

تطوير أداء القوى العاملة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء خبرات

بعض الدول في تنمية الموارد البشرية " دراسة ميدانية بمحافظة شمال الباطنة "

أ . خالد به محمد به أحمد السعدي

الملخص :

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، حيث استدعى هذا لتطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة، وتتركز الدراسة حول التعرف على واقع أداء القوى العاملة والعوامل المؤثرة عليه بالمديريات التعليمية، والتعرف على أهم خبرات بعض الدول في تنمية الموارد البشرية، والتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة الوعي بأهمية التدريب في حياة الموظف، واعتباره دافعا لرفع مستوى أدائهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمؤهلات المساعدة، والأخذ بتشجيع مناقشة الأخطاء والتحديات لمعرفة أسبابها وكيفية تجنبها في المستقبل، والعمل على اشراك الموظفين في بعض القرارات الهامة في مجال تخصصهم، والسعي في تنمية وغرس الثقافة الإبداعية للموظفين.

Abstract:

The human element is an important element in the life of business organizations or public organizations. It is the main driver of all activities and the basis of their effectiveness, especially if this resource is distinguished by its skill, knowledge, ability and adaptability to the nature of its business. Its activities in the field of selection, recruitment, reception, guidance and follow-up of human resources, with the aim of developing new skills and knowledge in line with the new functional requirements. The study focuses on identifying the reality of the performance of the workforce and the factors affecting it T education, and to identify the most important experiences of some countries in the development of human resources, and recognize the reality of human resources development in the General Directorates of Education in the Sultanate of Oman.

The study was made with a number of recommendations, the most important of which are: the necessity of awareness of the importance of training in the life of the employee and as a motivation to raise the level of their performance by providing them with knowledge and auxiliary qualifications, encouraging discussion of mistakes and challenges to find out their causes and how to avoid them in the future, and work on involving employees in some important decisions in their field , And strive to develop and instill the creative culture of staff.

مقدمة الدراسة وتساؤلاتها :

والعوامل المؤثرة عليه بالمديريات التعليمية، والتعرف

على أهم خبرات بعض الدول في تنمية الموارد

البشرية، والتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في

المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

وتتركز مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

(١) ما الأسس النظرية لتنمية الموارد

البشرية؟

(٢) ما الجهود المبذولة لتنمية الموارد البشرية

بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟

(٣) ما أهم خبرات بعض الدول في تنمية

الموارد البشرية؟

(٤) كيف يمكن تطوير أداء القوى العاملة

بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة

يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي

تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد

المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها

وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته

وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، حيث

استدعى هذا لتطوير تركيز المنظمة على نشاط

التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار

والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد

البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة

تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة، وتتركز

الدراسة حول التعرف على واقع أداء القوى العاملة

- الجهود المبولة في تنمية الموارد البشرية بسلطنة عمان.

- خبرات بعض الدول في تنمية الموارد البشرية .
كما تضمن البحث دراسة ميدانية يمكن توضيحها على النحو التالي:

إجراءات الدراسة الميدانية :

يتناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية، التي سارت الدراسة في ضوئها، وتتضمن تحديد الهدف المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، وعينة البحث، والمعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة وتحليل المعلومات، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

(١) هدف الدراسة الميدانية :

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على الجهود المبذولة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم والتوصل إلى مقترحات لتطوير أداء القوى العاملة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان.

(٢) أداة الدراسة :

استخدم الباحث في دراسته أداتان للبحث وهما :

أ- الاستبانة : وقد استفاد الباحث في بناء الاستبانة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة والكتب والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبناء على ذلك صمم الباحث تلك الاستبانة.

ب- استمارة مقابلة مفتوحة مع الخبراء والمدراء ورؤساء الأقسام وذو الخبرة في المديريات التعليمية للتربية والتعليم بسلطنة عمان .

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها :

سيتم في البداية عرض نتائج اختبار (ت) لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع كل بعد من أبعاد المحور الأول؛ لمعرفة إذا ما كان ستمم معالجته في ضوء العينة الكلية أم ستكون وفقاً لمتغير الوظيفة (الوظائف الإشرافية- الوظائف التنفيذية) كل على حدة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

عمان على ضوء خبرات بعض الدول في تنمية الموارد البشرية ؟

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية تنمية الموارد البشرية بالإدارات التعليمية باعتبارها المورد الأكثر أهمية والقادر على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، خاصة في ظل ما يواجهه التعليم بصفة عامة من منافسة ومن تغيرات بيئية مستمرة، ونذكر أهميتها في النقاط التالية:

■ التعرف على نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف بغرض الحد منها وتجاوزها أو تقليلها.

■ إلقاء الضوء على أبرز خبرات بعض الدول في مجال تنمية الموارد البشرية.

■ ينتظر أن تساعد هذه الدراسة المسؤولين في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان على تحسين أداء القوى العاملة وتطويرها.

■ تفتح نتائج هذه الدراسة أمام الباحثين التربويين مجالات الأبحاث، ودراسات تسهم في بناء برامج لتطوير أداء القوى العاملة.

منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها فهو منهج يقوم على جمع أوصاف دقيقة مفصلة عن الظواهر الموجودة بقصد استخدام المعلومات والبيانات لوضع خطط أكثر ذكاء لتحسين الأوضاع والعمليات الاجتماعية والتربوية، كما يتضح استخدام المنهج الوصفي في الإطار الميداني، حيث تم إعداد أداة البحث وتقنياتها وتطبيقها ثم معالجة البيانات إحصائياً.

