

## تطوير الموارد البشرية في جامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي

عبد الرحمن بن سالم بن حمدان القاسمي

### المقدمة:

التميز والجودة النوعية في الأداء كاتجاه  
تطويري معاصر.

وتسعى سلطنة عمان من خلال  
الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الموارد البشرية  
وهي إحدى الاستراتيجيات الرئيسية المعتمدة  
لتحقيق الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني  
( ٢٠٢٠ م ) إلى إحداث تطور كمي ونوعي  
في كافة مجالات التعليم العام والتعليم الفني  
والتدريب المهني والتعليم العالي والخدمات  
الصحية. وذلك من خلال تحقيق التوازن  
الاقتصادي والنمو المتواصل، وتنويع مصادر  
الدخل، وتنمية القطاع الخاص فكل ذلك لن  
يتأتى دون وضع استراتيجية واقعية ومرنة  
لتنمية الموارد البشرية وبصفة خاصة في  
التعليم العالي.

### مشكلة الدراسة:

خطا التعليم العالي في سلطنة عمان  
خطوات سريعة وثابتة؛ حيث شجعت السلطنة  
التعليم بكل إمكاناتها، ورصدت ما يحتاج إليه  
من إمكانات مادية وبشرية، وذلك لأهميته في  
تخريج كفاءات وطنية مؤهلة، كما أولت  
السلطنة اهتماماً بالغاً بقضية تنمية الموارد  
البشرية، وجعلت منها هدفاً استراتيجياً منذ

أصبحت جودة أداء التعليم العالي  
موضع اهتمام كبير على الصعيدين العربي  
والعالمي، حيث إن الجامعة تمثل بيت  
الخبرة في المعرفة والسلوك الإنساني، ولا  
يقصر دورها على تزويد الطلبة بالمعارف  
داخل القاعات الدراسية فقط، بل يتعداها إلى  
النهوض بالمجتمع، وقيادة عمليات التغيير  
والتطوير لتحقيق أهداف التنمية الشاملة في  
المجتمعات المختلفة.

لذا اتجهت كثير من الدول إلى  
التسابق والتحسين في كل ما تقوم به  
جامعاتها من أنشطة، وما تطبقه من أساليب  
وتقنيات، وكل ما تقدمه من برامج من أجل  
تحقيق التميز، حيث أصبح السعي نحو  
التحسين المستمر للتميز في الأداء السمة  
الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن  
في كافة أنواع المؤسسات وبخاصة  
المؤسسات التعليمية من أجل إحداث نقلة  
نوعية في المخرجات وتميزها ، ولذلك  
تشهد الجامعات على المستوى العالمي  
محاولات جادة لتطويرها وتحديثها، وتقييم  
الأداء وتحسينه من خلال التأكيد علي مفاهيم

مطلع النهضة في السبعينات ، وفي الوقت الحاضر تبنت الحكومة مفهوماً واسعاً لتنمية الموارد البشرية على حسب ما جاء في الرؤية المستقبلية للاقتصاد العُماني - عُمان ٢٠٢٠م، هذه الرؤية تتمحور في أن الانسان غاية للتنمية وليس وسيلة لتحقيقها وعليه فقد اهتمت كافة الخطط التنموية المتعاقبة على تنمية الموارد البشرية وفق هذا المفهوم الواسع (من خـطاب السلطان قابوس - افتتاح الفترة الخامسة لمجلس عمان لعام ٢٠١١م).

لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطوير الموارد البشرية بجامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الاكاديمي، على الرغم من وجود جهة مرجعية للمتابعة والتدقيق على الجامعات الخاصة بسلطنة عمان وهي الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي التي حددت معايير للجودة شملت كل مدخلات وعمليات مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بما فيها الموارد البشرية الا أنه ومن خلال استطلاع أولي أجري مع عدد من العاملين في جامعة صحار يبدو للباحث أن هناك فجوة قائمة بين ما يعرف وما يمارس أي بين النظرية والتطبيق فيما يتعلق بارتباط تطور الموارد البشرية وادائه في جامعة صحار بمعايير الهيئة العمانية للاعتماد

الأكاديمي. مما يجعلها أمر جدير بالدراسة والبحث.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير الموارد البشرية بجامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية تتمثل في الآتي:

١. ما الإطار الفكري لمعايير الهيئة العامة

للاعتماد الأكاديمي للجامعات؟

٢. ما الإطار الفكري لعملية تطوير

الموارد البشرية؟

٣. ما واقع تطوير الموارد البشرية بجامعة

صحار في ضوء تطبيق معايير الهيئة

العمانية للاعتماد الأكاديمي؟

٤. هل يختلف واقع تطوير الموارد

البشرية في ضوء معايير الهيئة العامة

العمانية للاعتماد الأكاديمي بجامعة

صحار باختلاف متغيرات الدراسة؟

٥. ما التصور المقترح لتطوير الموارد

البشرية بجامعة صحار في ضوء

معايير الهيئة العمانية للاعتماد

الأكاديمي في سلطنة عمان؟

#### أهداف الدراسة:

لذا فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق

الهدف الرئيس التالي :

التعرف على كيفية تطوير الموارد البشرية بجامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي.

**ويتفرع عن الهدف الرئيس  
الأهداف الفرعية التالية :**

١. التعرف على الإطار الفكري لمعايير الهيئة العامة للاعتماد الأكاديمي بسلطنة عمان ؟

٢. التعرف على الإطار الفكري لعملية تطوير الموارد البشرية ؟

٣. التعرف على واقع تطوير الموارد البشرية بجامعة صحار في ضوء تطبيق معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي؟

٤. الكشف عن وجود اختلاف في واقع تطوير الموارد البشرية في ضوء معايير الهيئة العامة العمانية للاعتماد الأكاديمي بجامعة صحار باختلاف متغيرات الدراسة .

٥. تقديم تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بجامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي في سلطنة عمان.

#### **أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها الدراسة الأولى حسب علم الباحث التي

تتناول موضوع البحث ولعلها تساهم فيما يلي :

- جاءت هذه الدراسة متزامنة مع توجهات سلطنة عمان في الاهتمام بالموارد البشرية. لتحقيق التنمية الوطنية في مختلف المجالات ، حيث تحتاج السلطنة إلى مزيد من القوى العاملة الأكثر تعليماً وتخصصاً لذا حرصت مؤسسات التعليم العالي على تطوير قدراتها لتحقيق الجودة والتميز في مدخلاتها ومخرجاتها .
- الحاجة إلى رفع تصنيف الجامعات العمانية من خلال تقديم تعليم عالي الجودة ومطلوب فكرياً ووظيفياً للمحافظة على موقعها الريادي في توفير خدمات التعليم العالي على الوجه الذي يحقق أهدافها وأهداف التنمية البشرية في السلطنة .

#### **منهج الدراسة:**

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي فمن خلاله يمكن التعرف على أساليب تطوير الموارد البشرية بجامعة صحار ومدى التزامها بمعايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي وذلك بما يساعد الباحث في تحليل نتائج البحث وتفسيرها واستخلاص أدلتها العلمية من خلال النتائج في محاولة لتعميم الفائدة.

## حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة الحالية وإمكانية تعميم نتائجها على الحدود التالية :

**الحدود الموضوعية:** وتتمثل بتقديم تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية في جامعة صحار ومدى التزامها بمعايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي (تخطيط وإدارة الموارد البشرية- خصائص الكادر الوظيفي- التوظيف والاختيار- الأنشطة التعريفية للموظفين- التطوير الوظيفي- تخطيط الأداء وتقويمه - الترقيات والحوافز- انهاء الخدمة - المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين - التعمين ) .

**الحدود الجغرافية:** وتتمثل في جامعة صحار بسلطنة عمان.

**الحدود البشرية:** وتتمثل في أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة صحار بسلطنة عمان.

**الحدود الزمنية:** طبقت هذه الدراسة في العام الأكاديمي ٢٠١٧-٢٠١٨م .

## مصطلحات الدراسة:

**التطوير،** يعبر عن "تحسين أداء الموارد البشرية بجامعة صحار للوصول إلى مستوى أفضل في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي " .

## الموارد البشرية Human

**Resources:** هي مجمل عمليات

التأهيل والتدريب والتعليم التي تستهدف بها جامعة صحار القوى العاملة لديها بهدف تحسين أداء العمل وجودة الإنتاج.

## جامعة صحار SUHAR

**UNIVERSITY:** هي أول جامعة خاصة في سلطنة عمان تقع في ولاية صحار بمحافظة شمال الباطنة تبعد حوالي ٢٠٠ كم شمال العاصمة مسقط تحتوي على ٦ كليات متنوعة هي ( كلية إدارة الأعمال - كلية الحاسوب وتقنية المعلومات - كلية التربية والآداب - كلية الهندسة - كلية دراسة اللغات - كلية الحقوق) .

## الاعتماد الأكاديمي Academic

**Accreditation:** هو " مجموعة الإجراءات التي تقوم بها الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لتقويم الموارد البشرية بجامعة صحار للتأكد من توفر الحد الأدنى من متطلبات الجودة والتميز في الأداء " .

## معايير الاعتماد الأكاديمي Criteria

**for academic accreditation:** هي " المواصفات والشروط التي لا يمكن بدونها الوصول إلى قرار الاعتماد الأكاديمي للبرامج والمؤسسات الراغبة في الحصول على هذا الاعتماد " .

## الهيئة العمانية للاعتماد

## الأكاديمي Oman Academic

**Accreditation Authority:**

هي مؤسسة معنية بالترخيص والاشراف والتدقيق على مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان أنشئت بموجب المرسوم السلطاني رقم ٥٤ / ٢٠١٠ .

#### الدراسات السابقة:

قسم الباحث هذه الدراسات وفق ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث إلى محورين الأول : دراسات تناولت الموارد البشرية ، والثاني : دراسات تناولت الاعتماد الأكاديمي بالجامعات .

