

## ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان

د. أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي

أستاذ مساعد - جامعة الشرقية

محافظة مسقط - سلطنة عمان

د. ليلي بنت سويد بن سعيد العبرية

محاضرة - جامعة البريمي

محافظة الظاهرة - سلطنة عمان

### المخلص

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 في: ما 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.

الكلمات المفتاحية: الاستقطاب والتعيين، الإدارة، إدارة التوتر، التدريب، تقييم الأداء.

### المقدمة

يمر العالم بتغيرات سريعة على كافة الأصعدة سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو علمية وتعليمية وتربوية، ومن هنا تكمن أهمية الموارد البشرية بدورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المؤسسات والهيئات وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه «محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً» (رشيد، 2001: 15، 16).

إذ أن تعيين الكفاءات وأصحاب التميز والأكثر تأهيلاً للوظيفة يمثل الخطوة الأولى لتحقيق الموارد البشرية أهدافها من خلال ممارستها بشكل صحيح، ولا يقتصر دورها وممارستها عند هذا الحد بل لها دور مستمر في المحافظة على تلك الكفاءات برعايتها والاهتمام بها ورفع كفاءتها وتوفير التدريب المناسب لها وتحقيق تواكبها مع التطورات الحديثة، ولعل هذا هو ما أكسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها (عقيلي، 2006: 67).

وتعتبر الميزة الرئيسية للموارد البشرية وممارستها هو اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأهم في كافة المنظمات والمؤسسات، فهو العنصر الأساس في زيادة الإنتاجية، ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها (برنوطي، 2004: 13).

ولهذا تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.

\* تم استلام البحث في سبتمبر 2021، وقبل للنشر في ديسمبر 2021، وتم نشره في يونيو 2022.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### إدارة الموارد البشرية

العالم اليوم أصبح قرية واحدة صغيرة تستقبل جميع التطورات، ونتيجة لهذا التطور أصبح ينظر إلى الموارد البشرية بانها الديناميك المتحرك، لذا فالتحول من مؤسسة تقليدية وبكافة أشكالها إلى مؤسسة معاصرة لا بد أن تقوم على نوعية وخصائص الموارد البشرية. فإذا توفرت الرغبة والقدرة بشكل متجانس فإن الموارد البشرية تصبح هي المدخل الاستراتيجي لإدارة المؤسسة أو الشركة لتحقيق الأهداف. (لطفي، 2010: 10).

إن القصد الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو السعي لبناء قوة بشرية منتجة، وإدارة متفهمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسات من خلال تحقيقها إلى رخاء وازدهار المجتمعات.

### تعريف إدارة الموارد البشرية

هناك الكثير من التعريفات لإدارة الموارد البشرية من خلال الصياغة، ولكنها تندرج تحت مفهوم مشترك، سنذكر التعريفين الآتين:

العمليات والأنشطة التي يتم تحديدها لدعم الأهداف المؤسسية المشتركة عن طريق الدمج بين احتياجات المؤسسة، واحتياجات الأفراد الذين يعملون لها. (كشواي، 2008: 12).

كما أنها: العملية التي تعنى باستقطاب الأفراد وتدريبهم، وتطويرهم في إطار تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة. (Poole, 1990: 3).

### أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أساس تحديد أهداف الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام هو معرفة موقعنا، وماذا نريد من خلال سعيينا لتحقيق هذه الأهداف. كذلك من خلال تحديد الفجوة بين الموقف الحالي ورغبات المؤسسة مستقبلاً.

وعلى ضوء الفرق بين الموقفين نستطيع سد الفجوة من خلال تحديد أهداف تتبعها خطة عمل. عادة هذه الخطة تتبلور في سلسلة من القرارات (علاقي، 2009: 55).

إن أهداف المؤسسات في إطار إدارة الموارد البشرية عادة ما تندرج تحت مجموعة من الأهداف من بينها: الكفاءة والفعالية، والتجانس، والاستقرار، وتطوير وتنمية المهارات، وتحقيق الانتماء والولاء (السلي، 1991: 102).

### ممارسات إدارة الموارد البشرية

لا شك أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها من أولويات المسؤولين في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، إذ أن تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية له دور كبير ومؤثر على العاملين بشكل عام، وهذه الممارسات تختص بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة.