وقد تضمن البحث إطاراً واضح المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي والفكري لتنمية الموارد البشرية

العمل، وقلت توفير مبدأ الشفافية وتكافؤ الفرص عند تطبيق المقابلات على المرشحين للوظائف الأعلى.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من سنوات الخبرة الأقل من (١٠) سنوات، والأكثر من (١٠) سنوات على جميع الأبعاد لصالح الأكثر من (١٠) سنوات (المتوسط الأعلى)، حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستويي دلالة (٠.٥ - ٠.١) ودرجة حرية (٤٣٢). باستثناء المحورين الثاني والرابع؛ لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من سنوات الخبرة الأقل من (١٠) سنوات، والأكثر من (١٠) سنوات، حيث جاءت قيمة (ت==١.٦٢)، (ت==١.٥٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

وقد يرجع الباحث الفروق لصالح الأكثر من عشر سنوات إلى كونهم تقع على عاتقهم الجزء الأكبر من توفر البيانات والدورات التدريبية اللازمة، ونشر الوعي بأهمية التدريب في مهام العمل، واستخدام الوسائل الحديثة، ومبدأ تكافؤ الفرص، وأهمية مراعاة الاحتياجات التدريبية، والتقييم المستمر للموظفين خلال العام، ومراعاة أساليب التحفيز سواء كان مادياً أو معنوياً.

وفيما يتعلق بالبعد الثاني فقد يرجع الباحث الفرق الموجود لصالح الأكثر من (١٠) سنوات فيما يتعلق بالتعليم التنظيمي لكونهم أكثر معايشة لإجراءات العمل واستقرارهم بالوظيفة، وعلمهم بأهمية الاطلاع على ما هو جديد ويخدم العمل، وكذلك فتح فرص الالتحاق بالتأهيل المهني والأكاديمي للموظفين حتى ينمي ويطور في مهنته ويعاش الجديد، وما توصل إليه العالم.

وفيما يتعلق بالبعد الثالث فقد يرجع الباحث الفرق الموجود لصالح الأكثر من (١٠) سنوات فيما يتعلق التطوير الإداري والتنظيمي والمسار الوظيفي لأنهم يعتبرون التطوير الهدف الأساسي لهم، ويحتاج

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من الوظائف الإشرافية والوظائف التنفيذية على جميع الأبعاد، حيث جاءت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً عند مستويي دلالة (٠.٥ - ٠.١) ودرجة حرية (٤٣٢).

وقد يرجع الباحث إلى عدم وجود فروق بين جميع متوسطات المحاور على توافق الرأي بين أفراد عينة الدراسة مهما اختلفت مسمياتهم الوظيفية، وكذلك رغبة الموظفين للتدريب لأنه يشكل حافزاً يساعدهم على اكتساب المهارات التي تخدمهم في عملهم، وتقريب ثقافتهم، من خلال استخدام أساليب وطرق حديثة في التدريب لرفع المهارات الوظيفية، وكذلك حاجة الموظفين إلى استقطاع جزء من وقتهم للتعلم التنظيمي لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم من خلال الاطلاع على ما هو جديد، وإقامة الورش وحلقات البحث والعصف الذهني، وعدم إشراك بعض الوظائف في اتخاذ القرار، وكذلك حاجة ورغبة الموظف من خلال التطوير ونشر ثقافة تفويض السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوفير المناخ الملائم الذي يساعد الموظفين على التطوير، وإشراك الموظفين في تقديم حلول ومقترحات أكثر للمستقبل، وضعف المديرية في إعداد الموظفين لتولي مناصب أعلى في المؤسسة، وقلت الإبداع الوظيفي لدى الموظفين بسبب منح الثقة للموظف على متابعته للتطورات الجديدة في مجال تخصصهم، وكبت حرية التعبير عن آرائهم فيما يخص أدائهم لمهامهم الوظيفية مهما كانت مستوياتهم الإدارية، وقلت إطلاع الموظفين على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج المؤسسة، وقلت التحفيز للموظف المثالي ممن يقدم حلول إبداعية في حل المشكلات للعمل حتى وإن كان معنوياً، وبالتالي يرى الموظف أن البيئة التي بها غير محفزة ويبحث عن عمل في مؤسسة أخرى ليزيد بها، وكذلك مواجهة الضغوطات التي تحيط بالموظف كسوء تعامل المسؤول التي تعيق عن عمله، وأهمية العمل الجماعي، والتوعية بأهمية العلاقات الإنسانية في

(١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المستفتاه، حول متطلبات التدريب وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة السادسة (يشكل التدريب للموظفين حافزا يساعدهم على اكتساب المهارات التي تخدم العمل) ، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢.٦٧)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "مرتفعة"، كما أن قيمة (كأ) دالة إحصائية، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى الوعي عند الموظفين بأهمية التدريب في حياتهم الوظيفية، واعتباره دافعا كبيرا لرفع مستوى أدائهم من خلال تزويدهم بالمهارات والمؤهلات المساعدة على ذلك.

(٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المستفتاه، حول متطلبات التدريب واحتلت العبارة (تعمل البرامج التدريبية على خلق رؤى وأهداف مشتركة بينهم). على درجة موافقة مرتفعة في المرتبة الثانية، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢.٦٧)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "مرتفعة"، كما أن قيمة (كأ) دالة إحصائية، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى التخطيط ووجود رؤية واضحة، وأهداف واضحة للبرنامج التدريبية التي تشكل المطلب الأساسي لكل موظف.

(٣) وكانت أقل درجة موافقة للعبارة الثامنة (تقارن المديرية أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية)، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (١.٦٣)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "منخفضة"، كما أن قيمة (كأ) دالة إحصائية، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول

إلى مناخ ملائم لتوفيره، وعلى المديرية أن تسعى جاهدة في التحفيز لتحقيق جودة العمل، وإشراك الموظفين في بعض القرارات الخاصة بمجال عملهم. وفيما يتعلق بالبعد الرابع فقد يرجع الباحث لعدم وجود فروق فيما يتعلق بالإبداع الوظيفي لأهمية الإبداع بين الموظفين لخلق المنافسة وتطور المؤسسة، وغرس تنمية الثقافة الإبداعية لدى الموظفين، وتقديم الحلول والمقترحات للتحديات التي تواجههم مهما كانت مستوياتهم الإدارية، ورفع مهارات التفكير الإبداعي، وصرف مكافآت لمن يقدم طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة.

