



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

الهيئة الاستشارية

- أ.د. عامر خضير الكبيسي
أ.د. عاصم حسين الأعرجي
أ.د. وهيبه غالب فارع
أ.د. زياد يوسف المعشر
أ.د. ممدوح عبد العزيز رفاعي
أ.د. طلال عايد الأحمدي
أ.د. محمد عبد المعطي عبد الغفور
د. عبد الحميد سعيد حسن
د. سعيد بن مبارك المحرمي
د. سعيد محمد القطوي
د. محمد علي الحزيزي

المشرف العام

خالد بن عمر المرهون
وزير الخدمة المدنية
رئيس مجلس إدارة المعهد
رئيس التحرير

زكي بن هلال البوسعيدي

مدير التحرير

علي بن نصيب الشحري

أعضاء هيئة التحرير

- د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان
د. حمود بن سعيد العاصمي
د. خميس بن زايد الكليبي


المنسق الإداري

موسى بن علي الجابري

المراسلات تعنون باسم مدير التحرير:
ص.ب: ١٩٩٤، الرمز البريدي: ١١٢ روي - مسقط - سلطنة عُمان
لمزيد من الاستفسار، يرجى الاتصال على
هاتف: ٢٤٦٩٩٠١٢ / ٢٤٦٩٩٠١٢ / ٢٤٦٠٢٠٦٥ / ٢٤٦٩٧٥٦٧ (٠٠٩٦٨)
فاكس: ٢٤٦٩٨٦٧٢ / ٢٤٦٠٢٠٦٦ / ٢٤٦٩٨٦٧٢ (٠٠٩٦٨)

موقع المعهد الإلكتروني: www.ipa.gov.om
البريد الإلكتروني للدورية: aledari@ipa.gov.om

رقم التسلسل الدولي للدورية: ٣٢٤٤-٢٣١٣

- 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 الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسيرة الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج Quarkxpress بيئة الماكنتوش أو ببرنامج Windows Microsoft Word.
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.
- تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر التحكيمي العلمي ويخطر الباحثون بنتيجة التحكيم وملاحظات المقيمين إن وجدت والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث / الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلآت، 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, research, studies, articles, book reviews, reports, translations, case studies, ALEDARI also publishes, abstracts of master and doctoral dissertations on topics related to Sultanate of Oman, Publishing is based on the following conditions:

- The work submitted should be closely related to administrative development and falls in one or more of the following areas: Public Administration, Business Administration, Economics, Finance, Administrative Law, Accounting, Library and Documentation, and Management 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/s he 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 QuarkX-Press (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.

إقرأ في هذا العدد

الصفحة	الموضوع
٦	كلمات مضيئة
٧	افتتاحية العدد
١١	البحوث والدراسات: العلاقة بين مدى التزام المحاسبين بالقواعد الأخلاقية للمهنة واستخدام المحاسبة الخلاقية دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الأردنية د. إنعام محسن زويلف
٥١	تجربة المنظمة العربية للتنمية الإدارية في معجم المصطلحات الإدارية : قراءة تحليلية د. ياسر عبد الله سرحان
٩١	التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الناشئة بالمملكة بالتطبيق على جامعة تبوك د. فهد معيقل العلي
١٤٦	Corporate Governance in the Gulf Cooperation Council Countries : A Gender-Based Study Dr. Suhaila E. Alhashemi Dr. Said M. Gattoufi Dr. Saeed M. Al-Muharrami
١٥١	ملخص رسالة ماجستير: دور اللجنة الوطنية للشباب في تحقيق التنمية البشرية بسلطنة عمان : دراسة ميدانية
١٦٧	قراءة من المكتبة : المدخل للحوسبة البشرية : الحوسبة البشرية غير المباشرة والمباشرة وحوسبة العقل الإنساني
١٧٩	وثائق وتقارير: أولاً: عناصر إدارة التدريب وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة (ورقة عمل مقدمة في الملتقى السنوي الثاني لمسؤولي التدريب وتنمية الموارد البشرية : آفاق مستقبلية في تنمية الموارد البشرية) صلافة، ٩، ١١- أغسطس ٢٠١٥م
١٩٦	ثانياً: تقرير عن الملتقى السنوي الثاني لمسؤولي التدريب وتنمية الموارد البشرية (آفاق مستقبلية في تنمية الموارد البشرية) صلافة، ٩، ١١- أغسطس ٢٠١٥م

كلمات مضيئة

إن الأمم لا تبنى إلا بسواعد أهلها وأن رقيها في مدارج الحضارة والتقدم لا يتم إلا عن طريق العلم والخبرة والتدريب والتأهيل. وليس بخاف أن الثروة الحقيقية لأية أمة إنما تتمثل في مواردها البشرية القادرة على دفع عجلة التطور إلى الأمام في جميع مجالات الحياة وبما يحقق آمالها ويوقد جذوة الطموح المتجدد فيها وصولاً إلى ما تنشده من عزة وكرامة ومجد وسؤدد.

قابوس بن سعيد



افتتاحية العدد

إن من أبرز السمات التي تميزت بها مسيرة النهضة المباركة منذ انطلاقتها بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - الاهتمام المستمر بتنمية الموارد البشرية التي تحظى بالأولوية القصوى في الخطط والبرامج مؤكداً جلالته في الكلمة السامية في مجلس عُمان عام ٢٠١١م بقوله « لقد أكدنا دائماً اهتمامنا المستمر بتنمية الموارد البشرية وذكرنا أنها تحظى بالأولوية القصوى في خططنا وبرامجنا»

لم يكن مصادفة أن تضع الأمم المتحدة في تقريرها عن التنمية البشرية لعام ٢٠١٠م السلطنة في مقدمة دول العالم في سرعة معدل التنمية البشرية خلال العقود الأربعة الفائتة، حيث أكدت الأمم المتحدة إن السلطنة جاءت في المركز الأول على مستوى العالم بين ١٣٥ دولة في معدل التحسن الذي حققته مقارنة بما كانت عليه عام ١٩٧٠م .. كما أن الأمم المتحدة اعتبرت في تقريرها الذي صدر تحت عنوان «الثروة الحقيقية للأمم مسارات إلى التنمية البشرية» أن مصدر هذا التقدم ليس إيرادات النفط والغاز كما قد يفترض، وإنما هونتيجة للإنجازات الكبيرة التي حققتها السلطنة في الصحة والتعليم، أي في البعدين غير المرتبطين بالدخل من دليل التنمية البشرية.

وتتبنى حكومة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - مفهوماً واسعاً لتنمية الموارد البشرية حيث يعتبر الإنسان الهدف والغاية النهائية لعملية التنمية وليس وسيلة فقط لتحقيقها حسب المفهوم التقليدي للتنمية، لهذا اهتمت كافة خطط التنمية السابقة بتنمية الموارد البشرية وفق هذا المفهوم الواسع.

وتماشياً مع هذا التوجه الرسمي، جاء الملتقى السنوي الثاني لمسؤولي التدريب وتنمية الموارد البشرية بعنوان (آفاق مستقبلية في تنمية الموارد البشرية) ليؤكد أهمية هذا الدور وليعكس التوجهات العامة للسلطنة ورؤيتها المستقبلية في تدريب وتطوير مواردها البشرية باعتبارها أساس التنمية الحقيقية للنهضة العمانية الحديثة .

فقد جاء الملتقى السنوي الثاني - الذي نظمه معهد الإدارة العامة بالتعاون مع وزارة الخدمة المدنية في مدينة صلالة في شهر أغسطس الماضي - بعد النجاح الذي حققه الملتقى الأول في العام الماضي والذي



كان بعنوان « الموارد البشرية الحديثة وتقنيات التدريب» وبناء على رغبة المهتمين والمعنيين بهذا المجال في الاستمرار بعقده سنوياً؛ وذلك لتبادل الأفكار والمقترحات واستعراض التجارب وأفضل الممارسات ومناقشة الصعوبات والتحديات بهدف تحسين وتجويد منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية بمختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة.

جاء هذا الملتقى في نسخته الثانية ليسلط الضوء على استراتيجية تنمية الموارد البشرية والاتجاهات الحديثة في إدارة وتطوير العملية التدريبية وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال مجموعة من أوراق العمل التي قدمها نخبة من الخبراء المختصين من داخل وخارج السلطنة بالإضافة إلى عرض لتجارب وممارسات ناجحة وورش عمل متخصصة، وهو ما تميز به هذا الملتقى عن سابقه من حيث ورش العمل المصاحبة للملتقى والتي ركزت على الجانبين العملي والنظري في تطبيقات تنمية الموارد البشرية.

لقد تضمن هذا العدد دراسة عن العلاقة بين مدى التزام المحاسبين بالقواعد الأخلاقية للمهنة واستخدام المحاسبة الخلافة وهي دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الأردنية. كما تضمن العدد تجربة المنظمة العربية للتنمية الإدارية في معجم المصطلحات الإدارية كقراءة تحليلية، وكذلك دراسة عن التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية بالتطبيق على جامعة تبوك، ودراسة أخرى عن حوكمة الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي. كما يحتوي العدد ضمن الأبواب الثابتة ملخص لرسالة ماجستير عن دور اللجنة الوطنية للشباب في تحقيق التنمية البشرية بالسلطنة وعرض لكتاب (الحوسبة البشرية غير المباشرة والمباشرة وحوسبة العقل الإنساني). ويشتمل العدد أيضاً عرضاً لورقة عمل طرحت في الملتقى السنوي الثاني لمسؤولي التدريب وتنمية الموارد البشرية بعنوان «عناصر إدارة التدريب وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة» بالإضافة إلى تقرير عن هذا الملتقى. نأمل من الله تعالى أن تقال موضوعات العدد اهتمامكم ورضاكم ونسأله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد.

زكي بن هلال البوسعيدي
رئيس التحرير

البحوث والدراسات

العلاقة بين مدى التزام المحاسبين بالقواعد الأخلاقية للمهنة
وإستخدام المحاسبة الخلاقية: دراسة ميدانية على الشركات
المساهمة العامة الأردنية



العلاقة بين مدى التزام المحاسبين بالقواعد الأخلاقية للمهنة واستخدام المحاسبة الخلاقية: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الأردنية

د. إنعام محسن زويلف

أستاذ مشارك - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

جامعة الزيتونة الأردنية - الأردن

الملخص:

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى قياس العلاقة بين التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات المهنة واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقية. وقد أجريت الدراسة على عينة من المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال الأردني، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات والمعلومات لهذه الغاية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن المحاسبين في قطاع الأعمال الأردني يلتزمون بأخلاقيات مهنة المحاسبة بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود علاقة سالبة t بين التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات مهنة المحاسبة واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقية، وأن هناك تأثير معنوي لجميع أبعاد الالتزامات الأخلاقية في هذا الاستخدام. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة، تم وضع بعض التوصيات لتعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة والحد من ممارسة المحاسبة الخلاقية.



المقدمة :

أن انهيار وإفلاس العديد من الشركات العملاقة مثل شركة Enron وشركة WorldCom في الولايات المتحدة الأمريكية وشركة Parmalat في إيطاليا وما تبع ذلك من فقدان الثقة في مهنة المحاسبة والتدقيق قد عزى الى تدني التزام المحاسبين والمدققين بأخلاقيات المهنة التي نصت عليها المعايير المهنية الدولية وقواعد السلوك المهني، مما أدى الى تنامي ظاهرة المحاسبة الخلاقية التي تمثل تجميلاً صورياً للربحية أو المركز المالي من خلال استغلال تعدد البدائل المتاحة في السياسات المحاسبية المستخدمة عند إعداد التقديرات المحاسبية. وللمحد من تدني أخلاقيات المهنة وممارسات المحاسبة الخلاقية، ظهرت العديد من التشريعات والقوانين كقانون (Sarbanes-Oxley Act) عام ٢٠٠٢ والقواعد الإضافية التي فرضتها بورصة نيويورك على الشركات المدرجة أسهمها للتداول في السوق المالي عام ٢٠٠٢ وقانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية في الأردن رقم ٧٢ لسنة ٢٠٠٢.

وتعد المعلومات التي تحتويها التقارير المالية مرتكزا لعملية اتخاذ القرارات الاقتصادية المختلفة من قبل العديد من الأطراف ذات العلاقة مثل المستثمرين والمالكين وأسواق المال والمحللين الماليين والحكومة، مما يتطلب أن تتمتع هذه المعلومات بالصحة والعدالة والموثوقية. وعليه فإن استخدام أساليب المحاسبة الخلاقية سيضلل هذه الاطراف ويضعف قدرتها على اتخاذ القرارات السليمة لما له من آثار جسيمة على جودة التقارير المالية والمعلومات المحاسبية، مما يؤدي بالتالي إلى العديد من المشكلات التي تضر بالاقتصاد القومي وكفاءة مؤسساته.

لذا جاءت هذه الدراسة لبحث العلاقة بين التزام المحاسبين بأخلاقيات المهنة واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقية في قطاع الأعمال الأردني، لعلها تقدم بعض النتائج والمقترحات التي تسهم في الحد من استخدام هذه الأساليب وتعزيز الثقة في التقارير المالية.

مشكلة الدراسة :

تشكل ممارسة المحاسبة الخلاقية تحدياً لأخلاقيات مهنة المحاسبة عبر قيام المحاسبين باستغلال تعدد البدائل المتاحة في مجالات أساليب القياس والإفصاح، الأمر الذي يؤدي إلى تقديم تقارير مالية مضللة وغير معبرة عن الواقع سعياً وراء تحقيق رغبات الإدارة والتأثير على اتجاهات وقرارات مستخدمي هذه التقارير. وعلى هذا الأساس، يمكن حصر مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن إجابة للسؤال الآتي:



ما طبيعة العلاقة بين التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات مهنة المحاسبة من حيث: النزاهة والموضوعية، والكفاءة المهنية والعناية اللازمة، والسرية، والسلوك المهني، والقواعد الاخلاقية ذات العلاقة بالتضاربات المحتملة؛ وتحضير المعلومات والتقرير عنها؛ والعمل وفق خبرة كافية؛ والمصالح المالية والمغريات، وبين استخدام أساليب المحاسبة الاخلاقية؟

اهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تسليط الضوء على مفهوم أخلاقيات العمل بشكل عام وأخلاقيات مهنة المحاسبة بشكل خاص، والتعرف على بعض المنظمات المهنية التي قدمت جهوداً في مجال إرساء أخلاقيات مهنة المحاسبة، فضلاً عن إلقاء الضوء على الجوانب الفكرية للمحاسبة الاخلاقية.
٢. قياس العلاقة بين التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات المهنة واستخدام أساليب المحاسبة الاخلاقية.
٣. تقديم التوصيات المناسبة التي تسهم في الحد من استخدام أساليب المحاسبة الاخلاقية التي تهدف إلى إحداث تحسين صوري في الربحية أو المركز المالي، بما يخدم إعداد قوائم مالية خالية من التلاعب والتضليل.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الاهتمام الذي حظيت به المواضيع ذات العلاقة بالالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة والمحاسبة الاخلاقية والتي أخذت تحتل مركز الصدارة سواء على الصعيد العالمي أو العربي، حيث عادت هذه المشاكل إلى الساحة بقوة خاصة بعد الأزمات المالية والانهيارات التي تعرضت لها الشركات العملاقة في العديد من دول العالم، إذ تم الكشف عن الكثير من حالات الفساد المالي والمحاسبي مما أفقد ثقة جميع الأطراف ذات العلاقة، كالمستثمرين والمالكين وأسواق المال والحكومة. في التقارير المالية والمعلومات التي تقدمها مهنة المحاسبة بشكل عام وانعكس ذلك سلباً على قرارات المستثمرين وحركة الأسواق المالية، لذا تزايد التأكيد على أهمية نوعية المعلومة المقدمة ومدى صدقها ونزاهتها وتمثيلها للواقع وخلوها من إجراءات المحاسبة الاخلاقية من أجل تقديم تقارير مالية سليمة تتسم بالجودة والشفافية.



فرضيات الدراسة :

تستند الدراسة إلى الفرضية الرئيسية الآتية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات مهنة المحاسبة واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H01: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام «بالنزاهة والموضوعية» واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

H02: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام «بالكفاءة المهنية والعناية اللازمة» واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

H03: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالسرية واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

H04: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالسلوك المهني واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

H05: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقاعدة الأخلاقية ذات العلاقة بالتضاربات المحتملة واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

H06: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقاعدة الأخلاقية ذات العلاقة بتحضير المعلومات والتقرير عنها واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

H07: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقاعدة الأخلاقية ذات العلاقة بالعمل وفق خبرة كافية واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

H08: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بالقاعدة الأخلاقية ذات العلاقة بالمصالح المالية والمغريات واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من المحاسبين المهنيين العاملين في مختلف مجالات قطاع الأعمال في الأردن. ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المحاسبين



المهنيين العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في مختلف مجالات قطاع الأعمال. وتم توزيع (١٨٠) استبانة على المدراء الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة، والمحاسبين، والمدققين الداخليين، استرجع منها (١٥٣) استبانة أي بنسبة استرجاع (٨٥٪)، كما استبعدت (٣) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وبذلك خضعت للتحليل (١٥٠) استبانة.

أساليب جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي تضمن مسحاً مكتوباً لبناء الإطار النظري، وذلك بالرجوع إلى المصادر المتعددة ذات الصلة بموضوع البحث المتوافرة في الدوريات والمجلات العلمية وشبكة الانترنت، فضلاً عن النشرات والمعايير التي تصدرها المنظمات المهنية المختصة.

وللحصول على بيانات الجانب العملي تم اعداد استبانة خاصة للدراسة استناداً إلى الادبيات ذات الصلة. وتكونت الاستبانة من قسمين، تضمن الاول منها بيانات ديموغرافية عن أفراد عينة الدراسة (العنوان الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وعدد سنوات الخبرة العملية) من اجل الاطمئنان الى توافر المعرفة ادى المجيبين بمحتويات الاستبانة وقدرتهم على اجابة اسئلتها. اما القسم الثاني فتضمن محورين، يقيس الاول مدى التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات مهنة المحاسبة، فيما يقيس المحور الثاني مدى استخدام المحاسبين المهنيين لأساليب المحاسبة الاخلاقية. وقد تمت صياغة القسم الثاني من الاستبانة بشكل يسهل عملية القياس، حيث اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (موافق إلى حد كبير جداً، موافق إلى حد كبير، موافق إلى حد متوسط، موافق إلى حد قليل، موافق إلى حد قليل جداً).

كما تم تحديد مستوى التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات مهنة المحاسبة ومستوى ممارستهم لأساليب المحاسبة الاخلاقية وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{المدى} = (\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}) / \text{العلامة القصوى}$$

$$\text{المدى} = (١ - ٥) / ٥$$

$$\text{المدى} = ٠,٨$$

وبناءً على ذلك اعتمد المعيار التالي للحكم:

درجة ضعيفة جداً من ١ - ١,٧٩، ودرجة ضعيفة من ١,٨٠ - ٢,٥٩، ودرجة متوسطة من ٢,٦٠ -

٣,٣٩، ودرجة مرتفعة من ٣,٤٠ - ٤,١٩، ودرجة مرتفعة جداً من ٤,٢٠ - ٥.



ولاختبار مدى صدق أسئلة الاستبانة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، بهدف تحكيمها وإبداء آرائهم حول سلامة صياغتها وترابط فقراتها. كما تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي للفقرات المكونة للاستبانة (معامل ألفا كرونباخ) وتبين أن قيمته تساوي (٥٧, ٩٢٪) لجميع أسئلة الاستبانة ككل، وهي نسبة ثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي حيث إنها تزيد عن النسبة المقبولة والبالغة (٦٠٪). هذا وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لأسئلة المحور الأول (١٦, ٨٩٪)، فيما بلغت قيمته بالنسبة لأسئلة المحور الثاني (٤٥, ٨٦٪). ويبين الجدول رقم (١) معامل ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبانة.

جدول رقم (١)

معامل ثبات الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأبعاد الاستبانة

قيمة ألفا	البُعد	تسلسل الفقرات في الاستبانة
٠,٨٣٠٩	الالتزام بالنزاهة والموضوعية	٥ - ١
٠,٨٤٤١	الالتزام بالكفاءة المهنية والعناية اللازمة	١٠ - ٦
٠,٩٠٥٦	الالتزام بالسرية	١٥ - ١١
٠,٨٥٩٣	الالتزام بالسلوك المهني	١٩ - ١٦
٠,٨١٧٧	الالتزام بالقاعدة الأخلاقية ذات العلاقة بالتضاربات المحتملة	٢٣ - ٢٠
٠,٨٨٣٢	الالتزام بالقاعدة الأخلاقية ذات العلاقة بتحضير المعلومات والتقرير عنها	٢٧ - ٢٤
٠,٨٤٦٣	الالتزام بالقاعدة الأخلاقية ذات العلاقة بالعمل وفق خبرة كافية	٣١ - ٢٨
٠,٨٠٢٤	الالتزام بالقاعدة الأخلاقية ذات العلاقة بالمصالح المالية والمغريات	٣٨ - ٣٢
٠,٨٩١٦	الالتزام بأخلاقيات مهنة المحاسبة	
٠,٨٦٤٥	استخدام أساليب المحاسبة الخلاقة	٦٨ - ٣٩
٠,٩٢٥٧	الاستبانة ككل	

أساليب تحليل البيانات:

- لغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة بالنسب والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- اختبار الفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

يصعب وضع تعريف محدد للأخلاقيات رغم الاتفاق العام على ارتباطها بعمل ما هو صائب وتجنب ما هو خاطئ. ومن أسهل التعريفات التي قدمت في هذا المجال هو تعريف (Owen 1978) (27) إذ عرفها بأنها مجموعة من المعايير التي بوساطتها يمكن تحديد صحة أو خطأ الأفعال البشرية، وتعرف الأخلاق أيضا بأنها مبادئ تتعلق بخصائص مثل الأمانة والنزاهة، والاعتمادية والمسؤولية، وجوانب أخرى في السلوك القويم مقابل السلوك الخاطئ (حماد، ٢٠٠٤، ١٦٢)، كما عرفت على أنها معايير للتصرف والسلوك التي نتوقع أن يتبعها الناس وتتعلق الأخلاق الشخصية بفعاليات الفرد اليومية (الصباغ، ٢٠٠٢، ٢٠٤). ويرى Atkinson, Kaplan, Matsumura, and Young (٢٠٠٧، ١٦) أن الأخلاق تمثل مجموعة من القيم التي يستخدمها الأشخاص لتنظيم سلوكهم.

وتؤثر أخلاقيات الأعمال بشكل كبير على المجتمع بسبب تأثيرها على الأفعال والقرارات التي لها تأثيرات اجتماعية واقتصادية على المنظمات وأداءها والمجتمع بشكل عام. وتعرف أخلاقيات الأعمال على أنها التطبيق والفهم لما هو جيد وصائب للمنظمات، والتكنولوجيا، والمعاملات، والأنشطة، واستمرارية الأعمال (Velasquez, 1988, 1)، كما عرفت على أنها دراسة نظامية للأخلاق التي تطبق في القضايا ذات العلاقة ببيئة الأعمال (McDonald, 2007). ويرى Schermerhorn (1996, 48) بأن أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك وترتبط بمعايير السلوك الجيد أو الغير جيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ في تصرفات الأفراد والجماعة، ويشير (Daft 2000) (154) إلى أنها مجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ.



ومن السهولة تطبيق أخلاقيات الأعمال في المواقف التي تتضمن خيارات واضحة بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، ولكن يكون القرار أصعب عندما نواجه خيارين صحيحين أو خيارين غير مرغوب فيهما فهذه هي المنطقة الرمادية التي تثير المعضلات الأخلاقية في بيئة الأعمال (McDonald, 2007) ، ومن هنا نجد أن الالتزام بأخلاقيات الأعمال لا يعني التصرف وفق ما تمليه القوانين والتعليمات فقد تكون بعض التصرفات التي لا تتعارض مع المتطلبات القانونية غير أخلاقية، لذا تدعوا قواعد أخلاقيات العمل إلى الحفاظ على مستوى عال من الانضباط الذاتي أبعد من المتطلبات القانونية والتعليمات (Love, 2007)، وهذا في رأي الباحث ينطبق على أخلاقيات مهنة المحاسبة إذ على المحاسب تجنب التصرفات الغير أخلاقية حتى في حالة عدم تعارضها مع المعايير المحاسبية في مجال أساليب القياس والإفصاح المتبعة عند إعداد القوائم المالية كاستخدام أساليب المحاسبة الخلاقية.

ونظرا لأهمية مهنة المحاسبة لكافة الأطراف ذات العلاقة بأداء المنشأة التي تعد عنها التقارير المالية، تعاظمت الحاجة إلى وجود قيم وأخلاقيات للتمكن من العمل بنجاح وباستقامة في عالم الأعمال المتغير (Millman, 2006)، وأصبح التزام المحاسب المهني بأخلاقيات المهنة ضرورة لا بد منها ليتمكن من انجاز المهمة الملقاة على عاتقه. وتشير أخلاقيات مهنة المحاسبة إلى أهداف المهنة والعمل وفق أعلى المعايير المهنية وتحقيق أعلى مستويات الأداء، وبشكل عام مقابلة متطلبات المصلحة العامة والنهوض بالمستوى الاقتصادي وتحقيق العدالة والرفاهية الاجتماعية (Graham, 2000, Surowiecki, 2002; 71)، وتتمثل الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة بمجموعة القواعد والمبادئ الأخلاقية والآداب العامة للسلوك المهني التي حددتها الجهات المهنية المختصة.