كما أنها تعنى بتحليل وتوصيف الوظيفة، هو الركيزة الأساسية لأداء معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية، المرتبطة بالبحث، والاستقطاب، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء وغيرها، وعند تطبيق هذه الممارسات لا بد من الإدارة أن تقوم بجمع كافة التفاصيل المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بالوظيفة، وه ما يسمى بتحليل العمل والوظيفة. (العزاوي؛ وجواد، 2009: 19).

1- تحليل الوظيفة: هي عملية جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بمتطلبات إنجاز الوظائف في مؤسسة معينة. (مرسي، 1962: 130).

أبعاد تحليل الوظيفة: ترى (درة، وآخرون، 2010: 34) بأنه يتوفر بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات بُعدان مهمان في تحليل الوظيفة وهما:

- الوصف الوظيفي. (Job Description)، ويشتمل على إعداد وصف شامل للوظيفة من الواجبات والمتطلبات، والمسؤوليات، والأدوات المستخدمة.

- المواصفات الوظيفية. (Job Specification)، تشمل تحديد الخبرات، والقدرات، والمهارات التي يجب توفرها في المتقدم لشغل الوظيفة.
- 2 تخطيط الموارد البشرية: يعني ضمان توفر العدد الكافي من الموظفين للمؤسسة، بالكيفية والمكان والوقت المناسب لتحقيق أهدافها وتطوير الأعمال التي يطلب أداؤها في الوقت الحالي والمستقبل. (هاشم، 1989: 25). **أهمية تخطيط الموارد البشرية:** تعددت العوامل التي تساهم في إبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على الصعيد العالمي أو على صعيد المؤسسة، ومن هذه العوامل:
- الظروف والتغيرات التكنولوجية، وتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية، وتلبية سوق العمل لاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة، وتأثير السياسات الحكومية المركزية، والاحتياجات الإقليمية، تقليل التكاليف (العزاوي؛ وجواد، 2009: 78-81).
- 3 الاستقطاب: هو عملية اكتشاف المرشحين لشغل الوظائف الفعلية والمتوقعة (العزاوي؛ وجواد، 2009، 149). **أهداف الاستقطاب:** حتى تكون عملية الاستقطاب فعالة، يجب أن يتوافر عدد كبير من المتقدمين لشغل الوظيفة، للمفاضلة بينهم لاختيار الأنسب من بينهم، وبما أن هذه العملية ليست بالسهلة، وجب توفير معلومات كافية عن الوظيفة، من خلال سرد المعلومات الخاصة ببيئة العمل الداخلة والخارجية، وذلك لزيادة عدد المتقدمين لشغلها. (Decenzo and Robins, 1999: 156)
- 4 الاختيار والتعيين: يقصد بها هو انتقاء المترشحين من خلال التركيز على المؤهلات المطلوبة للوظيفة، والتي تنطبق عليهم (Anthomy, 1999: 261).
- 5 تدريب وتطوير العاملين: وهي عملية منظمة من قبل المؤسسة لتسهيل تعلم وتدريب العاملين بما تطلبه الوظيفة. (Daft, 2003: 422).
- 6 الأجور والرواتب: قائمة على علاقة تربط بين المؤسسة والموظف، حيث أنها عبارة عن كلفة تتحملها المؤسسة، وتؤثر على حجم العائدات التي تحصل عليها المؤسسة. (العزاوي؛ وجواد، 2009: 190).
- العوامل المؤثرة في سياسات الأجور والرواتب:** يرى الكبيسي (1987، 103) (العزاوي؛ وجواد، 2009: 195-196) بأن السياسات التي تتبناها المؤسسات بشأن تحدد الأجور والرواتب التي تقدم للموظفين على اختلاف فئاتهم ومستوياتهم الوظيفية تتأثر بعدة عوامل من بينها:
- الإمكانيات الاقتصادية والمالية للدولة.
  - المستوى المعيشي للدولة مقارنة بالمستويات المعيشية للدول المجاورة لها.
  - العرض والطلب على الموارد البشرية في المجتمع.
  - طبيعة الأعمال والاختصاصات التي يمارسها الموظفون.
  - الأنظمة والتشريعات والقوانين الحكومية.
  - العوامل والمتغيرات الاجتماعية والسياسية التي تتبناها الدولة.
- 7 التدريب: يمكن تعريفه على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تغيير معلومات وحبرات ومهارات ومعدلات أداء الموظف وطرق العمل؛ مما يجعله مؤهلاً للقيام بأعمالها. (Werther, 1982: 174).
- 8 تقييم الوظيفة: هو إجراء لتحديد قيمة الوظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المؤسسة. (سالم، 2000: 231).
- 9 تقييم الأداء: هو مقارنة بين مستوى الأداء الحقيقي والأداء الأفضل، والذي يتم بموجبه تقييم أداء الموظف بشكل متقطع من خلال المسؤول المباشر، ويتم قياس الأداء بناءً على معايير مرتبطة به تقوم الإدارة باشتقاقها من نتائج تحليلي العمل وتوصيف الوظائف (Mathis & Jackson, 1994).
- أنواع التقييم:** يتفق غالبية المتخصصين على وجود نوعين لتقييم أداء الموظفين وهما: التقييم الرسمي وهو ما يقوم