#### المحور الأول:دراسات تناولت

#### الموارد البشرية :

١-دراسة الفزاري (٢٠٠٩) بعنوان : "أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، هدفت الدراسة إلى التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية، وتحليل برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (التعليم - التدريب - البحث العلمي) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومدى مواكبتها لمحاولات وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التقويمي باستخدام المسح الاجتماعي، وتمثل مجتمع الدراسة في

(١٤٠) من الذكور والإناث من (القيادات الإدارية العليا، والوسطى، والتنفيذية) من جميع العاملين الموجودين وقت إجراء الاستقصاء في وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، ومنطقة الباطنة شمال التعليمية، وكانت الاستبانة أداة للدراسة وجمع البيانات، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- وجود علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة.

٢-وجود تفهم من جانب المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بناء خطط التعليم لمواكبة الثورة التكنولوجية المعاصرة ومحاورها الرئيسية والوفاء بمتطلباتها، وتطوير الخطط والبرامج والمناهج التعليمية وفق المستجدات التكنولوجية المتطورة.

- توجد علاقة طردية موجبة وقوية بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية

وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم على مواجهة التحديات الحالية والتعامل مع الفرص المستقبلية لهذه الثورة.

٣-دراسة سولتاني وآخرون (soltani, et., al, 2009)

إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في إدارة الأداء: بعض الأدلة" ، وهدفت الدراسة إلى مقارنة مدخلي إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء، حيث تم إجراء دراسة مسحية لتوفير معلومات حول الوضعية الحالية لتقييم الأداء في منظمات المملكة المتحدة، من خلال التركيز على فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر الأساس الجوهري لتقييم الأداء، وأن هناك علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفاعلية الأداء، وأن فاعلية برامج إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مستوى رضا العاملين، وعلى الروح المعنوية لديهم، والثقافة التنظيمية، وأن تحقيق متطلبات نجاح برامج الجودة يتطلب إعادة التفكير في أساليب تقييم الأداء المتبع في المنظمة.

٤-دراسة اليعقوبي (٢٠١١) بعنوان: "واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان"، هدفت الدراسة معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) إدارياً وتربوياً من مختلف مناطق السلطنة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (٢٦) فقرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة النتائج التالية : أن هناك وعياً عالياً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، وأوضح المستجيبين بأهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، كما توصلت إلى وجود مجموعة من العوائق التي تحد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

المحور الثاني : دراسات تناولت الاعتماد الأكاديمي :

١-دراسة (الزاوي ، 2014) بعنوان: "درجة تطبيق معايير الاعتماد في الجامعات اليمنية الخاصة ومعوقاتهما ومقترحات التطوير" ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية الخاصة من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات ، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (163) فردا منهم (102) أكاديميا ، (61) إداريا) في الجامعات اليمنية الخاصة، واستخدمت الدراسة استبانة وأسئلة مفتوحة كأداة لتحقيق أهدافها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك معوقات تحد من تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي في الجامعات اليمنية الخاصة من أبرزها عدم الإلمام بمعايير الاعتماد وآليات التطبيق ، كما قدم أفراد عينة الدراسة مجموعة من المقترحات لتطوير تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي أبرزها تقديم برامج تدريبية وتوعية لنشر ثقافة الاعتماد الأكاديمي .

٢- دراسة (David Patton 2015) بعنوان: " مؤشرات الأداء في التعليم العالي: تحليل إيرلندا الشمالية ٢٠١٣ " ، وهدفت الدراسة إلى تقديم ملخص عن مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي بإيرلندا الشمالية لعام ٢٠١٣" ، وتقديم معلومات احصائية جمعها فرع الأبحاث والإحصائيات في إيرلندا الشمالية عن مؤسسات التعليم العالي وكليات التعليم ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن احصائيات مؤشرات الأداء كانت كالتالي : مشاركة المجموعات صاحبة التمثيل الأقل ، معدلات عدم الاستمرار ، استئناف الدراسة بعد مرور عام ، نتائج التعلم المتوقعة ، الطلاب المستلمين مخصصات الطلاب ذوي الإعاقة .

٣-دراسة (عيسان ، ٢٠١٧) بعنوان: " واقع إدارة الاعتماد البرامجي في جامعة السلطان قابوس" ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الاعتماد الأكاديمي ومعايير ، والجهود التي بذلتها جامعة السلطان قابوس للحصول على الاعتماد البرامجي ، وطبقت الدراسة على جميع عينة عشوائية قوامها (120) من الأكاديميين العاملين في مراكز الجودة بكليات الجامعة ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها ،

اهتمامها بتطوير الموارد البشرية بجامعة صحار بسلطنة عمان في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي.

#### الإطار النظري للبحث :

ويتناول الإطار النظري تطوير الموارد البشرية في جامعة صحار ، وأهم المعايير التي وضعتها الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي ، وذلك على النحو التالي :

**أولا : تطوير الموارد البشرية في جامعة صحار :**

إن الإيقاع السريع الذي فرضته العولمة على المؤسسات جعل من العالم الكبير قرية صغيرة حيث أصبحت حرية نقل البضائع وحركة تداولها أكبر بكثير عن أي وقت مضى مما جعل المنظمات تخطو خطوات واسعة لتتكيف مع الواقع من خلال بناء استراتيجيات للموارد البشرية.

وتهتم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية بالتأكيد على ديمومة المنظمة واستمرارها، وذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الخطط والبرامج التطويرية وتوزيع الموارد اعتمادا على العوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك المؤاممة فيما يتعلق بصياغة الأهداف وتحقيقها على المستوى التنظيمي، وترى الإدارة العليا أن استراتيجيات تطوير الموارد البشرية عملية

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم الدروس العوامل التي ساعدت جامعة السلطان قابوس على حصولها على اعتماد برامجها الأكاديمية يتمثل في: دعم الإدارة العليا لجامعة السلطان قابوس لعملية التطوير والاستعداد لاعتماد برامجها، وإشراك المنتفعين من مخرجات البرامج في عملية التطوير ، والشفافية والوضوح في العمل ، وتوظيف جميع الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعة .

من خلال عرض الدراسات السابقة يتبين أن بعضها اهتم بتنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة والجودة الشاملة ، بينما ركزت الدراسة الراهنة على الاهتمام بتطوير الموارد البشرية في جامعة صحار في ضوء بعض معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لإيجاد منظومة للتقييم تستند إلى المعايير العالمية لتطوير الموارد البشرية وتحقيق الجودة في البحث العلمي والأداء بالجامعة .

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في المزيد من الاطلاع على الأدب الإداري التربوي والأطر النظرية، والتي قد تساعدها في بناء الإطار النظري، والدراسات السابقة ، كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في



ذات أهمية لبناء رؤية المنظمة وتطويرها، وتحقيق أهدافها المنبثقة عن استراتيجية الأعمال، الوظائف، واستراتيجية المنظمة ككل (Stewart & Goldrick, 1996, 39).

ويمكن تعريف استراتيجية تطوير الموارد البشرية بأنها "خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية، ويفترض بالمنظمات أن تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية، وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة" (العنزي & الساعدي، ٢٠٠٧).

وبناء على الدراسات الأدبية السابقة والمراجع تتعدد استراتيجيات تطوير الموارد البشرية طبقاً لطبيعة عمل المنظمة ومنها ما يركز على تطوير منظومة القيم الشخصية والتنظيمية مثل دراسة (الشبلي، ٢٠١٨) ودراسة (Kolb, 2014)، كما تشير دراسة (الطهراوي، ٢٠١٠) و (المير، ٢٠٠٧)، و (Havvy & Novicevic, 2003)، إلى عدد من

الاستراتيجيات مثل استراتيجية التنوع البشري والفكري، استراتيجية التمكين والتعليم المنظمي، استراتيجية التكيف والتغير المستمر، استراتيجية التطور الفني المهاري والإداري، استراتيجية التعليم والتدريب المستمر، استراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي، وتساهم هذه الاستراتيجيات بشكل فعال في تطوير الأداء المؤسسي ومن ثم تحسين قدرة المؤسسات على العطاء، وهذا عرض لأهم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية:

#### ١- استراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري:

ارتبطت هذه الاستراتيجية بمفهوم إدارة الموارد البشرية العالمية والتي تتطلب من إدارة الموارد البشرية التوسع في أداء وظائفها إلى المستوى العالمي والخروج من إطار التفكير الداخلي أن هذا الأمر يتضمن البحث عن الموارد البشرية المتنوعة وفهم واستيعاب الثقافات المتعددة من خلال التأسيس لقيم وممارسات عامة لا تتعارض مع تلك الثقافات. (Havvy & Novicevic, 2003).

وحتى تتمكن المنظمات من إكتساب ميزة تنافسية وتحقيق التفوق لأبد من وجود تحولات ثقافية داخلها، بحيث يحدث نوع من التوحد الثقافي بين ثقافة المؤسسة والإدارة والعاملين وكذلك ثقافة المجتمع، هذا التوحد الثقافي يساعد على التأكيد على القيم المشتركة

بينهما (الصررايرة والعساف ، ٢٠٠٨ : ٣٤) ، وعليه فإن منظومة القيم الثقافية لمؤسسات التعليم تتشكل من تفاعل ثلاثة منظومات أساسية هي :

- منظومة القيم والتي تعبر عن الثقافة السائدة في المجتمع .

- منظومة المعارف التي يكتسبها الفرد نتيجة تفاعله المستمر مع بيئته التي تحيط به ، وتشمل القواعد والمبادئ العامة والنظريات العلمية والقدرات التعليمية التي لا بد للموارد البشرية من اكتسابها لتلبية متطلبات الوظيفة في مؤسسات التعليم العالي حتى تستطيع تحقيق أهدافها التنظيمية والمتمثلة في جودة المخرجات التعليمية (Kolb,2014:42) .

- منظومة المهارات والخبرات الاجتماعية مثل العادات والتقاليد والمهارات الفنية التي تحكم العلاقات الاجتماعية والمهنية سواء في الحياة العامة أو العملية (شلبي ، ٢٠١٨ : ٦٢) .

