



دورية فصلية محكمة متخصصة في العلوم الإدارية



معهد الإدارة العامة  
مسقط - سلطنة عُمان



Institute of Public Administration  
Muscat - Sultanate of Oman

العدد ١٢٠ - السنة الثانية والثلاثون



ربيع الأول / ربيع الثاني ١٤٣١ هـ - مارس ٢٠١٠ م

### ■ البحوث والدراسات :

إدارة الموهبة : المنظور العلمي والإستراتيجي

د. أحمد علي صالح - علي موات سعد

توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق :

دراسة ميدانية حول السلع الميسرة

د. إلهام طلمية - د. سيما مقاطف

### ■ ملخص رسالة دكتوراه :

تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم

بسلطنة عُمان في ضوء إدارة المعرفة

### ■ قراءات من المكتبة :

العادات السبع السيئة المنسوبة للفشل

### ■ وثائق وتقارير :

أولاً : رؤية تحليلية لأفاق التنمية البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني

ثانياً : تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بسوق العمل

في دول مجلس التعاون الخليجي

ثالثاً : تقرير عن المؤتمر العربي الثاني لتنمية الموارد البشرية

وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط (٢١-٢٣ فبراير ٢٠١٠م)

العدد ١٢٠ - السنة الثانية والثلاثون  
ربيع الأول / ربيع الثاني ١٤٣١ هـ - مارس ٢٠١٠ م



A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences

### ■ Articles :

Talent Management :

The Scientific and Strategic Perspective

Dr. Ahmed Ali Saleh - Ali Muwat Sad

Jordanian Consumer's Shopping

Orientations :A Field Study on Convenience Goods

Dr. : Elham Tamliah - Dr. Sima Maqatif

### ■ Summary of PhD. Thesis :

A suggested Proposal For Administrative Development in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman in the Light of Knowledge Management

### ■ Book Review :

The 7 Bad Habits of Highly Ineffective People

### ■ Documents and Reports :

First : Analytic Vision on the Horizon of Human Development and the Enhancement of National Economy

Second : Human Resource Development and its Relation with Labour Market in the Gulf Cooperation Council



Third : Report on the Second Arab Conference for Human Resource Development and the Enhancement of National Economy  
Muscat , February 21-23, 2010

Issue No. 120 - The Thirty Two Year  
Rabi Al Awal/ Rabi Al Thani 1431 - March 2010



## سلطنة عُمان معهد الإدارة العامة

عزيزي القارئ :

- تعرّف على قضايا التنمية الإدارية من خلال الاشتراك في دورية  . فالاشتراك في  فرصة لمواكبة أحدث التطورات في مجال الفكر الإداري .
- دورية فصلية محكمة متخصصة في العلوم الإدارية تهدف إلى :
  - ١- نشر فكر إداري متطور .
  - ٢- نشر الثقافة والوعي الإداريين بين العاملين في المجالات الإدارية المختلفة .
  - ٣- توثيق الأنشطة والفعاليات العلمية ذات الصلة بالمجال الإداري .

## قسمة الاشتراك

### الاشتراك السنوي:

■ ٢٠ ريالاً عُمانياً للمؤسسات والأفراد .

..... : الاسم

..... : العنوان

تاريخ الاشتراك : / / ٢٠ - / / ٢٠ م

من العدد : ..... حتى العدد : .....

الاشتراكات تعنون باسم مدير التحرير :

ص.ب : ١٩٩٤ روي، الرمز البريدي : ١١٢، سلطنة عُمان، رقم الهاتف : ٢٤٦٩٩٠١٢/٢٤٦٩٩٠٠٨ (٠٠٩٦٨) ٢٤٦٠٢٠٦٥

رقم الفاكس : ٢٤٦٠٢٠٦٦/٢٤٦٩٨٦٧٢ (٠٠٩٦٨)

البريد الإلكتروني : aledari@ipa.gov.om



دورية فصلية محكمة متخصصة في العلوم الإدارية  
تصدر عن معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان منذ العام ١٩٧٩م

### أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي .
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها .
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات .
- المساهمة في دراسة خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عُمان، وتسهيل الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة، والتعريف بها .

المراسلات والاشتراكات تعنون باسم :  
مدير تحرير دورية الإداري  
ص.ب: ١٩٩٤ ، الرمز البريدي : ١١٢ روي  
مسقط - سلطنة عُمان

لمزيد من الاستفسار، يرجى الاتصال على هاتف :

(٠٠٩٦٨) ٢٤٦٠٢٠٦٥/٢٤٦٩٩٠١٢/١٤٦٩٧٥٦٧

فاكس : ٢٤٦٠٢٠٦٦ (٠٠٩٦٨)

موقع المعهد الإلكتروني : [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)

البريد الإلكتروني : [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

### المشرف العام

**محمد بن عبدالله الحارثي**

وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة المعهد

### رئيس التحرير

**د. سليمان بن هلال العلوي**

### مدير التحرير

**علي بن نصيب الشحري**

### أعضاء هيئة التحرير

**د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان**

**أ. مأمون حسن سعد**

**أ. براق كمال النعيمي**


**موسى بن علي الجابري - المنسق**

■ الاشتراكات : ٢٠ ريالاً عُمانياً للأفراد والمؤسسات .

■ المقالات والدراسات المنشورة في  تعبر عن آراء كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد .



## قواعد النشر

تشر  البحوث والدراسات والمقالات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات العلمية والحالات العملية بالإضافة إلى ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه، في الموضوعات المتصلة بسلطنة عُمان، باللغتين العربية والإنجليزية، وفقاً للشروط التالية :

■ أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية، وينضوي تحت واحد أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية، وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية.

■ أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر .

■ أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع والملاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و (٨) صفحات كحد أقصى للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.

■ أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسيرة الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج Quarkxpress بيئة الماكنتوش أو ببرنامج Windows Microsoft Word .

■ أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن .

■ تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر التحكيمي العلمي ويخطر الباحثون بنتيجة التحكيم وملاحظات المقيمين - إن وجدت - والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر .

■ يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم.

■ تصرف مكافأة رمزية للباحث/ الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلثات، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به .

## PUBLICATION RULES

**ALEDARI** Publishes, both in Arabic and English, research, studies, articles, book reviews, reports, translations, case studies. ALEDARI also publishes, abstracts of master and doctoral dissertations on topics related to Sultanate of Oman. Publishing is based on the following conditions :

- The work submitted should be closely related to administrative development and falls in one or more of the following areas: Public Administration, Business Administration, Economics, Finance, Administrative Law, Accounting, Library and Documentation, and Management Information System. Priority is accorded to applied research related to Omani, Gulf and Arab environment respectively.
- The work submitted should be original, and has not been published before or submitted for publication to any other journal. The writer should undertake not to submit the work to other journals if s/he receives approval for Publication .
- The number for pages, including references and appendices, should be within the limit of 30 Pages, size A4 and 30- Lines a page for research and articles, and 8 pages as maximum limit for other materials.
- The work submitted should be typewritten, reviewed and checked of language and typing mistakes, and attached with list of references, basic appendices, questionnaires for field studies and a recent C.V. Submitted work must be typed by QuarkXPress (Macintosh) or Windows Microsoft Word and presented in CD .
- Scientific rules should be considered in preparing and writing scientific works and in authenticating references and sources that have been used in the text .
- The work submitted will be assessed and writers will be notified of the result of assessment including assessors remarks and changes required. The Editorial Board reserves the right to introduce necessary changes in the work submitted for publication .
- The Institute has the right to reserve the materials submitted, whether published or not.
- Writers of published research, studies and articles receive a nominal reward, two copies of the issue of publication as well as ten copies of their published materials. Writers of reports, book reviews and case studies receive one copy of the issue of publication .

## الصفحة

## اقرأ في هذا العدد

٦	■ كلمات مضيئة
٧	■ افتتاحية العدد
	■ البحوث والدراسات :
١١	إدارة الموهبة : المنظور العلمي والإستراتيجي د. أحمد علي صالح - علي موات سعد
٤٥	توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق : دراسة ميدانية حول السلع الميسرة د. إلهام طلمية - د. سيما مقاطف
	■ ملخص رسالة دكتوراه :
٨٣	تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء إدارة المعرفة
	■ قراءات من المكتبة :
١٠٩	العادات السبع السيئة المسببة للفشل
	■ وثائق وتقارير :
١٢١	أولاً : رؤية تحليلية لأفاق التنمية البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني
١٣٣	ثانياً : تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بسوق العمل في دول مجلس التعاون الخليجي
١٥٩	ثالثاً : تقرير عن المؤتمر العربي الثاني لتنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط (٢١-٢٣ فبراير ٢٠١٠م)

## كلمات مضيئة

أكدنا دوماً على أهمية العلم والمعرفة وكان نهجنا المتواصل هو الانفتاح على مستجداتهما ولقد أصبحت تقنية المعلومات والاتصالات هي المحرك الأساسي لعجلة التنمية في هذه الألفية الثالثة. لهذا أولينا اهتمامنا لإيجاد استراتيجية وطنية لتنمية قدرات المواطنين ومهاراتهم في التعامل مع هذا المجال وتطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية .

قابوس بن سحيب


## افتتاحية العدد

الموهبة هبة من الله سبحانه وتعالى.. تتفق المعاجم العربية من الناحية اللغوية على أنها تعتبر قدرة أو استعداداً فطرياً لدى الفرد كالذكاء والحفظ. فهي سمات تؤهل الفرد للإنجاز المرتفع. والموهوب هو الفرد الذي يملك استعداداً فطرياً وتصلقه البيئة الملائمة.

فالموهب الراقية هي التي صنعت من أصحابها مشاهير وعظماء وقادة أحدثوا تغييراً عظيماً في أوضاع البشرية الفكرية والسياسية والعلمية والاقتصادية والعسكرية والفنية والاجتماعية. فكلّ الناس قد أعطوا من المواهب، ولكن بدرجات متفاوتة. فقد تجد في نفسك القدرة على كتابة المقالة .. فاعمل على تنمية هذه الموهبة بالإكثار من القراءة والمطالعة والتدريب.

أما من الناحية الاصطلاحية، فهناك صعوبة في تحديد وتعريف بعض المصطلحات المتعلقة بمفهوم الموهبة، وتبدو كثيرة التشعب ويسودها الخلط، وعدم الوضوح في استخدامها، ويعود ذلك إلى تعدد مكونات الموهبة. فالعبقرية قوة فكرية فطرية ذات علاقة بالإبداع التخيلي، والإبداع إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً، والذكاء القيام بفعل مقصود والتفكير بشكل عقلاي والتفاعل مع البيئة بكفاية.

وللتعرف أكثر على هذا الجانب، يسرنا أن نقدم لك عزيزنا القارئ في هذا العدد بحثاً بعنوان: «إدارة الموهبة: المنظور العلمي والاستراتيجي»، والذي يستعرض مفهوم الموهبة لغاً واصطلاحاً، ومفهوم إدارة الموهبة، وأهميتها، وعملياتها، ونماذجها، وبيان مكونات استراتيجية إدارة الموهبة، وخطواتها الأساسية، وإطار تطويرها، والانعكاسات المتوقعة من تطبيق إدارة الموهبة على منظمات الأعمال العربية.

وللتنوع في الموضوعات المطروحة في الدورية، ودعمًا للاهتمام بالموارد البشري، يسرنا أن نضع بين يديك الكريمتين وثيقتين مهمتين من وثائق المؤتمر العربي الثاني لتنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني والذي عقد في مسقط بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة خلال الفترة ٢١ - ٢٣ فبراير ٢٠١٠م بالإضافة إلى تقرير مفصل عنه، حتى نجعل من دورية  أداة تثير الطریق لقراءتها. كما يسعدنا أن نقدم لك بحثاً ميدانياً حول «توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق» بالإضافة إلى ملخصين أحدهما لرسالة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه بعنوان «تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة» والآخر لكتاب مترجم بعنوان «العادات السبع السيئة المسببة للفشل».

آملين أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوعات المناسبة لهذا العدد مؤكدين التزامنا بتقديم ما تطمح إليه عزيزنا القارئ ويوافق اهتماماتك المعرفية.

والله ولي التوفيق

**د. سليمان بن هلال العلوي**

مدير عام المعهد - رئيس التحرير

## إدارة الموهبة : المنظور العلمي والاستراتيجي



## إدارة الموهبة : المنظور العلمي والإستراتيجي

علي موات سعد  
مدرس إدارة الأعمال المساعد  
جامعة بغداد

د. احمد علي صالح  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
جامعة الزيتونة الأردنية

### الملخص

هدف البحث الحالي إلى تحليل مضامين المنظور العلمي والاستراتيجي لإدارة الموهبة، من خلال عرض وتحليل مفهوم الموهبة لغةً وأصطلاحاً ومفهوم إدارة الموهبة وأهميتها وعملياتها ونماذجها وبيان مكونات إستراتيجية إدارة الموهبة وخطواتها الأساسية واطار تطويرها .ثم تطرق إلى الانعكاسات المتوقعة من تطبيق إدارة الموهبة على منظمات الاعمال العربية.

واعتمد البحث المنهج الوصفي من خلال دراسة وتحليل المراجع والدراسات الميدانية المتعلقة بالموضوع المذكور. ثم قدم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات الإجرائية التي من شأنها ان تكون خارطة طريق لتحفيز منظماتنا العربية لتبني هذا الموضوع كثقافة وممارسة. وكان من أبرز تلك المقترحات : أستحداث منهج متكامل بأسم (إدارة الموهبة ) يدرس على مستوى الدراسات الاولية والعليا وكذلك التوسع في البرامج التدريبية والتطويرية المتقدمة ذات الرافعة العالية.

## المقدمة :

يعد موضوع (إدارة الموهبة) من الموضوعات الإدارية التي تعتبر غاية في الحداثة والمعاصرة، وبرغم عمره القصير إلا أنه كعنوان أنتشر وانتشار النار في الهشيم وأصبح صيحة الوقت الراهن في الأوساط الأكاديمية ، وأخذت البحوث والدراسات تتواصل فيه يوماً بعد آخر ونظراً لما يحققه من انعكاسات ايجابية على أداء المنظمة وسلوكها ومن عوائد متنوعة ملموسة ، تبنته الكثير من المنظمات الناجحة كثقافة وممارسة.

وبرغم أهمية ما تقدم، إلا أن الدلالات والاستطلاعات الميدانية أشرت إلى ضعف منظمات الأعمال العربية في تبني هذا الموضوع بل والأكثر من ذلك وجود عوز لدى تلك المنظمات في إدراك إطاره العلمي والمفاهيمي.

وتأسيساً على ذلك، جاء البحث الحالي الذي يهدف إلى تسليط الضوء على المنظور المفاهيمي والاستراتيجي لإدارة الموهبة في محاولة لحفز منظماتنا العربية لتبنيه كثقافة وممارسة لما يحققه من انعكاسات ايجابية وعوائد لها، وبغية بلوغ هدف البحث تكونت هيكلية من خمس فقرات رئيسة، هي:

أولاً: مشكلة البحث وأهدافه.

ثانياً: إدارة الموهبة: المنظور العلمي.

ثالثاً: إدارة الموهبة: المنظور الاستراتيجي.

رابعاً: إدارة الموهبة: المتطلبات والانعكاسات.

خامساً: الاستنتاجات والمقترحات.

## أولاً: مشكلة البحث :

١. معضلة البحث الفكرية والحاجة إليه: بات من المؤكد أن السمة المميزة لبيئة منظمات الأعمال المنافسة الشديدة واللاتأكد العالي، بسبب تنوع التحديات والتهديدات المعاصرة وتبدلها باستمرار بحيث أصبحت عملية احتوائها والتكيف معها عملية معقدة، واحتمالية تزايد الاضطراب البيئي مستقبلاً أمر وارد جداً، لذا يتطلب الأمر والحالة هكذا، طرائق ومنظومات وآليات لمواجهةها ويعد البحث لابتكار تقنيات جديدة في الإدارة وتغيير في آليات التفكير المعتمدة من الاتجاهات المعاصرة للتعامل مع هذه البيئة وهذا ما حفز منظمات الأعمال والمراكز المعرفية والبحثية في العالم للعمل وبخطى حثيثة لإيجاد مناهج وتقنيات وآليات متطورة لمواجهة هذه التحديات وكان من بينها موضوعات غاية في الحداثة منها (إدارة الحكمة، وإدارة رأس المال الفكري، وإدارة الموهبة، والإدارة بالذكاءات).

وعلى الرغم من الجهود البحثية المضنية في تفسير هذه الموضوعات ومحاولة تحليل مضامينها الفكرية، إلا أن هناك عدد من الموضوعات ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتقصي خاصة في المنظمات العربية كونها تشكو من عوز في منظوراتها المفاهيمية والفكرية والإجرائية. ومن أبرز هذه الموضوعات (إدارة الموهبة Talent Management)، إذ أكد بعض الباحثين على وجود ندرة في الأبحاث العربية النوعية في موضوعات عديدة منها الابتكار والموهبة. (الشرقاوي، ١٩٩٤)، (البريدي، ١٤٢٧) (البريدي، ٢٠٠٧). وتوصلت دراسة مؤسسة (إرنست ويونج)، وهي دراسة مسحية، إلى أن التحديات الثلاثة التي تواجه مديري المؤسسات العربية الكبرى، هي: (نقص المواهب، وتسارع النمو، وتوطين الموظفين). وأفادت دراسة أجرتها شركة (شعاع) وشملت مئات المديرين وآلاف من الموظفين، بأن (٤٠٪) من أفراد العينة يتمنون لو درسوا تخصصات أخرى غير تخصصاتهم الحالية، بينما أعرب (٩٦٪) من الموظفين عن رغبتهم في تغيير وظائفهم واستبدالها بوظائف تلائم مواهبهم وملكاتهم. وهذا يعني أن (٤٪) فقط من الموظفين يؤدون أعمالهم بشغف وعن اقتناع يفضي إلى السعادة والإشباع. (المختار الإداري، ٢٠٠٨:١).

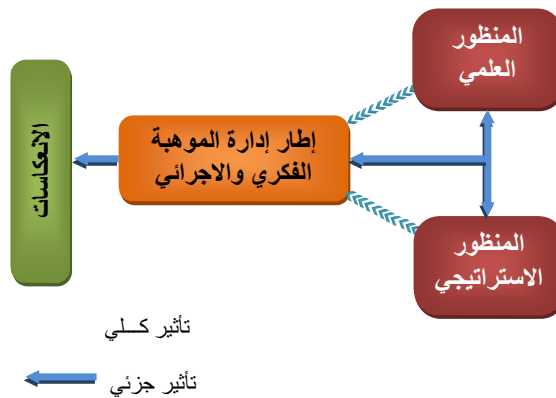
وعلى أساس ما تقدم وتأسيساً عليه، تنبثق المعضلة الفكرية للبحث الحالي والمتمثلة بضعف الجهود البحثية العربية التي ترسي الأطر المفاهيمية لإدارة الموهبة وتحلل الأطر الفكرية والإستراتيجية لها لجعلها مفهومة ومألوفة للتطبيق في منظماتنا العربية. وإن بقاء هذا الموضوع دون إثراء نظري ودراسة وتحليل شمولي سيفوت الفرصة على منظماتنا للإفادة من معطياته الفكرية ودوره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة ومن هنا تظهر الحاجة للبحث الحالي، إذ سيسلط الضوء على المنظورات المفاهيمية والإستراتيجية لإدارة الموهبة، من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- أ- ما المقصود بالموهبة وإدارة الموهبة؟
- ب- ما مضامين المنظور العلمي لإدارة الموهبة؟
- ت- ما معالم المنظور الاستراتيجي لإدارة الموهبة؟
- ث- ما المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الموهبة؟
- ج- ما الانعكاسات الايجابية التي تحققها إدارة الموهبة وخاصة لمنظمات الاعمال العربية، إذا ما استوعبت كثافة وممارسة.

## ٢. أهداف البحث: يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- تحديد المعنى اللغوي والاصطلاحي للموهبة.
- ب- توصيف مضامين المنظور العلمي لإدارة الموهبة من حيث (المفهوم والعمليات، والنماذج).
- ج- تشخيص معالم المنظور الاستراتيجي لإدارة الموهبة من حيث (المكونات، والخطوات، والتطوير).
- د- توضيح متطلبات نجاح إدارة الموهبة وانعكاساتها والعوائد المتوقعة منها.
- هـ- تقديم توصيات من شأنها المساهمة في تحفيز منظمات الأعمال العربية لتبني ثقافة إدارة الموهبة وتطبيق ممارساتها على أرض الواقع.

## ٣. أنموذج البحث: يعرض الشكل (١) أنموذج البحث:



الشكل (١) : انموذج البحث

١. **افتراض البحث:** يستند البحث الحالي على افتراض أساس مؤداه: أن استيعاب المنظور العلمي والاستراتيجي لإدارة الموهبة، سيساهم مساهمة كبيرة في تحفيز منظمات الأعمال العربية على تبني ثقافة إدارة الموهبة وتجسيد ممارساتها على ارض الواقع إيماناً من تلك المنظمات بأن هذا التبني سيحقق انعكاسات كبيرة على الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٢. **منهج البحث:** البحث الحالي بحث مكتبي يعتمد المنهج الوصفي في دراسة موضوع إدارة الموهبة، من خلال دراسة وتحليل المراجع والمصادر والدراسات والبحوث الميدانية واستخلاص المضامين والمؤشرات الفكرية والإجرائية منها ومحاورتها ومناقشتها بأسلوب أكاديمي موضوعي في محاولة لجعلها مفهومة ومألوفة عند المطلعين والممارسين في منظمات الأعمال العربية.

٣. **هيكلية البحث:** تتكون هيكلية البحث من خمس فقرات أساسية هي:

أولاً: مشكلة البحث وأهدافه.

ثانياً: إدارة الموهبة: المنظور العلمي.

ثالثاً: إدارة الموهبة: المنظور الاستراتيجي.

رابعاً: إدارة الموهبة: المتطلبات والانعكاسات د.

خامساً: الاستنتاجات والمقترحات.

## ثانياً : إدارة الموهبة (المنظور العلمي) :

### ١. الموهبة لغةً واصطلاحاً:

الموهبة لغةً، وكما ورد في معاجم اللغة العربية اخذ من الفعل (وهب) أي أعطى شيئاً مجاناً، فالموهبة إذن هي العطية للشيء بلا مقابل، كما تشير إلى معنى الاتساع للشيء والقدرة عليه. فقد جاء في في مختار الصحاح أن الموهبة، تعني: وهب - أي وهب له شيئاً والاتهاب هي قبول الهبة والموهبة هي الشيء الذي يملكه الإنسان. أما في لسان العرب فتشير إلى: وهب - يهب - وهوب - أي يعطيه شيئاً. وفي القاموس المحيط الموهبة تعني العطية والسحابة وأوب الشيء له أي دام له (صالح، ٢٠٠٦: ٧). أما الموهوب، فهو: اسم مفعول من وهب، ويدل على من وقع عليه فعل الوهب فمن رزق ولدأ له بورك لك في الموهب وشكرت الواهب، فمن حصل على الهبة لا يسمى موهوباً بل يسمى موهوب له. أما الموهوب فهو العطية نفسها. (الصاعدي، ٢٠٠٧: ٢٣).

ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة الموهوب بأنه من لديه قدرة عالية سواء أكانت هذه القدرة عامة أو متخصصة تنمو بشكل طبيعي غير مقصود. (فلمبان، ٢٠٠٥: ٨٨).

أما الموهبة اصطلاحاً، فهناك إجماع بين المنظرين والباحثين على أن تفسير مفهوم الموهبة كمصطلح يتجاذبه اتجاهين أولهما: التقليدي، وثانيهما: حديث.

■ فالاتجاه التقليدي (الكلاسيكي)، يعتمد في تحديد الموهبة والموهب، على أساس نسبة الذكاء المرتفعة بوصفها معياراً رئيساً ووحيداً في تعريفاتهم للموهوبية. وهذا ما ظهر في دراسته (لويس تيرمان) الذي يعد أول من استخدم مصطلح (الموهبة) في عام ١٩٢٥، في دراسته المشهورة عن (الموهوبين). (صالح، ٢٠٠٦: ٩). وكذلك في تعريف (دنلوب)، الذي مفاده: الموهوب من يتمتع بقدرة عقلية، وقدرة لفظية، وقدرة مكانية وتحليلية، وقدرة ميكانيكية وموسيقية، ولا تقل نسبة ذكائه كما نقيسها بوساطة مقياس ستانفورد بينية عن (١٢٠). (Brown & yakimousk, 1987:162). وبذات الاتجاه يعرفه (كارك): بأنه ذلك الفرد الذي يتميز بقدرة عقلية عالية، وتزيد نسبة ذكائه عن (١٣٠) ويتمتع بقدرة رفيعة تتمثل في مستوى عالٍ من القدرة على التفكير الإبداعي. (صبحي، ١٩٩٢: ١٩).

■ بينما يستند الاتجاه الحديث، في تعريف الموهبة إلى الأداء المتميز في البعد الأكاديمي، فضلاً إلى تميزه في بعدٍ أو أكثر من الأبعاد الآتية: (القدرة العقلية العامة، التفكير الإبتكاري، الاستعداد الأكاديمي، القدرات القيادية، المهارات الفنية، المهارات الحركية). (صبحي، ١٩٩٢: ١٩ و ٢٠) ومن هذا المنطلق

يعرف (ويتى) الموهوبين بأنهم أولئك الأفراد الذين سيكون أداؤهم عالياً بدرجة ملحوظة بصفة دائمة. (Witty, 1977; 221)

أما (Armstrong, 2006: 168) فيعرفهم أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء، أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء. ويصفهم كل من (Bateman & Macadam, 2006: 253) بالأفراد الذين لديهم قابليات استثنائية ويحققون قيمة عليا فيها.

ومما تقدم يستخلص أن الموهبة، تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة. وعلى هذا الأساس يجب الاستثمار فيه إلى أقصى حد ممكن وعدم التفريط بقدرات الموهوبين، والكفيل بتحقيق هذا الاستثمار الحقيقي هو وجود إدارة للموهبة.

## ٢. مفهوم إدارة الموهبة وأهميتها:

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم إدارة الموهبة بدأت فكرته في البحث الذي نشرته مجموعة McKinsey للاستشارات والموسوم الحرب على الموهبة (The war of Talent) في عام (١٩٩٧) والذي تم تطويره فيما بعد ليصدر ككتاب يحمل الاسم نفسه في عام (٢٠٠١) عن Harvard Business School.

وتعد مسألة وضع مفهوم محدد لإدارة الموهبة مسألة صعبة، إذ يؤكد (Blass & April, 2008: 49) انه وبسبب تباين رؤى الباحثين لهذه الإدارة فإن هنالك من يقول بأنها ثابتة أو جامدة، بينما أوضح آخرين بأنها حركية، ويرى فريق ثالث بأنها إستراتيجية، ويؤكد فريق رابع أنها أحد عناصر نظام إدارة الأداء. وهذا هو السبب الذي جعلنا نرى أن المفاهيم المطروحة في الأدبيات، برغم محدوديتها الكبيرة، تختلف في مضامينها وتوجهاتها.

فقد عرفتها (Sween, 2008: 6) من خلال مهماتها، مؤكدة أن إدارة الموهبة تعني القيام بالمهام الآتية:

- أ- تحقيق التكامل بين جميع مستويات وأقسام المنظمة بوصفها أحد أنظمة إدارة الموارد البشرية.
- ب- تنشيط المشاركة بين جميع المستويات في المنظمة ابتداءً من مجلس الإدارة إلى مشرفي الخط الأول.

- ج- دمج الموهبة مع استراتيجية الاعمال.
- د- تسهم في تطوير اداء المنظمة كونها إستراتيجية مستجيبة للنمو المستقبلي والبقاء.
- هـ- تحسين عمليات تطوير ادارة الموهبة.
- و- تسهيل عمليات الاتصال بين جميع مستويات العاملين في المنظمة لنقل الثقافة وتلاقح الأفكار.
- كما عرفت بأنها: توقع الاحتياجات المستقبلية لرأس المال البشري ووضع الخطط المناسبة لتوفير الموارد البشرية الكفوءة والموهوبة. ( المختار الإداري، ٢٠٠٨ : ١ ) .
- وعرفها (Blass & April, 2008: 49) من خلال أهدافها ، إذ إشارا أنها تسعى إلى:
- أ- تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
- ب- تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.
- ج- تقديم الدعم إلى مجتمعات الموهبة (Pools) في المنظمة
- د- جعل الوظيفة ذات معنى وتحدي سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.
- هـ- مناقشة خيارات الوظيفة الانسب للموهوبين .
- أما (Armstrong,2009:168) فيرى أنها تشمل (الافراد الذين يمكنهم ان يخلقوا فارق في أداء المنظمة اما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الاداء، او عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الاداء وعلى المدى الطويل).
- ويستخلص من المفاهيم السابقة، أن إدارة الموهبة:
- تركز على جميع العاملين في المنظمة بغض النظر عن مستويات الموهبة لديهم ومن ثم تحاول تعظيم أدائهم بشكل يتكامل مع اداء المنظمة .
- تخطط لحاجة المنظمة الآنية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على أستقطابهم.
- تطور مهارات العاملين الحاليين في المنظمة من خلال أستخدام قياسات (نسبة السحب للداخل (Pull-Through ratio). (Schneider, 2006: 3), (HR Focus, 2006: 3).
- تعتمد معايير لتشخيص الموهبة وتحديدها ، أطلقت عليها (Sween, 2008: 6) قياسات مادية وشعورية ومعرفية وتشمل:

- A- الفطنة (Attentiveness) .
- B- التواصل (Connection) .
- C- التكامل (Integration) .
- D- التركيز (Focus) .

وفي ضوء المفاهيم السابقة وبالإفادة من مضامينها الفكرية ، نعرف إدارة الموهبة لأغراض البحث الحالي ، على أنها : مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة إستراتيجية تركز على تخطيط حاجة المنظمة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على أستقطابهم من الخارج من جهة ، وتشخيص مستوى وجود الموهبة المتوافرة في المنظمة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وأثراء معارفها بأعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة من جهة أخرى ، والعمل على المحافظة على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لاسنادهم وإدارة مسارهم الوظيفي بشكل فاعل .

وبصدد أهمية إدارة الموهبة فيمكن تلخيصها بالاتي:

أ- تمثل إدارة الموهبة إحدى الادارات المؤثرة في المنظمة والمجتمع كونها تتعامل مع أهم موارد القيمة لأي منظمة في عالم اليوم وبغض النظر عن موقعهم في منظمات الاعمال (ابتداءً من القادة الحاليين والمستقبلين وانتهاءً بالعاملين في خط الانتاج). وكان (وليم جيمس) قد تنبأ بهذه الاهمية والحاجة اليها قبل ذلك بوقت طويل ، إذ قال وهو يتحدث عن حرم جامعة ستانفورد في عام ١٩٠٦: أن العالم .... قد بدأ يرى أن ثراء الامة يتكون - قبل أي شيء آخر - من عدد الموهوبين الذين في كنفها . (جاردنر، ٨٣: ٢٠٠٠) ، وفي اقتصاد المعرفة اليوم اصبحت منظمات الاعمال اكثر اعتماداً على القدرات والابتكار والانخراط او الاستغراق Engagement الخاصة بالعاملين لديها، واصبح النجاح التنافسي عبارة عن دالة لقابليات المنظمة (Abilities)) وبالشكل الذي يمكن مواهبها الفريدة من العاملين ان يخلقوا فرصاً للتعاون والتواصل والتفاعل مع الافراد الآخرين (Craig et al., 2008: 2)) ، ويؤكد ذلك نورث هويتهد بقوله: في ظروف الحياة المعاصرة ، نجد أن القاعدة ثابتة ، فالسلالة التي لاتقدر الذكاء المدرب مقضي عليها بالهلاك (جاردنر، ٨٥: ٢٠٠٠) .

من هنا يبرز الدور الكبير للموهبة وادارتها في جميع منظمات اليوم إذ أشارت نتائج استطلاع اجري من قبل منظمة استشارية في عام ٢٠٠٧ أن اكثر من ٧٨٪ من المبحوثين يرون بأن اهمية إدارة الموهبة في ازدياد لاسيما خلال السنوات الثلاث القادمة، وهذا هو الذي دفع (بيل جيتس Bill Gates) المدير

التنفيذي لشركة مايكروسوفت إلى القول : قم بأخذ عشرين شخصا من المهمين في شركة مايكروسوفت وأنا أستطيع ان أجزم لك بانها ستصبح ..... شركة غير مهمة (43: Hedger, 2007) .

ب - تعد إدارة الموهبة إحدى عوامل النجاح الحرجة للمنظمات ، فطبقاً لدراسة Hackett Group)) فإن الاهتمام بأدارة الموهبة يسهم في تحقيق مستويات أعلى في الاداء، وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير ، فضلا عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة وجوهر أهداف الاعمال وهذا سيسهم في تقليل الهدر في ميزانية الموارد البشرية بنسبة (٥٦٪) . (Osle & Cooper, 2005:1-5)

ج - تعكس إدارة الموهبة إحدى مراحل تطور إدارة الموارد البشرية ، اذ أوضح (Bersin, 2006) بأن وظيفة الموارد البشرية تطورت او مرت بثلاث مراحل تاريخية والتي يعرضها الشكل (٢) وعلى النحو الآتي:

(A) قسم الأفراد ... وهي الفترة التي امتدت منذ السبعينات من القرن الماضي الى الثمانينات منه وملامحها الاساسية هي توظيف الافراد، دفع اجور لهم، والتأكد من انهم استلموا من المنظمة عوائد ضرورية واصبح فيها القسم وظيفة اعمال.

(B) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ... وهي فترة امتدت من الثمانينات ولازالت وادركت فيها المنظمات بأن وظيفة الموارد البشرية في الواقع اكثر اهمية واصبحت بالتالي استراتيجية وتطورت من وظيفة اعمال الى شريك اعمال، أي بمثابة شريك متساوي (An Equal Partener)) يجب أخذه في الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية.

(C) إدارة موهبة ... وهي فترة بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين وتعد أمتداد وتكامل لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتتضمن عمليات وانظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جداً واصبحت من شريك اعمال الى تكامل مع الاعمال.



شكل (٢) تطور وظيفة الموارد البشرية

(Bersin, 2006:2)

### ٣. عمليات إدارة الموهبة:

إن إدارة الموهبة عبارة عن حزمة (Bundle) من العمليات المترابطة (Armstrong, 2006: 390) ، وهي تمثل بذلك تكاملاً لممارسات الموارد البشرية مع أهداف جذب الافراد الملائمين للمكان الملائم وفي الوقت الملائم ومن ثم المحافظة عليهم ، والدور الجديد لإدارة الموهبة هو تطوير الموهبة لتصبح اولوية استراتيجية وجزء من العمل اليومي.

ان تركيز المنظمات على الادوار التقليدية لإدارة المواهب البشرية والمتمثلة في التعيين والتدريب والتخطيط للتعاقب الوظيفي يمثل عدم فهم وقصور في منظور ادارات تلك المنظمات، وعليه فإنه يجب على منظمات الاعمال التركيز على العمليات الخاصة بإدارة الموهبة لتحقيق ميزة استراتيجية مستدامة، وهذه العمليات تتمثل في: (Piansoongnern etal., 2008: 73)

١. تخطيط قوة العمل.
٢. تحليل فجوة الموهبة.
٣. الجذب (recruiting).
٤. تجهيز الموظفين .
٥. التعليم والتطوير.
٦. الاحتفاظ والاستبقاء (retention).
٧. مراجعة المواهب الموجودة.
٨. تخطيط التعاقب الوظيفي.
٩. التقويم.

بينما اوضح (Bersin,2006:3) بأن المنظمات هي التي تصنع الافراد (make up people) الذين يخلقون قيمة نتيجة عمليات الاعمال، الابداع، خدمات الزبون، المبيعات وغيرها من الانشطة. وحدد العمليات الاساسية لإدارة الموهبة بالعناصر الموضحة بالشكل (٣).



الشكل (٣): عناصر ادارة الموهبة

(Bersin, 2006: 3)

ويتضح من الشكل السابق أن العمليات، تشمل :

A- تخطيط قوة العمل ... عن طريق وضع خطط قوى العمل، خطط التوظيف، موازنات التعويضات وغيرها بشكل متكامل مع خطة الاعمال.

B- الاجتذاب ... من خلال عملية متكاملة تشمل الاجتذاب والتقييم والتخمين وتوظيف الافراد في المنظمة.

C- التشغيل ... وتعني جعل الافراد منتجين من خلال تدريبهم وتطويرهم لأداء المهمات بكفاءة وفاعلية .

D- إدارة الأداء ... والتي تنظر إلى الأداء كعنصر مهم من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين من فنيين واداريين بتقديم افضل ما عندهم من أنجاز.

E- دعم الأداء والتدريب ... من خلال برامج تدريب و تطوير وتعلم تشمل جميع مستويات المنظمة لأكسابهم مهارات،ومعارف ،وسلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه وتمتية الاداء المستقبلي للمواهب بشكل يجعل المنظمة منظمة متعلمة أي تقوم بالتحسين والتغيير المستمر مستفيدةً من دروس خبراتها وقدرات مواهبها .

F- تخطيط التعاقب الوظيفي... لتحريك الافراد العاملين في مواقع عمل جديدة واختيار افراد مرشحين لشغل مناصب جديدة.

G- نظام عوائد ومكافآت متكامل مع ادارة الاداء،من خلال الدفع على أساس المهارة والجدارة والخبرة للحصول على أداء متميز يرتقي بجودة العمل إلى مستويات عالية وتحقيق عدالة تنظيمية واضحة .

H- تحليل فجوة المهارات الحرجة، عن طريق مراجعة منظمة لجميع أنشطة وعمليات إدارة الموهبة وتحليلها بهدف تحديد مستوى الفجوة والعمل على تجسيدها أما عن طريق حفز المواهب الموجودة حالياً في المنظمة للعمل بتحدي أكبر أو العمل على الاستقطاب من الخارج في حالة تعذر توافرهم من المصادر الداخلية.

(Bersin, 2006: 3)

وأوضح الكاتب (Armstrong, 2009) في كتاب Strategic HRM ان ادارة الموهبة تبدأ بأستراتيجية الاعمال والافراد ذوي المواهب المطلوبين من قبل المنظمة، وتهدف الى المحافظة على مجمع الأفراد الموهوبين (Talent Pool) اذ تتكون عملية ادارة الموهبة من: (Armstrong, 2009: 170)

A- إستراتيجية التوريد ... والتي توفر متطلبات رأس المال البشري المطلوب لتنفيذ خطة الاعمال عن طريق برامج الجذب والاستبقاء الخاصة بالتوريد الداخلي، عن طريق تحديد الافراد ذوي المواهب في المنظمة وتطويرهم وترقيتهم.

B - برامج وسياسات الجذب والاستبقاء ... والتي تمثل الاسلوب المستخدم لضمان ان المنظمة تحصل على المواهب التي تحتاجها وتحافظ عليها، وتستخدم هنا اساليب الجذب من خارج المنظمة فضلاً عن سياسات الاستبقاء الداخلية التي تضمن ان الافراد يبقون اعضاء ملتزمين بالمنظمة، وتؤدي الى تدفق الموهبة التي تخلق وتحافظ على مجمع الموهبة في المنظمة.

C- تدقيق الموهبة ... والذي يعد اساس لتخطيط وتطوير المواهب ذوي الامكانات الخاصة بتنفيذ ادوار اكثر اهمية في المستقبل والتي تمكنهم من استخدام برامج تدريب coaching وتعلم اختصاصية.

D- ادوار الأفراد في إدارة الموهبة ... والتي تشمل تحديد ادوار ذات مسؤولية وتحدي واستقلالية والتي تخلق اندماج بالدور ودافعية، ومن ثم اتخاذ خطوات تضمن ان الافراد لديهم الفرصة الكافية والتشجيع على التعلم والتطور في ادوارهم تلك، فضلاً عن الاهتمام بمرونة الدور.

E- إدارة علاقات الموهبة ... والتي تهدف الى بناء علاقات بناءة فاعلة للأفراد في ادوارهم بشكل يساهم في خلق مكان عمل رائع وتعامل عادل مع الافراد وادراك قيمتهم ومنحهم الحرية ليعبروا عن رأيهم وتوفير افضل الفرص لهم للنمو ومن ثم زيادة التزامهم في العمل.

F- إدارة الأداء ... والتي تعد وسيلة لزيادة الاهتمام بالافراد وتحفيزهم عن طريق بناء علاقات مع الافراد من خلال وسائل عديدة فضلاً عن تحديد مكامن الموهبة واحتمالات وجودها، و تخطيط أنشطة التعلم والتطوير.

G- التعلم والتطوير ... كعناصر اساسية في ادارة الموهبة للتأكد من الافراد يكتسبون ويعززون مهاراتهم ومقدراتهم المطلوبة.

H- إدارة المهنة وتعاقب الافراد ضمن منظمة معينة تبعاً لحاجاتهم وامكانياتهم.

ويظهر من خلال ماتقدم ان الباحثين الثلاثة متفقين إلى حد كبير جداً على عمليات إدارة الموهبة من حيث المضمون والاجراءات مع أختلافات طفيفة في البنية المظهرية للتسميات او التسلسلات التي لا تؤثر بأي حال من الاحول على البنية الجوهرية .

#### ٤. نماذج إدارة الموهبة:

من خلال تتبع الادبيات وتحليل مضامينها الفكرية وجدنا عدد من النماذج التي تعد بمثابة مرشد ودليل عمل لادارة الموهبة ،ومن بين تلك النماذج ما يأتي:

أ- أنموذج إدارة الموهبة المتكاملة : Integrated TM والذي وضعه الباحث (Morton, 2004) بعد القيام بمسح على اكثر من (٧٣) مدير تنفيذي في عدد من الشركات الامريكية في عام (٢٠٠٤) ، ويصور الشكل (٤) العناصر الاساسية للانموذج المذكور :



الشكل (٤) أنموذج ادارة الموهبة المتكاملة

(Morton, 2004: 6)

ويتضح من الشكل أعلاه أن العناصر الأساسية، هي:

١. أساليب الحصول على القوى العاملة... وذلك عن طريق المصادر الخارجية وتشمل الاعلان ، وتوصيات العاملين، و الجامعات، والمصادر الداخلية عن طريق توظيف الخبراء ، والترقية.
٢. بناء وترصين الثقافة ودمج الفرد مع الثقافة التنظيمية الداعمة للموهوبين... عن طريق الممارسات الآتية: القيم المشتركة، قوة عمل مرنة، برامج توزيع واتصالات داخلية.

٣. بناء نظام لقياس وإدارة الاداء ... وتركز على مجالات عرض الكفاءات، و انظمة ادارة الاداء، وانظمة عوائد مدركة.

٤. بناء القيادة المدركة لادوارها المحلية والعالمية ... من خلال رصد تخصيصات مالية خاصة طويلة وقصيرة الامد لدعم برامج التطوير والتدريب التنفيذي فضلاً عن تهيئة فرص ذات وظائف متقاطعة ودولية.

٥. التطوير التخصصي على وفق متطلبات العمل ... بأستخدام انظمة تطوير محترفة، ومراكز التقييم فضلاً عن التعلم والتدريب.

٦. قياسات ذات تغذية عكسية ( التعلم ) ... من خلال تدقيق المخرجات، والمسوحات الخاصة بالعاملين فضلاً عن اسلوب بطاقات الاداء المتوازنة ( Balance Score Card- BSC )

٧. الحفاظ على قوة العمل ... بأستخدام جهود استثنائية خاصة تساهم في تلبية حاجات ورغبات المهويين فضلاً عن استخدام العوائد المادية والمعنوية.

٨. أساليب وطرق الحفاظ على القوى العاملة الكفوة ... التنبؤ بالطلب والاحتياجات من المهوبة فضلاً عن تطوير مهارات المهوب.

ولضمان تنفيذ هذا الأنموذج لابد أن تتجنب المنظمات المعوقات الآتية:

■ ازدياد مستودعات غير المهويين (Silos) والتي تمثل قابليات وقدرات ضعيفة صعبة التطوير ولأمل من تطويرها ، بل ربما يصل الامر بهم ان يصبحوا صعبى المراس ذات سلوكيات سلبية.

■ المركزية غير المبررة وغير المبرمجة في العمل والتخطيط والتطوير.

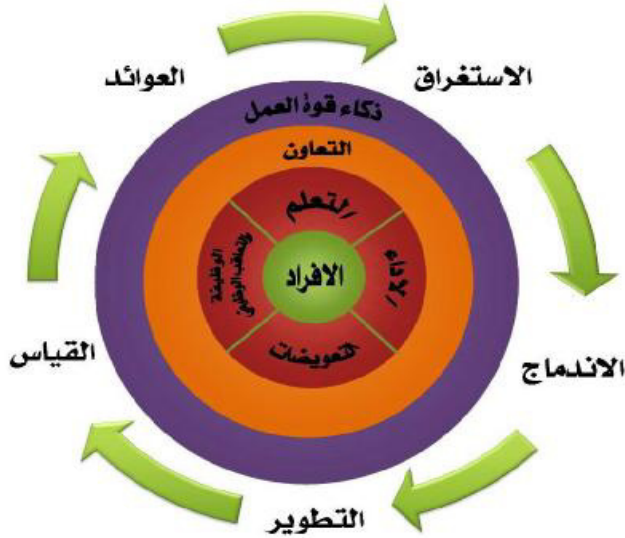
■ الاتصالات الضعيفة .

■ فقدان القيمة المدركة.

(Morton, 2004: 7)

■ فقدان الدعم التكنولوجي.

ب- أنموذج الاطارات الخمسة لادارة الموهبة: ويتكون هذا الانموذج من خمسة إطارات متفاعلة لادارة الموهبة ، وكما يعرضه الشكل (٥) .



الشكل (٥): أنموذج الإطارات الخمسة لادارة الموهبة

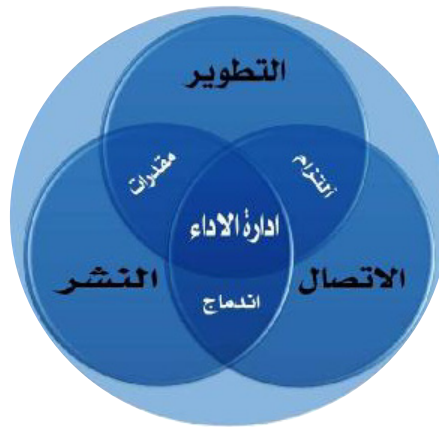
www.saba.com

ويظهر من الشكل السابق ، أن الاطارات الخمسة تشمل :

- التطوير : ويقصد به النشاط المنهجي طويل الأمد المستديم لاحداث التغييرات المقصودة في مهارات ، وخبرات ، وجدارات الموهوبين وينشط من أستعداداتهم لتولي مهمات جديدة.
- القياس : ويعني قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة وتحديد مستوى هذا الأداء (ممتاز ، جيد ، متوسط ، ضعيف) .
- العوائد : وتشير إلى جميع الحوافز والمكافآت (المادية و المعنوية) التي تقدمها إدارة المنظمة إلى الموهوبين في مقابل مستوى أدائهم المقاس.
- الأستغراق :ويعكس درجة أنغماس وأقتران وارتباط الموهوبين بالاعمال والمهمات المسندة لهم والتفاني في أنجازها في ضوء التطوير والقياس والعوائد المقدمة لهم .