به المسؤولين المباشرين في وقت محدد، وعادة ما يتم على فترة أو فترتين خلال العام، والتقييم الغير رسمي وهو يطبقه المسؤولين وقت الحاجة، بمعنى في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي (Glen, 1990: 1-10).

### الدراسات السابقة

لم يجد الباحثان الدراسات التي تناولت الموضوع بصفة مباشرة، وهذا ما دفعهما إلى الاستعانة بالدراسات القريبة، والتي لها علاقة بمتغيرات أخرى، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

دراسة الناطور (2000)، وهدفت إلى التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني من حيث طبيعة المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة (مدى توافرها، ومدى دقتها، ومدى استخدامها، ومدى ممارسة مهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة)، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه التخطيط للقوى العاملة في القطاع الأردني. وتوصلت الدراسة أن المعلومات المتعلقة بتخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني تمتاز بأنها متوافرة ودقيقة بدرجة عالية ومستخدمة بدرجة متوسطة. وأن مدى ممارسة الموظفين بالوحدات الإدارية. المعنية بتخطيط القوى العاملة. لمهام واختصاصات تخطيط القوى العاملة كان بدرجة متوسطة نسبياً. وأن هناك معوقات تواجه تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني بدرجة عالية، حيث كان أهمها يتعلق بنقص الحوافز بنوعها (المادي والمعنوي) الممنوحة للعاملين في مجال تخطيط القوى العاملة، ونقص في عدد العاملين المتخصصين في تخطيط القوى العاملة.

دراسة الجريري (2001)، وهدفت إلى بيان أثر التوافق بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية، وكذلك التوافق بين كل نوع من أنواع الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الموارد البشرية، مع استراتيجية الاختيار (الداخلي - الخارجي) وأثره في تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في استقرار العاملين وارتفاع أداء العاملين. تكونت عينة الدراسة من (57) شخصا من مختلف المراكز الوظيفية، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات، وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات منها:

- 1- أن المصارف عينة الدراسة تتبنى الاستراتيجية المنقبة التي تركز على اختراعات وتحسين المنتجات والفرص السوقية بدرجة أكبر من الاستراتيجية المدافعة والتي تركز على السوق الحالي من خلال التركيز على تخفيض الأسعار أو النوعية العالية للمنتجات.
- 2- أن استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة في المصارف متوازنة بحيث تجمع بين الاستراتيجية المحللة والتي تركز في عملها على مجالين مختلفين كالإنتاج والتسويق، والمستجيبة والتي لا تركز على التخطيط المسبق بل كرد فعل آلي.
- 3- وجود أثر بين الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية الاختيار، في تحقيق المزايا التنافسية.
- 4- وجود أثر بين استراتيجية الموارد البشرية، واستراتيجية الاختيار في تحقيق المزايا التنافسية.

