

تطوير إدارة الموارد البشرية
بكلّيات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان

إعداد

د/ حليس بن محمد بن حليس العريمي

دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن،
أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية العلوم التطبيقية بصور - سلطنة عُمان

تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان

د/ حليس بن محمد بن حليس العريمي*

المقدمة:

إن التحولات العديدة والمتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، في القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في مناحي الحياة المختلفة، قد فرضت على تلك المجتمعات والدول إعداد مواردها البشرية للتصدي لمواجهة تلك التحولات والتغيرات والتعايش معها. ويؤكد عنتر (٢٠٠٢) أن الموارد البشرية وإدارتها قد نالت اهتماماً من قبل الباحثين والمختصين، باعتبارهم مورداً من موارد المؤسسة، بما يحملونه من فكر ومعرفة تولدت لديهم من خلال تواجدهم في بيئة العمل المختلفة، وعليه فإن الأمر يستدعي تبني وجهات نظر جديدة تجاهها، إدراكاً بحقيقة الأهمية والدور الأساسي الذي تؤديه في تحقيق أهداف المؤسسة وإنجازها.

وقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر مراحل تاريخية متأثراً بالنظرة إلى عناصر العمل من البشر؛ إذ أكد كل من حمود والخرشة (٢٠٠٧) أن مرحلة ما قبل الثورة الصناعية لم تشهد أي نظم قائمة للعمالة، بل إن صاحب العمل ينظر إلى العاملين باعتبارهم سلعة وفقاً لطبيعة العمل وحاجاته، وفي الأثناء ظهر نظام الصناعات المنزلية، بموجبه تمتلك فئة معينة من العمالة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر يحدده صاحب العمل، بما يكفي متطلبات العيش الضرورية والأساسية للعاملين، وفي ظل هذا التطور في علاقة العاملين بأصحاب العمل في المراحل المتعددة. يتضح أن العاملين لم يكن لهم حقوق واضحة وثابتة، ولا قانون ينظم العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل، وهذا يؤكد غياب الدور المؤسسي الذي يتولى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤونها في المؤسسات المختلفة.

وإن إدارة الموارد البشرية -بوصفها وحدة تنظيمية- تمارس دوراً في صياغة وتنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، على اعتبار أن هذه الوحدة على علم بمصالح واتجاهات الموارد العاملة بالمؤسسات، كما أن لديها نظرة ومعرفة بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتأثيراتها على سياسات إدارة الموارد البشرية.

- د/ حليس بن محمد بن حليس العريمي: دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك، الأردن، أستاذ الإدارة التربوية المشارك، كلية العلوم التطبيقية بصور - سلطنة عُمان

إضافة إلى أن تلك الوحدة تساعد على نشر السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة والمتعامل معها، بحيث تكون معلنة وواضحة لديهم، بما يؤدي إلى الالتزام بتطبيقها (عبد السميع، ١٩٩٦).

ومصطلح الموارد البشرية يشير إلى جميع العاملين بالمؤسسة العامة والخاصة، بما في ذلك المديرين في جميع المستويات القيادية والإدارية والفنيين والأفراد العاملون الدائمون وغير الدائمين (درة، ٢٠٠٣). إضافة إلى أن الموارد البشرية تعدّ الدعامه الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي مصدر الفكر والتطوير، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف الموارد المادية المتاحة للمؤسسة (السلمي، ٢٠٠١).

وقد ظهر مصطلح إدارة الأفراد في منتصف القرن المنصرم، ليعبر عن وظيفة الإدارة فيما يتعلق باستقطاب وتوظيف وتدريب وإعادة توزيع الموظفين، والأمن الوظيفي، ومن ثم الاستقالة من الوظيفة أو الإحالة إلى التقاعد (Gerald, 2002) وبناءً على التطورات المتلاحقة في علم الإدارة فقد ظهر مؤخراً مصطلح الموارد البشرية الذي يشير إلى "جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، بما في ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريين والفنيين والأفراد العاملون الدائمون وغير الدائمين" (درة، ٢٠٠٣)، كما أن "الموارد البشرية تعدّ الدعامه الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي مصدر الفكر والتطوير، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف الموارد المادية المتاحة للمؤسسة، إضافة إلى أن الاستفادة من قدرات وطاقات الموارد البشرية يُعدّ المصدر الحقيقي لتمييز المؤسسات، وقدرتها على تحقيق الإنجازات غير التقليدية" (الغامدي، ٢٠٠٢).

ومع أهمية الموارد البشرية، إلا أنه لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل وجود إدارة واعية، تعرف كيف توظف العنصر الكفاء وتحافظ عليه، وتعمل على زيادة كفاءته وفعاليته باعتماد "سياسات إدارية جديدة في اجتذاب الكفاءات البشرية، والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها، لما في ذلك من مردود على أداء المؤسسة" (الغامدي، ٢٠٠٢)، وهو ما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية لم تعد وظيفتها إنجاز المعاملات اليومية، وحفظ السجلات (شئون الموظفين)، بل أصبح دورها فعالاً في تحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة بعامة (صبحي، ٢٠٠٨)، ومن ثم فإن ذلك يشير إلى الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالربط بين الأهداف والاستراتيجيات

العامة للمؤسسة من جهة، وسياسات إدارة مواردها البشرية التي تخدم تحقيق تلك الاستراتيجيات والأهداف من جهة أخرى.

وإن سياسات إدارة الموارد البشرية لا تعني فقط ما يتعلق بوضع القواعد والأسس اللازمة لإدارة الموارد البشرية، إنما تعني صياغة سياسات رئيسة تتعلق بوضع رؤية ورسالة وأهداف وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ثم وضع السياسات الفرعية المرتبطة بمجالات إدارة الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية، وتوظيفها، وتدريبها، وتقييم أدائها)، وفي هذا الصدد فإن الأمر يستدعي وجود إدارة فاعلة، تضع تلك السياسات وتنفذها، وتُحسن الاستفادة من المواهب والقدرات والطاقات المبدعة، وتعمل على تحقيق ولاء الموارد البشرية العاملة لمؤسستهم (عرجاش، ٢٠٠٩).

وتعتبر سياسات إدارة الموارد البشرية عن المهام والأدوار والواجبات التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، نوعاً وكماً وفقاً للإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن ثم توظيفها للعمل وفق سياسات إجرائية يتم إتباعها، وتدريب تلك الموارد البشرية وترقيتها وتحفيزها، وتقويمها وفق الضوابط والإجراءات والقواعد المتعلقة بالحقوق المادية والمعنوية والمنح والضوابط وإنهاء الخدمة ونظام التقاعد المستخدمة في المؤسسة. وانطلاقاً من حدود البحث وأهدافه، فإنه سوف يركز على المحاور الأساسية في إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في: التخطيط لإدارة الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في السلطنة.

ونظراً لأهمية الموارد البشرية وإدارتها في المؤسسات التعليمية بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وما يقع على عاتقهم من مسؤوليات علمية وإدارية ووظيفية، فإن الأمر يستوجب الحاجة الماسة لإدارة تتولى شؤونهم تعليمياً وتدريبياً وتأهيلاً، وتضع السياسات العلمية المتعلقة بحسن توزيع الموجودين منهم، والتخطيط للحصول على موارد بشرية لهذه المؤسسات التعليمية، ومن ثم توظيفهم وتدريبهم وتقييم أدائهم، والتعامل معهم على أنهم مورد أساسي يعول عليه في إحداث التغيير المنشود، والعمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وإعادة النظر في توزيعها.

وتعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية العامة منها والخاصة في المؤسسات التربوية، حجر الزاوية في العملية الإدارية والتعليمية؛ لأن فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد على مواردها البشرية وكيفية إدارتها، وما يمتلكه أفرادها من مهارات وقدرات وكفاءات، وما لديهم من طاقات وطموحات ودوافع فهم الذين يرسمون السياسات والخطط والإستراتيجيات والبرامج في المؤسسات، لذا يُعد نجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق غايتها الأساسية معتمداً بالدرجة العليا على نوعية الموارد البشرية وإدارته، ومدى استخدامها الاستخدام الأمثل لنظم المعلومات في المؤسسة (عبوي، ٢٠٠٦).

ونظراً لتأثير التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية على المؤسسات التعليمية بعامة، وسياسات إدارة الموارد البشرية فيها بخاصة، تبدو أهمية تطوير سياسات لإدارة الموارد البشرية، بحيث لا تستجيب لتلك التغيرات فقط، إنما تتسلم زمام المبادرة من خلال توقع تلك التغيرات، ورسم ملامح مستقبل سياسات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم تحقيق ذلك في المستقبل (Lynda, Others, 2003).

ولقد تبنت حكومة السلطنة منذ بداية عصر النهضة مفهوماً واسعاً للتنمية وإدارة الموارد البشرية؛ إذ يعتبر الإنسان الهدف الأول والغاية النهائية لعملية التنمية الشاملة، وليس وسيلة لتحقيقها فقط حسب المفهوم التقليدي للتنمية، ونتيجة لهذا التوجه جاءت جميع خطط التنمية في السلطنة، لتحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية وإدارتها وفق هذا التوجه الحكيم (الرؤية الاقتصادية، ٢٠٠٧). وعلية فإن تنمية الموارد البشرية وإدارتها، هي أحد المقومات الأساسية لصقل وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والمهنية والسلوكية، لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل من القوى العاملة ومن مختلف المستويات والتخصصات التي تفي بالمتطلبات التنموية.

ويشير تعريف الموارد البشرية في السلطنة إلى "حجم عدد السكان لبلد ما، ويشكل عدد كبير منهم القوى العاملة التي تشكل بدورها مصدر الدخل. وتعد الموارد البشرية من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها داخل الدولة، ويمكن تعريف مفهوم القوى العاملة بأنه: "مجموع السكان الذين هم في سن العمل سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل، ولهم دور مهم في العملية الإنتاجية" (الاقتصاد العُماني، ٢٠١٥).

وعلى الرغم من التحسن الكبير الذي حدث في المؤشرات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية وإدارتها في السلطنة إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجهها تمثلت في الآتي: (الرؤية الاقتصادية، ٢٠٠٧).

* ضعف الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية الوطنية، وتدني مشاركتها في برامج التنمية الشاملة، والنظرة المتعالية على بعض المهن والحرف.

* ضعف التعليم الأساسي مما يجعل الإنسان العُماني أقل قدرة على مواكبة التطور العلمي والتقني.

* الاحتياجات المتزايدة للخدمات الأساسية من تعليم، وصحة، وتنمية اجتماعية، وإسكان وهي ناتجة عن تزايد السكان بمعدلات تفوق معدلات الدخل القومي وإيرادات الدولة.