ما سبق من منظومات يتفاعل مع بعضه البعض ليشكل نسقا عاما يضيف على مؤسسات التعليم العالي العمانيّة الطابع والهوية الثقافية التي تعبر عن وجودها وقدرتها على قيادة عملية التجديد

والتطوير والتغيير ، ولعب دورا في عملية الإحلال الثقافي اتجاه إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي ، والتي تكون (قيمة الفعالية) هي قيمتها الإدارية العليا التي يتوحد تحت رايتها كل القوى ذات التأثير في مؤسسات التعليم العالي العمانيّة (صادق ، ٢٠٠٣ : ٥٤٦) .

مما سبق يتبين أن الفئة المبحوثة في الدراسة الحالية من أعضاء هيئة التدريس والإداريين في جامعة صحار من الممكن أن يقدموا أفضل ما لديهم إذا ما نجحت المؤسسة التعليمية في تعزيز انتمائهم لها .

## ٢- استراتيجيّة أسلوب التمكين والتعلم المنظمي:

وفقا لهذه الاستراتيجية تسعى إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية من خلال المساهمة في إدارة المعرفة ونشر ثقافة المعرفة في المنظمة، الذي يؤدي إلى تمكين العاملين فيها. وان هذه الاستراتيجية تستند إلى الجوانب الآتية: (المير، ٢٠٠٧ : ٢٤)

أ- المحافظة على العاملين أصحاب الخبرات الجوهرية ومنحهم الحوافز المشجعة على الاستمرار ويتم ذلك من خلال توفير واستقطاب الموارد البشرية المتنوعة معرفيا .

ب- تعزيز عمليات الابتكار والإبداع وذلك بنقل القضية بما تتضمنه من معرفة كجزء من سياسة تنمية الموارد البشرية والمادية لبناء قاعدة معرفية.

ج - الاستفادة من مصادر المعرفة العالمية، وتبني فكر عالمي للموارد البشرية، وتطوير فكر عالمي لدى الموارد البشرية لدى المنظمة. (عباس، ٢٠٠٣: ٢١).

### ٣- استراتيجية التكيف والتغير المستمر:

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات عندما تواجه الأخيرة بيئات سريعة التغير الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات كبيرة وهائلة في العديد من جوانب المنظمة كالهيكلة التنظيمي والاستراتيجية والسياسات والموارد البشرية ومن هنا فان إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير موارد بشرية قادرة على التكيف وإحداث التغييرات المطلوبة لمواجهة مثل تلك البيئات فضلا عن تصميم الوظائف المختلفة وإعادة تصميمها لتكون أكثر مرونة وتحرا. (برنوطي، ٢٠٠٧: ٣٦)

### ٤- استراتيجية التطور الفني والمهاري والإداري:

تحرص إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الاستراتيجية إلى تطوير الأفراد وتأهيلهم للقيام بوظائف ومهام مستقبلية من

خلال تطوير قدرات الأفراد وإكسابهم مهارات وخبرات ومعارف جديدة تمكنهم من مواجهة التحديات المستقبلية وإكساب المنظمة مزايا تنافسية (النمر وآخرون ، ٢٠٠٦: ٢٤٦).

### ٥- استراتيجية التعليم والتدريب المستمر:

لا بد للمنظمة إذا ما أرادت البقاء والاستمرار أن تعمل على إدامة مهارات أفرادها ومنع تقادمها حتى يكونوا قادرين على أداء وظائفهم ومهامهم الحالية. إن هذه الاستراتيجية تتطلب من إدارة الموارد البشرية استحداث برامج تطويرية للعاملين وتمكينهم من القدرة على التكيف وإيجاد برامج التعليم والتدريب المستمر ومنح الحوافز التشجيعية. (المير، ٢٠٠٧: ٤٣)

### ٦- استراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي:

حتى تحقق إدارة الموارد البشرية مفهومها الحديث كشريك استراتيجي في المنظمة لا بد وأن تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية التعامل بفاعلية مع متطلباتها المختلفة لا بد من تبني استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أساس التفكير الاستباقي والتنافسي من خلال التوجه العالمي من الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية والعمل على تكوين ميزة تنافسية ضمن الاستقطاب الناضج والتقييم الاستباقي. (المير، ٢٠٠٧: ٥٢)

مما سبق يتبين أن هذه الاستراتيجيات الست تؤثر بشكل مباشرة في تطوير الموارد البشرية وتقدم النشاط البشري في المنظمات المختلفة .

وفي إطار المتغيرات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كان لزاما على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية تبني استراتيجيات تطويرية قائمة على عدد من القواعد تتمثل في الآتي:

- تمكين العاملين: من خلال تنمية مهارات العاملين على اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم ووضع ثقافة تنظيمية تشجع على تبني ثقافة خدمة العمل في المقام الأول، وربط المكافآت والحوافز بأشكالها المختلفة بالأداء بما يضمن المساواة والعدالة لتحفيز وتنشيط العاملين وغرس قيم الالتزام بأهداف المؤسسة التعليمية (الصريرة والعساف ، ٢٠٠٨ ، ٣٥).

- اعتماد معايير علمية لقياس الأداء: لكي تتم عملية التطوير المعرفي والمهاري وتحسين وتطوير أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة التعليمية لابد من توافر أليات يتم من خلالها قياس وتقييم أداء العاملين بشكل مهني وعلمي ومستمر يمكن من خلاله تحديد تحديد نقاط التطوير أو التعديل أو التغيير لكي يتم

تحسينها عن طريق التدريب والتطوير، وفي الوقت ذاته تحديد نقاط الابتكار والإبداع لاستثمارها في تحقيق جودة الأداء المؤسسي(المير ، ٢٠٠٧ : ١٢١).

- التطوير المعرفي والمهاري : من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين وإدخال تقنيات وأساليب إدارية لتحسين الإداء ، وخفض النفقات والعمل على تحديد المعارف والمهارات التي تحتاجها الموارد البشرية.(الطهراوي ، ٢٠١٠ : ٤٠)

- تطوير البرامج الدراسية والخطط واعتماد مناهج حديثة تتفق واحتياجات خطط التنمية وسوق العمل ، مع وضع منظومة للتقييم تعتمد على معايير عالمية من خلال إنشاء مراكز للجودة داخل مؤسسات التعليم لحثها على المنافسة وتحقيق معايير الجودة في الأداء والبحث العلمي .

**ثانيا : المعايير الأكاديمية العُمانية :**

وضعت الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي تسعة معايير يجب أن يتم تبنيها من قبل جميع مؤسسات التعليم العالي في القطاع العام والخاص في سلطنة عُمان اعتبارا من العام الأكاديمي ٢٠٠٩-٢٠١٠م، وذلك ما تم نصه في القرار الوزاري رقم ٢٠٠٨/٧٢، وتم اعتماد هذه المعايير في يونيو ٢٠٠٨م ،

وهناك تسعة معايير حددتها الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي لمنح الاعتماد الأكاديمي للجامعات والكليات الخاصة بسلطنة عمان وهي:

#### **المعيار الأول: حاكمية المؤسسة وإدارتها:**

تزويد مؤسسات التعليم العالي بالقيادة القادرة على التوجيه والإدارة يشجع على تحقيق معدلات أفضل للأداء الأكاديمي ويزيد من فاعلية المؤسسة التعليمية ، وتنجح المؤسسة في تحقيق هذا المعيار عندما تمتلك القادة الذي يكرسون أنفسهم لتحقيق رسالة ورؤية أفضل للتخطيط والإدارة في إطار السياسات والأنظمة التي تضمن تحقيق المساءلة الإدارية والمالية ، والتوازن بين التخطيط على مستوى الإدارات والوحدات والأقسام . (www.oaaa.gov.om)

#### **المعيار الثاني: تعلم الطلبة بطريقة المقررات الدراسية ومصادر التعلم :**

يجب على المؤسسات التعليمية أن تخطط لمصادر التعلم ويشمل ذلك المكتبات والترتيبات التي تساعد على توفير الحد المناسب من المراجع الالكترونية وغيرها من المراجع التي يحتاجها الطلاب لتلبية احتياجات المقررات الدراسية مع سهولة الوصول إليها ، ويجب على أعضاء هيئة التدريس تقديم معلومات باحتياجات المراجع

والمصادر للعمل على توفيرها) آل مهدي ، ٢٠١٤: (١١) .

#### **المعيار الثالث: تعلم الطلبة بطريقة البرامج الأكاديمية البحثية.**

يجب أن تكون لدى المؤسسة التعليمية سياسات فعالة لضمان أن جميع البرامج التعليمية فيها تحقق مستويات عالية للتعليم والتعلم من خلال متابعة الأداء وتقديم الخدمات المساندة على مستوى المؤسسة التعليمية ، وأن تكون نواتج تعلم الطلاب محددة بدقة متناهية ومتسقة مع متطلبات المؤهلات الوطنية والتوظيف ، ومع المعايير المحددة في حق التخصص المعنى ، والبرنامج ليس فقط ما يحدث داخل القاعات الدراسية ، والمكتبة والمختبرات ومراكز الحاسوب ، وإنما تشمل نشاطات الطلاب والمحاضرات والمعارض ، كما أن المناهج الدراسية يجب أن تكون ديناميكية ذات صلة برسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها ، وينبغي تعديلها حسب ما تتطلبه الحاجات التعليمية والاجتماعية والمجتمعية ، كما يجب على المؤسسة التعليمية أن تحقق توازن بين التعليم العام والمجال التخصصي طبقا لغاياتها وفلسفتها ، كما يجب أن يكون أعضاء هيئة التدريس مؤهلين للقيام بمسئولياتهم التدريسية ، وأن يشركوا الطلاب في الأنشطة التدريبية

لتحسين كفاءاتهم.(www.oaaa.gov.om)

العمل على تحسين صورتها وسمعتها ،  
ويجب أن تتضمن إسهامات المؤسسات  
التعليمية في خدمة المجتمع أنشطة وخدمات  
لمساعدة الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات  
المحلية خارج المؤسسات التعليمية، ويراعي  
أن لا تدرج ضمن الاسهامات المتوقعة من  
المؤسسة تحت هذا المعيار أمور مثل :  
المساعدات المالية ، الأنشطة الطلابية ، تقديم  
برامج أكاديمية تنتهي بمؤهلات، وإنما يجب  
أن تتضمن المشاركة في المشاريع البحثية  
والتطويرية ، وفي برامج التعليم المجتمعي  
التي تقدم مجانا أو بمقابل ( الدخيل ،  
٢٠١٤ : ٨٨ ) .