دراسة الكبيسي (2001)، وهدفت إلى تحديد نوع الاستراتيجية السائدة في المنظمات عينة البحث، وبيان الأثر بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية، ومدى التوافق بينهما في منظمات عينة البحث وأثر الأثر في تحقيق الميزة التنافسية. تكونت عينة الدراسة من (218) شخصا بين عضو مجلس إدارة وموظفين في مواقع مختلفة، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات والمعلومات. وخرجت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات أبرزها: أن المصارف عينة الدراسة تتباين فيما بينها بشأن نوع ومستوى الاستراتيجية الكلية المعتمدة في كل منها بين (المنقبة) و(المدافعة). وأن هناك أثرا بين استراتيجية المصرف واستراتيجية تقويم أداء الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للزبون الداخلي والخارجي.

دراسة أبو زيد (2003)، وهدفت إلى تسليط الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص الأردني، ومدى وضوح مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والفروق في هذه الممارسة بين القطاعين العام والخاص. وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديرا في القطاع العام، و (50) مديرا من القطاع الخاص. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن أهم المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للموارد البشرية هي ضعف نظام

التغذية الراجعة في القطاعين، وضعف نظام الحوافز وتدني موقع إدارة الموارد البشرية لدى القطاع العام. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لصالح القطاع الخاص في كل من الحوافز والامتيازات والاستقطاب والاختيار والتعيين. وأن هناك أثر ارتباط إيجابي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص.

دراسة أبو داوود وصالحية (2005)، وهدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص الأردنية. اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة. وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة بالأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: أن (66.7%) من منظمات القطاع العام و (52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية. وأن (30.9%) من منظمات القطاع العام و (17.5%) في القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين منظمات القطاعين فيما يتعلق بعملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية. وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية. وضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية. وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعال.

دراسة كيم (2010)، وهدفت إلى الكشف عن تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي. وهذه العوامل هي الرواتب، والمنافع، والفرص، والقواعد التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً يعملون في NASP-III. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين حول البيئة التنافسية على أداء مؤسستهم.

#### مناقشة الدراسات السابقة

من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بيئات ودول متنوعة. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.

من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان واقع ممارسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.

من حيث منهج الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.

#### مشكلة البحث

تتلور مشكلة هذا البحث في أنّ لممارسات الموارد البشرية أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات والمنظمات والهيئات الحكومية والخاصة، إذ تسهم الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، خاصة عند مواجهة المشكلات الإدارية التي تتعرض لها المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيدة المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية (طويلة الأجل) وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة (عبد الوهاب، 2006: 13)، وهو ما يتطلب التعرف على طبيعة ممارسات الموارد البشرية ومدى إسهامها في التأثير على العاملين بالوزارة.

#### أهداف البحث

يصبو هذا البحث إلى تحقيق عدّة أهداف رئيسية، منها ما يأتي:

التعرف على مستوى وأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.

## أهمية البحث

- تتجلى أهمية الموضوع من جوانب عديدة أهمها ما يلي:
- باعتبار أن موضوع الدراسة يتعلق بمجال الموارد البشرية، والذي يجد اهتمامًا كبيرًا من الباحثين والأكاديميين، خاصة في الواقع الراهن.
  - توضيح مدى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.
  - أهمية نتائج الدراسة لوزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان في تحقيق التميز المؤسسي بما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها، وإعطائها الأولوية.

## أسئلة الدراسة

من خلال ما تم عرضه في مشكلة البحث يمكن طرح التساؤل الرئيس للدراسة على النحو المبين: ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان؟

## فرضيات الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين عند مستوى (0.05) في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.

## أسباب اختيار الموضوع

- الميول الخاصة للباحثين للعمل بمجال الموارد البشرية.
- محاولة الفهم الأعمق والشامل لممارسات الموارد البشرية ودورها المؤثر على في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.
- الرغبة في تقديم إسهام علمي ونتائج علمية للاستفادة منها في الميدان العملي والتنفيذي بالوزارة.

## إجراءات البحث

### منهج الدراسة

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان. بوصفها عينةً للتطبيق عليها، بهدف إجراء دراسة تطبيقية تحلل فيها الباحثة الاستجابات الواردة من العينة حول التساؤل الرئيس للدراسة ومن ثم مناقشته وتفسيره.

### مجتمع وعينة البحث، وطريقة اختيار المفردات:

تكون من جميع العاملين في دائرة الموارد البشرية في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، والبالغ عددهم (34) عام 2019م.

