



كلية ادارة الأعمال

# أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

خلفان بن محمد بن عامر العيسري

إشراف الدكتور

فادي عبدالمنعم أحمد عبدالفتاح

2022م/1444هـ

# أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان

## أعدادها الطالب

خلفان بن محمد بن عامر العيسري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2022/10/12م وتم إجازتها

## أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1- الدكتور فادي عبدالفتاح - المشرف	.....
2- الدكتور خالد دهليذ - ممتحن داخلي	.....
3- الدكتور رمزي سلام - ممتحن داخلي	.....
4- الدكتور سالمه النعماني - ممتحن خارجي	.....

## الإقرار

### إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة، وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة

الباحث:

الاسم: خلفان بن محمد بن عامر العيسري

التوقيع:

## الاهداء

➤ إلى روح والدي ذي المحلّ الأعز، رحمه الله، وفاءً وتقديراً.

➤ إلى والدتي، ومن مثلها؟ اعترافاً بفضلها.

➤ إلى أشقائي، عضدي وسندي.

➤ إلى زوجتي، رفيقة دربي، ومن جعلت بيني وبينها السكينة  
والطمأنينة.

➤ إلى أبنائي، قرة عيني.

➤ إلى كل من كان لي عوناً في رحلة البحث.

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(ربّ أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل

صالحاً ترضه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (النمل 19)

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيّدنا محمّد

وعلى آله وصحبه ومن دعا بدعوته إلى يوم الدين، وبعدُ

ففي البداية، وإعترافاً بالجميل أود أن أتقدم بجزيل شكري إلى من أفادني بخبرته

العلمية ولم ييخل عليّ بوقته الثمين وجهده الصادق المتواصل في العطاء

بالإشراف على هذه الرسالة وتقديم التوجيهات الرشيدة والآراء السديدة في إثراء

خبراتي العلمية والعملية، أستاذي الجليل الدكتور فادي عبد المنعم عبدالفتاح،

بارك الله له في علمه وسدد خطاه.

وأقدم شكري وامتناني الوافرين للدكتور/ خالد دهليز والدكتور/ رمزي سلام

والدكتورة/ سالمه النعماني

لقبولهم مناقشة الرسالة، وإنني لعلّى يقين من أنهم سيضيفون إليها من علمهم

الوافر ليزيدوا من قيمتها.

## أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان

### ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المسح الميداني في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة البالغ عددهم (2717) موظف وموظفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي يتم جمعها، والمتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده، والمتغير التابع (أداء العاملين)، وفي وصف مدى تطبيقها مجتمع الدراسة ونوع العلاقات التي تربط المتغيرات فيما بينها؛ ولتحقق ذلك استخدمت الدراسة أداة الاستبانة للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: "هل يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟"، وبلغت عينة الدراسة (300) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، وأظهرت الدراسة عدة نتائج، وكانت أهمها يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.050$ )، كما توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام.

يوصي الباحث بضرورة تفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل بسلطنة عمان من خلال وضع آليات فاعلة لضبطها وضمان موضوعيتها في العمل للاستفادة منها في تحسين أداء العاملين ومواجهة ضغط العمل، وضرورة الاهتمام بمستوى أعلى في تحفيز العاملين في وزارة العمل، والحرص على تحقيق موضوعية نظام المكافآت في وزارة العمل لكي يتصف بالعدالة بين العاملين بالوزارة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء، أداء العاملين، وزارة العمل، سلطنة عمان.

# **The Influence of Human Resource Management Practices on The Work of Ministry of Labor Employees in The Sultanate of Oman**

## **Abstract**

The purpose of the study was to determine the effect of human resource management methods on the performance of Ministry of Labor employees in the Sultanate of Oman. This quantitative research employs a descriptive-analytical methodology. The current study collected data from Ministry of Labor employees using questionnaire and convenience sampling. Three hundred employees were engaged in completing the disseminated survey.

This study revealed a significant association between human resource management techniques and their dimensions (recruitment and appointment, training and development, motivation, and performance evaluation) and the performance of Ministry of Labor employees.

The researcher recommends activating the role of human resources management practices in the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman through the development of effective mechanisms to control and ensure their objectivity at work to benefit from them in improving the performance of workers and facing work pressure; focusing on a higher level in motivating Ministry of Labor employees; ensuring the objectivity of human resources management practices.

In addition, this research contains several recommendations for future studies and a description of the most challenging obstacles encountered during its execution. This research contributes to human resources and the Sultanate of Oman, specifically.

**Keywords:** human resource practices, recruitment and recruitment, training and development, motivation, performance evaluation, employee performance, Ministry of Labor, Sultanate of Oman.

## قائمة المحتويات

الموضوع.....	الصفحة
أ.....	الاقرار
ب.....	الاهداء
ج.....	شكر وتقدير
د.....	الملخص باللغة العربية
ه.....	Abstract English
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال

### الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة)

2.....	(1-1): المقدمة
5.....	(2-1): مشكلة الدراسة
7.....	(3-1): أسئلة الدراسة
7.....	(4-1): أهداف الدراسة
8.....	(5-1): متغيرات ونموذج الدراسة
9.....	(6-1): فرضيات الدراسة
10.....	(7-1): أهمية الدراسة
12.....	(8-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
15.....	(9-1): هيكل الدراسة

### الفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة)



- 18.....(1-2): المقدمة
- 18.....(1-2-2): المبحث الأول: ممارسات الموارد البشرية
- 19.....(2-2-2): تعريف ممارسات الموارد البشرية
- 21.....(3-2-2): أهمية ممارسات الموارد البشرية
- 23.....(4-2-2): أبعاد ممارسات الموارد البشرية
- 30.....(3-2): المبحث الثاني: أداء العاملين
- 31.....(1-3-2): تعريف أداء العاملين
- 32.....(2-3-2): أهمية أداء العاملين
- 33.....(3-3-2): العوامل المؤثرة في أداء العاملين
- 35.....(4-1): المبحث الثالث: وزارة العمل بسلطنة عمان
- 38.....(5-2): المبحث الرابع: الدراسات السابقة
- 38.....(1-5-2): المقدمة
- 39.....(2-5-2): الدراسات العربية
- 50.....(3-5-2): الدراسات الأجنبية
- 55.....(4-5-2): التعقيب وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

### الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

- 59.....(1-3): المقدمة
- 59.....(2-3): منهج الدراسة
- 60.....(3-3): مجتمع الدراسة
- 60.....(4-3): عينة الدراسة
- 60.....(5-3): أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

63.....(6-3): خطوات بناء الاستبانة.

63.....(6-3): صدق الاستبانة.

64.....(7-3): ثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة.

65.....(9-3): صدق الاتساق الداخلي.

70.....(8-3): المعالجات الإحصائية المستخدمة.

#### الفصل الرابع: (عرض نتائج الدراسة وتفسيرها)

73.....(1-4): توصيف عينة الدراسة إحصائياً.

79.....(2-4): نتائج تحليل الإحصائي الوصفي.

82.....(1-2-4): إجابة السؤال الفرعي الأول.

85.....(2-2-4): إجابة السؤال الفرعي الثاني.

89.....(3-2-4): إجابة السؤال الفرعي الثالث.

92.....(4-2-4): إجابة السؤال الفرعي الرابع.

#### الفصل الخامس: (مناقشة النتائج والتوصيات)

102.....(1-5): المقدمة.

102.....(2-5): مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة.

104.....(3-5): مناقشة فرضيات الدراسة.

107.....(4-5): توصيات الدراسة.

109.....(5-5): محددات الدراسة.

109.....(6-5): التوصية بدراسات مستقبلية.

112.....المراجع والمصادر.

123.....الملاحق.

## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	الرقم
61	عدد وأرقام الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة	1
62	مقياس ليكرت الخماسي	2
62	المتوسط الحسابي لدرجات ليكرت الخماسي	3
64	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	4
65	معاملات الارتباط بين درجة كل فقر والدرجة الكلية للمتغير الأول (الاستقطاب والتعيين)	5
66	معاملات الارتباط بين درجة كل فقر والدرجة الكلية للمتغير الثاني (التدريب والتطوير)	6
67	معاملات الارتباط بين درجة كل فقر والدرجة الكلية للمتغير الثالث (التحفيز)	7
68	معاملات الارتباط بين درجة كل فقر والدرجة الكلية للمتغير الرابع (تقييم الأداء)	8
69	معاملات الارتباط بين درجة كل فقر والدرجة الكلية للمتغير الخامس (أداء العاملين)	9
73	التكرار والنسب المئوية لمتغير الجنس	10
74	التكرار والنسب المئوية لمتغير العمر	11
75	التكرار والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	12
76	التكرار والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي	13
77	التكرار والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة	14
78	التكرار والنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي	15
80	إجمالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير لممارسات ادارة الموارد البشرية مرتبة ترتيباً تنازلياً	16
80	إجمالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير التابع (أداء العاملين)	17
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات عينة الدراسة على المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين)	18
84	بيان معامل التفسير R للمتغير الاستقطاب والتعيين	19
84	بيان تحليل التباين a(ANOVA) للمتغير الاستقطاب والتعيين	20

21	بيان معامل الانحدار لمتغير الاستقطاب والتعيين على أداء العاملين بوزارة العمل بسلطنة عمان	85
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير المستقل (التدريب والتطوير)	85
23	بيان معامل التفسير R للمتغير التدريب والتطوير	87
24	بيان تحليل التباين a(ANOVA) للمتغير التدريب والتطوير	88
25	بيان معامل الانحدار لمتغير التدريب والتطوير على أداء العاملين بوزارة العمل بسلطنة عمان	88
26	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير المستقل (التحفيظ)	89
27	بيان معامل التفسير R للمتغير التحفيظ	90
28	بيان تحليل التباين a(ANOVA) للمتغير التحفيظ	91
29	بيان معامل الانحدار لمتغير التحفيظ على أداء العاملين بوزارة العمل بسلطنة عمان	91
30	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير المستقل (تقييم الأداء)	92
31	بيان معامل التفسير R للمتغير تقييم الأداء	94
32	بيان تحليل التباين a(ANOVA) للمتغير تقييم الأداء	94
33	بيان معامل الانحدار لمتغير تقييم الأداء على أداء العاملين بوزارة العمل بسلطنة عمان	95
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير التابع (أداء العاملين)	95
35	بيان الارتباطات Correlations لمتغيرات الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)	97
36	بيان الارتباطات Correlations لمتغيرات الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على (المتغير التابع)	99

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	الرقم
9	أنموذج الدراسة	1

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 - المقدمة:

تعدّ ممارسات إدارة الموارد البشرية من الوظائف المتخصصة في الاهتمام بالعنصر البشري في المؤسسات، ومن حيث التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب وتقييم أدائهم ومكافئاتهم مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة بعدما كان هذا الاهتمام منحصراً على عدد قليل من المختصين في مجال شؤون الأفراد الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم إدارة الأفراد. (العروذ، 2018)

مع التطورات الكبيرة التي حدثت في عالم الابتكارات والتكنولوجيا ودخول أجيال شابة مبدعة وطموحة إلى أسواق العمل في المنظمات، أصبح للموارد البشرية تحديات وأدوار كبرى تتعدى تلك الأدوار التقليدية السابقة التي كانت تتمحور حول التوظيف والتدريب والاستقطاب والحفاظ على الموظفين؛ حيث أن التغيرات المتسارعة التي أحدثتها الابتكارات والتقنيات الحديثة اليوم أجبرت المنظمات على إعادة النظر في طريقة التعامل مع موظفيها لدعم الإبداع والابتكار إذا ما أرادت هذه المنظمات الاستمرار والبقاء في حلبة المنافسة في عالم أصبحت فيه الأفكار الجديدة هي المحرك الأساسي للنمو والاستمرار (سارة، 2020).

ويعدّ العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج على جودة الأداء التنظيمي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد ورفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد التكنولوجية الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات (سعيد، 2018).

ويرى بلهامل (2021) أنه يوجد مفهومين لإدارة الموارد البشرية المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث، أمّا المفهوم التقليدي فيقتصر تسيير المسار المهني للمستخدمين في التوظيف العمومي بدءًا من فتح ملف المستخدم الذي يتضمن مختلف الوثائق والشهادات والمؤهلات والوظيفة الإدارية والحالة المدنية للمستخدم، مع استغلاله لتسيير حياته المهنية، كما يجري تبليغ المستخدم بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية فضلًا عن تقييمه الذي ينتج عنه الترقية أو النقل أو الانتداب في وظيفة أخرى أو تعليق الوظيفة أو إنهاؤها، أمّا النظرة الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهي أوسع بالإضافة إلى إدارة المستخدمين فهي تشمل أيضًا وضع الاستراتيجيات والتخطيط للموارد البشرية فضلًا عن جذب واستقطاب وتحفيز وتنمية وتدريب الموارد البشرية.

وناقش الزبيدي وعباس (2019) مفهوم ممارسة إدارة الموارد البشرية بعدّها ذات علاقة وطيدة بإدارة المعرفة؛ حيث يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال استغلال الموارد التكنولوجي المتوفرة أن يبني بيئة عمل تقوم على التبادل والتشارك المعرفي عن طريق تقديم الاستشارات والتخطيط المشترك بين الأقسام فيما بينها ومختلف المستويات الإدارية لبناء استراتيجيات تحقق أهداف المنظمة.

نستخلص مما سبق أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تركز على الجوانب الأساسية التي يتبناها ويتولاها المسؤولين بالمنظمات في تنمية الجوانب البشرية، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي وضعت طرق حديثة ومتطورة إلى اختيار الأفراد وتدريبهم وتنقيحهم وتنمية مواهبهم، وتطويرهم إداريًا، وعلميًا وثقافيًا.

هذا وقد حظي مفهوم أداء العاملين بأهمية كبرى لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد، وذلك من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي، ويتصف الأداء بكونه مفهومًا واسعًا ومتطورًا كما أن



محتوياته تتميز بالديناميكية نظرًا إلى تغير مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل الإدارة فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكتاب (نهى، 2018).

لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن المنظمات بمختلف مسمياتها وأحجامها وأهدافها يهتمون اهتمامًا كبيرًا بأداء العاملين في منظماتهم، لأن الأداء كما هو واضح لا يعد انعكاسًا لقدرات كل فرد ودافعيته وكمية العمل المنجز من قبله فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها وتقييم عملها، وأن أحد المداخل الرئيسية لتحسين مستوى ونوعية أداء العاملين هو الاستراتيجيات المعتمدة والمتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية في تلك المنظمات ( Cascio, 2018).

وتلخيصًا لما سبق، فإن تطوير أداء العاملين يعتمد على مدى الاهتمام والاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تحفيز العاملين وتقييم أدائهم).

وقد جاءت هذه الدراسة لتعريف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، وذلك من خلال عرض نظري لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، وتعرف أثر تطبيق هذه الممارسات بأبعادها وتعرف أثر الأداء على نحو عام من وجهة نظر العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة في وزارة العمل بسلطنة عمان.

## 2.1- مشكلة الدراسة:

تمثل الموارد البشرية في القطاع الحكومي على نحو عام وفي وزارة العمل على نحو خاص موردًا هامًا يجب التركيز عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه، حيث تكمن المشكلة بالسلبيات التي تترتب على عدم تبني المنظمات استراتيجيات متطورة ومواكبة لطبيعة مهام الموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ولذلك فإن السلبيات قد تظهر في ضعف أداء العاملين وفي انخفاض إنتاجيتها وجودة منتجاتها بسبب عدم الاهتمام بتدريب الموارد البشرية أو عدم وجود نظام شامل لتحفيز وتقييم العاملين، وكذلك هناك حاجة لتعريف طبيعة الممارسات المتبعة والوقوف على نقاط القوة والضعف فيها، وما هي نتيجة تأثير هذه الممارسات في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان.

كما تجدر الإشارة إلى الخطة التشغيلية المعتمدة لسنة (2021) من قبل وزارة العمل تتلخص في الآتي تشمل الخطة التشغيلية على ستة وعشرون برنامج موزعة لثلاث قطاعات تتبع الوزارة، وهي: (قطاع الوزير بالتعاون مع قطاعات الوزارة وعددها سبعة برامج)، (قطاع العمل ويشتمل على أحد عشرة برنامجًا)، (قطاع تنمية الموارد البشرية ويتضمن على ثمانية برامج)، وتقدر تكلفة البرامج على 55 مليون و590 ألف، وإجمالي فرص العمل التي سيجري توفيرها تقدر بثلاثون ألف فرصة عمل، كما تعدّ الخطة التشغيلية للوزارة إحدى إمكانات رؤية عمان (2040)، ومن البرامج التي ارتكز عليها قطاع تنمية الموارد البشرية، هي:

- تطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في وحدات الجهاز الإداري للدولة (منظومة قياس الأداء الفردي والمؤسسي معتمدة ومطبقة (إطار الإجابة الوطني)؛ حيث تهدف المنظومة إلى بناء ثقافة الإجابة في الأداء الوظيفي، وتحسين نظم تقييم الأداء (ربط الإنتاجية بالحوافز) ومن فوائد التطبيق

تحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية وتعزيز ثقة المجتمع بالوحدات الحكومية، وبالنسبة للوحدة تسهيل إنجاز الخطة التشغيلية للوزارة، ونشر ثقافة المنافسة الإيجابية، وتعزيز انتماء الموظفين، والحفاظ على الكفاءات، واستثمار الكوادر البشرية بفعالية، وتحديد الموظفين المؤهلين لشغل وظائف قيادية، وبالنسبة للمسؤول تسهيل مهمة إدارة الموظفين، ومتابعة وتقييم مستوى الأداء، وتطوير وتحفيز الموظفين ومكافأة المجيدين؛ لمعالجة الأداء المتدني، وبالنسبة للموظف وضوح المهام، وانسجام الأهداف الوظيفية مع أهداف الوحدة، والشفافية في العمل، وإنجاز العمل بكفاءة، ومكافأة المجيدين.

- تعزيز وتطوير رأس المال البشري في وحدات الجهاز الإداري للدولة والقطاع الخاص، ويهدف إلى تدريب وتأهيل الموظفين في خلال الخطط التدريبية والتأهيلية بالجهات الحكومية، تطوير منظومة التدريب وتقييم العائد من التدريب والتأهيل، تفعيل التدريب على رأس العمل في الشركات والمنظمات الدولية داخل وخارج السلطنة، تفعيل البرنامج الوطني للتطوير القيادي لتمكين الإدارات العمالية الوسطى والعليا في القطاع الخاص (اعتماد).

وفي هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتقديم إضافة معرفية؛ لتكون سبيلاً للباحثين

والمهتمين بهذا الموضوع، وعليه تتبلور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز،

تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟

### 3.1 - أسئلة الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة، تم صياغة السؤال الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى تؤثر ممارسة استقطاب وتعيين الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟

- إلى أي مدى تؤثر ممارسة تدريب وتطوير الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟

- إلى أي مدى تؤثر ممارسة تحفيز الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟

- إلى أي مدى تؤثر ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟

### 4.1 - أهداف الدراسة:

يتمحور الهدف العام لهذه الدراسة تعرّف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين

في وزارة العمل بسلطنة عمان، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

- تعرّف مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان ممّا يلفت الإدارة العليا إلى أهميته تطويره وتحديثه.

- تعرّف على مستويات أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية لأدائهم.

- تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان.

