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) المتاحة داخل المنظمات غير الربحية، وكذلك العوامل التي ترغب في اعتمادها وتم مسح البيانات من 229 جمعية خيرية غير اختيارية ، وذلك لأن المنظمة الأكبر حجمًا، لأنها أكثر تكنولوجيا، لأنها تعتمد على مقاولين مستقلين، هي المنظمة الأكثر فعالية في إدارة الموارد البشرية، علاوة على ذلك، تختار المنظمات المحلية أيضًا المنظمات الوطنية لممارسة ممارسات إدارة الموارد البشرية للاختيار وعلاوة على ذلك فإن المنظمات العاملة في مجال الموارد البشرية هي أكثر من عدد من الشركات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Brown, 2011)

-(Akbar Ali, 2013)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية العالمية والسياق المحلي.

وتؤكد الدراسة على أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي.

في الماضي، كانت إدارة الموظفين تحظى باهتمام أقل بطريقة منظمة. ومع ذلك، أصبحت الحاجة

إلى نظام إدارة موارد بشرية رسمي أكثر شيوعًا بمرور الوقت. ومع ذلك، لا يزال مستوى ممارسات

إدارة الموارد البشرية في العديد من البلدان لا ينعكس بشكل مناسب في الهيكل التنظيمي، مما

يتطلب معالجة هذه المشكلة.

يتأثر دور إدارة الموارد البشرية بشكل كامل بالعوامل البشرية. لذلك، هناك حاجة للابتعاد عن

الإدارة التقليدية والتحرك نحو فهم حقيقي لإدارة الموارد البشرية (Akbar Ali, 2013)

تشير الدراسة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي. وتؤكد الدراسة على أن

ممارسات إدارة الموارد البشرية العالمية يجب أن تُصمم لتتناسب مع السياق المحلي.

تشير الدراسة أيضًا إلى أن هناك حاجة للابتعاد عن الإدارة التقليدية والتحرك نحو فهم حقيقي

لإدارة الموارد البشرية، ويشير هذا الفهم إلى أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون متمحورة حول

الإنسان، وأنها يجب أن تركز على تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة.

-(Abdul Basit Al-Hamadi, 2007)

هذا المقال يقدم نظرة عامة على سيناريو إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها في سلطنة

عمان. يبدأ الجزء الأول من المقال ببناء حجة للتحقيق في ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق

عمان. يلي ذلك تحليل للمعلومات الأساسية وجوانب البيئة الاجتماعية في سلطنة عمان بالإضافة

إلى المبادرات الوطنية الرئيسية التي من المرجح أن تؤثر في تبني وتأييد إدارة الموارد البشرية في عمان، وفي الخطوة التالية، يتم تقديم أدلة بحثية لدعم القضايا الرئيسية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، ويتم استخلاص الاستنتاجات من خلال تحليل أهمية النتائج المبلغ عنها، ويتم ذلك عن طريق النظر في الوضع الحالي في عمان وتقييم التحديات الرئيسية المستقبلية. (Al-Hamadi, 2007)

-(Ahmed bin Saeed bin Nasser Al Hadrami, 2021)

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور وظائف إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي في التعامل مع الأزمات في ضوء الاقتصاد المعرفي في سلطنة عمان، وكشف التحديات التي تعيق ذلك، ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي من خلال استعراض الواقع وتحليل البيانات والمعلومات باستخدام طريقة تحليل المحتوى.

أظهرت النتائج ما يلي:

• وصلت وظائف إدارة الموارد البشرية إلى درجة عالية جدًا من الاعتماد، وهذا يثبت دورها الفعال في مختلف الأنشطة والأعمال، خاصة أثناء الأزمات وإدارتها. إنها أداة فعالة في كل منظمة، لذا لا يوجد منظمة أو مؤسسة بدونها.

• من حيث ترتيب دور وظائف إدارة الموارد البشرية في التعامل مع الأزمات في ضوء الاقتصاد المعرفي في سلطنة عمان، جاء التركيز على وظيفة التدريب والتأهيل في المقدمة بموافقة كبيرة في جميع فقراتها، وثم جاء بعدها محور التخطيط، وهذا يشير أيضًا إلى أهميته، وثم جاء بعدها على التوالي محور تنظيم العمل وأخيرًا محور تقويم الأداء.

كشفت نتائج الدراسة أيضًا عن مجموعة من التحديات التي تعيق تحقيق دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، وعلى رأسها ما يلي:

□تأثر الموظفون بقطع الحوافز المادية والمعنوية مما عرقل قدرتهم على الابتكار والإبداع المهني.
□اتخاذ قرار بالاحتفاظ بالموظف أو التخلي عنه.

□ثقافة المؤسسة لدى بعض الموظفين تمنعهم من التكيف مع مسار الثورة العلمية الحديثة.

استنادًا إلى نتائج الدراسة، أوصى الباحث بأن يكون هناك اهتمام كبير بوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التدريب والتأهيل الفعلي لمتطلبات تلك الوظائف، وتطبيق التحفيز المادي والمعنوي على جميع فروع وظائف المنظمة. (Al Hadrami, 2021)

-(Adnan S. Al Wahshi, 2016)

تعتبر التخطيط للموارد البشرية (HRP) عملية إدارية تساعد المؤسسات على التحضير لعدد الموظفين وأنواع المهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. بشكل موجز، يهدف التخطيط للموارد البشرية إلى وجود الأشخاص المناسبين في المكان المناسب في الوقت المناسب. ومع ذلك، على عكس القطاع الخاص، لا تنتشر ممارسات التخطيط للموارد البشرية بشكل واسع في القطاع العام، وقد تمت تقييد الأدبيات المتعلقة بطرق تنفيذ التخطيط للموارد البشرية في المؤسسات العامة حتى الآن، وفي حين أن عملية الانتقال من النماذج التقليدية للإدارة العامة إلى نموذج الإدارة العامة الجديدة (NPM)، ونهج نظرية الاستفادة من الموارد (RBV) يشيران إلى ضرورة التركيز على الدور المركزي لوظيفة إدارة الموارد البشرية (HRM)، فإن السؤال حول كيفية تنفيذ المؤسسات العامة لتخطيط الموارد البشرية لا يزال غير مجيب في الأدبيات الإدارية الحالية.

تركزت هذه الدراسة على استكشاف الممارسات الحالية للتخطيط للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في عمان، وهي سياق غير مستكشف، بهدف فهم الممارسات الجيدة وتوصية بمزيد من التحسينات، وتم اعتماد منهج دراسة الحالة التأويلية لهذه الدراسة، مما سمح للباحث بالوصول إلى المعرفة الكامنة لدى الممارسين ذوي الخبرة الذين يشاركون في عمليات التخطيط للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم.

أظهر تحليل البيانات المجمعة من خلال المقابلات مع المعلومات الرئيسية أنه على الرغم من تنفيذ بعض الاستراتيجيات، إلا أن وزارة التربية والتعليم لم تصاغ أو تنفذ نهجاً شاملاً للتخطيط للموارد البشرية، ويظل التركيز في وزارة التربية والتعليم على المتطلبات التشغيلية والسنوية فقط، مع بعض المحاولات القليلة لدمج التخطيط للموارد البشرية في جهود التخطيط الاستراتيجي أو إشراك المحترفين في مجال التخطيط للموارد البشرية في عمليات التخطيط الاستراتيجية والتشغيلية في وزارة التربية والتعليم في عمان تأخرت مقارنةً بالممارسات الجيدة المسطرة الضوء عليها في الأدبيات، وكما أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن محترفي التخطيط للموارد البشرية يفتقرون إلى القدرة والمعرفة والمهارات اللازمة لتطوير وتنفيذ ممارسات فعّالة للتخطيط للموارد البشرية، وكما توصلت الدراسة إلى أن التخطيط للموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم يتأثر بالعوامل الخارجية والداخلية، وتشمل العوامل الخارجية السياسات الحكومية والسياق القانوني وسوق العمل والاقتصاد، في حين تشمل العوامل الداخلية الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية (Adnan S. Al).

Wahshi, 2016)

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتناول هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان من خلال عدة جوانب مهمة:

- الدراسات التي تركز على الأعمال والأنشطة الميدانية: يتم مراجعة الأبحاث التي تركز على إدارة الموارد البشرية في سياق الأعمال والأنشطة الميدانية. يتم استعراض استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات التجارية وكيفية تطبيقها في سياق المؤسسات الحكومية.
 - الأبحاث ذات الصلة بسلطنة عمان: يتم إيلاء الاهتمام للأبحاث التي أجريت في سلطنة عمان بشكل خاص، حيث توفر رؤية محلية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي وتحدياته الخاصة.
 - باستخدام هذه المنهجية، ستقدم الدراسة معرفة متعمقة حول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وتوفر توصيات واقتراحات لتحسين أداء هذه المؤسسات وتعزيز العلاقة بين الموارد البشرية والمؤسسة.
- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1. تركز هذه الدراسة على سلطنة عمان بشكل خاص، مما يسمح بتحليل عميق للظروف المحلية والتحديات الخاصة التي تواجهها، وبالتالي، ستقدم الدراسة رؤية مفصلة وموضوعية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في هذا السياق الجغرافي.
2. قد تتبع هذه الدراسة منهجية فريدة أو تستخدم طرق بحثية متقدمة للتعامل مع موضوع إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية، وقد تتضمن هذه المنهجية استخدام أدوات تحليلية متقدمة أو تقنيات استقصاء لجمع البيانات وتحليلها.

3. قد تعتمد هذه الدراسة على عينة فريدة وممثلة للمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وقد

تستخدم بيانات جديدة أو محدثة لتوفير رؤية حديثة وشاملة، وستتم مراعاة تمثيلية العينة

واختيار العينة المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة للدراسة.

4. باستخدام هذه المنهجية والبيانات المميزة، ستقدم الدراسة مساهمة قيمة في فهم وتحليل إدارة

الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، وتقديم توصيات واقتراحات لتحسين أداء هذه

المؤسسات وتعزيز العلاقة بين الموارد البشرية والمؤسسة.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة
- صدق الأداة
- ثبات الأداة
- أساليب معالجة البيانات إحصائياً

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

تمهيد:

في هذا الفصل، سيتم شرح الأساليب والخطوات التي ستتبعها الدراسة لتحديد مجتمع البحث واختيار العينة المناسبة منه. ستستخدم طرق محددة لتحديد العينة، وسيتم توضيح الوسائل المستخدمة لجمع البيانات، وسيتم تصميم أداة البحث ووصف الإجراءات المتبعة لضمان مصداقية وثبات الأداة المستخدمة.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم عرض نتائج الاختبارات التي تم إجراؤها للتحقق من مدى ملائمة نموذج الدراسة للتحليلات الإحصائية المستخدمة. ستستخدم أساليب إحصائية معينة لمعالجة وتحليل البيانات ولفحص الفرضيات المطروحة في البحث.

وهذا الفصل سيوفر بالتفصيل الخطوات والأدوات المستخدمة في الدراسة، بما في ذلك تفاصيل تحديد مجتمع البحث واختيار العينة، وتصميم أداة البحث، وجمع البيانات، واختبار مصداقية الأداة المستخدمة، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

منهجية الدراسة:

استعمل الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر ملائمة لطبيعة الدراسة الحالية، حيث تعتمد دراسات إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات

الحكومية في سلطنة عمان على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ووصف عمليات إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات، ويهدف المنهج الوصفي إلى فهم وتفسير سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية وتحليلها بشكل دقيق.

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الميدانية، حيث يتم دراسة العمليات الفعلية والممارسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، وستتضمن الأدوات المستخدمة في هذا السياق المقابلات والملاحظات المشاركة وتحليل الوثائق والسجلات ذات الصلة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

- **مجتمع الدراسة:** يضم مجتمع الدراسة جميع العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى والذين بلغ عددهم 1112 موظفا وموظفة للعام الدراسي 2024-2025م (إحصائيات المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الوسطى، 2025).

- **عينة الدراسة:** قمنا بتحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية بنسبة 20% وبالتالي فقد تضمنت العينة 202 موظفا وموظفة وذلك بالاستناد بالدراسات السابقة على غرار دراسة حجاج (2014) ومهني (2018).

تم استخدام استبيان في هذه الدراسة لجمع البيانات التجريبية من موظفي المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وقام الباحث بتكييف عناصر القياس من المقاييس الموجودة في الأدبيات لتطوير القائمة الأولية لعناصر الاستبيان، وتم توزيع 202 استبيان على العاملين في المؤسسات الحكومية.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من العينة المستهدفة وتم تصميم الاستبيان بعناية لضمان تغطية جوانب متعددة من إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، كما تم تضمين العناصر المهمة والمتعلقة بالمتغيرات وأبعاد الدراسة في الاستبيان.