تشتمل العينة الأساسية للدراسة الحالية (34) من العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على أفراد العينة من خلال المقابلة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة في بداية شهر ديسمبر 2019 واستمر التطبيق حتى نهاية الشهر.

### أداة الدراسة

اختار الباحثان الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات كونها تتناسب مع طبيعة الدراسة والأكثر استخداماً في مثل هذه البحوث.

جدول رقم (1)  
الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

قيم الاتساق	الفقرات
.796	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة
.741	يُعتمد على تحليل SWOT في تحديد احتياجات الوزارة من الموارد البشرية
.796	تسهم مختلف الإدارات في الوزارة بعملية تخطيط الموارد البشرية
.753	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات أوضاع سوق العمل
.773	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوزارة
.781	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الوزارة من الموارد البشرية.
.694	يستند استقطاب العاملين إلى معايير موضوعية
.636	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الوزارة
.578	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة
.686	سياسات الاستقطاب والتعيين المعمول بها في الوزارة مرضية
.733	ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية
.726	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة للجمهور
.717	تقيس الاختبارات التي تعقدتها الوزارة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية
.692	هنالك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب والتعيين المعلنة
.650	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للتوظيفة قبل استلامها من المتقدم
.748	تحديد الاحتياجات التدريبية في الوزارة باستمرار يشجع العاملين على تحسين مستوياتهم مهنيًا
.735	يتم تدريب العاملين في الوزارة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم
.518	يتم تدريب العاملين بالوزارة حسب الحاجة
.778	تحدد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح
.606	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم
.669	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية
.782	تقدم الوزارة حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية
.746	تمنح الوزارة العاملين الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية
.669	يتم تطوير نظام الحوافز و المكافآت في الوزارة بشكل مستمر
.796	يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أداءهم الوظيفي
.773	يتناسب نظام الأجور والرواتب في الوزارة مع غلاء المعيشة
.694	تهتم الوزارة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين
.694	تقدم الوزارة تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين
.782	تتيح الوزارة للعاملين فرص التطور الوظيفي
.669	تمنح الوزارة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها

جدول رقم (2)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
.761	3.83	ممارسات إدارة الموارد البشرية

حدود البحث

متغيرات الدراسة

- متغير مستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- متغير تابع: أداء العاملين.

القيود العلمية والعملية التي واجهت الباحثان:

عدم توفر مراجع مباشرة، أو دراسات خاصة بممارسات الموارد البشرية في سلطنة عمان، كما إن المراجع التي تم التوصل إليها كانت عبارة عن إحصائيات عامة، لا تخصصية في أثر هذه الممارسات على أداء العاملين في الوزارات.

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

قام الباحثان بقياس قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة والذي يوضحه جدول (1):

يظهر جدول (1) حصول فقرات الاستبانة على قيم مرتفعة من الاتساق الداخلي لكل فقرة على حدة، في حين تبين القيمة التالفة للثبات من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ وهي (0.970) وهي تعبر عن قيمة ثبات مرتفعة.

عرض النتائج ومناقشتها

عرض نتيجة التساؤل الرئيس: ينص التساؤل على «ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان؟»

للإجابة على التساؤل السابق قام الباحثان بحساب التكرارات والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة لممارسات إدارة الموارد البشرية كما يوضحها جدول (2):

استناداً لنتائج جدول (2) يلاحظ أن المتوسط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الدراسة مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 وانحراف معياري 0.761، ويتضح من جدول (2) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية حصل على مستوى أوافق وهو بمثابة درجة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة.

ويستعرض جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

جدول رقم (3)  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (ن=34)