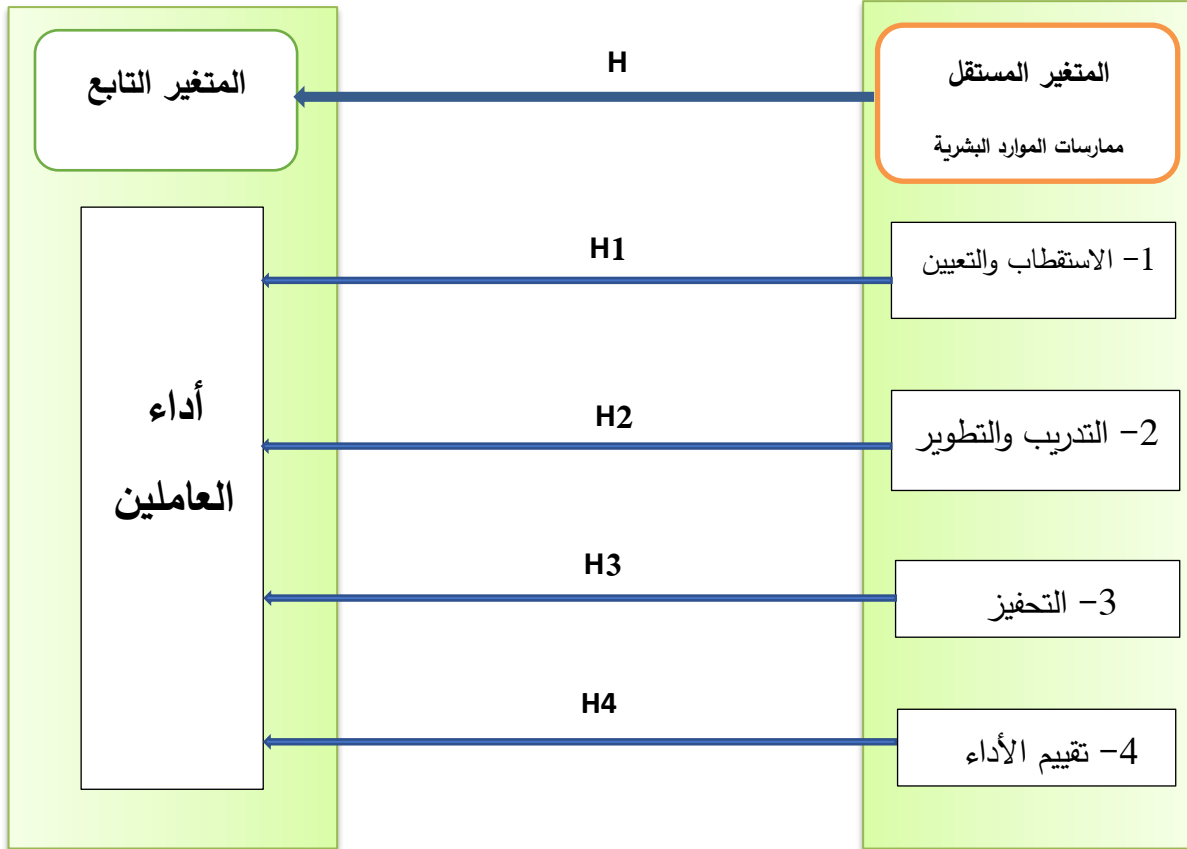
- الخروج بتوصيات تسهم في حل المشاكل والمعوقات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل بسلطنة عمان.

## 5.1- متغيرات وأنموذج الدراسة:

تتكون الدراسة من متغيرين مستقل وتابع، وكل متغير يشمل على متغيرات للقياس، المتغير المستقل هو ممارسات إدارة الموارد البشرية ويقاس بـ (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)، والمتغير التابع لهذه الدراسة هو أداء العاملين، وجرى اعتماد هذه المتغيرات بعد الاستعانة والرجوع لعدد من الدراسات السابقة نذكر منها: (الجهوري، 2019م؛ أبو جليده، 2018م).

من أجل أغراض هذه الدراسة راجع الباحث الأدبيات السابقة، وخلص إلى بناء نموذج الدراسة التالي والذي يوضح العلاقة بين متغيراتها:

نموذج الدراسة الافتراضي:



الشكل (1-2) نموذج من تصميم الباحث بالاستناد إلى الدراسات التالية، سعيد سمير أبو جليلة، 2018م، الجهوري، 2019.

### 6.1- فرضيات الدراسة:

يجري صياغة الفرضيات التالية التي سيجري اختبارها، وذلك على النحو التالي:

## 1.6.1- الفرضية الرئيسية:

H- يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.050)$ .

## 2.6.1- الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

H1- يوجد أثر لممارسة الاستقطاب والتعيين في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H2- يوجد أثر لممارسة التدريب والتطوير في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H3- يوجد أثر لممارسة التحفيز في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

H4- يوجد أثر لممارسة تقييم الأداء في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 7.1- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في أهميتها النظرية والعملية كما يلي:

## 1.7.1- الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها، من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) وأداء العاملين بالشكل الذي يكون إطار مفاهيمي متكامل عن هذه المفاهيم ومنهجية دراستها.

## 2.7.1- الأهمية العملية:

تكمن الأهمية العملية للدراسة في تناول موضوعاً ذو أهمية كبيرة تتمثل بممارسات إدارة الموارد البشرية ولتسليط الضوء على جوانبها الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وأثرها في أداء العاملين في القطاع الحكومي، ولا سيما وزارة العمل، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي أصبح يمثل أحد أهم التحديات أمام القطاع الحكومي في وقتنا الحالي والذي يتطلب هيكلية موارد بشرية مؤهلة قادرة على الاستجابة لمتطلبات ذلك التطور وذلك من خلال:

- أهمية القطاع المستهدف (القطاع الحكومي)، ومدى تأثيره في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وضرورة تطوير عمله باستمرار بما يتناسب مع التغيرات البيئية المتجددة والمتغيرة في الوقت الحاضر.

- تفيد نتائج هذه الدراسة في تقديم مؤشرات ومقاييس عمل يسترشد بها الباحثون والمهتمون في دراسة ممارسات الموارد البشرية في القطاع الحكومي، خاصة وأن بيئة العمل في هذا القطاع وتغيراته وتداعياته الحالية أفرزت عوامل تأثير متقاربة وموحدة في معظم الوحدات الحكومية بسلطنة عمان.



## 8.1- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

جرى تحديد مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية كما يلي:

### 1.8.1- ممارسات إدارة الموارد البشرية: (Human Resources Management

Practices):

تعدّ ممارسات إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية حديثة النشأة والاعتراف بها كإدارة متخصصة في إدارة شؤون الأفراد؛ حيث تباينت وتعدد المسميات التي أطلقت على إدارة الموارد البشرية في قطاع المنظمات والشركات، فالتباين والتغيير لم يشمل مسمى إدارة الأفراد فقط، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارستها وأهدافها وعلاقاتها، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة (عويس، 2018).

وترى الطوالبة (2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تقوم على أساس العلاقات الإنسانية، لذا يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن كل فرد في المنظمة لديه حاجات مختلفة، ويحمل تصورات وتوقعات قد تختلف عن الثقافة التنظيمية المساندة في المنظمة، وهذا يتطلب من المدراء امتلاك مهارات العلاقات الإنسانية للتعامل مع الأفراد في العمل.

### 2.8.1- ممارسة الاستقطاب والتعيين (Recruitment and Placement Practice):

هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف إشباع رغبات وأهداف الطرفين، ومن ثمّ تحديد واجتذاب من هو الأكفأ والأصلح من المرشحين المحتملين لشغل العمل في المنظمة (فرح، 2016م).

وتعرف إجرائياً بأنها الإجراءات التي يجري من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى وزارة العمل بما يتيح لها اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.

### 3.8.1- ممارسة التدريب والتطوير (Training and Development Practice):

عملية ممنهجة ومستمرة لغرض تزويد العاملين بالمعارف، وإكسابهم المهارات والقدرات المطلوبة التي يحتاجونها في أثناء تأدية أعمالهم وفق الأهداف المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية المتوافقة والضرورية للأداء الأفضل لهم (Shakeel & Lodhi, 2015).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة البرامج والوسائل التي تستخدمها وزارة العمل بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.

### 4.8.1- ممارسة التحفيز (Stimulation Practice):

هي المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة بجانبها النقدي والمعنوي، وتتمثل بالامتيازات المادية الإضافية كالمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والأجور الإضافية أو المواقف الاعتبارية، وتمنح لهم عن جهد محدد يؤدونه، أو مطلوب تأديته مستقبلاً (شريف، 2016).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها وزارة العمل بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الأداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.

### 5.8.1- ممارسة تقييم الأداء (Performance Appraisal Practice):

هي عملية إجرائية تحليلية يجري التعرف من خلالها على كيفية إنجاز العاملين لأعمالهم ومدى وتوافق هذا الإنجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها، بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية ( shields, et.al., 2015).

وتعرف إجرائيًا بأنها مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير، يجري من خلالها تحديد كفاءة الموظف، وتقييم سلوكه، وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يجري وضعها مسبقًا من قبل وزارة العمل بسلطنة عمان.

### 6.8.1- أداء العاملين (Employees Performance):

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها في مختلف المجالات، فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء واستمرارية العمل على مستوى الأفراد أو المنظمات ضمن ما هو مخطط ومطلب من الطرفين (Shields, et.al., 2015).

ويعرف إجرائيًا بأنه البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لإنجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب.

### 7.8.1- وزارة العمل بسلطنة عمان : (Ministry of Labor in Sultanate of Oman):

أشار الموقع الرسمي لوزارة العمل بعام 2021م بأنه تأسست وزارة العمل في سلطنة عمان عام 1441هـ الموافق لعام 2020، من أجل تنظيم سوق العمل داخل أراضي السلطنة، وهي الجهة المسؤولة عن إقتراح مشروعات القوانين السلطانية وإصدار اللوائح والقرارات ذات الصلة بإختصاصات العمل إضافة إلى تنفيذ الخطط والبرامج اللازمة لتوطين المشغولة بغير العمانيين. وتعمل وزارة العمل في سلطنة عمان على تقديم الكثير من الخدمات الالكترونية عبر موقعها الرسمي على شبكة الانترنت، وذلك من أجل المحافظة على أوقات الأفراد والمنشآت بالإضافة إلى توفير مختلف سبل الراحة التي يحتاجون إليها.

### 9.1- هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول، الفصل الأول: (الإطار العام للدراسة) حيث اشتمل على المقدمة ومشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة وأهداف الدراسة ومتغيرات ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وأهمية الدراسة ومصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية وهيكل الدراسة، والفصل الثاني: (الإطار النظري والدراسات السابقة) حيث أحتوى على المقدمة والمبحث الأول: ممارسات الموارد البشرية وتعريفها وأهميتها وأبعادها ( الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) والمبحث الثاني: أداء العاملين وتعريف أداء العاملين وأهمية أداء العاملين والعوامل المؤثرة في أداء العاملين والمبحث الثالث: الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعقيب على ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، والفصل الثالث: المنهجية والإجراءات وتكون من المقدمة ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وخطوات بناء الاستبانة وصدق الاستبانة وثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة وصدق الاتساق الداخلي والمعالجات الإحصائية

المستخدمة في الدراسة، أما الفصل الرابع (عرض ومناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها) احتوى على توصيف عينة الدراسة إحصائياً و نتائج تحليل الإحصائي الوصفي والإجابة عن أسئلة الدراسة الأربعة، وأخيراً الفصل الخامس (توصيات الدراسة) حيث تناول المقدمة ومناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة ومناقشة فرضيات الدراسة وتوصيات الدراسة ومحددات الدراسة والتوصية بدراسات مستقبلية.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2- المقدمة:

يستعرض الفصل الثاني شقين رئيسيين هما كالتالي:

- شرح مفصل لأبعاد الدراسة وأهميتها وتعريف متغيرات الدراسة والمتمثلة في (ممارسات إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين) في الإطار النظري.

- تقديم ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومعرفة ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### 1.2.2- المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

نتيجة لكون الأفراد العاملين هم المصدر الرئيسي للمعرفة، أدركت العديد من الشركات بأن الموارد البشرية هي العامل الحاسم الذي يبقياها في السوق ويوفر لها مزايا تنافسية في ظل وجود اقتصاد المعرفة، ومن هنا ظهرت فكرة الاهتمام بها وضرورة أن تستثمر الشركات فيها من خلال جذب واستقطاب أفضل المواهب وتطويرهم وتدريبهم وتحفيزهم والحفاظ عليهم، وذلك للإفادة من المعارف والمهارات والقدرات لتوليد الأفكار الجديدة، وأصبحت أساليب ممارسات الموارد البشرية تلعب دورًا هامًا في أثناء عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال المساعدة في اكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها وتوزيعها ثم تطبيقها (المطيري، 2016).

## 2.2.2- تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لقد وضع الكتاب والباحثون العديد من التعريفات لممارسات إدارة الموارد البشرية، نورد منها تعريف عباس(2011) على أنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على حاجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكنها تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، كما عرّفت بأنها مجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وعرّف سعد (2011) إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الأنشطة الإدارية التي تعني بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة، وهي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات ووضع البرامج وتحديد الإجراءات والقيام بالأنظمة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية وتنميتها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، اختيار وتنمية، وتحفيز، وإدارة الأفراد، ونحوها من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، لتضطلع بأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة لمساعدة المنظمات في تحقيق غايتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات.

وقد تطور هذا المفهوم عبر عصور التاريخ مع نمو المجتمعات البشرية وتطورها وتعهدها وانتقل من المجال العسكري إلى المجالات الأخرى والتي منها العلوم الاجتماعية، كعلم السياسة والاقتصاد والإدارة، وقد أخذ حصته الكبيرة في حقل العلوم الإدارية (حاروش وحروش، 2015).

وأشارت نهى (2018) بأنه في السنوات الأخير شهدت تغيراً ملحوظاً في مفهوم إدارة الأفراد كعلم وكمارسة على السواء، كما تغيرت أيضاً النظرة الحديثة في الفكر المعاصر عن تلك التي كانت سائدة في الماضي القريب، فبدلاً عن مسميات مثل: إدارة الأفراد، إدارة العاملين، أو شؤون



العاملين أو المستخدمين، أصبح التعريف الأكثر حداثة والأكثر شيوعًا واستخدامًا في كتابات كل علماء الإدارة تقريبًا هو إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management HRM).

وذكرت أيضًا أن مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسًا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل من الاهتمام جاء متأخرًا قياسًا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة والمادة ولم يعطى العنصر البشري اهتمامًا كبيرًا، ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين ركّز جلّ الاهتمام على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت على نحو واضح معالم الفكر الشامل وتطور إدارة الجودة الشاملة وما آلت إليه من اهتمام واسع النطاق بالعنصر الإنساني وإعطاء أولوية متميزة بين العناصر الفاعلة في العملية الإنتاجية على وجه الخصوص.

وترى أيضًا أن هنالك العديد من وجهات النظر حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية وتوجد نظريتان أساسيتان لهذا المفهوم وهما النظرة التقليدية والنظرة الحديثة؛ حيث أن أصحاب النظرة التقليدية يرون أن إدارة الموارد البشرية ليس سوى نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية، مثل: حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعتهم من حيث الحضور والانصراف والإجازات، ويقوم مدير المنظمة في ظل هذه النظرة التقليدية بدفع الأفراد للعمل من خلال التهديد تخفيض الأجر أو فقدان العمل واستخدام شتى وسائل الإكراه والإجبار، أما أصحاب النظرة الحديثة فيرون أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل وذلك لأهمية العنصر البشرية وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة وأن إدارة

الموارد البشرية مسؤولة بالدرجة الأولى عن (جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة، المحافظة على العاملين والعمل على استقرارهم الوظيفي والتمسك بهم، صيانة القوى العاملة وتدريبها وتمييزها، تحفيز القوى العاملة وتدريبها).

وقد ظهرت وجهة نظر حديثة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية فيما يعرف باسم ممارسات إدارة الموارد البشرية، وقد تبنتها العديد من الدول والمؤسسات الحكومية والخاصة لتلك الدول وأصبحت تؤدي دوراً فعالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، ويتضمن تحليلاً، وتشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة تخطيط إدارة الشرية متوافقة مع رسالة وأهداف ورؤية المؤسسة في تكامل، وترابط واضح بين هذه الإدارة وبين فريق الإدارة العليا، وبعدها مدير الموارد البشرية عضوًا ضمن لجان وفريق التخطيط واختيار واستقطاب وتعيين وإعداد الخطط لتدريب الأفراد في المؤسسة، كما ويرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعدّ أيضًا من الوظائف الإدارية في المؤسسة، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإدارات الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية والمبيعات، وذلك لأهمية المورد البشرية وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية للمنشأة (العُرد، 2018).

### 3.2.2- أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لا بد أن لممارسات إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة وهو ما يتضح من خلال الاهتمام الكبير والواضح والمستمر للباحثين في هذا المجال، ومن جهة نظر العبيد (2020) تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- يعمل على تزويد المؤسسة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل فيها، من خلال البحث عن المؤهلات المناسبة للوظائف لتحسين عمل المؤسسة.

- العمل على تطوير الإنتاج والعمل على تحسينه وزيادته نوعًا وكماً.
- تعمل على توفير الأدوات والوسائل لتحسين عمل الموظفين، من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية، ودفع أجور وحوافز تساهم في زيادة فعالية وإنتاجية الموظفين.
- التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالموظفين؛ حيث تعمل على إجراء المناقشات الخاصة بذلك مع الإدارة التنفيذية.
- تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال عملها على تحديد المشاكل الرئيسية للموظفين، والتي تعمل على نحو أو آخر على التأثير على نحو سلبي في إنتاجية المؤسسة.
- تقدم المساعدة اللازمة للمدراء لتنفيذ السياسات وتساعدهم على حل المشاكل أو القضايا المتعلقة بالموظفين.

وقد تأتي أهمية الموارد البشرية نظرًا إلى ما تواجهه المنظمات من تحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية؛ حيث تعدّ الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلًا أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة، وخاصة التغييرات التكنولوجية؛ حيث يرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل والمتمثلة بانخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم أو شعورهم بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل أو انخفاض شعورهم بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض المهارات المطلوبة أو شعورهم بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم (موسى، 2017).

ويرى المطيري (2016) أنه تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- من المهم وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية، تكون قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل وظائف الشاغرة ثم الحفاظ عليهم لأهمية ذلك في زيادة إنتاجية الشركات، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.

- كون الإنسان بطبيعته حركي متجدد، متغير، مبدع قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، فهو أيضاً قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاءً من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج.

- إن قدرة الشركة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سيؤدي لرضاهم الوظيفي، وينعكس على زيادة إنتاجيتها ومن ثمّ زيادة فعالية الشركة ككل.

#### 4.2.2- أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إذ تعدّ ممارسات الموارد البشرية أداة فعالة؛ حيث يمكن من خلالها إظهار كامل قدرات ومهارات المورد البشري في مكان عمله؛ لأن المنظمة تحتاج إلى عمال لهم القدرة على توظيف قدراتهم المعرفية في جميع أنشطتها، من أجل الاستفادة منها في تحسين الخدمات الفنية والتقنية وتطوير المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن (Vignolles, 2012).

تناول العديد من الكتاب والباحثين في الإدارة الحديثة أن لممارسات الموارد البشرية عدة أساليب وأشكال تختلف هذه الأساليب والأشكال من شركة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها، لكن هناك أساليب وأشكال تختلف هذه الأساليب والأشكال من شركة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها،

لكن هناك أساليب أساسية متعارف عليها يجب أن تأخذها الشركات بعين الاعتبار عند البحث في موضوع ممارسات الموارد البشرية في الشركات (دريدي، 2015).

وقد جرى اختيار أربعة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية، وهي: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)، وهذه الوظائف المتعاقبة تمثل نظاماً متكاملًا ومتفاعلاً لأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، وتعدّ عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة (هادف، 2015).

#### 1.4.2.2 - ممارسة الاستقطاب والتعيين:

إن التوجه الحديث في هذا المجال هو استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة وضمن العمل الجماعي؛ حيث لم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال يأخذ الصفة الانفرادية حاليًا، بل جماعيًا من خلال فرق عمل، وضمن هذا الفريق يمارس الفرد -وفي أحيانًا كثيرة- مهامًا متعددة أو يتبادل المهام والمسؤوليات مع أعضاء الفريق (سعيد، 2018).

ويعدّ بعض الكتاب والباحثين أن عملية الاستقطاب مدخل لعملية الاختيار والتعيين، فإذا أخفقت عملية الاستقطاب، فإن ذلك سينعكس سلبيًا على عملية الاختيار والتعيين، وتبرز الحاجة لأهمية تدريب القائمين بالاستقطاب لضمان القيام بهذه الوظيفة بأفضل صورة، فإذا جرى تعيين الأشخاص المؤهلين الأكفاء فسوف يثابرون بأعمالهم وتكون إنتاجيتهم عالية وسيستمررون في العمل طالما تقوم المنظمة بتلبية طموحاتهم وتطلعاتهم من حيث الحوافز، والعوائد، ومرونة العمل، والتقدم الوظيفي (Jackson, et al., 2009).