#### المعيار الرابع: أبحاث الأكاديميين والخدمات الاستشارية:

على المؤسسة التعليمية أن تضع  
استراتيجية للبحث العلمي تتفق مع رسالتها  
وطبيعتها ، وأن يشارك جميع أعضاء الهيئة  
التدريسية في أنشطة البحث العلمي في  
مجالات تخصصاتهم ، وأن يؤثر ذلك على  
تطوير أداءهم الذاتي ، ويجب أن تتوفر  
المرافق والتجهيزات ( العريمي ، ٢٠١٥ :  
٥٦ ) .

#### المعيار الخامس: المشاركة في المجتمع المحلي والقطاع الصناعي :

كما يجب على مؤسسات التعليم العالي  
أن تقيم علاقات مع القطاع الصناعي المحلي  
وأرباب الأعمال حيث تساعد هذه العلاقات  
على تقديم برامج ودورات تخدم اهتمامات  
الفرد والمجتمع ، كما تسمح المؤسسات  
التعليمية لأصحاب الأعمال بالانضمام إلى  
اللجان الاستشارية التي تنظر في برامج  
المؤسسة وأنشطتها . ( المجاهد ، ٢٠١٧ :  
٧٢ ) .

يجب النظر إلى المشاركة في خدمة  
المجتمع المحلي بصفتها مسئولية مهمة من  
مسئوليات مؤسسات التعليم الجامعي ، وأن  
تتوافر الخدمات والمرافق لدعم عمليات  
تطوير المجتمع ، لذا يجب تشجيع أعضاء  
هيئة التدريس وغيرهم من العاملين  
بالمؤسسات التعليمية على المشاركة في  
خدمة المجتمع من خلال الندوات التي  
تناقش فيها القضايا المهمة في المجتمع ،  
وأن تكون المعلومات عن المؤسسات  
التعليمية وأنشطتها معروفة ، ويجب أن  
تتابع المؤسسات نظرة المجتمع لها وأن  
تتبنى الاستراتيجيات المناسبة من أجل

#### المعيار السادس: خدمات الدعم الأكاديمي :

تنفذ مؤسسات التعليم العالي نهجا  
مخططا جيدا ومدارا جيدا لتقديم الدعم  
الأكاديمي والخدمات التي تساعد الطلاب على  
تحقيق أهدافهم التعليمية. مثل خدمة الإرشاد

الأكاديمي في الجامعة ودعمها التعليمي ومواردها التعليمية يمكن الوصول إليها ومناسبتها على نحو كاف الموارد لدعم الطلاب. كالتسجيل والمكتبة وتكنولوجيا المعلومات والتعلم، ويتم توفيرها بشكل مناسب وفعال لدعم الطلبة داخل الجامعة وأنشطة البحث العلمي.

وتنفذ هذه المؤسسات نهجا استراتيجيا لتخطيط وإدارة خدمات الدعم الأكاديمي والتي تتماشى مع مهمتها، وتوفير البرامج الأكاديمية، والمتطلبات الخاصة بالطلاب. ويتم توفير الموارد الكافية لخدمات الدعم الأكاديمي ورصدها بانتظام لتيسيرها التحصيل الدراسي للطلاب ( وزارة التعليم العالي العمانية ، ٢٠١٤: ١٩٤).

ويتكون المعيار من سبع أجزاء وهم: تخطيط وإدارة خدمات الدعم الأكاديمي، والتسجيل وسجلات الطلاب، والمكتبة، وخدمات تكنولوجيا المعلومات والتعلم، والإرشاد الأكاديمي، ودعم تعلم الطلاب، وموارد التعليم والتعلم ( <http://www.oaaa.gov.om>).

**المعيار السابع: الطلبة وخدمات الدعم الطلابي:**

إن نظم إدارة الطلاب ، وخدمات الدعم الطلابي ضرورية من أجل فاعلية عمل المؤسسة الجامعية، كذلك فإن إدارة

القبول والتسجيل لها دور كبير في إطلاع الطلاب على التشريعات وأنظمة المؤسسة ، كما أن المؤسسة مسؤولة عن توفير العديد من الخدمات المساندة لضمان بيئة آمنة وصحية للطلاب ، والمساهمة في نموهم الأخلاقي والثقافي والجسدي ، وتختلف نوعية الخدمات الطلابية من مؤسسة إلى أخرى طبقا لطبيعتها وفلسفتها وحجم طلابها ، وينبغي أن تقدم الخدمات الطلابية كعنصر أساسي من عملية التدريس، كما ينبغي نشر الخدمات الطلابية بشكل كافي وخضوعها للتقييم بانتظام والعمل على تحسينها كجزء من عملية الاعتماد لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي . (الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي، ٢٠١٦: ٨).

**المعيار الثامن: الموظفون وخدمات الدعم الوظيفي:**

جاء المعيار الثامن متماشيا مع الإطار النظري وأهداف الدراسة، كما أن هذه المعايير جاءت متكاملة وهذا يقودنا إلى التعرف على مبررات تطبيق المعيار الثامن دون غيره حيث يتضح ذلك من العرض الآتي ( وزارة التعليم العالي العمانية ، ٢٠١٤: ٢٠١):

(١) تتابع المتغيرات العالمية المعاصرة، والتي تؤثر في جودة أداء الموظف ومنها: التقدم العلمي، تقدم التقنيات والاتصالات، الثورة الاقتصادية.

وقد اشتمل هذا المعيار على عدة محاور ارتكزت عليها هذه الدراسة وهي : تخطيط وإدارة الموارد البشرية ، خصائص الكادر الوظيفي ، التوظيف والاختيار ، الأنشطة التعريفية للموظفين، التطوير الوظيفي ، تخطيط الأداء وتقييمه ، الترقيات والحوافز الأخرى ، إنهاء الخدمة ، المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين ، التعميم.

**المعيار التاسع: خدمات الدعم العامة (قرار مجلس التعليم العالي رقم ٢٠٠٨/١٣):**

وبتحليل هذه المعايير ومدى ارتباطها بالدراسة الحالية تبين أن المعيارين السادس والثامن هما الأكثر علاقة بالموارد البشرية لذلك تم تحليل كل منهما على حدة حيث تبين أن المعيار الثامن هو الذي يعني بتطوير الموارد البشرية وبالتالي تم التركيز عليه في الاستبيان كما سيتضح لاحقاً.

ما سبق من معايير يجب على مؤسسات التعليم العالي العماني سواء الخاصة أو الحكومية الالتزام بها عند وضع غاياتها وأهدافها وبرامجها وخططها حتى تصل لمستوى يقارب المعايير الدولية في تقديم برامج جديدة إضافية، كما يلاحظ أن تطبيق معايير الاعتماد يعتمد على العنصر البشري من أعضاء الهيئات التدريسية وإداريين حيث يقع على عاتقهم مسؤوليات ومهام جسام من تطوير الذات وبخاصة في مجال المعرفة

(٢)المعلم اليوم هو المخطط لعملية التعليم، ومن يقوم بإدارتها وتوجيهها، بمشاركة طلابه والتفاعل معهم ومساعدتهم، وليس كالمعلم التقليدي الذي يهتم بنقل المعلومات وتلقينها للطلاب.

(٣)تزيد من وعي الموظفين بمفهوم الجودة وأساليبها وأهدافها، ومتطلبات تطبيقها خاصة فيما يتعلق بأداء المعلم ومسؤولياته.

(٤)تحسين دافعية الموظف بشكل عام نحو التدريب المستمر في أثناء الخدمة، وإتاحة فرصة التحاقه بالدورات التدريبية المتخصصة، وورش العمل والندوات والمحاضرات التي تتعلق بنخصه، أو بتطوير أدائه وتحسينه.

(٥)الكشف عن فاعلية الموظف، واتجاهه نحو مهنة التعليم، من خلال قياس الأداء.

(٦)العمل على رفع مستوى كفاية الموظف شخصياً وعلمياً ومهنياً واجتماعياً.

(٧)التحفيز على الاستمرار في تطوير الأداء، ورفع الكفاية الإنتاجية للموظفين.

(٨)تساعد الموظفين على تقويم أدائهم باستمرار في ضوء معايير الأداء، والتعرف على المشكلات والعوائق التي تعترض تقدمهم، والعمل على تلافيها لتحقيق الجودة في الأداء على نحو مستمر .



والبحث العلمي لذا نجد أن الجامعات العمانية ومن بينها جامعة صحار وضعت برنامجاً للتنمية المهنية يتعلق بالبحث العلمي والتدريس وخدمة المجتمع، حيث أن هذه البرامج من شأنها أن ترفع كفاية عضو هيئة التدريس، وتساعد على تحقيق الأهداف المنشودة للعملية التعليمية، بالإضافة إلى ضرورة الحاق الإداريين بالدورات التدريبية، ولاسيما الدورات التدريبية التي يتطلبها مجال عملهم ، لذلك يمكننا القول بأن التطلع إلى الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المهنية للموارد البشرية من الأكاديميين وغير الأكاديميين .