ولقد جاءت الرؤية المستقبلية (١٩٩٦-٢٠٢٠) لتلافي هذه التحديات من خلال الآتي:

* نشر وتشجيع ورعاية المعرفة وتطوير التعليم، وبناء نظام تعليمي متكامل بعد مرحلة التعليم الثانوي.

* توفير نظام تعليمي فني ومهني وتدريبى يكون قادراً على إعادة التكيف مع احتياجات سوق العمل من مختلف التخصصات.

* إيجاد فرص مناسبة لتوظيف العُمانيين في القطاعين العام والخاص لتحقيق سياسة التعمين.

من هنا جاءت هذه الدراسة لتعرف واقع تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان ومقترحات تطويرها، من وجهة نظر متغيرات الدراسة بكليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عُمان.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لقد اكتسبت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية والخاصة بشكل عام، ومؤسسات التعليم العام والعالي- الجامعات، الكليات، المعاهد المتخصصة- أهمية خاصة. فقد بات من الواضح الاهتمام المتزايد بتخصيص إدارة علمية تتولى شؤونهم، وتخطط لكيفية الحصول عليهم، وتراعي أنشطتهم، وتحقق احتياجاتهم، وتنمي قدراتهم ومواهبهم، تسمى إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العام والعالي. وتأتي هذه الأهمية من كون أن الموارد البشرية تُعد العنصر

الأهم في تحديد النجاح أو الفشل والإنتاجية والفعالية في المؤسسات التعليمية، وما يتعلق بتحقيق أهدافها وجودة مخرجاتها.

ومن خلال عمل الباحث وخبرته في مؤسسات التعليم العالي في الجوانب الإدارية والأكاديمية، وإيمانه التام بأهمية توافر سياسات واستراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات تعتمد على أهم سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية والمتمثلة في: سياسة التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء للموارد البشرية في العلم الحديث. فقد لاحظ أن هناك جوانب قصور في مؤسسات التعليم العالي من المعنيين ومتخذي القرار في صياغة وتنفيذ تلك السياسات والإستراتيجيات رغم الجهود المادية والبشرية التي تقوم بها هذه المؤسسات، بهدف تجويدها وكفاءة مخرجاتها، مما أثر سلباً على استثمارها، والوقوف عائقاً أمام تحقيق رسالتها وأهدافها.

ويمكن حصر أهم جوانب القصور تلك في الآتي: عدم الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وسوء توزيعها والممارسات الخاطئة في إدارة الموارد البشرية التي تعود إلى المعايير غير الواضحة في الاختيار والتوظيف والترقية، وعدم الالتزام بالأنظمة والقوانين والمعايير العلمية في التوظيف والتدريب. وقد أوصت العديد من الدراسات بإجراء المزيد من الدراسات في إدارة الموارد البشرية في سلطنة عُمان كدراسة كل من: محمد، وعبد الرحمن، واليعقوبي (Raman, Mohammed, Abdul AL-Yaaqubi, 2015). ومويدنكونتي، والمكي، ومورثي (Moldeenkutly, AL-Lamki, Murthy, 2011). وكاتو، وبدوار، ولدو، والحمادي (Katou, Budhwar, Woldu, AL-Hamadi, 2010).

وللتصدي لدراسة هذه المشكلة سيتم من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما واقع تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ نحو واقع تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة - النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي؟
٣. ما أهم مقترحات تطوير إدارة الموارد البشرية في الجوانب "التخطيطية، التدريبية، التنفيذية، التقويمية" بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال تصديها لدراسة أهم عناصر المنظومة في مؤسسات التعليم العام والعالي، وهم الموارد البشرية وإدارتها بطريقة علمية، وفق أحدث الأساليب وآليات تنفيذها، كما تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال وضع السياسات والإستراتيجيات العلمية - التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقويم الأداء للموارد البشرية - والقدرة على التعامل بفاعلية وكفاءة مع المتغيرات التي يمر بها العصر في سياسة تنمية وتدريب الموارد البشرية المعاصرة، وتأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال تقديمها العديد من التوصيات والمقترحات للمسؤولين وصانعي القرار نحو تطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان، ومن خلال وضع أهم السياسات والإستراتيجيات لتنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية الإدارية والأكاديمية والأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية وفق أحدث الأنظمة والآليات المتبعة لتنفيذ ذلك، وأخيراً فإن نتائج هذه الدراسة قد تكون حافزاً للباحثين الأكاديميين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بتطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في سلطنة عُمان.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تعرف أهم السياسات والإستراتيجيات التي تتبعها وزارة التعليم العالي لتوفير الموارد البشرية الإدارية والأكاديمية والأكاديمية المساندة بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان.
- ٢- تفعيل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وإدارتها على مستوى كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان لتحقيق أهدافها وتجويد عملها وكفاءة مخرجاتها.
- ٣- مدى الاختلاف في وجهات نظر عينة الدراسة نحو أهم السياسات والإستراتيجيات لتطوير إدارة الموارد البشرية، وفق أحدث النظم والطرائق والآليات بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- ٤- الوقوف على أهم مرتكزات سياسة تطوير إدارة الموارد البشرية في الجوانب الآتية: التخطيط والتوظيف والتدريب وتقويم الأداء للموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عُمان.

٥- التأكد من مدى تنفيذ هذه السياسات والإستراتيجيات في عملية الاختيار والاختبارات والمقابلات الشخصية، ونجاحتها في اختيار أفضل الموارد البشرية وتخصصاتها المختلفة، الأمر الذي يسهم بدور فاعل في رفع كفاءة هذه الكليات وتجويد مخرجاتها.

محددات الدراسة:

١- تحددت أداة الدراسة بالمجالات الآتية: التخطيط لإدارة الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقويم أداء الموارد البشرية، ومقترحات لتطوير إدارة الموارد البشرية في الجوانب "التخطيطية، التدريبية، التنفيذية، والتقويمية".

٢- اقتصرت الدراسة على الهيئة الإدارية والأكاديمية والأكاديمية المساندة على مستوى العاملين بالوزارة وكليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عُمان، للعام الأكاديمي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

مصطلحات الدراسة:

من خلال اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، ومن خلال خبرته في المجال التربوي جاءت التعريفات الآتية للمصطلحات الواردة في الدراسة.

* الموارد البشرية:

تعرف الموارد البشرية على أنها: "جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، بما في ذلك المديرين في جميع مستويات القيادة والإداريون والفنيون والأكاديميون والأفراد العاملون الدائمون وغير الدائميين" (درة، ٢٠٠٣).

* إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "ذلك الجزء من المؤسسة الذي يهتم بالعنصر البشري من الأفراد العاملين فيها، ويتمثل دوره في إدارة العنصر البشري بما يحقق التميز في الإنتاج أو تقديم الخدمات بشكل يرضي المتعاملين مع المؤسسة، وتقديم الخدمات للأفراد العاملين أنفسهم، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وحفزهم، لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وضمان استمرار ولائهم لغرض تحقيق أهداف المؤسسة (Davia, Stephen, 1994).

بينما عرفها ربايعه (٢٠٠٣) بأنها: "مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل، والاختيار، والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وترقيتهم، ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم، وتدريبهم، وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم".

بينما يعرفها الباحث في هذه الدراسة على أنها: جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها وإدارتها، ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تنتسب إليها.

*** كليات العلوم التطبيقية:**

"هي كليات علمية أكاديمية تطبيقية تشرف عليها المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية وتطرح هذه الكليات سبعة برامج هي: تقنية المعلومات، وإدارة الأعمال الدولية، والتصميم، ودراسات الاتصال، والهندسة، والتقنية الحيوية التطبيقية، وبرامج إعداد معلم اللغة الإنجليزية، وهذه البرامج موزعة على الكليات الست بواقع ثلاثة أو أربعة تخصصات في مختلف الكليات" (دليل الطالب، ٢٠١٤).

الدراسات السابقة:

لقد أجرى كل من محمد، وعبدالرحمن، واليعقوبي (Mohammed, Abdul Rahman, Al-Yaaqubi, 2015) دراسة هدفت إلى تقييم فعالية التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في التعليم العام والعالي في السلطنة. اعتمد الباحثون على المنهج التحليلي في مراجعة الخطط الإستراتيجية، وسياسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم، وإحصاءات المؤسسات المعنية بالتعليم العام والعالي في السلطنة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في تحديات تواجه التعليم وإدارة الموارد البشرية منها: نقص في المؤهلات العليا من الكوادر البشرية خصوصاً المعلمين، إذ إن ٤٠% منهم يحملون درجة دبلوم، وانتشار الأنماط التقليدية في تدريب الكوادر البشرية، وعدم تبني الأنماط الحديثة، ومحدودية مساهمة البحوث العلمية في التطوير الاقتصادي والاجتماعي، وغياب التكامل بين السياسات الوطنية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية تأهيلاً وتدريباً، وضعف العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمجتمع المحلي، والبطء في تطبيق آليات وإجراءات ضمان الجودة في النظام التعليمي، والحاجة إلى تعزيز التعليم الذاتي وثقافة التعليم ومهارات تقنية المعلومات، وإعداد الموارد البشرية وتدريبها. وقد أوصت الدراسة

لتخطي هذه التحديات بأن على المؤسسات التعليمية الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية في مجال تدريب وتأهيل وإعداد الموارد البشرية المتنوعة.

كما أجرى العريمي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى تعرف أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان؛ ومن أجل تحقيق الهدف صممت أداة مكونة من (٥٠) فقرة، وبعد التأكد من دلالة صدقها وثباتها، طبقت على (١٨٣) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان على مستوى مجالات الدراسة جاءت كالتالي: في المرتبة الأولى "المتطلبات التكنولوجية"، وفي المرتبة الثانية "المتطلبات المادية"، وفي المرتبة الثالثة "المتطلبات البشرية"، وفي المرتبة الرابعة "المتطلبات التشريعية" وبشكل عام جاءت بدرجة تطبيق متوسطة. كذلك أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) نحو متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الدراسة: الوظيفة، الخبرة، ومقر العمل، ما عدا متغير النوع في مجال "المتطلبات البشرية" وكان لصالح الإناث على الذكور.

كما أظهرت نتائج الدراسة في مجال "معوقات متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية"، أن أهم هذه المعوقات تمثلت في الفقرات الآتية على التوالي: قلة البرامج المستهدفة، ومحدودية دور القطاع الخاص، وعدم نشر ثقافة العمل الإلكتروني، وضعف البنية التحتية، وعدم ملائمة المباني الحالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وجميعها جاءت بدرجة تطبيق كبيرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والتكنولوجية والتشريعية عند الأخذ بتطبيق الإدارة الإلكترونية في الكليات، ونشر ثقافة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والحد من الصعوبات والتحديات التي تعيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكليات، وتدريب وتأهيل الموارد البشرية الإدارية والأكاديمية والأكاديمية المساندة على التعامل مع ذلك.