وعرّف برقاوي (2013) الاستقطاب بأنه "مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن مرشحين وجذبهم لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب".

ويعرّف آخرون الاستقطاب والتعيين بأنه ذلك النشاط الذي يجري من خلاله استكشاف حاجات المنظمة من الموارد البشرية للوصول إليها والحصول على أفضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة على نحو مستدام، يتضمن ذلك عمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلين في سوق العمل المتاحة لشغل الوظائف الشاغرة واستكشاف المرشحين المحتملين استعدادًا لاختيار الأفضل والأصلح ومن ثمّ تثبيتهم في تلك الوظائف (Noe, et al., 2015).

ومن وجهة نظر مجموعة من الباحثين أن عملية الاستقطاب والتعيين تستند على مصدرين رئيسيين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية؛ حيث يقصد بالاستقطاب الداخلي ترقية الموظف الحالي من مستوى إداري يشغله في الوقت الحالي إلى مستوى إداري أعلى أو نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى جديدة بنفس المستوى الإداري، أما الاستقطاب الخارجي فهو يعتمد على سوق العمل المتاح في محيط المنظمة سواء كان في محيطها المحلي أو الإقليمي أو الدولي (سعيد، 2018).

#### 2.4.2.2- ممارسة التدريب والتطوير:

تمثل ممارسة التدريب وتطوير الموارد البشرية أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض، فلا يمكن أن تسهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تفهم طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد الحاجات التدريبية على وفق طريقة علمية مدروسة (الفياض، 2011).

ويعرّف موندي (2012) Mondy التدريب بالجهود المخطط لها والتي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر، أما التطوير فيتجاوز ما هو آتي ليجري توسيع المهارات العامّة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد، ويرى الكساسبة (2010) بأنه أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تعني بمساعدة العاملين على تنمية المهارات والمعارف والقدرات الوظيفية لديهم، مثل: تحديد حاجاتهم التدريبية، والتشجيع على عقد المؤتمرات وابتعاثهم للخارج لنقل المعرفة وتبادل الخبرات، على التجارب الناجحة، ويعرفهما Dessler (2013) بأنهما عملية تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات الأساسية التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم كلّ حسب حاجته، وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل الفرد ما جرى تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات في أثناء التدريب إلى التطبيق العملي في أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

ويعرّف حسين (2016) عملية التدريب بأنها عملية الاستثمار المستمرة بالعنصر البشري في المنظمة التي تهدف إلى إكسابه مهارات جديدة لمواكبة التكنولوجيا وتطورات الأعمال، وبالرغم من تنوع وتعدد المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها في النهاية تشير إلى معاني محددة وواضحة، فالتدريب يقوم بالاهتمام على نحو أساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة التي يكون دورها الأساسي بتزويد الموارد البشرية بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة التي يكون دورها الأساسي هو تحسين الأداء والتطوير ليساعد الموارد البشرية على تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم.

وتكمن أهمية تدريب الموارد البشرية بالفوائد التي يمكن تحقيقها كما أوردها جودة (2014):

- رفع إنتاجية الموظف نتيجة زيادة معارفه وتطوير مهاراته.

- تقليل معدل الأخطاء المرتكبة في أثناء العمل مما يؤدي إلى رضا العملاء.
- رفع معنويات الموظفين نتيجة رفع قدراتهم وتطوير مهارتهم مما يؤدي إلى تقليل معدل الدوران في العمل.
- زيادة الثقة بين المدير والعاملين.
- تطوير قدرة العاملين على تبادل الآراء.
- الإسهام في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي.
- تقليل حجم الإشراف الإداري لأن الموظف المدرب يتقن عمله.
- تحسين قدرات الموظفين على حل المشكلات وفق أسس علمية.

### 3.4.2.2 - ممارسة التحفيز:

عرّف لينج وآخرون (2018) Ling, Ning, Chang & Zhang الحوافز بأنها الخطوة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية متمثلة بقيامها بتعويض العاملين في المنظمة تعويضات مالية أو معنوية مقابل جهد أو أداء معين كانوا قد قدّموه بنتائج مثمرة، وتشمل هذه التعويضات الأجور، والعلاوات، والبدلات، والترقيات، بالإضافة إلى المزايا الوظيفية الأخرى التي تقدمها المنظمة للأفراد من تأمينات وضمانات وخلافها.

ويعدّ تايلور أول من أشار إلى أهمية الحوافز والتعويضات وأثرها في الموظفين وكان ذلك من خلال عملية في مصنع للحديد، وأشار تايلور إلى أن الحوافز والتعويضات من شأنها أن تؤثر إيجابًا في الأفراد العاملين وتزيد من دافعيتهم إلى إنجاز الأعمال المطلوب منهم بطريقة جيدة نظرًا



إلى شعورهم الإيجابي نحو إدارتهم وأنها قدرتهم وكانت على اطلاع ومعرفة بطبيعة الجهود المبذولة من طرفهم للوصول إلى الأهداف المنظمة (Meena & Vanka, 2017).

حيث أصبحت النظرة الحديثة تجاهها تبني على الأطر المعيارية الآتية: أن نظام المكافآت والحوافز ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالأبعاد المختلفة للمنظمة مثل جودة المنتج ورضا العملاء والنمو في المبيعات، والمكافآت العالية التي تعطى للموظفين تساعد على تحسين المناخ الاجتماعي فيما بينهم وبين الإدارة وتساهم في انخفاض معدل دوران العمل، والأجور المرتبطة بالأداء تؤثر على نحو إيجابي على إنتاجية العاملين وتحفيزهم نحو أداء أعلى (المخرج، 2014).

مما سبق يستخلص الباحث المضامين التالية لاستراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

- أن مفهوم الحوافز والأجور يهتم أولاً بالتركيز على إمكانية تصميم أنواع المدفوعات الهادفة لجذب، وإبقاء، وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع خصائص المنظمة.
- أن مفهوم الحوافز والأجور يعدّ من العمليات الإدارية الأساسية والحيوية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، وهي الوسيلة التي بواسطتها تستطيع المنظمة أن تدفع العاملين لإنجاز أنشطتها بصورة أفضل.
- أن مفهوم الحوافز والأجور يعدّ بمثابة أسلوب مخطط منظم لدفع الأفراد العاملين باتجاه تحقيق الأهداف.

#### 4.4.2.2- ممارسة تقييم الأداء :

يعدّ مجال تقييم الأداء أحد الأركان الفعّالة المؤثرة في مجال التطوير والتنمية لمختلف المستويات التخطيطية الخاضعة للتقييم، فتطوير الفرد وتنمية قدراته لن تأتي إلا من خلال متابعة

أدائه الفعلي والتأكد من استمراريته في تقييم حجم الأعمال والواجبات والمهام المسندة إليه على نحو متطور (الرواجفة، 2014).

ويرى سلمان ومهاوي (2016) أن تقييم الأداء منبثق من فكرة أن الأداء البشري يختلف من فرد إلى آخر، ومن المستحيل أن يكون هناك أداء متماثل لعاملين ضمن منظمة واحدة على عدّ اختلاف القدرات والإمكانيات لكلا الفردين، ويعدّ تقييم الأداء واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تعدّ مدخلاً مهماً للقيام بخطوات أخرى مثل الترقية والمكافأة والتدريب والتخطيط والتأهيل، كما أن تقييم الأداء قادر على تنمية الأفراد أنفسهم من خلال الوقوف على الفجوات في أداءهم ومحاولة استصلاح أمورهم العملية داخل المنظمة من أجل النهوض بمستوى أدائهما لمستوى أعلى، أما بما يتعلق في الإدارة، فإن نظام تقييم الأداء مفيد للإدارة من خلال إمكانية رقد الإدارة العليا بمعلومات حول مستويات الأداء وبالتالي الإشارة إلى مستويات أداء المنظمة والمتطابقة بين الأفراد العاملين وحاجات المنظمة بناءً على أداءهم.

ويرى العقيلي (2015) أن تقييم الأداء الذي كان يعمل به في السابق المصمم على أساس تقييم الجهد الفردي أصبح متقادماً، فقد حل محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، وباستخدام معايير تقييم أداء جديدة وهي التكلفة، الجودة، الوقت، خدمة العملاء ومدى رضاهم، حتى أن العديد من المنظمات المعاصرة ربطت عملية التحفيز برضا عملائها.

وتتمثل أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر عدد من الباحثين كما أورد الرواجفة (2014) في

الآتي:

- تقييم الأداء يوضح الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية سواء في المشروع الاقتصادي الخاص

أو على مستوى الاقتصاد القومي.

- عملية تقييم الأداء تفصح عن مدى قيام الوحدات والأقسام بوظائفها بأكمل وجه.
- عملية تقييم الأداء ترتبط بالتخطيط، حيث إنها توضح مدى كفاءة التخطيط عندما يطبق الأفراد مهامهم على أكمل وجه، ومن ثم محاولة تجاوز القصور الذي حصل في عملية التخطيط نفسها.
- يساعد تقييم الأداء على توجيه العاملين للقيام بأعمالهم، وتوجيه إشراف الإدارة العليا، وتوضيح سير العمليات الإنتاجية، بالإضافة أنه يساعد على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في الشركة، حيث تتكامل إدارات المنظمة الفرعية كالإنتاج، والتسويق، والتمويل والأفراد.
- لذا يرى الباحث أن الهدف الأساسي من تقييم الأداء هو تحقيق أعلى مستوى من الأداء داخل المنظمة وبمستوى من الكفاءة والفاعلية، حيث يعدّ من الركائز الأساسية المؤثرة في مجالات التطوير والتنمية المختلفة أي مؤسسة، وبما أن الفرد هو المحور الأساسي في عملية التقييم من خلال إسناد الوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بأعباء الوظائف، بناءً عليه كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم العاملين والتأكد من صلاحيتهم للأعمال المناطة بهم.

### 3.2- المبحث الثاني: أداء العاملين:

عند النظر إلى مفهوم العمل والتوظيف والإدارة فإن الربط بين المنظمة والموظف أمر حاصل لا محالة، وبالتالي يمكن القول إن نجاح المنظمة وإمكانية وصولها إلى أهدافها مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العاملين الموجودين فيها ومدى اهتمام إدارة الموارد البشرية خصوصاً أو المنظمة عموماً

بالأفراد العاملين وقدراتهم ومهاراتهم وإمكانياتهم من أجل النهوض بمستوى الأداء المنظم بطريقة فيها إنصاف للطرفين (Otoo & Mishra, 2018).

وقد اهتم العلماء والإداريين والباحثين بموضوع أداء العاملين للعلاقة الوطيدة التي تربط الموظف بالمنظمة ومدى تأثير الموظف في منظمته بالرجوع إلى أدائه وسلوكه ومهاراته وقدراته، فالمنظمة دائماً ما تسعى إلى الارتقاء بموظفيها من خلال التدريب والتأهيل والتقييم والتحفيز ومحاولة النظر في حاجاتهم المادية والمعنوية (Chiang, Sun & Walkup, 2018).

### 1.3.2- تعريف أداء العاملين:

ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (هلسه، 2020).

ويعرّف مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح - أداء العاملين - ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في أدبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء (سعيد، 2018).

عرّف كوان وفرينكل (Guan & Frenkel 2018) أداء العاملين على أنه درجة إتقان العامل لنشاط محدد بإمكانه إنجاز ضمن إطار مهاراته وقدراته ومتطلبات وظيفته التي يعمل بها، أما

Hermawati & Mas (2017) ينظرون إلى أداء العاملين على أنه نتاج جهد مبذول من قبل فرد معين في المنظمة ومقارنته بمتطلبات الوظيفة التي يشغلها.

كما عرّف سيلين (2018) Celine أداء العاملين على أنه نتاج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله، كما يحدد أداء العمل على أنه سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة.

### 2.3.2- أهمية أداء العاملين:

ويحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارًا ومؤشرًا أساسيًا لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنه من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد (سعيد، 2018).

لذا يعدّ الأداء مفهومًا جوهريًا وهامًا للمنظمات كافة سواء كانت خدمية أو إنتاجية، فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو الفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (Jery & Souai, 2014).

ويرى المطيري (2016) أنه لم يقتصر الاهتمام بإدارة الأداء على مستوى الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، كون أداء الفرد الواحد يعدّ انعكاسًا لأداء القسم أو الوحدة أو الشركة التي يتبع لها التنظيم، وأن أداء الأفراد العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة

فاعلية الشركة التي يعملون بها، حيث أنّ اهتمام الفرد بمستوى أدائه وإجادته له ينعكس شخصياً عليه، ويتمثل ذلك في التالي:

- أصبح الأداء مقياساً مهماً لقدرة الفرد على أداء عمله الحالي، وكذلك أي أعمال يمكن أن توكل إليه في المستقبل.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظرًا إلى ارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور وحوافز وما في حكمها مقابل هذا الأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى حاجاته الأساسية، وهي حاجته إلى الاستقرار في العمل، وإثبات الذات.

### 3.3.2- العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يتأثر أداء العاملين بالعديد من العوامل التي قد يكون لها أثراً إيجابياً أو سلبياً على العاملين، طبقاً لما يراه (أبو شافع، 2020) وقد يتكون هذه العوامل خارجية أو داخلية من الفرد نفسه ومن هذه العوامل:

- بيئة العمل: يقصد ببيئة العمل أو (المناخ التنظيمي) بأنها المجال الذي يشتمل على الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة بين الأفراد داخل بيئة المنظمة، وتلعب هذه البيئة دوراً فاعلاً في تنمية ورفع كفاءة أداء العاملين؛ حيث إنّ المناخ التنظيمي الإيجابي سيرفع من هذه الكفاءة وأما المناخ التنظيمي السلبي سيقلص من قدرة الأفراد على رفع كفاءتهم.

- الثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية المستندة على نظام قوي من مشاركة القيم والمعايير والأعراف التنظيمية ووجود ثقافة تنظيمية موجهة نحو العاملين سيجعل من أداء العاملين الأكثر كفاءة (الخطيب، 2019).

- أسلوب القيادة: إن وجود نظام وأسلوب قيادة ديمقراطية وقيادة مؤثرة ذات كاريزما واضحة مستندة على الصداقة والاحترام والود ستجعل الأفراد العاملين أكثر رضا عن عملهم مما يؤدي لزيادة أداؤهم في العمل (Sageer et al., 2012).

- أنظمة التحفيز والأجور والمكافآت: إن وجود نظام حوافز ومكافآت سيجعل العامل أكثر دافعية نحو العمل وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والنظريات الإدارية (Pawirosumarto et al., 2017).

- التدريب المهني: يلعب التدريب المهني دورًا رئيسًا في زيادة مهارات وكفاءة العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛ حيث إن زيادة التدريب خصوصًا المبني على المهارات الرئيسة في العمل والتدريب التقني سيجعل من العامل ماهرًا في عمله، وبالتالي تحقيق الأداء التنسيقي (Onyango and Wanyoike, 2014).

- إشراك العاملين: إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة وتوسيع صلاحياتهم وتمكينهم سيعمل على رفع أداؤهم، وإنه كلما أشار العاملون بأنهم آلة تنفيذية للقرارات فقط فهذا سيجعلهم يشعرون بالإقصاء، وبالتالي سينقص أداؤهم في العمل (Kular et al., 2008).

- الانضباط: إن وجود قواعد وإجراءات وسياسات في العمل سيجعل من العاملين أكثر قدرة لمعرفة واجباتهم وحقوقهم وبالتالي فإنهم سيقومون بزيادة أداؤهم لعدم تعريضهم للعقوبات المختلفة، فمن المتوقع دائمًا أن يكون انضباط العمل سمة من سمات الموارد البشرية في المنظمة لأن هذا

يجعل المنظمة تعمل على نحو جيد وتصل أهدافها بكفاءة وفاعلية (Sageer et al., 2012).

#### 4.2- المبحث الثالث: وزارة العمل بسلطنة عمان: (Ministry of Labor in Sultanate of Oman):

أنشأت وزارة العمل بموجب المرسوم السلطاني 2020/89 الصادر في الثامن والعشرون من شهر ذي الحجة 1441 هجري، الموافق الثامن عشر من شهر اغسطس 2020 ميلادي، وقد حددت اختصاصاتها وفق الآتي: (الموقع الرسمي لوزارة العمل، 2021)

- اقتراح السياسات والخطط المتعلقة بالتوظيف في القطاعين: العام، والخاص، وتطوير وتنمية وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، واقتراح السياسة العامة للقوى العاملة، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، وعرضها على مجلس الوزراء للاعتماد.
- وضع الأسس والمعايير اللازمة لتطبيق مفاهيم التخطيط الوظيفي والتطوير الإداري وجودة الأداء على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة والقطاع الخاص، والتنسيق مع هذه الوحدات بشأن تنفيذ ذلك.
- بحث ودراسة الشكاوى والاستفسارات المقدمة من موظفي وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية والعاملين في القطاع الخاص حول تطبيق قانون الخدمة المدنية وقانون العمل واللوائح والقرارات المنفذة لهما.
- تنفيذ الخطط المعتمدة المتعلقة بالتوظيف في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، والقطاع الخاص.



- تنفيذ الخطط والبرامج اللازمة لتوطين الوظائف المشغولة بغير العمانيين في القطاعين: العام، والخاص، ومتابعة تنفيذها.
- متابعة خطط وبرامج التدريب والتأهيل، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- مراجعة مشروعات الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة.
- مراجعة مشروعات موازنة الوظائف السنوية لوحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، قبل اعتمادها من الجهة المختصة.
- إدارة نظام الموارد البشرية الآلي على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة.
- تقديم المعاونة الفنية لوحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، في كافة مجالات العمل، والتنسيق مع الجهة المختصة بإبداء الرأي إذا تطلب الأمر ذلك.
- عرض طلبات رفع الحد الأدنى للمعاش، وطلبات منح معاش استثنائي في الحالات الفردية المنصوص عليها في قانون معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة لموظفي الحكومة العمانيين، على مجلس الوزراء، لاتخاذ ما يراه مناسباً.
- وضع نظام متكامل للمعلومات، وإعداد سجل القوى العاملة الوطنية لغايات التخطيط.
- تنظيم حاجات القطاع الخاص من القوى العاملة الوافدة، ووضع الضوابط لترشيدها، وإصدار التراخيص الخاصة بها، وفقاً للوائح والقرارات المنظمة لذلك.
- تقديم الدعم للجهة المختصة بالتعليم التقني والمهني بهدف تطويره، والتوسع في برامجه، وتخصصاته، وربطها بحاجات سوق العمل.

- الإسهام في تطوير البرامج التدريبية وفقاً للمعايير والمستويات المهنية المعتمدة، وتشجيع التدريب على رأس العمل، ومتابعة الخريجين للاستفادة من فرص العمل المتاحة.
- ترشيح الباحثين عن عمل، الذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف والمهن المراد شغلها في كل من وحدات الجهاز الإداري للدولة (المدنية، والعسكرية، والأمنية)، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، والقطاع الخاص.
- توجيه وإرشاد الباحثين عن عمل للاستفادة من فرص العمل المتاحة بما يتناسب ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم العملية، وكذلك تشجيعهم على الالتحاق ببرامج التدريب، لإكسابهم المهارات المهنية وفقاً لحاجات سوق العمل.
- متابعة السياسات والبرامج الخاصة بتشغيل الباحثين عن عمل في القطاعين: العام، والخاص، ورفع تقارير بشأنها إلى مجلس الوزراء.
- التنسيق مع الجهات المعنية لتحديد أولويات التعليم والتدريب وحاجات سوق العمل بما يكفل دعم القطاعات الاستراتيجية والمشروعات التنموية من الكفاءات والمهارات الوطنية.
- دراسة وتحليل الاحتياجات الوظيفية للقطاعات الاقتصادية والتنموية والخدمية، واقتراح البرامج وخطط العمل لتمكين الكوادر الوطنية من شغل الوظائف والمهن المختلفة.
- تسجيل الباحثين عن عمل وإنشاء قاعدة بيانات متكاملة تتضمن بياناتهم الشخصية، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم العملية، وغير ذلك من البيانات ذات الصلة.
- توفير البيانات المتعلقة بالقوى العاملة الوطنية في سوق العمل، بما في ذلك الربط الإلكتروني مع كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة (المدنية، والعسكرية، والأمنية)، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، ومنشآت القطاع الخاص وغيرها.

