



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، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة، والتعريف بها.

المراسلات والاشتراكات تعنون باسم:

مدير تحرير دورية الإداري

ص.ب: ١٩٩٤، البريدي: ١١٢ روي

مسقط - سلطنة عُمان

لمزيد من الاستفسار، يرجى الاتصال على هاتف:

٢٤٦٩٧٥٦٧ / ٢٤٦٩٩٠١٢ / ٢٤٦٩٩٠٢٠٦٥ / ٢٤٦٨ (٠٠٩٦٨)

فاكس: ٢٤٦٠٢٠٦٦ / ٢٤٦٨ (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

خالد بن عمر المرهون

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 في

تنشر  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 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 بالسيارة الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج Quarkxpress ببيئة 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 مستلات، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

## PUBLICATION RULES

 Publishes, both in Arabic and English, reseach, 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 Informaion 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 he/she receives approval for Publication.
- The number of 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 filed studies and a recent C.V. Submitted work must be typed by QuarkXPress (Macintosh) or Windows Microsoft Word and presented in CD.
- 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 reserves 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.



## اقرأ في هذا العدد

الصفحة	الموضوع
٦	كلمات مضيئة
٧	افتتاحية العدد
١١	البحوث والدراسات : العوامل المؤثرة على سلوك المشتري في تذكر سعر المنتج : دراسة على المشتريين في مدينة الخرج بالسعودية د. إياد عبد الفتاح النسور
٤٥	العلاقة بين نظام الحوافز وضغوط العمل لدى المدرسين في مدارس سرت : دراسة ميدانية د. قاسم نايف علوان
٩٣	ملخص رسالة ماجستير : تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الإتجاهات العالمية المعاصرة
١١٣	قراءات من المكتبة : الجودة الشاملة في إدارة المعلومات
١٣١	وثائق وتقايرير : أولاً : التدريب الإداري بسلطنة عُمان : الواقع واستشراف المستقبل
١٧٣	ثانياً : تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب التحويلي للخريجين (عرض تجربة السودان لمشروع الشهادة)

## كلمات مضيئة

إن الأداء الحكومي الجيد في مختلف القطاعات وخدمة الوطن والمواطنين بكل أمانه وإخلاص ووضع المصلحة العامة فوق كل اعتبار من الأركان الضرورية لكل تنمية يراد لها الدوام والاستمرار

قابوس بن سعيد



## افتتاحية العدد

إن مقومات تكوين مجتمعات الازدهار والرفاه والعدل والرحمة يتحتم إيجادها وترسيخها، ويجب توفير الآليات والضمانات والتشريعات اللازمة لنجاحها وتجويدها في سبيل الحفاظ على الحياة الكريمة التي تحقق الخير لكل مكونات هذه المجتمعات.

وفي المجتمعات والأنظمة الحديثة، فإن الخدمات التي تقدمها الحكومات لرعاياها من تعليم وعلاج وتوظيف وتوفير الطرق والمياه والكهرباء والاتصالات تدخل ضمن المقومات والعوامل التي تقود إلى المجتمعات والحكومات الرشيدة والمتطورة. ومن ذلك أيضاً إنشاء منظمات المجتمع المدني التي تقوم برعاية مصالح الأفراد والجماعات وتنظم ممارسة الأنشطة والأعمال في المجالات المختلفة. ومن منظمات المجتمع المدني الفاعلة الهيئات والنقابات والجمعيات المهنية والاجتماعية والاقتصادية.

إن حماية المستهلكين من تفول واستغلال التجار وأصحاب المصالح هي ضرورة من ضرورات بناء المجتمع الآمن والمستقر، ومسؤولية أساسية من الحكومات ومنظمات المجتمع المدني تجاه حفظ حقوق الناس وصيانة كرامتهم. وقد كان ديننا الإسلامي الحنيف سباقاً إلى كل ما من شأنه تنظيم وحماية حقوق الناس في مجال المبيعات والعلاقات التجارية، حيث حرم الغش والتحايل في البيع، وحرّم الاحتكار، وحرّم بيع المرء على بيع أخيه، ونهى عن العقود غير الواضحة النتائج كبيع السلع التي لم يتضح معالمها وصلاحها أو التي لم تتأكد ملكيتها للبائع. وقد عرفت حماية المستهلك في الدولة الإسلامية ضمن وظيفة الحسبة والمختصة بالتأكد من سلامة الممارسات التجارية والإدارية، وفقاً لمبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر.

وفي العصر الحديث تأتي حماية المستهلك كنوع من التنظيم الحكومي والأهلي العامل على حماية مصالح المستهلكين وحفظ حقوقهم. وفي شأن ذلك، تم إنشاء الجمعيات واللجان والقوانين المعنية بحماية المستهلك في معظم دول العالم، ومن أشهر المنظمات الدولية في هذا المجال، المنظمة العالمية للمستهلك في لندن. وتتمثل أهم الأهداف الدولية لجمعيات حماية المستهلك في دعم إنشاء جمعيات حماية المستهلك في مختلف دول العالم، والعمل باسم المستهلكين في العالم نيابة عنهم لتمكينهم من حقهم في التغذية وماء الشرب والخدمات اللازمة، وتطوير التعاون الدولي من خلال القيام بالتحاليل المقارنة للمواد والخدمات وتبادل نتائج التحليل والخبرات، وتحسين المواصفات والخدمات وبرامج تثقيف المستهلكين أينما كانوا في العالم، وإقامة علاقات جيدة مع المنظمات الدولية ذات العلاقة لتمثيل المستهلكين والدفاع عن مصالحهم لديها.

وبالنسبة للدول العربية المعاصرة، فقد بدأت جهودها نحو حماية المستهلك في السنوات الأخيرة من القرن العشرين باعتماد الهيئات الحكومية والمنظمات الأهلية لحماية المستهلك، كما تم إنشاء الاتحاد العربي للمستهلك، والذي يسعى لإنهاء سيطرة أصحاب المصالح في وزارات الصناعة والتجارة العربية



وتأسيس مرجعيات حكومية مستقلة لحماية المستهلك تعمل وتنسق وتتعاون مع جمعيات حماية المستهلك التي يجب دعمها تشريعياً ومالياً لأداء دورها بكفاءة. وتتفاوت جمعيات حماية المستهلك في الدول العربية من حيث فعاليتها وقدرتها على رسم السياسات المتعلقة بالمستهلك، وفي وضع التشريعات والهيكل الحكومي التي تقوم بمتابعة قضايا المستهلك وتقديم الدعم المادي للسلع الاستهلاكية. وتعتبر سلطنة عُمان أول الدول العربية التي سبقت إلى رفع المستوى التنظيمي والتشريعي للمرجعية الرسمية المختصة بحماية المستهلك، حيث تم مؤخراً (٢٨ فبراير ٢٠١١) إصدار المرسوم السلطاني رقم (٢٠١١/٢٦) والخاص بإنشاء الهيئة العامة لحماية المستهلك، وهي هيئة ذات شخصية اعتبارية وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري. وتأتي خطوة السلطنة هذه انسجاماً مع توصيات الاتحاد العربي للمستهلك في اجتماعه الحادي عشر في بيروت ٢٠٠٨م والثاني عشر في مسقط ٢٠١٠م، والتي تؤكد على ضرورة إنشاء مرجعيات حكومية مستقلة لحماية المستهلك بعيداً عن وصاية وهيمنة وزارات الاقتصاد والصناعة والتجارة، كما تأتي ضمن سلسلة الإصلاحات الإدارية والاقتصادية التي تشهدها السلطنة ابتداءً من مطلع العام الجاري.

لقد ركزنا في افتتاحية هذا العدد على موضوع حماية المستهلك بسبب أهميته الكبيرة، وخاصة مع تنامي الحركة التجارية والاقتصادية في العالم، وانتشار النزعة الاستهلاكية لدى الأفراد، وزيادة الغش والاستغلال التجاري والذي يقدر حجمه عالمياً من ٥ إلى ١٠٪ من حجم التداول التجاري العالمي. ومع ذلك، فإن موضوعاتنا في هذا العدد تتنوع لتشمل جوانب متعلقة بالسلوك الشرائي والاستهلاكي كموضوع «العوامل المؤثرة على سلوك المشتري في تذكر سعر المنتج»، وموضوع آخر يدرس «العلاقة بين نظام الحوافز وضغوط العمل لدى المدرسين»، بالإضافة إلى عدد من الموضوعات الأخرى الواردة في الأبواب الثابتة.

سدد الله خطانا لتحقيق ما فيه خير وصلاح بلادنا العربية العزيزة.

### د. سليمان بن هلال العلوي

مدير عام المعهد - رئيس التحرير

## العوامل المؤثرة على سلوك المشتري في تذكر سعر المنتج : دراسة على المشتريين في مدينة الخرج بالسعودية





## العوامل المؤثرة على سلوك المشتري في تذكر سعر المنتج : دراسة على المشتريين في مدينة الخرج بالسعودية

د. إياد عبد الفتاح النسور

أستاذ التسويق المساعد، جامعة الخرج

المملكة العربية السعودية

### ملخص :

هدف البحث إلى قياس العلاقة بين عملية التذكر السعري لدى المشتري السعودي، وبين بعض العوامل التي يعتقد تأثيرها عليه وهي : الخصائص الديموغرافية للمشتري، والسلوك الشرائي، ودرجة الولاء السلعي، والأسعار الخاصة للمنتج . تكونت عينة الدراسة من ٣٨١ عنصر تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان منها : وجود علاقة بين كل من الخصائص السكانية للمشتري السعودي، ودرجة ولاءه مع متغير التذكر السعري، فيما لم تظهر هناك أي علاقة بين المتغيرات الأخرى في الدراسة مع المتغير التابع (التذكر السعري) .

لقد أظهرت النتائج أن ١٠٪ من المتسوقين السعوديين لديهم معرفة سعرية تامة، كما وجد بأن المتزوجين، وأصحاب الشهادات الجامعية والدخول المتوسطة لديهم حساسية سعرية مرتفعة . كما ظهر بأن ١، ٣٧٪ من العينة يتسوقون أسبوعياً وهم الأكثر قدرة على تذكر السعر، مقارنة بنحو ١٨٪ ممن يتسوقون يومياً . وتبين النتائج أيضاً أن أسواق جيان حازت على الحصة السوقية الأعلى بنسبة ١، ٣٤٪، مقارنة بنحو ٧، ٢٢٪ و ٦، ٢١٪ في أسواق العثيم وبنده على التوالي . كما تبين بأن النهايات السعرية ٩٩ و ٢٥ هي الأكثر حساسية لدى المشتري السعودي .

أخيراً، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها : الاهتمام بوظيفة التسعير في مثل هذه المتاجر، وعقد اللقاءات وورش العمل بين المتاجر والزبائن الأكثر تكراراً للشراء فيها .



## المقدمة :

تطور مفهوم الوعي السعري Price Awareness في أذهان المتسوقين، وحاز على أهمية كبيرة في الكثير من الممارسات والدراسات التي قام بها الباحثين والمختصين خلال السنوات الماضية، فهي ركزت على مفهوم التذكر السعري Price Recall الذي يساعد هؤلاء المتسوقين على تعزيز قراراتهم الشرائية الإيجابية . يقوم الأفراد في العادة بتخزين المعلومات السعرية في أذهانهم، و تصبح هذه المعلومات جزءاً من مكنونات الذاكرة لديهم، والتي يبرز استخدامها لاحقاً في صناعة قرار الشراء. ورغم تلك الميزة بينت الكثير من الدراسات أن هذه المعلومات المخزنة قد لا تستخدم بفاعلية في صناعة القرار الشرائي، وإنما يقتصر استخدامها كمؤشر على التذكر السعري والمعرفة السعرية فقط، فيما أكدت دراسات قليلة أخرى على امتلاك بعض المتسوقين لميزة التذكر السعري ؛ خاصة للسلع التي يتم شراؤها باستمرار، وهذا يعني عدم فاعلية المخزون السعري في إعطاء تقديرات حقيقية عن السعر الجديد المحتمل للشراء به .

من جانب آخر سعت العديد من الدراسات بيان أهمية البحث السعري في السوق ودوره في تعزيز قدرة المتسوقين على تذكر السعر بدقة، فهذه العملية تتأثر بحجم الكمية المشتراة، وبنوعية المنتج المنوي شراءه، وبالخصائص الديمغرافية للمشتري، وبالتخفيضات السعرية، ورغم أهمية تلك العوامل من الناحية النظرية، إلا أنه لم يثبت من الناحية العلمية أو التطبيقية تأثيرها بشكل واضح، لذلك لا يمكن الاعتماد عليها في تعزيز عملية الإدراك السعري لدى المشتري .

لقد سعت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم التذكر السعري من وجهة نظر المتسوقين السعوديين، وحاولت تحديد العوامل الفعلية المؤثرة عليه ؛ في سوق واسع يتصف بحدة المنافسة السعرية بين المنتجين ومزودي السلع والخدمات، ولعل ندرة الدراسات المحلية والعربية عموماً جميعها أسباب تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة، وتدعو القيام بدراسات أخرى مماثلة في الأسواق العربية الأخرى .

## مشكلة الدراسة :

تبرز مشكلة الدراسة في الوقت الذي زادت فيه أهمية السعر في القرار الشرائي، هذا المفهوم الذي يرتبط بعوامل يعتقد بتأثيرها على تكوين المعرفة السعرية التي تحسن من فاعلية القرار الشرائي، لذلك فإن الإلمام بتلك العوامل أو التنبؤ بها سيساعد في تحقيق الأهداف الربحية والتوسعية للمتاجر في السوق، وعليه يمكن فهم مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :



- ما العلاقة بين الخصائص الديمغرافية للمشتري السعودي، والقدرة على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة .
- ما العلاقة بين السلوك الشرائي للمشتري السعودي، والقدرة على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة.
- ما العلاقة بين درجة الولاء السلعي لصنف معين، والقدرة على تذكر سعره بدقة .
- ما العلاقة بين الأسعار الخاصة للمنتج، والقدرة على تذكر سعره بدقة .

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

- تحديد العلاقة بين الخصائص الديمغرافية للمشتري السعودي، والقدرة على التذكر السعري.
- تحديد العلاقة بين السلوك الشرائي للمشتري السعودي، والقدرة على التذكر السعري.
- تحديد العلاقة بين درجة الولاء السلعي لصنف معين، والقدرة على التذكر السعري.
- تحديد العلاقة بين الأسعار الخاصة للمنتج، والقدرة على التذكر السعري .

### أهمية الدراسة :

ظهرت أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي :

ندرة الدراسات المحلية والعربية التي بحثت في موقع السعر داخل القرار الشراء للمتسوق السعودي في المدينة .

الأهمية التي تنطوي على هذه الدراسة بالنسبة للمتاجر الكبيرة التي تعمل في مدينة الخرج، من خلال التغذية العكسية التي توفرها، واستخدام نتائج الدراسة في توجيه المستهلك نحو المنتجات التي تريدها .

توفير المعلومات اللازمة لصناعة قرار شرائي واعي ومدرك ويدعم التوجه العام في تحسين عمليات الشراء داخل المتاجر .



## الدراسات السابقة :

واجهت الدراسة مشكلة في الحصول على دراسات عربية أو محلية تتعلق بموضوع الدراسة، لذلك أمكن تغطية هذا الجزء من خلال مجموعة من الدراسات الأجنبية . قامت دراسة الباحثان (Vanhuele & Dreze , 2002) المعنونة «Measuring the Price Knowledge Shoppers Bring to the Store» بسؤال عينة من المشتريين المتكررين في أحد متاجر فرنسا عن أسعار بعض السلع، وكانت النتائج مخالفة لما تم التوصل إليه سابقاً في دراسة الباحثان (Dickson & Sawyer, 1990)، حيث وجد أن ٢٠٪ من المتسوقين قد تذكروا السعر بدقة . تم إعطاء المتسوقين خيار تصنيف التقديرات السعرية في ثلاثة مستويات هي : جيد، عادي، سيء، ووفقاً لذلك التصنيف أظهر ٣٣٪ من المتسوقين معرفتهم السعرية التامة Fairly Knowledgeable، فيما أظهر ١٤٪ عدم امتلاكهم لأي معلومات سعرية، وقد اعتبر المتسوقين أن ارتفاع السعر الاعتيادي بنسبة ٢٠٪ يعتبر سيئاً، أما انخفاضه بنفس النسبة فيعتبر صفقة جيدة .

### وتضيف نتائج دراسة الباحثان (Dickson & Sawyer, 1990) بعنوان:

The Price Knowledge & Search of Supermarket Shoppers أن ٥٠٪ من متسوقي المتاجر كان لديهم القدرة الكاملة على تذكر أسعار السلع التي يشترونها، مقابل ٢٥٪ لم يقم بذلك، فيما أظهر الباقيون تقديرات سعرية مختلفة تتراوح بمعدل  $\pm 15$ ٪ عن الأسعار الحقيقية . هذه النتائج ساعدت مؤسسات الأعمال على تعزيز اعتقادها بقدرة الأفراد على تخزين المعلومات السعرية، رغم عدم استخدامهم لهذه المعلومات بغرض القيام بمقارنات سعرية مع المتاجر الأخرى، وذلك بغية توجيه وتحسين عملية صناعة القرار الشرائي؛ فقد انحسر مجال استخدام تلك المعلومات لتذكر الأسعار و للمعرفة السعرية فقط . وتبين بأن المعرفة السعرية تنتهي بعد ثوان معدودة من اتخاذ القرار الشرائي، فوجد أن ما بين ٥٤٪ - ٦٠٪ من المتسوقين لديهم اهتمام بإشارة التخفيض السعري Price Tag؛ ويعتبرونها عامل مهم في جذبهم أو لتحويل اهتمامهم من منتج إلى آخر .

### يؤكد الباحث (Zenithal, 1985) في دراسته بعنوان :

The New Demographics and Market Fragmentation على التباين في الوعي السعري وفقاً للاختلاف في الخصائص الديموغرافية للمتسوقين . وجد أنه المرأة، و الأفراد المتزوجون، وكبار السن، و محدودي الدخل لديهم استعداد أو رغبة أكبر في البحث عن المعلومات السعرية التي تحسن



من فعالية القرار الشرائي. ضمن نفس الإطار يبين الباحثان (Dickson & Sawyer, 1990) أن التقديرات السعرية المختلفة تقود إلى الاختلاف بين السعيرين الفعلي والسوقي حتى داخل الشريحة السوقية الواحدة، وعليه فإن هؤلاء المتسوقون قد لا يظهرون أي قدرة على تذكر السعر الضعيف للمنتج، وأن السعر الذي يعطونه تبعاً لذلك قد يكون أعلى أو أقل من السعر الحقيقي له .

لقد تبين في دراسات أخرى بأن الترويج السعري (التخفيض السعري) يساعد ما يقرب من ٥٠٪ من المتسوقين على تذكر سعر المنتج بدقة، وهو يعني أن الأسعار الخاصة قد تساعد على ذلك، وهنا يبدو من الضروري الربط بين فعالية الترويج السعري الذي تستخدمه المتاجر لاستغلال وقت التسوق، وبين البحث عن المنتج نفسه أكثر من البحث عن ميزة التخفيض السعري والذي يرغب المستهلك بأن يكون أقل ما يمكن . هذا التخفيض يعد وسيلة مهمة لجذب المشتريين طالما أنه يقترب من حدود التوقعات التي في أذهانهم، وكلما زاد الهامش بينهما زاد مستوى التذكر السعري لديه.

وفي معرض الحديث عن آثار الترويج فقد اختلفت الأطروحات في تقرير الآثار الناجمة عنه بحسب (Lattin & Buckin, 1989) خاصة على درجة الولاء لصنف أو لمتجر معين، لكنها أجمعت على وجود هذا الأثر كونه يزيد من درجة الحساسية السعرية للمتسوقين، ويدفعهم لاستخدام فكرة السعر المرجعي Reference Price كأساس لعمليات الشراء في المستقبل . ويضيف (Kenese & Todd, 2003) أن هذا السعر المرجعي يدعم شراء السلعة بشكل متكرر في حال وجود تخفيضات سعرية عليها ، بينما يدفع عدم وجودها بالمتسوقين، إلى تقليل أو تأجيل الشراء الحالي إلى المستقبل . هذا الجانب مهم جداً كونه يرتبط بالتوقعات المستقبلية التي يطلقها التجار والمنتجون كونها تؤثر على أعمالهم، نظراً لارتباط تلك التوقعات مع حجم الطلب على الإنتاج، وعدد المشتريين، ومستوى الأرباح أيضاً . لذلك نخلص القول أنه في حالة الترويج السعري تزداد الحساسية السعرية لدى المتسوقين كما أنهم قد يطلبون السلعة بشكل أكبر من السابق .

وبحسب نتائج دراسة الباحثان (Schindler & Kevarion, 1996) حول أسباب ضعف المتسوقين في إدراك أسعار السلع التي يتم شراؤها باستمرار، فقد توافقت مع ما جاءت به نتائج الدراسات الأخرى، خاصة فيما يتعلق بأثر النهايات السعرية Price Ends على القرار الشرائي (Vanhuele & Dreze, 2002) . في هذه الدراسة تم إرسال بعض كتالوجات السلع إلى المستهلكين، وهي التي تضمنت مجموعة من النهايات السعرية لبعض أصناف السلع بهدف السؤال عنها، وقد وجد أن السلع ذات النهاية السعرية ٩٩ تباع بكميات أقل من تلك التي تحمل النهاية ٨٨ ، وضمن الإطار نفسه وجدت في



دراسة أخرى أن السمن النباتي صنف شيفون Chiffon Margarine ذو النهاية السعرية ٥٩ كان أكثر مبيعاً من الأصناف الأخرى التي تحمل النهاية السعرية ٥٣ (Kenese & Todd, 2003)، وعموماً، أجمعت الدراسات على ضعف تأثير النهايات السعرية ٩٩ على كمية المبيعات.

لقد توصلت دراسات أخرى أن هناك تأثير كبير للعروض السعرية المؤقتة Temporary Specials على القرارات الشرائية للمستهلكين، فقد وجد مثلاً أن العروض السعرية الخاصة المعلن عنها بشكل كبير في الوسائل المختلفة، أدت إلى زيادة طلب المستهلكين ذوي الاهتمامات السعرية لشراء كميات كبيرة من تلك العروض. وتؤثر العروض والتخفيضات السعرية الموسمية على مرونة الطلب السعرية في المدى الطويل؛ وكلما كان هناك استجابة سعرية من قبل المتسوقين في المدى الطويل، كان ذلك بفعل الامتصاص التدريجي للمعلومات السعرية وتخزينها في المدى القصير (Kenese & Todd, 2003).

#### الجدول رقم ١ : المعرفة السعرية في عينة من الدول.

المعرفة السعرية	تماماً %	خطأ %	لا يعرف %
هنغاريا	٣٧	٣٧	٢٦
الولايات المتحدة	٦١,٣	٢٠	١٨,٧
فرنسا	٢,١	٩٧٠	-
البنمرك	٦٨,٦	N.A	N.A

Source : Kenese & Todd . The Use of Price in The Purchase Decision . 2004 .

#### مفهوم الوعي السعري :

تقوم فكرة الوعي السعري على القدرة على تذكر سعر المنتج الأصلي من قبل المتسوقين، وهو لذلك يعتبر من أكثر المتغيرات تعقيداً من ناحية القياس بسبب ارتباطه بحقيقة الوعي أو الإدراك الكامن في أذهان المتسوقين، وعليه فإن قابلية المعرفة السعرية من قبل المتسوقين تساعدهم في التعرف على ترتيب وتصنيف أهمية السلع في المتاجر المختلفة. ورغم الكثير من الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع، إلا أنها عجزت عن الإجماع على توفير وجهة نظر واحدة قد تمكنها من معرفة الكيفية التي تُخزن بها المعلومات السعرية في أذهان المتسوقين (Vanhuete & Dreze, 2002) كما اختلفت أيضاً في تحديد طريقة تذكر الأسعار بين المتسوقين كونها تختلف من فرد إلى آخر، ومن سلعة إلى أخرى،



ومن متجر إلى آخر أيضاً، ولغايات تنظيم هذه الدراسة فقد تم تكييف أسلوب لقياس التذكر السعري عند لحظة اختيار السلعة المنوي شراءها، لذلك فإن الدقة في المعرفة السعرية تُطلب أكثر من الإدراك السعري، أو الحاجة إلى السعر (Monroe & Lee, 1999).

قد يكون مستوى الدقة المرافق لحالة تذكر السعر متوافقاً مع لحظة اختيار المنتج، ذلك أن سؤال المشتري بعد نظره إلى إشارة التخفيض السعري، سيمكنه ذلك من تذكر السعر، وبالتالي ليس من الضروري أن ينعكس التذكر السعري على مستوى الوعي به، وإنما يمكن القول أن الأخير يهتم بالمعلومات التي تمكنه من إجراء مقارنات سعرية، ولتعزيز حالة التذكر السعري لاحقاً، وعليه فإن ذلك لا يعد ضرورياً لتطابق حالة التذكر السعري مع المقياس المستخدم له، الأمر الذي يدفع بعض المتسوقين إلى استخدام المعلومات السعرية بشكل كفو عند اتخاذ قرار الشراء، خاصة أثناء فحص السعر داخل المتجر الواحد أو بين عدة متاجر (Kenese & Todd, 2003).

يوجد هناك طريقتان يتم من خلالهما قياس الوعي السعري، ففي الحالة الأولى يمكن النظر إلى حالة تذكر سعر معين لمنتج ما، والثانية تعبر عن الميل نحو البحث السعري، وفيها نفترض أن المتسوقين في بحثهم عن السعر لديهم ميول كبيرة نحو المعرفة السعرية التي تعزز مفهوم الوعي أو الإدراك، لأن هذا التحليل يهتم بالوقت المنفق في نقطة الشراء، وبعدد المنتجات التي يتم اختيارها والمقارنة بينها أيضاً. إن الطريقة الأولى تشمل ميل المتسوقين نحو إجراء مقارنات سعرية بين مجموعة من الأسواق، وفي هذه الحالة فإن سلوك المشتري يتسم بنوع من الروتين بسبب رغبته في المحافظة على الأثر السعري طيلة وقت التسوق، وبالتالي رغبته الشرائية الدائمة بالمنتجات التي تحمل تخفيضات سعرية (Kenese & Todd, 2003).

لقد أجمعت الدراسات التي بحثت في سلوك المشتري على عدة مجالات يندرج تحتها مفهوم الوعي السعري وهي (Kenese & Todd, 2003):

- عند قيام المتسوقين بالبحث السعري المكثف داخل المتجر، عندها يستطيعون تذكر سعر المنتج المنوي شراءه.
- عند قيام المتسوقين بالبحث السعري كثيراً داخل المتجر، فهذا يمكنهم من القيام بالمقارنة السعرية مع المتاجر الأخرى.
- عند قيام المتسوقين بتكرار المقارنة السعرية مع الأسواق أو المتاجر الأخرى، فهذا يساعدهم على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه.



لقد اتسعت رقعة التخفيضات السعرية التي كانت تقوم بها متاجر معينة وامتدت إلى المتاجر الأخرى، وساهم هذا التطور في جعل رغبة المتسوقين تنتقل من صنف إلى آخر تبعاً لحالة التخفيضات عليها، وبشكل أثر بشكل واضح على ولاء المشتري نحو متجر معين، حيث يدفع ذلك باتجاه شراء المنتجات المخفضة ومحاولة تخزينها إلى الفترات التي لا يوجد فيها هذه التخفيضات، أو بكلمات أخرى زيادة الاستهلاك الحالي ومحاولة تأجيل بعض العمليات الشرائية المخططة إلى المستقبل

(Chandon & Wansink, 2002). إن ردود الفعل السابقة تحدث عند استجابة المشتري للترويج السعري، فتكرار الشراء وردود الفعل المتعلقة به تكون كاستجابة لوجود إشارة ترويجية معينة تفيد بانخفاض السعر (Inman McAlister & Hoyer, 1990).

وفقاً لهذا الأساس أمكن التمييز بين مفهوم تشكيل الوعي السعري الذي ينشأ لدى المتسوق عندما يعلم ويبحث عن المعلومات السعرية «المعرفة السعرية الأفضل»، بينما ينشأ الوعي الترويجي لدى المتسوق الذين يعلم ويبحث عن المعلومات الترويجية. إن قرار الشراء الذي يتخذه المتسوقون اعتماداً على أسعار المنتج الخاصة «المخفضة» تجعلهم أكثر قدرة على تذكر السعر مقارنةً بمن يشترون المنتجات بأسعارها العادية، والسبب في ذلك أن الفئة الأولى من المشتريين تتمتع بالبحث السعري المكثف قبل الشراء، الأمر الذي يجعلهم الأكثر قدرة على تذكر الأسعار مقارنةً بهؤلاء الذين يشترون السلع بأسعارها العادية Normal Price. ورغم ذلك تبين الدراسات وجود فئة من المشتريين بالأسعار الخاصة Special Priced Products، لكن ليس لديهم الوعي الكافي بقضية التذكر السعري (Dickson & Sawyer, 1990)، وهذا يفيد بالنتيجة إلى أنه لا يوجد هناك علاقة بين حالة التذكر السعري للسلعة وبين شراءها بالأسعار الخاصة.

حاولت الكثير من الدراسات التمييز بين مفهومي الوعي الترويجي والوعي السعري، لكنها عادت وأكدت أن المتسوقين الذين لديهم القدرة على تذكر السعر الخاص للمنتج، هم الأقدر على إعطاء أفضل التقديرات السعرية، كما بينت تلك الدراسات أن العوامل المؤثرة على الوعي السعري ترتبط بتكرار الشراء الذي يعزز المعلومات السعرية، وهو الذي يساعد على تذكر السعر بشكل أفضل، كما أشارت أيضاً أن الشراء المتكرر لمنتج ما؛ يتضمن توفير الكثير من النقود التي قد ينفقها المشتري فيما لو رغب بالبحث عن هذه المعلومات (Kenese & Todd, 2003).

وبتتيح تكرار عملية الشراء إمكانية فحص الأسعار بشكل أكثر، وهو ما يساعد على إعطاء تقديرات سعرية أفضل من شأنها التقليل من درجة ولاء المشتري للصنف، ولأنها تنظر إلى السعر على أنه



مؤشر للوعي السعري ، بينما يتجاهل أصحاب الولاء السلعي المرتفع الأسس السعرية أثناء عملية اختيار الصنف (Bronnenberg & Vanhonacker , 1996) . يظهر بالنتيجة أن درجة الولاء السلعي تؤثر على تذكر السعر بدقة، وكذلك على الوعي نحو الملاحظة السعرية .

تشير الدراسات إلى اختلاف بائعي التجزئة في تعريفهم لمفهوم إدراك الوعي السعري وللمرونة السعرية مقارنةً برجال التسويق، فبائعي التجزئة يبالغون في تقدير نسبة المتسوقين الباحثين عن المعلومات السعرية إلى ٤٢ ٪، فيما تبين تقديرات مدراء «رجال» التسويق أن ٢٢ ٪ من المرتادين المتكررين للمتاجر يقومون بإجراء مقارنات سعرية بينها، كما قدر أن ٣٩ ٪ منهم يزور متجر واحد، مقارنةً بنحو ٢٩ ٪ وفقاً لتجار التجزئة يزورن نفس العدد، إضافة إلى ٣ ٪ و ٢٥ ٪ يزورون أكثر من متجر واحد عند القيام بعملية التسوق وذلك على الترتيب أيضاً (Urbany & Dickson , 2000) .

أخيراً يعتقد رجال التسويق أن ١٩ ٪ من المتسوقين لديهم اهتمام بالبحث عن الترويج السعري في أكثر من متجر واحد، مقارنةً بنحو ٣٤ ٪ وفقاً لتقديرات بائعي التجزئة، وهذا يعني أن التخفيضات السعرية في المتاجر تعتبر سبباً للقيام بعملية الشراء، كونها تساعد على احتجاز المعلومات السعرية في أذهان المتسوقين خاصةً تلك المتعلقة بالمنتجات الرخيصة أو منخفضة السعر، لذلك يمكن القول أن الانتقال من متجر إلى آخر يكون في العادة بدافع البحث عن الترويج السعري، أكثر من البحث عن منتجات معينة تباع داخل تلك المتاجر (Waters, 1991) . إنه من غير الممكن تعزيز ولاء متسوقي المتاجر التي لا يتوفر فيها تخفيضات سعرية، بسبب انخفاض رغبتهم في تحمل أية نفقات مالية أو نفسية تتزامن مع هذا الولاء، ومن هنا فإن التركيز على إجراء الحملات الترويجية الحقيقية قد يكون سياسة ناجحة لمكافحة أو تقليل هروب الزبائن نحو المنافسين الآخرين في السوق .

### منهجية الدراسة :

أ) مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع المشتريين السعوديين الذين يسكنون في مدينة الخرج في السعودية، وتبين المعلومات الديمغرافية أن عدد سكانها وصل في نهاية عام ٢٠٠٧ نحو ٤٠٠ ألف نسمة .

ب) عينة الدراسة : تم سحب عينة عشوائية بسيطة مقدارها ٣٨١ عنصر بمستوى معنوية ٥ ٪، وبفترة ثقة تبلغ ٥، وقد تم استخدام البرامج الجاهزة التي توفرها المواقع الإلكترونية لغرض حساب العينة (للتأكد أبحث باسم Sample Size Calculator)، تم استعادة نحو ٣٦٠ استبيان منها أو ما نسبته ٩٤,٥ ٪ من مجمل العينة .

## جدول رقم ٢ : حساب عينة الدراسة

Confidence Level:	95 %
Confidence Interval:	5 (%)
Population:	40000
Sample Size:	381
Confidence Level:	95 %
Sample Size:	381
Population:	40000
Percentage:	50 (%)
Confidence Interval:	5 (%)

Source : [http://www.macorr.com/ss\\_calculator.htm](http://www.macorr.com/ss_calculator.htm)

ج) مصادر جمع البيانات : اعتمدت الدراسة على نوعين من المصادر هما : البيانات الثانوية المتوفرة في المجلات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية والكتب العربية والأجنبية، إضافة إلى المواقع الإلكترونية. أما البيانات الأولية فتم تطوير أداة للقياس «الإستبانة» لجمع البيانات اللازمة، ويهدف اختبار صدق الأداة تم تقييم الإستبانة من قبل ثلاثة محكمين يعملون في الجامعات السعودية والأردنية<sup>(١)</sup>، وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار من خلال تعديل وحذف وإضافة بعض الفقرات وفقاً لها .

د) محددات الدراسة : واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات تمثلت في إجهام بعض الباحثين السعوديين - خاصة الإناث منهم - عن تعبئة الاستبيان دون إبداء الأسباب، وضعف الثقافة البحثية عموماً في مجتمع مدينة الخرج، فتعبئة استبيان واحد تحتاج إلى الكثير من التوضيح عن سبب البحث وأهميته وماهيته وغيره الكثير من الاستفسارات التي تطرحها العينة.

(١) المحكمين هم :

- الدكتور نظام موسى سويدان، أستاذ مشارك في التسويق، جامعة البترا الخاصة، الأردن .
- الدكتور مبارك بن فهد القحطاني، أستاذ مساعد في الإدارة، جامعة الخرج، السعودية .
- الدكتور طارق هاشم، أستاذ مساعد في التسويق، جامعة فيلادلفيا، الأردن .



## نموذج الدراسة :



## فرضيات الدراسة :

- HO1** : لا يوجد هناك علاقة إحصائية بين الخصائص الديمغرافية للمشتري السعودي، والقدرة على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة .
- HO2** : لا يوجد هناك علاقة إحصائية بين السلوك الشرائي للمشتري السعودي، والقدرة على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة .
- HO3** : لا يوجد هناك علاقة إحصائية بين درجة الولاء السلعي لصنف معين، والقدرة على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة HO4 : لا يوجد هناك علاقة إحصائية بين الأسعار الخاصة للمنتج، والقدرة على تذكر سعره بدقة .

## اختبار بيانات الدراسة :

أ. اختبار معامل التباين النصفى Split- Half Guttman : يستخدم لقياس درجة الانسجام والاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، ويجري هذا الاختبار بتقسيم الاستجابات التي تم الحصول عليها إلى جزأين، ثم يتم حساب معامل الارتباط بينهما وتشير القيمة المرتفعة لمعامل الارتباط إلى كون إجابات الجزأين متشابهة إلى حد كبير.



ب. اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha : يقيس درجة الصدق والثبات للمقياس وقد تم إجراء الاختبار لكل متغير من متغيرات الدراسة على حده، وترى القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار أن النسبة المقبولة هي ٦٠٪ أو ما يزيد عنها، وقد وجد أن القيمة الكلية للاختبار تصل إلى ٧٢,٨٪.

ج. اختبار التوزيع الطبيعي Normality Test or Kolmogorov- simirnov : ويقيس مدى توزيع البيانات التي تم جمعها توزيعها طبيعياً، وتتص القاعدة الإحصائية على أن البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً إذا كان مستوى معنوية الاختبار أكبر من ٥٪. وتبين نتائج الاختبار الواردة في الجدول أن جميع البيانات المستخدمة تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي يمكن عليه إجراء الاختبارات الخاصة بإثبات فرضيات الدراسة .

هـ. اختبار Variance Inflationary Factor (VIF) : ويقيس ما يعرف بالارتباطية المشتركة Co-Linearity، التي تشير إلى درجة ارتباط المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج مع بعضها البعض، بحيث يصعب فصل تأثير كل متغير مستقل عن المتغير التابع . وتتص قاعدة اتخاذ القرار الإحصائي على قبول الاختبار إذا كانت قيمة VIF أقل من خمسة، لأنها تعني بذلك عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة في النموذج<sup>(٢)</sup>. وجد أن قيمة VIF نحو ٩٤,١، وهي القيمة التي تحقق شروط التقويم الإحصائي .

#### الجدول رقم ٣ : نتائج اختبار معامل التباين النصفى

K-S	كرونباخ ألفا	اختبار معامل التباين النصفى	المتغير المستقل
٠,٠٠١	٠,٦٦١	٠,٧١٧	الخصائص الديمغرافية
٠,٠٠٠٦	٠,٨١٤	٠,٦٥٧	السلوك الشرائي
٠,٠٠٠٦	٠,٦٧٩	٠,٧٧٥	درجة الولاء السلعي
٠,٠٠٠	٠,٦٦	٠,٦٦٦	الأسعار الخاصة للمنتجات
٠,٠٠٥	٠,٨٣	٠,٧٥٥	القدرة على تذكر الأسعار

#### اختبار فرضيات الدراسة :

لقد تم حساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتعرف على مدى قبول أو رفض أفراد العينة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان الموزع، وترى القاعدة بقبول المتغير المستقل إذا كانت قيمة الوسط الحسابي له أكبر من قيمة الوسط الحسابي للمقياس المستخدم والبالغة ٣، وذلك

(٢)  $VIF = 1 / (1 - r^2)$ ، حيث  $r$  هو قيمة أعلى معامل ارتباط بين المتغيرات في النموذج (0.697) .



بسبب تدرج مستوى الموافقة للإجابات من ١ إلى ٥ . أما المقياس الرباعي فيبلغ وسطه الحسابي ٥, ٢، بسبب تدرج الإجابات من ١ إلى ٤<sup>(٣)</sup>، وهكذا .

#### الجدول رقم ٤ : الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

النتيجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	N	
رفض	٠,٤٢٥٣٢	١,٢٣٣٣	٣٦٠	النوع
قبول	٠,٨٦٣٤٦	٢,٦١٣٦	٣٥٢	مستوى الدخل
قبول	١,٢٩٢٩٧	٣,٣٢٩٥	٣٥٢	مستوى التعليم
رفض	٠,٤٧٤٧٠	١,٧٢٢٢	٣٦٠	الحالة الاجتماعية
قبول	١,٠٩٧٠٥	٢,٥٦١٨	٣٥٦	وقت القيام برحلة التسوق
رفض	١,٠٩٢٣٩	٢,٢٠٤٥	٣٥٢	مكان القيام برحلة التسوق
رفض	٠,٧٢٩٩٤	٢,١٦٢٩	٣٥٦	التأكد من أسعار السلع المشتراة
قبول	١,١٩٩٨٤	٣,٣٦٩٣	٣٥٢	فحص السلع قبل الشراء
رفض	١,١٤٣٥٦	٢,٣٤٠٩	٣٥٢	المكان المفضل للقيام بالتسوق
رفض	٠,٧٣٩٦١	١,٩٣١٨	٣٥٢	وقت اتخاذ قرار الشراء
رفض	٠,٨١٦٤٢	١,٧٦١٤	٣٥٢	التأكد من الأسعار قبل الشراء
رفض	٠,٩٨٥٣٤	٢,٤٠٤٥	٣٥٦	المقارنة بأسعار السلع البديلة
قبول	٠,٩١١١٤	٢,٧٤١٦	٣٥٦	شراء السلع الجديدة دون تخفيض
رفض	٠,٧٩٩١٦	١,٦٥١٧	٣٥٦	شراء السلع ذات الحاجة دون تخفيض
قبول	١,٠٢٥٢٢	٢,٦٤٠٤	٣٥٦	تذكر الأسعار العادية السابقة
قبول	١,٠٣٤٨٩	٢,٤٩٤٤	٣٥٦	تذكر الأسعار الخاصة السابقة
رفض	٠,٦٤٨٩٢	١,٢٥٨٤	٣٥٦	فحص الأسعار قبل الشراء
رفض	٠,٧٩٢٥٩	١,٩١٠١	٣٥٦	شراء السلع في أوقات الخصم
رفض	٠,٥٢١١١	١,٨٧٥٠	٣٥٢	القيام برحلات استكشافية
قبول	٠,٧٢٥٩٩	٢,١٣٤٨	٣٥٦	التخفيضات السعرية حقيقية
قبول	٠,٥٤١٤٤	٢,١٥٧٣	٣٥٦	السعر المعلن ٥,٩٩ يمثل تخفيض حقيقي

$$1+2+3+4 = (10 / 4) = 2.5 \text{ (٣)}$$



**الفرضية الأولى :** لا يوجد ليس هناك علاقة إحصائية بين الخصائص الديمغرافية للمشتري السعودي، والقدرة على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة .

تبين نتائج الجدول السابق رقم ٤ أن هناك أربعة متغيرات ديمغرافية تم اختبارها وهي (النوع، الدخل، الحالة الاجتماعية، التعليم )، وقد تبين من خلال مقارنة الوسط الحسابي لكل متغير (عبارة) مع الوسط الحسابي للمقياس ككل (٥, ٢) ؛ قبول تأثير كلاً من الدخل والمستوى التعليمي<sup>(٤)</sup>، وللتأكد من النتيجة السابقة تم استخدام أسلوب Step Wise لمعرفة أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على المتغير التابع، ويشير الجدول رقم ٥ إلى نتائج هذا الأسلوب .

#### الجدول رقم ٥ : تحليل التباين باستخدام أسلوب Step Wise

Sig.	F	Sig.	t	B	المتغير	Model
0.002	10.013	0.000	5.725	2.729	(Constant)	1
		0.002	3.164	1.160	SEX	
0.001	7.789	0.000	5.541	3.941	(Constant)	2
		0.001	3.306	1.185	SEX	
		0.027	-2.255	-0.720	MARITAL	

a Predictors : (Constant). SEX . b Predictors: (Constant). SEX. MARITAL Dependent Variable: Price Recall .

يقوم التحليل المتدرج Step Wise بترتيب المتغيرات المستقلة الأكثر معنوية ويستبعد المتغيرات الأقل تأثيراً على المتغير التابع، لذلك استبعد التحليل الأولي التحصيل العلمي ومستوى الدخل، ثم يقوم التحليل بترتيب المتغيرات المستقلة التي تم قبولها حسب تأثيرها. ويبين النموذج ٢ «Model 2» قبول تأثير متغيرات النوع، والحالة الاجتماعية وهي التي فسرت نحو ١٣٪ من التباين في القدرة على تذكر السعر، وفي النموذج ١ بين التحليل أن متغير النوع هو المتغير الأكثر معنوية في التأثير على المتغير التابع، فقد استطاع لوحده تفسير ٩,٥ ٪ من التباين في المتغير التابع . وتبين المعاملات المقدرة أيضاً وجود علاقة إحصائية سالبة بين الحالة الاجتماعية للمشتري السعودي وبين القدرة على تذكر السعر، وكانت تميل هذه العلاقة لصالح المشتريين المتزوجين ذكوراً وإناثاً، حيث كانوا الأقدر على تذكر السعر مقارنة بالفئات الاجتماعية الأخرى .

(٤) ترى القاعدة أنه إذا كان قيمة الوسط الحسابي للمتغير أكبر من قيمة الوسط الحسابي للمقياس فإن هناك اتجاهات إيجابية في العبارة والعكس صحيح .



وتبين قيمة ولكس لامبادا W.L أن المتغيرات المستقلة المحذوفة من النموذج فسرت ما نسبته ٦, ٢١٪؛ وهو ما يعطي للمتغيرات المقبولة إحصائياً قدرة تفسيرية عالية للمتغير التابع في النموذج. كما تبين بأن نوع المشتري السعودي ذو تأثير مرتفع على المتغير التابع، وكانت العلاقة تميل لصالح المشتريين الذكور أكثر من الإناث.

اعتماداً على نتائج تحليل التباين F وجد أن القيمة المحسوبة له ٧, ٧٨٩ وهي أكبر من قيمته الجدولية ٢, ٣٢، وهذا يعني رفض نص الفرضية الأولى التي ترى بعدم وجود علاقة بين الخصائص الديمغرافية للمشتريين السعوديين وبين القدرة على تذكر السعر. ويمكن الوصول إلى نفس النتيجة من خلال مقارنة مستوى المعنوية لاختبار مربع كاي ٠, ٤٩٢؛ وهي أعلى من مستوى المعنوية للاختبار ككل (٠, ٠٥)، وعليه فإن القرار الإحصائي هو قبول الفرضية البديلة التي تقر بوجود هذه العلاقة.

#### الجدول رقم ٦ : ملخص نتائج التحليل Model Summary

Durbin-Watson		Std. Error of the Estimate		Adjusted R Square		R	Model
		1.43925		0.095		0.325	1
1.672		1.40587		0.136		0.396	2
Sig.	df	Chi-square	Wilks' Lambda		Test of Function		
0.492	4	3.409	0.784		1		

الفرضية الثانية : لا يوجد هناك علاقة إحصائية بين السلوك الشرائي للمشتري السعودي، والقدرة على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة .

تبين نتائج الجدول رقم ٤ قبول تأثير عبارتان من مجمل العبارات التي تضمنتها الفرضية الثانية التي تعبر عن السلوك الشرائي (أنظر الجدول رقم ٧) : وقت القيام برحلة التسوق، فحص السلع قبل الشراء على المتغير التابع، وتم التوصل إلى تلك النتيجة بمقارنة الوسط الحسابي لتلك المتغيرات مع الوسط الحسابي للمقياس البالغ ٥, ٢ .



## الجدول رقم ٧ : تحليل التباين للفرضية الثانية ومؤشراته الإحصائية

مؤشرات إحصائية	Sig.	t	Std .Error	B	h	Model
	0.000	5.499	0.869	4.781	(Constant)	1
F= 0.607 Sig. = 0.724	0.587	0.545	0.154	8.398E-02	وقت القيام برحلة التسوق	
r=0.210 R <sup>2</sup> = 0.044	0.340	-0.961	0.154	-0.148	مكان القيام برحلة التسوق	
D-W = 1.943	0.677	0.419	0.229	9.587E-02	التأكد من أسعار السلع المشتراة	
Chi <sup>2</sup> = 4.432	0.393	-0.860	0.144	-0.124	فحص السلع قبل الشراء	
W.L= 0.171	0.900	0.126	0.159	1.997E-02	المكان المفضل للقيام بالتسوق	
	0.391	-0.863	0.240	-0.207	وقت اتخاذ قرار الشراء	

a Dependent Variable: Price Recall.

كما بينا سابقاً فإن أسلوب Step Wise قام باستبعاد آثار المتغيرات غير المؤثرة على المتغير التابع، حيث تبين من التحليل بأن جميع العبارات الواردة في الجدول رقم ٧ غير معنوية، ولا يمكن اعتبارها مؤثرة على حالة التذكر السعري، لذلك تم إعادة إجراء التحليل باستخدام طريقة Enter وهي التي أعطت دلالات إحصائية ضعيفة أيضاً للمتغيرات المستقلة من حيث تأثيرها على حالة التذكر السعري، وكانت النتائج في كلا الأسلوبان متوافقة إلى حد كبير حيث بينت أن السلوك الشرائي لا يفسر أكثر من ٤٪ من التباين في المتغير التابع .

ويشير التحليل أيضاً أن المتغيرات التي تضمنها النموذج لا تعاني من مشكلة الارتباط الذاتي التسلسلي Auto Correlation، ويستدل على تلك النتيجة من خلال قيمة معامل D-W الذي بلغ نحو ١,٩، أما قيمة ولكس لامبادا W.L فتبين أن المتغيرات الأخرى المحذوفة من النموذج تفسر ما نسبته ٧٢٪، وهو ما يعطي المتغيرات المستقلة المقبولة إحصائياً قدرة ضعيفة على تفسير المتغير التابع في النموذج، وهي بذلك تتوافق مع النتائج السابقة .