كما أجرى كل من مويدنكونتي، والمكي، ومورثي (Moldeenkutly, AL- Murthy, 2011) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين المشاركة العالية

في ممارسات إدارة الموارد البشرية، والأداء المؤسسي في سلطنة عُمان ودول الخليج العربي، وطبقت الدراسة على الشركات المسجلة في سوق مسقط للأوراق المالية في السلطنة. بلغت عينة الدراسة (٨٧) شركة مسجلة في سوق مسقط للأوراق المالية، وقد استخدم الباحثون الأداة المتمثلة في استبانة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية، أما الأداء المؤسسي فتم قياسه عن طريق الأداء المالي للشركة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشاركة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، كان لها أثر إيجابي في المقياس الذاتي والموضوعي للأداء المؤسسي، والقيمة السوقية للشركة. وقد أوصت الدراسة بأن على المؤسسات في الخليج العربي رفع مستوى أدائها بزيادة المشاركة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وإجراء المزيد من الدراسات المماثلة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

بينما أجرت الغسانية (٢٠١١) دراسة هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المؤسسات التدريبية الخاصة في تدريب الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان، من وجهة نظر العاملين بالوزارة ومديري المؤسسات التدريبية الخاصة، وهدفت كذلك إلى تعرف الصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات والوزارة في مجال تدريب الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداتين الأولى: استبانة مكونة من ثلاثة محاور تضمنت (٥٠) فقرة، بينما الثانية: استمارة مفتوحة تضمنت سبعة أسئلة. وبلغت عينة الدراسة (٢٧٥) موظفاً بوزارة التربية والتعليم، و(١٦٥) من مديري المؤسسات التدريبية الخاصة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن دور المؤسسات التدريبية الخاصة في تدريب الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم جاء بدرجة تقدير متوسط بشكل عام، بينما حصلت المحاور: تنفيذ البرامج التدريبية، وإدارة البرامج التدريبية على التوالي بدرجة تقدير متوسط، أما محور التمويل فحصل على درجة تقدير ضعيف. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن أهم الصعوبات التي تواجه الوزارة والمؤسسات التدريبية الخاصة كان في الجانب المادي.

أما دراسة كل من كاتو، وبدوار، ولدو، والحمادي (Katou, Budhwar, Woldu, AL- Hamadi, 2010) فقد هدفت إلى دراسة العلاقة بين المعتقدات الأخلاقية وجوانب الثقافة الوطنية والمؤسسات الوطنية وتفضيلات ممارسات محدودة لإدارة الموارد البشرية في سلطنة عُمان. طبقت الدراسة على الجامعات، والمستشفيات

الجامعية، والعديد من الوزارات الخدمية، والشركات العملاقة في السلطنة، وبلغت عينة الدراسة (٧١٢) فرداً، من مجتمع الدراسة البالغ (١٥٠٠) فرداً. وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وقد تكونت من الخصائص الديموغرافية، ومحاور الدراسة التي تمثلت في المعتقدات الأخلاقية، الثقافة الوطنية للمؤسسة، سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: اختلافات كبيرة في النظم العقائدية حسب اختلاف الخصائص الديموغرافية، وأكدت النتائج أيضاً تأثير المعتقدات الأخلاقية، وجوانب من الثقافة الوطنية والمؤسسات الوطنية على تفضيلات ممارسات إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أن الخصائص الديموغرافية للموظفين والمؤسسات تؤثر على تفضيلات سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأن المؤسسات الإدارية، وقوانين العمل، وبرامج التعمين تلعب أدواراً هامة في إدارة الموارد البشرية، وأخيراً فإن المؤسسات الوطنية لها التأثير الأكثر أهمية في تشكيل وتوجيه تفضيلات سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد أوصت الدراسة بأن على متخذي القرار وواضعي السياسات في إدارة الموارد البشرية تمرير قوانين جديدة، ووضع أنظمة للتعليم والتدريب المهني وبرامج التعمين في سلطنة عُمان، وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال في السلطنة ومنطقة الشرق الأوسط.

وقد أجرى عرجاش (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى وضع تصور مقترح لتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستعان في تحليله البيئي الإستراتيجي بأسلوب التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ثم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بوزارة التربية والتعليم في اليمن. وقد أعد الباحث استبانة لدراسة أربع سياسات لإدارة الموارد البشرية تمثل جزؤها الأول في: التخطيط، والتدريب، والتوظيف، وتقويم الأداء للموارد البشرية. والجزء الثاني منها تمثل في: معرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية، بعد التأكد من صدقها وثباتها والمقابلة الشخصية.

وقد بلغت عينة المقابلة الشخصية (١٤٢) موظفاً، بينما بلغ عدد أفراد العينة في الاستبانة على الاستبانة (٣٦٣) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعتين من النتائج منها: بالنسبة إلى المقابلة الشخصية وفيما يتعلق بسياسة التخطيط للموارد

البشرية فقد أجمع أفراد العينة على أن التخطيط بصورته العلمية غير موجود، فهو ينحصر في وضع خطة تتضمن أعداد وتخصصات الأفراد المطلوبين للعمل لدى مختلف الوحدات الإدارية التابعة للوزارة، بينما الإيجابية الوحيدة تمثلت في وجود توجه حقيقي للوزارة لإعادة توزيع الموارد البشرية العاملة لديها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن واقع سياسة التخطيط يواجه بعض السلبيات تمثلت في: عدم وجود تخطيط للموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات الفعلية منها، وضعف التنسيق بين الجهد المحلي والمركزي فيما يتعلق بالتخطيط للموارد البشرية. أما فيما يتعلق بسياسة التوظيف فقد أظهرت نتائج المقابلة عند أفراد عينة الدراسة عدم وجود إيجابية، بينما كانت السلبيات قد تمثلت في: أن عملية التوظيف تتم بصورة مركزية عن طريق وزارة الخدمة المدنية، وهو ما لا يتفق مع احتياجات وزارة التربية الكمية والنوعية، وأن عملية التوظيف مرتبطة بالدرجات الوظيفية المخصصة لكل عام وهو ما يعيق توظيف الأعداد الكافية من الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بسياسة التدريب للموارد البشرية فقد توافر عدد من الإيجابيات تمثلت في: وجود العديد من البرامج والدورات التدريبية في إطار مشروع بناء القدرات، وجود برامج تدريبية تنفذ للقيادات والمعلمين في السنوات الأخيرة، ووجود معاهد عليا للتدريب أثناء الخدمة. أما فيما يتعلق بالسلبيات فقد تمثلت في: غياب متابعة أثر التدريب، وضعف انعكاس أثر التدريب على أداء الموارد البشرية، وغياب تفعيل دور التوجيه التربوي في التدريب، وغياب معايير لاختيار المتدربين، بل يتم اختيارهم حسب المعرفة الشخصية، وضعف البرامج التي تقدمها الوزارة. أما فيما يتعلق بسياسة تقويم الأداء للموارد البشرية، فقد أظهرت نتائج المقابلة وجود إيجابية في التوجه نحو إنشاء مركز القياس التربوي لتفعيل سياسة تقويم الأداء، وأن لدى الوزارة توجهاً مستقبلياً نحو تفعيل سياسة تقويم الأداء. أما فيما يتعلق بالسلبيات المرتبطة بسياسة تقويم الأداء للموارد البشرية فقد تمثلت في: أن سياسة تقويم الأداء غير موجودة، مما ترتب عليها ضعف دور التوجيه، وقلة الإمكانيات المادية التي تعوق تنفيذ سياسة تقويم الأداء للموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بالاستجابة على الاستبانة فقد أظهرت النتائج بشكل عام وجود فروق دالة إحصائياً على درجة استجابة أفراد العينة لسياسة إدارة الموارد البشرية على جميع محاور الدراسة: "التخطيط، والتوظيف درجة تطبيق متدنية، أما التدريب

فقد حصل على درجة تطبيق غير متدنية"، بينما لا توجد أسس علمية لتقويم الأداء للموارد البشرية.

وأجرى المسعود (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى معرفة المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية ووكلائها في المدن والقرى التابعة لإدارة التربية والتعليم بمحافظة الرس وعددهم (٢٣٨) مديراً ووكيلاً، وقد توصل الباحث إلى نتائج عدة منها: عدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة، حول محاور الدراسة (المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، بينما توجد فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول متغير طبيعة العمل بالمدسة (مدير - وكيل)، حول محاور الدراسة لصالح مديري المدارس، وقد توصل الباحث إلى عدة توصيات منها: توفير البنى التحتية اللازمة من أجهزة حاسوبية وملحقاتها، وتوفير شبكات الاتصالات، والبرامج الحاسوبية التي تساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع المدارس الحكومية بأسرع وقت ممكن، وتشجيع العمل الإداري الإلكتروني من قبل المسؤولين في الإدارات العليا.

كما أجرى كل من إيقان، والحمادي، وبدوار، ودافس (Aycan, AL-Hamadi, Baudwar, Davis, 2007) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العوامل الثقافية على تفضيل الموظفين لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في سلطنة عُمان، وطبقت على القطاعين العام والخاص في السلطنة، وقد استخدم الباحثون الاستبانة لجمع البيانات مكونة من ثلاثة أقسام هي: التوجهات الثقافية، والتفضيلات لدى الأفراد، والعوامل الديموغرافية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: وجود اختلافات بين أفراد العينة في التوجهات الثقافية حسب العمر، ومستوى التعليم، والخبرة في العمل. وكشفت النتائج أن توجهات الأفراد نحو الإتقان والتفكير والعمل توجهات قوية، بينما التوجهات ضعيفة نحو التسلسل الهرمي والنزعة الجماعية والقهر وطبيعة الإنسان كبشر، وأن العلاقة واضحة بين توجهات الأفراد الثقافية وتفضيلاتهم لسياسات وممارسات معينة لإدارة الموارد البشرية. إضافة إلى أن تفضيل ممارسات إدارة الموارد البشرية المنتسبة وغير الرسمية يرتبط بشكل إيجابي مع إثبات الوجود، ويرتبط سلباً مع التوجهات نحو التفكير والعمل.

وقد أجرى مخاوش (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى معرفة مدى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية، وفعاليتها في تطوير العمل الإداري داخل المنظمات الحكومية، بلغت عينة الدراسة (٣٤٣) موظفاً، من أصل (٢٣٧٧) موظفاً من خمس منظمات حكومية. وقد أظهرت نتائج الدراسة ضعف اهتمام إدارات المنظمات الحكومية بنظم معلومات الموارد البشرية، وأنه يغلب طابع البيروقراطية على الأساليب الإدارية داخل المنظمات الحكومية، والازدواجية والتضارب في إجراءاتها وأنظمتها الإدارية الأمر الذي يؤثر سلباً على معدلات إنجاز العمل في هذه المنظمات الحكومية.