وفيما يتعلق بالبعد الخامس فقد يرجع الباحث الفرق الموجود لصالح الأكثر من (١٠) سنوات فيما يتعلق بمستوى الأداء لالتزامهم باللوائح والأنظمة التي تقرها الوزارة، ومحاولة رفع مستواهم من خلال مهارات استخدام التقنيات والتكنولوجيا الحديثة داخل المديرية وخارجها، وتقييم الأداء باستمرار، والتنوع في وسائل الاتصال الذي ساعد على تبادل المعارف والخبرات بين زملاء العمل، وسرعة الإنجاز والابتعاد عن الروتين.

وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة الخمسة على النحو التالي :

- (١) المحور الأول التدريب.
- (٢) المحور الثاني التعليم التنظيمي.
- (٣) المحور الثالث التطوير (الإداري - التنظيمي- المسار الوظيفي).
- (٤) المحور الرابع الإبداع الوظيفي.
- (٥) المحور الخامس تقييم مستوى الأداء.

وسوف توضح الدراسة نتائج المحاور السابقة

على النحو التالي:

نتائج المحور الأول (التدريب) ، يمكن توضيحها كما يلي :

عن درجة موافقة "متوسطة"، كما أن قيمة (كأ) دالة إحصائية، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى أن المديرية تحاول التعاون مع الدوائر والوزارات الأخرى لتعلم المفيد وما يطور العمل، ومعرفة ما هو جديد في الوزارات الأخرى، للعمل بها وتطويرها وتعزيزها ما أمكن.

(٢) وكانت أقل درجة موافقة للعبارة السابعة (تشارك المديرية موظفيها في اتخاذ القرار)، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (١.٣٦)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "منخفضة"، كما أن قيمة (كأ) دالة إحصائية، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى أن معظم القرارات تصدر من القيادات العليا وتعتبر مركزية، وباعتبار أن الموظفين هم سلطة تنفيذية فقط.

(٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التدريب، للعبارة الثالثة (تشجع المديرية العاملين على التفكير عند معالجة المشكلات التي تواجههم في مواقع العمل)، حيث احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي (٢.٠٦)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "متوسطة"، كما أن قيمة (كأ) غير دالة إحصائية، مما يعني اتفاق أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى أن المديرية تسعى جاهدة للتوصل إلى حلول لمعالجة المشكلات التي تواجه الموظفين في العمل، وتعليمهم في حل المشكلات عن طريق العصف الذهني، وتلافي نفس المشكلة إذا ظهرت مرة أخرى، مما تكسب الموظفين الخبرة في حل المشكلات.

مما سبق يتضح للباحث من خلال عرض ترتيب العبارات المتعلقة بالتعلم التنظيمي في تمية

هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى وجود بعض الخلل في واقع الممارسة والتطبيق لهذا المتطلب في المديرية محل الدراسة، ويجب على المديرية تدارك الوضع لمعالجته.

مما سبق يتضح للباحث من خلال عرض ترتيب العبارات المتعلقة بالتدريب في تمية الموارد البشرية حسب أهميتها من وجهة نظر عينة البحث مجموعة من الأمور هي على النحو التالي:

- يجب التركيز على التدريب المستمر على الموظفين، مهما وصل الموظف من الدرجة العلمية أو الوصول إلى مناصب أعلى، مما يعزز على تحفيز الموظفين ويساعدهم على اكتساب المهارات التي تخدم العمل.
- يجب على المديرية أخذ رأي الموظفين في البرامج المقدمة لهم، وما هي التي تناسب لعملهم وتخصصهم، وتساعدهم في تطوير عملهم.
- استخدام أساليب جديدة للتدريب من أمثلتها التعلم عن بعد.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الحدرواي (٢٠١٥)، ودراسة عبدالله (٢٠١٤)، والتي أوضحتنا إلى الحاجة المتزايدة لتدريب الموارد البشرية، واتفقت كذلك مع دراسة (Blankenship, 2017)، والتي أوضحت أهمية التدريب في سن مبكرة، واختلفت مع دراسة (Amare, 2014)، والتي جاءت ضعيفة في ممارستها.

نتائج المحور الثاني (التعلم التنظيمي) ، ويمكن توضيحها كما يلي :

(١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المستفتاه، حول متطلبات التعليم التنظيمي وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة الرابعة (تتعاون المديرية مع الجهات الخارجية الأخرى من أجل تبادل المعرفة للموظفين)، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢.١٥)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر

نسبي (١.٦٠)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "منخفضة"، كما أن قيمة (كأ) دالة إحصائياً، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى قلت الاهتمام من قبل القيادات العليا لتدريب الموظفين لتولي مناصب عليا، وتعتبر تدريب الموظفين للمستقبل بإعداد جيل قادر على مواكبة التغييرات الحاصلة في عالم العولمة.

٣ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التدريب، للعبارة الثالثة (تطور المديرية مهارات العلاقات الإنسانية لتحقيق التفاعل الإيجابي بين المدراء والموظفين في كافة المستويات)، حيث احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي (١.٩٩)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "متوسطة"، كما أن قيمة (كأ) غير دالة إحصائياً، مما يعني اتفاق أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى أنه يجب على المديرية السعي لتطوير علاقات موظفيها بين المدراء والموظفين وتوطيد العلاقات فيما بينهم، حتى يشعر الموظفون بالثقة التامة، وبالتالي يؤدي عمله بأريحية وأداء أفضل.

مما سبق يتضح للباحث من خلال عرض ترتيب العبارات المتعلقة التطوير (الإداري- التنظيمي- المسار الوظيفي) في تمية الموارد البشرية حسب أهميتها من وجهة نظر عينة البحث مجموعة من الأمور هي على النحو التالي:

- يجب على المديرية تدريب الموظفين على تولى مناصب عليا في المؤسسة، حتى يكون الموظف ملماً، ومستعداً للوظائف العليا.
- على المديرية أن تعمل على تحفيز الموظفين للارتقاء في السلم الوظيفي واكتساب معارف ومهارات وظيفية جديدة.