تم توزيع الاستبيانات على المشاركين بطرق متنوعة، سواء عبر الإرسال الإلكتروني أو توزيعها يدوياً، وذلك بناءً على الظروف والتفضيلات المناسبة لجمع البيانات، حيث تم استهداف عينة تضم 202 مشارك، وتم اختيار العينة باستخدام تقنيات عينة مناسبة لضمان تمثيلية وقابلية تعميم النتائج.

تم طلب من المشاركين في الدراسة الإجابة على سلسلة من الأسئلة والعبارات المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، كما حرصنا على تصميم الاستبيان بشكل يسهل على المشاركين فهم الأسئلة وتقديم إجابات دقيقة وموثوقة واعتمدنا معالجة وتحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن العلاقات والنتائج المهمة للدراسة.

النسبة	التكرار	الفئات	
71.8	145	ذكر	الجنس
28.2	57	أنثى	
24.8	50	أقل من 30 سنة	العمر
40.1	81	من 30 إلى 40 سنة	
26.2	53	من 40 إلى 50 سنة	
8.9	18	من 50 سنة فما فوق	
12.9	26	ديبلوم عام وما دونه	المستوى التعليمي
57.4	116	ديبلوم عام	
21.8	44	بكالوريوس	

7.9	16	دكتورة	
20.3	41	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة في المؤسسة
20.8	42	من 3 إلى 10 سنوات	
37.6	76	من 10 إلى 20 سنة	
21.3	43	20 سنة فما فوق	
44.6	90	إداري	الوظيفة الحالية
21.8	44	معلم	
8.9	18	مشرف تربوي	
15.3	31	مدير مدرسة/ مساعد مدير مدرسة	
9.4	19	مدير عام/ مساعد مدير عام	

جدول (1): التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

تحليل عينة الدراسة: أثر إدارة الموارد البشرية في جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في

المؤسسات التعليمية الحكومية

تعتبر عينة الدراسة المتعلقة بموضوع "أثر إدارة الموارد البشرية في جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان" نموذجاً شاملاً ومتنوعاً يعكس تركيبة الموارد البشرية العاملة في القطاع التعليمي الحكومي، فقد شملت العينة 202 مستجيباً موزعين على مختلف الفئات الديموغرافية والوظيفية، مما يمنح الدراسة شمولية وموضوعية في تقييم أثر الأنماط الإدارية المختلفة (التشاركية، القيادية، الجودة الشاملة) على فاعلية وكفاءة الأنشطة الميدانية في هذه المؤسسات.

من الملاحظ أن توزيع العينة حسب الجنس يظهر تفاوتاً واضحاً، حيث شكّل الذكور النسبة الأكبر بواقع 71.8% (145 مستجيباً)، بينما بلغت نسبة الإناث 28.2% (57 مستجيباً). هذا التوزيع

يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي في المؤسسات التعليمية الحكومية في محافظة الوسطى ويشير إلى تحديات في تحقيق التوازن الجندي في المناصب الإدارية والتعليمية في هذه المنطقة.

أما من حيث الفئات العمرية، فيلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 40.1% (81 مستجيباً)، تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 26.2% (53 مستجيباً)، ثم الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة 24.8% (50 مستجيباً)، وأخيراً الفئة من 50 سنة فما فوق بنسبة 8.9% (18 مستجيباً) ويعكس هذا التوزيع هراً عمرياً متوازناً نسبياً يجمع بين الخبرة والشباب، مما يؤثر إيجاباً على ديناميكية العمل وتنوع وجهات النظر في تقييم الأنماط الإدارية المختلفة وتأثيرها على الأنشطة الميدانية.

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي، فإن غالبية المستجيبين يحملون شهادة الدبلوم العام بنسبة 57.4% (116 مستجيباً)، يليهم حملة البكالوريوس بنسبة 21.8% (44 مستجيباً)، ثم حملة الدبلوم العام وما دونه بنسبة 12.9% (26 مستجيباً)، وأخيراً حملة الدكتوراة بنسبة 7.9% (16 مستجيباً). يشير هذا التوزيع إلى تنوع في المستويات التعليمية مع تركيز واضح في فئة الدبلوم العام، مما يؤثر على تصورات المستجيبين وتقييمهم لأثر أنماط الإدارة المختلفة على الأنشطة الميدانية.

وبالنظر إلى سنوات الخبرة في المؤسسة، يلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة من 10 إلى 20 سنة بنسبة 37.6% (76 مستجيباً)، تليها الفئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 21.3% (43 مستجيباً)، ثم الفئة من 3 إلى 10 سنوات بنسبة 20.8% (42 مستجيباً)، وأخيراً الفئة الأقل من 3 سنوات بنسبة 20.3% (41 مستجيباً). ويعكس التوزيع تنوعاً متوازناً في مستويات الخبرة، مع

تركز نسبي في الفئات ذات الخبرة الطويلة، مما يضيف عمقاً على فهم الديناميكيات الإدارية والتنظيمية في المؤسسات التعليمية المدروسة.

وأخيراً، من حيث الوظيفة الحالية، فإن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة الإداريين بنسبة 44.6% (90 مستجيباً)، تليها فئة المعلمين بنسبة 21.8% (44 مستجيباً)، ثم فئة مديري المدارس ومساعدتهم بنسبة 15.3% (31 مستجيباً)، ثم فئة المديرين العامين ومساعدتهم بنسبة 9.4% (19 مستجيباً)، وأخيراً فئة المشرفين التربويين بنسبة 8.9% (18 مستجيباً). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً جيداً في المناصب الوظيفية، مع تركيز واضح في الكادر الإداري، مما يتيح فرصة لاستكشاف تصورات مختلف المستويات الوظيفية حول أثر أنماط الإدارة المختلفة على فاعلية وكفاءة الأنشطة الميدانية. إن هذا التنوع الملحوظ في خصائص العينة من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية يعزز من موثوقية نتائج الدراسة ويمنحها عمقاً في تحليل أثر الأنماط الإدارية المختلفة (التشاركية، القيادية، الجودة الشاملة) على فاعلية وكفاءة الأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان.

مصادر جمع البيانات:

سيتم الاعتماد على نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة، وهي:

سيتم الاعتماد على الأدبيات والدراسات النظرية العلمية السابقة كمصادر ثانوية في الدراسة وتشمل هذه المصادر الكتب والدوريات العلمية والرسائل والأطروحات الجامعية والنشرات العلمية والإحصائية التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها.

ستتم مراجعة هذه المصادر المتاحة في المكتبات والمواقع الإلكترونية والمجلات العلمية ومراكز الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي ستساعد في توفير الإطار النظري والنتائج السابقة والتوجهات البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة.

باستخدام هذه المصادر الثانوية، سيتم تعزيز قاعدة المعرفة العلمية والفهم العام لموضوع الدراسة ومساعدة في توجيه البحث الحالي وتوجيه الفرضيات والأبعاد المستخدمة في الدراسة، كما ستتم مراجعة وتحليل هذه المصادر بعناية لضمان استخدام المعلومات الصحيحة والموثوقة في الدراسة والمساعدة في الإعداد للجانب النظري للدراسة الحالية، والاطلاع على أدواتها والنتائج التي توصلت إليها.

بالإضافة إلى ذلك، سيتم الاعتماد على المصادر الثانوية للحصول على المعلومات والبيانات التي تدعم وتوضح موضوع الدراسة. يمكن أن تشمل المصادر الثانوية المقالات العلمية، والتقارير الحكومية، والموارد الإلكترونية الأخرى التي تحتوي على معلومات ذات صلة بمجال الدراسة.

سيتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة إلكترونياً ويدرئياً، وذلك بناءً على التوجهات والتفضيلات المناسبة للدراسة ومتطلبات جمع البيانات، وستتم معالجة البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

أداة الدراسة:

• تطبيق الاستبيان

يعد الاستبيان أحد أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الاجتماعية والإدارية، ويستخدم الاستبيان لجمع بيانات حول مجموعة من الموضوعات، مثل: الآراء، والمواقف، والسلوكيات، والاتجاهات.

• المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، سيتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية. وسيتم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) لإجراء التحليلات والاختبارات الإحصائية المختلفة.

• الأساليب الإحصائية الوصفية

ستستخدم المقاييس الإحصائية الوصفية مثل النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، لتوصيف خصائص عينة الدراسة.

• معامل الثبات كرونباخ ألفا

سيتم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة. ويُعتبر معامل الثبات كرونباخ ألفا مؤشرًا لثبات أداة الدراسة.

• التحليل

تُستخدم الأساليب الإحصائية في الدراسة لتحليل البيانات واختبار صحة الفروض، وتوفر هذه الأساليب معلومات مفيدة حول خصائص عينة الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفصل الرابع:

تحليل البيانات ونتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس
- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة الفرعية
- النتائج المتعلقة بالفرضيات
- مناقشة النتائج
- تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة

الفصل الرابع:

تحليل البيانات ونتائج الدراسة

4. 1. تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

نتناول في هذا الفصل تحليل البيانات ونتائج التحليل الإحصائي وقياس مدى مساهمتها في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها واستخلاص الدلالات الإحصائية ودلالاتها في كل قسم منها، وذلك عبر عرض فرضيات الدراسة واختبارها وذكر الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبارها، كما ركزنا خلال هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها في ضوء مدى تشابهها مع نتائج الدراسات السابقة استناداً إلى ما خلص إليه التحليل الإحصائي في مستوى التحقق من إثبات الفرضيات أو دحضها.

4. 1. 1. المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

4. 1. 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن القسم الأول: تخطيط الموارد البشرية

الفقرات	
1.	المؤسسة التعليمية التي تشتغل بها لديها خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية
2.	أنت تشارك في وضع الخطط التنفيذية المتعلقة بعملك الميداني
3.	تتناسب خطط الموارد البشرية مع متطلبات عملي الميداني
4.	تتوافق خطط الموارد البشرية لمؤسستي مع رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم

جدول (2): القسم الأول: تخطيط الموارد البشرية

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان إلى وجود اتجاهات إيجابية واضحة من قبل المستجيبين. فبالنسبة للفقرة الأولى المتعلقة بوجود خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، أظهرت النتائج أن غالبية المستجيبين (74.7%) يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 48% ونسبة الموافقين بشدة 26.7%، في حين أن نسبة المحايدین بلغت 18.8% فقط، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت 6.5% مجتمعة. وهذا يشير إلى أن المؤسسات التعليمية في المحافظة تمتلك استراتيجيات واضحة لإدارة مواردها البشرية، مما يعكس الاهتمام المتزايد بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

أما بالنسبة للفقرة الثانية المتعلقة بمشاركة العاملين في وضع الخطط التنفيذية المتعلقة بعملهم الميداني، فقد أظهرت النتائج أن 79.2% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 54% ونسبة الموافقين بشدة 25.2%، في حين أن نسبة المحايدین بلغت 12.9%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت 8% مجتمعة. وتنعكس هذه النتائج مستوى جيد من المشاركة في صنع القرار وإشراك العاملين في وضع الخطط التنفيذية، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

وفيما يتعلق بالفقرة الثالثة حول تناسب خطط الموارد البشرية مع متطلبات العمل الميداني، أظهرت النتائج أن 78.8% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 54% ونسبة الموافقين بشدة 24.8%، في حين أن نسبة المحايدین بلغت 16.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت 5% فقط. وهذا يشير إلى وجود توافق جيد بين استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية والاحتياجات الفعلية للعمل الميداني، مما يسهم في تحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية.

وأخيراً، فيما يتعلق بالفقرة الرابعة حول توافق خطط الموارد البشرية للمؤسسات التعليمية مع رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم، أظهرت النتائج أن 78.3% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 53.5% ونسبة الموافقين بشدة 24.8%، في حين أن نسبة المحايدون بلغت 17.8%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة بلغت 4% فقط. وهذا يعكس وجود انسجام وتناغم بين استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية والتوجهات الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، مما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة على مستوى المحافظة والسلطنة بشكل عام.

وبالنظر إلى النتائج مجتمعة، يمكن القول إن تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى يتسم بوجود خطط واضحة، ومشاركة فعالة من قبل العاملين في وضع هذه الخطط، وتتاسب هذه الخطط مع متطلبات العمل الميداني، وتوافقها مع رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم. ومع ذلك، فإن وجود نسبة من المستجيبين المحايدون أو غير الموافقين يشير إلى ضرورة بذل المزيد من الجهود لتطوير استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية وضمان مشاركة جميع العاملين في وضع هذه الاستراتيجيات وتنفيذها بما يتناسب مع متطلبات العمل الميداني ويحقق رؤية، ورسالة، وزارة التربية، والتعليم.