#### الدراسة الميدانية:

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في :

#### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في جامعة صحار البالغ عددهم (٥١١) حسب تقرير أعداد ونسب القوى العاملة (احصاءات القوى العاملة سلطنة عمان ، ٢٠١٦ )، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (١٦٥)، والجدول التالي يوضح توصيف عينة الدراسة حسب المتغيرات النوع والوظيفة وسنوات الخبرة، كما يلي:

#### جدول (١)

#### توصيف عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة	العينة	متغيرات الدراسة	
٥٧,٦%	٩٥	ذكور	النوع
٤٢,٤%	٧٠	إناث	
١٠٠%	١٦٥	الإجمالي	
١٦,٤%	٢٧	مدير	الوظيفة
٢١,٢%	٣٥	رئيس قسم	
٢٦,٦%	٤٤	إداري	
١٥,٢%	٢٥	باحث	
٢٠,٦%	٣٤	عضو هيئة تدريس	
١٠٠%	١٦٥	الإجمالي	
٢٧,٩%	٤٦	أقل من [ ٥ ] سنوات	الخبرة
٤١,٢%	٦٨	من [٥] إلى أقل من [ ١٠ ] سنوات	
٣٠,٩%	٥١	أكثر من [ ١٠ ] سنوات	
١٠٠%	١٦٥	الإجمالي	

من الجدول السابق: يتضح أن  
(٥٧,٦%) من عينة الدراسة ذكور  
و(٤٢,٤%) إناث، و(١٦,٤%) من عينة  
الدراسة مديريين، و(٢١,٢%) رؤساء أقسام  
و(٢٦,٦%) من عينة الدراسة إداريين،  
و(١٥,٢%) من عينة الدراسة باحثين، و  
(٢٠,٦%) من عينة الدراسة أعضاء هيئة  
تدريس، و(٢٧,٩%) من عينة الدراسة ذوى  
سنوات خبرة أقل من [٥] سنوات،  
و(٤١,٢%) من عينة الدراسة ذوى  
سنوات خبرة من [٥] سنوات إلى أقل من  
[١٠] سنوات، و(٣٠,٩%) من عينة  
الدراسة ذوى سنوات خبرة أكثر من [١٠]  
سنوات.

#### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية  
صمم الباحث استبانة موجهة للهيئة  
الإدارية والأكاديمية بجامعة صحار، وقد  
مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات  
الآتية:

أ- قام الباحث بالاطلاع على الدراسات  
والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع  
الدراسة والاطلاع على الإطار الفكري  
لعملية تطوير الموارد البشرية بجامعة  
صحار، وواقع تطوير الموارد البشرية  
بجامعة صحار في ضوء معايير الهيئة

العمانية للاعتماد الأكاديمي وذلك بهدف  
صياغة محاور الاستبانة.

ب- تم عرض الاستبانة في صورتها  
الأولية على المشرفين وهي مكونة من  
عشرة محاور تشتمل على ثماني  
وخمسين مفردة ، وكانت بدائل الاجابة  
مرتبة وفقا لمقياس ليكرت(عالية جدا ،  
عالية، متوسطة ، منخفضة ، منخفضة  
جدا )

ج . تم عرض الاستبانة على السادة  
المحكمين من الخبراء والمتخصصين ،  
وذلك للتحقق من مدى ارتباط  
بنود الاستبانة بموضوع الدراسة  
المراد قياسه، ومدى تمثيل بنود  
الاستبانة وشمولها لمحتوى الدراسة  
المراد قياسه، وأية اقتراحات أو  
تعديلات مناسبة لتحقيق هدف الدراسة  
الحالية.

د . في ضوء اقتراحات بعض السادة  
المحكمين أجرى الباحث التعديلات  
المناسبة حيث تم حذف وإعادة صياغة  
بعض العبارات .

هـ. تم وضع الاستبانة في صورتها  
النهائية مكونة من عشرة محاور  
رئيسية:

## صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية :

تمثلت إجراءات تقنين أداة الدراسة فيما يلي:

### • صدق المحكمين:

وللتأكد من مدى صلاحية هذه الأداة للتطبيق قام الباحث بحساب صدق وثبات الاستبانة وذلك كالتالي:

(أ) حساب صدق الاستبانة: ويعنى أن تقيس الاستبانة ما وُضِعَتْ لقياسه (عطيفة، ٢٠٠٢:٢٩٥)، وقد تم حساب صدق الاستبانة عن طريق حساب:

### صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (٢٢)

محكم للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه. وقد تم تعديل ما اتفق عليه (٢٠) من مجموع (٢٢) أي بما يمثل نسبة اتفاق ٩٠% من المحكمين.

### • مؤشر صدق التكوين (الاتساق الداخلي):

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (٣٠) من غير عينة الدراسة، وذلك من خلال:

• ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالية:

جدول (٢)

قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة الاستبانة بالدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليه

المجال	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	المجال	رقم المفردة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة		
تخطيط وإدارة الموارد البشرية	١	٠,٩	٠,٠١	تخطيط الأداء وتقويمه	١	٠,٨٧٦	٠,٠١		
	٢	٠,٩١	٠,٠١		٢	٠,٨٦١	٠,٠١		
	٣	٠,٨١٢	٠,٠١		٣	٠,٨٢١	٠,٠١		
	٤	٠,٥٩٩	٠,٠١		٤	٠,٨١٢	٠,٠١		
	٥	٠,٨١٤	٠,٠١		٥	٠,٨١١	٠,٠١		
	٦	٠,٨٥٦	٠,٠١		٦	٠,٨٨١	٠,٠١		
خصائص الكادر الوظيفي	١	٠,٨١٥	٠,٠١	الترقيات والحوافز الأخرى	٧	٠,٨٦	٠,٠١		
	٢	٠,٨٥١	٠,٠١		٨	٠,٨٥٦	٠,٠١		
	٣	٠,٨١٥	٠,٠١		٩	٠,٩	٠,٠١		
	٤	٠,٧٢٥	٠,٠١		١٠	٠,٩٠٩	٠,٠١		
	٥	٠,٦١٢	٠,٠١		١١	٠,٧٩٩	٠,٠١		
	٦	٠,٧٣	٠,٠١		١٢	٠,٨٧٣	٠,٠١		
التوظيف والاختيار	١	٠,٦٨٤	٠,٠١	إنهاء الخدمة	١٣	٠,٨٥٥	٠,٠١		
	٢	٠,٨٤٥	٠,٠١		١٤	٠,٨٦٥	٠,٠١		
	٣	٠,٧٨٥	٠,٠١		١٥	٠,٧٥٦	٠,٠١		
	٤	٠,٨٢	٠,٠١		١٦	٠,٨١٩	٠,٠١		
	٥	٠,٨٧٣	٠,٠١		١٧	٠,٧٩٢	٠,٠١		
	٦	٠,٧٥٣	٠,٠١		١٨	٠,٨٥٨	٠,٠١		
	٧	٠,٨٢٥	٠,٠١		١٩	٠,٧٨٧	٠,٠١		
الأنشطة التعريفية للموظفين	٨	٠,٨٣	٠,٠١	المناخ المؤسسي وأستبقاء الموظفين	٢٠	٠,٨٢٢	٠,٠١		
	٩	٠,٨٧٩	٠,٠١		٢١	٠,٨٥٤	٠,٠١		
	١٠	٠,٨٥٣	٠,٠١		٢٢	٠,٨٤٩	٠,٠١		
	١١	٠,٨٥٨	٠,٠١		٢٣	٠,٨٠٥	٠,٠١		
	١٢	٠,٧٧١	٠,٠١		٢٤	٠,٨١١	٠,٠١		
التطوير الوظيفي	١٣	٠,٨٣	٠,٠١	التعميم	٢٥	٠,٨٥٨	٠,٠١		
	١٤	٠,٨٣٩	٠,٠١		٢٦	٠,٨٨٥	٠,٠١		
	١٥	٠,٨٨٦	٠,٠١		٢٧	٠,٨٧٩	٠,٠١		
	١٦	٠,٨٢٢	٠,٠١		٢٨	٠,٨٧٩	٠,٠١		
							٢٩	٠,٨٢٩	٠,٠١

• ارتباط درجة المحور بالدرجة الكلية للاستبانة: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

من الجدول السابق: يتضح أن معاملات الارتباط جاءت دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على قوة العلاقة بيندرجة مفردات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها.

جدول (٣) قيم معاملات ارتباط درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبانة، ومستوى الدلالة

م	المحاور	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
١	تخطيط وإدارة الموارد البشرية	٠,٩٣٧	٠,٠١
٢	خصائص الكادر الوظيفي	٠,٩٢	٠,٠١
٣	التوظيف والاختيار	٠,٩٣٤	٠,٠١
٤	الأنشطة التعريفية للموظفين	٠,٩٥	٠,٠١
٥	التطوير الوظيفي	٠,٩٧٢	٠,٠١
٦	تخطيط الأداء وتقويمه	٠,٩٥٢	٠,٠١
٧	الترقيات والحوافز الأخرى	٠,٩٤٥	٠,٠١
٨	إنهاء الخدمة	٠,٩٣٥	٠,٠١
٩	المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين	٠,٩٢١	٠,٠١
١٠	التعميم	٠,٩٢١	٠,٠١

• حساب ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بتطبيقها على عينة قوامها (٣٠) فرداً من خارج عينة البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) V.21 Social Package for Statistical Sciences

من الجدول السابق: يتضح أن جميع

قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ٠,٠١، مما يدل على قوة العلاقة بين المجالات والمحاور التي تنتمي إليها.

جدول (٤) قيم معاملات الثبات "ألفا" لمحاور والاستبانة ككل

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا
١	تخطيط وإدارة الموارد البشرية	٦	٠,٩٠٢
٢	خصائص الكادر الوظيفي	٦	٠,٨٥٤
٣	التوظيف والاختيار	٨	٠,٩٢
٤	الأنشطة التعريفية للموظفين	٥	٠,٨٩١
٥	التطوير الوظيفي	٥	٠,٩٠٥
٦	تخطيط الأداء وتقويمه	٧	٠,٩٣
٧	الترقيات والحوافز الأخرى	٥	٠,٩١٨
٨	إنهاء الخدمة	٥	٠,٨٧
٩	المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين	٧	٠,٩٢٢
١٠	التعميم	٤	٠,٨٨٩
	الاستبانة ككل	٥٨	٠,٩٦

من الجدول السابق: يتضح أن الاستبانة علي درجة عالية من الثبات حيث جاءت قيمة معامل ثبات ألفا للاستبانة ككل = ٠,٩٦، كما جاءت معاملات الثبات للمحاور في المدى من ٠,٨٥٤ - ٠,٩٢٢، مما يدل علي ثبات الاستبانة.