- بناء الشراكات مع المؤسسات المحلية والعالمية الرائدة في مجال التدريب، والاستفادة من برامجها محلياً لدعم القطاعات الاستراتيجية، والقطاع الخاص.
- السعي لتمويل البرامج التدريبية التي تتلاءم مع الرؤية الوطنية، والقطاعات ذات الأولوية، وتلبي حاجات القطاع الخاص، والمشروعات الوطنية من الكفاءات.
- اقتراح مشروعات القوانين والمراسيم السلطانية، وإصدار اللوائح والقرارات ذات الصلة باختصاصات الوزارة.
- تعزيز وتطوير التعاون في الاختصاصات المتعلقة بالوزارة مع غيرها من الجهات المعنية في الدول والمنظمات والمؤسسات الإقليمية والدولية المتخصصة.
- العمل على تنفيذ القرارات المنبثقة عن الاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بالوزارة التي تكون السلطنة طرفاً فيها، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- تمثيل السلطنة في المؤتمرات والفعاليات والاجتماعات الإقليمية والدولية المتعلقة باختصاصات الوزارة.
- أي اختصاصات أخرى مقررّة بمقتضى القوانين والمراسيم السلطانية.

## 5.2- البحث الرابع: الدراسات السابقة:

### 1.5.2-المقدمة:

اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد توصل الباحث لمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة على نحو مباشر أو غير مباشر، ويحاول الباحث من خلال التطرق إليها تعرّف المشاكل التي واجهت الدراسات السابقة والنتائج والتوصيات التي خرجت بها لتتعلق هذه الدراسة مستفيدة من مخرجات الدراسات السابقة لتضيف

إضافة نوعية ومهمة لصناع القرار بوزارة العمل بسلطنة عمان حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان.

## 2.5.2: الدراسات العربية:

1- دراسة (مصطفى، 2020م) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والأداء الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، جرى الحصول على عينة عشوائية مكونة من (300) موظفًا، وكانت الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي (287) استبانة، والتي تمثل (95.6%) من إجمالي الاستبانة الموزعة، جرى استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) كأسلوب تحليل إحصائي استنتاجي لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج، أهمها: أن الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة بـ (التوظيف الاختياري الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، التقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) لها تأثيرًا إحصائيًا في الأداء الوظيفي، في حين أن معظم أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الثقافة التنظيمية باستثناء التدريب والتطوير الإلكتروني.

كما خلصت الدراسة على مجموعة من التوصيات، أهمها: تقديم برامج تدريبية إلكترونية للموظفين العاملين لديها لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

2- دراسة (الطوالبة، 2020م) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، ثم اختيار عينة مكونة من (160) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن كما جرى بناء الاستبانة والتي تكونت من (41) فقرة موزعة على قسمين، الأول يتعلق بأبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافأة، الترقية إلى رتبة علمية أعلى، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتقييم)، والثاني (سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس)، وجرى استخدام المنهج الوصفي لتحقيق هدف الدراسة، وبعد اجراء الأساليب الإحصائية الخاصة بصدق وثبات الاستبانة ثم تطبيقها على أفراد العينة.

وتوصلت الدراسة على عدة نتائج، أهمها: أشارت إلى أن بعدين من أبعاد إدارة الموارد البشرية (التخطيط لاستقطاب الموارد البشرية، الرواتب والمكافآت) تؤثر في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في حين أن أبعاد (الترقية إلى رتبة علمية أعلى تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والتقييم) لم تؤثر في سياسة الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس؛ حيث أظهرت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأثر المتغيرات الشخصية (الخبرة والرتبة العلمية) على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

كما خلصت الدراسة على مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة إعادة النظر في السياسة الاستقطاب والتعيين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

3- دراسة (المجالي، 2019م) بعنوان: "أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء العاملين في الفنادق الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء العاملين في الفنادق الأردنية بأبعادها (نظام الأجور والحوافز والإجازات، نظام التدريب، نظام الاختبار والاستقطاب، نظام تقييم العاملين) على أداء العاملين في الفنادق الأردنية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع الفنادق في المملكة الأردنية الهاشمية؛ حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الفنادق الأردنية والبالغ عددها (266) فندقاً، يعمل بها (17285) عاملاً وعاملة حسب النشرة الإحصائية الصادرة عن وزارة السياحة والآثار الأردنية للربع الأول من عام 2018م، وفيما يخص عينة الدراسة جرى اختيار عينة ميسرة من مجتمع البحث؛ حيث جرى توزيع (200) استبانة واسترجع منها (165) استبانة، صالحة منها للتحليل الإحصائي (145) استبانة يمثلون ما نسبته (20%) من مجتمع البحث من مدراء الفنادق ومساعديهم، الذين يعملون في الفنادق المصنفة في (القبّة، والبحر الميت) ولجمع بيانات الدراسة طور الباحث استبانة معتمداً على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها جرى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء العاملين في الفنادق الأردنية، وهي: (نظام الأجور والحوافز والإجازات، نظام التدريب، نظام الاختبار والاستقطاب، نظام تقييم العاملين) على أداء العاملين في الفنادق الأردنية.

كما توصلت الدراسة على عدد من التوصيات، أهمها: استخدام نظام للأجور والحوافز والإجازات، والمعلومات عن عدد العاملين، ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم؛ لتحديد الأجر والراتب بموضوعية، كما يوصي الباحث بالعمل على تدريب الموظفين لتطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبين الإدارة، وكذلك ضرورة توفير نظام معلومات الموارد البشرية يقدم تغذية راجعة حول أسباب عدم قبول بعض المرشحين، كما يوصي بضرورة الحرص على توفير نظام معلومات خاصة يتميز بالسرية التامة لتقييم أداء العاملين.

4- دراسة (أبو جليدة، 2018م) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد، وشركة ليبياأنا) البالغ عددهم (860) فرداً، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث جرى توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فرداً وقد جرى استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وهي: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وجرى استخدام برنامج (AMOS) إصدار (22)؛ للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى إلى الحصول على أفضل ما يتوفر في السوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية

الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها، كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات، بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم على نحو مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي، كما بينت الاهتمام العالي من قبل العاملين في الشركة بمتطلبات الالتزام بالعمل والحرص على تطبيق القيمة الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز لأداء العمل بالشكل المطلوب.

كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصال وتميئتها وتطويرها والحفاظ على استماريتها بالعمل، مراعاة التطورات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخدماتها عند تحديد الإستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

5- دراسة (رشيد، 2018م) بعنوان: "أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية في الكليات الأهلية بالعراق".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين وجرى الحصول على البيانات الخاصة بعينة الدراسة التي جرى تحليلها، وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأبعاده وبين أداء العاملين بأبعاده وتكونت عينة الدراسة من (155) فردًا من العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة في عدد من الكليات الأهلية في العراق، وجرى استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات.



وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج، أهمها: أن هناك أثر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، وأن الكليات الأهلية العراقية تعتمد استراتيجية إدارة الموارد البشرية بنسب عالية في جميع إدارتها وأقسامها المختلفة.

كما خلصت الدراسة على مجموعة من التوصيات، أهمها:

- ضرورة الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، والتدريب والتطوير، ونظم التعويض، ومشاركة العاملين، والتحفيز) من قبل الكليات الأهلية في العراق.
- ضرورة العمل على وضع خطة استراتيجية استقطاب الكفاءات البشرية العالية من المصادر الداخلية والخارجية.
- إجراء دراسة مقارنة للتعرف على أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بين الكليات والأهلية والكليات الحكومية.
- العمل الدؤوب على رفع مستوى الأداء، وتحديد مقاييس أداء دقيقة وواضحة لمقارنة الأداء على نحو مستمر.

6- دراسة (أرباب، 2018م) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين - دراسة تطبيقية على شركة سوداني للاتصالات-".

تناولت الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات، وتمثلت مشكلة البحث في بيان أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين من حيث ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء ومن ثمّ يمكن صياغ المشكلة من خلال السؤال الرئيس: "ما مدى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين؟"، وتفرع

منه عدة أسئلة، وهدف البحث إلى تعرّف مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية، وتعرّف مفهوم أداء العاملين، ودراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد أظهرت الدراسة نتائج، أهمها: نسبة (88.3%) من عينة البحث موافقين على فقرة: "يشكل التدريب حافزاً للعاملين"، وبلغت نسبة الموافقين على فقرة: "تهدف الشركة من تعزيز سياستها في تخطيط القوى العاملة إلى تحسين هذه الموارد كمّاً ونوعاً" (70.6%)، أن نسبة (65%) من عينة المبحوثين موافقون على فقرة: "تهتم الشركة بالحوافز المعنوية"، كما أكدت الدراسة أن نسبة (56.7%) من عينة المبحوثين لا يوافقون على فقرة: "أشعر بالرضا إزاء سياسة الترقّيات في الشركة"، وأن نسبة (62.5%) من عينة المبحوثين لا يوافقون على فقرة: "الوصف الوظيفي المجاز يعمل على توزيع المهام بصورة عادلة"، وأثبتت الدراسة أن الموافقين بنسبة (67.7%) على فقرة: "يجري تقييم العاملين على نحو دوري"، نسبة (66.6%) من عينة البحث موافقون على فقرة: "لدى الشركة بيئة عمل مناسبة"، أن نسبة (58.3%) من المبحوثين موافقون على فقرة: "بصفة عامة أداء العاملين في الشركة مرتفع".

كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، منها: على إدارة الشركة وضع استراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية، وعلى إدارة الشركة وصف الوظائف بدقة، ومراجعة استراتيجية حوافز العاملين بصورة مستمرة، بالإضافة إلى تدريب العاملين وزيادة تأهيلهم لتحقيق أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالشركة، وكذلك على الشركة إشراك العاملين في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وضرورة توفير مناخ صحي بالشركة للرفع من أداء العاملين.

7- دراسة (العجمي، 2018م) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: الدور الوسيط لضغوط العمل، دراسة ميدانية في شركة البترول الوطنية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية من خلال الدور الوسيط لضغوط العمل، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على الإداريين في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (860) إداري؛ حيث جرى أخذ عينة عشوائية بسيطة من الإداريين في شركة البترول الوطنية الكويتية بواقع (266) مدير، وقد جرى استرداد (224) استبانة صالحة للتحليل؛ حيث بلغت نسبة الاسترداد (84.2%) من إجمالي العينة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاختبار والتعيين، التعويضات والحوافز، إدارة تقييم الأداء) في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاختبار والتعيين في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعويضات والحوافز في أداء الموظفين في شركة البترول الوطنية الكويتية، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة تقييم الأداء في أداء العاملين في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة (الاختبار والتعيين، التعويضات والحوافز، إدارة تقييم الأداء) على ضغوط العمل في شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لضغوط العمل في أداء العاملين شركة البترول الوطنية الكويتية، ويوجد أثر ذو دلالة

إحصائية في مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لضغوط العمل في تفسير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعدها مجتمعة (الاختبار والتعيين، التعويضات والحوافز، إدارة تقييم الأداء) في أداء العاملين شركة البترول الوطنية الكويتية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة تفعيل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة من خلال وضع آليات فاعلة لضبطها وضمان موضوعيتها في العمل؛ للإفادة منها في تحسين أداء العاملين ومواجهة ضغط العمل، وضرورة العمل على متابعة العاملين أصحاب الكفاءة العالية وتعمل على استقطابها للعمل لديها والعمل على تطوير السياسات التي تنظم عملية التعيين؛ حيث تواكب التطورات الحاصلة في طبيعة العمل في الشركة، والعمل على تقديم حوافز غير ملموسة (معنوية) مشجعة للموظف المميز في الشركة، والحرص على تحقيق موضوعية نظام المكافآت في الشركة لكي يتصف بالعدالة بين العاملين في الشركة.

8- دراسة (الزيادات، 2017م) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين في مستشفى الإسراء".

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر الممارسات التي تنتجها إدارة الموارد البشرية (استقطاب الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية) في أداء الموظفين في مستشفى الإسراء ممثلاً بـ (الالتزام بالدوام، إنجاز المهام، جودة العمل)، ولتحقيق هدف الدراسة جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات والمشرفين العاملين في مستشفى الإسراء البالغ عددهم (93) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل الإحصائي (91)، أي ما نسبته (97.8%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، ولغرض تحليل بيانات الدراسة جرى استخدام الإحصاء الوصفي.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية في مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (استقطاب الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، وتحفيز الموارد البشرية) في أداء الموظفين بأبعاده (الالتزام بالدوام، وإنجاز المهام، وجودة العمل) في مستشفى الإسراء.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة زيادة مستوى اهتمام إدارة مستشفى الإسراء بممارسات إدارة الموارد البشرية، وتبني الأساليب والاستراتيجيات الهادفة إلى نجاحها وتفعيلها، بالإضافة إلى ضرورة إيلاء إدارة مستشفى الإسراء القدر الكافي من التركيز والاهتمام بتحقيق الجودة في العمل، لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى أداء المستشفى على المدى القصير والطويل، وتعظيم قدرته على تحقيق أهدافه الحالية والمستقبلية.

9- دراسة (البطينة، 2016م) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة إربد".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية/ محافظة إربد، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين على جميع المستويات في البنوك، وقد جرى استهداف عينة عشوائية من (87) مديرًا تلقوا الاستبانة المعتمدة، وقد جرى استرداد (74) منها صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة مئوية (85%).

توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط بين كل من استراتيجية التوظيف، واستراتيجية التطوير، واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجية التعويض والأداء الوظيفي.

وتوصي الدراسة إلى الاهتمام والتركيز على استراتيجية التعويض، والاهتمام بتقديم المعلومات الكاملة حول المنظمة للمتقدمين والراغبين للعمل بها، وضع معايير للترقية مبنية على أسس الخبرات والمؤهلات العلمية.

10- دراسة (المطيري، 2016م) بعنوان: "أثر ممارسات الموارد البشرية في أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات الموارد البشرية في أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، ولهذا الغاية جرى تصميم استبانة تكونت من (51) فقرة لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وجرى توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (10) بنوك تجارية كويتية؛ حيث جرى توزيع (200) استبانة، وجرى استرداد (180) استبانة، وبعد إدخاله إلى ذاكرة الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط، وتطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. وجود تأثير معنوي للتدريب والاستقطاب والحوافز والأجور والاحتفاظ في البنوك التجارية الكويتية في الأداء عند مستوى دلالة إحصائية  $(0.05 \geq \alpha)$ .

2. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية تبعاً للمتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر)، لممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، عدا متغير عدد الدورات والخبرة؛ حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05).

كما خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أهمها: ضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية بتدريب وتأهيل العاملين وعلى نحو دائم ومستمر على الاستخدام الأمثل للبرمجيات الجديدة

والمتمتورة، وضرورة أن تستمر البنوك في التوسع في ممارسات الموارد البشرية من خلال استقطاب الموارد البشري وتطويره والمحافظة عليه، وأن يجري ذلك من خلال إشراك رؤساء الأقسام مع مدراء الموارد البشرية في عملية الاستقطاب، وكذلك الاهتمام بالتدريب وعده من ضمن الأولويات الاستراتيجية في هذه البنوك، والعمل على الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين السنوي في البنوك التجارية الكويتية ومنح الحوافز والمكافآت.

### 3.5.2: الدراسات الأجنبية:

1- أجرى ناز وآخرون (Naz., et al., 2016) دراسة بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) في أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ملتان، باكستان" (Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on SME Performance in Multan, Pakistan). هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت)، في الأداء التنظيمي للشركات المتوسطة والصغيرة في باكستان؛ حيث جرى تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (321) مفردة من مجتمع الدراسة المتكون من المدراء والعاملين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مولتان، وقد جرى استعادة (241) استبانة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (V22)؛ لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج المرجوة.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في تلك الشركات ومن خلال متغيراتها الأربعة المبينة أعلاه ترتبط ارتباطاً إيجابياً بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة موضوع البحث، وبالتالي ضرورة الاهتمام بجوانب هذه الممارسات والسياسات المتبعة وتطويرها باستمرار للحصول على ما يوازيها من أداء بمستويات أعلى في تلك الشركات.

2- أجرى كلاً من آختر وآخرون (Akhter., et al., 2013) دراسة بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء العاملين -دراسة على معمل للإسمنت في بنغلاديش-".

(Human resources management practices and their impact on the performance of employees - a study on a cement plant in Bangladesh)

هدفت الدراسة إلى تعرّف أثر ممارسات الموارد البشرية في أداء العاملين في معمل الإسمنت في بنغلادش لهذا الغرض حاول الباحثون التحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين. أظهرت النتائج أن التدريب والتنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير في أداء الموظف، من ناحية أخرى، تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي في أداء الموظفين، ولكن هذا التأثير ليس هاماً في معمل الإسمنت في بنغلاديش.

أوصى البحث بأنه يجب على شركات الإسمنت تحديث ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة. وينبغي إجراء المسح بين الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن الممارسات الحالية وإشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم أو تعديل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3- كما أجرى كيفا (Kepha, 2013) دراسة بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء

العاملين في المعاهد البحثية في كينيا" (The impact of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya).

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ: (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) في أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا. وقد جرى تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (986) موظفًا من العاملين في جميع المعاهد موضوعة الدراسة؛ حيث جرى توزيع (761) استبانة على عينة عشوائية



طبقية، وجرى استرداد (255) استبانة صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها. لوجود علاقة قوية إيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.

4- وأجرى كيم (Kim, 2010) دراسة بعنوان: "ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية: تقديم بدائل لتحسين الأداء التنظيمي في القطاع العام". (Strategic HR Practices: Offering Alternatives to Improve Organizational Performance in the Public Sector).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات العاملين حول البيئة التنافسية على الأداء المؤسسي، وحول البيئة التنافسية على أداء مؤسساتهم. تكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً يعملون في (NASP-III) وكان سؤال البحث: "هل تستطيع مؤسسات القطاع العام زيادة الإنتاجية من خلال المنافسة على الرغم من القيود الملازمة، مثل قيود الميزانية؟ تتناول هذه الدراسة هذا السؤال من خلال دراسة "تأثير أربعة عوامل تساهم في توقعات الموظفين فيما يتعلق ببيئات العمل التنافسية على الأداء التنظيمي"، من حيث الجودة الشاملة للعمل ورضا العميل. تشمل العوامل الأربعة التي جرى قياسها المكافآت على الجدارة، مثل: "الراتب، والمزايا (المنافع)، والفرص، والقواعد التنظيمية، والقدرة على التعامل مع المخاطر" كما يراها الموظفون، باستخدام البيانات المتعلقة بموظفي القطاع العام وغير الربحي

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: وجود مساهمة عالية لتوقعات العاملين، وأن التوقعات الخاصة بمكافآت الجدارة مرتبطة على نحو إيجابي بتصوّر الموظفين للأداء التنظيمي

عندما جرى أيضًا استيفاء شروط القواعد التنظيمية القائمة على الأداء وسلوكيات المخاطرة. علاوة على ذلك، تميل تصورات الموظفين للأداء التنظيمي إلى الزيادة عندما شعروا أن القواعد التنظيمية كانت موجهة نحو الأداء، بالإضافة إلى أعضاء المنظمة وكبار القادة أظهروا سلوكيات مخاطرة أكبر. ومع ذلك، لم يكن هناك ارتباط واضح بين توقعات الموظفين للفرص والأداء التنظيمي المتصور.

5- وفي دراسة أجراها آختر وآخرون (Akhtar, et al, 2008) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتأثيرها على أداء الشركة في المؤسسات الصينية". (Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises).

تناولت الدراسة أثر العوامل على ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات في الصين، وتناولت الدراسة الممارسات التالية: (التدريب، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، الأمن الوظيفي، الوصف الوظيفي، ومشاركة الأرباح)، واشتملت عينة الدراسة على (465) منظمة، إذ استخدمت استبانتان لجمع بيانات الدراسة، ووزعت استبانة على المديرين العامين واستبانة على مديري الموارد البشرية حول أداء الإنتاج/ الخدمة لشركاتهم ومجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وجرى استخدام الارتباط والإحصاء الوصفي لقياس أثر المتغيرات.

تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أن مجموعة صالحة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (التدريب والمشاركة والتقييمات الموجهة نحو النتائج والفرص الوظيفية الداخلية) تؤثر في أداء المنتج/ الخدمة والأداء المالي للمنظمات المذكورة. يساهم الأمن الوظيفي والتوصيف

الوظيفي كان لها أثر في زيادة الإنتاج/ الخدمة وتصنيفها، بينما أسهمت مشاركة الأرباح في زيادة الأداء المالي.

6- كما أجرى كاتو (Katou, 2008) دراسة بعنوان: "قياس تأثير إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي". (Measuring the impact of human resource management on organizational performance).

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي للمنظمات العاملة في القطاع الصناعي باليونان".

اشتملت عينة الدراسة على (178) منشأة عامة في هذا القطاع، وقد جرى تصميم استبيان استقصائي وتوزيعها على تلك المنشآت كأداة لجمع البيانات من القطاع الصناعي اليوناني. وجرى إجراء تحليل باستخدام "نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation modeling)".

وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين سياسات إدارة الموارد البشرية في المجالات: (توفير الموارد والتطوير، والتعويضات والحوافز، والمشاركة وتصميم الوظائف) والأداء التنظيمي يجري توسطها جزئياً من خلال نتائج إدارة الموارد البشرية (المهارات والمواقف والسلوك) للعاملين في تلك المنظمات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تلك المجالات. وانعكاس ذلك على استراتيجيات الأعمال في مجالات (الكلفة، الجودة، الابتكار)، وتتأثر في استراتيجيات العمل (التكلفة، والسلوك، والجودة والابتكار). وبالتالي، فإن هذه الدراسة قد توصلت للأكاديميين والممارسين إلى نتيجة مفادها أن سياسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة باستراتيجيات العمل ستؤثر في الأداء التنظيمي من خلال نتائج إدارة الموارد البشرية.

## 4.5.2: التعقيب عن الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أن عدد من هذه الدراسات قد اختلفت باختلاف أهدافها التي سعت لتحقيقها واختلاف القطاعات التي تناولتها واختلاف البيئات التي جرت فيها بعض المتغيرات التي اتبعتها مع الدراسة الحالية وعدد منها قد اتفق بعض الشيء في المتغيرات والأهداف مع الدراسة الحالية، كما أن معظمها اتفق في المنهجيات التي تناولتها.

حيث تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها المتمثلة في تعرف أثر الممارسات أو إدارة استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين، والتي تمثلت في الدراسات التالية: (مصطفى، 2020م؛ الطوالبة، 2020م؛ أبو جليدة، 2018م؛ رشيد، 2018م؛ أرياب، 2018م؛ العجمي، 2018م؛ الزيادات، 2017م؛ Naz., Et al., 2016؛ البطاينة، 2016م؛ المطيري، 2016م؛ Akhter, et al, 2013؛ Kepha, 2013؛ Akhtar, et al, 2008)، كما اختلفت الأهداف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت تأثير إدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي، أو أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين المتمثلة بالدراسات التالية: (الطوالبة، 2020م؛ Kim, 2010؛ Katou, 2008).

كما تشابهت الدراسة الحالية في منهجية الدراسة مع بعض الدراسات السابقة آنفة الذكر مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات التالية: (الطوالبة، 2020م؛ أرياب، 2018م؛ الزيادات، 2017م؛ المطيري، 2016م؛ Akhtar, et al, 2008).

بينما أظهرت الدراسات السابقة تشابه واختلاف في متغيرات الدراسة الحالية، التي تمثلت في الآتي: (ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين) يتفرع منها المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) والمتغير التابع (أداء العاملين) نجد أنها اشتركت

مع بعض الدراسات السابقة في المتغير المستقل بأبعاده وبعضها في المتغير التابع (أداء العاملين) على نحو عام، وأيضًا نجد أنها اشتركت في بعض أبعاد المتغير المستقل، حيث تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في متغيرات هذه الدراسة المتعلقة بـ: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء)، تمثلت تلك الدراسات بـ: (المجالي، 2019م؛ أبو جليلة، 2018م؛ رشيد، 2018م؛ العجمي، 2018م؛ الزيادات، 2017م؛ المطيري، 2016م؛ Naz., et al., 2016؛ Kephah, 2013؛ Akhtar, et al, 2008)، إلا أنها اختلفت مع بقية الدراسات في دراسة المتغيرات التالية: (الرواتب والمكافآت، نظام الإجازات، نظام التعويض، نظام الأجور؛ مشاركة العاملين، الوصف الوظيفي، الأداء الوظيفي).

كما جاءت الدراسات السابقة العربية والأجنبية في دول متنوعة. في حين جرى تطبيق الدراسة الحالية في وزارة العمل في سلطنة عمان، كما تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة؛ حيث كانت تهدف إلى بيان واقع وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة والخاصة. بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان. من حيث منهج الدراسة: يمكن عدّ الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان.

ومن حيث مجال الدراسة وعينة الدراسة فقد تباينت الدراسات السابقة أيضًا عن بعضها البعض (قطاع صناعي، قطاع خدمي، قطاع مصرفي، وغيرها)؛ حيث ركزت الدراسة الحالية على القطاع الحكومي. كما يمكن إجمال عدد من الملاحظات العلمية، ومنها:

1. أن معظم الدراسات السابقة قد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.
2. معظم الدراسات السابقة حاولت أن تأصل لنظرية علمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

3. الدراسة الحالية تركز على أداة الاستبيان لجمع المعلومات الأولية مثلها والدراسات السابقة.

## الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

### 1.3 - المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها ومتغيراتها مطلبًا رئيسًا يتم من خلاله تنفيذ الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات.

ويشمل هذا الفصل المنهجية المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يجري توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، متغيرات الدراسة، أدوات الدراسة ومصادر الدراسة التي يعتمد عليها الباحث للحصول على البيانات المطلوبة لإجراء الدراسة، وأخيرًا أساليب المعالجات الإحصائية التي يجري استخدامها للحصول على نتائج الدراسة.

### 2.3 - منهج الدراسة:

يعتمد الباحث على المسح الميداني في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بكافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة، ويستخدم المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي يجري.. جمعها والمتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) وأبعاده، والمتغير التابع (أداء العاملين)، وفي وصف مدى تطبيقها مجتمع الدراسة ونوع العلاقات التي تربط المتغيرات فيما بينها كما هي على أرض الواقع، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع أسئلة الدراسة وفرضياتها والتي تقيس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان.



### 3.3- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة بوزارة العمل بسلطنة عمان، والبالغ عددهم (2717) موظفًا، وفق للتقرير السنوي لقطاع الخدمة المدنية الصادر في شهر سبتمبر 2021م بالوزارة (إحصائيات عام 2020م).

### 4.3- عينة الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته أسلوب العينة الميسرة؛ حيث تقدر بـ (300) موظف، بحيث جرى أخذ العينات من موظفي الإدارات التالية العليا والوسطى والمباشرة بوزارة العمل بسلطنة عمان.

### 5.3- أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات:

استخدم الباحث في دراسته مصدرين أساسيين لجمع المعلومات اللازمة عن البحث هما:

1.5.3- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث ومن ثمّ تفريغها عبر برنامج (SPSS) المتخصص في التحليل الإحصائي، ومن ثمّ تحليلها تحليلًا إحصائيًا علميًا سليمًا باستخدام البرنامج المذكور بعمل الاختبارات الإحصائية المتنوعة والمناسبة لهذا البحث بهدف الوصول لدلالات وعلاقات ذات قيمة مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2.5.3- المصادر الثانوية: لأجل إثراء ومعالجة الإطار النظري للبحث لجأ الباحث للمصادر الثانوية من خلال البحث في الكتب والدوريات والمقالات والتقارير والمنشورات والأبحاث العلمية المنشورة والمحكمة في المجالات العلمية، لغرض الإلمام بكل الدراسات السابقة والإحصائيات

المدققة التي ذكر موضوع البحث فيها، والتي تساهم على نحو فعال في إثراء موضوع الدراسة بالكثير من البيانات الأولية التي تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت لجمعها.

3.5.3- أداة الدراسة: وضع الباحث استبانة خاصة (مرفق بالملحق (2) متعلقة بفرضيات الدراسة وأنموذج البحث بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، كما هو موضح في الجدول (1).

### الجدول (1):

عدد وأرقام الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المقاييس
<b>المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية</b>			
الاستقطاب والتعيين	8	8-1	المطيري، 2016
التدريب والتطوير	7	15-9	مصطفى، 2020
التحفيز	6	21-16	رشيد، 2018
تقييم الأداء	6	27-22	العجمي، 2018
<b>المتغير التابع: أداء العاملين</b>			
أداء العاملين	10	37-28	المجالي، 2019، أبو جليده، 2018
المجموع الكلي للأداء ككل	37	(37-1)	

## الجدول (2):

وجرى الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس موافقة أفراد وحدة المعاينة كالتالي:

الاختبار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد مستوى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الاستبانة جرى الاعتماد على ثلاثة

مستويات، هي: (ضعيف، متوسط، مرتفع)، بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات موضحة بالجدول (3)، كالتالي:

## جدول (3):

المتوسطات الحسابية لدرجات ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	التحويل من درجة الموافقة إلى مستوى الأهمية
1 - 2.33	ضعيف
2.34 - 3.66	متوسط
3.67 - 5	مرتفع

### 3.6- خطوات بناء الاستبانة

اتبع الباحث الخطوات التالية في بناء الاستبانة:

1.6.3- الاطلاع على الأدبيات السابقة القريبة من موضوع الدراسة والاستفادة منها في كتابة فقرات الاستبانة.

2.6.3- مراجعة أهداف وفرضيات الدراسة ووضع أسئلة الاستبانة بما يحقق أهداف وفرضيات الدراسة.

3.6.3- تقسيم الاستبانة إلى أقسام رئيسة وكل قسم به عدة محاور، لضمان التوازن لكل أقسام ومحاور الدراسة.

4.6.3- تحديد نوع وعدد فقرات المحاور والأبعاد المطلوبة في كل الاستبانة.

5.6.3- عرض الاستبانة على المشرف وعدد من المحكمين.

6.6.3- الاستفادة من تعقيبات وآراء المحكمين في تعديل الاستبانة وفقراتها إن اقتضى الأمر.

7.6.3- اخراج الاستبانة في صورتها النهائية وتوزيعها على عينة الدراسة.

### 7.3- صدق الاستبانة

قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة الشرقية وجامعة السلطان قابوس لقياسها، وكذلك جرى عرضها على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة العلمية والعملية في وزارة العمل لقياسها، كما هو موضح بالملحق (1) مع الأخذ بجميع ملحوظاتهم قبل توزيعها على وحدة المعاينة.

### 8.3- ثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة

جرى الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (40) استبانة، وقد جرى استبعادها من العينة الكلية، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

#### الجدول (4):

##### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
<b>المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)</b>			
1	الاستقطاب والتعيين	8	0.840
2	التدريب والتطوير	7	0.914
3	التحفيز	6	0.963
4	تقييم الأداء	6	0.925
<b>المتغير التابع (أداء العاملين)</b>			
5	أداء العاملين	10	0.947
			<b>0.964</b>
<b>الثبات العام للاستبيان</b>			<b>37</b>

يتضح من الجدول (2) أن معامل الثبات العام لمتغيرات الدراسة مرتفع جدًا؛ حيث بلغ

(0.964) لإجمالي فقرات الاستبيان سبعة وثلاثون فقرة، فيما تراوح ثبات المتغيرات ما بين

(0.840) كحد أدنى وبين (0.963) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد (0.70) كحد أدنى للثبات (Nunnally & Bemstein, 1994).

### 9.3- صدق الاتساق الداخلي للدراسة:

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المتغيرات الخمسة والدرجة الكلية للمتغيرات التي تنتمي إليه الفقرة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) إصدار (26)، والجدول (5) التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الأول (الاستقطاب والتعيين) والدرجة الكلية للمتغير.

#### الجدول (5):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير الأول (الاستقطاب والتعيين)

فقرات المتغير	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	**0.537	0.000
2	**0.780	0.000
3	**0.752	0.000
4	0.266	1.01
5	**0.773	0.000
6	**0.723	0.000
7	**0.786	0.000

0.000	**0.855	8
-------	---------	---

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات المتغير الأول الاستقطاب والتعيين والدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائيًا عن مستوى معنوية (0.01)؛ حيث جاء الأدنى لمعاملات الارتباط (0.266) والأعلى (0.855).

وعليه، فإن جميع فقرات المتغير الأول متسقة داخليًا مع الدرجة الكلية للمتغير الأول، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير الأول.

والجدول (6) التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمتغير.

#### الجدول (6):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير الثاني (التدريب والتطوير)

فقرات المتغير	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	**0.866	0.000
2	**0.813	0.000
3	**0.852	0.000
4	**0.850	0.000
5	**0.765	0.000
6	**0.791	0.000
7	**0.751	0.000

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات المتغير الثاني (التدريب والتطوير) والدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائيًا عن مستوى معنوية (0.01)؛ حيث جاء الأدنى لمعاملات الارتباط (0.751) والأعلى (0.866).

وعليه، فإن جميع فقرات المتغير الثاني متسقة داخليًا مع الدرجة الكلية للمتغير الثاني، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير الثاني.

والجدول (7) التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الثالث (التحفيز) والدرجة الكلية للمتغير.

#### الجدول (7):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير الثالث (التحفيز)

فقرات المتغير	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	**0.938	0.000
2	**0.928	0.000
3	**0.942	0.000
4	**0.922	0.000
5	**0.873	0.000
6	**0.909	0.000

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات المتغير الثالث (التحفيز) والدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائياً عن مستوى معنوية (0.01)؛ حيث جاء الأدنى لمعاملات الارتباط (0.873) والأعلى (0.938).

وعليه، فإن جميع فقرات المتغير الثالث متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمتغير الثالث، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير الثالث.

والجدول (8) التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الرابع (تقييم الأداء) والدرجة الكلية للمتغير.

#### الجدول (8):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير الرابع (تقييم الأداء)

فقرات المتغير	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	**0.871	0.000
2	**0.858	0.000
3	**0.876	0.000
4	**0.820	0.000
5	**0.917	0.000
6	**0.774	0.000

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات المتغير الرابع (تقييم الأداء) والدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائيًا عن مستوى معنوية (0.01)؛ حيث جاء الأدنى لمعاملات الارتباط (0.774) والأعلى (0.917).

وعليه، فإن جميع فقرات المتغير الرابع متسقة داخليًا مع الدرجة الكلية للمتغير الرابع، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير الرابع.

والجدول (9) التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير الخامس (المتغير التابع أداء العاملين) والدرجة الكلية للمتغير.

#### الجدول (9):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمتغير الخامس (أداء العاملين)

فقرات المتغير	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	**0811	0.000
2	**0.781	0.000
3	**0.850	0.000
4	**0.682	0.000
5	**0.822	0.000
6	**0.890	0.000
7	**0.902	0.000
8	**0.844	0.000
9	**0.816	0.000

0.000	**0.876	10
-------	---------	----

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات المتغير الخامس (المتغير التابع أداء العاملين) والدرجة الكلية للمتغير دالة إحصائياً عن مستوى معنوية (0.01)؛ حيث جاء الأدنى لمعاملات الارتباط (0.682) والأعلى (0.902).

وعليه، فإن جميع فقرات المتغير الخامس متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمتغير الخامس، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المتغير الخامس.

وعليه، ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي، مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

### 10.3- المعالجات الإحصائية المستخدمة:

أدخل الباحث البيانات التي جرى الحصول عليها من خلال استبانة الدراسة في برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف معالجتها باستخدام الاختبارات الإحصائية التي تحقق أغراض الدراسة؛ حيث جرى استخدام الأساليب الآتية:

1.10.3- التكرارات والنسب المئوية؛ لأجل وصف خصائص وحدة المعاينة الشخصية والوظيفية.

2.10.3- المتوسط الحسابي؛ وذلك لقياس درجة موافقة أفراد وحدة المعاينة على مضمون فقرات الاستبانة.

3.10.3- التحليل الوصفي؛ لتحليل البيانات الشخصية للمستجوبين وتعرّف أفراد عينة الدراسة.

4.10.3- الانحراف المعياري؛ وجرى الاعتماد عليه في تحديد درجة تشتت متوسطات الاستجابات وحدة المعاينة عن المتوسط الحسابي لكل فقرة.

5.10.3- معامل ارتباط بيرسون؛ حيث استخدم لتحديد مدى وجود علاقة بين المتغيرات.

6.10.3- معامل التحديد؛ لقياس مستوى تباين المتغير التابع الناتج من المتغير المستقل.

7.10.3- اختبار تحليل تباين الانحدار؛ لقياس مدى ملائمة نموذج الانحدار لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

8.10.3- الانحدار الخطي البسيط؛ لأجل اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة كمتغير مستقل في أداء العاملين كمتغير تابع.

9.10.3- الانحدار الخطي المتعدد؛ وذلك لاختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على أداء العاملين.

10.10.3- اختبار ألفا كرونباخ؛ وذلك لتحديد مستوى الاتساق الداخلي ومستوى ثبات فقرات الاستبانة.

11.10.3- الانحدار؛ لمعرفة مدى تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في أداء العاملين.

12.10.3- الارتباط لمعرفة مدى ارتباط الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين.

## الفصل الرابع:

### نتائج الدراسة وتحليلها

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة وتحليلها

وَزَع الباحث الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة (الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية) من خلال إرسالها عبر البريد الإلكتروني التابع لوزارة العمل، وكذلك استغلال مواقع التواصل الاجتماعي (الواتس أب)؛ حيث استرجع (300) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

#### 1.4: توصيف عينة الدراسة إحصائياً:

لقد جرى الاعتماد على مجموعة من الخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛ حيث جرى تحليل البيانات الشخصية لهم باستخدام الوصف الإحصائي؛ بغرض التعرف والإفادة منها، وقد جرى توزيع أفراد العينة حسب خصائصهم التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي)، والجداول التالية توضح عرض لهذه الخصائص من حيث التكرار والنسبة المئوية والتراكمية.

#### 1.1.4: الجنس:

##### الجدول (10):

التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	الجنس

59.3	59.3	178	ذكور
100.0	40.7	122	إناث
	<b>100.0</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>

يظهر الجدول (10) بأن نسبة الذكور كانت الأعلى؛ حيث كان عددهم (178) شكلوا ما نسبته (59.3%) من وحدة المعاينة؛ بينما بلغ عدد الإناث (122) بنسبة مئوية بلغت (40.7%)، وبما يعكس ارتفاع نسبة الذكور بين أفراد عينة الدراسة.

2.1.4: العمر:

#### الجدول (11):

##### التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	العمر
15.7	15.7	47	أقل من 30 سنة
54.4	38.7	116	من 30 وأقل من 40 سنة
91.0	36.7	110	من 40 سنة وأقل من 50 سنة
100.0	9.0	27	50 سنة فأكثر
	<b>100.0</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من خلال الاطلاع على الجدول (11) أن نسبة الفئة العمرية (من 30 سنة وأقل من 40 سنة) هي الأعلى بعدد (116) موظف وموظفة بنسبة (38.7%)، وتلتها فئة العمرية (من 40 سنة وأقل من 50 سنة) بعدد (110) موظف وموظفة بنسبة بلغت (36.7%)، وجاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الثالثة البالغ عددهم (47) موظف وموظفة بنسبة بلغت (15.7%)، وكانت أقلها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) البالغ عددهم (27) موظف وموظفة إذ بلغت نسبتهم (9.0%)، مما سبق نلاحظ بأن النسب أنفة الذكر أغلبها هم من فئة الشباب، وهذا يدل على حرص وزارة العمل على استقطاب هذه الفئة العمرية التي تتميز بالعطاء والمثابرة، والقدرة على القيام بالأعمال بدقة وفاعلية والتوجه نحو ما هو حديث، وهذا يلقي بظلاله الإيجابية على الابتكار والمعرفة.