5. 1. 3. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن القسم الثاني: التوظيف والاختيار

الفقرات	
5	تتسم إجراءات التوظيف للأعمال الميدانية بمؤسستي التعليمية بالكفاءة والفعالية
6	توجد معايير واضحة لاختيار الموظفين للمهام الميدانية بمؤسستي التعليمية
7	تتناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة العمل الميداني المطلوب مني

جدول (3): القسم الثاني: التوظيف والاختيار

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التوظيف والاختيار في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان إلى وجود توجهات إيجابية ملحوظة لدى المستجيبين. فبالنسبة للفقرة الخامسة المتعلقة بكفاءة وفعالية إجراءات التوظيف للأعمال الميدانية، أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (75.3%) يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 53.5% ونسبة الموافقين بشدة 21.8%، بينما بلغت نسبة المحايدين 19.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 5.5% مجتمعة. وتعكس هذه النتائج الإيجابية مستوى جيداً من الرضا عن إجراءات التوظيف المتبعة في المؤسسات التعليمية، مما يؤثر إلى وجود سياسات فعالة في استقطاب واختيار الكفاءات المناسبة للأعمال الميدانية. وفيما يتعلق بالفقرة السادسة حول وجود معايير واضحة لاختيار الموظفين للمهام الميدانية، أظهرت النتائج أن 79.2% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 53.5% ونسبة الموافقين بشدة 25.7%، في حين بلغت نسبة المحايدين 13.4%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 7.4% مجتمعة. وتشير هذه النتائج إلى وضوح المعايير المستخدمة في عملية الاختيار والتوظيف، مما يعزز من شفافية العملية وموضوعيتها في انتقاء الكفاءات المناسبة للمهام الميدانية المختلفة.

أما بالنسبة للفقرة السابعة المتعلقة بتناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة العمل الميداني المطلوب، فقد أظهرت النتائج أن 80.2% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 57.9% ونسبة الموافقين بشدة 22.3%، بينما بلغت نسبة المحايدين 14.4%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 5.5% مجتمعة. وهذه النتيجة

المرتفعة تعكس نجاح سياسات التوظيف والاختيار في المؤسسات التعليمية في استقطاب الكفاءات ذات المؤهلات المناسبة للأعمال الميدانية، مما يسهم في تحسين جودة هذه الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

وبخصوص الفقرة الثامنة المتعلقة بعدالة وشفافية توزيع المهام الميدانية، أظهرت النتائج أن 77.7% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 51% ونسبة الموافقين بشدة 26.7%، في حين بلغت نسبة المحايدين 16.8%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 5.5% مجتمعة. وتشير هذه النتائج إلى وجود مستوى جيد من العدالة والشفافية في توزيع المهام الميدانية، مما يعزز من الرضا الوظيفي لدى العاملين ويحفزهم على الأداء الجيد.

وبالنظر إلى نتائج المحور الثاني مجتمعة، يمكن القول إن عمليات التوظيف والاختيار في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى تتسم بالكفاءة والفعالية، ووجود معايير واضحة لاختيار الموظفين للمهام الميدانية، وتناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة العمل الميداني المطلوب، وعدالة وشفافية توزيع المهام الميدانية. ولعل هذه المؤشرات الإيجابية تعكس نجاح سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في تعزيز جودة الأعمال والأنشطة الميدانية.

على الرغم من النتائج الإيجابية، إلا أن وجود نسبة من المستجيبين المحايدين أو غير الموافقين يشير إلى ضرورة مواصلة تطوير سياسات التوظيف والاختيار وآلياتها، والعمل على زيادة شفافية هذه العمليات وعدالتها، خاصة فيما يتعلق بتوزيع المهام الميدانية. كما ينبغي العمل على تطوير معايير أكثر دقة وموضوعية لاختيار الموظفين للمهام الميدانية المختلفة، بما يضمن توظيف الكفاءات المناسبة وتوزيع المهام بما يتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم، مما

يسهم في تحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

11. 5. 4. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن القسم الثالث: التدريب والتطوير

الفقرات	
9	تتوفر برامج تدريبية متخصصة للعمل الميداني الذي يخص مجال عملنا
10	تتسم البرامج التدريبية المقدمة لنا بالفعالية والكفاءة
11	يواكب التدريب المقدم لنا المستجدات في مجال العمل في وزارة التربية والتعليم
12	يتم تقييم أثر التدريب على أداء العمل الميداني الخاص بنا بشكل منتظم ودوري

جدول (4): القسم الثالث: التدريب والتطوير

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التدريب والتطوير في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان إلى اتجاهات إيجابية ملحوظة من قبل المستجيبين. فبالنسبة للفقرة التاسعة المتعلقة بتوفر برامج تدريبية متخصصة للعمل الميداني، أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (71.8%) يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 54% ونسبة الموافقين بشدة 17.8%، في حين بلغت نسبة المحايدين 23.8%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 4.5% مجتمعة. وتعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسات التعليمية بتوفير برامج تدريبية متخصصة تستهدف تطوير مهارات العاملين في المجال الميداني، مما يسهم في تحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية.

أما فيما يتعلق بالفقرة العاشرة حول فعالية وكفاءة البرامج التدريبية المقدمة، فقد أظهرت النتائج أن 79.3% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين

55% ونسبة الموافقين بشدة 24.3%، بينما بلغت نسبة المحايدين 16.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 4.5% فقط. وتشير هذه النتائج إلى جودة البرامج التدريبية المقدمة من حيث المحتوى والأساليب التدريبية المستخدمة، مما يعزز من فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها وتطوير أداء العاملين في المجال الميداني.

وبخصوص الفقرة الحادية عشرة المتعلقة بمواكبة التدريب للمستجدات في مجال العمل في وزارة التربية والتعليم، أظهرت النتائج أن 81.7% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، وهي النسبة الأعلى في هذا المحور، حيث بلغت نسبة الموافقين 52% ونسبة الموافقين بشدة 29.7%، بينما بلغت نسبة المحايدين 14.4%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 4% فقط. وتعكس هذه النتيجة المرتفعة حرص وزارة التربية والتعليم على تطوير المحتوى التدريبي بما يتماشى مع التطورات والمستجدات في المجال التربوي، مما يضمن مواكبة العاملين للاتجاهات الحديثة في مجال عملهم وتطوير مهاراتهم وفقاً لذلك.

أما بالنسبة للفقرة الثانية عشرة المتعلقة بتقييم أثر التدريب على أداء العمل الميداني بشكل منتظم ودوري، فقد أظهرت النتائج أن 74.8% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 52% ونسبة الموافقين بشدة 22.8%، في حين بلغت نسبة المحايدين 19.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 6% مجتمعة. وتشير هذه النتائج إلى وجود آليات فعالة لتقييم أثر التدريب على أداء العاملين في المجال الميداني، مما يسهم في تحديد مدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها وتحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية.

وبالنظر إلى نتائج محور التدريب والتطوير مجتمعة، يمكن القول إن المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان تولي اهتماماً كبيراً بتدريب وتطوير مواردها البشرية، من خلال

توفير برامج تدريبية متخصصة تتسم بالفعالية والكفاءة، وتواكب المستجدات في مجال العمل التربوي، مع وجود آليات لتقييم أثر هذه البرامج على أداء العاملين في المجال الميداني بشكل منتظم ودوري.

على الرغم من النتائج الإيجابية، إلا أن وجود نسبة من المستجيبين المحايدين أو غير الموافقين، خاصة في الفقرة التاسعة المتعلقة بتوفر برامج تدريبية متخصصة للعمل الميداني (23.8% محايدين) والفقرة الثانية عشرة المتعلقة بتقييم أثر التدريب (19.3% محايدين)، يشير إلى أهمية مراجعة وتطوير البرامج التدريبية المقدمة وآليات تقييم أثرها، بما يضمن تلبية احتياجات جميع العاملين في المجال الميداني وتحقيق الاستفادة القصوى من هذه البرامج في تطوير أدائهم وتحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

1.1.5. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن القسم الرابع: تقييم الأداء

الفقرات	
13	توجد معايير واضحة لتقييم أدائنا في العمل الميداني
14	يتسم نظام تقييم ادائنا بالعدالة والموضوعية
15	ترتبط نتائج تقييمنا بخطط التطوير المهني للموظفين بمؤسستي التعليمية
16	يساهم نظام تقييمنا في تحسين جودة العمل الميداني بمؤسستي التعليمية

جدول (5): القسم الرابع: تقييم الأداء

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بمحور تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان إلى وجود اتجاهات إيجابية ملحوظة من قبل المستجيبين. فيما يتعلق

بالبقرة الثالثة عشرة الخاصة بوجود معايير واضحة لتقييم الأداء في العمل الميداني، أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (77.7%) يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 56.4% ونسبة الموافقين بشدة 21.3%، بينما بلغت نسبة المحايدين 16.8%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 5.5% مجتمعة. وتعكس هذه النتائج المرتفعة وضوح وشفافية معايير تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسات التعليمية، مما يسهم في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة وتحسين أدائهم في العمل الميداني.

أما بالنسبة للفقرة الرابعة عشرة المتعلقة باتسام نظام تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية، فقد أظهرت النتائج أن 76.8% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 54% ونسبة الموافقين بشدة 22.8%، في حين بلغت نسبة المحايدين 15.8%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 7.5% مجتمعة. وتشير هذه النتائج إلى ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المتبع وإدراكهم لعدالته وموضوعيته، مما يعزز من قبولهم لنتائج التقييم وحرصهم على تطوير أدائهم وفقاً لها.

وفيما يخص الفقرة الخامسة عشرة المتعلقة بارتباط نتائج التقييم بخطط التطوير المهني للموظفين، أظهرت النتائج أن 75.8% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 52% ونسبة الموافقين بشدة 23.8%، بينما بلغت نسبة المحايدين 17.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 7% مجتمعة. وتعكس هذه النتائج وجود تكامل بين عمليات تقييم الأداء وبرامج التطوير المهني في المؤسسات التعليمية، حيث يتم الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتوجيه برامج التطوير المهني بما يتناسب مع نقاط القوة والضعف لديهم.

وبخصوص الفقرة السادسة عشرة المتعلقة بمساهمة نظام التقييم في تحسين جودة العمل الميداني، أظهرت النتائج أن 77.2% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 55.4% ونسبة الموافقين بشدة 21.8%، في حين بلغت نسبة المحايدين 16.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 6.5% مجتمعة. وتشير هذه النتائج إلى فاعلية نظام تقييم الأداء في تحقيق أهدافه الأساسية المتمثلة في تطوير أداء العاملين وتحسين جودة العمل الميداني في المؤسسات التعليمية.

وبالنظر إلى نتائج محور تقييم الأداء مجتمعة، يمكن القول إن المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان تتبنى نظاماً فعالاً لتقييم الأداء يتسم بوضوح المعايير والعدالة والموضوعية، ويرتبط بخطط التطوير المهني للموظفين، ويسهم في تحسين جودة العمل الميداني. وتعكس هذه النتائج الإيجابية اهتمام المؤسسات التعليمية بتطوير نظم تقييم الأداء واستثمار نتائجها في تحسين أداء العاملين وتطوير كفاءاتهم المهنية.

ومع ذلك، فإن وجود نسبة من المستجيبين المحايدين أو غير الموافقين، خاصة في الفقرة الخامسة عشرة المتعلقة بارتباط نتائج التقييم بخطط التطوير المهني (17.3% محايدين و7% غير موافقين أو غير موافقين بشدة)، يشير إلى ضرورة تعزيز الارتباط بين نتائج تقييم الأداء وبرامج التطوير المهني، والعمل على استثمار نتائج التقييم بشكل أكثر فعالية في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتصميم برامج التطوير المهني بما يتناسب معها.

كما أن وجود نسبة من المستجيبين غير الموافقين على اتسام نظام التقييم بالعدالة والموضوعية (7.5%)، يستدعي إعادة النظر في آليات تقييم الأداء المتبعة وتطويرها بما يضمن تحقيق أعلى درجات العدالة والموضوعية، من خلال تنوع أدوات التقييم وتدريب المقيمين على استخدامها بشكل

موضوعي، وتوفير التغذية الراجعة للموظفين حول نتائج تقييمهم، مما يسهم في تعزيز ثقتهم في نظام التقييم وقبولهم لنتائج وحرصهم على تطوير أدائهم وفقاً لها.