كما جاءت نتائج تحليل التباين F متوافقة مع ما سبق أيضاً، حيث كانت قيمة الاختبار المحسوبة ٠,٦٠٧، وهي بذلك أقل من القيمة الجدولية له ٢,٤٢، وعليه فإنه يعني قبول الفرضية العدمية الثانية التي ترى بعدم وجود علاقة إحصائية بين السلوك الشرائي للمشتري السعودي، وبين القدرة



على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة . ويمكن الوصول إلى نفس النتيجة من خلال قيمة اختبار مربع كاي التي بلغت ٤,٤٣٢ , ٤ .

**الفرضية الثالثة :** لا يوجد هناك علاقة إحصائية بين درجة الولاء السلعي لـصنف معين، والقدرة على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة

لقد تكونت الفرضية الثالثة من ستة عبارات هي : التأكد من الأسعار قبل الشراء ، المقارنة بأسعار السلع البديلة، شراء السلع الجديدة دون تخفيض، شراء السلع ذات الحاجة دون تخفيض، تذكر الأسعار العادية السابقة ، تذكر الأسعار الخاصة السابقة . وتبين نتائج التحليل الوصفي في الجدول رقم ٤ وجود الاتجاهات الإيجابية في العبارات التالية : شراء الأصناف الجديدة ذات الحاجة دون تخفيض، وتذكر الأسعار العادية والأسعار الخاصة السابقة وكان ذلك بمقارنة الوسط الحسابي لكل متغير مع الوسط الحسابي للمقياس الرباعي البالغ ٢,٥ .

تم تأكيد تلك النتيجة من خلال أسلوب الانحدار Step Wise الذي استبعد آثار خمسة متغيرات، لكنه وجد أن هناك متغير واحد يعتبر مؤشر على حالة التذكر السعري ؛ وهو تذكر الأسعار العادية السابقة للمنتج المنوي شراءه حالياً، وقد استطاع هذا المتغير تفسير نحو ٦,٧ ٪ فقط من التباين الذي يحصل في المتغير التابع، وبالرغم من انخفاض القدرة التفسيرية إلا أنه يعتبر مؤشر على عملية التذكر السعري.

تبين بأن المتغيرات المستقلة المتضمنة في النموذج لا تعاني من مشكلة الارتباط الذاتي التسلسلي، ويستدل على تلك النتيجة من خلال قيمة اختبار D-W، وتشير قيمة وكس لامبادا W.L أن المتغيرات الأخرى المحذوفة من النموذج تفسر ما نسبته ٤,٣٣ ٪، وهو ما يعطي المتغيرات المستقلة المقبولة إحصائياً قدرة مقبولة على تفسير المتغير التابع في النموذج.

كما تبين نتائج تحليل التباين من خلال قيمة اختبار F وبمقارنة قيمته المحسوبة ٢١٦,٧ مع القيمة الجدولية له ٣,٣٢ ، يعني رفض الفرضية العدمية الثالثة التي ترى عدم وجود علاقة إحصائية بين درجة الولاء السلعي لـصنف معين، وبين القدرة على تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة، بل على العكس فإن البحث عن الأسعار السابقة للمنتج المنوي شراءه، وشراء المنتج حتى في عدم وجود أي تخفيضات سعرية مؤشرات على الولاء السلعي للـصنف Brand Loyalty .

## الجدول رقم ٨: تحليل التباين ومعاملات النموذج ومؤشراته الإحصائية

مؤشرات إحصائية	Sig.	t	Std. Error	B	
F= 7.216 Sig. =0.009 r=0.278 R <sup>2</sup> = 0.067 D-W = 1.841 Chi <sup>2</sup> = 6.106 W.L= 0.666	0.000	7.047	0.427	3.011	(Constant)
	0.009	2.686	0.151	0.404	تذكر الأسعار العادية السابقة

الفرضية الرابعة : ليس هناك علاقة إحصائية بين الأسعار الخاصة للمنتج، والقدرة على تذكر سعره بدقة .

تبين نتائج الجدول رقم ٤ قبول المتغيرات المستقلة المتضمنة في الفرضية الرابعة وهي: أن التخفيضات السعرية التي تقوم بها الأسواق في المدينة حقيقية، وأن السعر المعلن ٥,٩٩ الذي تقوم به المتاجر يمثل تخفيضات سعرية حقيقية، وكانت تلك النتيجة بمقارنة الوسط الحسابي لكل متغير مع الوسط الحسابي للمقياس الثلاثي لهذه الفرضية البالغ ٢ . ولتأكيد تلك النتيجة تم إدخال جميع المتغيرات باستخدام أسلوب Step Wise الذي كما قلنا عنه بأنه يستبعد المتغيرات المستقلة غير المؤثرة، حيث تبين وفقاً له بأن جميع المتغيرات الواردة في الجدول رقم ٩ غير معنوية، لذلك تم إعادة التحليل باستخدام أسلوب Enter ، ومن خلاله تم الحصول على دلالات إحصائية ضعيفة على المتغير التابع تؤكد ما بينه الأسلوب السابق . لقد وجد أن المتغيرات المستقلة لم تفسر مجتمعة أكثر من ٣,٤٪ من التباين في المتغير التابع .

## الجدول رقم ٩ : تحليل التباين ومعاملات النموذج ومؤشراته الإحصائية

مؤشرات إحصائية	Sig.	t	Std.Error	B	
	0.007	2.777	0.958	2.661	(Constant)
F = 0.732 Sig. = 0.602 r = 0.207 R <sup>2</sup> = 0.043 D-W = 1.723 Chi <sup>2</sup> = 3.179 W.L = 0.187	0.875	-0.157	0.257	-4.035E-02	فحص الأسعار قبل الشراء
	0.736	0.338	0.212	7.163E-02	شراء السلع في أوقات الخصم
	0.781	0.278	0.323	8.986E-02	القيام برحلات استكشافية
	0.121	1.567	0.229	0.359	التخفيضات السعرية حقيقية
	0.531	0.628	0.309	0.194	السعر المعلن 5.99 يمثل تخفيض حقيقي

a Dependent Variable: Price Recall .

تبين أن المتغيرات المستقلة في النموذج تعاني من مشكلة الارتباط الذاتي التسلسلي Auto Correlation، ويستدل على تلك النتيجة من خلال قيمة معامل D-W الذي بلغ نحو ١,٧٢٣، وتشير قيمة ولكس لامبادا W.L أن المتغيرات الأخرى المحذوفة من النموذج تقسر ما نسبته ٣, ٨١٪، وهو ما يعطي المتغيرات المستقلة المقبولة إحصائياً قدرة ضعيفة جداً على تفسير المتغير التابع في النموذج.

وتبين نتائج تحليل التباين أن F المحسوبة ٠,٧٣٢، وهي أقل من قيمتها الجدولية ٢,٥٣، وعليه نقبل نص الفرضية العدمية الرابعة التي ترى بعدم وجود علاقة إحصائية بين الأسعار الخاصة للمنتج، وبين القدرة على تذكر المنتج المنوي شراءه بدقة، وهذا يتوافق إلى حد كبير مع النتائج الأولية التي حصلنا عليها ضمن أسلوب Step Wise و Enter .

أخيراً، قام الباحث بإدخال جميع العبارات الواردة في الاستبيان باستخدام أسلوب Step Wise بهدف ترتيبها من الناحية الإحصائية ومعرفة أيها أكثر تأثيراً على التذكر السعري، فقد قام النظام باستبعاد عدد كبير من المتغيرات عدا أربعة أساسية وهي نفسها المتغيرات التي ثبت تأثيرها سابقاً أثناء اختبار الفرضيات . ووجد أن قيمة ولكس لامبادا W.L للمتغيرات الأخرى المحذوفة من النموذج تقسر ما نسبته ٣, ٢١٪، وهو ما يعطي المتغيرات المستقلة في النموذج قدرة تفسيرية عالية .



### الجدول رقم ١٠: تحليل جميع المتغيرات المستقلة باستخدام Step Wise

مؤشرات إحصائية	Sig.	t	Std. Error		Model
F= 8.7931 Sig. = 0.004	0.000	5.221	0.510	(Constant)	1
	0.004	2.965	0.227	التخفيضات السعرية حقيقية	
F= 8.686 Sig.= 0.00	0.023	2.319	0.644	(Constant)	2
	0.005	2.904	0.218	التخفيضات السعرية حقيقية	
	0.007	2.795	0.366	النوع	
F= 8.421 Sig. = 0.00	0.001	3.490	0.806	(Constant)	3
	0.004	3.000	0.210	التخفيضات السعرية حقيقية	
	0.003	3.044	0.354	النوع	
	0.012	-2.573	0.312	الحالة الاجتماعية	
F= 7.94 Sig. = 0.00	0.020	2.368	0.857	(Constant)	4
	0.006	2.839	0.206	التخفيضات السعرية حقيقية	
	0.002	3.198	0.345	النوع	
	0.011	-2.622	0.304	الحالة الاجتماعية	
	0.026	2.264	0.139	تذكر الأسعار العادية السابقة	

### مناقشة نتائج الدراسة :

- شكل الذكور نحو ٧٦,٧ ٪ من مجمل أفراد العينة، كما حاز ٥,٥ ٪ من العينة على دخل تراوح ما بين ٥٠٠٠ - ٩٩٩٩ ريال، مقابل نحو ٤٠,٩ ٪ حازوا على أقل من ٥٠٠٠ ريال، كما بينت النتائج أن نسبة المتسوقون المتزوجون بلغت ٧٠ ٪، مقابل نحو ٢٨,٩ ٪ للعزاب .
- وجد أن هناك تقارب نسبي في توزيع العينة حسب المستوى التعليمي فقد حاز الجامعيون على ٢٦,١ ٪، مقابل ٢٧,٨ ٪ للثانوية فأقل، و ٢٢,٧ ٪ لحملة الدراسات العليا، وهذه النتيجة تعطي النتائج تنوع أكثر وعدم تركيز الآراء في فئة واحدة قد لا يمكن معها تعميم النتائج على بقية أفراد العينة .



- لقد وجد أن ١, ٣٧٪ يتسوقون بشكل أسبوعي، مقابل ٢, ٢٩٪ شهرياً، ونحو ١٨٪ يومياً، فيما وجد أن ٧, ١٥٪ يتسوقون بشكل نصف شهري .
- لقد تبين أن ١, ٣٤٪ من المتسوقون السعوديون يميلون نحو التسوق في متجر واحد مقارنة ما بين ٢٩ - ٣٩٪ وفقاً للدراسات الدولية التي بحثت في هذا الموضوع، كما وجد أيضاً أن ٩, ٦٥٪ من المتسوقون السعوديون يفضلون التسوق في أكثر من متجر مقارنة بنحو ٢٥٪ وفقاً للدراسات الدولية أيضاً (Urbany & Dickson, 2000) .<sup>٥</sup>
- وجد أن سعر المنتج في رفوف المتاجر هو المرجع الأبرز لفحص الأسعار لنحو ١, ٦٤٪ من أفراد العينة، فيما اعتبر ٦, ١٤٪ أن الكتالوجات هي مرجعهم لفحص الأسعار، كما يستخدم ٢, ١٨٪ من أفراد العينة أجهزة الفحص الذاتي الموجودة في المتاجر للتأكد من أسعار السلع التي يشترونها .
- تبين بأن ٣, ٧٧٪ من المتسوقون السعوديون يقوموا بفحص جميع السلع المشتراة من متاجر المدينة، فيما يفضل ٣, ١٩٪ فحص أسعار المواد الغذائية فقط . وبذات الإطار توصلت الدراسة إلى أن ٥, ٢٠٪ من المتسوقون السعوديون لديهم اهتمام سعري بالبحث بين في الأسواق المختلفة، وهذه النسبة ليست بعيدة عما بينته الدراسات الدولية (١٩٪ - ٣٤٪) ، فالتحول من متجر إلى آخر يكون بدافع البحث عن الترويج السعري أكثر من البحث عن منتجات معينة داخل تلك المتاجر (Waters, 1991) .
- فيما يتعلق بالحصة السوقية Market Share للمتاجر التي شملتها الدراسة، حازت أسواق جيان على نحو ١, ٣٤٪ من المتسوقين، ونحو ٧, ٢٢٪ لأسواق العثيم، بينما حازت أسواق بنده على ٦, ٢١٪، وهي نفس النسبة التي حصلت عليها أسواق الجملة الأخرى في المدينة .
- بهدف معرفة الوقت الذي يحتاجه الفرد لاتخاذ قرار الشراء، فقد تم مراقبة عينة الدراسة في المتجر بدقة قبل وضع السلعة في سلة المشتريات ( تعبير عن حالة شراء المنتج )، حيث احتاج نحو ٩, ٤٨٪ من العينة إلى فترة ما بين ٣٠ - إلى أقل من ٦٠ ثانية، فيما يحتاج ٦, ٢٩٪ إلى أقل من ٣٠ ثانية، أما فئة المتقاعسون Laggards فوصلوا إلى ٥, ٢٩٪ وهم الذين يحتاجون إلى أكثر من دقيقة لتقرير حالة الشراء، وهي فترة طويلة تستهلك الوقت والجهد لوت تم تعميمها على كل سلعة لوحدها .

(٥) وجد أن ٧, ٣٠٪ يفضلون التسوق في متجرين، والنسبة الباقية تفضل التسوق في ثلاثة متاجر فأكثر .



- وجد أن ١٠٪ من المتسوقين السعوديين لديهم معرفة سعرية تامة بأسعار السلع التي تم سؤالهم عنها مقارنة بنحو ٣٣٪ وفقاً للدراسات الأخرى، فيما تبين أن ٦, ٢٥٪ ليس لديهم أي معلومات سعرية مقارنة بنحو ٤, ٦٤٪ من المتسوقون السعوديون الذين أعطوا تقديرات سعرية خاطئة ( Vanhuelen & Dreze , 2002 ) .

#### المعرفة السعرية في عينة من الدول

المعرفة السعرية	تماماً %	خطأ %	لا يعرف %
هنغاريا	37	37	26
الولايات المتحدة	61.3	20	18.7
فرنسا	2.1	97.9	-
البنمرك	68.6	N.A	N.A
السعودية ×	10	64.4	25.6

Source : Kenese & Todd . The Use of Price in The Purchase Decision , 2004 .  
× estimated by the researcher in this study .

#### باستخدام أسلوب الجداول التقاطعية تم التوصل إلى النتائج التالية :

- شكلت فئة المتسوقون التي تزيد عن ٥ آلاف ريال نحو ٧, ٤٧٪ من العينة، فيما شكلت الفئة التي تقل عن ٥ آلاف نحو ٥, ٢٩٪، أما الإناث فقد سجلت الفئتان السابقتان نسب متساوية بلغت ٤, ١١٪ لكل منها .
- تبين أن هناك ٥, ٥٤٪ من العينة هم من الذكور المتزوجين، فيما وجد أن ٥, ١٥٪ هن من الإناث المتزوجات . تركزت العينة في فئة المتزوجون الجامعيون فما فوق بنسبة ٤, ٣٦٪، فيما كانت نسبة المتزوجات من حملة الجامعة فما فوق ٥, ١٢٪ .
- لقد وجد أن ٦, ٣٥٪ من الذكور و ٤, ١٢٪ من الإناث يفضلون التسوق مرة أو على الأكثر لمرتين على الترتيب مقارنة بنحو ٣, ٣٠٪ يفضلون التسوق يومياً .
- تركزت العينة في فئة الذكور الذين يفضلون أسواق جيان للتسوق بنسبة ٣, ٢٧٪ مقارنة بنحو ٨, ٦٪ للإناث اللاتي يفضلن نفس المكان . فيما يميل نحو ٩, ١٥٪ و ٢, ١٨٪ من الذكور للشراء من أسواق بنده والعثيم على الترتيب .



- لقد تبين بأن ٢٥ ٪ من الذكور لديهم قرارات شرائية سريعة لا تتجاوز ٣٠ ثانية، بينما وجد أن ٤٣, ٢ ٪ منهم يحتاجون لفترة تتراوح بين ٣٠ - أقل من ٦٠ ثانية، أما الإناث فقد وجد أن القرار الشرائي لنحو ١٢, ٥ ٪ منهن يستغرق أقل من ٦٠ ثانية.
- تشير النتائج أن ٨, ٨ ٪ من الذكور استطاعوا تذكر السعر الحقيقي للصف المني شراءه، مقارنة بنحو ١, ١ ٪ من الإناث. كما وجد أن ٥٤, ٤ ٪ من الذكور و ١٠ ٪ من الإناث أعطوا تقديرات سعرية مختلفة، بينما وجد أن ١٣, ٣ ٪ من الذكور و ١٢, ٢ ٪ من الإناث لم يستطيعوا تذكر السعر على الإطلاق.
- تبين بأن الفئة الدخلية التي تتراوح بين ٥٠٠٠ - ٩٩٩٩ ريال هي الأكثر حساسية سعرية مقارنة بالفئات الأخرى، فقد حازت هذه الفئة على جميع المتسوقين الذي استطاعوا تذكر السعر (١٠ ٪). وبنفس الوقت وجد أن ٣٥, ٢ ٪ ضمن هذه الفئة لم يستطيعوا تحديد السعر بدقة، رغم أن هذا يدل على وجود معرفة سعرية لديهم ولكنها ليست دقيقة. بهذه النتائج يسجل المشتري السعودي نسبة ضعيفة في قدرته على تذكر السعر الحقيقي، رغم أنه أعلى بذلك من بعض الدول المتقدمة في هذا الجانب كفرنسا.
- وجد أن زيادة المستوى التعليمي للمتسوقين يرافقه زيادة في الحساسية السعرية، حيث وجد أن ٩ ٪ ممن استطاعوا تذكر السعر، هم من حملة الشهادات الجامعية العليا، فيما لم يستطع أي مشتري من الفئات العلمية الأخرى تذكره.
- تبين أن ٧, ٧ ٪ من المتزوجين كانوا الأقدر على تذكر سعر المنتج المني شراءه بالفئات الأخرى من العينة. وبهذه النتائج نتفق مع الدراسات الأجنبية من جهة أن هناك اختلاف في الوعي السعري بين مجموعات المتسوقين. ومن خلال نتائج هذه الدراسة تبين أن المتزوجون، وأصحاب المستوى التعليمي المرتفع، وذوي الدخل المتوسطة ٥٠٠٠ - ٩٩٩٩ ريال لديهم حساسية سعرية أكثر من الفئات الأخرى. فيما بينت الدراسات الأجنبية أن فئات الإناث، والمتسوقون المتزوجون، وكبار السن، ومحدودي الدخل عموماً، لديهم رغبة أكثر في البحث عن معلومات سعرية تساعدهم في اتخاذ القرار الشرائي المناسب (Zenithal, 1985).
- وجد أن ٢٩, ٢ ٪ من المتسوقين يفضلون التسوق أسبوعياً، وكانت هذه الفئة الأكثر قدرة على تحديد سعر دقيق للمنتج المني شراءه، ويعتقد الباحث أن هذه النتيجة ترتبط بسلوك المشتري في أوقات العروض والتخفيضات التي تعلنها المتاجر الكبرى في المدينة نهاية كل أسبوع. فيما



وجد أن ٦, ٣٤٪ من المتسوقون شهرياً لم يستطيعوا تذكر السعر بدقة فهناك ٥٠٪ منهم أعطى تقديرات سعرية خاطئة .

- لقد تبين أن زيادة عدد المتاجر التي تشملها رحلة التسوق، يزيد من القدرة على تذكر السعر، وهنا تبين أن ٤, ٤٤٪ يقومون بالتسوق في أكثر من ثلاثة متاجر، وهذا الأمر يتيح لهم فرصة التعرف على جميع الأسعار بشكل أكبر وأوسع، مقارنة بنحو ٩, ٤٢٪ من المتسوقون في متجر لم يستطيعوا تذكر سعر المنتج المنوي شراءه بدقة .
- لقد تبين بأن أسعار الرفوف Shelves Prices في المتاجر هي الطريقة المثلى لتذكر الأسعار الحقيقية للمنتج، حيث وجد أن ٥, ٥٥٪ ممن تذكروا السعر الحقيقي استخدموا هذه الطريقة، بينما وجد أن أجهزة المحاسبة Cashers و الفحص الذاتي Scanners لم تساعد كثيراً في تذكر السعر.
- لقد تبين أيضاً أن ٥, ٥٤٪ من المتسوقون الذين استطاعوا تذكر السعر كانوا في أسواق جيان، تلاه أسواق العثيم بنسبة ٢, ٣٣٪، فيما تبين أن ضعف الإعلان السعري في بقية أسواق المدينة سبب في عدم القدرة على تذكر السعر .
- لقد وجد أن ٥, ٦٢٪ من المتسوقون الذين استطاعوا تذكر السعر يحتاجون إلى فترة زمنية تراوحت ما بين ٣٠-٦٠ ثانية لاتخاذ القرار الشرائي . فيما وجد أن نحو ٩, ٤٠٪ ممن لم يستطيعوا تحديد السعر بدقة استغرق قرارهم الشرائي فترة تزيد عن دقيقة واحدة لتحديد قرار الشراء.
- لقد تبين بأن المنتجات ذات النهايات السعرية ٩٩, ١٠, ٠, و ٢٥, ٠ هي الأكثر قبولا للمستهلك السعودي وبنسب بلغت ٧, ٢٠٪ و ٣, ١٨٪ و ٢٢٪ على الترتيب. هذه النهايات لديها قدرة على زيادة درجة الحساسية السعرية للمتسوق السعودي وإقناعه بوجود تخفيضات سعرية في متاجر المدينة . وتشير الدراسات الأجنبية في هذا المكان أن الأصناف ذات النهايات السعرية ٩٩ كانت تباع بشكل أقل من النهايات السعرية ٨٨ ( Schindler & Kevarion , 1996 ) . كما توصلت دراسة أخرى أن السلع التي تحمل نهاية سعرية ٥٩ كانت أفضل مبيعاً من تلك التي تحمل نهايات سعرية ٥٢ ( Kalyanam & Shively , 1988 ) . ولكنها أجمعت تلك الدراسات عموماً على التأثير الضعيف للنهايات السعرية ٩٩ .



## المضامين التسويقية :

### أ . السلوك الشرائي Consumer Behavior :

تشير النتائج إلى أن هناك فروقات بين مجموعات المتسوقين من جانب قدرتهم على تذكر السعر وتحديد بدقه، وهذه الفروقات تؤدي إلى وجود أخطاء في عملية التقدير . فمن جهة تبين أن جنس المشتري يلعب دور مهم في التأثير على تذكر السعر بدقه، وكانت تميل هذه النتيجة لصالح المشتريين الذكور أكثر من الإناث. وتبين أيضاً أن ٩٠، ٤٠٪ من المشتريين غير المتكررين ممن يقومون برحلة التسوق شهرياً ليس لديهم تقديرات دقيقة عن سعر المنتج، مقارنة بنحو ٢، ١٨٪ من المتسوقين الذين يقومون بالتسوق بشكل يومي . ويعتقد الباحث أن مثل هذه النتيجة ترتبط بسلوك المشتريين في أوقات العروض والترويج السعري التي تعلنها المتاجر الكبرى في المدينة نهاية كل أسبوع . فيما وجد أن ٦، ٣٤٪ من المتسوقين شهرياً لم يستطيعوا تذكر السعر بدقه ونحو ٥٠٪ منهم أعطوا تقديرات خاطئة للأسعار، رغم أن هذه التقديرات حتى وإن كانت خاطئة فهي تعطي مؤشر باتجاه المعرفة السعريه المتوفرة لدى المشتري .

لقد بينت الأدبيات أن تكرار الشراء من المتاجر يرتبط بحاجة المتسوق إلى بحث سعري أقل من ذلك في حالة الشراء غير المتكرر، ولكن تبين لاحقاً في هذه الدراسة بأن زيادة عدد مرات الشراء أو زيارة عدد أكبر من المتاجر أثناء رحلة التسوق يعمق من القدرة على تذكر السعر وتحديد بدقه، فقد وجد هنا مثلاً أن ٤، ٤٤٪ من المتسوقين في أكثر من ثلاثة متاجر، كان لديهم فرصة مرتفعة للتعرف على جميع الأسعار المتاحة، بينما وجد أن ٩، ٤٢٪ من المتسوقين في متجر واحد لم يتمكنوا من تحديد أو تذكر السعر بدقه. السبب أن تكرار زيارة المتاجر يولد حافظ اقتصادي مهم يرتبط بالمعرفة السعريه، فهذه المعلومات تساعد في اختيار السلع الأقل سعراً، رغم أن تكرار الشراء لم يؤدي إلى تحديد سعر دقيق لكامل السلع التي سئل عنها ؛ ونضيف أن مهموم القيام برحلة تسوق يعطي تقديرات سعريه أقل تناسب مع حجم الدخل المتوقع إنفاقه في المتجر، لذلك فهذا يختلف عن مفهوم البحث السعري .

من جانب آخر، وجد أن لدى أصحاب الدخل المرتفع حساسية سعريه أكثر من أصحاب الدخل الأقل منه، حيث كانت نسبة الـ ١٠٪ التي تذكرت السعر من ضمن تلك الفئة، رغم أن ما يقرب من ٥، ٧٢٪ منهم أعطوا تقديرات سعريه غير دقيقة، ولكن ذلك يشير إلى أن هناك معرفة سعريه أو وعي سعري لديهم أكثر من الفئات الأخرى، وبالنتيجة النهائية فقد تعزز لدينا الاعتقاد بأنه لا يوجد هناك علاقة إحصائية بين السلوك الشرائي للمتسوق السعودي، وقدرته على تذكر السعر بدقه.



## ب. الولاء السلعي Brand Loyalty :

تبين الأدبيات أن ولاء المشتريين لسلعة أو لمتجر معين، يخفض من درجة حساسيتهم السعرية، وفي هذه الدراسة تم إثبات العلاقة السلبية بين درجة الولاء السلعي، والقدرة على تذكر السعر بدقة؛ فالمستهلك السعودي يقوم بفحص الأسعار داخل وخارج المتجر، ولديه فرصة أكبر للحصول على معلومات سعرية مقارنة بالمشتريين ذوي الولاء المنخفض، رغم أن تكرار الفحص سعري خارج هذه المتاجر يسبب زيادة المصاريف التي يتحملها المشتري أثناء التسوق .

إن المشتري السعودي يتمتع باستقلالية تامة في تحديد قراراته الشرائية عند الاختيار بين الأصناف المختلفة في المتاجر والأسواق، وهذا سبب لزيادة بحث المشتريين المتكررين والمتحولين Switchers بين المنتجات البديلة في السوق؛ فهذا التصرف يقلل من درجة الولاء لمنتج بعينه، وهذا يزيد من رغبته في زيادة المعرفة السعرية التي تتيح له إمكانية أعلى لحيازة معلومات سعرية تصب بالنهاية في وعاء المعرفة السعرية وبغض النظر عن مستوى دقة هذه المعلومات، بتك النتيجة نصل إلى إثبات العلاقة السلبية بين درجة الولاء السلعي والقدرة على تذكر السعر بدقة، ففلسفة الولاء السلعي تتعارض مع زيادة المعرفة السعرية .

لقد بينت النتائج أن ما يقرب من ٨٦,٥ ٪ يقومون بالشراء في الأوقات التي لا يوجد فيها تخفيضات سعرية، لأنهم لا يرغبون أصلاً بين هذه التخفيضات والقيام بعملية الشراء، ويمكن اعتبار أن ٥١,١ ٪ من المتسوقين من فئة المجددون Innovator's بسبب ميلهم نحو شراء السلع الجديدة التي لا تحمل أية تخفيضات سعرية . كما تبين بأن ٣٦ ٪ من المتسوقين يشترون احتياجاتهم في أوقات العروض والتخفيضات السعرية فقط وتتسم أيضاً بولاء سعري نحو منتجات معينة تعرض بأسعار خاصة، أما النسبة الأكبر من المتسوقين فهي تشتري السلع في جميع الأوقات وكانت بنسبة ٣٧,١ ٪ .

## ج. الوعي الترويجي والوعي السعري Promotion Awareness & Price Awareness :

تبين النتائج أن ١٠ ٪ من المتسوقين لديهم قدرة تذكر السعر بدقة، بينما وجد أن ٢٥,٦ ٪ منهم لم يتمكن من تحديد هذا السعر، مع العلم بأن هناك نسبة كبيرة من المتسوقين تراوحت توقعاتهم السعرية الخاطئة بين ١٠ ٪  $\pm$  - ٢٠ ٪  $\pm$  رغم أنها تعتبر مؤشر على وجود المعرفة السعرية لديهم. وتدل نتائج الدراسة أن تذكر السعر الخاص أو السعر العادي بدقة لا يرتبطان بسلوك معين للمشتري السعودي، فعندما يتم الشراء مثلاً في أوقات معينة تتسم بالتخفيضات السعرية، فيساعد ذلك على إعطاء تقديرات سعرية أكثر دقة من الشراء بالأوقات الأخرى .



أما نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بمستوى الوعي السعري لدى المتسوقون في فترات الترويج، فقد بينت أن المنتجات ذات الأسعار الخاصة (التخفيض السعري) هي أكثر حساسية لأصحاب الدخل المرتفع ما بين ٥٠٠٠ - ٩٩٩٩ ريال، كما تم إثبات نفس العلاقة مع المتسوقون حملة الشهادات الجامعية العليا، فكلاهما كانت توقعاتهم السعرية دقيقة أو على نحو قريب من السعر الحقيقي، ونضيف أن ٤, ٨٤٪ من المتسوقين يهتموا بفحص الأسعار قبل الشراء .

إن عملية التذكر السعري السابقة تم إثباتها جزئياً لسبب أن ٢, ٢٩٪ من المشتريين بالأسعار العادية Normal Price Shoppers ويميلون التسوق بشكل أسبوعي، كانوا هم الأقرب إلى تحديد السعر الحقيقي، هذه النتيجة ترتبط بسلوك المشتريين ومتابعتهم لأوقات العروض والتخفيضات التي تعلنها المتاجر الكبرى في المدينة نهاية كل أسبوع (كل يوم أربعاء)، فيما وجد أن ٦, ٣٤٪ من المتسوقين بشكل شهري لم يستطيعوا تذكر السعر بدقة، نصفهم أعطى تقديرات سعرية خاطئة .

إن عملية البحث السعري التي يقوم بها المتسوقون في أكثر من متجر تم إثباتها جزئياً في هذه الدراسة، لأن هذا السلوك يساعد على فحص الكثير من أسعار المنتجات المتوفرة في المتاجر. إن هذه الفئة تمارس الشراء باستخدام الأسعار الخاصة بعد عملية فحص أسعار المنتجات البديلة، إن ٤, ٤٤٪ من هذه الفئة تزور أكثر من ثلاثة متاجر لغرض التعرف على جميع الأسعار، مقارنة مع ٩, ٤٢٪ لم يستطيعوا تذكر السعر لأنهم زاروا متجر واحد فقط .

بهذه النتائج يسجل المشتري السعودي نسبة متدنية جداً في قدرته على تذكر السعر الحقيقي للمنتج المنوي شراءه، إلا أنه تفوق على دول متقدمة أخرى في هذا المكان، رغم وجود فروقات بين شراء المنتج في حالتين أحدها: شراء المنتج بسعر خاص (ترويج سعري) ارتبط بظهور الحاجة لهذا المنتج، وهي التي حسنت من دقة التقدير السعري، لذلك نقول هنا أن تذكر السعر اعتماداً على الترويج الخاص سيؤثر على الوعي السعري المتكون لدى المشتريين. أما الحالة الأخرى فهي شراء المنتجات بأسعار خاصة يعتقد أنها ستعطي تقديرات سعرية أفضل في المستقبل بسبب إسهامها في زيادة البحث السعري بين مختلف المتاجر وحتى داخل المتجر نفسه، الفرق بينهما بسيط وشائك فالوعي السعري يختلف في مضمونه ومعناه عن الوعي الترويجي، ذلك أن كل منهما يعتمد ويتأثر بعناصر مختلفة عن الآخر، لذلك يمكن القول أن إشارة السعر الخاص Price Tag في أي متجر سوف تجذب المتسوقون الذين يعتبرونه دالة في قرارهم الشرائي وهذا هو الترويج السعري، وبشكل متتالي فإن هذا السعر لن يساعد في المستقبل على قياس الحساسية السعرية للمشتري وهذا هو الوعي السعري . إن ما سبق يقود إلى إثبات عدم وجود علاقة بين الأسعار الخاصة للمنتج، والقدرة على التذكر السعري له بدقة .



## التوصيات :

- تشجيع الباحثين والأكاديميين القيام بدراسات مماثلة على المشتريين في المدن السعودية، أو في دول الخليج الأخرى .
- هناك حاجة لربط قرارات التسعير التي تقوم بها المتاجر ومؤسسات الأعمال المختلفة في المملكة العربية السعودية، مع احتياجات ورغبات المشتريين السعوديين، من خلال دراسة هذه الرغبات والاحتياجات على أرض الواقع .
- من الضروري قيام هذه المتاجر بإنشاء أقسام خاصة تعنى بوظيفة التسعير عموماً، وأن يكون تحديد السعر عملية فنية بحتة ترتبط بسلوك المشتري و بسلوك السوق نفسه، ولا تخضع هذه العملية للاعتبارات الربحية الخاصة بالمتجر نفسه .
- قيام المتاجر بإنشاء أقسام خاصة بالدراسات والأبحاث السوقية تعنى بإجراء الدراسات التي من شأنها التعرف على مستوى الرضا العام عن أسعارها، ومنتجاتها، وعن التخفيضات السعرية التي توفرها، والتغذية العكسية التي توفرها عن السوق، وولاء المشتريين وغيره من المعلومات.
- عقد اللقاءات المستمرة بين المتاجر والزبائن الأكثر تكراراً للشراء، بهدف التعرف على العوامل التي من شأنها التأثير على درجة ولاء المشتري السعودي وحساسيته السعرية باتجاه متجر أو صنف معين، وتعزيز مفهوم الوعي السعري والمعرفة السعرية في أذهان المشتريين، وإشراكهم في وضع السعر المناسب لقدراتهم واحتياجاتهم .

## المراجع :

- Bronnenberg, Bart. J. and Wilfried R. Vanhonacker (1996): Limited Choice Sets, Local Price Response, and Implied Measures of Price Competition. *Journal of Marketing Research*. XXXIII. (May). 163–173.
- Chandon, P. and B. Wansink (2002): When are Stockpiled Products Consumer Faster? A Convenience–Salience Framework of Postpurchase Consumption Incidence and Quantity. *Journal of Marketing Research*. XXXIX August. 321–335 .
- Dickson P. R. and A. G. Sawyer (1990): The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers. *Journal of Marketing*. 54 (July). 42–53
- Inman, J. J. and L. McAlister and W. D. Hoyer (1990): Promotion Signal: Proxy for a Price Cut? *Journal of Consumer Research*. Vol. 17. June. 74–81.
- Kenese, S & Todd .S (2004) . The Use of Price in The Purchase Decision . *Journal of Empirical Generalization in Marketing Science* .
- Lattin, J. M. and R. E. Bucklin (1989): Reference Effects of Price and Promotion on Brand Choice Behavior. *Journal of Marketing research*. XXVI (3). 299–311 .
- Monroe, Kent B. and Angela, Y. Lee (1999): Remembering Versus Knowing: Issues in Buyers' Processing of Price Information. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. 27. 2. 207–225.
- Sekaran , U .. (1984) . *Research Methods For Managers* : A skill building Approach . John Wiley & sons . Inc.
- Urbany, J. E., P. R. Dickson and A. G. Sawyer (2000): Insights Into Cross–and Within–Store Price Search: Retailer Estimates vs. Consumer Self Reports. *Journal of Retailing*. 76 (Summer). 243–254
- Vanhuele, Marc and Xavier Dreze (2002): Measuring the Price Knowledge Shoppers Bring to the Store. *Journal of Marketing*. Vol. 66 (October). 72–85.
- Walters, R. (1991): Assessing the Impact of Retail Price Promotions on Product Substitution, Complementary Purchase, and Inter–store Sales Displacement. *Journal of Marketing*. 55 (April). 17–28 .
- Zeithaml, V. A. (1985): The New Demographics and Market Fragmentation. *Journal of Marketing*. 49 (Summer). 64–75 .



الجزء الأول: يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر عن مستوى إجابتك .

قليلًا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة
					أقوم بالتأكد من الأسعار قبل عملية الشراء .
					أقوم بالمقارنة بأسعار السلع البديلة في السوق نفسه أو في بقية الأسواق .
					أقوم بشراء السلع الجديدة التي لا يوجد عليها تخفيض .
					أقوم بشراء السلع التي احتاجها حتى لو لم يوجد عليها تخفيض .
					أقوم بتذكر الأسعار العادية ( بدون تخفيض ) السابقة .
					أقوم بتذكر الأسعار الخاصة السابقة ( أسعار العروض ) .
					أقوم بشراء السلع في أوقات الخصم ( العروض ) فقط .
					أقوم برحلات استكشافية سعرية إلى الأسواق الأخرى في المدينة .
					إن التخفيضات السعرية في الأسواق حقيقية .
					إن السعر المعلن 5.99 يمثل تخفيض حقيقي .

الجزء الثاني : الرجاء وضع دائرة على الخيار الذي يعبر عن سلوكك الشرائي مما يلي :

١. وقت القيام برحلة التسوق :

أ. يومياً      ب. أسبوعياً      ج. نصف شهري      د. شهرياً

٢. مكان القيام برحلة التسوق في المدينة :

أ. أسواق العثيم      ب. أسواق بنده      ج. أسواق جيان      د. أخرى (حدد)

٣. يتم فحص أسعار السلع قبل الشراء من خلال :

أ. الرفوف      ب. المحاسب      ج. أجهزة الفحص الذاتي      د. الكتالوجات و. أخرى

٤. يستغرق وقت اتخاذ قرار شراء السلعة الواحدة :

أ. أقل من ٣٠ ثانية      ب. ٣٠-٦٠ ثانية      ج. أكثر من ٦٠ ثانية      د. أخرى (حدد)

٥. إن عدد الأسواق التي تفضل زيارتها في كل رحلة تسوق :

أ. ١      ب. ٢      ج. ٣      د. أكثر من ٣

٦. من أهم السلع التي تقوم بفحصها عند التسوق في المتجر :

أ. المواد الغذائية      ب. مواد التجميل      ج. مواد التنظيف      د. أخرى (حدد)

٧. إي من النهايات السعرية التالية مفضلة لديك كونها تشعرك بوجود تخفيضات حقيقية على

السلعة :

أ. ٠,٩٩      ب. ٠,٩٥      ج. ٠,١٩      د. ٠,٥٩      هـ. ٠,١٠

و. ٠,٢٥      ز. ٠,٨٨      ح. ٠,٥٣      ط. ٠,٤٩      ي. ٠,٩      ك. أخرى (حدد)

هناك مجموعة من السلع التي كان عليها تخفيضات سعرية في الأسبوع الماضي، حاول تذكر أسعار هذه السلع :

- كيس أرز أبو سنبلتين (سعة ١٠ كغم) .
- تفاح أمريكي أحمر .
- شيبس برينجلز .
- حفاض الأطفال (بامبرز) .
- مشروب الطاقة (بيسون) .

الجزء الثالث : البيانات الشخصية

١. النوع :

أ. ذكر      ب. أنثى

٢. مستوى الدخل الشهري ( ألف ريال )

أ. أقل من ٥      ب. ٥ - أقل من ١٠      ج. أكثر من ١٠      د. أخرى (حدد)

٣. الحالة الاجتماعية :

أ. أعزب      ب. متزوج      ج. أخرى (حدد)

٤. مستوى التعليم :

أ. ثانوية فأقل      ب. دبلوم متوسط      د. بكالوريوس      ج. دراسات عليا      هـ. أخرى (حدد)

## العلاقة بين نظام الحوافز وضغوط العمل لدى المدرسين في مدارس سرت: دراسة ميدانية





## العلاقة بين نظام الحوافز وضغوط العمل لدى المدرسين في مدارس سرت: دراسة ميدانية

د. قاسم نايف علوان

مدير ضمان الجودة والاعتماد

جامعة الأنبار - العراق

### ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وضغوط العمل لدى المدرسين العاملين بمدارس سرت في ليبيا. كما تهدف إلى التعرف على العلاقة بين الخصائص الديموغرافية وضغوط العمل. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبيان وزع على عينة بلغت (١٠٠) مفردة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن مستوى نظام الحوافز ومكوناته (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، والمكافآت التنظيمية) كان متوفر بمستوى متوسط في بيئة العمل. كما تشير النتائج إلى أن مستوى ضغوط العمل بأبعاده المختلفة كان بدرجة متوسطة. وإلى وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين نظام الحوافز ومكوناته وضغوط العمل، وتسهم في تفسير ما نسبته (٨, ٩٥%) من التغير الحاصل في ضغوط العمل. كما تبين من النتائج أن هناك علاقة عكسية قوية بين الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وضغوط العمل في المدارس عينة الدراسة. كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة المحافظة على مستويات منخفضة من ضغوط العمل وخاصة المتعلقة بفرض النمو والترقي الوظيفي وذلك بتطبيق بعض الإجراءات المحفزة مثل: تدرج السلطة، ومنح فرص للترقية أو زيادة فرص تدريبهم وإكسابهم مهارات جديدة في مجال تخصصهم. على المديرين تحسين الظروف المادية في العمل وخاصة الضوضاء التي تعتبر من المصادر الشائعة في بيئة التعليم إلى جانب الاهتمام بالمرودات من الحوافز والمزايا الإضافية بهدف تخفيف مستويات ضغوط العمل. والعمل على زيادة العلاقات الإنسانية بين المدرسين (بعد العلاقة مع الآخرين) من خلال عقد لقاءات غير رسمية بعيدة عن بيئة التعليم.



## المقدمة :

لقد أصبحت ضغوط العمل سمة من سمات العصر، وقد أخذ الاهتمام بموضوع ضغوط العمل جانباً مهماً من المؤتمرات والدراسات والبرامج التدريبية المختصة بتطوير المنظمات وتمتية المورد البشري داخل المنظمة، بهدف توعية العاملين وتثقيفهم حول أفضل السبل للسيطرة على هذه الضغوط .

ولقد شهدت الأربعين سنة الماضية، اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي بدراسة متغيرات مثل نظام الحوافز وضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، حيث تعد تلك المتغيرات مدخلاً من المداخل الحديثة التي نالت حظاً من الاهتمام من قبل عدد من الباحثين لدراسة المنظمات الاجتماعية الحديثة (عبيد، ٢٠٠٣:٣) ويرجع هذا الاهتمام المتزايد بتلك العوامل إلى ما تتركه هذه المتغيرات من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظماتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب هام تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولتها الدائمة على تعزيز نظام الحوافز وإزالة أو تحييد العوامل والمسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل لدى الأفراد المنتمين لها، لأن ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء لوظيفي للأفراد وبالتالي يساعد في تحقيق قدر كبير في أهداف المنظمة .

## مشكلة الدراسة :

باعتبار المدرسة مؤسسة اجتماعية وجدت لتحقيق أهداف معينة انطلاقاً من مجموعة من الأفراد (من بينهم المدرسين) الذين يعملون فيها، لذلك قد يتعرض هؤلاء الأفراد إلى مجموعة من الضغوط قد تعيق المدرسة عن تحقيق أهدافها . فكثير ما يواجه المدرسين ظروف يتعرض خلالها لحالات من القلق والغضب، مما يؤثر على حالتهم الصحية وينعكس بدوره على مستويات أدائهم، وتأتي معظم الضغوط من مصادر العمل وطبيعته، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

١. ما هي أنواع الحوافز السائدة في عينة الدراسة ؟
٢. ما مستوى ضغوط العمل الذي تتعرض له أفراد عينة الدراسة ؟
٣. ما مدى أثر متغيرات نظام الحوافز والخصائص الديموغرافية على مستوى ضغوط العمل؟



## أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :

١. التعرف على طبيعة ومستوى نظام الحوافز في المدارس عينة الدراسة .
٢. التعرف على طبيعة ومستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة .
٣. التعرف على مدى أثر بعض الخصائص الديموغرافية على ضغوط العمل من وجهة نظر عينة الدراسة .

## فرضيات الدراسة :

- للإجابة عن مشكلة الدراسة والتي تتعلق بالعلاقة بين نظام الحوافز وبعض الخصائص الديموغرافية ومدى أثرها على ضغوط العمل، تم وضع الفرضيتين التاليتين :
- الفرضية الأولى : «يوجد اثر جوهري ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز ومكوناته (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، المكافآت التنظيمية) على ضغوط العمل».
- الفرضية الثانية : «توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة نحو اثر نظام الحوافز على ضغوط العمل تعزى للخصائص الديموغرافية».

## أهمية الدراسة :

تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً وهو التعرف على مدى أثر نظام الحوافز على ضغوط العمل عند المدرسين في مدارس مدينة سرت الليبية، ونظراً لأهمية هذا النوع من المنظمات (المدارس) في تقديم الخدمات التعليمية لشريحة واسعة من المجتمع، فقد كان من الواجب الاهتمام بها والتركيز عليها في دراسات من شأنها أن تعطيها بعض المؤشرات لتحسين عملها، كما أن الدراسات السابقة قد ركزت على تحليل موضوعي لنظام الحوافز وضغوط العمل كلاً على حدة.

وبما أن نظام الحوافز وما يحمله من محفزات دافعة للسلوك يمثل أحد مسببات ضغوط العمل، لذا كان من المهم التعرف على مكونات نظام الحوافز في بيئة عمل المدارس عينة الدراسة، وماله من أثر على شعور المدرسين بضغط العمل وبالتالي يتطلب وضع سياسات ملائمة تساهم في تصميم



نظام حوافز مناسب للمدرسين لمساعدتهم في التغلب على ضغوط عملهم، والشيء الذي يساهم في تعميق شعور المدرسين بالانتماء لها، مما يؤدي إلى شعور المدرسين بالرضا عن العمل وبالتالي زيادة مستوى أدائهم العلمي في المدرسة.

### الإطار النظري :

يرى كل من كويك وكويك ( Quick and Quick ) انه من الأهمية معرفة العلاقة الوثيقة بين الأفراد والمنظمات وأدوارهم الرئيسية فيها، لان ثمة تبادل اجتماعي بينهما، فكل جانب في هذا التبادل يترتب عليه دور للجانب الآخر، ويعتمد كل منهما على الآخر، عبيد (٢٠٠٣ : ٤ ) .

لذا فإن الفرد يمثل أهم وأعلى مورد فيها، ومن ثم فإن الخلل الذي يصيب الفرد نتيجة ضغوط العمل أو عدم الرضا الناتج من ضعف في مكونات نظام الحوافز ينعكس بشكل مباشر على أداء الفرد الوظيفي وبالتالي على تحقيق أداء المنظمة وقدرتها على التكيف مع ظروفها البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها.

وفى تناولنا للعلاقة بين مكونات نظام الحوافز المتمثلة في (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، والمكافآت التنظيمية) وضغوط العمل فإن هذه العلاقة تعتبر من الموضوعات المهمة في السلوك التنظيمي، ولما كان البحث فيها لا يزال في مراحلها الأولية من الناحيتين النظرية والعملية وخاصة في البيئة العربية، فإن الأمر يقتضي تحديد نقطة البداية لدراسة وفهم هذه العلاقة وأثرها على الفرد مما يتطلب تناول ذلك وفق المتغيرات الأساسية للدراسة وفق الآتي :

### أولاً: نظام الحوافز :

يمكن تناول الحوافز وفقاً لمقتضيات هذه الدراسة كما يأتي :

#### ١. مفهوم الحوافز:

حظي مفهوم الحوافز (Incentive) باهتمام العديد من الباحثين خلال العقود الخمس الماضية فقد وضعوا للحوافز عدة تعاريف وجميعها ركزت على مقدار الجهد الذي يبذله الفرد أثناء انجاز عمله .

حيث يقصد بالحوافز في اللغة من الفعل الثلاثي حَفَزَ وهو الدفع، حيث ( حفزه حفزاً، بمعنى دفع الفرد من الخلف، واصله وجد وأسرع، وهو التهيؤ للمضي فيه وأستعد، ويقال : حفزه الى الأمر، أي بمعنى حثه عليه (أنيس وآخرون، ١١١: ١٩٦٠) .



أما الحافز في الاصطلاح فيقصد به موقف خارجي مادي أو معنوي يستجيب له الدافع، أو الإمكانيات المتاحة في المنظمة والتي تستخدم لدفع الفرد نحو سلوك معين لأداء نشاط أو إنجاز أهداف محددة بالشكل الذي يساهم في إشباع حاجاته ورغباته (86: plunkett, 1994).

كما يعرف بأنه عملية نفسية متعددة الأوجه تُنشط سلوك الفرد من أجل إشباع حاجة معينة أو تحقيق هدف (Singer 1891990). فالحافز يمثل الأدوات المستخدمة لحث الأفراد على العمل المنتج من جهة المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن زملائه (محمد، ٢٠٠٥: ٢١٢).