- الاندماج : ويوضح درجة التفاعل العقلي والعاطفي للموهوبين مع المنظمة والمهام المسندة لهم ، (Ego- involved) وينطلق هذا التفاعل من ذات الفرد .  
العنزي وصالح ، ٨٢:٢٠٠٩-٨٤ ، ( صالح والغالبى ، ٢٨:٢٠١٠ )  
ولضمان تطبيق الانموذج بكفاءة وفاعلية لأبد من توافر المتطلبات الآتية :  
A - تحديد الترابط ما بين الموهبة ورسالة المنظمة والخطة الاستراتيجية .  
B- اكتشاف ما هي مضامين الموهبة الذي تمتلكها ، ثم تجري عليها عملية تقييم للمخاطر المحتملة عليها .  
C - تشجيع اعتماد ممارسات إدارة الموهبة على المستوى التنفيذي .  
D - المحافظة على تحديث وتطوير الموهبة أولاً بأول . (up to date)  
E - تطوير خطة للحصول على مرشحين ذوي موهبة عالية .  
F - تمكين المديرين من التعاقد مع المواهب العالية . (www.saba.com )

ج- أنموذج التطوير- النشر- التواصل : (Develop - Deploy -Connect Model) يركز هذا الأنموذج على تصميم نظام للعوائد الملائمة للموهوبين في ضوء إدارة ادائهم بشكل موضوعي بالاعتماد على مؤشرات أبرزها ( القابليات او المقدرات ، و الالتزام ، او الاندماج ) ، ويتكون من ثلاث حلقات أساسية ، هي ( التطوير :والذي يسعى إلى قياس وتحسين القابليات والالتزام ) و ( النشر : والذي يهدف إلى نشر القابليات والاندماج كثقافة وسلوك للعاملين في المنظمة وقياس مستوى الانتشار وتجسيده في المنظمة ) و( التواصل : والذي يرمي إلى ترسيخ الالتزام والاندماج وقياس مستوى التقدم فيها ) . ويوضح الشكل (٦) الانموذج المذكور . (www.deloitte.com)



الشكل (٦): انموذج التطوير- النشر- التواصل (Develop - Deploy - Connect Model)

### ثالثاً: إدارة الموهبة (المنظور الاستراتيجي) :

أكد (٢٥٨): Srivastava & Bhatnagar, 2008 على ان المنظمات يجب ان تبذل جهوداً استثنائية نحو بناء استراتيجية مواهب فاعلة وشاملة وعملية وبالشكل الذي يضمن أنخراط او أندماج أو أقتران (Engagement) العاملين وليس فقط جذب المواهب، فضلاً عن الاحتفاظ بالمهارات الاساسية التي ترفع الانتاجية واداء الاعمال . وتأسيساً على ذلك سنركز في هذا الجزء من البحث على المنظور الاستراتيجي لادارة الموهبة من خلال مناقشة الفقرات الاتية :

١- مكونات إستراتيجية إدارة الموهبة: ان استراتيجية ادارة الموهبة لا بد لها ان تتكامل وبشكل تام مع استراتيجية المنظمة الشاملة بوصفها شريكاً استراتيجياً يساهم في تحقيق التكامل في العمل والاداء وبلوغ الاهداف المرسومة ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام حزمة (Bundle) من الانشطة اللازمة والتي تعكس مكونات استراتيجية ادارة الموهبة ،وهي (Armstrong, 2009: 173)

أ- تحديد من الذي سيشمل ببرنامج ادارة الموهبة.

ب- تحديد ما المقصود بالموهبة بأستخدام معايير مثل القدرات والامكانات والجدارات.

ج- تحديد متطلبات الموهبة المستقبلية للمنظمة.

د- تطوير المنظمة باستخدام مفهوم مكان العمل المريح ومفهوم المستخدم البديل.

هـ - استخدام إجراءات الاختيار والجذب التي تضمن وجود افراد ذوي جودة عالية ويتم جذبهم والذين يحتمل تواجدهم في المنظمة وبيقون فيها لمدة طويلة من الزمن.

و- تصميم الوظائف لتطوير الادوار التي تمنح الافراد الفرص لاطهار مهاراتهم وتنميتها و منحهم الاستقلالية والتحدي.

ز- تهيئة الفرص للعاملين ذوي المواهب لتحقيق تطوير في مهنتهم ونموها.

ح- خلق بيئة عمل لتدعم تطور العمل وتسهيل نظام العوائد.

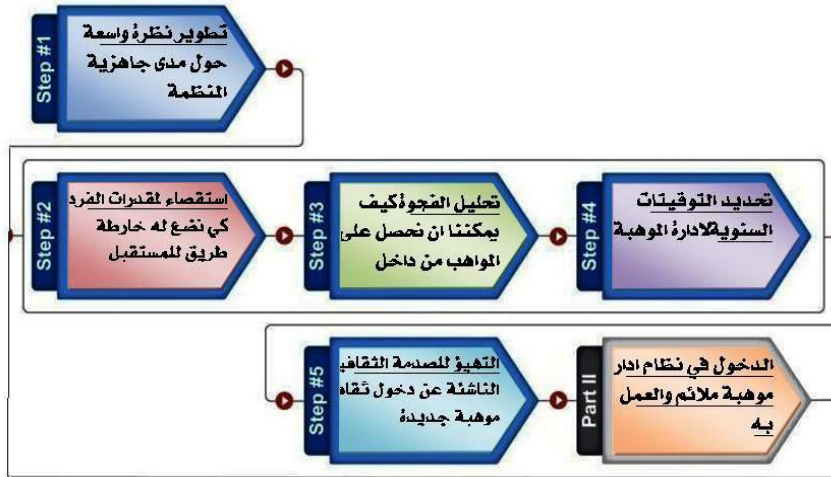
ط- بناء أطار يحقق التوازن المنطقي ما بين العمل في المنظمة والحياة خارجها.

ي- تطوير مهارات القيادة لدى مديري الخط التشغيلي.

ك- إجراء تدقيق دوري لرصيد الموهبة لتحديد معدل دورانها ومستوى استقرارها ومواصفاتها الموجودة والمطلوب منها .

## ٢- الخطوات الأساسية في إستراتيجية إدارة الموهبة: يعرض الشكل (٧) الخطوات الأساسية في إستراتيجية إدارة الموهبة

: (www.workitect.com/talent\_management.html) (www.plateau.com)



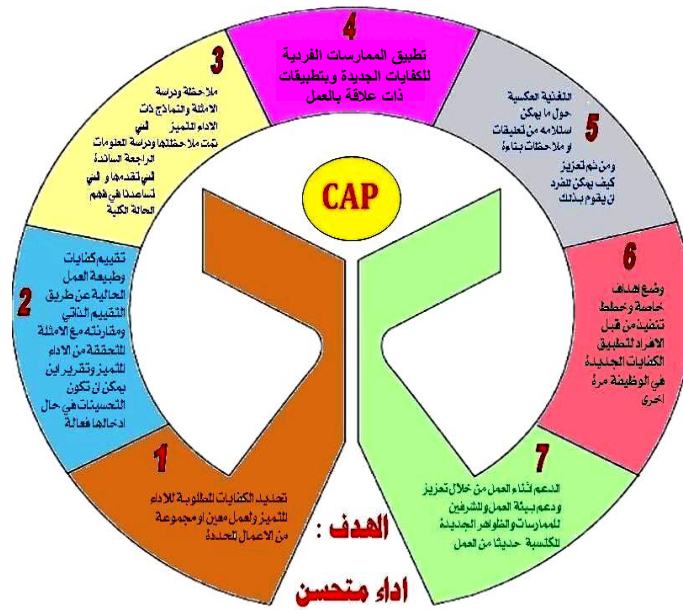
الشكل (٧): الخطوات الاساسية في استراتيجية ادارة الموهبة

Source: www.plateau.com

وبالنظر إلى معطيات الشكل السابق ، يتبين أنه يتكون من الخطوات الآتية :

١- تطوير نظرة واسعة حول جاهزية المنظمة عن طريق مراجعة (رؤية المنظمة ورسالتها ، و القيم المشتركة ، ، والاستراتيجية، ونظام بطاقات الاداء المتوازنة) ، فضلاً عن كيفية تنفيذ الاهداف وما هي ادوار المنظمة والمهارات المطلوبة لأنجاز الاهداف، واخيراً، اي معيار يمكن استخدامه لقياس الاداء عالي المستوى للمنظمة.

ب- كفايات (قدرات) الفرد، وذلك بتطوير خارطة طريق للمستقبل تتضمن ثلاثة مستويات (قدرات جوهرية، قدرات خاصة بالوظيفة، قدرات قيادية)، وهناك اسلوب يستخدم في هذا المجال يطلق عليه انموذج عملية اكتساب الكفايات (المقدرات) (Competency Acquisition Process (CAP - يوضحه الشكل (٨)).



الشكل (٨) : نموذج عملية اكتساب الكفايات (المقدرات)

(Competency Acquisition Process - CAP)

Source: www.workitect.com

- ج- تحليل الفجوة، وذلك بأستخدام مجموعة من المعايير مثل (اسلوب ٣٦٠ درجة، التقييمات السنوية، التقييم الذاتي، مدى الجاهزية والاستعداد).
- د- تحديد الأوقات السنوية الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية والتي يمكن ان يوضحها الشكل (٩).
- ذ- الصدمة الثقافية الناتجة عن دخول ثقافة جديدة.



الشكل (٩): أوقات التنفيذ السنوية لاستراتيجية ادارة الموهبة

٢- تطوير استراتيجية إدارة الموهبة: ركزت الأدبيات الحديثة في موضوع استراتيجية ادارة الموهبة على اطار الكفايات (القدرات) كأساس في عمل هذه الاستراتيجية، واصبح هذا الاطار يمثل حجر الاساس في تطوير استراتيجية إدارة الموهبة، ويعرض الشكل (١٠) الاطار المذكور.



الشكل (١٠): أطار تطوير استراتيجية إدارة الموهبة

(Philips & Roper, 2009: 10)

إلا أن هذا الاطار يمكن ان يواجه مخاطر عديدة عند التنفيذ يمكن تلخيصها بالآتي:

أ- ضرورة الاهتمام بالاحتواء الذاتي للقيادة العليا والمدعومة بقسم موارد بشرية قوي وغياهما لن يحقق النجاح.

ب- الموهوب يحتاج لتطوير اهتماماته المستقبلية وليس الماضية.

ج- تجنب التخفيضات الكبيرة في موازنة التدريب والتطوير.

د- تجنب تجميد التعيين.

هـ- يتطلب توافر شجاعة في تشخيص أولئك الذين لا يتوقع منهم توقعات اداء عالية ومن ثم استبعادهم من البرنامج.

ح- التأكد من استهداف الموهوب في المستوى الصحيح بالمنظمة.

وبغية مواجهة هذه المخاطر وضمان نجاح عمل الاطار المذكور يتطلب الامر مراعاة الاتي : (Philips & Roper, 2009: 10)

A- توافر صورة واضحة عن احتياجات المنظمة من المواهب ولعدة سنوات لاحقة.

B- امتلاك طرائق تطوير وتعلم مؤسسية قادرة على تفعيل أداء ادارة الموهبة .

C- امتلاك أنظمة وعمليات موارد بشرية قادرة على تحويل الاحتمالات ممكنة الحدوث الى أداء ملموس قابل للتطبيق.

D- امتلاك برامج تمكن الافراد الموهوبين من تطوير انفسهم وتمكن المديرين الموهوبين ايضاً على خلق منظمة غنية بالموهبة. (Talent rich)

## رابعاً: إدارة الموهبة (المتطلبات والانعكاسات والعوائد) :

### ١- متطلبات نجاح إدارة الموهبة:

هنالك مجموعة من المتطلبات النظامية الخاصة بتنفيذ ادارة الموهبة المتكاملة بنجاح يمكن ايجازها بالآتي:

أ- خلق وعي حول الفوائد المتحققة من الحصول على افراد موهوبين لدى القيادة العليا للمنظمة، لأن ادارة الموهبة لايمكن تنفيذها بفاعلية وتكامل بدون دعم قيادات المنظمة.

ب- بناء القدرات الجوهرية للمنظمة بالأعتماد على المواهب، وذلك بأدخال هذا المفهوم الى مركز او قلب المنظمة، وهنا يمكن استخدام نموذج تطوير القدرات والمتضمن الآتي:

■ تدوير العمل لزيادة الخبرات واكتساب المهارات.

■ تخصيص مشاريع او مهام لقوة عمل ذات وظائف متقاطعة.

■ التدريب التقني المتخصص.

■ مراكز تطوير ادارية.

■ برامج تطوير اداري طويلة الامد.

■ تنويع في الاعمال والوظائف.

■ وضوح في عمل الادارة لاسيما في المسارات الوظيفية.

ج- البحث عن المواهب للاعمال ذات المديات الواسعة والمتوسطة.

د- الجذب الاستراتيجي للموهبة بأستخدام مستويين:

■ جذب موهبة داخلي .. عن طريق تخمين وتحديد مواهب المنظمة والعلاقة ما بين المهارات التقنية للوظيفة والموهبة.

■ جذب موهبة خارجي .. من خلال جذب واختيار المرشحين الموهوبين والذين يكونون ملائمين لتنافسية المنظمة واستراتيجياتها عن طريق معرفة خلفية الموهوب وطبيعة علاقاته البيئشخصية ومهاراته الثقافية المتعددة.

هـ- خلق مسار وظيفي واضح للمواهب الحالية والجديدة بأستخدام المسار الاداري ومسار الخبرة للاستجابة للمتطلبات المختلفة للموهبين وتحفيزهم واستبقائهم.

و- تزويد الموهوبين بالتدريب (Coaching) والارشاد (Mentoring) لزيادة التزام الجدد والحاليين منهم.

ز- تقويم السلوكيات والعوائد لقادة أنشطة التدريب والارشاد مع الافراد الموهوبين والتي ستروج ثقافة تنظيمية تحفز على الالتزام والولاء للعاملين الموهوبين الجدد.

ح- قياس فاعلية التدريب والارشاد عن طريق مؤشرات منها دوران العمل للموهوبين. (Piansoongnern et al., 2008: 86)

ط- اشترك إدارة الموهبة في استراتيجيات المنظمة وقيمها الاساسية .

ي- استخدام مراجعات الموهبة بشكل مستمر واساسي.

ك- التحفيز وبشكل مستمر على الاستثمار في تطوير المواهب.

ل- المحافظة على المواهب والعمل على أستبقائهم في المنظمة ،من خلال :

■ خلق سلاح فعال (Top Gun) مكون من الاكاديميين ومجموعة مختارة من الموهوبين ذوي الاداء المتميز لتوفر تدريباً رسمياً يساهم في تطوير الموهبة داخل المنظمة.

■ استخدام التدريب الشخصي والتطوير الذاتي لتوفير دعم للقادة الحاليين والمستقبليين.

■ تعيين مديرين مساعدين في وظائف حرجية في المنظمة لتسهيل تقاعد المديرين القداماء من جهة،

وتهيئة القادة الجدد لأدوارهم الجديدة من جهة اخرى.

(Green, 2008: 12)

## ٢ انعكاسات إدارة الموهبة:

أن توفير متطلبات نجاح إدارة الموهبة وسلامة تنفيذ اطارها العلمي والاستراتيجي ،سيساهم مساهمة فاعلة في تحقيق مجموعة من الانعكاسات التي تمثل ممارسات تنصهر في بنية المنظمة على شكل سلوكيات أو/ و موارد مادية ومعرفية، قد تكون ملموسة ومنظورة أو غير ملموسة وغير منظورة ،قد تتحقق آنياً أو في المستقبل القريب أو البعيد، اهمها: (Berger, 2008: 7)

■ التوجه نحو العمل وانجاز الاهداف المتحققة والتغلب على الصعوبات وقبول المسؤولية وخلق بيئة عمل موجهة نحو النتائج.

■ اتصالات فعالة شفوية ومكتوبة وتشارك فعال بالمعلومات مع اظهار افكار واضحة ومفهومة من الآخرين.

- ابتكار وابداع للأفكار وبشكل مستمر.
- الحكم على الأشياء بشكل حاسم وانجاز الحلول ممكنة التطبيق.
- التوجه نحو الزبون من خلال بناء علاقات ثقة معه، زيادة مستويات رضاه، ووضع توقعات للزبون ملائمة واستجابة لطلباته.
- مهارات تفاعلية من خلال اندماج او استغراق فعال مع الآخرين.
- القيادة بالتحفيز والتمكين والتشجيع والتشارك مع الآخرين، مع خلق ثقافة بأن العامل يمتلك ما يعمله واستمرار تحسين العمل.
- فرق عمل، يعلم متى وكيف يجذب ويطور ويحصل على عائد ويستغل فريق عمله للحصول على النتائج.
- خبرات فنية ووظيفية.
- ٣- عوائد إدارة الموهبة: أن تبني منهج إدارة الموهبة من قبل المنظمات يحقق مجموعة من العوائد الملموسة على أرض الواقع، تتلخص بما يأتي :
- أ- تحقيق مضاعف الموهبة: Talent Multiplier ويقصد به توليد المنظمة لنتائج عظيمة من قوة عملها الحالية ويشكل هذا الموضوع حجر الاساس في الاعمال ذات الاداء العالي وتطبيقاته الاساسية يمكن ابرازها بالآتي: (Cantrell & Banton, 2007: 358)
- دمج وتضمين تطبيقات الافراد وممارساتهم مع متطلبات الاعمال.
- تطبيق تلك الممارسات في تنفيذ ممتاز.
- تمكين مديري الخط التشغيلي من ادارة رأس المال البشري.
- جعل السياسات واضحة ومنصفة وشاملة.
- خلق بيئة عمل تتشارك بالمعلومات.
- ب- توفير خزين من المواهب على درجة عالية من الجاهزية في المنظمة، مصنف على أساس القيمة المضافة الفعلية والمتوقعة التي يمكن اضافتها للمنظمة، في ثلاث مجموعات هي:
- حراس ممتازين ... (Super keepers) وهم عاملون لديهم توقعات كبيرة حول المنظمة.
- حراس ... (Keepers) وهم عاملون لديهم توقعات محدودة حول المنظمة .
- مواطن مخلص ... (Solid Citizen) وهم عاملون يلبون توقعات المنظمة.

## خامساً : الاستنتاجات والمقترحات :

أن المنظورات المعروضة والتحليلات التي تخللتها ،قادتنا إلى الاستنتاجات والمقترحات الآتية:

### ١- الاستنتاجات:

أ- أن الموهبة كمصطلح تعكس الأداء المتميز ، وبالتالي فإن الافراد الموهوبين في المنظمات هم عادةً من ذوي الانجازات والابداعات المتفردة التي يصعب تقليدها ويعود الفضل في هذه الانجازات لما يتمتعون به من خصائص وقدرات.

ب- أن إدارة الموهبة أصبحت ضرورة وكيان لا بد من أنشاءه في المنظمات ، لمواجهة التحديات والتهديدات المستمرة في عالم الاعمال وأحتواء المنافسة الشديدة ،كون هذه الادارة مسؤولة عن صياغة استراتيجية لجذب الموهوبين من خارج المنظمة وتطوير قدرات الموجودين في الداخل والمحافظة عليهم وأستبقائهم.

ج- أن لادارة الموهبة أنعكاسات كبيرة على واقع الاداء المنظمي ومستقبله ، إذ تسهم في تحقيق مستويات أعلى من الاداء ، وزيادة سرعة تنفيذ التغيير المخطط ، وربط سياسات إدارة الموارد البشرية باولويات المنظمة.

د- أن فهم وإدراك استراتيجية إدارة الموهبة من قبل المنظمات وحسن تطبيقها يتطلب جهوداً استثنائية في مجال الاستقطاب والتطوير والتدريب ودعم الادارة العليا ، وفي النهاية سينعكس ذلك على تحقيق عوائد تقف في مقدمتها تأسيس ثقافة تبني الموهبة كأحد عناصر وقيم الثقافة التنظيمية والذي يعني بدوره زيادة منحنى الخبرة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وبالتالي منظمة متعلمة ذات أداء عالي.

هـ- تأكد أن نجاح إدارة الموهبة يستلزمه متطلبات محددة إذا ماتوافرت ستساهم مساهمة فاعلة في تحقيق أنعكاسات إيجابية على مستوى اداء المنظمة وسلوكياتها المختلفة وستحقق لها عوائد ملموسة.

### ٢- المقترحات:

بغية تمكين منظماتنا العربية من الافادة من منظورات إدارة المواهب ،نقدم في الادنى بعض المقترحات ، وعلى النحو الآتي :

أ- إستحداث منهج متكامل بأسم (إدارة الموهبة) يدرس على مستوى الدراسات الاولية كمبادئ ، وعلى مستوى الدراسات العليا كفلسفة وفكر. ليسهم في تأسيس قاعدة مفاهيمية لاهمية الموضوع وضروراته ويوسع مدارك الطلبة بالاسس العلمية لممارسته.

- ب- التوسع في البرامج التدريبية كوسيلة لنشر ثقافة إدارة الموهبة ،من خلال :
- بناء برامج تدريبية في إدارة الموهبة واستراتيجياتها .
  - إقامة ورش تدريبية لتحليل مضامين إدارة الموهبة وأسس ممارستها كعلم وفن ومهنة .
  - عقد الندوات التثقيفية لنشر مفاهيم الموضوع وأستعراض تجارب الدول وتشخيص مكامن القوة ومواطن الضعف في منظماتنا العربية حول إمكانية تجسيد هذا الموضوع .
  - تكليف إدارات الموارد البشرية في منظمات الاعمال العربية بالمهام الآتية :
  - إعداد جدول مواصفات الموهبة وخصائصها والتثقيف حولها من خلال :
    - تشخيص الخصائص والقدرات المطلوب توافرها في الموهوبين.
    - تحديد مستوى الخبرات والمعارف التي تتناسب قدرات الموهوب.
    - تحديد مستوى ونوع الاعمال والمهام التي تتميز بالتحدي العالي.
    - فحص السيرة الذاتية للموارد البشرية بدقة و موضوعية.
    - تحديد مستوى ونوع المقابلات والاختبارات اللازمة لاكتشاف الموهبة.
  - إجراء مسح لتحديد خزين الموهبة الحالي في المنظمات والحاجة الفعلية منها ،للعمل على تشخيصها وتطويرها من الداخل أو/ واستقطابها من الخارج.
  - تصميم البرامج الحافزة لاستبقاء المواهب والمحافظة عليهم سواء كانت برامج حفز مادية أو /و معنوية منها ، ومن ابرز الحوافز المعنوية التي يمكن أعمادها في هذا المجال ما يأتي :
    - المنح والزمالات لاكمال الدراسات وتطوير الاختصاص.
    - الجولات التدريبية لاثراء المعارف والخبرات والمهارات .
    - الدروع والشهادات التقديرية المتميزة.
    - لوحة الابطال والانشطة المتميزة.
    - نشر الصور والمساهمات المتميزة على الموقع الالكتروني للمنظمة.
    - اللقاءات والحفلات العائلية والاشادة بجهود الموهوبين امام ذويهم.

- رسم خريطة توزيعات المواهب داخل المنظمة وفي المنظمات الاخرى ، لوضع الخطط اللازمة للتطوير في الداخل أو أصطياد المواهب من الخارج ، عن طريق :
- تحديد أماكن تواجد الموهوبين في أقسام ووحدات المنظمة وأعدادهم وتخصصاتهم وسلوكياتهم.
  - تشخيص مستوى التعاون بين أقسام ووحدات المنظمة في الافادة من قدرات الموهوبين.
  - تحديد أماكن تواجد الموهوبين في المنظمات المنافسة وأعدادهم وتخصصاتهم وميولهم ورغباتهم ومستوى اجورهم وحوافزهم المادية والمعنوية .
- ج-أجراء دراسات ميدانية لاحقة في المجالات الآتية :
- تحديد مواصفات الموهوبين من وجهة نظر مديري المنظمات العربية .
  - تشخيص مستوى توافر الموهوبين ودورهم في منظمات الاعمال العربية .
  - إدراك أهمية إدارة الموهبة من قبل مديري المنظمات العربية .
  - تأثير إدارة الموهبة في صياغة استراتيجية المنظمة .
  - علاقة إدارة الموهبة في الأداء التنظيمي.

## المراجع :

١. الشرقاوي، أنور، ١٩٩١، الابتكار لدى تلاميذ مراحل التعليم قبل الجامعي في البحوث العربية - دراسة تحليلية من أجل نموذج للابتكارية، ندوة دور المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، الدوحة.
٢. البريدي، عبد الله، ١٤٢٧، نحو بناء برنامج عربي لتأهيل مهني وتطبيقي في الإبداع والموهبة، المؤتمر العلمي الإقليمي للموهبة - مؤسسة الملك عبد العزيز ورجاله لرعاية الموهوبين، جدة.
٣. البريدي، عبد الله، ٢٠٠٧، الإستراتيجية العربية في مؤسسات التعليم العالي، مدخل وصفي تحليلي لدراسة الإشكالية الثقافية، المملكة العربية للإدارة، مجلد ٢٧ العدد ٢، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٤. المختار الإداري، ٢٠٠٨، الفكر الخائب في إدارة المواهب، العدد ٧٥، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
٥. صالح، ماهر، ٢٠٠٦، مهارات الموهوبين ووسائل تنمية قدراتهم الإبداعية، دارة أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
٦. الصاعدي، ليلى، ٢٠٠٧، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار، رؤية من واقع المناهج، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٧. فلمبان، زياد، ٢٠٠٥، الموهبة وأزمة المصطلحات العربية، المؤتمر العلمي الرابع لرعاية الموهوبين والمتفوقين، الدراسات العلمية المحكمة، الأردن.
٨. صبحي، تيسير، ١٩٩٢، الموهبة والابداع : طرائق التشخيص وأدواته المحوسبة، دار التنوير العلمي والتوزيع، عمان.
٩. جاردر، جون، التميز-الموهبة والقيادة-، ٢٠٠٠، ترجمة محمد محمود رضوان،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة.
١٠. العنزي، سعد و صالح، أحمد علي، ٢٠٠٩، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
١١. صالح، أحمد علي والغالبي، طاهر محسن، ٢٠١٠، التطوير التنظيمي - مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- 12-Bateman, H. & Mc Adam, K., (2006), dictionary of Human Resources and Personnel Management Third Edition, A & C Black Publishers Ltd, Italy.
- 13-Berger, L. A.,(2008), Creating a Talent Management System for Organization Excellence: Connecting the Dots, (Chapter 1).
- 14-Bhatnagar, J., (2008), Managing capabilities for talent engagement and pipeline development, Industrial and Commercial Training, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 40, No. 1, USA.
- 15-Blass, E. & April, K., (2008), Developing Talent for Tomorrow, Ashridge Business School, (BY INTERNET), <http://www.ashridge.org>. UK.
- 16-Cantrell, S. & Benton, J. M., (2007), The Five Essential Practices of a Talent Multiplier, Business Strategy Series, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 8, No. 5.
- 17-ACraig, E., Thomas, R. J. & Pham, C. T., (2008), Multiplying Talent for High Performance, Accenture institute for High Performance Business (Research Report), USA.
- 18-Deloitte, (2008), The Business of talent management, USA.
- 19-Green, M. E., Beware and Prepare: The Government Workforce of the Future, management Education Group, (BY INTERNET [www.](http://www.)).
- 20-Hedger, A., (2007), Bringing out the Best Four Strategies for Successful Talent Management, Work Force Management.
- 21-HR focus, (2006), Critical Issues in HR Drive 2006 Priorities: #1 Is Talent Management, <http://www.ioma.com> (BY Internet).
- 22-Morton, L., (2004), Integrated and Integrative Talent Management: A Strategic HR Framework, the Conference Board, NY, USA.
- 23-Osle, H., & Cooper, J., (2005), Structuring HR for maximum Value, [www.answerthink.com](http://www.answerthink.com)
- 24-Piansoongnern, O., Anurit, P. & Bunchapattanasakda, C., (2008), Managing Talent Employees: A Study of Leading Corporations in Europe, European Journal of Social Sciences, Vol. 6, No. 1.
- 25-Ringo, T., Schweyer, A., DeMarco, M., Jones, R. & Lesser, E., (2009), Integrated talent management, IBM Global Business services, USA.

- 26-Armstrong, M., (2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 27-Armstron, M., (2009), Strategic Human Resource Management : A guide to action, 4th Edition, Kogan Page, Great Britain, Cambridge University Press.
- 28-Schneider, C., (2006), A sophisticated crop of measurement tools could take guesswork out of human-resources management, CFO Magazine, USA.
- 29-Srivastava, P. & Bhatnagar, J., (2008), Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: case of Motorola India MDB, Industrial and Commercial Training, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 40, No. 5, USA.
- 30-Sween, S., (2008), Engaging a Talent management Strategy for the 21st Century: A case Study of How Talent Management is Defined and Initiated, 2008 Midwest Academy of Management Doctoral Paper Benedictine University.
- 31-Talent Management: A Competency-Based Approach to Developing Smart Strategies and Systems, (2008), PLATEAU.
- 32- Bersin, J., (2006), Talent Management What is it? Why now? Sinclair Consulting Inc, Morristown, NJ, USA.
- 33- Brown,S., & yakimouski,M.,(1987), Intelligence Scores of Gifted Students on the WISC-R in Gifted Quarterly ,VOL,31,NO,3.
- 34-Witty,P., (1977),The Gifted Child , Heath and Co.,Boston.
- 35- Building Competency Models and competency-based HR systems, with talent management applications (2009), Workitect, Inc., ([www.workitect.com/talent\\_management.html](http://www.workitect.com/talent_management.html))
- 36- Ten Talent strategies your Agency needs to Succeed (2008), HR Leadership Series, SABA, [www.saba.com](http://www.saba.com)
- 37- Phillips, D. R. & Roper, K. O., (2009), A framework for talent management in real estate, Journal of Corporate Real Estate, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 11, No. 1, USA.

## توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق : دراسة ميدانية حول السلع الميسرة



## توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق

### دراسة ميدانية حول السلع الميسرة

إعداد:

د. سيما مقاطف

أستاذ التسويق المساعد

جامعة البتراء

إعداد:

د. إلهام ظلمية

أستاذ التسويق المساعد

جامعة البتراء

#### ملخص:

سعت الدراسة الى التعرف على توجهات التسوق لدى المستهلك الأردني، وتقديم توصيات في مجال بناء استراتيجية تجارة التجزئة بناء على فهم توجهات التسوق لدى المستهلك الأردني. توصلت الدراسة إلى أن المستهلك الأردني يقوم بعملية التسوق بشكل منتظم أسبوعيا وأن كل عملية تسوق تستغرق في المتوسط من ساعة إلى ساعتين. وأن لدى المستهلك الأردني توجهات محددة نحو عملية التسوق، حيث يمكن إعتبره متسوقا نشطا مهتما ومستمتعا بعملية التسوق، حساسا للسعر، مخططا لعملية التسوق، تقليديا في عملية التسوق، شخصا، و مستخدم ضعيف للبطاقات الإئتمانية. وتتأثر توجهاته نحو التسوق بمتغيراته الديمغرافية.

## المقدمة:

تحتل عملية التسوق أهمية كبيرة في حياة الأفراد والأسر، وذلك نظرا لأهمية هذه العملية في توفير ما يحتاج إليه الفرد و الأسرة من سلع بمختلف أنواعها وخاصة التموينية منها. إضافة إلى إعتبرها نوعا من كسر الروتين اليومي، ونوع من النشاط الجسدي والعقلي والاجتماعي بإعتبره فرصة للمشاركة العائلية وقضاء بعض الوقت مع الأهل والأصدقاء خلال عملية التسوق. كما تعتبر عملية التسوق فرصة لإقامة العلاقات الاجتماعية خارج المنزل. كما أنها فرصة للاكتشاف والتعلم والتواصل مع العالم وممارسة متعة التفاوض والمساومة خلال عملية التسوق. و يختلف المتسوقون في توجهاتهم نحو عملية التسوق، فهناك من يستمتع في التسوق وينفق المزيد من الوقت والجهد للتسوق. وهناك من يعتبرها عملية مملة ولكن لا بد منها لإشباع حاجاته وتوفير مستلزماته، وبالتالي ينجز عملية التسوق بأقصر وقت ممكن ومن أقرب مراكز التسوق لمنزله أو موقع عمله. لذا سعت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق والتي وهي تختلف من فرد لآخر. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على إختلاف توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق بإختلاف متغيراته الديمغرافية، وصولا إلى تحديد خصائص المستهلك الأردني تبعا لتوجهاته نحو التسوق. مما يساعد في بناء إستراتيجيات تجارة التجزئة الصحيحة القائمة على الفهم الدقيق لتوجهات المستهلك الأردني نحو التسوق.

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

١. التعرف على الدور الذي تلعبه عملية التسوق في حياة المستهلك الأردني.
٢. التعرف على الوقت الذي ينفقه المستهلك الأردني في عملية التسوق.
٣. تحديد توجهات وعادات التسوق لدى المستهلك الأردني.
٤. محاولة التوصل الى وصف للمستهلك الأردني وتحديد أي نوع من المستهلكين هو.
٥. تقديم توصيات في مجال بناء وتطوير استراتيجية تجارة التجزئة بناء على فهم دوافع وتوجهات وعادات التسوق لدى المستهلك الأردني.

## مشكلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الاجابة عن الأسئلة التالية:

١. أي نوع من المستهلكين يمكن تصنيف المستهلك الأردني: ( هل هو متسوقا حساسا للسعر، للجودة، لطرق العرض داخل المتجر؟ هل هو متسوقا مهتما بعملية التسوق؟ هل هو متسوقا نشطا مستمتعا بعملية

التسوق؟ هل هو متسوقا مخططا لعملية التسوق؟ هل هو متسوقا تقليديا وشخصيا في عملية التسوق؟  
٢. هل هناك علاقة بين المتغيرات الديمغرافية للمستهلك الأردني وبين دوافعه وتوجهاته نحو التسوق؟

### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة انطلاقا من النقاط التالية:

١. أهمية عملية التسوق في حياة الأفراد من حيث الزمن المنفق في هذه العملية.
٢. أهمية التعرف على توجهات المستهلك نحو عملية التسوق في تحديد أنواع المستهلكين وبالتالي العمل على تطوير استراتيجية تجارة التجزئة المناسبة الخاصة بجذب كل نوع من هؤلاء المستهلكين.
٣. المساعدة في تحديد التطبيقات الاستراتيجية في مجال تجارة التجزئة من حيث تحديد مزيج المنتجات Merchandise Mix والمزيج الخدمي Retail Service Mix الذي سيقدم للمتسوقين في مراكز التسوق ، اضافة الى كل من تسعير المنتجات وترويجها.
٤. ان التوصل الى فهم توجهات المستهلك نحو عملية التسوق وتحديد خصائص المستهلك ذات العلاقة بعملية التسوق ، يعتبرها (Solomon, 1996) من معايير تجزئة السوق.
٥. كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها من الدراسات القليلة - حسب علم الباحثة- التي تسعى الى تحديد خصائص وتوجهات المستهلك الأردني نحو التسوق وصولا الى تحديد أي نوع من المستهلكين هو. من حيث كونه اندفاعي، مخطط، حساس للسعر، مفاوض ، جامع للمعلومات وغيرها من الخصائص التي تبحثها الدراسة.
٦. ان مثل هذه الدراسات الخاصة بسلوك المستهلك تساعد في التوصل الى فهم وتوجهات المستهلك نحو التسوق تمكن المعنيين في النشاط التسويقي من التنبؤ بالأنماط السلوكية للمستهلك خلال عملية التسوق وهذا يعتبر من مدخلات عملية تطوير الاستراتيجية التسويقية.

### فرضيات الدراسة:

استنادا الى المراجعة الشاملة للدراسات السابقة والأطار النظري للدراسة ، تم تطوير الفرضيات التالية:

الفرضية العامة الأولى: لا يوجد توجهات لدى المستهلك الأردني نحو عملية التسوق.

وتتضمن هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا نشطا مهتما ومستمتعا بعملية التسوق.  
 الفرضية الفرعية الثانية: لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا حساسا للسعر.  
 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا مخططا لعملية التسوق.  
 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا تقليديا في عملية التسوق.  
 الفرضية الفرعية الخامسة: لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا شخويا في عملية التسوق.  
 الفرضية الفرعية السادسة: لا يعتبر المستهلك الأردني مستخدما للبطاقات الائتمانية .  
 الفرضية العامة الثانية : لا تختلف توجهات المستهلك الأردني باختلاف المتغيرات الديموغرافية.  
 وتتضمن هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا نشطا ومستمتعا بعملية التسوق باختلاف متغيراته الديمغرافية.  
 الفرضية الفرعية الثانية : لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا حساسا للسعر باختلاف متغيراته الديمغرافية.  
 الفرضية الفرعية الثالثة :لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا مخططا باختلاف متغيراته الديمغرافية.  
 الفرضية الفرعية الرابعة :لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا تقليديا باختلاف متغيراته الديمغرافية.  
 الفرضية الفرعية الخامسة : لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا شخويا باختلاف متغيراته الديمغرافية.  
 الفرضية الفرعية السادسة : لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا مستخدما للبطاقة الائتمانية باختلاف متغيراته الديمغرافية.

### الإطار النظري للدراسة:

#### أولاً: التوجهات نحو التسوق Shopping Orientation

عرفها (Westbrook & Black, 1985) بأنها نمط تسوق يركز على مجموعة محدودة من الأنشطة ، وهي طريقة عامة يختار من خلالها المستهلك الفئات السلعية والمراكات التي يتوقع أن تحقق له الرضا والاشباع. ومن هذه الأنماط: ( Howkins, Best, Coney, 2003 ).

١. المتسوق غير المكترث ( اللامبالي) بعملية التسوق Apathetic Shopper وهو عكس المتسوق النشط المهتم بعملية التسوق، أي أنه متسوق قليل الاهتمام بعملية التسوق، ولا يهتم كثيرا بالتخطيط المسبق لعملية الشراء أو أنشطة التسويق الخاصة بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالمنتجات موضوع الشراء. اضافة الى لديه اتجاه سلبي نحو عملية التسوق ولا يستمتع بعملية التسوق.

٢. المتسوق الاقتصادي المخطط Economy Planner Shopper هو متسوق مهتم بالسعر ، يعد ميزانية مسبقة لعملية التسوق، يهتم كثيرا بقرارنة الأسعار على أساس الوحدة الواحدة. كما يهتم بجمع الكوبونات الخاصة بالتسوق ، ويتابع الاعلانات باهتمام. عادة ما يعد قائمة مشتريات قبل البدء بعملية التسوق.

٣. المتسوق التقليدي المهتم Involved Traditional هو متسوق يهتم بعملية التسوق ، ويعتبر التسوق مجالاً للتسلية والترفيه. وهو مخطط كثيف لعملية التسوق وباحث جيد عن المعلومات. وعادة يقارن الأسعار ويعد قائمة مشتريات مسبقة. وهو لا يفضل تجربة الماركات الجديدة أو السلع الجديدة. ولا يحب تغيير المتاجر التي اعتاد التسوق منها ويفضل المتاجر سهلة الوصول بالنسبة اليه.

٤. المتسوق الشخصي Personalized Shopper هو متسوق يفضل التسوق من المتاجر الصغيرة التي اعتاد عليها والتي يعرف مالكيها والعاملين فيها وعملائها.

٥. المتسوق المهتم بدرجة الملاءمة Convenience Shopper هو متسوق يهتم بالعلامات التجارية التي تحملها المنتجات ولكنه قليل التخطيط لعملية التسوق. يركز على مدى ملاءمة المتاجر له وسهولة الوصول اليها وكذلك يهتم بسهولة الوصول الى السلع داخل المتجر. لا يفضل زيارة أكثر من متجر لأنه اعتاد على متاجر معينة ، من حيث مواقعها ومواقع السلع فيها. ولكنه عادة يزور أكثر من متجر من أجل التعرف على ما فيها من منتجات وليس بهدف الشراء. ويعتقد بأن العلامة التجارية تعكس مستوى جودة السلع إلا أنه لا يهتم كثيرا بأسماء المتاجر.

٦. المتسوق الذي يتخذ قرار الشراء داخل المتجر In Store Economy Shopper هو متسوق يتخذ قراره الشرائي داخل المتجر خلال عملية التسوق . يهتم كثيرا بالسعر ويقارن الأسعار على أساس سعر الوحدة الواحدة، ولكنه غير مهتم بعملية التخطيط المسبق للشراء. ويفضل جمع كوبونات التسوق، ويتسوق من أجل المساومة. كما يعتقد بأنه يستطيع أن يوفر أكثر في حال التجول في أكثر من متجر. ولا يعتبر عملية التسوق مهمة انما هي نشاط جسدي وفرصة للخروج عن الروتين اليومي. لا يحضر قائمة مسبقة للمشتريات انما يقرر ماذا يشتري خلال تجواله داخل المتجر ويفضل التسوق من المتاجر ذات الأسعار المتنوعة.

## الدراسات السابقة:

تناولت دراسة (Michael Wood, 2005) موضوع التسوق غير المخطط (التسوق الحر) المتروك لتقدير الفرد الآني والظرفي. فقد درس الرابط بين كيفية معالجة سلوك المشتري في حال الشراء الاندفاعي وبين حقيقة سلوك المشتري في متاجر التجزئة ، من خلال مراجعة وتعديل مفهوم الشراء غير المخطط. كما حاولت الدراسة التفريق بين مفهوم التسوق غير المخطط ( الحر) وبين التسوق الاندفاعي الذي كان موضع اهتمام الباحثين في مجال سلوك المستهلك منذ الخمسينات من القرن العشرين. ولكن هذه الدراسات كانت تعتبر أن التسوق الاندفاعي والتسوق غير المخطط هما مفهومان مترادفان. أما الدراسات الحديثة فقد ميزت بين التسوق الاندفاعي والتسوق غير المخطط. وأكد ( Rook,1987) أن هناك فرق بين التسوق الاندفاعي والتسوق غير المخطط وذلك بأن التسوق الاندفاعي هو سلوك شرائي غير عادي، فيه متعة واثارة اضافة الى كونه سلوك شرائي معقد يكون فيه المشتري مسير دون وعي أو خيار.

وكان كل من (Rook & Hoch, 1985), (Rook, 1987), (Piron, 1991) قد اتفقوا على أن التسوق الاندفاعي هو عملية شراء غير عادية مفعمة بالعواطف وغير عقلانية. و (Wood,1998) (Baumeister,2002) قد أشارا الى أن التسوق العفوي هو سلوك معاكس للسلوك الشرائي القائم على الحكم الموضوعي للمشتري والسيطرة على الذات. وأضاف (Kacen & Lee,2002) الى أن التسوق الاندفاعي الذي قدمه (Rook, 1987) هو سلوك شرائي قائم على السرعة في اتخاذ قرار الشراء الذي يعيق عملية التفكير والتحليل والتقييم للمعلومات حول البدائل المتاحة من المنتجات. وكان (Piron, 1991) قد وضع بعض المعايير التي تميز التسوق الاندفاعي عن التسوق غير الاندفاعي ، حيث أوضح أن النوع الأول هو: رغبة عفوية ومفاجئة بالشراء، حالة من عدم التوازن النفسي، صراع نفسي، انخفاض في حالات التقييم الادراكي والعقلاني، فشل في السيطرة على الذات، وشعور بالأسف والتعارض بعد الشراء. وقد اعتمدت دراسة (Michael Wood, 2005) تعريف التسوق الاندفاعي كما ورد في أدبيات التسويق بأنه سلوك شرائي استثنائي مشبع بالعاطفة. وأنه يتم بغض النظر عن الامكانيات المادية المتوفرة للمشتري وغيرها من خطوات قرار الشراء العقلاني.

أما دراسة ( Doniel Miller, 1998 ) فقد استغرق الباحث سنة كاملة في ملاحظة سلوك التسوق لدى الأسر في شمال لندن. فوجد أن عمليات التسوق العادية التي تتم في السوبرماركت، والمخطط لها مسبقا تتم بشكل روتيني ، وغالبا يشتري المتسوقون سلعا لاستخدام أشخاص آخرين. الا أن الباحث لاحظ وجود تناقضا واضحا بين الاجابات التي قدمها المتسوقون عند الاجابة على أسئلة الدراسة وبين

السلوك الفعلي لهم خلال عمليات التسوق. حيث لاحظ الباحث أن عمليات الشراء الفعلية لهم كانت مثالا على سلوك الانفاق الكبير المتمتع بالنسبة للمشتري دون الاهتمام بنتائج هذا الانفاق ، أو ما أطلق عليه الباحث ز فلسفة المتعة س .

أما ( Beatty & Ferrell, 1998 ) فقد أجريا الدراسة على ٥٢٣ متسوق في مراكز التسوق الكبرى. فأشارت النتائج الى أن ٦٥ ٪ منهم قاموا بعمليات تسوق غير مخططة و ٦٦ ٪ من هؤلاء كان تسوقهم اندفاعي.

وكان ( Kelly et.al, 2000 ) قد خلص في دراسته الى أن حجم الانفاق الذي ينفقه المتسوق الاندفاعي لا يختلف كثيرا عن حجم الانفاق لدى المتسوق المخطط. وأن ٦٤ ٪ من عينة الدراسة التي قام بها يشترون السلع المخطط لشراؤها اضافة الى سلع غير مخطط لشراؤها. وأن ١٨ ٪ يشترون السلع المخطط لشراؤها أصلا ، ١٨ ٪ لم يقوموا بعملية الشراء أصلا. اضافة الى اعتباره التسوق الاندفاعي ظاهرة من ظواهر التسوق الحديثة والتي تشجعها بيئة متاجر التجزئة الحديثة وهذا ناتج عن التطور التجاري للمجتمعات.

سعت دراسة ( Francisco- Jose & Sarabia- Sanchez, 2005 ) إلى التوصل إلى تحليل استطلاعي لقياس اتجاهات المستهلكين نحو المستقبل ومدى تأثير هذه الاتجاهات على أنماط التسوق الحالية للمستهلك. وجاءت نتائج الدراسة لتشير الى أن المستهلك يكون لديه اتجاهات أعلى نحو المستقبل عندما يكون لديه فكرة حول ما يريد أن يشتري ، وعندما يكون ماليا لبعض المتاجر ويرغب في الدفع النقدي وليس مبدرا. وتشير الدراسات الى أن اتجاهات المستهلك نحو المستقبل تحدد أنماط الانفاق والادخار الحالية لديه. فاذا كان المستهلك متشائما من المستقبل سيقبل من حجم انفاقه الحالي والعكس صحيح في حال كونه متفائلا نحو المستقبل ( Hawes, 1980. )

وقد عرف ( Francisco- Jose & Sarabia- Sanchez, 2005 ) نمط التسوق بأنه وضع محفز للسلوك والعلاقة مع الآخرين ومحدد لآراء المشتري خلال عملية الشراء وهو محكوم بالوقت والظروف المحيطة بحالة الشراء. كما وضحت الدراسة عناصر أنماط التسوق:

١. العنصر الأول الذي يعتمد على امتلاك المستهلك للمعرفة الواضحة حول ما يرغب في شرائه من منتجات. فبعض المستهلكين يعرفون بشكل مسبق ما يرغبون في شرائه والبعض الآخر يقرر خلال الطريق الى السوق ويعرف بالتسوق غير المخطط ( Piron, 1993 ).

٢. العنصر الثاني المكون لنمط التسوق هو أن تفضيلات المشتري تتأثر بعوامل نفسية واجتماعية اضافة الى طبيعة المنتجات وتكرار شرائها. (Park et.al, 1989)

٣. أما العنصر الثالث فهو تفضيلات المشتري لطرق الدفع التي تؤثر على درجة الاندفاعية بالشراء . حيث هناك من يعتبر أن استخدام بطاقات الائتمان هي محفز للشراء الفوري. ( Mandoza & Pracejens, 1997).

٤. العنصر الرابع هو التسوق الاتدفاعي الذي يعرف بأنه حالة مفاجئة وملحة للحصول على شيء معين في التو واللحظة. تحدث نتيجة صراع نفسي أو عاطفي ، والبعد عن ممارسة اجراءات عملية الشراء ، وهي عملية غير مخططة ، تتم تحت تأثير المؤثرات النفسية وعدم السيطرة على الذات (Hirschnan & Stern, 1999).

وأكدت دراسة (Francisco- Jose & Sarabia- Sanchez, 2005) الى أن هناك علاقة عكسية بين الشراء الاندفاعي وبين اتجاه المستهلك نحو المستقبل الذي يعني التضحية في الشراء الحالي من أجل الشراء المستقبلي.

### متغيرات الدراسة:

التوجهات نحو التسوق وكيف تم قياسها في إستبانة الدراسة:

عرفها (Westbrook & Black,1985) بأنها نمط تسوق يركز على مجموعة محدودة من الأنشطة ، وهي طريقة عامة يختار من خلالها المستهلك الفئات السلعية والماركات التي يتوقع أن تحقق له الرضا والاشباع. وتتضمن الأنماط التالية:

١. المتسوق النشط الذي يهتم ويستمتع بعملية التسوق وهو متسوق نشط ومهتم بعملية التسوق، و يهتم كثيرا بالتخطيط المسبق لعملية الشراء أو أنشطة التسويق الخاصة بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالمنتجات موضوع الشراء. اضافة الى لديه اتجاه إيجابي نحو عملية التسوق . وتم قياسه بالأسئلة من ١٠-١ من الجزء الثالث من أداة القياس (الإستبانة) .