واكتسبت الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة أهمية خاصة وعادت إلى الساحة المهنية بعد حدوث سلسلة الفضائح المالية التي تضمنت انهيار شركة Enron, Tyco International, Health South, Adelphia Communications, WorldCom, Global Crossing, Rite Aid وغيرها من الشركات والتي أدت إلى خسائر مالية جسيمة للاقتصاد وزادت من معدلات البطالة واختلال توزيع الثروات في المجتمع. وقد أثارت هذه الفضائح قلقا عميقا حول أخلاقيات الأعمال، وأدت إلى الاعتراف بأن أخلاقيات العمل هي ضرورة مطلقة لكل الأعمال والوظائف في الاقتصاد والمجتمع، وباتت الحاجة الملحة إلى الثقة في الأنشطة الاقتصادية حقيقة لا يمكن التغاضي عنها (Garrison, Noreen, and Brewer, 2008, 19; Verschoor, 2010). وكان عدم تطبيق الأخلاقيات المهنية خاصة في مجال المحاسبة من أبرز العوامل التي تسببت في حدوث تلك الفضائح.



وقد تنبته العديد من الجهات إلى ضرورة التزام المحاسبين بأخلاقيات المهنة، وقد تم على أثر ذلك صدور قانون Sarbanes-Oxley في عام ٢٠٠٢م للحد من التصرفات غير الأخلاقية للمنظمات الاقتصادية وتقليل احتمالات حدوث فضائح مالية مستقبلية (Kimmel, Weygandt, and Kie- so, 2011, 8). كما قامت العديد من المنظمات المهنية بإصدار الموثيق الأخلاقية لمهنة المحاسبة مثل مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB) والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) واللجان المنبثقة عنه ومنها لجنة (COSO) ولجنة (Treadway)، والمعهد الأمريكي للمحاسبين الإداريين (IMA) والاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) واللجان والمجالس المشكلة من قبله كمجلس الأخلاق ولجنة الامتثال وغيرها، فضلا عن الدستور الأخلاقي الذي أصدرته هيئة المحاسبة والتدقيق للمؤسسات المالية الإسلامية، حيث يلعب الالتزام بهذه الأخلاقيات دورا هاما في الارتقاء بمستوى الأداء المهني للمحاسب ونجاحه في تلبية احتياجات وتوقعات مستخدمي المعلومات المحاسبية وتحقيق المصلحة العامة. وهكذا نجد أن قواعد وأخلاقيات مهنة المحاسبة تفرض على المحاسب أن يكون اختياره للسياسات والطرائق المحاسبية على أساس قناعاته المهنية بأنها الأفضل وفقا لطبيعة عمل المنظمة وبيئتها الاقتصادية وألا يكون هذا الاختيار نابعا من تعمده في اختيارها للوصول إلى تقارير مالية مرسومة سلفا لتحقيق أغراض الإدارة غير المشروعة كتحسين صورة الربحية والمركز المالي، أي بعبارة أخرى استخدام أساليب المحاسبة الخلاقة بما يتنافى مع أخلاقيات المهنة من أجل التأثير على اتجاهات وقرارات مستخدمي هذه التقارير.

ظهرت المحاسبة الخلاقة (الإبداعية) في فترة الثمانينات من القرن الماضي ومن المرجح أنها بدأت عند مواجهة الشركات لل صعوبات الناجمة عن الركود الاقتصادي آنذاك، مما رتب ضغوط كبيرة على هذه الشركات أدت إلى قيامها بتحسين صورة الربحية وبيان الوضع المالي بشكل أفضل من حقيقته، وقد استخدمت في الأدب المحاسبي العديد من المصطلحات لوصف الممارسات المتعلقة بتغيير الحقائق في المحاسبة كطبخ الدفاتر، والمحاسبة النفعية، وتمهيد الدخل، وإدارة الأرباح، والمحاسبة التجميلية... الخ. وتعرف المحاسبة الخلاقة بأنها إجراءات أو خطوات يتم استخدامها للتلاعب بالأرقام المالية وذلك لخداع مستخدمي التقارير المالية، وهي كذلك أي إجراء أو خطوة نحو إدارة الأرباح أو تمهيد الدخل (Mulford and Comisky, 2002, 27). وعرفت أيضا على أنها استخدام المرونة الموجودة في المحاسبة لإدارة القياس والإفصاح المحاسبي بما يخدم مصالح القائمين على إعداد الحسابات. (Jones, 2007, 681) كما وصفت المحاسبة الخلاقة بأنها عملية قيام الإدارة باستغلال الثغرات أو حالات الغموض في المعايير المحاسبية بهدف تقديم صور متحيزة



عن الأداء المالي للشركة وعادة ما يتم ذلك دون الإخلال بنصوص القواعد والمبادئ المحاسبية بل الإخلال بجوهرها (Shah, 1998). ووفقاً لـ (Blake, Amat, and Dowds 1998) فإن المحاسبة الخلاقة هي العملية التي يستخدم فيها المحاسبون معرفتهم بالقواعد المحاسبية للتلاعب بالأرقام المعروضة في حسابات منشآت الأعمال. ويرى بعض الباحثين أن المحاسبة الخلاقة هي تحويل أرقام المحاسبة المالية مما هي عليه في الواقع إلى ما يرغب به القارئ على إعدادها من خلال الاستفادة من القواعد الموجودة و/أو تجاهل بعضها أو جميعها (Naser, 1993, 2). وبناءً على ما سبق، فالمحاسبة الخلاقة حسب هذا المفهوم تمثل الممارسات غير الأخلاقية في اختيار التقديرات والسياسات المحاسبية المتاحة التي يلجأ إليها المحاسب لإيجاد الفرصة للتلاعب والغش مما يؤدي إلى بيانات مالية غير صحيحة ومضللة من أجل إظهار التقارير المالية كما يرغب به وخلافاً للواقع، وهذا يتنافى مع أخلاقيات وقواعد المهنة. ورغم اتفاق أغلب الأدبيات المحاسبية على هذا المفهوم السائد، إلا أننا نجد من ينظر إلى المحاسبة الخلاقة من زاوية إيجابية وي طرح مفهوم مغاير لها ويعرفها على أنها استخدام أساليب أو طرق أو إجراءات أو مفاهيم أو معايير أو نظريات جديدة غير مألوفة يمكن استخدامها لتفسير أو تحليل أو حل مشكلة محاسبية تواجه الإدارة، حيث يتمتع المحاسب المبدع بقدرات مميزة (محمود، ٢٠٠٥). ويرى الباحث أن المفهوم الأول السائد في الأدب المحاسبي يعبر بشكل أفضل عن مصطلح المحاسبة الخلاقة خاصة وإن ظهورها جاء استجابة للأزمات الاقتصادية التي شهدتها فترة الثمانينات السابقة الذكر. ومما يرجح كفة هذا المفهوم أيضاً قيام بعض المحاسبين باستغلال المرونة والثغرات الموجودة في معايير المحاسبة الدولية والذي كان أحد الأسباب وراء قيام مجلس معايير المحاسبة الدولية بإجراء تعديلات على هذه المعايير وتغيير تسميتها لتصبح معايير الإبلاغ المالي الدولية، حيث كان الحد من ممارسات المحاسبة الخلاقة وتلافي آثارها السلبية على التقارير المالية ومستخدميها أحد أهداف هذه التعديلات (بله، ٢٠١٢).

ومن أهم دوافع الإدارة لاستخدام المحاسبة الخلاقة هي التأثير الإيجابي على سمعة الشركة في السوق، والتأثير على سعر سهم الشركة في الأسواق المالية، وزيادة الاقتراض من البنوك، والتلاعب الضريبي، وتحسين الأداء المالي للشركة صورياً لتحقيق مصالح شخصية، والحصول على التصنيف المهني (Mulford and Comisky, 2002, 2-8; Healy and Wahlen, 1999). ويؤدي استخدام أساليب المحاسبة الخلاقة إلى فقدان المعلومات المحاسبية لخاصية الموثوقية والموضوعية والملائمة مما ينعكس سلباً على جودة القوائم المالية وشفافيتها وإمكانية الاعتماد عليها في عملية

اتخاذ القرار. وتتضمن المحاسبة الخلاقة أساليب متنوعة يمكن تصنيفها تحت عدة مجالات أبرزها (Blake et al., 1998):

أولاً: استغلال فرصة الاختيار بين السياسات المحاسبية المسموح بها، فمن الممكن مثلاً شطب تكاليف البحوث والتطوير من خلال معالجتها كمصاريف إيرادية أو القيام برسملتها.

ثانياً: التحيز الشخصي في وضع التقديرات المحاسبية، كتقدير العمر الإنتاجي للأصول لغرض الاهتلاك.

ثالثاً: هيكله المعاملات بطريقة معينة للتلاعب في الحسابات، ففي الاتفاقيات الخاصة ببيع الموجودات وإعادة استئجارها مثلاً يتم تخفيض أو زيادة المتحصلات من عملية البيع بشكل مصطنع مع إجراء تسويات لدفعات الإيجار ذات العلاقة بقيمة معادلة للقيمة المصطنعة للزيادة أو التخفيض.

رابعاً: توقيت المعاملات الحقيقية بشكل يسمح للتلاعب في الحسابات فعلى سبيل المثال إذا كان هناك استثمار معين قيمته بالتكلفة التاريخية مليون دينار وقيمه السوقية ثلاثة ملايين دينار ورغبت الإدارة بزيادة الربح لسنة معينة، فإنها تستطيع توقيت بيع هذا الاستثمار في تلك السنة لتحقيق الزيادة المرغوبة في الأرباح.

ومن الامثلة الشائعة على خطورة استخدام المحاسبة الخلاقة وعدم الالتزام بأخلاقيات المهنة انهيار شركة Enron نهاية عام ٢٠٠١، حيث قامت إدارة الشركة بتضخيم أرباح الشركة إلى حوالي مليار دولار في العام الذي سبق انهيار الشركة، كما أن الرقابة الداخلية في الشركة قد فشلت من الناحية الأخلاقية والمالية كنتيجة للخداع المستمر، كذلك قامت الشركة بإصدار أسهم لإحدى الشركات مقابل الحصول على سندات مما أدى إلى تضخيم الأصول وحقوق المساهمين بنحو ٢ مليار دولار دون وجود تدفقات نقدية حقيقية نتيجة للمعاملات المحاسبية الخاطئة التي أدت إلى اعتبار بعض المعلومات بنوداً خارج الميزانية Off Balance Sheet Items، وقد اعترفت إدارة شركة Enron بتضخيم الأرباح بمبلغ ٥٨٦ مليون دولار وإخفاء ديون بمبلغ ٦,٢ مليار دولار. ومن الامثلة الأخرى في هذا السياق الفضائح المالية لشركة General Electric والتي أخفى المسؤولون فيها بعض البيانات والمعلومات المالية، وتمت تغطية الخسائر من الاحتياطات والمخصصات التي تخص صندوق معاشات الموظفين (المعتاز، ٢٠٠٨).



وسيتم التركيز في هذه الدراسة على الالتزامات الأخلاقية المهنية المتعلقة بالمحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال الصادرة عن مجلس أخلاقيات مهنة المحاسبة التابع لمجلس الاتحاد الدولي للمحاسبين والمعتمدة في الأردن (IFAC, 2010, 9-20 and 130-140). وتتمثل هذه الالتزامات الأخلاقية بـ: النزاهة والموضوعية، والكفاءة المهنية والعناية اللازمة، والسرية، والسلوك المهني، والقواعد الأخلاقية ذات العلاقة بالتضاربات المحتملة، وتحضير المعلومات والتقرير عنها، والعمل وفق خبرة كافية، والمصالح المالية والمغريات. كما يعرف الباحث المحاسبة الخلاقة لأغراض هذه الدراسة على أنها الممارسات غير الأخلاقية التي يلجأ إليها المحاسب من خلال استخدام معرفته بالسبل البديلة المتاحة للمعالجة المحاسبية أو التلاعب بالحسابات لتحقيق أهداف معينة مما يؤدي إلى بيانات مالية مضللة.

الدراسات السابقة :

تناول العديد من الباحثين موضوع الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة وكذلك تعرض الكثير منهم لمفهوم المحاسبة الخلاقة وأساليبها، فقد تطرقت دراسة (Oliveras and Amat, 2003) إلى بعض الجوانب والأدلة التي توضح ممارسات المحاسبة الخلاقة وعلاقتها بأخلاقيات ممارسة مهنة المحاسبة في مجال المعالجة المحاسبية للأصول غير الملموسة في إسبانيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأصول غير الملموسة تحتل أهمية كبيرة ومكانة استراتيجية في تقييم أداء المنشآت، وأن معظم استخدامات أساليب التلاعب بهذه الأصول في المنشآت كانت بهدف تشجيع المؤسسات المصرفية على منح القروض لهذه المنشآت عند طلبها.

وسعت دراسة (Trussel, 2003) إلى تقييم عمليات التلاعب في الحسابات بالمنظمات الخيرية والمؤسسات غير الهادفة للربح في أمريكا. وأكدت الدراسة قيام هذه المنظمات بالتلاعب في نسب الإنفاق من أجل تحسين صورتها المالية للحصول على المزيد من التبرعات، كما خلصت بعد تحليل الخصائص المالية للمنظمات التي تمارس عمليات التلاعب إلى أن هذه المنظمات تتسم بكون حجمها ونفقاتها العالية.

واهتمت دراسة (Amat and Gowthorpe, 2004) ببيان طبيعة ممارسات المحاسبة الخلاقة وحدوثها في سياق الاعتبارات الأخلاقية وتحديد مفاهيم العديد من الممارسات المعتمدة في هذا المجال، كما كشفت عن الأسباب التي تدفع مدراء الشركات لاستخدام هذا النوع من المحاسبة. وخلصت الدراسة إلى تقديم الحلول الممكنة لمشكلة المحاسبة الخلاقة.



وهدفت دراسة (Gowthorpe and Amat, 2005) إلى تحليل نوعين أساسيين من أنواع سلوك التلاعب من منظور أخلاقي هما التلاعب الكلي (Macro-manipulation) لتأثير جماعة الضغط على الشركات لتكون القوائم المالية لصالح معديها، والتلاعب الجزئي (Micro-manipulation) الذي يتمثل بمعالجة الأرقام المحاسبية لصالح الشركة. وتوصلت الدراسة إلى أن التلاعب بنوعيه هو محاولة من معدي القوائم المالية للإبداع المحاسبي لإعداد قوائم مالية لا تنفع مستخدميها وإنما تحقق مصالح معديها فقط.

وتعرضت دراسة (Love, 2007) إلى تقييم دور أخلاقيات مهنة المحاسبة في المجتمع، حيث بينت أن المحاسبة هي جزء مكمل للمجتمع الإنساني ومن الضروري الإدراك أنها أكثر من موضوع تقنيكي فهي تتحدد ضمن السياقات التي تعمل في ظلها إذ تتوقف على التاريخ والتكنولوجيا وطبيعة ونوع التنظيم والبيئة الاقتصادية، وأن المجتمع يتوقع الكثير من مهنة المحاسبة فالأطراف المستفيدة سواء الخارجية أم الداخلية تعتمد على الكشوفات المالية في اتخاذ قراراتها، مما يحتم على ممارسي المهنة التصرف بطريقة تتسق مع أعلى المعايير الأخلاقية.

كما تناولت دراسة (Mayhew and Murphy, 2009) تأثير برامج تعليم الأخلاقيات على سلوك المحاسب عند قيامه بتحضير التقارير المالية، وذلك من خلال استخدام مجموعتين من طلبة المحاسبة احدهما حضرت برامج لتعليم أخلاقيات العمل، فيما لم تحضر الثانية أي من هذه البرامج. وخلصت الدراسة إلى أن التعليم الأخلاقي ليس بالضرورة يؤدي إلى خلق القيم الأخلاقية لكنه يمكن أن يؤثر في السلوك الاخلاقي.

وبينت دراسة (الليلة، ٢٠١٠) أهمية الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة في إيجاد محاسبين قادرين على ممارسة مهامهم بشكل جيد، حيث تناولت دور الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة في تحسين أداء الإدارات المحاسبية في العراق. وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة وأداء الإدارات المحاسبية، وأن هناك غموض في قواعد السلوك المهني لمهنة المحاسبة في العراق مما ينعكس بشكل غير مباشر على أداء الإدارات المحاسبية.

واختبرت دراسة (Choi and Pae, 2011) العلاقة بين التزام الشركة بأخلاقيات الأعمال ونوعية الإبلاغ المالي، ووجدت أن الشركات التي لديها مستوى التزام عالي أظهرت نوعية إبلاغ مالي أفضل من تلك التي لديها مستوى التزام منخفض، فالشركات ذات المستوى الأعلى من الالتزام



الاخلاقي ترتبط بشكل أقل بإدارة الأرباح، وتقرر عن الأرباح بشكل أكثر تحفظاً، وأن التنبؤ لديها بالتدفقات النقدية المستقبلية أكثر دقة مقارنة بالشركات ذات مستوى الالتزام الاخلاقي المنخفض.

وناقشت دراسة (2012) (Salome, Ifeanyi, Ezemoyih, and Echezonachi)، أثر المحاسبة الخلاقة في أداء المحاسبين والمدققين في مجال الإبلاغ عن القوائم المالية في نيجيريا، إذ هدفت إلى تحديد الإستراتيجيات المستخدمة من قبل المحاسبين لتقاضي المحاسبة الخلاقة في أي من المعاملات المالية. وأظهرت الدراسة أن المحاسبين والمدققين يزجون أنفسهم في المحاسبة الخلاقة لجذب المستثمرين والموارد المالية، إلا أن الإجراءات المحاسبية الخادعة والاحتيالية تؤدي غالباً إلى عواقب وخيمة. كما بينت الدراسة أن المعرفة والالتزام بأخلاقيات المهنة تساعد المحاسبين والمدققين على تخطي المعضلات الاخلاقية التي تواجههم أثناء العمل وتمكّنهم من اختيار الاجراء الصحيح والمناسب.

وبحثت دراسة (Idris, Kehinde, Ajemunigbohun, and Gabriel, 2012) في طبيعة وممارسات المحاسبة الخلاقة، فضلاً عن تقنياتها وكيفية الوقاية منها. وأفادت بأن ممارسة المحاسبة الخلاقة هي محاولة متمردة دائماً من قبل الإدارة لكسب منافع لا تستحقها وخداع أصحاب المصالح في الشركة من خلال إعطاء انطباع جيد عن المركز المالي لها، كما أكدت الدراسة أن معايير الإبلاغ المالي الدولية الجديدة سوف تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لوقف ممارسة هذا النوع من المحاسبة. وقد تم اقتراح اتخاذ إجراءات تأديبية ضد من يمارس المحاسبة الخلاقة كوسيلة لإيقاف هذا النوع من الممارسة.

ومن الجدير بالذكر أن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها ربطت بين موضوع الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة واستخدام المحاسبة الخلاقة، في حين أن الدراسات السابقة عالجت الموضوعين بشكل منفصل أو ربما ربطت بينهما في جزئيات فقط، إضافة إلى أنها دراسة ميدانية مطبقة على البيئة الأردنية وعلى قطاع الأعمال الأردني بشكل خاص لتعرف طبيعة العلاقة بين تقييد المحاسبين المهنيين بهذه الالتزامات واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢) أن ما نسبته (٣٢٪) من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مدير مالي أو رئيس قسم محاسبة، فيما بلغت نسبة العاملين في وظيفة محاسب ومدقق داخلي (٣، ٣٥٪)،



٢٢,٧٪) على التوالي. ويلاحظ أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا ملائما، إذ إنهم جميعهم من حملة درجة البكالوريوس كحد أدنى. كما يتبين أن نسبة (٨١٪) تقريبا من أفراد العينة هم من تخصص المحاسبة وأن النسبة المتبقية موزعة بين العلوم المالية والمصرفية، وإدارة الأعمال، والاقتصاد. كما يلاحظ أن أفراد العينة يتمتعون بخبرة عالية في العمل المالي والمحاسبي، إذ تبلغ نسبة الذين لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات (٩٥٪) تقريبا وهي نسبة مرتفعة.

مما سبق، يتضح توافر المعرفة اللازمة والقدرة لدى أفراد عينة الدراسة على فهم أسئلة الاستبانة وإجاباتها.

جدول رقم (٢)

خصائص أفراد عينة البحث

المتغيرات	بدائل الإجابة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مالي أو رئيس قسم محاسبة	٤٨	٢٢٪
	محاسب	٥٣	٣٥,٣٪
	مدقق داخلي	٤٩	٢٢,٧٪
	المجموع	١٥٠	١٠٠٪
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	-	-
	بكالوريوس	٧٨	٥٢٪
	دراسات عليا	٥٠	٣٣,٣٪
	أخرى	٢٢	١٤,٧٪
	المجموع	١٥٠	١٠٠٪
التخصص العلمي	محاسبة	١٢١	٨٠,٧٪
	علوم مالية ومصرفية	١٨	١٢٪
	إدارة أعمال	٨	٥,٣٪
	اقتصاد	٣	٢٪
	أخرى	-	-
	المجموع	١٥٠	١٠٠٪



تابع جدول رقم (٢) خصائص أفراد عينة البحث

المتغيرات	بدائل الإجابة	العدد	النسبة المئوية
الخبرة العملية	اقل من ٥ سنوات	٨	٥,٣%
	من ٥ سنوات - اقل من ١٠ سنوات	١٦	١٠,٧%
	من ١٠ سنوات - اقل من ١٥ سنة	٨٢	٥٤,٧%
	أكثر من ١٥ سنة	٤٤	٢٩,٣%
	المجموع	١٥٠	١٠٠%

تحليل إجابات المبحوثين

تُظهر البيانات الواردة في الجدول رقم (٢) بخصوص التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات مهنة المحاسبة الآتي:

- يعتقد أفراد العينة بأن المحاسبين يلتزمون بالنزاهة والموضوعية بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على الفقرات التي تقيس مدى هذا الالتزام (٤,٤٨)، في حين كان الانحراف المعياري (٠,٣٨).
- يرى أفراد العينة أن هناك التزام بالكفاءة المهنية والعناية بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للإجابات ذات العلاقة بالالتزام المذكور (٤,٠٠)، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠,٥٥).
- يعتقد المستجيبون بأن هناك التزام بدرجة مرتفعة بالسرية، فقد بلغ الوسط الحسابي الكلي للإجابات حول هذا الالتزام (٣,٩٥)، فيما بلغ الانحراف المعياري (٠,٣٧).
- يفيد أفراد العينة بأن المحاسبين يلتزمون بالسلوك المهني بدرجة مرتفعة جداً، فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي للإجابات بخصوص الالتزام المذكور (٤,٣٨)، فيما بلغ الانحراف المعياري (٠,٤٨).
- يؤيد أفراد العينة وجود درجة مرتفعة من الالتزام بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالتضاربات المحتملة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على الفقرات التي تقيس مدى هذا الالتزام (٤,٠٤)، في حين كان الانحراف المعياري (٠,٤٢).



- تبين إجابات المبحوثين أن هناك درجة مرتفعة من الالتزام بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بتحضير المعلومات والتقارير عنها، فقد بلغ الوسط الحسابي الإجمالي للإجابات بخصوص الالتزام المشار إليه (٤, ١٠)، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠, ٥٤).

- تشير إجابات أفراد العينة إلى وجود التزام بدرجة مرتفعة بالقاعدة الأخلاقية ذات العلاقة بالعمل وفق خبرة كافية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي للإجابات حول هذا الالتزام (٤, ٠٨)، في حين كان الانحراف المعياري (٠, ٥١).

- يعتقد المستجيبون أن هناك التزام بدرجة مرتفعة بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالمصالح المالية والمغريات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على الفقرات التي تقيس مدى الالتزام بهذه القاعدة الأخلاقية (٤, ٠٧)، في حين كان الانحراف المعياري (٠, ٤٥).

يتضح مما سبق أن المحاسبين يلتزمون بدرجة مرتفعة بأخلاقيات مهنة المحاسبة (مجتمعة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات على جميع العبارات ذات العلاقة بالأبعاد السابقة معا والتي تقيس ذلك الالتزام (٤, ١٤). كما جاءت آراء أفراد العينة متفقة بهذا الخصوص حيث كان الانحراف المعياري لجميع الإجابات (٠, ٤٦).