الموارد البشرية حسب أهميتها من وجهة نظر عينة البحث مجموعة من الأمور هي على النحو التالي:

- يجب على المديرية مشاركة موظفيها في اتخاذ القرار بما يخص عملهم، مما يزرع الثقة فيما بينهم، وذلك لعلمهم بواجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- على المديرية أن تخصص ولو جزء بسيط للقراءة، والبحث بما يطور العمل، ويجوده.
- تشجيع الموظفين في مناقشة الأخطاء، ومعرفة مواطن القوة والضعف، والعمل على تجنبها في المستقبل.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سبرينة (٢٠١٥)، والتي أوضحت بالاهتمام بمناقشة الأخطاء ومعرفة مواقف الفشل، ومعرفة كيفية تجنبها في المستقبل، واختلفت مع دراسة (Amare, 2014)، والتي جاءت ضعيفة في ممارستها.

نتائج المحور الثالث (التطوير الإداري - التنظيمي)

- المسار الوظيفي))، يمكن توضيحها كما يلي :

١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المستفتاه، حول متطلبات التطوير (الإداري- التنظيمي- المسار الوظيفي)، وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة السابعة (تنوع المديرية أساليب الاتصال الإداري بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات فيما بينهم)، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٢.١٦)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "متوسطة"، كما أن قيمة (كأ) دالة إحصائياً، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى أهمية التطوير والتنوع في مجال الاتصالات سواء الرأسي والأفقي، مما يسهل للموظفين بالنهوض بمهاراتهم، ومعارفهم، وخبراتهم.

٢) وكانت أقل درجة موافقة للعبارة السادسة (تعد المديرية الموظفين للمستقبل لتولي مناصب أعلى في المؤسسة)، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن

وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "متوسطة"، كما أن قيمة (كا^٢) دالة إحصائياً، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى حاجة الموظفين إلى غرس ثقافة الإبداع الوظيفي لديهم، حتى يبدعون في وظائفهم، واكتشاف ما هو جديد في مجال الوظيفة.

(٣) وكانت أقل درجة موافقة للعبارة الثامنة (تكافاً المديرية الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية لمشكلات العمل معنوياً)، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (١.٦٧)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "متوسطة"، كما أن قيمة (كا^٢) دالة إحصائياً، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى الحاجة الماسة للموظفين للدعم والتحفيز المعنوي، مما يؤثر إيجاباً على الموظفين، فيقدمون على العمل بكل دافعية وجد واجتهاد.

مما سبق يتضح للباحث من خلال عرض ترتيب العبارات المتعلقة بالإبداع الوظيفي في تمية الموارد البشرية حسب أهميتها من وجهة نظر عينة البحث مجموعة من الأمور هي على النحو التالي:

- يجب على المديرية أن تعطي الموظف حرية التعبير للموظفين عن آرائهم فيما يخص أدائهم لمهامهم الوظيفية، مهما كان مستواه الوظيفي.
- على المديرية أن تعمل على غرس ثقافة التنمية الإبداعية، والحث على ذلك حتى يكتسب الموظف أفكار، ورؤى إبداعية لتطوير العمل.
- التشجيع على رفع مهارات التفكير الإبداعي للموظف.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة سبرينة (٢٠١٥)، والتي أوضحت في وجود قصور في الإبداع الوظيفي، وقللت من فعاليتها.

■ على المديرية أن توفر المناخ المناسب الذي يساعد الموظف على التطوير، والتحديث في العمل، ويوفر الاستقرار النفسي، والأمني.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة نعيم (٢٠١٢)، والتي أوضحت الارتفاع في الوزن النسبي لمقياس دور تنمية الموارد البشرية للموظفين، واختلاف مع دراسة بدوي (٢٠١١)، في توفير الحوافز المادية والمعنوية من الإدارة العليا للمتميزين، واختلفت مع دراسة (Amare, 2014)، والتي جاءت ضعيفة في ممارستها.

نتائج المحور الرابع (الإبداع الوظيفي)، يمكن توضيحها كما يلي :

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المستفتاه، حول متطلبات الإبداع الوظيفي وكانت أعلى درجة موافقة للعبارة التاسعة (تشجع المديرية الموظفين على متابعة التطورات الجديدة في مجال تخصصهم لرفع مهاراتهم ومعارفهم) ، حيث احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (١.٩٣)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "متوسطة"، كما أن قيمة (كا^٢) غير دالة إحصائياً، مما يعني اتفاق أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى أنه يجب على المديرية تواكب تطورات العصر والعمل على ما هو جديد، حتى يكتسب الموظفين مهارات وخبرات جديدة تواكب العصر، والعمل على الإبداع الوظيفي لأنه يعمل على إثراء الموظفين للتطوير والإبداع في العمل، ويتم ذلك من خلال: أسلوب العصف الذهني، والجودة، وغيرها التي تحق نتائج إيجابية ملموسة فيما يتعلق بحل المشكلات، واتخاذ القرار كل في مجاله.

(٢) وكانت العبارة التالية (تغرس المديرية لدى موظفيها تنمية الثقافة الإبداعية وتحثهم على ذلك)، حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (١.٩٠)،

نتائج المحور الخامس (الرضا الوظيفي) ،

يمكن توضيحها كما يلي :

(١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة المستفتاه، حول متطلبات الرضا الوظيفي وكانت العبارة (أشعر بالرضا عن ذاتي عندما أؤدي عملي بدقة والتزم دائما باللوائح والأنظمة) ، احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (٢.٨٦)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "مرتفعة"، كما أن قيمة (كا^٢) دالة إحصائية، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى الالتزام بأهمية اتباع اللوائح والقوانين والتشريعات التي وضعتها المديرية، مما يشعر الموظف بالرضا في الوظيفة التي يعمل بها، مما يساعدهم على تبادل الأفكار والمعارف، ورفع مستوى الأداء لديهم.

