



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة

رسالة مقدمة من الباحث

حرشان بن خميس بن حرشان المقبالي
للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
(تخصص أصول التربية)

إشراف

أ.م.د. فاطمة زكريا محمد

أستاذ أصول التربية المساعد
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

أ.د. سوزان محمد المهدي

أستاذ أصول التربية
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
جامعة عين شمس

١٤٣٩ هـ - ٢٠١٧ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا]

صدق الله العظيم

سورة النساء (جزء من الآية : ١١٣)



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
إدارة الدراسات العليا

تاريخ موافقة مجلس الكلية على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة
فحص

_____ في / / م ، وتكون من:

مناقشة

١. الأستاذ الدكتور/_____

٢. الأستاذ الدكتور/_____

٣. الأستاذ الدكتور/_____

٤. الأستاذ الدكتور/_____

تاريخ موافقة مجلس الكلية على التوصية بمنح الطالب درجة

ماجستير

_____ في / / م.

دكتوراه

وكيل الكلية

مدير الإدارة

الموظف المختص



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

صفحة العنوان

اسم الطالب : حرشان بن خميس بن حرشان القبالي

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة فى التربية - (تخصص أصول التربية)

القسم التابع له : أصول التربية

اسم الكلية : البنات للآداب والعلوم والتربية

الجامعة : عين شمس

سنة التخرج : اليسانس ٢٠٠٤ م

سنة المنح :



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالب : **حرشان بن خميس بن حرشان القبالي**
عنوان الرسالة : **تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة**
اسم الدرجة : **دكتوراه الفلسفة في التربية - (تخصص أصول التربية)**
هيئة الإشراف :

١. أ.د. **سوزان محمد المهدي** أستاذ أصول التربية
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
 ٢. أ.م.د. **فاطمة زكريا محمد** أستاذ أصول التربية المساعد
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
- تاريخ البحث : / / ٢٠ م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ
/ / ٢٠ م
موافقة مجلس الجامعة
/ / ٢٠ م

ختم الإجازة
/ / ٢٠ م
موافقة مجلس الكلية
/ / ٢٠ م

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " صدق الله العظيم

سورة النمل آية (١٩)

وانطلاقاً من هذا التوجيه الكريم وعملاً بقوله تعالى: وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ سورة لقمان آية (١٢)، فإنني بعد السجود لله شكرًا على تمام نعمته وعظيم فضله أصلى وأسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

يسعدني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة/ سوزان محمد المهدي أستاذ أصول التربية - كلية البنات للتربية والعلوم والآداب - جامعة عين شمس، لتفضل سيادتها بالإشراف على هذه الدراسة وعلى توجيهاتها العلمية العميقة، فقد شملتني بالعتاء ورحابة الصدر وتواضع العلماء، يعجز معه لساني أن يوفيها حقها فليس بوسعي إلا الدعاء لها بالصحة والعافية وأن يجزيها الله عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بعظيم الشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة/ فاطمة زكريا محمد أستاذ أصول التربية المساعد، كلية البنات للتربية والعلوم والآداب - جامعة عين شمس لتفضل سيادتها بالإشراف على هذه الدراسة؛ حيث قامت بإثراء الدراسة بعلمها وفكرها وبذل جهدا وفيرا وعطاءً فياضاً في وضع اللبانات الأساسية والدعامات الفكرية لهذه الدراسة وقد نهل الباحث من علمها الكثير والذي ساهم في تكوين خلفية علمية للباحث فجزاها الله عنى وعن زملائي خير الجزاء.

ومن فضل الله أننى درست بقسم أصول التربية بكلية البنات حيث يتميز بتواجد صفوة من الأساتذة المتخصصين الأكفاء، وأشكر على وجه الخصوص سعادة الأستاذ الدكتور / حنان إسماعيل أحمد رئيس قسم أصول التربية بالكلية لما قامت به من جهد معى لإنجاز الرسالة.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى سعادة أ.د. محمد عبد الحميد لاشين أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية - جامعة بنى سويف وسعادة أ.د. سهير على الجيار أستاذ أصول التربية - كلية البنات- جامعة عين شمس لموافقتهما مناقشة هذه الرسالة فلهم منى جزيل الشكر، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أسرته المكونة من والدى ووالدته وزوجتى وأبنائى لما تحملوه معى من مشقة السفر حتى أتم الرسالة بشكل طيب.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من قدم لي يد العون بالمساعدة في إتمام هذا العمل، فجزاه الله عنى خير الجزاء.