جدول رقم (٣)

خلاصة نتائج المسح الميداني لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات مهنة المحاسبة

درجة الالتزام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة
مرتفعة جدا	٠, ٢٨	٤, ٤٨	النزاهة والموضوعية
مرتفعة	٠, ٥٥	٤, ٠٠	الكفاءة المهنية والعناية اللازمة
مرتفعة	٠, ٢٧	٣, ٩٥	السرية
مرتفعة جدا	٠, ٤٨	٤, ٢٨	السلوك المهني
مرتفعة	٠, ٤٢	٤, ٠٤	القاعدة الأخلاقية المتعلقة بالتضاربات المحتملة



تابع جدول رقم (٣)

خلاصة نتائج المسح الميداني لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات مهنة المحاسبة

درجة الالتزام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة
مرتفعة	٠,٥٤	٤,١٠	القاعدة الأخلاقية المتعلقة بتحضير المعلومات والتقرير عنها
مرتفعة	٠,٥١	٤,٠٨	القاعدة الأخلاقية المتعلقة بالعمل وفق خبرة كافية
مرتفعة	٠,٤٥	٤,٠٧	القاعدة الأخلاقية المتعلقة بالمصالح المالية والمغريات
مرتفعة	٠,٤٦	٤,١٤	الإجمالي

أما بالنسبة لممارسة المحاسبين لأساليب المحاسبة الخلافة، فتدل البيانات المعروضة في الجدول رقم (٤) على أن المحاسبين يمارسون أساليب المحاسبة الخلافة بدرجة ضعيفة وفقاً لوجهات نظر الباحثين، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات على جميع العبارات ذات العلاقة بهذا المحور والتي تقيس هذه الممارسة (٢,١٨). كما جاءت آراء أفراد العينة منسجمة بهذا الشأن حيث كان الانحراف المعياري لجميع الإجابات (٠,٤٣).

جدول رقم (٤)

خلاصة نتائج المسح الميداني لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال لأساليب المحاسبة الخلافة

درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
ضعيفة	٠,٤٣	٢,١٨

اختبار الفرضيات:

للإجابة عن فرضية البحث الرئيسية والفرضيات الثمان الفرعية المنبثقة عنها، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بعد التأكد من شروطه، كما هو موضح في الجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

		معامل التحديد (R2) 0.618				
		معامل التحديد المعدل (Adjusted R2) 0.537				
		معامل الارتباط المتعدد (R) 0.786				
		F المحسوبة 6.931				
		مستوى دلالة (Sig. F) 0.002				
مستوى دلالة t**(Sig.)	t المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار (B)	التغيير في معامل التحديد	معامل التحديد (R2)	المتغيرات المستقلة×
٠,٠٠٠	٧,٨٦٣-	٠,٠٦٣١	٠,٣٠٣-	٠,٥٠٦	٠,٥٠٦	الالتزام بالنزاهة والموضوعية
٠,٠٠٠	٨,٨٣٩-	٠,٠٦٩	٠,٢٨٢-	٠,٠٠٥	٠,٥١١	الالتزام بالسلوك المهني
٠,٠٠٠	٧,٨٩١-	٠,٠٥٢٢	٠,٢١١-	٠,٠٣٠	٠,٥٤١	الالتزام بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بتحضير المعلومات والتقرير عنها
٠,٠٠٠	٧,١٩٧-	٠,٠٤٤٨	٢,١٠٨-	٠,٠٢٣	٠,٥٦٤	الالتزام بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالعمل وفق خبرة كافية



تابع جدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد المتدرج

٠,٠٥٦٧	٠,٠٠٣	٠,١٩٩-	٠,٠٤٢٣	٦,٢٨٦-	٠,٠٠٠	الالتزام بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالمصالح المالية والمغريات
٠,٠٥٨٧	٠,٠٢٠	٠,١٩٣-	٠,٠٥٥٢	٥,٠٢١-	٠,٠٠٠	الالتزام بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالتضاربات المحتملة
٠,٠٦١١	٠,٠٢٤	٠,١٨٧-	٠,٠٤١١	٥,٦١٢-	٠,٠٠٠	الالتزام بالكفاءة المهنية والعناية اللازمة
٠,٠٦١٨	٠,٠٠٧	٠,١٨٣-	٠,٠٦٢٤	٦,١٤٠-	٠,٠٠٠	الالتزام بالسرية

♦ مرتبة حسب دخولها في معادلة الانحدار

♦♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ($\alpha <$)

يبين الجدول رقم (٥) وجود علاقة بين التزام المحاسبين بأخلاقيات مهنة المحاسبة واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة، حيث تبين قيمة F المحسوبة والبالغة (٦,٩٣١) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٢) أن معادلة الانحدار جيدة لوصف العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالتقيد بأبعاد الالتزامات الأخلاقية للمحاسبين وبين استخدام أساليب المحاسبة الخلاقة كمتغير تابع، حيث تفسر هذه المتغيرات المستقلة مجتمعة نسبة (٨,٦١٪) من التباين الكلي في المتغير التابع إذ بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار R2 (٠,٦١٨). ويفسر متغير الالتزام بالنزاهة والموضوعية بمفرده نسبة (٦,٥٠٪) من التباين الكلي في استخدام أساليب المحاسبة الخلاقة، وعند إضافة الالتزام بالسلوك المهني تصبح هذه النسبة (١,٥١٪)، وعند إضافة الالتزام بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بتحضير المعلومات والتقارير عنها تكون النسبة (١,٥٤٪)، وبإضافة الالتزام بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالعمل وفق خبرة كافية تصبح هذه النسبة (٤,٥٦٪)، وعند دخول الالتزام بالقاعدة الأخلاقية



المتعلقة بالمصالح المالية والمغريات تصبح النسبة (٧, ٥٦ ٪)، وبدخول الالتزام بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالتضاربات المحتملة تكون النسبة (٧, ٥٨ ٪)، وعند إضافة الالتزام بالكفاءة المهنية والعناية اللازمة تصبح النسبة (١, ٦١ ٪)، وبإضافة الالتزام بالسرية ترتفع النسبة إلى (٨, ٦١ ٪). وتبين هذه النتائج ان متغير الالتزام بالنزاهة والموضوعية هو الاكثر تأثيرا، يليه الالتزام بالسلوك المهني، ثم الالتزام بالقاعدة الاخلاقية ذات العلاقة بتحضير المعلومات والتقرير عنها، والالتزام بالقاعدة الاخلاقية ذات العلاقة بالعمل وفق خبرة كافية، والالتزام بالقاعدة الاخلاقية ذات العلاقة بالمصالح المالية والمغريات، والالتزام بالقاعدة الاخلاقية ذات العلاقة بالتضاربات المحتملة، والالتزام بالكفاءة المهنية والعناية اللازمة، واخيرا الالتزام بالسرية. كما جاءت معاملات الانحدار B للتقيد بأبعاد الالتزامات الأخلاقية معنوية وبمستوى دلالة (٠, ٠٠٠). كذلك يشير معامل الارتباط المتعدد R إلى قوة العلاقة أو الارتباط بين المتغيرات المضرة وقيمة المتغير التابع، إذ بلغت قيمة هذا المعامل (٠, ٧٨٦) وبمستوى دلالة (٠, ٠٠٠). ويمكن الاستدلال على الاتجاه العكسي لهذه العلاقة من إشارة معاملات الانحدار التي جاءت سالبة، أي كلما زاد الالتزام بأخلاقيات المهنة، كلما انخفض استخدام أساليب المحاسبة الخلافة، وعليه ترفض الفرضية العدمية الرئيسية وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأخلاقيات مهنة المحاسبة واستخدام أساليب المحاسبة الخلافة.

ويشير الجدول رقم (٥) أيضا الى وجود تأثير معنوي للتقيد بكل بعد من أبعاد الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة بشكل منفرد واستخدام أساليب المحاسبة الخلافة، كما تدل معاملات الانحدار التي جاءت سالبة على وجود علاقة عكسية بين التقيد بكل بعد من الابعاد المذكورة على نحو منفرد واستخدام أساليب المحاسبة الخلافة، أي كلما زاد الالتزام بكل بعد من أبعاد الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة، كلما انخفض استخدام أساليب المحاسبة الخلافة، مما يفيد برفض جميع الفرضيات العدمية الفرعية وقبول الفرضيات البديلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقيد بكل بعد من أبعاد الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة بشكل منفرد واستخدام أساليب المحاسبة الخلافة.

ويستدل من نتائج الدراسة أنفة الذكر على أن ممارسة المحاسبين لأساليب المحاسبة الخلافة في الشركات قيد البحث هي في حدود ضيقة، وذلك بسبب التزامهم العالي بقواعد السلوك الاخلاقي للمهنة حيث يحد تطبيق هذه القواعد بشكل كبير من ممارسة أساليب المحاسبة الخلافة. وتتفق هذه



النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الليلة، ٢٠١٠)، ودراسة (Choi and Pae, 2011)، ودراسة (Salome et al., 2012). فيما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما خلصت إليه دراسة (Oliver- as and Amat, 2003)، ودراسة (Trussel, 2003)، حيث أثبتت الدراسات الأخرتان ممارسة المنشآت والمنظمات التي خضعت للبحث لأساليب المحاسبة الخلاقية.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

في ضوء العرض السابق واختبار الفرضيات، يمكن تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها على النحو الآتي:

١- هناك التزام بدرجة مرتفعة من قبل المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال الأردني بأخلاقيات مهنة المحاسبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الالتزام (١٤, ٤).

٢- يمكن ترتيب التزام المحاسبين المهنيين بأخلاقيات المهنة بشكل تنازلي وكالآتي: النزاهة والموضوعية، والسلوك المهني، والقاعدة الأخلاقية المتعلقة بتحضير المعلومات والتقرير عنها، والقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالعمل وفق خبرة كافية، والقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالمصالح المالية والمغريات، والقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالتضاربات المحتملة، والكفاءة المهنية والعناية اللازمة، والسرية، حيث كانت المتوسطات الحسابية للالتزام بالأخلاقيات المذكورة: (٤, ٤٨)، و(٤, ٣٨)، و(٤, ١٠)، و(٤, ٠٨)، و(٤, ٠٧)، و(٤, ٠٤)، و(٤, ٠٠)، و(٤, ٠٠) على التوالي.

٣- يستخدم المحاسبون المهنيون في قطاع الأعمال الأردني أساليب المحاسبة الخلاقية بدرجة ضعيفة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا الاستخدام (٢, ١٨).

٤- أكدت نتائج اختبار فرضيات الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بأبعاد أخلاقيات مهنة المحاسبة مجتمعة واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقية. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (٠, ٧٨٦)، كما أن هناك تأثير معنوي للتقيد بجميع أبعاد الالتزامات الأخلاقية في هذا الاستخدام، فقد فسرت هذه المتغيرات مجتمعة ما نسبته (٨١, ٦١٪) من الاختلافات الحاصلة في الاستخدام المذكور، إذ بلغ معامل التحديد R^2 (٠, ٦١٨). وقد كان ترتيب هذه المتغيرات حسب أهمية تأثيرها في استخدام أساليب المحاسبة الخلاقية على



النحو الآتي: الالتزام بالنزاهة والموضوعية، والسلوك المهني، والقاعدة الأخلاقية المتعلقة بتحضير المعلومات والتقرير عنها، والقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالعمل وفق خبرة كافية، والقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالمصالح المالية والمغريات، والقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالتضاربات المحتملة، والكفاءة المهنية والعناية اللازمة، والسرية.

٥- أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقيد بكل بعد من أبعاد الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة بشكل منفرد واستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للتقيد بكل بعد من هذه الأبعاد على نحو منفرد في الاستخدام المذكور.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بالآتي:

١- تطوير التشريعات المنظمة لمهنة المحاسبة في الأردن وذلك بجعل الحصول على دورات تدريبية أو المشاركة في ورش العمل ذات العلاقة بأخلاقيات المهنة ومشاكل تطبيقها أحد الشروط اللازمة لترخيص بممارسة مهنة المحاسبة.

٢- قيام جهات الإشراف والرقابة على المهنة بتوفير نوع من الحماية القانونية لجعل المحاسبين المهنيين قادرين على مواجهة الضغوط التي قد تمارس عليهم من قبل الإدارة لاستخدام المحاسبة الخلاقة.

٣- قيام جهات الإشراف والرقابة على المهنة بتشكيل لجنة لأخلاقيات مهنة المحاسبة يتم من خلالها عقد ندوات وبرامج تدريبية متخصصة لمناقشة الجوانب ذات العلاقة بالالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة، فضلاً عن بيان التأثيرات السلبية لاستخدام أساليب المحاسبة الخلاقة على مكانة المهنة والثقة في القوائم المالية، مما يساعد على تعزيز التزام المحاسبين المهنيين بأخلاقيات المهنة ويحد من ممارستهم لأساليب المحاسبة الخلاقة.

٤- قيام الجامعات الأردنية بإدخال موضوع الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة ضمن مفردات المناهج الدراسية لأقسام المحاسبة لثب الوعي ورفع مستوى الالتزامات الأخلاقية لدى طلبة هذه الأقسام.

٥- دعوة الباحثين لتناول جوانب أخرى من موضوع الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة في دراساتهم نظراً لقلّة الكتابات في هذا المجال وأهميته لمهنة المحاسبة كتأثير العوامل الديموغرافية مثل العمر والجنس في التزام المحاسبين بأخلاقيات المهنة، والعلاقة بين الحاكمية المؤسسية والالتزام بأخلاقيات المهنة.

المراجع:

- بله، سيد عبد الرحمن عباس (٢٠١٢). دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد ١٢، ٥١-٦٨.
- حماد، طارق عبد العال (٢٠٠٤). موسوعة معايير المراجعة. الجزء الأول، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب (٢٠٠٢). علم المعلومات (ط١). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الليلة، تغريد سالم (٢٠١٠). دور الالتزامات الأخلاقية لمهنة المحاسبة في تحسين أداء الإدارات المحاسبية: دراسة حالة في جامعة الموصل. تنمية الرافدين، ٣٢ (٩٨)، ٨٥-١٠٣.
- محمود، رمضان محمد (٢٠٠٥، ٢٠ نيسان). الإبداع المحاسبي. ملتقى أدوار المحاسبين ومراقبي الحسابات في قرارات الإدارة وتنمية الموارد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، مصر.
- المعتاز، إحسان بن صالح (٢٠٠٨). أخلاقيات مهنة المراجعة والمتعاملين معها: انهيار شركة إنرون والدروس المستفادة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، ٢١ (٢)، ٢٥٧-٢٩٣.
- Amat, O., and Gowthorpe, C. (2004). Creative accounting: Nature, incidence and ethical issues. Economics Working Paper No. 749, University of Pompey Fabra. Retrieved July 28, 2013 from: <http://www.econ.upf.edu/en/research/onepaper.php?id=749>
- Atkinson, A. Anthony, Kaplan, Robert S., Matsumura, Ella Mae, and Young, S. Mark (2007). Management accounting (5th ed.). New Jersey: Person Prentice Hall.
- Blake, J., Amat, O., and Dowds, J. (1998). The ethics of creative accounting. In C. Gowthorpe and J. Blake (Eds.), Ethical issues in accounting (pp. 24-40). London: Routledge.

- Choi, Tae Hee, and Pae, Jinhan (2011). Business ethics and financial reporting quality: Evidence from Korea. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 403-427.
- Daft, Richard L. (2000). *Management* (5th ed.). New York: The Dryden Press, A Division of Harcourt College Publishers.
- Garrison, Ray H., Noreen, Eric W, and Brewer, Peter C. (2008). *Managerial accounting*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Gowthorpe, C., and Amat, O. (2005). Creative accounting: Some ethical issues of macro- and micromanipulation. *Journal of Business Ethics*, 57 (1), 55-64.
- Graham, W. C. (2000). *Modern auditing*. New York: John Wiley & Sons.
- Healy, Paul M., And Wahlen, James M. (1999). A Review of the Earnings Management Literature and its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13 (4), 365-383.
- Idris, Adekunle Abiodun, Kehinde, James Sunday, Ajemunigbohun, Sunday Stephen A., and Gabriel, Justin M. O. (2012). The nature, techniques and prevention of creative accounting: Empirical evidence from Nigeria. *Intercontinental Journal of Accounting and Taxation*, 1 (1), 1-6.
- International Federation of Accountants (IFAC) (2010). *Handbook of the code of ethics for professional accountants*. New York: IFAC
- Jones, Michael (2007). *Accounting* (2nd. ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kimmel, Paul D., Weygandt, Jerry J., and Kieso, Donald E. (2011). *Financial accounting: Tools for business decision making* (6th ed.). Asia: John Wiley & Sons Pte Ltd.

- Love, Anola (2007). Ethical and legal obligations. Retrieved August 7, 2013 from: http://EzineArticles.com/?expert=Anola_Love
- Mayhew, Brian W., and Murphy, Pamela R. (2009). The impact of ethics education on reporting behavior. *Journal of Business Ethics*, 86 (3), 397-416.
- McDonald, Gael (2007). Business ethics and the evolution of corporate responsibility. *Chartered Accountants Journal*, March, 12-14.
- Millman, G. J. (2006). Black and white fever: The state of business ethics. *Financial Executive*, 22(4), 26-28.
- Mulford, Charles.W, and Comisky, Eugene E. (2002). The financial numbers game detecting creative accounting practices. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Naser, K. (1993). *Creative financial accounting: Its nature and use*. London: Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Oliveras, E., and Amat, O. (2003). Ethics and creative accounting: Some empirical evidence on accounting for intangibles in Spain. *Economics Working Paper No.732*, University of Pompeu Fabra. Retrieved August 3, 2013 from: <http://www.econ.upf.edu/en/research/onepaper.php?id=732>
- Owen, J. (1978). Business ethics: Age old ideal, now real. *Business Horizons*, 21, 26-30.
- Salome, Ezeani N., Ifeanyi, Ogbonna M., Ezemoyih, Chuks M., and Echezonachi, Okonye E. (2012). The effect of creative accounting on the job performance of accountants (auditors) in reporting financial statement in Nigeria. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), 1-30.

- Schermerhorn, John R. (2002). Management (7th ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Shah, Atul K. (1998). Exploring the influences and constraints on creative accounting in the United Kingdom. The European Accounting Review, 7 (1), 83-84.
- Surowiecki, James (2002). A virtuous cycle. Forbes Magazine, December, 248-256.
- Trussel, J. (2003). Assessing potential accounting manipulation: The financial characteristic charitable organization with higher than expected program. Nonprofit and Voluntary Sector, 32(4), 662-685.
- Velasquez, M. G. (1988). Business, Ethics Concepts and Cases (2nd ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Verschoor, Curtis C. (2010). Small company suffers massive embezzlements. Strategic Finance, June, 11-12.



الملحق

قائمة استبانة

أولاً- الخصائص الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لكل من العبارات الآتية:

أ- المسمى الوظيفي:

مدير مالي أو رئيس قسم محاسبة محاسب مدقق داخلي

ب- المؤهل العلمي:

أقل من بكالوريوس بكالوريوس دراسات عليا أخرى

ج- التخصص العلمي:

محاسبة علوم مالية ومصرفية إدارة أعمال اقتصاد
أخرى

د- عدد سنوات الخبرة العملية:

أقل من ٥ سنوات من ٥- أقل من ١٠ سنوات
من ١٠ سنوات- أقل من ١٥ سنوات أكثر من ١٥ سنة

ثانياً- أسئلة الاستبانة:

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام درجة التأييد التي ترونها مناسبة لكل من العبارات الآتية:

موافق إلى حد كبير جدا	موافق إلى حد متوسط قليل	موافق إلى حد كبير	موافق إلى حد متوسط قليل	موافق إلى حد كبير جدا	الفقرات
ما مدى موافقتك على التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بالنزاهة والموضوعية :					
					١- يلتزم المحاسب ^١ بالأمانة والاستقامة والصدق في جميع علاقاته المهنية والتجارية.
					٢- يحرص المحاسب على أن لا تكون له علاقة بالتقارير أو القوائم أو البلاغات أو المعلومات الأخرى التي تحتوي على عبارات خاطئة أو مضللة.
					٣- يبتعد المحاسب عن التحيز عند تقديم خدماته المهنية.
					٤- يلتزم المحاسب بالموضوعية في الأحكام المهنية.
					٥- لا يتجاوز المحاسب الأحكام المهنية والتجارية نتيجة لتضارب المصالح أو التأثير المفرط للآخرين عليه.
ما مدى موافقتك على التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بالكفاءة المهنية والعناية اللازمة:					
					٦- يقوم المحاسب بالحفاظ على المعرفة والمهارات المهنية بالمستوى المطلوب لضمان تقديم خدمات مهنية كفوءة مبنية على التطورات الحالية في الممارسات والتشريعات والأساليب.
					٧- يؤدي المحاسب مهامه بكل اجتهاد وعناية وفقا للمعايير الفنية والمهنية المعمول بها عند تقديم الخدمات المهنية.

					٨- يتخذ المحاسب الخطوات المعقولة لضمان أن يكون لدى أولئك الذين يعملون تحت سلطته بصفه مهنية التدريب والإشراف المناسب.
					٩- يحرص المحاسب على عدم تضليل رب العمل عن قصد فيما يخص مستوى الخبرات والمعارف التي يمتلكها.
					١٠- يسعى المحاسب للحصول على مشورة ومساعدة خبير مناسب عند الحاجة لذلك.
ما مدى موافقتك على التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بالسرية:					
					١١- يتجنب المحاسب الكشف عن معلومات سرية يتم الحصول عليها نتيجة العلاقات المهنية أو التجارية لأي طرف آخر دون تفويض محدد وصحيح عدا الجهات التي يوجب القانون تقديمها إليها.
					١٢- يحرص المحاسب على عدم استخدام المعلومات السرية التي يتم الحصول عليها نتيجة العلاقات المهنية والتجارية لمصلحته الشخصية أو لمصلحة أطراف ثالثة.
					١٣- يقوم المحاسب باتخاذ جميع الخطوات المعقولة لضمان احترام واجبه في المحافظة على السرية من قبل الموظفون الخاضعون لسيطرته والأشخاص الذين يتم الحصول منهم على النصيحة والمساعدة.



					١٤- يحرص المحاسب على البقاء يقظا في البيئة الاجتماعية لإمكانية الكشف غير المقصود وتحديدًا مع شريك تجاري قريب أو أحد أفراد العائلة المباشرين أو المقربين.
					١٥- يراعي المحاسب استمرار الحاجة للالتزام بمبدأ السرية حتى بعد انتهاء العلاقات بينه وبين المنظمة أو رب العمل.
ما مدى موافقتك على التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بالسلوك المهني:					
					١٦- يتقيد المحاسب بالقوانين والأنظمة ذات الصلة ويتجنب أي عمل قد يسئ إلى سمعة المهنة ويحط من قدرها.
					١٧- يحرص المحاسب على عدم الإساءة إلى سمعة المهنة عند تسويق وترويج نفسه وأعماله.
					١٨- يتجنب المحاسب إبداء ادعاءات مبالغ فيها حول الخدمات التي يمكنه تقديمها أو المؤهلات التي يمتلكها أو الخبرات التي اكتسبها.
					١٩- يتجنب المحاسب إبداء إشارات مسيئة أو مقارنات غير مؤكدة مع أعمال الآخرين.
ما مدى موافقتك على التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالتضاربات المحتملة:					
					٢٠- يتجنب المحاسب فعل ما هو مناقض للقوانين والأنظمة أو القيام بفعل مناقض للمعايير الفنية والمهنية.
					٢١- يتعد المحاسب عن تسهيل استراتيجيات العمل غير القانونية أو غير الأخلاقية.



					٢٢- يحرص المحاسب على عدم الكذب على الآخرين أو تضليلهم بأي طريقة أخرى.
					٢٣- يتجنب المحاسب إصدار تقارير تشوه الحقائق أو الارتباط بها.
ما مدى موافقتك على التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بتحضير المعلومات والتقرير عنها:					
					٢٤- يقوم المحاسب بإعداد البيانات المالية ذات الغرض العام وعرضها وفقا للمعايير المعمول بها في إعداد التقارير المالية.
					٢٥- يقوم المحاسب باتخاذ الخطوات اللازمة للمحافظة على المعلومات المسئول عنها بطريقة تصف بوضوح الطبيعة الحقيقية للمعاملات التجارية أو الأصول أو الالتزامات.
					٢٦- يقوم المحاسب باتخاذ الخطوات اللازمة للمحافظة على المعلومات المسئول عنها بطريقة تصنف وتسجل المعلومات في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة.
					٢٧- يقوم المحاسب باتخاذ الخطوات اللازمة للمحافظة على المعلومات المسئول عنها بطريقة تمثل الحقائق بدقة وبشكل كامل في جميع الجوانب المادية.
ما مدى موافقتك على التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالعمل وفق خبرة كافية:					
					٢٨- يحرص المحاسب على توفر الوقت الكافي لأداء واجباته بشكل صحيح أو إكمالها.



				٢٩- يحرص المحاسب على توفر المعلومات الكافية والمكتملة والملائمة لأداء الواجبات بشكل صحيح.
				٣٠- يقوم المحاسب بالمهام التي يتمتع بها بالخبرة والتدريب و/أو التعليم الكافيين.
				٣١- يحرص المحاسب على توفر الموارد الكافية لأداء الواجبات بشكل صحيح.
ما مدى موافقتك على التزام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بالقاعدة الأخلاقية المتعلقة بالمصالح المالية والمغريات:				
				٣٢- يحرص المحاسب على عدم الاحتفاظ بمصلحة مالية مباشرة أو غير مباشرة في المنظمة إلى يتبع لها يمكن أن تتأثر قيمتها المالية مباشرة بالقرارات التي يتخذها أو أحد أفراد عائلته المباشرين أو المقربين.
				٣٣- يتجنب المحاسب الحصول على مكافأة متعلقة بالربح أو الأداء أو خيارات أسهم في المنظمة التي يتبع لها يمكن أن تتأثر قيمتها بالقرارات التي يتخذها أو مرتبطة بتحقيق أهداف معينة.
				٣٤- يتجنب المحاسب الاحتفاظ بشكل مباشر أو غير مباشر في المنظمة التي يتبع لها بخيارات أسهم قابلة للتحويل أو ستكون قابلة للتحويل.
				٣٥- يتجنب المحاسب أو أحد أفراد عائلته المباشرين أو القريبين قبول الهدايا أو الحصول على معاملة تفضيلية أو قبول العروض أو المغريات التي تؤثر على الأفعال والقرارات أو تشجع السلوك غير الأخلاقي.