وتم حساب معامل الصدق الذاتي للاستبانة من خلال المعادلة:

$\sqrt{\text{الثبات}} = \text{الصدق}$ ، ومن ثم صدق الاستبانة = ٠,٩٧٩، مما يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق والثبات.

#### المعالجة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for (SPSS)v.21 Social Sciences في حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة موزعة على تكرارات الاستجابات (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، والنسب المئوية لهذه التكرارات وقيمة كاي ومستوى دلالتها والأوزان النسبية والترتيب.

#### حساب الوزن النسبي لعبارات الاستبانة:

أعطيت موازين رقمية لمستوى الاستجابة كما يلي :

عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
٥	٤	٣	٢	١

وتم حساب الوزن النسبي، أي درجة الموافقة على كل عبارة من المعادلة التالية:

• التقدير الرقمي = ك١ × ٥ + ك٢ ×

$$٤ \times ك٣ + ٣ \times ك٤ + ٢ \times ك٥ + ١ \times ك٦$$

• حساب الوزن النسبي =

$$\frac{\text{التقدير الرقمي} \times ١٠٠}{ك}$$

ك١، ك٢، ك٣، ك٤، ك٥ : تكرارات الاستجابات (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)، على الترتيب.  
ك: مجموع التكرارات لهذه الاستجابات (حجم العينة).

تم حساب قيمة كاي<sup>٢</sup> لحسن المطابقة لكل مفردة، وذلك للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابة الخمسة (عالية جداً - عالية - متوسطة - منخفضة - منخفضة جداً)،

تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الوظيفة وسنوات الخبرة علي محاور الاستبانة.

• اختبار "ت" لتحديد الفروق بين أفراد العينة حسب متغير النوع علي محاور الاستبانة.

#### نتائج الدراسة الميدانية:

سيتم في البداية عرض نتائج اختبار (ت) لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع كل محور، هل سيكون في ضوء العينة الكلية أم سيكون وفقاً لمتغير النوع على محاور الاستبانة كلاً على حده؟ وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (٥) قيمة "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة حسب متغير النوع على محاور الاستبانة (ن = ١٦٥)

المحاور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تخطيط وإدارة الموارد البشرية	ذكر	٩٥	١٤,٨٧	٥,٧٨٠	٠,٦٠١	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	١٤,٣٦	٤,٩٧٥			
خصائص الكادر الوظيفي	ذكر	٩٥	١٧,٨٥	٦,١٠٧	٠,٢٩٧	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	١٧,٥٧	٥,٨٧٢			
التوظيف والاختيار	ذكر	٩٥	٢٣,٥٥	٨,١٥٩	٠,١٥٩	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	٢٣,٣٤	٨,١٣٥			
الأنشطة التعريفية للموظفين	ذكر	٩٥	١٤,٨١	٥,٢٩٦	٠,٥٠٨	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	١٥,٢٣	٥,١٢٢			
التطوير الوظيفي	ذكر	٩٥	١٤,٨٢	٥,١٢٠	٠,١٤٨	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	١٤,٧٠	٥,٢٧١			
تخطيط الأداء وتقويمه	ذكر	٩٥	٢٠,١٤	٧,٠٧٠	٠,١٩	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	٢٠,٣٤	٦,٤٤٥			
الترقيات و الحوافز الأخرى	ذكر	٩٥	١٤,٣٢	٥,٢٠١	٠,٢٦٤	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	١٤,٥٣	٥,٠٠٦			
إنهاء الخدمة	ذكر	٩٥	١٤,٥٢	٤,٩٩٨	٠,٥٢٦	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	١٤,٩٣	٤,٩٧٠			
المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين	ذكر	٩٥	٢٠,٣٧	٦,٩٨٦	٠,٤٢٥	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	٢٠,٨٣	٦,٧٥٤			
التعيين	ذكر	٩٥	١١,٨٨	٤,١٥١	٠,٠٦٧	١٦٣	غير دالة
	أنثى	٧٠	١١,٩٣	٤,٣٤٢			

من العرض السابق يتضح أن متغير النوع لا يؤثر في استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة.

والآن عرض نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع كل محور، هل سيكون في ضوء العينة الكلية أم سيكون وفقاً لمتغير الوظيفة (مدير- رئيس قسم- إداري- باحث- عضو هيئة تدريس) كلاً على حده؟ وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

من الجدول السابق يتضح أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة حسب متغير النوع حول محاور الاستبانة العشرة، حيث جاءت قيم ت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ومن ثم سيتم التعامل إحصائياً مع مفردات هذه المحاور في ضوء العينة الكلية.

جدول (٦) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد

العينة حسب متغير الوظيفة على محاور الاستبانة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تخطيط وإدارة الموارد البشرية	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	٩٢,١٩٩ ٤٧٦٧,١١ ٤٨٥٩,٣٠٩	٤ ١٦٠ ١٦٤	٢٣,٠٥ ٢٩,٧٩٤	٠,٧٧٤	غير دالة
خصائص الكادر الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	١٣٠,٨٠٥ ٥٧٥٧,٤٦٢ ٥٨٨٨,٢٦٧	٤ ١٦٠ ١٦٤	٣٢,٧٠١ ٣٥,٩٨٤	٠,٩٠٩	غير دالة
التوظيف والاختيار	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	٢٢٦,٩٩٧ ١٠٥٩٧,٩٩٧ ١٠٨٢٤,٩٩٤	٤ ١٦٠ ١٦٤	٥٦,٧٤٩ ٦٦,٢٣٧	٠,٨٥٧	غير دالة
الأنشطة التعريفية للموظفين	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	١١٣,٦٦٩ ٤٣٤٠,٣٠٧ ٤٤٥٣,٩٧٦	٤ ١٦٠ ١٦٤	٢٨,٤١٧ ٢٧,١٢٧	١,٠٤٨	غير دالة
التطوير الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	٨١,٠٥٦ ٤٣٠٠,١٩٢ ٤٣٨١,٢٤٨	٤ ١٦٠ ١٦٤	٢٠,٢٦٤ ٢٦,٨٧٦	٠,٧٥٤	غير دالة
تخطيط الأداء وتقويمه	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	٢٧٥,٩٦٧ ٧٢٤٠,٦٨٥ ٧٥١٦,٦٥٢	٤ ١٦٠ ١٦٤	٦٨,٩٩٢ ٤٥,٥٣٩	١,٥١٥	غير دالة
الترقيات والحوافز الأخرى	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	١٢٢,٧٦١ ٤١٥١,٠٣٣ ٤٢٧٣,٧٩٤	٤ ١٦٠ ١٦٤	٣٠,٦٩ ٢٥,٩٤٤	١,١٨٣	غير دالة
إنهاء الخدمة	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	١٧٦,٢١٣ ٣٨٨٣,٠٢٣ ٤٠٥٩,٢٣٦	٤ ١٦٠ ١٦٤	٤٤,٠٥٣ ٢٤,٢٦٩	١,٨١٥	غير دالة
المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	٢٧٢,٢٦٣ ٧٣٧٣,٨١١ ٧٦٤٦,٠٧٤	٤ ١٦٠ ١٦٤	٦٨,٠٦٦ ٤٦,٦٧	١,٤٥٨	غير دالة
التعيين	بين المجموعات داخل المجموعات الدرجة الكلية	١١٠,٢٢٤ ٢٨١٠,٢٢٤ ٢٩٢٠,٤٤٨	٤ ١٦٠ ١٦٤	٢٧,٥٥٦ ١٧,٥٦٤	١,٥٦٩	غير دالة

من العرض السابق يتضح أن متغير الوظيفة لا يؤثر في استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة.

والآن عرض نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد شكل التعامل الإحصائي مع كل محور، هل سيكون في ضوء العينة الكلية أم سيكون وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من [٥] سنوات - من [٥] سنوات إلى أقل من [١٠] سنوات - أكثر

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة على محاور الاستبانة الخمسة، حيث جاءت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ومن ثم سيتم التعامل إحصائياً مع مفردات هذا المحاور في ضوء العينة الكلية للدراسة.



من [١٠ سنوات] كلاً على حده؟ وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول الآتي:

جدول (٧)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة حسب

متغير سنوات الخبرة على محاور الاستبانة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تخطيط وإدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	٥,٠٥٤	٢	٢,٥٢٧	٠,٠٨٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٨٥٤,٢٥٥	١٦٢	٢٩,٩٦٥		
	الدرجة الكلية	٤٨٥٩,٣٠٩	١٦٤			
خصائص الكادر الوظيفي	بين المجموعات	١٦,٣٢٤	٢	٨,١٦٢	٠,٢٢٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٨٧١,٩٤٣	١٦٢	٣٦,٢٤٧		
	الدرجة الكلية	٥٨٨٨,٢٦٧	١٦٤			
التوظيف والاختيار	بين المجموعات	٢٩,٩٧٣	٢	١٤,٩٨٦	٠,٢٢٥	غير دالة
	داخل المجموعات	١٠٧٩٥,٠٢١	١٦٢	٦٦,٦٣٦		
	الدرجة الكلية	١٠٨٢٤,٩٩٤	١٦٤			
الأنشطة التعريفية للموظفين	بين المجموعات	٩,٠٨	٢	٤,٥٤	٠,١٦٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٤٤٤,٨٩٦	١٦٢	٢٧,٤٣٨		
	الدرجة الكلية	٤٤٥٣,٩٧٦	١٦٤			
التطوير الوظيفي	بين المجموعات	١٨,١٧٢	٢	٩,٠٨٦	٠,٣٣٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٣٦٣,٠٧٦	١٦٢	٢٦,٩٣٣		
	الدرجة الكلية	٤٣٨١,٢٤٨	١٦٤			
تخطيط الأداء وتقويمه	بين المجموعات	٣٢,١٦٣	٢	١٦,٠٨٢	٠,٣٤٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٤٨٤,٤٨٩	١٦٢	٤٦,٤٨٨		
	الدرجة الكلية	٧٥١٦,٦٥٢	١٦٤			
الترقيات والحوافز الأخرى	بين المجموعات	١٨,٦٣	٢	٩,٣١٥	٠,٣٥٥	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٢٥٥,١٦٤	١٦٢	٢٦,٢٦٦		
	الدرجة الكلية	٤٢٧٣,٧٩٤	١٦٤			
إنهاء الخدمة	بين المجموعات	١١,٢٧	٢	٥,٦٣٥	٠,٢٢٦	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٠٤٧,٩٦٦	١٦٢	٢٤,٩٨٧		
	الدرجة الكلية	٤٠٥٩,٢٣٦	١٦٤			
المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين	بين المجموعات	٤٩,٢٩٣	٢	٢٤,٦٤٦	٠,٥١٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٧٥٩٦,٧٨١	١٦٢	٤٧,٤٨		
	الدرجة الكلية	٧٦٤٦,٠٧٤	١٦٤			
التعيين	بين المجموعات	٦,٨٢٧	٢	٣,٤١٤	٠,١٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٩١٣,٦٢١	١٦٢	١٧,٩٨٥		
	الدرجة الكلية	٢٩٢٠,٤٤٨	١٦٤			