#### 3.1.4: المؤهل العلمي:

##### الجدول (12):

التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
40.3	40.3	121	دبلوم
83.3	43.0	129	بكالوريوس / ليسانس
98.6	15.3	46	ماجستير



100.0	1.4	4	دكتوراه
	100.0	300	المجموع

يظهر الجدول (12) بأن نسبة العاملين الحاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس/ ليسانس) هم الأعلى، إذ بلغت نسبتهم (43.0%)، يليهم الحاصلين على المؤهل العلمي (الدبلوم) بنسبة بلغت (40.3%)، ومن ثم الحاصلين على مؤهل (الماجستير) البالغة (15.3%)، فيما حصل المؤهل العلمي (الدكتوراه) على النسبة المئوية الأقل (1.3%) بين المؤهلات العلمية الأخرى، مما يدل على أن أغلب الموظفين بوزارة العمل هم أكاديميون من حملة المؤهلات الجامعية الأولى.

#### 4.1.4: المسمى الوظيفي:

#### الجدول (13):

#### التكرارات والنسب المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
65.3	65.3	196	موظف
85.0	19.7	59	رئيس قسم
96.0	11.0	33	مدير دائرة/ مدير مساعد
98.7	2.7	8	مدير عام/ مدير عام مساعد

100.0	1.3	4	خبير / مستشار
	<b>100.0</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول (13) أن معظم المشاركين في الدراسة هم من الموظفين بعدد (196) موظف وموظفة بنسبة (49.0%)، وكان عدد مدراء الدوائر ومساعدتهم المشاركين (59) بنسبة (14.8%)، ثم يليها عدد المشاركين من رؤساء الأقسام البالغ عددهم (33) موظف وموظفة، ثم عدد المشاركين من مدراء العموم ومساعدتهم البالغ عددهم (8) بنسبة (2.0%)، وأقلهم المشاركين من الخبراء/ المستشارين البالغ عددهم (4) بما نسبتهم (1.0%). أي أن المشاركين من مختلف المسميات الوظيفية وأكثرهم من الموظفين التشغيليين.

5.1.4: الخبرة العملية:

الجدول (14):

التكرارات والنسب المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية التراكمية
أقل من 5 سنوات	40	13.3	13.3
من 5 سنوات وأقل من 15 سنة	126	42.0	55.3
من 15 سنة وأقل من 25 سنة	109	36.3	91.6

100.0	8.4	25	25 سنة فأكثر
	100.0	300	المجموع

تظهر الجدول (14) أن نسبة من الموظفين الذين خبراتهم العملية (من 5 سنوات وأقل من 15 سنة) كانت الأعلى البالغ عددهم (126) موظف وموظفة البالغ نسبتهم (42.0%)، تلاهم البالغ عددهم (109) موظف وموظفة بنسبة خبراتهم العملية (من 15 سنة وأقل من 25 سنة) بنسبة (36.3%)، وفئة الخبرة العملية (أقل من 5 سنوات) فقد حصلت على نسبة (13.3%) وجاءت في المرتبة الثالثة، أما فئة الخبرة العملية (25 سنة فأكثر) فقد حصلت على النسبة الأقل (8.3%)، وتدل هذه النسب في وزارة العمل على تنوع الخبرات العملية لمن يتقلدون المناصب الإدارية التالية: (العليا، والوسطى، والتشغيلية)، مما ينعكس على قدراتهم على اتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية.

#### 6.1.4: المستوى الوظيفي:

##### الجدول (15):

##### التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
74.3	74.3	223	الإدارة التشغيلية

95.3	21.0	63	الإدارة الوسطى
100.0	4.7	14	الإدارة العليا
	<b>100.0</b>	<b>300</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من الجدول (15) أن النسبة الأكبر من وحدة المعاينة يمثلون الإدارة التشغيلية في وزارة العمل بسلطنة عمان يليه الإدارة الوسطى وجاءت في المرتبة الثالثة الإدارة العليا، ويدل ذلك على أن أفراد عينة الدراسة من الإدارة التنفيذية؛ وذلك نظراً لطبيعة ومهام واختصاصات وزارة العمل.

#### 2.4: نتائج تحليل الإحصائي الوصفي:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان؛ حيث أجاب الباحث عن السؤال الرئيس التالي: "إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟" وفرضيتها: "يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.050$ )"، بهدف التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستوى أداء العاملين في وزارة العمل.

وللإجابة على هذا السؤال الرئيس فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها المستقلة (الاستقطاب والتعيين،

والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) والمتغير التابع (أداء العاملين)، وفق الجدولين التاليين:  
(16-17) أدناه.

**الجدول (16):**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية  
(المتغيرات المستقلة) مرتبة ترتيبًا تنازليًا

المتغيرات	العدد	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
الاستقطاب والتعيين	300	2.367	4.709	3.442	1.144	متوسط	1
التدريب والتطوير	300	2.049	4.743	3.401	1.159	متوسط	2
التحفيز	300	2.671	4.511	3.164	1.256	متوسط	4
تقييم الأداء	300	2.072	4.787	3.349	1.175	متوسط	3
<b>المتوسط لحسابي ككل</b>				<b>3.338</b>	<b>1.183</b>	<b>متوسط</b>	

**جدول (17):**

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على أداء العاملين في وزارة العمل (المتغير التابع)

م	الرتبة	المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	المتوسط الحسابي ككل لأداء العاملين	3.666	1.092	مرتفع

يتضح من الجدولين (16-17) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المتغيرات المستقلة الأربعة التالية: (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) تراوحت بين (3.164 - 3.442)، حيث جاء أعلاها متغير الاستقطاب والتعيين بمتوسط حسابي (3.442) وانحراف معياري (1.144)، وبمستوى متوسط، وأقلها متغير التحفيز بمتوسط حسابي

(3.164) وانحراف معياري (1.256)، وبمستوى متوسط، وجاءت بقية المحاور جميعها بمستوى متوسط. وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.338) وانحراف معياري (1.183)، مما يدل على أن أعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت في الاستقطاب والتعيين بالمستوى المتوسط. بينما يتبين بأن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع "أداء العاملين" يظهر مستوى مرتفع على فقرات أدائهم بمتوسط حسابي (3.666) وانحراف معياري (1.092)؛ مما يدل على أن أغلب المستطلعين يجدون في ممارسة "الاستقطاب والتعيين" اهتمام بالغ لدى إدارة الموارد البشرية عن بقية الممارسات، كما أنهم يجدون بأن إدارة الموارد البشرية لا تعطي الاهتمام الكافي بممارسة "التحفيز" أسوة ببقية الممارسات.

وهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية جاءت ممارساتها بدرجة متوسطة، في حين كان أداء العاملين مرتفع، ويعزو الباحث ذلك إلى التباين الواضح في أداء إدارة الموارد البشرية لصالح بعض الممارسات المتعلقة في أعمالها.

ولمعرفة مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغيرات المستقلة والتابعة، والتعرف على أثر إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها الأربعة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على جميع متغيرات الدراسة المستقل والتابع وحساب معامل الانحدار والتفسير وتحليل التباين لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء)، والتابع (أداء العاملين)، وفيما يلي عرض نتائج الأسئلة الفرعية وفرضياتها الأربعة على كل سؤال:

1.2.4: إجابة السؤال الفرعي الأول: المتعلق بـ: "إلى أي مدى يؤثر استقطاب وتعيين الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟"، الذي انبثق عنها الفرضية الأولى (H1): "يوجد أثر لممارسة "الاستقطاب والتعيين" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )"، وفيما يلي عرض لهذه النتائج وفقاً لكل متغير:

### أولاً: المتغيرات المستقلة:

#### 1. الاستقطاب والتعيين:

جدول (18):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين)

1- الاستقطاب والتعيين				المتغير المستقل	
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	م
متوسط	1.20	3.32	تلجأ وزارة العمل بسلطنة عمان إلى الاستقطاب الداخلي أولاً عن طريق النقل أو الترقية لمليء الوظائف الشاغرة.	7	1.
متوسط	1.19	3.32	توجد لدى وزارة العمل قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وادائهم وقدراتهم وخبراتهم، يتم الاستناد إليها عند توفر وظائف.	7	2.
متوسط	1.09	3.35	تأخذ الوزارة بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية بما تحتويه من عوامل سياسية واقتصادية وتكنولوجية ... الخ عند تحديد مواصفات الموظفين الجدد.	6	3.

متوسط	1.12	3.43	تميل الوزارة إلى الاستقطاب الخارجي لرفد الأفكار الجديدة.	5	.4
متوسط	1.09	3.50	تهتم الوزارة قبل التعيين بجمع المعلومات عن المتقدمين للوظائف من مصادر عدة.	3	.5
متوسط	1.13	3.49	تخضع الوزارة المتقدمين للوظائف لعدد من الاختبارات التخصصية.	4	.6
متوسط	1.11	3.52	تسهم عملية التخطيط في الاختيار الجيد لمليء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة التقاعد، الاستقالة أو ترك الخدمة.	2	.7
متوسط	1.19	3.60	يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب.	1	.8
متوسط	1.14	3.44	المتوسط الحسابي ككل		

يتبين من الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير "الاستقطاب والتعيين" تراوحت بين (3.32-3.60)؛ حيث كانت أعلاها الفقرة (8) التي نصها: "يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب" بمتوسط حسابي (3.60)، وبمستوى متوسط، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرتين: (1) التي نصت على: "تلجأ وزارة العمل بسلطنة عمان إلى الاستقطاب الداخلي أولاً عن طريق النقل أو الترقية لمليء الوظائف الشاغرة"، والفقرة (2) التي نصت على: "توجد لدى وزارة العمل قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وآدائهم وقدراتهم وخبراتهم، يتم الاستناد إليها عند توفر وظائف"، بمتوسط حسابي (3.32)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.44)، مما يعني ذلك أن ممارسة "الاستقطاب والتعيين" متوسطة لدى إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل بسلطنة عُمان.



ولتعرّف على تأثير ممارسة "الاستقطاب والتعيين" على أداء العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان، تم استخدام تحليل الانحدار ومعامل التفسير والتحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، كما يوضحه الجداول أدناه.

#### جدول (19):

بيان معامل التفسير R لمتغير الاستقطاب والتعيين

الانحراف المعياري	معدلة معامل التفسير R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	المتغير
0.61973	0.422	0.424	0.651	الاستقطاب والتعيين

يوضح الجدول (19) أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة "الاستقطاب والتعيين" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان؛ حيث يلاحظ أن معامل التفسير (R square) يساوي (0.424)، أي أن ممارسة "الاستقطاب والتعيين" يفسر (42.4%) من أداء العاملين، وبعبارة أخرى فإن (42.4%) من أداء العاملين يعود إلى ممارسة "الاستقطاب والتعيين".

#### جدول (20):

بيان تحليل التباين (ANOVA) لمتغير الاستقطاب والتعيين

المتغير	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	تجانس التباين قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig)
الانحدار	84.398	1	84.398	219.747	0.000
المتبقية	114.452	298	0.384		
المجموع	198.850	299			

يبين الجدول (20) وجود داله إحصائيًا بين متوسطات المتغيرات لكون الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، الأمر الذي يشير إلى وجود فروق دالة إحصائيًا

بين متوسطات المتغيرات مما يتفق مع الفرضية الأولى (H1) بوجود أثر لممارسة "الاستقطاب والتعيين" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؛ وللتعرف على تأثير تلك الممارسات على أداء العاملين سيتضح ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار بالجدول أدناه.

#### جدول (21):

بيان معامل انحدار متغير الاستقطاب والتعيين في أداء العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان

المتغير	معاملات غير قياسية		بيتا	قيمة t	الدلالة الإحصائية
	B	الانحراف المعياري			
الثبات	1.363	0.159		8.545	0.000
الاستقطاب والتعيين	0.669	0.045	0.651	14.824	0.000

يوضح الجدول (21) التحليل التبايني بأن الدلالة الاحصائية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر لممارسة "الاستقطاب والتعيين" في أداء العاملين، ونستنتج معاملة الانحدار من جدول معامل التحديد (21) المتمثلة في الآتي:  $Y=1.363+0.669$

2.2.4: إجابة السؤال الفرعي الثاني: المتعلق بـ: "إلى أي مدى يؤثر تدريب وتطوير الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟"، الذي انبثق عنها الفرضية الأولى (H2): "يوجد أثر لممارسة "التدريب والتطوير" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة  $(a \leq 0.05)$ ".

#### جدول (22):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير المستقل (التدريب والتطوير)

المتغير المستقل
2- التدريب والتطوير

م	الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9.	5	تستعين وزارة العمل بسلطنة عمان بمراكز ومعاهد متخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين.	3.27	1.32	متوسط
10.	6	تحدد وزارة العمل الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على تقييم الأثر وقياس العائد.	3.25	1.19	متوسط
11.	4	تنفذ الوزارة خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة.	3.39	1.07	متوسط
12.	2	يعزز التدريب في الوزارة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.	3.43	1.08	متوسط
13.	3	تقوم الوزارة بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.	3.40	1.14	متوسط
14.	1	يغطي التدريب احتياجات العاملين بالوزارة لتحسين مهاراتهم وقدراتهم.	3.53	1.12	متوسط
15.	1	تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالوزارة.	3.53	1.14	متوسط
<b>المتوسط الحسابي ككل</b>			<b>3.40</b>	<b>1.15</b>	<b>متوسط</b>

يتبين من الجدول (22) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير التدريب والتطوير تراوحت بين (3.25 - 3.53)، حيث كانت أعلاها الفقرتين: (14) التي نصت على: "يغطي التدريب احتياجات العاملين بالوزارة لتحسين مهاراتهم وقدراتهم"، والفقرة (15) التي نصت على: "تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالوزارة"، بمتوسط حسابي (3.53)، وبمستوى متوسط، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة: (10) التي نصت على: "تحدد وزارة العمل

الاحتياجات التدريبية للموظفين بناء على تقييم الأثر وقياس العائد"، بمتوسط حسابي (3.25)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.40)، مما يعني ذلك أن ممارسة "التدريب والتطوير" متوسطة لدى إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل بسلطنة عُمان.

ولتعرف على تأثير ممارسة "التدريب والتطوير" على أداء العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان، تم استخدام تحليل الانحدار ومعامل التفسير والتحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، كما يوضحه الجداول أدناه.

#### جدول (23):

بيان معامل التفسير R لمتغير التدريب والتطوير

الانحراف المعياري	معدلة معامل التفسير R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	المتغير
0.57505	0.503	0.504	0.710	التدريب والتطوير

يوضح الجدول (23) أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة "التدريب والتطوير" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان؛ حيث يلاحظ أن معامل التفسير (R square) يساوي (0.504)، أي أن ممارسة "التدريب والتطوير" يفسر (50.4%) من أداء العاملين، وبعبارة أخرى فإن (50.4%) من أداء العاملين يعود إلى ممارسة "التدريب والتطوير".

جدول (24):

بيان تحليل التباين (ANOVA) لمتغير التدريب والتطوير

المتغير التدريب والتطوير	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	تجانس التباين قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig)
الانحدار	100.308	1	100.308	303.339	0.000
المتبقية	98.542	298	0.331		
<b>المجموع</b>	<b>198.850</b>	<b>299</b>			

يبين الجدول (24) وجود داله إحصائياً بين متوسطات المتغيرات لكون الدلالة الإحصائية

(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، الأمر الذي يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً

بين متوسطات المتغيرات مما يتفق مع الفرضية الثانية (H2) بوجود أثر لممارسة "التدريب

والتطوير" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؛ وللتعرف على تأثير تلك الممارسات

على أداء العاملين سيتضح ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار بالجدول أدناه.

جدول (25):

بيان معامل انحدار متغير التدريب والتطوير على أداء العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان

المتغير	معاملات غير قياسية		بيتا	قيمة t	الدلالة الإحصائية
	B	الانحراف المعياري			
الانحدار	1.375	0.136		10.133	0.000
التدريب والتطوير	0.674	0.039	0.710	17.417	0.000

يوضح الجدول (25) التحليل التبايني بأن الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر لممارسة "التدريب والتطوير" في أداء العاملين، ونستنتج معاملة الانحدار من جدول معامل التحديد (25) المتمثلة في الآتي:  $Y=1.375+0.674$

3.2.4: إجابة السؤال الفرعي الثالث: المتعلق بـ: "إلى أي مدى يؤثر تحفيز الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟"، الذي انبثق عنها الفرضية الثالثة (H3): "يوجد أثر لممارسة "التحفيز" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ".

ولتعرف على تأثير ممارسة "التحفيز" على أداء العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان، تم استخدام تحليل الانحدار ومعامل التفسير والتحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، كما يوضحه الجداول أدناه.

### جدول (26):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير المستقل (التحفيز)

3- التحفيز			المتغير المستقل	
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	م
متوسط	1.36	3.07	4	.16
متوسط	1.23	3.04	5	.17

متوسط	1.23	3.17	ترابط الوزارة بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.	2	.18
متوسط	1.29	3.08	تمنح الوزارة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.	3	.19
متوسط	1.22	3.31	تعتمد الوزارة على تقارير تقييم الأداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.	1	.20
متوسط	1.29	3.31	توجد برامج ترفيحية لتحفيز العاملين بالوزارة.	1	.21
متوسط	1.27	3.16	المتوسط الحسابي ككل		

يتبين من الجدول (26) أن المتوسطات الحسابية لقرارات متغير التحفيز تراوحت بين (3.04 – 3.31)، حيث كانت أعلاها الفقرتين: (20) التي نصت على: "تعتمد الوزارة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون"، والفقرة (21) التي نصت على: "توجد برامج ترفيحية لتحفيز العاملين بالوزارة"، بمتوسط حسابي (3.31)، وبمستوى متوسط، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة: (17) التي نصت على: "تقوم الوزارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية"، بمتوسط حسابي (3.04)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.16)، مما يعني ذلك أن ممارسة التحفيز متوسطة لدى إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل بسلطنة عُمان.

#### جدول (27):

بيان معامل التفسير R لمتغير التحفيز

الانحراف المعياري	معدلة معامل التفسير R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	المتغير
0.66654	0.332	0.334	0.578	التحفيز

يوضح الجدول (27) أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة "التحفيز" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان؛ حيث يلاحظ أن معامل التفسير (R square) يساوي (0.334)، أي أن ممارسة "التحفيز" يفسر (33.4%) من أداء العاملين، وبعبارة أخرى فإن (33.4%) من أداء العاملين يعود إلى ممارسة "التحفيز".

جدول (28):

بيان تحليل التباين (ANOVA) لمتغير التحفيز

المتغير التحفيز	مجموع المربعات (SS)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (MS)	تجانس التباين قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig)
الانحدار	66.456	1	66.456	149.582	0.000
المتبقية	132.394	298	0.444		
المجموع	198.850	299			

يبين الجدول (28) وجود داله إحصائيًا بين متوسطات المتغيرات لكون الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، الأمر الذي يشير إلى وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات المتغيرات مما يتفق مع الفرضية الثالثة (H3) بوجود أثر لممارسة "التحفيز" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؛ وللتعرف على تأثير تلك الممارسات على أداء العاملين سيتضح ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار بالجدول أدناه.

جدول (29):

بيان معامل انحدار متغير التحفيز على أداء العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان

المتغير	معاملات غير قياسية		بيتا	قيمة t	الدلالة الإحصائية
	B	الانحراف المعياري			



0.000	17.669		0.125	2.210	الثبات
0.000	12.230	0.578	0.038	0.460	التحفيز

يوضح الجدول (29) التحليل التبايني بأن الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر لممارسة "التحفيز" في أداء العاملين، ونستنتج معاملة الانحدار من جدول معامل التحديد (29) المتمثلة في الآتي:  $Y=2.210+0.460$

4.2.4: إجابة السؤال الفرعي الرابع: المتعلق بـ: "إلي أي مدى يؤثر تقييم أداء الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؟"، الذي انبثق عنها الفرضية الأولى (H4): "يوجد أثر لممارسة "تقييم الأداء" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ ".

ولتعرف على تأثير ممارسة "تقييم الأداء" على أداء العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان، تم استخدام تحليل الانحدار ومعامل التفسير والتحليل التباين الأحادي؛ لمعرفة قدرة ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، كما يوضحه الجداول أدناه.