				٣٦- يبتعد المحاسب عن مواقف المحاباة لصداقة أو العداوة عند القيام بمهامه واتخاذ القرارات الخاصة بعمله.
				٣٧- يحرص المحاسب على عدم الاشتراك بتقديم أية عروض أو مغريات بهدف التأثير على حكم مهني لطرف ثالث بطريقة غير لائقة.
				٣٨- يحرص المحاسب على عدم الخضوع لضغوط تقديم المغريات بقصد التأثير على حكم أو عملية اتخاذ القرارات الخاصة بفرد أو منظمة أو الحصول على معلومات سرية لصالح رب العمل.
ما مدى موافقتك على قيام المحاسبين المهنيين في قطاع الأعمال بالأمور التالية والتي تعبر عن استخدام أساليب المحاسبة الخلاقية:				
				٣٩- إعداد فواتير شراء وبيع لعمليات صورية في نهاية العام بهدف إلغائها في بداية العام التالي.
				٤٠- التخفيف من شروط الائتمان كالخصم وشروط السداد.
				٤١- تسجيل بضاعة الأمانة المرسلة للوكلاء كمبيعات.
				٤٢- تأجيل تسجيل عمليات شراء البضاعة في نهاية العام إلى العام القادم.
				٤٣- رسمة مصروفات إيرادية لا تلي شروط الرسمة.
				٤٤- استخدام معدلات اهتلاك تختلف عن المعدلات السائدة في سوق الصناعة والمتعارف عليها.

					٤٥- تضمين الربح التشغيلي بنود استثنائية أو غير عادية دون أن يتم الإفصاح عن تلك البنود.
					٤٦- دمج نصيب الشركة الأم من أرباح شركاتها التابعة أو الزميلة في الربح التشغيلي دون الإفصاح عن ذلك.
					٤٧- عدم الإفصاح عن بنود النقدية المقيدة.
					٤٨- استخدام أسعار صرف غير صحيحة لترجمة وتسوية المعاملات بالعملة الأجنبية.
					٤٩- التلاعب في أسعار السوق المستخدمة لتقييم محفظة الأوراق المالية.
					٥٠- إعادة تصنيف الاستثمارات بما لا يتفق مع القواعد المنصوص عليها في معايير المحاسبة الدولية.
					٥١- تخفيض رصيد مخصص الديون المشكوك في تحصيلها من خلال عدم بيان الديون الراكدة المتعثرة.
					٥٢- إدراج ذمم مدينة لأطراف ذات صلة أو لشركات تابعة أو زميلة ضمن الذمم المدينة.
					٥٣- تصنيف الذمم المدينة طويلة الأجل على أنها متداولة.
					٥٤- تغيير الطريقة المتبعة في تقييم المخزون دون مبرر مقبول.
					٥٥- إدراج البضاعة التالفة والمتقادمة ضمن المخزون السلعي.

				٥٦- تقييم المخزون السلعي بأسعار غير عادلة مقارنة بالأسعار الجارية له.
				٥٧- الإبقاء على العمليات المتبادلة بين الشركة الأم وشركاتها التابعة عند إعداد القوائم المالية الموحدة.
				٥٨- تغيير الطريقة المتبعة في المحاسبة عن الاستثمارات طويلة الأجل دون مبرر مقبول.
				٥٩- تغيير الطريقة المتبعة في احتساب الاهتلاك دون مبرر مقبول وعدم الإفصاح عن الأثر المتراكم للتغيير.
				٦٠- عدم الإفصاح عن الأصول المرهونة أو المقدمة كضمانات لقروض أو المؤجرة.
				٦١- المبالغة في تقييم بعض الأصول غير الملموسة كتقييم العلامات التجارية الناتجة عن عمليات الدمج.
				٦٢- استخدام معدلات إطفاء تختلف عما هو سائد في سوق الصناعة.
				٦٣- عدم إدراج الأقساط المستحقة خلال العام من القروض طويلة الأجل ضمن المطلوبات المتداولة.
				٦٤- تسديد قروض قصيرة الأجل عن طريق الاقتراض طويل الأجل.
				٦٥- إثبات موجودات محتملة قبل التأكد من شروط تحققها.
				٦٦- عدم الإفصاح عن الالتزامات الطارئة كالقضايا القانونية المرفوعة ضد الشركة.

					٦٧- معالجة مكاسب أو خسائر تقلب أسعار الاستثمارات المصنفة على أنها متاحة للبيع في قائمة الدخل بدلا من حقوق الملكية.
					٦٨- إثبات مكاسب سنوات سابقة ضمن صافي الربح الجاري للعام الحالي بدلا من إظهاره ضمن الأرباح المحتجزة.

(Footnotes)

♦ أن المقصود بالمحاسب في هذه الاستبانة هو المحاسب المهني في قطاع الأعمال



البحوث والدراسات

تجربة المنظمة العربية للتنمية الإدارية في «معجم المصطلحات
الإدارية»: قراءة تحليلية



تجربة المنظمة العربية للتنمية الإدارية في «معجم المصطلحات الإدارية»: قراءة تحليلية

د. ياسر عبد الله سرحان

باحث مساعد - مجمع اللغة العربية - القاهرة

أستاذ مساعد - معهد الإدارة العامة - الرياض

ملخص:

تَعَدُّ المنظمة العربية للتنمية الإدارية إحدى المؤسسات العاملة في مجال التنمية الإدارية بهدف دعم ذلك المجال في الوطن العربي عن طريق الشراكات مع المنظمات الإقليمية والعالمية، وتفعيل النشاط البحثي الخاص به ونشره في الوطن العربي، وأحد وجوه هذا النشاط صياغة المصطلح الإداري العربي. وقد نتج عن هذا النشاط تجربة فريدة هي «معجم المصطلحات الإدارية» ٢٠١٣م. وهو أول معجم في المصطلحات الإدارية تنشره منظمة ذات خبرة عالية في مجال التنمية الإدارية، وهو مبني على تتبع المصطلح الإنجليزي مع وضع المقابل الفرنسي وأمامهما المقابل العربي وتعريفه باللغة العربية تعريفًا مختصرًا. وبعد قراءة تحليلية متعمقة في العمل، وبرغم الجهد المبذول في الجمع والترتيب والتعريف بدت للباحث بعض القضايا الخاصة بالمنهج العام والمنهجية الشكلية وقضايا ترجمة المصطلح التي يجب التنبيه إليها في الإصدارات اللاحقة للمعجم، وسيقوم البحث برصد ذلك في مقارنة سريعة بينه وبين دليل المصطلحات الإدارية الذي أخرجته المنظمة في القرن الماضي.



مقدمة :

لا يخلو جهد بحثي، حين يتوَّخى الكمال، من سقوط يفضي به إلى ما دون ذلك ولو كان الإتيان هدفاً رئيساً له، والمنظمة العربية للتنمية الإدارية هي إحدى المؤسسات العاملة في مجال التنمية الإدارية بهدف دعم ذلك المجال في الوطن العربي عن طريق الشراكات مع المنظمات الإقليمية والعالمية، وتفعيل النشاط البحثي الخاص به ونشره في الوطن العربي، ومن هذا النشاط الاهتمام بمجال المصطلح الإداري العربي متمثلاً ذلك في «دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية» في القرن الماضي، وهي تجربة أولية تمخضت عنها تجربة فريدة هي «معجم المصطلحات الإدارية» في القرن الحالي^١. ولعله أهم الأنشطة وأولها بالاهتمام، إذ هو أول معجم في المصطلحات الإدارية تنشره منظمة ذات خبرة عالية في مجال التنمية الإدارية، وهو مبني على الأحرف الإنجليزية مع وضع المقابل الفرنسي وأمامهما المقابل العربي وتعريفه باللغة العربية تعريفاً مختصراً. وبرغم الجهد المبذول في الجمع والترتيب والتعريف سنحدد قدر المستطاع مدى توفيق المنظمة في تلك التجربة، والقدرة على اختيار المصطلح أو ذكر التعريف الدقيق الذي يصادف قبولاً أو رفضاً من الباحثين، والوقوف على جملة من الملاحظات التحليلية. كما عرضنا بشكل مختصر لعدايات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ARADO) بمجال صياغة المصطلح الإداري العربي منذ ثمانينيات القرن الماضي. ومن أهم ما يؤخذ على المعجم ويقلل الاستفادة منه عدم تذييله بكشاف عربي للمصطلحات الإدارية العربية الواردة فيه^٢.

أهمية دراسة المصطلح (المصطلح الإداري أنموذجاً) :

إن المصطلحات في كل العلوم، ومنها علم الإدارة، مفاتيح وأدوات لفهم أدبياتها، وتقدر بعض الدراسات أن ما يتجاوز ٥٠% من مفردات لغات البلدان المتقدمة علمياً هو مصطلحات علمية أو حضارية مستجدة- والكثير من هذه الألفاظ يستخدم على نطاق عالمي. (الخطيب، أحمد شفيق، ٢٠٠٠: ٣٠٦) وقد صار شعار الشبكة العالمية للمصطلح The International Network for Ter- minology في صفحتها الرئيسية أنه: لا توجد معرفة بدون مصطلح There is no Knowledge without Terminology (انظر: www.termnet.org). وفي الوطن العربي تعاني العلوم الإنسانية على اختلافها إشكالية الاستعمال المتباين من باحث لآخر (إبراهيم، محمود ١٩٧٩: ٤٦). وعلم الإدارة من أهم العلوم ارتباطاً بهذه المشكلة. ويصعب تحقيق الاستقرار لعلم الإدارة في المعاهد العربية في ظل إهمال النظر في مصطلحاته وأدواته ومفاتيحه، والقراءة التحليلية لهذا المعجم المهم هي محاولة لسد النقص في هذا المجال.

ولأن من شأن المصطلح المستخدم في وثيقة قانونية أو فنية والمعرف تعريفاً جيداً إزالة الغموض في أي موضوع معدّ للمناقشة ظهر في مجتمع عصر المعلومات ما يعرف بإدارة المصطلح Terminology Management وكان للهيئات والمجامع قرارات وشروط في وضع المصطلح، ومنها المصطلح الإداري. وعالمياً امتدّ اهتمام «الأيزو» إلى ذلك فأصدرت لجنة التقنية برقم 37 ISO/TC37 (انظر: www.termnet.org) عدداً من مواصفات أو المعايير المصطلحية العامة، لإيمانها بأهميتها ووضع التعاريف لها؛ لأنها وسيلة الاتصال والتفاهم، وتلك الحقيقة مهمة في ثقافة وضع المصطلح العربي.

ولا يتصور جهدٌ تنظيمي بدون مصطلحات تعبّر عن ذلك الجهد وتكون وسيلة للتفاهم بين أعضاء المنظمة من ناحية وبينها وبين غيرها من المنظمات من ناحية أخرى. وفي فترة قريبة نسبياً في تاريخ الإدارة قرّر جراهام أليسون أنه في حالة عدم الاتفاق على مصطلح محدّد، أيّاً كان هذا المصطلح، تتحول تلك المصطلحات من كونها أداة للتقارب والتفاهم والتواصل إلى كونها عقبات لفظية تمنع النقاش، الذي يكون في الوقت نفسه مختصراً وبناءً، بين أفراد لم يُطوّروا لغة مشتركة أو فهمًا متبادلاً لاستخدام كلٍّ منهم للمصطلحات. كما يعكس التشابك المصطلحي تشويشاً في المفاهيم الأساسية بدرجة أكبر (انظر: أليسون: جراهام، ٢٠١٠م، ص ٤٨٣ (بتصرف)). فعلى صعيد الإدارة وعمل المنظمات وهو أحد حقول المصطلح؛ يمكننا القول بأن المصطلح يعدُّ تلخيصاً وثمرّة لجهود تلك المنظمات والقائمين على أمرها، وتداول المصطلح هو المعيار الحاكم والأساسي لإقراره والعمل به من قبل مؤسسة أو أي منظمة ذات سلطة رسمية.

إن الجهود الرسمية الماضية والتي تعنى بهذا الأمر والتي أصبحت مدونة في محاضر أرشيفية أو وثائق قديمة، تكاد تكون غائبة عن المعنيين بشأن المصطلح الإداري، وعلى سبيل المثال، ما أعدته الأمانة العامة للجامعة العربية من قوائم خاصة بمصطلحات القضاء الإداري، والإدارة العامة، والمالية العامة وأرفقتها بمذكرتها رقم ٨٥ وتاريخ ٢٠ / ٧ / ١٩٦٦م. وكان لمعهد الإدارة العامة في تلك الآونة ملاحظات أعدّها نخبة من أعضاء المعهد تتعلق بكل مجال على حدة من المجالات الثلاثة، كما وضع المعهد ملاحظات في المنهجية العامة لوضع المصطلح الإداري، وهي جديرة بالنظر مع غيرها من الجهود، أما ملاحظات المعهد التفصيلية فهي ملاحظات مهمة سواء فيما يخص مصطلحات القضاء الإداري، أو المالية العامة، أو الإدارة العامة... (انظر: ملاحظات لجنة مكونة من أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة بالرياض على أعمال «لجنة تعريف المصطلحات القانونية وترجمتها»، معهد الإدارة العامة/ الرياض. نسخة مصورة عن مركز الوثائق في المعهد).



ومن باب الأخذ بأسباب الدراسة وأهميتها؛ يرى الباحث أنه لا تخلو دراسة أي معجم من طرافة وأهمية، وكما أن المعجم والتكشيف أداتان سهلتان لكسب المعلومة، فإن أي دراسة في هذا الشأن تعنى بتدليل الصعاب التي تقابل وضع المصطلح والتعريف به في المعجم المتخصص، وإذا كان القاموس اللغوي كاشفٌ للغة واستعمالاتها فإن المعجم الفني مرآة كاشفة للاستعمالات والمصطلحات الإدارية التي اتفق أو كاد يتفق عليها الخبراء والباحثون في مجال الإدارة.

منهج الدراسة:

يتيح المنهج الوصفي Descriptive Methodology المبني على الوصف وتحليل المضمون Con-tent Analysis مجالاً خصباً للبحث في شأن المصطلح؛ لأن المصطلح الإداري في الأساس، في المعجم المدرس وفي غيره، يعد ظاهرة علمية، فيمكن وصفه من حيث الكمّ ومن حيث الكيف. وسيكون التركيز على محاولة التشخيص الوصفي، الذي لن يخلو من أسس معيارية، لذا فإن جزءاً كبيراً من البحث سيُصنّف على أنه معياري أو تقييمي Normative or Evaluative Research. أما جزء التكشيف فهو يعتمد على سرد المصطلحات العربية الواردة في المعجم ترتيباً ألفبائياً ليكون أشبه بالفهرست الأبجدي أو الألفبائي Concordance. والتكشيف منهج ووسيلة لكثير من الباحثين المعاصرين الذين يعملون على تيسير مواد العلم ومتطلباته واستكمال أدواته بما يفي بتقليل جهد الباحثين ويوفر وقتهم.

المبحث الأول: اهتمام المنظمة العربية للتنمية الإدارية (ARADO) بالمصطلح الإداري العربي:

آلية عمل المنظمة ونشاطها في مجال المصطلح الإداري:

كانت موافقة مجلس جامعة الدول العربية على اتفاقية إنشاء المنظمة تحت اسم المنظمة العربية للعلوم الإدارية بقراره رقم ١٧٥٤ في دور انعقاده الخامس والثلاثين بتاريخ ١/٤/١٩٦١م^٢.

ولقد نشأت المنظمة وحكومات المنطقة ومنظماتها العامة والخاصة في حاجة إلى تلك الهيئة الجامعة لتمثل بيت الخبرة العربي في مجال التنمية الإدارية. ويمكننا ملاحظة أن الفترة التي نشأت فيها المنظمة قد واكبها نمويّ أنشطة الحكومات في العالم العربي بعد الاستقلال مصحوباً بزيادة في حجم البيروقراطيات وثقلها فيه... وقد زاد ذلك من فرص الفساد العام بصوره المختلفة.. مما يشير إلى وجود ثقافة إدارية خاصة ينتهجها العالم العربي في هذا المجال (جبرا: جوزيف جي، ٢٠١١م: ص ٢٠٣، ٢٠٤ (بتصرف)) وهذا النمو لاشك ساعد في تنامي وتوليد آلاف المصطلحات التي تحتاج إلى بحث وتدوين.

وقد نصت المادة الثالثة (الأغراض) من اتفاقية المنظمة العربية للعلوم الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، على أن الغرض من إنشاء المنظمة العمل على تقدم العلوم الإدارية .. وتستهدف المنظمة بوجه خاص: .. ٣- توحيد أسماء الوحدات والنظم الإدارية ومصطلحات العلوم الإدارية في الدول والبلاد العربية» (اتفاقية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ملاحق بحث جامعة الدول العربية، (الملحق الرقم «١٨»)).

ويرجع الخلل الذي يعانيه البحث العلمي والتعليم العالي في بلادنا العربية في جوانب منه إلى سوء التعامل مع المصطلح العلمي، ويكمن التخلص من هذا الخلل في معالجة مشكلات المصطلح نفسه. (العساف: عبدالله خلف، ٢٠٠٩: ص ٨، ٩ (بتصرف)). والمصطلح الإداري العربي هو أحد المجالات التي تفتقر إلى جهود توحيد ومواكبة المصطلح الأجنبي. وباستطلاع جهود المنظمة في مجال المصطلحية يجدها ذات شقين، الشق الأول في بيان المفهوم Concept أو الظاهرة Phenom-enon التي تحتاج إلى دراسة وتحليل. والكشف عن مفاهيم الإدارة وموضوعاتها وتطورها متمثلاً في المؤلفات التي تعدت ثمانمائة مؤلف موزعة بين التأليف الفردي والإعداد المشترك عن طريق مجموعة من الخبراء، سواء كان هذا التأليف كتباً رقميّة أم ورقية. ومن أهم الأعمال في ذلك المجال موسوعة الإدارة العربية الإسلامية، وقد جاءت في سبعة مجلدات لبيان المفاهيم الإدارية العربية عبر عصور تاريخ الفكر الإداري العربي. وانطوى كل مجلد على محورين ليصبح عدد المحاور أربعة عشر محوراً في مجالات الإدارة العربية الإسلامية قام بتأليفها أربعة وثلاثون خبيراً. وقد اهتمت الموسوعة اهتماماً واضحاً ببيان الظواهر والمفاهيم الإدارية في الدولة العربية وتطورها ودلالة بعض المصطلحات على معنى معين في عصر معين، لذا فإن تركيزها على المفاهيم والظواهر الإدارية جعل تعريف المصطلح فيها تعريفاً موسوعياً يفضل الكشف عن عالم المصطلح الخارجي وما يتعلق به. ومن ثم لم يتم تصنيفها على تصنيف المصطلح وترتيبه كما هو معهود في المعاجم والقواميس من بيان للمعنى وشرح للأصول في مظانها من الترتيب، أو بيان وجه الاستعمال فيه. كما ركزت الموسوعة في كثير من المواضع على التأصيل اللغوي فتناولت الدلالات الأصلية للجذر اللغوي والفروق بين بعض المصطلحات باستخدام هذا التأصيل، مثل: الحرفة، المهنة، الصنعة، العريف، النقيب؛ (العوضي: رفعت السيد، ٢٠٠٤: ٧/ ص ٥٩: ٦٥) وتكثر المصطلحات التي أصلت لها الموسوعة في إطار المحاور التي عقدها المؤلفون، كمفهوم النقد في المعاملات المالية الإسلامية في عصور الإدارة العربية، (العوضي: رفعت السيد، ٢٠٠٤: ٦/ ٢٨٦، المطيري: حزام بن ماطر، ٢٠٠٤: ٥/ ٤٩٧). وتعقب تطور الظواهر كظاهرة «الأصناف» التي تعد «النقابات» في العصر الحديث امتداداً لها (العوضي: رفعت



السيد، ٢٠٠٤: ٧ / ٧٩)°. وهذا أمرٌ لا شك يُعين على إبراز قيمة المفاهيم وتطورها الحاصل في المجتمع العربي عبر فترات زمنية مختلفة وأماكن متعددة. وربما يكون ذلك أساساً لأي عمل حديث لدراسة المصطلحات الحديثة والمعاصرة، سواء المستعملة في المنظمات المختلفة أو طوائف الناس وجماعاتهم في الوظيفة والمدرسة والجامعة أو بين الأكاديميين والباحثين من أهل التخصص.

أما الشقُّ الثاني فكان في بيان المصطلح Term ، ومن أهم الأعمال في هذا المجال دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية: إنجليزي - فرنسي - عربي. وقد جاء هذا العمل استقراءً ورسداً خالياً من الشرح والتفسير، فهو مجرد دليل جاء تحقيقاً لهدف عام وأساسي من أهداف المنظمة العربية للعلوم الإدارية، يتمثل في إيجاد مقابل باللغة العربية موحد الاستعمال في البلاد العربية لمصطلحات العلوم الإدارية، وقد قامت المنظمة بإصدار (دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية)، ويرى فرسوني «أن استخدام معجم بدل دليل في عنوانه أدق وأصوب لأن الدليل يُطلق على قائمة الأشخاص أو المؤسسات أو العناوين أو الأماكن» (فرسوني: فؤاد حمد رزق، يولية ١٩٨٤م: ص ص ٢٨٠، ٢٨١). وليس ذلك دقيقاً من جانبين: الأول أن ذلك العمل من المنظمة خرج في صورة قوائم ثلاث من المصطلحات الإدارية، قائمتان باللغتين الإنجليزية والفرنسية، وقائمة ثالثة مقابلة من المصطلحات الإدارية العربية، فهو أيضاً لا يخرج عن القوائم التي عددها. والثاني أن توسع الموسوعة العالمية لعلم اللغة في مفهوم مصطلح Lexicography ليشمل عملية التخطيط والتأليف للأعمال المرجعية المرتبة على المداخل، مثل المعاجم Dictionaries، والمكانز Thesauruses، والمسارد Glos-saries، والفهارس Concordances ... (عمر: أحمد مختار، ١٩٩٨: ص ص ٢٠، ٢١) لا يسمح لنا بتسمية هذا العمل معجماً، وإلا ما الفرق بين العمل الأول الذي أصدرته المنظمة باسم الدليل في حقبة الثمانينيات من القرن الماضي وبين العمل الثاني الذي أصدرته في العقد الأول من القرن الحالي على صورته من الترتيب للمداخل وتعريفها كما هو معهود في المعجمات المتخصصة؟ ومن ثم فإن لم يكن مصطلح «دليل» معبراً عما يحويه العمل فإن مصطلحي «قائمة المصطلحات» Nomenclature أو «المسرد» Glossary هما الأقرب وليس «المعجم».

جاء هذا الدليل باللغتين الإنجليزية والعربية في ديسمبر (كانون أول) ١٩٧٤م. لكنه لم يشتمل على المقابل الفرنسي، فأصدرته بعد ذلك باللغات الثلاث في عون مع عدد من كبار الخبراء العرب في هذا المجال. ولقد كان الجهد القيم الذي بذله مكتب تسيق التعريب في الوطن العربي بالرباط، والعون الصادق الذي قدمته دول المغرب أثر كبير في تحقيق هذه النتيجة. (المنظمة العربية للعلوم



الإدارية، دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية، انظر: موقع البوابة العربية للعلوم الإدارية (إبداع) www.aradoportal.org.eg. وتم توزيع مصطلحات الدليل على ١٢ مجالاً ورُمز لكل مجال بحرف أجنبي من أول A إلى L على النحو التالي: مصطلحات التنظيم والإدارة (A)، مصطلحات التمويل (B)، مصطلحات إدارة الإنتاج (C)، مصطلحات بحوث التسويق (D)، مصطلحات المشتريات (E)، مصطلحات التسويق (F)، مصطلحات العلوم السلوكية (G)، مصطلحات إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية (H)، مصطلحات الإدارة العامة والإدارة المركزية والمحلية (I)، مصطلحات السكرتارية والمحفوظات (J)، مصطلحات المحاسبة الإدارية (K)، مصطلحات محاسبة التكاليف (L). تمّ تذييل الدليل بثلاثة كشافات أحدها بإنجليزية والثاني بالفرنسية والثالث بالعربية. وكشاف رابع بالتسميات المختصرة للمصطلحات الواردة بهذا الدليل... وبحسب الإحصاء الأولي أو مجرد العد Counting عن طريق الكشاف العربي بلغ عدد المصطلحات المذكورة نحو اثنين وخمسمائة وألف مصطلح (١٥٠٢) موزعة على الحقول الاثني عشر السابقة.

ثمة جهد آخر من أهم الجهود على الإطلاق، وهو موضع اهتمام خاص في هذا البحث، حيث جمع بين إبراز المصطلح وشرحاً أو تعريفاً له، وقد تمثل هذا الجهد في «معجم المصطلحات الإدارية»^٦.