أما دراسة أسافو (Asafo, 2007) فقد هدفت إلى محاولة توضيح كيف يرى مديرو ومتخصصو الموارد البشرية في المنظمات المختلفة تأثيرات نظم معلومات الموارد البشرية على مهام الموارد البشرية الإستراتيجية وأدوار الوظائف، وقد استخدم الباحث الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة، وأرسلت إلى (١٧٠) شركة، وكانت الفئة المستهدفة مديري الموارد البشرية، وأخصائيي نظم الموارد البشرية، وموجهي الموارد البشرية في جميع الشركات. وقد أظهرت نتائج المسح أن متخصصي الموارد البشرية لا يعتبرون استخدام نظم معلومات الموارد البشرية دعماً لمهام الموارد البشرية الإستراتيجية فقط، وإنما يدركون أنها تمكّن التكنولوجيا من إدارة الموارد البشرية، وقد أشارت نتائج المسح أن الشركات العملاقة يزيد احتمال أن تتعرض لاستخدام نظم معلومات الموارد البشرية بشكل نسبي لدعم مهام الموارد البشرية الإستراتيجية، وأشارت نتائج المسح إلى أن لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لحجم الشركة فيما يتعلق باستخدام نظم معلومات الموارد البشرية في دعم إدارة الموارد البشرية في الالتزام، وإدارة علاقات النقابات المهنية مع المنظمات.

أما دراسة الجرايدة (٢٠٠٦) فهذهت إلى قياس درجة فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن. وقد بلغت عينة الدراسة (١٢٠) مديراً ورئيس قسم، وقد وضع مقياساً مكوناً من (٤٩) معياراً، تندرج تحت ثمانية أبعاد رئيسية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في الآتي: أن درجة فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن كانت عالية في جميع مجالات الدراسة الثمانية ولكن بدرجات متفاوتة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية نظام معلومات

الموارد البشرية تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن من أبرز المشكلات التي تحد من فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية قصور التحديثات لبيانات العاملين، وضعف خبرات العاملين في مجال نظام معلومات الموارد البشرية.

أما دراسة اللمكي (AL- Lamki, 2000) فقد كانت بعنوان "التعمين: إطار إستراتيجي ثلاثي الطبقات لإدارة الموارد البشرية والتدريب في سلطنة عُمان". هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية والتدريب في سلطنة عُمان، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن الحالة المفقودة في نجاح التعمين في السلطنة - إحلال العمالة العُمانية بدل العمالة الوافدة- في القطاع الخاص هو التنسيق الشامل والمتكامل، والتعامل بين الحكومة وأرباب العمل في القطاع الخاص والموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة أن الحكومة تقوم بجهد كبير ودور فاعل في تشجيع وتعزيز سياسة التعمين- توظيف المواطنين- في القطاع الخاص، إلا أن أغلبية العمالة في القطاع الخاص من غير العُمانيين، مما يمثل تحدياً كبيراً يواجه تحقيق هدف الحكومة في سياسة التعمين في القطاع الخاص.

ومن العرض السابق للدراسات يستنتج الباحث أن معظم الدراسات ركزت على أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية على مستوى التعليم العام والعالى، والوقوف على الآليات والأساليب الحديثة في عمليات التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء للموارد البشرية، والتوصل إلى وضع التصورات والحلول المناسبة لإدارة الموارد البشرية بهدف تجويد عملها وتميزه، وقد استفاد الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختيار المنهج المناسب لدراسته، وتكوين فكرة واضحة عن أهم الإستراتيجيات والآليات والأساليب العلمية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالى (الجامعات والكليات)، واستفادت الدراسة الحالية من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في المحاور التي تناولتها أداة الدراسة، وتطبيقها في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، وفي العينة والمتغيرات الديموغرافية التي تناولتها الدراسة.

منهج الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي في إجراءات تطبيق هذه الدراسة لغرض تحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من المدير العام ومساعديه، ومديري الدوائر ونوابهم في المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية بالوزارة، وعمداء كليات العلوم التطبيقية ومساعديهم، ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام الأكاديمية والأكاديمية المساندة والإدارية بكليات العلوم التطبيقية الست (صور، صحار، عبري، صلالة، الرستاق، نزوى) التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عُمان، للعام الأكاديمي ٢٠١٥/٢٠١٦م، والبالغ عددهم (٥٧) فرداً، (دائرة الموارد البشرية، ٢٠١٥)، وتكونت عينة الدراسة من المجتمع كله.

أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة تمثل "تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان ومقترحات تطويرها"، وذلك اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة وخبرات بعض الدول التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات الأكاديمية والمنظمات ذات الصلة المباشرة والمعاصرة، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (٦٢) فقرة تندرج تحت خمسة مجالات رئيسة هي: "التخطيط لإدارة الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، وتدريب الموارد البشرية، وتقييم أداء الموارد البشرية، ومقترحات لتطوير الموارد البشرية" وكل مجال يندرج تحته عدد من الفقرات .

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة (الاستبانة) قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين، ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية والفنية بوزارة التعليم العالي، والهيئة التدريسية الأكاديمية والأكاديمية المساندة والإداريين والأكاديميين في الجامعات الحكومية، وكليات العلوم التطبيقية، وذوي الاختصاص في سلطنة عُمان وبلغ عددهم (٢٠) محكماً. وطلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم على مجالات الدراسة، وفقرات الأداة من حيث: دقة فقرات الأداة، والصياغة اللغوية لفقراتها ووضوحها ومدى ارتباط الفقرات بمجالها، وعلى ضوء ما ورد من المحكمين من آراء وملاحظات، تم إجراء التعديلات المناسبة بتعديل بعض الفقرات وحذف البعض الآخر، أو إعادة صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله، وقد تم تحديد

معيار لذلك بموافقة (١٥) محكماً لإبقاء الأداة أو تعديلها. وأصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (٤٨) فقرة.

وقد تم تصحيح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة على النحو الآتي :

- أعطيت الدرجة (٣) للاستجابة التي تمثل " كبيرة " .
- أعطيت الدرجة (٢) للاستجابة التي تمثل " متوسطة " .
- أعطيت الدرجة (١) للاستجابة التي تمثل " ضعيفة " .

وقد تم تقسيم درجة الموافقة على تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، وفق السلم التصنيفي من خلال تقسيم المدى على الفئات (٢) على $3 = 0.66$ ، للدرجة العظمى (٣) على ثلاث فئات متساوية ضمن المدى (١ - ٣) وجدول (١) يوضح ذلك :

جدول (١): فئات تصنيف الدرجات

مدى التوافر	إلى	من
بدرجة ضعيفة	أقل من ١.٦٦	١
بدرجة متوسطة	أقل من ٢.٣٢	١.٦٦
بدرجة كبيرة	إلى ٣.٠٠	٢.٣٢

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكافة مجالات الدراسة وجدول (٢) يبين معامل الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة الخمسة.

جدول (٢) معاملات ثبات الاختبار باستخدام كرونباخ ألفا لمجالات الأداة

الرقم	المجال	معامل الثبات
1	التخطيط لإدارة الموارد البشرية	0.79
2	توظيف الموارد البشرية	0.84
3	تدريب الموارد البشرية	0.83
4	تقويم أداء الموارد البشرية	0.75
5	مقترحات لتطوير الموارد البشرية بالكليات في الجوانب (التخطيطية والتدريبية وتنفيذية والتقويمية)	0.93
6	معامل الثبات الكلي	0.92

حيث بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (٠.٩٢) وهي قيمة مقبولة لأغراض

البحث العلمي.

متغيرات الدراسة:**أ. المتغيرات النوعية:**

- ١- النوع الاجتماعي: وله مستويان: ذكر، وأنثى.
 - ٢- المسمى الوظيفي: وله أربعة مستويات: المدير العام ومساعداه، مدير الدائرة ونوابه بالوزارة، عميد الكلية ومساعداه، مدير الدائرة ورئيس قسم بالكلية.
 - ٣- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (٥- ٦ سنوات)، (٧- ١١ سنوات)، (أكثر من ١٢ سنوات).
 - ٤- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.
- ب- المتغير التابع:** ويتمثل في تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان من خلال استجابة عينة الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

بعد أن تم تجميع الاستبيانات قام الباحث بتفريغها، وذلك بإعطاء كل إجابة على كل فقرة من الاستبانة قيمة رقمية، وتم إدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) من أجل احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) والتباين الأحادي (Won Way - ANOV) لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقراتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:**أولاً- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:**

والذي نص على: ما واقع تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجالات الأداة والتي تتمثل في: المجال الأول "التخطيط لإدارة الموارد البشرية"، المجال الثاني "توظيف الموارد البشرية"، المجال الثالث "تدريب الموارد البشرية"، والمجال الرابع "تقويم أداء الموارد البشرية"، وقد تم تناول نتائج هذا السؤال كما أظهرته المعالجة الإحصائية على محاور الدراسة الأربعة على النحو الآتي:

(١) على مستوى مجالات الدراسة الأربعة ككل:

جدول (٣) تطوير إدارة الموارد البشرية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان

على مستوى المجالات ككل مرتبة حسب أهميتها تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	4	تقويم أداء الموارد البشرية	2.26	10	0.37	متوسطة
2	3	تدريب الموارد البشرية	2.24	10	0.42	متوسطة
3	1	التخطيط لإدارة الموارد البشرية	2.01	9	0.44	متوسطة
4	2	توظيف الموارد البشرية	1.71	9	0.44	متوسطة

يتضح من جدول (٣) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المجالات ككل جاءت جميعها بدرجة تطبيق متوسطة، إذ تراوحت بين (٠.٢٦ - ١.٧١)، وانحراف معياري (٠.٣٧ - ٠.٤٤) حيث جاء مجال "تقويم أداء الموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٢٦)، وانحراف معياري (٠.٣٧) بدرجة تطبيق متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية مجال "تدريب الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٢.٢٤) وانحراف معياري (٠.٤٢) بدرجة تطبيق متوسطة. وجاء في المرتبة الثالثة مجال "التخطيط لإدارة الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (٢.٠١) وانحراف معياري (٠.٤٤) بدرجة تطبيق متوسطة. وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال "توظيف الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (١.٧١) وانحراف معياري (٠.٤٤) بدرجة تطبيق متوسطة.