٢. المتسوق الحساس بالسعر وهو المتسوق الذي يبحث عن الجودة مقابل السعر ، ويحرص على التجول بين المتاجر لتحقيق وفورات. ويفضل التسوق من المتاجر ذات الأسعار المنخفضة ويميل نحو المساومة للوصول إلى أفضل الأسعار. وتم قياسه بالأسئلة من ١١-١٦ من الجزء الثالث من أداة القياس ( الإستبانة) .

٣. المتسوق الاقتصادي المخطط هو متسوق مهتم بالسعر ، يعد ميزانية مسبقة لعملية التسوق، يهتم كثيرا بقرارة الأسعار على أساس الوحدة الواحدة. كما يهتم بجمع الكوبونات الخاصة بالتسوق ، ويتابع الاعلانات باهتمام. و يعد قائمة مشتريات قبل البدء بعملية التسوق. وتم قياسه بالأسئلة من ١٧- ٢٦ من الجزء الثالث من أداة القياس ( الإستبانة ) .

٤. المتسوق التقليدي وهو متسوق يهتم بعملية التسوق، ويعتبر التسوق مجالا للتسلية والترفيه. وهو مخطط كثيف لعملية التسوق وباحث جيد عن المعلومات. وعادة يقارن الأسعار ويعد قائمة مشتريات مسبقة. وهو لا يفضل تجربة الماركات الجديدة أو السلع الجديدة. ولا يحب تغيير المتاجر التي اعتاد التسوق منها ويفضل المتاجر سهلة الوصول بالنسبة اليه. وتم قياسه بالأسئلة من ٢٧- ٣٣ من الجزء الثالث من أداة القياس ( الإستبانة ) .

٥. المتسوق الشخصي هو متسوق يفضل التسوق من المتاجر الصغيرة التي اعتاد عليها والتي يعرف مالكيها والعاملين فيها وعملائها. وتم قياسه بالأسئلة من ٣٤- ٤٣ من الجزء الثالث من أداة القياس ( الإستبانة ) .

٦. المتسوق المستخدم لبطاقات الائتمان وهو المتسوق الذي يقوم بدفع مشترياته عن طريق البطاقة الائتمانية . وتم قياسه بالأسئلة من ٤٤- ٤٧ من الجزء الثالث من أداة القياس ( الإستبانة ) .

طبيعة الدراسة: تعتبر هذه الدراسة وصفية من حيث سعيها للتوصل إلى وصف المستهلك الأردني من خلال التعرف على توجهاته نحو عملية التسوق. وتحليله من حيث سعيها للتعرف على تأثير مجموعة من المتغيرات الديموغرافية على توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق.

مجتمع الدراسة: إستهدفت الدراسة جميع المستهلكين الأردنيين الذين يسكنون مدينة عمان الكبرى والذين يقومون بعملية التسوق بشكل منتظم.

عينة الدراسة: نظرا لكبر مجتمع الدراسة تم إختيار عينة ملائمة Convenience Sample وذلك ضمن شروط محددة، منها العمل على شمولية عينة الدراسة على فئات عمرية مختلفة من المتسوقين، ومن فئات دخلية مختلفة، وأماكن سكنية مختلفة وحالات وظيفية وتعليمية تعكس الواقع الفعلي لخصائص المستهلك الأردني. لقد تم توزيع ٥٠٠ إستبانة على المتسوقين في مجموعة من مراكز التسوق المنتشرة في مختلف مناطق عمان، تم استرجاع ٤٠٣ إستبانة وبهذا تكون نسبة الاستجابة قد بلغت ٨٠٪، ٦ من الاستبانات التي تم توزيعها.

وحدة التحليل: وحدة التحليل هي الشخص المسؤول عن عملية التسوق في الأسرة والذي يقوم بعملية التسوق بشكل منتظم ويسكن في منطقة عمان الكبرى.

مصادر جمع المعلومات: إتمدت الدراسة نوعين من مصادر البيانات الأولية والثانوية:

١- البيانات الثانوية: تمت من خلال المراجعة والإطلاع على الدراسات السابقة والمراجع المختلفة ذات العلاقة في موضوع الدراسة المنشورة في الكتب والدوريات أو المواقع الإلكترونية على الإنترنت.

٢- البيانات الأولية: من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم تطوير أداة القياس المناسبة لهذا الغرض (الإستبانة) لجمع البيانات الأولية اللازمة. وذلك بالاستفادة من دراسة

Howkins, Best, Coney, 2003 والعمل على إختيار أنماط وتوجهات التسوق التي إقترحها لتحديد توجهات المستهلك الأردني. غطت أسئلة الإستبانة كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري للدراسة وفرضياتها، فقد إشملت الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

تضمن الجزء الأول سبعة أسئلة تتعلق بالخصائص الديموغرافية للعيينة المختارة مثل: العمر، المستوى التعليمي، الحالة الوظيفية للزوج والزوجة، الجنس، الدخل الشهري، مكان السكن وعدد أفراد الأسرة. أما الجزء الثاني فقد تتضمن ثلاثة أسئلة تناولت مدى القيام بعملية التسوق بانتظام وبشكل يومي أو أسبوعي وكم من الوقت تستغرق كل عملية تسوق. أما الجزء الثالث من الاستبانة فقد تتضمن سبعة وأربعين سؤالاً ذات العلاقة بتوجهات المستهلك الأردني نحو عملية التسوق. والموضحة في بند متغيرات الدراسة وكيف تم قياسها في الإستبانة. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٦) .

وقد تم إعتقاد Likert Scale خماسي المستويات من ١-٥ تعبر عن درجة توافق العبارة مع رأي المستجيب، حيث أعطى مستوى الموافقة بشدة القيمة (٥) ومستوى الموافقة أعطيت القيمة (٤)، ومستوى محايد القيمة (٣)، ومستوى عدم الموافقة القيمة (٢)، وعدم الموافقة بشدة القيمة (١).

أساليب التحليل الإحصائي: تمت عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS من خلال التعامل مع أدوات الإحصاء الوصفي المتضمنة مقياس النزعة المركزية كالوسط الحسابي والوسيط والجدول التكرارية والانحراف المعياري، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التحليلية اللازمة لاختبار الفرضية العامة الثانية، منها إختبار t-test وإختبار التباين ANOVA one way لاختبار التباين في تأثير كل من المتغيرات الديموغرافية على توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق. ، وإختبار المتوسطات وإختبار Scheffe لتحديد الفروقات لصالح أي من الفئات المدروسة.

إختبار صدق وثبات أداة القياس: تم إختبار ثبات أداة القياس عن طريق إختبار (كرونباخ - ألفا) التي بلغت ٧٩٪، من الملاحظ أن قيمة معامل كرونباخ ألفا هي نسبة مقبولة، حيث أن النسبة المقبولة لهذا الإختبار هي ٦٠٪. (Sekaran, 1984).

#### إختبار الفرضيات:

الفرضية العامة الأولى: لا يوجد توجهات لدى المستهلك الأردني نحو عملية التسوق.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (٣) الذي يوضح قيم الوسط الحسابي التي بلغت ٤١, ٣ الذي يزيد عن متوسط أداة القياس (٣) ، يلاحظ أن لدى المستهلك الأردني توجهات محددة نحو عملية التسوق. إضافة إلى نتائج إختبار T test الواردة في الجدول رقم (٤) ، حيث يشير القرار الإحصائي إلى أن لدى المستهلك الأردني توجهات نحو التسوق، حيث بلغت t المحسوبة ١٧, ٢٨ وهي أكبر من t الجدولية والبالغة ١, ٩٦ ومستوى معنوية الإختبار أقل من ٠, ٠٥.

وتتضمن هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا نشطا مهتما ومستمتعا بعملية التسوق.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (٣) الذي يوضح قيم الوسط الحسابي التي بلغت ٣٦, ٣ الذي يزيد عن متوسط أداة القياس (٣) ، يلاحظ أن المستهلك الأردني متسوقا نشطا مهتما ومستمتعا بعملية التسوق. إضافة إلى ما أظهرته نتائج الجدول رقم (٤) حيث يشير القرار الإحصائي إلى رفض الفرضية العدمية أي أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا نشطا مهتما ومستمتعا بعملية التسوق، حيث بلغت قيمة t المحسوبة ٣٠, ١٨ وهي أكبر من t الجدولية ومعنوية الإختبار أقل من ٠, ٠٥.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا حساسا للسعر.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (٣) الذي يوضح قيم الوسط الحسابي، التي بلغت ٦٩, ٣ الذي يزيد عن متوسط أداة القياس (٣) ، يلاحظ أن المستهلك الأردني يعتبر حساسا للسعر. إضافة إلى ما أظهرته نتائج الجدول رقم (٤) حيث يشير القرار الإحصائي إلى رفض الفرضية العدمية أي أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا حساسا.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا مخططا لعملية التسوق.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (٣) الذي يوضح قيم الوسط الحسابي، التي بلغت ٣٥, ٣ الذي يزيد عن متوسط أداة القياس (٣) ، يلاحظ أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا مخططا لعملية التسوق. إضافة

إلى ما أظهرته نتائج الجدول رقم ( ٤ ) حيث يشير القرار الإحصائي إلى رفض الفرضية العدمية أي أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا مخططا لعملية التسوق.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا تقليديا في عملية التسوق.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (٣) الذي يوضح قيم الوسط الحسابي، التي بلغت ٣,٣٠ الذي يزيد عن متوسط أداة القياس (٣) ، يلاحظ أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا تقليديا في عملية التسوق. إضافة إلى ما أظهرته نتائج الجدول رقم ( ٤ ) حيث يشير القرار الإحصائي إلى رفض الفرضية العدمية أي أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا تقليديا في عملية التسوق.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** لا يعتبر المستهلك الأردني متسوقا شخصيا في عملية التسوق.

بمراجعة نتائج الجدول رقم (٣) الذي يوضح قيم الوسط الحسابي، التي بلغت ٣,٦٥ الذي يزيد عن متوسط أداة القياس (٣) ، يلاحظ أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا شخصيا. إضافة إلى ما أظهرته نتائج الجدول رقم ( ٤ ) حيث يشير القرار الإحصائي إلى رفض الفرضية العدمية أي أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا شخصيا في عملية التسوق.

**الفرضية الفرعية السادسة:** لا يعتبر المستهلك الأردني مستخدما للبطاقات الائتمانية .

بمراجعة نتائج الجدول رقم (٣) الذي يوضح قيم الوسط الحسابي، التي بلغت ٢,٨٧ التي تقل عن متوسط أداة القياس (٣) ، يلاحظ أن المستهلك الأردني لا يعتبر متسوقا مستخدما للبطاقات الائتمانية. إضافة إلى ما أظهرته نتائج الجدول رقم ( ٤ ) حيث يشير القرار الإحصائي إلى قبول الفرضية العدمية أي أن المستهلك الأردني لا يعتبر مستخدما للبطاقات الائتمانية . حيث بلغت قيمة t المحسوبة ١,٨٢ وهي أقل من قيمة t الجدولية وهي ١,٩٦ وبلغت معنوية الإختبار ٠,٠٦ وهي أكبر من ٠,٠٥ .

**الفرضية العامة الثانية :** لا تختلف توجهات المستهلك الأردني باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

لقد تم استخدام إختبار ANOVA بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية ما عدا متغير الجنس، حيث استخدم إختبار . T- test for independent sample نلاحظ من الجدول رقم (٧) أن توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق تختلف باختلاف العمر، ووظيفة الزوجة، ومكان السكن، وعدد أفراد الأسرة، بينما لا تختلف باختلاف باقي المتغيرات.

**الفرضية الفرعية الأولى :** لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا نشطا ومستمتعا بعملية التسوق باختلاف متغيراته الديمغرافية.

بمراجعة الجدول رقم (٧) نلاحظ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا نشطا ومستمتعا بعملية التسوق بإختلاف الفئة العمرية التي ينتمي إليها وبإختلاف وظيفة الزوجة ومكان سكن الأسرة وعدد أفرادها. وبمراجعة جدول رقم (٨) لنتائج إختبار Scheffe نلاحظ أن الفروق لصالح الفئة العمرية التي أقل من ٢٠ سنة ثم فئة من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة. أي أن المتسوقين الأكثر نشاطا واستمتعا بعملية التسوق هم صغار السن الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة. ونلاحظ أن الفروق لصالح موظفات القطاع العام. أي أن المتسوقات اللواتي يعملن في وظيفة في القطاع العام هن الأكثر نشاطا واستمتعا في عملية التسوق. كما أن الفروق لصالح سكان غرب عمان. أي أن المتسوقين الأكثر نشاطا واستمتعا في عملية التسوق هم سكان منطقة عمان الغربية. وكذلك لصالح الأسر التي تضم أربعة أفراد بما فيهم الزوجان. أي أن المتسوقين الأكثر نشاطا واستمتعا في عملية التسوق هم أفراد الأسر متوسطة الحجم التي تضم أربعة أفراد.

**الفرضية الفرعية الثانية :** لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا حساسا للسعر باختلاف متغيراته الديمغرافية.

بمراجعة الجدول رقم (٧) نلاحظ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا حساسا للسعر بإختلاف الفئة العمرية التي ينتمي إليها وبإختلاف وظيفة الزوجة ومكان سكن الأسرة وعدد أفرادها. وبمراجعة جدول رقم (٨) لنتائج إختبار Scheffe نلاحظ أن الفروق لصالح الفئة العمرية التي أعمارها من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة ثم الفئة العمرية التي تجاوزت ٦٠ سنة. أي أن المتسوقين الأكثر حساسية للسعر هم الأكبر عمرا. ولصالح موظفات القطاع العام ثم للزوجات اللواتي لا يعملن. أي أن المتسوقات اللواتي يعملن في وظيفة في القطاع العام واللواتي لا يعملن هن الأكثر حساسية للسعر. كما أن الفروق لصالح سكان شرق عمان ثم جنوب عمان. أي أن المتسوقين الأكثر نشاطا حساسية للسعر هم سكان منطقة عمان الشرقية والجنوبية. و لصالح الأسر التي تضم ستة أفراد بما فيهم الزوجان. أي أن المتسوقين الأكثر حساسية للسعر هم أفراد الأسر كبيرة الحجم التي تضم ستة أفراد وأقلها الأسر الصغيرة التي تضم الزوجان فقط.

**الفرضية الفرعية الثالثة :** لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا مخططا باختلاف متغيراته الديمغرافية.

بمراجعة الجدول رقم (٧) نلاحظ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا مخططا بإختلاف وظيفة الزوج ووظيفة الزوجة وبإختلاف دخل الأسرة وعدد أفرادها. وبمراجعة جدول رقم (٨) لنتائج إختبار Scheffe نلاحظ أن الفروق لصالح الأزواج الذين لا يعملون ثم موظفي القطاع الخاص. و الزوجات اللواتي يعملن في القطاع العام ثم اللواتي يعملن أعمالا حرة. و الأسر التي يقل دخلها عن ٢٠٠ دينار شهريا ثم تليها الأسر التي يقل دخلها الشهري عن ٤٠٠ دينار. و الأسر التي تضم ثلاثة أو أربعة أفراد بما فيهم الزوجان .

**الفرضية الفرعية الرابعة :** لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا تقليديا باختلاف متغيراته الديمغرافية.

بمراجعة الجدول رقم (٧) نلاحظ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا تقليديا بإختلاف جميع المتغيرات الديمغرافية المدروسة بإستثناء الدخل . وبمراجعة جدول رقم (٨) لنتائج إختبار Scheffe نلاحظ أن الفروق لصالح الفئات العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة . وكذلك لصالح المستوقين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة. وللأزواج الذين يعملون في القطاع الخاص و الزوجات اللواتي يعملن أعمالا حرة. و المتسوقين الذكور و الأسر التي تسكن مناطق عمان الغربية تضم ثلاثة أفراد بما فيهم الزوجان .

**الفرضية الفرعية الخامسة :** لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا شخصيا باختلاف متغيراته الديمغرافية.

بمراجعة الجدول رقم (٧) نلاحظ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا شخصيا بإختلاف العمر ووظيفة الزوجة والجنس ومكان السكن وعدد أفراد الأسرة . وبمراجعة جدول رقم (٨) لنتائج إختبار Scheffe نلاحظ أن الفروق لصالح الفئات العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ومن ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة . وكذلك الفروق لصالح الزوجات اللواتي يعملن في القطاع العام والإناث عموما. ولصالح الأسر التي تسكن مناطق شرق الغربية تضم أربعة أفراد بما فيهم الزوجان.

**الفرضية الفرعية السادسة :** لا يختلف كون المستهلك الأردني متسوقا مستخدما للبطاقة الإئتمانية باختلاف متغيراته الديمغرافية.

بمراجعة الجدول رقم (٧) نلاحظ أنه لا توجد هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا مستخدما للبطاقات الإئتمانية بإختلاف المتغيرات الديمغرافية إلا بإختلاف العمر. وبمراجعة جدول رقم (٨) لنتائج إختبار Scheffe نلاحظ أن الفروق لصالح الفئات العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة .

## الإستنتاجات:

انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيات تمكنت الدراسة من الإجابة عن التساؤلات التي سعت إلى إجابتها . وجاءت هذه الإجابات بالشكل التالي:

أولاً: توصلت الدراسة إلى أن المستهلك الأردني يقوم بعملية التسوق بشكل منتظم أسبوعياً وأن كل عملية تستغرق في المتوسط من ساعة إلى ساعتين تقريباً.

ثانياً: لدى المستهلك الأردني توجهات محددة نحو عملية التسوق، حيث أنه متسوقاً نشطاً مهتماً ومستمتعاً بعملية التسوق، حساساً للسعر، مخططاً لعملية التسوق، تقليدياً في عملية التسوق، شخصياً، وغير مستخدم كثيف للبطاقات الإئتمانية.

ثالثاً : تتأثر توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق بمتغيراته الديمغرافية .

رابعاً: إن توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق تختلف باختلاف العمر، ووظيفة الزوجة، ومكان السكن، وعدد أفراد الأسرة، بينما لا تختلف باختلاف باقي المتغيرات. كما يلي:

■ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقاً نشطاً ومستمتعاً بعملية التسوق بإختلاف الفئة العمرية التي ينتمي إليها وبإختلاف وظيفة الزوجة ومكان سكن الأسرة وعدد أفرادها. وأكدت النتائج أن المتسوقين الأكثر نشاطاً واستمتعاً بعملية التسوق هم صغار السن الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة . وأن المتسوقات اللواتي يعملن في وظيفة في القطاع العام هن الأكثر نشاطاً واستمتعاً في عملية التسوق. وأن المتسوقين الأكثر نشاطاً واستمتعاً في عملية التسوق هم سكان منطقة عمان الغربية . وأن المتسوقين الأكثر نشاطاً واستمتعاً في عملية التسوق هم أفراد الأسر متوسطة الحجم التي تضم أربعة أفراد .

■ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقاً حساساً للسعر بإختلاف الفئة العمرية التي ينتمي إليها وبإختلاف وظيفة الزوجة ومكان سكن الأسرة وعدد أفرادها. كما يلي: أن المتسوقين الأكثر حساسية للسعر هم الأكبر عمراً. وأن المتسوقات اللواتي يعملن في وظيفة في القطاع العام أو اللواتي لا يعملن هن الأكثر حساسية للسعر . و المتسوقين الأكثر حساسية للسعر هم سكان منطقة عمان الشرقية والجنوبية . و المتسوقين الأكثر حساسية للسعر هم أفراد الأسر كبيرة الحجم التي تضم ستة أفراد وأقلها الأسر الصغيرة التي تضم الزوجان فقط .

■ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا مخططا بإختلاف وظيفة الزوج ووظيفة الزوجة وبإختلاف دخل الأسرة وعدد أفرادها. كما يلي: إن الأزواج الذين لا يعملون أو موظفي القطاع الخاص هم المتسوقين الأكثر تخطيطا لعملية التسوق. وكذلك الزوجات اللواتي يعملن في القطاع العام أو اللواتي يعملن أعمالا حرة هن الأكثر تخطيطا لعملية التسوق. والأسر التي يقل دخلها عن ٢٠٠ دينار شهريا ثم تليها الأسر التي يقل دخلها الشهري عن ٤٠٠ دينار هم الأكثر تخطيطا لعملية التسوق. والأسر التي تضم ثلاثة أو أربعة أفراد بما فيهم الزوجان هي الأسر الأكثر تخطيطا لعملية التسوق.

■ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا تقليديا بإختلاف جميع المتغيرات الديمغرافية المدروسة بإستثناء الدخل . كما يلي: إن المتسوقين من الفئات العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة يعتبرون متسوقين تقليديين . كذلك المتسوقين الذين يحملون شهادة الثانوية العامة. والأزواج الذين يعملون في القطاع الخاص . و الزوجات اللواتي يعملن أعمالا حرة. والمتسوقين الذكور. و الأسر التي تسكن مناطق عمان الغربية. والأسر التي تضم ثلاثة أفراد بما فيهم الزوجان .

■ أن هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا شخصيا بإختلاف العمر ووظيفة الزوجة والجنس ومكان السكن وعدد أفراد الأسرة . كما يلي: إن المتسوقين من الفئات العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ومن ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة يعتبرون متسوقين شخصيين. وكذلك الزوجات اللواتي يعملن في القطاع العام . وكما تعتبر الإناث أكثر شخصية في عملية التسوق من الذكور. وإن الأسر التي تسكن مناطق شرق الغربية والأسر التي تضم أربعة أفراد بما فيهم الزوجان هم الأكثر شخصية في عملية التسوق.

■ لا توجد هناك إختلاف من حيث كون المستهلك الأردني متسوقا مستخدما للبطاقات الإئتمانية بإختلاف المتغيرات الديمغرافية إلا بإختلاف العمر، وتعتبر الفئات العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة هي الأكثر إستخداما لبطاقات الإئتمان .

### مناقشة نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن المستهلك الأردني يقوم بعملية التسوق بشكل منتظم أسبوعيا وأن كل عملية تسوق تستغرق في المتوسط من ساعة إلى ساعتين تقريبا. وهذا يؤكد كون المستهلك الأردني متسوقا نشطا مهتما ومستمتعا بعملية التسوق ويعتبر التسوق مجالا للتسلية والترفيه.. إلا أن المستهلك الأردني يعتبر حساسا للسعر وقد يعود ذلك لمستوى دخل الفرد في الأردن وحرصه على إختيار أفضل الأسعار التي تمكنه من شراء المنتجات بالتنوع والكمية التي تلبى إحتياجاته. ويقوم بمقارنة الأسعار على أساس

الوحدة الواحدة ويهتم بجمع الكوبونات الخاصة بالتسوق، ويحرص على الحصول على الهدايا والسحوبات والجوائز وكوبونات التسوق. وذلك لكون المستهلك الأردني متسوقا مخططا لعملية التسوق وباحثا جيدا عن المعلومات. وعادة يقارن الأسعار ويعد قائمة مشتريات مسبقة. إلا أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا تقليديا في عملية التسوق لا يفضل تجربة الماركات الجديدة أو السلع الجديدة. ولا يحب تغيير المتاجر التي اعتاد التسوق منها ويفضل المتاجر سهلة الوصول بالنسبة إليه. ويسعى لإقامة علاقات مع المتسوق لأن المستهلك الأردني يفضل التسوق من المتاجر التي إعتاد عليها والماركات التي إعتاد على شراءها نظرا لكونه متسوقا تقليديا وشخصيا.

إلا أن المستهلك الأردني لا يعتبر مستخدما كثيفا لبطاقات الإئتمان في عمليات التسوق من متاجر التجزئة، وقد يعود ذلك الى ثقافة المستهلك الأردني وعادات التسوق لديه التي تعتمد على موروث ثقافي يقوم على أهمية حمل النقود والدفع النقدي، وعدم توفر الثقة الكافية للتعامل مع بطاقات الإئتمان في أغلب عمليات الشراء التي يقوم بها خاصة فيما يتعلق بشراء السلع الميسرة والتي عادة تكون منخفضة الثمن وتشتري بشكل دوري. وتوضح النتائج أن المتسوق الشاب الذي يتراوح عمره بين ٣٠ و٤٠ عاما هو الأكثر استخداما لبطاقات الإئتمان عند التسوق من متاجر التجزئة لشراء السلع الميسرة، وهذا يعتبر مؤشرا على التغيير في ثقافة المستهلك الأردني الشاب فيما يتعلق بتقبله لفكرة الدفع عن طريق بطاقات الإئتمان. وهذا ما تحاول متاجر التجزئة التركيز عليه من خلال العروض الخاصة والحسومات التي تقدمها للذين يقوموا بتسديد مشترياتهم عن طريق بطاقات الإئتمان.

## التوصيات:

١. نظرا لكون المستهلك الأردني يقوم بعملية التسوق بشكل منتظم أسبوعيا وأن كل عملية تستغرق في المتوسط من ساعة إلى ساعتين تقريبا. على متاجر التجزئة أن تحرص على توفير العروض الأسبوعية المناسبة وخاصة في عطلة نهاية الأسبوع وتوفير فرص زيادة مدة التسوق وزيادة عدد مرات التسوق.

٢. نظرا لكون المستهلك الأردني متسوقا نشطا مهتما ومستمتعا بعملية التسوق لا بد من توفر متاجر التجزئة وسائل التسلية والترفيه المناسبة التي تزيد من متعة التسوق لديه.

٣. ولكون المستهلك الأردني حساسا للسعر فعلى متاجر التجزئة أن تحرص على توفير المنتجات بأسعار تنافسية من خلال التركيز على إستراتيجية قيادة التكاليف أكثر من التركيز على إستراتيجية التميز في جودة السلع المعروضة أو الخدمات الإضافية المقدمة للعملاء. وهذا يتحقق من خلال سياسة الشراء بكميات كبيرة والتقليص من الخدمات الإضافية والتوجه نحو أنواع معينة من تجارة التجزئة

مثل: السوبر ماركت ومتاجر الخصم. وبما أن المستهلك الأردني يهتم كثيرا بمقارنة الأسعار على أساس الوحدة الواحدة لا بد من كتابة الأسعار على السلع بشكل واضح يسهل على المستهلك عملية مقارنة الأسعار. ولأنه يهتم بجمع الكوبونات الخاصة بالتسوق فلا بد من الحرص على تقديم الهدايا والسحوبات والجوائز وكوبونات التسوق. إضافة إلى أهمية عرض الإعلانات داخل المتجر عن السلع التي تقدم عليها عروض تخفيض الأسعار أو الهدايا والسحوبات أو المسابقات.

٤. ولكون المستهلك الأردني يعتبر متسوقا مخططا لعملية التسوق على متاجر التجزئة التركيز على تقديم المؤثرات الترويجية التي تزيد من فرص التسوق العفوي والتي تطيل من فترة التسوق مثل: طرق العرض الجذابة، استخدام الديكورات المريحة، الألوان والموسيقى والإضاءة والروائح المريحة الملائمة، والجو المناسب من تدفئة وتكييف، والترتيب المنطقي للسلع داخل المتجر الذي يسهل حركة العملاء فيه ويتيح فرصة أكبر للمتسوق في التطرق إلى أكبر كمية من المنتجات بشكل يشجعه على تذكر وشراء سلع غير واردة في قائمة التسوق التي يعدها مسبقا.

٥. أن المستهلك الأردني يعتبر متسوقا تقليديا في عملية التسوق. وهو مخطط كثيف لعملية التسوق وباحث جيد عن المعلومات. وعادة يقارن الأسعار ويعد قائمة مشتريات مسبقة. وهو لا يفضل تجربة الماركات الجديدة أو السلع الجديدة. ولا يحب تغيير المتاجر التي اعتاد التسوق منها ويفضل المتاجر سهلة الوصول بالنسبة إليه. لذا على متاجر التجزئة توفير المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك للتعرف على السلع المعروضة والأسعار والعروض، مع التركيز على تواجدها في أماكن قريبة منه. كما يجب السعى لإقامة علاقات مع المتسوق من خلال بطاقات العميل الدائم وغيرها من الوسائل التي تساعد على بناء علاقات طويلة الأجل مع المتسوق. ونظرا لكون المستهلك الأردني غير مستخدم كثيف لبطاقات الإئتمان على متاجر التجزئة تشجيع عملية الدفع عن طريق بطاقات الإئتمان وهذا دور البنوك والمؤسسات المالية المصدرة لبطاقات الإئتمان.

الملاحق :

## جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة المئوية (%)	العدد	الفئة العمرية
٥,٢	٢١	أقل من ٢٠
٤٩,١	١٩٨	من ٢٠ - أقل من ٣٠
١١,٧	٤٧	من ٣٠ - أقل من ٤٠
٢٢,١	٨٩	من ٤٠ - أقل من ٥٠
٧,٩	٣٢	من ٥٠ - أقل من ٦٠
٤,٠	١٦	من ٦٠ فأكثر

النسبة المئوية (%)	العدد	المستوى التعليمي
٣,٧	١٥	أقل من الثانوية العامة
١٧,٤	٧٠	ثانوية عامة
٧,٩	٣٢	دبلوم - كلية مجتمع
٦٣,٠	٢٥٤	الدرجة الجامعية الأولى
٧,٢	٢٩	دراسات عليا

النسبة المئوية (%)		العدد		الحالة الوظيفية
الزوجة	الزوج	الزوجة	الزوج	
٦,٥	٦,٢	٢٦	٢٥	موظف قطاع عام
٨,٤	٢٧,٥	٣٤	١١١	موظف قطاع خاص
٣,٠	٢٨,٨	١٢	١١٦	أعمال حرة
٤٩,١	١٣,٩	١٩٨	٥٦	لا أعمل

النسبة المئوية (%)	العدد	الجنس
٦٥,٠	٢٦٢	ذكر
٣٥,٠	١٤١	أنثى

النسبة المئوية (%)	العدد	فئات الدخل (دينار أردني)
٤	١٦	أقل من ٢٠٠
١٣,٦	٥٥	٢٠٠ - أقل من ٤٠٠
١٧,١	٦٩	٤٠٠ - أقل من ٦٠٠
١٢,٢	٤٩	٦٠٠ - أقل من ٨٠٠
١٨,٦	٧٥	٨٠٠ - أقل من ١٠٠٠
٢٨,٥	١١٥	١٠٠٠ فأكثر

النسبة المئوية (%)	العدد	مكان السكن
٦٤,٨	٢٦١	غرب عمان
١٢,٩	٥٢	وسط عمان
١٠,٧	٤٣	شرق عمان
٢,٧	١١	شمال عمان
٥,٢	٢١	جنوب عمان

النسبة المئوية (%)	العدد	عدد أفراد الأسرة
٦,٩	٢٨	الزوجان فقط
١٠,٧	٤٣	ثلاثة بما فيهم الزوجان
٩,٤	٣٨	أربعة بما فيهم الزوجان
١٦,٩	٦٨	خمسة بما فيهم الزوجان
٢٠,٣	٨٢	ستة بما فيهم الزوجان
٢٦,٦	١٠٧	أكثر من ستة أفراد

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة حسب إنتظام عملية التسوق  
ومواعيدها والوقت المستغرق في كل عملية تسوق

إنتظام عملية التسوق :

النسبة المئوية (%)	العدد	إنتظام عملية التسوق
٦٢,٠	٢٥٠	نعم
٣٧,٠	١٤٩	لا

التسوق اليومي أو الأسبوعي :

التكرار	العدد	تسوق يومي أو أسبوعي
٤١,٩	١٦٩	يومي
٥٤,١	٢١٨	أسبوعي

الوقت المستغرق في كل عملية التسوق :

النسبة المئوية (%)	العدد	الوقت
٢٨,٥	١١٥	أقل من ساعة
٥٦,٣	٢٢٧	من ساعة إلى ساعتين
١٢,٧	١٥	أكثر من ساعتين

جدول رقم (٣) نتائج الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة - الفرضية العامة الأولى

القرار الإحصائي	الوسط الحسابي	المتغير
رفض العدمية	٣,٤١	التوجهات نحو التسوق
رفض العدمية	٣,٣٦	المتسوق النشط المستمتع بالتسوق
رفض العدمية	٣,٦٩	المتسوق الحساس للسعر
رفض العدمية	٣,٣٥	المتسوق المخطط
رفض العدمية	٣,٣٠	المتسوق التقليدي
رفض العدمية	٣,٦٥	المتسوق الشخصي
قبول العدمية	٢,٨٧	المتسوق المستخدم لبطاقات الإئتمان

جدول رقم (٤) نتائج إختبار One Sample Test الفرضية العامة الأولى

القرار الإحصائي	Sig	T المحسوبة	T الجدولية	المتغير
رفض العدمية	٠,٠٠	٢٨,١٧	١,٩٦	التوجهات نحو التسوق
رفض العدمية	٠,٠٠	١٨,٣٠	١,٩٦	المتسوق النشط المستمتع بالتسوق
رفض العدمية	٠,٠٠	٢٤,٦٧	١,٩٦	المتسوق الحساس للسعر
رفض العدمية	٠,٠٠	١٤,٦٧	١,٩٦	المتسوق المخطط
رفض العدمية	٠,٠٠	١٢,٦٦	١,٩٦	المتسوق التقليدي
رفض العدمية	٠,٠٠	٣٣,٤٤	١,٩٦	المتسوق الشخصي
قبول العدمية	٠,٠٦	١,٨٢	١,٩٦	المتسوق المستخدم لبطاقات الإئتمان

جدول رقم (٥) قيم F لإختبار ANOVA لتوجهات التسوق مع المتغيرات الديمغرافية -  
الفرضية العامة الثانية

القرار الإحصائي	ANOVA		t-test independent sample		المتغير
	Sig-F	F المحسوبة	Sig t	t المحسوبة	
رفض العدمية	٠,٠٣٢	٢,٤٧٧	-	-	العمر
قبول العدمية	٠,٣٧٥	١,٠٦٢	-	-	المؤهل العلمي
قبول العدمية	٠,٠٨٨	٢,٢٠٤	-	-	وظيفة الزوج
رفض العدمية	٠,٠٠٠	٨,٨٠٩	-	-	وظيفة الزوجة
قبول العدمية	-	-	٠,٢٥٧	١,١٣٥	الجنس
قبول العدمية	٠,٤٥٦	٠,٩٣٨	-	-	الدخل
رفض العدمية	٠,٠٠٠	٥,٢٨٦	-	-	مكان السكن
رفض العدمية	٠,٠٠١	٤,٤٦٥	-	-	عدد أفراد الأسرة

جدول رقم (٦) قياس متغيرات الدراسة من خلال إستبانة الدراسة والدراسات التي تمت الإستفادة منها

الأسئلة	المتغير
١٠-١	المتسوق النشط الذي يهتم ويستمتع بعملية التسوق
١٦-١١	المتسوق الحساس للسعر
٢٦-١٧	المتسوق الاقتصادي المخطط
٣٣-٢٧	المتسوق التقليدي
٤٣-٣٤	المتسوق الشخصي
٤٧-٤٤	المتسوق المستخدم لبطاقات الإئتمان



جدول رقم (٨) نتائج المتوسطات الحسابية لاختبار Scheffe لتوجهات التسوق باختلاف المتغيرات

المتغيرات	المتسوق النشط	الحساس للسعر	المخطط	التقليدي	الشخصي	المستخدم لبطاقات الائتمان
العمر	أقل من ٢٠ سنة	٣,٥٦٦	٣,٣٢٥	٣,٣١٢	٣,٦٢٨	٣,١٣١
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٣,٤٢٧	٣,٧٠٦	٣,٣٤٥	٣,٦٠٥	٣,٧٣٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٣,٣٥٩	٣,٥٨٨	٣,٤٨٠	٣,٧٨٧	٣,٤٣٦
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٣,٢٥٠	٣,٦٤٧	٣,٢٢٧	٣,٧٧٤	٣,٠١١
	من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة	٣,١٥٣	٤,٠٥٧	٣,١٤٧	٣,٤٦٠	٢,٥٢٣
	٦٠ سنة فأكثر	٣,٢٨٧	٣,٨١٢	٣,٠٦٢	٣,٦٢٥	٢,٦٤٠
المستوى التعليمي	أقل من الثانوية العامة			٢,٦٥٧		
	ثانوية عامة			٣,٣٩١		
	دبلوم- كلية مجتمع			٣,٢٧٦		
	الدرجة الجامعية الأولى			٣,٣١٦		
	دراسات عليا			٣,٣٣٩		



	٣,٦٥٠	٣,٣٥٠		٣,٧١٢	٣,٥٢٥	غرب عمان	مكان السكن
	٣,٦٢٣	٣,٣١٣		٣,٤٤٥	٣,٣٧٢	وسط عمان	
	٣,٧٦٠	٣,١٣٩		٣,٩٤٥	٣,٣٧١	شرق عمان	
	٣,٢٨١	٢,٧٢٧		٣,٥١٥	٣,٣٨٩	شمال عمان	
	٣,٦٨٧	٣,٢٦٧		٣,٧٩١	٣,٣٢٠	جنوب عمان	
	٣,٥٢٥	٢,٩٩٤	٣,٢١٤	٣,٢٦٠	٣,٢٦٠	الزوجان فقط	عدد أفراد الأسرة
	٣,٥٦٩	٣,٤٥١	٣,٤٥١	٣,٤٣٢	٣,٤٣٢	٣ بما فيهم الزوجان	
	٣,٧٨٩	٣,٤١٣	٣,٤٥٢	٣,٤٧٨	٣,٤٧٨	٤ بما فيهم الزوجان	
	٣,٦٤٥	٣,٢٩٢	٣,٢٦٩	٣,٣٥٨	٣,٣٥٨	٥ بما فيهم الزوجان	
	٣,٦٠٨	٣,١٩٨	٣,٢٥٣	٣,٥١٣	٣,٣١٥	٦ بما فيهم الزوجان	
	٣,٦٩٩	٣,٣٣٥	٣,٤٣٥	٣,٤٧٩	٣,٢٧٦	أكثر من ٦ أفراد	

## المراجع :

1. Baumeister, R.F. 2002. Yielding to temptation: Self-control failure, impulsive purchasing, and consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 28, March: 670-676.
2. Beatty, S.E. & Ferrell, M.E. 1998. Impulse buying: Modeling its precursors. *Journal of Retailing*, 74(2):169-191..
3. Francisco-Jose Sarabia-Sanchez. 2005. Consumer attitudes towards the future and some purchase patterns. *Journal of Consumer Behavior*, Vol.4, 6: 407-419.
4. Hawes, D.K. 1980. The Time variable in models of consumer behavior. *Advanced in Consumer Research*, 7: 442-447.
5. Hawkins I., Best J. & Coney A. 2003. *Consumer Behavior*. 5th ed IRWIN Homewood, IL60430 522: 530-532.
6. Hirschman, E.C. & Stern, B.B. 1999. The roles of emotion in consumer research. *Advances in Consumer Research*, 26: 4-11.
7. Kacen, J.J. & Lee, J.A. 2002. The influence of culture on consumer impulsive buying behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 12(2):163-176.
8. Kelly, J.P., Smith, S.M. & Hunt, H.K. 2000. Fulfillment of planned and unplanned purchases of sale and regular-price items: A benchmark study. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(3): 247-263.
9. Mendoza, N. A. & Pracejus, J.W. 1997. Buy now, pay later: Does a future temporal orientation affect credit overuse?. *Advances in Consumer Research*, 24: 499-503.
10. Miller, D. 1998. *A Theory of Shopping*. Cornell University Press, Ithaca, NY.
11. Park, C.W., Iyer, E.S & Smith, D.C. 1989. The effects of situational factors on in-store grocery shopping behavior: The role of store environment and time available for shopping. *Journal of Consumer Research*. 15, March: 422-433.



12. Piron,F. 1991. Defining impulse purchasing. *Advances in Consumer Research*. Vol.14: 509-514.
13. Piron,F. 1993. A Comparison of emotional reactions experienced by planned, unplanned and impulse purchasers. *Advanced in Consumer Research*, 20: 341-344.
14. Robert A. Westbrook & William C. Black. 1985. A Motivation-Based Shopper Typology. *Journal of Retailing*, 61 (spring): 78-102.
15. Rook, D.W. 1987. The buying impulse. *Journal of consumer research*, 14(2): 189-199.
16. Rook, D.W. & Hoch, S. 1985. Consuming impulses. *Advances in Consumer Research*. Vol.12: 23-27.
17. Sekran, U. 1984. *Research Methods for Managers: A Skill-building Approach*. John Wiley & Sons. Inc.: 226.
18. Solomon. 1996. *Consumer Behavior*. 3rd ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs: 314-315.
19. Wood, Michal. 1998. Socio-economic status, delay of gratification, and impulse buying. *Journal of Economic Psychology*, 19(3): 295-320.
20. Wood Michael, 2005. Discretionary unplanned buying in consumer society. *Journal of consumer Behavior*. Vol.4: 268-281.

عزيزتي المتسوقة، عزيزي المتسوق:

لقد تم اختيارك للمشاركة في دراسة ميدانية هدفها التعرف على توجهات المستهلك الأردني نحو التسوق للسلع الميسرة سهلة المنال.  
أرجو تعبئة هذه الاستبانة علما بأن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع الاحترام والتقدير.

الباحثتان:

د. الهام طمليية

د. سيما مقاطف

الجزء الأول: الرجاء وضع اشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً.

١. العمر:

- ( ) أقل من ٢٠ سنة.
- ( ) من ٢٠ الى أقل من ٣٠ سنة.
- ( ) من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة.
- ( ) من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة.
- ( ) من ٥٠ الى أقل من ٦٠ سنة.
- ( ) ٦٠ سنة فأكثر.

٢. المستوى التعليمي:

- ( ) أقل من الثانوية العامة.
- ( ) الثانوية العامة.
- ( ) دبلوم كلية مجتمع.
- ( ) الدرجة الجامعية الأولى.
- ( ) دراسات عليا.

الحالة الوظيفية للزوجة:

- ( ) موظفة قطاع عام.
- ( ) موظفة قطاع خاص.
- ( ) أعمال حرة.
- ( ) لا أعمل.

٣. الحالة الوظيفية للزوج:

- ( ) موظف قطاع عام.
- ( ) موظف قطاع خاص.
- ( ) أعمال حرة.
- ( ) لا أعمل.

٤. الجنس:

- ( ) ذكر.
- ( ) انثى.

٥. الدخل الشهري للأسرة:

- ( ) أقل من ٢٠٠ دينار.
- ( ) من ٢٠٠ الى أقل من ٤٠٠ دينار.
- ( ) من ٤٠٠ دينار الى أقل من ٦٠٠ دينار.
- ( ) من ٦٠٠ دينار الى ٨٠٠ دينار.

- ( ) من ٨٠٠ دينار الى ١٠٠٠ دينار.

- ( ) من ١٠٠٠ دينار فأكثر.

٦. مكان السكن :

- ( ) غرب عمان.

- ( ) وسط عمان.

- ( ) شرق عمان.

- ( ) شمال عمان.

- ( ) جنوب عمان.

٧. عدد أفراد الأسرة:

- ( ) الزوجان فقط.

- ( ) ثلاثة بما فيهم الزوجان.

- ( ) أربعة بما فيهم الزوجان.

- ( ) خمسة بما فيهم الزوجان.

- ( ) ستة بما فيهم الزوجان.

- ( ) أكثر من ستة أفراد.

الجزء الثاني:

١. هل تقوم بعملية التسوق بانتظام؟

( ) نعم. ( ) لا.

٢. هل تقوم بعملية التسوق :

( ) يوميا. ( ) أسبوعيا.

٣. كم من الوقت تستغرق كل عملية تسوق تقوم بها:

( ) أقل من ساعة.

( ) من ساعة الى ساعتين.

( ) أكثر من ساعتين.

## الجزء الثالث:

إذا كنت تتسوق بانتظام إلى أي درجة تتفق مع العبارات التالية:

م	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق نهائيا
١	أرى أن عملية التسوق عملية ممتعة ومسلية.					
٢	أشعر أن عملية التسوق عملية مملة ولكن لا بد منها.					
٣	أرى أن عملية التسوق هي مضيعة للوقت لذا أتسوق في أوقات الفراغ فقط.					
٤	أرى أن عملية التسوق عملية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها.					
٥	عادة أتسوق في أوقات محددة.					
٦	أعتبر عملية التسوق فرصة لكسر الروتين اليومي.					
٧	أعتبر عملية التسوق نوع من النشاط الجسدي.					
٨	أعتبر عملية التسوق نوعا من النشاط الاجتماعي.					
٩	ان عملية التسوق فرصة للتعلم والاكتشاف والتواصل مع العالم.					
١٠	ان عملية التسوق فرصة للمشاركة العائلية واصطحاب الأطفال.					
١١	أرغب في الحصول على جودة مقابل ما أتحمل من تكاليف.					
١٢	أفضل التجول في أكثر من متجر لتحقيق وفورات.					
١٣	أفضل مقارنة الأسعار على أساس الوحدة الواحدة.					
١٤	أهتم بجمع الكوبونات والحصول على مكافآت الشراء.					
١٥	أفضل التسوق من المتاجر ذات الأسعار المنخفضة.					
١٦	أحب المساومة للحصول على أفضل الأسعار.					
١٧	أفضل شراء الماركات المعروفة بالجودة.					
١٨	أخطط دائما وبشكل مسبق لعملية التسوق.					
١٩	أشتري فقط المواد التي تتضمنها قائمة الشراء التي أعدها.					
٢٠	أعد ميزانية مسبقة للتسوق.					
٢١	أهتم في عملية البحث عن المعلومات قبل الشراء.					
٢٢	أفكر كثيرا قبل أن أشتري ما أريد.					
٢٣	عادة أشتري احتياجاتي بكميات كبيرة .					

م	العبارة	موافق تماما	موافق محايد	غير موافق	غير موافق نهائيا
٢٤	أقوم بشراء جميع احتياجاتي الأسبوعية مرة واحدة.				
٢٥	إذا أحببت منتجاً ما اشتريته في الحال.				
٢٦	عندما أملك مزيداً من المال أشتري أشياء لم أكن أفكر في شرائها من قبل.				
٢٧	أفضل تجربة الماركات الجديدة.				
٢٨	أفضل تجربة السلع الجديدة.				
٢٩	لا أشتري الماركات غير المعروفة.				
٣٠	أفضل التنوع في الماركات التي أشتريها.				
٣١	أفضل استعراض السلع أكثر من الشراء.				
٣٢	أهتم بطريقة عرض المنتجات داخل متاجر التجزئة.				
٣٣	أفضل التسوق عبر الانترنت إذا اتاح لي ذلك.				
٣٤	أفضل التسوق من المتاجر القريبة لمنزلي أو موقع عملي.				
٣٥	أفضل التسوق من المتاجر الكبيرة التي تعتمد الخدمة الذاتية.				
٣٦	أفضل التسوق من المتاجر الكبيرة التي تقدم لي خدمات إضافية.				
٣٧	أرى أن المتاجر الكبيرة تقدم لي بدائل أكثر.				
٣٨	أشعر أن المتاجر الكبيرة تخلو من الروح والعلاقات الشخصية.				
٣٩	أفضل شراء جميع احتياجاتي من متجر واحد.				
٤٠	أرغب في التجول في أكثر من متجر لتعرف على كل ما هو جديد.				
٤١	أفضل التسوق من المتاجر التي اعتدت عليها.				
٤٢	دائماً أشتري المنتجات المصنعة في الدول التي أثق بصناعتها.				
٤٣	أفضل شراء المنتجات المصنعة محلياً.				
٤٤	أدفع قيمة مشترياتي عن طريق البطاقة الائتمانية (Visa).				
٤٥	أسدد مشترياتي عن طريق البطاقة الائتمانية كاملة في نهاية كل شهر.				
٤٦	أسدد مشترياتي عن طريق البطاقة الائتمانية بالحد الأدنى المطلوب سداده خلال فترة السماح.				
٤٧	عادة أصل الى السقف الذي تمكنني البطاقة من انفاقه.				