1.1.6. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن القسم الخامس: التحفيز والمكافآت

الفقرات	
17	يتناسب نظام الحوافز المقدم لنا مع طبيعة العمل الميداني بمؤسستي التعليمية
18	يتم توزيع المكافآت والحوافز بعدالة بين الموظفين بمؤسستي التعليمية
19	يؤثر نظام الحوافز المقدم لنا إيجابياً على أداء العمل الميداني الخاص بنا
20	تساهم الحوافز المعنوية الممنوحة لنا في تحسين أدائنا الوظيفي

جدول (6): القسم الخامس: التحفيز والمكافآت

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بمحور التحفيز والمكافآت في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان إلى وجود اتجاهات إيجابية من قبل المستجيبين، مع تفاوت في مستويات الرضا بين فقرات هذا المحور. فبالنسبة للفقرة السابعة عشرة المتعلقة بتناسب نظام الحوافز المقدم مع طبيعة العمل الميداني، أظهرت النتائج أن 69.8% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 48% ونسبة الموافقين بشدة 21.8%، بينما بلغت نسبة المحايدين 23.8%، وهي نسبة ملحوظة تستدعي الانتباه، في حين بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 6.5% مجتمعة. وتعكس هذه النتائج وجود مستوى جيد من التناسب بين نظام الحوافز المقدم وطبيعة العمل الميداني، وإن كانت نسبة المحايدين تشير إلى وجود مجال للتحسين في هذا الجانب.

أما بالنسبة للفقرة الثامنة عشرة المتعلقة بتوزيع المكافآت والحوافز بعدالة بين الموظفين، فقد أظهرت النتائج أن 68.3% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، وهي النسبة الأقل في هذا المحور، حيث بلغت نسبة الموافقين 46% ونسبة الموافقين بشدة 22.3%، بينما بلغت نسبة المحايدين 22.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 9.4% مجتمعة، وهي النسبة الأعلى بين فقرات هذا المحور. وتشير هذه النتائج إلى وجود بعض التحديات في تحقيق العدالة في توزيع المكافآت والحوافز بين الموظفين، مما يستدعي مراجعة آليات توزيع هذه المكافآت وتطويرها بما يضمن تحقيق مزيد من العدالة والشفافية.

وفيما يتعلق بالفقرة التاسعة عشرة المتعلقة بتأثير نظام الحوافز إيجابياً على أداء العمل الميداني، أظهرت النتائج أن 78.8% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 54% ونسبة الموافقين بشدة 24.8%، بينما بلغت نسبة المحايدين 14.9%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 6.5% مجتمعة. وتعكس هذه النتائج المرتفعة فعالية نظام الحوافز المقدم في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم في العمل الميداني، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة من هذا النظام.

أما بالنسبة للفقرة العشرين المتعلقة بمساهمة الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن 78.2% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 51% ونسبة الموافقين بشدة 27.2% وهي النسبة الأعلى للموافقة بشدة في هذا المحور، بينما بلغت نسبة المحايدين 18.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 3.5% فقط، وهي النسبة الأقل في هذا المحور. وتشير هذه النتائج إلى أهمية الحوافز المعنوية ودورها البارز في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجال الميداني، مما يستدعي الاهتمام بتطوير نظم الحوافز المعنوية وتويعها لضمان تأثيرها الإيجابي على أداء العاملين.

وبالنظر إلى نتائج محور التحفيز والمكافآت مجتمعة، يمكن القول إن المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان تتبنى نظاماً للحوافز والمكافآت يتسم بالفعالية في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم في العمل الميداني، مع وجود تفاوت في مستويات الرضا عن مختلف جوانب هذا النظام، خاصة فيما يتعلق بعدالة توزيع المكافآت والحوافز بين الموظفين. ومن الملاحظ أن نسبة المحايدين كانت مرتفعة نسبياً في هذا المحور مقارنة بالمحاور السابقة، خاصة في الفقرة السابعة عشرة المتعلقة بتناسب نظام الحوافز مع طبيعة العمل الميداني (23.8%) والفقرة الثامنة عشرة المتعلقة بعدالة توزيع المكافآت والحوافز (22.3%)، مما يشير إلى وجود حاجة لمراجعة نظام الحوافز والمكافآت المتبع وتطويره بما يضمن تناسبه مع طبيعة العمل الميداني وتحقيق العدالة في توزيعه بين الموظفين.

كما أن ارتفاع نسبة الموافقة على الفقرة العشرين المتعلقة بمساهمة الحوافز المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي، مقارنة بالفقرات الأخرى في هذا المحور، يؤكد على أهمية الحوافز المعنوية ودورها البارز في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم، مما يستدعي الاهتمام بتطوير نظم الحوافز المعنوية وتنويعها، إلى جانب الحوافز المادية، لضمان تحقيق أقصى استفادة من نظام الحوافز والمكافآت في تحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

4. 1. 7. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن القسم السادس: بيئة العمل

الفقرات	
21	تتوفر الموارد والأدوات اللازمة للعمل الميداني بمؤسستي التعليمية
22	تتناسب ظروف العمل الميداني بمؤسستي التعليمية مع طبيعة المهام المطلوبة منا
23	يوجد تواصل فعال بين الإدارة بمؤسستي التعليمية والعاملين في الميدان
24	تتوفر إجراءات الأمن والسلامة الكافية في العمل الميداني لحمايتنا وضمان سلامتنا

جدول (7): القسم السادس: بيئة العمل

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بمحور بيئة العمل في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان إلى وجود اتجاهات إيجابية واضحة من قبل المستجيبين. فبالنسبة للفقرة الحادية والعشرين المتعلقة بتوفر الموارد والأدوات اللازمة للعمل الميداني، أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين (79.7%) يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 60.4% وهي النسبة الأعلى للموافقة في هذا المحور، ونسبة الموافقين بشدة 19.3%، بينما بلغت نسبة المحايدين 15.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 5% مجتمعة. وتعكس هذه النتائج المرتفعة حرص المؤسسات التعليمية على توفير الموارد والأدوات اللازمة للعمل الميداني، مما يسهم في تمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

وفيما يتعلق بالفقرة الثانية والعشرين الخاصة بتناسب ظروف العمل الميداني مع طبيعة المهام المطلوبة، أظهرت النتائج أن 75.7% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 57.4% ونسبة الموافقين بشدة 18.3%، في حين بلغت نسبة المحايدين 17.3%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 7% مجتمعة. وتشير هذه النتائج

إلى وجود توافق جيد بين ظروف العمل الميداني وطبيعة المهام المطلوبة من العاملين، مما يسهم في تحسين أدائهم وتعزيز إنتاجيتهم.

أما بالنسبة للفقرة الثالثة والعشرين المتعلقة بوجود تواصل فعال بين الإدارة والعاملين في الميدان، فقد أظهرت النتائج أن 79.7% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 54.5% ونسبة الموافقين بشدة 25.2% وهي النسبة الأعلى للموافقة بشدة في هذا المحور، بينما بلغت نسبة المحايدين 12.4% وهي النسبة الأقل للمحايدين في هذا المحور، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 8% مجتمعة. وتعكس هذه النتائج المرتفعة فعالية قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين في الميدان، مما يسهم في تنسيق الجهود وتوحيد الرؤى وتحقيق الأهداف المشتركة.

وبخصوص الفقرة الرابعة والعشرين المتعلقة بتوفر إجراءات الأمن والسلامة الكافية في العمل الميداني، أظهرت النتائج أن 74.7% من المستجيبين يوافقون أو يوافقون بشدة على هذه الفقرة، حيث بلغت نسبة الموافقين 56.4% ونسبة الموافقين بشدة 18.3%، في حين بلغت نسبة المحايدين 15.8%، ونسبة غير الموافقين وغير الموافقين بشدة 9.5% مجتمعة، وهي النسبة الأعلى لعدم الموافقة في هذا المحور. وتشير هذه النتائج إلى وجود اهتمام جيد بإجراءات الأمن والسلامة في العمل الميداني، مع وجود مجال للتحسين في هذا الجانب، خاصة في ظل ارتفاع نسبة غير الموافقين مقارنة بالفقرات الأخرى في هذا المحور.

وبالنظر إلى نتائج محور بيئة العمل مجتمعة، يمكن القول إن المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان توفر بيئة عمل مناسبة للعاملين في المجال الميداني، تتسم بتوفر الموارد والأدوات اللازمة، وتناسب ظروف العمل مع طبيعة المهام المطلوبة، ووجود تواصل

فعال بين الإدارة والعاملين في الميدان، وتوفر إجراءات الأمن والسلامة الكافية، مما يسهم في تمكين العاملين من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وتحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية. ومع ذلك، فإن وجود نسبة من المستجيبين المحايدين أو غير الموافقين، خاصة في الفقرة الرابعة والعشرين المتعلقة بإجراءات الأمن والسلامة (15.8% محايدين و9.5% غير موافقين أو غير موافقين بشدة)، يشير إلى ضرورة إيلاء مزيد من الاهتمام لتحسين إجراءات الأمن والسلامة في العمل الميداني، من خلال توفير التجهيزات والمعدات اللازمة، وتدريب العاملين على إجراءات السلامة المهنية، وإجراء تقييم دوري للمخاطر المهنية وتطوير استراتيجيات للتعامل معها، مما يسهم في توفير بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين في المجال الميداني.

كما أن ارتفاع نسبة الموافقة على الفقرة الثالثة والعشرين المتعلقة بوجود تواصل فعال بين الإدارة والعاملين في الميدان، مقارنة بالفقرات الأخرى في هذا المحور، يؤكد على أهمية التواصل الفعال ودوره البارز في تنسيق الجهود وتوحيد الرؤى وتحقيق الأهداف المشتركة، مما يستدعي الاستمرار في تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين في الميدان وتطويرها بما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة وسرعة وتحقيق التفاهم المتبادل.

4. 1. 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن القسم السابع: تحديات العمل

الميداني

الفقرات	
25	نواجه معوقات إدارية تؤثر على أداء العمل الميداني الموكول لنا
26	نواجه تحديات فنية في تنفيذ المهام الميدانية الموكولة لنا

27	نواجه صعوبات في التواصل والتنسيق مع الجهات المعنية في عملنا الميداني
28	تتوفر لنا آليات واضحة لمعالجة التحديات التي تواجهنا في عملنا الميداني

جدول (7): القسم السابع: تحديات العمل الميداني

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بتحديات العمل الميداني في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان إلى وجود تحديات متنوعة تواجه العاملين في الميدان. حيث أظهرت البيانات الإحصائية التي تم جمعها من خلال الاستبانة أن هناك اتفاقاً واضحاً بين المستجيبين على وجود معوقات وتحديات تؤثر على أداء العمل الميداني، مع توفر بعض الآليات لمعالجة هذه التحديات.

فيما يتعلق بالمعوقات الإدارية التي تؤثر على أداء العمل الميداني (السؤال 25)، أشارت النتائج إلى أن غالبية المستجيبين يواجهون هذه المعوقات، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 65.9% (52% موافق و13.9% موافق بشدة)، في حين كانت نسبة غير الموافقين 14.9% فقط، بينما بلغت نسبة المحايدون 19.3%. هذه النتائج تعكس وجود تحديات إدارية حقيقية في بيئة العمل الميداني تستدعي الاهتمام والمعالجة من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. أما بالنسبة للتحديات الفنية في تنفيذ المهام الميدانية (السؤال 26)، فقد أظهرت النتائج اتجاهاً مشابهاً، حيث أبدى 53% من المستجيبين موافقتهم و13.9% موافقتهم بشدة على وجود تحديات فنية، ليصل المجموع إلى 66.9%، وهي نسبة مرتفعة تشير إلى ضرورة توفير التدريب الفني المناسب وتطوير المهارات التقنية للعاملين في الميدان. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 13.8% فقط، بينما كانت نسبة المحايدون 19.3%.

وفيما يخص الصعوبات في التواصل والتنسيق مع الجهات المعنية في العمل الميداني (السؤال 27)، أشارت النتائج إلى أن 61.9% من المستجيبين (44.1% موافق و17.8% موافق بشدة) يواجهون مثل هذه الصعوبات، وهذا يعكس وجود فجوة في آليات التواصل والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية بالعمل الميداني. في حين كانت نسبة غير الموافقين 17.9%، ونسبة المحايدين 20.3%.

على الرغم من هذه التحديات، أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال 28 أن 72.3% من المستجيبين (52% موافق و20.3% موافق بشدة) يرون أنه تتوفر لهم آليات واضحة لمعالجة التحديات التي تواجههم في عملهم الميداني، وهو مؤشر إيجابي يعكس جهود المؤسسات التعليمية في توفير الحلول والآليات المناسبة للتعامل مع التحديات الميدانية. فيما كانت نسبة غير الموافقين 9.4% فقط، ونسبة المحايدين 18.3%.