الباحث

حرشان بن خميس بن حرشان المقبالى

أولاً: محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٢٦-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١	مقدمة
٤	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٧	أهداف الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٨	حدود الدراسة
٩	منهج الدراسة وأداتها
٩	مصطلحات الدراسة
١١	الدراسات السابقة والتعليق عليها
٢٥	خطوات السير في الدراسة
٥٤-٢٧	الفصل الثاني الأطر النظرية لإدارة وتنمية الموارد البشرية
٢٨	تمهيد
٢٩	أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
٤٠	ثانياً: أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية
٤٥	ثالثاً: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
٤٧	رابعاً: عمليات تنمية الموارد البشرية
٥٠	خامساً: متطلبات تنمية الموارد البشرية
٥١	سادساً: المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية
٧٧-٥٥	الفصل الثالث متطلبات مجتمع المعرفة في الفكر الإداري المعاصر
٥٦	تمهيد
٥٨	أولاً: الإطار المفاهيمي لمجتمع المعرفة
٦٤	ثانياً: أبعاد مجتمع المعرفة
٦٧	ثالثاً: مراحل تكوين مجتمع المعرفة

٦٧	رابعاً: مؤشرات مجتمع المعرفة
٧٠	خامساً: متطلبات مجتمع المعرفة
٧٦	سادساً: التحديات التي قد تواجه مجتمع المعرفة
١٠٢-٧٨	الفصل الرابع واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة
٧٩	تمهيد
٨٢	أولاً: الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان
٨٥	ثانياً: الهيكل التنظيمي لوكالة الوزارة للتخطيط التربوي وتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان
٩٤	ثالثاً: دور وزارة التربية والتعليم في تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان
٩٨	رابعاً: التحديات التي تواجه مديري الموارد البشرية بسلطنة عمان وكيفية مواجهتها
١٤٢-١٠٣	الفصل الخامس اجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها
١٠٤	تمهيد
١٠٤	أولاً: أهداف الدراسة الميدانية
١٠٤	ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية
١٠٤	١. أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)
١٠٤	أ. خطوات بناء الاستبانة
١٠٥	ب. صياغة عبارات الاستبانة
١٠٦	ج. تقنين الاستبانة (الصدق والثبات)
١١٢	د. إجراءات تطبيق الاستبانة
١١٢	٢. عينة الدراسة
١١٣	ثالثاً: المعالجة الإحصائية
١١٥	رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها)
١٤٠	خامساً: خلاصة نتائج الدراسة الميدانية

١٥٣-١٤٣	الفصل السادس تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم فى سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة
١٤٤	تمهيد
١٤٤	أولاً: نتائج الدراسة بشقيها النظرى والميدانى
١٤٤	١. نتائج الدراسة النظرية
١٤٥	٢. نتائج الدراسة الميدانية
١٤٦	ثانياً: التصور المقترح
١٤٦	١. أهداف التصور المقترح
١٤٧	٢. منطلقات التصور المقترح
١٤٧	٣. وظائف التصور المقترح
١٤٨	٤. مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذه
١٥١	٥. متطلبات نجاح التصور المقترح
١٥٢	٦. الصعوبات التى يمكن أن تواجه تنفيذ التصور المقترح وكيفية التغلب عليها
٣٠٦-١٥٤	قائمة المراجع
١٥٥	أولاً: المراجع العربية
١٦٣	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٦٥	ثالثاً: مواقع الكترونية
١٨٠-١٦٦	الملاحق
	ملخص الدراسة
٥-١	أولاً : ملخص الدراسة باللغة العربية
1-5	ثانياً : ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٠٦	صدق الاتساق الداخلى للمحور الأول	١
١٠٧	صدق الاتساق الداخلى للمحور الثانى	٢

١٠٨	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث	٣
١٠٩	صدق الاتساق الداخلي للمحور الرابع	٤
١١٠	معاملات الارتباط بين المحاور الفرعية و الدرجة الكلية للإستبانة	٥
١١٠	الصدق التمييزي بين أفراد العينة في محاور الإستبانة	٦
١١١	معاملات الثبات لمحاور الإستبانة، والإستبانة ككل	٧
١١٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة و النسبة المئوية لها	٨
١١٦	التكرارات والنسب المئوية و الاوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الأول التخطيط للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان	٩
١١٩	التكرارات والنسب المئوية و الاوزان النسبية لاستجابات عينة الدراسة للمحور الثاني سياسة التوظيف بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان	١٠
١٢٤	التكرارات والنسب المئوية ، و الاوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الثالث سياسة التدريب بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان	١١
١٢٩	التكرارات والنسب المئوية ، و الاوزان النسبية لاستجابات العينة على العبارات في المحور الرابع سياسة تقويم الأداء للعاملين بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان	١٢
١٣٤	الأعداد و المتوسطات و الانحرافات المعيارية و قيمة " ت " ودلالاتها في محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير النوع	١٣
١٣٥	الأعداد و المتوسطات و الانحرافات المعيارية في جميع محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للاستبانة تبعاً للمؤهل العلمي	١٤
١٣٦	تحليل التباين الاحادي للمقارنة بين متوسطات محاور الإستبانة و الدرجة الكلية تبعاً للمؤهل العلمي	١٥