## ملخص رسالة دكتوراه

تصور مقترح للتطوير الإداري  
بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان  
في ضوء إدارة المعرفة



## تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة

د. عائدة بنت بطي القاسمية

خبيرة تربوية بوزارة التربية والتعليم

سلطنة عُمان

### المقدمة :

بالرغم من أن البدايات الأولى للمعرفة ظهرت في الثلاثينيات من القرن الماضي ، إلا أن قوة الدفع الحقيقية بدأت تتكون خلال عقد السبعينيات ، من خلال عمل كريس ارجيرس وزملائه ، حيث لاحظوا وجود فجوة بين ما يقول الناس أنه يعمل بنجاح وما يحدث فعليا على أرض الواقع ، وقد قادت هذه الانطلاقة بشكل مباشر إلى إجراء جانب كبير من الدراسات الحديثة عن التعلم التنظيمي، والتي تؤثر على كيفية فهم المعرفة وعمليات إنتاجها وتوليدها ، حيث تعد إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه ، فقد توجه الفلاسفة إلى الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ، ولكن علاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً ، حيث بدأت إدارة المعرفة تتخلل النظرية القديمة التي تحدثت عن عوامل الإنتاج ( رأس المال والأرض والعامل ) ، فالمال يمكن توريثه وكذلك الأرض ، أما المعرفة فيخترنها الإنسان ويتحكم بها برأس المال والأرض معا ، ومن هذا المنطلق أصبح مصدر الثروة الحقيقية في عالم اليوم هي المعرفة ، فالمعرفة تتطلب التعليم المتطور، والتدريب المتواصل، وتنمية القدرات والمهارات في شتى جوانب الحياة ، ولكي نتفهم واقع إدارة المعرفة ، فلا بد من أن ننظر بشكل أكثر واقعية إلى الماضي والحاضر ، ففي الماضي كانت هناك الكثير من المنظمات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى ، من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية ، أما اليوم فإن العديد من المنظمات اتخذت خطوات رسمية في هذا الجانب ، واستحدثت برامج لإدارة المعرفة ، ولكن لازالت قاصرة على إدماج إدارة المعرفة

بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها الإدارية . لقد أصبحت ثورة إدارة المعرفة ، الظاهرة التي خطفت اهتمام المختصين ، وألقت بظلالها على عالم إدارة الأعمال ، فالمعرفة أصبحت اليوم محورا لتحويلات في جوانب عديدة ، حيث أصبح التعامل مع المعرفة التي تمتلكها مؤسسة ما على إنها أصلاً رأسمالياً ، ذا قيمة نقدية تدرج ضمن موجودات تلك المؤسسة .

وأما بالنسبة لسلطنة عمان فقد استجابت الحكومة للتحديات والمتغيرات التي تواجهها المنظمات عالمياً ومحلياً، وذلك من خلال وضع خطط واستراتيجيات تنموية لكافة القطاعات الحكومية من أجل تحقيق الأهداف التنموية في جميع المجالات ، حيث تعد الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني ٢٠٢٠ من أهم استراتيجيات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في السلطنة التي تسعى إلى مواجهة التحديات المختلفة، حيث تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق التنمية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات بعيدة المدى والتي من أهمها: استراتيجية التنمية المستدامة في إطار كلي مستقر ؛ واستراتيجية التنوع الاقتصادي ؛ واستراتيجية تنمية الموارد البشرية ؛ واستراتيجيه تنمية القطاع الخاص ، وترتكز إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالسلطنة على عدة محاور من أهمها محور نشر وتشجيع ورعاية المعرفة ، وتطوير التعليم في ظل التحرر والانفتاح الاقتصادي السائد حالياً.

ومن خلال سعي السلطنة لإحداث التنمية الشاملة لمواجهة التحديات أولت الأجهزة الإدارية المختلفة بالدولة إحداث تغييرات مستمرة، وكانت وزارة التربية والتعليم من ضمن هذه الأجهزة التي انتهجت التطوير في سياساتها وممارساتها وعملياتها المختلفة، وعليه تبنت وزارة التربية والتعليم برنامجاً شاملاً لتطوير التعليم وتحديثه، للارتقاء بالعملية التعليمية بما يتناسب مع متطلبات القرن الحادي والعشرين ، وكغيرها من المنظمات فان الوزارة تواجه العديد من التحديات والمتغيرات ، التي تزيد من أهمية الدور الذي تلعبه ، خاصة في ظل تنفيذ خطة تطوير التعليم في السلطنة ، فإن هذا كله يفرض عليها إعادة النظر في ثقافتها، وفلسفتها، واستراتيجياتها، وممارساتها الإدارية الحالية ، واستبدالها بمفاهيم إدارية حديثة، تمكنها من التفاعل الايجابي مع عصر المعرفة والمنافسة الشديدة ، والتقدم العلمي والتكنولوجي .

وعليه تتلخص دواعي ومبررات التطوير، في المنظومة التربوية، وفق نمط إدارة المعرفة في الآتي :

**الدواعي الداخلية :** وهو التطور السريع في المجتمع العماني المعاصر ، من حيث المستوى الثقافى والاقتصادي والتقني ، وأساليب الحياة اليومية ، مما يتطلب تغييراً موازياً .

**الدواعي العالمية ( الخارجية ) :** فقد صنف الخبراء التغييرات التي حصلت في العالم خلال العقدين الماضيين ، إلى عشر ثورات منها على سبيل المثال : ثورة الاتصالات ، وثورة المعرفة ، والعولمة ،

والثورة الاقتصادية ، والثورة الاجتماعية ، الأمر الذي يتطلب التهيؤ والاستعداد للتعامل مع هذه المؤثرات العالمية .

وفي ظل تزايد الاهتمام بالتطوير التربوي عامة والإداري خاصة ، وتنامي التحديات والتحويلات العالمية والمجتمعية وما يصاحبها من تغييرات في البنى والهياكل والممارسات والعمليات الإدارية ، ازداد العبء الملقى على عاتق الوزارة مما نتج عنه جوانب قصور سواء أكان ذلك في هياكلها التنظيمية أم في ممارساتها وعملياتها الإدارية ، فمن التحديات مبادرة السلطنة إلى الانتقال إلى المجتمع المبني على المعرفة تحت مسمى « عمان الرقمية » ، وذلك من خلال تحويل جميع المنظمات الإدارية بالسلطنة إلى منظمات رقمية ، وعليه قامت وزارة التربية والتعليم بربط عناصر العملية التربوية والتعليمية إلكترونياً عن طريق مجموعة من البرامج والخدمات المتعددة تحت مسمى « البوابة التعليمية الإلكترونية » حيث يكفل هذا المشروع تنظيم العمل ونشر المعارف وإدارتها ودمج وزارة التربية والتعليم ومديرياتها والمجتمع المحلي في الاستفادة من الخدمة التربوية ضمن إطار الحكومة الإلكترونية .

إن عملية التطوير التربوي التي تشهدها وزارة التربية والتعليم تحتاج إلى توفير بيئة مناسبة تسمح لمشروعات التطوير أن تحقق النتائج المرجوة منها بفاعلية وكفاءة عالية ، كان لزاماً على هذه الوزارة القيام بتكثيف جهودها وتسخير مواردها المادية والبشرية من أجل إرساء قواعد التطوير في ظل المستجدات التربوية الحديثة ، فالوزارة كغيرها من المنظمات تعاني من ضغوط المنافسة العالمية والدولية والمحلية في ظل التحديات والتحويلات المعاصرة ، وخاصة في ظل ثورة التطوير التربوي التي تشهدها وزارة التربية والتعليم في السلطنة ، ومن هذه التحديات والمتمثلة في سياسة التطوير والتجديد من خلال تنفيذ العديد من المشاريع والبرامج ، كالتوسع في تطبيق نظام التعليم الأساسي ، وإصدار جملة من القرارات الوزارية لتطوير البحث التربوي وتطوير المناهج ، والتوسع في استخدام التقانة بالعمل ، وتطوير الهيكل التنظيمي ، كما أكد مشروع استراتيجية التعليم بالسلطنة ٢٠٠٦ / ٢٠٢٠ ، والخطة التنفيذية لها في ضوء التوصيات التي توصل إليها فريق الخبراء الدوليين ، واللجان الوطنية المتخصصة لتطوير التعليم بالسلطنة في مراحلها المختلفة ، على الارتقاء بمنظومة العملية التعليمية ، من خلال تحديث الأطر العلمية التعليمية للنظام التعليمي ، وهياكله المؤسسية والقانونية والمالية والإدارية ، بما يضمن تحقيق جودة التعليم وفقاً للمعايير العالمية ، وبما يكفل إيجاد مخرجات مؤهلة بأسلوب علمي حديث ، قادر على التفاعل مع معطيات التقنية المتطورة ، لتضطلع هذه المخرجات بدورها في الإسهام في مسيرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

## الإطار النظري للدراسة :

تعتبر إدارة المعرفة حديثة المنشأ نسبياً، ويرجع البعض نشوء فكرة إدارة المعرفة إلى سيفبي Seviby الذي لفت الانتباه حول أهمية الحفاظ على معرفة العاملين وتوثيق المعرفة ، أما استخدام مصطلح إدارة المعرفة فيرجع إلى بداية الثمانينات من القرن العشرين التي كان الاهتمام فيها على نظم الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة، حيث اعتبر دون مارشند Don Marchand أن إدارة المعرفة هي المرحلة الأخيرة للفرضيات المتعلقة بنظام المعلومات، وفي نفس هذه الفترة ظهر مفهوم عمال المعرفة Knowledge worker الذي استخدمه دراكر Durker وفي التسعينيات من القرن العشرين بدأ الاتساع في مجال إدارة المعرفة، فقد اتجهت العديد من بيوت الخبرة الإدارية بإعداد البرامج الخاصة بإدارة المعرفة والنماذج المتعلقة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، كما استخدم مصطلح إدارة المعرفة في مؤتمر بوسطن عام ١٩٩٣ حيث تم فيه توضيح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة ، ومن العوامل التي عززت تطور وازدهار إدارة المعرفة هي دعم شبكة الإنترنت التي أتاحت فرصاً للتعاون وتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد والمنظمات، ويتضح تطور إدارة المعرفة من خلال تصنيفها إلى ثلاثة أجيال هي :

- الجيل الأول الذي يركز على تقاسم المعرفة والتنظيم والحلول التكنولوجية .

- الجيل الثاني الذي يركز على إنشاء المعرفة وربطها بإدارة الإبداع بهدف الوصول للمعرفة الجيدة ذات الميزة التنافسية.

- الجيل الثالث الذي يركز على تقاسم المعرفة والتعلم والابتكار

لقد تناول الباحثون والعلماء وخبراء الإدارة مفهوم إدارة المعرفة من عدة زوايا، ولذلك فلا يوجد تعريف محدد لمفهومها، فالبعض يعد إدارة المعرفة جزءاً من إدارة المعلومات، أو ينظر إليها من منظور تقني بحت، أو يعدها نظاماً أو خطة أو عملية، وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثة التعريف الإجرائي التالي لإدارة المعرفة : هي عملية منظمة ومستمرة في المؤسسة ، من أجل امتلاك ، وجمع ، وتصنيف ، وتنظيم ، وتخزين كافة أنواع المعرفة ، ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة ، وجعلها جاهزة للتداول والتشارك بين أفرادها وأقسامها ووحداتها ، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات ، والأداء التنظيمي ، ويجعلها منظمة دائمة التعلم تحقق التميز المطلوب .

ان المعرفة تشتمل نوعين مهمين هما: المعرفة الموضوعية ، والمعرفة الضمنية ، حيث تشير الأولى: إلى المعرفة المتواجدة بالكتب واللوائح والتشريعات والمطبوعات ، والمخزنة في أرشيف المنظمة ، وأيضا

بقواعد البيانات ذات الكم الهائل من المعلومات الرقمية ، التي يمكن الحصول عليها عن طريق الشبكة العالمية للمعلومات ، ولقد أصبحت المعلومات المتوافرة أوسع من قدرتنا على تقدير مدى سلامتها ودقتها ، ولذلك فإن تطبيق ضوابط الجودة على المعلومات وتنقيتها والتميز بينها ، يعد من التحديات الكبيرة التي تواجهنا في المستقبل ، أما المعلومات الضمنية: فتكمن في عمق الرؤية والتجربة والقدرة على الحكم ، وكلها مما يخزنه العقل البشري

كما أشار بيترديس و نودين (Petrides & Nodine) ، إلى العناصر الأساسية لإدارة المعرفة، والتي أكد عليها العديد من الباحثين ، وهي كالآتي :

#### ١ - الأفراد People :

تتمثل أهمية الأفراد في إدارة المعرفة في أنهم القائمون على إدارة السياسات والأولويات، والقادرين على تكوين المعرفة، والمشاركة بها، واستخدامها ، ولذا تحتاج إدارة المعرفة إلى الفرد الواعي الذي يكون على استعداد دائم للتعلم من أجل مواكبة التغيير المستمر في المنظمة والقادر على إقامة علاقة مع الزملاء، والرغبة في التحدي وخوض التجارب، والمتصف بالمرونة في التعامل مع الآخرين، ويجب أن يكون على استعداد لمشاركة الآخرين في خبراتهم ومعارفهم الضمنية ، وقد ظهر مفهوم عمال المعرفة في ظل إدارة المعرفة، حيث يشير هذا المفهوم إلى العامل الذي يقوم بعمل ذي مستوى عال، ولديه قدر كبير من المهارة والتخصص

#### ٢ - العمليات Processes :

تساعد العمليات على تحديد الإجراءات التي تحتاج إلى تطوير وتحديث المعرفة، والتأكد من مناسبة إدارة المعرفة مع احتياجات المستفيدين كماً ونوعاً، وهي التي تدعم استخدام البيانات والمعلومات والمعرفة ، وتشمل إدارة المعرفة سلسلة من العمليات المترابطة والمتكاملة فيما بينها لتحقيق أهدافها، وتختلف هذه العمليات في مسمياتها وعددها من منظمة لأخرى، أو باختلاف المجال الذي تعمل فيه إدارة المعرفة، وتوجد تصنيفات متعددة لعمليات إدارة المعرفة والكثير منها ارتبط بنماذج محددة . ومن أبرز هذه العمليات: عملية توليد المعرفة، وعملية امتلاك المعرفة، وعملية التخزين، وعملية التوزيع والمشاركة للمعرفة ، وعملية تطبيق المعرفة

#### ٣- التكنولوجيا Technology :

تعتبر التكنولوجيا أحد العناصر الهامة في إدارة المعرفة، فإراها دراكر بأنها المحرك لعملية التغيير في المجتمعات وأن المعرفة هي الوقود لهذا المحرك ، وتعتمد فعالية أداء إدارة المعرفة على مدى وجود

التكنولوجيا المتطورة التي تساهم في تحقيق أهداف إدارة المعرفة، ولا بد أن يكون العاملون في المنظمة قادرين على استخدام هذه التكنولوجيا، المتمثلة في البرامج والأجهزة وأنظمة الاتصالات الحديثة، ونظم وقواعد البيانات، وتنقسم التقنيات والنظم المرتبطة بإدارة المعرفة إلى نوعين رئيسيين: هما نماذج مستودعات نظم إدارة المعرفة، ونماذج أدوات وأنظمة إدارة المعرفة، وتشمل الأولى بوابات المعرفة، ومستودعات البيانات والمعلومات، والذاكرة التنظيمية، أما الأدوات والنظم فتشمل قواعد البيانات، والشبكات بمختلف أنواعها .

إن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة ، التي من شأنها أن تسمح بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق ، وعليه فهي تشتمل على وظائف من شقين: الأول فكري ، والثاني مادي تقني ، وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي :

- ١- الاهتمام بالعنصر البشري ( أفراد المعرفة ) ، من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم .
- ٢- وضع نظام خاص للحوافز أو الاهتمام بذلك .
- ٣- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة ، من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها .
- ٤- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها .
- ٥- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات والوسائل اللازمة للاتصال .

اما فيما يتعلق بمناهج ادارة المعرفة فقد قسمها الباحثون إلى عدة طرق ، إلا أنها متشابهة عند الكثير منهم حيث يرى دافت (R Daft) أن مناهج إدارة المعرفة تنحصر في منهجين اساسيين هما : المنهج العلني والمنهج الضمني ، وحول النمذجة فقد أشار وييجي (Wiige) إلى نموذج إدارة المعرفة المؤسسية ، والذي يتكون من خمسة مراحل هي: الأولى : تطوير المعرفة ( Knowledge Development ) والثانية : اكتساب المعرفة ( Acquisition Knowledge ) والثالثة : تنقية المعرفة ( Refinement Knowledge ) والرابعة : توزيع المعرفة ونشرها ( Distribution Knowledge ) والخامسة رفع المعرفي ( Leveraging Knowledge ) ، أما نموذج الذاكرة التنظيمية Organizational Memory هو أحد المجالات التي يركز عليها خبراء الحاسوب وعلماء النفس المهتمين بالذكاء الاصطناعي والخبرات السابقة لدى الأفراد ، ويتم فيها حفظ التجارب الناجحة، وتحويلها إلى دروس مستفادة للمستقبل ، فلقد أصبح مصطلح الذاكرة التنظيمية متلازما مع إدارة المعرفة حيث أنه يشير إلى المحتوى الحقيقي الذي يديره نظام إدارة المعرفة، ويتم دعم الذاكرة التنظيمية بطريقتين هما : سهولة استرجاع المعرفة الموثقة، وإتاحة الوصول للأفراد ذوي المعرفة،

والهدف من استخدام الذاكرة التنظيمية في إدارة المعرفة هو تطوير القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تطوير إدارتها للمعرفة في المنظمة، وتقادي تكرار الأخطاء والسعي لامتلاك جميع مصادر المنظمة لجعلها متوافرة للمستفيدين والمستخدمين، إن من فوائد الذاكرة التنظيمية أنها تزيد الأصول المعرفية في المنظمة، وذلك من خلال امتلاك ونشر وإعادة استخدام المعرفة المبتكرة بواسطة الموظفين، كما أن الذاكرة التنظيمية تعد مطلباً أساسياً للتعليم التنظيمي، ويمكن بناء الذاكرة التنظيمية في المنظمة من خلال مكونين أساسيين هما: قاعدة المعرفة التي تشمل المحتوى والمعرفة، وتقنية دقيقة لتحديد الزمن، وكيفية تطبيق المحتوى والمعرفة.

وحول علاقة الذاكرة التنظيمية بعمليات إدارة المعرفة، فقد أشار هياجست وآخرون (Heijest et al, ) إلى ما يلي :

- تطوير معرفة جديدة من خلال الأفكار المبدعة وتحليل أسباب الفشل والخبرة اليومية، ويكون دور الذاكرة هو توثيق الانجازات والتجارب المختلفة.

- صيانة المعرفة السابقة والجديدة من خلال جعل المعرفة الفردية متوافرة في المكان والوقت المناسب، ودور الذاكرة في هذه الحالة هو تنظيم وفهرسة هذه المعرفة ليسهل الوصول إليها.

- نشر المعرفة لمن يستطيع استخدامها وتطبيقها، ودور الذاكرة التنظيمية المشتركة هو تحديد ما يجب نشره من المعرفة الجديدة، ودمج المعرفة المتوفرة في المنتجات والخدمات وتطويرها، ودور الذاكرة المنتشرة هو تسهيل الوصول للمعرفة الموجودة في الأقسام والوحدات.

كما تسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير نماذج تسمى بنماذج إستراتيجية المعرفة، والتي تعرف على أنها : جميع الآليات والنشاطات التي يتم من خلالها ربط عمليات إدارة المعرفة وأدواتها، والجوانب التكنولوجية في التنظيم، وكذلك النماذج التنظيمية مع استراتيجيات المنظمة المختلفة، والتي تشكل في مجملها نظاماً متكاملاً، يهدف إلى دعم نقاط القوة في التنظيم، وعلاج نقاط الضعف، واستغلال الفرص وتجنب التهديدات وذلك باستخدام نظام ( SWOT )

Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats )، حيث تتطلب هذه الاستراتيجية تحليل الفجوة المعرفية للمنظمة، وذلك لمعرفة موقع المنظمة من تطبيق إدارة المعرفة، وإحداث التوازن في تبني الاستراتيجية من جهة، والتوازن مع متطلبات البيئة الخارجية من جهة أخرى، ويعد الباحثون إن أهم العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة في المنظمة هي استراتيجية المنظمة نفسها.

مما سبق يتضح أنه كلما كانت المنظمة قادرة على إدارة مصادر المعرفة والمعلومات ، كانت استراتيجياتها وسياساتها متكاملة وفعالة ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص الفجوة الاستراتيجية ، وبالتالي الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية.

لذا يمكن القول أن غالبية نماذج واستراتيجيات إدارة المعرفة والتي تحدث المهتمين بها ، قريبة من بعضها بعض ومتشابهة من حيث المضمون تقريباً ، ومن وجهة نظر الباحثة فإن إستراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تتضمن عدة عناصر كالرؤية المشتركة، وتحديد الأهداف والمعايير المشتركة مثل معايير الحفاظ على الأصول المعرفية، وتحديد مجموعة من الأدوار والعمليات والأدوات، والتكنولوجيا اللازمة لإدارة المعرفة . كما أن هناك مراحل لتطبيق تلك النماذج والاستراتيجيات لإدارة المعرفة في مؤسسة ما كتقييم البنية التحتية، وتحليل وتصميم وتطوير نظام إدارة المعرفة، وتدريب الكوادر البشرية ، ونشر النظام ، وحساب العائد من الاستثمار وتقييم الأداء .

إن تطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة لن يكون بمعزل عن محيطها، ولذا فإنها تتأثر بالعوامل والبيئة المحيطة بها، ومن الضروري إدراك أن المعرفة بحد ذاتها يصعب إدارتها، ولكن يمكن إدارة المحيط الذي تقع فيه من خلال المعارف المتوافرة، ومن خلال الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبيئة التحتية، وأنظمة الحوافز، ولعل أبرز هذه العوامل الآتي :

### ١- الهيكل التنظيمي Organizational Structure:

ويعتبر من العوامل الهامة لإدارة المعرفة، وله تأثير كبير على تطبيق إدارة المعرفة وتدفعها عبر الأفراد والأقسام ، والمنظمات بحاجة إلى استخدام أشكال تنظيمية متنوعة تدعم التعاون والمشاركة بالمعرفة، فالهيكل المناسب لإدارة المعرفة لا بد أن يستوعب فرق العمل والشبكات الداخلية، وأن يدعم برامج وأنظمة إدارة المعرفة هاندزك وزهو ( Handzic & Zhou ) ، لذا فإن شكل الهيكل التنظيمي الهرمي يتميز بالجمود ويصعب النقل والتشارك بالمعرفة من خلاله، فهو يعرقل تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن الهياكل الأفقية والشبكية والهياكل المعكوسة التي تعد مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، وذكر رفعت الفاعوري أن الهيكل الأفقي المتسع تكون فيها السلطة المركزية هي مصدر للمعلومات، وبمثابة مستشار لمن هو بحاجة إلى رد على استفساراته، ولذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في مثل هذه النوع من الهياكل التنظيمية، سيكون داعماً لنشر المعرفة وتوزيعها. وكذلك الحال بالنسبة للهيكل الشبكي الذي يعبر عن مزيج من الهياكل التنظيمية الرأسية والأفقية، حيث تتشكل فيه وحدات تنظيمية تضم مجموعات من الأفراد .

## ٢- القيادة التنظيمية Leadership:

تعتبر القيادة من مقومات الإدارة الناجحة، فقد عرفت القيادة بأنها علاقة التأثير بين القادة والتابعين الذين يميلون لتحقيق تغيرات تعكس أهدافهم المشتركة، وقد ربط عدد من الباحثين بين نجاح إدارة المعرفة والقيادة، منهم هاندزك وزهو ( Handzic & Zhou ) اللذان أشارا إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب قيادة قوية لتوجيه واستخدام مصادر المعرفة نحو أقصى فائدة ممكنة، وأن تكون قادرة على الابتكار والتجديد، ولتحقيق القيادة الناجحة يجب أن يسبقه تغيرات كثيرة في أدوار المديرين وطرق تفكيرهم، وخاصة ما يتعلق بادراك أن الرأسمال الفكري للمنظمة يمثلها الأفراد العاملين بها، ولذا لا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار وجود القائد القادر على طرح أفكار وأساليب عمل جديدة تتميز بالإبداع لإضافة معرفة جديدة ومبتكرة

## ٣- الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

إن وجود ثقافة تنظيمية قادرة على دعم عمليات إدارة المعرفة يصبح أمراً في غاية الأهمية، فهي تعد من العوامل المؤثرة بشكل غير مباشر على أداء العاملين، ومستوى الإنتاج، وعلى إجراءات العمل في المنظمة، كما أن الثقافة التنظيمية إطار معرفي يتكون من الاتجاهات والقيم، ومعايير السلوك والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المنظمة، فهي من أهم العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة، نظراً لدور الثقافة التنظيمية في دعم مشاركة وابتكار وتخزين المعرفة، ما يؤثر على السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة، ولذا لا بد أن تسعى المنظمة إلى أن تكون ثقافتها التنظيمية واضحة لدى الأفراد، وأن يتم حفظها في شكل سياسات واستراتيجيات مكتوبة، وأشار دراكر إلى الدور الهام للمنظمة في عملية تغيير الثقافة التنظيمية لتهيئتها نحو تطبيق إدارة المعرفة، ويرى أن ذلك يمكن أن يتم من خلال مرحلتين أولهما: مرحلة التدريب على ما ترغب المنظمة القيام به، والثانية: مرحلة التأكد من صحة ودقة السلوك المطلوب تنفيذه؟

## ٤- الحوافز والمكافآت Incentives and Rewards:

تعد الحوافز والمكافآت من المتطلبات الهامة الواجب توافرها لدعم تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة، وهي عبارة عن تقدير نحو التقدم الذي يحرزه الموظف نتيجة لجهوده أو موهبته في العمل، فقد أشار دراكر إلى أن الموظفين ذوي المعرفة بحاجة إلى الشعور بالاستقرار في المنظمة والاطمئنان على مستقبلهم، كما هم بحاجة إلى التعليم والتدريب المستمرين، والحاجة إلى الشعور بالتقدير والاحترام من قبل المنظمة لقاء ما يقوموا به من أعمال، وعلى المنظمات أن تضع نظاماً للحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين إلى عملية ابتكار ومشاركة وتوزيع، واستخدام المعرفة.

من الضروري وجود طريقة ما لمعرفة مدى تحقق أهداف تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الإنتاجية نتيجة العمل المعرفي، وإمكانية تقييم المعرفة وإدارتها، وبشكل عام هنالك صعوبة في قياس المعرفة، ولذا قام العديد من الخبراء والباحثين بمحاولات لوضع مقاييس خاصة بالمعرفة، أو قياس إنتاجية العمل المعرفي، أو مؤشرات لأداء إدارة المعرفة، ومن أبرز المقاييس التي وضعت لقياس العائد من استثمار إدارة المعرفة :

- بطاقة التسجيل المتوازن (Balanced Scorecard (BSC) ، وطور هذا المقياس بواسطة كل من نورتن Norton وكابلن Kaplan في بداية التسعينيات من القرن الماضي، ووضع هذا المقياس لتقييم أثر توظيف إدارة المعرفة من خلال المؤشرات، والأصول الملموسة وغير الملموسة ويتميز هذا المقياس بشمولية قياس أبعاد رئيسية في المنظمات هي الأداء المالي، والأداء المتعلق بالزبون، والعمليات الداخلية، والابتداع والتعلم، ومن فوائد هذا المقياس أنه يساعد المديرين على الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة، وإيجاد تكامل بين قياس الأصول الملموسة وغير الملموسة.

- القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added (EVA) طور هذا المقياس بواسطة سيتوارت وهو عبارة عن مقياس للأداء المالي الذي يقدر الفرق بين الأرباح والحد الأدنى من المعدل المطلوب للمردود

- ملاح سكانديا Skandia Navigator الذي ابتكرته شركة Skandia AFS، حيث يعد هذا المقياس أحد أساليب قياس الأصول غير الملموسة ( رأس المال الفكري) ويجمع هذا المقياس بين الإطار المفاهيمي الذي وضعه سيفبي Seviby مع بطاقة النقاط المتوازنة، والهدف من استخدام هذا المقياس تحديد وتصنيف الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في حسابات الموازنة العامة في المنظمة، وفي ضوء هذا المقياس تنظر المنظمة لرأس المال الفكري أنه يشمل على رأس المال البشري الذي يمثله العاملون، ورأس المال البنائي الذي يمثل في قواعد البيانات والملكية الفكرية، ونظم تكنولوجيا المعلومات. كما يعمل هذا المقياس على قياس تطور ونمو رأس المال البشري والبنائي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- مقياس مراقبة الأصول غير الملموسة (Intangible Assets Monitor (IAM) يعد سيفبي Seviby أول من طور فكرة هذا المقياس الذي يعتمد على قياس الأصول غير الملموسة في المنظمة باعتبار أنها تتألف من ثلاثة أجزاء هي :

- البنية الخارجية التي تتعلق بعلاقات الزبائن والعلامات التجارية والشركاء والمنافسين.

- البنية الداخلية التي تشمل المفاهيم والنماذج والنظم الإدارية والحاسوبية.

- كفاية الأفراد وقدرتهم على التصرف في مواقف متنوعة.

إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية يمكن أن يتم في عدة مجالات وبطرق مختلفة، وفي مستويات إدارية وأكاديمية متنوعة، ولعل أكثر هذه المجالات هي : مجال الخدمات الإدارية، ومجال التخطيط الاستراتيجي، ومجال خدمات الطلبة والعاملين ، ومجال المناهج، ومجال البحوث، وقد حدد الباحثون فوائد لتطبيق إدارة المعرفة في كل من هذه المجالات وهي الآتي : مجال الشؤون الإدارية والمالية، وفي مجال التخطيط ، وفي مجال التعليم والتعلم ، ومجال المناهج ، ومجال البحث العلمي ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك مؤسسات ومعاهد مهتمة بإجراء البحوث في مجال إدارة المعرفة مثل جامعة شافيلد هولام Shaffilled hallam University، وشركة نيليكوم، ومجموعة بلتر Balter Group، وارنست ويونج Ernst and Young، ومعهد IBM لإدارة المعرفة.

كما يشير الكثير من الباحثين إلى أن إدارة المعرفة ذات ارتباط وثيق بالعنصر البشري، وتعتمد عليه في جميع المراحل ، لذا فإن التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة ، كما يراها Santosus & Surmacz ) ، في معظمها ناتجة عما يلي :

١- الثقافة التنظيمية : لا بد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تعاونية ، تشجع التبادل المعرفي والمعلوماتي بين الأفراد ، حيث أن اختلاف قيم وأعراف الأفراد قد لا يدعم المشاركة في المعرفة رغبة منهم في امتلاك القوة والقدرة في التأثير على الآخرين .

٢- الأساليب التكنولوجية : تتطلب إدارة المعرفة تبني الأساليب والبرامج الالكترونية الحديثة ، والتي تكون في العادة مكلفة جداً ، وتتطلب موارد بشرية مؤهلة ، الأمر الذي قد يحد من مدى التطور في استخدام هذه الأنظمة .

٣- التغيير والتحديث : إن المعلومات تتغير وتتقدم ، وتحتاج إلى تعديل وتحديث مستمر ، حتى تتناسب ومعطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية ، وهذا بالطبع يتطلب تبني أساليب مختلفة للتعامل معها .

٤- التمييز بين أنواع المعلومات : أي أنه لا بد أن تساوي كمية المعلومات جودتها ، ولا تؤخذ بعلاقتها ، وأن تعكس المعنى الصحيح لها .

٥- الاستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية : قد تكون هناك فلسفة إدارية لا تدعم انسياب وتدفق المعلومات ونشر المعرفة داخل المنظمة ، ويعد هذا العامل من أهم العوامل والتحديات التي تؤثر في جوهر الإدارة المعرفية في مختلف المنظمات .

## الدراسات السابقة :

لقد شهدت السنوات الخمس الأخيرة من القرن الماضي ، اهتمام الباحثين والمختصين بمفهوم إدارة المعرفة ، الذين بدورهم تبناوا العديد من الدراسات الميدانية في حقل إدارة المعرفة ، وعلى الرغم من أن موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة ، والتي تحظى باهتمام كبير من قبل هؤلاء الباحثين ، إلا أن الملاحظ قلة الدراسات العربية مقارنة بالدراسات الأجنبية ، حيث لوحظ الاهتمام الواضح بهذا الموضوع في الدول الأجنبية وخاصة في مجالات العمل والصناعة والإدارة العامة ، فهناك كتابات ودراسات سابقة تناولت مفهوم إدارة المعرفة ، كما ظهر العديد من النماذج الإدارية لهذا التوجه على أيدي الكتاب والباحثين الأجانب ، مع وجود تطبيقات عديدة بالمؤسسات والمنظمات الأجنبية ، في المقابل يعزى قلة الدراسات العربية- والتي تناولت إدارة المعرفة- إلى حداثة هذا النمط من الإدارة ، حيث تعد إدارة المعرفة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة ، وهو منهج علمي جديد متكامل في العلوم الإدارية والإنسانية ، وفي هذا الفصل ستتناول الباحثة استعراض الدراسات السابقة وفق محورين أساسيين الأول: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة وعددها ( ٢٤ ) دراسة، والمحور الثاني: دراسات تتعلق بالتطوير الإداري وعددها ( ١٦ ) دراسة ، مع عرض تلك الدراسات وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي عرضاً لأهم الدراسات العربية والأجنبية، والتي رأت الباحثة أنها قد تسهم في توضيح جوانب المشكلة :

وقد أشارت الدراسات السابقة التي أجريت بالسلطنة وتناولت موضوع التطوير الإداري إلى العديد من جوانب القصور ، أهمها :

- نتائج دراسة سعيد ناصر الفارسي ( ١٩٩٥ ) فقد ذكرت الحاجة لضرورة الاهتمام بالتوصيف الوظيفي ، نظراً لما يشكله هذا الموضوع كونه أحد المداخل الرئيسية في عملية التطوير الإداري. ، وضرورة إيجاد وحدة للتطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم ، مع الحاجة لتطوير آلية لتمكين القادة الإداريين من المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والاستراتيجيات لتحقيق أهداف الوزارة ، وأخيراً الحاجة لاعتماد مركز للمعلومات، يعتمد عليه القادة الإداريون في عمليات صنع القرار الإداري

- كما ذكر سالم سهيل تبوك ( ٢٠٠١ ) في نتائج دراسته أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون تحقيق التطوير التنظيمي في الهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عُمان منها: ضعف وحدات التطوير التنظيمي الموجود داخل تلك الهيئات والمؤسسات من حيث : قلة الصلاحيات، وقلة التدريب والتأهيل للكوادر للقيام بعملية التطوير، ونقص التشريعات المواكبة للمستجدات ، وضعف استخدام الأساليب

الحديثة في إدارة التطوير ، وقلة الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين ، إضافة إلى غياب وجود إستراتيجية واضحة للتطوير التنظيمي ، والنقص في الاستعانة بالخبرات والاستشارات الخارجية في مجال التطوير التنظيمي.

- وكانت نتائج دراسة راشد العلوي ( ٢٠٠٧ ) تشير إلى أن واقع ممارسة وتحقيق منظومة التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم تراوح بين المتوسط والعالى ، مما يعني أن الحاجة إلى التطوير مازال قائماً ، ومن ثم تأتي الدراسة الحالية استكمالاً للدراسات السابقة ، سواء التي تناولت إدارة المعرفة ، أو تلك التي تناولت التطوير الإداري، حيث أن معظم الدراسات السابقة أشارت في نتائجها إلى أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات على اختلاف توجهاتها وقطاعاتها ، وأن الاستثمار في رأس المال الفكري هو استثمار مضمون الربحية ، وأن منظومة التطوير الإداري بحاجة دائمة إلى التطوير والتحسين المستمرين في ضوء التوجهات الحديثة في الإدارة بصفة عامة وإدارة المعرفة خاصة .

### مشكلة الدراسة :

مما سبق يمكن القول أن النظام التربوي كأى نظام ، يوجد به نوعان من المعرفة ، المعرفة الضمنية والمتواجدة في عقول موظفيها ، والمعرفة الصريحة والمتواجدة في قواعد البيانات واللوائح والأرشفة ، وهما جميعاً بحاجة إلى أن يدارا بطريقة فاعلة ، حيث لوحظ من خلال الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ، والنظم واللوائح المنظمة للعمل في وزارة التربية والتعليم ، وخبرة الباحثة في الحقل التربوي إلى أن هناك قصوراً يتمثل في الآتي :

١- وجود فجوة بين ما يعرف وما يمارس ( بين النظرية والتطبيق ) ، فالمنظمة لا تعمل بجميع معرفتها الكلية ، وإنما تعمل بجزء منها ، فالفرد أو الشركة يعملان بجزء أقل من معرفتها سواء أكانت الضمنية أم الصريحة ، وفي الغالب الجزء المخفي من المعرفة أكبر من الظاهر منها، وهذا ما يسمى بالفجوة المعرفية.

٢- تسرب رأس المال الفكري ( ذوي الخبرة ) من المؤسسة التربوية، سواء أكان ذلك بالإنتهاء أم التقاعد أم الوفاة أم الانتقال، دون الاحتفاظ بتلك المعرفة في المؤسسة الأم (وزارة التربية والتعليم ) ، مما يعني وجود خسارة فعلية نتيجة فقدان هذه المعرفة .

٣- أن الزيادة في كمية المعلومات التي يشهدها العصر الحالي ، والسرعة الكبيرة في تقادم هذه المعلومات ، يتطلب الكثير من التغييرات في أنظمتنا التعليمية ، والتي هي بحاجة إلى تعلم كيفية الوصول

إلى المعرفة ، وكيفية جمعها باستخدام أحدث الأجهزة والوسائل ، وكيفية تطبيقها ( أي المعرفة ) في تلك المنظمات بصورة أكثر فاعلية وكفاءة .

٤- كما تشكل ندرة البيانات والمعلومات التخطيطية ، بالإضافة إلى عدم القدرة على استثمار ما هو متاح منها ، مشكلة كبيرة أمام أي إداري معاصر ، فللمعلومات دور مهم في جميع مراحل العملية التربوية ، بدءاً بالتخطيط وحتى عملية صناعة القرار التربوي ومتابعته وتقويمه ، فعملية التنبؤ والتخطيط لمستقبل التعليم ، بحاجة لمعلومات دقيقة عن الماضي والحاضر والمستقبل .

انطلاقاً مما سبق، وما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة ، يمكن أن نلاحظ وبوضوح أن المعرفة تتواجد في العديد من الأماكن ، مثل قواعد المعرفة وقواعد البيانات وخزانات الملفات وأدمغة الأفراد ، وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته ، وفي العديد من الأحيان تكرر شريحة ما في المجتمع عمل شريحة أخرى ، لأنها وببساطة كان يتعذر عليها أن تتابع وتستخدم المعرفة المتاحة في شرائح أخرى ، وهذا ما نجده في بعض المنظمات ، لذا كان ولا بد أن تتعرف المنظمة على موارد المعرفة المتوفرة لديها ، وكيف تدير وتستخدم هذه الموارد لتحقيق أقصى مردود ممكن ، ومن المؤسف أن اهتمام المنظمات يتركز على مواردها المادية الملموسة ، وتترك موارد المعرفة التي تملكها بغير إدارة بالرغم من أهميتها .

وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى إلى وضع تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة ، يهدف إلى جعل هذه المنظومة التربوية تتبنى منهجية علمية وموضوعية ، لتحقيق أهداف محددة وواضحة ترسمها الإدارة لنفسها ، على أن تقاس النتائج وفقاً لمعايير دقيقة يتم وضعها سلفاً ، حيث يتمحور السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي :

كيف يمكن إحداث التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة؟

وينقسم السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية :

س١ ما مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ونماذج تطبيقها في المنظمات من منظور الفكر الإداري المعاصر؟

س٢ ما أهم التحديات العالمية والإقليمية والمحلية التي تفرض إحداث التطوير الإداري بالمنظمات كما ورد بأدبيات الدراسة؟

س٣ ما دور إدارة المعرفة في التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان؟

س٤ ما الواقع الراهن للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة ؟

س٥ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة فيما يتعلق بتقديرات عينة الدراسة لواقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة ؛ تعزى إلى متغيرات الدراسة : المسمى الوظيفي ، والمؤهل العلمي ، وجهة العمل ، والخبرة الوظيفية لأفراد العينة ؟

س٦ ما التصور المقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة ؟

### أهداف الدراسة :

١- تعرف مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ونماذج تطبيقها بالمنظمات من منظور الفكر الإداري المعاصر.

٢- الاطلاع على أهم التحديات العالمية والإقليمية والمحلية ، التي تفرض أحداث التطوير الإداري في المنظمات .

٣- تعرف دور إدارة المعرفة في التطوير الإداري بالمؤسسات التربوية ، ومساهمتها في عملية التطوير والتحديث التنظيمي .

٤- الكشف عن الواقع الراهن للتطوير الإداري ، بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ، في ضوء الأسس الفكرية لنمط إدارة المعرفة ، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

٥- تحديد درجة اختلاف واقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ، في ضوء إدارة المعرفة باختلاف متغيرات الدراسة .

٦- بناء تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة وفق الاحتياجات الفعلية الواقعية ، ونتائج الدراسة الميدانية ، للارتقاء بالمنظومة التربوية لتحقيق أهدافها المرجوة ، والحصول على مخرجات تعليمية تواكب التطور العلمي والمعرفي في العالم.

### أهمية الدراسة :

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها في أنها تلقي الضوء على الأسس الفكرية لإدارة المعرفة ، والتي تعد من التوجهات الحديثة في الإدارة ، حيث تسعى إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري ، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ، ورفع كفاءة المؤسسة ، حيث تأتي هذه الدراسة في الوقت الذي تهتم فيه كل القوى بتطوير التعليم بكافة جوانبه والتي منها التطوير الإداري ، والتي تعد المعلومات إحدى الدعائم الأساسية لهذا التطوير ، إضافة إلى توقفها أمام أهم التحديات التي تواجه النظام التربوي في ظل التطورات المحلية والعالمية وخاصة ما يسمى مجتمع المعرفة والعولمة .

### حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية : حيث يقتصر تطبيق الدراسة الميدانية على ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية التابعة لها بسلطنة عمان ، والحدود البشرية : فقد تم اختيار عينة الدراسة من القيادات التربوية بالإدارة العليا ( الوكلاء ومديري العموم ونوابهم ، ومديري الدوائر ونوابهم ، ورؤساء الأقسام ) بديوان عام وزارة التربية والتعليم ، ومن الإدارة الوسطى ( مديري العموم ونوابهم ، ومديري الدوائر ونوابهم ، ورؤساء الأقسام ) بديوان عام المناطق التعليمية ، والحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية في العام الدراسي ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ م ، أما الحدود الموضوعية : فتحدد هذه الدراسة بعنوانها .

### منهجية الدراسة وأدواتها :

تتبع الدراسة خطوات المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم ، وذلك بوصف وتحليل الواقع الراهن للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة ، والتعبير عنه كماً وكيفاً من منظور عينة الدراسة ، مستخدمة في ذلك استبانة لجمع البيانات ، بغية التوصل إلى تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة ، وتجدر الإشارة إلى أن المنهج الوصفي وأسلوب تحليل النظم لا يقفان عند حد جمع البيانات وتنظيمها ، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها والربط بين مدلولاتها ، حتى يمكن استخلاص تعميمات ذات مغزى ، تساعد الباحثة في فهم الواقع وتطويره من خلال تطبيق إدارة المعرفة كمدخل للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم وفق هذا التوجه ، وذلك بالنظر إلى إدارة المعرفة على أنها نظام له مدخلات وعمليات ومخرجات .

## خطوات الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، ومنهجيتها المستخدمة، وارتباطها بالأهداف، سارت خطوات الدراسة على النحو التالي :

### الخطوة الأولى :

تبدأ الدراسة بالإطار العام ويتضمن المقدمة، والدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، ومنهج الدراسة وأدواتها، والكلمات المفتاحية، وخطوات الدراسة، وتمثل هذه المرحلة الفصل الأول.

### الخطوة الثانية :

تناولت الخطوة الثانية مبحث إدارة المعرفة من حيث : النشأة، والمفهوم، وتقسيمات المعرفة وأنواعها، وعرض أهميتها، ومبررات تطبيقها، ومهامها، إضافة إلى عرضها لمداخل إدارة المعرفة ونظمها وأدواتها، وتقديم بعض النماذج العلمية لتطبيق إدارة المعرفة بالمنظمات، ومجالات تطبيقها في المؤسسات التربوية، إضافة إلى ذكر التحديات والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق، مع التطرق إلى مجتمع المعرفة وانعكاساته على الإدارة، وذلك للإجابة على السؤال الأول للدراسة. وتكون هذه المرحلة بمحتوياتها الفصل الثاني للدراسة وما تضمنه من محاور.

### الخطوة الثالثة:

وهذه الخطوة تلقي الضوء على مبحث التطوير الإداري من حيث : مفهومه، وأهدافه ودواعيه، ومجالات وأساليب تخطيط التطوير الإداري، ومتطلباته ومنطلقاته، وأهم التحديات العالمية والإقليمية والمحلية والتي تفرض إحداث التطوير الإداري في المنظمات المختلفة، إضافة إلى ذكر نظم المعلومات ودورها في التطوير الإداري، ليتم في هذه المرحلة الإجابة عن السؤال الثاني، وبهذه المرحلة يتم عرض محتويات الفصل الثالث من الدراسة.

### الخطوة الرابعة :

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تأتي المرحلة الرابعة مكملة لما سبقها من مراحل حيث تتناول دور إدارة المعرفة في التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، وذلك من خلال التطرق للتطوير الإداري في السلطنة، وواقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم، ومن ثم الحديث عن الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي والحكومة الالكترونية، وأخيراً متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في منظومة التطوير

الإداري بوزارة التربية والتعليم في ظل الاستراتيجية الوطنية ، ليتم في هذه المرحلة الإجابة عن السؤال الثالث وجزئية من السؤال السادس من أسئلة الدراسة ، وتكون هذه المرحلة بمحتوياتها الفصل الرابع

### الخطوة الخامسة :

في ضوء تعرف مفهوم إدارة المعرفة وأسس تطبيقها في المنظمات المختلفة ، ومعرفة أهم التحديات العالمية والمحلية والإقليمية التي تقتضي إحداث التطوير الإداري بتلك المنظمات ، وإلى ما ذكر بالفصل الرابع حول دور إدارة المعرفة في إحداث التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، تنتهي الدراسة بالمرحلة الخامسة والأخيرة ، حيث يوضح محورها الأول إجراءات الدراسة الميدانية ، ثم تنتقل الدراسة بعد ذلك إلى المحور الثاني ، الذي يتم فيه تقييم واقع التطوير الإداري في ضوء إدارة المعرفة ووفقاً لمتغيرات الدراسة ، وذلك بالإجابة على تساؤلات الدراسة الميدانية ، وتفسير نتائجها ، والمتمثل في السؤالين الرابع والخامس ، وتنتهي المرحلة بتقديم تصور مقترح بالمحور الثالث ، وذلك بهدف محاولة إحداث التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة ، بالإضافة إلى طرح مجموعة من التوصيات والمقترحات والدراسات والبحوث المقترحة ، ويتم في هذه المرحلة الإجابة على السؤال السادس من أسئلة الدراسة ، وتشكل محاور هذه المرحلة الفصل الخامس والسادس ، وبذلك تصل الدراسة إلى تحقيق أهدافها .

### نتائج الدراسة :

١- بالنسبة لنتائج تقدير واقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل « كما جاء بالسؤال الرابع » جاءت النتيجة بدرجة تقدير متوسط لهذا الواقع وفق هذا التوجه ، ومن أبرز المحاور التي احتلت أعلى متوسطات حسابية من قبل أفراد العينة والمرتبة من الأولى إلى الرابعة ، هي وعلى التوالي: المحور الأول ( المدخلات البشرية ) والمحور السادس ( تقاسم المعرفة وتوزيعها ) ، والمحور الخامس ( تشخيص المعرفة وإنتاجها ) ، والمحور الحادي عشر ( أثر تطبيق إدارة المعرفة على المؤسسة ) حيث حصلت جميعها على درجة تقدير عال لواقع التطوير الإداري في ضوء إدارة المعرفة ، في حين جاء المحور التاسع ( تقويم المعرفة وقياسها ) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التطبيق وبدرجة متوسطة .