وبتحليل النتائج السابقة، يمكن استنتاج أن العاملين في الميدان بالمؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى يواجهون تحديات متنوعة (إدارية وفنية وتنسيقية) تؤثر على أدائهم الميداني، ولكن في نفس الوقت تتوفر لهم آليات للتعامل مع هذه التحديات. وهذا يستدعي من إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات تكثيف جهودها لتذليل هذه العقبات من خلال تطوير برامج تدريبية متخصصة، وتحسين قنوات التواصل والتنسيق، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتوفير الموارد والدعم اللازم للعاملين في الميدان، مما سينعكس إيجاباً على جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

4. 1. 2. مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن القسم الثامن: مقترحات التطوير

الفقرات	
29	يوجد اهتمام من الإدارة بمؤسستي التعليمية بمقترحات تطوير العمل الميداني
30	تتاح لنا الفرصة لتقديم مقترحات للإدارة بمؤسستي التعليمية بهدف تحسين العمل
31	يتم دراسة مقترحات التطوير من قبل الإدارة بمؤسستي التعليمية بشكل جدي
32	تتعرض مقترحات التطوير على تحسين بيئة العمل الميداني الخاص بنا

جدول (8): القسم الثامن: مقترحات التطوير

تكشف نتائج الدراسة المتعلقة بمقترحات تطوير العمل الميداني في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان عن اتجاهات إيجابية نحو ثقافة التطوير والتحسين المستمر، وانفتاح الإدارات على مقترحات العاملين في الميدان. حيث أظهرت البيانات الإحصائية التي تم جمعها من خلال الاستبانة مؤشرات إيجابية في جميع فقرات هذا المحور.

فيما يتعلق بوجود اهتمام من الإدارة بمقترحات تطوير العمل الميداني (السؤال 29)، أشارت النتائج إلى أن غالبية المستجيبين يرون أن هناك اهتماماً من الإدارة بمقترحات التطوير، حيث بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 74.8% (53.5% موافق و21.3% موافق بشدة)، وهي نسبة مرتفعة تعكس توجهاً إيجابياً من قبل الإدارات نحو الاستماع لمقترحات العاملين في الميدان وأخذها بعين الاعتبار. في المقابل، بلغت نسبة غير الموافقين 7.5% فقط، بينما كانت نسبة المحايدین 17.8%.

وبالنسبة لإتاحة الفرصة للعاملين لتقديم مقترحات للإدارة بهدف تحسين العمل (السؤال 30)، فقد أظهرت النتائج اتجاهاً إيجابياً مماثلاً، حيث أفاد 77.3% من المستجيبين (53.5% موافق و23.8% موافق بشدة) بأنه تتاح لهم الفرصة لتقديم مقترحات التطوير للإدارة. وهذا يعكس وجود قنوات اتصال مفتوحة بين العاملين في الميدان والإدارة، مما يسهم في تعزيز المشاركة الفاعلة للعاملين في عمليات التطوير. في حين بلغت نسبة غير الموافقين 8.5% فقط، ونسبة المحايدون 14.4%.

وفيما يخص دراسة مقترحات التطوير من قبل الإدارة بشكل جدي (السؤال 31)، أشارت النتائج إلى أن 76.2% من المستجيبين (56.9% موافق و19.3% موافق بشدة) يرون أن الإدارة تدرس مقترحات التطوير بجدية، وهذا مؤشر إيجابي يعكس مدى التزام الإدارة بالاستفادة من مقترحات العاملين وتوظيفها في تطوير العمل الميداني. بينما بلغت نسبة غير الموافقين 8.9% فقط، ونسبة المحايدون 14.9%.

أما بالنسبة لانعكاس مقترحات التطوير على تحسين بيئة العمل الميداني (السؤال 32)، فقد أظهرت النتائج أن 73.3% من المستجيبين (54.5% موافق و18.8% موافق بشدة) يرون أن مقترحات التطوير تنعكس فعلاً على تحسين بيئة العمل الميداني، وهذا يشير إلى فاعلية مقترحات التطوير وجدوى تطبيقها في الواقع الميداني. في حين بلغت نسبة غير الموافقين 5.5% فقط، ونسبة المحايدون 21.3%.

بناءً على التحليل السابق، يمكن الاستنتاج أن هناك نظاماً فعالاً لتقديم مقترحات التطوير ودراستها وتنفيذها في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى، حيث تبدي الإدارة اهتماماً بمقترحات العاملين في الميدان، وتتيح لهم الفرصة لتقديم أفكارهم التطويرية، وتدرس هذه المقترحات بجدية،

وتعمل على تنفيذها بما ينعكس إيجاباً على تحسين بيئة العمل الميداني. ومع ذلك، ينبغي الإشارة إلى أن هناك نسبة من المستجيبين تراوحت بين 14.4% و 21.3% كانت محايدة في إجاباتها، وهذا قد يشير إلى الحاجة لمزيد من الشفافية في آلية التعامل مع المقترحات، وتعزيز التغذية الراجعة للعاملين حول مقترحاتهم، وتوضيح أسباب تبني بعض المقترحات وعدم تبني البعض الآخر.

وتوصي الدراسة بناءً على هذه النتائج بأهمية استمرار الإدارات في تشجيع ثقافة تقديم المقترحات والأفكار التطويرية، وتطوير آليات واضحة ومنهجية لدراسة هذه المقترحات وتقييمها وفق معايير موضوعية، وتعزيز مشاركة العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، مما سيسهم في تحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

- خلاصة الدراسة
- أبرز النتائج
- التوصيات
- مقترحات لدراسات مستقبلية

مناقشة وتحليل النتائج:

تشير نتائج الدراسة المتعلقة بأثر إدارة الموارد البشرية في جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان إلى اتجاهات إيجابية بارزة في مختلف محاور الدراسة، مما يعكس فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة في هذه المؤسسات وتأثيرها الإيجابي على جودة الأعمال والأنشطة الميدانية. وقد تناولت الدراسة أربعة محاور رئيسية هي: تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف والاختيار، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وفيما يلي مناقشة تفصيلية لنتائج هذه المحاور وتحليلها في ضوء الإدارة التشاركية والقيادية وإدارة الجودة الشاملة.

. تخطيط الموارد البشرية

فيما يتعلق بمحور تخطيط الموارد البشرية، أظهرت النتائج وجود اتجاهات إيجابية قوية لدى المستجيبين، حيث أشارت النسب المرتفعة للموافقة على فقرات هذا المحور إلى وجود خطط واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية (74.7%)، ومشاركة العاملين في وضع الخطط التنفيذية المتعلقة بالعمل الميداني (79.2%)، وتناسب هذه الخطط مع متطلبات العمل الميداني (78.8%)، وتوافقها مع رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم (78.3%). وتعكس هذه النتائج المرتفعة تبني المؤسسات التعليمية بمحافظة الوسطى لنهج الإدارة التشاركية في تخطيط الموارد البشرية، حيث يتم إشراك العاملين في وضع الخطط التنفيذية المتعلقة بعملهم الميداني، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، ويسهم في زيادة فاعلية وكفاءة هذه الخطط نظراً لارتباطها بالواقع الفعلي للعمل الميداني واحتياجاته. كما تعكس هذه النتائج أيضاً وجود تكامل واتساق بين استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسات التعليمية والتوجهات الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم، مما يؤكد على تبني نهج الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.

. التوظيف والاختيار

بالنسبة لمحور التوظيف والاختيار، أظهرت النتائج اتجاهات إيجابية ملحوظة أيضاً، حيث أشارت النسب المرتفعة للموافقة على فقرات هذا المحور إلى كفاءة وفعالية إجراءات التوظيف للأعمال الميدانية (75.3%)، ووجود معايير واضحة لاختيار الموظفين للمهام الميدانية (79.2%)، وتناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة العمل الميداني المطلوب (80.2%)، وعدالة وشفافية توزيع المهام الميدانية (77.7%). وتعكس هذه النتائج المرتفعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في عمليات التوظيف والاختيار، من خلال اعتماد معايير واضحة وموضوعية لاختيار الموظفين للمهام الميدانية، والحرص على تناسب مؤهلاتهم مع طبيعة العمل المطلوب، مما يسهم في تحسين

جودة الأعمال والأنشطة الميدانية. كما تعكس هذه النتائج أيضاً تبني نهج الإدارة القيادية التي تركز على العدالة والشفافية في توزيع المهام، مما يعزز من الرضا الوظيفي لدى العاملين ويحفزهم على الأداء الجيد.

. التدريب والتطوير

وفيما يتعلق بمحور التدريب والتطوير، أشارت النتائج إلى اتجاهات إيجابية واضحة، حيث بلغت نسبة الموافقة على توفر برامج تدريبية متخصصة للعمل الميداني (71.8%)، واتسام هذه البرامج بالفعالية والكفاءة (79.3%)، ومواكبتها للمستجدات في مجال العمل في وزارة التربية والتعليم (81.7%)، ووجود آليات لتقييم أثر التدريب على أداء العمل الميداني بشكل منتظم ودوري (74.8%). وتعكس هذه النتائج اهتمام المؤسسات التعليمية بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مجال التدريب والتطوير، من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة ذات جودة عالية، وتحديثها باستمرار لمواكبة المستجدات في المجال التربوي، وتقييم أثرها على أداء العاملين، مما يسهم في التحسين المستمر لجودة الأعمال والأنشطة الميدانية. كما تعكس هذه النتائج أيضاً تبني المؤسسات التعليمية لنهج الإدارة القيادية التحويلية التي تركز على تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم.

. تقييم الأداء

فيما يتعلق بمحور تقييم الأداء، أظهرت النتائج اتجاهات إيجابية مماثلة، حيث بلغت نسبة الموافقة على وجود معايير واضحة لتقييم الأداء في العمل الميداني (77.7%)، واتسام نظام التقييم بالعدالة والموضوعية (76.8%)، وارتباط نتائج التقييم بخطط التطوير المهني للموظفين (75.8%)، ومساهمة نظام التقييم في تحسين جودة العمل الميداني (77.2%). وتعكس هذه النتائج تطبيق

مبادئ الإدارة التشاركية في عمليات تقييم الأداء، من خلال اعتماد معايير واضحة ومعلنة للتقييم، وضمان عدالة وموضوعية هذه العمليات، مما يعزز من ثقة العاملين في نظام التقييم وقبولهم لنتائجه. كما تعكس هذه النتائج أيضاً تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، من خلال الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتطوير برامج التطوير المهني بما يتناسب مع هذه الاحتياجات، والتركيز على التحسين المستمر لجودة العمل الميداني.

ومن خلال النظر إلى نتائج الدراسة بشكل متكامل، يمكن القول إن المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان تتبنى مزيجاً متوازناً من أنماط الإدارة (التشاركية والقيادية وإدارة الجودة الشاملة) في إدارة مواردها البشرية، مما انعكس إيجاباً على فاعلية وكفاءة الأنشطة الميدانية في هذه المؤسسات. فالإدارة التشاركية تتجلى في إشراك العاملين في وضع الخطط التنفيذية واعتماد معايير واضحة ومعلنة لتقييم الأداء، مما يعزز من الشفافية والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين. والإدارة القيادية تتجلى في الاهتمام بتنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة ذات جودة عالية، والحرص على العدالة والشفافية في توزيع المهام. وإدارة الجودة الشاملة تتجلى في اعتماد معايير موضوعية لاختيار الموظفين، وتناسب مؤهلاتهم مع طبيعة العمل المطلوب، والاهتمام بتقييم أثر التدريب على الأداء، والاستفادة من نتائج التقييم في التحسين المستمر لجودة الأعمال والأنشطة الميدانية.

ومع ذلك، فإن وجود نسبة من المستجيبين المحايدين أو غير الموافقين في بعض الفقرات، وإن كانت نسباً منخفضة نسبياً، يشير إلى وجود بعض جوانب القصور التي تحتاج إلى معالجة وتطوير. فعلى سبيل المثال، بلغت نسبة المحايدين في الفقرة المتعلقة بتوفر برامج تدريبية متخصصة للعمل الميداني (23.8%)، وهي نسبة مرتفعة نسبياً مقارنة بالفقرات الأخرى، مما يشير إلى الحاجة إلى زيادة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات جميع العاملين في

المجال الميداني. كما بلغت نسبة المحايدين في الفقرة المتعلقة بارتباط نتائج التقييم بخطط التطوير المهني للموظفين (17.3%)، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الارتباط بين نتائج تقييم الأداء وبرامج التطوير المهني، والاستفادة بشكل أكبر من نتائج التقييم في تصميم هذه البرامج.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن تقديم عدة توصيات لتعزيز أثر إدارة الموارد البشرية في جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

فمن الضروري زيادة الاهتمام بتوفير برامج تدريبية متخصصة للعمل الميداني تلبى احتياجات جميع العاملين، وتعزيز الارتباط بين نتائج تقييم الأداء وبرامج التطوير المهني، وتطوير آليات أكثر

دقة وموضوعية لتقييم أثر التدريب على أداء العاملين في المجال الميداني. كما ينبغي تعزيز مشاركة جميع العاملين في وضع الخطط التنفيذية المتعلقة بعملهم الميداني، وزيادة شفافية عمليات التوظيف والاختيار وتوزيع المهام الميدانية، بما يضمن تحقيق أعلى درجات العدالة والموضوعية.