«معجم المصطلحات الإدارية»: الأهمية والأهداف والمنهج:

أعدّ موادّ هذا العمل فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية» ٢٠٠٧م، وأعيد إصداره في عام ٢٠١٣م. وجاء هذا العمل تأكيداً لجهود الإسهام في تحقيق التنمية الإدارية بما يخدم قضايا التنمية الشاملة؛ متناولاً «المصطلحات المستخدمة في مجالات الإدارة بفروعها وتخصصاتها المختلفة..»

جاء المعجم في (١٠١٦) صفحة، وأسست مداخله المعجمية Lexical Entries على الحرف الإنجليزي مع إيجاد المقابلين الفرنسي والعربي وتعريف المصطلح باللغة العربية تعريفاً مختصراً. وبلغ مجموع المداخل للمصطلحات الواردة فيه (٤٥٧٢) مدخلاً في مجالات مختلفة من محاسبة وتسويق وإدارة أعمال، وكذلك كل ما يتصل بذلك من علوم إحصائية ونظم معلوماتية واقتصادية، وموارد بشرية، وممارسات تنظيمية وقانونية. وكان الفارق في عدد المصطلحات الواردة في مشروع الدليل المشار إليه سابقاً قد جاوز (٣٠٠٠) ثلاثة آلاف مصطلح. وبفارق (٣٢٩٩) ثلاثة آلاف ومائتين وتسعة وتسعين مصطلحاً عن مصطلحات قاموس الإدارة^٧. فإذا ما نظرنا إلى الفترة التي توسّطت



بين نشر العملين، من عام ١٩٧٤ إلى عام ٢٠٠٧م، كان نصيب كل عامٍ من المصطلح الإداري الجديد قرابة (١٠٠) مائة مصطلح فقط.

وقد جاءت المصطلحات، موزعة على مدار الحروف الأجنبية ستة وعشرين حرفاً، أقلها عددًا حرف X إذ حوى ثلاثة مصطلحات؛ وأكثرها عددًا حرف P إذ تناول (٦٩٦) ستمائة وستة وتسعين مصطلحًا.

ولقد لاحظ القائمون على الشأن الإداري في الوطن العربي ظاهرة جديدة بالبحث والتأمل وتنسحب على جميع المصطلحات الإدارية، ولاسيما التنظيمية، المستعملة في البلاد العربية، ففي حين تتأثر أنظمة بالنقل عن التجربة الفرنسية في الإدارة، تحاول دول أخرى التشبث بالفكر الإداري الأمريكي أو المدرسة الإنجليزية. كما تسعى منظمات إلى تغليف ذلك التأثير الإداري بصيغة ذات ثقافة عربية وإسلامية تراثية فيرجعون في ذلك إلى المصطلحات العربية القديمة، ثم تتباين الوجوه المدرسية والعرفية تبايناً ملحوظاً في استعمال هذا القديم، فبينما يستعمل المغاربة «التسيير» نجد المشاركة يستخدمون «الإدارة» والاثنتان يفضلان عن مصطلح «التدبير» القديم الذي سناقشه فيما بعد. وبينما يستخدم الأولون «الحكامة» يستخدم غيرهم «الحوكمة»، وعلى هذا النهج ترى الاختلافات واسعة في الاستعمال العربي للمصطلح الإداري حسب نزعات الأفراد والمنظمات في التمسك بمصطلح دون آخر، وإبداع مصطلح جديد مخالف لاستعمال آخر وإن كان المفهوم واحداً.

وعلى صعيد الممارسة والتجريب الذي يميز العمل المعجمي، حاولت المنظمة العربية للتنمية الإدارية معالجة ذلك الشتات في تجربتها المصطلحية في معجم المصطلحات الإدارية، برّد تلك الاختلافات إلى استعمال واحد، كما حاولت التجربة المقاربة بين المدرسة الإنجليزية والمدرسة الفرنسية بسرد المصطلحات الإنجليزية والفرنسية وإيجاد المقابل العربي لها. ويُعدُّ معجم المصطلحات هو أول معجم ترعى نشره منظمة عربية مشهورة بالنشاط البحثي في مجال العلوم الإدارية على المستوى الإقليمي العربي.

المبحث الثاني: المصطلح الإداري في المعجم والمنهجية العامة والشكلية لأسس وضع المعاجم المتخصصة:

تحتاج القواميس التي تعرّف بالمصطلحات العلمية إلى جهد مضاعف وصبر على تطبيق منهجية تكون حاکمة لوضع المصطلح وتحريره وتحديد التعريف المناسب له وفق قواعد ترميم Standardi-



zation محددة، وآليات ومبادئ معجمية ثابتة في تأليف القواميس والمعاجم. وقد استطاعت اللغات القوية تثبيت هذه القواعد وتطبيقها على القواميس المختصة المكتوبة بتلك اللغات. وبداية نلاحظ أن المعجم لم يشر إلى مقدمة منهجية في طريقة عرضه للمصطلح الإداري واصطفائها أحدها دون الآخر، برغم وضوحها الشكلي في العمل، إذ لأي معجم عناصر ثلاثة: مادة المعجم Lexical Items فقد ذكر باقتضاب الحقل العلمية التي تنتمي إليها المادة في مجالات الإدارة وفروعها، والترتيب Arrangement الذي لم يذكر طريقة عرضه على نحو يجعل القارئ أكثر وعياً بوضع المصطلح في المعجم، وقد اعتمد المعجم في تأسيسه على الانطلاق من المصطلح الأجنبي، كما أوضحنا سابقاً، والشرح أو التعريف Definition وهو ثالث العناصر حيث لم يهتم المعجم بذكر أي نوع من التعريفات أو طريقة الشرح التي سيبناها عند وضعه للمصطلح. كما لم يقدم أي نوع من الدرس والتحليل من خلال مقدمة يعرض فيها لقضايا المصطلح الإداري وآليات وضعه وتصوره على نحو ما جاء في المعجم نفسه. وقد وقع المعجم في عدة مشكلات تتعلق بمنهجيات إعداد وتحليل المعجمات، ويقتضي ذلك أن يكون العمل خالياً من الاضطراب في المنهج، أو في ترتيب المداخل، وألا يكون مسرفاً في تفسير، ومفرضاً في آخر، وأن يتخلص من عيوب القواميس القديمة التي لم تكن لها نصيب من النظرة الكلية في التحرير التي ساعد على توافرها في عصرنا تكنولوجيا المعلومات وإدارتها. ومن أهم القضايا المنهجية ما يلي:

إهمال وضع الكشاف العربي:

خلا المعجم من وضع كشاف عربي يجمع المصطلحات العربية، مثل المعاجم والقواميس السابقة واللاحقة، أو يقوم بترتيبها وفق أي تصنيف كالذي اتبعه في دليل المصطلحات الإدارية، لأن وضع الكشاف العربي يُعدُّ من مكمالات تلك الأعمال. ومن ثم قلت الاستفادة بين الباحثين من مادة المعجم بنسبة كبيرة. ولم نجد فيما رجعنا إليه من معاجم منذ فترة السبعينيات معجماً مختصاً خلا من وضع كشاف بالمصطلحات الواردة فيه بحسب تصنيفه وتأسيسه إلا معجم المصطلحات الإدارية برغم أهميته ومكانة الجهة التي تكفلت بإصداره. ولا تكتمل الفائدة المرجوة من المعجم إلا بعمل هذا الكشاف.

خلو بعض المصطلحات من التعريف بها:

وقعت كثير من القواميس القديمة وبعض المعاصرة في تجاهل التعريف بأحد مداخلها، إما سهواً، وإما تعمداً لشهرة المدخل أو المصطلح المراد تعريفه، وليس ذلك مسوغاً لإهمال التعريف. لأن منهجية وضع القاموس أن يخاطب جميع الفئات أو يخاطب أهل التخصص المراد الاتفاق على تعريف فيما بينهم. ومن أمثلة ذلك:



وضع نظيراً للمصطلح الفرنسي La Reduction des Impôts هو «تخفيض ضريبة لسبب معين». (ص: ١)، واكتفى بذلك، ولم يقيم بتعريفه.

وقد يذكر المصطلح ويعرفه تعريفاً فرعياً سطحياً دون تعريف للأصل نفسه كما في مدخل «Gal- loping Inflation» وضع له مصطلح «التضخم الجامح» وعرفه بأنه تضخم يتزايد بمعدلات سريعة جداً (ص: ١٨٣) ولم يعرف التضخم Inflation نفسه كظاهرة اقتصادية ذات تأثير سلبي على المستويات النقدية. (انظر: سرحان، ياسر، ١٤٣٥هـ: ٧١٤).

كما عرف الكيلو بايت «Kilobyte» بأنه ١٠٢٤ بايت ولم يعرف البايث نفسه (ص: ٢٦٨) كما عرف النانو والنانو ثمانية (ص: ٤١٦) والبيكو والبيكو ثمانية (ص: ٥٦٦، ٥٦٧). والبايت هو حجم حقل أو نوع البيانات التي يمكن أن تعقد أرقاماً صحيحة موجبة تتراوح من ٠ إلى ٢٥٥. وهو كذلك مجموعة من البتات يبلغ عددها عادة ثمانية وتستخدم لوصف سعة التخزين في أجهزة الكمبيوتر... أو هو وحدة معلومات، تتألف من ٨ بتات، في غالب الأحيان يمثل البايث حرفاً واحداً، مثل : حرف أو رقم أو علامة ترقيم. ولأن البايث يمثل كمية قليلة من المعلومات، تقاس كميات ذاكرة الحاسوب ومخازنه عادة بالكيلوبايت (١٠٢٤ بايت) أو الميغا بايت (١٠٢٤ كيلوبايت) أو الجيغا بايت (١٠٢٤ ميغابايت) (<http://bas.m.kacst.edu.sa>). والبيته Bit مصطلح حاسوبي يشير إلى العبارة الإنجليزية Bi-nary digit أي الرقم الثنائي الذي يعني أحد الرمزتين (صفر أو الواحد) المستخدمتين لكتابة شفرة ثنائية (معجم الحاسبات، ١٩٩٥: ٢٣، ٢٤).

مفهوم الإحالة في المعجم وألية تطبيقها:

لقد استعمل المعجم في عدد غير قليل من المواضيع نظام الإحالة بالنص على عبارة: «راجع» أو «انظر»: وهذا شيء محمود، ومن أنسب المواضيع وأفضلها في تفعيل نظام الإحالة نجاحه في مدخل Master Workman أي عامل ماهر (ص: ٣٦٣) حيث أحال إلى Laborer, Skilled بالمعنى نفسه (انظر: ص ٢٨١) وأحال أيضاً المدخل Skilled Worker (ص: ٨١٧) على المدخل الموجود في La-borer, Skilled يعني أنه أحال مدخلين على مدخل واحد وهذا تحرير دقيق للمعاني واختصار جيد للمدخل. ومن أمثلة ذلك أيضاً مدخل Quality Cost تكلفة الجودة (ص: ٦٨٤) حيث أحاله على مدخل Cost of Quality (ص: ١٠٧). وكذلك في تعريفه للإدارة الإشرافية Supervisory Man-agement (ص: ٨٧٧) فقد أحال إلى First-Line-Management في حرف F، وكذلك في مدخل Research, Practical (ص: ٧٤١) أحاله إلى Applied Researches (ص: ٢١) ومثله البحث

الوصفي Research, Prescriptive حيث أحال إلى Descriptive Study (ص: ١٢٨). ومدخل Holding Company الشركة القابضة (ص: ٢٠٦)، فقد أحال إلى Conglomerate Structure (ص: ٩٧). فتجنب بذلك المنهج مسألة التكرار.

ولكن المعجم في عموم مادته ومدخله لم يلجأ إلى تبني نظام الإحالة على المعاني الإدارية المشتركة أو المرتبطة في الدلالة الاصطلاحية وظاهرة عدم تفعيله نظام الإحالة بين المداخل المتقاربة ظاهرة ملحوظة، كالفرق بين الوكيل Agent في نظرية الوكالة القانونية (ص: ٢٢)، والوكيل أو القيم أو المدير Administrant (ص: ١٧). وبين «رضاء الزبون» Customer Satisfaction و«رضا المستهلك» Satisfaction, Customer، ومصطلح «الرضا» نفسه Satisfaction، (انظر: ص ١١٢، ٧٧٧) برغم التحفظ في استعمال «الرضا» ممدوداً. ومثل «الرتابة» Monotony (ص: ٤٠١)، و«العمل الرتيب» Routine Work (ص: ٧٦٢)، (كما أنه لم يعد مدخلاً خاصاً بمصطلح «الروتين» فهو، وإن كان مصطلحاً أجنبياً دخيلاً، إلا أنه مستعمل بكثرة في البيئة الإدارية العربية). ومثلهما مصطلح «التمكين» Empowerment (ص: ١٤٩)، و«التفويض» أو «التخويل» Delegation، والإدارة بالمشاركة «Participation». ولم يربط بين Abuse of Authority أي إساءة استخدام السلطة (ص: ٥) وبين Maladministration أي سوء الإدارة (ص: ٣٢٩).

إن نظام الإحالة أو الربط بين المواد والمداخل، لا يمكن الاستغناء عنه في أي معجم حديث، إذ يعطي ثقة للقارئ بتكوينه ملامح للمصطلحات واستعمالاتها بصنع قنطرة بين المعاني أو ما يمكن أن يطلق عليه «التجسير الدلالي بين المصطلحات». بل وقع المعجم أحياناً في تكرار المصطلح العربي نفسه أمام استعماليين أجنبيين مع عدم توضيح الفارق أو الربط بينهما بالإحالة.

- وفي حالة تفعيل نظام الإحالة في المعجم قد تكون الإحالة عَرَضِيَّة كتعريفه لـ «عامل الوظيفة» «Job Factor» وقوله في نهاية التعريف: ويعرف أيضاً بخاصية الوظيفة دون إشارة إلى المصطلح الأجنبي المؤسس عليه المعجم (انظر: ص ٢٥٢) فكيف يرجع القارئ أو الباحث عن اللفظ دون أن يقبض على المصطلح الأجنبي الذي أسس المعجم عليه. والمصطلح هو Job Characteris- tic حيث لم يشر إليه في موضعه من صفحة ٢٤٧ واكتفى بمصطلح «Job Characteristics Model».

- كما أحال في مدخل Research, Causal (ص: ٧٤١) على مدخل Cause-Effect Stud- ies (ص: ٧٥) مع وجود المصطلح نفسه في الصفحة نفسها قبل المصطلح المحال إليه وهو



Causal Research، فليس هناك داعٍ إلى إحالة على مصطلح آخر في حالة وجود صورة أخرى للمصطلح الحال.

- ومن طريف عدم لجوئه إلى الإحالة أن يميل إلى التعريف الحدي أو المصطلحي في مكان وفي مكان آخر يفضل التعريف بالمثل، مع سهولة الجمع بينهما في مكان واحد والإشارة إلى الاستعمال الآخر، نلاحظ ذلك في مدخل Writing Off حيث وضع له مصطلح: تخفيض قيمة الأصل، وعرفه بأنه تخفيض القيمة الدفترية لأحد الأصول في الشركة بهدف جعله يتناسب مع قيمته المعادلة في السوق. (انظر: ص ١٠٠٤) ولكنه في مدخل Assets، Write Down عرفه بقوله: مثال ذلك تخفيض قيمة المخزون... إلخ (ص: ٣٦) وهذا تعريف بالمثل يمكن دمجه مع التعريف الأصلي.

الإحالة على غير موجود:

الإحالة إلى غير موجود أو إلى مجهول هي أحد عيوب الخطيرة في وضع المعاجم لأنه في المحصلة لا يُعرف المصطلح أو يسقط التعريف من حسابه، وقد يصاب الباحث بالإحباط جراء البحث بعد الإحالة على شيء غير موجود في المعجم ومن ثم يزهده في الرجوع إليه مرة أخرى.

- لم يوفق حين أحال في عدة مواضع إلى شيء غير موجود في المعجم، فقد عقد صلة بين مدخلين بنظام الإحالة بكلمة «انظر» وذلك في مدخل «Orders» يعني «الأوامر» (ص: ٤٨٥) فأحال إلى مدخل آخر بقوله: «انظر: Directives» وبتصفح المعجم من أوله إلى آخره لن نجد هذا المصطلح الأخير، فهي إحالة على غير موجود في المعجم، والمشار إلى مثله هو: Directing (انظر: ص ١٣٣) بمعنى «التوجيه».

- أحال في مدخل Production Management أي إدارة الإنتاج (ص: ٦٣٥) إلى مصطلح Work Study أي دراسة العمل وهو مصطلح غير موجود في المعجم من حرف W أو حرف S.
- ومن الإحالات على غير موجود إحالته المدخل Sleeping Partner بمعنى: شريك موص (ص: ٨١٩) إلى مدخل آخر بقوله: «انظر: Sole Proprietorship» وهو مدخل غير موجود في المعجم أيضاً والمدخل الموجود هو: Silent Partner (ص: ٨١٢).

وقد تكون الإحالة جيدة في جزء منها وغير مقبولة في جزئها الآخر كإحالة Manpower أي القوى العاملة (ص: ٣٤٥) على مدخلين آخرين بقوله: راجع كلاً من: Labor Force، Human Resources. والمدخل الأول موجود، أما المدخل الثاني فهو من حيث التحرير غير موجود، لأن الموجود

هو Human Resource بصيغة المفرد أي المورد البشري، ويكاد معظم الباحثين لا يستخدمون المصطلح بالصيغة المفردة إذ المستعمل هو صيغة الجمع أي الموارد البشرية.

- أحال بالكلية في مدخل Transnational Company الشركة متعددة الجنسيات (ص: ٩٣٦) على Multinational Coporation وهو مدخل غير موجود. ومن ثم سقط التعريف بالمصطلح تماماً.

- أحال بالكلية في مدخل Unskilled Worker «عامل غير ماهر» (ص: ٩٦٥) على مدخل La-borer, Unskilled وهذا الأخير غير موجود تماماً.

- أحال في مدخل Fish Bone Analasis «أسلوب تحليل عظام السمكة» (ص: ١٦٨) على مصطلح Cause-effect Studies، دون شرح لمعنى المصطلح الأول ودلالته وهي أشبه بالإحالة إلى مجهول أو غير معلوم.

اختلال الترتيب:

برغم أهمية الترتيب من حيث المنهج في إعداد القواميس وتحريرها فإنه يخضع في النظر إلى التصنيف الشكلي، والاضطراب في الترتيب قادحٌ وعبئٌ خطير في نظام أي معجم، لأن أهم عنصر شكلي في المعجم هو الترتيب، والسؤال يكمن دائماً في: كيف تم ترتيب هذا القاموس / المعجم؟ هل الترتيب سهل أم صعب؟ هل نجح المعجم بترتيبه في استقطاب الباحثين للرجوع إليه؟ وقد لاحظنا اختلال الترتيب بوضوح في مواضع لا يمكن إهمالها أو التغاضي عنها إلا بمعالجتها الفورية في الطبعة اللاحقة. وهذه المواضع هي:

- في عرضه لمصطلح Representation أي: نيابة-وكالة (إنابة) وضعه في حرف A. (انظر: ص ٢٢) وحقه أن يكون في حرف R. ولعل السبب في هذا الاضطراب الخلط في تصنيف وترتيب المداخل حرفياً ودلالياً؛ فالجمع الدلالي يشير إلى وضع المصطلح مع Agency، Agent وفروعهما من المصطلحات الإنجليزية، ومع الوكيل، ومركز الوكالة ومشتقاتهما من المصطلحات العربية. والمسوغ الدلالي لا يعفي من خطأ الترتيب الحرفي.

- في مدخل Account، Distribution أي «حساب التوزيع» ومدخل Account، Appropriation أي «حساب التخصيص» الواردين في تصنيفهما (ص: ٢٢) بعد المصطلح Appropriated Re-tained Earnings أي الأرباح المخصصة المحتجزة، وهما وإن كانا ضمن حرف «A»، إلا أن



الخلل في الترتيب ظهر واضحًا، وحقهما أن يكونا في ترتيبهما من المدخل «Account» في ص ٨، ٩. كما أنه ليس عندي ثمة تعليل لهذا الخطأ.

في مدخل «Appreciation» وضع المعجم له المصطلح العربي «التقدير» (ص: ٧٠١)، بيد أن نظرة سريعة تقرر أن وضع المصطلح الأجنبي حقه أن يكون في حرف «A» في الصفحة ٣٢ وليس في حرف «R». وهذا الخلط في الترتيب جاء من الخلط بين المصطلح «Rating» الذي يعني المفهوم نفسه، والمصطلح «Appreciation».

• في مدخل عرفه المعجم بالمصطلح العربي المشهور «الإدارة بالنتائج» (ص: ٧٥٠)، وذكر فيه المصطلح الفرنسي «La Gestion Par Résultat» ولم يذكر المصطلح الإنجليزي. وكان حقه أن يذكر مع الإدارة بالأهداف في موضعه من الصفحة رقم ٣٣٤.

• في مدخل «Organization of Enterprises» وكذا المقابل الفرنسي «Organisation des Entreprises» (ص: ١٥٠) واضح أن المعجم قام بوضعه وتصنيفه في حرف «E» على أنه يجب وضعه في حرف «O». وهذا خطأ تحريري كبير وقع فيه المعجم أيضًا.

ثنائية اللغة وتغليب عامية واحدة:

برع المعجم في تفسير بعض المصطلحات بتفسيرات عامية محلية، وفي هذا نوع من التوضيح في استعمال المصطلح على المستوى المحلي، ولكنه غلب استعمال قطر واحد على بقية الأقطار العربية. وذلك في مداخل مثل:

- مدخل Master أي معلم (أسطى) (ص: ٣٦١).
- مدخل Porterage أي حمالة (شيالة) (ص: ٥٩١).
- مدخل Porterage Charges أي أجور حمالة (عوائد شيالة) (ص: ٥٩١).
- مدخل Scrap أي الفضلات أو النفايات (الخردة) (ص: ٧٨٣).
- مدخل Facilitator أي المسهل / المشهل (ص: ١٥٩).
- مدخل Tools أي أدوات (عدد) (ص: ٩٢٥).

في حين لم تحظ كثيرًا من المصطلحات الإدارية المحلية ولاسيما المستعملة في منطقة الخليج



ومنطقة المغرب العربي باهتمام المعجم ولم يذكر شيئاً منها.

تكرار المصطلح في المعجم:

في حالات محصورة يمكن تبني مبدأ التكرار جزئياً، وإلا فهو مرفوض في القواميس والمعجمات بإطلاق. هذا التبني الجزئي يتم حين يكون المصطلح مركباً من وحدات تحتاج كل وحدة إلى ذكرها في مدخلها المعجمي من الترتيب، وأيضاً لأن التغيير في تحرير المصطلح وطريقة صياغته يفرق أحياناً بين استعمال وآخر برغم أن ذلك لا يغني عن مبدأ الإحالة أو الاختصار والتحرير الجيد.

وفي هذا المعجم وبعيداً عن اختيار الترجمة أو الصيغة المناسبة للترجمة فإن كثيراً من المواضيع المكرر فيها المصطلح كان يمكن تجنبها في حالة لجوء المعجم إلى نظام الإحالة الذي نبهنا عليه سابقاً والمعمول به في فن المعاجم والقواميس بعمومها.

وتكثر المداخل المكررة على نحو يجعل من التكرار شيئاً ملبساً للقارئ، ولو لجأ المعجم كما في بعض المواضيع إلى التغيير الطفيف في تناول المداخل المكررة فسنحصل على ترجمة موفقة وفي الوقت نفسه نتجنب التكرار. وذلك مثل مدخل Organizational Loyalty أي الولاء للتنظيم (ص: ٤٩٩) ومدخل Organizational Allegiance أي الولاء التنظيمي (ص: ٤٩٣). ومثل مدخل Manage بمعنى «يدير» الذي يشير إلى التخطيط والتنظيم (ص: ٣٣٠) ومدخل Administer بمعنى يدير أو يدبر (ص: ١٧) الذي يشير إلى إدارة أموال القُصْر عن طريق المحكمة.. فإن مجرد تغيير الطفيف في صياغة المصطلح، حتى وإن كانت موضع نظر، يجنب مداخل المعجم التكرار الذي يُعدُّ أول ما يطالعا من سلبيات صياغة المصطلح إذ يُعاد المصطلح العربي في أكثر من موضع، وقد تجاوزت المصطلحات المكررة في المعجم الأربعين مَدْخِلاً أو موضعاً، وأمثلتها على النحو التالي:

- «العلاقات الوظيفية» في مدخل Functional Relations (ص ١٧٩) وفي مدخل Job Re-lationships (ص ٢٥٧) مع ضعف التعريف الأول حيث بدأ التعريف بعبارة: تعكس هذه العلاقات... إلخ.
- «المخزون السلعي» في مدخل Inventory (ص ٢٣٩)، وفي مدخل Merchandise Inventory. وكان يكفي شرح أحد المدخلين مع الإحالة في المدخل الآخر على المدخل المشروح بعبارة: انظر أو راجع.