(٢) وكانت أقل درجة موافقة للعبارة الثاني عشر (تعتبر كل ظروف العمل بالمديرية محفزة ومساعدة على الأداء الجيد)، حيث احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (١.٨٤)، وهذه الدرجة من وجهة نظر أفراد العينة تعبر عن درجة موافقة "متوسطة"، كما أن قيمة (كا^٢) دالة إحصائية، مما يعني اختلاف أفراد العينة في استجاباتهم حول هذه العبارة، ويعزى ذلك إلى ان الموظفين يواجهون

ضغوطات تحول دون جعلهم مرتاحين وهم يؤدون وظائفهم، مما قد يؤثر سلبا على مستوى الأداء لديهم، ومن أهمها قلت التوزيع العادل في العمل بين الموظفين.

مما سبق يتضح للباحث من خلال عرض ترتيب العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي في تمية الموارد البشرية حسب أهميتها من وجهة نظر عينة البحث مجموعة من الأمور هي على النحو التالي:

- توفير الظروف المناسبة للموظفين بالمديرية ومحفزة على العمل، مما تساعد على الأداء الجيد للموظف، وتولد له الرضا الوظيفي في العمل.
- العمل على توفير الحوافز المالية والمعنوية التي تعتبر دافعا قويا للموظف ليجعله متميزا في عمله وأدائه، وراضيا عن وظيفته.

وقد انفتحت نتائج هذه الدراسة مع دراسة السقا

(٢٠١٣)، ودراسة نعيم (٢٠١٢)، والتي أوضحت في

تحسن جوانب الأداء، واختلقت مع دراسة (Amare, 2014)، والتي جاءت ضعيفة في ممارستها.

المحور الثاني في الاستبانة: المعوقات التي تعوق تطوير أداء القوى العاملة بالمديريات العامة بالتربية والتعليم بسلطنة عمان، وهو عبارة عن سؤال مفتوح، وتم ذكر المعوقات حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهي حسب الجدول التالي:

جدول (١)

المعوقات التي تعوق تطوير أداء القوى العاملة بالمديريات العامة بالتربية والتعليم

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
١	هنالك هيمنة للقيادة العليا وعدم الاهتمام بالمرؤوسين، وقلة وجود اتصال فعال بين الإدارة العليا والموظفين.	٢١٨	٥٠.٢٣
٢	المساواة بين الموظف الضعيف والموظف المتميز في الوظيفة مما يؤدي إلى اللامبالاة.	١٧٨	٤١.٠١
٣	التدريب لا يسير جنبا إلى جنب مع التطور المتسارع في العالم، ويعتمد التدريب على الأسلوب النظري أكثر من الأسلوب العملي.	١٧٢	٣٩.٦٣
٤	لا توجد حقائب تدريبية معتمدة لكل وظيفة، وضعف الموارد المالية لتوفير برامج تدريبية تخصصية.	١٧١	٣٩.٤
٥	قلة اتباع أسس علمية في اختيار القيادات التربوية بالمديرية وإنما يغلب عليها الشخصية.	١٦١	٣٧.١
٦	وجود ادارات بيروقراطية لا توائم أو تتواءم مع المتغيرات الحديثة.	١٦٠	٣٦.٨٧
٧	ندرة اتاحة الفرصة للموظفين لحضور المؤتمرات التي تناقش قضايا التربية وتطوير العمل.	١٥٠	٣٤.٥٦
٨	قلة الابداع والابتكار لدى المسؤولين في الادارة العليا.	١٤٦	٣٣.٦٤
٩	قلة مشاركة الموظفين في المقترحات والحلول والرؤى الجديدة للمؤسسات للأخذ بالمشورة والرأي الآخر.	١٤٢	٣٢.٧٢
١٠	ندرة الوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه الموظفين.	١٣١	٣٠.١٨
١١	قلة تقدير الكفاءات والتعامل مع الجميع بمقياس واحد.	١٣١	٣٠.١٨
١٢	انخفاض مستوى العدالة في توزيع مهام العمل.	١٢٦	٢٩.٠٣
١٣	قلة رسم اتجاه ومسار تدريبي للقوى العاملة بالمديرية كل حسب مهامه ومسامه الوظيفي، وتداخل اختصاصات الدوائر والأقسام وعدم العمل بها.	١٢٦	٢٩.٠٣
١٤	ضعف شبكة الإنترنت بالمديرية.	١٢١	٢٧.٨٨
١٥	ضغوطات العمل التي تمنع الموظف من الإبداع في عمله.	١٢١	٢٧.٨٨
١٦	انخفاض مستوى الثقة، والشفافية، وسرية تقارير الأداء، مع وجود معايير تنظيمية إلا أنه لا يتم الأخذ بها في أغلب الأحيان.	١١٦	٢٦.٧٣
١٧	الخوف من التغيير لدى بعض الموظفين.	١١٥	٢٦.٥
١٨	قلة توافق المؤهل الدراسي مع الوظيفة، وصعوبة إكمال الدراسات العليا بسبب القوانين.	١١٣	٢٦.٠٤
١٩	قلة محاسبة المتهاونين في أداء العمل.	١١٣	٢٦.٠٤
٢٠	قلة وعي الموظفين بالقوانين والحقوق والواجبات الخاصة بالعمل.	١١١	٢٥.٥٨
٢١	قلة تواجد الموظفين المسؤولين في مكاتبتهم، والانشغال في الاعمال الأخرى.	٩٩	٢٢.٨١
٢٢	تكريم الموظفين في دوائر معينه وأقسام دون النظر إلى باقي الدوائر والأقسام.	٩٩	٢٢.٨١
٢٣	قلة البرامج الاجتماعية للموظفين بالمديرية.	٩٦	٢٢.١٢

يوضح الجدول (١) المعوقات التي تعوق تطوير أداء القوى العاملة بالمديريات العامة بالتربية والتعليم بسلطنة عمان كما يلي:

١- جاءت العبارة التي نصها "هنالك هيمنة للقيادة العليا وعدم الاهتمام بالمرؤوسين، وقلّة وجود اتصال فعال بين الإدارة العليا والموظفين" في المرتبة الأولى من أهم المعوقات التي تعيق تطوير الأداء للقوى العاملة، تليها العبارة "المساواة بين الموظف الضعيف والموظف المتميز في الوظيفة مما يؤدي إلى اللامبالاة"، وجاءت في المرتبة الثالثة "التدريب لا يسير جنباً إلى جنب مع التطور المتسارع في العالم، ويعتمد التدريب على الأسلوب النظري أكثر من الأسلوب العملي"، فإنه يجب على الإدارة العليا إلى وجود حلول وقنوات للتواصل مع الموظفين، وخلق بيئة جاذبة للعمل، وتمييز الموظف المتميز في العمل، ومساعدة الموظف المتكاسل، ويجب الاهتمام كذلك بالاطر العملي والبرامج التخصصية في التدريب وما تنفق مع سوق العمل، والوظيفة التي يعمل بها الموظف.