كما يمكن القول إن المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان قد نجحت إلى حد كبير في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية، تجمع بين مزايا الإدارة التشاركية

والقيادية وإدارة الجودة الشاملة، مما انعكس إيجاباً على فاعلية وكفاءة الأنشطة الميدانية في هذه المؤسسات. ومع ذلك، فإن هناك حاجة إلى مواصلة الجهود لتطوير هذه الاستراتيجيات ومعالجة

جوانب القصور فيها، بما يضمن تحقيق التحسين المستمر لجودة الأعمال والأنشطة الميدانية، وتعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية بكفاءة وفاعلية. كما أن

هناك حاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر أنماط الإدارة المختلفة في جوانب أخرى من العمل المؤسسي في المؤسسات التعليمية، مثل الإبداع والابتكار، والرضا

الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء المؤسسي بشكل عام، مما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية في هذه المؤسسات وتحسين أدائها.

. التحفيز والمكافآت: عامل حاسم في تحسين الأداء الميداني

أظهرت نتائج الدراسة أن نظام التحفيز والمكافآت يشكل عاملاً محورياً في تعزيز أداء العاملين في الميدان، إذ أفاد 78.8% من المستجيبين بالتأثير الإيجابي لنظام الحوافز على أدائهم الميداني، وأشار 78.2% منهم إلى الدور الفعال للحوافز المعنوية في تحسين أدائهم الوظيفي. وتجدر الإشارة إلى أهمية الحوافز المعنوية بشكل خاص، حيث سجلت أعلى نسبة موافقة بشدة (27.2%) ضمن هذا المحور، مما يعكس قيمتها الجوهرية في تحفيز العاملين وتعزيز روحهم المعنوية.

ومع ذلك، تبرز بعض التحديات المتعلقة بعدالة توزيع المكافآت والحوافز بين الموظفين، إذ حظيت هذه النقطة بأقل نسبة موافقة (68.3%) ضمن محور التحفيز، مصحوبة بأعلى نسبة عدم موافقة (9.4%)، مما يشير إلى ضرورة مراجعة معايير وآليات توزيع الحوافز لضمان تحقيق مبدأ العدالة والشفافية. كما أن ارتفاع نسبة المحايدين في فقرات هذا المحور (تتراوح بين 14.9% و 23.8%) يستدعي إعادة النظر في نظام الحوافز المطبق وتطويره بما يتناسب مع طبيعة العمل الميداني ويلبي توقعات وطموحات العاملين.

وعليه، فإن التوظيف الأمثل لنظام التحفيز والمكافآت، بشقيه المادي والمعنوي، مع التركيز على تعزيز العدالة في التوزيع، من شأنه أن يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان. وهذا يتطلب تبني استراتيجية متكاملة للتحفيز تراعي التنوع في الحوافز وتربطها بالأداء الفعلي وتحقيق الأهداف المؤسسية.

. بيئة العمل: ركيزة أساسية للأداء المتميز

تؤكد نتائج الدراسة على أهمية توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة للعاملين في الميدان، إذ أبدى غالبية المستجيبين (تتراوح النسبة بين 74.7% و 79.7%) رضاهم عن مختلف عناصر بيئة العمل، بما في ذلك توفر الموارد والأدوات اللازمة، وتناسب ظروف العمل مع طبيعة المهام، ووجود تواصل فعال بين الإدارة والعاملين، وتوفير إجراءات الأمن والسلامة.

ويبرز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين في الميدان كأحد أهم عناصر بيئة العمل الداعمة، حيث حظي بنسبة موافقة مرتفعة (79.7%)، مصحوبة بأعلى نسبة موافقة بشدة (25.2%) وأدنى نسبة حياد (12.4%) ضمن هذا المحور، مما يعكس أهمية الاتصال المفتوح وتدفق المعلومات بسلاسة بين مختلف المستويات الإدارية كعامل حاسم في نجاح العمل الميداني.

في المقابل، تظهر النتائج وجود بعض الفجوات في إجراءات الأمن والسلامة في العمل الميداني، حيث سجلت هذه الفقرة أعلى نسبة عدم موافقة (9.5%) ضمن محور بيئة العمل، مما يستدعي إيلاء مزيد من الاهتمام لتعزيز هذا الجانب من خلال توفير التدريب المناسب والمعدات اللازمة وتطوير سياسات وإجراءات السلامة المهنية.

وعموماً، تشير النتائج إلى تبني المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى لنهج الإدارة التشاركية، الذي يتجلى في التواصل الفعال مع العاملين في الميدان وإشراكهم في صنع القرار، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة بيئة العمل وبالتالي على كفاءة وفاعلية الأداء الميداني.

. تحديات العمل الميداني: عقبات تستلزم المعالجة

رغم المؤشرات الإيجابية في محوري التحفيز وبيئة العمل، إلا أن نتائج الدراسة تكشف عن وجود تحديات متنوعة تواجه العاملين في الميدان، تتراوح بين معوقات إدارية (65.9%)، وتحديات فنية (66.9%)، وصعوبات في التواصل والتنسيق مع الجهات المعنية (61.9%). وهذه التحديات،

على تنوعها، تشكل عقبات تحول دون تحقيق المستوى الأمثل من جودة الأعمال والأنشطة الميدانية.

ومن الجدير بالذكر أن نسبة المحايدين في فقرات محور التحديات كانت مرتفعة نسبياً (تتراوح بين 18.3% و 20.3%)، مما قد يعكس تردد المستجيبين في التعبير عن رأيهم بصراحة، أو تباين مستوى التحديات التي يواجهونها تبعاً لطبيعة عملهم أو موقعهم الوظيفي.

وعلى الرغم من هذه التحديات، تظهر النتائج وجود آليات واضحة لمعالجتها، حيث أفاد 72.3% من المستجيبين بتوفر هذه الآليات، مما يعكس توجه المؤسسات التعليمية نحو تبني منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تركز على التحسين المستمر ومعالجة المشكلات والتحديات بشكل منهجي.

وتستلزم هذه التحديات اتخاذ إجراءات استباقية من قبل إدارة الموارد البشرية لتذليل العقبات الإدارية والفنية، وتحسين آليات التواصل والتنسيق، وتطوير قدرات العاملين للتعامل مع هذه التحديات، بما يسهم في تعزيز جودة الأعمال والأنشطة الميدانية.

. مقترحات التطوير: نحو تحسين مستمر

تبرز نتائج الدراسة توجهاً إيجابياً نحو ثقافة التطوير والتحسين المستمر في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى، حيث أشار غالبية المستجيبين (تتراوح النسبة بين 73.3% و 77.3%) إلى اهتمام الإدارة بمقترحات التطوير، وإتاحة الفرصة للعاملين لتقديم مقترحاتهم، ودراسة هذه المقترحات بشكل جدي، وانعكاسها على تحسين بيئة العمل الميداني.

ويتجلى في هذا المحور بوضوح تبني المؤسسات التعليمية لنمط الإدارة التشاركية الذي يعزز مشاركة العاملين في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم، ويثمن مساهماتهم في تطوير العمل

وتحسينه. كما تعكس هذه النتائج ترسخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على التحسين المستمر والتطوير الدائم للعمليات والإجراءات.

ومع ذلك، فإن وجود نسبة من المستجيبين المحايدين (تتراوح بين 14.4% و 21.3%) يشير إلى الحاجة لمزيد من الشفافية في آلية التعامل مع المقترحات، وتعزيز التغذية الراجعة للعاملين حول مصير مقترحاتهم، وتوضيح آليات تنفيذ هذه المقترحات على أرض الواقع.

وعليه، فإن تطوير نظام متكامل لاستقبال مقترحات العاملين ودراستها وتنفيذها، مع توفير الحوافز المناسبة للأفكار الإبداعية والمبتكرة، من شأنه أن يسهم في تعزيز ثقافة التطوير والتحسين المستمر، وبالتالي الارتقاء بجودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية.

. التكامل بين أنماط الإدارة وأثره على جودة الأعمال الميدانية

تكشف نتائج الدراسة عن تبني المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى لمزيج متكامل من الأنماط الإدارية (التشاركية والقيادية وإدارة الجودة الشاملة) في إدارة مواردها البشرية، وانعكاس ذلك إيجاباً على جودة الأعمال والأنشطة الميدانية. فالإدارة التشاركية تتجلى في إشراك العاملين في صنع القرار وتقديم المقترحات التطويرية، والإدارة القيادية تبرز من خلال التواصل الفعال مع العاملين وتوجيههم ودعمهم، بينما تظهر إدارة الجودة الشاملة في التركيز على التحسين المستمر ومعالجة التحديات بشكل منهجي.

ويبدو أن هذا التكامل بين الأنماط الإدارية الثلاثة يشكل عاملاً حاسماً في تحسين فاعلية وكفاءة الأنشطة الميدانية، حيث تسهم الإدارة التشاركية في تعزيز انتماء العاملين والتزامهم، وتعمل الإدارة القيادية على توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، في حين تضمن إدارة الجودة الشاملة التحسين المستمر للعمليات والإجراءات وفق معايير الجودة المعتمدة.

ومع ذلك، تشير النتائج إلى وجود بعض الفجوات في تطبيق هذه الأنماط الإدارية، خاصة فيما يتعلق بعدالة توزيع المكافآت والحوافز، وإجراءات الأمن والسلامة في العمل الميداني، والتعامل مع التحديات الإدارية والفنية والتنسيقية، مما يستدعي تطوير استراتيجيات وآليات أكثر فاعلية للتغلب على هذه الفجوات وتحقيق التكامل الأمثل بين الأنماط الإدارية المختلفة.

. الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يمكن استخلاص أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان تسهم بشكل فعال في تحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية، من خلال تبني مزيج متكامل من الأنماط الإدارية التي تركز على تحفيز العاملين، وتوفير بيئة عمل داعمة، ومعالجة التحديات الميدانية، وتعزيز ثقافة التطوير والتحسين المستمر.

وتوصي الدراسة، بناءً على هذه النتائج، بضرورة تطوير استراتيجيات وآليات أكثر فاعلية لتحقيق العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وتعزيز إجراءات الأمن والسلامة في العمل الميداني، وتطوير قدرات العاملين للتعامل مع التحديات الإدارية والفنية، وتحسين آليات التواصل والتنسيق مع الجهات المعنية، وتعزيز الشفافية في التعامل مع مقترحات التطوير المقدمة من العاملين.

كما توصي الدراسة بتبني نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية يجمع بين مميزات الإدارة التشاركية والقيادية وإدارة الجودة الشاملة، بما يضمن تحقيق التوازن بين احتياجات وتطلعات العاملين من جهة، ومتطلبات وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، وبالتالي الارتقاء بجودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان.

وختامًا، تؤكد هذه الدراسة على أهمية الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام، والأداء الميداني بشكل خاص، من خلال تبني ممارسات وسياسات تعزز الانتماء والالتزام لدى العاملين، وتطور قدراتهم ومهاراتهم، وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وتوفر لهم بيئة عمل داعمة ومحفزة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات التعليمية المقدمة للمجتمع.

خاتمة:

في ختام هذا التحليل لأثر إدارة الموارد البشرية في جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عُمان، تتبلور رؤية متكاملة تعكس الترابط الوثيق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنماطها المختلفة (التشاركية والقيادية والجودة الشاملة) ومستوى جودة المخرجات الميدانية. فقد كشفت نتائج الدراسة عن حقيقة راسخة مفادها أن الاستثمار الأمثل في العنصر البشري وتبني الأساليب الإدارية المتقدمة في التعامل معه يُعد حجر الزاوية في الارتقاء بمنظومة العمل الميداني والوصول بها إلى مستويات متميزة من الجودة والفاعلية.

لقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من المؤشرات الإيجابية التي تعكس نجاح المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في تبني منهجية إدارية متوازنة تجمع بين مزايا الأنماط الإدارية الثلاثة، ففي حين أتاحت الإدارة التشاركية للعاملين في الميدان فرصة المساهمة في صنع القرار وتقديم مقترحات التطوير، عززت الإدارة القيادية من روح الانتماء لديهم ووجهت جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بينما أرسدت إدارة الجودة الشاملة ثقافة التحسين المستمر ومعايير الأداء المتميز. وقد انعكس هذا التكامل بين الأنماط الإدارية بوضوح على مستوى رضا العاملين عن

نظام التحفيز والمكافآت، وبيئة العمل الداعمة، وآليات التعامل مع التحديات الميدانية، وثقافة التطوير والتحسين المستمر.

إن ما تحقق من مستويات جودة في الأعمال والأنشطة الميدانية بالمؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى لم يكن وليد الصدفة، بل جاء ثمرة لاستراتيجية متكاملة في إدارة الموارد البشرية تقوم على ركائز أساسية، من أهمها: الاستثمار في تنمية قدرات ومهارات العاملين، وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة، وتبني نظام عادل وشفاف للحوافز والمكافآت، وتوظيف قنوات اتصال فعالة بين مختلف المستويات الإدارية، وتطوير آليات منهجية للتعامل مع التحديات الميدانية، وتعزيز ثقافة التطوير والتحسين المستمر في جميع جوانب العمل.