- في مدخل Branding أي «تمييز» (ص: ٥٩) ومدخل Discrimination أي التمييز (ص: ١٣٥)، اشتباك لفظي يؤدي إلى الالتباس. ويمكن التخلص من هذا الاشتباك اللفظي بين المصطلحين بإضافة عبارة «في التسويق» أو «التمييز التسويقي» في المصطلح الأول. كما أن بعض الجهات تخلصت من ذلك الاشتباك بسك مصطلح جديد هو «التمريك» مأخوذاً من «الماركة». أما المصطلح الثاني Discrimination فلا يحتاج إلى قيد أو شرط لأنه موضوع في السياقات العرفية بين جميع المنظمات للدلالة على التفريق بين الموظفين أو أعضاء المنظمة...
- في مدخل Running Inventory بمعنى «الجرد المستمر» (ص: ٧٦٦) كان يمكن فيه الإحالة إلى المدخل: Perpetual Inventory (ص: ٥٥٠) الذي هو أشهر في الاستعمال من الأول. ولاسيما أنه وضع له أيضاً مصطلحي الجرد المتواصل أو الجرد الدائم. فالترادف Synonymy كما هو حاصل أحياناً بين المصطلحات الإنجليزية فهو كذلك حاصل بين المصطلحات العربية، لذا يسهل عن طريق الإحالة الاختصار في وضعها وتحرير معانيها. وكلها مصطلحات تشير إلى مفهوم مغاير لمفهوم الجرد الدوري Periodic Inventory .
- في مدخل «Job Announcement» (انظر: ص ٢٤٥)، ومدخل «Job Posting» (انظر: ص ٢٥٥) وضع لكلٍ منهما المصطلح العربي «الإعلان عن الوظائف» في عدم تفريق حاسم بينهما أو إشارة بالإحالة والربط بينهما.
- في مدخل Needs، Social أي الحاجات الاجتماعية (ص: ٤٢٥) وفي مدخل Social Needs (ص: ٨٢٤). كان يكفي التعريف في مكان واحد مع الإحالة إلى الموضع الثاني، مع تحرير التعريف المناسب والتنويه بتصنيف ماسلو للحاجات.
- في مدخل «Generosity Error خطأ التساهل» (ص: ١٩١)، وفي مدخل Leniency Error خطأ التساهل (ص: ٢٩٦) ويمكن الإحالة في أحدهما إلى الآخر مع توحيد التعريف لأن خطأ التساهل Leniency or Generosity Error يعني إعطاء تقييمات للموظفين وهم دون المستوى المطلوب سواء كان ذلك تساهلاً Leniency أو كرمًا وسخاء Generosity.
- في مدخل Organization Life-Cycle أي دورة حياة المنظمة (ص: ٤٩٠) كان يكفي الإحالة فيه إلى Life Cycle of Organization (ص: ٣٠٠) لتجنب التكرار الواضح في التعريف والمصطلح.

- في مدخل Welfare State أي دولة الرفاهية (ص: ٩٩٣) يجب الإحالة إلى State. Welfare ، دون تكرار للمصطلح أو ذكر التعريفين المختلفين في اللفظ المتفقين في المفهوم.
 - في مدخل Operation Chart ورد مصطلح «خريطة العمليات» وتعريفه: خريطة تبين خطوط النشاط في المنظمة. (ص: ٤٧٥)، وفي مدخل Process Map ورد أيضاً مصطلح «خريطة العمليات» وتعريفه نوع من أنواع خرائط تدفق العمل والذي يوضح تسلسل الأنشطة والنتائج التي حققتها تلك العمليات. (ص: ٦٢٩).
 - في مدخل Stagnation أي «الركود» (ص: ٧٠٩) ورد تعريف يكاد يكون هو التعريف الموجود في مدخل Recession وقد وضع له المصطلح نفسه أي «الركود» (ص: ٨٢٩).
 - كرر المصطلح العربي في مدخل Workers Compensation أي تعويض العامل (ص: ١٠٠٢)، وهو موجود في مدخل Employee Compensation تعويض العاملين (ص: ١٤٧). على أن التعويض في استعمالاته السياقية العربية يغلب في أن يكون مقابلاً لخسارة أو فقد شيء، واستعماله في أجور وتكاليف مرتبات الموظفين غير دقيق.
- وتتعدد مثل تلك المواضيع المكررة التي تحتاج إلى إعادة نظر بتحرير دقيق، أو إحالة، أو ضم مدخلين في مدخل واحد. وأمثلة ذلك نحصرها دون التدخل في تفصيلاتها:

[مدخل Partnership الشراكة (ص: ٥٢٨) ومدخل Partnership (Other Than Custom-er-Supplier) الشراكة (ص: ٥٢٨) - مدخل Affiliated Company شركة تابعة (ص: ٢١) ومدخل Subsidiary Corporation الشركة التابعة (ص: ٨٧٢) - مدخل Preventive Maintenance الصيانة الوقائية ٦٠٩ ومدخل Maintenance، Preventive ٢٢٨ مع اختلاف التعريف - مدخل Overlay إحلال (ص: ٥١١) ومدخل Stand-in (ص: ٨٤٠) ومدخل Substitution (ص: ٨٧٤) - مدخل Surtax الضريبة الإضافية (ص: ٨٧٧) مع مدخل Super Tax (ص: ٨٨١) - مدخل الضمان الاجتماعي (Social Security) (ص: ٨٢٥) ومدخل Security، Social (ص: ٧٨٨) - مدخل Req-uisition (ص: ٧٢٩) ومدخل Demand (ص: ١٢٥) - في مدخل Job Relationships العلاقات الوظيفية (ص: ٢٥٧) ومدخل Functional Relations (ص: ١٧٩) - مدخل Teleworking العمل عن بُعد (ص: ٩٠٩) ومدخل Remote Working (ص: ٧٣٠) - مدخل Zone of Acceptance منطقة القبول (ص: ١٠١٥) ومدخل Acceptance Zone (ص: ٧) - مدخل Traditional Budget



الموازنة التقليدية (موازنة البنود) (ص: ٩٣٠) ومدخل Line-item Budgeting (ص: ٣٠٦) - في مدخل Organogram الهيكل التنظيمي (ص: ٥٠٣) ومدخل Organizational Structure (ص: ٥٠٢) الذي أحاله على مدخل Organization Structure (ص: ٤٩١) - مدخل Middleman (ص: ٢٨٥) ومدخل Mediator (ص: ٢٧٢) وكلاهما وصفٌ لوظيفة شخص، وهما خلاف مدخل Median الوسيط (ص: ٣٧١) المعروف بالألف واللام والمعبر عن قيمة وليس وصفاً لشخص - مدخل Time Lying (ص: ٩٢٣) ومدخل Lying Time (ص: ٣١٩) - في مدخل Register السجل (ص: ٧٢٢) ومدخل Record (ص: ٧١٢) - مدخل Trade Secret سرّ المهنة (ص: ٩٢٩) ومدخل Profes-sional Secret (ص: ٦٤٢) - مدخل Work Specialization التخصص الوظيفي (ص: ١٠٠٠) ومدخل Job Specialization (ص: ٢٥٨) - مدخل Work Simplification تبسيط العمل (ص: ١٠٠٠) ومدخل Job Simplification (ص: ٢٥٨) - مدخل Malorganization سوء التنظيم (ص: ٣٢٩) ومدخل Disorganization سوء تنظيم (ص: ١٣٦) - مدخل Policy.Open-Door سياسة الباب المفتوح (ص: ٥٨٣) ومدخل Open Door Policy (ص: ٤٧٠) - مدخل Redress التصحيح (ص: ٧١٧) ومدخل Rectification (ص: ٧١٤) - مدخل Up-to-Date (Updating) تحديث المعلومات (ص: ٩٦٦) ومدخل Refreshment Courses (ص: ٧٢١) - مدخل Tuitions التعليمات (ص: ٩٤٣) ومدخل Regulations (ص: ٧٢٤) ومدخل Instructions (ص: ٢٢٢) - مدخل Re-patriation التعويضات (ص: ٧٣٣) ومدخل Compensations (ص: ٨٨).

موقف المعجم من المشترك اللفظي Homonym :

ثمة إفراط في بعض مواضع المعجم بذكر المشترك اللفظي^١ Homonym في المصطلح العربي جراء الترجمات المتعددة مثل: «النظام الأساسي/ الوضع الشرعي/ القانون» مقابلاً لمصطلح Stat-ute (ص: ٨٤٨). وكان يكفي فقط النظام الأساسي، أو الوضع الشرعي. في حين أن مصطلح «القانون» وإن كان إحدى ترجمات المصطلح الأجنبي Statute إلا أنه لا يلزم ذكره في معجم للمصطلحات الإدارية. ومثال ذلك أيضاً في مدخل Patch من حرف P وضع له نظيراً عربياً مناسباً هو «الترقيع»، لكنه عندما قام بتعريفه سرد له ثلاثة تعريفات هي: الحل المؤقت لمشكلة، وصلة كهربائية مؤقتة، مجموعة تعليمات تضاف إلى برنامج... (ص: ٥٢١). وليس من عادة المعجم وضع المعاني اللغوية مجموعة هكذا في كل مدخل أو ذكر الاستعمالات الأصلية للمصطلح الأجنبي، فما الدافع إلى ذكر معنى الوصلة الكهربائية المؤقتة؟

مخالفة بعض أسس وضع المصطلح:

القاعدة الذهبية في المواصفات المصطلحية هي: تفضيل اللفظة على العبارة. (الخطيب. أحمد شفيق، السابق: ٣١١). وقد أطلق المصطلح Governance واصطلح مسوّقه بعد إنتاجه على مضمون غالب وواحد واتفقوا على صيغة واحدة لا تجد لها مرادفًا أو بديلاً في جميع الثقافات التنظيمية الناطقة بالإنجليزية؛ في حين تلقفه الإنتاج العربي بشيء من الضبابية والغيوم حتى استقرّ لهم معناه، ثم تهافت المعنيون بالفكر الإداري على الصيغة العربية المعبرة عن ذلك المفهوم وأفرطوا في التناول والمعالجات؛ بحسب ما يفضله كل فرد أو هيئة من صيغ ويرتأيه من تعبيرات فظهرت: «الحاكمية» و«الحوكمة» و«الحكمانية» و«الحكامة» و«الإدارة الرشيدة» و«الحكم الرشيد». وعلى الرغم من اقتضاب التعريف في المعجم اقتضاباً كبيراً فقد جاء موقف المعجم منحازاً إلى استعمال صيغة مركبة أخرى ربما لا يستعملها الباحثون، وهي: «القوى التنظيمية الحاكمة»-Corporate Govern ance ووضع (الحوكمة) بين قوسين تفسيراً وتمييزاً لها. (ص: ١٠٦). وأرى أن التصنيف يجب أن يضع «الحوكمة» أولاً ثم يشرحها بأنها «القوى التنظيمية الحاكمة» بين قوسين، وكذلك يقوم بتصنيف المصطلح في حرف G أولى من وضعه في حرف C .

مصطلحات أساسية سقطت من المعجم:

إذا تابعنا المعجم في شأن المصطلحات العديدة التي جدت على مجال الإدارة فلن نبالغ إذا قلنا إنها قد تصنع معجماً آخر. ولكن الأمر ذو أهمية حين يتعلق بمصطلحات أساسية وقديمة، ومن شهرتها لا تخفى على كثير من المتخصصين، كما أن المعجم تعرض لفروع منها.

فبرغم شهرة المصطلح «Discount» ومعرفة الناس به وثباته واستقراره في المعاملات التجارية لم يتعرض المعجم لهذا المدخل في حرف D، وقد اكتفى المعجم بذكر مصطلح Reduction» (انظر: ص ٧١٧)، والمصطلح الأول لا يقل شهرةً واستعمالاً عن الثاني إن لم يكن أكثر منه في الاستعمال، كما أنهما يفترقان أيضاً في استعمالهما. كما لم يتعرض المعجم للمدخل «Effect» (ص: ١٤٥) وبالتالي سقط المصطلح العربي «الأثر». واكتفى المعجم بذكر مصطلح «Retroactive» (انظر: ٧٥٣) بمعنى الارتجاعي في إشارة إلى الأثر الرجعي. وهذا لا يغني عن ذكر مصطلح «الأثر» ذي المفهوم العريض المشهور في الثقافة العربية. وفي مدخل «Rating، Effort» وضع له المعجم مصطلح «تقدير الجهد» وقام بتعريفه تعريفاً جيداً. (انظر: ص ٧٠١)، ولكنه لم يتم بتعريف «الجهد» نفسه في موضعه من حرف «E». وإن إهمال تعريف مثل هذا التعريف يُعدُّ تظنيفاً في عملية تغطية المصطلحات الإدارية



المأخوذة عن العلوم الأخرى، وربما يكون هذا المأخذ مما وَقعت فيه كثير من المعجمات.

عدم دقة التعريفات:

تحرير التعريف المصطلحي ينبغي أن يكون دقيقاً وخالياً من الاضطراب الموضوعي أو الشكلي، وقد ورد ذلك في عدة مداخل:

- في مدخل «Transferring» وضع له مصطلح الإعارة، وعرفها بأنها: حالة حصول الموظف على موافقة إدارة المنظمة التي يعمل بها للعمل في جهة أجنبية، وبحيث يستمر على تقاضي راتبه من مؤسسته الأصلية واحتفاظه بوظيفته التي تركها..» (انظر: ص ٩٣٥). وعن احتفاظ الموظف بوظيفته التي تركها فهذا شيء معهود ومتعارف أما أن يتقاضى راتبه من مؤسسته الأصلية، فهذا غير معهود، وربما يرجع في رأي الباحث إلى التخليط بين مفهوم الإعارة ومفهوم الندب، إذ مفهوم «النَّدب» «Delegating» يعني اختيار الموظف للقيام بعمل وظيفة أخرى مع تقاضي الموظف راتبَ وظيفته الأصلية.
- في المدخل «Member» أي العضو عرفه المعجم بأنه: انتماء الفرد لعضوية جماعة أو منظمة معينة. (انظر: ص ٣٧٣). وهذا التعريف على وضوح دلالة المصطلح ومفهومه، إلا أن به تناقضاً شكلياً تنأى عنه المعجمات والقواميس، إذ لا يصح أن نفسّر «العضو» بأنه «انتماء» ولكنه الفرد المنتمي. أما العضوية فهي الصفة الرسمية التي يحصل عليها العضو في جمعية أو حزب أو جماعة وهي التي يقال عليها إنها انتماء.
- في مدخل «Opportunity Cost» أي تكلفة الفرصة عرفها المعجم بأنها: .. التكلفة الناشئة عن القيام بعمل أو نشاط معين دون غيرها من النشاطات. (ص: ٤٨٠). وفي هذا التعريف يعود الضمير في «غيرها» على متأخر، والصواب أن يقال: دون غيره.
- في مدخل «Spot Payment» عرفه المعجم (انظر: ص ٨٣٥) بأنه الدفع الفوري: «حالة دفع قيمة المشتريات أو المستحقات أو حال شرائها أو في لحظة استحقاقها». وواضح من التعريف أن هناك خللاً ناتجاً عن زيادة أو الثانية، فيإزالتها تتسق الألفاظ ويزول الغموض.

إهمال بعض الشكليات سبب بعض المشكلات:

إن المعجم ليس كتاباً عادياً فإن كثيراً من مسأله الشكلية قد تبدو هينة لكنها في حقيقة الأمر مهمة لأنه يجب مراعاتها حتى لا تؤدي إلى عزوف القارئ أو الباحث عنه.

١. اختار المعجم ترويسة عليا في بداية كل حرف فقط، يعني أول صفحة، تتمثل في المصطلح الأول من الحرف، مثل Abandon في حرف A ، ومثل Halo Effect في حرف H ، وهكذا في جميع حروف المعجم. وليس هذا نهجاً سليماً في تحرير المعجم لضبط عملية البحث فيه، حيث يجب أن تتعدد الترويسات بتعدد الصفحات.
٢. عرف "الإرادة العامة" Public Will بأنها: إدارة الجمهور التي تعبر عنها الإدارة العامة بالطرق الرسمية والقانونية (ص: ٦٧٦). ووضح أنها إرادة الجمهور، وليس إدارة.
٣. في مدخل «Retirement» بمعنى التقاعد كتبه المعجم «Rétirement» (انظر: ص ٧٥٢)، في حين كتب المصطلح الفرنسي «La Rétraite»: Retraite» خلطاً في أبجدية المصطلحين بين حرف e في الإنجليزية ، وحرف é في الفرنسية.
٤. الازدواجية الشكلية اللغوية في وضع المصطلح العربي، حيث نجد أكثر من صورة لوضع المصطلح. يتبدى هذا السلوك في مصطلحات مثل: العنصر الرئيس Key Factor ، وملف رئيس Master File ، وفهرس رئيس Master Index (ص: ٣٦٢) ، وعملية رئيسة Key Operation في حين ينحرف عن ذلك إلى: الخطة الرئيسية Master Plan ، والمساعدون الرئيسيون Key Subordinate. وتوحيد الصورة والرسم في حالة صحته هو أحد مطالب المعاجم والقواميس.
٥. باستقراء مصطلحات المعجم اتضح أن استعمال الشرطة المقلوية / دليل على وجود بديل للمصطلح، واستعمال القوسين () دليل على وجود مرادف أو تفسير لكلمة أو جزء من المصطلح. ووجود الشرطة الأفقية بين المصطلح دليل على أكثر من مقابل عربي للمصطلح الإنجليزي. وكان أولى به في هذا النمط الأخير استعمال الفاصلة العادية التي استعملها بالفعل في أكثر من موضع للدلالة على نفس النهج. ثم نجده يستعمل كلمة "أو" ليبدل على أحد التقييدات السابقة. ففي ص ٤، طرح ترجمة لمصطلح Absorption of Unemployment ، هو "امتصاص أو استيعاب البطالة". وطريقة العرض تختلف عما سبق وما تلا. والصحيح أن يكون عرض المصطلح: امتصاص/ استيعاب البطالة. أو يضع كلمة استيعاب بين قوسين وهما القوسان التفسيريان اللذان طالما استعملهما المعجم في كثير من المواطن مثل: تجميد الأجور (الرواتب) (ص: ٩٨٧) ، تحليل نسب البناء (الهيكل) الهرمي (ص: ٦٨٠) . كما في مصطلح: "يتخلى عن/ يتنازل" ترجمة لمصطلح Abandon (ص ١). وكما في مصطلح: المالك (الشريك) المتغيّب، ترجمة لمصطلح Absentee Owner. وكما في: الاعتراف/ الاعتماد (ص: ١١)، وكما في: إهلاك

متراكم (متجمع) (ص: ١١)، وكما في الالتجاء/ الاستعانة (ص: ٧١٣). كما أنه عدل إلى القوسين في أحيان يتطلب فيها وضع العلامة / مثل: الرسالة (المهمة) ٣٨٩، وكان حقها أن تكون: الرسالة/ المهمة. واستعماله مصطلح: تردد-ارتباك (ص: ٨٣٩) وكان حقه أن يكون على إحدى الصور التالية: تردد (ارتباك)، تردد أو ارتباك. وفي استعماله لمصطلح: ترقية/ ترويج (ص: ٦٥٦) كان حقه أن يكون على الصورة: ترقية-ترويج. أو يستخدم الفاصلة بدلاً عن الشرطة دليلاً على تعدد الترجمة. وتكثر الأمثلة كثرة بالغة على هذا النحو، وخلاصة القول أن المعجم لم يلتزم منهجاً محدداً في تحرير المصطلح وشكله كما لم ينص على منهج مسجل في ذلك.

٦. يضع أحياناً العَلَم، كأسماء الأفراد من العلماء والباحثين، بين قوسي تنصيص مثل: منحني "لورنز" Lorenz Curve (ص ٣١٦)، لكنه يتخلى عن هذا النهج في نحو: منهجية جاكسون Jackson Methodology (ص: ٢٣٤)، ومثل مربع كانبان Kanban Square (ص: ٢٦٥)، ومثل اتفاقية كيوتو (ص: ٢٧٠) فلم يضع تلك الأسماء بين تنصيص.

٧. في مدخل Promotion وضع المعجم له مقابلاً هو: ترقية/ تريج. (انظر: ص ٦٥٦) وقد فسّر استعمال المصطلح في مجال شؤون الموظفين، ومجال التسويق. ووضح أنه يريد "الترويج" وليس "التريج". وكما سبقت الإشارة، فإن منهج التحرير يقتضي أن يكون المصطلح هو: ترقية-ترويج، كما يقتضي الفصل في الشرح بين المصطلحين بالأرقام على نحو ما فعل في مصطلحات أخرى ورد لها أكثر من تعريف. أو يكتفي بذكر مصطلح Merchandising أي ترويج السلع وهو مصطلح لم يذكره المعجم في حرف M.

٨. في شرحه لمصطلح Controllable Factors (ص: ١٠٢) فسر المصطلح بأنه عوامل يكون للمنشأة - على الأقل بعض السيطرة عليها - بواسطة القرارات الإدارية... ومن ثم يقتضي ذلك الشرح أن يكون المصطلح العربي: «عوامل يمكن التحكم فيها» وليس «عوامل يمكن التحكم بها». والمعجم اختار الصورة الثانية.

٩. في مدخل «Blue-Collars» (انظر: ص ٥٥) وضع له مصطلح «ذوي الياقات الزرقاء» ولا يخفى على القارئ أن أصل المصطلح أن يقال فيه «ذوو» ولا يجب في ذكر المصطلح الاعتماد على اللغة الدارجة التي تجعل كل جمع على هذا النحو بالياء... وإلا فإن استخدام «أصحاب» بدلاً من «ذوي». يعني «أصحاب الياقات الزرقاء» وهو مصطلح شائع بالدلالة نفسها. يكون مخرجاً من ذلك التقييد الخاطئ.



١٠. في شرحه لمصطلح Contingency Design (ص: ١٠٠) وضع مصطلح: التصميم الشرطي (الموقفي) في نظرية النظم). حيث قيده بعبارة: في نظرية النظم وهذا القيد لا ينبغي أن يذكر، وإذا ذكر ينبغي وضعه بين قوسين، أو داخل الشرح نفسه وليس على رأس المصطلح.

١١. في شرحه لمصطلح Zero Sum Gam (ص: ١٠١٤) وضع له مقابلاً عربياً هو: مباراة الصفرية/التعادل. وتحرير وضع المصطلح وصوابه أن يكون على إحدى صورتين: المباراة الصفرية (مباراة التعادل) أو: مباراة التعادل (المباراة الصفرية).

١٢. في شرحه لمصطلح Zero، Five وضع له المقابل: الأصفار الخمس (ص: ١٠١٤)، وغني عن التوضيح أن صحيح لغة العدد يستلزم أن تكون صورة المصطلح: الأصفار الخمسة.

المبحث الثالث: ترجمة المصطلح الإداري في المعجم في ظل قواعد وضع المصطلح:

١ / ٣ دور الترجمة في صياغة المصطلح:

تعد الترجمة منهجياً عند المصطلحيين العرب هي آخر السبل لجوءاً لحل مشكلة التعامل مع المصطلح الأجنبي. وهي نوعان نوعٌ يُحاول فيه المصطلحي أو المترجم إيجاد مصطلح عربي مقابل للمصطلح الأجنبي، وحين لا يجد وسيلة لإيجاد هذا اللفظ يلجأ إلى الاقتراض وهو النوع الآخر الذي يُحافظ فيه على المصطلح الأجنبي ويكتبه بحروف عربية. وليس هناك حرج في استعمال المعجم لمصطلحي «البيروقراطية»، (انظر: ص ٦٢) و«البيروقراطية الميكانيكية (الآلية)» (انظر: ص: ٣٢١)، وغيرهما من المصطلحات حين يكتبه بشكل ينبئ فيه اللفظ عن المعنى المباشر المستعمل في أصل لغته، ولكن المشكلة في استعمال لفظ عربي لا يجد مساعداً أو قبولاً كتجربة دليل المصطلحات الإدارية واستفادتها من تجربة مكتب تنسيق التعريب في دول المغرب، حين جعل «الدواوينية» مقابلاً للبيروقراطية (المنظمة العربية للعلوم الإدارية: ١٩٧٤م: ص ٩، مصطلح رقم ١٧ من مصطلحات التنظيم والإدارة، ص ٨٥، ومصطلح رقم ٢٨ من مصطلحات إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية).

ولم تواجه الإنجليزية عناءً في قولبة آلاف المفاهيم في أشكال اصطلاحية عن طريق مخزونها اللغوي القديم وهو بالنسبة لها ولآليات وحدة إنتاج المصطلح في المنظمات الغربية الإدارية والسياسية والتعليمية بمثابة المناجم الوفيرة الإنتاج المتاحة لمختلف الأطياف والمنظمات، إنتاجية أو خدمية، عامة أو خاصة، إذ تتحدد العلاقة بين المفهوم Concept والمصطلح Term بكونها علاقة وضعية وتوافقية بحتة، وليست قياسية كما في اللغة العربية، فعلى اختلاف تلك المنظمات فإنها لا تصادف



صعوبة في تجهيز المصطلح إلا صعوبة تسويقه ونشره وعولته. فضلاً عن تمسكها بوسائل فنية أساسية في صياغة المصطلح كالإضافة Affix سواء كان ذلك عن طريق الإلحاق Suffixation أو عن طريق إدخال سابقة Prefix أو التصرف داخل المصطلح نفسه بما يسمّى Infix . مع استخدام الاختصار بالنتح Contamination على نطاق واسع.