سيتم التعامل إحصائياً مع مفردات هذا  
المحاور في ضوء العينة الكلية للدراسة.  
من العرض السابق يتضح أن متغير  
سنوات الخبرة لا يؤثر في استجابات أفراد  
العينة على محاور الاستبانة.

من الجدول السابق يتضح عدم  
وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين  
متوسطات درجات استجابات عينة الدراسة  
وفقاً لسنوات الخبرة على محاور الاستبانة  
الخمسة، حيث جاءت قيم ف غير دالة  
إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، ومن ثم

#### جدول (٨)

المتوسطات والاحترافات المعيارية لمحاور الاستبانة، ونسبة توافرها بجامعة صحار وفقاً  
لاستجابات عينة الدراسة

الترتيب	درجة التوافر	نسبة التوافر	الاحتراف المعياري	المتوسط	المحاور
٥	متوسطة	%٥٨,٦	٦,٣٦٦	٢,٩٣	تخطيط وإدارة الموارد البشرية
٢	متوسطة	%٥٩,١	٦,٠١٢	٢,٩٦	خصائص الكادر الوظيفي
٤	متوسطة	%٥٨,٦٣	٨,١٤٤	٢,٩٣	التوظيف والاختيار
٧	متوسطة	%٥٠,١	٥,٢١٦	٣	الأنشطة التعريفية للموظفين
٨	متوسطة	%٤٩,١٣	٥,٢٠٨	٢,٩٥	التطوير الوظيفي
٦	متوسطة	%٥٧,٨	٦,٧٨١	٢,٨٩	تخطيط الأداء وتقويمه
١٠	متوسطة	%٤٨,٠٣	٥,١٠٥	٢,٨٨	الترقيات والحوافز الأخرى
٩	متوسطة	%٤٨,٩٧	٤,٩٧٥	٢,٩٤	إنهاء الخدمة
٣	متوسطة	%٥٨,٧٤	٦,٨٧	٢,٩٤	المناخ المؤسسي واستبقاء الموظفين
١	متوسطة	%٥٩,٥	٤,٢٢	٢,٩٨	التعيين

وتقويمه- الأنشطة التعريفية للموظفين-  
التطوير الوظيفي- إنهاء الخدمة - الترقيات  
والحوافز الأخرى) متوسطة، حيث  
تراوحت نسبة التوافر ما بين (٤٨,٠٣% إلى  
٥٩,٥%).

من الجدول السابق: يتضح أن  
درجة توافر محاور الاستبانة جاءت على  
الترتيب التالي (التعيين- خصائص  
الكادر الوظيفي- المناخ المؤسسي واستبقاء  
الموظفين - التوظيف والاختيار- تخطيط  
وإدارة الموارد البشرية- تخطيط الأداء

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الموارد البشرية في جامعة صحار لا تعمل على تعيين واستقطاب الكفاءات البشرية كهدف وإنما تستقبل الأوامر من عمداء الكليات بحيث يطلب منها الاعلان عن وجود وظائف في حال كانت الجامعة في حاجة لتعيين إداريين أو أكاديميين ، وبذلك يكون دورها في استقبال طلبات التعيين وفرزها في حين يقوم مجلس الجامعة بعملية التعيين.

كما يعزو الباحث ذلك إلى عدم رضا أفراد العينة من العاملين في جامعة صحار عن أداء إدارة تخطيط الموارد البشرية في جامعة صحار ، فهي تقوم بدور روتيني وتقليدي ، ومن ثم لا تقوم بدورها في وضع خطة استراتيجية لتطوير وإدارة الموارد البشرية تتسجم مع التطلعات العالمية وتواكب المستجدات والتغيرات التي تطرأ على عالم الإدارة لتحقيق الجودة التعليمية ، لذا يجب أن يكون المورد البشري في جامعة صحار أكثر فاعلية من خلال الاهتمام بعمليات تدريب الكوادر البشرية، علاوة على تخطيط الموارد البشرية من قبل كوادر بشرية مدربة ومؤهلة، وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة اليعقوبي (٢٠١١) والتي

أشارت إلى أن هناك وعياً عالياً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، وارتقاعاً في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، كما توصلت إلى وجود مجموعة من العوائق التي تحد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند الموظفين في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية. وجاء في المرتبة الأخيرة محور الترقيات والحوافز الأخرى ، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم رضى العاملين في جامعة صحار عن الحوافز التي تقدمها الجامعة لهم ، حيث لا يوجد نظام فعال للحوافز يشجع العاملين على الإبداع والتطوير في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وبما يحقق الجودة التعليمية، ويتفق ذلك مع دراسة (مقابلة، ٢٠١٠) والتي أشارت إلى ضرورة الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية وضع الحوافز والمكافآت وربطها بأداء العاملين ، ووضع نتائج تقييم الأداء منطلقاً رئيسياً في عمليات الترقية .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- تمثلت أهم المؤشرات الممتلئة لواقع تطوير الموارد البشرية في وجود أهداف واضحة ومحددة؛ ولكن التطبيق

في التطوير يحتاج لاستراتيجيات  
إبداعية بعيدة النمطية.

- ضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية  
تعزز أبعاد نظم معلومات الموارد  
البشرية في البيئة التنظيمية، والارتقاء  
بهذه الأبعاد إلى المستويات العليا  
المرغوب بها، من خلال تطوير  
مهارات العاملين وتوفير رؤية  
استراتيجية واضحة المعالم وأهدافها لما  
لها من أثر في كفاءة إدارة الموارد  
البشرية

- وجود قصور في بعض المؤشرات  
الممثلة لواقع تطوير الموارد البشرية  
التي تقدمها الجامعة احتياجات  
الموظفين المهنية والتدريبية ، و مواكبة  
المحتوى للمستجدات العالمية.

- من أهم معايير جودة تطوير الموارد  
البشرية التحديد الواضح للأهداف التي  
تبنى الخطط على أساسها ،الشمول  
بتقدير الامكانات البشرية والمادية  
،المتابعة والتقييم من خلال ملاحظة  
الخطط أثناء تطبيقها والتغلب على ما  
قد يواجهها من مشكلات والافادة من  
الخبرات الماضية للتطوير المستقبلي .

- من أهم المشكلات والمعوقات التي  
تواجه تنفيذ برامج تطوير الموارد

البشرية ، سيادة الطابع النظري على  
برامج التطوير

- من أهم المقترحات اللازمة لتطوير  
برامج الموارد البشرية في ضوء  
معايير الهيئة العمانية للاعتماد  
الأكاديمي تقديم البرامج التدريبية الفعالة  
في التنمية المهنية ، وقياس أثر  
حضورهم لهذه البرامج التدريبية  
ومتابعتهم على أرض الواقع في  
الأماكن التي يعملون بها وتقديم تغذية  
راجعة مع دعمهم بكل جديد، وربط  
البرامج التدريبية بالمادة التدريبية مع  
المشكلات التي تقابلهم على الواقع  
والسليبات الموجودة ، والتركيز في  
البرامج التدريبية على الجانب العملي  
مع عرض نماذج ناجحة من الواقع  
الفعلي لتكون مثالا يحتذى به.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين  
متوسطات درجات استجابات عينة  
الدراسة وفقاً للوظيفة في إدراك عينة  
الدراسة لواقع تطوير الموارد البشرية  
في جامعة صحار في ضوء معايير  
الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي  
ومدى إدراكهم لمعايير جودة الاعتماد

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين  
متوسطات درجات استجابات عينة  
الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة إدراك عينة

الدراسة لواقع تطوير الموارد البشرية في جامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي ومدى إدراكهم لمعايير جودة الاعتماد والمشكلات التي تواجه تنفيذ معايير الاعتماد .

- تباين استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة (مدير- رئيس قسم - عضوية) تدريسي-باحث -إداري ) في إدراك عينة الدراسة لمعايير تطوير الموارد البشرية في جامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي.

- تباين استجابات عينة الدراسة وفقاً للوظيفة في إدراك عينة الدراسة للمشكلات التي تواجه تنفيذ تطوير الموارد البشرية في جامعة صحار ومحدودية الطابع التطبيقي في معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي .

#### توصيات الدراسة :

توصي الدراسة بوضع تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية في جامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي :

في ضوء التصور المقترح لمنظومة تخدم الموارد البشرية وذلك للإجابة عن السؤال الأخير من أسئلة الدراسة.

إن هذا التصور لا ينطلق من هدف تطوير أساليب الموارد البشرية أو برامج الموارد البشرية أو إنشاء مراكز أو جهات تنمي وتطور الموارد البشرية فحسب، بل يسهم في تطوير منظومة الموارد البشرية في جامعة صحار بشكل متكامل ويتضمن هذا التصور (أهداف التصور المقترح، منطلقات التصور المقترح، الأسس والمبادئ التي يُبنى عليها التصور المقترح، ومكونات التصور المقترح، والعقبات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح، ثم سبل التغلب عليها).