ومع ذلك، فإن وجود بعض التحديات والفجوات التي كشفت عنها الدراسة، خاصة فيما يتعلق بعدالة توزيع المكافآت والحوافز، وإجراءات الأمن والسلامة في العمل الميداني، والتعامل مع المعوقات الإدارية والفنية والتنسيقية، يستدعي من المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات مراجعة سياساتهم وممارساتهم بشكل دوري، والعمل على تطويرها بما يتماشى مع المستجدات والتحديات المتغيرة، وبما يلبي تطلعات العاملين وطموحاتهم، ويحقق أهداف المؤسسة ورؤيتها.

إن التفاعل الديناميكي بين مكونات نظام إدارة الموارد البشرية والمتغيرات البيئية المحيطة يفرض على المؤسسات التعليمية تبني نهج استباقي في التعامل مع التحديات المستقبلية، من خلال استشراف التغيرات المحتملة في بيئة العمل، والاستعداد لها بتطوير قدرات العاملين وتمكينهم من مواكبة هذه التغيرات والتكيف معها. كما يتطلب منها تعزيز التعاون والتنسيق مع مختلف الجهات المعنية بالعمل الميداني، وتبادل الخبرات والممارسات الناجحة فيما بينها، بما يسهم في تطوير منظومة العمل الميداني برمتها.

ولعل من أهم الدروس المستفادة من هذه الدراسة أن نجاح إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية يعتمد بشكل كبير على قدرتها على تحقيق التوازن الدقيق بين مختلف العوامل المؤثرة في الأداء الميداني، بدءاً من استقطاب الكفاءات المؤهلة وتعيينها، مروراً بتدريبها وتطويرها، وصولاً إلى تحفيزها ورعاية مصالحها، مع ضمان توافق جميع هذه الممارسات مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وأهدافها العامة.

وفي ظل التوجه المتنامي لسلطنة عمان نحو تطوير منظومة التعليم وتحسين مخرجاتها كأحد ركائز رؤية عمان 2040، يصبح دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية أكثر أهمية وإلحاحاً، باعتبارها المحرك الرئيسي لعملية التطوير والتحديث، والضامن الأساسي لتحقيق التميز المؤسسي والتنافسية في تقديم الخدمات التعليمية. ويتطلب ذلك من القائمين على هذه المؤسسات تبني استراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية تقوم على الاستثمار الأمثل في العنصر البشري، وتوظيف التقنيات الحديثة في إدارته وتنميته، وتطوير أنظمة وآليات تضمن تحفيزه واستثمار طاقاته بالشكل الأمثل.

إن التحديات المتسارعة التي تفرضها الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطورات متلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتغيرات العميقة في سوق العمل ومتطلباته، تلقي بظلالها على منظومة التعليم برمتها، وتستدعي من المؤسسات التعليمية إعادة النظر في أساليبها التقليدية في إدارة مواردها البشرية، والتحول نحو نماذج أكثر مرونة وابتكاراً تراعي متطلبات العصر الرقمي وتحدياته. ويتطلب ذلك تطوير كفايات ومهارات العاملين في الميدان التربوي بما يمكنهم من التعامل مع المتغيرات المتسارعة، وقيادة عملية التغيير والتطوير بكفاءة وفعالية.

وفي هذا السياق، ينبغي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى أن تولي اهتماماً متزايداً بالتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات البشرية كماً ونوعاً، واستقطاب المواهب المتميزة واستبقائها، وتطوير برامج التدريب والتأهيل بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية والتطلعات المستقبلية، وتبني نظم تقييم أداء موضوعية وشفافة، وتطوير آليات التحفيز المادي والمعنوي بما يضمن العدالة والمساواة ويراعي الفروق الفردية بين العاملين.

كما ينبغي على هذه المؤسسات تعزيز التوجه نحو الإدارة التشاركية من خلال توسيع نطاق مشاركة العاملين في صنع القرار، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، والاستماع إلى وجهات نظرهم بانفتاح وتقدير، وإشراكهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط وتقييم النتائج. فالإدارة التشاركية، كما أظهرت الدراسة، تسهم بشكل كبير في تعزيز الانتماء والالتزام لدى العاملين، وتحفيزهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، باعتبارها أهدافاً مشتركة يسهمون في تحديدها ويشاركون في تحقيقها.

وفي الوقت ذاته، ينبغي تعزيز القيادة التحويلية التي تلهم العاملين وتستثير همهم وتوجه جهودهم نحو تحقيق رؤية مشتركة، وتعمل على تطوير قدراتهم وتمكينهم من تحقيق ذواتهم وطموحاتهم. فالقائد التحويلي، كما أثبتت الدراسات والأبحاث، يسهم بشكل كبير في تحفيز العاملين وتعزيز روحهم المعنوية، ويشجعهم على الإبداع والابتكار، ويعمل على تذليل العقبات التي تواجههم، ويوفر لهم الدعم والتوجيه اللازمين للتغلب على التحديات.

ولا بد أيضاً من تعزيز ثقافة الجودة الشاملة في جميع جوانب العمل، من خلال غرس قيم التميز والإلتقان في نفوس العاملين، وتطوير معايير ومؤشرات واضحة لقياس الأداء وتقييمه، وتبني

منهجية التحسين المستمر في جميع العمليات والإجراءات، والتركيز على رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية (الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع) باعتباره الهدف الأسمى لجميع الجهود والمبادرات.

إن هذا النهج التكاملي في إدارة الموارد البشرية، الذي يجمع بين مميزات الإدارة التشاركية والقيادة التحويلية وإدارة الجودة الشاملة، من شأنه أن يسهم بشكل كبير في تحسين جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان، ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ويمكنها من تحقيق رؤيتها ورسالتها في تقديم خدمات تعليمية متميزة تلبي احتياجات وتطلعات المجتمع العماني.

وعموماً، فإن أثر إدارة الموارد البشرية في جودة الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان يتجاوز مجرد تحسين مؤشرات الأداء الميداني، ليشمل الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع العماني، وتعزيز تنافسية قطاع التعليم، وتمكين الأجيال القادمة من امتلاك المعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع تحديات المستقبل وفرصه. ولذلك، فإن الاستثمار في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أساليبها وآلياتها ليس ترفاً فكرياً أو إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المؤسسات التعليمية وتطورها، وتعزيز دورها الريادي في بناء مجتمع المعرفة وتحقيق التنمية المستدامة.

المراجع:

المراجع العربية:

1. آمال حجاج وآخرون، دراسة ميدانية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، 2014، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2014، ص 37.
2. آمال حجاج وآخرون، دراسة ميدانية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: بالمديرية الجهوية لمؤسسة موبيليس، مرجع سابق، ص 54.
3. أبو دولة جمال، لؤي محمد صالحين، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مج 25، ع1، 2005، ص 86.
4. أحمد عدنان الطيط، تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات وأثره علي إنتاجية الشركات الصناعية الأردنية وربحياتها (مدخل تمي)، أطروحة دكتوراة، 2014، ص 91-92.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
6. أشواق مهني، مساهمة ممارسة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة محمد خيضر، 2018، ص 49.

7. بابا ولدياسين، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة، البنك الموريتاني للتجارة الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، والتسيير والعلوم التجارية، 2009، ص 97.
8. بركة بلاغماس، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، مج3، ع9، ج1، 2017، ص 60.
9. بوبكر بوخريسة، عبد الحميد بوقصاص سفيان ساسي، امال بن شمة (2016). تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي.
10. توفيق طه، الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص ص 62 - 63.
11. جبارة، سمية سعيد صديق، وأبو حجل، محمد مصطفى محمد. أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري "2008-2018 م". (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان. 2019.
12. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية المنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 445.
13. جمال عبد الحميد علي عبد السميع، تحديات أهمية وممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية ومعايير تنميتها في البيئة المصرية، دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، بني سويف، ع1، السنة السادسة، 1996، ص 154.
14. الجندلي مفتاح الأستاذ، ماهية الأداء وتعريفه وأهميته، ودراسة علي مؤشرات الأداء في المنظمات، برنامج نظم منظمات الأعمال، 2010، ص 9.

15. حسن راوي، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001، ص 5.
16. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013، ص 107.
17. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري للنشر، 2013، ص 107.
18. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 167.
19. الخلايلة، محمد، والكساسبة، محمد. أثر ممارسات اختيار الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج2، ع1، 2018، 103 119 .
20. رابعة محمد مخاوش، تأثير تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية على فعالية العمل الإداري - دراسة تطبيقية في المنظمات الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007.
21. راشد محمد راشد العلوي، دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، 2023.
22. رشيد أحمد، تنظيم وإدارة المؤسسات العامة، دار المعارف، القاهرة، ط1، 1984، ص 859.
23. ريام مسلم علي الغسانية، دور المؤسسات التدريبية الخاصة في تدريب الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2011.
24. زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار كنوز المعرفة، 2006.

25. زهير ثابت، الدليل العلمي للتسويق، الشركة العربية للإعلام العلمي، 2023
26. سامية عزيز، جميلة بن زاف، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للنفط بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد الأول. 8، 2008، ص. 24.
27. سليمان خليل الفارس عيسى شهادة ملدون، مباركة يسرى، إدارة الموارد البشرية، جامعة دمشق، دمشق 2000، ص. 12.
28. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص 10
29. سيدن باباه ولد، دراسة ماجستير، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، البنك الموريتاني للتجارة الدولية بي إم سي أي، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2009، ص 24
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1905، ص 257.
31. عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، 2016.
32. عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 108
33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 130

34. عبد الرحمن عنتر، دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، المؤتمر القومي الثالث في الإدارة والقيادة الإبداعية، بيروت، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص 725.
35. عبد العزيز علي حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، 2017، ص 17.
36. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى، 2011.
37. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الكتاب، القاهرة، 2001.
38. علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
39. العواودة، طارق يوسف محمد، خوجلي، موسى أحمد آدم. أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالقطاع العام الحكومي الأردني: دراسة حالة: ديوان الخدمة المدنية 008-2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، 2019.
40. عوض، أماني علي، ومحمد، بكري الطيب موسى. أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف: دراسة تطبيقية على المؤسسة السودانية للنفط في الفترة 2008-2012 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، 2013.
41. عيشي عمار، دراسة ماجستير، دور تقييم أداء العاملين تحديد احتياجات التدريب، مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص 5.
42. غالية عبد السلام محمود العمامي، أثر رأس المال البشري علي التميز التنظيمي بقطاع النفط في ليبيا، جامعة عين شمس، رسالة دكتوراه، مصر، 2014، ص 105.

43. كاظم خضير حميود، ياسين كاسب الخراشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان،
2007.

44. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر،
بيروت، 2000، ص 13.

45. ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي، ممارسات إدارة الموارد
البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، المجلة
العربية للإدارة، مج 42، ع2، 2022.

46. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2001، ص 21.

47. محمد الجرايدة، تقويم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في
الأردن، أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 2006.

48. محمد عيسى، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، ماجستير إدارة الأعمال، كلية
الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 65.

49. محمد فتحي، 766 بمصطلح إداري، الصالح ديبان، دار التوزيع والنشر الإسلامي، القاهرة،
2003، ص 233.

50. محمد المغير، حسام محمد النجار، توفير نمر مهاني، دور التخطيط لإدارة الموارد البشرية في
تحسين خدمات جودة الإسعاف والطوارئ في القطاع الحكومي بغزة، مجلة الريادات لاقتصاديات
الأعمال، مج 6، ع2، 2020، ص 81.

51.مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار

الجامعية، 2004، ص 207

52.نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأئمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2011،

ص 14.

53.وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، 2009، جامعة قالمة، 2009،

54.يونس، طارق شريف (2017). الفكر الإستراتيجي للقادة دروس مستوحاة من التجارة العالمية

والعربية، ط12، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

1.Abdul Basit Al-Hamadi, Management of human resources in Oman, The

International Journal of Human Resource Management 18(1):100-113,

2007, DOI:10.1080/09585190601068383.

2.Actouf, (Omar), les sciences de la gestion les ressources humaines,

une analyse critique, Alger : OPU, ENAI, 1986.

3.Adnan S. Al Wahshi, Human resource planning practices in the Omani

Public Sector: An exploratory study in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman,

Edith Cowan University, 2016.

4. Ahmed bin Saeed bin Nasser Al Hadrami, The role of human resource management functions in the government sector in Crisis management in light of the knowledge economy in the Sultanate of Oman, Diwan of the Sultan, Sultanate of Oman, vol 4, 2021.