١٣٧	الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة - ت - ودلالاتها في محاور الاستبانة والدرجة الكلية للأداة تبعاً لتغير مكان العمل	١٦
١٣٨	الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً لسنوات الخبرة	١٧
١٣٩	تحليل التباين الاحادي للمقارنة بين متوسطات محاور الإستبانة والدرجة الكلية تبعاً لسنوات الخبرة	١٨

ثالثاً: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١	الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان	٨٤
٢	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان	٨٥
٣	منطلقات التصور المقترح	١٤٧
٤	مكونات تنفيذ التصور المقترح	١٤٨

رابعاً: قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
١	الاستبانة في صورتها الأولية	١٦٧
٢	اسماء محكمي الاستبانة	١٧٤
٣	خطاب تسهيل مهمة باحث	١٧٥
٤	الاستبانة في صورتها النهائية	١٧٦

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- منهج الدراسة وأداتها
- مصطلحات الدراسة
- الدراسات السابقة والتعليق عليها
- خطوات السير فى الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

يُمثل مجتمع المعرفة نتاجاً ومحصلة للثورة الشاملة التي يشهدها العالم منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين، ومن أهم سمات هذه الثورة نسق التغيير والتجديد والابتكار والإنتاج الفكري.

والثروة الحقيقية لأي مجتمع إنما تكمن في ثروته البشرية، وفي ذكاء وعبقريّة أفرادها، وفي قدرتهم وطاقاتهم، والعقل البشري هو مصدر قوة الأمة، فالذين يفكرون هم الذين يغيرون والذين يبدعون هم الذي يضيفون، والأمة المتقدمة هي الأمة العارفة بصرف النظر عن عدد سكانها أو حجم مواردها الطبيعية.

قد أدت التحولات والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر إلى ما يسمى بمجتمع المعرفة الذي يُعد بمثابة ثورة جذرية مستمرة شاملة لجميع جوانب الحياة على المستوى المحلي والقومي والعالمي، بل تعدت في توسعها إلى ما وراء العالمية حيث الفضاء الخارجي، وفي عمقها إلى ما بداخل الإنسان ذاته، حيث إنها لم تترك صغيرة أو كبيرة إلا وتعاملت معها بدقة علمية وتكنولوجية عالية.

وإذا كانت الثورات أو الموجات السابقة قد أعطت الأولوية للاستخدام المكثف لرأس المال المادي والعمل، والمصادر غير المتجددة للطاقة، فإن هذه الثورة تعتمد أساساً وبقوة على كل ما هو متجدد من هذه المصادر وعلى رأسها العنصر البشري الذي فجر هذه الثورة، وأبدعها، وأصبح صاحب اليد العليا في الهيمنة عليها لتحقيق طموحاته وآماله التنموية، ذلك المصدر المتجدد الذي لا ينضب بل ينمو ويتجدد بسرعة فائقة مقارنة بالعناصر الأخرى من خلال اكتشافه ورعايته، وتنمية قدراته، ومواهبه، واتجاهاته.

وحتى عهد قريب، كان التطور النسبي التدريجي هو السمة العامة والسائدة لحياة الإنسان في هذا الكون، وكانت حياته عبارة عن سلسلة من الأحداث المتلاحقة، كل منها تترتب على ما قبلها وتؤدي إلى ما بعدها، وكان حاضره امتداداً طبيعياً لماضيه، وطريقاً ممهداً لمستقبله، وكان من اليسير على المتخصصين توقع ما يمكن أن يكون عليه المستقبل، ومن ثمّ كان بإمكانهم تحديد أهدافهم وتصميم خطط تنفيذها سواء على المدى

القريب أو البعيد، وكانت تتخلل تلك المنظومة الحياتية تغيرات أو تحولات تقديمية في الجانب الاقتصادي أو السياسي ما تلبث أن تؤثر على جوانب الحياة الأخرى لفترة زمنية ما، ثم تعود الحياة إلى ما كانت عليه من استقرار وتطور تدريجي.

فإذا كانت بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبعض دول أوروبا قد أخذت مكان الصدارة أو الريادة في الثورة التكنولوجية المعلوماتية الحالية، فإن هذا لا يمنع المشاركة الفعالة لكثير من الدول والمناطق الجغرافية في مستقبل هذه الثورة، حيث لم تعد هذه الثورة حكراً على دولة أو منطقة جغرافية معينة.