#### أولاً- أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى:

- الاستفادة من التقدم المعرفي والتطور التقني في تجديد الإطار الفكري لمعايير الهيئة العامة للاعتماد الأكاديمي.

- استخدام الأساليب والوسائل الحديثة لتطوير الموارد البشرية بجامعة صحار في ضوء معايير الهيئة العامة العمانية للاعتماد الأكاديمي.

- تعديل الهيكل التنظيمي الحالي لجامعة صحار ليساهم بدور كبير في تطوير الموارد البشرية ويخدم جميع العاملين بالجامعة .

## ثانياً- مكونات التصور المقترح:

تعمل الدراسة على وضع تصور مقترح يشمل تعديلًا في الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة لتنمية الموارد البشرية في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي ، وذلك بدمج الإدارات المختلفة الموزعة في مواقع مختلفة من الهيكل في مديريه واحده تتفرع منها عدة إدارات متخصصة على النحو التالي :

أ - تصميم إدارة الموارد البشرية في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي:

وتشمل أربعة أقسام، هي: تصميم وتحليل العمل، وتصميم هيكل الأجر، وتصميم أنظمة الحوافز، وتصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين.

ب- إدارة التخطيط للموارد البشرية في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي:

يرتبط التخطيط للموارد البشرية بالتخطيط العام، ويتم بموجب هذا التخطيط التنبؤ باحتياجات الجامعة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل، كما يسعى التخطيط للموارد البشرية للتوفيق بين العرض من الأفراد على رأس العمل وبين أولئك المطلوب توفيرهم من خارج الجامعة

لشغل وظائف من المتوقع إحداثها أو شغورها مستقبلاً حسب الخطة، وفي هذه الإدارة يشمل التخطيط للموارد البشرية نوعين من التخطيط، وهما: التخطيط لتوفير احتياجات الموارد البشرية والتخطيط للمسار الوظيفي.

ج- إدارة التوظيف في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي:

يقع على عاتق هذه الإدارة مسؤولية مهمات استقطاب واختيار وتعيين العاملين في الجامعة، وهذا لا يعني أن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف وإنما مهمته عبارة عن إيضاح كل الكفايات اللازمة والمهام الأساسية والقيم المطلوبة لأداء العمل، ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية والتي ستعمل بدورها مع الإدارة العليا للجامعة لاتخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة والذين نالوا رضا لجنة الاختيار بسبب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبرتهم المناسبة.

د- إدارة التدريب والتطوير والتأهيل في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي:

يهتم هذا القسم بعملية تطوير وتنمية المهارات والسلوك الوظيفي للعاملين بهدف رفع مستوى الأداء لهم وزيادة الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف الجامعة، وتستخدم

## المراجع :

١. آل مهدي ، أسماء مهدي على خازم (٢٠١٤): تحديات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وتحقيق الجودة وآليات التغلب عليها - دراسة ميدانية على كلية العلوم الإدارية والمالية بجامعة الباحة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الباحة ، المملكة العربية السعودية .
٢. برنوطي، سعاد نايف(٢٠٠٧): "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط ٣: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. ثارو، ليستر(١٩٩٥):الصراع على القمة : مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أمريكا واليابان ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت .
٤. الحنيطة ، خالد عبد الله (٢٠٠٣) : القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الإدارة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض .
٥. الدخيل، أمل سليمان (٢٠١٤) : تقويم أداء عضوات هيئة التدريس بجامعة القصيم لوظيفة خدمة المجتمع في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية

هذه الإدارة مراحل متعددة لعملية التطوير والتدريب، منها على سبيل المثال(مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تحليل تلك الاحتياجات،مرحلة تصميم الأهداف للمهارات والاتجاهات والمعارف المطلوب توفرها في البرامج، مرحلة تصميم البرامج، مرحلة التقييم ويتم من خلالها مدى تحقق الأهداف المرجوة من البرامج المقدمة وكيفية تحسينها في المستقبل)

هـ- إدارة تقييم الأداء والمزايا والمكافآت في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي:

تهتم هذه الإدارة بتقييم الأداء وتحديد المزايا والمكافآت بناءً على هذا التقييم.

و- إدارة العلاقات العامة في ضوء معايير الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي:

ويتركز نشاط هذه الإدارة على تنظيم مهمتين في الجامعة: الأولى داخلية والأخرى خارجية، تتعلق المهام الداخلية بالإشراف على علاقات العاملين مع إداراتهم ومستوى مشاركتهم في العمل. أما بالنسبة للعلاقات الخارجية للجامعة فيسعى قسم العلاقات إلى تنظيم تلك العلاقات بما يعكس صورة جيدة عن الجامعة ونشاطاتها الاجتماعية وسياساتها مع الجهات الخارجية.

١٠. عباس، سهيلة محمد وآخرون (٢٠٠٣): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
١١. العريمي، حليس بن محمد بن حليس (٢٠١٥): معايير الاعتماد الأكاديمي لكليات التربية في سلطنة عمان، كلية التربية، جامعة صور، سلطنة عمان.
١٢. العنزي، سعد و الساعدي، مؤيد (٢٠٠٠): أخلاقيات الإدارة مدخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (١)، العدد (٣)، ص ٧-٥٠.
١٣. عيسان، صالحه عبد الله يوسف (٢٠١٧): واقع إدارة الاعتماد البرامجي في جامعة السلطان قابوس، المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - مصر، يناير، ص ١٠٥-١٤٣.
١٤. الغامدي، صالح بن علي، (٢٠١٢): تجربة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في بناء نظام داخلي للجودة، منشورات إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض.
- التربية، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية
٦. الزايدي، مبارك حزام (٢٠١٤): درجة تطبيق معايير الاعتماد في الجامعات اليمنية الخاصة ومعوقاتها ومقترحات التطوير، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
٧. الصرايرة، خالد أحمد و العساف ليلي (٢٠٠٨) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، العدد (١)
٨. الطاسان، نجلاء عبدالرحمن (٢٠١٥) : درجة تطبيق معايير الاعتماد و ضمان الجودة في إدارة شؤون الطالبات والخدمات الطلابية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة رابطة التربية الحديثة، المجلد (٧)، العدد (٢٣)، يوليو، ص ١٦٧-٢٢٧.
٩. الطهراوي، عبد المنعم رمضان (٢٠١٠): دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.



الأردن تصور مقترح ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن .

١٩.مقابلة ، ميسون محمود أحمد بردويل (٢٠١٠) : فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها ، رسالة دكتوراه منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، الأردن .

٢٠.المنصوري ، شريف عبد الله (٢٠١٦): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأداء المديرين بعمادة السنة التحضيرية بجامعة الملك سعود، مجلة الإدارة التربوية ، العدد (١٤) ، ص ٢٨١-٣٨٧.

٢١.المير، إيهاب خميس(٢٠٠٧): متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة في وزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢٢.نعيم ، محمد حسين عبدالله(٢٠١٢): واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول

١٥. الفزاري، محمد بن أحمد بن محمد(٢٠٠٩): أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.

١٦.المجاهد ، إبراهيم محمد إسماعيل (٢٠١٧): مستوى تطبيق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي وعلاقته بجودة الخدمة التعليمية في جامعة ذمار- دراسة ميدانية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والطلاب بجامعة ذمار ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة ذمار ، اليمن .

١٧.محمد ، عليوت (٢٠١٧): دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة الاجتماعية دراسة ميدانية من وجهة نظر عمال إدارة جامعة زيان عاشور ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة زيان عاشور .

١٨.المغايرة ، نسبية محمد (٢٠١٤) : التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية في ضوء معايير الاعتماد وضمان الجودة في

- Administrative Leadership to Advance High – Quality teaching and Learning in Higher Education.
28. David Patton( 2015) : **Performance Indicators in Higher Education, Northern Ireland Analysis 2013**, Statistics and Research Branch (Tertiary Education), Department for Employment and learning.
29. Havvy,M & novicevic , m (2003) globe human resource management its role in globel network , **Research and practice in human resource management**.
30. Kolb,David A.(2014): **Experiential Learning : Experience as the Source of Learning and Development** (2<sup>nd</sup> Ed) , 5-6 . By Prentice Hall , Inc .
31. Mc Goldrick & Stewart , J .(1996):**The HRM-HRD nexus** , in J .Stewart and J. McGoldrick (rds) :HRD ;
- التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٣. النمر ، سعود محمد و خاشقجي ، هانى يوسف(٢٠٠٦) : **الإدارة العامة : الأسس والوظائف** ، الطبعة السادسة ، مكتبة الشقري ، الرياض .
٢٤. **الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي** (٢٠١٦) : سياسة الهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي المتعلقة بحق الهيئة في الحصول على المعلومات والوصول للأشخاص في المؤسسات التي تخضع لعمليات المراجعة الخارجية، اللجنة التنفيذية للهيئة العمانية للاعتماد الأكاديمي. عمان.
٢٥. **وزارة التربية والتعليم** ، الخطة الاستراتيجية (٢٠٠٨ – ٢٠١٢)، جامعة صحار.
٢٦. **اليقوي، علي بن راشد بن سالم** (٢٠١١): **واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة** ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الدانمارك.
27. Crowley , Dawn ( 2004) : **Reconciling Educational Excellence with Organizational Efficiency** :

- 
33. Soltani. Ebrahim& Meer, R. & Williams Terry, (2009):M. A Contrast of HRM and TQM Approaches to Performance Management: Some Evidence **British Journal of Management** ,16 (3) ,pp. 48 – 59.
- Perspectives Strategies and Practice ,London .
32. Mikol, M, (2007): Quality assurance In Australian Higher Education Acase study of the University of Weslern, Sydney nepean, (on line). [www. Oecd.org/ dataoecd. 27-62.](http://www.Oecd.org/dataoecd.27-62)