ويعزو الباحث نتيجة هذه الدراسة، وحصول مجال تقويم أداء الموارد البشرية على المرتبة الأولى، وحصول مجال تدريب الموارد البشرية على المرتبة الثانية عند تطوير إدارة الموارد البشرية بالكليات إلى أن هذين المجالين يخضعان إلى سلطة شبه مركزية مقارنة بالمجالات الأخرى، إذ تشارك عمادات الكليات والعاملين بها في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الاحتياجات في الجوانب الإدارية والأكاديمية والأكاديمية المساندة، إلى جانب أن عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ وتقييم الأداء للموارد البشرية عادة ما تتخذ من خلال المشاركة الواسعة للمختصين والفنيين بها في الكليات بالتعاون والتنسيق مع المعنيين بالوزارة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية، إضافة إلى أن تقييم أداء الموارد البشرية إدارياً وأكاديمياً يتم سنوياً بالكليات من قبل الرؤساء المباشرين بعد تدريبهم على أسس علمية يراعى فيها الأمانة والموضوعية، وقياس أثر

التدريب على الموارد البشرية باستمرار من قبل المعنيين بالكليات، واستغلال العديد من المراكز والمصادر العلمية المتخصصة والمتنوعة المتوفرة في بيئة الكليات والمختصين لتنفيذ برامج التدريب والتأهيل للموارد البشرية بالكليات. بينما حصول مجالي التخطيط والتوظيف للموارد البشرية على المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي كما أظهرت نتائج الدراسة، يمكن إرجاعه إلى أن هذين المجالين تعود عملية اتخاذ القرارات والإجراءات والتشريعات القانونية فيما يتعلق بهما من توظيف ومواصفات وأسس علمية لاختيار شغل هذه الوظائف إلى المركزية في الوزارة، إضافة إلى التخطيط قصير المدى فيما يتعلق باختيار المتميزين من طلبة الكليات في مختلف التخصصات في ضوء الاحتياجات الفعلية للكليات وتخصصاتها من الموارد البشرية النادرة، لذا يكون دور الكليات ومشاركتها محدوداً في التخطيط والتنسيق بين هذه الجهات المعنية بتوفير هذه الوظائف في ضوء الاحتياجات الفعلية للكليات، دون المشاركة الفاعلة في وضع الأسس والمواصفات وشروط شغل الوظائف، وعدم المشاركة في تشكيل لجان الاختبارات والمقابلات الشخصية للمتقدمين لشغلها لذا يكون دور الكليات محدوداً جداً في عمليتي التخطيط والتوظيف للموارد البشرية بالكليات.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسات كل من العريمي (٢٠١٤)، والغساني (٢٠١١) والتي أشارت نتائجها إلى درجة تطبيق متوسطة لإدارة الموارد البشرية، بينما تختلف مع دراسة كل من مويد نكوي، اللمكي، مورتى (Moldeenkutly, AL-Lmki, Murthy, 2011)، الجريدة (٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها إلى درجة تطبيق عالية، كذلك تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عرجاش (٢٠٠٩)، ومخاوش (٢٠٠٧) والتي أشارت نتائجها إلى درجة تطبيق منخفضة.

واستكمالاً لمعرفة استجابات عينة الدراسة على تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان لفقرات مجالات الدراسة الأربعة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة على النحو الآتي:

المجال الأول: التخطيط لإدارة الموارد البشرية:

جدول (٤) التالي تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان في مجال التخطيط لإدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب أهميتها.

يتضح من جدول (٤) أن المتوسطات الحسابية لمجال "التخطيط لإدارة الموارد البشرية" قد تراوحت بين (٢.٣٢ - ١.٨٩) وانحراف معياري بين (١.١٤ - ٠.٦٥٤)، إذ نالت الفقرة (٨) "يتم الاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة من داخل الكليات وخارجها لتحديد طبيعة الوظائف التخصصية وتوصيفها" أعلى متوسط حسابي إذ بلغ (٢.٣٢) وانحراف معياري (1.14) بدرجة تطبيق كبيرة، تليها الفقرة (٦) "يتبع التخطيط قصير المدى في اختيار المتميزين من طلبة الكليات في مختلف التخصصات ليكونوا من القوى العاملة بالكليات" بمتوسط حسابي (٢.٣٢) وانحراف معياري (٠.٢٠٩) بدرجة تطبيق كبيرة.

جدول (٤) تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان في مجال التخطيط لإدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	8	يتم الاستعانة بذوي الاختصاص والخبرة من داخل الكليات وخارجها لتحديد طبيعة الوظائف التخصصية وتوصيفها.	2.32	1.14	كبيرة
2	6	يتبع التخطيط قصير المدى في اختيار المتميزين من طلبة الكليات في مختلف التخصصات ليكونوا من القوى العاملة بالكليات.	2.32	2.09	كبيرة
3	3	يتبع الأسس العلمية في التخطيط لاحتياجات الكليات من الموارد البشرية التخصصية.	2.09	2.05	متوسطة
4	1	يتم تحديد مواصفات وخصائص الموارد البشرية بالكليات في ضوء المتطلبات الحالية والمستقبلية للوظائف.	2.05	.711	متوسطة
5	2	يوضع توصيف وظيفي لاحتياجات الكليات من الموارد البشرية يحدد فيه مهام وواجبات العاملين.	2.02	.808	متوسطة
6	5	يتم التركيز على الدرجات العلمية الوظيفية المتخصصة على مستوى الكليات عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية سنوياً.	1.98	.692	متوسطة
7	7	يتم مراعاة تنوع الدرجات العلمية الإدارية والأكاديمية في ضوء الاحتياجات الفعلية للكليات وتخصصاتها.	1.96	.668	متوسطة
8	4	يتم التوزيع المنطقي للموارد البشرية في ضوء الاحتياجات الفعلية للكليات وفق التخصص.	1.95	.694	متوسطة
9	9	يتم التخطيط والتنسيق بين الجهات المعنية في الكليات والوزارة والجهات المعنية بتوفير هذه الوظائف.	1.89	.654	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	2.01	.44	متوسطة

بينما جاءت الفقرات التالية على التوالي (٣، ١، ٢، ٥، ٧، ٤، ٩) بدرجة تطبيق متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال "التخطيط لإدارة الموارد البشرية" (٢٠١) وانحراف معياري (٠.٤٤) بدرجة تطبيق متوسطة، ويمكن إرجاع حصول فقرات مجال التخطيط للموارد البشرية بالكليات على درجات تطبيق كبيرة ومتوسطة، إلى الأهمية البالغة لعملية تحديد مواصفات وتوصيف وخصائص الوظائف، واعتماد الأسس العلمية لتحديدها، ونوع الدرجات الإدارية والأكاديمية والأكاديمية المساندة، في ضوء الاحتياجات الفعلية للكليات وتخصصاتها العلمية، كونها من أعلى المؤسسات العلمية ومناراً للفكر وواجهة مشرقة لمدى التطور العلمي في السلطنة. كما يمكن إرجاع تنذيل التخطيط والتنسيق بين الجهات المعنية في الكليات والوزارة بتوفير هذه الوظائف إلى الدور المحدود للكليات في إدارة الموارد البشرية وقلة مشاركتها الفاعلة لآليات توفيرها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من كانو، وبرواد، ولدو، الحمادي (٢٠١٠، Katou, Budhwar, Woldo. AL-Hamadi) والتي أشارت نتائجها إلى أن قوانين العمل وبرامج التعمين تلعب دوراً مهماً في إدارة الموارد البشرية، بينما تختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عرجاش (٢٠٠٩) التي أشارت نتائجها إلى أن سياسة التخطيط ضعيفة لإدارة الموارد البشرية.

المجال الثاني- توظيف الموارد البشرية:

جدول (٥) التالي تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان في مجال توظيف الموارد البشرية مرتبة حسب أهميتها تنازلياً

جدول (٥) تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان في مجال توظيف الموارد البشرية مرتبة حسب أهميتها تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	9	تتحرى الجهة المعنية بالتوظيف العدالة عند توزيع الموارد البشرية على الكليات في ضوء الاحتياجات الفعلية لكل كلية.	1.95	.639	متوسطة
2	4	تحرص الجهة المعنية بالتوظيف على استقطاب العناصر الأكفأ المتقدمة لشغل الوظائف بالكليات.	1.89	.693	متوسطة
3	7	تلتزم الجهة المعنية بالتوظيف بمعايير واضحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل هذه الوظائف.	1.79	.647	متوسطة
4	8	تركز الجهة المعنية بالتوظيف على اختيار متقدمين يمتلكون مواصفات وخصائص تمكنهم من تحقيق أهداف الكليات.	1.79	.700	متوسطة
5	1	تلتزم الجهة المعنية بتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية وفق الأنظمة والقوانين المتعلقة بسياسة التوظيف للكليات.	1.75	.576	متوسطة
6	3	تتأكد الجهة المعنية بالتوظيف من مطابقة مواصفات الوظيفة مع مواصفات المتقدمين لشغلها.	1.67	.715	متوسطة
7	2	يتم الإعلان المسبق عبر قنوات التواصل المختلفة عن الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية بالكليات.	1.65	.683	ضعيفة
8	6	يتم تشكيل لجان الاختبارات والمقابلات الشخصية للمتقدمين وبراعى التنوع في التخصص الفعلي لطبيعة الوظائف وأهميتها.	1.54	.668	ضعيفة
9	5	تعقد الجهة المعنية بالتوظيف الاختبارات والمقابلات الشخصية للمتقدمين لشغل الوظائف قبل إقرار تعيينهم.	1.39	.620	ضعيفة
		المتوسط الحسابي العام	1.71	.44	متوسطة

يتضح من جدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لمجال "توظيف الموارد البشرية"، قد تراوحت بين (١,٩٥-١,٣٩) و بانحراف معياري بين (٧٣٩،-٦٢٠)، إذ نالت الفقرات التالية على التوالي (٩، ٤، ٧، ٨، ١، ٣)، درجة تطبيق متوسطة، يليها الفقرات التالية على التوالي (٢، ٦، ٥)، والتي نالت درجة تطبيق ضعيفة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال "توظيف الموارد البشرية" (١.٧١) و بانحراف معياري (٠.٤٤) بدرجة تطبيق متوسطة، مما يشير إلى أن طبيعة السياسات المرتبطة بتوظيف الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، تكاد تكون محدودة إن لم تكن معدومة.

وفيما يتعلق بطبيعة الاختبارات والمقابلات الشخصية للمتقدمين لشغل

الوظائف قبل إقرار تعيينهم لكونها مركزية تتخذ من قبل المعنيين في وزارة التعليم العالي، إضافة إلى عدم مراعاة التنوع في آليات الاختبارات والمقابلات الشخصية للمتقدمين، وعدم مراعاة التنوع في التخصص الفعلي لطبيعة الوظائف وأهميتها في ضوء التخصصات الجديدة بالكليات، ومحدودية العرض من هذه التخصصات والاكتفاء بالمقابلات الشخصية عبر الإنترنت والهاتف، وهذا أمر يُحد من الاختيار المناسب للكفاءات، إلى جانب عدم التحقق الفعلي لعملية الفرز للمتقدمين، والتأكد من طبيعة تخصصاتهم وسيرهم الذاتية وشهاداتهم العلمية، ناهيك عن غياب السياسة الواضحة لتدريب وتأهيل المواطن العُماني ومشاركته الفاعلة للقيام بدوره للنهوض بهذه الكليات في المستقبل من خلال البطء في ابتعاثهم للدراسات العليا للماجستير والدكتوراه في التخصصات الجديدة.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العريمي (٢٠١٤) التي أشارت نتائجها إلى أهمية توفير المتطلبات البشرية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي، بينما تختلف مع دراسة عرجاش (٢٠٠٩) بدرجة تطبيق ضعيفة لإدارة الموارد البشرية.