وفي الحقيقة ترجع مشكلات ترجمة المصطلح إلى سببين رئيسين: أولهما أن انتقال المعنى من ثقافة إلى أخرى ومن موطن إلى موطن يجعله عرضة للتغيير الحتمي، مما يضاعف من مهمة المترجم ويزيده حرجاً في اختيار اللفظ المناسب الذي يدل على المعنى المراد. وثانيهما ظهور الأنماط العربية مستقبلية ومستهلكة غير منتجة إذ تحاول قولبة المصطلح الوافد كما هو أو تحاول ترجمته ترجمة باهتة ضعيفة وترجمة من لا دراية له بالعربية، فلا يكتب لها القبول والشيوخ، (انظر في ذلك: سرحان، ياسر، السابق: ١/ ١٥٤، ١٥٥ (بتصرف)) فتبقى أحياناً الجهود الفردية في صياغة المصطلح العربي في الكتابات الحرة وفي وسائل الإعلام هي مناط الإعجاب والتقييم. لكنها في آخر الأمر لا تخضع لمنهجية ثابتة وواضحة، ولا شك أن توفير تلك المنهجية يساعد المنظمات في بناء صياغات وتعبيرات قوية ومعبرة تتيح لغة مشتركة للتفاهم والتواصل فيما بينها.

ولبيان أبعاد تلك المشكلة تطبيقياً نبرز ذلك من خلال المصطلحات: Public Administration، و Public Management، و Governance. ولن نشرع في تصدير ترجمة لتلك المصطلحات إلا بعد استنباط مفاهيمها التاريخية، فإن الفكر الغربي لم يجد صعوبة في التنقل تاريخياً عبر تلك المفاهيم خلال القرن الماضي وبدايات هذا القرن حيث انتقل تاريخياً من Public Administration بعد استقرار نظم التشريعات الخاصة بمعاملة المواطن مع الدولة تحت ظل ما يعرف بالقانون الإداري؛ إلى مفهوم Public Management عبر حزمة من الإصلاحات الإدارية المتعلقة بالقطاعين العام والخاص، وسريعاً ظهر مفهوم Governance الذي عمل على ترسيخ مشاركة المواطن في صنع القرار. إن الأصل اللاتيني المأخوذ من Administration كان تاريخياً يعني خدمة الدولة لمواطنيها وتبدير أمور رعايتهم على أوسع نطاق، ولما أصبحت الأمور ذات أبعاد علمية تنظيمية تقرر مشاركة المؤسسات المختلفة ظهر مفهوم Management المعبر عن التخطيط والتوجيه والتنظيم، ثم دعت الحاجة إلى تفعيل دور المواطن ليظهر مفهوم Governance. ولقد عبر عن ذلك John Mary Kauzya في عبارته: (Vries, Michiel S. de & Bouckaert, Geert. ٢٠١٢: P. ١٨٢) Instead of Public Administration, the common term used became « Public Management وهو ما استدعى ظهور مصطلحين فرعيين هما: مصطلح Public Administrator الذي يرادف



مصطلح Public Servant (المنظمة العربية للتنمية، معجم المصطلحات، ٢٠١٣: ٦٦٧)، ومصطلح Public Manager. إن الفروق المفاهيمية من حيث سعي الأولى إلى تثبيت الأهداف Goals في حين تحاول الثانية تحقيقها، ومن حيث المستوى ليكون Top-Level خاصاً بالأولى في حين يكون Middle-Level خاصاً بالثانية، ومن حيث رعاية الحكومة والرأي العام Public Opinion للأولى لاحتياجها إلى قوة داعمة. ونحو ذلك من مفاهيم عملية فارقة هي التي تشكل الفروق السياقية بين Public Administration و Public Management. وفي نظر سريع لمعالجة بعض المراجع لتلك المفاهيم نجدها واجهت صعوبة في ترجمتها إذ ارتأى الخطيب (Anderson, r. g. Al-Khatib, A. Sh.) (P. P. ١٢٥؛ ١٣٦) أن تكون كل من الإدارة، والإدارة التنفيذية تفسيراً للمصطلح Administration، كما رأى أن الإدارة فقط تفسير لمصطلح Management. في حين رأى غطاس (غطاس. نبيه، وآخرون، ١٩٧٤: ٦، ٨) الرأي نفسه ووضع تفسيرات ثلاثة لمصطلح Administration الذي كثيراً ما يستعمل في إطار الخدمة العامة كتعبير مرادف لكلمة الإدارة أي Management التي تعني في أحد معانيها فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بقصد تحقيق أهداف محددة. بينما رأى بدوي (بدوي. زكي، ١٩٩٤: ٢٢، ٢٨٢) أن مصطلح الإدارة العامة هو الترجمة المناسبة للمصطلح الأول Public Administration، بمعنى عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية في القطاع الحكومي... إلخ. ، أما معجم المنظمة، معجم المصطلحات الإدارية (ص: ٦٦٦)، فقد أقر مصطلح Public Administration ووضع له مصطلح ”الإدارة العامة“ وعرفها تعريفاً مختصراً بأنها ”تنظيم وإدارة القوى البشرية والطاقة المادية في أجهزة الدولة“ وأحال المعجم إلى مصطلح Management.

ومن تطبيقات الترجمة للنص الوارد في كلام جون ماري كاوزيا نرى البعض فضل أن تكون ترجمة المصطلحات على النحو التالي: الإدارة العامة، والتدبير العام، والحوكمة (حبرم. أنور، ووهبي. محمد ١٤٣٦: ٢٠٠، ٢٠١). إن هذه الحيرة في اختيار المصطلح ترجع إلى غياب المنهجية الموحدة في عملية وضع المصطلح واختياره بعد فهم سياقاته في نشأته.

ومن خلال القراءة الفاحصة للمصطلحات المترجمة في المعجم نرصد على المعجم تلك الملاحظات الخاصة بترجمة المصطلح الإداري على النحو التالي:

٣ / ٢ الموقف العام للمعجم من الترجمة :

١. في المعجم الحالي صُدرت الترجمة لتكون في المرتبة الأولى في كثير من المصطلحات. وهذا إن لم يصحّ منهجاً لأنه يُعدُّ نوعاً من التساهل في التعامل مع المصطلح الأجنبي بالتصالح معه عبر



الترجمة السريعة، فإن للقائمين على المعجم عذرهم في ذلك لحدثة علم الإدارة Management Science من ناحية والبعد عن اللغة القديمة التي دون بها الإنتاج العلمي والفكري للحضارة العربية من ناحية أخرى. ولقد مال المعجم في أحيان قليلة إلى استعمال مصطلحات غربية أو فصيحة للتعبير عن معانٍ دقيقة مثل: التفرُّطُ Kurtosis، والمطَّوع (المستوعب) Swallow (ص: ٢٧٠، ٨٨٢)، والإعتاق Release (ص: ٧٢٨). والتموُّر (العوج) Surge والتموُّر الإداري Surge، Administrative (ص: ٨٨١). والقاعدة في وضع المصطلح تفضيل الكلمة الشائعة على الكلمة النادرة أو الغريبة، إلا إذا التبس معنى المصطلح العلمي بالمعنى الشائع المتداول لتلك الكلمة. وذلك بحسب منهجية مكتب تسيق التعريب (سرحان: ياسر، السابق: ١٦٥)، أو كما عبرت عنه التوصية رقم (٢) توصيات مجمع اللغة العربية بالقاهرة الخاصة بمنهج وضع المصطلحات العلمية العربية المتخصصة في دورتية الستين والواحدة والستين (١٩٩٤، ١٩٩٥م):

”إيثار الألفاظ غير الشائعة لأداء مصطلحات علمية ذات محددة دقيقة...”

٢. بلغت المصطلحات العربية في المعجم ما يقرب من (٤٥٠٠)، ويدخل فيها مصطلحات الأعمال الأجنبية على اختلافها مثل: (أثر جون هنري، طريقة فيليبس، فائدة نيومن مور غنترن، قانون باريتو، قانون باركنسون، مقياس ليكرت... إلخ) (ص: ٢٦٢، ٥٦٤، ٤٣٤، ٥٢٤، ٣٠١)، كما يدخل فيها المصطلحات المعربة نحو: (أتمتة المكاتب، إدارة الإنتاج المؤتمتة، التشفير، تشفير جزئي، جمرك...، جنيه، دفتر...، ميكنة... إلخ) (ص: ٤٦٠، ٦٣٥، ١٥٠، ٣٨١، ٤٦١، ٤١٩، ١٨٨، ٣٧٠). في حين بلغت المصطلحات الأجنبية المكتوبة بالحرف العربي (٥٣) ثلاثة وخمسين مصطلحاً بعد طرح استعمالاتها المكررة^١ وأمثلتها: (البيروقراطية، الإستراتيجية، البروتوكول، البروليتاريا، أسلوب السمبلكس، التكتيك، التكنوقراطية، تكنولوجيا، الراديكالية، سيكولوجية الموظفين، سيناريو الصناعة، القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، مودم... إلخ) (ص: ٦٢، ٨٦٠، ٦٦٣، ٦٥٥، ٨١٢، ٨٩٤، ٩٠٦، ١٠٢، ٦٩٥، ٥٥٩، ٢٢٤، ٤٠، ٢٨٦، ٣٩٥).

٣. اتخذ المعجم منهجاً سليماً في تفسير بعض المصطلحات العربية بما يقابلها أحياناً من لفظ أجنبي لبيان مرادها منها، مثل: الأسلوب العيادي (الإكلينيكي) لاتخاذ القرار، بطاقة (كارت) الإحلال الوظيفي، التغير التقني (التكنولوجي) (ص: ٧٩، ٤٠٠، ٩٠٦) لكنه لم يوفق حين طبق المنهج نفسه في نحو: أمين السر (السكرتير) (ص: ٧٨٦) لأن أحدًا لا يكاد يستعمل المصطلح العربي بل المستعمل هو السكرتير. ومثل ذلك: العملة الأوروبية (اليورو) (ص: ١٥٤) فإن المصطلح هو



اليورو وتفسيره أنه العملة الأوروبية. وعكس المعجم منهجه في نحو: البروليتاريا (الطبقة العاملة)، والراديكالية (التطرفية) (ص: ٦٥٥، ٦٩٥) رغم أن أكثر الاستعمالات مال إلى تفضيل المصطلح العربي ولم تلتفت إلى المصطلح الأجنبي إلا في سياقات قليلة.

٤. جعل المعادل العربي لمصطلح «Authority» هو «السُّلطة» (ص: ٤٠)، وكذلك «Autocratic Ad- ministration» جعل معادلها «السلطوي» أو «المستبد». أو ما نسميه بالإدارة المستبدة. ولكنه عاد في مصطلح «Autocratic Leadership» وجعل المعادل العربي هو «القيادة الأتوقراطية» ولم يجعله «القيادة المستبدة». وليس هناك إشكال في استعمال مصطلح «أتوقراطية» على الرغم أنه مصطلح أجنبي دخيل، ولكنه كان يجب عليه أن يتمسك في الترجمة إما بالمصطلح العربي أو المصطلح الأجنبي وكلاهما مستعمل. وعلى المنوال نفسه ارتضى المعجم مصطلح الحاجات الأساسية (الفسولوجية) تفسيراً للمصطلح الأجنبي Basic .. Needs (ص: ٤٨) وعاد ووضع التعريف نفسه في مدخل «Needs, Physiological» (ص: ٤٢٥) وكان يكفي الاقتصار على مصطلح واحد. واستعماله كذلك «تكنولوجيا العمليات..» (ص: ١٠٢)، ثم عدوله عن لفظ تكنولوجيا إلى استعمال «التقنية» في سبعة مواضع مثل «تقنية العمليات»، «تقنية الإنتاج» (ص: ٩٠٧، ٦٣٠، ٦٣٨).

٣/٣ المصطلح الإداري المترجم بين المجاز والترجمة الحرفية والترجمة الحرة:

الاستعارة Metaphor أو المجاز Allegory في عموم مفهومه مستعمل في أكثر اللغات (عياد. عليّة عزت، ١٩٩٤: ٩٧، ١٤٥، مرعشلي. نديم وآخرين، ١٩٧٥: ١٧١) والمصطلح يحمل معنى النقل أو التحويل وهو في الإنجليزية مأخوذ من الكلمة اليونانية Metapherin بهذا المعنى. وقد استعان المعجم بلغة المجاز في وضع المصطلح العربي وهذا نوع من التحرر في وضع المصطلح وهو مرغوب مثل مدخل Cash Cows أي «الأبقار الحلوب» (المدرة للنقدية) (ص: ٧٤). لكنه يلجأ أحياناً إلى ترجمة حرفية ليس لها قيمة في معجم للمصطلحات الإدارية، مثل حديثه عن المصطلح Raid وترجمته إلى «الغارة»، وتعريفه بأنه المشاركة في شن غارة أو غزوة على بلد أو أشخاص آخرين للحصول على غنائم، ويطلق اللفظ أيضاً على الغارة الجوية في الحروب. (ص: ٦٩٦). وقد يصاب الباحث بالحيرة حين يقرأ هذا الكلام في معجم للمصطلحات الإدارية، إلا أن يكون ذكره متعلقاً بالاقتصاد السياسي. بيد أن الترجمة الحرفية، والبعد عن المجاز اللغوي هو السبب في تلك الحيرة.. لأن المصطلح الإنجليزي Raid الذي يعني حرفياً المداهمة والغارة هو ضربٌ من المعاملة المسموح بها، المضاربة التقليدية، حيث

يمسك الفرد بعض النقود تحيناً لانخفاض أسعار بعض السلع فيقوم بشرائها والاحتفاظ بها لترتفع مرة ثانية فيبيعها، أو محاولة لتخفيض الأسعار يقوم بها المضاربون في الأسواق. أو عملية اقتصادية من بيع أو شراء يقوم بها خبراً بالسوق للانتفاع من فروق الأسعار. فهذه العمليات من إمساك وتحين فيها معنى المداهمة والغارة. (انظر: سرحان، ياسر، السابق: ٧١٨). فهذا هو المراد بالمصطلح في مجال الأعمال والمال. ومثال ذلك أيضاً تعريفه لمصطلح Remedy بمعنى المداواة/ المعالجة حيث تخفيف الآلام معنوياً أو جسدياً (ص: ٧٢٩) لكن معنى الإصلاح وإيجاد الحلول في مجال الإدارة هو المعنى المطلوب، وفي مجال الأعمال والمعاملات يكون ذلك وسيلة لاسترداد حق أو رفع ظلم. ومثل «الشريط الأحمر» (ص: ٧١٥) Red Tape الذي تتطلب ترجمته أن تكون «الروتين الحكومي» ثم يشار إلى المراد تاريخياً بالشريط الأحمر إذ ارتبطت في أوروبا الوثائق القانونية والرسمية بهذا الشريط المعروف منذ القرن السابع الميلادي (سرحان، ياسر، السابق: ١ / ٦٤١) وهو بالتأكيد له ما يناظره في الثقافة العربية على المستوى المحلي. وليس معنى اعتبار لغة المجاز في الترجمة أن يكون ذلك نوعاً من الترجمة الحرة Free Translation لأن الترجمة الحرة تعني التصرف في التعبير مع ذكر المعاني الأصلية الموجودة في الأصل المترجم (عياد، السابق: ٥٢) بمعنى أن النص الإنجليزي لجون كاوزيا:

Criticism highlighted public administration practices characterized by (red tape, sluggishness,.. etc. (Vries, Michiel S. de & Bouckaert, Geert: 183 يمكن ترجمته بعبارة: «إن النقد الموجه للإدارة العامة أظهر كثيراً من السلبيات المتعلقة بالحكومة البيروقراطية» كما يمكن ترجمته ب: «إن النقد الموجه للإدارة العامة أظهر الشريط الأحمر والبلادة» كما يمكن ترجمته إلى: إن النقد الموجه للإدارة العامة أظهر سلبيات الروتين والبطء. لتكون الترجمة الأولى ضرباً من الترجمة الحرة، والثانية ترجمة حرفية مرفوضة لا تقي بمعنى النص، والترجمة الثالثة التي تراعي النص الأصلي بما يحمل من مجاز تاريخي يشير إلى معنى الشريط الأحمر. ومن أمثلة الترجمة الحرفية ترجمته للمدخل Surge، وللمدخل Surge, Administration إلى التمور، والتمور الإداري (ص: ٨٨١) وهي ترجمة حرفية بمصطلحين غريبين بعض الشيء وأفضل أن تكون «الملاءمة» أو «التكيف» ترجمة بديلة للمصطلح.

٣ / ٤ المصطلح الإداري ودقة الترجمة :

إن دقة الترجمة عامل حاسم في قبول المصطلح وشيوعه وثباته ولا يمكن تسويغ الترجمات غير الدقيقة بتوارد وتواتر المصطلحات الأجنبية؛ لأن ذلك يؤدي إلى الخلل على المستوى والمفاهيمي

والتنظيمي، فإن عدم مراعاة الدقة في ترجمة المصطلح، على سبيل المثال؛ مراعاة الاستعمالات العرفية وأبعادها وإيحاءاتها يأخذنا إلى فهم غير مقبول للمصطلح. أما المستوى التنظيمي فيبدو في التشتت الكبير في الاستعمال المتباين للمصطلح ولاسيما عند تبويبه وتصنيفه فيما يعرف بمشروعات بنوك المصطلحات التي شرعت كثيرٌ من الحكومات والمنظمات في تفعيلها. وقد ظهر للباحث عدة مداخل تحتاج إلى مناقشة:

١. في مدخل «Amortization» وضع المعجم له مصطلح إطفاء أو إهلاك. (انظر: ص ٢٦)، وهي مصطلحات قد تخالف المألوف والمعهود؛ فيكون من المناسب في هذا الشأن هو «الاستهلاك» أو «استهلاك الدين» وهكذا اختار لها قاموس الإدارة تلك الصيغة العربية المألوفة. (غطاس: نبيه، وآخرون، السابق: ١٧، ١٠٧).
٢. وفي مدخل Reminder (ص: ٧٢٩) اختار مصطلحي «تذكرة/ موجز» مقابلين له. وأرى أن مصطلح «موجز» غير معبر وحده عن المعنى، ويكفي مصطلح «تذكرة» لأنها تكون موجزة دائماً، أو يمكن التعبير عن ذلك بمصطلح مركب هو: قصاصة/ جذاذة/ بطاقة تذكيرية. والجذاذة وإن كانت من الكلام المولد (مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط: ١٩٩٢م: ١١٢ مادة ج ذ ذ) إلا أنها مستعملة بكثرة.
٣. في مدخل Competency أي الجدارة عرفها بأنها «المقدرة على الأداء الصحيح، ويقصد بهذا الاصطلاح المقدرة على أداء نشاط معين من قبل الموظف... إلخ. (ص: ٨٨)، وفي مدخل Merit وضع لهذا المصطلح مقابلاً عربياً هو جدارة/ استحقاق/ تميز.. (ص: ٢٧٧) وهو باختصار كون الفرد خليقاً بعمل منوط به أو منزلة أو جزاء... ويلاحظ أن ثمة تكراراً واضحاً يمكن التخلص منه بإيجاد مقابل آخر للمصطلح الأول يكون أكثر دقة من مصطلح Competency الجدارة مثل: الاختصاص أو الصلاحية أو كما عبر الأصوليون القدامى عنه بالأهلية.
٤. في مدخل «Solvency» وضع له المعجم المصطلح العربي «الإيفائية» (ص: ٨٢٩). وهو مصدر صناعي سليم من المصدر الأصلي «إيفاء». ولكن الثقافة العرفية تعاهدت مصطلح «الملاءة» أو المصطلح القديم «اليسار» بمعنى الغنى والقدرة على التسديد.
٥. في مدخل Visa وضع المعجم له مقابلاً هو: التأشيرة (ص: ٩٨١)، وهو صحيح لا غبار عليه. ولكن الاستعمال العرفي والاجتماعي في الإدارة العربية المعاصرة يحاول التفريق دائماً وفي سياقات متعددة بين استعمال «التأشيرة» و«التأشير». وكان أجدر بالمعجم أن يفرق بينهما.

٦. في مدخل «Champion» (ص: ٧٦) ترجمه إلى البطل، وهي ترجمة حرفية وأولى منها متصرف، رائع، وباهر، والحائز قصب السبق. وصاحب الحلول... ونحو ذلك.
٧. في مدخل Brainstorming أي العصف الذهني (ص: ٥٧) فسره بالانطلاق الفكري بين قوسين. وأولى من مصطلح (الانطلاق) في التعبير العربي مصطلح «الاستنباط» الذي يعبر عن معاناة الفريق في توليد الأفكار. وهو ليس مجرد انطلاق.
٨. «المعرفة» في مدخل Cognition (ص: ٨٢)، وفي مدخل Knowledge (ص: ٢٦٩)، وتقتضي دقة الترجمة للمصطلح الأول أن يكون الإدراك أو الإدراك القائم على المعرفة.
٩. في مدخل Redemption ترجمها المعجم إلى استرداد (ص: ٧١٥)، ومصطلح استرداد مصطلح عام؛ لذا من الأفضل أن يُطلق على المصطلح المذكور: تخليص/ فك الرهن ونحو ذلك من حقوق مستندية. أما «الاسترداد» Recuperation فيمكن كما عرفه المعجم أن يطلق على فعل استعادة ملكية أو الوقت الضائع أو الأيام المعطلة لتعويض الخسارة الناجمة عن ذلك.
١٠. في مدخل Rise (ص: ٧٥٩) أي الزيادة، تكرر قريب من مدخل Raise (ص: ٦٩٦) بمعنى الزيادة أيضاً سواء في الرواتب أو الأسعار. وإذا كان المصطلحان الإنجليزيان بينهما مرادفة...، فإن سياقات المصطلح العربي تجعل الزيادة متعلقة بالرواتب والأجور كما جعلها مستعملة أيضاً للأسعار وأحجام المنتجات، في حين يعبر بالرفع والارتفاع حينما يتحدث عن الأسعار، وفي الغالب لا يستخدم ارتفاع الرواتب...
١١. في مدخل «Harassment» وضع له مصطلح التحرش (ص: ٢٠١) وفسره تفسيراً جيداً، لكن المصطلح غير ملائم وأولى منه مصطلح «المضايقة» أو «الإزعاج»...
١٢. في مدخل Round Table ترجمها إلى «المائدة المستديرة» (ص: ٧٦٢)، وهو مصطلح شائع لا غبار عليها، لكن الأكثر شيوعاً والأنسب للترجمة هو «الطاولة المستديرة».
١٣. في مدخل Social Welfare وضع له مصطلح «الإنعاش الاجتماعي» وفسره ب (الرفاهية الاجتماعية) (ص: ٨٢٦). وهذا المصطلح مثل سابقه لم تراغ فيه مقتضيات العرف التي تشير إلى إحياءات مصطلح الإنعاش. وأولى منه مصطلحات الإنماء، والدعم ونحو ذلك من مصطلحات مقبولة عرفياً.



١٤. «الالتزام» في مدخل Alignment (ص: ٢٤)، و«الالتزام» في مدخل Commitment (ص: ٨٤) وللتفريق بينهما يمكن استعمال ترجمة دقيقة هي «الانضباط» الذي يشير إلى تقيد عضو المنظمة بمنظومة القيم والعادات والأفعال التي تحكم سير العمل في المنظمة.

١٥. في مدخل Overtime Pay «الأجر الإضافي» (ص: ٥١٢) عرفه بأنه التعويض الإضافي الذي يحصل عليه الموظف مقابل ساعات عمل إضافية. ثم عاد في مدخل Payment. Additional ووضع له ترجمة «أجر إضافي» وعرفه بأنه مقدار الأجر الذي يحصل عليه العامل علاوة على أجره الأساسي. (ص: ٥٣٩) وواضح أن الثاني أعم من الأول وتناسبه الترجمة المذكورة. أما المصطلح الأول فينبغي تمييزه بترجمة أخرى مناسبة مثل: أجر الساعات الإضافية. بل إن مصطلح أجر/ مكافأة خارج الدوام برغم محلية المصطلح أنسب وأدق من الترجمة المذكورة.

١٦. في مدخل Power وضع لها المقابل المشهور وهو «القوة» وعرف المصطلح بأنه «القدرة على إنجاز الأشياء بالطريقة التي يريدونها الفرد أو هي قدرة الشخص في التأثير على شخص آخر ... إلخ. (ص: ٥٩٧) وربما يكون من الأنسب أن يكون المقابل هو «الاقتران» أو «القدرة» التي تقابل العجز أو الفشل في حين القوة يقابلها الضعف.

١٧. «المقدرة الإدارية» في مدخل Administrative Ability (ص: ١٨)، وفي مدخل Managerial Ability (ص: ٢٤١) ومع الاختلاف الواضح في التعريفين فإنه كان ينبغي تمييز أحدهما عن الآخر، فإن المصطلح الثاني يشير إلى قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم الذي يشير إليه الأصل الإنجليزي Manage ، وبالتالي فإن «القدرة التنظيمية» مصطلح مناسب، أو يكون المصطلح الأول «المقدرة الإدارية التنفيذية» إشارة إلى الأصل Ad-minister وفيه معنى القوامه والخدمة وتنفيذ الأعمال.