٢- بالنسبة لأثر متغيرات الدراسة على تقدير واقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، فإن نتائج السؤال الخامس أشارت إلى الآتي :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات فئة نائب مدير دائرة فأعلى ، وبين متوسطات تقديرات فئة رئيس قسم على المحور الثالث « المدخلات المعنوية » ، والمحور الرابع « المؤثرات المحيطة بالوزارة » فقط من محاور الاستبانة لواقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة ، تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح فئة نائب مدير دائرة فأعلى.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات حملة المؤهل العلمي المتوسط ( دبلوم متوسط أو ما يعادله ) ، ومتوسطات تقديرات حملة المؤهل العلمي الجامعي ( بكالوريوس أو ما يعادله ) ، ومتوسطات تقديرات حملة المؤهل العلمي العالي ( دبلوم عال - ماجستير - دكتوراه ) لأفراد العينة على المحور الأول « المدخلات البشرية » ، والمحور الثاني « المدخلات المادية » ، والمحور الرابع « المؤثرات المحيطة بالوزارة » ، والمحور الخامس « تشخيص المعرفة وإنتاجها » ، والمحور التاسع « تقويم المعرفة وقياسها » ، والمحور العاشر « هندسة المعرفة وتسويقها » فقط من محاور الاستبانة لواقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة ، يعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهل العلمي العالي .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بديوان عام الوزارة ، ومتوسطات العينة بالمناطق التعليمية على محاور الاستبانة ، لواقع التطوير الإداري في ضوء إدارة المعرفة ، تعزى لمتغير جهة العمل

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات قصيري الخبرة (١٠ سنوات فأقل) ، ومتوسطات تقديرات متوسطي الخبرة (١١-١٦ سنة) ، ومتوسطات تقديرات ذوي الخبرة الطويلة (١٦ فأكثر) لأفراد عينة الدراسة ، على المحور الأول « المدخلات البشرية » ، والمحور الثاني « المدخلات المادية » ، والمحور الخامس « تشخيص المعرفة وإنتاجها » فقط من محاور الاستبانة لواقع التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم ، تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية، حيث جاءت الفروق لصالح ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة .

## التوصيات :

في ضوء النتائج التي تمخضت عنها الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ، وما أعقبها من مناقشات وتفسيرات ، وفي ظل خطة التطوير الشاملة التي تشهدها السلطنة في مجال التربية والتعليم بصفة عامة والتطوير الإداري خاصة ، يمكن استخلاص التوصيات التالية :

### ❖ توصيات متعلقة بمدخلات منظومة التطوير الإداري في ضوء إدارة المعرفة .

١- توفير بنية تحتية تكنولوجية تشمل الأنظمة والبرمجيات الداعمة لإدارة المعرفة : كخرائط المعرفة ، وأنظمة الدعم الجماعي ، ومنتديات المناقشة الالكترونية ، والذاكرة التنظيمية ، وبوابة المعرفة ، مكتبات الكترونية ، قواعد المعرفة ، مستودع البيانات ....

٢ - اختيار قيادات إدارية محفزة ، قادرة على تبني مفهوم إدارة المعرفة ، ووضع استراتيجيات وخطط ونماذج لتطبيق إدارة المعرفة ، وتوفير البيئة المناسبة لهذا التطبيق .

٦- نشر ثقافة إدارة المعرفة من خلال التوعية بأهمية إدارة المعرفة للعاملين وللمؤسسة في مختلف الوحدات التنظيمية ، بمختلف الوسائل وعلى الموقع الالكتروني للوزارة .

٧- توفير المناخ التنظيمي الملائم لإجراء البحوث ، وتبادل المعرفة الخاصة بها .

٨- استخدام نظام للحوافز بشقيها المادية والمعنوية ، لضمان تحقيق القيمة المضافة ، وجودة الأداء ، والوصول إلى الرضى الوظيفي للعاملين .

٩- تثبيت ذوي الخبرة بمواقعهم قدر الإمكان ، ومحاولة الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم الضمنية ، بالتدريب المستمر لنظرائهم وتشكيل فرق العمل التخصصية والممارسات الجماعية ، وتنفيذ مبادئ الحوار الهادف ، ومنحهم الحوافز التشجيعية في ذلك .

١٠- إشراك مؤسسات المجتمع بقطاعية الحكومي والخاص بدرجة أكبر لضمان الحصول على برامج ذات كفاءة ، عالية تدعم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة .

١١- وضع خطة إستراتيجية لتطبيق التصور المقترح بالتعاون مع مؤسسة متميزة في هذا المجال.

### ❖ توصيات متعلقة بعمليات منظومة التطوير الإداري في ضوء إدارة المعرفة

١- إيجاد فرق عمل بحثية تشمل عاملين من مختلف دوائر وأقسام الوزارة ، تعمل على ابتكار المعرفة وتطويرها .

٢- الاستفادة من نتائج البحوث وتوصياتها ، من خلال عرض تلك النتائج على الجهة المستفيدة ، ونشر نتائج هذه الأبحاث في الدوريات العلمية لتحقيق الفائدة العامة منها .

٣- المشاركة بالمعرفة من خلال اللقاءات العلمية ، والمؤتمرات ، ومنتديات المناقشة الالكترونية ، وأنظمة الدعم الجماعي ، وفرق العمل .

٤- تخصيص نافذة على الموقع الالكتروني للوزارة للتجارب الناجحة والممارسات الأفضل للعاملين ، لنشر المعرفة الضمنية وتعزيز جهود المتميزين منهم .

٥- تخزين المعرفة الضمنية والصريحة في قواعد المعرفة ومستودعات البيانات.

❖ توصيات متعلقة بمخرجات منظومة التطوير الإداري في ضوء إدارة المعرفة

١- إيجاد خارطة تدفق مستويات إدارة المعرفة من أعلى مستوياتها ، وهو المستوى الاستراتيجي ثم التكتيكي ثم المستوى التشغيلي ، لربط الأعمال الحالية بالأعمال المستقبلية

٢- الاستفادة من العقول الفكرية بالمؤسسة ، بتحويل معارفهم الضمنية إلى معرفة متعلمة لتصبح قيمة مضافة .

٣- الاستثمار في البحث العلمي كمدخل للتطوير في ضوء إدارة المعرفة .

٤- استخدام نظام الحلول المتكاملة ERP ونظم إدارة العملاء MRC فالمؤسسة .

٥- تكوين فرق عمل لجمع المعلومات وتقييم ملائمتها لمدى الواقع الحالي ، ثم تصنيفها ، ومن ثم تأطير كافة البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذو القرار.

❖ توصيات عامة :

١- تزويد العاملين في الحقل التربوي بمصادر المعرفة العلمية المتخصصة ، ونتائج الأبحاث والدراسات المختلفة ، ليتمكنوا من متابعة التطورات التربوية ، ومواكبة المستجدات العالمية في ميدان التربية والتعليم عامة والإدارة خاصة .

٢- تأهيل وتقوية البنية التحتية للاتصالات بالسلطنة ، ومد جميع مديريات التربية بالمناطق التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم بخدمة ADSL من عمان ، وذلك لتزويد شبكات الحاسب الآلي ( الشبكة الداخلية للمنظمة - Intranet الشبكة الداخلية للمنظمة والعلاء - Exfrent الشبكة

العالمية ( Enternet ) بسرعة فائقة ، تلبى الخدمات كافة ، التي منها : خدمة الاتصال عن بعد ، وخدمة البريد الإلكتروني ، وخدمة الحوارات ، وخدمة الملفات ، وخدمة المحادث .

٣- التحديث والتدقيق المستمر للبيانات الإحصائية ، باستخدام التقنيات الحديثة في نقل المعلومات وحفظها ، والاستفادة من التقارير الدورية للجان المختلفة ، وتحويل تلك المعارف الصريحة إلى معرف يمكن الاستفادة منها لتطوير العمل .

٤- إعداد إستراتيجية لإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم تشمل رؤية ورسالة وعددًا من الأهداف الإستراتيجية التي تركز على أهمية المعرفة وإدارتها بالمؤسسة التربوية ووضع آليات لتنفيذ الإستراتيجية مبرمجة زمنياً .

٥- أن تتبنى الوزارة هذه الإستراتيجية بإعادة هيكلة النظام المعرفي بالوزارة ، ووضع قواعد أساسية تعمل على حل المشاكل المعاصرة ، وتقديم حلول للمستقبل المشرق ، مع الأخذ بالاعتبار حفظ هذه المعرفة وتبادلها ، بصورة تجعل جميع موظفي المؤسسة يشاركون بكل ما لديهم من معارف دون تحفظ وبمصداقية عالية .

٦- إعداد خطط فرعية منبثقة من الإستراتيجية بحيث تتضمن تحديد المعرفة المطلوبة ، وتحديد المعرفة المراد ابتكارها وإنتاجها من البحوث والمشاريع والبرامج المختلفة ، ومن ثم تحديد نموذج لعمليات إدارة المعرفة ، وتوفير التكنولوجيا الداعمة لعملية التنفيذ ، والعمل على وضع مقاييس ومؤشرات أداء يمكن من خلالها تقييم فاعلية التطبيق ، إضافة إلى تحديد مركز أو جهة مسؤولة عن متابعة وتنفيذ خطط وإستراتيجية إدارة المعرفة .

٧- صياغة بنود واضحة لإدارة المعرفة في لوائح ونظم وقوانين الهيكل الوزاري ، للعمل بها وفق الإستراتيجية المعتمدة لإدارة المعرفة .

٩- تدريب العاملين على المجالات التقنية للبرمجيات المصاحبة لإدارة المعرفة وإلحاقهم بدورات تخصصية حول مفهوم إدارة المعرفة وآلية تطبيقها .

١٠- بما أن هذه الدراسة معنية ببناء تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة ، ولكون هذا التصور قد خضع لتحكيم من قبل أساتذة من الجامعات والكليات، وبعض الإداريين من وزارة التربية والتعليم ، الذين أكدوا وضوحه ، وواقعيته ، وقابليته للتطبيق - كما سيأتي لاحقاً في الفصل السادس - ، لذا فإن الباحثة توصي بالعمل على تجربته وإن كان على نطاق الإدارة

المدرسية تحت مسمى : « المدرسة كنموذج لإدارة المعرفة بوزارة التربية والتعليم » ، بهدف التأكد من صلاحيته على الواقع العملي ، للوقوف على ايجابيات التطبيق وتعزيزها ، وتحديد أولويات التطوير والعمل بها .

### ج - المقترحات :

في ضوء نتائج الدراسة النظرية والدراسة الميدانية ، وكذلك في ضوء آراء عينة الدراسة الميدانية - التي أبدتها مجموعة من أفراد العينة في الإجابة على السؤال المفتوح في استبانة الدراسة - من أجل تفعيل التطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم في ضوء إدارة المعرفة ، توصلت الباحثة إلى المقترحات التالية :-

- ١- استثمار الطاقات والكفاءات المتخصصة والمتوفرة في المؤسسات الأكاديمية والبحثية لدعم جهود التطوير الإداري وفقا لآلية مرنة ومهنية .
- ٢- التركيز على عملية بناء شبكة معلوماتية حديثة ومتجددة تربط ما بين قطاع التطوير الإداري ومختلف الأجهزة والمنظمات المحلية والعالمية .
- ٣- العمل على إقامة وتدعيم علاقات مؤسسية مع منظمات عالمية وعربية وإقليمية متخصصة بهدف استخدام رصيد الخبرات والتجارب والدراسات لخدمة الأهداف الأساسية للتطوير الإداري في ظل مجتمع المعرفة .
- ٤- تعميق الحوار والانفتاح الفعال بين المؤسسات التربوية ومراكز البحث العلمي على المستويين المحلي والعالمي ، كونها مراكز لتوليد المعرفة وإنتاجها .
- ٥- إعادة النظر في اللوائح والأنظمة والقوانين الإدارية ، والعمل على تحديثها بما يتواءم ومتغيرات العصر ومتطلباته .
- ٦- غرس مفهوم الرقابة الذاتية لدى العاملين ، بالبعد عن الرقابة المباشرة والعنيفة التي تقتل الابتكار والإبداع ، وتنتشر ثقافة الخوف والتردد ، وإشراك العاملين في تقييم أدائهم الشخصي إيجابا وسلبا في المهام الموكلة إليهم
- ٧- التخطيط لاستحداث جوانب داعمة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة التربوية كالاتي:
  - تكوين بنك المعرفة ووضع آليات محددة لتداول المعارف التي تحتويه.

- إنشاء مركز بالمؤسسة لإدارة المعرفة ، ومراكز فرعية بالوحدات الإدارية ترتبط بالمركز ، لمتابعة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة من قبل جميع العاملين وتحفيزهم على ذلك .
  - إنشاء أندية تربوية على مستوى الوزارة والمناطق التعليمية، لتدوير المعرفة بأشكالها وأنواعها كافة وعلى مختلف الفئات .
  - إصدار دورية متخصصة بإدارة المعرفة، تتعلق بإنجازات المؤسسة ومستجدات عصر العولمة.
  - استحداث مواقع إلكترونية متخصصة بإدارة المعرفة، ينشر من خلالها هذه الثقافة وسبل تعزيزها بما يتواءم والتطورات الحديثة في المجال التقني والمعرفي .
  - إنشاء مركز إيداع للبحوث والدراسات العلمية بالوزارة .
- بعد التعرف على نتائج الدراسة الميدانية ومن ثم تفسير تلك النتائج في ضوء ما ورد في الأدب النظري للدراسة، وما استعرض من دراسات سابقة، فإن الباحثة قامت في الفصل السادس ببناء تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان في ضوء إدارة المعرفة .

## قراءات من المكتبة

### العادات السبع السيئة المسببة للفشل



## العادات السبع السيئة المسببة للفشل

تأليف: ريتشارد ماك دونالد  
الترجمة: باعتماد د. خالد العامري  
عرض: فاطمة بنت محمد الزدجالية  
رئيسة قسم المكتبة بمعهد الإدارة العامة  
سلطنة عُمان

### المقدمة:

يشير هذا الكتاب إلى مجموعة من العادات السيئة والتي تؤدي إلى الفشل وعدم النجاح في الحياة، لكي يتم من أجل التمتع بحياة أفضل مليئة بالنجاح والإنجاز، وبعيدا عن أولئك الذين يرغبون أن يعيشوا حياة عادية جدا دون أن يكون لهم أدنى هدف أو دور فيها، والذين يمكن الاستفادة من خبرات الفشل التي مروا بها.

ويتناول الكتاب أفكارا بسيطة تجعل المرء يتخلص من روتين الحياة اليومية، ويرفض العيش في عالم الخيال، بل يبذل المزيد من الجهد لكي يكون ناجحا في حياته ويسعى لتحقيق كل أحلامه وأمنيته.

الكتاب من تأليف ريتشارد ماك دونالدز، والذي يتسم أسلوبه بالبساطة والسهولة في عرض الأفكار، مما يسهل على القارئ الإلمام بها وفهمها. وقد تمت ترجمته من قبل مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم باعتماد د. خالد العامري، ويقع في ٨٧ صفحة. وهو يحتوي على سبعة أجزاء، يتطرق كل جزء منه إلى ذكر عادة من العادات السيئة المسببة للفشل، وهي على النحو التالي:

- العادة السيئة الأولى: الاعتماد على المفكرات والسجلات اليومية.
- العادة السيئة الثانية: الكذب.
- العادة السيئة الثالثة: عدم الرغبة في التغيير نحو الأفضل.
- العادة السيئة الرابعة: تبني مبدأ الرفض التام أو الموافقة التامة دائما.
- العادة السيئة الخامسة: عدم الاتزان في الإنفاق.
- العادة السيئة السادسة: العيش في ظل أحداث الماضي أيا كانت ماهيتها.
- العادة السيئة السابعة: المبالغة في إتباع صوت العقل فقط أو القلب.

إن هذا الكتاب موجه لأولئك الذين يتعرضون للفشل دائماً ليرشدتهم لكي يكونوا أشخاصاً ناجحين يفتخرون دائماً بنجاحهم عن طريق تجنب هذه العادات السيئة التي لا تقود لشيء سوى الفشل فألى أجزاء الكتاب.

### العادة السيئة الأولى: الاعتماد على المفكرات والسجلات اليومية:

يرى المؤلف أن أولى العادات السيئة التي علينا تجنبها هي التخلص من القوائم والسجلات والمفكرات اليومية التي نقوم بتدوينها ، حتى لا تصبح أسيراً لها ومتقيدين بها من غير وعي ، فهو يرى إن رجال الحكمة في فرنسا وبريطانيا قديماً وغيرها من الحضارات القديمة لم يمتلكوا هذه الأشياء ، بل استطاعوا التمسك بكل تعاليمهم المعرفية وحكمهم ومعارفهم ، واحتفظوا بها في عقولهم ، ودونوا المهم منها فقط في مفكراتهم اليومية ، وذلك بكل سهولة لأنهم قاموا بوضع قانون بسيط مفاده إذا كان الأمر مهما بالنسبة لك فإنك ستذكره بسهولة ، وإذا لم يكن مهما فلن تحتاج إلى تدوينه.

كما يرى الكاتب إن مقدار الوقت الذي تقضيه في إعداد القوائم والتسجيل في المفكرات اليومية والكمبيوتر والمكبرات ، سوف تكلفك الكثير في حياتك ويهدر وقتك الثمين فعليك أن تستغني عنها تماماً وذلك بالاعتماد على ذاكرتك.

كما يمكنك الاستغناء عن ساعة اليد فهو يرى أننا كبشر نبني حياتنا كلها على مفهوم خيالي ، حيث أننا نقوم بقياس أيامنا باستخدام وحدات وهمية لا أساس لها على أرض الواقع ، فالنظر إلى الساعة لا يؤدي إلى شيء سوى التوتر ، ولكن من المنطقي أن نقوم بحساب الوقت على قدر استماعنا بدلاً من أن نتقيد بحسابه وفقاً لعملية ميكانيكية أو إلكترونية ، بل على المرء أن ينتهز فرصة الاستمتاع بالوقت كيفما يشاء.

ويذكر الكثير من الناس أنه من خلال الإقلاع عن عادة الاعتماد إلى حد كبير - على إعداد القوائم ودفاتر العناوين والساعات والحاسبات استطاعوا أن يحرروا أنفسهم ، وذلك لاعتمادهم بشكل أكبر على مشاعرهم ، وبصورة أقل على التكنولوجيا ، فبالتالي يستطيع التحرر من التكنولوجيا. ومن المؤكد أن ذلك يجعله يواجه العديد من المشاكل والصعوبات والعقبات منها:

١. نسيان بعض الأشياء في البداية. ولكن مع الوقت يعود عقله إلى صوابه ، ويبدأ القيام بدور إيجابي، وينشط ذاكرته عن طريق استخدام وسائل مساعدة الذاكرة مثل فن الاستدكار ، والربط بين المشكلات ، والصور الذهنية ، والربط بين الكلمات.

٢. نسيان بعض المواعيد. فالإقلاع عن ساعة اليد سوف يلتبس عليه الأمر فيجد نفسه تتأخر عن مواعيده الأساسية في بعض الأحيان ، وفي أحيان أخرى قد يحضر مبكراً عن ميعاده الأساسي ، وهو ما يتعارض بطبيعة الحال مع تأخره عن مواعيده.

٣. الشعور بالضياع لعدم مسابرة للتكنولوجيا بجميع مظاهرها. ولكنه بعد ذلك يضرب بالقيود التي تفرضها عليه التكنولوجيا عرض الحائط ، بل يوفر ذلك الوقت الذي هدره عند الجلوس أمام الكمبيوتر في الجلوس مع أسرته ، والذين هم أولى الناس بوقته من أي شيء آخر.

وقد عرض المؤلف العديد من التمارين التي تساعد على تدريب الذاكرة للتغلب على بعض المشكلات، منها على سبيل المثال: حفظ أسماء الأشخاص بدلا من تدوينها من خلال ممارسة بعض الألعاب المرئية، فالسيد «كاربنتر» مثلا يمتاز بأن له شعر أحمر اللون ، وانف بارز ، ولكي يتذكر اسمه عليه أن يتخيل مطرقة ذات لون أحمر وبها مسمار مع مقدمتها ، وكل ما يحتاج أن يفعله هو أن يلمح ذلك الأنف بسرعة ، وكذلك الشعر الأحمر عندما سيتحضر ذهنه على الفور اسم «كاربنتر». وفي هذا الصدد لا يهم إن لم يره منذ عشرين عاما، إذ أنه سيتذكره تلقائيا.

#### العادة السيئة الثانية: الكذب:

إن الكذب عادة سيئة جدا ، ومن يبدأ بكذبة بسيطة ، فإنه لا محالة سوف يعود على الكذب ، بل يدفعه إلى مواصلة الكذب ؛ لكي يغطي الكذبة الأولى ، ويلجأ إلى طرق عديدة لتغطية كذبه ، كالمراوغة والمكر وغير ذلك من العادات السيئة. لذا، فمن الأسهل أن يتحلى المرء بالصدق دائما حتى في أبسط الأمور ومع الجميع سواء مع رؤساء العمل أو الموظفين أو الأهل والأبناء والمقربين.

فلو كان رئيس عمل، عليه أن يتحلى بالصدق مع موظفيه دائما. لأنه القدوة الحسنة لهم سواء عندما يطلب منهم تحسين أدائهم أو يلاحظ عليهم خطأ ما . إن صدقه هذا سوف يزيد تقديرهم واحترامهم له ، وكذلك الحال مع أفراد العائلة والأبناء ، يجب عليه التحدث اليهم بكل صدق لان ذلك يساعدهم على أن يكونوا صادقين معه ، ومع الآخرين في الحياة ، ويجعله أيضا يشعر بالراحة بدلا من كبت أي مشاعر غضب أو ضيق تؤثر سلبا عليه وعلى صحته.

وقد وضع المؤلف في كتابه بأنه من الأفضل أن يتسامى المرء بتلك المشاعر ، ويحاول التعبير عن كل ما يريده ويراه بكل صدق، ولا يغفل مثلما يفعل الأشخاص السلبيون الذين يكون الهدف الرئيسي من حياتهم السلبية تلك أن يحيوا سعداء بعيدا عن التعرض للضغوط الشديدة من أي نوع ، خاصة الضغوط التي ترتبط بتحقيق مكانة اجتماعية مرموقة. وإذا نظرت إلى الأشخاص السلبيين عندما يتعرضون لتلك الضغوط ستجد أنهم يتسمون عامة بالكذب ، ويظهر ذلك في علاقاتهم بالآخرين. وتجد أن الأساليب التي يتخذونها هي التذلل ، وسوء النية والنفاق والمجاملة الزائفة والتملق ، بينما إذا أصبح المرء صادقا في جميع علاقاته وتعامله فسوف:

- يحرق نفسه من مشاعر التوتر غير المقيدة ، ويمحو الكذب الداخلي من داخله.
- يحظى باحترام وتقدير الآخرين له ، كما يساعدهم على التحلي بالصدق لمواجهة واقع حياتهم.
- يزيد من احترامه وتقديره لنفسه ، ويشعر دائماً بأنه على حال أفضل ، ويعرف بأنه على حق ، وبالتالي سوف يشعر بارتياح نفسي ، وبأنه شخص سوي.

هذا ، وقد عرض المؤلف العديد من التمارين التي تدرب على الصدق وقول الحقيقة دائماً.

العادة السيئة الثالثة: عدم الرغبة في التغيير نحو الأفضل:

تدور العادة الثالثة حول عدم رغبة المرء في التغيير نحو الأفضل ، والتوصل إلى الحقيقة التي تؤكد إنه المحور الرئيسي في عالمه الذي يعيش فيه ، بغض النظر عما يسديه إليه الآخرون من نصح. وإذا فكر بهذه الطريقة فإن ذلك لن يدفعه إلى محاولة القيام بشي جديد بل يرضى بالحال الذي هو عليه ، بينما يمضى الآخرون من حوله قدما لتحقيق أحلامهم.

فالمرء معرض لشعور رفض الآخرين له ، ومحاولتهم توجيهه ، كما أن العالم مليء بالأشخاص الذين يحاولون توجيهه وإرشاده حتى يكون في أفضل حال. وإذا وجد هؤلاء يجب عليه أن يستجيب لما يقدمونه من توجيهات وإرشادات طالما أنها تدفعه إلى التغيير نحو حياة أفضل ، تتسم بالفعالية والنجاح ، بل ويخطط جيدا لتحقيق شيء جديد ، ويتعد عن الفوضى لأنها تضع الكثير من الوقت . فبعض العظماء يعترفون بأن أكثر ما كان يؤرقهم ويتعبهم في حياتهم بوجه عام هو الفوضى ، كالعالم «اينشتاين» الذي وضع العديد من النظريات ، ولكنه كان فوضويا وغير منظم في حياته ، ويستغرق وقتا طويلا في البحث عن أشياءه.

إذاً ، يمكننا أن نصنع من أنفسنا أبطالا ، إذا كانت لدينا رغبة حقيقية للتغيير نحو الأفضل ، وإذا ما تخطينا عن هذه الصفات السيئة التي تتمركز في ذاتنا ، وأخذنا بآراء وتوجيهات الآخرين المفيدة. لأن كل منا ما هو إلا مزيج من الخصال المتنوعة الإيجابية والسلبية ، فبمجرد ما نحددها ، فإنه يمكننا المضي قدماً نحو تغيير الخصال السلبية ، وتنمية كل ما هو إيجابي منها.

إن الأشخاص الناجحين هم الذين ينشغلون بالتخلص من كل مظاهر الفوضى ، أما الآخرين فيميلون في حياتهم إلى الفوضى ، وعدم النظام ، وعدم توافق وتناسق الأشياء من حولهم ، وهم بذلك يسلكون الطريق الذي يرفض الآخرون من الإيجابيين أن يسلكوه.

وقد أرشدنا المؤلف في هذا الجزء إلى أن الإنسان إذا أراد أن يكون ناجحاً في حياته ، فعليه أن يسلك طريق النجاح خطوة بخطوة ، ويفكر في أموره ويعيد النظر فيها بشكل تدريجي ، ويحرر نفسه من القيود السلبية بعدة طرق ، منها:

١. الثقة بالنفس ، ومحاولة تحقيق طموحاته وأهدافه بنفسه ، لأنه لن يقوم أحد غيره بذلك .  
٢. أخذ قسط وافر من الراحة ، حتى يستطيع المواصلة في تحقيق أهدافه وطموحاته . فإذا لم يتمكن من ذلك فإنه سوف يشعر بالتعب طوال الوقت .

٣. التدريب على نوع من التحكم العقلي في ذاته .

كما أشار المؤلف إلى نقطة هامة لها علاقة بهذا الجزء وهي الفرق بين الطبيعة والتنشئة الاجتماعية . وقد بين بأن الطبيعة هي إمكانياتنا وقدراتنا ، وهي الأشياء التي تولد بها صفاتنا الإنسانية الأساسية التي ننسب بها منذ المولد ، أما التنشئة فيقصد بها الطريقة التي يربي بها الآباء أبناءهم وهي تلك العادات والقواعد التي يلزمنا بها المجتمع .

إذاً الطبيعة تشير إلى الإنسان بالجينات التي يرثها من أبويه ، أما مفهوم التنشئة أو التطبيع فيشير إلى الجانب الاجتماعي في الإنسان ، وروح الجماعة والمهارات والقدرات التي يكتسبها في مجتمعه . كما إننا كبشر نختلف عن سائر المخلوقات في أمور عدة ، وهي:

١. حاجتنا إلى الملابس .

٢. حاجتنا الضرورية إلى المأكولات الطازجة مع الالتزام بعادات وتقاليد معينة في تناولها ، فبالرغم من حاجة كل المخلوقات إلى الطعام ولكن ما يميز الإنسان بأنه الوحيد الذي يحتاج إلى طهي طعامه .

٣. قدرة الإنسان على حل الألفاظ لما يتمتع به من مهارات ذهنية خاصة .

٤. قدرة الإنسان على الابتكار واستخدام التكنولوجيا .

وبناء على ذلك نجد أن الطبيعة تشير إلى الجانب الغريزي في المرء ، بينما التنشئة الاجتماعية فهو الجانب الاجتماعي فيه الذي يجعله يتحكم في غرائزه ، وجعله يرتقي على المخلوقات جميعاً . ولكي يكون شخصيته الحقيقية المستقلة ، عليه أن يتحكم في تلك الغرائز ، ويعي جيداً ما يمليه عليه المجتمع من قيود اجتماعية ، وأن يفهم هذه ويدرك كيفية القيود التعامل معها . ولكي يتمكن من ذلك ، ينبغي عليه أولاً تحديد تلك القواعد والأعراف والتقاليد الاجتماعية ثم محاولة فهمها والاقتران بها وتلبية حاجاته ورغباته ، ولكن بحدود وفي الوقت المناسب وعن اقتناع تام بها .



- فيأكل عندما يشعر بالجوع.
- ينام عندما يشعر بالتعب والإرهاق.
- يفكر عندما ينشغل بموضوع ما.
- يعمل بجدية لتحقيق شخصيته المستقلة.
- يرتدي ما يناسبه طالما مقتنعا به.
- يحدد اهتماماته سواء كان رجلا أم امرأة ، ويحسن استغلالها وتفعيلها في حياته في ضوء شخصيته الحقيقية.

#### العادة السيئة الرابعة: تبني مبدأ الرفض التام أو الموافقة التامة دائما:

لا يمكن للمرء أن يكون موافقا أو رافضا على طول الخط. فالمواقف تتباين ، لذا عندما يطلب منه أحد أن يقوم له بأمر ما وبإمكانه القيام بذلك ، فلا يتردد في ذلك أن كان قادرا على القيام به ، وإن لم يستطع فلا يرفض رفضا تاما دون أن يوضح أسباب ذلك ، أو يقدم مبررات لرفضه هذا. أما إذا وافق فإن الآخرين يشعرون بسعادة ويبدون له المزيد من مشاعر الحب والاحترام والتقدير. فتبني موقف الرفض أو الموافقة التامة يجعل الإنسان شخصا سلبيا ، عرضة للنزوات والممارسات السطحية.

إن الأسلوب الذي يتخذه في تعامله مع الآخرين له دور أساسي في نجاحه في الحياة سواء مع أبنائه أو مع الآخرين. فعليه أن يعي تماما ضرورة عدم الرفض للآراء السلبية التي تصدر منهم ، لأنه مسؤول مسؤولية تامة عن أبنائه ، وليس مجرد حارس لهم لفترة مؤقتة. بل إن الدراسات تشير على العلاقة المتبادلة والثيقة بين مدى معاملة الآباء لأبنائهم ، ومدى ارتباط الأبناء بالمنزل الذي ترعرعوا فيه وطريقة معاملتهم لأبائهم في المستقبل. فكلما تعامل الإنسان مع أبنائه بطريقة حسنة وإيجابية وعادلة ، كلما ضمن رعايتهم له واهتمامهم به عند كبر سنه. بالإضافة إلى ذلك ، فإنه سيصبح مسؤولا من ناحية أخرى عن تربية أبناء منظمين ومرتبين ومهذبين ويتسمون بالهدوء وبحرية التعبير عن آرائهم.

وقد أوضح المؤلف في هذا الصدد أنه لكي نكون إيجابيين ، علينا أن نواجه المخاطر ، وندخل في تجارب ومغامرات خطيرة حتى ننعم بحياة سعيدة أكثر جرأة. ولكي يتم التعود على ذلك ، يمكن القيام ببعض التدريبات الإيجابية التي من شأنها أن تثبت خطوات المرء في الحياة ، كممارسة بعض الألعاب مثل الشطرنج وكرة القدم وغيرها من التدريبات التي تساعد على التفكير ومواجهة الصعوبات في الحياة.

كما أننا كبشر علينا أن نفكر في مصلحة بعضنا البعض ، ونراعي مشاعر الآخرين ، ونفكر معا بعقل وقلب واحد ، نحسن معاملة الجميع من حولنا ، ولا نتسبب في جرح مشاعر أي منهم. وبذلك، نثبت خطانا ونعزز مواقفنا الإيجابية في الحياة.

إذاً، فمن الأفضل ألا يتسبب المرء في جرح مشاعر الآخرين والرفض التام لما يطلبونه حتى لا يتسبب في إحباطهم وخيبة أملهم فيه ، مما يؤدي إلى قطع علاقتهم به . وهذا يجعله لا يتسم بالمرونة في جميع تعاملاته ، حيث يمكن أن يتسبب في ضياع كل الفرص التي يمكن أن تسنح أمامه. وبالعكس إذا ما وافق وبدأ ايجابيا ، فسيجعله ذلك يخوض تجارب جديدة و يكتسب مهارات ومعارف جديدة .

### العادة السيئة الخامسة: عدم الاتزان في الإنفاق:

يدعو المؤلف في هذا الفصل إلى إتباع عادة جديدة تساعدنا لكي نكون ناجحين في حياتنا وهي الحد من قدرتنا على الإنفاق بما يتناسب مع إمكانياتنا ، والموازنة بين ما نكسبه ، وما يمكننا إنفاقه وبين الالتزامات التي علينا أدائها ، والمبالغ المالية التي يمكننا سدادها شهريا. وقد يظن البعض خطأ أن هذا الأمر قد يحد من قدرتنا على الإنفاق ورغبتنا في شراء ما نريد ، لكن بطبيعة الحال لن يحد من قدرتنا على الإنفاق بقدر ما يجعلنا نوازن بين ما نكسبه وما ننفقه.

ففي الأعياد والمناسبات السعيدة، على المرء إعداد موازنة مخططة بما يمكن شراؤه وما يمكن إنفاقه حتى يتمكن من أداء كل الالتزامات المعهودة في حدود إمكانياته. فالأشخاص الإيجابيون تراهم دائما يوازنون بين ما عليهم إنفاقه وما عليهم شرائه. أما السلبيون الذين يعطون الأولوية للحدث السعيد فهم يضربون مسألة الإمكانيات بعرض الحائط ، فتجدهم يسرفون في شراء كل ما يرغبون شرائه دون تخطيط و يتركوا القلق فيما بعد ظنا منهم إن التفكير في إعداد الموازنة هو تفكير سلبي يمنعهم من الفرح والتمتع في الحياة وتكون حياتهم بلا قيود ، ويظنون أن في ذلك حرية تامة من الناحية المالية.

أما العظماء ومرموقى المكانة فيعلمون جيدا أن عمل ميزانية أمر جيد ، بل يساعد المرء على أن يفكر بطريقة مخططة ، وبالتالي سوف يكون ذلك معينا له عندما يصل إلى سن التقاعد ، حيث لن يواجه أية مشاكل بسبب حسن التخطيط لمراحل حياته المختلفة .

### العادة السيئة السادسة: رؤيتك للعالم (العيش في ظل أحداث الماضي أيا كانت ماهيتها)

إن الإنسان بطبعه يحن إلى الماضي ويتذكره طوال حياته ، لكن هذا الحنين لا يعني مطلقا أن يتجاهل الحاضر والمستقبل ، ويسرف في العيش في ظل أحداث الماضي مهما كانت. بل عليه أن يسعد بتذكر

الماضي السعيد، مع مواجهة الحاضر والواقع الذي يعيشه. فبذلك ستكون لديه فرصة لأن يرتقي بذاته، فيكون الماضي ذكرى جميلة لا يندم عليه أو ينساه ، بل يمكنه أن يستفيد منه في الوقت الحاضر والمستقبل.

وقد قسم المؤلف العالم إلى ثلاث مجموعات من الناس:

- منهم من يؤيد الفكر المستقبلي.

- ومنهم من يعارض الفكر المستقبلي.

- ومنهم أصحاب الفكر المعتل.

واعتبر أن المجموعة الأخيرة هي الأقل عددا ، في حين إن المجموعة الأولى تصل إلى ٧٩٪ من عدد السكان ، أما المجموعة الثانية تلك التي تشتمل على معارضي الفكر المستقبلي فهم أقلية. وهم أولئك الذين يميلون إلى استعادة الماضي وأحداثه الإيجابية، فيستدلون بذلك على سبيل المثال بأن وسائل المواصلات كانت أسهل وأفضل في الماضي ، والعلاقات في المجتمع كان أكثر توافقا ، وأحداث الماضي كانت أكثر بساطة وأقل فوضوية وخالية من الضغوط. كما أن هناك بعض السلبيات وراء تذكر الماضي، فعلى سبيل المثال عندما يقوم المرء منا بالتركيز على الأصدقاء القدامى ، ويتجاهل الأصدقاء الجدد تماما ظنا منه أنهم أكثر وفاء وطيبة ، وان الأصدقاء الحاليين لن يصلوا إلى مرتبتهم فإنه بذلك يحبط هؤلاء الجدد. وعلى النقيض من ذلك إذا حاول أن يتشي عليهم فسوف يصبحون أكثر سعادة ، ويعملون على تطوير ذاتهم وعلاقتهم بالآخرين .

وهناك حالات يمكن أن يكون للرجوع إلى الماضي فيها شق إيجابي ، كأن تذكر أبناءك محاسنهم الطيبة بالماضي ، وتدعوهم إلى أن يستمروا على نفس المنوال، بل يكونوا أعلى مستوى ، عندئذ سوف يبذل أبناءك قصارى جهدهم ، كل ذلك لأنهم أدركوا جيدا أن لديهم مستوى عالي جدا ، يريدون المحافظة عليه. ومن ناحية العمل أيضا يمكنك أن تستعيد أحداث الماضي بشكل إيجابي ، كأن تعد مزايا عملك السابق كمحاولة منك لتحسين الحاضر ، فإن ذلك لن يتسبب في شعور العاملين معك بالاستياء بقدر ما سيساعدهم في التحسين من حالهم.

ولكن بقدر ما نهتم بالماضي ، علينا أيضا أن نولي اهتماما كثيرا بالمستقبل ، لأنه يساعدنا في تغيير حياتنا نحو الأفضل ، وان المستقبل وحده هو الذي يمكننا التخطيط له والسعي لتحسينه ، أما الماضي فلا يمكننا استعادته مرة ثانية ، ولكننا لا ننسى أحداثه السعيدة ، التي يمكننا نعيد كتابتها لتعزيز ثقتنا بأنفسنا وشعورنا بتحسين ذاتنا.

وأخيراً، نستخلص من هذا الفصل بأن لكل من الماضي والمستقبل أهمية كبيرة ، فالماضي ندين له بالكثير من المشاعر الطيبة لاسيما لو كنا أفضل حالا في أثناء ذلك الوقت، فليس هناك ما هو أفضل من أن نستعيد ذكريات وأحداث الماضي السعيدة والسير على دربها - إذا كنا أفضل حالا في أثنائها - من أجل تحقيق مستقبل أفضل. والمستقبل هو الذي يضم كل شيء يمكن أن يغير حياتنا نحو الأفضل فيجعلها أكثر أهمية ونجاحاً وإرضاءً لنا.

### العادة السيئة السابعة: المبالغة في اتباع صوت العقل أو ، صوت القلب فقط:

يدعو المؤلف في هذا الجزء إلى الاستناد إلى كل من المنطق والعقل من ناحية ، وإلى القلب من ناحية أخرى ، وأن نوازن بين الأمرين ، لان الاستناد إلى العقل والمنطق من شأنه أن يجعل الإنسان يعيش على أرض الواقع بدلا من الانغماس في دنيا الأحلام التي تبني على أساس التوقعات والتخمينات التي قد لا تثبت صحتها بالمرّة. كما أن الاستناد إلى تلك التوقعات المنطقية من شأنه أن يجعل الإنسان يدخل في ممارسة أمور التنجيم وقراءة البخت وغيرها من الأمور التي لا أساس لها من الصحة.

إذاً، فعلياً أن نتجنب الوقوع في الخطأ بالاستناد إلى توقعات القلب فقط أو العقل فقط، بل علينا الموازنة بين الأمرين.

وقد أوضح المؤلف العديد من الأمثلة والدروس في هذا الشأن، منها على سبيل المثال أن بعض العلماء مثل زداروينس الذي أتته فكرة بناها على مجرد توقعات حثه بها قلبه ، وكانت نتيجتها نشأة نظرية التطور من أصل الأنواع التي أثارت الكثير من الجدل ، لأنه لم يستند فيها إلى العقل والمنطق ، ومنهم أيضاً العلماء الذين توصلوا إلى نظرية الانفجار الكوني بأن الكون بدأ بانفجار عظيم ، واستندوا فيها إلى صوت العقل والمنطق دون أن يثبتوا صحة أو خطأ ما توصلوا إليه. وقد أثارت هذه النظريات الكثير من الجدل حول مدى صحتها أو خطأها. إذاً، يمكننا القول أنه ينبغي عدم المبالغة في اتباع صوت القلب دون العقل والعكس صحيح.

كما تناول المؤلف في هذا الجزء العديد من المصطلحات للربط فيما بينها وتفاعلها لتتناسل مع صوت العقل والقلب معاً. ومنها الذات أو الأنا: وهي مجموعة الصفات التي يتسم بها المرء ، وهي أيضاً الشخصية الأساسية ، كيف يتحرك ، كيف ينام ،وماذا يأكل ، وكل ما يتعلق به. أما الهو: فهو الجانب اللاشعوري من الذات ويتمثل في الاحتياجات الأساسية والغرائز ، فهو يتحكم في غرائزنا وشعورنا بالحب والاتجاهات التي نختارها في حياتنا ، وحاجاتنا الضرورية والملحة. أما بالنسبة للقلب: فيشتمل على المشاعر والأنشطة المسؤولة عن توجيهها. أما الأنا الأعلى: فهو المسؤول عن الذكاء والفكر، ويكون

التوازن بين العقل والقلب عن طريق الثقة وما يملبه علينا العقل من حقائق منطقية ، والتخلص من الأشياء المفروضة علينا ، وتعلم كيف نثق بذاتنا العليا لأنها المسؤولة عن كل ما نمر به في الحياة.

ويمكن أن تساعدنا بعض التمارين البسيطة على هذا التوازن، كتمارين زاليوجاس وغيرها من تمارين الطاقة الروحانية ، وما عليك بعدها إلا أن تفتح قلبك أكبر وتتعامل مع الآخرين بكل تسامح ومحبة وإحسان ، وأن تضاف هذه الأفكار والطاقات الروحانية في أعمال العقل والتي تتمثل في حسن التعامل مع الآخرين وضبط النفس ، وبذلك يكون الإنسان متزنا مع نفسه ، وإيجابيا معها ومع الآخرين.

### وختاماً:

لقد استخلصنا من خلال عرضنا لهذا الكتاب الشيق العديد من الأمور التي لو اتبعناها تتغير نظرتنا للحياة ، ونكون سعداء وناجحين في حياتنا ، ونتغلب على الصعاب التي تواجهنا عبر النقاط التالية:

- الاهتمام بالوقت وإدارته بطريقة فاعلة لتحقيق النجاح.
- التحلي بالصدق دائماً لان الصدق نجاة.
- النظام والبعد عن الفوضى.
- الرغبة في التغيير الدائم نحو الأفضل.
- الايجابية مع النفس ومع الآخرين.
- الاتزان في الإنفاق وعدم التبذير.
- تحقيق التوازن بين كل من الجانب الروحي والجانب العقلي.
- ولا ننسى أن الحياة فرصة ، ننتهزها لتحقيق أهدافنا ومطالبنا، ونجتهد للتغلب على الصعوبات والتحديات ، لكي تبدو لنا جميع الأمور الصعبة سهلة ويسيرة .

## وثائق وتقارير

أولاً : رؤية تحليلية لأفاق التنمية البشرية وتعزيز  
الاقتصاد الوطني

ثانياً : تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بسوق العمل في دول  
مجلس التعاون الخليجي

ثالثاً : تقرير عن المؤتمر العربي الثاني لتنمية الموارد  
البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني

مسقط، ٢١-٢٣ فبراير ٢٠١٠م





## أولاً : رؤية تحليلية لأفاق التنمية البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني

(ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني لتنمية الموارد البشرية

وتعزيز الاقتصاد الوطني بمسقط، ٢١-٢٣ فبراير ٢٠١٠م)

**إعداد : د. عبد العزيز حجازي**

رئيس وزراء مصر الأسبق

يحتل موضوع «تنمية الموارد البشرية» وعلاقته بتعزيز الاقتصاد الوطني أهمية خاصة في كافة الدوائر العلمية والمهنية والسياسية، بل لا يكاد يعقد مؤتمر محلي أو إقليمي أو دولي يناقش قضايا التنمية المستدامة ولا يكون الحديث عن «الإنسان» ودوره في حركة المجتمع بما يقدمه من جهد وطاقة سواءً لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بكل أنواعها أو أشكالها- ومهما اختلفت المناهج الاقتصادية والاجتماعية أو السياسية لأي مجتمع ألا ويكون «الإنسان» أحد العناصر الهامة في منظومة النمو والتقدم، أو عنصراً معوقاً للتنمية بكافة أنواعها ومدعاة للتخلف-وسواءً كنا نتحدث عن اقتصاديات الدول المتقدمة أو الصاعدة أو النامية أو كنا نتحدث عن دول الفئاض أو العجز المالي فإن العنصر البشري يحتل مركزاً متقدماً في معادلة التوازن الكلي للاقتصاد الوطني لأن الإنسان هو الذي ينتج ويستورد من ناحية وهو الذي يستهلك ويصدر ويدخر ويستثمر من ناحية أخرى، ويقدر ما يحقق الإنسان من كفاءة في استخدام هذه العناصر كلما حدث التقدم وكلما تعرضت أحد عناصر هذه المعادلة إلى التجاوز أو عدم الكفاءة كلما أختل التوازن، وظهر العجز في الموازين سواءً في الميزان التجاري أو ميزان المدفوعات أو الموازنة العامة أو الموازنة النقدية للدولة، ولهذا لا بد أن نناقش بصراحة الدور المنوط بالموارد البشرية في أي مجتمع وبيان تأثيره على حركة التقدم السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو كلها بصفة عامة.

بداية لا بد أن نبدأ الرسالة من أن الله سبحانه وتعالى خلق الإنسان وفضله على كافة المخلوقات وأودع فيه طاقات متعددة المفروض أن يستخدمها في تحقيق متطلبات حياته ورفاهيته-وجعله خليفة في الأرض ليؤمن به ويعمل رسالته التي تتلخص في «إعمار الكون» وإقامة «العدل الاجتماعي» والتمتع بزيينة الحياة الدنيا والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر هي رسالة يقصد بها صلاح المجتمع ليس بالتواكل ولكن بالعمل، وحتى يتحقق ذلك لا بد لنا أن نحدد أبعاد هذه المهمة. الإنسان جسد وعقل ونفس، جسد يمثل القوى العضلية، والعقل هو مخزون للمعرفة والنفس هي محل الوجدان (العاطفة والسلوك الأخلاقي

الفاضل) وهي في مجموعها تمثل منظومة متكاملة، إذا أختل منها عنصر ضعفت أو قلت المنافع التي يمكن الحصول عليها من الإنسان، فالجوعى والضعاف جسدياً والمحرومون من أساسيات الحياة لا يمكن أن نحصل منهم على الطاقة أو المنفعة الكاملة لمجرد تواجده في أماكن العمل بالمجتمع، والمختلون عقلياً أو ذوي البشر لا يمكن أن يستمتعوا بنعم الحياة فهم يعيشون على الهامش يضررون أنفسهم والمجتمع الذي يعيشون فيه.

فالإنسان الفاضل هو من تتوافر فيه عناصر القوة والعطاء الكفاء أو الطمأنينة الذاتية ونحن أحوج ما نكون إلى البحث عن المقاييس والمعايير التي يمكن استخدامها لقياس نواحي القوة والضعف في هذا الإنسان بعضها يمكن قياسه والبعض الآخر يصعب قياسه كالسعادة أو الطمأنينة أو الرضا؟

إن هذا الإنسان الذي نتحدث عنه هو إما صانع للحضارة بكل أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية أو الإنسانية بصفة عامة، أو عاطل ينتظر عملاً كريماً وهو إما يعيش عيشة الكفاف أو عيشة الكفاية أو عيشة مجتمع الرفاهة، وقد لا يكون لديه طموح للعمل والابتكار والإبداع أو الاكتفاء بكونه مجرد عامل يكتفي بما يقدم من جهد متواضع وهكذا نحن أمام مجموعات من البشر تختلف قدراتهم وتطلعاتهم موزعون على بقاع الأرض في العواصم أو الريف أو الحضر، في الصحارى أو السواحل يبحثون عن الرزق الحلال وكل له خصائصه ومقوماته، وإذا ضاقت بهم الدنيا فهم أما مهاجرون إلى أرض الله الواسعة يبحثون عن رزق أو يرتكبون المآسي من تشرد وعنف وتطرف وإتجار في البشر وهكذا ينتشر الفساد الذي أصبح له منظمات تسجل وتقيم وتشر وتدعو للشفافية والمحاسبة ان ثواباً أو عقاباً.