المجال الثالث - تدريب الموارد البشرية:

جدول (٦) التالي تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان في مجال تدريب الموارد البشرية مرتبة حسب أهميتها تنازلياً.

يتضح من جدول (٦) أن المتوسطات الحسابية لمجال " تدريب الموارد البشرية"، قد تراوحت بين (٢.٧٠ - ١.٩٣) وبتباين معياري بين (٥٣٣ - ٦٥١)، إذ نالت الفقرات التالية على التوالي (٩، ٨، ١٠) درجة تطبيق كبيرة. بينما نالت الفقرات (٥، ٦، ٧، ٤، ٣، ٢، ١) درجة تطبيق متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال " تدريب الموارد البشرية" (٢.٢٤) وبتباين معياري (٤٢). بدرجة تطبيق متوسطة، مما يشير إلى أن تنوع البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الفعلية على مستوى البرامج الأكاديمية والأكاديمية المساندة والإدارية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، أمراً مهماً لتنمية المهارات والقدرات المستقبلية للموارد البشرية للكليات.

جدول (٦) تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان
في مجال تدريب الموارد البشرية مرتبة حسب أهميتها تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	9	تقيس الجهة المعنية أثر التدريب على أداء مواردها البشرية باستمرار.	2.70	.533	كبيرة
2	8	تعتمد الجهة المعنية ترقية العاملين وظيفياً بعد اجتيازهم الدورات التدريبية والشهادات العلمية.	2.63	.587	كبيرة
3	10	توفر الجهة المعنية حوافز للعاملين في تأهيل أنفسهم للمستوى الأعلى تعليمياً (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، لغة إنجليزية).	2.49	.601	كبيرة
4	5	تنوع البرامج التدريبية وفق الاحتياجات التدريبية على مستوى البرامج الأكاديمية والأكاديمية المساندة والإدارية.	2.23	.708	متوسطة
5	6	تشجع الجهة المعنية العاملين على تنمية أنفسهم ذاتياً عبر قنوات التواصل العلمي بالكليات.	2.18	.735	متوسطة
6	7	تركز الجهة المعنية على ابتعاث العاملين للتدريب والتأهيل داخل السلطنة وخارجها.	2.11	.724	متوسطة
7	4	اختيار المدربين والخبيرين ذوي الكفاءة العالية وفق معايير واضحة لتنفيذ الدورات والورش التدريبية.	2.09	.662	متوسطة
8	3	توفر الجهة المعنية المراكز التدريبية المتخصصة لتدريب الموارد البشرية على مستوى الكليات.	2.07	.678	متوسطة
9	2	تعقد الجهة المعنية دورات وورشاً تدريبية للعاملين الجدد عند التحاقهم بوظائفهم التخصصية.	1.93	.728	متوسطة
10	1	تحدد الكليات الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية المهارات والقدرات المستقبلية للعاملين بالكليات.	1.93	.651	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	2.24	.42	متوسطة

إضافة إلى أن التدريب المستمر للموارد البشرية قبل وأثناءها يتطلب ضرورة توفير مراكز تدريبية متخصصة وفق طبيعة البرامج التدريبية والمستهدفين منها، إضافة إلى توفير جهات معنية بالتدريب خارج السلطنة وداخلها تتميز بالجودة، وتنوع في البرامج المطروحة وفق أحدث الأساليب لتنفيذها وطرق تقييمها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من محمد، عبدالرحمن، اليعقوبي (Mohammed, Abdul Raman, AL-Yaagubi, 2015) التي أشارت إلى الحاجة لإعداد وتدريب الموارد البشرية، بينما تختلف مع دراسة عرجاش (٢٠٠٩) التي أشارت إلى درجة تطبيق ضعيفة لإدارة الموارد البشرية.

المجال الرابع - تقييم أداء الموارد البشرية:

جدول (٧) التالي تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان في مجال تقييم أداء الموارد البشرية مرتبة حسب أهميتها تنازلياً.

جدول (٧) تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان في مجال تقييم أداء الموارد البشرية مرتبة حسب أهميتها تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	5	تسمح الأنظمة والقوانين المعمول بها بإطلاع العاملين على تقييم الأداء سنوياً.	2.67	.636	كبيرة
2	8	يتم النظر في سياسات التوظيف والتدريب للموارد البشرية في ضوء نتائج تحليل تقييم الأداء للعاملين بالكليات.	2.61	.526	كبيرة
3	7	تحلل الجهة المعنية نتائج تقييم أداء العاملين وترود الكليات بنتائجها والإجراءات القانونية المتبعة حيالها.	2.51	.658	كبيرة
4	3	تدرب الجهة المعنية القائمين على تقييم الأداء للموارد البشرية على أسس علمية حديثة.	2.33	.546	كبيرة
5	6	تسمح الأنظمة والقوانين المعمول بها للعاملين بتقديم النظم في نتيجة تقييم الأداء السنوي.	2.26	.720	متوسطة
6	9	يتم النظر في تحديد الاحتياجات والترقيات العلمية والوظيفية والحوافز في ضوء نتائج تقييم الأداء للعاملين بالكليات.	2.25	.635	متوسطة
7	2	يستند تقييم أداء الموارد البشرية بالكليات إلى تحليل الوظائف وتوصيفها.	2.18	.658	متوسطة
8"	10	يتم تعيين العاملين في الوظائف القيادية والإدارية والأكاديمية في ضوء نتائج تقييم الأداء بالكليات.	2.07	.753	متوسطة
9	4	يتم تحقيق العدالة والموضوعية عند تقييم الأداء للعاملين بالكليات.	2.00	.707	متوسطة
10	1	يتم تقييم أداء الموارد البشرية بالكليات إدارياً وأكاديمياً سنوياً.	1.68	.760	متوسطة
		المتوسط الحسابي العام	2.26	.37	متوسطة

يتضح من جدول (٧) أن المتوسطات الحسابية لمجال "تقييم أداء الموارد البشرية" قد تراوحت بين (٢.٦٧ - ١.٦٨) وانحراف معياري بين (٠.٦٣٦، -٠.٧٦٠)، إذ نالت الفقرات التالية على التوالي (٥، ٨، ٧، ٣) درجة تطبيق كبيرة. بينما نالت الفقرات التالية على التوالي (٦، ٩، ٢، ١٠، ٤، ١) درجة تطبيق متوسطة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال "تقييم أداء الموارد البشرية" (٢.٢٦) وانحراف معياري

(٣٧،٠) بدرجة تطبيق متوسطة. إن حصول هذا المجال وفقراته على درجة تطبيق كبيرة ومتوسطة دليل واضح على أن إعادة النظر في سياسات التخطيط والتوظيف والتدريب للموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، يجب أن تعتمد على نتائج تحليل تقويم الأداء للعاملين بالكليات، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية والترقيات العلمية والوظيفية والحوافز المادية والمعنوية، يجب النظر لها في ضوء نتائج تقويم الأداء للعاملين، إضافة إلى أن تحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها، واختيار الوظائف القيادية والإدارية والأكاديمية والأكاديمية المساندة، يجب أن يتم في ضوء تقويم الأداء للعاملين الذي يعتمد على العدالة والموضوعية أثناء عملية تقويم أداء العاملين بالكليات، وهذا لا يتم إلا من خلال تدريب الجهة المعنية للقائمين على تقويم الأداء للموارد البشرية على أسس علمية حديثة تعتمد على معايير واضحة وشفافة.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عرجاش (٢٠٠٩) التي أشارت إلى عدم وجود أسس علمية لتقويم الأداء لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات التعليمية.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني متغيرات الدراسة:

وينص السؤال على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان تعزى لمتغيرات الدراسة "النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة".

وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA - Won Way) للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين تقديرات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان التي تعزى لمتغيرات الدراسة وهي:

أولاً- متغير النوع الاجتماعي:

جدول (٨) التالي نتائج اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير النوع الاجتماعي (ذكور/ إناث).

يتضح من جدول (٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، تعزى لمتغير النوع الاجتماعي على جميع المجالات

منفردة، إذ تراوحت قيمة (ت) بين (٠.٠٦٨ - ١.٣٢١) بمستويات دلالة تراوحت ما بين (٠.١١٦ - ٠.٧٩٤).

جدول (٨) نتائج اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة على تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير النوع الاجتماعي (ذكور / إناث)

المجال	النوع	ن	م	ع	قيمة ت	مستوى الدلالة
التخطيط لإدارة الموارد البشرية	ذكور	39	2.017	4441.	.185	.794
	إناث	18	1.994	4369.		
توظيف الموارد البشرية	ذكور	39	1.712	4248.	.068	.780
	إناث	18	1.703	4821.		
تدريب الموارد البشرية	ذكور	39	2.249	3789.	.361	.116
	إناث	18	2.206	4987.		
تقويم أداء الموارد البشرية	ذكور	39	2.268	3459.	.316	.255
	إناث	18	2.233	4200.		
مقترحات لتطوير الموارد البشرية	ذكور	39	1.792	6136.	1.321	.245
	إناث	18	1.572	5143.		

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

وهذا يشير إلى أن تقديرات عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية في الكليات متقاربة بغض النظر عن متغير النوع الاجتماعي، وقد يُعزى ذلك إلى أن سياسة تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية التي يراها الذكور هي نفسها التي تراها الإناث في عمليات التخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقويم الأداء للموارد البشرية. إن هذه الكليات تابعة جميعها لوزارة التعليم العالي في السلطنة، وهي جهة الاختصاص - المركزية - المعنية بتنفيذ سياسة تطوير إدارة الموارد البشرية، وهي مختصة بصفة أكثر بالنواحي التخطيطية والتدريبية والتقويمية، إلى جانب أنها هي المعنية بسياسة - مركزية - التوظيف للموارد البشرية وليس الكلية، لذا يكون دور الكليات يتمثل فقط في الكثير من الأحيان بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية، علماً بأن معظم البرامج التدريبية للموارد البشرية في الكثير من الأحيان تحدد من دائرة الموارد البشرية بالوزارة دون الرجوع إلى الاحتياجات الفعلية النوعية والتخصصية للكليات نتيجة اتفاقيات بين دائرة الموارد البشرية بالوزارة والمعاهد والمؤسسات الحكومية والخاصة المعنية بالتدريب والتأهيل للموارد البشرية سواء داخل السلطنة أو خارجها.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة العريمي (٢٠١٤)، حيث أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير النوع ولصالح الإناث على الذكور.