٢- جاءت أقل العبارات التي تعيق تطوير أداء القوى العاملة هي العبارة التي نصها "قلّة البرامج الاجتماعية للموظفين بالمديرية"، ثم العبارتان التي نصهما "قلّة تواجد الموظفين المسؤولين في مكاتبهم، والانشغال في الاعمال الأخرى"، "تكريم الموظفين في دوائر معينه وأقسام دون النظر إلى باقي الدوائر والأقسام"، فإنه على المديرية الاهتمام بالبرامج الاجتماعية مثل مشاركة الموظفين في أفراحهم، وأحزانهم، وكذلك كسر روتين العمل بعمل رحلات ترفيهية لهم، وعلى المسؤولين تخصيص أيام معينة للخروج من مكاتبهم، وتكريم المجتهدين حتى يشعر الموظف بقيمة العمل، وولائه له، ويجب أن يكون التكريم مساوياً للدوائر والأقسام الأخرى.

المحور الثالث في الاستبانة: مقترحات تطوير أداء القوى العاملة بالمديريات العامة بالتربية والتعليم بسلطنة عمان، وهو عبارة عن سؤال مفتوح، وتم ذكر المقترحات حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهي حسب الجدول التالي:

جدول (٢)

المقترحات التي تعمل على تطوير أداء القوى العاملة بالمديريات العامة بالتربية والتعليم

م	العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
١	اختيار الكفاءات الادارية على مستوى عالي، أي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب والبعد عن المحاباة، والمجاملة في الترقيات إلى وظائف أعلى.	١٩٧	٤٥.٣٩
٢	تغيير فكر المسؤولين وجعلهم أكثر تقبلاً في مواكبة الحداثة، والتقانة والجرأة في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.	١٨٩	٤٣.٥٥
٣	تطبيق مبدأ الشفافية والعدالة مع كل الموظفين، وتفعيل نظام المحاسبية.	١٨٣	٤٢.١٧
٤	التركيز على الأفكار الإبداعية، ومحاسبة المقصر، والأخذ بنهج الإدارة التشاركية.	١٧٤	٤٠.٠٩
٥	دعم الموظف الناجح والمبدع واعطاه سلطة ومسؤوليات أكبر لتنطور المؤسسة، وتفويضه في السلطة لتسهيل العمل، وسرعة الاجراءات.	١٧٢	٣٩.٦٣
٦	التخصص الأكاديمي في بعض الوظائف يجب أن يكون شرطاً أساسياً.	١٦٨	٣٨.٧١
٧	عمل إحصائيات واضحة تبين أهم الجوانب التي تحتاج إلى دعم في مؤسسه العمل، وتنمية الجوانب الفعيلة التي تحتاج إلى تطوير لكل فئة على حدة، وذلك بالتعاون مع مؤسسات معتمدة داخل أو خارج السلطنة.	١٦٢	٣٧.٣٣
٨	ضرورة وجود خطة واضحة المعالم للعمل بالمديرية.	١٦١	٣٧.١٠
٩	تشجيع روح الابداع لدى الموظفين، وتشجيعهم على تحقيق الجودة في العمل.	١٥٦	٣٥.٩٤
١٠	فتح قناة تواصل بين المسؤولين والموظفين.	١٥٢	٣٥.٠٢
١١	كثرة حلقات النقاش المباشرة مع الموظفين حول اهم المعوقات التي تصادفهم والسرعة في ايجاد الحلول المناسبة لهم.	١٥١	٣٤.٧٩
١٢	وضع آلية صحيحة وفق ضوابط إدارية وقانونية في اختيار الموظفين للوظائف الإدارية والفنية بالمديرية.	١٤٩	٣٤.٣٣
١٣	اشراك الجميع في المديرية عند وضع الخطط والاهداف، ومشاركتهم في اتخاذ القرار .	١٤٧	٣٣.٨٧
١٤	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، كعمل لوحة إعلانات تعلن فيها التهاني، والتعازي للموظفين في العمل، وتوفير رحلات ترفيهية، وعمل تأمين صحي.	١٤٣	٣٢.٩٥
١٥	توفير فرص الالتحاق ببرامج التأهيل المهني والأكاديمي.	١٣٨	٣١.٨٠
١٦	إعداد فريق عمل يقوم بتلمس الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة واختيار ما يناسبها لكل موظف، تكتيف الدورات التدريبية لهم وخاصة كلما تقادم الزمن للموظف.	١٣٦	٣١.٣٤
١٧	وضوح المسار الوظيفي.	١٣١	٣٠.١٨
١٨	وضع حقائب تدريبية لكل وظيفة تعتمد على الكفاءة والخبرات لدى الموظف ومرتبطة بالتطور في العالم.	١٢٩	٢٩.٧٢
١٩	تحفيز الموظفين من خلال عقد ورش عمل، وتبادل زيارات مع الأقسام في المديريات الأخرى، وإشراكهم في حضور برامج ومؤتمرات خارج السلطنة.	١٢٧	٢٩.٢٦
٢٠	تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظف، وعمل التغذية الراجعة المستمرة له.	١٢٤	٢٨.٥٧
٢١	ضرورة تفعيل دور قسم رعاية الموظفين بتقديم برامج وانشطة ترفيهية.	١١٨	٢٧.١٩
٢٢	انتهاج سياسة التحفيز لدى المبدعين والمبدعين في العمل الإداري.	١١٦	٢٦.٧٣
٢٣	عمل نشرات توعية تشمل جميع القوانين واللوائح التنظيمية والجزاءات المتعلقة بكل وظيفة، ونشر كل ماهر جديد ومفيد لتحسين الأداء.	١٠٩	٢٥.١٢
٢٤	تعديل معايير التقييم وجعل التقييم ذاتي ومن الأقران سواء في نفس المستوى الوظيفي أو غيره.	٨٨	٢٠.٢٨