وإذا كنا نبحث عن دور هذا الإنسان ونعمل على تخطيط أدائه لكي يعظم الناتج أو الدخل القومي سواءً بالنسبة للفرد أو الدولة أو الأمة فعلينا أن نستعرض سوياً المتغيرات التي يمر بها العالم وما تتطلبه من هذا الإنسان الذي تتزايد أعداده وأحياناً دون حساب حتى أصبحنا نساءل هل هذه الزيادة نعمة أم نقمة، خاصة ونحن نعلم أن الكثافة السكانية تزداد في مناطق ودول وتقل في أماكن ودول أخرى، وكل له إيجابياته وسلبياته.

أولاً : نحن نعيش في عالم تتوزع فيه الثروات الطبيعية والبشرية بشكل يختلف من دولة إلى أخرى، بل ويختلف معدل النمو والتقدم حسب الإمكانيات الطبيعية المتاحة لكل دولة وحسن استخدامها دون تقتير أو إسراف وتبذير، وصل البعض منها إلى مستوى مجتمع الرفاهة والاستهلاك الترفي، بينما الآخرون ما زالوا يبحثوا عن الطريق الذي يحقق لهم على الأقل مستوى الكفاية.

ثانياً : نحن نعيش في عالم متغير تتبدل فيه المناهج السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ما بين نظام رأسمالي مطلق يسود فيه دور الفرد وحرية الملكية ونظام السوق الحر وحرية التعبير من خلال نظام ديمقراطي يشارك فيه الشعب في تقرير مصيره، إلى نظام شيوعي أو اشتراكي تحتكر فيه الدولة كل قرار من خلال تخطيط مركزي شامل وتأميم كلي أو جزئي أحياناً للمشروعات والمؤسسات الاقتصادية والخدمية وديكتاتورية من الطبقة الحاكمة، أو نظام يجمع بين مزايا الرأسمالية (نظام السوق والمنافسة ومنع الاحتكار وحماية المستهلك.. الخ) ونظام للتكافل الاجتماعي يحافظ على حقوق الناس في المجتمع وعلى الأخص المحرومون أو ذوي الدخل المحدود وهو ما يعرف بالطريق الثالث، وقد ينادي البعض بالمناهج الإسلامي كطريق لإنقاذ العالم سواءً من سيطرة الرأسمالية المتوحشة أو الإشتراكية الحاكمة.. وفي كل من هذه المناهج تختلف إدارة الموارد البشرية وتميبتها وتحديد المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقها.

ثالثاً: نحن نعيش في عصر تحتل فيه قضية التعليم والتدريب والتأهيل والتحديث أهمية خاصة كما تحتل قضية البحث العلمي مركزاً متميزاً في الدول المتقدمة بقدرتها على التمويل واستقطاب العلماء من أنحاء العالم، بينما نحن نتحدث في عالمنا النامي أو المتصاعد على حد سواءً عن تعليم الأعداد الكبيرة، عن التسرب من التعليم، عن ضعف المناهج، عن قصور في آليات وأدوات التعليم وعدم مسابرة هذه العمليات التعليمية والتربوية لمتطلبات السوق بل وانخفاض مستوى المعلمون، وعدم وجود مراكز تعليمية أو بحثية للتميز مما دعى البعض إلى الاعتماد على القطاع الخاص لتقديم هذه الخدمات سواءً بالنسبة للتعليم العام أو الجامعي الأكاديمي أو المهني مما أوجد نوعاً من الطبقة في التعليم يحكمها القدرة المالية واتسعت الفجوة بين أبناء القادرين وغيرهم من الفقراء وغير القادرين- ولا شك أن تعظيم الناتج القومي سوف يتوقف على ما تخرجه المدارس أو المعاهد أو الجامعات أو مراكز البحث العلمي المتاحة في كل دولة الأمر الذي يحتاج إلى ثورة لتحديث نظم التعليم وآلياته.

رابعاً: نحن نعيش في عصر التكنولوجيا والاتصالات والمعلومات وما تضيفه مراكز البحوث والتكنولوجيا من تطورات علمية انعكست على مسيرة المؤسسات الاقتصادية والخدمية من ناحية وما توفره من سلع وخدمات لرفع مستوى معيشة الناس، ولكنها في نفس الوقت قد يوفر البعض منها آلات الحرب والدمار من ناحية وبرامج الفساد والانحراف من ناحية أخرى حتى أصبحنا نبحث عن وسيلة لإيقاف تيار العنف والتطرف من ناحية أخرى (الموبايل/النت/التشات/الفيس بوك... الخ) والتغيرات في الهيكل الاجتماعي للأسر وما أصابها من خلل وفجوة بين ما هو مفيد وما هو ضار، قضايا تؤثر بشكل أو آخر على تنمية الموارد البشرية من ناحية بل وتنعكس أحياناً سلباً على تعظيم الناتج الوطني أو القومي من ناحية أخرى، إلا إذا أمكن تطويعها لخدمة قضايا التنمية الوطنية.

**خامساً:** نحن نعيش في عصر أو عالم تسود فيه صيحات تنادي بالتمسك بالقيم والأخلاقيات التي دعت إليها الرسائل السماوية وتضمنتها العديد من الدساتير والمواثيق المحلية والدولية، وقام البعض بالحملات لمحاربة الفساد وانحراف الأفراد بل القيادات وأنشئت (منظمات الشفافية) لمتابعة أوجه الفساد والانحراف على مستوى الأفراد والدول والعمل على محاربتها والتقليل من آثارها وتضع الحلول والبرامج التي نضيق بها على المنحرفين واقتراح آليات للثواب والعقاب حتى لا يتساوى الصالحون والفاقدون وأصبحت هناك مجموعة من المعايير لقياس معدلات الفساد والانحراف للدول تنشر سنوياً.

**سادساً:** نحن نعيش في عصر يتحدثون فيه عن حقوق الإنسان والديمقراطية ك مطلب أساسي لتعزيز مسيرة النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ورغم ما صدر من مواثيق لحقوق الإنسان على المستويات المحلية والدولية (الإعلان الدولي لحقوق الإنسان) (الميثاق الأخلاقي للأسرة) (الميثاق الأخلاقي للمؤسسات عابرة القارات)، إلا أنها كثيراً ما تعبر عن نداءات أو شعارات قد لا يقوم المنظرون لها أو الداعون لها بتطبيقها إلا أنها ولا شك من أساسيات تنمية الموارد البشرية لأن المحروم من حقوقه سوف يكون غير قادر على العطاء كما يجب أن يكون وبذلك يفقد المجتمع طاقات بشرية لا شك أن المجتمع في أشد الحاجة لها.

**سابعاً:** نحن نعيش في فترة تثار فيها قضايا أطلق عليها (صراع الحضارات أو صراع الثقافات أو صراع الأديان) وظهرت نتيجة لذلك مجموعة من المدارس الفكرية انتقلت إلى المواطن العادي وأثرت على الوحدة الوطنية وظهرت تيارات دينية كل واحدة منها بأفكارها وتفسيراتها وكان لها تأثيرها على بعض المواطنين، انعكست في النهاية على قدرات الأفراد وعلاقاتهم بعضهم مع بعض أو على الآخر مما قد يؤدي (إلا إذا أوقف هذا التيار الديني غير المستير) إلى نزاعات سوف يكون لها تأثيرها على القدرة الإنتاجية التي تسعى إلى تحقيقها الدول خاصة إذا تحولت بعض هذه التيارات إلى احتضان وسائل العنف الذي يدمر ويقضي على طاقات إنتاجية نحن أحوج ما نكون لها.

**ثامناً:** نحن نعيش في عصر ما زالت القوى الكبرى تتصارع فيه على السيطرة على عجلة قيادة العالم، وحيث يشعر البعض أننا منذ انتهاء الحرب الباردة نعيش في ظل نظام عالمي جديد يتطور يوماً بعد يوم إلى أن أصبح نظاماً للعولمة بموجبه يتم تحرير حركة رؤوس الأموال والتجارة والأفراد ونتاج الملكية الفكرية (دون ضوابط) كما قامت بعض التكتلات الإقليمية التي أخذت تلعب دوراً فاعلاً في إدارة المجتمع الدولي، بل وتكونت مجموعات العشرين والخمسين وكل يوم نسمع في عالمنا عن جديد (الاتحاد من أجل المتوسط) وغيره كثير، ولا شك أن مثل هذه التطورات سوف تؤثر إيجاباً وسلباً على مسيرة التعاون الدولي وخاصة في مجال التنمية البشرية وتعظيم الناتج القومي، وليس أدل على ذلك مما

صاحب الأزمة العالمية المالية والاقتصادية من آثار كان لها خاسرون وربحون والخاسرون هم الأكثر، ونحن نسأل هل تعظيم الناتج القومي هو الهدف النهائي أياً كانت مقوماته أم أننا في حاجة إلى مقاييس للرفاهة الاجتماعية للمواطن لأنه في الحقيقة الإنسان هو الهدف الرئيسي من وراء التنمية وبالتالي هل مقاييس التنمية البشرية التي تصدرها المنظمات الدولية كافية أم أننا في حاجة إلى جديد-نحن نريد أن تكون التنمية من أجل الجماهير عامة والفقراء والمساكين خاصة ولا تكون نتائجها حكراً على الأغنياء حتى يتحقق العدل والسلام في المجتمع.

تاسعاً: إننا نعيش في مجتمعات تختلف أعداد البشر فيها البعض منها تتزايد فيه أعداد السكان بشكل لا تتوفر لهم القدرات المالية أو حتى للدولة لتوفير متطلبات الحياة الكريمة، ودول أخرى قد تكون الزيادة السكانية محدودة أو بالسالب وتحتاج إلى توظيف عمالة من دول شقيقة أو صديقة وما يصاحب ذلك من مشكلات اجتماعية وسياسية تتعلق بطرق التوظيف وحماية المجتمع المحلي من الثقافات والتقاليد الوافدة والتي قد تؤدي في الأجل الطويل إلى ظهور تطورات تؤثر على المجتمعات المستوردة لهذه العمالة، وقد تمكنت بعض الدول على إدماج هذه العمالة الوافدة في المجتمع (كأمريكا) والبعض الآخر يصعب عليها ذلك خاصة إذا كانت العمالة الوافدة مع تنوعها تفوق كثيراً أضعاف مضاعفة للمواطنين المحليين، وقد يكون البعض منها مؤهلاً تأهيلاً أكاديمياً ومهنياً أو مستوى عالي، وقد يشكل الكثير منها العمالة العادية محدودة العطاء، وهذا يستدعي تخطيطاً واعياً للمحافظة على مستويات الأداء وهوية المواطنين بالدولة.

عاشراً: إننا نعيش في عالم تختلف فيه مستويات المعيشة من حيث موازنة الدخل بالنفقات (موازنة الأسرة) من ناحية ووجود فجوة قد تكون محدودة أحياناً أو تتجاوز الحد الأدنى أضعافاً مضاعفة مما يحدث طبقية في المجتمع، تؤثر بطبيعتها على إنجازات القوى العاملة بل أصبحت تثير العديد من القضايا الخاصة بالأجور والمكافآت والبدلات والنصيب في الأرباح.. وهي قضايا تتعلق بالكادر الوظيفي والمالي وتمثل تحدياً قد لا يكون في مقدور الدول مواجهته.

الحادي عشر: لقد ازداد الحديث في الأوساط العلمية والمهنية بل وفي المؤسسات على اختلاف أنواعها حكومية أو خاصة أو أهلية على ضرورة تطبيق نظم الجودة والحوكمة لرفع مستوى الأداء والإنجاز، ولكن وبكل أسف قد نجد أن المناخ السائد في العالم النامي هو الاعتماد على النظم البيروقراطية والموروثات وبالتالي تكون هناك قوى طاردة لكل ما هو جديد ويحتاج الأمر إلى وسائل إقناع وتوير على أهمية تطبيق المفاهيم العلمية الجديدة وتطويرها لخدمة تعظيم الناتج القومي للفرد وللجماعة.

وعلى ضوء هذه العناصر التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على إدارة الموارد البشرية فإن هناك عدد من المشكلات والتحديات التي تواجه القائمين على هذه المهمة خاصة عندما يكون الحديث عن تعزيز الاقتصاد الوطني وتعظيم الناتج الوطني يحتل أولوية في العمل الوطني، وتتلخص في الآتي:-

١- غياب التخطيط العلمي لبيان احتياجات سوق العمل مما يترتب عليه أما فائض في التخصصات أو عجز في بعض الوظائف التي قد تكون استراتيجية وحاكمة... ويعرف ذلك في علم الإدارة «توصيف الوظائف» وبيان اختصاصات كل منها ومسئولياتها، والشروط الواجب توافرها في شاغل كل وظيفة سواء من ناحية المؤهل أو الخبرة أو التمكن من اللغة أو استخدام الحاسبات وكل ما يستجد من تكنولوجيا العصر.

٢- التفاوت بين أجور ودخل العاملين من القاطنين والوافدين من الخارج خاصة مع دخول البنوك الأجنبية والشركات العملاقة التي تفرض جداول للمرتبات والمكافآت والبدلات والحوافز قد لا تتفق مع المستويات السائدة في كل بلد، مما قد يثير قدر من الأحقاد والنزاعات التي كثيراً ما تتحول إلى الإضراب والاحتجاج، والمطالبة بكوادر خاصة ولا بد أن يكون هناك معيار لقياس الفجوة بين أدنى المرتبات وملحقاتها والحد الأعلى، وكم كان الإنفلات في منح القيادات في بعض البنوك والشركات العملاقة في الدول المتقدمة محل نقد بعد انكشاف الأوضاع عندما حدثت الأزمة المالية والاقتصادية العالمية مما استدعى أن يتدخل رؤساء الدول أو مراكز اتخاذ القرار (البنوك المركزية) في الحد من هذا الإنفلات ووضع ضوابط للمنع حتى ولو تتطلب ذلك إلى إصدار قانون يعطي الحق للتدخل في تحديد سياسة الأجور والمكافآت وقد تعرضت مجموعة العشرين الكبرى التي استضافتها مدينة بتسبيرج الأمريكية لقضية أجور كبار المسؤولين بالبنوك وأوصوا بضرورة السيطرة على مرتبات وأجور وبدلات وعمولات مديري البنوك، وكذلك مكافآت التقاعد والمميزات المالية على أن يتم وضع سقف للأجور لا يتم تجاوزه بحيث يتم الربط بين كفاءة الأداء والإنجاز، فضلاً عن التدقيق في مخاطر المعاملات البنكية- ومن ناحية أخرى اتخذ بنك التسويات الدولية ومفوضية المنظمات الدولية للأوراق المالية نفس الاتجاه (وضع ضوابط في إطار تنفيذ الإضافات التي أدخلها بنك التسويات على مقررات بازل، وضرورة الربط بين الحوافز والمكافآت التي تصرف للعاملين بالبنوك مع مستوى العوائد والمخاطر التي يجلبها الموظف أو المسئول بالبنك مع مستوى العوائد والمخاطر التي يجلبها الموظف أو المسئول بالبنك، ولو أننا لا نحبذ تدخل الدولة، إلا أن الانحرافات قد دعت إلى هذا التدخل لإيقاف تيار الإنفلات.

٣- غياب الدراسة العلمية لاحتياجات السوق سواءً في الداخل أو الخارج وبالتالي عدم مواءمة المناهج التعليمية وما يتبعها من عمليات تدريب وتأهيل وتحديث، وهنا يجب التركيز على مساهمة أو مشاركة رجال الأعمال أو القائمون على التوظيف أيضاً كان تخصصهم أو مواقعهم حتى تتحقق الغاية من تعظيم الاستفادة من الطاقات البشرية المتوفرة في كل قطر سواءً كان ذلك من الداخل (الوطنيين) أو من الوافدين من الخارج.

٤- قصور مراكز التدريب والتأهيل والتحديث من حيث تصميم وتقييم البرامج أو توفير المدربون المؤهلون للقيام بما يوكل إليهم من مسؤوليات مع ضرورة توفير الآليات والأجهزة المساعدة التي تمكن من رفع كفاءة العاملين.

٥- غياب نظم للحوافز المادية والمعنوية وإعمال نظام المحاسبة (الثواب والعقاب) حتى يمكن رفع مستوى الأداء والإنجاز.

٦- الحاجة إلى بث روح الفريق في مواقع العمل لأن من المعلوم أنه كثيراً ما يتم التركيز على النجاح الفردي (الأنا) وبقدر ما هو مطلوب إلا أنه كلما توثقت العلاقات بين مجموعات العمل وتوفر المناخ المناسب للعمل كلما تحقق النجاح الكلي.

٧- التركيز على (الثقافة) كعنصر فاعل في تكوين الشخصية العربية، ويتضمن ذلك معرفة الإنسان العربي بكل مقومات التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية لاختلاف الظروف والمناخ التي تطبق مع العلم بأن هذه المنظومة تتطور وتتغير بصفة دائمة.. وهنا نحتاج إلى دور فاعل من أجهزة الإعلام والإعلان بكافة توجهاتها- نحن أحوج ما نكون إلى ثورة حقيقية في هذا المجال لتواكب التطورات التكنولوجية المعاصرة.

٨- تأخر جمع وعرض وتحليل نتائج تقارير التنمية البشرية حتى يمكن الاستفادة منها في الأوقات المناسبة وبحيث يمكن استخدامها في تخطيط البرامج الخاصة بالتنمية بكل فروعها وعلى الأخص فيما يتعلق بالاحتياجات من الموارد البشرية، على أن يكون لحساب الزمن المنتج الأولوية في حساب الناتج القومي.

وعلى أساس هذه المتغيرات والتحديات التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية وغيرها ربما يكون من المناسب أن نستعرض بعض المعايير التي تعبر عن مدى كفاءة القوى العاملة في تعزيز الاقتصاد الوطني من ناحية وتحقيق التكافل والسلام الاجتماعي من ناحية أخرى.

### أولاً : مقياس الإنتاجية للفرد والأسرة والمجتمع:

لا شك أن من أول المقاييس التي أهتم بها المخططون لبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية هو قياس إنتاجية الفرد وتمثل إجمالي الناتج القومي على إجمالي السكان، أو قياس إجمالي الناتج القومي على أعداد القوى البشرية في سن العمل (مشتغلون وعاطلون) أو نسبتها فقط إلى القوى العاملة فقط، وبمتابعة هذه النسبة يتضح مدى التقدم في تعظيم الناتج القومي أو تخلفه هذا مع العلم بأن هذه النسبة لا تعبر عن مدى استفادة المواطنين المباشرة وربما يكون من الأجدى أن تنسب قيمة الناتج لكل قطاع لبيان مدى استفادة المواطن سواءً بشكل مباشر أو بشكل غير مناسب.

### ثانياً : مقياس متوسط دخل الفرد:

وهو يتمثل في قسمة إجمالي الدخل (الأجور وما في حكمها) للقوى العاملة على أعداد القوة العاملة (الشاغلة لموقع في أي وحدة إنتاجية أو خدمية) وفي مقارنة هذا الرقم مع الدخل المفروض تحقيقه من التوظيف بحيث يعطي هذا الرقم دلالة على مدى الإشباع الذي يحققه الفرد مع بيان الفجوة (زيادة ونقصاً) وكثيراً ما يثار الحديث الآن عن اتساع الفجوة بين أدنى الدخل أو أدنى الأجور وأعلىها مما ينعكس على حالة الأفراد من القلق والتوجه إلى الإضراب لتعديل الكوادر (انخفاض مستوى الأجور من ناحية وارتفاع نفقات المعيشة من ناحية أخرى) وظهور فئات من العاملين سواءً في الإدارة العليا أو الوسطى يحصلون على مرتبات ومكافآت وبدلات وحوافز وغيرها تصل في بعض الأحيان إلى الملايين وآخرون

لا يحصلون إلى على القليل بل أقل من القليل، وقد كشفت الأزمة المالية العالمية أخيراً عن مثل هذه التجاوزات التي أصبحت مثار واهتمام المسؤولين عن تخطيط سياسة الأجور وما في حكمها.

### ثالثاً : مقياس معامل التنمية البشرية على مستوى العالم<sup>(١)</sup>:

وهو معيار مركب يضم بياناً عن السكان وأحوالهم الصحية والتعليمية والثقافية، وما يتوفر لها من خدمات كالكهرباء والمياه والصرف الصحي وغيرها وما تولده من ناتج أو دخل قومي بل امتدت أخيراً إلى إدخال عنصر الديمقراطية وحقوق الإنسان وتم ترتيب الدول إلى مجموعات ذات الدخل الأعلى وعددها في الدول العربية ٧ دول وتتركز في دول الفئات أما ذات الدخل المتوسط فيبلغ عددها ١١ دولة، ولم تبقى أي دول عربية ذات دخل متدني وقد تقسم بعض هذه التقارير الدول إلى فئات أربعة:

(١) تقارير التنمية البشرية الدولية أو القطرية.

- ١) تنمية بشرية مرتفعة جداً (٣ دول).
- ٢) تنمية بشرية مرتفعة (٤ دول).
- ٣) تنمية بشرية متوسطة (١٠ دول).
- ٤) تنمية بشرية أخرى (دولتين).

وقد قامت بعض الأقطار العربية بدراسة وطنية امتدت في تحليلها إلى المحافظات وبالتالي بيان المستويات السائدة في كل من هذه المواقع وفي رأينا أن هذا تطور إيجابي يخدم المخططون لبرامج التنمية الوطنية بحيث يتحقق التوازن في توزيع الاستثمارات بين هذه المحافظات حسب أولويات الاحتياجات.

أ- معايير تتعلق بنتائج التحول الاقتصادي، ويتضمن ذلك قياس العناصر التالية:

- قياس مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تنظيم السوق والمنافسة.
- العملة واستقرار الأسعار.
- الملكية الخاصة.
- برنامج الرفاهية.
- الأداء الاقتصادي.
- الاستدامة.

ب- معايير تتعلق بالتحول السياسي، ويتضمن ذلك إجراء قياس لكل العناصر التالية:

- الحكم الرشيد بما يعرف برجل الدولة.
- المشاركة السياسية.
- استقرار المنظمات الديمقراطية.
- الاندماج السياسي والاجتماعي.

ج- معايير تتعلق بالإنجاز الإداري، ويتضمن ذلك قياس العناصر التالية:

- القدرة على القيادة.
- كفاءة الموارد.
- بناء القدرات.
- التعاون الدولي.

ويتم ترتيب الدول حسب هذه المعايير الثلاثة لبيان مدى تقدم الدولة- ويمكن أن توضح نتائج هذه الدراسة فيما أعلنته من ترتيب الدول بقدرتها على تطبيق هذه المعايير التي تختلف عن معايير التنمية البشرية، ويتضح من القائمة المرفقة الخاصة بترتيب الدول العربية تباين درجات التقدم في كل من المحاور الثلاثة، وإذا ما قورنت بنتائج التنمية البشرية سوف نجد مفارقات كبيرة تحتاج إلى دراسة.

### الطريق إلى المستقبل:

ويهمنا في النهاية أن ننوه بأننا في العالم العربي لا نعرف إلى أين ذاهبون في التنمية ، هل سوف نستمر في الاعتماد على النفط والغاز وحدهما في توفير الفائض الذي نستخدمه في التنمية أم أننا أمام تحدي أكبر يتعلق بتوفير الغذاء والطاقة البديلة والخدمات الاجتماعية الضرورية للإنسان العربي وفتح مجالات للعمل وتوسيع قاعدة الملكية حتى لا يكون الاستثمار حكراً على الأغنياء وأصحاب الثروات، نحن نريد التنمية من خلال المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تخلق فرص للعمالة وأخرى لتكوين ما يمكن أن نطلق عليه المستثمر الصغير وهكذا نرى أنه لا بد أن نراعي عندما يتم تعزيز الاقتصاد الوطني البعد الإنساني في التنمية من خلال المشاركة بين الحكومة والقطاع الخاص والقطاع الأهلي بحيث يظلم كل منهم بمسئوليته تجاه المجتمع وخاصة الاجتماعية، وعلى رأس هذه الأولويات مكافحة الفقر والارتقاء بالتعليم والتدريب والتأهيل والتحديث وتقديم الرعاية الاجتماعية، وعلى رأسها الخدمات الصحية، ومحاصرة البطالة عن طريق إيجاد فرص العمل وتحويل الإجراء إلى ملاك وعلى أن يؤخذ في الحسبان عند الحديث عن التنمية البشرية الاهتمام بالأسرة التي تمثل اللبنة الأولى في مسيرة المجتمع والعمل على تمكينها اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً ومراعاة البعد الإنساني في كافة عمليات التنمية.

ولا شك أن تطوير التشريعات الداعمة للأسرة وأفرادها وعلى الأخص فيما يتعلق بالحقوق والواجبات هي في مجموعها تمثل حجر الزاوية في تحقيق مجتمع الكفاية والعدل والسلام ومجتمع يتم فيه احترام آدمية الإنسان، صحة جيدة وعقل راجح ووجدان ينبض بالحياة، وكل ما يوفر له السعادة والاستقرار في الحياة، وإنا بإذن الله تعالى قادرين.

معايير تتعلق بالإنجاز الدوري			مقياس الوضع الاقتصادي والسياسي	معايير تتعلق بنتائج التحول الاقتصادي		معايير تتعلق بنتائج التحول السياسي	
%	الدولة	ترتيب		%	الدولة	%	الدولة
٥,٠٤	الإمارات	٦٠	٦,١٦	٦,٠٧	لبنان	٦,٢٥	لبنان
٤,٨١	الأردن	٦٩	٥,٣٧	٦,٧٩	تونس	٣,٩٥	تونس
٤,٧٧	عمان	٧٢	٥,٣٠	٦,٩٦	عمان	٣,٦٣	عمان
٤,٧٥	تونس	٧٣	٥,٢٣	٧,٠٠	الإمارات	٣,٤٧	الإمارات
٤,٦٦	البحرين	٧٨	٥,٢٠	٦,٣٢	الكويت	٤,٠٨	الكويت
٤,٦	المغرب	٨٠	٥,١٢	٦,٢٥	الأردن	٣,٩٨	الأردن
٤,٥٧	لبنان	٨٣	٤,٨٨	٥,٣٦	مصر	٤,٤	مصر
٤,١٥	مصر	٩٢	٤,٧٢	٥,١٨	الجزائر	٤,٢٧	الجزائر
٣,٩٧	اليمن	٩٤	٤,٦٥	٤,٨٩	المغرب	٤,٤	المغرب
٣,٩٤	الكويت	٩٥	٤,٣٦	٦,٠٠	السعودية	٢,٧٢	السعودية
٣,٨٨	الجزائر	٩٧	٤,٢٤	٥,٥	ليبيا	٢,٨٩	ليبيا
٣,٨١	السعودية	١٠١	٣,٩١	٣,٩٣	اليمن	٣,٩٠	اليمن
٣,١٥	ليبيا	١٠٧	٣,٣٩	٤,١٨	سوريا	٢,٦	سوريا
٢,٨٨	السودان	١١١	٣,٢٨	٣,٢٥	العراق	٢,١٣	السودان
٢,٤٧	سوريا	١١٦	١,٣٦	١,٢٩	الصومال	٣,٣	العراق
١,٠٤	الصومال	١٢٥	٦,٠١	٧,٣٩	البحرين	٤,٦٣	البحرين

المرجع BETELSAMANN TARNFORMATION INDEX-BT 1 2008

## تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٩ م التحرك البشري - صور سريعة واتجاهات

### تنمية بشرية مرتفعة جداً:

٣١ الكويت

٣٢ قطر

٣٥ الإمارات

### تنمية بشرية مرتفعة:

٣٩ البحرين

٥٥ ليبيا

٥٦ عُمان

٥٩ المملكة العربية السعودية

### تنمية بشرية متوسطة:

٩٦ الأردن

٩٧ تونس

١٠٤ الجزائر

١٠٧ سوريا

١٢٣ مصر

١٣٠ المغرب

١٤٠ اليمن

١٥٠ السودان

١٥٥ جيبوتي

### تنمية بشرية منخفضة:

العراق

الصومال

## ثانياً : تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بسوق العمل في دول مجلس التعاون الخليجي

(ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الثاني لتنمية الموارد البشرية  
وتعزيز الاقتصاد الوطني بمسقط، ٢١-٢٣ فبراير ٢٠١٠م)

د. سهيلة محمد عباس

كلية مسقط - سلطنة عُمان

### خلاصة:

يعد التخطيط والتنمية البشرية المنطلق الأساس لدعم وتطوير الاقتصاد، وتوسيع الخيارات أمام الموارد البشرية، وهذا له تأثيراته الايجابية على سوق العمل من خلال تهيئة العرض المناسب من الموارد البشرية للوظائف المتوفرة في سوق العمل.

إن سعي الدول الخليجية لرفع كفاءة موارها البشرية كان حافزا لبناء وتطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية؛ لمواجهة متطلبات سوق العمل المتنامي في ظل اقتصاديات العولمة التي أكدت على التنمية المستدامة.

وعلى الرغم من أهمية التعليم والتدريب فإنه هناك مؤشرات أخرى للتنمية البشرية، من بينها: المؤشرات الصحية، والتنمية المهنية والإعداد المهني بهدف مواكبة المتغيرات التقنية والفنية وأنظمة وتكنولوجيا المعلومات.

يتطلب بناء راس المال البشري في الدول الخليجية ضرورة مواكبة المعايير الدولية في التنمية البشرية، اضافة الى ضرورة متابعة التقدم العلمي والتقني في الدول المتقدمة.ومن ابرز التحديات التي تواجهها استراتيجية تنمية الموارد البشرية الخليجية، التركيز على المواطنين وتوجيههم نحو المهن المنتجة، اضافة الى تنمية المهارات العملية والفنية والانسانية.

وعلى الرغم من ارتفاع إجمالي النفقات على التعليم العالي في الدول الخليجية لازل يواجه صعوبات تتمثل بانخفاض الجودة وضعف الإنتاج البحثي وهذا انعكس على خصائص الخريجين.

إذ يلاحظ بأن قوة العمل تفتقد إلى المهارات المطلوبة من قبل القطاعات الاقتصادية والصناعية أو أنها تفتقد المهارات الضرورية للنمو في ظل الفرص الجديدة لذا فلا بد من التركيز على التنمية البشرية وإصلاحات سوق العمل للتقليل من البطالة لاسيما بين المواطنين الشباب وبصورة عامة يمكن القول بأن هنالك ضعفاً في بعض المؤشرات التعليمية والعلمية المساهمة في بناء وتعزيز اقتصاد المعرفة- لاسيما البحث العلمي- ولا زالت الفرص متاحة أمام معظم الدول الخليجية لامتلاكها بنية تحتية بمستوى يؤهلها للنمو باتجاه مجتمع المعرفة.

### المقدمة :

سعت الدول الاعضاء في مجلس التعاون الخليجي إلى تحديد استراتيجيه تنميه الموارد البشرية بعيده المدى للأعوام من (٢٠٠٠-٢٠٢٥) لتحقيق مسيره تنموية مستدامة ومتكاملة للارتقاء بجوده الحياة وتحقيق قدره ذاتيه للتكيف مع متغيرات القرن الواحد والعشرين . لقد خطت هذه الدول في جميع الاتجاهات نحو ارساء مجتمع المعرفة بدءا بجهود محو الامية وتطوير التعليم الاساس وكذلك الانظمة والمؤسسات التعليمية. وإزاء ذلك كرست هذه الدول مستويات عالية من الاستثمارات في التربية والتعليم والتدريب وكذلك التعليم المهني والفني لتلبية احتياجات سوق العمل من المهارات الفنية والتقنية.

إن التركيز على أهمية اكتساب المعرفة هو حجر الزاوية لتنمية الموارد البشرية كذلك فإن إتاحة الفرصة لتطبيق هذه المعرفة في واقع العمل ما هو إلا ركناً أساسياً من أركان التنمية البشرية إذ أن التنمية البشرية هي محصلة كل من القدرات والفرص المتاحة لتوظيف المعرفة والقدرة المكتسبة من التعليم.

وتلعب السياسة العامة لأية دولة دوراً رئيسياً في إرساء دعائم النظام التعليمي من خلال ضمان التعليم للجميع وتغيير الاتجاهات والسلوكيات الاجتماعية تجاه المعرفة و توفير الحوافز وتمكين القطاع الخاص للمساهمة في التعليم والتدريب وفق الإستراتيجية الوطنية والإقليمية.

ونظراً إلى أن التعليم في أبعاده المتنوعة عملية شمولية فهو مسؤولية جماعية تضم الحكومة، والعائلة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والتربويين كذلك، كما وأن التعليم بهدف تنمية الموارد البشرية يتضمن الأبعاد الآتية:

١- التعليم لتعزيز القدرة الشاملة والشخصية الاجتماعية.

٢- التعليم لكيفية تطبيق المعرفة المكتسبة، من خلال التركيز على المهارات السلوكية التي يتطلبها العمل كالقدرة على التفاعل والاتصال وبناء علاقات إنسانية في واقع العمل إضافة إلى القدرة على التكيف مع التغييرات في عالم العمل والحياة الاجتماعية.

يركز البحث الحالي على دور التعليم في تحقيق أهداف التنمية البشرية واهمية التخطيط الإستراتيجي للنظام التعليمي بجميع مستوياته في ردف سوق العمل بالمهارات المطلوبة، إذ تتطلب الخطة الإستراتيجية تحديد أهداف النظام تحديداً دقيقاً سواء كانت أهداف عامة أم تشغيلية فالأهداف العامة للنظام التعليمي تتمحور في تعزيز الجهود المجتمعية المعتمدة على التفاعل بين جميع المؤسسات بضمنها العائلة والمؤسسات الحكومية وقطاعات الأعمال ومنظمات الخدمة المدنية. تساهم الجهود الجمعية في ضمانة ترابط وتماسك المدخلات والعمليات والمخرجات للنظام التعليمي من جهة وبناء روابط قوية بين هذا النظام التعليمي وحاجات التطوير الإنتاجي وخدمة المجتمع.

أما الأهداف التشغيلية Operational Objectives فهي الأهداف الإجرائية للنظام التعليمي والتي تركز على حل مشكلة البطالة الناجمة عن نقص مؤهلات الخريجين وضعف العلاقة بين سوق العمل والمؤسسات التعليمية.

يركز البحث الحالي على المفاهيم المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، وتحليل العلاقة بين كل من مفهوم التنمية البشرية ونمو سوق العمل.

### مشكلة البحث وأهميتها:

تهدف الخطط الإستراتيجية لتنمية لموارد البشرية الى تحقيق البيئة المواتية للأعمال وتطوير سوق العمل بما يتوافق مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية الداخلية منها والخارجية. وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى تأثير ظاهرة العولمة والانفتاح وما يصاحبها من تأثيرات على سوق العمل للدول الخليجية، فالاستثمارات الأجنبية وما يصاحبها من تطور تكنولوجي وإنتاجي تتطلب مستوى مرتفع من المهارات قد لا يتوفر لدى المواطنين في هذه الدول مما يستدعي الاعتماد على القوى العاملة الوافدة وزيادة معدلات البطالة ما لم تعتمد هذه الدول على إستراتيجية فاعلة لتنمية الموارد البشرية لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة.

ويشير مفهوم تنمية الموارد البشرية الى الاستثمارات المتراكمة في التعليم والتدريب والصحة التي تؤدي الى ربط إنتاجية الأفراد في سوق العمل وكذلك في النشاطات الاجتماعية. ويشير كل من لاروش وروجري (Laroche, and Ruggeri, 1999) الى ان رأس المال البشري هو التراكم في المعرفة والمهارات المكتسبة خلال حياة الفرد اذ ان هذه المهارات يمكن اكتسابها من البرامج التعليمية وبما يتوافق مع متطلبات سوق العمل.

ويتحدد سوق العمل بمجموعة من المكونات التي تشكل منظومة من القوى العاملة والانظمة والتشريعات والسياسات المتعلقة بها كسياسة تشغيل العمالة الوطنية واستيراد العمالة الاجنبية وسياسة الموازنة بين العرض والطلب على المهارات بمستوياتها المختلفة اضافة الى ذلك سياسات وأنظمة التعليم والتدريب التي تهيء الفرصة امام الباحثين عن عمل من جهة وتساهم في تعزيز القدرات والمهارات التشغيلية للعاملين بما ينعكس على تنمية وتطوير القدرة المؤسسية للاقتصاد والمجتمع (الدوسري، ٢٠٠١).

ويشكل عرض العمل، والطلب عليه المكونات الرئيسيان في سوق العمل، اذ يشير عرض العمل الى الأفراد من الفئة العمرية (١٥) (64) - والذين لديهم رغبة وقدرة على العمل وتعد التغييرات في عرض العمل من حيث العدد والخبرة والتنوع في المهارات والقدرات والمعارف من بين العوامل الرئيسية المؤثرة على نمو وتطور سوق العمل، اذ ان التباينات في هذه الخصائص تحدد خصائص سوق العمل لأية دولة. كما وإن تشكيلة القوى العاملة من حيث العمر والنوع والجنسية تحدد المسارات المستقبلية للنشاطات الاقتصادية والنمو الإقتصادي من خلال تحقيق التنافسية المرتكزة على جودة ومرونة اليد العاملة الماهرة إذ تزود ثقافة المبادرة الفردية المؤسسات المستدامة بقاعدة متينة من خلال تدريب وتشغيل القوى الوطنية واستحداث وظائف جديدة. وإذا ما تفحصنا التشكيلة الهيكلية لسوق العمل لدول مجلس التعاون نلاحظ بأن حجم العمل الأجنبي فيها بدأ بالإرتفاع، إذ وصل في السنوات الاخيرة إلى (١٤) مليون عامل جلهم من شبه القارة الهندية وتشكل العمالة الأجنبية ما لا يقل عن ٤٠٪ من إجمالي السكان في كل من المملكة العربية السعودية ومملكة البحرين و٨٦٪ من إجمالي السكان في دولة الإمارات العربية المتحدة وتصل إلى حدها الأدنى في سلطنة عمان نسبة ٢٤٪ من إجمالي السكان (النجار، ٢٠٠٨).

إن ارتفاع العمالة الأجنبية نسبة الى العمالة الوطنية تستدعي وضع السياسات العامة والخاصة واتخاذ القرارات المرتبطة بتنمية رأس المال البشري الوطني. إذ أن التنمية الحقيقية تقوم على التطوير المركز للقدرات والمهارات والتطوير المهني للفرد من خلال التعليم والتدريب. إذ إن إكساب الأفراد المهارات الضرورية للعمل يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية وينعكس ذلك على المجتمع ولذلك ظهر اتجاه معاصر يؤكد على إن التنمية الشاملة وتنمية سوق العمل لا بد وأن تبدأ بالتنمية البشرية التي تعد كقاعدة اساسية تتكون من ذوي التاهيل العالي من المواطنين الذين يساهموا في تحقيق النمو الإقتصادي.

ومن الأهداف التي لا بد وأن تضطلع بها الدول الحليجية الوصول الى التنافسية في الأداء، اذ ان الدول التي تمتلك موارد مادية وفيرة يمكنها الارتقاء إلى مصاف الدول المتقدمة إذا ما تم بناء

المؤسسات ووضع السياسات السليمة لسوق العمل من خلال التركيز على بناء المورد البشري القادر على استثمار الموارد المادية بكفاءة بما يكفل ارتفاع الانتاجية سواء على مستوى الفرد او على مستوى المؤسسات المجتمعية. و يشير مفهوم التنافسية إلى مجموعة من المؤسسات والسياسات والعناصر المعيارية المحددة من قبل المنظمات الدولية كالامم المتحدة والبنك الدولي و التي تحدد مستوى إنتاجية بلد ما (GCR, 2008).

وهذا يدعو إلى التأكيد على إنتاجية العمل كمحرك للتنمية الاقتصادية والإجتماعية المستدامة. إذ تشير الإحصاءات في دول مجلس التعاون إلى إن النسبة الكبيرة من العمالة الوافدة هي من فئة العمالة غير الماهرة مما أدى إلى إنخفاض معدلات الانتاجية بدول المجلس بحوالي ٢٠-٣٥٪ (ديتو، ٢٠٠٨).

إن الحد من ظاهرة إنخفاض إنتاجية العمل تتطلب سياسات عملية لتحسين الطلب على الموارد البشرية لإدماج أعداد متزايدة من الشباب الداخلين لأول مرة الى سوق العمل الخليجي من خلال برامج التدريب والتعليم لرفع المهارة. كذلك لا بد من العمل على تكوين وظائف متوافقة مع التطور العلمي والتقني فالقدرة لوحدها غير كافية ما لم يتم تكوين وظائف تناسب مؤهلات وقابليات هؤلاء الشباب الجدد، إذ تشير تقديرات بعض بيوت الخبرة الإستشارية العالمية إلى الحاجة إلى (٢, ٤) مليون وظيفة جديدة لمواطني دول مجلس التعاون بحلول عام ٢٠١٥. (Al Kibisi and Schubert, 2007).

ويحتل عرض الموارد البشرية في سوق العمل أهمية مماثلة وموازية للطلب على الموارد البشرية لاسيما عرض العمالة الوطنية للإستفادة من طاقاتها وتحسين فرص مشاركة المرأة في قوة العمل.

وتشير إحصاءات سوق العمل في الدول الخليجية إلى أعداد لا يستهان بها من الباحثين عن عمل او العاطلين عن العمل حيث هنالك مشكلتان أساسيتان، الأولى تتمثل بزيادة عدد الإناث العاطلات عن العمل في معظم دول مجلس التعاون. ففي مملكة البحرين ووفق التقرير الإحصائي الشهري حول مستحقي الإعانة بنظام التأمين ضد التعطل فإن نسبة الإناث العاطلات ٨, ٨٤٪ وإجمالي عدد العاملين ٢٩٩, ٥ عاملا، كما يشير برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة في الكويت إلى أن نسبة البطالة بين الإناث ٢, ٦٣٪ من إجمالي القوى العاملة ٩, ٥٤٤ عاملا، في حين أشارت النشرة الشهرية عن مؤشرات سوق العمل الصادرة عن وزارة القوى العاملة في سلطنة عمان (٢٠٠٨) إلى إن إجمالي الباحثين عن عمل ٦, ٢٨٠ عاملا.

## جدول (١)

أعداد الباحثين عن عمل في الدول الخليجية بالإستناد على آخر مصادر رسمية(\*)

الدولة	إناث	ذكور	الإجمالي	نسبة الإناث	المصدر
البحرين	٤,٤٧١	٨٢٨	٥,٢٩٩	٨٤,٤	التقرير الإحصائي الشهري حول مستحقي الإعانة بنظام التأمين ضد التعطل لشهر أكتوبر ٢٠٠٨
الكويت	٦,٠٢٨	٣,٥١٦	٩,٥٤٤	٦٣,٢	برنامج إعادة هيكلة القوى العاملة والجهاز التنفيذي للدولة
عمان			٦,٢٨٠	٠,٠	النشرة الشهرية عن مؤشرات سوق العمل - أبريل ٢٠٠٨ - وزارة القوى العاملة - سلطنة عمان.
قطر	١,٣٤٨	٧٠١	٢,٠٤٩	٦٥,٨	مسح القوى العاملة بالعينة أكتوبر ٢٠٠٧
السعودية	١٦٣,٧٨٩	٢٣٦,٢٣٠	٤٠٠,٠١٩	٤٠,٩	بحث القوى العاملة لعام ١٣٢٩هـ-٢٠٠٨- الدورة الأولى - مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات - المملكة العربية السعودية.
الإمارات	٩,٠٥٤	٢,٧٦٩	١١,٨٢٣	٧٦,٦	هيئة تنمية وتوظيف الموارد البشرية الوطنية «تنمية»
الإجمالي	١٨٤,٦٩٠	٢٤٣,٢١٦	٥٣٤,٠١٤		

(\*) (ديتو، ٢٠٠٨، ص١٤).

تشير البيانات أعلاه إلى أن البطالة تتركز بين الشباب وهذا الواقع يبرز تحدياً كبيراً يتلخص في كيفية إدماج أعداد متزايدة من الشباب والإناث في الوظائف المتوفرة. إن بطالة الشباب في دول المجلس هي بطالة إناث- شباب، إضافة إلى أن وضع الأجور المتدني في القطاع الخاص قد يولد في المستقبل القريب مشكلة زنقص التشغيل بوصفها المشكلة الأساسية التي من الممكن أن تحتل مكان الصدارة من اهتمام المجتمع. إذ تتطلب معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الفئة العمرية (١٥-٤٥) إدماج العمالة الوطنية في سوق العمل من خلال التأكيد على نوعية المخرجات مع التركيز على البرامج

الدراسية والتخصصات التي تخدم التنمية الاقتصادية والاجتماعية المساهمة في بناء سياسات وإستراتيجيات لتحقيق الجودة في التعليم بمختلف مستوياته والتركيز على بناء موارد بشرية تمتلك القدرة المهنية والنفسية الموائمة لخطة التنمية الشاملة (اقتصادية واجتماعية)، إذ لم يعد موضوع تنمية الموارد البشرية من الموضوعات المحلية التي تتحدد بمتطلبات المجتمع الواحد وبمعزل عن البيئة الخارجية بل أصبحت هذه القضية عالمية الطابع. لقد أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالقوى العاملة التي تمتلك قدرات ومهارات تنافسية ليس في حدود البلد الواحد وإنما في الاسواق العالمية.

لقد أدت الدعوة إلى العولمة إلى إنفتاح الأسواق العالمية بعضها على بعض، بحيث أصبح التنافس على الكفاءات البشرية وانتقال العمالة من السهولة التي قد تعتبر تحدياً امام القوى العاملة منخفضة المهارة. لهذا نجد أن الكثير من دول العالم الثالث تعاني إشكالية عدم قدرة القوى البشرية فيها على التنافس في سوق العمل المحلية مما أدى إلى بطالة القوى العاملة الوطنية بسبب غياب التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تلك الدول (مدكور، ١٩٩٨). ولذلك لا بد من اجراء التعديلات المتواصلة على الخطة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية مع الاخذ بنظر الإعتبار التطورات التكنولوجية ومتطلبات الاسواق المحلية والعالمية من المهارات والقدرات.

### اهداف البحث:

استنادا على ماورد اعلاه فان البحث الحالي يهدف الى:

- ١- تحديد مضامين ومكونات تنمية الموارد البشرية المؤثرة على سوق العمل .
- ٢- تحليل اهم مؤشرات التنمية البشرية لدول مجلس التعاون الخليجي.
- ٣- تحليل العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ونمو سوق العمل لدول مجلس التعاون الخليجي وفق المؤشرات المرتبطة بالمهارات التي يوفرها النظام التعليمي الى سوق العمل.

### التنمية المستدامة للموارد البشرية Human Capital Sustainability :

احتل موضوع تنمية الموارد البشرية حيزاً واسعاً من الأفكار والتطبيقات الإدارية والاقتصادية والاجتماعية نظراً لكون المورد البشري من بين أهم عوامل النجاح على مستوى الأقتصاد الكلي والجزئي في جميع المجتمعات.

تتضمن التنمية البشرية بعدين: البعد الأول يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل الحياة لتنمية قدرات الإنسان، طاقاته البدنية، العقلية، النفسية، الإجتماعية، المهارية، الروحانية، أما البعد الثاني لتنمية الموارد البشرية ينطوي على عملية استثمار الموارد والمدخلات والأنشطة الإقتصادية بشكل عقلاني لتوليد الثروة وتنمية الإنتاجية من خلال تطوير الهياكل والبنية المؤسسية التي تتيح المشاركة والإنفتاح بمختلف القدرات والطاقات البشرية.

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات. كما يقصد بتنمية الموارد البشرية تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات المتجددة عن طبيعة أعمالهم وإحداث تغيير إيجابي في إتجاهاتهم وسلوكهم. إن هذه القدرات والمهارات المتراكمة لدى الأفراد تحدد قيمة العنصر البشري بإعتباره رأسمالا فكريا يمتلك مقومات التطور المعرفي والمهارات اللازمة في البيئة التنافسية والمتغيرة.