ثانياً- متغير المسمى الوظيفي:

جدول (٩) التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير المسمى الوظيفي.

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	متغير المسمى الوظيفي	المجال
.609	1.556	4	المدير العام ومساعداه	التخطيط لإدارة الموارد البشرية
.377	1.963	6	مدير دائرة ونوابه بالوزارة	
.393	2.025	18	عميد الكلية ومساعداه	
.437	2.073	29	مدير ورئيس قسم بالكلية	
.435	1.444	4	المدير العام ومساعداه	توظيف الموارد البشرية
.117	1.389	6	مدير دائرة ونوابه بالوزارة	
.502	1.864	18	عميد الكلية ومساعداه	
.403	1.717	29	مدير ورئيس قسم بالكلية	
.337	1.800	4	المدير العام ومساعداه	تدريب الموارد البشرية
.264	1.917	6	مدير دائرة ونوابه بالوزارة	
.353	2.367	18	عميد الكلية ومساعداه	
.429	2.279	29	مدير ورئيس قسم بالكلية	
.386	1.925	4	المدير العام ومساعداه	تقويم أداء الموارد البشرية
.426	2.283	6	مدير دائرة ونوابه بالوزارة	
.289	2.239	18	عميد الكلية ومساعداه	
.389	2.307	29	مدير ورئيس قسم بالكلية	
.656	1.750	4	المدير العام ومساعداه	مقترحات لتطوير الموارد البشرية
.572	1.667	6	مدير دائرة ونوابه بالوزارة	
.679	1.733	18	عميد الكلية ومساعداه	
.554	1.724	29	مدير ورئيس قسم بالكلية	

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من جدول (٩) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان على محاور الدراسة الخمسة. وللتأكد من صحة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية، فقد تم إجراء تحليل التباين الأحادي الميينة نتائجه في جدول (١٠).

جدول (١٠) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات
 لأفراد عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية
 باختلاف متغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التخطيط لإدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.958	3	.319	1.728	.172
	داخل لمجموعات الكلي	10.748	56	.185		
توظيف الموارد البشرية	بين المجموعات	1.330	3	.443	2.479	.071
	داخل لمجموعات الكلي	10.809	56	.179		
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	1.734	3	.578	3.841	*.015
	داخل لمجموعات الكلي	9.710	56	.150		
تقويم أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	.523	3	.174	1.313	.280
	داخل لمجموعات الكلي	7.560	56	.133		
مقترحات لتطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	.024	3	.008	.022	.996
	داخل لمجموعات الكلي	19.400	56	.366		

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من جدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على مجالات الدراسة الآتية: التخطيط لإدارة الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، وتقويم أداء الموارد البشرية، ومقترحات لتطوير إدارة الموارد البشرية. بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بالكليات في مجال تدريب الموارد البشرية. ولصالح الموارد البشرية العاملة بالكليات "العميد ومساعداه، ومدير دائرة ومساعداه ورئيس قسم" على حساب العاملين في الوزارة. وهذا يشير إلى أن التقديرات في عدم وجود الفروق في المجالات الأربعة السابقة الذكر تعود إلى أن أغلب هذه المجالات تتخذ قراراتها مركزياً من قبل

الجهات المعنية بإدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي، وأن المعنيين باتخاذ السياسات والقرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بالذات في عملية التخطيط والتوظيف والإجراءات المتبعة بها عادة لا يشاركون المختصين بمختلف الكليات في اتخاذ القرارات المرتبطة بها، أو الأخذ برأيهم، إلى جانب عدم معرفة المختصين بالكليات بالآليات والطرق والأساليب المتبعة في عملية التخطيط والتوظيف وتقويم الأداء للموارد البشرية بالكليات. بينما وجود فروق دالة إحصائياً لمجال تدريب الموارد البشرية، ويمكن إرجاعه إلى تشابه الظروف الإدارية والإمكانات المادية والمؤهلات العلمية والأكاديمية والأكاديمية المساندة في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، وطبيعة البرامج التدريبية التي تحتاجها الموارد البشرية في الكليات، وكذلك إلى طبيعة البرامج التدريبية المطروحة من قبل الوزارة بصورة مركزية، الأمر الذي يستدعي المشاركة بها والزامية تنفيذها. كذلك يمكن أن يعود ذلك إلى أن هذا التدريب يستهدف مباشرة الناحية التنفيذية التي تلامس الموارد البشرية وطبيعة عملها وتخصصها في الجوانب الإدارية والأكاديمية والأكاديمية المساندة، ومعرفتهم بطبيعة البرامج التدريبية التي تستهدفهم، والحكم عليها من خلال التغذية الراجعة بعد مرورهم بالخبرات التعليمية أثناء تنفيذ البرامج التدريبية وتقويمها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العريمي (٢٠١٤)، ودراسة الجرايد (٢٠٠٦) والتي أشارت نتائجها لعدم وجود فروق لمتغير المسمى الوظيفي.

ثالثاً - متغير المؤهل العلمي:

جدول (١١) التالي يوضح نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير المؤهل العلمي. يتضح من جدول (١١) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان على محاور الدراسة الخمسة. وللتأكد من صحة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المبينة نتائجه في جدول (١٢).

جدول (١١) نتائج استخدام اختبار (ت) لإيجاد دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجال
.442	2.042	16	بكالوريوس	التخطيط لإدارة الموارد البشرية
.429	2.046	22	ماجستير	
.461	1.942	19	دكتوراه	
.354	1.688	16	بكالوريوس	توظيف الموارد البشرية
.516	1.732	22	ماجستير	
.428	1.702	19	دكتوراه	
.421	2.188	16	بكالوريوس	تدريب الموارد البشرية
.397	2.214	22	ماجستير	
.448	2.300	19	دكتوراه	
.363	2.288	16	بكالوريوس	تقويم أداء الموارد البشرية
.364	2.300	22	ماجستير	
.382	2.178	19	دكتوراه	
.493	2.006	16	بكالوريوس	مقترحات لتطوير الموارد البشرية
.553	1.681	22	ماجستير	
.638	1.532	19	دكتوراه	

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من جدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان تُعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات الدراسة الخمسة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن جميع هذه الكليات تابعة لوزارة التعليم العالي وتحت إشرافها، وبطبيعة الحال فإن سياسة إدارة الموارد البشرية، وطبيعة التخطيط لها وتنفيذها وتقويم أداؤها، هو مباشرة مرتبط بالمعنيين في دائرة الموارد البشرية بالوزارة، الأمر الذي أدى إلى تشابه تقديرات أفراد عينة الدراسة بعدم وجود فروق دالة إحصائية، إلى جانب تشابه الظروف الإدارية والإمكانات المادية والمؤهلات العلمية والأكاديمية والأكاديمية المساندة في كليات العلوم التطبيقية وعلى مستوى الوزارة في سلطنة عُمان. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة (٢٠٠٦) التي أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (١٢) نتائج التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
التخطيط لإدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.133	2	.066	.338	.715
	داخل لمجموعات الكلي	10.615	54	.197		
		10.748	56			
توظيف الموارد البشرية	بين المجموعات	.020	2	.010	.051	.950
	داخل لمجموعات الكلي	10.788	54	.200		
		10.809	56			
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	.126	2	.630	.356	.702
	داخل لمجموعات الكلي	9.583	54	.177		
		9.710	56			
تقويم أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	.171	2	.086	.626	.539
	داخل لمجموعات الكلي	7.389	54	.137		
		7.560	56			
مقترحات لتطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	2.017	2	1.009	3.133	.052
	داخل لمجموعات الكلي	17.383	54	.322		
		19.400	56			

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

رابعاً - متغير سنوات الخبرة:

جدول (١٣) التالي يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير سنوات الخبرة

يتضح من جدول (١٣) عدم وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان على محاور الدراسة الخمسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وللتأكد من صحة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA - won way) المبينة نتائجه في جدول (١٤).

جدول (١٣) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير	المجال
.314	1.667	2	(٥-٦) سنوات	التخطيط لإدارة الموارد البشرية
.470	2.079	7	(٧-١١) سنوات	
.439	2.014	48	أكثر من ١٢ سنة	
.000	1.444	2	(٥-٦) سنوات	توظيف الموارد البشرية
.403	1.651	7	(٧-١١) سنوات	
.453	1.729	48	أكثر من ١٢ سنة	
.141	2.100	2	(٥-٦) سنوات	تدريب الموارد البشرية
.479	2.300	7	(٧-١١) سنوات	
.419	2.231	48	أكثر من ١٢ سنة	
.424	1.800	2	(٥-٦) سنوات	تقويم أداء الموارد البشرية
.263	2.357	7	(٧-١١) سنوات	
.371	2.260	48	أكثر من ١٢ سنة	
.424	1.800	2	(٥-٦) سنوات	مقترحات لتطوير الموارد البشرية
.763	1.971	7	(٧-١١) سنوات	
.569	1.683	48	أكثر من ١٢ سنة	

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يتضح من جدول (١٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) تُعزى لمتغير سنوات الخبرة على مجالات الدراسة الخمسة، وقد ترجع هذه النتيجة من وجهة نظر الباحث، إلى تشابه الظروف الإدارية والإمكانات المادية والمؤهلات العلمية والأكاديمية والأكاديمية المساندة في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، إضافة إلى تشابه التخصصات العلمية المطروحة بالكليات وما تتطلبه من مستوى موارد بشرية إدارية وأكاديمية وأكاديمية مساندة على مستوى جميع الكليات تخطيطاً وتوظيفاً وتدريباً وتقويماً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراستي العريمي (٢٠١٤) والجرايد (٢٠٠٦) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (١٤) تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية باختلاف متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" الدلالة	مستوى الدلالة
التخطيط لإدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.270	2	.135	.503	.696
	داخل لمجموعات الكلي	10.478	54	.194		
		10.748	56			
توظيف الموارد البشرية	بين المجموعات	.183	2	.092	.630	.466
	داخل لمجموعات الكلي	10.626	54	.197		
		10.809	56			
تدريب الموارد البشرية	بين المجموعات	.067	2	.033	.187	.187
	داخل لمجموعات الكلي	9.643	54	.179		
		9.710	56			
تقويم أداء الموارد البشرية	بين المجموعات	.488	2	.244	1.865	1.865
	داخل لمجموعات الكلي	7.072	54	.131		
		7.560	56			
مقترحات لتطوير الموارد البشرية	بين المجموعات	.519	2	.260	.481	.743
	داخل لمجموعات الكلي	18.881	54	.350		
		19.400	56			

* مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

الإجابة عن السؤال الثالث:

والذي نص على "ما أهم مقترحات تطوير إدارة الموارد البشرية في الجوانب (التخطيطية والتدريبية والتنفيذية والتقييمية) بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان من وجهة نظر عينة الدراسة؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مستوى الفقرات والمحور الكلي في هذا المجال وجدول (١٥) يوضح ذلك.