المتوسط الانحراف الأهمية النسبية الحسابي المعياري للمتوسط	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية للمتوسط	الفقرات
3.94	0.98	مرتفعة	يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء التوجه الاستراتيجي للوزارة	
3.88	0.91	مرتفعة	يُعتمد على تحليل SWOT في تحديد احتياجات الوزارة من الموارد البشرية	
4	0.98	مرتفعة	تسهم مختلف الإدارات في الوزارة بعملية تخطيط الموارد البشرية	
4.23	0.85	مرتفعة	تتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات أوضاع سوق العمل	
3.94	0.91	مرتفعة	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوزارة	
3.58	1.07	مرتفعة	يتم استقطاب العاملين بناءً على احتياجات الوزارة من الموارد البشرية.	
3.85	0.95	مرتفعة	يستند استقطاب العاملين إلى معايير موضوعية	
3.79	0.94	مرتفعة	تتوافق سياسات التعيين مع أهداف الوزارة	
3.82	1.14	مرتفعة	إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة	
3.58	1.25	مرتفعة	سياسات الاستقطاب والتعيين المعمول بها في الوزارة مرضية	
3.32	1.31	مرتفعة	ترتبط سياسات الاستقطاب والتعيين بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية	
3.14	1.32	مرتفعة	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطرق المعتادة والمتاحة للجمهور	
4.08	0.83	مرتفعة	تقيس الاختبارات التي تعقدتها الوزارة درجة المعرفة والثقافة العامة للمتقدم بكفاءة وفاعلية	
4.02	0.86	مرتفعة	هنالك التزام من قبل الموارد البشرية بسياسات الاستقطاب والتعيين المعلنة	
4.02	0.86	مرتفعة	يتم فحص طلبات التوظيف والتأكد من مطابقتها للشروط العامة للوظيفة قبل استلامها من المتقدم	
4.17	0.90	مرتفعة	تحديد الاحتياجات التدريبية في الوزارة باستمرار يشجع العاملين على تحسين مستوياتهم مهنيًا	
3.94	1.07	مرتفعة	يتم تدريب العاملين في الوزارة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم	
4.08	0.93	مرتفعة	يتم تدريب العاملين بالوزارة حسب الحاجة	
3.97	1.02	مرتفعة	تحدد الدورات التدريبية وأماكنها وأوقاتها للعاملين بوضوح	
3.44	1.21	مرتفعة	ترتبط الدورات التدريبية التي يخضع لها العاملون بطبيعة عملهم	
3.41	1.25	مرتفعة	يتم تحديد الدورات التدريبية المستقبلية بالاعتماد على احتياجات العاملين الفعلية	
3.91	1.19	مرتفعة	تقدم الوزارة حوافز ومكافآت لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية	
3.64	1.17	مرتفعة	تمنح الوزارة العاملين الحوافز والمكافآت بناءً على معايير موضوعية	
3.88	0.94	مرتفعة	يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت في الوزارة بشكل مستمر	
3.94	0.98	مرتفعة	يرتبط منح العاملين الحوافز والمكافآت بمستويات أدائهم الوظيفي	
3.94	0.91	مرتفعة	يتناسب نظام الأجور والرواتب في الوزارة مع غلاء المعيشة	
3.85	0.95	مرتفعة	تهتم الوزارة بتقديم الحوافز المعنوية للعاملين	
3.73	1.05	مرتفعة	تقدم الوزارة تأمينات اجتماعية وصحية مناسبة للعاملين	
3.91	1.19	مرتفعة	تتيح الوزارة للعاملين فرص التطور الوظيفي	
3.88	0.94	مرتفعة	تمنح الوزارة إجازة سنوية للعاملين حسب الأنظمة المعمول بها	

يتضح من جدول (3) أن جميع القيم لمتوسطات الفقرات الثلاثين مرتفعة مما يشير إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

### أهم نتائج البحث

في ضوء ما سبق توصل البحث إلى النتائج التالية:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية حصلت على مستوى أوافق وهو بمثابة درجة مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة.
- جميع قيم متوسطات فقرات الاستبانة مرتفعة مما يشير لارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.
- ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.

## أهم توصيات البحث

تحديد برامج تدريبية بشكل مستمر للعاملين في دائرة الموارد البشرية لمتابعة المستجدات المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

## دراسات مقترحة

- إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة على جهات مختلفة، حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف بين بيئات العمل.
- إجراء دراسات حول معوقات تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على العاملين.

## الخاتمة

طرح البحث الحالي التساؤل الرئيس التالي: ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان؟، وذهبت الباحثة للإجابة على هذا التساؤل إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمة أدوات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبرنامج الإحصائي SPSS، وقد توصلت الباحثة إلى ارتفاع مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان.