تتمثل قدرة المؤسسات على التنافس في ظل العولة في امكانياتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري فهو المورد الإستراتيجي في العملية الإنتاجية، الذي يساهم في تطوير جميع عناصر الإنتاج إضافة إلى التطوير التكنولوجي الذي هو وليد الفكر البشري.

عليه فإن تبنى إستراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولة، أصبح أمراً ضرورياً، إن لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة، وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمؤسسات وأنظمة إدارتها، والتقنية الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية إحتياجات المستقبل.

أمام هذه التحديات لابد من دراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة وإستراتيجية واقعية طموحة وشمولية للدولة تركز على متطلبات الموارد البشرية من التعليم والتدريب، لتلبية إحتياجات سوق العمل من القوى العاملة المتخصصة والإستجابة للتطورات التقنية المتسارعة وبناء موارد بشرية قادرة على التعامل في سوق مفتوح يتسم بالتقلب من خلال مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة التي يحتاجها سوق العمل وقبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات مختلفة ومناطق جديدة.

وهذا الاتجاه يؤكد المفهوم الإقتصادي الإداري للتنمية والذي يركز على تطوير القدرات المهنية الخاصة للفرد بإعتباره الثروة الحقيقية للشعوب. ويركز المفهوم المعرفي للتنمية على تطوير الموارد البشرية بالتعليم والتدريب بهدف تنمية المجتمع. أي أن التنمية الحقيقية تكون بالإستثمار في تطوير

وتنمية الإنسان والذي بدوره يقوم بتنمية مجتمعه من خلال القدرات والفرص الاجتماعية التي يوفرها الاستثمار البشري. (UNDP, 2002) ومن أجل ذلك ظهر تيار فكري يدعو لإعادة النظر في خطط التنمية الشاملة للدول على أساس أن هذه الخطط التنموية تصمم بحيث يكون الهدف الأساس هو التنمية البشرية بالمقام الأول وإن التطور المادي والاقتصادي والصناعي يأتي بعد بناء قاعدة عريضة من ذوي التأهيل العالي من المواطنين (Al-Dosary, 1991).

وتأسيساً على ذلك يعد التدريب من أكثر الإستراتيجيات شيوعاً وقبولاً لدى كثير من المتخصصين و الممارسين في مجال تنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يحتل مكانة بارزة ومتقدمة في إدارة القوى البشرية في ظل المنافسة الإقتصادية وتأثيرات العولة على مختلف المستويات المحلية والدولية. كما أضحي التدريب عنصراً أساسياً يرفد مختلف قطاعات العمل والإنتاج بالقوى العاملة المدربة والمساهمة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والمؤسسات.

وفي ١٩٨٠ ظهر مفهوم الإستدامة Sustainability من قبل مجموعة من خبراء البيئة والمنظمات التي تهتم بالموارد الطبيعية وأنظمة البيئة وتأثيراتها على المورد البشري وإستمراريته في العمل والإنتاج. ومن ثم بدأ التركيز على التنمية المستدامة إذ حدد ريد (Read, 1996) مفهوم التنمية المستدامة وفق العبارة الآتية:

Improving the quality of human life within the carrying capacity of supporting ecosystems

إذ يشير مفهوم التنمية المستدامة وفق رأي ريد إلى التحسينات الحاصلة في حياة الافراد وتمكينها من خلال زيادة قدرتها على دعم وتعزيز الأنظمة المختلفة في البيئة المادية المحيطة بها.

ولذلك تتطلب التنمية المستدامة التركيز على المتغيرات الإقتصادية والبيئية والإجتماعية المؤثرة والمساهمة في تحسين حياة المورد البشري.

وتتعاظم أهمية التدريب لتنمية وتطوير الموارد البشرية الوطنية في دول مجلس التعاون الخليجي وذلك لمعالجة التداعيات السلبية المتوقعة على سوق العمل المحلي وخاصة ما يتعلق منها بسياسات وبرامج توظيف الوطائف.

فالتنمية الحقيقية كمؤشر للرفي البشري أو الحضاري تكمن في مدى نمو الجانب المعرفي والخبراتي للإنسان، ولذلك فإننا نجد أن كثيراً من المنظمات الدولية حالياً قد إعتمدت أسلوباً حديثاً لقياس نمو

الدول. إن أحدث مؤشر للتنمية إعدته هيئة الأمم المتحدة في عام ١٩٩٠ هو مؤشر التنمية البشرية (HDI) (Human Development Indicator). والذي يعتمد بشكل رئيسي على الحالة التعليمية أو المستوى التعليمي للشرائح السكانية بالدول حسب معيار معين (UNDP, 1990). وقد ظهرت بعد ذلك أساليب أخرى متعددة لقياس التنمية في دول العالم من قبل بعض المنظمات الدولية ذات الأهداف الخاصة وغير الرسمية تعتمد بشكل رئيس على عدد من المميزات البشرية منها الحالة التعليمية ومستوى المعرفة والحالة الاجتماعية والأسرية وغيرها من الخصائص السكانية الأخرى.

وتدل التجارب الدولية في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية على أن الثروة الحقيقية لأية دولة تتمثل في مواردها البشرية والمهارات الإنتاجية للقوى العاملة فيها التي أصبحت تسمى برأس المال البشري.

### التنمية المهنية للموارد البشرية:

تفرض التغيرات التكنولوجية في القرن الحادي والعشرين ضرورة الاعتماد على قوى عاملة متعلمة واستمرار وتواصل التعليم مدى الحياة لتمكين القوى العاملة من الإستجابة والتكيف مع التغيرات التي يواجهها سوق العمل.

ويساهم مفهوم اقتصاد المعرفة Knowledge Economy في تغيير طريقة عمل الأفراد وذلك من خلال رفع مستويات المرونة في الطلب على العاملين الشباب الذي يعكس تعدد وتنوع المهارات والقابليات مع إتمالية تغيير متطلبات العمل والحاجة لإنجاز المهام من قبل فرق يمكن تنظيمها وبنائها لإنجاز مشروعات ومهام محددة (Krumboltz, & Worthington, 1999).

ولذلك فإن الأعمال المستقبلية سواء في القطاع العام أو الخاص ستكون مرتكزة على التخطيط لمشروعات الاعمال التطويرية Project-based Work وبناء فرق العمل المتوافقة في الكفاءة والخبرة لإنجاز متطلبات المشروع.

كما وتشير بعض الدراسات إلى أن كفاءة معدلات التشغيل قد لا تقاس وفق عدد العاملين أو إجمالي عدد العاطلين عن العمل وإنما يتم القياس بناءً على الفئة العمرية للأفراد أو النوع الاجتماعي (ذكر او انثى) الذي تكون عاطلة عن العمل وفي أية مهنة تكون هنالك بطالة أو يكون هنالك نقص في المهارات. ولذلك ينتقل المفهوم من البطالة العلنية إلى البطالة المقنعة أو الضعف في التشغيل Unemployment إلى Uderemployment وهذا يدعو إلى ضرورة الربط بين سوق العمل والمعلومات المهنية والمؤشرات المهنية لسوق العمل التي لا بد وأن يستفيد منها الطلبة والباحثين عن العمل.

ويعد برنامج التوجيه المهني من بين أهم البرامج التي تساعد كلا الفئتين (الطلبة والباحثين عن عمل) في إختيار البرامج التعليمية والتدريبية وكذلك العمل الذي يتوافق مع حاجاتهم ومع متطلبات سوق العمل من المهارات إذ أن برامج الإعداد والتنمية المهنية تساعد الأفراد في إختياراتهم المهنية بعد التخرج من الدراسة الثانوية وما بعدها. (Jarvis, 2003)

ويشير فروشل (Froeschle, 2003) إلى أنه لا بد وأن يهيء برنامج التنمية والتوجيه المهني المعلومات التالية التي تمثل مهارات يحتاجها الطلبة لزيادة ثقتهم في قدراتهم على بناء حياتهم بشكل سليم. هذه المهارات هي:

- ١- مهارات معرفة الذات والدوافع والتفضيلات.
  - ٢- مهارات معرفة الخيارات وكيفية تأهيلهم للتعلم والعمل المناسبين.
  - ٣- مهارات التكيف أي مهارات التعامل بجودة مع التغيير.
  - ٤- إحترام الذات و السيطرة على عدم التأكد في بيئة العمل والمستقبل المهني.
- هذه المهارات المهنية يصعب تعلمها من خلال المنشورات ولذلك لا بد من تقديم الدعم للموارد البشرية في عملية التعلم من خلال برامج إدارة المهنة. (Froeschle, 2003)

ولا بد أن يأخذ برنامج التنمية المهنية بنظر الإعتبار التغيرات التكنولوجية، إذ أن هذه التغيرات تؤدي إلى تغيير متطلبات المهارات، إذ لم تعد قيمة الأعمال بعناوينها المهنية وإنما بالقيم والمهارات التي يتم إكتسابها من خلال البرامج التعليمية والتدريبية المنظمة ولذلك فإن البناء الفاعل للمهنة لا بد أن يكون خطوة بخطوة بإتجاه التعليم والمهارة التي يكتسبها الأفراد لضمان العمل والكسب الأفضل. وهذا ما أكدت عليه بعض الإحصاءات التي أشارت إلى أن الطلبة الذين لا يتجاوز تحصيلهم الدراسي الدراسة الثانوية كانت نسبة البطالة بينهم أكثر من ١٨٪ مقارنة ب ٧٪ من حملة الشهادة الجامعية (Statistics Canada, 2001).

كما تشير بعض الإحصاءات العالمية في الموارد البشرية إلى أن السنوات القادمة ستطلب مستويات تعليمية أعلى، إذ أن المهن التي تتطلب أقل من التعليم الثانوي لاتزيد عن ٦٪ من فرص العمل الجديدة في حين أن أكثر من ٧٠٪ من الوظائف الجديدة سوف تتطلب كحد أدنى تعليم أعلى من الثانوية (HRDEC, 2002).

وبالإمكان الاستنتاج بأن التنمية المهنية لا بد أن تركز على النشاطات التي تزيد من قدرة الأفراد للمشاركة الفاعلة في العمل مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم وإستثمار قدراتهم.

ويتطلب بناء إستراتيجية للتنمية المهنية تحديد مؤشرات أساسية على المستوى الوطني لمساعدة الأفراد ليكونوا مواطنين صالحين ولهم القدرة على التكيف مع التغييرات المستمرة في أسواق العمل والحفاظ على الموازنة بين أدوار العمل والحياة الشخصية ولذلك فإن حجر الزاوية في إدارة المهنة هي المبادئ الخمسة الآتية:

- ١- معرفة الذات وتقويم القدرات.
- ٢- التركيز على الرحلات والسفر لتنمية التصورات الحضارية وبناء مهارة الانفتاح على الثقافات.
- ٣- التكيف للتغيير لأهميته في جلب الكثير من الفرص التطويرية على مستوى العمل والحياة المهنية.
- ٤- التعلم مدى الحياة.
- ٥- بناء عناصر التكامل في الشخصية.

ونظراً لأهمية التنمية المهنية في بناء وتخطيط الموارد البشرية فإن خطط التنمية الشاملة في الدول الخليجية أولت أهمية كبرى للموارد البشرية من خلال الدعم المتواصل للتعليم بمختلف مستوياته وكذلك التعليم التقني والتدريب إذ يساهم التعليم في إستقرار الأفراد وإحساسهم بالأمان إضافة إلى كونه الوسيلة الأساسية للدخول إلى سوق العمل والحصول على العمل المناسب وزيادة قدرة الأفراد على مواجهة التحديات والخلق والإبداع.

من كل ذلك يتضح بأن المصدر الأكثر ديمومة للتنمية المستدامة هو رأس المال البشري، إذ أن التنمية ثلاثية الأبعاد: مواد، مؤسسات، رأس المال البشري. علماً بأن المواد والمؤسسات يخلقها رأس المال البشري المدرب.

### تنمية الموارد البشرية في الدول الخليجية:

مرت منطقة الخليج العربي بمجموعة من المتغيرات والتحولت الإقتصادية والإجتماعية والثقافية المتلاحقة. هذه التغيرات تطلبت من المسؤولين فيها ضرورة وضع إستراتيجيات وسياسات لتنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع هذه التحولات السريعة، إذ يعد مؤشر تنمية الموارد البشرية من المؤشرات التي إعتدتها هيئة الأمم المتحدة في سنة ١٩٩٠، وذلك بالتركيز على المستوى التعليمي للفئات السكانية (UNDP, 1990).

وركز الفصل الخامس من الإتفاقية الإقتصادية لدول مجلس التعاون الخليجي على موضوع تنمية الموارد البشرية على المحاور الآتية:

- ١- الإستراتيجية السكانية ضمن المادة الثالثة عشر من الإتفاقية.
- ٢- محو الأمية والزامية التعليم الاساسي ضمن المادة الرابعة عشر.
- ٣- التعليم ضمن المادة الخامسة عشر.
- ٤- توطين القوى العاملة ضمن المادة السادسة عشر.
- ٥- زيادة مساهمة الأيدي العاملة الوطنية وتدريبها ضمن المادة السابعة عشرة.
- ٦- التركيز على البحث العلمي واستخدام البحوث العلمية لتحقيق التنمية البشرية.

لقد حققت الدول الخليجية إنجازات كبيرة خلال العقود الثلاث الأخيرة في مجال تنمية الموارد البشرية آخذة بنظر الاعتبار إرتفاع معدلات النمو السكاني وما يترتب عليه من الحاجة إلى توفير الخدمات التعليمية والربط بين التنمية الإقتصادية والتنمية البشرية بإعتبار أن عنصر العمل من العناصر الرئيسية للمنشآت الإقتصادية (الإنتاجية والخدمية) (الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، ٢٠٠٦) .

### دور التعليم في تنمية الموارد البشرية:

ينصرف مفهوم التعليم في محتواه وعناصره وأهدافه إلى النشاطات والخبرات التي تساهم في حدوث تأثيرات بنويوه على الخصائص الفكرية والسلوكية للأفراد من خلال عملية نقل المعرفة وتشكيلها وترسيخ المهارات والقيم الاجتماعية من جيل إلى آخر. (Yousif, Abdil Wahid, 2009)

تعتمد عملية نقل المعرفة وتداولها وتشكيلها وبناء المهارات والقيم على المؤسسات والمعاهد العلمية والمعلمين الذين يمثلوا قادة التعليم في هذه المؤسسات إذ أن المؤسسات العلمية من الممكن أن تكون قيادتها الأكاديمية ذات أهميه موازية إلى القيادات الإدارية كما وان جودة المؤسسة العلمية وعملية التعليم تركزت على درجه جوده البرامج الدراسية ومدى توافقها مع خطط للتنمية الشاملة للمجتمع.

ونظرا للتغير المتسارع في العلوم والتكنولوجيا وكذلك في البيئة الاقتصادية والاجتماعية فلا بد من تغييرات موازية للتعليم وأنظمته لكي يؤدي دوره ولذلك ففي ظل هذه التغيرات اتجهت العديد بل معظم دول العالم نحو تغيير أنظمتها التعليمية إذ خطت بعض هذه الدول خطوات واضحة ومتقدمه وبعضها لازال يخطو خطوات وثيدة تؤشر بل تشير إلى الفجوة الواضحة بين كل من الدول المتقدمة والدول النامية في المخرجات التعليمية وخزين المعرفة ورأس المال البشري.

لذلك من الممكن الاستنتاج بأن التعليم يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي الذي ينعكس بدوره على الدخل الفردي ويحقق العدالة الاجتماعية.

### مؤشرات التعليم في الدول الخليجية:

بدأت الدول الخليجية تركز على الاستثمار في مجال التعليم في منتصف سبعينيات القرن الماضي، إذ احتلت المصروفات على التعليم الأسبقية بهدف إتاحة الفرصة لأكبر عدد من أفراد المجتمع للانضمام إلى المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية.

لقد ساهمت المصروفات إلى انتشار الأنظمة والمؤسسات التعليمية إذ تم تأسيس العديد من المدارس لمختلف مستويات التعليم فيها وكذلك الجامعات والكليات إضافة إلى معاهد ومؤسسات التدريب المهني. لقد ركزت الدولة الخليجية جهودها على تحقيق هدف التعليم للجميع.

وفي التسعينات من القرن الماضي تم وضع خطط تنموية واسعة من قبل جميع الدول الخليجية كان من بين أهم مكوناتها وأولوياتها التعليم كأساس للتنمية البشرية ولذلك فإن تنفيذ هذه الخطط تطلب زيادة في النفقات التعليمية إذ أن النفقات التعليمية تعد واحدة من مؤشرات التعليم التي تساهم في التنمية البشرية والجدول الآتي يوضح التطور الحاصل في النفقات العامة في التعليم.

#### جدول (٢)

معدل نمو النفقات العامة على التعليم للفترة من (١٩٧٥-٢٠٠٥)

كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي

الدولة	١٩٨٤-١٩٧٥	١٩٩٤-١٩٨٥	٢٠٠٢-١٩٩٥	٢٠٠٥-٢٠٠٢
البحرين	٣,٣	٤,١	٣,٦	٥,١
الكويت	٤,١	٧,١	٦,٣	١٢,٧
عمان	٢,١	٣,٦	٣,٩	٢٤,٢
قطر	٣,٦	٤,٠	-	-
السعودية	٦,٧	٧,٢	٦,٣	٢٧,٦
الإمارات	١,٣	٢,٠	١,٧	٢٧,٤

المصدر: Sochat, Sharon (2008), pp 53

يتضح من الجدول السابق بأن أعلى دولة خليجية في النفقات التعليمية كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي هي المملكة العربية السعودية، وإن أغلب الدول الخليجية ارتفعت فيها النفقات التعليمية في الأعوام (٢٠٠٢-٢٠٠٥) لاسيما الإمارات العربية المتحدة، ويشير ارتفاع النفقات إلى الاستثمار الواسع في مجال التعليم.

### مؤشرات جودة التعليم في الدول الخليجية :

لقد حدد تقرير التنافسية العلمي للعام ٢٠٠٩-٢٠١٠ جودة التعليم في الدول الخليجية من بين ١٣٣ دولة في العالم كالتالي:

### مؤشر جودة النظام التعليمي :

يعد مؤشر جودة النظام التعليمي في أي بلد واحداً من المؤشرات المعتمدة عالمياً ويقصد بالجودة ضمن هذا المؤشر هو درجة تلبية النظام التعليمي لحاجات الاقتصاد التنافسي.

### جدول (٣) مؤشر الجودة

الدولة	جودة التعليم الابتدائي		جودة النظام التعليمي		جودة تعليم العلوم والرياضيات		جودة المدارس وكيالات التعليم الإداري		توفر الإنترنت في المدارس		توفر الخدمات التدريسية والبحوث التخصصية	
	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠٠٨	٢٠٠٩	٢٠٠٨
البحرين	٥,٨	٧	٥,٥	١٠	٦,١	٣	٥,٨	٨	٥,٨	١٥	٤,٢	٥٢
الكويت	٥,٢	١٩	٤,٩	٢٠	٥,١	٢٠	٥,١	٢٢	٥,٣	٢٦	٥,٠	٢١
عمان	٤,٢	٥٠	٤,٢	٤٠	٤,٣	٥٤	٤,٦	٤١	٥,٢	٢٨	٣,٤	١٠٣
قطر	٤,١	٥٤	٣,٨	٥٤	٣,٩	٧١	٣,٤	١١٠	٤,٣	٤٨	٣,٥	٩٤
السعودية	٣,٥	٧١	٣,٧	٦٠	٣,٧	٧٦	٣,٦	٩٨	٣,٥	٦٩	٤,٦	٤٢
الإمارات	٣,٢	٨٨	٣,٣	٨١	٣,٥	٨٩	٣,٦	٩٨	٣,٤	٧٩	٣,٨	٨٠
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2008, 2009.  
The Global Competitive Report 2009-2010, 2009 World Economic Report.

■ يلاحظ من الجدول السابق بأن قطر احتلت المرتبة الأولى في جودة التعليم الابتدائي وتليها الإمارات بينما كانت الكويت قد احتلت المرتبة الأخيرة.

■ كذلك احتلت قطر المرتبة الأولى في جودة النظام التعليمي وتليها الإمارات وكانت الكويت قد احتلت المرتبة الأخيرة.

■ احتلت قطر مرتبة متقدمة في جودة تدريس العلوم والرياضيات ضمن جميع دول العالم (١٣٣) دولة وكان أدنى ترتيب للكويت إذ احتلت الترتيب (٨٩).

### التعليم العالي ودوره في سوق العمل الخليجي:

يتضمن نظام التعليم العالي ثلاثة عناصر:

١- المعاهد والمؤسسات التعليمية سواء في القطاع العام او الخاص وفيما إذا كانت ربحية أم غير ربحية أم أكاديمية أو مهنية وسواء كانت للتعليم الأولي أو العالي أو التعليم التقليدي أم الإلكتروني وهذه تتضمن أيضاً الكليات والطلبة والموارد المادية والرؤيا والرسالة والخطط الإستراتيجية.

٢- المنظمات التي ترتبط مباشرة في التمويل والإدارة أو تشغيل مؤسسات التعليم العالي سواء المجالس في القطاع العام أم الخاص.

٣- القواعد الرسمية وغير الرسمية التي توجه السلوك المؤسساتي والأفراد والتفاعلات بين الأطراف المختلفة المرتبطة بالتعليم العالي.

سعت معظم الدول الخليجية إلى تطوير التعليم العالي بصورة عامة والتعليم العالي الخاص بصورة خاصة ليأخذ دوره في عملية التنمية البشرية جنباً إلى جنب مع الجامعات والكليات الحكومية فضلاً عن أن الدول الخليجية أولت اهتماماً كبيراً بالتعليم العالي الخاص انطلاقاً من أهمية اقتصاد السوق والتكامل بين الاتجاه نحو اقتصاد السوق في هذه الدول وبين مؤسسات التعليم العالي الخاص التي تستغل بمظلة اقتصاد السوق لتحقيق المزايا التنافسية في الإطار العلمي والمعرفي.

### مؤشرات التعليم العالي في الدول الخليجية :

من أهم مؤشرات تطور ونمو التعليم العالي في الدول الخليجية الزيادة المطردة في التمويل وميزانية التعليم العالي لغرض مواجهة التطور في المجتمع ولإرساء دعائم اقتصاد المعرفة إذ يوضح الجدول الآتي النفقات الإجمالية على التعليم العالي

## جدول (٤)

## الإنفاق على التعليم العالي في الدول الخليجية لسنة ٢٠٠٦

الدولة	الإنفاق العام٪ من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي	الإنفاق ٪ من الناتج المحلي الإجمالي	الإنفاق ٪ من إجمالي الإنفاق الحكومي	إجمالي الإنفاق على مؤسسات التعليم العالي٪ من الناتج المحلي	الإنفاق على التعليم العالي٪ من إجمالي الإنفاق على التعليم
الكويت ٢٠٠٦	٧٩,٨	٣,٦	١٢,٩	١,٢	٣٢,٦
عمان ٢٠٠٥	١٤,٠	٤,٠	٣١,١	٠,٣	-
قطر ٢٠٠٥	٤٢,٨	٣,٣	١٩,٦	٠,٤	١٣,٣
السعودية ٢٠٠٤	-	٦,٨	٢٧,٦	-	-
الإمارات	٢٧,٢	١,٤	٢٨,٣	٠,٤	٢٧,٦
	(٢٠٠٣)	(٢٠٠٥)	(٢٠٠٥)	(٢٠٠٤)	(٢٠٠٥)

المصدر: الموقع الشبكي لمعهد إحصاءات التعليم التابع لليونسكو - مايو ٢٠٠٩

بيانات البحرين واليمن غير متوفرة وفق بيانات المصدر

تشير الأرقام الواردة أعلاه إلى زيادة مطردة في إجمالي النفقات على التعليم العالي في الدول الخليجية الأولى إذ احتلت كل من عمان والإمارات والسعودية مراتب متقدمة من الإنفاق على التعليم العالي من إجمالي الإنفاق الحكومي وتصدرت الكويت المرتبة الأولى في الإنفاق على التعليم العالي من الإنفاق الإجمالي على التعليم.

ومن بين أهم جوانب الإنفاق على التعليم العالي تأسيس وفتح مؤسسات تعليمية (جامعات وكليات) حكومية وخاصة بتخصصات متنوعة هذا إلى جانب الأساليب الأخرى في التعليم كالتعليم عن بعد مع زيادة معدلات الاستثمار في التعليم العالي الخاص، والجدول الآتي يوضح تطور عدد الجامعات في الدول الخليجية

## الجدول (٥)

تطور عدد الجامعات في الدول الخليجية للأعوام (١٩٧٣-٢٠٠٨)

الدولة	١٩٧٣			١٩٨٣			٢٠٠٣			٢٠٠٨		
	إجمالي	خاص	حكومي	إجمالي	خاص	حكومي	إجمالي	خاص	حكومي	إجمالي	خاص	حكومي
البحرين	-	-	-	٢	-	٢	٢	-	٢	٢	١٣	١٥
الكويت	١	-	١	١	-	١	٢	٢	١	٥	٦	
عمان	-	-	-	١	-	١	١	١	١	٤	٥	
قطر	١	-	١	١	-	١	١	-	١	٥	٦	
السعودية	٤	-	٤	٧	-	٧	٨	-	٨	٧	٢٨	
الإمارات	-	-	-	١	-	١	٢	٥	٢	١٦	١٨	
إجمالي	٦	-	٦	١٣	-	١٣	١٥	٨	٢٣	٥٠	٧٨	

المصدر: (١) التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق / محيازيون ٢٠٠٥

(٢) بيانات متفرقة في المواقع الإلكترونية لوزارة التعليم العالي والدول الخليجية

وكان للاتفاقيات التجارية بين المؤسسات الأكاديمية دوراً كبيراً في نمو التعليم العالي وإتاحة الفرصة لحركة الطلبة والبرامج التعليمية وكذلك المؤسسات التعليمية عبر الحدود الجغرافية، إذ ساهمت الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات (GATS) لمنظمة التجارة الدولية (WTO) في تسهيل تجارة الخدمات التعليمية، كما عقدت معظم دول مجلس التعاون الخليجي اتفاقيات علمية مع الجامعات الأوروبية والأمريكية المانحة لخدمات التعليم، بعض هذه الاتفاقيات أتاحت الفرصة للارتباط العلمي بتلك الجامعات والكليات أو التواجد في تلك الدول وبعضها الآخر ارتبطت علمياً وأكاديمياً بالجامعات والكليات الخاصة، إذ أن قطاع التعليم الخاص أخذ يحتل دوراً كبيراً في تنمية الموارد البشرية في المجتمع الخليجي. (UNESCO, 2004)

إن تنامي دور القطاع الخاص في التعليم العالي لا يلغي أو يقلل من دور الحكومات في تحديد سياسات

التعليم العالي وضمان جودته والتأكيد على إنجاز أهدافه ووظائفه وفق الرؤية الاستراتيجية المحددة لتنمية الموارد البشرية. ولذلك فإن الحكومات في الدول الخليجية متمثلة بوزارات التعليم العالي كان لها دورها في دعم مؤسسات التعليم العالي الخاص ووضع الضوابط والمعايير المتوافقة مع اتجاهات أصحاب المصالح من الطلبة وسوق العمل والمجتمع.

أما فيما يتعلق بمؤشر اقتصاد المعرفة فأن الدول الخليجية الأعضاء بمكتب التربية العربي كانت حصتها منخفضة في اقتصاد المعرفة.

### جدول (٦)

#### مؤشر اقتصاد المعرفة للدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي لسنة ٢٠٠٦

معدل الدول	الإمارات	السعودية	قطر	عمان	الكويت	البحرين	الدولة
٤,٨	١,٦	٨,٣	٣,٦	٤,٦	٦,١	-	المصرفات العامة على التعليم (% من الناتج المحلي الإجمالي)
-	-	-	-	-	٠,١٩	-	مجموع المصرفات على البحث والتطوير (% من الناتج المحلي الإجمالي)
٣٨,١٧	-	-	-	٣,٧٥	٧٢,٥٩	-	الباحثون في البحث والتطوير/ لكل مليون
٥١,٦٣	٤٥,٥٨	٢٧,٢٥	٣٣,٦٢	٣٨,٧٤	١١٢,٩٧	٤٤,٢١	المقالات العلمية والفنية/ لكل مليون
٠,٥٠	٠,٧٠	٠,٦٥	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٦٣	٠,٠٠	براءات الاختراع المطبقة/ لكل مليون
٢٣,٩٥	٣٤,٦٦	٢٥,٤٣	٢٢,٠٥	٧,٤٨	٢٠,٩٢	٣٣,١٧	المقيدين في التعليم العالي
١٧٥,٣٧١	١١٩,٩٠	٣٤٠,١٠	٢١٤,٩٠	٤٠,٢٠	١٧٣,٤٠	١٦٣,٧٠	عدد أجهزة الكمبيوتر/ لكل ١٠٠٠٠ شخص
١٩٥٠,٠٩	٣١٨٥,٠٠	٦٣٦,٤٦	٢٦٦٥,٥٩	٨٣٤,٧٥	٢٣١٢,١٤	٢٠٦٦,٥٩	مستخدمي الإنترنت/ لكل ١٠٠٠٠ شخص

Source: World Economic Forum (2006). Global Competitiveness Report 2006/2007.

يلاحظ من الجدول أعلاه إلى أن العديد من المتغيرات المرتبطة باقتصاد المعرفة غير ملائمة لتعزيز اقتصاد المعرفة إذ أن مجموع المصروفات على البحث والتطوير كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي منخفضة كما إن الإنتاجية البحثية منخفضة أيضا ومع ذلك فإن الكثير من الجهود تبذل في معظم الدول الخليجية لمواجهة التحديات العلمية والتكنولوجية من خلال التركيز على بلورة إستراتيجية للتعليم العالي والبحث العلمي مواكبة المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية.

كذلك فإن بناء أنظمة الابتكارات المعرفية والعلمية ذات أهمية ولا بد من أن تتبناها جميع الدول الأعضاء بمكتب التربية العربي، إضافة إلى التركيز على أهمية دور القطاع الخاص في البحث والتطوير (UNDP, 2003)

### الاستنتاجات والتوصيات :

من اهم الاستنتاجات التي من الممكن الخروج بها من البحث الحالي الاتي:

١- ساهم النمو المتسارع في العوائد النفطية لمعظم الدول الخليجية في توجيه انتباه صانعي القرار والمعنيين بالتطور والتقدم إلى أهمية وضع استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية في مجتمعاتها بما يتوافق مع متطلبات التنمية الشاملة ولكن مما سبق تحليله من مؤشرات يمكن الاستنتاج بان عدم تكامل مكونات استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مع متطلبات سوق العمل ساهم في عدم التوافق بين متطلبات التنمية البشرية والواقع الحالي، إذ أن التراكم والنمو في رأس المال البشري المطلوب في سوق العمل الخليجي لا يتناسب مع معدلات النمو الاقتصادي لاسيما القوى العاملة الوطنية التي لا بد وأن تكون لها مساهمتها المباشرة في تعجيل النمو الاقتصادي الذي يساهم في تحسين المدخولات وتقليل معدلات البطالة.

كما أن ضعف الارتباط بين العوامل التي تعتبر أساس وعمود إستراتيجية التنمية لأي مجتمع كالتعليم و التدريب أدى إلى الفصل الواضح وعدم الترابط بين التعليم وسوق العمل إذ ان التخطيط التعليمي والعلمي من المتطلبات الضرورية لبناء المعرفة والمهارة المطلوبة في سوق العمل الخليجي (Shediac, and Others, 2008).

٢ ارتفاع النفقات العامة على التعليم بمختلف مستوياته ما هو إلا دلالة واضحة في اتجاه هذه الدول نحو الاستثمار في التعليم الذي يعد من أهم مؤشرات التنمية البشرية.

٣- ارتفاع مستوى الإنفاق على التعليم العالي في معظم الدول الخليجية بحيث ساهم الإنفاق المرتفع

في استحداث جامعات وكليات خاصة إلى جانب الجامعات والكليات الحكومية بحيث ازداد عدد الجامعات الحكومية إلى (٣٥) جامعة و(٦٣) جامعة خاصة في سنة ٢٠٠٨، هذا إلى جانب العديد من الكليات الخاصة والكليات التقنية والفنية.

٤- انخفاض معدل الابتكار في جميع الدول الخليجية عدا الإمارات والبحرين مما يشير إلى القصور في رأس المال المعرفي ووجود فجوة معرفية قد يمتد أثرها إلى المستقبل إن لم يتم معالجتها من خلال التركيز على البحوث والدراسات العلمية وجودة مؤسسات البحث العلمي. كما وأن عدد العلماء والباحثين لا زال دون مستوى الطموح مع انخفاض في براءات الاختراع.

٥- رغم النمو في عدد الجامعات والكليات الخاصة فإن قدرتها الاستيعابية لا زالت منخفضة لصغر حجمها وتدني نسبة الملتحقين فيها بسبب ارتفاع أجورها التي تقف عائقاً أمام شرائح كثيرة من الأفراد الراغبين في مواصلة دراستهم من الالتحاق في التعليم العالي.

٦- افتقار البرامج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي إلى الجودة مما أدى إلى عدم توافق مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل وضعف في مساهمة هذه المخرجات في تلبية متطلبات التنمية.

### التوصيات:

بناءً على ما تقدم من استنتاجات لا بد من تقديم التوصيات الآتية:

١- ضرورة تطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بما يتوافق مع التحديات الداخلية والخارجية لسوق العمل لاسيما التحديات التكنولوجية والعلمية وتحديات العولمة التي لها تأثيراتها المباشرة على حاجات سوق العمل الخليجي على أن تكون هذه الإستراتيجية متكاملة لجميع الدول الخليجية (الدول الأعضاء في مجلس التعاون الاقتصادي). كما ولا بد من تحديد أولويات المهن والوظائف الضرورية وتصنيفاتها ومتطلباتها من المهارات وبما يتوافق مع النمو الاقتصادي والاجتماعي وعلى غرار نظام التصنيف الدولي للمهن.

٢- بناء شراكة بين كل من القطاع العام والخاص من جهة والمؤسسات التعليمية من الجهة الأخرى لتحديد الحاجات المستقبلية للقوى العاملة وسد الفجوة في المهارات في كل مهنة أو وظيفة. يتركز محور الشراكة على ضرورة اندماج جميع الأطراف في عملية التنمية البشرية وتحديد متطلبات سوق العمل من المهارات مع تحديد الفجوة المهارية، إذ أن سوق العمل الخليجي في حاجة إلى مهارات بمستويات مختلفة ومتنوعة لدعم النمو الاقتصادي لاسيما المهارات التقنية والهندسية والرياضية، إضافة إلى

مهارات اللغة الإنكليزية التي أصبح لها دورها الواضح في جميع المؤسسات الاقتصادية باعتبارها لغة المال والأعمال ولغة التفاعل بين الحضارات المختلفة في ظل تطور العولمة وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها، ودخول الاستثمارات الأجنبية إلى معظم الأسواق الخليجية.

٣- تبني سياسات فاعلة لتوجيه وإدارة سوق العمل الخليجي إذ تتركز سياسات إدارة سوق العمل الخليجي على خلق الوظائف من خلال سد الفجوة المعرفية والمهارية والفجوة في القدرات Knowledge Gap, Skills Gap and Capacity Gap. تتطلب سياسات خلق الوظائف تشخيص شمولي لفرص العمل الحالية والتغييرات في البنى الاقتصادية والاجتماعية.

٤- تفعيل دور التعليم الجامعي بما يتفق مع احتياجات التقدم العلمي والتقني وذلك من خلال السياسات الآتية:

أ- ربط مخرجات مؤسسات التعليم العالي باحتياجات سوق العمل مع تفعيل الجوانب التنظيمية في التعليم من خلال بناء آليات الشراكة بين القطاعات الاقتصادية المختلفة وقطاع التعليم العالي لتعميق الإدراك والتفكير العلمي والتقني للطلبة وتنمية أسس ومنهجية البحث العلمي، وكذلك إشراك القطاعات الاستشارية في تقييم وتطوير برامج تعليم العلوم والتقنية.

ب- توسيع الطاقة الاستيعابية للمؤسسات التعليمية في المجالات العلمية والتقنية مع زيادة نسبة قبول الطلبة فيها مقارنة بالتخصصات الإنسانية والاجتماعية.

ج- التوسع في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني كماً ونوعاً لتلبية احتياجات سوق العمل وتحقيق الاكتفاء الذاتي من مختلف المهارات والتخصصات الفنية والمهنية.

٥- تطوير قدرات البحث العلمي على المستوى الوطني وكذلك على المستوى القومي (الدول الخليجية) لتلبية احتياجات المجتمع ومتطلبات التنمية المستدامة وذلك من خلال:

تطوير او استحداث وحدات مركزية للبحث والتطوير العلمي على مستوى كل دولة خليجية، يتم تحديد إستراتيجية عمل هذه الوحدات بموجب الإستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية ويتمثل دور هذه الوحدات المركزية في وضع إستراتيجية وطنية للبحث العلمي وبالتعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكذلك وحدات البحث والتطوير في القطاعين الحكومي والخاص.

٦- تطوير التعاون العلمي والتقني على مستوى الدول الخليجية وذلك من خلال:

أ- التكامل العلمي والتقني من خلال تتبع التطور الحاصل في المجالات العلمية والتنمية عالمياً ومحلياً وإيجاد السياسات المناسبة للتركيز على المجالات البحثية ذات الأهمية لهذه الدول.

ب- تعزيز التعاون العلمي بين العلماء والباحثين في جميع الدول الخليجية ونظرائهم في الدول المتقدمة.

ج- بناء آليات لنقل وتداول نتائج البحوث العلمية والتطوير التقني بين الدول الخليجية وتطبيق هذه النتائج على القطاعات ذات الصلة بالموضوعات البحثية وبجهود من قبل لجان مشتركة من جميع الدول الخليجية.

د- دعم وتطوير قواعد المعلومات العلمية والتقنية المشتركة بين الدول الخليجية وتسهيل الوصول إليها من خلال تطوير تقنيات المعلومات وتحسين كفاءة نظم المعلومات المعتمدة لأغراض البحث العلمي والتطوير.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

■ الدوسري، عادل (٢٠٠٨). الحاجة إلى إستراتيجية عليا للتدريب بالمملكة. ورقة عمل مقدمة إلى مجلة أكاديمية الفيصل العالمية.

■ ديتو، محمد (٢٠٠٨). نحو أسواق عمل منتجة ومستدامة في دول مجلس التعاون الخليجي - أبرز التحديات. ورقة عمل مقدمة من منظمة العمل العربية إلى المنتدى العربي للتنمية والتشغيل، الدوحة ١٥ - ١٦ ٢٠٠٨.

■ زيتون، محيا (٢٠٠٥). التعليم في الوطن العربي في ظل العولمة وثقافة السوق.

■ الغرفة التجارية والصناعية بالرياض (٢٠٠٦). الإدارة العامة للبحوث والتدريب والمعلومات / مركز البحوث والدراسات تجربة الغرفة التجارية والصناعية بالرياض في تفعيل التعاون بين قطاعي التعليم والأعمال. ورقة عمل مقدمة إلى المنتدى الرابع لمثلي الجامعات وقطاع التعليم العام ورؤساء الغرفة التجارية الصناعية بدول الخليج العربي الذي ينظمه مكتب التربية العربي لدول الخليج، الكويت ٢٠-٢٢ محرم ١٤٢١ الموافق ٢٤-٢٦ ابريل ٢٠٠٦.

■ مدكور، علي احمد (١٩٩٨). العولة والتحديات التربوية. مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة، العدد التاسع.

■ الموقع الشبكي لمعهد إحصاءات التعليم التابع لليونسكو - مايو (٢٠٠٩).

■ النجار، باقر (٢٠٠٨). تنقلات الأيدي العاملة بين البلاد العربية: الفرص والإمكانيات. ورقة عمل مقدمة من منظمة العمل العربية إلى المنتدى العربي للتنمية والتشغيل: الدوحة، ١٥-١٦ ت٢.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- \* AL Kibisi, G., Bonkert, C., and Schubert, J. (2007). Getting labor policy to work in the gulf, The McKinsey Quarterly. Page 23.
- \* Al-Dosary, A.S. (1991). Towards The Reduction of Foreign Workers in Saudi Arabia, UMI, Ann Arbor, pp. 21.
- \* Froeschle, Richard (2003). Cost of Market Indecision. The Economic Effects of Insufficient Career Information, Texas Workforce Commission, Career Development Resources. Austin, TX. U.S.A.
- \* GCR (2008-2009). The Global Competitiveness Report, World Economic Forum.p3
- \* HRDEC (2002). Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadian.
- \* Jarvis, P.S. (2003). Career Management Paradigm Shift: Prosperity for Citizens Windfalls for Governments. Unpublished paper, Ottawa, Ontario, Canada
- \* Krumboltz, J.O., & Worthington, R.L. (1999). The School to Work Transition from a Learning Theory Perspective. The Career Development Quarterly, 47, 312-325
- \* Laroche, M.M., and Ruggeri, (1999). On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge- Based Economy Context. Canadian Public Policy, 7 (1), 87-100

- \* Read, D. (1996). Structural Adjustments. The Environment & Sustainable Development (Earth Scan).
- \* Shediac. Richerd, and others (2008), Keeping up with Economic Cycles Rethinking Labor Market Strategy in the GCC booze & co.
- \* Shochat, S. (2008). The Gulf Cooperation Council Economies. Diversification and Reform: An Introduction, Kuwait.
- \* Statistics Canada (2001). Labour Force Survey Human Resources Development Canada, 2002, Knowledge Matters: Skills and Learning for Canadian.
- \* The Global Competitive Report (2009-2010). World Economic Report.
- \* UNDP (1990). Human Development Report; United Nations Development Programmed, Oxford University Press, New York.
- \* UNDP (2002). Arab fund for economical social development. The Arab human development report. UN: USA.
- \* UNDP (2003). Arab Human Development Report: Building a Knowledge Society. United Nation Publications, New York.
- \* UNESCO (2004). Higher Education in Globalized Society. UNESCO Education position paper, France
- \* World Economic Forum (2006). Global Competitiveness Report 2006/2007.
- \* World Economic Forum, Executive Opinion Survey (2008).
- \* Yousif, A, Wahid. (2009). The State and Development of Adult Learning and Education in the Arab States: Regional Synthesis Report. UNESCO Institute for Lifelong Learning, Germany.



## ثالثاً : تقرير عن المؤتمر العربي الثاني لتنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني

مسقط ٢١-٢٣ فبراير ٢٠١٠م

إعداد : سامية بنت حمدان الطائية  
محاضرة أولى في معهد الإدارة العامة بمسقط

بالتعاون بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان تم عقد المؤتمر العربي الثاني لتنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني بمقر المعهد في مسقط أيام الأحد والإثنين والثلاثاء بتاريخ ٦، ٧، ٨ ربيع الأول ١٤٣١هـ الموافق ٢١، ٢٢، ٢٣ فبراير ٢٠١٠م.

وقد افتتح المؤتمر تحت رعاية معالي أحمد بن عبد النبي مكي وزير الاقتصاد الوطني نائب رئيس مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة المشرف على وزارة المالية وبحضور معالي الشيخ محمد بن عبد الله الحارثي وزير الخدمة المدنية رئيس مجلس إدارة معهد الإدارة العامة، ومعالي الدكتور عبدالعزيز حجازي رئيس وزراء مصر الأسبق وسعادة السيد سالم بن مسلم البوسعيدي وكيل وزارة الخدمة المدنية للتطوير الإداري والدكتور بسمان الفيصل مستشار المنظمة ومنسق عام المؤتمر.

وشارك في المؤتمر أكثر من (٢٠٠) باحث ومتخصص من (١٨) دولة عربية هي السلطنة (الدولة المضيئة)، السعودية، الإمارات، قطر، البحرين، الكويت، ليبيا، سوريا، فلسطين، الأردن، الجزائر، العراق، مصر، السودان، بالإضافة إلى الجهات الحكومية وشركات القطاع الخاص.

ويستهدف المؤتمر القيادات الإدارية من مديري العموم بوحدة الجهاز الإداري للدولة والمديرين التنفيذيين بمؤسسات القطاع الخاص ومديري الموارد البشرية والمديرين المختصين بالتخطيط والشؤون المالية والشؤون القانونية بالقطاعين العام والخاص، ويتضمن المؤتمر تقديم أكثر من (٢٠) ورقة عمل وتجارب الدول المشاركة والبحوث العلمية الناجحة.

### أهداف المؤتمر:

- تسليط الضوء على أهمية تنمية وتدريب الموارد البشرية ودورها في التنمية المستدامة.
- بيان طبيعة المشكلات والمعوقات التي تواجه الجهود الوطنية لتنمية الموارد البشرية.
- عرض ومناقشة مؤشرات ومعايير تخطيط وقياس التنمية البشرية.
- عرض الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لخطط تنمية الموارد البشرية وأساليب تقييم فعاليتها وكفاءتها .
- عرض ومناقشة الاتجاهات المعاصرة والحديثة لتنمية وتدريب الموارد البشرية بالتركيز على تأثيرات التطورات التكنولوجية وإقامة متطلبات الجودة .
- مناقشة آليات تأسيس عمليات تنمية وتدريب الموارد البشرية دستورياً وقانونياً وتطبيقياً.

### محاور المؤتمر:

#### المحور الأول: تنمية وتدريب الموارد البشرية - اتجاهات وأبعاد

- الإطار العملي لأهداف وآليات تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- مشكلات ومحددات تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- الإدارة الإستراتيجية لتنمية وتدريب الموارد البشرية.
- الإتجاهات المعاصرة والحديثة لتنمية وتدريب الموارد البشرية.
- التكنولوجيا وتنمية وتدريب الموارد البشرية.
- الجودة وتنمية وتدريب الموارد البشرية.
- عالمية إعداد وتأهيل وتنمية الموارد البشرية.
- الأبعاد الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية لتنمية الموارد البشرية.

#### المحور الثاني: تخطيط الموارد البشرية- توجهات وخيارات

- مفهوم وأهمية تخطيط تنمية الموارد البشرية.
- متغيرات التخطيط للموارد البشرية.
- أساليب ومراحل التحليل لتخطيط تنمية الموارد البشرية.
- فجوات بناء وتكوين الموارد البشرية معرفياً ومهارياً.

- تدبير وتوظيف الموارد البشرية.
- توطين الموارد البشرية.
- إنتاجية الموارد البشرية.
- نظم معلومات تخطيط الموارد البشرية.

### المحور الثالث: اقتصاديات الموارد البشرية

- التكامل بين السياسات الإقتصادية والإجتماعية وسياسات تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- إقامة المنظومات الوطنية لتنمية وتدريب الموارد البشرية.
- تمويل الإنفاق على خطط تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- مشكلات التشغيل وسوق العمل والبطالة و خطط تنمية وتدريب الموارد البشرية.
- الإستثمار في التعليم والتدريب والتعلم - إلتزام وطني ومؤسسي.

### فعاليات المؤتمر:

أولاً : أوراق عمل اليوم الأول الأحد ٢١/٢/٢٠١٠م

الورقة الأولى:

رؤية تحليلية لآفاق التنمية البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني

إعداد وتقديم: أ.د. عبدالعزيز حجازي

رئيس وزراء مصر الأسبق

استعرضت الورقة موضوع تنمية الموارد البشرية وعلاقته بتعزيز الاقتصاد الوطني وأهميته الخاصة لهذا الموضوع في كافة الدوائر العلمية والمهنية والسياسة بل لا يكاد يعقد مؤتمر محلي أو إقليمي أو دولي يناقش قضية التنمية المستدامة إلا ويكون الحديث عنه ودوره في خدمة المجتمع بما يقدمه من جهد وطاقه سواء لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بكل أنواعها وأشكالها.

وتشير الورقة بالرغم من اختلاف المناهج الاقتصادية والاجتماعية والسياسة لأي مجتمع إلا ويكون الإنسان أحد العناصر المهمة في منظومة النمو والتقدم أو عنصر معوقاً للتنمية بكافة أنواعها. ومدعاة للتخلف سواء كان التحدث عن اقتصاديات الدول المتقدمة أو النامية فإن العنصر البشري يمثل مركزاً

متقدماً في معادلة التوازن الكلي للاقتصاد الوطني لأن الإنسان هو الذي ينتج ويستورد من ناحية وهو الذي يستهلك ويصدر ويستثمر من ناحية أخرى، كلما حقق الإنسان كفاءة في استخدام هذه العناصر كلما حدث التقدم والعكس صحيح.