المجال الخامس: مقترحات تطوير الموارد البشرية بالكليات في الجوانب (التخطيطية والتدريبية والتنظيمية والتقييمية).

جدول (١٥) مقترحات تطوير الموارد البشرية في الجوانب (التخطيطية والتدريبية والتنظيمية والتقييمية) بالكليات مرتبة حسب أهميتها تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	م	ع	درجة التطبيق
1	3	دراسة وتحليل البيئة الداخلية للكليات والاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية التخصصية.	1.84	.727	متوسطة
2	2	تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية للكليات على المدى المتوسط والبعيد.	1.79	.773	متوسطة
3	7	إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بما يخدم تنفيذ إدارة الموارد البشرية بالكليات.	1.79	.750	متوسطة
4	8	مراجعة وتقويم صياغة إدارة الموارد البشرية في السياسات والإجراءات المعمول بها بالكليات.	1.75	.763	متوسطة
5	5	تخصيص الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ إدارة الموارد البشرية في الكليات.	1.74	.669	متوسطة
6	9	تخصيص الموارد المادية والمالية الكافية لإدارة الموارد البشرية بالكليات	1.72	.774	متوسطة
7	6	وضع القوانين والأنظمة العلمية لإدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف الكليات	1.70	.731	متوسطة
8	4	الوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية بالكليات ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.	1.67	.787	متوسطة
9	10	وضع مقاييس علمية واضحة يتم من خلالها قياس مدى التقدم في تنفيذ سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية بالكليات	1.67	.831	متوسطة
10	1	تحديد رؤية ورسالة الجهة المعنية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية بالكليات.	1.56	.627	ضعيفة
		المتوسط الحسابي العام	1.72	.59	متوسطة

يتضح من جدول (١٥) أن المتوسطات الحسابية لهذه المقترحات قد تراوحت بين (١.٨٤ - ١.٥٦) وبانحراف معياري بين (٠.٧٢٧ - ٠.٦٢٧)، إذ نالت الفقرات التالية على التوالي (٣، ٢، ٧، ٨، ٥، ٩، ٦، ٤، ١٠) درجة تطبيق متوسطة لتطوير الموارد البشرية بهذه الكليات. بينما نالت الفقرة (١) درجة تطبيق ضعيفة. وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لمجال مقترحات تطوير الموارد البشرية بالكليات في الجوانب

(التخطيطية والتدريبية والتنظيمية والتقويمية)، (١.٧٢) وانحراف معياري (٠.٥٩) بدرجة تطبيق متوسطة. مما يشير إلى أن هذه المقترحات التي تتعلق بهذا المجال ذات أهمية بالغة لتطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، ويعزو الباحث ذلك إلى الأهمية القصوى لهذه المقترحات العلمية التطبيقية، عند الأخذ بتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في الجوانب " التخطيطية، والتدريبية، والتنظيمية، والتقويمية" بوزارة التعليم العالي، وكذلك أهمية المشاركة الجدية للعاملين بكليات العلوم التطبيقية على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم عند الأخذ بالتخطيط، والتوظيف، والتدريب، وتقويم الأداء للعاملين بكليات، والمشاركة الفاعلة في رسم السياسات وتنفيذها، أما فيما يتعلق بتحديد رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية، وقوانين وإجراءات العمل بتصنيف الوظائف وتوصيفها وعملية اختيارها لتطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، ونيلها على درجة تطبيق ضعيفة، فقد يعود ذلك إلى عدم مشاركة العاملين بكليات في سياسة رسم إدارة الموارد البشرية، ووضع المعايير والأسس والإجراءات المعنية بتطوير إدارة الموارد البشرية في عمليات التخطيط، والتدريب، والتوظيف، والتقويم.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من محمد، وعبد الرحمن، واليعقوبي (Mohammed, Abdul Raman,al,AL-Yaagubi,2015) والتي أشارت نتائجها إلى الحاجة الماسة إلى إعداد وتدريب الموارد البشرية وإدارتها.

التوصيات:

بناء على هذه النتائج ، فإن هناك عدداً من التوصيات يمكن طرحها من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان ، وهذه التوصيات على النحو الآتي:

١- تحديد رؤية ورسالة واضحة المعالم لإدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية، تتضمن تطوير إدارة الموارد البشرية في الجوانب " التخطيطية، والوظيفية، والتدريبية، والتنفيذية، والتقويمية"، وعلى المعنيين بالوزارة تنفيذها والتصدي للصعوبات والتحديات الإدارية والمالية التي تعوق تنفيذها، ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

٢ - وضع إستراتيجية علمية واضحة المعالم والتوجهات لإدارة الموارد البشرية بكليات العلوم التطبيقية، وعلى المعنيين بوزارة التعليم العالي وكليات تنفيذها وفق الإمكانيات الإدارية والمالية اللازمة لتنفيذها.

- ٣- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية التخصصية بالكليات، من خلال تحليل البيئة الداخلية للكليات من قبل المختصين والرؤساء المباشرين للمستهدفين من برامج التدريب والتأهيل.
- ٤- وضع مقاييس علمية واضحة، يتم من خلالها قياس مدى التقدم في تنفيذ سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية بالكليات، بعد قيام المعنيين بمراجعة وتقييم إدارة الموارد البشرية في السياسات والإجراءات المعمول بها في الكليات.
- ٥- على متخذي القرار وواضعي السياسات في إدارة الموارد البشرية بالوزارة والكليات، القيام بتمرير قوانين جديدة، ووضع أنظمة للتعليم والتدريب الممنهج لرفع كفاءة الأداء، وفق أحدث الأنظمة والآليات لتطوير الموارد البشرية ورفع إنتاجيتها.
- ٦- رفع مستوى الأداء للموارد البشرية وإدارتها بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان، من خلال قيام المديرية العامة للموارد البشرية بوزارة التعليم العالي بوضع سياسات وبرامج هادفة لهذه الموارد ووفق التخصصات المطروحة بالكليات .
- ٧- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية تخطيطاً، توظيفاً، إعداداً وتأهيلاً وتدريباً، وتقويماً بكليات العلوم التطبيقية وعلى وزارة التعليم العالي تنفيذ ذلك وفق خطة مدروسة.
- ٨- إجراء العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وبمتغيرات مختلفة عن متغيرات الدراسة الحالية.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

الجرابدة، محمد (٢٠٠٦): تقويم فاعلية نظام معلومات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

حمود، كاظم خضير، والخراشة، ياسين كاسب (٢٠٠٧): إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة.

درة، عبدالباري (٢٠٠٣): تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص ١٠٨.

رابعة، على محمد (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية. ط (١)، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

السلمي، علي (٢٠٠١) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة، دار الكتاب. صبحي، منصور (٢٠٠٨) الإدارة الإستراتيجية. الملحق العربي الثالث: إدارة الموارد البشرية: الأساليب الحديثة في تطوير وبناء القدرات. القاهرة ١٧-٢١ فبراير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

عبدالسميع، جمال عبدالحميد علي (١٩٩٦): تحديات أهمية وممارسة سياسات إدارة الموارد البشرية ومعايير تنميتها في البيئة المصرية. دراسة تحليلية تطبيقية، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، بني سويف، العدد الأول، السنة السادسة، ص ١٥٤.

عبوي، زيد منير (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية. عمان، دار كنوز المعرفة. عرجاش، علي شوعي ناجي (٢٠٠٩): تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

العريمي، حليس محمد (٢٠١٤): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان. مجلة الإدارة التربوية. العدد (٣) السنة الأولى، ص ص ٨٩-١٤٤، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جمهورية مصر العربية.

عنتر، عبد الرحمن (دور الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. المؤتمر

- القومي الثالث في الإدارة والقيادة الإبداعية، أكتوبر ٢٠٠٢، بيروت المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٧٢٥.
- الغامدي، سالم مطر (٢٠٠٢): التحديات التي تواجهها المؤسسات العامة والمهارات الإدارية المعاصرة: منظور المؤتمر العربي الثالث في الإدارة والقيادة الإبداعية: فكري إبداعي لإدارات التطوير الإداري بالمؤسسات العامة، بيروت ٢٨-٣١ أكتوبر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الغسانية، ريام مسلم على (٢٠١١): دور المؤسسات التدريبية الخاصة في تدريب الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان. (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان.
- مخاوش، رابعة محمد (٢٠٠٧): 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.
- المسعود، خليفة (٢٠٠٨): المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاقتصاد الوطني (٢٠٠٧): استراتيجية التنمية طويلة المدى "الرؤية المستقبلية للاقتصاد العُماني ٢٠٢٠. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، سلطنة عُمان.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٥): الاقتصاد العُماني، المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية، سلطنة عُمان.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٥): التقرير الإحصائي لأعضاء الهيئة الإدارية والإكاديمية بكليات العلوم التطبيقية. دائرة الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي (٢٠١٤): دليل الطالب لكليات العلوم التطبيقية، المديرية العامة لكليات العلوم التطبيقية، سلطنة عُمان.
- ثانياً-المراجع الأجنبية:**

Al-Lamki, S. M. (2000). Omanization: A three tier strategic framework for human resource management and training

- in the sultanate of oman. **Journal of Comparative International Management**, 3(1), 55.
- Asafo, Adjei Agyenim(2007) **The Role of Human Resource Information Systems in Strategic Human Resource Management**. Master of Science Theses in Accountning, Swedish School Of Economics and Business Administathin.
- Aycan, Z., Al-Hamadi, A. B., Davis, A., & Budhwar, P. (2007). Cultural orientations and preferences for HRM policies and practices: The case of Oman. **The International Journal of Human Resource Management**, 18(1), 11-32.
- David, Cenzo, Stephen, Robbins (1994) **Human Resource Management**. 4th, New York: Wiley s and Sons.
- Gerald, Cofe(2002). **Personnel and Human Resource Managemant**. 5th Ed.(London: Continnum), P.4.
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., Woldu, H., & Al-Hamadi, A. (2010). Influence of ethical beliefs, national culture and institutions on preferences for HRM in oman. **Personnel Review**, 39(6), 728-745.
- Lynda, Gratton, OTHERS. (2003) **Strategic Human Resorees Management: Coporate Rhetoric and Human Reality**, New York: Oxforrd University, p.8.
- Mohammed, D. M., Dr.Aasma Abdul Rahman, & Ali Rashid Salim Al-Yaaqoubi. (2015). The effectiveness of the strategic planning of the human resources the educatinal system in the sultanate of Oman as A model. **International Journal of Scientific & Technology Research**, 4(2), 150-154.
- Moideenkutty, U., Al-Lamki, A., & Sree Rama Murthy, Y. (2011). HRM practices and organizational performance in oman. **Personnel Review**, 40(2), 239-251.