الأقسام وذو الخبرة في المديريات التعليمية للتربية والتعليم بسلطنة عمان عن المقترحات والنقاط لتطوير أداء القوى العاملة في كل محاور الاستبانة، واستخلص النتائج التالية:

أولاً : محور التدريب وتم التطرق إلى النقاط التالية :

- العمل على وضع خطط سنوية للتدريب.
- اتباع أساليب غير تقليدية مبنية على التفاعل المباشر مع الفئة المستهدفة للتدريب.
- عمل خطط للتدريب كل حسب حاجته في التنمية البشرية.

ثانياً: التعليم التنظيمي وتم التطرق إلى النقاط التالية :

- ضرورة تنمية مهارات القراءة، ومتابعة المستجدات الحديثة.
- متابعة المستجدات المعرفية من خلال النشرات والتدريب، وتواكب التطور والتنوع.
- رفد الموظفين بما هو جديد دائماً في المجالين الأكاديمي والمهني.

ثالثاً: التطوير (الإداري - التنظيمي - المسار الوظيفي) وتم التطرق إلى النقاط التالية :

- تدريب وتطوير القيادات والموظفين بدورات تخصصية لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.
- تطبيق معايير الجودة في العمل، لما له دور في تحقيق الأهداف والتي يستند لها في تطوير المسار الوظيفي.

رابعاً: الإبداع الوظيفي وتم التطرق إلى النقاط التالية :

- توفير بيئة عمل مناسبة، تمكن الموظف من الإبداع في الوظيفة.
- الوعي بأهمية الإبداع الوظيفي، وإتاحة الفرصة للموظف لإثبات وجوده.

يوضح الجدول (٢) المقترحات التي تعمل على تطوير أداء القوى العاملة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان كما يلي:

١- جاءت العبارة التي نصها " اختيار الكفاءات الادارية على مستوى عالي، أي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب والبعد عن المحاباة، والمعاملة في الترقيات إلى وظائف أعلى " في المرتبة الأولى من أهم المقترحات التي تعمل على تطوير الأداء للقوى العاملة، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة " تغيير فكر المسؤولين وجعلهم أكثر تقبلاً في مواكبة الحداثة، والتقانة والجرأة في اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب"، واحتلت العبارة التي نصها " تطبيق مبدأ الشفافية والعدالة مع كل الموظفين، وتفعيل نظام المحاسبية " في المرتبة الثالثة، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة العليا التركيز على تطوير نفسها، واختيارات مدراء ورؤساء قادرين على الإبداع والتميز، والتحسين في العمل، وأن تكون القرارات واضحة، ويحاسب كل مقصر في العمل.

٢- ومن ضمن الملاحظات التي يطلبها الموظفين لتساعدهم على تحسين، وتطوير العمل العبارة التي تنص على " عمل نشرات توعية تشمل جميع القوانين واللوائح التنظيمية والجزاءات المتعلقة بكل وظيفة، ونشر كل ماهر جديد ومفيد لتحسين الأداء"، وكذلك ضرورة تفعيل دور قسم رعاية الموظفين بتقديم برامج وانشطة ترفيهية مثل (الرحلات الترفيهية للموظفين).

نتائج تطبيق استمارة المقابلة :

واستخدم الباحث أداة ثانية للدراسة وهو استمارة مقابلة مفتوحة مع الخبراء والمدراء ورؤساء

- قلة العدالة في التوزيع للبرامج التدريبية للموظفين عند اختيار الأشخاص للتدريب.

المحور الثاني: التعلم التنظيمي في تنمية الموارد البشرية

- قلة مناقشة الأخطاء والتحديات التي تواجه الموظف، ويجب على المديرية الأخذ بتشجيع مناقشة الأخطاء والتحديات لمعرفة أسبابها وكيفية تجنبها في المستقبل، مما يساعد الموظفين على رفع وتحسين مستوياتهم الوظيفية وجعله أكثر فاعلية وكفاءة.
- شح المساعدة على التعلم التنظيمي للموظفين الذي يساعد على اكتساب مؤهلات متعددة في مجال تخصصهم، مما يركز على جودة المهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الموظفين.
- قلة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.

المحور الثالث: التطوير (الإداري - التنظيمي - المسار الوظيفي) في تنمية الموارد البشرية

- تغييب أساليب التحفيز المعنوية والمادية قلل من فاعلية الموظف وكفاءته.
- العمل على إشراك الموظفين في بعض القرارات الهامة فيما يتعلق بمجال تخصصهم، مما يزيد صقل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم ضمن مسارهم الوظيفي، ويساعدهم في المستقبل لتولي مناصب أعلى في المؤسسة.
- وضوح معايير الترقية لمناصب إدارية عليا، يساعد الموظفين على خلق تنافس قوي بينهم يسوده الاحترام المتبادل.

المحور الرابع: الإبداع الإداري في تنمية الموارد البشرية

- العمل على غرس تنمية الثقافة الإبداعية للموظفين، وحثهم على ذلك، وكذلك رفع مهارات التفكير الإبداعي، حتي يخلق جيل واعي قادر على التفكير والإبداع.

- اختيار الكفاءات القادرة على التجديد والتطوير والإبداع.