### الورقة الثانية:

## الحفاظ على رأس المال الفكري واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعزيزاً للاقتصاد الوطني.

إعداد وتقديم: أ. براق كمال النعيمي

محاضر - معهد الإدارة العامة - سلطنة عُمان

ركزت الورقة على أهمية وجود رأس المال الفكري كحقيقة مستهدفة ينبغي على الجميع الحفاظ عليها على اعتبار أنه يمثل أكثر الموجودات قيمة (معنوية، اقتصادية، وفنية) وهو أحد الموارد البشرية التي لا تنضب بل تزداد عطاءً كلما وفرت له وسائل الاهتمام والتحفز، لذا فكثير من الدول الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً وهو الحفاظ على رؤوس أموالها البشرية عموماً والفكرية خصوصاً.

وكما ينبغي لإدارة الموارد البشرية كإدارة متخصصة في شؤون التوظيف وتنظيم وتطوير العاملين أن تحافظ على رأس المال الفكري بدورها من خلال تبني إستراتيجية استثماره وتحقيق طموحاته ورفع روحه المعنوية التي تزيد من ولائه وانتماءه ووضع السياسات الكفيلة التي تفعل قواعد ونظم الخدمة التي تتحكم في رسم خط مساره الوظيفي بالشكل الذي يحقق له أفضل عائد مادي ومعنوي فيشجعه على الابتكار والإبداع، لذا ينصح دوماً أن يكون الدعم والإسناد اللازم من قبل متخذي القرار المركزي في الدولة لتوفير الدعم التشريعي القانوني المؤسسي ولتحقيق ذلك تقدم الورقة عدد من المقترحات الداعمة لهذا التوجه والتي تتلخص فيما يلي:

- ١ - على الدول والأقطار العربية والخليجية إصدار قانون مركزي لعودة الكفاءات العربية العاملة في الخارج.
- ٢ - إعادة النظر بقوانين الخدمة المدنية واللوائح الصادرة مع التركيز على أهمية الكيف دون الكم.
- ٣ - توحيد سلم خاص للدرجات الوظيفية بالعناوين التخصصية والأجر.
- ٤ - اعتماد نظام الجدارة بدل سلم الدرجات وتطبيقه حصرياً.
- ٥ - رفع سقف الإعمار وجعله مفتوحاً للعقول والمواهب والكفاءات.

٦ - مراجعة سياسات التشغيل وإعطاء الأولوية لتشغيل أبناء الوطن والدول العربية ثم العمالة الأجنبية.

٧- إعطاء الصلاحيات (القانونية والفنية والإدارية) لدوائر الموارد البشرية لتفعيل وظائفها التطويرية بما يحقق العدالة التنظيمية لذوي رؤوس الأموال الفكرية.

### الورقة الثالثة:

#### حتمية التكامل في استثمار وتنمية الموارد البشرية في العالم العربي

إعداد وتقديم: د. لطفي كمال عزاز

محاضر - جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان

تناولت الورقة حتمية التكامل في استثمار وتنمية الموارد البشرية في العالم العربي، واستغلالاً للقواسم المشتركة لمواجهة التكتلات السياسية والاقتصادية المعاصرة تؤكد على ضرورة التكامل الاقتصادي العربي القائم على المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة من خلال تحليل الواقع الحالي للموارد البشرية العربية مع التركيز على مشكلة البطالة باعتبارها أهم المعضلات التي تواجه الموارد البشرية العربية.

وأهم ما توصلت إليه هذه الورقة هو انخفاض نسبة العمالة العربية من إجمالي العمالة الوافدة في البلاد العربية المستقبلية للعمالة الوافدة مما يوفر إمكانية رفع هذه النسبة بإحلال العمالة العربية محل العمالة غير العربية تدريجياً بما يصب في اتجاه التكامل الاقتصادي من خلال الموارد البشرية المتاحة وتقليل البطالة في الحفاظ على الهوية العربية والإسلامية.

كما عرضت الورقة أهم الاتفاقيات العربية القائمة الخاصة بالتكامل الاقتصادي والتي تثبت توافر الرغبة لدى الدول العربية في تحقيق التكامل الاقتصادي.

وتختتم الورقة بعرض لأهم التوصيات اللازمة لتحقيق التكامل الاقتصادي العربي بصفة خاصة في مجال الموارد البشرية، أما كيف الوصول إلى التكامل الاقتصادي والإجابة على هذا السؤال.

١ - إصلاح التعليم.

٢ - تدريب وتأهيل الموارد البشرية.

٣ - تسهيل وتنسيق التنمية الاقتصادية.

٤ - إنشاء بورصة العمل العربية.

- ٥ - إحلل العمالة العربية محل العمالة غير العربية.  
٦ - حرية حركة العمالة العربية بين الدول العربية.

### الورقة الرابعة:

#### تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بسوق العمل في دول مجلس التعاون الخليجي.

إعداد وتقديم: د. سهيلة محمد عباس

كلية مسقط - سلطنة عُمان

تناولت الورقة موضوع التخطيط والتنمية البشرية باعتباره المنطلق الأساسي لدعم وتطوير الاقتصاد وتوسيع الخيارات أمام الموارد البشرية، وهذا له تأثيراته الإيجابية على سوق العمل من خلال تهيئة العرض المناسب من الموارد البشرية للوظائف المتوفرة في سوق العمل.

كما أشارت الورقة إن سعي الدول الخليجية لرفع كفاءة مواردها البشرية كان حافزاً لبناء وتطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لمواجهة متطلبات سوق العمل المتنامي في ظل اقتصاديات العولمة التي أكدت على التنمية المستدامة.

كما إن بناء رأس المال البشري في الدول الخليجية يتطلب مواكبة المعايير الدولية في التنمية البشرية، إضافة على ضرورة متابعة التقدم العلمي والتقني في الدول المتقدمة، ومن أبرز التحديات التي تواجهها إستراتيجية الموارد البشرية الخليجية التركيز على المواطنين وتوجيههم نحو المهن المنتجة إضافة على تنمية مهاراتهم العملية والفنية والإنسانية.

كما تطرقت الورقة أيضاً إلى صعوبات انخفاض الجودة وضعف الإنتاج البحثي في دول الخليج وعلى الرغم من ارتفاع إجمالي النفقات على التعليم العالي في الدول الخليجية مما إنعكس أثاره على خصائص الخريجين.

كما ذكر في الورقة أن قوة العمل تتفقد إلى المهارات المطلوبة من قبل القطاعات الاقتصادية والصناعية للنمو في ظل الفرص الجديدة وأخيراً استعرضت الورقة مجموعة من التوصيات المتعلقة بتطوير إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

## الورقة الخامسة: تخطيط القوى العاملة

إعداد وتقديم: د. حافظ بن ناصر بن محمد الهنائي  
وزارة الاقتصاد لوطني سلطنة عُمان

تطرقت الورقة إلى تخطيط الموارد البشرية ويقصد بها الحصول على احتياجات المنشأة من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة.

أما أهمية تخطيط الموارد فتتلخص فيما يلي:

١ - منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

٢ - التخلص من الفائض وسد العجز.

٣ - تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.

٤ - ويساعد على تحليل قوة العمل المتاحة.

ثم تعرضت الورقة إلى مقومات التخطيط من حيث دقة البيانات وواقعية الأهداف والتكامل حتى لا تتعارض الأهداف والمرونة في الخطة.

أما مستويات التخطيط فهي مستويات عديدة على المستوى القومي والإقليمي ومستوى القطاعي ومستوى المشروع، ومن أهم مزايا هذا التقسيم:

- المساعدة على وضع تصنيف مهني متخصص.

- تسيير حصر الطلب على القوى العاملة على المستوى القومي.

- التكامل بين خطط القوى العاملة.

- الوصول إلى برامج التدريب المطلوب بأنواعها.

أما العمليات الأساسية في تخطيط القوى العاملة كما عرضتها الورقة فهي ثلاث مراحل:

أ - تحليل وتحديد جانب العرض أي دراسة القوى العاملة.

ب - جانب الطلب على القوى العاملة - أي معرفة الاحتياجات الحالية والمتوقعة للعمالة.

ج - موازنة العرض والطلب في القوى العاملة.

ثم عرضت الورقة العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشري: فهناك مجموعة من العوامل هي: المؤثرات الداخلية ومن أهمها: أهداف المنظمة والوضع المالي للمنظمة والتغييرات التنظيمية وحجم العمل.

أما المؤثرات الخارجية فأهمها:

العوامل الاقتصادية وسياسة العمالة في الدولة وأوضاع سوق العمل والعوامل التنافسية والعوامل الاجتماعية السكانية.

وهناك مجموعة من التحديات التي استعرضتها الورقة وتتلخص فيما يلي:

- ضعف الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة الوطنية وتدني مشاركتها من الاقتصاد الوطني.
- كفاءة توفير فرص عمل مناسبة لما يقارب مليون ريال عُماني يتوقع دخولهم سوق العمل، مع وجود التفاوت في مزايا العمل بين القطاعين العام والخاص.

وخرجت الورقة بعدد من المقترحات لمواجهة التحديات التي يواجهها سوق العمل والتي تتعلق بالتخطيط السليم بوضع سياسات وإجراءات من أجل تحقيق استثماراً أفضل للموارد البشرية.

## ثانياً : أوراق عمل اليوم الثاني الأثنين ٢٢/٢/٢٠١٠م

### الورقة الأولى:

منظومات التعليم والتدريب المهني والتقني العربية: التحديات والمستقبل

إعداد وتقديم : أ. د. على خليل إبراهيم التميمي

عميد كلية الشيخ عبدالله البدري التقنية - هيئة التعليم التقني

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جمهورية السودان

تهدف الورقة إلى تحديد أهم التحديات للتعلم والتدريب المهني والتقني في الوطن العربي وتحديد موجبات التوسع الأفقي والعمودي للتعليم والتدريب المهني والتقني وإيجاد دور للشركاء بالتعليم والتدريب المهني والتقني بالإضافة إلى صياغة نموذج كمنظومة تعليم وتدريب مهني وتقني عالي الجودة بأقل النفقات.

كما طرحت الورقة ثلاثة مباحث وهي:

### المبحث الأول: حول الخصائص عن الحقائق السكانية في الوطن العربي

حيث تشكل الخصائص السكانية من دول مجلس التعاون حالة خاصة تستدعي توجهات ومعالجات ذات طبيعة خاصة ومن أهم الخصائص ارتفاع نسبة غير المواطنين بين السكان، حيث تراوحت النسبة من ٢٥٪ و ٧٨٪، والغالبية العظمى منهم من غير العرب ومن هنا تتبين احتمالات الانعكاسات السلبية والاجتماعية والثقافية والسياسية، كما تزداد نسبة البطالة بين المواطنين من هذه الدولة.

### المبحث الثاني: حول خصائص التعلم والتدريب المهني والتقني في الوطن العربي

في هذا المبحث تطرقت الورقة إلى التعلم المهني والذي يهدف إلى إعداد عمالة ماهرة تعمل بمهن أدائية صناعية مثل اللحام والتجارة والكهرباء والسباكة أو خدمة مثل الإدارة والسياحة والمحاسبة والخياطة أو مهنية مثل الخدمات الطبية.

أما التدريب المهني فهو نوع من أنواع التدريب النظامي مدته (٢ - ٣ سنة) وتؤهّل مخرجاته للعمل بصفة عمال مهرة. أما التدريب والتعليم غير النظامي فهذا النوع يكون مدته أقل من سنة وبرامجه نظامية ويهدف إلى إعداد عمالة محددة مثال ذلك التدريب التحويلي ... الخ.

والتعلم التقني له ثلاث مستويات كما يلي: التدريب التقني والبيكالوريوس التقني والدراسات العليا التقنية.

وخلصت الورقة إلى أن مخرجات التعلم لكل مستوياتها أهم مكونات عرض العمل إلا أن واقع هذه المخرجات غالباً ما تكون غير موائمة مع الطلب على العمل أن الصفات الإنسانية والتي تشكل الأكبر من مخرجات التعليم، فإن فرص العمل المتاحة أمامها محدودة.

وأن عوامل ضعف التعليم والتدريب المهني والتقني لعدم وجود إستراتيجية وسياسة وطنية في معظم الدول العربية إن وجدت في أغلب الأحيان لا يتم تقييمها وقياس أدائها بالإضافة على ضعف مساهمة القطاع الخاص فيما يتعلق بالشراكة مع مؤسسات التعليم والتدريب ... الخ.

### المبحث الثالث: أهم التحديات والمستقبل للتعليم والتدريب المهني والتقني في الوطني العربي.

وتوصلت الورقة إلى أن أكثر التحديات التي يواجهها التعليم والتدريب المهني والتقني في الوطن العربي هي:

النظرة المجتمعية أي المجتمع العربي يشترك في عزوفه عن التعليم والتدريب المهني لاعتقادات سائدة ومتداولة، إضافة إلى أن التعليم والتدريب المهني والتقني في الوطن العربي يعتمد على تمويله من الحكومات.

وأخيراً خلصت الورقة إلى عدد من التوصيات من أهمها دعوة المنظمات العربية والدولية لتدريب المدربين أو المشرفين والاستفادة من التجارب العربية الناجحة، إضافة على دعوة الحكومات إلى القطاع الخاص بالمشاركة الاستثمارية والإنتاجية في مؤسسات التعليم وإصدار التشريعات التي تنظم هذه المشاركة.

### الورقة الثانية :

#### التدريب الإداري بسلطنة عُمان : الواقع واستشراف المستقبل

إعداد وتقديم: د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان

مستشار أول - معهد الإدارة العامة - سلطنة عُمان

تناولت الورقة موضوع التدريب الإداري باعتباره أداة لتنمية الموارد البشرية العُمانية مبيئة شروط التدريب الفعال ومرتكزاته بالسلطنة، ثم تطرقت إلى أجهزة تخطيط ومتابعة التدريب بالسلطنة ومن ثم أشارت إلى قنوات التدريب الإداري مثل معهد الإدارة العامة ومراكز التدريب الحكومية إضافة إلى جامعة السلطان قابوس وغيرها. وتطرقت الورقة إلى مشاكل التدريب الإداري بالسلطنة والتي لا شك لها تأثير مباشر على تحقيق الأهداف المرسومة.

وأخيراً تطرقت الورقة على استشراف مستقبل التدريب بالسلطنة وما هي التحولات المتوقع أن يشهدها التدريب في السلطنة كتحسين جودة التدريب والعمل بمبدأ المنافسة بين مؤسسات التدريب الداخلية، إضافة إلى خروج المؤسسات، وإنشاء شركات مساهمة للتدريب في مجالات تتطلب استثمارات وتراجع التعليم التقليدي على حساب التعليم الإلكتروني والاتجاه نحو التدريب التحويلي، إعادة تأهيل القوى العاملة لمعالجة الفائض في بعض المهارات، وأخيراً زيادة الطلب على التدريب في المؤسسات الحكومية (معهد الإدارة العامة، جامعة السلطان قابوس، المعهد الدبلوماسي، هيئة تقنية المعلومات).

### الورقة الثالثة:

## دور التعليم والتدريب والتأهيل والتمكين في تنمية الموارد البشرية في سلطنة عُمان

إعداد وتقديم: د. عبد الحميد سعيد حسن  
جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان

هدفت الورقة إلى معرفة دور التعليم والتدريب والتأهيل والتمكين في تنمية الموارد البشرية من خلال تحليل التقارير الوطنية العلمية التي نشرتها وزارة التربية والتعليم العالي والاقتصاد الوطني والقوى العاملة والتنمية الاجتماعية والخاصة بفتة الشباب، وتوصلت نتائج الدراسة على أن الجهات المسؤولة قد نفذت خططها في تعليم وتدريب وتأهيل وتمكين القوى العاملة الشابة وبنسب كبيرة، حيث إعداد الورش التدريبية في مجال تمكين الشباب ودعم التحديات التي تواجههم.

كما تطرقت الورقة إلى التحديات التي تعترض خطط وبرامج هذه الوزارات وخاصة في ضوء التعزيز الوطني الخاص بمتابعة ورصد وتنفيذ البرنامج العلمي في سلطنة عُمان المقدم إلى اللجنة الاجتماعية والاقتصادية لغرب آسيا (الاسكوا).

### الورقة الرابعة:

## التدريب التربوي في سلطنة عُمان: رؤية مستقبلية لتنمية الموارد البشرية

إعداد وتقديم: د. حمدة بنت حمد بن هلال السعدية  
أستاذة مساعدة - كلية العلوم التطبيقية بالرسحاق - وزارة التعليم العالي - سلطنة عُمان

تهدف الورقة إلى إبراز دور التدريب التربوي في تنمية الكفاءات البشرية بالأخص التدريب التربوي بسلطنة عُمان من خلال أربعة محاور:

### المحور الأول: الفرق بين التدريب والتعليم والتطوير:

التعليم هو إكساب الفرد مجموعة من العادات والأفكار والقيم ... الخ، أما التدريب فهو تهيئة الفرد للعمل المثمر وإمداده بالمعارف والمهارات.

### المحور الثاني: حول التدريب اللامركزي في المؤسسة التربوية.

تطرق هذا المحور إلى دور التدريب اللامركزي في تحسين الفعالية المدرسية من خلال الإدارة الذاتية والتي تعمل على إيجاد بيئة أكثر فاعلية وظهور ما يعرف بالمدرسة الفعالة أي القيادة الجيدة ووضع بيئة ذات أهداف واضحة وعلاقات طيبة.

### المحور الثالث: الرؤية المستقبلية للتدريب التربوي:

أشار هذا المحور إلى الرؤية الجديدة للتدريب التربوي من خلال عدة مداخل مثل إدارة الجودة الشاملة وتمية تطوير أساليب الحلول الإبداعية للمشكلات والتدريب التحويلي وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### المحور الرابع: التدريب التربوي بسلطنة عُمان:

أشار هذا المحور على البرامج التربوية المنفذة والتي بلغت (١٤٢) برنامجاً واستهدفت (٦٦٦٨) بالإضافة إلى البرامج الإدارية والمالية وبرامج الحاسب واللغات.

واختتمت الورقة بعدد من المقومات لتطوير رؤى التدريب التربوي بسلطنة عُمان.

### الورقة الخامسة : التدريب وأثره على الأداء

إعداد وتقديم: أ. يوسف محمد محمد إدارة

عضو هيئة التدريس - كلية الاقتصاد بجامعة ٧ أكتوبر - الجمهورية العربية الليبية

تطرقت الورقة إلى مفهوم التدريب وأهميته بالنسبة للمنظمة والعاملين كما استعرضت طرق التدريب أثناء العمل وخارج العمل، إضافة إلى أساليب التدريب المختلفة والتي من أهمها المحاضرة وأساليب المهارات وأساليب الحالة وتمثيل الأدوار وأساليب الندوات وأساليب التعلم المبرمج ... الخ. ثم أشارت الورقة إلى أنواع التدريب وأهميته وتحديد الاحتياجات التدريبية وهي العنصر الرئيسي في هيكلية التدريب، حيث تقوم عليه جميع عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية وأي خلل يحدث في الاحتياج التدريبي سوف يؤثر على الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الارتقاء بمهارات وكفاءة العاملين، كما أن هناك احتياجات لمواجهة مشاكل معينة واحتياجات تطويرية وإبداعية ... الخ.

وأخيراً تطرقت الورقة إلى العلاقة بين التدريب وأداء العاملين ومدى الترابط والتكامل بين نشاط التدريب مع أداء العاملين من بين بعض المشكلات التي تواجه المنظمات تدني مستوى أداء العاملين، فكلما زادت البرامج والدورات التدريبية المخصصة للعاملين زادت قدرتهم في أداء أعمالهم بالشكل المطلوب وبالتالي القضاء على إحدى المشكلات التي تواجه المنظمات ومنشآت الأعمال.

## الورقة السادسة: تقويم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية (مدخل نوعي وكمي)

إعداد وتقديم: أ. مأمون حسن سعد

محاضر. معهد الإدارة العامة. سلطنة عُمان

تطرقت هذه الورقة إلى أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية باعتبارها استثمار مستقبلي ومفتاح لاستثمارات أخرى، لذا يجب التأكد من هذا الاستثمار ووضعه في مكانه المناسب وفي الوقت المناسب، وبأن تشغيله يتم بصورة صحيحة وبالتالي استعرضت الورقة مفهوم التدريب ومفهوم تنمية الموارد البشرية باعتبارها عمل مخطط يتكون من تقديم برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها مهارات وسلوكيات.

أما مفهوم التقويم يعتبر جزء من نظام التدريب وتنمية الموارد البشرية، ثم تطرقت الورقة إلى مزايا التقويم ومراحله ومستوياته، كما أن تقييم تدريب الموارد البشرية يتناول مجالين تقييم الفاعلية وتقييم الكفاءة. وأشارت الورقة إلى أن جهود المفكرين والكتاب والممارسين انصبحت على تقييم الفعالية دون تقييم الكفاءة بسبب صعوبات الحساب والتقدير وطول الإجراءات.

كما أن هذه الورقة تطمح إلى عرض الأساليب المعروفة في تقييم الكفاءة ثم تقديم اقتراحات أساليب رياضة أخرى في تقييم تدريب الموارد البشرية. وفي نهاية هذه الورقة تم عرض عدد من التوصيات المتعلقة بالتقييم ومراحله المختلفة وأنواعه.

## الورقة السابعة: تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب التحويلي للخريجين

إعداد وتقديم: أ. د. عبيد محمود الزوبعي

هيئة التعليم التقني. عميد كلية الجريف شرق التقنية. جمهورية السودان

هدفت الورقة إلى تسليط الضوء على تجربة التدريب التحويلي في السودان، حيث تم توضيح مفهوم التدريب التحويلي واستعراض مراحل تنفيذ التدريب والأهداف من خلال إضافة المناهج وآلية وتنفيذ المشروع ومراحله أما تلخيص مراحل التنفيذ كما يلي:

- مرحلة إعداد المقترح واجازته.

- مرحلة اقتراح المجالات التدريبية المطلوبة.

- مرحلة الاعتماد.

- مرحلة الفرز والترشيح.

- مرحلة إنطلاقة المشروع.

ثم تطرقت الورقة إلى تقييم التدريب من خلال توزيع استمارة محددة لهذا الغرض.

وخلصت الورقة على عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تنصب في التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) والذي حقق أهدافه من خلال رفع قدرات الخريجين بإكسابهم المهارات العملية لتمكينهم من المنافسة في سوق العمل الحر والعمل الوظيفي الذي يساهم في معالجة مشكلة عدم التوازن في الطلب على الخريجين. كما أن التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) حقق نجاحاً كبيراً بسبب الاستجابة المرنة من قبل المتدربين، كما أضاف لها خبرة بما يحتاجه سوق العمل من جهة وخلق بيئة تدريبية حقيقية من جهة أخرى.

### الورقة الثامنة:

## الجودة وتنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في قطاع التعليم العالي

إعداد وتقديم: د. عادل حسن بخيت - جامعة صحار - سلطنة عُمان

تعرضت هذه الورقة الاهتمام بضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي على مستويين هما: المستوى الكلي والمتمثل بمستوى اهتمام الدولة والمستوى الجزئي المتمثل بمستوى اهتمام المؤسسة العاملة في توفير خدمات التعليم العالي وبذلك تعرض الورقة حركة الاهتمام بضبط الجودة في الدول العربية ومن ثم في سلطنة عُمان وكما تم عرض مجهودات وتجربة جامعة صحار وممارساتها المتعلقة بضبط الجودة والمستهدفة تحسين مخرجاتها من الموارد البشرية التي تغذي سوق العمل بما يحتاجه من كوادر.

كما أشارت الورقة إلى طرق تحسين وتطوير جودة التعليم الجامعي بجامعة صحار مقارنة بالجامعات الأخرى في المنطقة ثم تسليط الضوء على متطلبات إقامة نظم مناسبة للجودة تتناسب مع احتياجات وواجبات مؤسسات التعليم العالي والخاصة في المنطقة وتحديد سبل الإرتقاء بجودة التعليم العالي وزيادة مساهمة هذه المؤسسات في تحسين مخرجاتها من موارد بشرية وفكرية.

## الورقة التاسعة : أثر تطور خدمتي الصحة والتعليم على التنمية البشرية في عُمان

إعداد وتقديم: د. جمال محمد السيد هنداوي - جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان

عرضت الورقة تطور خدمتي الصحة والتعليم وأثرها على التنمية البشرية فالقطاع الصحي وقطاع التعليم أهم ركيزتين نحو تحقيق التنمية المستدامة عامة والتنمية البشرية بصفة خاصة.

فالنظام الصحي شهد تطوراً كبيراً في نوعية وكفاءة الأداء، حيث تطور عدد المستشفيات من (٢) مستشفى عام ١٩٧٠ على (٥٨) مستشفى عام (٢٠٠٨) بنسبة تغيير مقدارها (٢٨,٥%) وقد شمل التطور عدد الأسرة بالمستشفيات وعدد المراكز الصحية التي تقوم بدور علاجي وتوعوي كبير غير أن بعض المناطق مثل المنطقة الوسطى تحتاج على جهود أكبر في الخدمات الصحية.

كما شهد قطاع القوى العاملة في المجال الصحي تطوراً كبيراً، حيث زاد عدد الأطباء من (١٣) طبيب عام (١٩٧٠) إلى (٥١٩٤) طبيب عام (٢٠٠٨) الأمر الذي ارتفعت معه نسبة الأطباء لعدد السكان مما يحسن ويوجد نوعية الخدمة الصحية المقدمة. وهذا التحسن الكبير له أثر في تخفيض معدل الوفيات والخصوبة.

أما الخدمات التعليمية شهدت تطوراً كما ونوعاً من (٣) مدارس قبل عام (١٩٧٠) إلى (١٠٥٢) مدرسة عام (٢٠٠٨) كما أدى الانتشار الكبير والسريع للمدارس التطور في أعداد المعلمين إلى نسبة الطلاب لكل معلم إضافة إلى نشر الخدمات التعليمية لكبار السن، حيث انتشرت مراكز محو الأمية الكبار في كل المحافظات والمناطق، حيث بلغت (٩٤) مركزاً لعام (٢٠٠٨).

كما إن انتشار وتحسين الخدمات التعليمية أدى على انخفاض نسبة الأمية بالمجتمع، ولا زالت بعض المناطق مثل المنطقة الوسطى ترتفع فيها الأمية (٦, ٥١) مما يعني أنها تحتاج إلى تركيز الجهود فيها.

كما ساهم التطور في خدمتي الصحة والتعليم في تحسين ترتيب عُمان بين دول العالم بالنسبة للتنمية البشرية ففي تقرير عام (٢٠٠٩) بلغت عُمان المركز (٥٦) على مستوى العالم وانتقلت إلى فئة التنمية البشرية العالية.

وخرجت الورقة بعدد من التوصيات التي تؤكد على ضرورة التركيز على المناطق النائية والعمرانية التي لا زالت نسبة الأمية مرتفعة فيها وربط التعليم بسوق العمل.

## الورقة العاشرة:

### سياسات وإجراءات تنمية الموارد البشرية بوحدات الخدمة المدنية

إعداد وتقديم: فهد بن أحمد الجابري - وزارة الخدمة المدنية - سلطنة عُمان

تهدف الورقة إلى توضيح بعض المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التكامل في تنمية الموارد البشرية على المستوى المركزي أي مستوى وزارة الخدمة المدنية باعتبارها المعنية بإعداد خطط عامة لوحدات الخدمة المدنية والمستوى اللامركزي ويقصد بها كل وحدة من وحدات الخدمة المدنية والمسؤولة عن إعداد خططها لتنمية الموارد البشرية.

كما تعرضت الورقة إلى المفاهيم الأساسية لتنمية الموارد البشرية وأهمية التخطيط لتنمية الموارد البشرية بوحدات الخدمة المدنية. كما أوردت الورقة مجموعة من السياسات والقواعد المنظمة لعملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية، حيث تعد توجهات أساسية لنظام تخطيط الموارد البشرية في السلطنة في الأجلين القريب والبعيد.

ومن خلال الإحصائيات السنوية ٢٠٠٨م أن عدد الموظفين العُمانيين الملتحقين ببرامج تدريبية بلغ (٢٠,٤٨١) موظفاً وموظفة من إجمالي (١٢٠,٢٤١) موظف وموظفة نسبة (١٧٪) وهذه نسبة قليلة حيث النسبة المقبولة في تدريب الموارد البشرية (٣٠٪) حسب الدراسات في هذا المجال.

وللوصول لهذه النسبة عرضت الورقة عدد من التوصيات منها إيجاد سياسات وإجراءات دقيقة لتحديد الاحتياجات التدريبية والتأهيلية وغيرها من التوصيات التي تركز على نفس الموضوع.

## ثالثاً : أوراق عمل اليوم الثالث الثلاثاء ٢٣/٢/٢٠١٠م

### الورقة الأولى:

دور الجامعة في إدارة الطاقة الفكرية، بين المنهجية الخطية والمنهجية اللاخطية

إعداد وتقديم : أ.د. عاصم الأعرجي - جامعة ظفار - سلطنة عُمان

تطرقت الورقة إلى دور الجامعة البحثي في تنمية المقدرات الفكرية الخطية (الخاصة بالشطر الأيسر من المخ) والمقدرات الفكرية اللاخطية (الخاصة بالشطر اليمين من المخ) لدى الطلبة والتحري عن مدى تناسب الأوزان التي تعطيها الجامعة لكل من هاتين المقدرتين مقارنة مع مستويات الحاجة لهما. حيث أخذت عينة مقصودة من إجمالي الجامعات العربية وهي جامعة اليرموك في الأردن وجامعة بغداد في العراق. وتم جمع معلومات عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض من القيادات الجامعية في هاتين الجامعتين.

وأظهرت النتائج أن هناك بعض التفاوت بين مستويات امتلاك ومستويات توظيف كل من الطاقة الفكرية الخطية والطاقة الفكرية اللاخطية من جهة ومستويات الحاجة لهما من جهة أخرى مما يعني وجود احتمالات بارتكاب أخطاء من قبل خريجي الجامعات في حياتهم العملية بعد التخرج اصطلاح على تسميتها أخطاء من النوع الأول وأخطاء من النوع الثاني مما قد يؤثر على عمليات التنمية في المجتمع.

أوصت الورقة بضرورة اعتماد المنهجية المحددة الشاملة من قبل الجامعة في تنمية المقدرات الفكرية الخطية والمقدرات الفكرية اللاخطية لدى الطلبة بما يتجاوز مع مستويات الحاجة الفعلية وعدم الالتزام بإعطاء الأولوية للطاقة الفكرية الخطية كما جرى تقليدياً.

### الورقة الثانية:

الاغتراب الوظيفي وأثره في الإنتاج العلمي (دراسة حالة الجامعات الأردنية)

إعداد وتقديم: د. سامي فياض العزاوي - جامعة ظفار - سلطنة عُمان

الورقة عبارة عن دراسة ميدانية هدفت إلى معرفة مستوى الاغتراب الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ومدى تأثير ذلك على مستوى إنتاجهم العلمي، قد أجريت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة ممن اشتركوا في جائزة أفضل بحث علمي للعلماء ٢٠٠٧م و٢٠٠٨م التي أشرفت عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

واعتمد الباحث على استبانة تألفت من ثلاث متغيرات، الجزء الأول منها للخصائص الشخصية والأكاديمية لأفراد العينة ويشمل الجزء الثاني على مظاهر الاغتراب، أما الجزء الثالث للإنتاجية العلمية.

وخلصت الورقة على عدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بمسببات ومظاهر الاغتراب لما لها من آثار سلبية مختلفة على مستوى الإنتاج العلمي للأكاديميين والباحثين الأردنيين ومحاولة خفض وتقليل تلك المظاهر.

### الورقة الثالثة:

#### البعد التكنولوجي في تنمية الموارد البشرية وصناعة المجتمع العربي

إعداد وتقديم: أ. أمجد عزت مقدادي - كلية البريمي الجامعية - سلطنة عُمان

تطرقت الورقة إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأفراد باعتبارهم الموارد البشرية للمؤسسات، كما استعرضت مفاهيم التنمية البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعرفة. كما تبين الورقة تشكيل المعرفة لدى الإنسان بشكل عام وكيفية نقلها إلى التكنولوجيا والاحتفاظ بها من أجل تطويرها وتوظيفها.

كما تستعرض الورقة مفهوم نظم المعلومات الحاسوبية وأنواعها ودورها في بناء وتطوير مهارات العاملين في استخدام التكنولوجيا إضافة إلى انعكاسات التكنولوجيا على تغيير مفهوم مؤهلات العمل ونشوء مفاهيم عمل جديدة.

### الورقة الرابعة: التعلم وتنمية الموارد البشرية

إعداد وتقديم: د. أحمد بن محمد بن عبدان الهنائي - وزارة التعليم العالي - سلطنة عُمان

تطرقت الورقة إلى التعليم باعتباره المرتكز الأول في تنمية الموارد البشرية والتنمية الشاملة للفرد، حيث قامت خطط التنمية الخمسية في عُمان والذي يبلغ عددها سبع خطط بالتركيز على جميع أنواع التعليم، ثانوي فني مهني وبعد الثانوي والتدريب المهني والوصفي والتعليم غير النظامي.

كما أن معنى التعليم كمرتكز أساسي في تنمية الموارد البشرية، وتناولت الورقة من خلال ثلاثة نماذج أساسية: النموذج الأول التعلم في عُمان، والنموذج الثاني التعلم في اليابان، أما النموذج الثالث فهو تطوير التعلم في الولايات المتحدة.

كما استعرضت الورقة تدريب الموظفين وضرورة حضور الموظف الدورات التدريبية لنجاحهم في أعمالهم واكتساب مهارات التخطيط الجيد لإدارة شؤون عملهم.

وأشارت الورقة على أهمية توفير المناخ المناسب للقراءة والبحث والنشر لرفع كفاءة العمل على حد كبير.

### الورقة الخامسة :

#### الأهمية الاقتصادية للقطاع الخاص العُماني ودوره في توظيف وتوطين الموارد البشرية

إعداد وتقديم: أ. محمد بن خميس الحسني - غرفة تجارة وصناعة عُمان - سلطنة عُمان

استعرضت الورقة دور القطاع الخاص العُماني الهام والمجيد في التنمية الاقتصادية، حيث لم يقتصر دوره على التجارة والاستيراد بل ساهم في النشاطات الصناعية والزراعية والصحية ... الخ وأصبح يلبي كثيراً من احتياجات السوق المحلية من السلع والخدمات.

ثم أشارت الورقة إلى دعم القطاع الحكومي من جهة وقيادية للسياسات الحكومية من جهة أخرى.

ثم تطرقت الورقة إلى دور القطاع الخاص في الاستثمارات نتائجه الاستثمارية متطورة وتعطي دليل متفائل حول قدرته على تحمل المسؤولية.

وكما تناولت الورقة المعوقات التي تحد من مقدرة القطاع الخاص على التوسع وتوظيف الكوادر البشرية والمشاكل التي تواجه أصحاب وصاحبات عمال وآثارها السلبية على كافة القطاعات واقترح السبل الكفيلة عليها وتذليلها.

وأخيراً أوردت الورقة عدد من التوصيات والمتعلقة بتحفيز الكوادر البشرية للالتحاق بالقطاع الخاص ورفع إمكانيات القطاع الخاص لتوفير المزيد من فرص العمل، كما توصي بالبحث على التعلم والتدريب.

### الورقة السادسة:

#### مشكلة الاعتراف المحاسبي بالموارد البشرية كأصول طويلة الأجل

إعداد وتقديم: د. كمال النقيب - كلية العلوم التطبيقية بصحار - سلطنة عُمان

استعرضت الورقة بعض المشاكل المحاسبية والمرتبطة بالموارد البشرية مثل مشكلة الاعتراف بالموارد البشرية جزء من الأصول طويلة الأجل ومشكلة أسس وطرق القياس المحاسبي للموارد البشرية وتحليل عناصر تكلفة الاستثمار البشري ونفقات تكوين رأس المال المعرفة إضافة إلى توضيح الجوانب النظرية في رسملة تكلفة الموارد البشرية.

كما أشارت الورقة إلى أهمية المحاسبة عن الموارد البشرية على مستوى الاقتصاد الوطني فحاجة مستخدمي المعلومات لاتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل والائتمان والعمالة بكفاءة وعقلانية.

وخلصت الورقة على عدد من التوصيات المتعلقة بتوجيه الاهتمام والرقابة على تطبيق الأسس السليمة لقياس عناصر تكلفة الموارد البشرية والطرق المناسبة لتخصيص التكلفة التاريخية واستحداث مادة مستقلة حول محاسبة الموارد البشرية لتدخل ضمن مناهج أقسام المحاسبة في الكليات وغيرها من التوصيات.

### الورقة السابعة:

#### دور المحاسبة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: دراسة تطبيقية

إعداد وتقديم: د. منير شاكر حمد - كلية عُمان للإدارة والتكنولوجيا - سلطنة عُمان

الورقة عبارة عن دراسة تطبيقية لمحاولة ربط المحاسبة والمعلومات بعملية التخطيط للموارد البشرية وتوضيح طبيعة وأهمية محاسبة الموارد البشرية لإدارات الأعمال، والتطبيقات المستخدمة إضافة إلى تطوير نظام محاسبي من خلال التطبيقات المحاسبية وتوفير المعلومات الضرورية لأغراض التخطيط الإستراتيجي، ثم استعرضت أهمية الإدارة وخصائصها وتمكين العاملين وعناصره ثم التخطيط الإستراتيجي ومحاسبة الموارد البشرية والتي ما زالت في مراحلها الأولى من التطوير.

#### الورقة الثامنة: إستراتيجيات نقل التدريب (تجربة وزارة السياحة)

إعداد وتقديم أ. سعيد بن جمعة بن سعيد الدرهمي - وزارة السياحة - سلطنة عُمان

استعرضت الورقة تجربة وزارة السياحة بسلطنة عُمان والإستراتيجيات المطبقة في عملية نقل

التدريب إلى بيئة العمل، حيث تم تعريف نقل التدريب والإستراتيجيات المتبعة في عملية نقل التدريب والشروط الضرورية لنقل التدريب والمعوقات التي تحول دون تحقيق عملية نقل التدريب.

وفي هذا الإطار استعرضت الورقة عدد من الاستراتيجيات المتصلة بضمن نقل أثر التدريب قبل وأثناء وبعد التدريب وما هو الدور الذي يقوم كل من المدير والمدرّب والمتدرب في ذلك.

وأخيراً ومن خلال عرض هذه التجربة والاستراتيجيات المطبقة في هذا الخصوص وهو نقل التدريب إلى بيئة العمل في الوزارة يجب الأخذ في الاعتبار أن نقل التدريب لن ينتهي بتطبيق عمل الموظف على حيز العمل بل يجب أن تكون متابعة مستمرة من قبل الشركاء والمقصودة بهم هنا (المدير - والمدرّب). إضافة إلى اختيار البرامج التي تلبّي حاجة المنظمة أي ربط جهود تنمية الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### الورقة التاسعة: ثقافة القيادة للجميع

#### مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية

إعداد وتقديم: أ. محمد صدام

حاضر. معهد الإدارة العامة - سلطنة عُمان

تعرضت الورقة لموضوع القيادة على اعتبار أن ثقافة المؤسسة تبدأ من القمة، حيث يساهم المدير في تشكيلها من خلال السلوكيات والقيم والنظم التي يصممها ونجاح أي مؤسسة لا يعتمد على قيادة ممتازة بل تابعين ممتازين.

ثم تعرض الورقة مفاهيم للقيادة فالقيادة هي الكفاءة والشخصية والإلمام فالقيادة فن التأثير والقيادة اختيار والقيادة عمل كل فرد والقيادة مسؤولية.

ثم تطرقت الورقة إلى تعميم ثقافة القيادة للجميع من خلال ممارسة عدة أدوار منها أن يجسد القائد نموذج القدرة في التفكير في الممارسة وإن يحدد مسار المؤسسة من خلال الرؤية والرسالة والأهداف، وكما أن القائد يمارس دور التغيير المطلوب بالشكل الذي يضمن ويحقق الفوائد المرجوة سواء على مستوى الهياكل أو الأنظمة أو الموارد البشرية إضافة على إشراك تابعيه في عملية التغيير لتحقيق عملية التمكين الذي يساهم في تعزيز ثقافة القيادة للجميع.

كما أشارت الورقة إلى مزايا القائد الفعال القائد المدرّب وبالتالي الذي يستطيع أن يحول المؤسسة

والمدرء إلى قادة ممكنين فالنجاح أن يكون القائد في القمة فالمنصب لا يصنع القادة بل هم من يصنعوه ففوة التأثير هي التي تجعل الناس يتبعوا القائد دون أن يسألوه

### الورقة العاشرة: تحديد الاحتياجات التدريبية

إعداد وتقديم: أ. جمال ابوغليون - المملكة الأردنية الهاشمية

أشارة الورقة أن التدريب الإداري هولب تطوير الموارد البشرية لذا أصبح من الضرورة إعادة النظر إلى أساليب التدريب لتواكب تطورات الجيل الجديد وتزويدهم بالمعارف والمهارات والقدرات حتى يتمكنوا من استيعاب المستجدات الحديثة في أعمالهم.

كما تناولت الورقة الاحتياجات التدريبية من خلال تسعة مباحث رئيسة توضح الجوانب المختلفة للاحتياجات التدريبية في أي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة، كما يلي:

المبحث الأول: تناول مفهوم الاحتياجات التدريبية لغة واصطلاحاً إضافة على العناصر المتوجب على مسؤولي التدريب معرفة خصائص ما يراد تغييره في المعارف (المعلومات والمهارات والاتجاهات والسلوك).

المبحث الثاني: يوضح فيه أهمية تحديد الاحتياجات .

المبحث الثالث: ويناقش وسائل تحديد الاحتياجات.

المبحث الرابع: وتطرق إلى الجهات التي تحدد الاحتياجات.

المبحث الخامس: وضع فيه أنواع الاحتياجات التدريبية من حيث الهدف والفترة الزمنية وأسلوب التدريب وحجم التدريب.

المبحث السادس: ركز على تصنيف الاحتياجات التدريبية الأكثر شيوعاً وفقاً لمعايير النظم على سبيل المثال احتياجات المنظمة واحتياجات الوظيفة واحتياجات المجموعات والأفراد والاحتياجات على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

المبحث السابع: تحليل المنظمة والوظائف بالإضافة يوضح إليه منهج الديكام كنموذج مستجد في العالم العربي ويمكن من تحليل الوظائف وتحليل الفرد.

المبحث الثامن: تم التطرق فيه إلى معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية التي يجب التصدي مهما كانت صغيرة أو كبيرة باستخدام الأسلوب العلمي.

المبحث التاسع: تم استعراض عدد من التوصيات والتي يقترح الأخذ بالتوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل عام والتدريب الإداري بشكل خاص من أجل التحديد الأمثل للاحتياجات التدريبية وتنمية الوعي لدى الإدارة العليا بأهمية تحديد الاحتياجات.

## توصيات المؤتمر

برعاية كريمة من معالي أحمد بن عبد النبي مكي وزير الاقتصاد الوطني - نائب رئيس مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة في سلطنة عُمان الشقيقة انعقد المؤتمر العربي الثاني في مسقط خلال الفترة ٢١ - ٢٣ فبراير ٢٠١٠م بعنوان : تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني بالتعاون والتنسيق بين المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة في سلطنة عُمان. وقد حضر وساهم في أعمال هذا المؤتمر عدد مهم من القيادات الإدارية والمدراء التنفيذيون في القطاعين العام والخاص والمسؤولون في معاهد التنمية الإدارية والإدارة العامة وأساتذة الجامعات والكليات والمعاهد في سلطنة عُمان والأقطار العربية بالإضافة إلى عدد من المختصين والخبراء في التنمية البشرية.

ومن خلال البحوث وأوراق العمل القيمة التي قدمت في جلسات المؤتمر والمداخلات المهمة والمناقشات المستفيضة توصل المؤتمر إلى التوصيات التالية:

١ - ترسيخ مفهوم أن التدريب استثمار بشري طويل المدى وليس مجرد إنفاق والتأكيد على أهمية تأهيل القيادات المعنية بالتدريب وفق ما يدعم الإستراتيجية المؤيدة للتدريب بكونه إستثماراً طويل الأمد.

٢ - توفير الإمكانيات والموازنات والموارد اللازمة لتنفيذ إستراتيجيات القطاع الخاص بشأن التدريب والتأكيد على أهمية وضع إستراتيجية قطرية وقومية لتحديد أدوار أطراف العلاقة بالعملية التدريبية بحيث يتم تحديد أهداف ولوائح وآليات التنظيم والتنفيذ لبرامج التدريب.

٣ - أن تتبنى كافة المنظمات الحكومية والخاصة إستراتيجيات تولي نشاط تدريب وتنمية الموارد البشرية الأهمية التي يستحقها، وأن يولي مسؤولو الموارد البشرية أهمية خاصة للتقويم كونه النشاط الذي يدلنا على مواطن الخلل والنقص فنقوم بمعالجتها ويدلنا على مواطن القوة فنقوم بتعزيزها. فبقدر ما يكون نشاط تدريب وتنمية الموارد البشرية ضرورياً ومهماً يكون تقويم ذلك النشاط مهماً وضرورياً أيضاً.

٤ - إعادة النظر بقوانين الخدمة المدنية وتضمين موادها أو اللوائح الصادرة عنها ما يركز على الجودة في اختيار وتوظيف القوى العاملة مع اعتماد نظام الجدارة بدل نظام سلم الدرجات وتطبيقه حصرياً على الكفاءات والمواهب التي تحسب ك رأس مال فكري عامل. والعمل على رفع سقف الأعمار وجعله مفتوحاً للعقول والمواهب.

٥ - إعطاء الصلاحيات القانونية والفنية والإدارية لدوائر الموارد البشرية من أجل تفعيل وظائفها التطويرية بما يحقق العدالة التنظيمية لذوي رؤوس الأموال الفكرية عن طريق عدالة نظم تقويم الأداء بما يدعم ويدعم ويطور الخبرات التراكمية للكفاءات وبما يحقق الحفاظ عليها ويطورها ويزيد إنتاجيتها تحقيقاً لاستراتيجيات المنظمة الإدارية وخدمة الصالح العام.

٦ - التوسع في التعليم الفني والتقني والتدريب المهني كماً ونوعاً لتلبية حاجات سوق العمل وتطوير مؤسسات البحث العلمي في الجامعات والمؤسسات العامة والسعي لإنشاء مؤسسة بحث علمي عربية تنسق وتنشط الجهود العلمية في ميادين البحث والتطوير وتعزيز التعاون العلمي بين الجامعات والمؤسسات العربية في ميادين التنمية البشرية أسوة بالتعاون الحاصل الآن بين دول الاتحاد الأوروبي.

٧ - تفعيل دور معاهد الإدارة العامة والجهات الرقابية لإجراء التقويم العلمي للبرامج التي تنفذها المؤسسات الحكومية للتأكد من جودة الأداء والتنسيق في ذلك مع الجامعات ومراكز البحوث المتخصصة.



# ALEDARI

A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences  
Published by the Institute of Public Administration in the Sultanate of Oman Since 1979

## Supervisor General

**Mohammed Bin Abdullah AL-Harthy**

Minister of Civil Service  
Chairman of the Institute Board of Directors

## Editor-IN-Chief

**Dr. Suleiman Bin Hilal Al-Alawi**

## Managing Editor

**Ali Bin Naseeb Al-Shihri**

## Editorial Board Members

Dr. Amat AL-Latif Sharaf Shayban  
Mamoon Hassan Saad  
Barak Kamal Alneaymi  
Moosa Bin Ali AL-Gabri- Coordinator

Correspondence and Subscription  
Addressed to the Managing Editor:

P.O.Box : 1994

Postal Code : 112, Ruwi

Muscat - Sultanate of Oman

Telephone : (00968) 24602065,  
24699012, 24697567

Fax : (00968) 24602066

Home Page : [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)

E-mail : [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

Annual Subscription : O.R 20.000 For Individuals and Institutions