مما تقدم يمكن القول بان الحافز هو العائد الإضافي الذي يحصل عليه الفرد من المنظمة نتيجة تمييزه في سلوك الفرد لتثير رغبته وتخلق لديه الدافعية وتحريك قدراته بما يزيد أدائه كماً ونوعاً أو أحدهما بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات ورغبات العاملين فيها، فهو يمثل مؤثرات خارجية تحفز الفرد لأداء أفضل.

## ٢. أهمية نظام الحوافز :

تشير الدراسات إلى إن الاهتمام بالحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً ذلك منذ بداية المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل حركة علمية متكاملة، وتطور ذلك عبر مراحل تطور الفكر الإداري من خلال مراحل تمر بوتائر متصاعدة وأصبح موضوع الحوافز أكثر أهمية في الوقت الحاضر، ويرجع ذلك الى الأسباب الآتية ( خالد، ٢٠٠٣: ٢٥٣) :

أ. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات باختلاف أنواعها من أجل جذب الموارد البشرية الكفوة واللازمة لأداء الأعمال لدفعهم باتجاه أداء أدوارهم بدقة .

ب. أن غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى إلى اهتمام الكثير من الباحثين واعتماد التحفيز موضوعاً لدراساتهم، بقصد التوصل إلى فهم واضح وشامل للعملية التحفيزية والعوامل المؤثرة في نجاحها .

ج. زيادة التحديات التي تواجه المنظمات والتي لها أثر مباشر على أداء المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار.

د. زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى للعمل .



مما سبق يمكن القول بأن الأهمية الأساسية للحوافز تتبع من أهمية المورد البشري كأحد أهم موارد المنظمة، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الفرد العامل وأهداف المنظمة على حدٍ سواء، وكذلك أهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الشاملة .

### ٣. أنواع الحوافز:

على أي منظمة أن تختار التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، لكي يكون لديها نظام يحفز العاملين على أدائهم المتميز، لان المنظمات قد تتنافس على توفير أفضل الحوافز للعاملين لديها في سبيل استقطاب الكفاءات وتمييزها والحرص على استمرارها وبقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها .

كما أن هناك طرقاً عديدة لتصنيف الحوافز، وسوف يتم تناول هذه الأنواع وفق ما ذهبت إليه هذه الدراسة من تقسيم الحوافز في ثلاثة أنواع هي :

أ. **خصائص العمل:** هي تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة (المادية وغير المادية) وتمثل العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التطورات الايجابية لدى العاملين نحو متغيرات البيئة التنظيمية (عدمان، ٢٠٠٩: ٣) .

أن خصائص العمل تتضمن نوعين من العوامل (شاكر وأياد، ٢٠٠٤: ٢٧) هما :العوامل الوقائية والتي تتضمن العوامل المرتبطة بالمحتوى الخارجي للعمل (Job Context) مثل: ظروف العمل، الأمن الوظيفي، سياسة المنظمة، الأجور، العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وكل ما يتعلق بالمحيط المادي والاجتماعي والإداري للعمل، فعندما لا تتوفر هذه العوامل في محيط العمل تحدث للفرد حالة عدم الرضا ولكن وجودها لا يخلق حالة من الرضا في نفوس الأفراد العاملين بالمنظمة .

أما العوامل الثانية فهي العوامل الدافعة فأنها تتعلق بمحتوى العمل نفسه (Job Content) مثل عوامل التحدي في العمل، حرية التصرف، المسؤولية، الانجاز والتقدم والنمو الوظيفي، وان توفر هذه العوامل يؤدي إلى الشعور بالرضا ويزيد من دافعية الأفراد للعمل . وفي هذه الدراسة سوف يتم اعتماد خصائص العمل والمتمثلة في ( محمد، ٢٠٠٩: ١٠١) :

١. **أهمية العمل (Task Significance):** ويشير إلى مدى تأثير العمل على الآخرين سواء على المستوى الخارجي أو الداخلي للمنظمة حيث تزداد دافعية الفرد كلما أدرك بأن عمله مهم ويعتمد ذلك على تنوع المهارات .



٢. التحقق من هوية العمل (Task Identity): ويعني انجاز العمل كوحدة واحدة من البداية حتى النهاية، مع وضوح طبيعة المخرجات .

٣. الاستقلالية (Autonomy): وتعبّر عن مقدار الحرية في التصرف واتخاذ القرارات لدى العاملين حول تحديد كيفية انجاز العمل، ويزداد الفرد مسؤولية اتجاه نتائج عمله، كلما منح حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرار في انجاز عمله .

٤. تنوع المهارات (Skill Variety): تتمثل في الدرجة التي يتطلب فيها العمل أن يستخدم الفرد مجموعة مختلفة من المهارات التي تمكنه من انجاز عمله بشكل مرضي.

٥. التغذية العكسية (Feed Back) : وتعني الدرجة التي يستطيع فيها العمل أن يوفر للفرد معلومات واضحة عن مستوى أدائه ونتائج عمله .

ب. المكافآت الاجتماعية: وهي نوع من الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الأفراد على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية ترتبط بمنظومة القيم التي يضعها أو يختارها الفرد لنفسه أو بالنسبة للحالة الوجدانية التي تشكل لدى الفرد في بيئة منظمته، ويسعى من خلال عمله في المنظمة ويجب احترامها .

ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع الحاجات الفكرية والنفسية والاجتماعية للفرد ووفق هذه الدراسة سوف يتم اعتماد الأشكال التالية، محمد (٢٠٠٩: ٣٠) :

١. اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات : يقصد بذلك أن يكون للفرد مساهمة في إدارة المنظمة من خلال الاشتراك في رسم سياستها، واتخاذ قراراتها والهدف من ذلك أشعار الأفراد العاملين بأهميتهم، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم في وضع الخطط والبرامج وبالتالي سيبدلون كل ما في وسعهم لتحقيقها .

٢. ضمان واستقرار العمل : أن الضمان والاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له أثر كبير في رفع معنوياتهم، وبالتالي أدائهم، لان العمل المستقر يضمن دخلاً مستمراً وبالتالي يعيش مع أسرته باطمئنان، ويكون في وضع أفضل للعطاء وزيادة أدائه .

٣. العلاقة مع الزملاء والرؤساء : كلما كانت علاقة الفرد مع زملائه حسنة كلما دفع بالفرد الى حالة من الرضا عن بيئة العمل، كذلك العلاقة مع الرؤساء ودرجة ثقتهم بالمرؤوسين



فكلما كانت كبيرة ساهم ذلك في جعلهم يعملون بالتزام عالي ومتابرة لانجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم بكفاءة عالية .

ج. المكافآت التنظيمية : وهي نوع من الحوافز التي تعتمد على المال في تحفيز الأفراد العاملين في المنظمة حيث تلجأ المنظمة إلى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز هذه الحالة وخلق التعاون بين الأفراد على جميع مستويات المنظمة . وتتمثل المكافآت التنظيمية في هذه الدراسة بالآتي :

١. الرضا عن الراتب : وهو يعتبر نوع من الحوافز النقدية والتي تعتبر أهم الحوافز المادية في البلدان النامية نظراً لفقرها، وكلما زاد الراتب كلما ساهم ذلك في إثارة وتحفيز الأفراد على العمل .

٢. فرص الترقية : تعتبر فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ربط بالأداء، فإذا كان لدى الفرد الدافع لشغل وظيفة أعلى من وظيفته الحالية تحقيقاً لحاجتهم في الحصول على المكانة الوظيفية، ففي هذه الحالة تكون حافزاً مشجعاً للأفراد العاملين على زيادة الأداء الوظيفي .

٣. الحاجات الأساسية : وهي تتضمن الحاجات الأساسية للفرد التي ينبغي على المنظمة توفيرها للأفراد العاملين ومنها : خدمات السكن، الخدمات الصحية، التسهيلات المادية في العمل، فكلما تم إشباع هذه الحاجات يدفعهم ذلك إلى أن يشعروا بالرضا عن العمل، وبالتالي يحفزهم على تحسين أدائهم في العمل، مما يؤثر ذلك إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة .

### ثانياً : ضغوط العمل :

إن موضوع ضغوط العمل واسع ولكن يمكن تناوله وفق مقتضيات الدراسة وفق الآتي:

#### ١. مفهوم ضغوط العمل :

على الرغم من اهتمام الباحثين بموضوع الضغوط إلا أن هناك تباين في وجهات نظر هؤلاء الباحثين حول تحديد تعريف موحد للضغوط، فمنهم من يطلق عليه مسمى ضغوط العمل أو الضغوط الإدارية أو الضغوط المهنية أو الضغوط الوظيفية، ونظراً لتعدد المتغيرات التي يحتويها ضغوط العمل وشمولية دراسته وارتباطه بالكثير من العلوم الأخرى ( كالطب، وعلم النفس، والسلوك التنظيمي )



الأمر الذي أدى الى انعكاس نظرة هؤلاء الباحثين عن ضغوط العمل، وبالتالي تعدد الطرق والآراء في الطرح حول هذا المفهوم وطريقة تناولهم له، عدمان(٢٠٠٩: ٥).

وكلمة ضغوط (Stress) مشتقة من اللغة اللاتينية (Cringer) والتي تعني الشدة أو المحنة أو الحزن أو البلاء، وخلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر أصبح المصطلح يشير إلى القوة أو الضغط أو الإجهاد أو التوتر، ثم استخدم المصطلح في العلوم الأخرى، خصوصاً في علم النفس ليدل على الموقف الذي يكون فيه الفرد واقفاً تحت إجهاد انفعالي أو جسمي (ناصر، ١٩٩٥: ٢٤٣).

تعرف الضغوط بأنها حالة نفسية وذهنية تتاب الفرد وتتسم بالشعور بالإرهاق الجسمي والضعف وعدم القدرة على التأقلم وما يرافق ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة (اعتدال، ٢٠٠١: ٢١).

كما يعرفه البعض بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية . وهناك من يرى بأن الضغوط هي ظروف أو أحداث أو مواقف غير عادية يتعرض لها العاملون داخل بيئة العمل أو بسببها فتؤثر سلباً على راحتهم النفسية وعلى مشاعرهم وأحاسيسهم ومعنوياتهم لتعكس بدورها على صحتهم العقلية والجسمية أو لكليهما. بينما هناك من يعرفها بأنها عبارة عن مجموعة من مؤثرات خارجية تؤدي إلى تغير سلوكي بدرجات مختلفة على الأفراد تبعاً لقدراتهم الجسمية والشخصية تبعاً مع هذه المؤثرات (محمد، ٢٠٠٠: ١١). وبالتالي فإن مدى الضغوط يتوقف على عدة عوامل هي:

أ. مدى إدراك الفرد لهذه الضغوط .

ب. تفسير الفرد لهذه الضغوط، وتقدير مدى إمكانية مواجهتها وفقاً لقدراته .

ج. إدراك الفرد لمدى أفضلية الأداء المحتمل للنجاح في التكيف مع مسببات الضغوط.

ويرى البعض إن هناك نوعان من ضغوط العمل، أحدهما الضغط الايجابي (Eustress) وهو ضروري للعاملين بالمنظمة، أما النوع الثاني فهو الضغط السلبي (distress) وهو المستوى الذي يعاني منه الفرد والمتمثل بالألم والذي يؤدي إلى انخفاض الدافعية ويؤثر سلباً على الأداء (Stoner & Freeman, 1992: 566).

ويقصد بالضغوط في هذه الدراسة كل التأثيرات المادية والمعنوية التي تأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك المدرس، وتعيق توازنه النفسي وتؤدي إلى أحداث توتر وقلق يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل سليم أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف التي تحدث في بيئة عمله في المدرسة .



## ٢. مصادر ضغوط العمل :

أشارت العديد من الدراسات إلى تعدد مصادر ضغوط العمل، حيث تناولت البيئة الداخلية والخارجية والفرد نفسه باعتبارهم من المصادر الرئيسية للضغوط، ولقد تباين تركيز تلك الدراسات على مسبب دون غيره حسب اهتمام الباحثين، كما كشفت أيضا الدراسات السلوكية عن أثر البيئة التنظيمية على ما يعانيه الفرد من ضغوط داخل العمل (راشد، ٢٠٠٥؛ عدمان، ٢٠٠٩)، ومن هذا المنطلق فإنه يتم تناول بعض مصادر الضغوط يعتقد بأنها الأكثر أهمية في الأثر على الأفراد مقارنة مع غيرها من المصادر الأخرى، حيث يجمع أغلب الباحثين على أن هذه المصادر هي السبب الأهم في حدوث ضغوط العمل. ولأغراض هذه الدراسة سيتم الحديث عن هذه المصادر (أبعاد الضغوط) وكما يأتي:

أ. **غموض الدور (Role Ambiguity):** يشير الدور إلى مجموعة الأنماط السلوكية المتوقعة من الفرد الذي يقوم بعمل معين في المنظمة، أما غموض الدور يعني الافتقار إلى المعلومات الكافية لتحقيق الأداء الفعال لعمله، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، والمعلومات الخاصة بقواعد العمل في المنظمة وطرق التقييم التي تجري داخل المنظمة، وبالتالي تجعل الفرد غير متفهم للدور (عدم وضوح للدور) المطلوب منه مما يجعله يقع في كثير من الأخطاء التي تسبب له إرباكا في العمل، وقد يتعرض للضغوط (سعد، ٢٠٠٨؛ راشد، ٢٠٠٥: ٩) .

وتؤكد بعض الدراسات أن غموض الدور تمثل نسبة عالية لمصادر ضغوط العمل حيث تمثل مصدراً لضغط العمل بالنسبة لثلث الأفراد العاملين، وأن هذا الغموض يؤدي إلى زيادة التوتر والشعور بعدم الرضا الوظيفي مما يؤدي في النهاية إلى التفكير بترك العمل (عويد، ٢٠٠١) .

ب. **صراع الدور (Role Conflict):** وهو يشير إلى شعور الفرد بتعارض إمكاناته مع الدور (الوظيفة) الذي يقوم به في المنظمة ويرجع ذلك لعدم فهمه لدوره الوظيفي أو لعدم توصيف سليم لوظيفته، وأما تعارض الأوامر والتوجيهات الصادرة إليه من إدارته، أو عندما يكون هناك تعارض بين قيم الفرد ومتطلبات عمل المنظمة (عبد الرحمن، ١٩٩٨: ١٧٦) .

كما أن صراع الدور يعزز بعض التأثيرات المختلفة على سلوك الفرد والمنظمة التي يعمل بها وتتمثل هذه التأثيرات في عدم المشاركة وفي الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مما قد يؤثر على أدائه اليومي (عبد الرحيم، ١٩٩٥: ٢٢١) .



ج. التطور الوظيفي (Career Development): يتفق كثير من الباحثين إلى أن عدم التطور الوظيفي للفرد في المنظمة يُعد مصدراً من مصادر التوتر التنظيمي، وتركز الدراسات بهذا الجانب على موضوعين أولهما : مدى ضمان الفرد للعمل في المنظمة بالمستقبل أما بسبب تقليص العمل أو بسبب التقاعد المبكر، فإن ذلك يحدث لدى الفرد انفعالات نفسية كالقلق، والخوف نتيجة عدم الضمان الوظيفي، وثانيهما : تناقص المكان الوظيفي مع الوضع الحقيقي للفرد، فإن هذا السلوك الإداري ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في أعراض نفسية متعددة وذلك أما لحصول الفرد على ترقية أعلى أو أقل مما يتوقعها، ويمكن ملاحظة هذه الآثار عندما يصل الفرد إلى نهاية السلم الوظيفي أو الحدود العليا للدرجة الوظيفية دون أن يحصل على زيادة في راتبه، رغم بقائه فترة طويلة في نفس درجته الوظيفية، عدمان (٢٠٠٩).

د. الظروف المادية (Physical Environment): ويقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والازدحام، ووسائل الصحة والسلامة في احتمال التعرض لأية مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي لها أثر مباشر على أداء الأفراد بالمنظمة وفي حالة عدم توافر هذه الأمور فأنها تصبح مصدراً أساسياً لضغوط العمل، شاكر وايد (٢٠٠٤: ٣٠) .

هـ. العلاقات الاجتماعية (Interpersonal Relationships): وهي العلاقات بين الأفراد في بيئة العمل، حيث أن العلاقة الجيدة تجعل الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض وبذلك تتحقق أهداف المنظمة وهناك أنواع مختلفة من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، أو العلاقة بين زملاء العمل فيما بينهم، هذه العلاقات قد تكون أحد مصادر الضغط في مجال العمل، فإذا ما كانت العلاقة بين زملاء العمل قائمة على الخوف والحذر أو التنافس على تولي المراكز القيادية، فإن العلاقة بينهم يسودها التنافر وتعمق العداة والكراهية ويؤدي إلى حالة الاغتراب بسبب ما تعانيه من ضغوط بسبب هذه العلاقات غير الجيدة في العمل (محمود، ٢٠٠٤: ١٦) .

و. عبء العمل (Overload): ويعبر عنه بكمية ونوعية العمل الذي يكلف به الفرد، أما ضغوط كمية العمل فهي زيادة ما يكلف به الفرد من مهام وواجبات بما يفوق ما محدد له من وقت للقيام بها قد يتعرض الفرد إلى ضغوط ناجمة عن كمية العمل وهي: الانسحاب من العمل، والتخريب، والغياب، والتمارض، وطلب النقل، وكثرة انتقاداتهم للمنظمة التي يعملون بها، أما ضغوط نوعية العمل تحدث



عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لانحاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل بالمستوى المطلوب وأيضاً عندما يتبين للفرد أن لديه قدرات ومؤهلات كبيرة أكبر من الأعمال الموكلة إليه، عبدا لرحمن (١٩٩٨: ١٧١).

### الدراسات السابقة :

رغم إن موضوع الحوافز من المواضيع التي طرحت كثيرا وأجريت حوله الدراسات والبحوث، إلا أن علاقته بضغط العمل لا تزال من المواضيع التي تحتاج إلى الطرح والدراسة للتعرف على الكثير من المشاكل المرتبطة بالحوافز والتي يمكن العمل على مواجهتها على نحو يؤدي إلى تخفيض ضغوط العمل ومن ثم إلى تحقيق أهداف المنظمة. اهتم الباحثون بدراسة الحوافز والعوامل المؤثرة فيها وكذلك بضغط العمل والعوامل المؤثرة فيها، يمكن تناولها بناءً على تسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم، وكان ذلك وفق الآتي:

**دراسة عدمان (٢٠٠٩)** هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بالمدرسة العليا للتجارة بالجزائر. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين بعض المتغيرات الشخصية وضغوط العمل، وإلى وجود علاقة بين المتغيرات الوظيفية وضغوط العمل عند الأساتذة بالمدرسة .

**دراسة محمد (٢٠٠٩)** جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة نظام الحوافز بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الشركات النفطية بالمشاركة عينة الدراسة في ليبيا. وخلصت إلى النتائج التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي للعاملين. وكذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات نظام الحوافز (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، المكافآت التنظيمية)، وأبعاد الولاء التنظيمي.

**دراسة نجاة (٢٠٠٧)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الضغوط النفسية وعلاقتها بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط من الضغوط النفسية وفقاً لإجابات المديرين أنفسهم. كما تبين وجود مستوى مرتفع من الدافعية لدى هؤلاء المديرين. وكان هناك ارتباط سلبي دال إحصائياً بين مستوى الضغوط النفسية للمديرين ومستوى الدافعية.



**دراسة علي (٢٠٠٦)** ركزت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كل من الضغوط الوظيفية متمثلة في (غموض الدور وصراع الدور) وشعور العاملين بالإجهاد الوظيفي ودور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة. وأظهرت النتائج بأن زيادة الضغوط ترتبط بالشعور بالإجهاد الوظيفي كذلك ترتبط زيادة الدعم الوظيفي الذي يتلقاه العاملون بانخفاض درجة الضغوط الوظيفية ودرجة شعورهم بالإجهاد الوظيفي.

**دراسة راشد (٢٠٠٥)** تناولت الدراسة العلاقة بين عوامل ضغوط الدور ومتغيرين هما الرضا الوظيفي والأداء ومن ثم تأثير نمط السلوك أ على هذه العلاقة . وتوصلت الدراسة إلى أن كل من صراع الدور وغموض الدور يرتبطان سلبا بالأداء والرضا الوظيفي للمدقق. وكذلك وجد أن الأفراد أصحاب نمط السلوك أ يميلون للتميز في الأداء بالإضافة إلى كونهم أكثر رضا عن وظيفتهم من أصحاب نمط السلوك ب.

**دراسة شاكر وأياد (٢٠٠٤)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص العمل والإجهاد الوظيفي للعاملين في المستشفيات الخاصة في عمان. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأعمال بالمستشفيات مصممة بطريقة جيدة وأنها تتضمن جميع خصائص العمل من تنوع المهارات، وأهمية العمل، والتحقق من هوية العمل، كما أشارت النتائج بأن العاملين يشعرون بدرجة مقبولة من الإجهاد الوظيفي.

**دراسة عبيد (٢٠٠٣)** هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخصائص الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية من جهة وضغوط العمل من جهة أخرى بمدارس الرياض. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية (العمر، الراتب، مدة الخدمة) وضغوط العمل . كما توصلت إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات الوظيفية (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، طبيعة العمل، والأمان الوظيفي) وضغوط العمل عند المعلمين.

**دراسة هنية (٢٠٠١)** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات ضغوط العمل وكيفية أدارتها لدى الموظفات العاملات في ثلاث جامعات سعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط الإدارية كان منخفض من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وأن مصادر الضغوط في بيئة العمل من الأكثر إلى الأقل هي: محدودية فرص الترقى الوظيفي، عبء العمل، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، بيئة العمل المادية، وصراع وغموض الدور .

**دراسة وسام (٢٠٠١)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمين في المدارس، إضافة معرفة مستوى ضغوط العمل وعلاقتها بالخصائص الديموغرافية للمعلمين. وأظهرت نتائج الدراسة أن أقوى مصادر الضغوط المهنية هي على التوالي: العلاقة مع الآباء، العلاقة مع الطلبة، الظروف المعنوية، الظروف المادية، والعلاقة مع الإدارة، والعلاقة مع الزملاء وغموض الدور.

**دراسة عويد (٢٠٠٠)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر الضغوط والعلاقة بينها وبين الاضطرابات النفسية الجسمية لدى المدرسين بالتعليم المتوسط بمدارس الكويت. وأظهرت نتائج الدراسة بوجود فروق معنوية بين الجنسين في مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات النفسية والجسمية لصالح المعلمات، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الضغوط المهنية والاضطرابات النفسية الجسمية لأفراد عينة الدراسة .

**دراسة عزت عبدالحميد (١٩٩٦)** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الاجتماعية في بيئة العمل ومستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها المعلم وآثارها على رضائه عن عمله. وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية تُعزى إلى نوع الجنس بالنسبة لمستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها المعلمين. وأكدت الدراسة بوجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل ورضا المعلم عن عمله.

من العرض السابق للدراسات نجد أن الدراسة الحالية تتميز عنها بأنها تتناول دراسة مجموعة من المتغيرات التي لم يسبق وأن تطرقت إليها الدراسات السابقة منها العلاقة بين نظام الحوافز وضغوط العمل مع تحديد درجة أثر نظام الحوافز ومكوناته الثلاث (خصائص العمل، العلاقات الاجتماعية، والمكافآت التنظيمية) على ضغوط العمل لدى المدرسين في مدينة سرت.

## منهجية الدراسة

### منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي إلى جانب لبحث الميداني، فيما يتعلق بالجانب الوصفي التحليلي تم الاعتماد على التحليل النظري أسلوب البحث المكتبي، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد تم الاعتماد على إستبانه تم صميمها لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من أفراد عينة الدراسة .

### الأساليب الإحصائية :

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

١. التكرار لبيان طبيعة توزيع عينة الدراسة فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية للمبحوثين من حيث (الجنس، العمر، المؤهل العلمي،... الخ) .
٢. الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنظام الحوافز وضغوط العمل .
٣. معامل الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach Alpha ) للتعرف على درجات ثبات مقياس الدراسة.
٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (نظام الحوافز، والديموغرافية) والمتغير التابع ( ضغوط العمل ) .
٥. اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار أثر نظام الحوافز والخصائص الديموغرافية على ضغوط العمل .
٦. اختبارات (F , T , Test) لاختبار فرضيات الدراسة، ولمعرفة الفروق بين المتوسطات .



## مجتمع وعينة الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في عشرة مدارس بمدينة سرت، وقد بلغ حجم المجتمع (٤٦٣) مدرس ومدرسة. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بسيطة بنسبة (٢٥%) من حجم المجتمع الأصلي بلغت (١١٧)، وكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (١٠٠) استبانته كما مبين ذلك بالجدول (١).

جدول (١) توزيع عينة الدراسة (\*)

ت	المدرسة	حجم المجتمع	حجم العينة (٢٥%)	الاستبيانات المستلمة
١	الضمود	٦٢	١٦	١٣
٢	البيان	٤٥	١١	١٠
٣	الساعدي	٥٠	١٣	١٠
٤	يحيى	٤٦	١١	١١
٥	المجد	٤٠	١٠	١٠
٦	السابع من ابريل	٥٢	١٣	١٠
٧	المنارة	٤٠	١٠	١٠
٨	النهضة الزراعية	٣٠	٨	٧
٩	الثورة العربية	٣٥	٩	٧
١٠	الفتح	٦٣	١٦	١٢
	المجموع	٤٦٣	١١٧	

(\*) : أخذت بيانات الجدول من إدارات المدارس عينة الدراسة حسب إحصائية سنة ٢٠٠٨.

## وصف عينة الدراسة :

تظهر نتائج الجدول (٢) أن النسبة الكبرى من عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس كانت من الإناث حيث بلغت (٦٥%) وان نسبة الذكور بلغت (٣٥%). وبالنسبة للحالة الاجتماعية أن أكبر نسبة هم من فئة الأعزب بلغت (٦٧%) وان نسبة المتزوجين بلغت (٣٣%). أما متغير المؤهل العلمي إن أكبر



نسبة من المبحوثين هم من حملة الدبلوم العالي (٤٠٪) تليها فئة البكالوريوس (٣٦٪). وفيما يتعلق بمدة الخدمة فإن أكبر نسبة من المبحوثين تقل مدة خدمتهم عن (٥) سنوات (٢٩٪) تليها الفئة التي تتراوح مدة الخدمة لها من (٥-١٠) سنوات (٢٧٪) أي إن نسبة (٥٦٪) من أفراد عينة الدراسة لا تتجاوز مدة خدمتهم عن عشر سنوات. ومن حيث العمر فإن أكبر نسبة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (٢٥-٣٥) سنة، وبلغت نسبتها (٤٥٪).

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية (%)
أولاً: الجنس	١. ذكر	٣٥	٣٥
	٢. أنثى	٦٥	٦٥
	المجموع	١٠٠	١٠٠
ثانياً: الحالة الاجتماعية	١. أعزب	٦٧	٦٧
	٢. متزوج	٣٣	٣٣
	المجموع	١٠٠	١٠٠
ثالثاً: المؤهل العلمي	١. الدبلوم المتوسط	٢٤	٢٤
	٢. الدبلوم العالي	٤٠	٤٠
	٣. البكالوريوس	٣٦	٣٦
	المجموع	١٠٠	١٠٠
رابعاً: العمر	١. أقل من ٢٥ سنة	١٥	١٥
	٢. ٢٥-٣٥ أقل من سنة	٤٥	٤٥
	٣. أكثر من ٣٥ سنة	٤٠	٤٠
	المجموع	١٠٠	١٠٠
خامساً: مدة الخدمة	١. أقل من ٥ سنوات	٢٩	٢٩
	٢. ٥-١٠ أقل من سنوات	٢٧	٢٧
	٣. ١٠ - أقل من ١٥ سنة	٢٠	٢٠
	٤. ١٥ سنة فأكثر	٢٤	٢٤
المجموع	١٠٠	١٠٠	١٠٠



## تصميم أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة في تصميم الاستبانة على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم الاستعانة بمقياس دراسة (محمد عبد الحميد، ٢٠٠٩) لقياس نظام الحوافز، والاستفادة من الدراسات المتعلقة بقياس ضغوط العمل عند المدرسين ومنها دراسة (عزت عبد الحميد، ١٩٩٦؛ عبيد عبد الله، ٢٠٠٣؛ وسام بريك، ٢٠٠١) وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي :

الجزء الأول : الخصائص الديموغرافية : وتضمنت المتغيرات التالية :

١. الجنس ٢. الحالة الاجتماعية ٣. العمر ٤. المؤهل العلمي ٥. مدة الخدمة.

الجزء الثاني: نظام الحوافز: وتضمن على الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس نظام الحوافز

كمتغير مستقل وهي:

١. خصائص العمل (العبارات ١-٨) ، ٢. المكافآت الاجتماعية (العبارات ٩-١٦) ،

٣. المكافآت التنظيمية (العبارات ١٧-٢٤) .

الجزء الثالث: ضغوط العمل: وتضمن على خمسة أبعاد اشتملت على (٢٤) عبارة وتم توزيعها

كما يأتي:

١. عبء الدور (العبارات ١-٤) ، ٢. غموض الدور (العبارات ٥-٨) ،

٣. صراع الدور (العبارات ٩-١٢) ، ٤. الظروف المادية (العبارات ١٣-١٦) ،

٥. التطور الوظيفي (العبارات ١٧-٢٠) ، ٦. العلاقات مع الآخرين (٢١-٢٤) .

وللإجابة على جميع العبارات تم استخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي، وبالشكل التالي :

أوافق بشدة (٥) ، أوافق (٤) ، محايد (٣) ، غير موافق (٢) غير موافق بشدة (١) .

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل

معها لتفسير البيانات كما يأتي: عالية (٣، ٥) فأكثر، متوسطة (٢، ٥ - ٣، ٤٩) ، منخفضة (١ -

٢، ٤٩) . وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر من (٣، ٥) فيكون مستوى

التصورات عالي، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على العبارة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي

(٢، ٥ - ٣، ٤٩) فإن مستوى التصورات يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي اقل من (٢، ٥)

فيكون مستوى التصورات منخفضاً.



## صدق الدراسة وثباتها :

عرضت الإستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس المختصين في جامعة التحدي لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الإستبانة وعلاقتها بمتغيرات الدراسة، وتم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم. هذا وقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث بلغت قيمة كرونباخ ألفا للمقياس الكلي (٩٦٪) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (٦٠٪)، كما أن قيمة ألفا ( $\alpha$ ) بالنسبة لكل متغير فرعي من المتغيرات المستقلة والتابعة على حدة أعلى من النسبة المقبولة، والجدول (٢) يوضح اختبار كرونباخ ألفا للمقياس ومتغيراته .

جدول (٣) ثبات أداة الدراسة

قيمة ألفا ( $\alpha$ )	عدد العبارات	المتغير
0.84	8	خصائص العمل
0.85	8	المكافآت الاجتماعية
0.78	8	المكافآت التنظيمية
0.95	24	نظام الحوافز
0.76	4	عبء الدور
0.80	4	غموض الدور
0.79	4	صراع الدور
0.82	4	الظروف المادية
0.83	4	التطور الوظيفي
0.86	4	العلاقات مع الآخرين
0.87	24	ضغوط العمل
0.96	48	المقياس الكلي

## متغيرات الدراسة :

تم تحديد متغيرات الدراسة التي استخدمت في تحليل الفرضيات كالتالي :

أولاً: المتغيرات المستقلة : وتتكون من المتغيرات الآتية:

١. الخصائص الديموغرافية: تشمل هذه المتغيرات على الاختلافات من الناحية البيولوجية، العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، (سهيل، ١٩٨٨) .



## ٢. نظام الحوافز: ويتكون من المكونات الفرعية الآتية:

أ. خصائص العمل: تشمل العوامل الدافعة التي تتعلق بمحتوى العمل نفسه مثل عوامل التحدي في العمل وحرية التصرف، المسؤولية، الانجاز والتقدم والنمو الوظيفي، وان توفر هذه العوامل يؤدي الى الشعور بالرضا ويزيد من دافعية الأفراد للعمل، ( محمد، ١٠١، ٢٠٠٩ ) .

ب. المكافآت الاجتماعية : وهي نوع من الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الأفراد على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية ترتبط بمنظومة القيم التي يضعها أو يختارها الفرد لنفسه أو بالنسبة للحالة الوجدانية التي تشكل لدى المدرس في بيئة مدرسته، ويسعى من خلال عمله في المدرسة ويجب احترامها .

٣. المكافآت التنظيمية: وهي نوع من الحوافز التي تعتمد على المال في تحفيز المدرسين العاملين في المدرسة حيث تلجأ المدرسة الى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز وخلق التعاون بين جميع مدرسي المدرسة.

ثانياً: المتغير التابع (ضغوط العمل): وتشير كلمة ضغط إلى مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود فعله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له، ويحدث الضغط في المواقف التي يدرك فيها الشخص أن طاقاته وقدراته لمواجهة متطلبات المحيط تمثل عبئاً كبيراً عليه. وتتكون ضغوط العمل لأغراض هذه الدراسة من المتغيرات الموجودة في البيئة التنظيمية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء الأفراد فيها وتشمل:

١. عبء العمل: ويقصد به حجم العمل اليومي المطلوب من المدرس انجازه، وكذلك صعوبته ومستوى تعقيده أو ليس لديه الوقت الكافي لأدائه (أمل، ٢٠٠٦).

٢. غموض الدور: وهو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته، والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد العمل، وطرق تقييم الأداء وغيرها (سمير، ١٩٨٨؛ راشد، ٢٠٠٥).

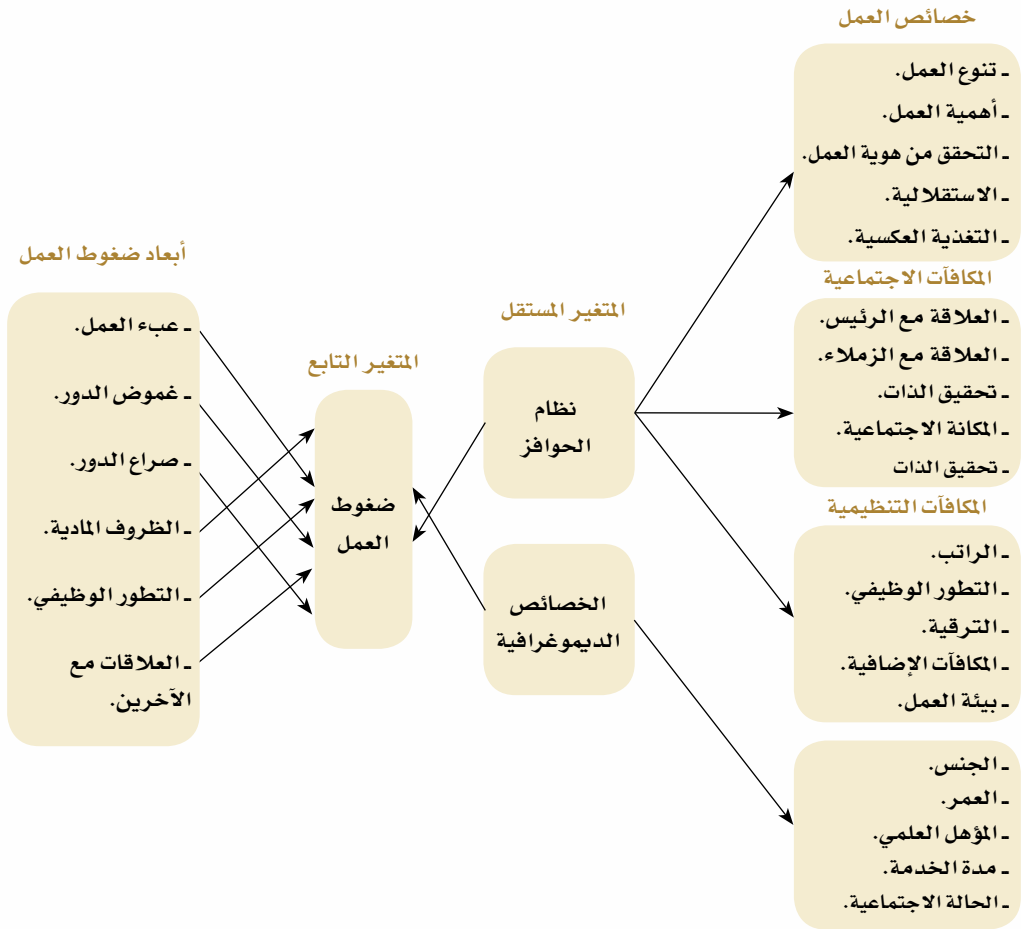
٣. صراع الدور: تعارض دور الفرد الوظيفي مع مفاهيمه وقيمه الشخصية أو مع ظروفه مثل تعارض الدور مع المعتقدات أو المبادئ والقيم.

٤. الظروف المادية: وهي مدى توفر التجهيزات، وصلاحيات الأبنية ومستوى التهوية والإضاءة والحرارة وتلوث الهواء وغيرها في بيئة المدارس عينة الدراسة .

٥. التطور الوظيفي: ويقصد به محدودية الترقى والنمو الوظيفي للمدرسين في المدارس عينة الدراسة .



٦. العلاقات مع الآخرين: ويشتمل هذا المتغير على العلاقات التي تسود بين المدرسين في المدرسة سواء العلاقة مع المدير أو مع الزملاء، وتعكس هذه العلاقة الاختلافات الجوهرية في العادات والتقاليد والمعتقدات التي تسود المجتمع الذي يعيش فيه الفرد. والشكل (١) يبين نموذج الدراسة.



شكل (١) نموذج الدراسة

### عرض وتحليل نتائج الدراسة :

#### أولاً: تحليل نتائج متغيرات الدراسة :

سوف يتم الاعتماد في تحليل النتائج ومناقشتها على أساس تقسيم استمارة الإستبانة التي تم الإشارة إليها سابقاً وكما يأتي :



## ١. نظام الحوافز (المتغير المستقل) :

فيما يلي عرض النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الحوافز كمتغير رئيسي مستقل تتفرع منه ثلاثة متغيرات وهي كما يأتي:

### أ. خصائص العمل :

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة توافر متغيرات الدراسة لمجموع العبارات المتعلقة ببعُد خصائص العمل، كما مبين ذلك في الجدول (٤).

#### جدول (٤) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية

#### والنسب المئوية لعبارات بعد خصائص العمل

(n = 100)

ت	العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة توافر المتغير	الترتيب	المستوى
١	مقدار الجهد الذي يبذله في عملي يحظى بتقدير المدرسة التي اعمل بها.	٣,١٤	١,٢٦	%٦٣	٣	متوسط
٢	تتهياً الظروف المناسبة والتي تحفزني للعمل بشكل جيد.	٢,٦٥	١,٢٩	%٥٣	٦	متوسط
٣	اشعر بوضوح الصلاحيات الممنوحة لي لانجاز عملي في المدرسة.	٣,١٦	١,٣٦	%٦٣	٢	متوسط
٤	اشعر بوضوح المهام المحددة لي والمطلوب انجازها بالمدرسة.	٢,٦٣	١,٤٨	%٥٣	٧	متوسط
٥	اشعر باستقلالية كاملة لانجاز المهام المكلف بها في المدرسة.	٣,٢٥	١,٢٨	%٦٥	١	متوسط
٦	طبيعة عملي تسمح لي باتخاذ قرارات مهمة لتطوير عملي في المدرسة.	٢,١٣	١,٤٩	%٤٣	٨	منخفض
٧	اشعر أن عدم ترددي في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تقليل التحديات التي تواجهني.	٢,٦٩	١,٤٤	%٥٤	٥	متوسط
٨	تمتاز وظيفتي الحالية بوضوح الأهداف المحددة لي بالمدرسة.	٢,٨٨	١,٥٠	%٥٨	٤	متوسط
	المقياس الكلي	٢,٨١	١,٢٨	%٥٦	-	متوسط



يشير الجدول (٤) إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة توافر متغيرات الدراسة لمجموع العبارات المتعلقة ببعْد خصائص العمل، وذلك حسب ما يراه أفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢, ٨١) من مقياس حدة الأعلى (٥) درجات وانحراف معياري مقدارها (١, ٢٨) وهو يشير إلى عدم الاختلاف الكبير بين عينة الدراسة حول هذا البعد، ونسبة توافر مقدارها (٥٦٪) وهي نسبة متوسطة. حيث كانت أكثر عبارات خصائص العمل توفراً هي «استقلالية إنجاز المهام» كانت في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٢٥) ونسبة توافر مقدارها (٦٥٪)، وحصلت عبارة «طبيعة العمل تسمح باتخاذ قرارات مهمة» على المستوى الأدنى فيه حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها على (٢, ١٣) وانحراف متوسط بلغ (١, ٤٩) ونسبة توافر مقدارها (٤٣٪) وهي نسبة ضعيفة.

### ب. المكافآت الاجتماعية :

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة توافر متغيرات الدراسة لمجموع العبارات المتعلقة ببعْد المكافآت الاجتماعية، كما مبين ذلك في الجدول (٥).

جدول (٥) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لعبارات بعد المكافآت الاجتماعية

(n= 100)

الترتيب	نسبة توافر المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	ت
١	٧٣٪	١,٤٠	٣,٦٤	اشعر أن وظيفتي مهمة لتحقيق أهداف المدرسة.	٩
٥	٦٨٪	١,٥١	٣,٤٢	تتصف علاقات العمل مع الزملاء بالصدق والأمانة.	١٠
٦	٦٧٪	١,٤٨	٣,٣٩	تحدث دائماً لقاءات اجتماعية بيني وبين زملائي بالعمل.	١١
٣	٧١٪	١,٣٢	٣,٥٥	اشعر بأن وظيفتي الحالية تتيح لي الفرصة المناسبة للمكانة الاجتماعية.	١٢
٤	٧٠٪	١,٤٢	٣,٥١	العمل بالمدرسة يعطيني فرصة لتحقيق ذاتي بالعمل.	١٣
٧	٦١٪	١,٥٠	٣,٠٥	اشعر بأن عملي الحالي بالمدرسة يعزز علاقتي الاجتماعية.	١٤
٨	٥٤٪	١,٢٨	٢,٧٠	اشعر بكثرة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي الحالية في المدرسة	١٥
٢	٧٢٪	١,٣٦	٣,٥٩	تربطني علاقات جيدة مع إدارة المدرسة.	١٦
-	٦٧٪	٠,٩٧	٣,٣٦	المقياس الكلي	



يشير الجدول (٥) إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة توافر متغيرات الدراسة لمجموع العبارات المتعلقة ببعْد المكافآت الاجتماعية، وذلك حسب ما يراه أفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣,٣٥) من مقياس حدُّ الأعلى (٥) درجات وانحراف معياري مقدارها (٠,٩٧) وهو يشير إلى الاختلاف المحدود بين عينة الدراسة حول هذا البعد، ونسبة توافر مقدارها (٦٧٪) وهي نسبة متوسطة. حيث كانت أكثر عبارات ببعْد المكافآت التنظيمية توفراً هي «أهمية الوظيفة في تحقيق أهداف المدرسة» كانت في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) ونسبة توافر مقدارها (٧٣٪). وحصلت عبارة «الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة» على المستوى الأدنى فيه حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها على (٢,٧٠) وانحراف متوسط بلغ (١,٢٨) ونسبة توافر مقدارها (٥٤٪) وهي نسبة متوسطة.

### ج. المكافآت التنظيمية :

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة توافر متغيرات الدراسة لمجموع العبارات المتعلقة ببعْد المكافآت التنظيمية، كما مبين ذلك في الجدول (٦).

#### جدول (٦) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية

##### والنسب المئوية لعبارات ببعْد المكافآت التنظيمية

(n = 100)

الترتيب	نسبة توافر المتغير	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات	ت
٨	٤٧٪	١,٤٦	٢,٣٤	اشعر باستقرار وظيفي في عملي الحالي بالمدرسة.	١٧
٦	٥١٪	١,٣٢	٢,٥٦	فرص الترقية تمنح على أساس مبدأ كفاءة المدرس.	١٨
٢	٦٤٪	١,١٣	٣,٢٠	اشعر بتوافر فرص التقدم والنمو في وظيفتي الحالية.	١٩
١	٧٣٪	١,٣٥	٣,٦٧	اشعر بالرضا عن مرتبي الذي أتقاضاه في المدرسة.	٢٠
٣	٦٠٪	١,٣٩	٣,٠٢	نظام الحوافز المتبع بالمدرسة يتفق مع الجهد الذي ابذله في عملي.	٢١
٤	٥٨٪	١,٤٣	٢,٨٨	مستوى الرواتب بالمدرسة مناسب .	٢٢
٧	٤٨٪	١,٤٩	٢,٤١	تمنح المدرسة مكافأة إضافية للأداء المتميز.	٢٣
٥	٥٧٪	١,٣٢	٢,٨٥	تقدم المدرسة مساعدة مالية للمدرسين في ظروف معينة.	٢٤
-	٥٧٪	٠,٨٨	٢,٨٦	المقياس الكلي	



يشير الجدول (٦) إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة توافر متغيرات الدراسة لمجموع العبارات المتعلقة ببعْد التنظيمية، وذلك حسب ما يراه أفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٢,٨٦) من مقياس حدُّ الأعلى (٥) درجات وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٨) وهو يشير إلى الاختلاف المحدود بين عينة الدراسة حول هذا البُعد، وبنسبة توافر مقدارها (٥٧٪) وهي نسبة متوسطة. حيث كانت أكثر عبارات المكافآت التنظيمية توفراً هي «الرضا عن المرتب» كانت في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٥) وبنسبة توافر مقدارها (٧٣٪) وهي نسبة عالية، وحصلت عبارة «بالاستقرار الوظيفي» على المستوى الأدنى فيه حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها على (٢,٣٤) وبانحراف متوسط بلغ (١,٤٦) وبنسبة توافر مقدارها (٤٧٪) وهي نسبة ضعيفة .

#### د. مكونات نظام الحوافز:

يبين الجدول (٧) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمكونات نظام الحوافز (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، المكافآت التنظيمية).

جدول (٧) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمكونات نظام الحوافز

(n= 100)

ت	أبعاد نظام الحوافز	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة توافر المتغير	الترتيب
١	خصائص العمل	٢,٨١	١,٢٨	٥٦٪	٣
٢	المكافآت الاجتماعية	٣,٣٦	٠,٩٧	٦٧٪	١
٣	المكافآت التنظيمية	٢,٨٦	٠,٨٨	٥٧٪	٢
-	المقياس الكلي	٣,٠٢	١,٠١	٦٠٪	-

يشير الجدول (٧) إلى قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة توافر متغيرات الدراسة لمكونات نظام الحوافز، وذلك حسب ما يراه أفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي لمقياس نظام الحوافز (٣,٠٢) من مقياس حدُّ الأعلى (٥) درجات وبانحراف معياري مقداره (١,٠١) وهو يشير إلى الاختلاف المحدود بين عينة الدراسة حول هذا المقياس وبنسبة توافر مقدارها (٦٠٪) وهي نسبة متوسطة. حيث كان أكثر أبعاد نظام الحوافز توفراً بُعْد المكافآت الاجتماعية كان في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٦) وبنسبة توافر مقدارها (٦٧٪) وهي نسبة متوسطة وهو ما يعكس فعلاً بيئة العمل التي تمثل مرآة لما يدور في البيئة المحيطة بالمدارس عينة الدراسة من علاقات



اجتماعية تتمثل في قوة ترابطها الأسري والقبلي في ترابطها في مدينة سرت، وحصل بعد «المكافآت التنظيمية» على المستوى الثاني فيه حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح له على (٢,٨٦) ونسبة توافر مقدارها (٥٧٪) وهي نسبة متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد خصائص العمل بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨١) ونسبة توافر مقدارها (٥٦٪) وهي متوسطة في حدودها الدنيا من المستوى.

## ٢. ضغوط العمل (المتغير التابع) :

يبين الجدول (٨) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص ضغوط العمل كمتغير رئيسي تابع يتفرع عنه ست متغيرات فرعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح .

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات ونسب توافر أبعاد ضغوط العمل مرتبة ترتيباً تنازلياً

تسلسل العبارات	البُعد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة توافر المتغير
٢٤ - ٢١	العلاقات مع الآخرين	٣,٤٥	٠,٥٥	٦٩٪
٢٠ - ١٧	التطور الوظيفي	٣,٣١	٠,٣٤	٦٦٪
١٦ - ١٣	الظروف المادية	٣,١٧	١,٢٥	٦٣٪
٤ - ١	عبء العمل	٢,٧١	١,٣١	٥٤٪
٨ - ٥	غموض الدور	٢,٦٥	١,٢٥	٥٣٪
١٢ - ٩	صراع الدور	٢,٤٠	١,٠٩	٤٨٪
٢٤	المقياس الكلي	٢,٩٥	٠,٧٠	٥٩٪

يظهر الجدول (٨) أبعاد ضغوط العمل وأن بُعد العلاقات مع الآخرين أعلى أبعاد ضغوط العمل حيث بلغ متوسطه المرجح (٣,٤٥) ونسبة مئوية (٦٩٪) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بعد التطور الوظيفي بمتوسط مرجح بلغ (٣,٣١) ونسبة توافر (٦٦٪) وبدرجة متوسطة، ومن ثم بعد الظروف المادية بمتوسط مرجح مقداره (٣,١٧) ونسبة توافر بلغت (٦٣٪) وبدرجة متوسطة، وحصل كل من عبء العمل وغموض الدور على درجات متوسطة في حدها الأدنى، أما صراع الدور فقد جاء بالمرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط المرجح (٢,٤٠) ونسبة مئوية (٤٨٪) وبدرجة ضغط منخفضة وهذا يأتي من طبيعة عمل التعليم الذي عادة ما يتصف بوضوح الدور وقلة عبء العمل الذي يقوم به المدرس مقارنة بالمهنة الأخرى .



## ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة :

يمكن تناول اختبار فرضيات الدراسة وفقاً لنوع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الاختبار وكما يأتي:

### ١. تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة :

لفرض تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة (نظام الحوافز والخصائص الديموغرافية) والتابعة (ضغوط العمل) تم استخدام ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما مبين ذلك في الجدول (٩).

يظهر في الجدول (٩) بأن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية، واتجاه العلاقة عكسية بين المتغيرات المستقلة (نظام الحوافز وأبعاده الثلاث، والخصائص الديموغرافية) والمتغير التابع (ضغوط العمل وأبعاده الست) (عبء العمل، غموض الدور، صراع الدور، الظروف المادية، التطور الوظيفي، والعلاقات مع الآخرين)، سواء على مستوى الكلي أو على مستوى الأبعاد (المتغيرات الفرعية). وتدل تلك العلاقات الارتباطية على العلاقة العكسية القوية بين نظام الحوافز (المتغير المستقل) وضغوط العمل (المتغير التابع) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة (-٠,٩٦٥)، وبلغت أقوى علاقة عكسية ارتباطاً بالنسبة لأبعاد نظام الحوافز، خصائص العمل (-٠,٩٤)، يليها المكافآت الاجتماعية (-٠,٩٠)، ومن ثم المكافآت التنظيمية بلغت (-٠,٨٨). وهذا يدل بوضوح إلى وجود علاقة ارتباط قوية عكسية ذات دلالة إحصائية لنظام الحوافز وأبعاده مع ضغوط العمل وأبعاده بمستويات مختلفة. كذلك وجود علاقة قوية عكسية بين الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية) وضغوط العمل وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (tailed0.01 =  $\alpha$  = 2).



جدول (٩) علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (نظام الحوافز ومكوناته، والخصائص الديموغرافية والمتغير التابع ضغوط العمل)

المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	عبء العمل	غموض الدور	صراع الدور	الظروف المادية	التطور الوظيفي	العلاقة مع الآخرين	ضغوط العمل
خصائص العمل	♦♦-٠,٩٦٧	♦♦-٠,٩٣	♦♦-٠,٨٩	♦♦-٠,١٠	♦♦-٠,٦٢	♦♦-٠,٥٠	♦♦-٠,٩٦	
المكافآت الاجتماعية	♦♦-٠,٨٥	♦♦-٠,٧٦	♦♦-٠,٩٤	♦♦-٠,٢٦	♦♦-٠,٦١	♦♦-٠,٨٠	♦♦-٠,٩٧	
المكافآت التنظيمية	♦♦-٠,٩٤	♦♦-٠,٩٦	♦♦-٠,٨٣	♦♦-٠,٦٧	♦♦-٠,٦٦	♦♦-٠,٥٩	♦♦-٠,٩٨	
نظام الحوافز	♦♦-٠,٩٧٢	♦♦-٠,٩٢	♦♦-٠,٩٤	♦♦-٠,١٣١	♦♦-٠,٦٦٧	♦♦-٠,٥٦٠	♦♦-٠,٩٦	
الجنس	♦♦-٠,٨١	♦♦-٠,٧٥	♦♦٠,٨٥	♦♦-٠,٠٣	♦♦-٠,٧٧	♦♦-٠,٨٩	♦♦-٠,٨١	
العمر	♦♦-٠,٢٤	♦♦-٠,١٦	♦♦٠,٤٦	♦♦-٠,٥٦	♦♦-٠,٢٨	♦♦-٠,٧٧	♦♦-٠,٣٧	
المؤهل العلمي	♦♦-٠,٦٤	♦♦-٠,٦٣	♦♦-٠,٦٩	♦♦-٠,٩٠	♦♦-٠,٤١	♦♦-٠,٦٩	♦♦-٠,٦٩	
مدة الخدمة	♦♦-٠,٦٨	♦♦-٠,٦٤	♦♦-٠,٧٣	♦♦-٠,٠٥	♦♦-٠,٦٣	♦♦-٠,٨٥	♦♦-٠,٧٠	
الحالة الاجتماعية	♦♦-٠,٦٨	♦♦-٠,٦١	♦♦-٠,٧٨	♦♦-٠,٣٦	♦♦-٠,٤٦	♦♦-٠,٩٤	♦♦-٠,٧٦	
الخصائص الديموغرافية	♦♦-٠,٨٢	♦♦-٠,٧٥	♦♦-٠,٩٢	♦♦-٠,٢١	♦♦-٠,٦٨	♦♦-٠,٨٨	♦♦-٠,٨٧	

♦♦ علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha = 2) = 0.01$  (tailed).

♦♦ علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى  $(\alpha = 2) = 0.05$  (tailed).

### تحليل الانحدار المتعدد:

تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى، كما مبين ذلك في الجدول (١٠).



جدول (١٠) تحليل التباين (ANOVA) لاختبار صلاحية مقياس  
نظام الحوافز لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
Regression	45.882	1	11.470	343.396	0.000
Residual	3.173	98	0.33		
Total	49.055	99			

❖ معامل التحديد (R2 = 0.932)

يتبين من نتائج الجدول (١٠) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٣٤٣,٣٩٦) عن قيمتها الجدولية والبالغة (٦,٨٥) بمستوى دلالة ( $\alpha = ٠,٠١$ ) ودرجات حرية (١,٩٨)، ويظهر الجدول أيضاً أن نظام الحوافز (المتغير المستقل) يُفسر ما مقداره (٩٣,٢٪) من التباين في ضغوط العمل (المتغير التابع) وهي قوة تفسيرية عالية جداً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً بدلالة إحصائية لنظام الحوافز في ضغوط العمل، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية.

الفرضية الأولى: «يوجد اثر جوهري ذو دلالة إحصائية نظام الحوافز ومكوناته (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، المكافآت التنظيمية) وضغوط العمل». باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار اثر نظام الحوافز بأبعاده المختلفة في ضغوط العمل كما في الجدول (١١). ويجب الإشارة إلى أن نتائج الارتباط بين المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار المتعدد تراوحت بين (٠,٤٠ - ٠,٥٩)، وهذا يؤكد على قوة المتغيرات المستقلة في تفسير متغيرات نموذج الانحدار بشكل قوي.

جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر نظام الحوافز بأبعاده  
(خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، المكافآت التنظيمية) على ضغوط العمل

مستوى دلالة ❖ t	قيمة t المحسوبة	Beta	Unstandardized Coefficients		نظام الحوافز
			Std. Error	B	
٠,٠٠٠	٨,١٥١		٠,١٠٢	٠,٨٢٧	الثابت
٠,٠٣٧	٦,٨٨٥	٠,٩٦٥	٠,٢١٢	-٠,١٨٧	خصائص العمل
٠,٠١٤	٣,٤٨٨	٠,٩٧٦	٠,٢٢٨	-٠,٣٤٠	المكافآت الاجتماعية
٠,٠٠٢	٥,٦٥١	٠,٩٨٠	٠,١٥٨	-٠,٢٦١	المكافآت التنظيمية

❖ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).



تظهر نتائج الجدول (١١) أن نظام الحوافز ومكوناته (خصائص العمل، العلاقات الاجتماعية، المكافآت التنظيمية) لها اثر في مستوى ضغوط العمل، حيث بلغت معاملات (B) لهذه المتغيرات (١٨٧، -٠، ٣٤٠، -٠، ٢٦١، -٠) على التوالي وبدلالة قيم (t) المحسوبة للمتغيرات السابقة على التوالي (٦٠١، ٤٨٨، ٣، ٨٨٥، ٦) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠، ٠٥). مما يؤكد قبول الفرضية التي تنص: «يوجد اثر جوهري ذو دلالة إحصائية نظام الحوافز ومكوناته (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، المكافآت التنظيمية) وضغوط العمل». ويفسر هذه النتيجة أن نظام الحوافز يؤثر بشكل عكسي على ضغوط العمل أي كلما زاد نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها أفراد عينة الدراسة وهذا ما يشكل نوعاً من الحافز على تخفيف شدة ضغوط العمل من خلال تبني أنماط سلوكية تساهم في الظهور بعدم الاكترتات أو التشكي من الآثار الناتجة من ضغط العمل . ولمعرفة أهمية كل مكون من مكونات نظام الحوافز باعتبارها متغيرات فرعية مستقلة تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) على نموذج الانحدار لنظام الحوافز ومكوناته التي تم تناوله سابقاً، كما يتضح من الجدول (١٢). أن متغير خصائص العمل يفسر ما مقداره (٠، ٩٣١) من التباين في ضغوط العمل، ودخل متغير المكافآت الاجتماعية حيث يفسر (٠، ٠٢٢) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير المكافآت التنظيمية حيث يفسر (٠، ٠٠٦) من التباين في ضغوط العمل (المتغير التابع).

#### جدول (١٢)

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)

لمعرفة أهمية أثر نظام الحوافز ومكوناته (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية،

والمكافآت التنظيمية) على ضغوط العمل

Sing F Change	df2	df1	F Change	R Squares Change	Adj.R <sup>2</sup>	R Squares Change	R	مكونات نظام الحوافز
0.000	98	1	1341.881	0.931	0.931	0.932	0.965	خصائص العمل
0.000	97	1	45.095	0.022	0.954	0.954	0.976	المكافآت الاجتماعية
0.000	96	1	14.065	0.006	0.958	0.959	0.980	المكافآت التنظيمية

الفرضية الثانية : «توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة نحو اثر نظام الحوافز على ضغوط العمل تعزى للخصائص الديموغرافية».

لاختبار الفرضية الثانية نستخدم تحليل (ANOVA) لمعرفة معنوية الفروقات بين الخصائص الديموغرافية وضغوط العمل بوصفه متغيرا تابعا كما مبين في الجدول (١٣) .

### جدول (١٣)

تحليل التباين (ANOVA) لتصورات عينة الدراسة نحو اثر نظام الحوافز على ضغوط العمل تعزى للخصائص الديموغرافية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	مصدر التباين
0.000	53.552	0.982	4	48.138	بين المجموعات
		0.18	95	0.917	داخل المجموعات
			99	49.055	الكلية

تشير نتائج الجدول (١٣) بان قيمة (f) المحسوبة بلغت (٥٣,٥٥٢) عند درجات حرية (٤,٩٥) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٢,٤٥) عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0,01$ )، وهو يعني وجود فروق جوهرية بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول اثر نظام الحوافز ومكوناته على ضغوط العمل تُعزى للخصائص الديموغرافية للمستجوبين، ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة نحو اثر نظام الحوافز على ضغوط العمل تعزى للخصائص الديموغرافية».



## النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال دراسة وتحليل العلاقة بين نظام الحوافز بمكوناته الثلاث (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، المكافآت التنظيمية) وضغوط العمل لدى المدرسين العاملين في مدارس مدينة سرت عينة الدراسة، يمكن تثبيت النتائج التي تم التوصل إليها كما يأتي:

١. أشارت النتائج إلى أن مستوى نظام الحوافز في عينة الدراسة بلغ بمتوسط حسابي (٣,٠٢) وبنسبة توافر بلغت (٦٠٪) وبدرجة متوسطة، أما مكوناته (خصائص العمل، المكافآت الاجتماعية، المكافآت التنظيمية) فكانت مستوياتها من الأعلى إلى الأدنى كما يأتي:

أ. احتل بُعد المكافآت الاجتماعية المستوى الأعلى في مقياس نظام الحوافز في بيئة المدارس بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٦) وبنسبة توافر بلغت (٦٧٪)، وقد احتلت عبارة «أشعر أن وظيفتي مهمة لتحقيق أهداف المدرسة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وبدرجة توافر بلغت (٧٣٪) وهي درجة عالية، وجاءت في المرتبة الأخيرة في البعد عبارة «أشعر بكثرة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة» بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وبنسبة توافر (٥٤٪) وبدرجة متوسطة وهذه النتيجة تتفق مع مستويات الضغوط التي تتعرض لها عينة الدراسة، والتي ترتبط معها بعلاقة عكسية قوية. وهذه النتيجة تعكس الواقع الفعلي لمجتمع مدينة سرت الذي ينتمي إليه جميع المدرسين والمدرسات في عينة الدراسة والذي يمتاز بعلاقات اجتماعية قوية بل يرتبطون جميعاً بروابط أسرية متشابكة تساهم في معالجة كثير من مصادر ضغوط العمل التي قد تنتج في بيئة عمل المدرسة .

ب. حصل بُعد المكافآت التنظيمية على متوسط حسابي بلغ (٢,٨٦) وبنسبة توافر بلغت (٥٧٪) وبدرجة متوسطة، حيث احتلت عبارة «أشعر بالرضا عن مرتبي الذي أتقاضاه في المدرسة» بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبنسبة توافر بلغت (٧٣٪) وهي درجة عالية، وجاءت في المرتبة الأخيرة في هذا البعد عبارة «أشعر باستقرار وظيفي في عملي الحالي بمتوسط حسابي (٢,٣) وبنسبة توافر (٤٧٪) وهي درجة منخفضة».



ج . وجاء في المستوى الأخير بعد خصائص العمل بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٨١) وبنسبة توافر بلغت (٥٦٪) في بيئة عمل المدارس عينة الدراسة وبدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى عبارة «اشعر باستقلالية كاملة لانجاز المهام المكلف بها في المدرسة بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٢٥) وبنسبة توافر (٦٥٪)، وجاءت في المرتبة الأخيرة عبارة «طبيعة عملي تسمح لي باتخاذ قرارات مهمة في عملي بمتوسط حسابي بلغ (٢, ١٣) وبنسبة توافر بلغت (٤٣٪) وهي درجة ضعيفة، وهذا ما ينسجم مع خصائص بيئة عمل التعليم في المدارس والذي يمتاز باستقلالية عمل المدرس، وروتينية عمله وبالتالي لا يتطلب إلى اتخاذ قرارات مهمة تؤثر بشكل جوهري على طبيعة عمله في المدرسة .

٢ . كشفت الدراسة أن مستوى ضغوط العمل مجتمعة بلغت بمتوسط حسابي (٢, ٩٠) وبنسبة توافر بلغت (٥٩٪) وبدرجة متوسطة في بيئة عمل عينة الدراسة، أما أبعاده فقد جاء بعد العلاقة مع الآخرين في حدها الأعلى بمتوسط حسابي مقداره (٣, ٤٥) وبنسبة توافر بلغت (٦٩٪)، ومن ثم يليه بعد التطور الوظيفي بمتوسط حسابي (٣, ٢١) وبنسبة توافر بلغت (٦٦٪) وهي درجة متوسطة، ومن ثم يأتي بعد الظروف المادية بمتوسط حسابي (٣, ١٧) وبنسبة توافر (٦٣٪) وبدرجة متوسطة، ومن ثم بعد عبء العمل وغموض الدور بنسبة متقاربة بلغت على التوالي (٥٤٪، ٥٣٪)، ويأتي في أدنى مستويات ضغوط العمل بعد صراع الدور بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٤٠) وبنسبة منخفضة بلغت (٤٨٪) في بيئة عمل المدارس عينة الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع مستوى نظام الحوافز في بيئة الدراسة الذي تحصل على درجة متوسطة والذي يرتبط مع ضغوط العمل بعلاقة عكسية قوية.

٣ . أثبتت الدراسة الميدانية أن غموض الدور وصراع الدور جاء في المستويات الأخيرة في مقياس ضغوط العمل عكس ما جاءت به الدراسة النظرية التي تؤكد بوجود غموض الدور وصراع الدور في المستويات العليا في مقياس ضغوط العمل، قد يرجع ذلك إلى وضوح الهيكل التنظيمي للمدارس عينة الدراسة وبالتالي وضوح المهام والمسؤوليات المكلفون بها أفراد عينة الدراسة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (عدم ان، ٢٠٠٩)، وتختلف مع ما جاءت به جميع الدراسات التي تم تناولها سابقا فيما يتعلق بمستوى شدة ضغوط العمل.

٤ . أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى ضغوط العمل المتعلقة بفرص النمو والترقي الوظيفي التي حصلت على مستوى حسابي مرتفع في بيئة عينة الدراسة، وهو ما يعطي شعور للمدرس



بضعف فرص النمو الوظيفي وبالتالي يتعارض ذلك مع طموحات المدرس ومستقبله الوظيفي، وخاصة أن النسبة العالية من فئات العمر هم من الشباب المدرسين وبالتالي يزيد ذلك من ضغوط العمل في بيئة المدارس وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبيد، ٢٠٠٣؛ عدمان، ٢٠٠٩).

٥. بينت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية قوية بين نظام الحوافز ومكوناته (خصائص العمل، والمكافآت الاجتماعية، المكافآت التنظيمية) وضغوط العمل بلغت (٠,٩٦٦) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (نجاح، ٢٠٠٧؛ راشد، ٢٠٠٥) وعكس ما توصلت إليه دراسة شاكر وأياد (٢٠٠٤)، وهي نتيجة منطقية انه كلما زاد مستوى الحوافز في بيئة العمل أدى ذلك إلى تقليل مستوى التوتر أو الضغط لدى أفراد عينة الدراسة لما يلاقيه من تعامل حسن من قبل المدير او بيئة عمل مناسبة تساهم في تخفيف أعباء العمل.

٦. أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية قوية بين الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية) وضغوط العمل بلغت (٠,٨٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يعني أن درجة تحمل أفراد (مدرسين ومدرسات) عينة الدراسة لضغوط العمل يعود إلى نوع الجنس والعمر والخبرة والمؤهل الدراسي وهذه جميعاً متغيرات لها تأثير على الحالة النفسية لأفراد عينة الدراسة وبالتالي على درجة تحملهم لضغوط العمل.

٧. أشارت النتائج إلى ثبات صلاحية نموذج الدراسة في اختبار فرضية الدراسة، وان نظام الحوافز يُفسر ما مقداره (٠,٩٥٨) من التباين في ضغوط العمل، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى للدراسة.

٨. كشفت الدراسة إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية لتصورات أفراد عينة الدراسة حول اثر نظام الحوافز ومكوناته على ضغوط العمل تُعزى للخصائص الديموغرافية للمستجوبين، ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على: «توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة نحو اثر نظام الحوافز على ضغوط العمل تعزى للخصائص الديموغرافية».

## ثانياً : توصيات الدراسة :

في ضوء نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح بعض التوصيات وكما يأتي:

١. ينبغي على إدارات المدارس عينة الدراسة المحافظة على مستويات منخفضة من ضغوط العمل في بيئة عمل مدارسهم وخاصة الضغوط المتعلقة بفرص النمو والترقي الوظيفي وذلك بتطبيق بعض الإجراءات المحفزة للمدرسين مثل : تدرج السلطة أي إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين في المدرسة، بما يساهم ذلك في المشاركة في اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بطبيعة توزيع أعباء ومهام العمل، ومنح فرص للترقي الوظيفي، أو زيادة فرص تدريب المدرسين وإكسابهم مهارات في مجال التخصص تكون متنوعة وجديدة تتناسب والتطور التقني في استخدام وسائل التعليم، والمشاركة المستمرة للمدرسين في لجان تطوير وتحسين بيئة عمل التعليم بما يخلق الشعور لدى الجميع للنهوض بمسؤولياتهم تجاه المدرسة وهذا من شأنه أن يزيد من دافعية المدرسين نحو العمل وبالتالي يخفض مستوى ضغط العمل.
٢. ضرورة اهتمام إدارات المدارس بدراسة مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها جميع العاملين في مدارسهم، والتعرف على مستويات الضغوط، والعمل على جعلها عند مستويات متوسطة أو منخفضة، وهذا يتطلب عقد لقاءات مستمرة بين الإدارة والمدرسين من أجل تحديد طبيعة الضغوط والوقوف عن أسبابها وأثارها وطرق مواجهتها والسيطرة عليها.
٣. على مديري المدارس عينة الدراسة تحسين الظروف المادية للعمل من تهوية وإضاءة والعمل على تقليل الضوضاء التي تعتبر من المصادر الشائعة في بيئة التعليم، وتقليل عدد الطلبة داخل الصف الواحد، إلى جانب الاهتمام بالمردودات من الحوافز والمزايا الإضافية التي تمنح لحالات التميز في الأداء سواء للمدرس أو حتى الطالب بهدف تخفيف مستويات ضغوط العمل .
٤. العمل على زيادة بناء العلاقات الإنسانية بين المدرسين (بُعد العلاقة مع الآخرين) من خلال عقد لقاءات غير رسمية بعيدة عن بيئة العمل التعليمية، أو من خلال عقد سفرات ترفيهية على مستوى المدرسة أو المدرسين، إضافة إلى إشراك الجميع بأنشطة غير صافية تساهم في كسر حالة الروتين التي ترافق إجراءات العمل اليومي الرسمي، وهذه التوصية تأتي في إطار ما تم التوصل إليه بارتفاع المتوسط الحسابي لهذا البُعد (٣,٤٥) مقارنة بالمتوسطات الحسابية لأبعاد ضغوط العمل.
٥. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات للتحقق من طبيعة علاقة نظام الحوافز والخصائص الديموغرافية بضغط العمل لتشتمل بيئات التعليم الجامعي العام أو الخاص أو بيئات عمل أخرى كالمستشفيات أو المصارف وغيرها.



## المراجع :

- إبراهيم، بدر شهاب. (٢٠٠٥). الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي. مجلة الإدارة العامة، ٤٥ (٢)، ٢٤١-٢٨٢. الشامان، أمل سلامة. (٢٠٠٦). مصادر ضغوط العمل التنظيمية لدى المشرفات الإداريات في مدينة الرياض. رسالة التربية وعلم النفس، ١، ٢٦-٧٢.
- أنيس، إبراهيم وآخرون. (١٩٦٠). المعجم الوسيط، الجزء الثاني، ط١، القاهرة، مجمع اللغة العربية. معروف، اعتدال. (٢٠٠١). مهارات مواجهة الضغوط، الرياض، مكتبة الشقري للنشر.
- محمود، هنية. (٢٠٠١). ضغوط العمل: مستوياتها ومصادرها واستراتيجيات إدارتها لدى الإداريات والفنيات السعوديات العاملات في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- وسام، بريك. (٢٠٠١). مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية والمهنية لدى معلمي المدارس الخاصة في عمان. مجلة كلية التربية، ١ (٢٥)، ٨٩-١١٩.
- كمال، علوان. (٢٠٠١). أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان.
- محمد، عبدالحميد. (٢٠٠٩). أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين بالشركات النفطية : دراسة تطبيقية بالشركات النفطية بالمشاركة بالجماهيرية الليبية، أطروحة دكتوراه، جامعة الفاتح، طرابلس، ليبيا.
- محمد، عبد الحميد. (٢٠٠٧). تقييم نظام الحوافز في الشركة الليبية للحديد والصلب، طرابلس، دار أوبا للنشر .
- محمد، عبدالغني. (٢٠٠٠). مهارات إدارة الضغوط، القاهرة، مكتبة مركز تطوير الأداء والتنمية.
- محمد، عبد الفتاح. (١٩٩٦). تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية، عمان، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- محمد، حافظ. (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
- محمود، سليمان . (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٢، عمان، دار وائل للنشر.



ناصر، محمد. (١٩٩٥). السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.

نصر الله، نجاة. (٢٠٠٧). مستوى الضغوط النفسية وعلاقته بمستوى الدافعية لمديري مدارس الأمانة العامة للمؤسسات التربوية المسيحية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

سمير، احمد. (١٩٨٨). متغيرات ضغوط العمل - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الإدارة العامة، ٦٠ (٩)، ٧-٥٩.

سهيل، فهد. (١٩٨٨). إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

سعد، عبدالله. (٢٠٠٨). غموض وتعارض الأدوار الوظيفية: استعراض وفحص علاقاتها بنتائج العمل، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٥ (٢)، ٢٥٩-٢٨٥.

عبدالرحمن، احمد. (١٩٩٨). ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عويد، سلطان. (٢٠٠٢). مصادر ضغوط العمل لدى المدرسين الكويتيين والمعيرين في المدارس الثانوية بدولة الكويت، مجلة الدراسات النفسية، ٤٠.

عويد، سلطان. (٢٠٠٠). مصادر ضغوط العمل لدى المدرسين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت، وعلاقتها بالاضطرابات النفسية الجسمية. مجلة العلوم التربوية، ٢٨ (١)، ٦٥-٩٦.

عزت، عبدالحميد. (١٩٩٦). المساندة الاجتماعية وضغط العمل وعلاقتها برضا المعلم عن عمله، رسالة دكتوراه، جامعة الزقازيق، مصر.

عبيد، عبدالله. (٢٠٠٣). ضغوط العمل عند المعلمين: دراسة ميدانية، مجلة كلية الآداب، ١٦ (٢)، [www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa).

عدمان، مريزق. (٢٠٠٩). علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية - إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة بالجزائر، مجلة علوم إنسانية السنة السادسة، ٤٠، [WWW.ULUM.NL](http://WWW.ULUM.NL).



- عبدالرحمن، احمد. (١٩٩٨). ضغوط العمل، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عبدالرحيم، علي. (١٩٩٥). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية : دراسة مقارنة. مجلة الإدارة العامة، ٣٥(٢)، ٢٠٧-٢٤١ .
- علي، حسين. (٢٠٠٦). العلاقة بين الضغوط الوظيفية والشعور بالإجهاد، ودور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة: دراسة ميدانية. المنظمة العربية للإدارة، ١٣(٣)، ٢٨٥-٣٠٣ .
- علي، طوقان. (١٩٩٧). اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء. مجلة رسالة المكتبة، ٣٢(٤)، ٦٧-٨٥.
- صالح، عبدالرحمن، ومراد، عمر. (٢٠٠٨). أسباب ونتائج ضغوط العمل في بيئة المراجعة السعودية : دراسة استكشافية . مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، ٢(١)، ٦٣-١٠٨.
- قاسم، نايف، ونجوى مهني. (٢٠٠٩). إدارة الوقت: مفاهيم وتطبيقات، عمان، دار الثقافة.
- راشد، شبيب. (٢٠٠٥). التأثير الوسيط لنمط السلوك أ على العلاقة بين ضغوط الدور والرضا الوظيفي والأداء لمدققي الحسابات في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٢(١)، ٩-٣٤.
- شاكِر، جار الله، وأياد، فاضل. (٢٠٠٤). اثر خصائص العمل على الإجهاد الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة . المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ٧(١)، ٢٥-٤٧.
- خالد، عبد الرحيم. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، ط ١، عمان، دار وائل للنشر .

خالد، يوسف. (٢٠٠٩). اثر مصادر ضغوط العمل على مستوى أداء الفرد - دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام بمحافظة الكرك في الأردن، مجلة دراسات العلوم الأردنية، ٣٦(١)، ١١٣-١٣٨.

**Plunkett, R.,(1994),** Supervision-Diversity and Teams in Workplace, Ed.7th. Boston, Allen & Bacon.

**Singer, G. M.,(1990),** Human Resource Management, Boston, PWS-KENT Publishing Company .

**Stoner,J.,&Freeman,R.,(1992),** Management,5thed.,N. Y.,prentice-Hall Inc.

## استبيان

### أخي المدرس، أختي المدرسة

تحية طيبة وبعد

أمامك استبانته تهدف لدراسة «اثر نظام الحوافز على ضغوط العمل التي تواجه مدرسي مدارس سرت وعلاقتها ببعض الخصائص الديموغرافية». وهي مكونة من ضغوط عمل قد تواجهك وقد لا تواجهك . أرجو التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بصراحة وصدق وأمانة حسب إحساسك وتأثرك بالمشكلة. وان كل ما تذكره موضع سرية، ولا يستخدم إلا للدراسة العلمية فقط، ولا داعي لذكر اسمك ومدرستك.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الباحث

د. قاسم نايف علوان

كلية الاقتصاد . جامعة التحدي

## أولاً : المعلومات الأساسية :

يرجى وضع علامة ( √ ) في المربع الذي تراه مناسباً .

١- العمر:

- ٢٥ سنة فأقل       ٢٦-٣٠ سنة  
 ٣١-٣٥ سنة       ٣٦ سنة فأكثر

٢- الجنس :  ذكر       أنثى

٣- الحالة الاجتماعية :  أعزب       متزوج

٤- المؤهل العلمي : ( أذكر آخر مؤهل علمي حصلت عليه ) .

- دبلوم متوسط       دبلوم عالي  
 بكالوريوس       عليا

٥- عدد سنوات الخبرة التعليمية :

- ٥ سنوات فأقل       ٦-١٠ سنوات  
 ١١-١٥ سنة       ١٦ سنة فأكثر



## ثانياً : نظام الحوافز

تهدف هذه الأسئلة إلى قياس نظام الحوافز في المدرسة التي تعمل فيها. الرجاء وضع علامة صح ( √ ) إزاء العبارة التي تراها متوافقة مع رأيك.

م.ر	العبارات	درجة الموافقة	موافق جداً ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق جداً ١
١	مقدار الجهد الذي ابذله في عملي يحظى بتقدير المدرسة التي اعلم بها.						
٢	تهيأ الظروف المناسبة والتي تحفزني للعمل بشكل جيد.						
٣	اشعر بوضوح الصلاحيات الممنوحة لي لانجاز عملي في المدرسة.						
٤	اشعر بوضوح المهام المحددة لي والمطلوب انجازها بالمدرسة.						
٥	اشعر باستقلالية كاملة لانجاز المهام المكلف بها في المدرسة.						
٦	طبيعة عملي تسمح لي باتخاذ قرارات مهمة لتطوير عملي في المدرسة.						
٧	اشعر أن عدم ترددي في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تقليل التحديات التي تواجه عملي.						
٨	تمتاز وظيفتي الحالية بوضوح الأهداف المحددة لي بالمدرسة.						
٩	اشعر أن وظيفتي مهمة لتحقيق أهداف المدرسة.						
١٠	تتصف علاقات العمل مع الزملاء بالصدق والأمانة.						
١١	تحدث دائماً لقاءات اجتماعية بيني وبين زملائي بالعمل.						
١٢	اشعر بأن وظيفتي الحالية تتيح لي الفرصة المناسبة للمكانة الاجتماعية.						



غير موافق جداً ١	غير موافق ٢	محايد ٣	موافق ٤	موافق جداً ٥	درجة الموافقة	العبارات	م.ر
						العمل بالمدرسة يعطيني فرصة لتحقيق ذاتي بالعمل.	١٣
						اشعر بأن عملي الحالي بالمدرسة يعزز علاقتي الاجتماعية.	١٤
						اشعر بكثرة الفرص المتاحة في تعلم مهارات جديدة في وظيفتي الحالية في المدرسة .	١٥
						تربطني علاقات جيدة مع إدارة المدرسة.	١٦
						اشعر باستقرار وظيفي في عملي الحالي بالمدرسة.	١٧
						فرص الترقية تمنح على أساس مبدأ كفاءة المدرس.	١٨
						اشعر بتوافر فرص التقدم والنمو في وظيفتي الحالية.	١٩
						اشعر بالرضا عن مرتبي الذي أتقاضاه في المدرسة.	٢٠
						نظام الحوافز المتبع بالمدرسة يتفق مع الجهد الذي ابذله في عملي .	٢١
						مستوى الرواتب بالمدرسة مناسب .	٢٢
						تمنح المدرسة مكافأة إضافية للأداء المتميز.	٢٣
						تقدم المدرسة مساعدة مالية للمدرسين في ظروف معينة.	٢٤



م.ر	العبارات	درجة الموافقة	موافق جداً ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق جداً ١
١	عدم وجود وسائل تعليمية يزيد من شعوري بالإحباط.						
٢	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم.						
٣	اشعر بالتعب في نهاية اليوم الدراسي.						
٤	اشعر بان الصفوف المكتظة تسبب لي إرهاقا مضاعفا.						
٥	افتقار مهنة التدريس إلى الوضوح والأهداف المحددة.						
٦	أنا غير متأكد من حدود سلطتي في مهنة التدريس .						
٧	أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي بالمدرسة.						
٨	كثير ما اشعر بان عملي متداخل بحياتي العائلية .						
٩	اشعر بأنني اختلف مع المدير في وجهات النظر.						
١٠	كثير ما استلم مطالب متعارضة من أكثر من جهة في المدرسة.						
١١	اشعر بأنني أودي بعض الحصص بطريقة غير مناسبة.						
١٢	يجب أن افعل أشياء ضد مبادئ الشخصية .						
١٣	اشعر بأنني لا املك السيطرة على ضبط الصف.						



م.ر	العبارات	درجة الموافقة	موافق جداً ٥	موافق ٤	محايد ٣	غير موافق ٢	غير موافق جداً ١
١٤	اشعر بان إمكانياتي وقدراتي لا تستغل بشكل سليم.						
١٥	اشعر بان التعامل مع الطلاب يسبب لي الإجهاد .						
١٦	ظروف العمل في التدريس أفضل من المهن الأخرى.						
١٧	فرص الترقى والتطور في المدرسة محدودة .						
١٨	فرص النمو الوظيفي غير واضحة .						
١٩	لا توجد فرصة لتحقيق الإبداع في المدرسة.						
٢٠	عدم الشعور بأمان للمستقبل الوظيفي بالمدرسة.						
٢١	اشعر بأنني في حاجة للشكوى مما ألقاه في التدريس.						
٢٢	اشعر بالضيق عندما أتعامل مع المدير بسبب تسلطه.						
٢٣	اشعر بان المدرسة تتيح لي فرصة لمناقشة ما بهم عملي.						
٢٤	اشعر بانني على اطلاع كاف بما يجري بالمدرسة .						

ثالثاً: ضغوط العمل: تهدف هذه الأسئلة إلى قياس ضغوط العمل في المدرسة التي تعمل فيها.  
فالرجاء وضع علامة صح (√) إزاء العبارة التي تراها متوافقة مع رأيك.

## The Relation Between Incentive System and Work Pressures Of Sirte Schools teachers (Afield work study)

**Dr. Kasim Naif Alwan Head of Quality Assurance  
& Accreditation Al anbar University**

### Abstract

This study is endeavored to understand the relation between Incentive system and work Pressers of sirte schools teachers. It will also tests the relationship between demographic characteristics and the work pressers. To realize the above objective, a questioner was prepared and given to sample of (100) . the result of the study proved that the level of motivation system and its component such as (work Specifications, social and organizational rewards) were available in medium level in the work environment. it also showed that the level of work pressers with its different dimensions proved to be of a middle degree. it was also proved that there is strong Negative correlation between Incentive system and work pressures , which explains about (95.8%) of work pressures change . it was also proved that there is strong negative correlation between the demographic characteristics, the sample and work pressures of the understudy Schools .

The study included some recommendation the most important ones are: sustaining low levels of work pressures specially those related to development opportunity and promotion which can be done through some motivational procedures. Such as: authority hierarchy, giving chances for occupational promotion or increasing training chances for acquiring new skills in their field of specialization. the managing directors have to improve more malarial conditions such as noise that effects the educational environment , beside considering motivation returns and the additional advantages those reduce levels of work pressures. Also it is necessary to increase and built up Luran relations between teachers (the dimension to relation with others)through holding informal meetings between the beyond educational environment.



## ملخص رسالة ماجستير

تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان  
في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة





## تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة

محمود بن محمد بن علي العزري

مساعد مدير مدرسة عمر بن الخطاب للتعليم الأساسي

إزكي - سلطنة عُمان

### مقدمة :

أصبحت الإدارة أمراً حتمياً بل ضرورياً في جميع المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها في جميع دول العالم ولهذا يطلق على عصرنا الحالي عصر الإدارة (Administration Age)، شعوراً بأهميتها في تصريف شؤون الحياة وفي تحقيق أهداف المجتمع وأفراده . وإذا كان تقدم المجتمعات وتطورها يتوقف غالباً على مدى تقدم نظم الإدارة المختلفة وتطورها فإن ذلك يتوقف بالمقام الأول على مدى التقدم الحاصل في مجال الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها الإدارية

(دياب ، ٧، ٢٠٠١)، وسلطنة عمان كغيرها من دول العالم تشهد حركة تطوير تربوية شاملة لتطوير النظام التعليمي فيها ورفع مستوى مخرجاته وتحسين نوعيته بغية إعداد جيل قادر على الوفاء، بمتطلبات القرن الواحد والعشرين ، ولقد تضمنت خطة التطوير التربوي في السلطنة تطبيق فكرة التعليم الأساسي وما بعد الأساسي (الحضرمي، ٢٠٠٢، ٥) .

ثم بدأ الاهتمام ينصب بشكل أكبر حول نوعية التعليم المطلوب ومدى قدرته على تلبية احتياجات البلاد من الكوادر المؤهلة والمدربة، ومواكبة التجديدات في النظام التربوي العالمي، فتركز السعي نحو تطوير المنظومة التربوية ومؤسساتها التعليمية لتحقيق هذه الأهداف، فقامت بإجراء العديد من التغييرات في النظام التربوي شمل كافة عناصره ابتداءً بالأهداف العامة للتربية في السلطنة والهيكل التنظيمي للوزارة، ومروراً بنظم التعليم والمناهج وتنمية الموارد البشرية ، كما أدخلت العديد من البرامج والمشاريع التطويرية في الوزارة ، في إطار التوجه نحو تطوير المدخلات التعليمية وصولاً بها إلى مخرجات ذات نوعية تواكب ما توصلت إليه الدول المتقدمة ( الغيلاني، ٢٠٠٥ ، ٩، ١٠) .

وتلعب الإدارة التعليمية دوراً أساسياً في تنظيم العملية التعليمية ، وتخطيطها ومتابعتها وتقويمها، وتهيئة الأجواء النفسية والاجتماعية والتجهيزية المساعدة على التعلم . فكلما اتصف المناخ الإداري



السائد بالمرونة والودية والانفتاح ؛ انعكس ذلك إيجاباً على أداء العاملين في التربية والتعليم، مما يُحتم على الإدارة التعليمية أن تُجدد في مضامينها وأهدافها وفلسفتها، وأن تركز على بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة التعليمية، وأن تكون واقعيةً وجادةً ومرنةً، تسترشد بالتجارب العالمية المعاصرة، ويجب أن يتوفر لقياداتها الخبرات والمهارات الإدارية التي تتراكم نتيجة الخبرة المباشرة بمختلف جوانب عمل الإدارة التعليمية، وعليه فإن الغاية من التجديد في الاتجاهات لمحتوى الإدارة التعليمية وأسلوبها هي النهوض بالمجتمع نهوضاً واقعياً تكاملياً شاملاً، يرافقه تحسين وتطوير وتجويد أداء الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها الإدارية المختلفة.

### مشكلة الدراسة :

إن قدرة التربية في التأثير على مسيرة المجتمع رهن ما يتوفر لها من مناخات سياسية واقتصادية واعدة ومساندة لرؤاها وطموحاتها وما يتميز به الميدان التربوي بشقيه التعليمي والإداري فيها من جودة وكفاءة فكما تكون الجودة يكون التأثير قوةً أو ضعفاً، إيجاباً أو سلباً (السنبل، ٢٠٠٨، ٢٠)، لقد كان تطوير الإدارة التعليمية في سلطنة عمان سواءً على مستوى الإدارة العليا ممثلةً بوزارة التربية والتعليم أو على مستوى الإدارة الوسطى ممثلةً بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق التعليمية أو على مستوى الإدارة التنفيذية ممثلةً بالمدارس إحدى ركائز عمليات التطوير والتحديث التي تشدها وزارة التربية والتعليم، ومن هذا المنطلق عملت الوزارة في السلطنة بأجهزتها المختلفة على تطوير الإدارة التعليمية وعقد الدورات التدريبية للقيادات التعليمية لتبصيرهم بأحدث النظريات والتطورات المعاصرة في الإدارة التعليمية سعياً من الوزارة لمواكبة التطورات والمستجدات العالمية المعاصرة في مجال الإدارة التعليمية. وعلى الرغم من عمليات التطوير الحاصلة في الإدارة التعليمية بسلطنة عمان ودور وزارة التربية والتعليم المستمر في تطويرها إلا أن هناك مؤشرات عدة تشير إلى وجود العديد من جوانب القصور في أداء القائمين على الإدارة التعليمية، ويمكن ملاحظة جوانب القصور من خلال ما أبرزتها البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت على الإدارة التعليمية بمستوياتها الإدارية المختلفة والتي تمس مهام ووظائف الإدارة التعليمية مثل عملية التخطيط، والتنظيم، والتدريب، والتقييم والرقابة، والقيادة التعليمية، ومن هذه الدراسات (الغيلاني، ٢٠٠٥؛ العلوي، ٢٠٠٧؛ الجابري، ٢٠٠٣؛ المحروقي، ٢٠٠٣؛ العويسي، ٢٠٠٦).

ومن خلال ما أشارت إليه الدراسات السابقة يتضح أن أداء الإدارة التعليمية بمستوياتها الإدارية المختلفة يُعاني العديد من القصور في جوانب العمل الإداري، مما يُحتم أهمية الأخذ بأحدث



الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة التعليمية على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق والمحافظات التعليمية وعلى مستوى المدارس التابعة لها للوصول إلى أفضل أداء يُحقق الأهداف التنظيمية للعملية التعليمية وضمان جودة مخرجات التعليم ؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.

### أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة للإدارة التعليمية ؟
- ما واقع الإدارة التعليمية بسلطنة عمان؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الإداري ( الإدارة العليا، والوسطى، والتنفيذية ) في تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ؟
- ما التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ؟

### أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة فيما يأتي :

- حداثة موضوع الدراسة داخل سلطنة عمان - على حد علم الباحث - والتي تهدف إلى التنبؤ بمستقبل الإدارة التعليمية المعاصرة بمستوياتها الإدارية المختلفة.
- قد تفيد هذه الدراسة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في تطبيق الاتجاهات العالمية المعاصرة، سعياً لتطوير الأداء.
- تدعيماً للسياسات التربوية الحالية والمستقبلية الرامية إلى تطوير جهود الإدارة التعليمية وسد الخلل القائم في نظامها بالسلطنة .
- زيادة فاعلية ودور الإدارة التعليمية من خلال التجديد في طرائقها وتصوراتها وأهدافها وفلسفتها بحيث تكون قادرةً على مواجهة التحديات المحلية والعالمية متسمة بالشمولية .
- تقديم تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة.



## أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يأتي :

- التعرف على الاتجاهات العالمية المعاصرة وتحليلها، لتطوير أداء القائمين على الإدارة التعليمية بمستوياتها الإدارية المختلفة في سلطنة عمان .
- الكشف عن واقع الإدارة التعليمية بسلطنة عمان وملامح التطوير فيها .
- وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة .

## حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

١. الحدود البشرية: قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على مديري الدوائر ونوابهم، ورؤساء الأقسام والموظفين، وعلى مديري المدارس.
٢. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على:
  - المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ، والمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة ، والمديرية العامة للشؤون الإدارية ؛ بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .
  - المنطقة الداخلية ، ومحافظة مسقط ، ومنطقة الباطنة جنوب ، ومنطقة الشرقية شمال ، ومنطقة الظاهرة ، والمنطقة الوسطى ؛ والمدارس الحكومية التابعة لها.
٣. الحدود الزمانية : العامين الدراسيين ٢٠٠٨/٢٠٠٩ و ٢٠٠٩/٢٠١٠ .
٤. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على:
  - تحليل بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة في الإدارة التعليمية، وهي: (إدارة المعرفة؛ الإدارة الذاتية؛ إدارة الجودة الشاملة؛ الإدارة الإلكترونية؛ الإدارة الإستراتيجية؛ الإدارة بالأهداف).



## مصطلحات الدراسة :

### ١. الإدارة التعليمية ( educational administration ) :

هي الطريقة التي يُدار بها التعليم في مجتمع ما وفقاً لأيديولوجية ذلك المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه بتنفيذ السياسة المرسومة له ليحقق هذا التعليم أهدافه من خلال كل نشاط منظم ومقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة ( المخلافي ومحسن، ١١، ٢٠٠٥)، كما تعرف الإدارة التعليمية على أنها: “الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة، بقطاعاته المختلفة، وممارساتها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه” (الحريري وجلال وإبراهيم، ٢٠٠٧، ٢٦).

ويُعرف الباحث الإدارة التعليمية في هذه الدراسة بأنها: مجموعة من العمليات الإدارية والفنية المتداخلة التي تتكامل فيما بينها، ويتم بها تعبئة الجهود البشرية والمادية لخدمة التربية والتعليم وتحقيق الأهداف الأساسية من التعليم. وتشمل الإدارة التعليمية في هذه الدراسة فئة الإدارة العليا ممثلة بوزارة التربية والتعليم، والإدارة الوسطى ممثلة بالمديريات العامة للتربية والتعليم بالمناطق التعليمية، والإدارة التنفيذية ممثلة بالمدارس.

### ٢- الاتجاهات المعاصرة ( contemporary trends ) :

يُعرف الباحث الاتجاهات المعاصرة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: أنماط أو مسارات فكرية مطردة، بينها اتساق منطقي تكون على شكل رؤى أو نظريات أو فلسفات في الفترة الزمنية التي ترجع إلى الربع الأخير من القرن العشرين وحتى الآن، مع مراعاة الواقع العالمي وما يحدث فيه من متغيرات دولية سائدة في الفكر الإداري الحالي.

## منهج الدراسة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع عن طريق التعرف على أبعادها وعلاقاتها المختلفة، والتعبير عنها تعبيراً كمياً وكيفياً وتحليل الظاهرة وتفسيرها في ضوء المتغيرات وربطها بالظواهر والمشكلات التي تضمنتها الدراسة الحالية، باعتبار أن المنهج الوصفي هو الأكثر ملاءمة لطبيعة وأهداف هذه الدراسة، للوصول إلى تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان.



## مجتمع الدراسة وعينتها :

١. مجتمع الدراسة : تم تطبيق أداة الدراسة على كافة المستويات الإدارية المختلفة للإدارة التعليمية وهي مستوى الإدارة العليا ممثلةً بوزارة التربية والتعليم ، حيث تم تطبيق أداة الدراسة في المديرية الآتية : المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية : دائرة تطوير الأداء ، دائرة تقييم العائد ، مركز التدريب الرئيس ، دائرة التأهيل والتدريب - قسم تدريب الموظفين وقسم تدريب المعلمين - ، والمديرية العامة للتخطيط وضبط الجودة : دائرة التخطيط والاحتياجات ، قسم التخطيط التربوي، وقسم المتابعة والتقييم ، والمديرية العامة للشؤون الإدارية : دائرة ضبط الجودة ، قسم تنظيم وترتيب الوظائف . وعلى مستوى الإدارة الوسطى ممثلةً بالمديريات / الإدارة العامة للتربية والتعليم بالمناطق التعليمية ، فقد تم تطبيق أداة الدراسة بـ ( المنطقة الداخلية ، ومحافظة مسقط ، ومنطقة الباطنة جنوب، ومنطقة الشرقية شمال ، ومنطقة الظاهرة ، والمنطقة الوسطى )، حيث تم تطبيق أداة الدراسة في هذه المناطق بالدوائر الآتية: دائرة الموارد البشرية : مركز التدريب ، قسم تطوير الأداء ، ودائرة تخطيط الاحتياجات التعليمية وضبط الجودة: قسم تخطيط الاحتياجات التعليمية وقسم ضبط الجودة ، ودائرة الشؤون الإدارية : قسم الشؤون الإدارية وقسم الموارد البشرية . وعلى مستوى الإدارة التنفيذية ممثلةً بالمدارس ، فقد تم تطبيق أداة الدراسة على مديري المدارس التابعة للمناطق التعليمية التي شملتها الدراسة، وتم اختيار هذا المجتمع للدراسة لأنهم على دراية بواقع الإدارة التعليمية بسلطنة عمان ويتلمسون مدى التطوير فيها.

٢. عينة الدراسة : قام الباحث باختيار عينة قصدية من مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين ومن مديري المدارس ، والجدول ( ١ ) يوضح إجمالي مجتمع الدراسة وعينتها والنسبة المئوية ، بناءً على الإحصاء العام بوزارة التربية والتعليم وقسم الإحصاء بالمديريات العامة في المناطق التعليمية لعام ٢٠٠٩/٢٠١٠.