خامساً: الرضا الوظيفي وتم التطرق إلى النقاط التالية:

- تذليل الصعاب لدى الموظفين والتعامل الجيد لهم.
- عدم وجود تمييز في الحوافز في حالة الترقى بين الموظف والمروؤوس.
- الشفافية وكسر سياسة الباب المغلق، والابتعاد عن الشخصية.
- وبعد أن تناول الباحث الدراسة الميدانية من حيث أهدافها وإجراءاتها، من (أداة الدراسة، وبناءها وتقنياتها)، ومجتمع عينة الدراسة وخصائصها، وأساليب المعالجة الإحصائية، والتوصل إلى نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)، وسيتم في الفصل التالي ذكر أهم النتائج والتوصيات التي يمكن من خلالها تطوير أداء القوى العاملة بالمديريات التعليمية (محافظة شمال الباطنة).

المقترحات والتوصيات:

- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات الحالية والمستقبلية، والتي صيغت في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك نتائج الدراسة النظرية.
- وقد توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها:

المحور الأول: التدريب في تنمية الموارد البشرية.

- يشكل التدريب للموظفين حافزا يساعدهم على اكتساب المهارات التي تخدم العمل.
- تستخدم المديرية أساليب وطرق حديثة في تدريب موظفيها، وتساعدهم على رفع مهاراتهم الوظيفية، ولكن يجب عليها أن تستخدم طرق حديثة لتوفير المال منها التعليم عن بعد في مجال التدريب.

دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٣- الأسطل، أميمة (٢٠٠٩) : فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

٤- أسعد، وليد أحمد (٢٠٠٥) : الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٥- ألهم، هبة الله أحمد (٢٠١٤) : دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر.

٦- أيوب، ناديا (٢٠٠٠) : العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، مجلد ٤٠، المملكة العربية السعودية.

٧- البدري، طارق عبدالحميد (٢٠٠١) : الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٨- الجابري، سليمان سعود غويلي (٢٠٠٤) : الأساليب القيادية التي يمارسها المشرفون التربويون وعلاقتها بتحسين أداء المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٩- جادة، غادة رياض عبدالحكيم (٢٠١٤) : مقومات النجاح الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في ضوء نمط القيادة التحويلية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.

١٠- جبر، عبدالرحمن (٢٠١٠) : الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع

مكافآت الموظفين الذين يقدمون مقترحات إبداعية لمشكلات العمل معنويا، مما يؤدي إلى رفع معنويات الموظفين، ويحفزهم للعمل أكثر.

إطلاع الموظفين على نتائج المؤتمرات والأبحاث خارج المؤسسة، وخاصة التي تحتوي أساليب جديدة للعمل، تؤدي التميز من قبل الموظفين في الإبداع في وظائفهم، وكسب خبرات جديدة.

المحور الخامس: الرضا الوظيفي في تنمية الموارد البشرية

إن الحوافز المادية والمعنوية تعتبر دافعا قويا لتجعل الموظف يتميز في أداءه.

مواجهة ضغوطات العمل، تؤدي للموظف للعمل بكل جد واجتهاد وتقييم نفسه ذاتيا، ويجعله محبا لعمله، ولا يفكر بالبحث عن وظيفة مغايرة، مما يجعل المؤسسة مستقرة وظيفيا.

توفير الظروف المحفزة للموظفين مثل: البيئة المكانية، والأدوات المساعدة في العمل، تساعد على الأداء الجيد في العمل.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة الوعي بأهمية التدريب في حياة الموظف، واعتباره دافعا لرفع مستوى أدائهم من خلال تزويدهم بالمعارف والمؤهلات المساعدة، والأخذ بتشجيع مناقشة الأخطاء والتحديات لمعرفة أسبابها وكيفية تجنبها في المستقبل، والعمل على إشراك الموظفين في بعض القرارات الهامة في مجال تخصصهم، والسعي في تنمية وغرس الثقافة الإبداعية للموظفين.

المراجع :

١- إبراهيم، عبدالستار (٢٠٠٢) : الإبداع قضاياه وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

٢- أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٣) : الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين،

١٦- المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الشرقية (٢٠١٧) : دليل الإحصاء السنوي، قسم الإحصاء والمؤشرات.

- 17- Amabile, Teresa M., (1998). :**How to kill Creativity, Harvard Business Review**, Sep-Oct.
- 18- Andeason, J, V, (1992). :**Weirder than fiction : The reality and myth of creativity** . Academy of Management Executive.
- 19- Bartholomay, Tom; Wallace, Teri; Mason.(2001),ChristineThe Leadership Factor: **A Key to Effective Inclusive HighSchools.Council for Exceptional Children, Special Education Programs (ED/OSERS), Washington , Institute for Community Integration, 109 Pattee Hall, 150Pillsbury.**
- 20- Birkshaw, Julian & Hood, Neil, (2001). : **Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries', Harvard Business Review**. March.
- 21- Bruno, F.C, (2008). : **Leadership and Performance beyond expectations**. Eleader Bangkok.(www.g-casa.com/E-leader-Thailand-program.htm.)
- 22- Drazin, Rpbert & Schoonhoven, Claudia Bird, (1996). : **Community, Population, and Organization effecs on Innovation : Amultilevel Perspective"**, **Academy of Management Journal**. Vol.39, No.5:1066.
- 23- Drucker. Peter, (1998). :**The Dis Innovation, Harvard Business Review**. Nov-Dec.

غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- ١١- جبرة، محمد أحمد محمد (٢٠٠٥) : **الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري باستخدام الشبكة الإدارية**، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- ١٢- جرادات، عزت، وعماد الدين، منى (٢٠٠٠) : **التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.**
- ١٣- الهويدي، زيد (٢٠٠٤) : **ماهية الإبداع (اكتشافه-تنميته)**، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات.
- ١٤- الويشي، السيد فتحي (٢٠١٣) : **الأساليب القيادية-الأخلاق الإدارية-استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.**
- ١٥- اليعربي، علي سيف (٢٠١٣) : **مشكلات التخطيط الاستراتيجي بمدارس التعليم الأساسي بمحافظة شمال الشرقية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة نزوى، سلطنة عمان.**