ومن متطلبات بناء مجتمع المعرفة ما يلي^(١):

- مساهمة كافة قطاعات المجتمع وألا يكون ذلك حكراً على الدولة أو القطاعات الحكومية وحدها، فمنظمات المجتمع المدني ومؤسساته مدعوة للإسهام في التمهيد وتيسير الطريق نحو المجتمع المعرفي .
- وضع سياسات تتسم بالشفافية وتشجع على المنافسة في بعض المجالات المهمة مثل التعليم والتدريب والحكومة الإلكترونية وإقامة مشروعات ثقافية تهدف إلى إنتاج وابتكار أفكار جديدة.
- إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم والانفتاح على الثقافات الإنسانية الأخرى من خلال تشجيع وتحفيز جهود الترجمة من وإلى وجود ثقافة معرفية متميزة في المجتمع تساندها وتشجعها وتبرز وتحترم قدرات التفكير والإبداع والسؤال والتأمل والبحث .
- توطين العلم في جميع النشاطات المجتمعية ووضع أهداف طموحة لسياسته و بما يسهم في قيام ذلك و تقوية و دعم التماسك و التجانس في المجتمع بحيث يؤهل أفراد المجتمع للقيام بالمهام الصعبة التي سوف تستخدم فيها المعرفة .
- الاستخدام الأمثل لأجهزة الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت وإتاحته للأفراد والمؤسسات والأجهزة الحكومية بتكاليف معقولة واستغلالها في مجالات اقتصاديات المعرفة والتجارة الإلكترونية العالمية والحكومة الإلكترونية .

(١) يرجى الرجوع إلى :

- سليمان بن سالم الحسيني (١٤٣٠ هـ) " الثوابت و المتغيرات في مجتمع المعرفة " ، ندوة الإسلام و مجتمع المعرفة، عمان ٤-٥ ربيع الأول، مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية، مسقط، عمان، ٣٥.

- منظمة الأمم المتحدة للتربية و العلم و الثقافة (اليونسكو) ٢٠٠٦ " نحو مجتمعات المعرفة ؟ " جنيف، العيد الستين لإنشاء اليونسكو ، ٣٠ أكتوبر - ٥ نوفمبر، ص ١٦.

- العمل فى فريق متكامل.

وسلطنة عُمان متمثلة فى وزارة التربية والتعليم ليست ببعيد عن تلك المتطلبات من تنمية وتطوير الموارد البشرية بالوزارة ونيل نصيبها من الإنتاج المتوافر من نتائج مجتمع المعرفة.

واتسع مفهوم الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة يأتي فى مقدمتها تحليل وتوصيف الوظائف، واستقطاب وتنمية الموارد البشرية، ومن بين هذه الأنشطة الرئيسة التي تندرج تحت تنمية الموارد البشرية ما يعرف بتوظيف وتعيين وترقية وتدريب الموارد البشرية.

واعتبر مفهوم الموارد البشرية (الإنسان) كيان مستقل، وليس تابع، وله توقعات ومطالب، وهو قوة منتجة تمثل أصلاً من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع : الأفراد، والمنظمة، والمجتمع.

وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم فى بيئة التنظيم الإداري، ومفتاح النجاح الرئيس لجميع المؤسسات الحكومية منها والخاصة المتمثل فى الاهتمام بالموارد البشري وتنميته بما يتواءم مع التطورات المستقبلية كأحد أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة فى تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، ذلك أن المنظمات والمؤسسات الإدارية الناجحة تطبق النهج العلمي، وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها، وتفوقها.^(١)

وتمثل الموارد البشرية أهمية كبرى لنجاح المنظمة، فإدارة وترشيد استخدام الموارد الأخرى مثل الموارد المالية، والمادية مرهون بوجود موارد بشرية تحسن استخدام تلك الموارد المتاحة، فقد أصبحت الموارد البشرية هي التي تمثل الميزة التنافسية الأهم بعد انحسار ميزة التكنولوجيا، ودرجة الحماية التي توفرها الحكومة للمنظمات.^(٢)

والاهتمام بالموارد البشرية، ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء فى وقتنا الحاضر، ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتمويل بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة^(٣).

(١) موسى اللوزي (٢٠٠٢). التنمية الإدارية، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، ص ٢٣.

(٢) مدحت أبو النصر (٢٠٠٧). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل الدولية، القاهرة، ص ٣٣.

(٣) رجب عبد الحميد (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية، دين، القاهرة، ص ٢.