#### جدول (30):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير المستقل (تقييم الأداء)

4- تقييم الأداء				المتغير المستقل	
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرتبة	م

متوسط	1.25	3.26	تتبنى وزارة العمل بسلطنة عمان معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها.	4	.22
متوسط	1.18	3.19	تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في وزارة العمل على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.	5	.23
متوسط	1.16	3.36	تقييم وزارة العمل أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.	2	.24
متوسط	1.14	3.35	تخضع الوزارة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.	3	.25
متوسط	1.12	3.47	تقييم وزارة العمل هو عمل دائم ومستمر.	1	.26
متوسط	1.17	3.47	يتم مقارنة نتائج تقييم الأداء الحالي بالسابق.	1	.27
متوسط	1.17	3.35	<b>المتوسط الحسابي ككل</b>		

يتبين من الجدول (30) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير تقييم الأداء تراوحت بين (3.19-3.47)، حيث كانت أعلاها الفقرتين: (26) التي نصت على: "تقييم وزارة العمل هو عمل دائم ومستمر"، والفقرة (27) التي نصت على: "يتم مقارنة نتائج تقييم الأداء الحالي بالسابق"، بمتوسط حسابي (3.47)، وبمستوى متوسط، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة: (23) التي نصت على: "تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في وزارة العمل على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً"، بمتوسط حسابي (3.19)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.35)، مما يعني ذلك أن ممارسة "تقييم الأداء" متوسطة لدى إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل بسلطنة عُمان.

جدول (31):

بيان معامل التفسير R لمتغير تقييم الأداء

الانحراف المعياري	معدلة معامل التفسير R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	المتغير
0.55477	0.537	0.539	0.734	تقييم الأداء

يوضح الجدول (31) أنه يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة "تقييم الأداء" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان؛ حيث يلاحظ أن معامل التفسير (R square) يساوي (0.539)، أي أن ممارسة "تقييم الأداء" يفسر (53.9%) من أداء العاملين، وبعبارة أخرى فإن (53.9%) من أداء العاملين يعود إلى ممارسة "تقييم الأداء".

جدول (32):

بيان تحليل التباين (ANOVA) لمتغير تقييم الأداء

الدلالة الإحصائية (Sig)	تجانس التباين قيمة F	متوسط المربعات (MS)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (SS)	متغير تقييم الأداء
0.000	348.101	107.135	1	107.135	الانحدار
		0.308	298	91.715	المتبقية
			<b>299</b>	<b>198.850</b>	المجموع

يبين الجدول (32) وجود داله إحصائيًا بين متوسطات المتغيرات لكون الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، الأمر الذي يشير إلى وجود فروق دالة إحصائيًا بين متوسطات المتغيرات مما يتفق مع الفرضية الرابع (H4) بوجود أثر لممارسة "تقييم الأداء" في

أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان؛ وللتعرف على تأثير تلك الممارسات على أداء العاملين سيتضح ذلك من خلال نتائج تحليل الانحدار بالجدول أدناه.

### جدول (33):

بيان معامل انحدار متغير تقييم الأداء على أداء العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان

المتغير	معاملات غير قياسية		بيتا	قيمة t	الدلالة الإحصائية
	B	الانحراف المعياري			
الثبات	1.393	0.126		11.056	0.000
تقييم الأداء	0.679	0.036	0.734	18.657	0.000

يوضح الجدول (33) التحليل التبايني بأن الدلالة الاحصائية تساوي (0.000) وهي أصغر من (0.05) مما يدل على وجود أثر لممارسة "تقييم الأداء" في أداء العاملين، ونستنتج معاملة الانحدار من جدول معامل التحديد (33) المتمثلة في الآتي:  $Y=1.393+0.679$

### ثانياً: المتغير التابع:

### جدول (34):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المتغير التابع (أداء العاملين)

أداء العاملين			المتغير التابع	
المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	م
متوسط	1.07	3.62	6	.28
متوسط	1.15	3.57	8	.29

متوسط	1.04	3.56	يحرص العاملون في وزارة العمل على استغلال الوقت.	9	.30
متوسط	1.12	3.54	يتوفر لدى العاملين بالوزارة الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر.	10	.31
مرتفع	1.05	3.72	يلتزم العاملون بالوزارة على الحضور والانصراف بالعمل في الوقت المحدد.	5	.32
متوسط	1.11	3.61	يحسن العاملون في وزارة العمل التصرف عندما يواجهون أي مشكلة أو عائق عند تنفيذ مهام عملهم.	7	.33
مرتفع	1.04	3.74	يمتلك العاملون في وزارة العمل القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية.	4	.34
مرتفع	1.14	3.76	يقدم العاملون بالوزارة العون والمساعدة لبعضهم مما يساهم في انجاز العمل بصورة صحيحة.	3	.35
مرتفع	1.08	3.77	يحرص العاملون بالوزارة على حضور الدورات التدريبية التي تمكنهم من تطوير وتحسين مستوى أدائهم.	2	.36
مرتفع	1.12	3.78	يتقبل العاملون بالوزارة الشكاوى والانتقادات ويستغلونها كفرصة لتحسين الأداء.	1	.37
مرتفع	1.09	3.67	المتوسط الحسابي ككل		

يتبين من الجدول (34) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير أداء العاملين تراوحت بين

(3.54 – 3.78)، حيث كانت أعلاها الفقرة: (37) التي نصت على: "يتقبل العاملون بالوزارة

الشكاوى والانتقادات ويستغلونها كفرصة لتحسين الأداء"، بمتوسط حسابي (3.78)، وبمستوى

مرتفع، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة: (31) التي نصت على: "يتوفر لدى العاملين بالوزارة

الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر"، بمتوسط حسابي (3.54)،

وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.67) بمستوى مرتفع، مما يعني ذلك أن أداء العاملين مرتفع في وزارة العمل بسلطنة عُمان.

نستنتج مما سبق، أن إدارة الموارد البشرية جاءت إداؤها في الممارسات بدرجة متوسطة وفق استطلاع الموظفين بوزارة العمل في سلطنة عُمان، وإلا أن النتائج أظهرت وجود أثر لدى إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بدرجة مرتفعة مما يشير إلى حصول وزارة العمل على أعلى مستويات القدرة التشغيلية بين مختلف كوادرها.

ولمعرفة الارتباطات بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء)، تم حساب معامل ارتباط بيرسون

### جدول (35):

بيان الارتباطات Correlations لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

الأداء	الحوافز	التدريب والتطوير	الاستقطاب والتعيين	الارتباطات Correlations	
0.717**	0.721**	0.747**	1	ارتباط بيرسون	الاستقطاب والتعيين
0.000	0.000	0.000		مستوى الدلالة	
300	300	300	300	العدد	
0.793**	0.707**	1	0.747**	ارتباط بيرسون	التدريب والتطوير
0.000	0.000		0.000	مستوى الدلالة	
300	300	300	300	العدد	
0.740**	1	0.707**	0.721**	ارتباط بيرسون	الحوافز
0.000		0.000	0.000	مستوى الدلالة	
300	300	300	300	العدد	

1	0.740**	0.793**	0.717**	ارتباط بيرسون	تقييم الأداء
	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
300	300	300	300	العدد	
0.734**	0.578**	0.710**	0.651**	ارتباط بيرسون	أداء العاملين
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
300	300	300	300	العدد	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من خلال الجدول (35) وجود علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة؛ حيث يظهر ارتباطاً قوياً بين ممارسة "الاستقطاب والتعيين" وبين ممارسة "التدريب والتطوير"، ثم تلاه الارتباط مع ممارسة "التحفيز"، ثم تلاه الارتباط مع ممارسة "تقييم الأداء". كما يوجد علاقة ارتباط قوية بين ممارسة "التدريب والتطوير" مع ممارسة "تقييم الأداء"، ثم تلاه الارتباط مع ممارسة "الاستقطاب والتعيين"، وتلاه الممارسة "التحفيز"، وأما الارتباط القوي بين ممارسة "التحفيز" وبين ممارسة "تقييم الأداء"، ثم تلاه العلاقة مع ممارسة "الاستقطاب والتعيين"، وتلاه ممارسة "التدريب والتطوير"، في حين أن العلاقة القوية بين ممارستي: "تقييم الأداء" وبين "التدريب والتطوير"، تلاه العلاقة مع ممارسة "الاستقطاب والتعيين"، ثم تلاه العلاقة الارتباطية مع ممارسة "التحفيز".

كما أظهر الجدول أعلاه وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد الدراسة في أداء العاملين، كان أعلاها ممارسة "تقييم الأداء" في أداء العاملين، ثم تلاه ممارسة "التدريب والتطوير" في أداء العاملين، ثم تلاه ممارسة "الاستقطاب والتعيين" في أداء العاملين، وأخيراً ممارسة "التحفيز" في أداء العاملين، الأمر الذي يدل على أنه كلما زادت ممارسات إدارة الموارد البشرية زاد أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان.

وللتعرف على هذه العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغيرات المستقلة) وبين أداء العاملين (المتغير التابع)، نقوم بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات، والجدول (36) يوضح هذه النتائج.

جدول (36)  
بيان ارتباطات المتغيرات

الأداء	الارتباطات Correlations	
0.651**	ارتباط بيرسون	الاستقطاب والتعيين
0.000	مستوى الدلالة	
300	العدد	
0.710**	ارتباط بيرسون	التدريب والتطوير
0.000	مستوى الدلالة	
300	العدد	
0.578**	ارتباط بيرسون	الحوافز
0.000	مستوى الدلالة	
300	العدد	
0.734**	تقييم الأداء	ارتباط بيرسون
0.000	الدلالة الإحصائية	
300	العدد	
1	ارتباط بيرسون	
	الدلالة الإحصائية	
300	العدد	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يشير الجدول (36) إلى وجود علاقة (طرية) قوية في أبعاد الدراسة: (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، والتقييم) في أداء العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان نظراً لنتائج



معامل ارتباط بيرسون بين كل متغير، حيث يظهر معامل ارتباط بيرسون لدى ممارسة "الاستقطاب والتعيين" (0.651) بقيمة دالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدالة (0.01)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). وهنا نقبل الفرضية الأولى التي تشير لوجود أثر لممارسة "الاستقطاب والتعيين" في أداء العاملين، كما أظهر معامل ارتباط بيرسون لممارسة "التدريب والتطوير" (0.710) بقيمة دالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدالة (0.01)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). وهنا نقبل الفرضية الثانية التي تشير لوجود أثر لممارسة "التدريب والتطوير" في أداء العاملين، وأيضاً يظهر معامل ارتباط بيرسون لدى ممارسة "التحفيز" (0.578) بقيمة دالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدالة (0.01)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). وهنا نقبل الفرضية الثالثة التي تشير لوجود أثر لممارسة "التحفيز" في أداء العاملين، كما يظهر معامل ارتباط بيرسون لدى ممارسة "أداء التقييم" (0.734) بقيمة دالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدالة (0.01)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01). وهنا نقبل الفرضية الرابعة التي تشير لوجود أثر لممارسة "تقييم الأداء" في أداء العاملين.

## الفصل الخامس:

### استنتاجات الدراسة وتوصياتها

## 1.5- المقدمة:

بناءً على التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات، سيقوم الباحث في هذا الفصل بالإجابة على أسئلة الدراسة التي تم طرحها في الفصل الأول ومن ثم عرض جميع النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته ، وبناءً عليها يتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات.

## 2.5- مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

إن مناقشة النتائج تتم بناءً على المتغيرين الرئيسيين للدراسة وهما كالتالي:  
المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده الأربعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)

### أولاً: ممارسة الاستقطاب والتعيين

أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لممارسة الاستقطاب والتعيين كان متوسط، وحصلت على المرتبة الأولى من حيث أهميتها في ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان وهذا يدل على أن الوزارة تعمل على الاهتمام بممارسة الاستقطاب والتعيين وذلك بالبحث على أفضل ما يتوفر في سوق العمل العماني من كوادر بشرية للعمل في وزارة العمل بسلطنة عمان، وهي نتيجة اتفقت مع الدراسات: (المجالي، 2019؛ أبو جليلة، 2018؛ رشيد، 2018؛ العجمي، 2018؛ الزيادات، 2017م؛ البطاينة، 2016م؛ المطيري، 2016م؛ Naz., et al., 2016؛ Kepha, 2013؛ Katou, 2008)، بينما اختلفت مع الدراسات: (مصطفى، 2020م).

## ثانياً: ممارسة التدريب والتطوير

أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لممارسة التدريب والتطوير كان متوسط، وحصلت على المرتبة الثانية من حيث أهميتها في ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، وهذا يدل على وجود سعي حثيث من قبل الوزارة بالإهتمام في مجالات التدريب والتطوير ضمن ممارسات الموارد البشرية والذي يشكّل حضوراً مؤثراً لدى العاملين بالوزارة، وهي نتيجة اتفقت مع الدراسات: (المجالي، 2019؛ أبو جليلة، 2018؛ رشيد، 2018م؛ أرباب، 2018م؛ البطاينة، 2016م؛ المطيري، 2016م؛ Naz., et al., 2016؛ Akhter., et al., 2013؛ Kepha, 2013؛ Akhtar, et al, 2008؛ Katou, 2008)، بينما اختلفت مع الدراسات: (مصطفى، 2020م).

## ثالثاً: ممارسة التحفيز

أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لممارسة التحفيز كان متوسط، وحصلت على المرتبة الرابعة والاخيرة من حيث أهميتها في ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، وهذا يدل على أن ممارسة التحفيز لها أهمية لدى العاملين في وزارة العمل الا أنها لا ترتقي إلى مستوى باقي الممارسات وتحتاج إلى إهتمام أكبر من قبل المعنيين بالأمر، ، وهي نتيجة اتفقت مع الدراسات: (المجالي، 2019؛ أبو جليلة، 2018؛ رشيد، 2018م؛ العجمي، 2018م؛ الزيادات، 2017م؛ المطيري، 2016م؛ Naz., et al., 2016؛ Katou, 2008)، بينما اختلفت مع الدراسات: (أرباب، 2018م).

## رابعاً: ممارسة تقييم الأداء

أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية لممارسة تقييم الأداء كان متوسط، وحصلت على المرتبة الثالثة من حيث أهميتها في ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة

العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، وهذا يدل على الأهمية الواضحة التي يوليها العاملون في وزارة العمل بممارسة تقييم الأداء، وكذلك باعتبارها الممارسة الأساسية التي يستند عليها في بناء ووضع الخطط المستقبلية لوزارة العمل، وهي نتيجة اتفقت مع الدراسات: (المجالي، 2019؛ أبو جليلة، 2018؛ رشيد، 2018م؛ العجمي، 2018م؛ Naz., et al., 2016؛ Akhter., et al., 2013؛ 2013؛ Akhtar, et al, 2008)، بينما اختلفت مع الدراسات: (أرياب، 2018م).

### المتغير الثاني: أداء العاملين

أظهرت النتائج أن مستوى المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل ( أداء العاملين ) كان مرتفع من حيث أهميتها في ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، وهذا يدل على وجود تنمية وتطوير في أداء العاملين وكذلك زيادة في الإحساس بالمسؤولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم، وأيضاً تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من الوزارة بشكل عام، وهي نتيجة اتفقت مع الدراسات: (أبو جليلة، 2018، رشيد، 2018، أرياب، 2018) بينما اختلفت مع الدراسات: ( Naz., et al., 2016).

### 3.5- مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: H1: يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.050$ ).

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على المتغير التابع أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، وباستعراض قيم تأثير كل بعد من الأبعاد الممثلة للمتغير المستقل يتبين أنها بلغت (0.651) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير الأستقطاب والتعيين وبلغت (0.710) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير التدريب والتطوير وبلغت (0.578) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير التحفيز وبلغت (0.734) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير تقييم الأداء، حيث يلاحظ أن جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت أقل من (0.05) مما يشير إلى دلالتها من الناحية الإحصائية عند هذا المستوى وأن أكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير تقييم الأداء (0.734).

ومن الفرضية الرئيسة للدراسة إنبثقت الفرضيات الفرعية الآتية:-

أظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الأول وفرضيته على وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة "الاستقطاب والتعيين" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان، حيث بلغ الأثر (42.4%)، وهي تشير إلى العلاقة ممتاز في أداء العاملين حيث جاءت في المرتبة الثالثة بعد ممارسة تقييم الأداء وممارسة التدريب والتطوير.

وأظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الثاني وفرضيته على وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة "التدريب والتطوير" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان، حيث بلغ الأثر (50.4%) وهي تشير إلى أن العلاقة ممتازة حيث احتلت في المركز الثاني من حيث التأثير في أداء العاملين بعد ممارسة تقييم الأداء.

وأظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الثالث وفرضيته على وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة "التحفيز" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان، حيث بلغ الأثر (33.4%) وهي تشير إلى أن العلاقة جيدة وهي تعتبر أقل الممارسات تأثيراً في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان حيث جاءت في المرتبة الأخير.

وأظهرت نتائج الإجابة عن السؤال الرابع وفرضيته على وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسة "تقييم الأداء" في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان، حيث بلغ الأثر (53.9%) وهي تشير إلى أن العلاقة ممتازة وهي تعتبر أكثر الممارسات تأثيراً في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان حيث جاءت في المرتبة الأولى.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين أبعاد الدراسة؛ حيث يظهر ارتباطاً قوياً بين ممارسة "الاستقطاب والتعيين" وبين "التدريب والتطوير"، ثم تلاه الارتباط مع ممارسة "التحفيز"، ثم تلاه الارتباط مع ممارسة "تقييم الأداء"، وأظهرت أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين ممارسة "التدريب والتطوير" مع ممارسة "تقييم الأداء"، ثم تلاه الارتباط مع ممارسة "الاستقطاب والتطوير"، وتلاه الممارسة: "التحفيز"، وكذلك يوجد علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة "التحفيز" وبين ممارسة "تقييم الأداء"، ثم تلاه العلاقة مع ممارسة "الاستقطاب والتعيين"، وتلاه ممارسة "التدريب والتطوير"، وأيضاً توجد علاقة طردية قوية بين ممارسة "تقييم الأداء" وبين ممارسة "التدريب والتطوير"، تلاه العلاقة مع ممارسة "الاستقطاب والتعيين"، ثم تلاه العلاقة الارتباطية مع ممارسة "التحفيز".

## 4.5: توصيات الدراسة:

أسفر الدراسة عن توصيات بعد النتائج التي أظهرتها الدراسة؛ حيث ينبغي على وزارة العمل في سلطنة عُمان أن تضع خطط وأساليب مناسبة لإدارة الموارد البشرية بشكل دقيق؛ وذلك بتحديث آليات تطوير السياسات التي تنظم الاستقطاب والتعيين بالوزارة، وتطوير خطة لتدريب العاملين وزيادة تأهيلهم على نحو دائم ومستمر؛ للإفادة منهم في تحسين سير العمل بكل كفاءة واقتدار، بالإضافة إلى تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين من خلال إعداد وسائل تقييم الأداء المناسبة؛ والعمل على الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين السنوي وتقديم حوافز ومكافأة تشجيعية (معنوية ومادية) للموظفين المتميزين منهم بصورة مستمرة، مع الأخذ بعين الاعتبار بالممكّنات لرؤية عمان 2040 والتي جاءت تنفيذًا للأوامر السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم - حفظه الله ورعاه - وذلك لتحقيق أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية بالوزارة بالشكل المرجو، لما له من دور كبير في الارتقاء بمستوى أداء الوزارة الحالية والمستقبلية.

حيث تمثلت توصيات الدراسة بعدة أمور، نذكرها في الآتي:

- ضرورة الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، وتقييم الأداء) بوزارة العمل في سلطنة عُمان، كونها تسهم في رفع أداء موظفي الوزارة وتحقيق الأهداف الخاصة بها بشكل كبير، وذلك من إدارة الاستراتيجيات والمساهمة في إدارة النزاعات وتطوير العلاقات العامة عبر تنظيم العلاقات بشكل فاعل بين الإدارة وموظفي الوزارة،



كما تتولى مهام توظيف القوى العاملة الجيدة، وتزويد الوزارة بأفضل الكوادر الممكنة للعمل معها، والتخطيط للمقابلات وتنظيمها وتعزيز فعالية وإنتاجية الموظفين من خلال تقديم العديد من البرامج التدريبية والقيادية، مما يزيد من إنتاجية الوزارة .