## المراجع

### أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو دولة، جمال؛ لؤي محمد صالحية. (2005). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 25، العدد 1، يونيو 86.
- أبو زيد، ذياب. (2003). *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية مقارنة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان: الأردن.
- الجريري، صالح عمرو. (2001). *أثر استراتيجيات اختيار الأفراد العاملين في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الغدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- السلمي، علي. (1991). *تخطيط وتنمية الموارد البشرية*. جدة: الغرفة التجارية الصناعية.
- العزاوي، نجم؛ وعباس جواد. (2009). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. الجزء الثاني، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، سعدي مجيد. (2001). *الأثرين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات تقويم أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في عينة من المصارف الأهلية في العراق*، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الناطور، محمد. (2000). *تخطيط القوى العاملة في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- بنوطي، سعاد. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- درة، عبد الباري؛ وآخرون. (2010). *إدارة القوى البشرية*. ط 2. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- رشيد، مازن فارس. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- سالم، مؤيد؛ وعادل صالح. (2000). *إدارة الموارد البشرية*. بغداد.
- عبد الوهاب، علي. (2006). *إدارة الموارد البشرية*. مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عقيلي، عمر وصفي. (2006). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- علاقي، مدني عبد القادر. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. ط 3. جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- كشواي، بار. (2008). *إدارة الموارد البشرية (مترجم)*. القاهرة: دار الفاروق للنشر.
- لطفي، علي. (2010). *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: السحاب للنشر والتوزيع.
- مرسي، سيد عبد الحميد. (1962). *سيكولوجية المهن: دراسة علمية وتطبيقية للمهن وأثرها في الفرد والمجتمع*. القاهرة: دار النهضة العربية.
- هاشم، زكي محمود. (1989). *إدارة الموارد البشرية*. الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.

### ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- Anthony, William P. and Others. (1999). *Human Recourse Management*, U. S. A, Harcourt Brace and Company.
- Daft, Richard L. (2003). *Management*. 6<sup>th</sup> ed., Thomson South-Western, Canada.
- Decenzo, David A.; Robins, Stephen P. (1999), *Human Resource Management*, 6<sup>th</sup> Ed., New York, Hohn Wily and Sons, inc.

- Glen, R. M. (1999). Performance Appraisal: An Unnerving Yet Useful Process. *Public Personnel Management*, No. 19.
- Kim, Jungian. (2010). Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector”, *Public Administration Review*, January-February: 38- 49.
- Michael, Poole. (June 1990). Human Resource Management in an International Perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No.1.
- Werther, William B. and Davis, Keith. (1982). *Personnel Management and Human Resource*, Tokyo, McGraw-Hill International Book Company.

## **Human Resource Management Practices and their Impact on the Performance of the Personnel of the Ministry of Regional Municipalities and Water Resources in the Sultanate of Oman**

**Dr. Laila Suwaid Alabri**

Professor- Faculty of Forensic Sciences  
Sultanate of Oman- Aldhahira Governorate  
Lailaalabri2018@gmail.com

**Dr. Ahmed Said Nasser Al-Hadhrami**

Assistant Professor, Eastern University  
Sultanate of Oman- Muscat Governorate  
Asnh7887@gmail.com

### **ABSTRACT**

The study attempted to identify the level and impact of human resource management practices on the performance of workers in the Ministry of Regional Municipalities and Water Resources in the Sultanate of Oman, by clarifying the importance of the contribution of human resources management practices in achieving excellence in the performance of workers in the Ministry of Regional Municipalities and Water Resources in the Sultanate of Oman. The researchers relied on the descriptive analytical approach, and by selecting a sample of workers in the Ministry of Regional Municipalities and Water Resources consisting of (32 workers).

A questionnaire was applied to them, using the tools of arithmetic means and standard deviations of the SPSS statistical program. The researchers found a high level of human resource management practices among workers in the Ministry of Municipalities Regional and Water Resources in the Sultanate of Oman. The results showed that the general level of the sample reached an arithmetic average of 3.83, which is a high level, and the level of responses of the sample members to the thirty paragraphs of the questionnaire ranged between 3.14 and 4.23, which are average rates between high and very high, which indicates the high level of human resource management practices in the study sample.

**Keywords:** *Recruitment and Recruitment, Management, Stress Management, Training, Performance Appraisal.*