### جدول (١) أعداد مجتمع وعينة الدراسة

النسبة المئوية من الأصل الكلي	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	المستوى
٥٦,٢٥	٤٥	٨٠	الوزارة
٣٩,٣٤	٨٣	٢١١	المديريات التعليمية
٣٣,٣٣	١٣٨	٤١٤	المدارس
٣٧,٧٣	٢٦٦	٧٠٥	المجموع

× تم استبعاد المكلفين بأعمال مدير المدرسة ولم يتغير مساهم الوظيفي.

ومن الجدول (١) نجد أن عينة الدراسة تتكون من ٢٦٦ من مديري الدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام والموظفين ومديري المدارس ، وهم يشكلون ما نسبته (٣٧,٧٣٪) من المجتمع الأصلي .

### أداة الدراسة :

قام الباحث بإعداد استبانة بعد الرجوع إلى الأدب التربوي ، والدراسات السابقة التي تناولت تطوير الإدارة التعليمية بمستوياتها الإدارية المختلفة، وقد تم صياغة عبارات الاستبانة في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة قيد الدراسة ، وتضمنت أداة الدراسة خمسة محاور أساسية (التخطيط، التنظيم ، التدريب، التقويم والرقابة ، القيادة التعليمية)، وتضمن كل محور مجموعة من العبارات التي تكشف عن واقع الإدارة التعليمية بسلطنة عمان، وعددها ( ٥٢ ) عبارة .

### صدق أداة الدراسة :

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على ( ١٧ ) محكماً من أساتذة التربية والخبراء في مجال الإدارة التعليمية ، وتم اختيارهم من : كلية التربية بجامعة السلطان قابوس ، وجامعة نزوى ، وجامعة صحار .

### ثبات أداة الدراسة :

لحساب ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من ( ٣٥ ) فرداً من خارج مجتمع الدراسة من إدارة التربية والتعليم بالمنطقة الوسطى والمدارس التابعة لها، حيث تم استبعاد العينة من الدراسة ، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كورنباخ لمحاور الاستبانة الخمسة ، وقد بلغ الثبات



الكلية للمحاور (٩٥٢, ٠) ، وهي قيمة تدل على ثبات مُرتفع للاستبانة وصلاحيّة استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة .

### الأساليب الإحصائية :

بناءً على أسئلة الدراسة استخدم الباحث لمعالجة البيانات وتحليلها برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) على النحو الآتي :

١. معادلة ألفا كورنباخ لتحديد معامل ثبات الاستبانة .
٢. للإجابة عن السؤال الثاني استخدم الباحث : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور مرتبة ترتيباً تنازلياً .
٣. للإجابة عن السؤال الثالث استخدم الباحث : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي (One -Way - ANOVA) لمعرفة تقديرات أفراد العينة عن درجة ممارسة بعض العمليات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة التعليمية، كما استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنة البعدية.

### نتائج الدراسة :

١. جاء محور التخطيط المرتبة الأولى في درجة الممارسة، بينما جاء محور القيادة التعليمية المرتبة الأخيرة في درجة الممارسة. وهذا يُشير إلى أن التخطيط في الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها الإدارية ( العليا، والوسطى، والتنفيذية) له الاهتمام الأكبر كأداة ومدخل لتطوير الإدارة التعليمية وهو المدخل الصحيح لكل تطوير سليم للإدارة، فهي ترى في التخطيط الهادف أساس انطلاقها لتحقيق أهدافها فبدونه لا تتحقق الأهداف المرسومة، كما أن التخطيط الجيد يظهر رؤية ورسالة الإدارة التعليمية وأبعادها المستقبلية وتوجهاتها نحو التطوير المستقبلي. كما يُمكن أن يُفسر وجود محور القيادة التعليمية بالمرتبة الأخيرة بأن العبء الكبير الذي يتحمله القائد التعليمي والمسؤولية التي تنجم عن قيادته يتطلب توفر مجموعة من المهارات التي تسمح له بتنفيذ مهامه العملية وتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفاعلية وهذه المهارات والصفات المرتبطة بالمقومات المختلفة للمجتمع ، وقواعد السلوك الذي تحكمه والاتجاهات السائدة فيه والتطورات المختلفة التي يمر بها ومن بين هذه المهارات ( المهارة الذاتية والفنية



- والمهارات الإنسانية والفكرية) وهي ما لم يتدرب عليها القائمين على الإدارة التعليمية ، كما أن آلية التحول من الفكر الإداري إلى الفكر القيادي يتطلب صقل لهذه المهارات.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الإداري بالنسبة للمحاور الآتية (التخطيط - التدريب - التقويم والرقابة - القيادة التعليمية).
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الإداري بالنسبة لمحور «التنظيم» بين مجموعتي المدرسيات والمدارس وكانت لصالح مجموعة المدارس. ويُمكن تفسير ذلك أن أفراد عينة الدراسة في المدارس على وعي وإدراك بالمهام والأدوار المطلوبة منهم كل حسب اختصاصه، ويُمكن أن يتضح ذلك من خلال تعديلات اللائحة التنظيمية لمدارس التعليم العام ٨٣/٢٠٠٤، وتطوير دليل عمل مدير المدرسة العماني عام ١٩٩٣، بدليل عمل الإدارة المدرسية عام ٢٠٠٩، وإلغاء لائحة شؤون الطلاب لمدارس التعليم العام الصادرة بالقرار الوزاري ٩٩/٢٠٠١، والعمل بالقرار الوزاري ٥٦/٢٠٠٨، بشأن لائحة شؤون الطلاب لمدارس التعليم العام والتعليم الأساسي، في ضوء المستجدات والاتجاهات الإدارية والتربوية المعاصرة بهدف دعم إداري المدارس، حيث يُقدم الدليل أسلوب عمل واضح ومحدد لإداري المدارس، كما قد يعزى ذلك إلى أن وجود الطاقم الإداري المؤهل وتوفير العدد الكافي منه ساعد على تنظيم العمل وتحسين الإنتاجية كما أن سهولة تواصل الإدارة المدرسية مع العاملين داخل المدرسة ووجودهم في مبنى واحد كان له أثر في تنظيم وتحديد وتوزيع الأعمال والإشراف عليها، كما قد يُفسر أيضاً إلى أن المديرين بالإدارة التعليمية في المدارس يمتلكون خبرة طويلة فهم يتزودون بها في التعامل مع المعطيات التربوية والتعليمية بسبب ما يمرون به من مواقف وأحداث ومشكلات وقضايا متعددة ، مما يُوسع من مداركهم ومعلوماتهم وخبراتهم فينعكس ذلك إيجاباً على أدائهم التنظيمي.
٤. وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة .



## التصور المقترح للدراسة :

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة النظرية والميدانية ، يُمكن وضع تصور مقترح لتطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة باختصار على النحو الآتي :

### أولاً : التصور المقترح لتطوير العمليات الإدارية للإدارة التعليمية بسلطنة عمان :

يُمكن تصور تطوير الإدارة التعليمية بمستوياتها الإدارية المختلفة بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، على أنها نموذج إداري متكامل لخدمة العملية التعليمية ، يشمل جميع العناصر والأنشطة والوظائف والعمليات على شكل سلسلة مترابطة بحيث أي خلل في أي حلقة منها تُعتبر نقطة قصور تؤثر في جودة وفاعلية أداء الإدارة التعليمية ، ويُمكن توضيح ذلك من خلال الآتي :

#### أ . التخطيط :

يُعد التخطيط أحد أهم العناصر الرئيسة لتطوير الإدارة التعليمية ، لما يُوفره التخطيط من تحديد للأهداف الرئيسة ، وتحديد خطوات العمل لتحقيق الأهداف ، ويمثل الخطوط الرئيسة التي تُوجه أداء الإدارة التعليمية. ويُمكن اقتراح اتخاذ الآليات والإجراءات الآتية :

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية حاضراً ومستقبلاً ، من خلال ما يأتي :
  - تحلل جوانب القوة والضعف في ضوء ما تواجهه من فرص وتحديات في بيئتها الداخلية والخارجية.
٢. تبني التخطيط الإلكتروني القائم على المعلومات الرقمية دائمة التدفق وذلك من خلال :
  - تعميم البوابة التعليمية وتفعيلها لجميع المناطق التعليمية بالسلطنة .

#### ب . التنظيم :

تُعتبر عملية التنظيم من العمليات الإدارية الأساسية لإدارة التعليم بنجاح وفاعلية، فمن خلال عملية التنظيم يتم تقسيم العمل ، والمهام والمسؤوليات وإسنادها إلى أفراد وسلطات تُنفذ سياسات المؤسسة التعليمي . ويُمكن اقتراح اتخاذ الآليات والإجراءات الآتية :

١. التحديد الدقيق لأهداف وسياسات الإدارة التعليمية يُسهل وضع الهيكل التنظيمي المناسب، ويكون ذلك من خلال :



- وجود توصيف وظيفي واضح لكل وظائف النظام التعليمي .
- ٢. إضافة دوائر وأقسام جديدة ، تتلاءم مع الاتجاهات العالمية في الإدارة التعليمية المعاصرة ، وذلك من خلال :
- وضع إستراتيجيات مشتركة مع الدوائر المختلفة لتنظيم المعرفة ونشرها عبر البريد الإلكتروني .

### ج . التدريب :

يُعد التدريب المستمر من أهم متطلبات نجاح أداء الإدارة التعليمية ، بحيث يشمل التدريب جميع المستويات الإدارية في الإدارة التعليمية وكافة العاملين فيها . ويُمكن اقتراح اتخاذ الآليات والإجراءات الآتية :

١. إعداد برامج تدريبية متكاملة بناءً على الأهداف والخطط التدريبية المبنية على احتياجات المستفيدين من العملية التدريبية على أن تشمل على البرامج الآتية :
  - تحديد الإداريين المطلوب إلحاقهم بدورات تدريبية حسب المتطلبات الميدانية واحتياجاتهم التدريبية .
٢. دعم تفويض السُلطة على جميع المستويات الإدارية والتنظيمية بحيث يُمكن إعداد صف ثانٍ من القيادات ، ويتم ذلك من خلال :
  - مُمارسة المهام والمسؤوليات في الواقع التنفيذي الفعلي وبما يُوفر فرص تنمية مهاراتهم القيادية بشكلٍ مستمر .

### د . التقويم والرقابة :

يعتمد التطبيق الفعّال لعملية التقويم والرقابة بالإدارة التعليمية المعاصرة على استخدام نظم تقويم ورقابة تأخذ في اعتبارها كل الأساليب والإجراءات التي تتسم بالكفاءة والفعالية بهدف الوقاية من الأخطاء من خلال تعميمها بمجرد حدوثها مع وضع برنامج يضمن تفادي تلك الأخطاء مرةً أخرى . ويُمكن اقتراح اتخاذ الآليات والإجراءات الآتية :

١. تفعيل عملية التقويم والرقابة الداخلية والخارجية والمتابعة المستمرة لعملية التعليم والتعلم من قبل الإدارة المدرسية والمسؤولين بوزارة التربية والتعليم وبالمديريات العامة في المناطق التعليمية ، ويتحقق ذلك من خلال :



• إلغاء عملية التفتيش التي كانت سائدة لقيامها على تصيد الأخطاء ، واستبدالها بالرقابة الوقائية الفردية والجماعية .

٢. العمل على تنمية رُوح عملية التقويم والرقابة الذاتية في نفوس العاملين ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال :

• منح الإدارة التعليمية العليا صلاحيات أوسع للإدارتين الوسطى والتنفيذية في تحديد النتائج النهائية المتوقعة .

### و. القيادة التعليمية :

تُعد القيادة التعليمية فن القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة تُؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى تحقيق الأهداف ، والقيادة التعليمية بفئاتها المختلفة فئة الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية تلعب أهميةً عظمى للارتقاء بجوانب العملية الإدارية فهي معياراً مُهماً يتوقف عليه نجاح أي تنظيم إداري وتطوره. وفي ضوء ما سبق فإن الإجراءات والممارسات التي ينبغي على القائد التعليمي إتباعها تتمثل في الآتي:

١. إيجاد عمليات مُقننة وخطوات علمية لصنع واتخاذ القرارات داخل الإدارة التعليمية. بمستوياتها الإدارية المختلفة ، ويكون ذلك بالآتي :

• التدريب الذاتي والمستمر على الخطوات العلمية لصُنع القرار .

٢. التنبؤ بالمشكلات التي قد تعترض الإدارة التعليمية ، والعمل على معالجتها أولاً بأول قبل وقوعها ، ويُمكن تحقيق ذلك عن طريق الآتي :

• التعرف على نقاط القوة وتدعيمها ، ونقاط القصور ووضع الحلول المناسبة لعلاجها.

### ثانياً : أهداف التصور المقترح :

يهدف التصور المقترح إلى تطوير العمليات الإدارية في الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، للارتقاء بكفاءة وفعالية أداء الإدارة التعليمية لمهامها وأعمالها المنوطة بها في ظل متطلبات التطوير ومقتضيات الواقع التربوي الذي تعيشه الإدارة التعليمية بمستوياتها الإدارية المختلفة بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة وفق الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وذلك من خلال ما يأتي :



- المساهمة في تحقيق رؤية للقيادة العليا بوزارة التربة والتعليم في السعي إلى تجويد العمليات الإدارية .
- تدريب القيادات التعليمية على الطرق العلمية والاتجاهات العالمية المعاصرة لحل المشكلات في الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها الإدارية ، من خلال التطبيقات الميدانية ودورات تدريبية متخصصة في العمليات الإدارية .

### ثالثاً : منطلقات التصور المقترح ( عالمية - محلية ) :

يُمكن تحديد المنطلقات التي تحكم بناء التصور المقترح لتفعيل منظومة تطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة في نوعين هما : منطلقات عالمية مشتقة من الإطار النظري للدراسة ، ومنطلقات محلية مشتقة من الإطار الميداني للدراسة وفيما يأتي عرض موجز لكل نوع :

#### ١- منطلقات عالمية :

في ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري عن تطوير الإدارة التعليمية من الأدبيات التربوية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة يمكن تحديد المنطلقات العالمية في الآتي :

- التطوير لإيجاد التوافق مع البيئة : ويهدف ذلك إلى جعل التنظيم أكثر قدرة وكفاءةً على التعامل مع البيئة الخارجية عن طريق التكيف وإعادة التكيف ، ويحدث التغيير في هذه الحالة عن طريق إدخال تغييرات داخلية يسمح للتنظيم بالتفاعل بفاعلية أكثر مع الظروف المحيطة .
- أن تتسم الهياكل التنظيمية للإدارة التعليمية بكافة مستوياتها الإدارية بالمرونة حتى تواكب الاتجاهات العالمية المعاصرة والعمل على إحداث التطورات بما يتناسب مع الأهداف .

#### ٢- منطلقات محلية :

من خلال دراسة واقع الإدارة التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، يُمكن تحديد المنطلقات المحلية الخاصة بالمجتمع العماني في الآتي :

- أكدت إستراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان ٢٠٠٦/٢٠٢٠ على أهمية الارتقاء بمنظومة إدارة التعليم وتحقيق جودة التعليم وفقاً للمعايير العالمية وبما يكفل إيجاد مخرجات مؤهلة بأسلوب علمي حديث ، قادرةً على التفاعل مع معطيات التقنية المتطورة .
- شروع وزارة التربية والتعليم بتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال إنشاء البوابة التعليمية الإلكترونية .



## رابعاً : مراحل تطبيق التصور المقترح :

يتطلب تطبيق التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة إتباع بعض آليات ومراحل التنفيذ ، والتي ينبغي العمل بها لإحداث التطوير المرغوب ، كما يستلزم ترجمة هذه المراحل إلى سياسة تنفيذية تُراعي الواقع والإمكانات المادية والبشرية ، ويمكن توضيح مراحل تطبيق التصور المقترح كما يأتي :

### المرحلة الأولى : الإعداد :

ويتم فيها تهيئة البيئة التعليمية وتحفيز العاملين بالإدارة التعليمية بكافة مستوياتها الإدارية من أجل إحداث تطوير في النظام التعليمي ، ويتم من خلال الحث والتشجيع على أهمية الاتجاهات الإدارية المعاصرة والنفع الذي يعود من تطبيقها على سرعة وجودة الأداء ، وتوفير مناخ مناسب للتطوير والذي يعكس التأثير الإيجابي الذي يُحدثه تطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة مع ضرورة معرفة أولويات التطوير في أسس التطبيق وبرامجه وفعالياته .

### المرحلة الثانية : التخطيط :

يتم التخطيط لتطوير الإدارة التعليمية بتطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة عن طريق لجنة التخطيط برئاسة وكيل التخطيط وتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم ، وهذه اللجنة تضع خطط وآليات وإستراتيجيات مُقترحة للتطبيق تتبثق من هذه اللجنة لجان فرعية للمتابعة والإشراف حيث يتم استعراض المشكلات التي تواجهها ، ووضع الحلول المقترحة للتغلب عليها .

### المرحلة الثالثة : التدريب :

يتم فيها إقامة دورات تدريبية مُتخصصة للقائمين على الإدارة التعليمية وكافة العاملين فيها في مجال الاتجاهات العالمية المعاصرة وأساليبها ووسائلها وطُرق تطبيقها والجوانب والمجالات المتعلقة بها ، على أن تجمع هذه الدورات بين النظري والعملي من خلال استقطاب مُدربين مُتخصصين ذوات خبرات عالمية في مجال الإدارة التعليمية ، والعمل على تشجيع النمو المهني والعملي لكل العاملين في الجهاز التربوي والتعليمي .



## المرحلة الرابعة : توفير الموارد البشرية والمادية :

يُعتبر توفير الموارد هو الأساس لتطبيق الاتجاهات الإدارية المعاصرة وتنقسم الموارد إلى قسمين :

- الموارد المالية : وتعتبر اللبنة الأساسية لأي مشروع تطويري حيث يتطلب تخصيص ميزانية خاصة لدعم المشروع .
- الموارد البشرية : تلك الطاقات البشرية القادرة والمؤهلة لأداء العمل في المؤسسة التعليمية باقتناع، والتي إذا أحسن اختيارها واستغلالها وتمييزها وإدارتها بتصميم وتخطيط نظام التعليم ، والتدريب والتقييم والتطوير سيعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بفاعلية وإيجاد نظام فعّال للإدارة .

## المرحلة الخامسة : التطبيق :

بعد أن يتم استيعاب القائمين على الإدارة التعليمية بكافة مستوياتها الإدارية لهذه الاتجاهات الإدارية المعاصرة، وتطبيقها في ضوء رؤية ورسالة وأهداف الإدارة التعليمية ومواردها البشرية والمادية المتاحة، وبعد التعرف على احتياجات ورغبات العاملين بشكل متكامل، يتم التطبيق الفعلي وفق الخطة الموضوعية والتي يشرف عليها اللجان المتخصصة بمشاركة العاملين بالإدارة التعليمية بمختلف مستوياتهم الإدارية في تطبيق وتوظيف هذه الاتجاهات ، ثم متابعة التنفيذ بالإشراف والتقييم والمتابعة وتعديل ما يطرأ من خطوات الخطة من جوانب قصور .

## خامساً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح :

إن مُتطلبات تطبيق التصور المقترح على مستوى وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة بالمناطق التعليمية والمدارس التابعة لها ، يتم من خلال ما يأتي :

١. تأكيد دور وزارة التربية والتعليم والمديريات العامة بالمناطق التعليمية والمدارس التابعة لها في تهيئة البيئة التعليمية لتقبل فكرة الاتجاهات العالمية المعاصرة وتطبيقها بما يلائم المجتمع العماني من خلال ما يأتي :

- توسيع قنوات الاتصال بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى والتنفيذية من خلال الاجتماعات وتبادل الآراء والزيارات ، بما يُتيح الفرصة لتوضيح الآراء وعرض مقترحات للتطوير وتحسين الأداء .



٢. دعم ومؤازرة الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم لتطبيق بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة في المديريات العامة بالمناطق التعليمية والمدارس التابعة لها من خلال :

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية .

٣. تبني مجلس أعلى لبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة بالوزارة تتبعه أقسام بالمديريات العامة بالمناطق التعليمية تعمل على تطبيق ونشر ثقافة هذه الاتجاهات الإدارية بالمدارس ومتابعتها حتى إتقانها .

### سادساً : المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح :

من المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح لتطوير الإدارة التعليمية بسلطنة عمان ما يأتي :

١. المركزية في اتخاذ القرارات وإدارة التعليم الأساسي وما بعد الأساسي بالرغم من تطبيق الإدارة الذاتية ، مما يقلل فرص المشاركة في العمل الإداري على كافة المستويات الإدارية.
٢. وجود ضعف في تبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة لدى القيادات العليا لقلة الإلمام بها وفهمها مما يحول دون دعم تنفيذ إستراتيجية التطوير .
٣. انخفاض الروح المعنوية في الإدارتين الوسطى والتنفيذية لتجاهل اعتبارهم كشركاء في العملية التعليمية ، وإن اشتركوا لا تُنفذ اقتراحاتهم .

### سابعاً : سُبُل التغلب على المعوقات :

١. السعي نحو تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم من خلال تبني مدخل الإدارة الذاتية وتطبيقه علمياً وعملياً ، والذي يركز على التعليم المستمر والنمو المهني الذاتي بما يؤدي إلى تراكم خبرات العمل لدى القيادات الإدارية ، مع توفير الدعم اللازم .
٢. إنشاء مديرية خاصة تقوم بتبني الاتجاهات الإدارية المعاصرة والخروج منها بمدخل يتناسب ويتساق مع فكر المجتمع العماني وثقافته وتُشرف على تنفيذه على مستوى النظام التعليمي، ولها سلطة تشريعية وتنفيذية تُلحق بالإدارة العليا في النظام التعليمي ، تستوحي خططها وأهدافها من الرؤية والفلسفة العمانية المستقبلية مع تشكيل فرق عمل على مستوى الوزارة



والمناطق التعليمية والمدارس بحيث تكون مسئولة عن الدعم الفني لتطبيق وبناء الخطط الإجرائية الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية وتذليل المعوقات .

٣. احتواء العاملين والاستماع إلى آرائهم وتقبلها والعمل على الاستفادة منها ، وإشراكهم في صنع القرارات التي تهدف إلى تجويد العمل ، مع عقد لقاءات دورية لمناقشة المشكلات التي تواجه العاملين في المدرسة والمديريات العامة بالمناطق .

### بحوث ودراسات مقترحة :

١. تصور مقترح لتطوير القيادات الوسطى بمديريات التربية والتعليم بالمناطق التعليمية في سلطنة عمان في ضوء الإدارة الإستراتيجية .
٢. التنمية الإدارية للقيادات التربوية لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء تطبيق إدارة المعرفة .



## قراءات من المكتبة

# الجودة الشاملة في إدارة المعلومات





## الجودة الشاملة في إدارة المعلومات

تأليف : هدى بنت صالح أبو حيمد

عرض : فاطمة بنت محمد الزدجالية

رئيسة قسم المكتبة - معهد الإدارة العامة - سلطنة عُمان

### مقدمة :

تعتبر المعلومات هي المرجع الأساسي لإنجاز جميع المهام اليومية لدى مختلف المنظمات الحكومية والخاصة ، كما إنها الناتج الرئيسي لمعظم المهام مما زاد ذلك من أهمية التوثيق العلمي للمعلومات، وأدى ذلك إلى إهتمام الباحثين بإدارة المعلومات في مختلف الثقافات في العصر الحديث ، حيث أصبح يطلق عليه عصر المعلوماتية .

إن مورد المعلومات من الموارد المهمة للمنظمة مثل الموارد المادية والبشرية والمالية، ولكنه يتميز عن غيره من الموارد الأخرى بأنه لا يمثل قيمته من شكله المادي الملموس بل بما يمثله أو يعبر عنه ، وتتأثر جودته بقدرة العاملين في إدارة المعلومات على إدارته بجودة شاملة نحو تحقيق الهدف المطلوب في الوقت المناسب.

ومن هنا تكمن أهمية هذا الكتاب الذي يهدف إلى الربط تكامليا بين إدارة الجودة الشاملة وبين إدارة المعلومات الإدارية، بهدف مساعدة المنظمة الحديثة على تحقيق الجودة في إدارة معلوماته. فيستعرض الكتاب الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وعناصرها الأساسية ، ويركز على وسائل مساعدة المنظمة الحديثة على تطبيقها ومناقشة ذلك من خلال ستة فصول أساسية وهي:

الفصل الأول: مدخل إلى الجودة الشاملة في إدارة المعلومات.

الفصل الثاني: العنصر التنظيمي.

الفصل الثالث: العنصر الوثائقي.

الفصل الرابع: العنصر الاجرائي.

الفصل الخامس: العنصر البشري.

الفصل السادس: العنصر التقني والمادي.



الكتاب من تأليف هدى بنت صالح أبو حيمد ، ومن إصدارات معهد الإدارة العامة بالرياض لعام ١٤٢٧ هـ الموافق ٢٠٠٦ م ويحتوي على ٣١٩ صفحة.

## الفصل الأول: مدخل إلى الجودة الشاملة في إدارة المعلومات :

يحتوي الفصل الأول على ثمانية مباحث:

### المبحث الأول: تعريف الجودة الشاملة :

تناول هذا المبحث تعريف الجودة الشاملة من وجهة نظر العديد من الباحثين والكتاب واستخلص بتعريف شامل مفاده أن الجودة الشاملة هو التطوير والتحسين المستمر لأداء المنظمة بهدف تقديم سلع أو خدمات تتصف بالجودة العالمية وبما يتفق أو يفوق تطلعات العملاء.

كما تطرق المبحث الثاني إلى مفهوم إدارة المعلومات وبين أولاً المفاهيم الخاصة بكل من المعلومات والوثائق والمحفوظات من وجهة نظر العديد من الباحثين، حيث وضع بأن المعلومات عبارة عن حقائق لها معنى محدد ومفيد وتتصف بخاصية القابلية للتجديد والتطوير والتخزين والتوسع المستمر. ولعل من أهم خصائصها في عصرنا الحديث القابلية للنقل والنشر والتوزيع السريع على المستوى القومي أو الإقليمي أو العالمي.

كما تم تعريف الوثائق بحسب لائحة الحفظ الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في المملكة العربية السعودية إلى أنها أوعية المعلومات التي أنتجها الجهاز الحكومي أو استقبلها لتحقيق غاية معينة ولا يزال العمل الرسمي في حاجة إليها.

أما المحفوظات فهي أوعية المعلومات التي أنتجها الجهاز الحكومي أو استقبلها لتحقيق غاية معينة وانتهت قيمتها العملية وثبت لها قيمة ثقافية تستدعي حفظها حفظاً دائماً.

وعرف المؤلف إدارة المعلومات بأنها «جميع النشاطات والعمليات اللازمة لإدارة المعلومات بمختلف أنواعها وأشكالها وذلك لضمان سرعة الوصول إليها عند الطلب مع المحافظة عليها من جميع المؤثرات السلبية إلى أن تنتهي الحاجة إليها».

وأخيراً عرف مفهوم الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بأنها الالتزام بمنهج إداري وتنظيمي شامل مبني على مجموعة من الأسس الرئيسة التي تركز طاقات الموارد البشرية والمادية والتقنية



المتاحة لتحقيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية بهدف تلبية احتياجات العملاء في المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة مع العمل على التحسين المستمر.

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن تطبيق مشروع الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية يتطلب ضرورة التزام المنظمة بما يلي:

- الالتزام الشمولي من خلال جميع المعلومات الناتجة عن جميع نشاطات المنظمة.
- الالتزام العملائي بأن تكون الأولوية دائماً لاحتياجات العملاء في الحصول على المعلومات المطلوبة بجودة مرتفعة.
- الالتزام التطبيقي من خلال اتباع منهج إداري وتنظيمي قابل للتطبيق.
- الالتزام التطويري بالعمل الدائم على التحسين المستمر للمشروع.

ويرى المؤلف بأن هذه الالتزامات لا بد أن تكون متكاملة ومتداخلة بعضها مع بعض، بحيث لا يمكن فصل التزام دون آخر، كما لا بد أن تكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين في المنظمة على مختلف المستويات الإدارية.

### المبحث الثاني: مشكلات إدارة المعلومات:

ناقش المؤلف من خلال هذا المبحث أهم مشكلات إدارة المعلومات في العالم بصفة عامة، وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة من خلال الرجوع إلى الدراسات المتخصصة التي أجريت في عدد من الدول العربية في هذا المجال. وقد حصر في هذا المبحث المشكلات التي تتعرض لها إدارة المعلومات الإدارية في معظم المنظمات الحكومية لدى بعض الدول العربية والتي ترتب عليها العديد من الآثار السلبية الأساسية والتي تعتبر في مجملها مؤشرات على عدم الجودة، ومن أخطرها:

- تدني درجة جودة الخدمة المعلوماتية.
- تدني درجة جودة المعلومات المقدمة.
- تدني درجة رضا العملاء عن جودة الخدمة المعلوماتية وعن جودة المعلومات المقدمة.
- تدني درجة رضا العاملين في مجال إدارة المعلومات.



- ارتفاع تكلفة إدارة المعلومات.
- انخفاض درجة الأمان والسلامة للوثائق المحفوظة.
- تدني درجة المحافظة على السرية للوثائق ذات الطابع السري.

### المبحث الثالث: مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

ناقش المؤلف في هذا المبحث أدبيات مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، وذلك لتوضيح أهداف المشروع وأهميته وعناصر وأنواع الخدمة الأساسية، ومن ثم تحديد مؤشرات ومعايير الجودة الشاملة وكيفية قياسها في الخدمة المعلوماتية عن طريق تطبيق معادلة تحديد التباين بين الجودة الشاملة المستهدفة في الخدمة المعلوماتية وبين الجودة الشاملة الفعلية في الخدمة المعلوماتية، ومن ثم العمل على معالجة هذا التباين، كما وضع المؤلف العديد من الاستمارات التي تساعد في قياس الجودة الشاملة في إدارة المعلومات تمكن المنظمات من الاسترشاد بها وفق احتياجاتها الفعلية، كاستمارة قياس جودة أداء العاملين في إدارة المعلومات وقياس درجة تحقق الجودة في الخدمة المعلوماتية من خلال المبحث، وغيرها من الاستمارات التي سنتطرق إليها لاحقاً من خلال الفصول القادمة.

### المبحث الرابع: مراحل تطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية:

تتعدد النماذج الخاصة بتحديد مراحل تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة بصفة عامة وذلك لاختلاف وجهات نظر كل كاتب حول درجة أهمية العناصر ذات العلاقة باحتياجات المنظمة والفترة الزمنية المحددة لتطبيق الجودة الشاملة، وفي هذا الفصل تم تبني نموذج العالم جوزيف جابلونسكي كمقترح لتطبيق مشروع الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية وذلك لوضوح وسهولة وشمولية وتسلسل النموذج المنطقي، وقد حدد النموذج مراحل تطبيق الجودة الشاملة بصفة عامة بخمس مراحل ضرورية. حيث تبدأ بمرحلة الإعداد ثم التخطيط ثم التقييم ثم مرحلة التنفيذ وأخيراً مرحلة التنويع، وقد عرض المؤلف كل المراحل بشكل مفصل وواضح من خلال هذا المبحث.

### المبحث الخامس: مبادئ مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

حدد المؤلف من خلال هذا المبحث أهم المبادئ اللازمة لتطبيق مشروع الجودة الشاملة مستنداً بمبادئ ديمنج الأساسية بشرح موجز عن كل مبدأ كالتالي:



١. التزام الإدارة العليا لإن التزامهم ودعمهم يعتبر حجر الأساس في بناء صرح الجودة الشاملة في إدارة المعلومات الإدارية.
٢. شمولية الجودة ويقصد بها أن تشمل الجودة جميع أنشطة وعمليات الخدمة المعلوماتية لوجود ارتباط متكامل بينهما.
٣. المناخ التنظيمي وذلك عن طريق قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بتهيئة العاملين في المنظمة وعلى مختلف المستويات تهيئة نفسية لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
٤. نشر ثقافة الجودة بحيث يكون هناك توافق بين ثقافة المنظمة والأسس الرئيسة لإدارة الجودة الشاملة مما يساعد على توجيه جهود المنظمة نحو تطبيق الجودة الشاملة.
٥. سياسة الجودة وهي مجموعة الأهداف والتعليمات التي تحددها الإدارة العليا والوحدات الإدارية ذات العلاقة بتطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية ليكون دليلاً لجميع العاملين في المنظمة.
٦. التركيز على العميل وذلك بالحرص على الاتصال به عن قرب من أجل تحديد درجة تعرفه على الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وتحديد ما يريده منها.
٧. التركيز على العمليات والنتائج معاً وذلك بتركيز الجهود على إيجاد حلول مستمرة للمشاكل في أثناء أداء العمل والتي تعترض سبيل تحسين نوعية الخدمة المعلوماتية.
٨. التركيز على إدارة القوى البشرية مع الالتزام بالمشاركة والحفز.
٩. تبني الإدارة العليا الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، و إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات.
١٠. الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها وذلك باستخدام معايير موضوعية مسبقاً للقياس.
١١. تأكيد الجودة أي تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات واجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة على مستوى وظائف المنظمة كلها.
١٢. تنمية العلاقات الإيجابية مع الموردين.
١٣. التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة وذلك عن طريق العمل على تكامل الأهداف الخاصة بالمنظمة، سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل مع الأهداف الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية.



١٤. التركيز على التحسين لكافة عمليات الخدمة المعلوماتية.
١٥. لا بد من وجود جهاز كفاء وفعال لإدارة معلومات التغذية العكسية يتميز بالجودة الشاملة.
١٦. التزام العاملين في الخدمة المعلوماتية بالتحسين المستمر.

### المبحث السادس: متطلبات نجاح مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

قدم ديمنج أربعة عشر عاملا أو نقطة أساسية يمثلون المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مجال، ومن ثم لا بد من الالتزام بهذه المتطلبات لضمان نجاح مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وهي:

١. ثبات الاهداف: من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة طويلة الأجل ، وأهداف قصيرة الأجل نحو تحسين الخدمة المعلوماتية.
٢. الفلسفة الجديدة: لا بد من التعاون داخل المنظمة بحيث يمكن أن يفوز الجميع.
٣. توقف الاعتماد على أسلوب التفتيش الجماعي.
٤. التكلفة الأقل.
٥. التحسين الدائم.
٦. التدريب على المهارات.
٧. التدريب على القيادة.
٨. التخلص من الخوف.
٩. تحطيم الحواجز التنظيمية.
١٠. استبعاد الشعارات والمواعظ.
١١. استبعاد الأهداف الرقمية وعدم وضع أرقام قياسية للإنتاج.
١٢. القضاء على الحواجز التي تحرم العاملين من الاعتزاز بعملهم.
١٣. التعليم والتطوير الذاتي.
١٤. انجاز عملية التحول.



## المبحث السابع: تكلفة مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

تشمل تكاليف مشروع الجودة الشاملة جميع التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل تقديم خدمة معلوماتية إلى عملائها بمستويات مرتفعة من الجودة الشاملة وبما يتلاءم مع متطلباتهم واحتياجاتهم، ويتم تصنيف تكاليف مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات إلى فئتين رئيسيتين هما:

### ١. تكاليف الجودة الشاملة والتي تنقسم إلى:

- تكاليف الوقاية وهي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء قبل حدوثها من خلال تحديد الجذور الحقيقية للمشكلة المرتبطة بالنوعية واتخاذ القرارات الفاعلة للتخلص منها.
- تكاليف التقييم وهي التي تصرف على عمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة الخدمة المعلوماتية للخدمة المطلوبة.

### ٢. تكاليف عدم الالتزام بالجودة الشاملة وهي:

- تكاليف الاخفاق وهي تكاليف عدم القيام بالعمل الصحيح من المرة الأولى.
- تكاليف التقييم البعدي وهي تكاليف وضع برامج البحث عن الأخطاء بعد تقديم الخدمة المعلوماتية للعملاء في جميع المراحل.
- التكاليف المعنوية وهي التكاليف المرتبطة بعدم رضا العميل عن الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية المقدمة.

## المبحث الثامن: أسباب فشل مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات الإدارية:

على المنظمة أن تعرف أهم الأسباب العالمية والعربية التي تؤدي إلى فشل تطبيق الجودة الشاملة لديها، ومن ثم العمل على تلافيها وعلاج بؤادر المشكلة.

ومن أبرز المشاكل العالمية التي تؤدي إلى فشل الجودة الشاملة في أي منظمة:

- تغيير الإدارة العليا الدائمة لمشروع الجودة، إذا حلت محلها إدارة جديدة لا تدعم المشروع
- غياب الهدف وعدم القدرة على تحديد احتياجات العملاء بدقة.
- استعجال النتائج مع اهمال التخطيط الطويل الأجل.
- عدم نشر ثقافة روح العمل التعاوني والتركيز على العمل التنافسي، وإلقاء اللوم على العاملين في حالة وقوع المشاكل.



وهناك معوقات خاصة بالمنظمات العربية منها:

التنظيم الجامد في المنظمات العربية واهتمامها بالشكل التنظيمي وتسلط الإدارة ، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، وعدم الاهتمام باحتياجات العملاء ، وعدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية مما يؤثر ذلك سلبا على العاملين المتميزين وعدم الاهتمام بقياس وتقييم الأداء في المنظمات الحكومية، وكذلك نقص الكفاءات البشرية وعدم توافر الخبرات والمهارات الكافية لدعم عملية تنفيذ الجودة الشاملة في المنظمة الحكومية مع قلة الامكانيات المادية.

### الفصل الثاني: العنصر التنظيمي :

يشمل هذا الفصل على ثلاث مباحث رئيسة:

#### المبحث الأول: مدخل إلى العنصر التنظيمي:

وضع الباحث في هذا المبحث مفاهيم عديدة للعنصر التنظيمي واستخلص من مجموعها إلى أن العنصر التنظيمي في مشروع الجودة الشاملة لإدارة المعلومات هو نظام شامل ومتكامل يحدد بدقة متناهية الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية مع الالتزام التام بتوفير جميع الموارد المادية والبشرية والتقنية اللازمة ، كما وضع بأن التنظيم الفعال يساعد على انتظام وانسياب العمل ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية وعلى تخفيض التكلفة في تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة.

#### المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي المقترح لمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

يتكون الهيكل التنظيمي لمشروع الجودة في إدارة المعلومات من الوحدات الإدارية التالية:

١. الإدارة العليا: والتي تختص بتحديد سياسة وأهداف ونظام الجودة الشاملة لتشمل كل مستويات المنظمة ، كما تعمل على توفير جميع المتطلبات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للتطبيق.
٢. مجلس الجودة الشاملة: ومن أبرز مهامه إنشاء وتوجيه الإدارة الشاملة للجودة ، ووضع الأهداف السنوية لها، والتأكد من اشتراك الإدارة العليا المباشرة في أنشطة الجودة، والعمل على تنفيذ برامج التدريب وأيضا الاشتراك في الاحتفالات التي تقام لتكريم المتميزين في مجال الإدارة الشاملة للجودة.



٣. وحدة دعم الجودة : والتي تقوم بتقديم الخدمات الفنية للفرق المكلفة بدراسة وإعداد التقارير الخاصة بالجودة، والرد على الاستفسارات وتحديد المتطلبات المالية والإدارية والفنية والتقنية والمعلوماتية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة وتدريب المشاركين في فرق عمل الجودة في المنظمة.

٤. إدارة الجودة الشاملة: لا بد أن يتم إنشاء إدارة الجودة الشاملة على أن تتصل مباشرة بمجلس الجودة الشاملة في المنظمة وتتركز مسؤوليتها في الجانب التنفيذي والتطبيقي للجودة في المنظمة ، حيث تكون مسؤولة عن تقديم الدعم المستمر لتطبيق الجودة في المنظمة، وكذلك الدعم الايجابي للفرق المكلفة بتطوير وتحسين النشاطات في المنظمة وتقديم الاقتراحات وتمثيل المنظمة في الاجتماعات والمشاركة فيها.

٥. فريق تصميم الجودة الشاملة: يعمل هذا الفريق تحت قيادة مدير الجودة ومجلس الجودة ويشكل من (٦ - ٨) أفراد من مستوى الإدارة الوسطى بالمنظمة ممن يتصفون بالمهارات القيادية، ومن أبرز مهام الفريق دراسة مفاهيم إدارة الجودة وتطبيقاتها وتقديم التوصيات الخاصة بمدى امكانية تطبيق الجودة في المنظمة واقتراح الخطة المبدئية لتطبيق الجودة.

٦. مركز الوثائق: وهي الجهة التي تقوم بعملية التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والظروف البيئية في أقسام المحفوظات واستثمارها بطريقة مثلى للحصول على النتائج والاهداف المطلوبة، وفي هذا البند وضع المؤلف الإدارات المختلفة لمركز الوثائق ومهام كل إدارة وواجباتها.

٧. فرق عمل مشروع الجودة في إدارة المعلومات: وهي وحدات العمل المسؤولة عن تحسين وتطوير الجودة الشاملة للمشاريع الفرعية في الخدمة المعلوماتية وتعمل بشكل متكامل ومتعاون بعضها مع البعض. كما بين المؤلف في هذا المقام أهداف هذه الفرق وأهميتها وعناصرها وعوامل نجاحها وفشلها كل على حده.

### الفصل الثالث: العنصر الوثائقي :

يناقش هذا الفصل كيفية التعامل مع الوثائق اللازمة لنجاح تطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية على ضوء ما ورد في نماذج الأيزو العالمية؛ لامتيازها بالسهولة والوضوح ودقة البيانات ، كما أنها تتصف بالواقعية. وأخيراً، يمكن الاستفادة منها في التقدم للحصول على شهادة الجودة الشاملة من منظمة الأيزو. فقد تطرق أولاً لنماذج الأيزو العالمية من حيث مفهومها وشروط الحصول عليها ومزاياها الايجابية فهي اداة عالمية وتمثل الاساس الدولي المشترك للمنظمات في مختلف دول



العالم ، كما أنها أداة ارشادية وتنظيمية وتقديمية وتوثيقية وتطويرية واعلامية ومرجعية واقتصادية، كما تطرق فيما بعد للمتطلبات الأساسية لنظام الأيزو والتي حددت في عشرين عنصرا.

ثم انتقل المؤلف ثانيا لموضوع ضبط وثائق مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات من خلال تشكيل فرق عمل مكلفة بضبط هذه الوثائق ، كما قسم الوثائق الخاصة بمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات إلى وثائق غير محددة وهي التي لاتوجد أي متطلبات بشأنها مثل الرسائل ودقاتر الملاحظات وغيرها ، ووثائق محددة وهي المشمولة بمتطلبات الأيزو المحددة بشأن تطويرها ومراجعتها والمصادقة عليها واستخدامها كوثائق نظام الجودة الشاملة الداخلية ووثائق مرجعية خارجية مثل المواصفات القياسية الصناعية والوطنية والدولية ولوائح البيانات وكتيبات التشغيل والرسومات التوضيحية ، وسوف يتم التركيز في هذا الفصل على الوثائق التالية:

- دليل الجودة الشاملة في إدارة المعلومات.
- تقارير الجودة الشاملة في إدارة المعلومات.
- سجلات الجودة الشاملة في إدارة المعلومات.
- نشرات الجودة الشاملة في إدارة المعلومات.
- نماذج الخدمة المعلوماتية.

### المبحث الثاني: دليل الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

عرفه المؤلف بأنه الوثيقة الأساسية في تحديد سياسة وأهداف ونظام المنظمة الخاصة بمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، كما وضع بأن لها أهداف عديدة منها توصيل أهداف الجودة الشاملة للعاملين وتحديد الهيكل التنظيمي لنظام الجودة ، وتدقيق وتطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية بحيث يكون المرجع الرئيسي لجميع الوحدات التنظيمية عند تطبيق الجودة ، ويتكون دليل الجودة الشاملة في إدارة المعلومات من العناصر الأساسية التالية:

- المقدمة: توضح فيها درجة السرية إذا كانت مطلوبة ونص سياسة الجودة الشاملة وقائمة المحتويات والتعريف بالمنظمة من حيث تحديد تاريخ الإنشاء والمهام والأهداف الخاصة بها، ومجالات التطبيق وقائمة التوزيع توضح فيها عدد ومسمى الإدارات المستفيدة.
- مضمون الدليل: ويقسم إلى أقسام رئيسة حسب مرئيات فريق عمل ضبط وثائق مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وبالتنسيق مع مجلس الجودة الشاملة.



• **المعلومات المرجعية:** يخصص هذا القسم ببعض المعلومات التي لا تتفق مع أي قسم مثل وثائق المراجع وجداول الرموز والمصطلحات أو مخططات تفصيلية لمنشآت المنظمة.

وقد أشار المؤلف في ختام هذا المبحث إلى بعض المبادئ لتحديد دليل الجودة الشاملة وذلك لتحقيق التجانس عند إعداد وإدارة الدليل كالعامل الجماعي والكتابة الواضحة ليكون الدليل واضحا واصدار عدد من الأدلة إذا كانت المنظمة تحتوي على قطاعات بحيث تكون جميعها منسجمة مع الدليل الأساسي للجودة في المنظمة ، كما يجب تحديث الدليل حسب تطور التنظيم والوظائف في المنظمة وحسب تطور نظام الجودة بصفة عامة.

كما أوضح بأن إصدار الدليل يكون عبر مراحل مختلفة تبدأ بتشكيل فرق العمل وجميع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالدليل واصدار نسخة مبدئية ومن ثم اعتماد الدليل المقترح من قبل الإدارة العليا وطبعه وتوزيعه حسب النسخ المحددة على الوحدات الإدارية المكلفة بتطبيق الجودة الشاملة مع اعطاء نسخ لفرق العمل المسؤولة عن نشر إدارة الجودة الشاملة.

وفي المبحث الثالث من هذا الفصل وضع المؤلف مفهوم سجلات الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وشروطها وأقسامها حيث عرف هذه السجلات بأنها الوثائق المستخدمة في وصف عملية تطبيق مشروع الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية ، وقسم هذه السجلات إلى فئتين الفئة الأولى خاصة بجودة الخدمة المعلوماتية ، والثانية الخاصة بأنشطة نظم الجودة الشاملة في إدارة المعلومات.

أما المبحث الرابع فقد عرف تقارير الجودة الشاملة وأهدافها ومراحل إعدادها وخصائصها حيث بين أن من أهم خصائص التقرير الفعال الالتزام التام بالمعايير الشخصية والموضوعية واللغوية والتقنية ، و التأكيد على أهمية أن يكون التقرير هادفاً ومختصراً وسهلاً وواضحاً ودقيقاً ومرتبياً ومنطقياً وزمنياً.

وفي المبحث الخامس وضع مفهوم نشرات الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بأنها أداة إعلامية تستخدم لتوعية العاملين والعلاء في المنظمة بأخر التطورات الخاصة في عملية تطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية، كما تطرق المؤلف في المبحث السادس إلى نماذج الخدمة المعلوماتية من خلال تعريف مفهومها وأهميتها وأنواعها ومراحل إعدادها ، فقد عرف النماذج الخاصة بالخدمة المعلوماتية بأنها وثائق ورقية أو إلكترونية تحتوي على معلومات محددة مسبقا وتسجل عليها البيانات المتغيرة يدويا أو آليا وتستخدم لإنجاز الأعمال الخاصة بإدارة المعلومات خلال تقديم الخدمة المعلوماتية للعميل المستفيد ، وقد اقترح المؤلف في هذا الصدد بأن تقوم كل منظمة بتكليف فرق عمل ضبط وثائق الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بتحسين نماذج الخدمة المعلوماتية بالتنسيق بين



مركز الوثائق في المنظمة ومركز الوثائق والمحفوظات الوطني لضمان تقارب النماذج المستخدمة في ذات الأعمال في المنظمات الحكومية ، كما أرفق بعض النماذج في الملاحق للاستعانة بها.

### **المبحث السابع: الرقابة على العنصر الوثائقي :**

ويقصد بها الرقابة على المستندات الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية بكل أشكالها وتهدف هذه العملية إلى السيطرة على حجم وتدفق واستخدام الوثائق وفقاً لنظام يحدد المسؤولية عن تلك الوثائق، وتحديد سلطة انتشارها أو تعديلها، وكذلك تحديد قواعد الاستخدام بما يحقق أهداف تطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية. كما وضع المؤلف في هذا المبحث عناصر نظام الرقابة على العنصر الوثائقي، وكيفية تقييمها عن طريق استمارة صممها للاسترشاد بها عند التقييم.

### **الفصل الرابع : العنصر الإجرائي :**

يتعلق الفصل الرابع من الكتاب بالعنصر الإجرائي ويتألف من أربعة مباحث نوضحها بشيء من الإيجاز.