5. Akbar Ali, Significance of Human Resource Management in Organizations: Linking Global Practices with Local Perspective, Researchers World Journal of Arts, Science & Commerce, 4(1), 78–87, 2013

6. Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. Journal of advances in management research.

7. Chao Guo, William A. Brown, Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations, Sage journals, 2011.

8. Christian Batal, la gestion des résous Humaines dans le secteur public, Edition paris echitiom dogmatisation, 2000, P7.

9. KACZMAREK, M. J., NOWICKI, T., & WASZKOWSKI, R. (2016). Ensuring Business Continuity. DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science, (icss).

10. Piety Runhaar & Karin Sanders, Implementing Human Resources Management (HRM) within Dutch VET institutions: examining the fostering and hindering factors, 2013.

الملاحق:



الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة، وبعد

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة " أثر إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان ".

علماً بأن الدراسة بُنيت على الأهداف التالية:

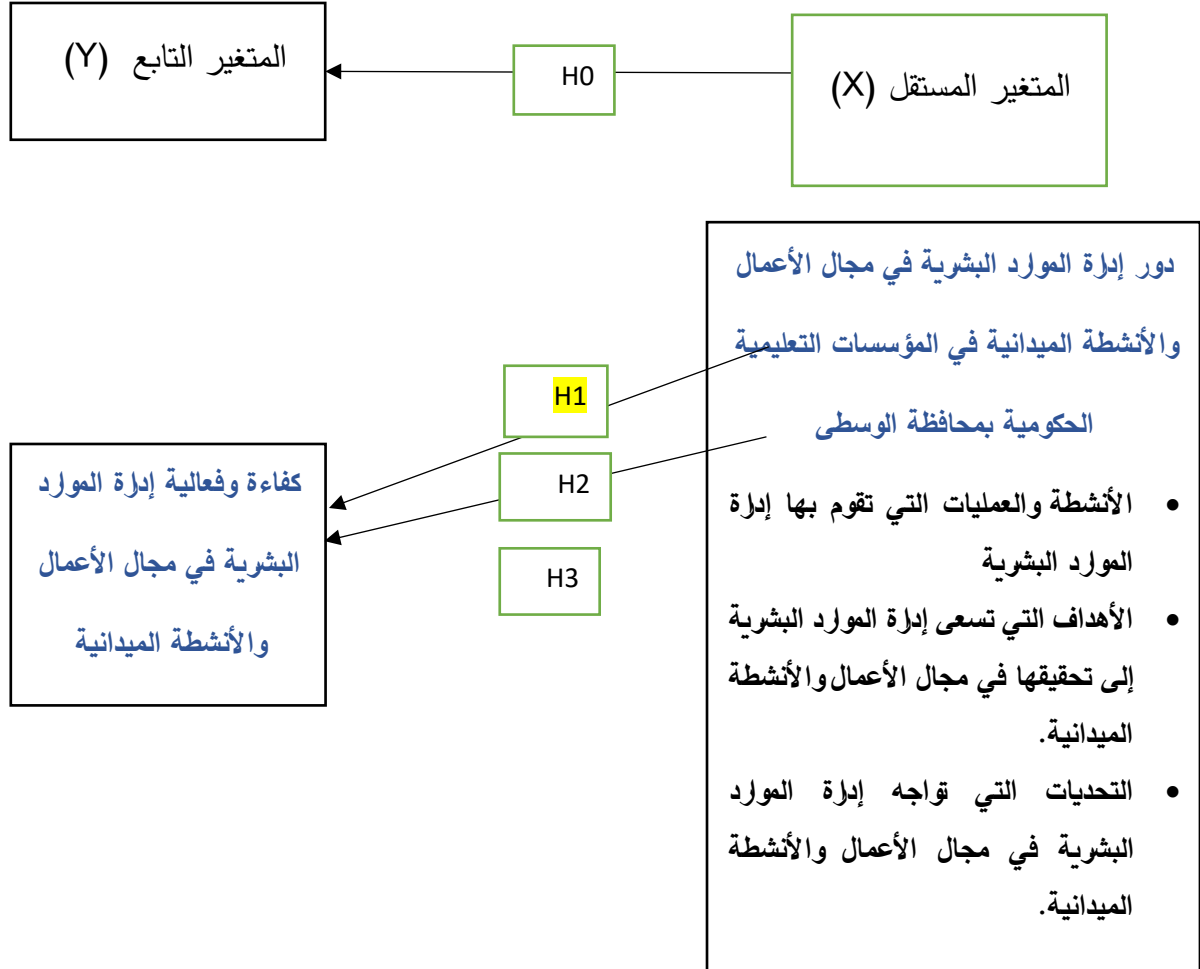
4. فهم دور إدارة الموارد البشرية: تهدف الدراسة إلى فهم دور وأهمية إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية، ويتم ذلك من خلال دراسة النظريات والمفاهيم المتعلقة بهذا المجال وتطبيقها على السياق الحكومي. المؤسسات في سلطنة عمان.
5. تحليل الأنشطة والعمليات: تهدف الدراسة إلى تحليل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في الأعمال والأنشطة الميدانية، ويتم ذلك بهدف فهم كيفية توظيف الموظفين وتطويرهم وتحسين أدائهم والإدارة في سياق العمل الميداني.

6. تحديد التحديات والمشكلات: تهدف الدراسة إلى التعرف على التحديات والمشكلات التي تواجه

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في المجالات الميدانية، ويتم ذلك بهدف تحديد

العوامل المؤثرة ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التحديات والمشكلات.

7-1 نموذج الدراسة



حيث إن المتغير المستقل والذي يمثل عناصر إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية في محافظة الوسطى (الأنشطة والعمليات، الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع يتمثل في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية.

بناءً على نموذج الدراسة تأتي الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية H1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان وبين كفاءة وفعالية هذه الإدارة.

ب- الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى H1-1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية وبين كفاءة وفعالية هذه الإدارة.
2. الفرضية الفرعية الثانية H1-2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأهداف التي يسعى قسم الموارد البشرية إلى تحقيقها في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية وبين كفاءة وفعالية هذا القسم.
3. الفرضية الفرعية الثالثة H1-3 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال الأعمال والأنشطة الميدانية وكفاءة وفعالية هذه الإدارة .
4. الفرضية الفرعية الرابعة H1-4 : لا توجد دلالة إحصائية في تأثير الخبرة العملية للموظفين على أداء العمل في المؤسسات الحكومية التعليمية في عمان في مجال إدارة الموارد البشرية.
5. الفرضية الفرعية الرابعة H1-5 : لا توجد دلالة إحصائية في تأثير التدريب والتطوير على كفاءة الموظفين في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات الحكومية في عمان.
6. الفرضية الفرعية الرابعة H1-6 : لا تشهد الاستثمارات في برنامج التدريب الإداري للعاملين من قبل حكومة سلطنة عمان أي تغييرات في كفاءة المؤسسة أو جودة الخدمة.

علماً بأن الاستبانة تحتوي على 40 عبارة؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما تختص الأقسام الثانية بمتغيرات الدراسة ، وبناءً على خبرتكم المستفيضة في هذا الموضوع نرجوا التكرم بتحكيم فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومتمنين لكم جميل تعاونكم

الباحث الطالب/ خالد الحرسوسي

طالب درجة الماجستير - جامعة الشرقية

استبيان

أثر إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية

بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان

تحية طيبة وبعد

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

.....

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية،

حيث تجري بحث بعنوان: " أثر إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في

المؤسسات التعليمية الحكومية بمحافظة الوسطى في سلطنة عمان " .

لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا

الاستبيان لأغراض علمية فقط، سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط.

ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان

أكثر من 10 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى
2. المستوى التعليمي دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم أو أقل
3. العمر أقل من 30 عاماً من 30 إلى أقل من 40 عاماً 40 إلى أقل من 50 عاماً 50 عاماً فأكثر
4. سنوات الخبرة في المؤسسة أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات عشر سنوات إلى أقل من 20 سنة 20 عاماً فأكثر
5. الوظيفة الحالية مدير عام / مساعد مدير / مساعد مدير مشرف تربوي معلم إداري

ثانيا: محاور الاستبانة

الجزء الأول: تصف الفقرات التالية (تخطيط الموارد البشرية)

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
6. المؤسسة التعليمية التي تشتغل بها لديها خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية					
7. أنت تشارك في وضع الخطط التنفيذية المتعلقة بعملك الميداني					
8. تتناسب خطط الموارد البشرية مع متطلبات عملي الميداني					
9. تتوافق خطط الموارد البشرية لمؤسستي مع رؤية ورسالة وزارة التربية والتعليم					

الجزء الثاني: تصف الفقرات التالية (التوظيف والاختيار)

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1. تتسم إجراءات التوظيف للأعمال الميدانية بمؤسستي التعليمية بالكفاءة والفعالية					
2. توجد معايير واضحة لاختيار الموظفين للمهام الميدانية بمؤسستي التعليمية					
3. تتناسب مؤهلات الموظفين مع طبيعة العمل الميداني المطلوب مني					
4. يتم توزيع المهام الميدانية علينا بعدالة وشفافية					

الجزء الثالث: تصف الفقرات التالية (التدريب والتطوير)

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
2. تتوفر برامج تدريبية متخصصة للعمل الميداني الذي يخص مجال عملنا					

					3. تتسم البرامج التدريبية المقدمة لنا بالفعالية والكفاءة
					4. يواكب التدريب المقدم لنا المستجدات في مجال العمل في وزارة التربية والتعليم
					5. يتم تقييم أثر التدريب على أداء العمل الميداني الخاص بنا بشكل منتظم ودوري

الجزء الرابع: تصف الفقرات التالية (تقييم الأداء)

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
2. توجد معايير واضحة لتقييم أدائنا في العمل الميداني					
3. يتسم نظام تقييم ادائنا بالعدالة والموضوعية					
4. ترتبط نتائج تقييمنا بخطط التطوير المهني للموظفين بمؤسستي التعليمية					
5. يساهم نظام تقييمنا في تحسين جودة العمل الميداني بمؤسستي التعليمية					

الجزء الخامس: تصف الفقرات التالية (التحفيز والمكافآت)

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
6					يتناسب نظام الحوافز المقدم لنا مع طبيعة العمل الميداني بمؤسستي التعليمية
7					يتم توزيع المكافآت والحوافز بعدالة بين الموظفين بمؤسستي التعليمية
8					يؤثر نظام الحوافز المقدم لنا إيجابياً على أداء العمل الميداني الخاص بنا
9					تساهم الحوافز المعنوية الممنوحة لنا في تحسين أدائنا الوظيفي

الجزء السادس: تصف الفقرات التالية (بيئة العمل)

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
10					تتوفر الموارد والأدوات اللازمة للعمل الميداني بمؤسستي التعليمية

					1 تتناسب ظروف العمل الميداني بمؤسستي التعليمية مع طبيعة المهام المطلوبة منا
					2 يوجد تواصل فعال بين الإدارة بمؤسستي التعليمية والعاملين في الميدان
					3 تتوفر إجراءات الأمن والسلامة الكافية في العمل الميداني لحمايةنا وضمان سلامتنا

الجزء السابع: تصف الفقرات التالية (تحديات العمل الميداني)

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
14 نواجه معوقات إدارية تؤثر على أداء العمل الميداني الموكول لنا					
15 نواجه تحديات فنية في تنفيذ المهام الميدانية الموكولة لنا					
16 نواجه صعوبات في التواصل والتنسيق مع الجهات المعنية في عملنا الميداني					
17 تتوفر لنا آليات واضحة لمعالجة التحديات التي تواجهنا في عملنا الميداني					

الجزء الثامن: تصف الفقرات التالية (مقترحات التطوير)

الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
8					يوجد اهتمام من الإدارة بمؤسستي التعليمية بمقترحات تطوير العمل الميداني
9					تتاح لنا الفرصة لتقديم مقترحات للإدارة بمؤسستي التعليمية بهدف تحسين العمل
0					يتم دراسة مقترحات التطوير من قبل الإدارة بمؤسستي التعليمية بشكل جدي
1					تتبع مقترحات التطوير على تحسين بيئة العمل الميداني الخاص بنا

ثالثا: التوصيات

سؤال مفتوح: ما أهم المقترحات التي تراها مناسبة لتطوير إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية بمؤسستك التعليمية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تفاعلکم

قائمة المحكمين

جهة العمل	اسم المحكم	م
جامعة الشرقية	د/ محمد الراشدي	1
جامعة الشرقية	د/ محمد بطور	2
جامعة الشرقية	د/ هائل طشطوش	3
جامعة الشرقية	د/ فوزي المقطري	4
جامعة الشرقية	د/ ألياس شهدا	5



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	13/07/25
Project No.:	
Project Title:	أثر إدارة الموارد البشرية في الأعمال والأنشطة الميدانية في المؤسسات التعليمية الحكومية في سلطنة عمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. خالد الحرسوسي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/102).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email. Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183