- وضع سياسات وبرامج تستهدف تدريب وتطوير العاملين بالوزارة بما يتوافق مع رؤية عمان 2040.

- تطوير منظومة قياس الاداء الفردي والإجادة المؤسسية وذلك من خلال معالجة معوقات ومشاكل تطبيقها عن طريق التغذية الراجعة من الموظفين والعاملين بتطبيق المنظومة بصفة دورية.

- ضرورة الاهتمام في ممارسة "التحفيز" للعاملين من قبل إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل في سلطنة عُمان؛ وذلك من خلال وضع خطة تحفيزية دورية تزيد من أداء العاملين بالوزارة مرتبطة بممكّنات رؤية عمان 2040.

- إجراء المزيد من الدراسات المقارنة بين كافة أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عُمان.

- السعي وراء العمل الدؤوب على رفع مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة العمل بسلطنة عُمان، وزيادة ممارساتها التشجيعية لرفع وتحسين وتطوير الأداء على نحو مستمر.

## 5.5: محددات الدراسة:

لقد تم تحديد محددات ومعوقات الدراسة بناءً على الدراسات السابقة وعلى مختلف المحددات والمعوقات التي واجهها الباحث عند إجرائه لهذا البحث وهي كما يلي:

- ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية العمانية وفقاً لعلم الباحث.

- لا يختلف إثنان أن لجائحة كورونا تأثيرات سلبية شملت نواحي الحياة كافة وتداعياتها على البحث العلمي لا سيما الباحثين من طلبة الدراسات العليا .

- صعوبة الانتقال ميدانياً لمتابعة جمع البيانات من مجتمع الدراسة حيث أن الوزارة لها مديريات في كل محافظة من محافظات سلطنة عمان.

- عدم تجاوب بعض فئات مجتمع الدراسة بالمديريات التابعة للوزارة عند التطبيق العملي للدراسة.

## 6.5: التوصية بدراسات مستقبلية:

من خلال دراستي لموضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، حاولت الإجابة بشكل عام وبشكل عملي ، ولكن من خلال تحليلي لنتائج الدراسة إتضح لي وجود ممارسات وعوامل أخرى تؤثر على المورد البشري يتطلب من الوزارة الأخذ بعين الاعتبار بها، لذا أقترح بمجموعة من المواضيع للباحثين من أجل إجراء دراسات مستقبلية للممارسات

والعوامل المؤثرة على أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان والقطاع الحكومي بشكل عام بالسلطنة.

- إجراء دراسات حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاعات الأخرى في سلطنة عمان.

- إجراء دراسات وأبحاث متعمقة ومتخصصة لكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وكذلك بالنسبة للمتغير التابع أداء العاملين يتطلب الخوض في أدق التفاصيل في جميع أبعاده.

- إجراء دراسة حول أثر التقانة الحديثة في تنمية أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان.

- إجراء دراسة حول أثر العلاقات الإجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات القطاع العام.

- إجراء دراسة حول أثر بيئة العمل المادية والمعنوية على أداء المورد البشري في مؤسسات القطاع العام.

- العمل على اختيار متغير وسيط قد يلعب دوراً مؤثراً على علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، على سبيل المثال للمتغير الوسيط (ضغوط

العمل أو الثقافة التنظيمية).

## المراجع والمصادر

## المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، عبدالحق علي، 2015، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كتغير معدل/ دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 2- أبو شافع، نيفين ربحي، 2020، أثر التعاقب الوظيفي على أداء العاملين في مصرف الراجحي في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- 3- أنور خالد صقر الخرينج، 2011م، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة ميدانية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة ال البيت، الاردن.
- 4- برقايوي، وفاء برهان، 2013، إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، (ط1)، عمّان، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- 5- بلهامل، محمد عبدالفتاح، 2021، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، بحوث ومقالات، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة الحلفة.
- 6- بوبكر صالح ابراهيم ممغيب، 2016م، معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
- 7- جودة، محفوظ أحمد، 2014، إدارة الموارد البشرية، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

8- حاروش، نور الدين، وحروش، ربيعة، 2015م، علم الإدارة من المدارس التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

9- حسين، أنيس رياض حسن، 2016، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة توريد في شركات الصناعات التحويلية في عمّان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان.

10- حماد، أبو الحسن جمعة حامد، 2015م، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة شيكان للتأمين المحدودة في الفترة من 2008-2014م، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

11- الخطيب، أيمن، 2019، مساهمة الثقافة الوطنية والتنظيمية في الابتكار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.

12- دريدي، عبدالغني، 2015، ممارسات الموارد البشرية ودوره في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، عمان، الأردن.

13- الرواجفة، فيصل أحمد، 2014، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على كفاءة الأداء: دراسة حالة شركة الشرق الأوسط للتأمين (2005-2013)، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

14- الزبيدي، غني دحام وعباس، محمد حسين ناظم، 2019، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

15- سعد، محمد حسام، 2011م، تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري، المؤتمر "السنوي السادس عشر آثار وسبل مواجهة الازمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي"، مصر.

16- سعيد، سمير، أبو جليدة، 2018م، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، دراسة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، الاردن.

17- سلمان، فاضل حمد ومهاوي، رافد، 2016، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 94(22)، 198-203.

18- شريف وحيدة، 2016م، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجية التحفيز والتكوين: دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، رسالة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.

19- الشّماع، خليل محمد حسن، 2016، مبادئ الإدارة مع التركيز لدى المورد البشري، دار المسيرة للطباعة والنشر، الطبعة السابعة.

20- الطوالبة، نهار عابد عبدالعزيز، 2020، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بحوث ومقالات، الناشر المركز القومي للبحوث غزة.

21- عباس، أنس، 2011، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة.

22- عبدالحكيم، قاضي، 2018م، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

23- العبيد، ساره المحمود، 2020، إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة تطبيقية على الأفراد الذين يعملون في المنظمات في تركيا والداخل السوري، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، بحوث ومقالات.

24- العرود، أحمد شاهر، 2018، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.

25- العقيلي، عمر، 2015، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، الأردن، عمان، دار وائل للنشر.



26- عويس، سعيد علي محمد سعيد، 2018م، أثر إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على محطة توليد كهرباء الرصيرص في الفترة 2007-2017م، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.

27- فرح خالد عبدالحميد محمد، 2016م، أثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال، تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2010-2015م) رسالة دكتوراه، جامعة دنقلا.

28- فلاح محمد العساف، 2016م، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة في مطار عمّان المدني، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة عمّان العربية، الاردن، 2016م.

29- فهمي، عبدالقادر محمد، 2014، المدخل في دراسة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

30- الكساسبة، محمد مفضي، والفاعوري، عبير حمود، والعميان، محمود سلمان، 2010، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 6، (2)، 163-183.

31- المحرج، عبدالكريم عبدالعزيز، 2014، واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض العاملين معهم، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الاسلامية.

32- محمد تركي البطاينة، 2016م، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية، محافظة اربد، بحث منشور في مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، لعام 2016م.

33- محمد، جبارة فرح جبارة، 2014، أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء الموارد البشرية في المصارف: دراسة حالة البنك الزراعي للفترة من 2005-2009م، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

34- محمد، عبدالوهاب، العشاوي، 2010م، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الناشر منشأة المعارف، 2010م، ص 13.

35- المحمود، رفعت تاج السر الريح عبد، 2016، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإنتاجية: دراسة تطبيقية على مصنع إسمنت عطبرة في الفترة 2010-2015، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

36- المطيري، محمد أعجمي، 2016، أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة ال البيت، الاردن.

37- موسى، سحر عمر، 2017، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمستشفيات بالتطبيق على مستشفى رويال كير 2006-2017م، جامعة أم درمان الإسلامية، رسالة دكتوراه، السودان.

38- نهى، عثمان، عبدالمجيد، أرياب، 2018م، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة سوداني للاتصالات، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة ام درمان الاسلامية، 2018م.

39- هادف، حيزية، 2015، استراتيجيات تكون وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث.

40- هلسه، محمد، 2020، أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم، بحوث ومقالات، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.

41- يونس، مجدي محمد، أحمد، أميرة محمد علي، 2017، الالتزام التنظيمي مدخلاً لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، بحث منشور في مؤتمر كلية التربية.

## المراجع الأجنبية:

- Armstrong, M. (2015). Human Resource Management Practice 10<sup>th</sup> ed Landon: Kogan Page Publishers.
- Athapathiu, R (2016). Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.
- Azhdar Karami, Fahad Analoui and Johm Cusworth (2015), Strategic Human Resource Management and Resource-based. Approach: The Evidence traio the British Manuacturing Industry. Vol/ 30 Iss 2 pp.
- Blyton, P., Hassard, J., Hill, S., & Starkey, K. (2017). Time, work and organizion (Vol, 7). Taylor & Francis.
- Brandler, s., & Roman, C.P. (2015). Group work: Skills and strategies fir effective interventions. Routledge.
- Cascio, Y. S. (2018). Managing human resources.
- Celine, F. (2018). Effects of Job – Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance institution in Cameroon. Master Thesis, Centria University of Applied Sciences.
- Chiang, W. C., Sun, L., & Walkup, B. R. (2018). Business volatility and employee performance. American Journal of Business, 33(3), 96-119.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (15<sup>th</sup> ed.). Bostin, MA: Pearsin.
- Gary Dessler, (2019), Human Resource Management, 16<sup>th</sup> edition pearson
- Guan, X., & Frankel, S. (2018). How HR practice, work engagement and jab crafting influence employee performance. Chinese Management Studies. 12 (3), 591-607.

- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation effect of quality of worklife, job involvement, and organizational citizenship behavior in relationship between transglobal leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1143-1158.
- Jackson, S., & Schuler, R., & Werner, S. (2009). *Managing Human Resource*, Mason, OH10, Southwestern.
- Jerry, M. Y. (2016). Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(6): 282-291.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.
- Ling, F. Y. Y., Chang, Y. H., & Zhang, Z. (2018). Human resource management practices to improve project managers' job satisfaction *Engineering, Construction and Architectural Management*. 25(5), 654-669.
- Meena, K., & Vanka, S. (2017). Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices. *Journal of Management Development*, 36(7), 915-929.
- Mondy, R.W. (2012). *Human Resources Management*. (12<sup>th</sup> ed.). Boston: PEARSON Educational Limited.
- Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, *International Journal of Management, Accounting and Economics* Vol. 3, No. 11.
- Noe, R. A., Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Pilcher, J. M., & Wright, P. M. (2015). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*.

- Onyango, J. W., & Wanyoike, D. M. (2014). Effects of training on employee performance: a survey of health workers in Siaya County, Kenya. *European Journal of Material Sciences*, 1(1), 11-15.
- Otoo, F. N. K., & Mishra, M. (2018). Measuring the impact human resource development (HRD) practices on employee performance in small and medium scale enterprises. *European Journal of Training and Development*. 42 (7/8), 517-534.
- Prawirosentono, Suryadl. 2000. *Employee Performance Policy*, Yogyakarta, BPFE.
- Sageer, A., Rafat, S., & Agareal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39.
- Shakeel, S., & Lodhi, S. (2015). Impact of Training and Development on Employee Performance: A Case of Banking Sector of Pakistan. *The International Journal of Business & Management*, 3(11), 76.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., ... & Plimmer, G. (2015). *Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Snel, A., & Bohlander, E. (2013). *Human Resources and Resources-Based View of The Firm*. 2<sup>nd</sup> ed., Blackwell, USA.
- Vignolles, Benjamin (2012). Le capital human: du concept aux theories. *Regards croiseses sur economic*, 2, 17-32.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2016). *Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability*. England: Prentice Ha

## الملاحق

## ملحق (1):

### كشف بأسماء المحكمين ومسمياتهم الوظيفية وأماكن عملهم

م	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	د. إبراهيم عازم القريوتي	أستاذ مشارك بقسم التربية المبكرة	جامعة السلطان قابوس
2	د. صالح بن حمود السناوي	أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
3	د. خالد دهليز	أستاذ مشارك بكلية إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
4	د. إلياس شهدا	أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
5	د. عبدالله بن راشد المعولي	أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال	جامعة الشرقية
6	د. عامر بن محمد العيسري	أستاذ مساعد بقسم التربية المبكرة	جامعة السلطان قابوس
7	الاستاذة/ عائشة بنت يعقوب المنزريه	مدير دائرة تنمية الموارد البشرية	وزارة العمل
8	الاستاذة/ سميرة بنت سعيد الجابرية	المدير المساعد لدائرة تنمية الموارد البشرية للتأهيل	وزارة العمل
9	الاستاذ/ ناجي بن سعيد اليوسفي	المدير المساعد لدائرة تنمية الموارد البشرية للتدريب	وزارة العمل
10	الاستاذ/ سعيد بن حمود القرواشي	مدير دائرة الموارد البشرية	وزارة العمل
11	الاستاذة/ سميرة بنت راشد السعيدية	المديرة المساعدة لدائرة الموارد البشرية لتصنيف الوظائف	وزارة العمل
12	الاستاذة/ صفيه بنت ناصر الحسنية	المديرة المساعدة لدائرة الموارد البشرية لشؤون الموظفين	وزارة العمل



## ملحق (2):

### أداة الاستبيان للدراسة

أخي الموظف / أختي الموظفة

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان "

تهدف الدراسة إلى بحث أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، لبيان التميز في السياسات والإجراءات في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان.

ويأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى الدراسة.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان هي لأغراض البحث العملي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة.

شكراً لتعاونكم وحسن استجابتكم،

الباحث /

خلفان بن محمد بن عامر العيسري

بإشراف الدكتور/

فادي عبدالفتاح

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة عن الموظف/ الموظفة بوضع إشارة (✓)

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 وأقل من 40 سنة  من 40 وأقل من 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس/ ليسانس  ماجستير  دكتوراه

4- المسمى الوظيفي:

موظف  رئيس قسم  مدير دائرة / مدير مساعد

مدير عام / مدير عام مساعد  خبير/ مستشار

5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات وأقل من 15 سنوات  من 15 سنوات وأقل من 25 سنة

25 سنة فأكثر

6- المستوى الوظيفي:

الإدارة العليا

الإدارة الوسطى

الإدارة التشغيلية

القسم الثاني: الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

فيما يلي مجموعة من الفقرات راجياً منكم وضع علامة (✓) أمام الاختبار المناسب من وجهة

نظرك:

م	الفقرات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: أبعاد المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية.						
1- الاستقطاب والتعيين: هي الإجراءات التي يتم من خلالها جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على أداء الأعمال المطلوبة منها وتحفيزها للتقدم بطلبات التوظيف لدى وزارة العمل بما يتيح لها اختيار الأكثر كفاءة منها لغرض التعيين في الوظائف المطلوبة.						
1.	تلجأ وزارة العمل بسلطنة عمان إلى الاستقطاب الداخلي أولاً عن طريق النقل أو الترقية لملئ الوظائف الشاغرة.					

					<p>2. توجد لدى وزارة العمل قاعدة بيانات متجددة حول العاملين وأدائهم وقدراتهم وخبراتهم، يتم الاستناد إليها عند توفر وظائف.</p>
					<p>3. تأخذ الوزارة بعين الاعتبار التغيرات في البيئة الخارجية بما تحويه من عوامل سياسية واقتصادية وتكنولوجية ... الخ عند تحديد مواصفات الموظفين الجدد.</p>
					<p>4. تميل الوزارة إلى الاستقطاب الخارجي لرفد الأفكار الجديدة.</p>
					<p>5. تهتم الوزارة قبل التعيين بجمع المعلومات عن المتقدمين للوظائف من مصادر عدة.</p>
					<p>6. تخضع الوزارة المتقدمين للوظائف لعدد من الاختبارات التخصصية.</p>
					<p>7. تسهم عملية التخطيط في الاختيار الجيد لمليء الشواغر الوظيفية التي تنشأ نتيجة التقاعد، الاستقالة أو ترك الخدمة.</p>

					8. يتم تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عملية الاستقطاب.
2- التدريب والتطوير: هي مجموعة من البرامج والوسائل التي تستخدمها وزارة العمل بهدف تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية فيها لتعزيز مهاراتهم وتغيير اتجاهات سلوكهم بما يحقق المهام الموكلة إليهم.					
					9. تستعين وزارة العمل بسلطنة عمان بمراكز ومعاهد متخصصة لتدريب وتطوير أداء العاملين.
					10. تحدد وزارة العمل الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على تقييم الأثر وقياس العائد.
					11. تنفذ الوزارة خطة ممنهجة لتدريب العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ضمن أهدافها المحددة.
					12. يعزز التدريب في الوزارة ثقة العاملين بأنفسهم بما يسهم بتغيير اتجاهات السلوك لديهم.
					13. تقوم الوزارة بمتابعة أداء العاملين بعد اكمالهم التدريب للتأكد من فاعلية نتيجته.

					14. يغطي التدريب احتياجات العاملين بالوزارة لتحسين مهاراتهم وقدراتهم.
					15. تستخدم الوسائل الحديثة في التدريب لتطوير العاملين بالوزارة.
3- التحفيز: مجموعة إجراءات تحفيزية بشقيها (المادي والمعنوي) تتبعها وزارة العمل بسلطنة عمان بهدف تشجيع العاملين على تحقيق الاداء الأفضل حالياً ومستقبلاً.					
					16. تمتلك وزارة العمل بسلطنة عمان نظاماً متكاملاً لحوافز يمكّن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة.
					17. تقوم الوزارة بتحديث نظام الحوافز مما يتناسب مع البيئة التنافسية.
					18. تربط الوزارة بين الاداء الفعلي ونوعية الحوافز المقدمة.
					19. تمنح الوزارة حوافز عالية للموظفين الذين يتميزون بقدرات إبداعية.
					20. تعتمد الوزارة على تقارير تقييم الاداء لتحديد الحوافز التي يستحقها الموظفون.

					21. توجد برامج ترفيهية لتحفيز العاملين بالوزارة.
<p>4- تقييم الأداء: هي مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناء على معايير يتم وضعها مسبقاً من قبل وزارة العمل بسلطنة عمان.</p>					
					22. تتبنى وزارة العمل بسلطنة عمان معايير واضحة تتسم بالموضوعية لتقييم أداء موظفيها.
					23. تعتمد معايير نظام تقييم الأداء في وزارة العمل على عملية الوصف الوظيفي المحدد مسبقاً.
					24. تقييم وزارة العمل أداء العاملين في ضوء أدائهم الفعلي مقارنة مع الواجبات والمسؤوليات المحددة لهم.
					25. تخضع الوزارة جميع موظفيها لعملية تقييم الأداء على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
					26. تقييم وزارة العمل هو عمل دائم ومستمر.
					27. يتم مقارنة نتائج تقييم الأداء الحالي بالسابق.

<p><b>ثانيا: المتغير التابع: أداء العاملين:</b> يقصد به البيانات التي من شأنها المساعدة في تحليل وتقييم أداء العاملين لانجازاتهم الفعلية في ضوء المهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليهم والتي تشكل طبيعة وماهية العمل المطلوب.</p>					
					<p>28. يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة لوزارة العمل بسلطنة عمان.</p>
					<p>29. يلتزم العاملون في وزارة العمل بأنظمة وقوانين العمل.</p>
					<p>30. يحرص العاملون في وزارة العمل على لاستغلال الوقت.</p>
					<p>31. يتوفر لدى العاملين بالوزارة الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام الرسمي إذا اقتضى الأمر.</p>
					<p>32. يلتزم العاملون بالوزارة على الحضور والانصراف بالعمل في الوقت المحدد.</p>
					<p>33. يحسن العاملون في وزارة العمل التصرف عندما يواجهون أي مشكلة أو عائق عند تنفيذ مهام عملهم.</p>



					34. يمتلك العاملون في وزارة العمل القدرة على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم الوظيفية.
					35. يقدم العاملون بالوزارة العون والمساعدة لبعضهم مما يساهم في انجاز العمل بصورة صحيحة.
					36. يحرص العاملون بالوزارة على حضور الدورات التدريبية التي تمكنهم من تطوير وتحسين مستوى أدائهم.
					37. يتقبل العاملون بالوزارة الشكاوى والانتقادات ويستغلونها كفرصة لتحسين الأداء.