#### **المبحث الأول: مدخل إلى العنصر الإجرائي :**

بين المؤلف في هذا المبحث مفهوم الخدمة المعلوماتية ومقاييسها ومتطلبات تطويرها حيث عرف الخدمة المعلوماتية بأنها الخطوات والطرق الهادفة إلى تحقيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية من خلال جميع البيانات ومعالجتها واسترجاع المعلومات المحددة وتقديمها وفقاً للمعايير المعلنة ، كما وضع أهمية العنصر الإجرائي في مساعدتها على سهولة فهم وتوضيح طرق أداء العمل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بدقة ، كما أنها تحسن الخدمة المعلوماتية المقدمة للعملاء وتساهم في تقليل المجهود الذهني والجسدي وحدة التوتر النفسي للعاملين.

#### **المبحث الثاني: تعليمات العمل الخاصة بمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:**

عرف المؤلف خلال هذا المبحث تعليمات العمل بأنها خطوات تفصيلية مرتبة منطقياً تهدف إلى توضيح وتبسيط كل مهمة خاصة بتنفيذ عمليات وإدارة المعلومات للوصول إلى الجودة الشاملة وبما يحقق رضا العميل، ولا بد أن تكون صياغة تعليمات العمل هادفة وسهلة وواضحة الأسلوب ، وأن تكون دقيقة ومشملة على مهمة واحدة محددة على أن تكون مرنة قابلة للتطوير والتعديل.



### المبحث الثالث: الإجراءات المقترحة لمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

ناقش المؤلف من خلال هذا المبحث الإجراءات المقترحة لكل عملية من عمليات إدارة المعلومات مع توضيح الإشارات والتعليمات الخاصة بكل عملية بشكل مختصر، وذلك لمساعدة المنظمة على الاسترشاد بها عند تحسين إجراءات عمليات إدارة المعلومات الخاصة بها.

### المبحث الرابع: التحسين المستمر لمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

استعرض المؤلف في هذا المبحث مفهوم التحسين المستمر لمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وأهدافه ومزاياه ومتطلباته وعناصره الأساسية، فقد عرف التحسين المستمر في مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات بأنه تحسين وتطوير مستمر لعمليات إدارة المعلومات، وذلك لزيادة فاعليتها وتحقيق التميز في الخدمة المعلوماتية وصولاً إلى رضا العملاء التام، كما استعرض المؤلف أيضاً إجراءات عملية التحسين وكيفية مراقبة وتقييم أداء كل عملية، وأخيراً وضع أحد أشهر وسائل التحسين المستمر ألا وهي الإجراءات التصحيحية.

### الفصل الخامس: العنصر البشري:

استعرضنا خلال الفصول السابقة ثلاثة عناصر مهمة عند تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وهي العنصر التنظيمي والعنصر الوثائقي والإجرائي. وفي هذا الفصل نتطرق إلى أهم عنصر من العناصر المساعدة لنجاح الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وهو العنصر البشري، فقد قسم المؤلف هذا الفصل إلى ستة مباحث مهمة هي:

#### المبحث الأول: مدخل إلى العنصر البشري:

والعنصر البشري وهم الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بتطبيق الجودة الشاملة في المنظمة بصفة عامة وبتطبيق مشروع الجودة في الخدمة المعلوماتية بصفة خاصة، كما بين أهمية هذا العنصر، وأن تطويره يؤدي إلى ضمان النجاح العام في تطبيق مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات مع وجوب توفير كل العناصر الأخرى اللازمة لعملية التطبيق.

كما صنف العنصر البشري المرتبط بمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات إلى العاملين والعملاء والموردين، ولأهمية كل صنف في نجاح المشروع، وضع المؤلف كل صنف في مبحث خاص به مع التركيز على العاملين في مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات.



### المبحث الثاني: العاملون في مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

إن العاملين في مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات هم الأفراد المسؤولون عن كل الأنشطة والعمليات الخاصة بتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة ، وفي هذا المبحث ناقش المؤلف أبرز العوامل المؤثرة في جودة أداء العاملين في مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات وهي عملية تدريب العاملين لتعديل تفكيره وسلوكهم إيجابياً نحو تطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية على ضوء احتياجات العملاء ، لذا يجب أن يكون التدريب مخططاً ومنظماً ضمن عملية مستمرة لمواجهة كل التغيرات التكنولوجية والبيئية والثقافية التي يتطلبها مشروع الجودة في إدارة المعلومات ثم يأتي عنصر التحفيز سواءً مالياً أو فكرياً أو معنوياً ، وأخيراً بناء نظام معلومات إلكتروني فعال خاص بالعاملين في مجال إدارة المعلومات وفي مجال الجودة الشاملة تساعد الإدارة في الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم التخصصية والفنية.

### المبحث الثالث: قائمة الوظائف الفنية الخاصة بالعاملين في إدارة المعلومات:

استعرض المؤلف في هذا الفصل أهم الوظائف الفنية الخاصة بالعاملين في إدارة المعلومات وذلك بالاستناد إلى دليل تصنيف الوظائف الصادر عن أنظمة ولوائح وتعليمات شؤون الموظفين في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية لعام ١٤١٩ هـ / ١٩٩٨ م ، وذلك لمساعدة المنظمة في إنشاء نظام المعلومات الآلي للعنصر البشري اللازم لتطبيق مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات.

### المبحث الرابع: أهم الوظائف الخاصة بالعاملين في الجودة الشاملة:

بالإضافة إلى الوظائف الفنية التي ذكرها المؤلف في المبحث السابق هناك مجموعة من الوظائف الخاصة التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المعلومات والتي رأى المؤلف أن تضاف إلى نظام المعلومات الآلي للعنصر البشري وذلك لمساعدة الإدارة العليا في سرعة الوصول للمعلومات الخاصة بالعناصر البشرية المناسبة لتولي الوظائف الخاصة بمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات.

### المبحث الخامس: عملاء مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

والعملاء من وجهة نظر المؤلف هم الأفراد أو الوحدات الإدارية المستفيدة من الخدمة المعلوماتية سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر.

كما صنف عملاء مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات إلى عملاء داخليين وخارجيين، وأشار إلى طريقة لقياس رضا العملاء عن الجودة الشاملة في إدارة المعلومات يكون بالمعادلة التالية:



## المنفعة المتحققة من المعلومات المستفاد - التضحية المقدمة في سبيل الحصول المعلومات المستفاد

كما صنف في هذا الصدد أنماط العملاء وطرق التعامل معهم إلى عدة أنواع رئيسية يتصف كل منهم بخصائص سلوكية معينة كالعميل السلبي ، والثرثار ، المتردد ، المغرور وغيرهم وقد بين في هذا المبحث إن الاهتمام بالعملاء لا يتم عن طريق تلبية احتياجاتهم فحسب بل إسهامهم من خلال تركيز طاقات العاملين على أداء الخدمة المعلوماتية على النحو الصحيح في المرة الأولى ومن ثم تحسينها المستمر في المستقبل من خلال تطبيق معادلة التحسين المستمر التالية:

**معادلة التحسين المستمر للجودة الشاملة في إدارة المعلومات:**

الخدمة الفعلية - احتياجات العملاء = أوجه القصور

+ العوامل المساعدة على تحسين الخدمة = الخدمة المحسنة

## المبحث السادس: الموردون لمشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات:

وهم الأفراد أو المنظمات التي تمد المنظمة المستفيدة بما تحتاجه من مدخلات خاصة بتطبيق مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات ، وقد قسم المؤلف موردي مشروع الجودة الشاملة في إدارة المعلومات إلى مورد داخلي وآخر خارجي ، ووضع عدة معايير عند اختيار الموردين ، ووضع بعض السبل لتحسين العلاقات مع الموردين كونهم شركاء مستمرين وطويلي الأجل كما وضع استمارة لقياس جودة نظام تقييم المورد في هذا المبحث.

## الفصل السادس: العنصر التقني والمادي :

يحتوي هذا الفصل كما هو موضح من خلال عنوانه على مبحثين رئيسيين هما:

### المبحث الأول: العنصر التقني:

وقد وضعه المؤلف بأنه استخدام التقنيات الحديثة وفق قواعد إدارية وتنظيمية محددة ومقننة لتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة إلى العميل المستفيد.

كما أشار إلى أهمية العنصر التقني ووضع عدة معايير للمعلومات الالكترونية ، كما تطرق إلى قسم المعلومات الالكترونية ، واقترح هيكلًا تنظيميًا له ، وبين الوحدات الإدارية التابعة له ، وأهداف



كل وحدة على حده، ومزايا تنظيم قسم المعلومات الالكترونية والعناصر الرئيسية التي تركز عليها البنية الأساسية لنظام المعلومات الالكترونية وهي القوى البشرية والمكونات المادية والبرمجيات، كما تطرق إلى أنواع نظم المعلومات الالكترونية والمواصفات الفنية لنظام المعلومات الالكترونية، وقد أجرى مقارنة بين نظامي المعلومات اليدوية والإلكترونية.

### المبحث الثاني: العنصر المادي:

والمقصود به جميع المتطلبات المادية اللازمة لتقديم الخدمة المعلوماتية بجودة شاملة، وتشمل البيئة المادية لأماكن الحفظ والأصناف المادية اللازمة مثل الأدوات والأثاث والأجهزة الإلكترونية.

كما أشار المؤلف إلى أهمية هذا العنصر وبين بأن البيئة المادية لأماكن حفظ المعلومات هي ثلاثة أنواع رئيسية وهي: أماكن الحفظ الفرعية وأماكن الحفظ شبه المركزية، ومركز الوثائق. وقد بين أن أهم الأصناف المادية اللازمة لإدارة المعلومات بجودة شاملة هي الأجهزة الإلكترونية والأثاث المكتبي والأدوات، ويتم اختيارها ضمن معايير خاصة وضحها لنا المؤلف في نهاية هذا المبحث.

### الختام:

من خلال الإبحار السريع لصفحات هذا المرجع القيم والشامل لتطبيق الجودة الشاملة في إدارة المعلومات الإدارية، نرى أن الكتاب استعرض بشكل مفصل صورة إدارة الجودة الشاملة في إدارة المعلومات الإدارية وعناصرها الأساسية، كما ركز على وسائل مساعدة المنظمة الحديثة على تطبيقها ومناقشة ذلك من خلال فصول الكتاب، كما رأينا أنه يهدف أيضا إلى دعم الإدارات العليا في المنظمات الحكومية في عملية تطبيق الجودة الشاملة في الخدمة المعلوماتية والاستفادة من تجربة المملكة العربية السعودية في ذلك والذي سبق وأن أشار إليها المؤلف من خلال دعم المقترحات الواردة في الكتاب باللوائح الصادرة من المركز الوطني للوثائق والمحفوظات في المملكة العربية السعودية.

ونرى أن تطبيق الجودة الشاملة في إدارة المعلومات الإدارية يجب أن يكون هدفا أساسيا تسعى المنظمات إلى تحقيقه بغض النظر عن نشاطاتها الفعلية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك بهدف ضمان إيصال المعلومات المطلوبة إلى العملاء المستفيدين بجودة مرتفعة، وبأسرع وقت وبأقل جهد وبأدنى تكلفة. كما أن دور المعلومات في التأثير في الأداء يعتمد بشكل أساسي على جودة المعلومات المقدمة للعميل المستفيد، وذلك لأنها يمكن أن تؤثر سلبا في جودة القرارات المتخذة، مما قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية المتفاوتة في درجة خطورتها في المنظمة.

## وثائق وتقارير

**أولاً : التدريب الإداري بسلطنة عمان :  
الواقع واستشراف المستقبل**

**ثانياً : تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب التحويلي  
للخريجين ( عرض تجربة السودان لمشروع الشهادة )**





## أولاً : التدريب الإداري بسلطنة عمان : الواقع واستشراف المستقبل

( ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية  
وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط ٢١-٢٣ فبراير ٢٠١٠ )

د. أمة اللطيف بنت شرف بن محسن شيبان  
مستشار أول - معهد الإدارة العامة - سلطنة عمان

### مقدمة :

مثلت التنمية البشرية في العقود الأخيرة هدفا رئيسيا لمعظم دول العالم وهي وفقا لتقرير التنمية البشرية الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة عام ١٩٩٣ «تنمية البشر بواسطة البشر، ومن أجل البشر». فالتنمية البشرية تشمل ثلاثة أوجه رئيسية فهي من حيث المضمون تنمية طاقات البشر وقدراتهم والارتقاء بمستوى تعليمهم وصحتهم وقدرتهم على العطاء والإبداع حتى يمكنهم العمل بإنتاجية مرتفعة من جهة والتمتع بحياة سوية من جهة أخرى. ومن حيث الناتج فهي تنمية من أجل البشر وذلك باعتبار أن الهدف النهائي للتنمية هو رخاء البشر وسعادتهم وإثراء حياتهم وهي من حيث الوسيلة تنمية بالبشر أو بواسطة البشر، وذلك باعتبار البشر عنصرا من عناصر الإنتاج، بل العنصر الأهم والثروة الحقيقية للأمم.

وهناك إجماع على أن مفهوم التنمية البشرية يتألف من عنصرين أساسيين هما:

**أولاً :** تكوين القدرات وبناء الطاقات، لاسيما من خلال التعليم والتعلم واكتساب المهارات، وتوفير البيئة الملائمة لتمكين الفرد والمجتمع من التحسين المستمر لإنتاجية العمل وذلك بالنظر إلى أن جوهر التخلف هو في نهاية المطاف نتيجة لضعف إنتاجية البشر.

**ثانياً :** استخدام الناس لقدراتهم وتمكينهم من الانتفاع بها في مختلف الأنشطة الحياتية سواء لأغراض العمل أو للإغراض الأخرى التي تساعد على تحقيق مستويات عالية من الرفاه الإنساني.



وما زالت هذه الأهمية في تزايد مستمر ويتم التأكيد عليها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية ومنها هذا المؤتمر.

## إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في السلطنة

### الرؤية المستقبلية للموارد البشرية :

حظي موضوع تنمية الموارد البشرية في السلطنة باهتمام كبير وانعكس هذا الاهتمام في اعتبار التنمية البشرية هدفا إستراتيجيا للسلطنة منذ أكثر من ثلاثة عقود وحرص الدولة على وضع الخطط الطويلة والقصيرة المدى لتنمية الموارد البشرية وإنشائها للأجهزة اللازمة لتنفيذ سياسات وبرامج التنمية البشرية وتوفيرها الاعتمادات المالية اللازمة.... وغيرها من الإجراءات.

هذا وتعتبر تنمية الموارد البشرية أحد المحاور الرئيسية للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (١٩٩٦-٢٠٢٠) حيث تستهدف الرؤية «تكوين موارد بشرية عمانية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار وبما يضمن المحافظة على العادات والتقاليد العمانية، وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والمهنية والسلوكية لتلبية احتياجات المجتمع وسوق العمل من القوى العاملة ومن مختلف المستويات والتخصصات التي تفي بالمتطلبات التنموية<sup>(٦)</sup>.

وقد ترجمت الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني في الخطتين الخمسيتين: السادسة والسابعة، حيث ركزت الخطتان على تطوير التعليم بكافة أنواعه ومستوياته، واستهدفت تطوير التدريب المهني<sup>(٧)</sup>.

والثابت الآن أن السلطنة حققت إنجازات ملموسة على صعيد تنمية الموارد البشرية في الخطط الخمسية المتتالية. فمؤشرات التعليم والصحة والتشغيل تحسنت بشكل ملحوظ خلال الخطط الخمسية المتعاقبة وفي ضوء هذه الإنجازات تحسن وضع السلطنة في تقارير التنمية البشرية التي

(٦) الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني عمان ٢٠٢٠.

(٧) بلغت اعتمادات قطاع التعليم والتدريب في الخطة الخمسية السابعة نحو ٦٥,٣ مليون ريال عماني منها ٢٩,١ مليون لدعم مشاريع التدريب الوطنية.



يصدرها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي . فلقد ارتفعت قيمة دليل التنمية البشرية للسلطنة في تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠٩م الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مؤخراً إلى (٠,٨٦٤) مقارنة بـ (٠,٥٧١) عام ٢٠٠٠م وارتفعت تبعاً لذلك المرتبة العالمية للسلطنة إلى (٥٦) من بين (١٨٢) بلداً وإقليماً في العالم وأصبحت السلطنة تصنف ضمن الدول ذات التنمية البشرية العالية بعد أن كانت تصنف ضمن مجموعة الدول ذات التنمية البشرية المتوسطة .

### التدريب الإداري كأداة لتنمية الموارد البشرية العمانية :

يعرف التدريب بأنه عملية إعداد الأفراد لتأدية مهام معينة أو تطوير قدرات الأفراد عن طريق إكسابهم المهارات أو تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بحيث يتمكنون من أداء أعمالهم بمستوي عال من القدرة والكفاءة.

وتُعرف العملية التدريبية بأنها التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة الإدارية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها صالح العمل.

وتؤكد التجارب الإقليمية والعربية والدولية أن التدريب كان ولا زال أداة مهمة لتنمية مهارات وقدرات الموظفين في المنظمات العامة شريطة أن يكون عملية مستمرة ومخططة ومنسجمة مع متطلبات التغيير في بيئة العمل. ويرى الباحثان هوب وارمسترونج Hope and Armstrong في دراسة لهما نشرت عام ١٩٨٠ انه «مهما يكن مستوى تأهيل الفرد عند تعيينه بالخدمة سيحسب عمله بعض القصور ... وعليه أن يتعلم الكثير قبل أن يصبح مهياً للعمل بالخدمة العامة، وذا فعالية» (الشقاوي ١٤١٣، ٤٠) .

من هنا نجد القناعة السائدة اليوم بأهمية التدريب في تحقيق أهداف التنمية على المستوى الفردي والمؤسسي والاعتماد على التدريب لتغيير الاتجاهات الموجودة وخلق اتجاهات جديدة وإكساب المهارات والمعارف اللازمة للعمل المتقن، لاسيما وأن العمل في العصر الحالي بات يتطلب قدراً أكبر من الإتيقان والفعالية والكفاءة والتكيف السريع والذكي مع المتغيرات، لأسباب متعددة، منها: حرص المنظمات على الحصول على درجة أكبر من رضا العملاء وبالتالي زيادة درجة ولائهم، وتخفيض التكاليف، والتعامل مع أجهزة وأدوات التقنية المعقدة، وارتفاع معدلات



التغير وتنوع مجالاته وتأثيره على بيئة العمل الداخلية والخارجية، وزيادة مستويات المنافسة بين المنظمات في تحقيق الأرباح والحصول على حصة سوقية أكبر وتقديم منتجات وخدمات جديدة (البريدي، ١٩٩٥).

### التدريب الإداري الفعال<sup>(٨)</sup> :

ثمة شروط أساسية للتدريب الفعال حددها المختصون (السلمي، ١٩٧٠) في التالي:

١. أن يكون إجراء مخططاً ومنظماً ومستمرًا .
٢. أن يتحقق التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة في التدريب : الإدارة، المدرب، والمتدرب .
٣. أن تقبل الإدارة على نشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب في شكل تخطيط وتنظيم للنشاط التدريبي، وتوفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة. كذلك ينعكس اهتمام الإدارة واقتناعها بالتدريب في المتابعة الحقيقية لهذا النشاط والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فاعليته.
٤. المتدرب الواعي وهو المستفيد من التدريب والحكم الأخير والحقيقي لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته (أو رغبته) في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب. ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع.

المدرب الكفاء فالمدرب هو من العناصر بالغة الأهمية في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدربين الأكفاء يعتبر من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل. ويصف الدكتور حسن ابشر الطيب المدرب الفعال بصاحب «رسالة» تتجسد في السعي المتصل لتنمية وتطوير معارف ومهارات المتدربين بالقدر الذي يمكنهم من النهوض بأدوارهم بكفاءة وفعالية. ولهذا فإن المدرب الفعال يظل من منطلق الإحساس العميق والإيمان القوي برسائله حريصاً على تطوير معارفه ومهاراته لامتلاك القدرة في التأثير الإيجابي على المتدربين لإدراك تلك الرسالة، والاقتناع بها،

(٨) وبحسب ماهر متعارف عليه في معاهد الإدارة العامة يشمل التدريب الإداري إطاراً واسعاً من البرامج ومنها برامج الإدارة بمختلف مجالاتها، البرامج المالية، برامج المحاسبة، البرامج الإحصائية، برامج الإدارة المكتبية، البرامج القانونية، برامج العلاقات العامة، برامج الإعلام، برامج المكتبات ومراكز المعلومات، برامج الحاسب الآلي، برامج إعداد الباحثين. وقد أضافت بعض المعاهد برامج أخرى عديدة ومنها برامج الأعمال البنكية، وأعمال التأمين، والأعمال الفندقية، وغيرها من المجالات.



والتعاون لتحقيقها. انطلاقاً من هذا المنظور المتكامل لرسالة المدرب الفعال، فإن الجهد المتوقع منه يتجاوز المهمة التقليدية التي تحصره في دور المدرس إلى أربعة أدوار رئيسية متمازجة ومتفاعلة، وتغذي بعضها البعض الآخر هي دور المدرب والباحث والمستشار والمناصر للتجديد<sup>(٩)</sup>.

**بالإضافة إلى المرتكزات السابق ذكرها، يطرح الباحثون اليوم شروطاً جديدة مثل:**

- الإبداع Creativity: أن يتصف التدريب بالإبداع بمقوماته المختلفة من حيث المادة التدريبية ووسائل التدريب والمدرب وبيئة التدريب .
- مراعاة الخصوصية الثقافية Cultural Distinctiveness : وذلك بوجوب مراعاة الفكر والممارسة التدريبية للمنظومة الثقافية والإطار الحضاري للمجتمع .
- وجود ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب<sup>(١٠)</sup>.

### مرتكزات التدريب الإداري في السلطنة :

اكتسب التدريب للموارد البشرية في الجهاز الإداري للدولة أهمية كبيرة في ضوء ظروف نشأة وتطور الجهاز الإداري للدولة، وواقع تأهيل وتدريب القوى العاملة الوطنية حتى مطلع السبعينات، حيث واجهت الدولة تحديات تدني المستوى التعليمي لمعظم القوى العاملة، ونقص في الكفاءات

(٩) يرى الدكتور حسن ابشر الطيب- انطلاقاً من خبرته الطويلة في مجال إدارة المؤسسات التدريبية- ضرورة توفر شروط رئيسية في المدربين الإداريين، ومن أهمها:

- التأهيل العلمي المتمثل في شهادة أكاديمية من مؤسسة تعليمية معترف بها، مع تفضيل للدرجات العليا في مستوى الدبلوم العالي، الماجستير أو الدكتوراه، لتوافر المعرفة النظرية بعلم الإدارة وما يتصل به من روافد عملية، وتنمية القدرة على التصور الكلي للظواهر والمسائل الإدارية وفق النظريات والمفاهيم المتعددة والمتجددة وتوفر عنصر ثقة المتدربين في المدرب بحكم أنه موطن علم ومعرفة في الإدارة، والثقة عنصر أساسي في كفاءة وفعالية العملية التدريبية.
- المعرفة والتجربة الوظيفية التي تؤمن تفهم الواقع العملي لكل الوظائف التي يقوم بالتدريب عليها، وأن يكون علي دراية كاملة بكيفية استخدام النظم والقوانين واللوائح والأجهزة والأساليب المرتبطة بها، ومدركاً لكل الاختصاصات والعمليات والعلاقات التنظيمية المتصلة بها .
- درجة عالية من مهارات الاتصال الشفهي والكتابي وما يتصل بها من قدرات متميزة في الإنصات والدقة في التعبير.
- أن يكون المدرب ملماً بالتطورات في أساليب ووسائل التعليم والتدريب وما يتصل بها من مستجدات التقية المتنامية.
- أن يحرص المدرب على تنمية ميوله واتجاهاته بما يجعله منتمياً إلى مهنته، حريصاً على تنمية مؤهلاته وخبراته ومهارته، متطلماً للتجريب والابتكار قادراً على الإبداع.
- ان يتميز بالتفكير الإبداعي.

(١٠) للمزيد من المعلومات حول كيفية تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب يرجع لدراسة: نحو تأسيس ثقافة تنظيمية محفزة للتدريب بالجهاز الحكومي/عبد الله بن عبد الكريم بن احمد السالم، الملتقى العربي السابع للاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب، دمشق ٦-٩ يوليو ٢٠٠٨.



والمهارات الوطنية، وافتقار الكوادر المحلية للخبرة الضرورية اللازمة لتحقيق أهداف وبرامج الدولة الحديثة. وازدادت هذه الأهمية يوماً بعد يوم في ظل تطور الجهاز الإداري للدولة وتوسع وتنوع المهام المناطة بوحداته المختلفة، وتطور أساليب العمل وتقنياته، وتبني سياسات وبرامج توظيف الوظائف.

وقد قام التدريب الإداري بالسلطنة على عدد من المرتكزات، وعلى النحو التالي:

- تحديد نشاط التدريب كاختصاص ثابت لجميع وحدات الجهاز الإداري للدولة بموجب قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة الصادر عام ١٩٧٥.
- تحديد الجهات المسؤولة عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي لموظفي الحكومة، حيث حددت قوانين الخدمة المدنية المتعاقبة مسؤولية الأجهزة المركزية للخدمة المدنية عن إعداد وإقرار خطط التدريب بدءاً من قانون الخدمة المدنية رقم ٧٥/٢٧ الصادر عام ١٩٧٥ م مروراً بقانون الخدمة المدنية رقم ٨٠/٨ الصادر عام ١٩٨٠ م وانتهاءً بقانون الخدمة المدنية رقم ١٢٠/ ٢٠٠٤ الصادر عام ٢٠٠٤ م. تبعا لذلك تولى أول جهاز مستحدث لتنظيم شؤون موظفي الحكومة - وهو ديوان شؤون الموظفين - منذ استحداثه عام ١٩٧٣ م ومن بعده وزارة الخدمة المدنية منذ عام ١٩٨٨ وحتى تأريخه مسؤولية إعداد خطط للتدريب الإداري، وتولى مجلس الخدمة المدنية منذ استحداثه عام ١٩٧٥ وحتى يومنا هذا مسؤولية إقرار هذه الخطط.
- اعتماد الحكومة العمالية ومنذ البداية التخطيط للتدريب الإداري منهجاً وأسلوب عمل. فقد قامت الحكومة بوضع خطط للتدريب بعضها متوسط المدى والبعض الآخر قصير المدى. فبدءاً من عام ١٩٨١ م شرع في إعداد الخطط القومية للتدريب الإداري، وتحدد مفهوم الخطة القومية للتدريب أنها<sup>(١١)</sup> الخطة المبنية على تحديد علمي للاحتياجات التدريبية على مستوى كل وحدات الجهاز الإداري للدولة، وتحديد الوسائل التي يمكن تطبيقها لمقابلة تلك الاحتياجات، والتخطيط لتنفيذ تلك الوسائل، بما يحقق الأهداف القومية للتدريب وهي: ترشيد الأداء بما يحقق كفاءته وفعاليتها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للسلطنة، مع التركيز على النظرة الشمولية لهذا النشاط باعتباره نظاماً متكاملًا مدخلاً له المخططة وهي الاحتياجات التدريبية يجب أن تؤدي إلى تحقيق مخرجاته وهي الأهداف المتمثلة في رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة من خلال رفع كفاءة أداء العاملين بوحداته. وفي إطار هذا المفهوم اعتمدت الدولة الخطط التالية:

(١١) وثيقة الخطة القومية الأولى للتدريب الإداري (١٩٨١-١٩٨٢)



١. الخطة القومية الأولى للتدريب الإداري (١٩٨١-١٩٨٢).
٢. الخطة القومية الثانية للتدريب الإداري (١٩٨٣/١٩٨٤-١٩٨٤/١٩٨٥).
٣. الخطة القومية الثالثة للتدريب الإداري (١٩٨٥/١٩٨٦-١٩٨٦/١٩٨٧).
٤. الخطة القومية الرابعة للتدريب الإداري (١٩٨٧/١٩٨٨-١٩٨٨/١٩٨٩).
٥. الخطة القومية الخامسة للتدريب الإداري (١٩٩٠/٨٩-١٩٩١/٩٠).

وبدءاً من عام ١٩٩١ وحتى تأريخه أصبحت الخطط سنوية بحيث تغطي السنة التدريبية الفترة من يناير وحتى ديسمبر من كل عام ١٢.

- إقرار التدريب ضمن الواجبات الوظيفية للموظفين بموجب قانون الخدمة المدنية وإلزام القانون رؤساء الوحدات «بالعمل على تدريب جميع الموظفين العمانيين بجميع درجاتهم وكافة مستوياتهم ووظائفهم الإدارية والفنية والكتابية والمهنية والحرفية وفقاً لمتطلبات العمل وخطط وبرامج التدريب في ضوء خطة التنمية العامة».
- استحداث معهد الإدارة العامة، بصفته الجهة التدريبية الحكومية المسؤولة عن رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين العمانيين.
- استحداث أجهزة تدريب في جميع الوحدات الحكومية واستحداث مراكز تدريب في بعض الجهات.
- تخصيص بند للتدريب في الموازنات السنوية للوحدات الحكومية.
- توفير المرافق والتجهيزات الضرورية للتدريب في بعض الجهات الحكومية.
- تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في التدريب.
- دعم معاهد ومراكز التدريب من خلال إسناد مشروعات تدريبية مهمة لها والاستفادة من خدماتها، ومنحها فرصة تقديم خدماتها لموظفي الدولة سواء كباراً أو كغرفاً تدريبية.
- الحرص الحكومي على الاستفادة من التدريب الخارجي لتغطية بعض الاحتياجات التدريبية.

(٢١) تميزت هذه الخطط بكونها مقتصرة على موظفي الأجهزة التابعة لنظام الخدمة المدنية (وزارات، هيئات ومؤسسات عامة ....) وغيرها من الأجهزة نسبة لاستقلالية الأجهزة الأخرى وانفرادها بوضع خططها التدريبية.



- فتح باب التعاون مع المؤسسات التدريبية الخارجية الإقليمية والعربية والدولية.
- السماح بالاستعانة بالمدرّبين الخارجيين لتنفيذ بعض الفعاليات التدريبية.

وبالرغم من كل الانجاز المحقق في تدريب موظفي الدولة إلا أن المتغيرات والمستجدات المستمرة داخل الجهاز الحكومي وخارجه - بما في ذلك المستجدات الناشئة عن الثورة التقنية وطفرة الاتصالات والانفتاح الإقليمي والعربي والدولي - تجعل السلطنة تواجه نقصا في عدد ونوعيات الكفاءات والمهارات المختلفة والمطلوبة تجاه هذا التطور. مثال على ذلك أنه بتبني مشروع الحكومة الالكترونية برزت إلى السطح احتياجات تدريبية كبيرة وتبوأ مجال التدريب التقني مكانة متقدمة في أولويات التدريب الحكومي .

### أجهزة تخطيط ومتابعة التدريب بالسلطنة :

تلعب الأجهزة المركزية دورا حيويا في تخطيط ومتابعة التدريب تحقيقا لاهدافها في التنمية الإدارية. ويشكل التدريب عموما، والتدريب الإداري خصوصا، نشاطا مشتركا لعدد من الجهات الحكومية، وعلى النحو التالي:

### أولا: مجلس الخدمة المدنية :

وهو الجهاز المسؤل عن رسم السياسات العامة للخدمة المدنية وما يتصل بها من خطط التنمية الإدارية والإصلاح الإداري وتحديد وسائل تنفيذها، وتقديم التوصيات بشأنها لمجلس الوزراء.

وقد أنشئ أول مجلس للخدمة المدنية وتحددت اختصاصاته عام ١٩٧٥ بموجب قانون الخدمة المدنية رقم ٢٧/٧٥. وبمصدور قانون الخدمة المدنية رقم ٨/٨٠ تحددت تبعية مجلس الخدمة المدنية لمجلس الوزراء الموقر. وقد تولى المجلس بموجب القانون مسؤولية وضع السياسات العامة لشئون الخدمة المدنية، وإعداد مشروعات القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بشئون الخدمة المدنية والتنظيم الإداري، وإعداد خطط التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، والنظر في مشاكل الخدمة المدنية وإيجاد الحلول المناسبة لها. كما تم عام ٢٠٠٢ تعديل اختصاصات المجلس وتشكيله بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٧/٢٠٠٢، الصادر في ٢/٣/٢٠٠٢ لتشمل إلى جانب الاختصاصات المتصلة برسم السياسات العامة للخدمة المدنية وما يتصل بها من خطط التنمية الإدارية والإصلاح والموافقة على مشروعات القوانين واللوائح وسائر التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية وتطوير نظم الخدمة



المدنية وغيرها من المهام تحديد السياسات والقواعد المنظمة للتوظيف ولخطط التأهيل والتدريب بهدف ترشيد استخدام القوى العاملة في الخدمة المدنية، ورفع كفاءتها الإنتاجية .

وقد جاء تشكيل المجلس منسجماً مع أدواره تجاه الأجهزة الحكومية والموظفين العاملين في هذه الأجهزة وبما يحقق للمجلس القيام بمهامه بأفضل صورة ممكنة.

وكما سبقت الإشارة فإن المجلس يختص باعتماد الخطط التدريبية السنوية لموظفي وحدات الخدمة المدنية البالغ عددهم (١٢٠٢٤١)<sup>(١٣)</sup> موظفاً يتوزعون على عدد (٣٦) وحدة حكومية تشمل جميع الوزارات المدنية (٢٥) وزارة وبعض الوحدات الحكومية الأخرى - مكاتب المستشارين، المجالس النوعية، الهيئات العامة، المحافظات... وغيرها.

### ثانياً : وزارة الخدمة المدنية :

تختص وزارة الخدمة المدنية بالمهام المتعلقة بموظفي الأجهزة الحكومية التابعة للخدمة المدنية والمشار إليها سابقاً<sup>(١٤)</sup> بالإضافة إلى بعض الاختصاصات المتعلقة بالتطوير الإداري.

وقد أنشئت وزارة الخدمة المدنية وتحدد اختصاصاتها في ٢١ فبراير ١٩٨٨ وحقق المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/١٤٢ الصادر في ٢٩/١٢/٢٠٠٨ م نقلة نوعية في المهام المناطة بالوزارة وبما يلبي توجهات الحكومة التطويرية ومشاريعها المخططة، لتشمل في الوقت الحاضر كل ما يتعلق بشؤون موظفي الخدمة المدنية بما في ذلك اقتراح السياسات والخطط الهادفة لتطوير وتنمية وحدات الجهاز الإداري للدولة من النواحي والمرتكزات التنظيمية والبشرية والإجرائية والتشريعية والمعلوماتية، وتوجيه وتنسيق الجهود لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، ووضع الأسس والمعايير اللازمة لتطبيق مفاهيم التخطيط الوظيفي والتطوير الإداري وجودة الأداء على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة، والتنسيق مع هذه الوحدات بشأن تنفيذ ذلك، ومتابعة خطط وبرامج التدريب والتأهيل المعدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة وفقاً للأسس والمعايير الموضوعية من قبل الوزارة، وتقييم جودة العائد التدريبي من هذه الخطط والبرامج بالتنسيق مع هذه الوحدات.

(١٣) طبقاً لإحصاء موظفي الخدمة المدنية في ٢٠/٦/٢٠٠٩ .

(١٤) صلاحيات الوزارة لا تشمل الموظفين في الأجهزة العسكرية والأمنية وتلك الأجهزة المستقلة بأنظمتها الوظيفية كديوان البلاط السلطاني وشؤون البلاط السلطاني وعدداً من المؤسسات والهيئات والشركات العامة.



وقد عكس الهيكل التنظيمي الأخير للوزارة الاهتمام بالتطوير الإداري حيث استحدثت الجهاز المختص بالتطوير الإداري ممثلاً في وكيل الوزارة لشؤون التطوير الإداري وثلاث مديريات تابعة له تعنى الأولى بالتنظيم وتصنيف الوظائف والثانية بالموارد البشرية والثالثة بالتطوير وضمان الجودة.

### ثالثاً : وزارة القوى العاملة :

عنيت الوزارة منذ استحداثها عام ١٩٧٢ بقضايا العمل والعمال والتدريب والتأهيل. وطبقاً للمرسوم السلطاني الأخير باختصاصات الوزارة ٧٦ / ٢٠٠٤ تحددت اختصاصات الوزارة في مجال التدريب على النحو التالي:

- العمل على توفير التعليم التقني والتدريب المهني وتطويره والتوسع في البرامج والتخصصات التعليمية والتدريبية وربطها باحتياجات سوق العمل.

- تطوير المناهج التدريبية وفقاً للمعايير والمستويات المهنية المعتمدة ومنح المؤهلات وتشجيع التدريب على رأس العمل ومتابعة الخريجين للاستفادة من فرص العمل المتاحة.

وانطلاقاً من هذه الصلاحيات تشرف الوزارة على الكليات التقنية ومعاهد التدريب المهني الحكومية وتعمل على تدريب القوى العاملة الوطنية لأغراض العمل في القطاع الخاص. في الوقت ذاته تختص الوزارة بالترخيص للمؤسسات والمراكز التدريبية الخاصة وتتابع وتراقب نشاطاتها وتضع اللوائح والأنظمة اللازمة لذلك. تحقيقاً لذلك استحدثت الوزارة دائرة المؤسسات التدريبية والتي تقوم بالتالي:

- دراسة جدوى طلبات فتح معاهد ومراكز التدريب الخاصة.
- الموافقة على عقد الدورات والبرامج التدريبية المنعقدة بالمعاهد والمراكز التدريبية الخاصة سواء كانت برامج مدعومة من الوزارة أو برامج خاصة.
- متابعة تنفيذ الأنشطة التدريبية بالمعاهد الخاصة وفرض الجزاءات المنصوص عليها في لوائح التدريب للمعاهد والمراكز المخالفة لأي أنظمة أو ضوابط معمول بها.
- دراسة طلبات تعيين أعضاء الهيئات الإدارية والتدريبية والإشرافية بالمعاهد والمراكز الخاصة والتأكد من صلاحيتهم وكفاءتهم وفقاً لمؤهلاتهم وخبراتهم العملية ومخاطبة جهات الاختصاص في هذا الشأن.



- التصديق على الشهادات الصادرة من المعاهد والمراكز الخاصة بعد التأكد من سلامتها من الناحية الشكلية والقانونية ومطابقتها للبيانات المعتمدة.
- مراجعة برامج ومناهج التدريب المهني والتحقق من محتوياتها ومدى مناسبتها للتخصصات والفترات الزمنية المقترحة من المعاهد والمراكز الخاصة.
- مراجعة المستندات المقدمة في شأن برامج المؤهلات المهنية الوطنية والتأكد من استيفاء البيانات المنصوص عليها في اللوائح المعتمدة.
- القيام بالمتابعة الميدانية لعملية التدريب وتقديم التقارير اللازمة.
- التأكد من استمرار المتدربين في نفس التخصصات التي تمت الموافقة عليها من قبل التدريب المهني وفقاً لأنظمة التدريب السارية.
- رفع التقارير الدورية في شأن تطوير كفاءة وأداء المعاهد الخاصة والتأكد من التزامها بالضوابط والنظم المعمول بها وذلك من خلال الزيارات الميدانية.
- متابعة التدريب في مجالات المشاريع الوطنية والإشراف على عقد الاختبارات المهنية وتحديد المهارات العملية للمتدربين في كافة المجالات الفنية والإدارية والحرفية واستصدار الشهادات الدالة على مستواهم المهني.
- رصد وتسجيل البيانات التدريبية في مجال المعاهد والمراكز الخاصة وإصدار التعريفات والإحصاءات الدورية في هذا الشأن.
- التصديق على برامج المؤهلات المهنية الوطنية أو ما يعادلها من أنظمة تدريبية أخرى بما يتفق مع معايير وأنظمة الجهات المانحة.
- التأكد من تخصصات المقيمين والمراجعين في مجالات التدريب الحرفي والفني والإداري.
- التأكد من قيام المعاهد بعقد الأنشطة التدريبية وعدم تنفيذها لأية برامج أو دراسات أكاديمية أو منح دبلومات عليا بما يتعارض مع نصوص وأحكام اللوائح التدريبية السارية في هذا الشأن.



كما تهتم الوزارة بضبط الجودة في المؤسسات التدريبية الخاصة من حيث مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية<sup>١٥</sup>. وتأكيدا على هذا الاهتمام يضم الهيكل التنظيمي للوزارة في الوقت الحاضر دائرة لضبط الجودة تختص بالتالي:

١. التأكد من كفاءة التنظيم الإداري بالمعاهد والمراكز الخاصة لضمان جودة تطبيق البرامج.
٢. التأكد من كفاءة الموارد البشرية والموارد المادية بالمعاهد والمراكز الخاصة.
٣. التأكد والتحقق من أساليب تقييم أنشطة المتدربين في المعاهد أو المراكز وفقاً للأنظمة والإجراءات الموضوعية لضبط الجودة.
٤. إعداد وكتابة تقارير دورية عن حسن سير عملية التدريب بالمعاهد والمراكز التدريبية الخاصة وفقاً للوائح المعتمدة والتأكد من جديتها في الالتزام بالمعايير والشروط الموضوعية لضبط جودة التدريب.
٥. وضع خطط عمل تطويرية للمعاهد والمراكز الخاصة ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الدوائر الأخرى بالوزارة والجهات المعنية.
٦. إعداد قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة حول المعاهد والمراكز الخاصة ونتائج عمليات التدريبية.
٧. المساهمة في تقديم الاستشارات الفنية للمعاهد.

#### رابعا : لجنة الاستفادة من المنح التدريبية الممولة عن طريق شركات النفط العاملة بالسلطنة :

تعنى اللجنة منذ استحداثها عام ٢٠٠٣ بتخطيط البرامج الممولة من شركات النفط العاملة بالسلطنة من حيث وضع الأسس والمعايير والضوابط الخاصة بكيفية الاستفادة من المنح التدريبية

(١٥) اهتمت الوزارة منذ سنوات بتقييم المؤسسات التدريبية حيث قامت عام ٢٠٠٠ بالتعاقد مع إحدى المؤسسات البريطانية المتخصصة لتقييم مدى تطابق التدريب الذي تنفذه المعاهد والمراكز التدريبية الخاصة مع المعايير المهنية بالسلطنة - المؤهلات المهنية الوطنية - وأفادت نتائج التقييم أن نحو ٢٨ ٪ من المعاهد تقوم بتدريب ممتاز إلى جيد والباقي ٧٢ ٪ كان المستوى دون الجيد . واستكمالاً لعملية تقييم أوضاع التدريب المهني بالمعاهد والمراكز التدريبية الخاصة التي تقوم بالتدريب في إطار المشروعات الوطنية للتدريب المدعوم من الحكومة، أو الدورات ذات الطابع التجاري التي يتحمل المتدرب تكاليفها قامت الوزارة بتقييم المعاهد وأفاد التقييم أن ٩ مراكز مستوى تدريبها جيد و٤٥ بمستوى اقل من جيد و٥٥ بمستوى ضعيف. وثيقة خطة التنمية الخمسية السابعة، وزارة الاقتصاد الوطني، ٢٠٠٧ ص ص ٢٠٦-٢٠٧.



المقدمة من شركات النفط العاملة بالسلطنة، وتحديد نوعية البرامج التدريبية التي تحتاجها الوحدات الحكومية في كل عام وتحديد عدد المستفيدين من المنح التدريبية وفقا للضوابط والأولويات التي وضعتها اللجنة.

هذا ويشترك في عضوية اللجنة ممثلين عن وزارة النفط والغاز ووزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة. وقد بلغ عدد البرامج المنفذة تحت إشراف اللجنة خلال السنوات ٢٠٠٤ - ٢٠٠٩ ما مجموعه ٧٣ فعالية اشترك فيها ٢٠٥٠ مشاركا من مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة.

### خامسا : أجهزة التدريب بوحدات الجهاز الإداري للدولة :

لاشك وأن نجاح العمل التدريبي يتوقف بدرجة كبيرة على ما تقوم به أجهزة التدريب من جهود حيث تقوم هذه الأجهزة بتحديد الاحتياجات التدريبية في صورتها النهائية، وإعداد الخطط التدريبية، واختيار جهات التدريب، ودراسة عروض التدريب المقدمة من المؤسسات التدريبية الحكومية والخاصة، ومتابعة تنفيذ التدريب... وغيرها من المهام المرتبطة بتخطيط وتنفيذ ومتابعة نشاط التدريب للجهة. يشمل نشاط أجهزة التدريب غالبا جميع اشكال النشاط التدريبي (تدريب العاملين الجدد، التدريب بغرض الترقية، التدريب بغرض شغل وظيفة جديدة، التدريب على أساليب وتقنيات العمل الجديدة، التدريب لتحسين الكفاءة، التدريب لأغراض تعمين الوظائف... وغيرها). من جانب آخر فان هذه الأجهزة تعني بتدريب مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا، وسطي، مباشرة، وكذا تدريب شاغلي الوظائف الفنية والتخصصية. فبمراجعة الإحصائية الرسمية بنشاط التدريب خلال عام ٢٠٠٨ وجد ان التدريب المنفذ لموظفي الخدمة المدنية مثلا (٣٧ جهة حكومية بمجموع ١١٨٩٩٠ موظفا) يشمل المجالات التالية: التنمية الإدارية، الشؤون المالية والاقتصادية، الأعمال المكتبية، اللغات الأجنبية، الحاسب الآلي، الأعمال الفنية، الثقافة والإعلام، السياحة وأعمال الضيافة، الهندسة وتخطيط المدن، الزراعة والري، الثروة السمكية، الطب البيطري، الإحصاء والرياضيات، الأنشطة الاجتماعية والشبابية والرياضية، القانون، المقاييس والمواصفات، الاتصالات وأعمال البريد، الطب والصحة العامة، التعليم، الطيران والأرصاد الجوية، الشؤون الدينية، الشؤون السياسية والدبلوماسية، الأمن، الشؤون البيئية والطبيعية، الأمن الصناعي والسلامة، الرياضة.

هذا وتعكس الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولة إدراك هذه الوحدات لأهمية وجود جهاز متخصص بالتدريب بالرغم من وجود جهات يشكل التدريب فيها جزءا من مسؤوليات دوائر



الموارد البشرية أو دوائر أخرى<sup>١٦</sup>. فبالرغم من تباين المستوى التنظيمي لأجهزة التدريب ومسامها إلا أنها جميعاً - بما في ذلك تلك الأجهزة التي تعنى بالتدريب ولا تحمل مسمى يعكس هذه الصفة - تقوم بمسؤوليات تخطيط ومتابعة التدريب بل وتنفيذ التدريب أحياناً.

### قنوات التدريب الإداري بالسلطنة :

سبقت الإشارة في هذه الورقة أن حكومة السلطنة اختارت طريق التنوع في قنوات التدريب حيث استحدثت جهازاً متخصصاً بالتدريب الإداري وهو معهد الإدارة العامة عام ١٩٧٧، وقامت باستحداث مراكز تدريب داخلية في بعض الجهات الحكومية بشكل تدريجي، وشجعت القطاع الخاص - ومن سنوات طويلة - على الاستثمار في التدريب وتأسيس المعاهد والمراكز التدريبية ومكاتب الخدمات التدريبية لمقابلة الاحتياجات التدريبية الكبيرة والتي فاقت قدرة أجهزة التدريب الحكومية.

وعليه توفرت قنوات عديدة للتدريب الإداري بالسلطنة، وعلى النحو التالي:

### أولاً: معهد الإدارة العامة :

أنشئ المعهد في نوفمبر ١٩٧٧م وكان صدور المرسوم السلطاني رقم ٩٠/٤٢ بإعادة تنظيم المعهد بداية لمرحلة جديدة حيث أكد المرسوم السلطاني السامي على وضع المعهد كهيئة علمية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي ويتبع وزير الخدمة المدنية ويهدف إلى التالي:

- رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين العُمانيين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً عن طريق البرامج العلمية والتدريبية المستمرة.
- تعميق المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير مستوى الإدارة، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- إجراء البحوث العلمية النظرية والميدانية وتقديم المشورة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة للمساهمة في حل مشاكلها في مجالات الإدارة العامة المختلفة.

(١٦) أكدت دراسة ميدانية للباحثة عام ١٩٩٣ وجود أجهزة للتدريب في بعض وحدات الجهاز الإداري للدولة وتوزعت هذه الأجهزة بين مديرية عامة ودائرة وقسم وشعبة. واعتبر التدريب جزءاً من اختصاص إدارات شؤون الموظفين في عدد غير قليل من الجهات. وقد أكد المسح الميداني الذي قام به المعهد عام ٢٠٠٣ هذا الوضع. كما أوضحت مراجعة الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولة في تأريخه استمرار التباين بين أجهزة التدريب إلا أن أجهزة التدريب في معظم الجهات الحكومية ممثلة بمستوى دائرة .



- تدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عُمان والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والعربي والدولي.
- القيام بأعمال جمع وتوثيق ونشر المعلومات الإدارية.
- وتحقيقاً لهذه الأهداف منح المعهد الصلاحيات التالية:
- وضع وتنفيذ البرامج التدريبية العامة والخاصة لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بالوسائل الإدارية الحديثة وأساليبها.
- وضع وتنفيذ برامج اللغات والحاسب الآلي لموظفي الجهاز الإداري للدولة.
- وضع وتنفيذ البرامج الإعدادية لتأهيل الخريجين الجدد عند الالتحاق بالخدمة.
- وضع التنظيمات اللازمة لجمع وتنظيم المعلومات الإدارية، وحفظ الوثائق الإدارية للسلطنة.
- إصدار المطبوعات والدوريات والبحوث والدراسات المتصلة بنشاط المعهد.
- إنشاء مكتبة متخصصة في العلوم الإدارية، والمجالات الأخرى المتصلة بنشاط المعهد، تكون في متناول القراء والباحثين.
- تنظيم المؤتمرات والندوات لبحث المشاكل الإدارية المختلفة ووضع التوصيات بأفضل الحلول لها.
- المشاركة في المؤتمرات الدولية التي تعقد لبحث المشاكل الإدارية.
- وقد ساهم المعهد منذ استحداثه في عام ١٩٧٧م في التطوير الإداري من خلال الأنشطة المحددة له والتي احتل التدريب فيها مركز الصدارة من حيث حجمه ونصيبه من مجمل نشاط المعهد. وقد زاد من أهمية التدريب بالمعهد المعطيات التالية:
- خطط تطويراً لجهاز الحكومي، والتطورات المتسارعة في أهداف ومهام وحجم هذا الجهاز.
- الفجوة بين الإمكانيات المطلوبة من الكفاءات الإدارية والإمكانات المتاحة.
- حداثة الخبرة الإدارية في جميع المستويات الإدارية.
- التطورات التقنية وحتمية الأخذ بها لتطوير العمل الإداري.



انطلاقاً من ذلك فإن المعهد عمل على المساهمة في توفير القوى البشرية المدربة في مجالات العمل الإداري والمالي المختلفة، وتدريب الموظفين على ممارسة أساليب العمل الحديثة، وإعداد بعض الكوادر المؤهلة تأهيلاً علمياً متكاملاً، وإعادة تدريب الموظفين وفقاً للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية والتشريعية، والمساهمة في تطبيق سياسات توظيف الوظائف من خلال إعداد البدائل المناسبة للخبرات الوافدة في المجالات المتصلة بنشاط المعهد. وقد استوجب ذلك التطوير الكمي للبرامج العلمية بالمعهد من سنة لأخرى والتطوير النوعي في سبيل الربط الدقيق بين برامج المعهد وبين الاحتياجات التنموية للدولة استجابة لتوجهات الحكومة في مجال التدريب. هذا وتعكس جهود المعهد خلال السنوات الماضية تطوراً جذرياً في عدد ونوعية البرامج العلمية المقدمة فقد ارتفع عدد البرامج أثناء الخدمة من (١٣) برنامج في العام التدريبي الأول إلى (١٣٠) برنامج في المتوسط في السنوات العشر الأخيرة. كما زادت الطاقة الاستيعابية للمعهد سنة بعد أخرى لتتجاوز في السنوات العشر الأخيرة (٢٣٠٠) متدرب في المتوسط سنوياً مقارنة بـ (٢٣٢) متدرب في العام التدريبي الأول<sup>(١٧)</sup>.

وفي جانب التطوير النوعي بهدف مواكبة الاحتياجات المتجددة لوحدات الجهاز الإداري للدولة، قام المعهد بالتالي:

- استحداث مجالات تدريبية جديدة عاماً بعد عام بحيث غطى بنشاطه مجالات تدريب عديدة وأهمها: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الإدارة المالية، الاقتصاد، المحاسبة، الإحصاء، الإدارة المكتبية، المعلومات (علوم المكتبات والتوثيق والحاسب الآلي)، القانون، البحث العلمي.... وغيرها.
- تغطية الاحتياجات التدريبية لمختلف المستويات الإدارية وبعض الاحتياجات لشاغلي الوظائف التخصصية. وفي هذا الاتجاه توزع نشاط المعهد على مختلف المستويات الإدارية مع التركيز على الإدارة الوسطى من شاغلي وظائف مديري الدوائر ورؤساء الأقسام عناية كبيرة بحكم الدور الحساس المناط بهذه الفئة في العمل الإداري، ودورها في توجيه جهود الموظفين التنفيذيين وإكسابهم الخبرات اللازمة للعمل. كما وشكلت فئة مدراء العموم ومن في مستواهم بوحدات الجهاز الإداري أحد الاهتمامات البارزة للمعهد بهدف إعداد هذه الفئة إعداداً كاملاً وتزويدها بالمهارات والقدرات الإدارية والمالية والقانونية اللازمة لها.

(١٧) عقد المعهد خلال السنوات ١٩٧٧-٢٠٠٩ ما مجموعه ٢١٨١ فعالية علمية متنوعة، منها ١٣ برنامجاً إعدادياً وأربعة دبلومات، ودرج ٤٠١٩١ موظفاً وشمل بخدماته ٢١٩ جهة.



- المساهمة في التطوير الإداري للأجهزة الحكومية اللامركزية حيث غطى المعهد بخدماته التدريبية مختلف مناطق السلطنة من خلال عقد (٢٦٢) فعالية علمية في المحافظات والولايات المختلفة.
- سد بعض احتياجات القطاع العسكري والأمني من التدريب الإداري من خلال برامج خاصة بهذه الجهات والمشاركة في تغطية المقررات الإدارية في برامجها التأهيلية.
- دعم برامج التوطين من خلال المساهمة في توفير قوى بشرية وطنية مدربة في الجوانب التي لا توفرها البرامج التعليمية وذلك بتنفيذ البرامج الإعدادية الموجهة لخريجي الثانوية العامة المطلوب إعدادهم في مجالات عمل محددة ضمن خطط التعمين<sup>(١٨)</sup>.
- المساهمة في إعادة التأهيل لبعض الخريجين في التخصصات الغير مطلوبة للجهاز الحكومي.
- دعم جهود المؤسسات التعليمية في إعداد الكوادر العُمانية المؤهلة تأهيلاً متوسطاً بمستوى الدبلوم في ضوء التوجهات الحكومية لسد الحاجة في بعض التخصصات وتوطين وظائفها. من خلال البرامج التأهيلية التي نفذها المعهد في مجالي المحاسبة والإحصاء خلال السنوات (١٩٩٢م - ١٩٩٦م).
- مواكبة تطورات الأجهزة الحكومية في اعتماد التقنية - الحاسب الآلي - في العمل الإداري والمالي والمكتبي داخل الأجهزة الحكومية. تحقيقاً لذلك استحدث المعهد برامج الحاسب الآلي بمستوياتها المختلفة، ومجالاتها المتعددة وساهم في إعداد أعداداً كبيرة من الموظفين للعمل على الحاسب،
- دعم مشروعات تطوير الخدمة المدنية من خلال إعداد الكوادر المطلوبة لتطبيق مشروع التوظيف المركزي الذي اعتمده تطبيقه عام ١٩٩٧ مشروع نظام معلومات الموارد البشرية -الربط الآلي بين مختلف وحدات الخدمة المدنية ووزارة الخدمة المدنية- بتدريب بعض الكوادر البشرية على النظام.
- دعم ومساندة جهود الأجهزة الحكومية التدريبية والتأهيلية بالوسائل المختلفة ومنها ما يلي:

(١٨) بدأ المعهد تنظيم البرامج الإعدادية في عام ١٩٨٧م - حيث قام بتنظيم عدد من البرامج الإعدادية الموجهة لإعداد كوادر عُمانية لتعمين الوظائف الإدارية ومنها برامج إعداد المنسقين، والطابعين، والكوادر المتخصصة بوحدة شؤون الموظفين، وأمناء المكتبات .



١ . توفير المحاضرين لتغطية المقررات الإدارية والمالية في البرامج التدريبية والتأهيلية التي تعقدتها الجهات الحكومية المختلفة.

٢ . المشاركة في البرامج التدريبية القصيرة التي تعقدتها بعض الجهات الحكومية داخلياً.

٣ . تقديم العون الفني للجهات الحكومية في حصر الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج، وتقييمها، وإعداد المدربين، وغير ذلك من الجوانب الفنية في مجال التدريب.

- تمكين موظفي الجهاز الإداري للدولة من مواكبة التطورات الإدارية - إقليمياً وعربياً ودولياً - باستضافة بعض فعاليات المنظمة العربية للتنمية الإدارية وخاصة المؤتمرات والندوات وبعض فعاليات الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وكذا التعاون مع بعض المؤسسات الدولية المرموقة في عقد برامج علمية داخل السلطنة .

### ثانياً : مراكز التدريب الحكومية :

عملت وحدات الجهاز الإداري للدولة على سد بعض الاحتياجات التدريبية من خلال التدريب الداخلي، سواء بالجهود الكاملة للوحدات الحكومية ذاتها أو بالاستعانة الكاملة أو الجزئية بالخبرات الخارجية والمتوفرة في معهد الإدارة العامة وجامعة السلطان قابوس وغيرها من الجهات العلمية بالسلطنة، بالإضافة إلى الخبرات المستقطبة من خارج السلطنة. كما قام العديد من الجهات باستحداث مراكز تدريب متكاملة أو تخصيص وتجهيز بعض المرافق لأغراض التدريب في ضوء الدوافع التالية:

- الحاجة للتدريب التخصصي أو الفني المرتبط بتخصص الجهة الحكومية، مثال على ذلك حاجة وزارة التربية والتعليم - التي يبلغ عدد موظفيها ٩, ٤٩ ٪ من موظفي الخدمة المدنية - لتدريب أعداد كبيرة من كوادرها من خلال دورات تربية متخصصة تعقدتها داخلياً بإمكانياتها الذاتية أو بالاستعانة بالخبرات الداخلية والمحلية والخارجية<sup>(١٩)</sup>.
- تفضيل التدريب في بيئة العمل وباستخدام المواد والأدوات والآلات التي يعمل عليها الموظف.
- إمكانية موائمة التدريب مع ظروف وطبيعة العمل بالجهة الحكومية.
- الرغبة في تنفيذ بعض البرامج غير المتاحة في معهد الإدارة العامة وفي المؤسسات التدريبية الخاصة.

(١٩) يتفاوت حجم النشاط التدريبي للمراكز التدريبية وتتفاوت الإمكانيات المتاحة لها .



- الحاجة لتدريب عدد كبير من الموظفين في وقت واحد .
  - توفير تكاليف التدريب إذ أن التدريب المنفذ بالإمكانات الداخلية كلياً أو جزئياً يكون اقتصادياً للجهة، وقد أثبتت دراسة سابقة للباحثة أن التدريب الداخلي هو الأقل تكلفة<sup>(٢٠)</sup>.
  - عدم الحاجة لتفريغ الموظف للتدريب والاطمئنان إلى قيامه بواجباته الوظيفية المعتادة في فترة التدريب.
  - توفير وقت التدريب بفضل عدم خروج الموظف من مكان العمل .
  - العدد الكبير المطلوب تدريبه لبعض الوزارات ومنها وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة البلديات الإقليمية، مثال على ذلك أن التدريب في مجالات التعليم في عام ٢٠٠٨ شكل ما نسبته ٩,٤٩٪ من مجموع التدريب المنفذ لموظفي الخدمة المدنية عامة.
- للسبب المذكورة أعلاه يحتل التدريب الداخلي اليوم مكانة بارزة حيث يغطي حوالي ٦٦٪ من التدريب المنفذ لموظفي الخدمة المدنية، ويشمل مختلف المجالات الإدارية والفنية والتخصصية مع سيطرة واضحة للتدريب التربوي الذي يشكل ٧٥٪ تقريباً من مجموع الفرص التدريبية المنفذة عن طريق التدريب الداخلي. أما التدريب الإداري في البرامج المنفذة داخل الجهات فيمثل ٢٢٪ من مجموع التدريب الإداري بالسلطنة.

### ثالثاً : جامعة السلطان قابوس :

بموجب قانون جامعة السلطان قابوس الصادر في يوليو ٢٠٠٦ فإن خدمة المجتمع وتنميته وتوفير برامج التعليم والتدريب المستمر لجميع مؤسسات المجتمع ونشر الثقافة العلمية والإنسانية بين أبناء المجتمع العماني هدف رئيسي من أهداف الجامعة.

عليه فقد تم إنشاء مركز خدمة المجتمع والتعليم المستمر ليكون حلقة وصل بين المجتمع ومرافق الجامعة المختلفة وتحدد أهدافه في مجال التدريب والتأهيل في التالي:

- دراسة وإقامة الدورات والبرامج التدريبية المختلفة بتنسيق مع جهات الاختصاص بالجامعة للمساعدة في تلبية الاحتياجات الفعلية لموظفي القطاعين العام والخاص والتي من شأنها تأمين وتنمية قدراتهم ورفع مستوى الأداء والكفاءة والإنتاجية لديهم.

(٢٠) نتائج دراسة «واقع التدريب الداخلي» المنجزة عام ١٩٩٣.



- إتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع لتطوير وتنمية قدراتهم وثقافتهم المهنية وتوسيع مداركهم ووعيهم بكل ما هو جديد ومفيد من خلال الدورات والبرامج التدريبية المقامة خاصة أولئك الذين فآتتهم فرصة التعليم النظامي.
- تقديم عدد من برامج الدبلومات - حسب احتياجات العمل - لخريجي الثانوية العامة الذين لم يحالفهم الحظ في الحصول على مقعد بالجامعة مقابل رسوم محددة.
- تنظيم الحلقات والمليقيات العلمية والمؤتمرات وندوات التوعية وورش العمل في المواضيع ذات الصلة بقضايا المجتمع.

وانطلاقاً من هذه الأهداف تقوم الجامعة بتوفير التدريب الفني والإداري للموظفين الحكوميين في إطار خطة سنوية تشمل نوعين من البرامج : عامة (مفتوحة للجميع) وتعاقدية (لصالح جهات محددة). تشمل مجالات التدريب بالجامعة الحاسب الآلي بما في ذلك برامج الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي icdl، البرامج الإدارية، الإدارة المكتبية، البحث العلمي... وغيرها من البرامج<sup>(٢١)</sup>.

### رابعا : المعهد الدبلوماسي :

أنشئ المعهد الدبلوماسي عام ١٩٩١م بهدف تنمية موظفي وزارة الخارجية ومن لهم صلة بالعمل الدبلوماسي ويختص في مجال التدريب بالتالي:

- تدريب موظفي وزارة الخارجية من خلال عقد دورات داخلية وخارجية، تخصصية وأكاديمية لتطوير قدراتهم في متطلبات العمل الدبلوماسي من كافة جوانبه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية ومن خلال الإعداد الجيد لمقارنة النظريات بالتطبيقات العملية.
- تدريب موظفي الوحدات الحكومية التي لها علاقة بالعمل الدبلوماسي.
- تشجيع الخبرات العمالية الدبلوماسية وغير الدبلوماسية علي إثراء مراجع العمل الدبلوماسي والعلوم الإنسانية من خلال المساهمات العلمية.

هذا وتشمل أنشطة المعهد التالي<sup>(٢٢)</sup>:

(٢١) تعقد الجامعة في الوقت الحاضر ٣٠-٣٥ برنامج سنويا موزعة بين برامج عامة وبرامج تعاقدية وبلغ عدد المستفيدين من هذه

البرامج أكثر من ٥٠٠٠ موظف.

(٢٢) استمدت البيانات من موقع وزارة الخارجية على شبكة الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت)



- ينظم المعهد الدبلوماسي دورات عامة ودورات تخصصية ومحاضرات وحلقات عمل دراسية.
- يعقد المعهد سنوياً عدد من الدورات التخصصية في المواضيع التي تلبى الاحتياجات التدريبية.
- يقوم المعهد بتنظيم دورات سنوية للدبلوماسيين المنقولين إلى بعثات السلطنة، بالإضافة إلى تنظيم دورة مخصصة لزوجاتهم لتعريفهن بأسس وتوجهات السياسة الخارجية العمانية مع التطرق لقواعد الحياة الدبلوماسية وآدابها.
- تحقيقاً لأهدافه في تهيئة موظفي وزارة الخارجية الجدد، يقوم المعهد بتنظيم دورات دبلوماسية للتعريف بمرتكزات سياسة السلطنة الخارجية والسياسات الدولية بالإضافة إلى أسلوب عمل المؤسسات الحكومية.
- ينظم المعهد سنوياً دورة دبلوماسية لصغار الموظفين بالإضافة إلى دورة دبلوماسية لكبار الموظفين.
- ينظم محاضرات قصيرة مدتها يوم أو يومان في المواضيع ذات العلاقة.
- يقوم المعهد باستضافة ذوي الخبرة من الدبلوماسيين بوزارة الخارجية بالإضافة إلى الوزراء والوكلاء وكبار المسؤولين بالوحدات الحكومية والسفراء المعتمدين لدى السلطنة والأكاديميين. كما يوجه المعهد أيضاً الدعوات إلى الدبلوماسيين البارزين والأكاديميين والعلماء ومسؤولي المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من الدول الشقيقة والصديقة لإلقاء محاضرات في مجال اختصاصهم.
- وعليه فإن نشاط المعهد الدبلوماسي يتميز بالخصوصية سواء من حيث مجالات التدريب أو من حيث الفئات المستفيدة من التدريب .

#### خامساً : غرفة تجارة وصناعة عمان :

الغرفة مؤسسة ذات نفع عام تهدف إلى تنظيم المصالح التجارية والصناعية وتمييزها والدفاع عنها . تمارس الغرفة اختصاصاتها منذ عام ١٩٧٣ وتعمل الآن بموجب قانونها الصادر في ابريل ٢٠٠٧ . وقد تميزت الغرفة بالتنوع في نشاطاتها والتي تشمل المعارض والأسواق وتنظيم الفعاليات



العلمية. وقد اهتمت الغرفة في السنوات الأخيرة بالتدريب واستحدثت دائرة للتدريب عام ١٩٩٣ حددت اختصاصاتها لتشمل ما يلي<sup>(٢٣)</sup>:

- العمل على تحديد أولويات التدريب والتأهيل في القطاعين العام والخاص من خلال التنسيق والتشاور مع المعنيين في هذين القطاعين.
- خلق تواصل وتنسيق مع الكليات الخاصة والمعاهد القادرة على توفير التدريب المناسب للكادر الوطني، والاحتفاظ بسجل وبمعلومات وبيانات عن هذه المعاهد والكليات، وتفعيل التعاون معها تبعاً للمستجدات على الساحة التدريبية.
- العمل على التكامل مع المعاهد والكليات الخاصة من خلال توفير البرامج التدريبية والتأهيلية للكادر الوطني الغير متوفرة في تلك المعاهد والكليات.
- تنظيم الندوات وورش العمل ذات الصلة بالتدريب والتعمين والتأهيل وتنمية الموارد البشرية من خلال التنسيق مع الجهات المعنية خارج الغرفة وداخلها.
- تسهيل مشاركة موظفي الغرفة في الأنشطة والدورات والبرامج التدريبية داخل السلطنة وخارجها من خلال التنسيق مع كليات ومعاهد ومؤسسات التدريب وبيوت الخبرة العاملة في هذا المجال .
- تشخيص المشاكل التي يواجهها القطاع الخاص في السلطنة ذات الصلة بالتأهيل والتدريب والتعمين، وذلك من خلال العمل مع لجنة التدريب والتعمين بالغرفة.
- تعميم مختلف برامج التدريب والدورات والندوات وأية أنشطة تدريبية... على القطاع الخاص، وتنسيق المشاركة في تلك الفعاليات متى لزم الأمر ذلك.
- إدارة مركز التدريب ومختلف معدات وأجهزة التدريب بالغرفة.

هذا وقد نظمت الغرفة في السنوات الماضية العديد من الفعاليات العلمية لصالح القطاع الخاص وبمشاركة من موظفي وحدات الجهاز الإداري للدولة.

(٢٣) مسترجع من موقع الغرفة على شبكة الانترنت بتاريخ ٢٥ يناير ٢٠١٠.



## سادسا :هيئة تقنية المعلومات :

تقود هيئة تقنية المعلومات خطط تنفيذ مبادرة عمان الرقمية والتي تتضمن مجموعة من المشاريع والآليات التي صممت واعدت لرفع مستوى كفاءة وفاعلية الخدمات الحكومية وتعزيز قطاع الأعمال وتزويد المواطنين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتفاعل مع الخدمات الالكترونية، وذلك لخدمة وتلبية حاجات المجتمع وتطلعاته، وسعيا لدعم توجهات السلطنة نحو اقتصاد مستدام مبنى على المعرفة.

وتقوم الهيئة بالتعاون مع شركة سيرتي بورت بتنفيذ مشروع تدريب موظفي الخدمة المدنية في السلطنة، والذي يهدف الى تزويد جميع موظفي الخدمة المدنية أكثر من ٩٣ ألف موظف في مختلف محافظات ومناطق السلطنة بالمهارات الرقمية والمعلوماتية على مراحل ثلاث سنوات (٢٠٠٨-٢٠١١) تحقيقا لما يلي:

- تنمية مهارات وأداء موظفي الخدمة المدنية في مجال تقنية المعلومات.
- تطوير مهارات موظفي الخدمة المدنية في مجال تقنية المعلومات لتقديم الخدمات الحكومية الكترونيا.
- إتاحة الفرص التدريبية المتساوية لجميع موظفي الخدمة المدنية.

## سابعا :مؤسسات التدريب الخاصة :

يبلغ عدد مؤسسات التدريب الخاصة بالسلطنة في الوقت الحاضر معاهد، مراكز (١٨٢) مؤسسة تقدم خدمات التدريب في المجالات الإدارية والفنية والحرفية.

وقد ظهرت المؤسسات التدريبية الخاصة في السلطنة بدءا من عام ١٩٨٦ وتعاظم دورها في ضوء اهتمام الدولة المبكر بتنمية القوى العاملة العمانية وقيامها بتدريب أعداد متزايدة من المواطنين بداية في إطار برامج التوطين للوظائف بالقطاع الخاص ثم في إطار إعداد الباحثين عن العمل لشغل الوظائف وفي السنوات الأخيرة. بجانب ذلك فإن تدريب موظفي الجهاز الإداري للدولة كان ولا يزال مطمحا لهذه المؤسسات - خاصة الصغيرة منها.

وفي السنوات الأخيرة أصبح التدريب من بين النشاطات الاقتصادية التي اخذ القطاع الخاص يمارس فيها دورا متزايدا انسجاما مع إستراتيجية السلطنة الاقتصادية الهادفة إلى تنمية دور القطاع الخاص في كافة المجالات الاقتصادية ليصبح القطاع المعول عليه في قيادة التنمية



الاقتصادية ليقوم بدور مواز للقطاع الحكومي بل وليحل محل القطاع الحكومي في تقديم بعض الخدمات أحيانا. وقد حرص القطاع الخاص على الاستفادة من هذا التوجه محفزا ومتطلعا للاستفادة من أنواع الدعم والتسهيلات المالية والمؤسسية المقدمة لهذا القطاع بهدف تفعيل دوره الاقتصادي<sup>(٢٤)</sup>.

وعملا على تنظيم عمل هذه المعاهد أصدرت هيئة التدريب المهني - الجهاز المسئول عن الإشراف على مؤسسات التدريب الخاصة آنذاك عام (١٩٩٢) - اللائحة التنظيمية لمعاهد ومراكز التدريب المهني والتي حددت الجوانب التالية: تصنيف المعاهد والشروط والإجراءات الواجب توفرها في المعاهد والمراكز التدريبية الخاصة والتي بلغ عددها آنذاك (٨٥) مؤسسة تدريبية تقدم خدمات التدريب الإداري والحرفي والمهني وتعليم اللغات. كما بلغ عدد مؤسسات التدريب الإداري (٧٢) مؤسسة ٢٥ وبلغ عدد الجهات الحكومية المستفيدة من خدمات هذه المعاهد (٣٢) جهة حكومية.

وكما هو معلوم فإن السلطنة بدءا من عام ١٩٩٦<sup>(٢٥)</sup> تبنت التخصيص كخيار تنموي بهدف تخفيض العبء المالي والإداري على الموازنة العامة وتمكين الحكومة من التركيز على الاستثمارات الإستراتيجية المطلوبة في مجالات الخدمات الأساسية التي لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها. وقد تحددت أساليب التخصيص في البدائل التالية:

- بيع نصيب الحكومة في المؤسسات والشركات والهيئات العامة القائمة .
- إفساح المجال للقطاع الخاص للمساهمة في تمويل وإنشاء وتشغيل المشاريع الإنتاجية والخدمية.
- أساليب أخرى لمشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات العامة.

وقد تبنت الحكومة مبدأ التدرج في عملية التخصيص للمؤسسات الحكومية.

(٢٤) شهدت السنوات ١٩٨٦-٢٠٠٩ زيادة مضطردة في عدد المؤسسات التدريبية الخاصة وتراوح الزيادة بين ٢ - ٢٣ مؤسسة

سنويا وقد شهدت السنوات الثلاث الأخيرة استحداث ١٢ مؤسسة عام ٢٠٠٧ و ٢١ مؤسسة عام ٢٠٠٨ و ١٠ مؤسسات عام ٢٠٠٩ .

(٢٥) غبوش، أحمد الطيب /المؤسسات التدريبية الخاصة ودورها في تنمية الموارد البشرية، دورية الإداري، عدد ٥٥، ديسمبر ١٩٩٣،

معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان.

(٢٦) صدرت سياسات وضوابط التخصيص بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٦/٤٢ و صدر قانون التخصيص في ١٤ يوليو ٢٠٠٤ .



وقد شهدت السنوات الأخيرة تزايداً كبيراً في عدد المؤسسات التدريبية بالرغم من إصدار وزارة القوى العاملة - بصفتها الجهة المسؤولة عن الإشراف على المؤسسات التدريبية الخاصة - لائحة جديدة لمعاهد ومراكز التدريب المهني الخاصة عام ١٩٩٨م بالقرار الوزاري رقم ٩٨/٣٨٠ وحددت اللائحة شروط وإجراءات إنشاء المعاهد والمراكز التدريبية الخاصة. وقد اشتملت الشروط على محددات الأهلية لصاحب المشروع (حسن السيرة والسلوك، المؤهل الدراسي، الجدوى الاقتصادية للمشروع، الكادر المطلوب، المبنى والتجهيزات، إجراءات العمل. وهنا لا بد من الإشارة أن الشروط والمتطلبات المنصوص عليها في اللائحة تعكس اهتمام الوزارة بتوفير مؤسسات تدريبية رفيعة المستوى.

هذا ويبلغ عدد مؤسسات التدريب الخاصة (المعاهد) الآن (١٦١) مؤسسة تدريبية موزعة على مختلف محافظات ومناطق السلطنة وتغطي التدريب الداري والفني والحرفي، مع تركيز كبير على التدريب الإداري بنسبة ٦٨,٣% من مجموع المعاهد بالسلطنة ٢٧، علماً بأن الوزارة تشدد الآن في إعطاء الموافقات على إنشاء معاهد جديدة، وتخطط لتقييم وتصنيف المعاهد والمراكز الموجودة وانتهت من وضع آليات لضبط جودة التدريب في المعاهد والمراكز القائمة، وتعمل على تحديث وتطوير لائحة عام ١٩٩٨م - بالرغم من التعديلات المستمرة عليها في السنوات الماضية - لجعلها محققة لتوجهات الوزارة في تحقيق جودة التدريب. كما أن الوزارة ممثلة في دائرة ضبط المعايير المهنية بالوزارة تمارس وبشكل متواصل الآليات التالية:

- التدقيق على أعمال التدريب والتقييم .
- التفيتيش المفاجئ.
- متابعة مراحل التدريب .
- تحديد الطاقة الاستيعابية.
- الزيارات الميدانية.

واستناداً للمصادر الرسمية في وزارة القوى العاملة فإن المؤسسات التدريبية الخاصة تتوزع

على النحو التالي:

(٢٧) استمدت البيانات من تقرير دائرة المعاهد الخاصة بوزارة القوى العاملة لعام ٢٠٠٩م، ولا تشمل مراكز التدريب التابعة لبعض الشركات والمعنية بتدريب العاملين بهذه الشركات وتقوم أحياناً بالتدريب لصالح وزارة القوى العاملة وعددها (٢١) مركزاً.



### توزيع المؤسسات التدريبية الخاصة حسب النشاط (ديسمبر ٢٠٠٩) (٢٨)

النشاط الإداري	النشاط الفني	النشاط الحرفي	المجموع
١١٠	٢٩	٢٢	١٦١

والجدير بالذكر أن هذه المعاهد تقوم بتنفيذ عدد ضخم من البرامج سنوياً<sup>(٢٩)</sup>، مثال على ذلك ان عدد الدورات المصادق عليها خلال عام ٢٠٠٩ بلغ ٢٧٥٤ دورة منها ١٢٣ دورة فنية و١٥٢ برنامج تدريب وطني (التدريب المقرون بالتشغيل) و٣ برنامج في إطار مشروعات سند ٩١ دورة حرفية و٧١١ دورة إدارية و١٠١٦ دورة حاسب آلي وان عدد الشهادات المصادق عليه للمستفيدين من هذا التدريب (٣٣٣٤٩) شهادة وهو ما يعكس عدد المستفيدين من التدريب في المعاهد الخاصة.

جدير بالذكر ان التدريب الإداري يحتل المكانة الأولى من حيث عدد المعاهد الخاصة وبنسبة تتجاوز ٦٨٪ من جملة المؤسسات التدريبية الخاصة. هذا وتتنوع المعاهد على مختلف مناطق السلطنة وعلى النحو الموضح في الجدول التالي:

### التوزيع الجغرافي لمؤسسات التدريب الإداري الخاصة (ديسمبر ٢٠٠٩) (٣٠)

محافظة مسقط	محافظة ظفار	منطقة الباطنة	المنطقة الداخلية	المنطقة الشرقية	منطقة الظاهرة	محافظة البريمي	محافظة مسندم	الإجمالي
٥٠	١٥	١٩	٩	١٠	٢	٤	١	١١٠

هذا وتنعكس بيانات وزارة القوى العاملة الحجم الضخم لعدد الدورات الإدارية المنفذة من خلال هذه المعاهد حيث بلغ عدد الدورات المصادق عليها خلال عام ٢٠٠٩ م ٧١١ دورة إدارية و١٠١٦ دورة حاسب آلي. كما وبلغ عدد المشاركين فيها ١٧٤٧٣ مشاركاً منهم ٤٧٧١ مشاركاً في المجالات الإدارية و١٢٧٠٢ مشاركاً في مجال الحاسب الآلي.

(٢٨) استمدت البيانات من تقرير دائرة المعاهد الخاصة بوزارة القوى العاملة لعام ٢٠٠٩.

(٢٩) تعتمد المعاهد الخاصة على المديرين الوافدين بدرجة أساسية حيث بلغ عدد بطاقات العمل المستخرجة للمديرين خلال عام

٢٠٠٩ ما مجموعه (٩٢٣) بطاقة عمل.

(٣٠) تقرير دائرة المعاهد الخاصة بوزارة القوى العاملة لعام ٢٠٠٩.



أما من حيث حجم مساهمة المعاهد الخاصة في التدريب للقطاع الحكومي فتوضح الإحصائية السنوية لوزارة الخدمة المدنية الأخيرة عن عام ٢٠٠٨ أن المعاهد الخاصة غطت حوالي ٢٣٪ من الفرص التدريبية المنفذة لموظفي وحدات الخدمة المدنية وبما مجموعه ٤٥٨٤ فرصة تدريبية في المجالات المختلفة ٧٦٪ من هذه الفرص كانت في مجال التدريب الإداري (برامج إدارية، مالية، اقتصادية، إحصائية، أعمال مكتبية، إعلامية، قانونية، حاسب آلي) وقد كان التدريب في مجال الحاسب الآلي على رأس المجالات وبنسبة ٢٥٪ من مجموع الفرص (ملحق رقم ١). يضاف إلى هذه الفرص تلك الفرص التي قدمتها المعاهد الخاصة لوحدات الجهاز الإداري للدولة المستقلة المدنية والعسكرية والتي يصعب تحديدها بدقة لعدم نشر إحصائيات حولها.

### ثامنا : مكاتب الخدمات التدريبية :

انتشرت في السنوات الأخيرة مكاتب الخدمات التدريبية كمنشآت تجارية أكثر منه علمي، وهي مرخصة من وزارة القوى العاملة ويسمح لها بتقديم الخدمات التدريبية المختلفة (محاضرات، مؤتمرات، ندوات، ورش عمل) التي لا يتجاوز مداها ٢٥ ساعة تدريبية أو أسبوع واحد .

تعمل المكاتب كحلقة وصل بين الجهات التدريبية الخارجية والداخلية والمدربين الأفراد من خارج وداخل السلطنة من جهة والجهات الحكومية والخاصة الراغبة في التدريب والأفراد الراغبين في التدريب من جهة أخرى. هذا وتصب جهود هذه المكاتب في تسويق بعض البرامج، وتلمس احتياجات الجهات والأفراد من البرامج التدريبية، والبحث والتعاقد مع المؤسسات التدريبية - والتي غالبا ما تكون خارجية - وكذا المدربين المستعدين للتعاون مع هذه المكاتب، وتنفيذ البرامج المطلوبة.

وقد ساعد على ظهور وتزايد هذه المكاتب سهولة الحصول على تراخيص ممارسة النشاط حيث لا تتطلب موافقة الجهات الرسمية - وزارة القوى العاملة - ولا ممارسة النشاط توفر امكانيات محددة بما في ذلك توفر مباني مجهزة للتدريب وطاقم إداري كبير، و كادر متخصص منفرغ للعمل بالمكتب.

لذا فقد تزايد الطلب على فتح المكاتب ليصل عددها بنهاية ٢٠٠٩ م (١١٢) مكتبا موزعا على محافظتي مسقط ووظفار ومناطق الباطنة والداخلية والشرقية والظاهرة. ومن منطلق نجاح هذه المكاتب في عملها - إلى درجة أنها أصبحت منافسا خطيرا للمعاهد التدريبية - هناك رغبة متزايدة في فتح مكاتب جديدة (٤٥) طلب جديد عام ٢٠٠٩، بل وتوجه المعاهد ذاتها لفتح مكاتب خدمات تدريبية ملحقة بها .



هذا وتؤكد البيانات الرسمية للوزارة تركز المكاتب في محافظة مسقط بنسبة ٨٥,٧ ٪ من الإجمالي وعلى النحو المبين بالجدول التالي:

### التوزيع الجغرافي لمكاتب الخدمات التدريبية الخاصة (٣١)

محافظة مسقط	محافظة ظفار	منطقة الباطنة	المنطقة الداخلية	المنطقة الشرقية	منطقة الظاهرة	محافظة البريمي	محافظة مسندم	الإجمالي
٩٦	١	٧	٤	٣	١	-	-	١١٢

### تاسعا : مؤسسات التدريب الخارجية :

يحتل التدريب الخارجي - أي التدريب في مؤسسات وجهات تدريبية خارج السلطنة تشمل دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية والدول العربية وبعض الدول الأوروبية وأمريكا وكندا وبعض الدول الآسيوية والإفريقية - قناة هامة ضمن قنوات التدريب المختلفة . ولا شك أنه يمثل ضرورة في بعض الأحيان كونه يتيح التدريب في مجالات تقتصر عليها المؤسسات التدريبية المحلية ويتيح فرصة اكتساب مهارات متقدمة ومميزة في بعض الأحيان، ويتميز بكونه يوفر للكوادر العمانية فرصة الاحتكاك وتبادل الخبرات مع غيرهم، ويمنحهم فرصة التعرف على بيئات جديدة. وبطبيعة الحال فإن هذا النوع من التدريب مطلوب ومحبد من الموظفين، ويسعى الجميع للحصول عليه.

لذا، وبالرغم من التكلفة العالية للتدريب الخارجي والتبعات المالية الكبيرة المرتبطة به (رسوم التدريب وبدلات السفر أو بدلات التدريب، وتذاكر السفر) فإن التدريب الخارجي كان دائما قناة للتدريب، واستفاد منه عدد ملموس من الموظفين. مثال على ذلك أن نسبة المشاركين في دورات تدريبية خارج السلطنة بلغت عام ١٩٩٠ حوالي ١٣٪ من إجمالي المستفيدين من التدريب في ذلك العام. وقد تراجع حجم التدريب الخارجي في السنوات الأخيرة حيث لا يشكل الآن أكثر من ٥٪ فقط من مجموع فرص التدريب في الجهات الخاضعة لقانون الخدمة المدنية ٢٢. هذا وتأتي دول مجلس التعاون على رأس قائمة الدول بنسبة ٤, ٣٣ ٪، تليها الدول العربية بنسبة ٣٠ ٪، ثم الآسيوية بنسبة ١٧ ٪ ثم الدول الأوروبية بنسبة ١٣ ٪ والنسبة الباقية ٦, ٦ ٪ لبقية الدول.

(٣١) استمدت البيانات من تقرير دائرة المعاهد الخاصة لعام ٢٠٠٩.

(٣٢) احتسبت النسب من واقع الإحصاء السنوي لموظفي الخدمة المدنية للسنوات ١٩٩٠ و٢٠٠٨ م.



## إشكالات التدريب الإداري بالسلطنة<sup>(٣٣)</sup> :

بالرغم من التطور الكمي والنوعي الكبير لنشاط التدريب عموماً، ونشاط التدريب الإداري خصوصاً، إلا أن هذا النشاط يواجه بعض الإشكالات التي تؤثر على تحقيق الأهداف المرسومة له، ومنها ما يلي :

- حداثة التجربة ونقص الخبرة سواء في القطاع الحكومي أو في القطاع الخاص.
- محدودية الخبرات الوطنية (مستثمرين، مخططين، مدربين، مسوقين) في المجال.
- محدودية الموازنات قياساً بحجم ونوعية التدريب المطلوب لموظفي الدولة والقطاع الخاص، ويستثنى من هذا التدريب المقرون بالتشغيل والتي تخصص له الدولة اعتمادات مالية كبيرة في الخطط الخمسية.
- ارتفاع تكلفة التدريب وخاصة التدريب المتميز .
- اتساع سوق التدريب وظهور عدد كبير من المؤسسات التدريبية الخاصة خلال السنوات الأخيرة، والرغبة المتزايدة في استحداث مؤسسات جديدة - باعتبار التدريب نشاط استثماري يتطلع المستثمرون فيه إلى تحقيق عوائد مربحة وسريعة بغض النظر عن الجودة المطلوبة للمستفيدين من الخدمة - .
- ظهور وانتشار مكاتب تقديم الخدمات التدريبية في السنوات الأخيرة في ضوء سهولة تأسيسها مالياً، وإدارياً، وقانونياً، وعدم التزامها بشروط العمل المحددة لها، مما جعلها تدخل في منافسة مع مراكز ومعاهد التدريب الخاصة والحكومية.
- اعتماد النسبة الأكبر من مؤسسات التدريب الخاصة - والتي لا تدخل في شريحة الفئة الأولى<sup>(٣٤)</sup> ولا تحظى بعقود تدريب في المشاريع الوطنية - على التدريب للقطاع الحكومي مما يجعلها تدخل في منافسة حادة مع بعضها البعض، ومع مؤسسات التدريب الحكومية، ومع مؤسسات التدريب الخارجية.

(٣٣) من واقع خبرة الباحثة في المجال بحكم العمل في معهد الإدارة العامة وقيامها بالعديد من الدراسات والبحوث خلال السنوات الماضية بالإضافة إلى المعلومات التي تم الوقوف عليها من خلال التواصل مع الدوائر المختصة في وزارة القوى العاملة ومع مدراء بعض المؤسسات التدريبية الخاصة .

(٣٤) تضم الفئة الأولى من المراكز والمعاهد التدريبية (٤٠) مؤسسة يتبع معظمها للمؤسسات الكبيرة في القطاع الخاص.



- تمركز الطلب من أفراد المجتمع على التدريب الإداري والتقني الرخيص طمعا في الحصول على وظائف في القطاعين العام والخاص.
- عدم الالتزام بالضوابط الموضوعية من وزارة القوى العاملة لممارسة نشاط التدريب من حيث توفير الإمكانيات المادية والبشرية والالتزام بقواعد وإجراءات العمل، وهو الأمر الذي تعمل الوزارة لمعالجته بكل الوسائل.
- ضعف المرافق والتجهيزات الأساسية للتدريب في القطاع الخاص حيث أن الكثير من مؤسسات التدريب الخاصة لا تتوفر لها الإمكانيات الضرورية وتعمل في ظروف غير مناسبة (شقق التدريب) وبإمكانيات بشرية ضعيفة (مدير المعهد وعدد قليل من المساعدين الإداريين) متجاوزة الشروط الجيدة التي حددتها اللائحة التنظيمية لإنشاء معاهد ومراكز التدريب الخاصة. ولا شك أن العدد الكبير لهذه المؤسسات، وانتشارها في أرجاء السلطنة من مسند شمالاً إلى صلالة جنوباً يلقي عبئاً كبيراً على وزارة القوى العاملة في الإشراف والمتابعة .
- منافسة المراكز التدريبية الخارجية والمدربين الخارجيين - بالرغم من ارتفاع تكلفتها -، وتجاوب الجهات المستفيدة من التدريب مع هذه المؤسسات إما اقتناعاً بأفضليتها في التدريب، وإما رغبة في التغيير ومنح المستفيدين من التدريب فرصة الاحتكاك مع المدربين الخارجيين.
- تمركز المؤسسات التدريبية بكافة أنواعها في مدينة مسقط، وخاصة المتميزة منها، مما يؤدي إلى حرمان المؤسسات الحكومية والخاصة الموجودة في محافظات ومناطق السلطنة الأخرى والأفراد من التدريب المتميز.
- تركيز المؤسسات التدريبية الخاصة على التدريب الإداري (المهارات الإدارية، المالية، المكتبية) والتدريب التقني - الحاسب الآلي - وتعليم اللغة الإنجليزية بسهولة توفير متطلبات هذا التدريب مما يجعل المعاهد عرضة للخسارة في حال انتفاء الحاجة لهذا التدريب أو تنفيذ مشاريع وطنية - كما هو الحال في مشروع تدريب موظفي الجهاز الإداري للدولة ضمن مشروع الحكومة الالكترونية المشار اليه سابقاً في إطار الحديث عن نشاط هيئة تقنية المعلومات - .
- ارتفاع تكلفة التدريب في المؤسسات التدريبية الجيدة مما يحد من الاستفادة من خدماتها.
- تحيز بعض الجهات المستفيدة من التدريب لمؤسسات التدريب الخارجية مما يؤثر على نمو مراكز التدريب الداخلية ويحد من قدرتها على المنافسة، والتحيز للمدرب الخارجي مما



يحد من الاستفادة من المدربين المحليين - وخاصة العمانيين - وينعكس سلباً على نمو هذه الشريحة من الخبرات، والتحيز للمدرب غير العربي على حساب العربي، والتحيز للمدرب الخليجي على حساب العربي..... الخ.

- عدم تقبل فرض الرسوم بمؤسسات التدريب الحكومية، إذ إن الرسوم - والتي تقل كثيراً عما يدفع لمؤسسات التدريب الخارجية - تكون دائماً مجال نقاش<sup>(٣٥)</sup>.
- بالرغم من وجود أعداد من المدربين الوافدين ٣٦ والعمانيين إلا أن البيئة التدريبية بالسلطنة تقتصر إلى المدربين المحترفين. وكما هو معلوم، وكما ذكرنا في بداية هذه الورقة، فأن المدرب هو العنصر الأساسي لنجاح أو فشل العملية التدريبية. ومما يؤسف له أن بعض مؤسسات ومراكز التدريب لا يتوافر لديها النوعية المميزة من المدربين، وتعتمد على مدربين لا تتوافر لديهم المهارات والقدرات لتقديم مستوى متميز من التدريب سواء في جوانب التصميم للبرامج وتحديد مفردات كل برنامج ربطاً بالاحتياج التدريبي، أو في جوانب إعداد المادة العلمية والتي يتطلب إعدادها دقة وربطاً بتحقيق الهدف من البرنامج، أو تقييم العائد من التدريب.
- محدودية المدربين العمانيين المتفرغين لمهنة التدريب داخل السلطنة والذين يمكن صقل مهاراتهم وتطويرهم باستمرار والاعتماد عليهم في سد احتياجات القطاعين العام والخاص.
- تزايد الاعتماد على التدريب الداخلي في المؤسسات الخاصة والحكومية، كحل لضخامة حجم التدريب في هذه المؤسسات، أو بهدف تخفيض التكاليف والرسوم، أو تعبيراً عن عدم القناعة بمؤسسات ومراكز التدريب القائمة، أو غير ذلك من الأسباب - مما يفتح مجالاً للاجتهاد ويحرم المدربين من تلقي التدريب في بيئة تدريبية أفضل.
- عدم وجود معايير واضحة ومعتمدة وملزمة للجودة بما يضمن كفاءة النشاط التدريبي المقدم في جميع قنوات التدريب.
- ضعف الجانب التطبيقي في البرامج مما يفقد البرامج هدفها الرئيسي، ويحد من اكتساب المتدرب مهارات إضافية تخدم جهة عمله .

وفيما يتعلق بإشكالات التدريب بوحدات الجهاز الإداري للدولة تلزم الإشارة إلى التالي:

(٣٥) مثال على ذلك ان تكلفة التدريب للمشارك الواحد في أي حلقة تطبيقية مدتها ٢٠ ساعة بمعهد الإدارة العامة لا تتجاوز ١٠٠ ريال عماني وتخفض إلى ٥٠ ريال فقط في البرامج الخاصة ومع ذلك يلاحظ عدم تقبل بعض الجهات والأفراد لهذه الرسوم. وفقاً للبيانات الرسمية لوزارة القوى العاملة بلغ عدد المدربين الذين تمت الموافقة عليهم خلال عام ٢٠٠٩ ما مجموعه ٨١٨ فرداً منهم ١٥٤ مدرب مواد تجارية، و٢٢٦ مدرب مواد فنية، و٧٠ مدرب مواد حرفية، و١٧٤ مدرب حاسب آلي و١٩٤ مدرب لغات(التقرير السنوي لعام ٢٠٠٩ .



## نقص الخبرة :

يرتكز التدريب في الوقت الحاضر على الجهد التخطيطي للجهات الحكومية والأجهزة المعنية بهذا النشاط. وعملا على إعداد الخطط السنوية للتدريب وهي الأكثر شيوعا يكون على هذه الأجهزة الاجتهاد في تحديد الاحتياجات التدريبية واختيار الوسائل والطرق المحققة لذلك ومن ثم ترجمة هذه الاحتياجات إلى مجالات علمية ومن ثم برامج علمية، ثم اختيار جهات التدريب وتقدير ما يمكن تنفيذه في الداخل وأين، وما يستوجب تنفيذه خارج السلطنة وأين ثم تقدير التكلفة المالية لكل نشاط. ولكون وضع السياسة التدريبية عمل يتطلب الخبرة والدراسة الكاملة لذا فإن نقص الخبرة لمسؤولي التدريب يؤثر تأثيرا واضحا على الخطط التدريبية الخاصة بالجهات وعلى الخطة الحكومية بشكل عام. وبالرغم من الجهود المبذولة لإعداد الكوادر العاملة في وحدات التدريب إلا أن الاختيار غير المدروس لهذه الكوادر أحيانا - باعتبار أن التدريب نشاط إداري عادي ولا يتطلب مهارات خاصة-، ونقل الموظفين بعد اكتسابهم الخبرة إلى وظائف أخرى ليحل محلهم أشخاصا جدد يجعل مشكلة نقص الخبرة في هذا القطاع مشكلة مستمرة.

## عدم دقة الاحتياجات التدريبية :

يرتبط نجاح التدريب بوجود تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية. ومع أن بعض الجهات الحكومية تدقق في دراسة الاحتياجات التدريبية، بل وتستعين بجهات متخصصة في هذا الأمر. إلا أن البعض الآخر لا ينجح في التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية مما يؤدي إلى طلب برامج عامة لا تحقق بالتأكيد متطلبات الاحتياجات التدريبية الدقيقة لموظفيها، أو ترشيح الموظف لبرنامج لا يتفق مع احتياجه التدريبي، أو جمع موظفين مختلفين في احتياجهم التدريبي في برنامج واحد مما يؤدي في النهاية إلى عدم تحقيق التدريب لنتائج ملموسة على الأداء.

## عدم كفاية موازنات التدريب :

تعاني بعض الجهات الحكومية من عدم كفاية موازنة التدريب مقارنة بحجم الاحتياج التدريبي - خاصة بعد تطبيق الرسوم على الخدمات التدريبية المقدمة من معظم المؤسسات الحكومية مثل: معهد الإدارة العامة وجامعة السلطان قابوس وغرفة تجارة وصناعة عمان - مما يحد من عدد المستفيدين من التدريب سنويا، ويعطي أفضليه لبعض المجالات، أو لبعض الموظفين، أو لبعض المستويات الإدارية<sup>(٣٧)</sup>.

(٣٧) تلاحظ لنا في معهد الإدارة العامة في السنوات الأخيرة انخفاض الطلب على برامج الإدارة المباشرة. مثال على ذلك أنها لم تتجاوز ٠,٩ ٪ من مجموع البرامج الخاصة المطلوبة في العام التدريبي ٢٠٠٩ والتركييز على برامج الإدارة الوسطى حيث بلغت نسبتها في نفس العام ٦٧,٣ ٪ والاهتمام بشاغلي الوظائف التخصصية بحيث شكلت البرامج الموجهة لهم ٨,٢١ ٪.



## ضعف التدريب الداخلي :

بالرغم من انتشار التدريب الداخلي واتجاه العديد من الجهات لاستحداث مراكز تدريب داخلية إلا أن هذا التدريب غالباً يفتقر للإمكانات الضرورية مثل: المباني المناسبة والتجهيزات الحديثة والكوادر المتخصصة، ولذا نجد إن الجهات تسد النقص في القاعات التدريبية والتجهيزات بتنظيم الفعاليات في الفنادق، وتعالج النقص في الكادر البشري بالاستعانة بكادر تدريبي وتعليمي خارجي . يترتب على ذلك ارتفاع تكلفة التدريب وعدم تحقيق بعض الدورات لأهدافها نتيجة انفصال مقدم الدورة عن الواقع والبيئة العمالية في الجانب التطبيقي.

## ضعف التحفيز ومحدودية الربط بين نتيجة التدريب والنمو والارتقاء الوظيفي للموظف :

تهتم بعض الجهات بالتحفيز للمجدين في الدورات التدريبية، وترتبط بعض الجهات بين التدريب والترقية الوظيفية، وتهتم بعض المؤسسات التدريبية بتحفيز المجدين في برامجها. ومع ذلك فإن الغالبية العظمى من الجهات الحكومية تنظر للتدريب كوسيلة لتحسين أداء واتجاهات الموظف في المقام الأول، وتتوقع ان يقبل الموظف على التدريب من نفس المنطلق.

## ضعف عملية تقييم العائد من التدريب :

حيث تهتم المؤسسات التدريبية والجهات الحكومية بالتقييم خلال وفي نهاية البرامج، ولا زالت هذه الجهات قاصرة في التقييم بعد العودة للعمل والتأكد من مدى تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل واثرت ذلك على تحسين الأداء.

## الهدر في مخرجات التدريب :

ينتج الهدر عن عدة أسباب ومنها التالي :

- عندما يرشح الموظف لبرنامج لا يتفق مع احتياجه التدريبي سواء من حيث المجال أو المستوى.
- عندما لا تستفيد الجهات الحكومية من المعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب بشكل كامل أو جزئي نتيجة عدم اهتمامه بتطبيق الموظف للمهارات المكتسبة من التدريب في بيئة العمل.



- عند تغيير وظيفة الموظف بعد إتمامه التدريب سواء بالنقل أو الترقية .
- عندما تكون فترة التدريب اقل من المطلوب لأسباب ترتبط بالجهة.<sup>(٢٨)</sup>
- عندما تفرض الجهة الحكومية رأيها في المحتوى العلمي للبرنامج وتصر على تضمين البرنامج مهارات معينة أو عديدة وأحيانا مهارات غير مترابطة.
- عندما يسند التدريب لجهة غير مؤهلة للقيام بالتدريب.
- عندما يكون التدريب بواسطة خبرات غير مؤهلة للتدريب فيصبح التدريب تعليما وتلقينا.

### استشراف مستقبل التدريب بالسلطنة :

تؤكد التجربة التنموية لسلطنة عمان خلال العقود الأربعة الماضية أن التطورات التي تشهدها السلطنة اجتماعيا واقتصاديا تنعكس إيجابا على خطط وبرامج ونشاطات تنمية القوى العاملة ومنها التدريب. ففي ضوء الجهود الكبيرة المبذولة خلال السنوات الماضية لإرساء قاعدة قوية للتدريب والتطورات التي شهدها هذا النشاط - كما وكيفا - في العقد الأخير... فأن من المؤكد استمرار الاعتماد على التدريب كوسيلة لإعداد القوى العاملة الوطنية في القطاعين العام والخاص واستمرار بل وارتفاع الطلب على الخدمات التدريبية في ضوء المعطيات التالية:

- اهتمام الدولة المستمر والمتنامي بتنمية القوى العاملة الوطنية وتمكينها من مواكبة متطلبات سوق العمل من الخبرات والمهارات.
- تخصيص اعتمادات مالية كبيرة لتمويل خطط وبرامج تنمية القوى العاملة الوطنية في الخطط الخمسية للتنمية .
- تبني الدولة لخطط وبرامج مدروسة لتوطين الوظائف وقيامها بتنفيذ وتمويل التدريب المطلوب لهذا الغرض.
- اهتمام الدولة بتشغيل الشباب وتمويلها للتدريب المقرون بالتشغيل.
- ضخامة الاحتياجات التدريبية للقطاع الخاص في ضوء متطلبات الانفتاح والمنافسة.

(٢٨) تعكس البرامج المنفذة من خلال معهد الإدارة توجه الجهات نحو البرامج القصيرة لصعوبة تفرغ الموظف للتدريب من جهة وللحد من تكلفة التدريب من جهة أخرى. ففي الخطة المنجزة لعام ٢٠٠٩ مثلت نسبة البرامج الخاصة المتوسطة المدى (٤٠ ساعة) نسبة (٢, ١٧ %) فقط من مجموع البرامج والطويلة (١٢٠ ساعة) اقل من ١% -برنامج واحد والقصيرة ٢٠ ساعة فأقل (٨, ٨١ %). كما يعكس تقييم البرامج بشكل واضح عدم رضا المتدربين عن فترة التدريب لعدم كفايتها لآسابهم المهارات المطلوبة.



- تنامي الدور الذي يلعبه القطاع الخاص العماني في التنمية الاقتصادية بالسلطنة، وتوسع نشاط هذا القطاع الهام<sup>(٣٩)</sup> والزام هذا القطاع بالنسب المخططة للتوطين والربط بين الحوافز المقدمة للقطاع ونسب التوطين المحققة.
- الاهتمام بتدريب المرأة العمانية تفعيلاً لدورها في التنمية وترجمة لتوصيات ندوة: المرأة العمانية (١٧-١٩ أكتوبر ٢٠٠٩) المعتمدة من صاحب الجلالة السلطان.<sup>(٤٠)</sup>
- زيادة الوعي بأهمية التدريب على مستوى الأفراد والمؤسسات، الرؤساء والمرؤوسين، وعامة أفراد المجتمع.
- تزايد مخرجات التعليم الأساسي والجامعي، وتوجه الخريجين في إطار بحثهم عن فرص العمل نحو التدريب لاكتساب المهارات الضرورية لهم في المنافسة على الوظائف.
- تساؤل التدريب في الخارج والتوجه لسد الاحتياجات التدريبية للقطاع الحكومي المدني والعسكري داخليا.
- حاجة القطاع الحكومي للتدريب في إطار اهتمام الحكومة بتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات الحكومية .
- تطبيق مشروع الحكومة الالكترونية والحاجة المتجددة للتدريب التقني.
- اتجاه وحدات الجهاز الإداري للتطبيق الكامل لنظام توصيف الوظائف واثار ذلك في ظهور احتياجات تدريبية كبيرة.
- الربط بين الترقية الوظيفية والتدريب في قانون الخدمة المدنية الجديد .
- الحاجة المتجددة للتدريب

#### كما يتوقع ان يشهد التدريب الإداري بالسلطنة التحولات التالية:

- تحسين جودة التدريب في ضوء توجه وزارة القوى العاملة لضبط جودة التدريب وتحديد واعتماد عناصر الجودة والتي تشمل جودة الإدارة، وجودة الموارد البشرية، وجودة المباني

(٣٩) تبين إحصائيات وزارة الاقتصاد الوطني نموا مضطربا في عدد العمانيين العاملين بمؤسسات القطاع الخاص وان عددهم حتى نهاية ٢٠٠٨ قد بلغ ١٩٤, ١٤٧ موظفا. كما تؤكد الإحصائيات وجود عدد هائل من الوظائف المشغولة بوافدين ٧٩٤, ٩٣٥ وظيفية والتي تمثل هدفا للتوطين وتتطلب إعدادا مناسباً للعمانيين.

(٤٠) تقضي الخطة التنفيذية لتطبيق التوصيات برسم خطة خمسية لتدريب المرأة تغطي الفترة ٢٠١٠-٢٠١٤ .



والتجهيزات، وجودة برامج الإرشاد والتوجيه وجودة البرامج التدريبية وجودة المناهج، وجودة أنظمة التقييم. وتحسين جودة التدريب في المؤسسات التدريبية غير الخاضعة لإشراف وزارة القوى العاملة ترجمة للاهتمام العام بالجودة وانتشار ثقافة الجودة على مستوى المؤسسات والأفراد.

- تنظيم التدريب بدرجة أكبر في ضوء صدور اللائحة الجديدة لمعاهد ومراكز التدريب المهني الخاصة والتي يتوقع أن تضع شروطا دقيقة لإنشاء المعاهد والمراكز التدريبية الخاصة وتشديد الوزارة في إعطاء التصاريح الجديدة وتجديد الموافقات على المعاهد القائمة قبل استيفاء الشروط المحددة باللائحة.
- العمل بمبدأ المنافسة بين مؤسسات التدريب الداخلية حيث بدأت بعض الجهات الحكومية المستفيدة من التدريب المفاضلة بين مؤسسات التدريب على أساس المنافسة<sup>(٤١)</sup>.
- خروج المؤسسات التدريبية الضعيفة من السوق في ضوء قيام وزارة القوى العاملة بتقييم وتصنيف المؤسسات التدريبية من جهة وعدم قدرتها على المنافسة من جهة أخرى.
- إنشاء شركات مساهمة للتدريب في المجالات التي تتطلب استثمارات كبيرة لتوفير إمكانات تدريبية عالية المستوى أو الاندماج بين المؤسسات التدريبية القائمة أو إنشائها على شكل شركات مساهمة تطرح أسهمها في سوق المال مما يعزز من درجه الكفاءة والفاعلية لها في خدمة العملية التدريبية ويضمن لها التمويل المطلوب
- تراجع سيطرة التعليم التقليدي لصالح التعليم الإلكتروني كنتيجة طبيعية لثورة المعلومات والانتشار السريع لاستخدام الحاسبات والانترنت بين أفراد المجتمع، واهتمام السلطنة بتوفير البنية الأساسية للاتصالات في البلاد، وتنفيذ الخطة الحكومية لتدريب أكبر عدد من أفراد المجتمع وإكسابهم مهارات استخدام التقنية من خلال مشروع عمان الرقمية .
- انتشار التدريب عن بعد وذلك لما يحققه هذا النوع من التدريب من فوائد جمة كسهولة وصول المؤسسات والأفراد إلى الدورات التدريبية (داخلية، خارجية) واختيار المناسب من الدورات من بين تشكيلة ضخمة وغير محدودة من الدورات، واختيار وقت التدريب،

(٤١) شهدت الفترة الأخيرة قيام بعض الجهات الحكومية بدعوة مؤسسات التدريب الداخلية للتقدم بعروض لتنفيذ خططها التدريبية كاملة أو تنفيذ كل برنامج على حدة، والمقارنة والمفاضلة بينها على أساس مستوى المدربين ومستوى المادة التدريبية والإمكانات الفنية والتجهيزات التقنية ومقدار الرسوم .



وتوفير تكاليف التدريب، وتوفير الجهد والوقت والتكاليف المترتبة على السفر والانتقال إلى مكان التدريب، خاصة الخارجي، وتوفير تكلفة المطبوعات والأوراق،... وغيرها من الفوائد .

- الاتجاه نحو التدريب التحويلي بغرض إعادة تأهيل القوى العاملة لمعالجة الفائض في بعض المهارات أو التخصصات وسد العجز في البعض الآخر. وفي هذا الإطار يدخل التدريب لتحويل خريجي التخصصات النظرية إلى عمالة متخصصة وإعادة تدريب العمالة الفائضة لإكسابها مهارات جديدة ولتحقيق الاستفادة منها في وظائف غير الوظائف التي تشغلها. فمع اتجاه السلطنة نحو ترشيد الاستخدام في الجهاز الحكومي، ومعالجة التضخم الوظيفي وتخصيص بعض الأنشطة سيكون التدريب التحويلي أداة مساعدة في تحقيق هذه التوجهات.
- الاهتمام بتقييم وقياس العائد من التدريب من جانب المؤسسات التدريبية والمستفيدين من الخدمة.
- زيادة الطلب على التدريب في المؤسسات التدريبية الحكومية (معهد الإدارة العامة، جامعة السلطان قابوس، المعهد الدبلوماسي، هيئة تقنية المعلومات) بفضل الثقة التي تحظى بها هذه الجهات واهتمامها بتحسين خدماتها وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لديها وتميزها عن غيرها من المؤسسات الداخلية والخارجية.
- تنظيم وتقنين عمل المؤسسات التدريبية الخارجية في إطار اختصاصات وزارة القوى العاملة وغيرها من الأجهزة الحكومية المعنية بمنح تراخيص الشركات الخارجية.
- توقف ظاهرة المدرب المتجول (تجار الشنطة) كما يطلق عليهم أحيانا والتي انتشرت في الفترة الأخيرة في جميع الدول الخليجية ومنها السلطنة .
- حققت التجربة الطويلة في التدريب زيادة الوعي التدريبي والكفاءة لدى جميع الأطراف مما سينعكس على واقع التدريب في المرحلة القادمة حيث لن يقبل طالب الخدمة بالخدمة الرديئة ولن يستطيع مقدم الخدمة الاستمرار والمنافسة بدون تحقيق المعايير المطلوبة منه.



## الخاتمة :

لما كان العنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء الركيذة الأساسية لنجاح المؤسسات الحكومية والخاصة في النهوض بمهامها بكفاءة وفعالية واستخدام مواردها المادية والبشرية بالصورة المثلى، وحيث يتفق علماء الإدارة على أن مضاعفة وتراكم الخبرات وإضافة مهارات جديدة يزيد من قدرة المؤسسات على مواكبة ومواجهة التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية، وانطلاقاً من الخطط الطموحة للسلطنة في تحقيق تنمية إدارية توازي التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، لذا فإن التدريب بكافة أنواعه ومجالاته ومستوياته يمثل اليوم وسيلة هامة لتنمية الموارد البشرية العمانية ويستوجب الاهتمام والدعم والرعاية من الدولة وكافة أجهزتها وموظفيها. وفي المقابل تتحمل مؤسسات وأجهزة التدريب -الحكومية والخاصة -أمانة أداء الرسالة الموكلة لها بكفاءة واقتدار والوفاء بمتطلبات المستفيد من الخدمة وتحقيق الاهداف المرجوة في اطار التنمية الشاملة .

## المراجع :

١. وزارة الاقتصاد الوطني، سلطنة عمان (٢٠٠٧) خطة التنمية الخمسية السابعة (٢٠٠٦-٢٠١٠).
٢. وزارة الخدمة المدنية، سلطنة عمان (أغسطس ٢٠٠٩) إحصاء موظفي الخدمة المدنية في ٢٠٠٩/٦/٣٠.
٣. وزارة الاقتصاد الوطني، سلطنة عمان (ديسمبر ٢٠٠٩) النشرة الإحصائية الشهرية.
٤. دائرة المؤسسات التدريبية الخاصة، المديرية العامة للمعايير المهنية وتطوير المناهج، وزارة القوى العاملة: سلطنة عمان: التقرير السنوي لعام ٢٠٠٩.
٥. شببان، أمة اللطيف (٢٠٠٨)، دليل تنظيم الجهاز الإداري للدولة بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة: مسقط.
٦. شببان، أمة اللطيف (١٩٩٤) واقع التدريب الداخلي بالأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة: مسقط (دراسة غير منشورة).
٧. غبوش، أحمد الطيب (١٩٩٣) المؤسسات التدريبية الخاصة ودورها في تنمية الموارد البشرية، دورية الإداري، عدد ٥٥، معهد الإدارة العامة: مسقط، سلطنة عمان.
٨. الشقاوي، عبد الرحمن (١٩٨٦) التنمية الإدارية ودورها في التنمية الوطنية. مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة. العدد ٥٠.
٩. الشقاوي، عبد الرحمن (١٩٩٥) التدريب الإداري في المملكة العربية السعودية: تجربة معهد الإدارة العامة، اجتماع «آفاق مستحدثه وتحديات جديدة لادوار وممارسات معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية»: تونس ٢٧ - ٢٨ ديسمبر.
١٠. البريدي، عبدالله (١٩٩٥) التدريب ومستقبله في العالم العربي: الإبداع والخصوصية الثقافية شرطان للفعالية الحضارية، مؤتمر الاستشارات والتدريب، بيروت ٥-٩ يونيو ٢٠٠٥.
١١. الطيب، حسن ابشر (١٩٩٥) - الآفاق المستقبلية لفلسفة وأدوار معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية، في مواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المستجدة، اجتماع

«آفاق مستحدثه وتحديات جديدة لادوار وممارسات معاهد ومدارس وكليات الإدارة في البلاد العربية» تونس ٢٧ - ٢٨ ديسمبر ١٩٩٥

١٢. السلمي، علي ( ١٩٧٠ ) التدريب الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

١٣. السالم، عبد الله (٢٠٠٥) ضرورة تبني إستراتيجية فعالة تستند على منهجية علمية في تطوير نشاط التدريب الإداري في الجهاز الحكومي في العالم العربي، مؤتمر الاستشارات والتدريب، بيروت. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.



## ملحق الدراسة

توزيع التدريب الإداري حسب المجال وجهات التدريب للعام ٢٠٠٨ م<sup>(١)</sup>

النسبة	المجموع	مجال التدريب							جهة التدريب	م
		القانون	الثقافة والإعلام	الحاسب الآلي	الأعمال المكتبية	الإحصاء	الشؤون المالية والاقتصادية	التمنية الإدارية		
٢٢,٢	١٦٣١	٢٣١	١٠٤	٢٦٣	٨	١٣	١٢٦	٨٨٦	الوحدات الحكومية	١
١٢,٩	٩٥١	١١	٣	٥	٣٨	٥	٧٤	٨١٥	معهد الإدارة العامة	٢
٤٧,٣	٣٤٨٢	١١٧	٤٣	٨٨٨	١٨٦	٦٠	٢٨١	١٩٠٧	المعهد الخاصة	٣
١١,٢	٨٢٢	٥	١٩٣	١٤٥	٩٣	٢	٥٤	٣٣٠	مؤسسات داخلية أخرى	٤
٦,٤	٤٧٣	٢٣	٣٨	٧٦	٣	٩	٨٣	٢٤١	مؤسسات خارجية	٥
١٠٠	٧٣٥٩	٣٨٧	٣٨١	١٣٧٧	٣٢٨	٨٩	٦١٨	٤١٧٩	المجموع	

- مجموع فرص التدريب الإداري داخل السلطنة ٦٨٨٦ فرصة بنسبة ٣٥٪ من مجموع الفرص التدريبية داخل السلطنة.
- مجموع فرص التدريب الإداري خارج السلطنة ٤٧٣ فرصة بنسبة ٥,٢٧٪ من مجموع الفرص التدريبية خارج السلطنة.

(١) وضع البيان بالاعتماد على الإحصاء السنوي لوظفي الخدمة المدنية ٢٠٠٨ م، وزارة الخدمة المدنية، سلطنة عُمان.





## ثانياً : تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب التحويلي للخريجين ( عرض تجربة السودان لمشروع الشهادة )

( ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الثاني حول تنمية الموارد البشرية  
وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط ٢١-٢٣ فبراير ٢٠١٠ )

أ.د. عبيد محمود محسن الزوبعي

عميد كلية الجريف شرق التقنية  
جمهورية السودان

أ.د. الشيخ المجذوب محمد علي

رئيس هيئة التعليم التقني  
جمهورية السودان

### مقدمة :

ان الايمان بحتمية تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الظروف المواتية لهيئة المستفيدين للمنافسة في سوق العمل يتطلب توفير المعرفة العميقة واكساب المهارات الفاعلة بما يزيد من القدرات المؤدية لاحداث التغيير في الدوافع والاتجاهات والسلوك والتي من شأنها زيادة القدرة التنافسية للافراد للحصول على فرص عمل لائقة.

يعتبر التدريب احد الأعمدة الرئيسية التي تستند عليها تنمية الموارد البشرية لغرض زيادة الشريحة الانتاجية ورفع مستوى الكفاءة واعادها بصورة تمكن من سد فجوة الاحتياج الفعلي من الطلب وبالتالي تحقق الموازنه بين العرض والطلب في سوق العمل.

ان مشكلة تشغيل الخريجين تتفاعل مع معطيات الواقع التعليمي والتدريبي ومدى استجابته لمتطلبات سوق العمل، فالتوسع في التعليم العالي لم يتجه للمجالات التطبيقية التي تحتاجها البلاد بالرغم من ان الاهداف الاستراتيجية اعطت الاولوية للتوسع في مجال الدراسات الهندسية والتقنية، اضافة الى ان برنامج التعليم العالي بصورة عامة لا يهيء الخريجين لروح المبادرة للعمل الفردي وافتحام مجال العمل التقني، هذا وغيره استدعى لايجاد معالجات من خلال برامج التدريب التحويلي للمساهمة في تمليك في سوق العمل لان النهوض بتشغيل حملة الشهادات العلمية يعتبر من الضروريات التي تفرزها معطيات العولمة ومتغيرات سوق العمل المعاصر .

ان المعطيات الاقتصادية المعاصرة بما في ذلك تحرير التجارة العالمية والمرجعية المعلوماتية للاقتصاد ادت وتؤدي الى تغيرات جوهرية في عالم العمل وفي خلق وظائف من نوع غير مسبوق وتقليص وظائف وفرص عمل كانت لها اهميتها.



وكذلك في محتوى وشكل العمل ومواقفه وطبيعة عقود العمل والمهارات المتجدده وسواها، ومن هنا تبرز الحاجة وبشكل ملح الى التحديد الدقيق لمتطلبات واساليب النهوض بتشغيل الخريجين في ضوء احتياجات سوق العمل الحالي والمستقبلي. وعليه اصبح من الضروري ايجاد مقاربات بديلة وضرورة نشر ثقافة العمل الخاص والحر بدلا من ثقافة التوظيف في القطاع العام الذي بدون شك لا يستوعب كل هذا الكم من الخريجين.

يهدف بحثنا هذا الى تسليط الضوء على تجربة السودان في التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية حيث تم توضيح مفهوم التدريب التحويلي وعرض لمراحل التنفيذ والاهداف والمنهج والالية والمكونات للمشروع ثم التقويم وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

## ٢-١ مفهوم التدريب التحويلي: ﴿٦﴾، ﴿٧﴾

ان مفهوم التدريب التحويلي يعمل على اكساب الخريجين مهارات جديدة ومتخصصة ابعد واعمق من المهارات التقليدية المكتسبة عن طريق التعليم الاكاديمي، وان هذه المهارات المكتسبة تسهم في زيادة الكفاءة والفاعلية للخريجين لتمكينهم من المنافسة والانخراط في سوق العمل من جهه، وازالة عدم التوازن بين الطلب في سوق العمل ومهارات وقدرات الخريجين من جهة اخري.

ان فلسفة الشراكة المباركة بين وزارة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل ممثلة بالامانة العامة لمشروع الاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي ممثلة بهيئة التعليم التقني وكلياتها التقنية تقوم علي حتمية تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الظروف المواتية لتهيئة المستفيدين للمنافسة في سوق العمل ولادارة الاعمال الخاصة كما تهدف الي خلق مهارات جديدة مطلوبة في سوق العمل.

ولذلك حرصت هيئة التعليم التقني علي توجية كلياتها التقنية لتوفير المعرفة العميقة واكساب المهارات الفاعلة بما يزيد من القدرات المؤدية لاحداث التغيير في الدوافع والاتجاهات والسلوك التي من شأنها زيادة القدرة التنافسية للأفراد للحصول علي فرص عمل لائقة.

## ٢-١ التنفيذ: ﴿١﴾، ﴿٢﴾، ﴿٦﴾

مر تنفيذ التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) بعدد من المراحل تم التخطيط لها وفق اسس منهجية علمية تمكن المشروع من تحقيق اهدافه، ويمكن اجمال مراحل التنفيذ بالاتي:



## ١-٢-١ تحديد الرؤية والرسالة والاهداف :

تمثلت رؤية ورسالة واهداف المشروع بالاتي:

**الرؤية:** فرصة عمل حر وحياة كريمة لكل خريج وخريجة تحقيقا لمجتمع العدل والكفاية والمساواة.

**الرسالة:** رفع قدرات خريجي الجامعات والمعاهد العليا وإكسابهم المهارات اللازمة تمكيناً لهم من ولوج سوق العمل الحر اللائق.

**الأهداف:** وتمثلت بهدف استراتيجي وأهداف عامة وكما يلي:

**الهدف الاستراتيجي :**

الإسهام في معالجة مشكلة عدم التوازن في الطلب علي خريجي الجامعات والمعاهد العليا من خلال رفع القدرات المؤهلة للمنافسة في سوق العمل الحر والعمل الوظيفي وذلك بتوفير تخصصات ومهارات جديدة مطلوبة في سوق العمل من خلال تطوير المهارات المختلفة.

**الاهداف العامة:**

يمكن إجمال الأهداف العامة للتدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) بالاتي:

١. زيادة الوعي بأهمية التعليم التقني وأثرة في إحداث التنمية.

٢. الإعلاء من القيمة الاجتماعية والأخلاقية للعمل المهني الحر.

٣. رفع قدرات الخريجين وتمكينهم عبر التدريب.

٤. توفير تخصصات ومهارات نادرة ومرغوبة في سوق العمل.

٥. زيادة الفرص في الحصول علي العمل.

## ١-٢-٢ منهج وآلية المشروع:

تم وضع منهج والية المشروع وتمثلت بالاتي:



### المنهج:

١. مسح سوق العمل وتحديد الاحتياجات الآنية والمستقبلية.
٢. تصميم المناهج التدريبية بما يتناسب وإكساب مهارات محددة.
٣. تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً لاحتياجات سوق العمل بحيث تكون دورات قصيرة، متوسطة، طويلة نسبياً.
٤. منح شهادات معتمدة لمنح رخص ممارسة المهنة.
٥. المساهمة في توفير فرص العمل.

### الآلية:

تم اختيار هيئة التعليم التقني وعمل اتفاق لتنفيذ البرامج باعتبارها البيئة الأفضل لتنفيذ هذه البرامج لامتلاكها الجانب الأكاديمي والعملي (المهاري) وقدرتها على التنفيذ من جهة، وانتشار كلياتها التقنية في عموم ولايات السودان من جهة أخرى اعطي المشروع قومية الانتشار والتطبيق.

### ١-٢-٣ شروط المشاركة بالتدريب:

تم تحديد الشروط الواجب استيفاؤها للخريجين الراغبين في التدريب التحويلي بالاتي:

١. أن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية من مؤسسة معتمدة (بكالوريوس، دبلوم).
٢. أن تكون سنة التخرج بين ١٩٩٥-٢٠٠٧ م.
٣. ألا يتجاوز عمرة ٣٥ عاماً عند التقديم.
٤. عدم شغل أي وظيفة منتظمة في أي من القطاعين العام أو الخاص.
٥. خلو طرف من الخدمة الوطنية.
٦. اكتمال الأهلية.

### ١-٣ مراحل تنفيذ المشروع:

تم توقيع اتفاقية تعاون بين الامانة العامة للاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين بوزارة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل وهيئة التعليم التقني لتنفيذ برنامج التدريب التحويلي واطلق عليه مشروع الشهادة التقنية وفيما يلي نبذة مختصرة عن المشروع.



## موقع المشروع:

(١٢) ولاية من ولايات السودان هي (الخرطوم، الجزيرة، شمال كردفان، سنار، النيل الابيض، جنوب دارفور، البحر الاحمر، القضارف، نهر النيل، كسلا، النيل الازرق، الشمالية).

المسار: التدريب التحويلي.

الفئات المستهدفة:

خريجو الجامعات والمعاهد العليا (حملة البكالوريوس والدبلوم) للاعوام ١٩٩٥-٢٠٠٧م.

ويمكن تلخيص مراحل التنفيذ بالاتي:

المرحلة الأولى: إعداد المقترح واجازته.

المرحلة الثانية: اقتراح المجالات والدورات التدريبية في كل مجال والذي تم علي أساس مسح لحاجة السوق للتخصصات والمهارات ولم تهمل رغبة الخريجين أيضا.

المرحلة الثالثة: اعتماد استمارة خاصة بعد إقرار محتوياتها وتوزيعها علي الولايات المستهدفة وفقا للعدد المخطط لكل ولاية ولكل مجال ولكل دورة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الفرز والترشيح مركزياً تأكيداً القومية المشروع حيث بلغ عدد الخريجين المتقدمين للشهادة التقنية (الدفعة الأولى) ٤٠٤٣ خريج وخريجة تم قبول ٢٢٢٣ خريج وخريجة منهم.

المرحلة الخامسة: انطلاقة المشروع في ٩ كلية تقنية وتراوحت مدة التدريب بين ٦، ٨، ١٠، ١٢ أسبوع.

تبع ذلك مرحلة المتابعة للتنفيذ وكذلك التقييم.

## ٤-١ مكونات المشروع: ﴿(١)، (٢)، (٦)، (٧)﴾

يشمل مشروع الشهادة التقنية ستة مجالات يتم تنفيذها على مجموعات حيث تم انتخاب الدورات وتحديدها وفقاً لمؤشرات ودراسات سوق العمل واحتياجاته التي قامت بها الامانة العامة للاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين من جهة وهيئة التعليم التقني من جهة اخرى.

ان ما تم تنفيذة من المشروع هو الدفعة الاولى والمتمثلة بـ ٢٢٢٣ خريج وخريجة والجدول رقم (١) التالي يوضح المجالات والدورات التدريبية والتي تم تنفيذها..

## جدول رقم ( ١ ) المجالات والدورات التدريبية والتي تم تنفيذها

عناوين الدورات	مجال التدريب	المجموعة (الأوليات)
١- تصميم وإدارة المواقع الالكترونية. ٢- تصميم وصيانة شبكات الحاسوب.	تقنية برمجيات الحاسوب	١
١- الفنادق والسياحة. ٢- الإرشاد السياحي. ٣- تحضير الأطعمة. ٤- إدارة المشروعات.	تقنية علوم إدارية	٢
١- صيانة طرق وجسور. ٢- تزيين معماري. ٣- تسليح مباني. ٤- نجارة مباني. ٥- اختبارات إنشائية.	تقنية الهندسة المدنية	٣
١- صيانة الموتورات. ٢- صيانة المضخات الفاطسة. ٣- صيانة المولدات الكهربائية. ٤- صيانة وبرمجة أجهزة الاستقبال الفضائي. ٥- صيانة الأجهزة المكتبية. ٦- صيانة أجهزة الموبايل. ٧- تجميع الأجهزة الالكترونية.	تقنية الهندسة الكهربائية	٤
١- تجفيف الخضر والفاكهة. ٢- صناعة مراكز العصائر. ٣- تربية النحل. ٤- تصميم واستخدام الحزم التقنية للإنتاج الحيواني. ٥- تصميم واستخدام الحزم التقنية للإنتاج النباتي. ٦- تصنيع أعلاف المجترات. ٧- تصنيع منتجات الألبان. ٨- معايرة حاصدات	تقنية الهندسة الزراعية	٥

عناوين الدورات	مجال التدريب	المجموعة الأولى ت
١- الميكاترونكس.	تقنية هندسة ميكانيكية	٦
٢- صيانة أجهزة نقل الحركة.		
٣- صيانة تكييف السيارات.		
٤- خرائط اللدائن.		
٥- سمكرة وبوهية السيارات.		
٦- كهرباء السيارات.		
٧- لحام الأرجون.		
٨- لحام الاوكس- ستالين.		
٩- صيانة منظومات الهايدروليك.		

كما يبين الجدول رقم (٢) إعداد الخريجين المتقدمين والإعداد التي تم قبولها فعلاً (المستمر) موزعين على المجالات الستة والولايات المستهدفة فيما يخص المجموعة الأولى.



جدول رقم ( ٢ )  
أعداد الخريجين المتقدمين والمقبولين على المجالات والولايات ( مشروع الشهادة التقنية )  
المجموعة الأولى

الولاية	المجال	هندسة حاسوب		العلوم الإدارية		الهندسة المدنية		الهندسة الكهربائية		الهندسة الزراعية		الهندسة الميكانيكية		العدد الكلي	
		المتقدمين	المستمر	المتقدمين	المستمر	المتقدمين	المستمر	المتقدمين	المستمر	المتقدمين	المستمر	المتقدمين	المستمر	المتقدمين	المستمر
الخرطوم		٥٠٤	١١٥	٦٦٤	١٠١	٢٥٢	٢٢٣	٢٦٩	٥٦٢	٧٦١	٨٨١	٦٣١	٣٩١	٦٥٣	١٥١٠
الجزيرة		٤٣	٥١	-	-	-	-	٢٨	٨٧	٠٦	٥٥	٥٢	٠١	١٠٢	٧٥١
شمال كردفان		٨٧	٤٧	٢١	-	٢	٢	٣	-	٧	١١	٥	٥	٧١١	٤٨
ستار		٤١	١٠١	٣٠	-	٨	-	٣	-	٤١	٠١	٢	-	١٨	٤١
النيل الأبيض		٦١١	٢٠	٥	-	٣	-	٢	-	١٨	٣١	٣١	٣١	٤٨١	٨٣
جنوب دارفور		٢١٣	٣٠	٨	-	٤١	-	٥٥	٥٥	٨٨	٨١	٣١	٠١	٣٣٢	٦٤١
البحر الأحمر		٦٨	٤٣	٣٠١	١٦	٣٢	٣٠	٥٥	٠٥	-	-	٨٤	٦٤	٥٠٢	٢٤٣
القضارف		٢٤	-	٦	-	٨٤	٨٨	٦٣	٧٢	٨١	٨١	١	-	١٤١	٣٧
نهر النيل		٥٠٢	٣٣	٥٤١	٣٢١	-	-	١٤١	٢٨	-	-	٦٨	٤٥	٠٥٥	١٠٠١
الشمالية		٤١	-	٦	-	٢	-	٦٨	٢٨	٣	-	١	-	٤٥	٤١
غرب دارفور		٨١	٨	٦	١	٢	٣	٥١	٢	٢	٢	١	-	٤٣	٧
شمال دارفور		٥١	-	٣	-	١	١	٨١	-	٢	١	١	١	٠٣	٣
النيل الأزرق		٤٣	-	٣	-	٦	-	٠٥	٢٠	٥١١	٢٠	٢	-	٥١١	٦٤
جنوب كردفان		٢٥	٥٤	٠١	٠١	٣	-	٧	٧	٥	٥	١	١	٥٣	٢١
كسلا		-	-	-	-	-	-	٣٨	٥١	٨٣	٤١	-	-	١٤١	٥٤
العدد الكلي		٤٦١	٣٦٣	٢٠٦	٨٢٨	٣٥٣	٢٦٤	٤٤٧	٣٤٦	٦١٥	٤٤٤	٣٢٢	١٦٤	٤٣٠٤	٤٢٢٤

كما يوضح الجدول رقم (٣) اعداد الخريجين المقبولين ضمن مشروع الشهادة التقنية

(المجموعة الاولى) علي الكليات التقنية

### جدول رقم ( ٣ )

مجمل اعداد الخريجين المقبولين ضمن مشروع الشهادة التقنية علي الكليات التقنية  
(المجموعة الأولى)

ت	الكلية	عدد الخريجين
١	الجريف شرق التقنية	١٠١٥
٢	ودمدي التقنية	٢٧٣
٣	كناة التقنية	٤٧
٤	نيالا التقنية	١٣٦
٥	بورتسودان التقنية	٢٤٦
٦	القضارف التقنية	٨٤
٧	الشيخ البدرى التقنية	٣٠١
٨	مروي التقنية	١٩
٩	كسلا التقنية	١٠٢
	العدد الكلي	٢٢٢٣

ويوضح الجدول رقم (٤) أعداد الخريجين المقبولين ضمن التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) حسب الكليات التقنية مفصلة على أساس المجال وعدد المتدربين ومدة التدريب بالنسبة للدفعة الأولى.

**جدول رقم (٤)**  
**إعداد الخريجين المقبولين ضمن التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية)**  
**حسب الكليات التقنية (الدفعة الأولى)**

الدورة بالأسبوع	عدد المتدربين	المجال	الكلية
٨-٦	٦٧	هندسة كهربائية	نيالا
٦	٤٢	هندسة زراعية	
٦	٢٧	حاسوب	
	١٣٦	المجموع الكلي	
٦	١٩	هندسة كهربائية	مروي
٦	٣٩	هندسة كهربائية	القضارف
٦	٢٧	هندسة مدنية	
٦	١٨	هندسة زراعية	
	٨٤	المجموع الكلي	
٦	١٠١	إدارة	الجراف شرق
٦	١١٥	حاسوب	
٦	٢٦٥	هندسة كهربائية	
١٢-٦	١٣٩	هندسة ميكانيكية	
٨-٦	٢١٤	هندسة مدنية	
٦	١٧٢	هندسة زراعية	
	١٠١٥	المجموع الكلي	
	١٢٤	إدارة	الشيخ عبد الله البدري
	٥٣	هندسة ميكانيكية	
	٧٠	هندسة كهربائية	
	٥٤	حاسوب	
	٣٠١	المجموع الكلي	



الدورة بالأسبوع	عدد المتدربين	المجال	الكلية
	٢٧	هندسة ميكانيكية	كفانة
	٢٠	حاسوب	
	٤٧	المجموع الكلي	
١٢-٦	٢٩	هندسة ميكانيكية	بورتسودان
٦	٤٦	حاسوب	
٦	٥٤	هندسة كهربائية	
٨-٦	٢٦	هندسة مدنية	
٦	٧٨	إدارة	
٦	١٣	هندسة زراعية	
	٢٤٦	المجموع الكلي	
٦	١١٤	حاسوب	ود مدني
٨-٦	٦٥	هندسة كهربائية	
١٢-٦	٢١	هندسة ميكانيكية	
٦	٧٣	هندسة زراعية	
	٢٧٣	المجموع الكلي	
	١٠٢		كسلا
	٢٢٢٣	المجموع الكلي للمتدربين	



## ٥-١ التقييم: ﴿(٣)، (٥)، (٦)، (٧)﴾

تم تقويم التدريب التحويلي (الشهادة التقنية) الدفعة الاولى والتي بلغ عدد المتدربين ٢٢٢٣ متدرب من خلال قياس اتجاهات المتدربين في المجالات الآتية:

أ- المجال العلمي والفني.

ب- المجال الإداري والتنظيمي.

وتم تصميم استمارة من قبل لجنة مكلفة لهذا الغرض تضم المختصين من طرفي الشراكة بين الامانة العامة لمشروع الاستخدام المنتج وتشغيل الخرجين وهيئة التعليم التقني، وتم التقييم بأسلوب المسح الشامل حيث وزعت الاستمارة علي جميع المتدربين بينما تم التحليل باختيار عينة من الاستثمارات التي تمثل مجتمع البحث البالغ ٢٢٢٣ متدرب وان العينة المختارة مثلت المجتمع موضوع الدراسة.

ونلخص فيما يلي اهم نتائج التقييم :

١. ان نسبة الذين اتفقوا علي أن الموضوعات ساهمت بفاعلية في تحقيق الأهداف بلغت ٨١٪.
٢. ان نسبة الذين اتفقوا على أن موضوعات البرامج مناسبة ومترابطة بلغت ٨٨٪.
٣. تم قياس اتجاهات المتدربين بخصوص المادة العلمية المكتوبة (الرزم التدريبية) حيث بلغت نسبة الذين أفادوا بان الرزم التدريبية كافية ٦٥٪ وهذا مؤشر يؤكد ما اعتمدته الكليات التقنية بان الرزم التدريبية تمثل الحد الادني والإضافة يجب أن تكون من خلال المحاضرات النظرية والعملية.
٤. أجاب ٧٦٪ من المتدربين بان المعامل والورش وتجهيزاتها كانت كافية لحوجة البرنامج التدريبية.
٥. أن نسبة المتدربين الذين بينوا ان المدربين ذو كفاءة عالية بلغت ٨٩٪.
٦. أجاب ٦٢٪ من المتدربين بان الاتصالات التمهيديّة لعقد البرنامج كانت كافية.
٧. أجاب ٨٨٪ من المتدربين بان التخصصات المطروحة مرضية لهم.



وبشكل اجمالي فان نتائج التقويم تؤكد ان برنامج التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) الذي تم تنفيذ الدفعة الاولى منه فى اطار الشراكة بين الامانة العامة لمشروع الاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين وهيئة التعليم التقني فى العام ٢٠٠٨ عمل على تقوية مشاركة ومناصفة المتدربين فى سوق العمل قد حقق بمجمله نجاحا عمليا ومنهجياً.

كما قامت اغلب الكليات التقنية بمتابعات تقويمية من خلال استمارة متابعة يتم مناقشتها اسبوعيا فى لجنة التدريب المشكله فى كل كلية برئاسة عميد الكلية وعضوية مدراء الدورات التدريبية وامين الشؤون العلمية فى الكلية لتقويم اى انحراف فى مسار البرنامج.

نستطيع القول بان التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) بمرحلته الاولى قد نجح نجاحاً متميزاً ويمكن ان نجمل بعض اسباب النجاح بالاتي:

١. ميزة التعليم التقني واستجابته المرنة لمتطلبات سوق العمل من خلال تنظيم البرامج التدريبية الطويلة والقصيرة والمتوسطة الأجل وحسب الحاجة.
٢. التفاعل والحراك المستمر والمتابعة الجادة من طرف الشراكة أدى إلى زيادة الحماس للتنفيذ كما ونوعاً.
٣. الاستجابة الطيبة من قبل المتدربين والتزامهم العالي واندفاعهم لكسب المهارة لا بل ان البعض منهم يحرص على البقاء ساعات طويلة فى الكلية (فوق المطلوب منه) لمزيد من الاستفادة.
٤. ولوج اغلب الكليات التقنية فى نشاطات الفعاليات الإنتاجية لتحقيق هدف الكلية المنتجة أضاف لها خبرة بما يحتاجه سوق العمل من جهة وخلق بيئة تدريبية حقيقية من جهة أخرى.
٥. اعتماد اغلب الكليات التقنية آلية للتقويم والمتابعة الأسبوعية أتاح لها تجاوز أي سلبية بوقت مبكر وتعميق الايجابيات.



## الخلاصة :

ان الايمان بحتمية تنمية الموارد البشرية من خلال تحقيق الظروف المواتية لتهيئة المستفيدين للمنافسة في سوق العمل يتطلب توفير المعرفة العميقة واكساب المهارات الفاعلة بما يزيد من القدرات المؤدية لاحداث التغيير في الدوافع والاتجاهات والسلوك والتي من شأنها زيادة القدرة التنافسية للافراد للحصول على فرص عمل لائقة.

يعتبر التدريب احد الاعمدة الرئيسية التي تستند عليها تنمية الموارد البشرية لغرض زيادة الشريحة الانتاجية ورفع مستوى الكفاءة واعادتها بصورة تمكن من سد فجوة الاحتياج الفعلي من الطلب وبالتالي تحقق الموازنه بين العرض والطلب في سوق العمل.

ان مشكلة تشغيل الخريجين تتفاعل مع معطيات الواقع التعليمي والتدريبى ومدى استجابته لمتطلبات سوق العمل، وهذا يستدعى ايجاد معالجات من خلال برامج التدريب التحويلي للمساهمة في تمليك مهارات تساعد على ممارسة الاعمال المعروضة في سوق العمل لان المعطيات الاقتصادية المعاصرة بما في ذلك تحرير التجارة العالمية والمرجعية المعلوماتية للاقتصاد ادت وتؤدي الى تغيرات جوهرية في عالم العمل وفي خلق وظائف من نوع غير مسبوق وتقليص وظائف وفرص عمل كانت لها اهميتها، وكذلك في محتوى وشكل العمل ومواقعه وطبيعة عقود العمل والمهارات المتجدده وسواها، ومن هنا تبرز الحاجة وبشكل ملح الى التحديد الدقيق لمتطلبات واساليب النهوض بتشغيل الخريجين في ضوء احتياجات سوق العمل الحالي والمستقبلي تمثل هدف البحث بتسليط الضوء على تجربة هيئة التعليم التقني في جمهورية السودان في التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية حيث تضمن البحث توضيح لمفهوم التدريب التحويلي وعرض لمراحل التنفيذ والاهداف والمنهج والالية والمكونات للمشروع ثم التقييم وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات اهمها:

١. ان التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) حقق اهدافه في تنمية الموارد البشرية من خلال رفع قدرات الخريجين باكسابهم المهارات العملية لتمكينهم من الولوج في سوق العمل.
٢. ان رفع القدرات المؤهلة للمنافسة في سوق العمل الحر والعمل الوظيفي سيساهم في معالجة مشكلة عدم التوازن في الطلب على الخريجين من خلال توفير تخصصات ومهارات جديدة مطلوبة في سوق العمل.



٣. ساهمت التجربة بزيادة الوعي بالتعليم التقني والقيمة الاجتماعية والأخلاقية للعمل المهني الحر إضافة إلى زيادة الفرص في الحصول على عمل من خلال رفع قدرات المتدربين وتوفير مهارات مرغوبة في سوق العمل.
٤. ضرورة الاستمرار في الدراسات المسحية لتحديد الحاجة لدورات جديدة ودراسات متابعة اداء المتدربين لتكون معلومات راجعه تستخدم في تقويم البرامج ومحتوياتها. وان يكون التقويم على مرحلتين، عندما يبدأ المتدرب بالتدريب وبعد انتهاء التدريب لغرض قياس المهارات الحقيقية التي اكتسبها من جهة وتقويم البرامج المختلفة من جهة اخرى.

## ١-٥ الاستنتاجات والتوصيات:

يمكن تلخيص اهم الاستنتاجات والتوصيات بما يلي :

١. ان التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) حقق أهدافه في تنمية الموارد البشرية من خلال رفع قدرات الخريجين بإكسابهم المهارات العملية لتمكينهم من الولوج في سوق العمل.
٢. ان رفع القدرات المؤهلة للمنافسة في سوق العمل الحر والعمل الوظيفي سيساهم في معالجة مشكلة عدم التوازن في الطلب على الخريجين من خلال توفير تخصصات ومهارات جديدة مطلوبة في سوق العمل.
٣. ساهمت التجربة بزيادة الوعي بالتعليم التقني والقيمة الاجتماعية والأخلاقية للعمل المهني الحر إضافة إلى زيادة الفرص في الحصول على عمل من خلال رفع قدرات المتدربين وتوفير مهارات مرغوبة في سوق العمل.
٤. ضرورة الاستمرار في الدراسات المسحية لتحديد الحاجة لدورات جديدة يوجد عليها طلب من الخريجين أو من سوق العمل.
٥. ضرورة أن يكون التقييم على مرحلتين، عندما يبدأ المتدرب بالتدريب وبعد انتهاء التدريب لغرض قياس المهارات والمعارف الحقيقية التي اكتسبها من جهة وتقييم البرامج المختلفة من جهة أخرى.
٦. ان التدريب التحويلي (مشروع الشهادة التقنية) حقق نجاحا كبيرا وذلك يعود لعدة أسباب منها الاستجابة المرنة التي يمتاز بها التعليم التقني لمتطلبات سوق العمل والاستجابة الطيبة من قبل المتدربين وخبرة الكثير من الكليات التقنية في الفعاليات الإنتاجية لتحقيق هدف الكلية المنتجة أضاف لها خبرة بما يحتاجه سوق العمل من جهة وخلق بيئة تدريبية حقيقية من جهة أخرى.



## المراجع:

١. محمد علي، الشيخ المجذوب محمد عليين وآخرون ٢٠٠٨ «المواعين والإمكانات» مقدمة إلى مجلس الوزراء - السودان.
٢. الزوبعي، عبيد محمود محسن الزوبعي ٢٠٠٨ «الفعاليات الإنتاجية في التعليم التقني النتائج والانعكاسات» تجربة السودان- مقدم إلى الاتحاد العربي للتعليم التقني.
٣. الزوبعي، عبيد محمود محسن الزوبعي ١٩٩٢ «إدارة التعليم والتدريب التقني» المجلة العربية للتعليم التقني آب ١٩٩٢.
٤. الزوبعي، عبيد محمود محسن الزوبعي ٢٠٠٠ «متابعة الخريجين المفهوم والأبعاد» مقدم إلى الاتحاد العربي للتعليم التقني.
٥. الزوبعي، عبيد محمود محسن الزوبعي، والجنابي، عماد حازم الجنابي، ٢٠٠٠ «تطوير مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني» مقدم إلى منظمة العمل العربية.
٦. تقارير الأمانة العامة للاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين- وزراء الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل - السودان.
٧. الخريج المنتج، إصدارة شهرية تصدرها أمانة الإحصاء والبحوث بالأمانة العامة للاستخدام المنتج وتشغيل الخريجين العدد (٣) فبراير ٢٠٠٨.





# 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

**Khalid Bin Omar Al-Marhoon**  
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**  
**Mossa 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**