خاتمة ببعض النتائج الأساسية والتوصيات العامة:

- تخلل البحث كثيرًا من الملاحظات الأساسية والفرعية، والملاحظات الشكلية والموضوعية التي يجب معالجتها، علمًا بأن صناعة المعجم ينبغي ألا تغفل الملاحظات الشكلية لأنها بالنسبة للمعجم لا تقل أهمية عن الملاحظات الموضوعية والمنهجية.
- برغم الجهود التي قدمتها المنظمة وما زالت منذ العقود الأولى في القرن الماضي؛ يبقى سقف التوقعات في الدول العربية عمومًا مرتفعًا حيال مخرجاتها في شأن التعامل مع المصطلح الإداري



- العربي والعالمي. ويزيد العبء على المنظمة العربية للتنمية الإدارية فيما يخص الشأن الإداري في المنطقة العربية، ولا سيما بعد التحولات الجديدة التي تشهدها، ولا شك أن المنظمة تعتبر رافداً رئيساً في تنسيق العديد من الإصلاحات والجهود الإدارية العلمية في الوطن العربي.
- افترقت تلك الجهود إلى محاولة التأميل التراثي للمصطلح، فهي تترك سبيلاً سهلاً في شأن المصطلح الأجنبي يعتمد على الترجمة السطحية للمصطلح، وربما تكون الترجمة غير دقيقة.
 - كما يجدر بالمنظمة التنسيق، في شأن المصطلح الإداري، مع الهيئات التنفيذية والمعاهد الإدارية في الوطن العربي، وعلى سبيل المثال مصطلحات «الإدارة العامة»، ومنها مصطلحات «الإجراءات» التي تعني: الخطوات التفصيلية أو المحطات التي تمر بها المعاملات من البداية إلى النهاية (الكبيسي: عامر، ٢٠٠٧م: ١٢).
 - وفي جانب التنسيق؛ يجب مراعاة الاستعمالات المحلية على اختلافها وتباينها والتقاط المشترك والشائع منها دون تمييز بين استعمال واستعمال. كما يجب التنبيه إلى الاستعمالات العرفية عند ترجمة المصطلح واختيار المناسب منها.
- وبعد فهذه الملاحظات وتلك القراءة لا تقلل من شأن وأهمية هذا المعجم الذي يجب تطويره وتغذيته بما يجد من مصطلحات في علوم الإدارة.

(Endnotes)

التهميش:

١. صدر في عام ٢٠٠٧م، ولأهميته أعيد نشره أكثر من مرة آخرها عام ٢٠١٣م، ولم تحفل المنظمة بإعادة النظر فيه، والاستفادة من رأي الباحثين لتدارك مشكلات المصطلح الإداري في أي طبعة لاحقة.
٢. ولتسهيل عملية البحث عن المصطلح في المعجم نفسه والمصطلح الإداري بعموم؛ قام الباحث بعمل هذا الكشاف تيسيراً على الباحثين، ولعله ينشر في دراسة لاحقة إن شاء الله.
٣. ولكن البداية الحقيقية وتاريخ المباشرة كان في ١٩٦٩/٤/١؛ لتتولى المنظمة بعدها مسؤولية التنمية الإدارية في المنطقة العربية. (انظر: موقع المنظمة العربية للتنمية الإدارية- <http://www.ara.do.org/homepage/achievements.aspx>) وتم تحديث الاسم إلى «المنظمة العربية للعلوم



الإدارية». ثم غُيِّرَ فيما بعد إلى «المنظمة العربية للتنمية الإدارية» (ARADO). ولأهمية الانفتاح على العالمية زادت الأعباء والمهام الموكلة إليها، فلم تعد الشراكات مع المنظمات والمعاهد العربية والإقليمية هي السبيل الوحيد لتطور المنظمة ورقيتها والعمل على إيجاد دور فاعل ومؤثر تمتلك به زمام المبادرة في مشروعات التنمية الإدارية، فباتت الشراكات مع المنظمات العالمية، كالبنك الدولي للإنشاء والتعمير المعروف اختصاراً بالبنك الدولي. (انظر: سرحان، ياسر، ٢٠١٤م: ٢٧٦)، ومؤسسة التقييم العقاري (The Appraisal Foundation TAF) بالولايات المتحدة الأمريكية، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-operation and Development (OECD))، ومعهد الإدارة العامة الهولندي ROI، أمراً محتوماً يستلزم جهوداً ذات تنظيم عالٍ للاطلاع على نتائج الفكر الإداري العالمي الحديث واستيعاب التجارب الإدارية الجديدة في تلك الدول.

٤ . من إحصاء الباحث مع بدء عام ٢٠١٤م.

٥ . ولأهمية تلك المصطلحات تكفلت المنظمة ببيان تلك المفاهيم تفصيلاً في إصدار جديد لها بعنوان: «إدارة التنظيمات المهنية والحرفية العربية في التاريخ الإسلامي» من إعداد مجموعة من خبراء المنظمة، ٢٠١٤م. وهو المادة نفسها الموجودة في المجلد السابع من الموسوعة.

٦ . بإيجاز تعرض المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة. لبعض تلك المشكلات التي وقع فيها معجم المصطلحات الإدارية الذي أصدرته المنظمة. (سرحان: السابق: ص ص ١٢١: ١٢٥)

٧ . وهو: قاموس الإدارة مع مسرد بالمصطلحات الإنكليزية المقابلة. وضع: نبيه غطّاس، هـ جوهانس. أ. روبرتسون، إ. برش. مكتبة لبنان، بيروت. ١٩٧٤م.

٨ . المشترك اللفظي هو اللفظ الواحد الذي يدل على أكثر من معنى واحد وهو وارد في كل اللغات. (عياد، عزت (١٩٩٤م): ٦٥)

٩ . مصطلح «تدبير» صيغة مصدرية من الفعل الرباعي «دَبَّرَ» الأمر أي نظر في عاقبته وتفهمه. (رضا، أحمد، ١٩٥٨: ٢/ ٣٧١) واشتهر المصطلح في كتب السياسة الشرعية والولاية ومهام الخلفاء والرؤساء ليشير إلى مدلول الإدارة الشامل، وتدبير المصالح الشرعية مطلبٌ حرص عليه الفكر الإسلامي، وهو مبدأ يتضمن جلب المنافع ودفع المضار مع المحافظة على المقاصد الشرعية.

(الحدابي: داود عبد الملك يحيى، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٤م: ٤/ ١٩: ٢٠) (بتصرف)، وكما لم يُكتب لمصطلح «التدبير» الاستعمال والشيوع عند اللاحقين؛ تطورت كذلك صورة المصطلح في كتابات الأوائل من حديث عن «العمالات الشرعية» أو «السياسة الشرعية» بمعنى تدبير أمور الدولة؛ (سرحان. ياسر، السابق. ١/ ١٧). وقد ورد المصطلح «التدبير» متواتراً عند مفكري المسلمين وروادهم ومن أهم مواضع ورود المصطلح عند شهاب الدين أحمد بن أبي الربيع (ت ٢٢٧هـ) صاحب كتاب «سلوك المالك في تدبير الممالك». ومن أرقى تعريفات ابن خلدون للسياسة المدنية أنها «تدبير المنزل أو المدينة بما يجب بمقتضى الأخلاق والحكمة ليحمل الجمهور على منهاج يكون فيه حفظ النوع وبقاؤه». (ابن خلدون. ٢٠٠١م: ٥٠). وبمقتضى هذه النصوص وغيرها تكون المناسبة واضحة بين استعمال هذا المصطلح لمعنى Administration الذي يحمل معنى الخدمة التي تفتدها الدولة أو الحكومة، كما أنه مناسب تاريخياً استعمال مصطلح الإدارة نظيراً للمصطلح Management. لذلك بدا من المقبول استعمال الحوكمة أو الإدارة الرشيدة ترجمة لمصطلح Governance.

١٠ . يعني أن مصطلح «إستراتيجية» مثلاً ورد نحو خمس وعشرين مرة، لكنه يصنف تحت مصطلح واحد أو استعمال واحد.

المراجع:

- إبراهيم، محمود (١٩٧٩م)، تعريب العلوم الإنسانية، مجلة مجمع اللغة العربية الأردني، العدد المزدوج (٥-٦).
- ابن خلدون، عبد الرحمن (١٤٢١هـ - ٢٠٠١م)، المقدمة. ضبط خليل شحادة، ومراجعة سهيل زكار، دار الفكر للطباعة والنشر.
- أبو هيف، عبد الله (٢٠٠٥م)، الثقافة العربية وتحديات العصر. كتاب الرياض (١٣٩).
- أليسون، جراهام (٢٠١٠م)، الإدارة في القطاعين العام والخاص... ضمن كتاب مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة، الطبعة الثانية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- بدوي، زكي (١٤١٤هـ - ١٩٩٤م)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية - Dictionary of Management Sciences (English- French- Arabic) With An Arabic Glossary And a French Glossary. الطبعة الثانية، دار الكتاب اللبناني، بيروت.
- جامعة الدول العربية، اتفاقية المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ملاحق بحث جامعة الدول العربية، (الملحق الرقم "١٨").
- جبرا، جوزيف جي. و دوفيفي، أو. بي. (١٤٣٢هـ - ٢٠١١م)، الثقافة الإدارية في سياق عالمي (تحرير). ترجمة د. مشيب بن عايض القحطاني. الرياض، معهد الإدارة العامة.
- حبرم، أنور بن إبراهيم وهبي، محمد شحاتة، تدريب القيادات. تحرير فريس ميشيل إس. دي، وبوكيرت. جيرت (١٤٣٦هـ - ٢٠١٤م)، معهد الإدارة العامة. الرياض.
- الخطيب، أحمد شفيق (٢٠٠٠م)، منهجية بناء المصطلحات، (ندوة إقرار منهجية موحدة لوضع المصطلح العلمي العربي وتوحيده وإشاعته عقدت من ٢٥-٢٨ / ١٠ / ١٩٩٩ بدمشق). مجلة مجمع دمشق، العدد ٧٥ ص ٤٩٧-٥٧٠.
- رضا، أحمد (١٣٧٧هـ - ١٩٥٨م). معجم متن اللغة، لبنان، مكتبة الحياة.
- سرحان، ياسر عبد الله (١٤٣٥ - ٢٠١٤م)، المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة. الرياض، معهد الإدارة العامة.



- العساف، عبدالله خلف (١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م)، المصطلح العلمي ومشروع المركز العربي للمصطلحات: مشكلات راهنة وحلول مقترحة. كتاب الرياض (١٦٥).
- عمر، أحمد مختار. (١٤١٨هـ - ١٩٩٨م)، صناعة المعجم الحديث، مصر، عالم الكتب، الطبعة الأولى.
- العوضي، رفعت السيد وآخرون (١٤٢٤هـ - ٢٠٠٤م)، إدارة التنظيمات المهنية والحرفية العربية الإسلامية / فقه التنظيمات المهنية. موسوعة الإدارة العربية الإسلامية/ المجلد الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- العوضي، رفعت السيد (وآخرين) (١٤٢٤هـ - ٢٠٠٤م). إدارة النقود العربية الإسلامية. موسوعة الإدارة العربية الإسلامية/ المجلد السادس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- عياد، عليّة عزت (١٩٩٤م)، معجم المصطلحات اللغوية والأدبية (ألماني - إنجليزي- عربي). القاهرة، المكتبة الأكاديمية.
- غطاس، نبيه، هـ جوهانس. أ. روبرتسون، إ. برش.. قاموس الإدارة مع مسرد بالمصطلحات الإنكليزية المقابلة. مكتبة لبنان، بيروت. ١٩٧٤م.
- فرسوني، فؤاد (١٩٨٤م)، أدب المصطلح الإداري العربي المعاصر، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٤٢، شوال ١٤٠٤هـ- يولية ١٩٨٤م.
- فريس، ميشيل إس. دي، و بوكيرت. جيرت (١٤٣٦هـ - ٢٠١٤م)، تدريب القيادات (تحرير). معهد الإدارة العامة. الرياض.
- الكبيسي، عامر (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م)، التنمية الإدارية رؤى ومفاهيم عصرية تنتظر التطبيق. كتاب الرياض (١٥٠).
- مجمع اللغة العربية، ١٩٩٥م، معجم الحاسبات. (الطبعة الثانية الموسعة) .
- مجمع اللغة العربية (١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م)، معجم القانون. القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية.
- مجمع اللغة العربية (١٩٩٣م)، المعجم الوسيط. الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، الطبعة الثالثة.

- معهد الإدارة العامة، ملاحظات لجنة مكونة من أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة بالرياض على أعمال «لجنة تعريف المصطلحات القانونية وترجمتها»، الرياض. نسخة مصورة (د.ت.) عن مركز الوثائق في المعهد.
- مرعشلي، نديم، ومرعشلي أسامة (١٩٧٥م)، الصحاح في اللغة والعلوم. دار الحضارة العربية، بيروت.
- المطيري، حزام بن ماطر (وآخرين) (١٤٢٤هـ. ٢٠٠٤م)، إدارة المالية العامة العربية الإسلامية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، موسوعة الإدارة العربية الإسلامية/ المجلد الخامس، جامعة الدول العربية.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية (٢٠١٣م)، معجم المصطلحات الإدارية (إعداد فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية).
- المنظمة العربية للعلوم الإدارية (١٩٧٤م) (حاليًا المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، دليل المصطلحات الإدارية.
- Anderson, r. g. Al-Khatib, A. Sh. A Dictionary of Management Terms. With an English- Arabic Glossary. Compiled by A. Sh. Khatib . Beirut; Librairie Du Liban, 1987.
- Vries, Michiel S. de & Bouckaert, Geert. Training for Leadership. Bruylant, 2013.
- <https://netforum.avectra.com/eWeb/DynamicPage.aspx?Site=TAF>
- <http://www.arado.org.eg/homepage>
- <http://www.oecd.org>
- www.termnet.org (International Network for Terminology)



البحوث والدراسات

التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية
في الجامعات الناشئة بالمملكة بالتطبيق على جامعة تبوك



التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الناشئة بالمملكة بالتطبيق على جامعة تبوك

د. فهد بن معيقل العلي

أستاذ الإدارة المشارك - كلية إدارة الأعمال
جامعة تبوك - المملكة العربية السعودية

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الناشئة بالمملكة بالتطبيق على جامعة تبوك، وقد شملت العينة (٧٢) قيادياً من أصل (١٢٠) من القياديين في الجامعة من وكلاء الجامعة وعمداء الكليات وعمداء العمادات المساندة ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية وكذلك مدري الإدارات ومساعدات مدراء الإدارات، أي ما نسبته أكثر من ٦٠٪ من مجتمع الدراسة وعاد منها (٦٥) أستبانة صالحة للتحليل.

وتم تحديد عدد من العبارات التي تمثل محاور الدراسة الثلاثة وهي: التحديات الإدارية والمالية والبشرية، والتحديات التنظيمية، والتحديات التي تعود على القائد ذاته. وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل النسب والمتوسط الحسابي واختبارات لعينة واحدة وكذلك لعينتين مستقلتين و اختبار (ف) لتحليل التباين. وأظهرت النتائج العديد من التحديات مثل النقص في عدد العاملين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وطول الوقت في انجاز المعاملات، ونقص الصلاحيات الممنوحة، وقلة الأماكن المتاحة للمكاتب، وضعف نظام الحوافز، ووجود المركزية في اتخاذ القرار، وضعف العلاقة التنظيمية بين شطر الطلاب وشطر الطالبات، وقلة الفرص التدريبية لعضو هيئة التدريس، وضعف الثقة بالمعلومات المتوفرة حالياً لاتخاذ القرار الصحيح.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها ؛ دعم الكليات والعمادات بالكوادر المؤهلة والمدرية على طبيعة العمل في الجامعات، واستقطاب أعضاء هيئة التدريس المتميزين وذوي الخبرة في المجالات الإدارية كالتخطيط الاستراتيجي والجودة وإدارة المعرفة، وإنشاء وحدة تدريب القيادات الأكاديمية وطرح برامج أساسية في المجالات الإدارية والقيادية، والعمل على اشراك القيادات الأكاديمية والإدارية في اتخاذ القرار في الجامعة، وتوزيع الصلاحيات المالية على القيادات في الجامعة كالكلاء وعمداء، وتفعيل العلاقة التنظيمية بين شطر الطلاب وشطر الطالبات، ونشر ثقافة التعاون بين القيادات انفسهم وبين القيادات والعاملين معهم.



المقدمة :

تعد القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الناشئة، الفئة الأكثر تأثراً في سير العملية التعليمية والإدارية في تلك الجامعات، كما أن دورها هو الذي يحدد نجاح أو فشل تلك المؤسسات التعليمية. وتُعد القيادات الأكاديمية والإدارية من أهم المعايير التي تحدد مستوى تميز تلك الجامعات.

وانطلاقاً من أهمية دراسة التحديات التي تواجه تلك القيادات، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف تلك التحديات في الجامعات السعودية الناشئة وذلك بالتطبيق على جامعة تبوك، وفق المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة اعتماداً على استبانة الدراسة والتي تم توزيعها على وكلاء الجامعة وعمداء الكليات، وعمداء العمادات المساندة ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية مديري الإدارات في الجامعة ومساعدتهم.

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة تبوك؟ وفي إطار هذا التساؤل سيتم القاء الضوء على التحديات المالية والإدارية والبشرية والتنظيمية وكذلك التحديات التي تعود على القائد ذاته.

أهمية الدراسة :

شهدت المملكة العربية السعودية في مطلع هذا القرن الجديد تطوراً كبيراً في التعليم العالي ودعمًا واسعاً للعملية التعليمية والبحثية والمجتمعية وذلك من خلال التوسع في فتح جامعات جديدة في مختلف المناطق في المملكة منها (جامعة تبوك، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الجوف، جامعة حائل، إلخ). وقد واجهت هذه الجامعات الناشئة مجموعة من التحديات تمثلت في إيجاد القيادات الأكاديمية والإدارية وإيجاد المباني المناسبة، وتوفير أعضاء هيئة التدريس المتميزين، تطوير تقنيات التعليم، وإجراء البحوث وربط الجامعة بالمجتمع المحيط بها، وزيادة أعداد الطلاب، وتقديم التخصصات الملائمة لاحتياجات سوق العمل بتلك المناطق والمملكة. وعليه يُعتبر التعرف على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة تبوك والتعامل معها ومجابهتها بالحلول الناجعة من الأهمية بمكان، لتساهم في سير العملية الأكاديمية والإدارية بشكل يضمن جودة التعليم ومخرجاته.



أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة تبوك، وذلك من خلال معرفة:

- التحديات الإدارية والمالية والبشرية التي تواجه تلك القيادات.
- التحديات التنظيمية التي تواجه تلك القيادات.
- التحديات التي تعود على القائد ذاته.
- مستوى الرضا عن أداء القياديين بالجامعة.

أسئلة الدراسة :

- ما هي أهم التحديات الإدارية والمالية والبشرية التي تواجه تلك القيادات؟
- ما هي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه تلك القيادات؟
- ما هي أهم التحديات التي تعود على القائد ذاته؟
- ما مستوى الرضا عن أداء القياديين بالجامعة.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف (المرتبة الوظيفية، العمل المكلف به، المؤهل العلمي، النوع، الجنسية، سنوات الخبرة في الجامعة، سنوات الخبرة في العمل الحالي، والحصول على دورات تدريبية) قيد الدراسة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) ؟

الإطار النظري :

يتم التطرق في الإطار النظري لمفهوم القيادة ودور النظريات القيادية في إعطاء القائد حلولاً للتحديات التي تواجهه. وقال حسين في هذا المجال (حسين ، ٢٠٠٥م): إن محاولة فهم القيادة وربطه بالواقع يبدأ بطرح أسئلة مثل: ما القيادة ؟ وما الأهداف التي يعمل القادة من أجلها ؟ وما الذي ينتظره المرؤوسون من قادتهم ؟ وما الذي ينتظره القادة من مرؤوسيههم ؟ ولماذا يؤمن الناس ببعض القادة ولا يؤمنون بآخرين ؟ ولماذا يختار الناس إتباع قائد ما في حين أن آخرين يرفضون القائد نفسه ؟ هناك على الأقل ثلاثة عوامل مرتبطة بفهم مفهوم القيادة وهي:



خصائص القادة (صفات ومميزات القائد).

آراء واحتياجات وسمات الشخصية الأخرى للأفراد.

خصائص المؤسسة مثل هدفها وهيكلها.

واستنتج من ذلك (حسين، ٢٠٠٥) أن القيادة علاقة ديناميكية تشتمل على طرق التعامل بين القائد والأتباع والمؤسسة وهي أنماط معقدة من التفاعل بين القائد والأتباع والمنظمة. كما أن هناك اعتقاداً سائداً بأن مهارات القيادة تولد مع الإنسان بمعنى أن القائد يولد ولا يصنع (المدرسة التقليدية). في حين أن نظرية الإدارة المعاصرة تشير إلى أن المواقف العظيمة الأحداث تحول الأشخاص العاديين إلى قادة بارزين. وعليه فإن القيادة فن يمكن تعلمه من خلال التعلم والخبرة والفرصة وتشير التجارب إلى أنه من الممكن اكتساب المهارات القيادية وبالتالي فإن الإكساب أهم من الطبيعة في تحديد من سيصبح قائداً ناجحاً.

وأشار (نورث، ٢٠٠٦) إلى أن القيادة عملية وليست سمة أو صفة يتحلّى بها القائد، إنما هي نتيجة التفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه، وعملية القيادة تعني أن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه، وأن القيادة ليست خطية (في اتجاه واحد) وإنما هي عملية تفاعل مع الحدث.

كما يتفق (كنعان، ١٤٢٠هـ) مع سابقه إذ يقول «تعدد تعريفات مفهوم القيادة وتتنوع باختلاف مدارس الفكر الإداري وباختلاف المنظور الشخصي للباحثين والكتاب في هذا المجال فهناك من ينظر إلى القيادة على أنها مجموع من الخصائص والصفات التي يمتلكها الأشخاص تمكنهم من استمالة الآخرين وإقناعهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم»

فضلاً عن ذلك، فإن مفهوم القيادة يصب في محيط الإدارة كما عرفها (زايد، ٢٠٠٢)، هي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محددة. وهي بذلك عملية تقع من صميم مهام القائد.

وذكر (Latham، ٢٠١٤) أن موضوع القيادة لازال شائعاً بين المهنيين والقادة في المنظمات والباحثين والكتاب وكذلك المستشارين، وأن الفشل أو النجاح في المنظمات ينسب للقائد، وأضاف بأنه لا توجد نظرية عن القيادة لديها إجابة كافية عن كيفية مواجهة التحديات القيادية في القرن الواحد والعشرين، رغم من وجود الجوانب الإيجابية في نظرية القيادة التحويلية. وأشار إلى أن الناس بشكل عام يقيمون القائد بناء على عنصر واحد فقط مثل الأرباح المالية.



كما اشار (Coulson-Thomas, 2014) إلى أن القيادة في وقتنا الحاضر لم تعد قيادة خلف أبواب مغلقة أو في قاعات الاجتماعات الفارهة، بل إن أي خطأ لتلك القيادة سوف يكون في أقل من دقيقة على شبكة الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، وأضاف بأن التحدي الآن للكثير من المنظمات هو كيف يمكن المشاركة في تحمل المسؤولية والقدرة على تطوير القادة.

وذكر (Hargrove, 2003) إلى الحاجة إلى تدريب القياديين في التعليم العالي وإنشاء مراكز لتطوير القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي والجامعات مثل برامج التدريب في جامعة ألونوي وجامعة فلوريدا وذلك بهدف تدريب القيادات على المهارات الإدارية لتأهيلهم للعمل الإداري، ويجب على القائد الأكاديمي أن ينتقل من «الخبير في مجال التخصص» إلى «المدير الأكاديمي».

وفي دراسة عن دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، ذكر (نوال ويحي، ٢٠١٤) أن القائد التحويلي يواجه عددا من التحديات والتي تشمل على المنافسة والعولمة والجودة الشاملة، والتحديات التقنية، وأشار إلى أن عملية تطوير القيادة الإدارية يتمثل في التدريب ومن تحديد الحاجة إلى تطوير القيادة الإدارية ثم تحديد البدائل في كيفية سد هذا الاحتياج وأعداد البرامج المناسبة لذلك ثم التنفيذ والتقييم.

ونستخلص من ذلك أن القائد بحاجة إلى إعداد وتدريب؛ كي يتمكن من مواجهة التحديات التي ستواجهه في عمله، وأن الكثير من النظريات في مجال القيادة لم تقدم حولا واضحة للقائد؛ كي يتمكن من التعامل مع التحديات المختلفة.

الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة في مجال التحديات التي تواجه القيادات:

أشارت (Schofield, 2008) إلى أن التحديات التي تواجه القادة في القطاع الحكومي هي «التطورات التقنية، التغيير في التوقعات، والتغيير في القوى العاملة، والتغير البيئي».

١. نظرة مستقبلية لتحقيق الرؤية.
٢. ارتباط الرسالة بتحديات المستقبل.
٣. استخدام أسلوب التفكير التحليلي.
٤. تحديد الأولويات والأساليب والبدائل.

٥. توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات.

٦. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.

٧. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في عملية التخطيط.

أما التحديات التي تواجه القيادات في مجال تقنية المعلومات، ذكر (Ray, 2007) في دراسة عن تلك التحديات والتي شملت، تسخير التقنية لعمل المنظمة، إيجاد قيم عمل ايجابية، القدرة على إدارة الموارد، والقدرة على تنفيذ العمل. وقد قدم عدد من الحلول في سبيل التغلب على تلك التحديات.

وهدفنا دراسة (الأحمدي، ١٤٣٠هـ) إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في القطاعات النسائية بالمملكة. وقد تناولت الدراسة مفهوم القيادة ومفهوم التمكين، ومن ثم وضعت متغيرات الدراسة وأدائها التي تم توزيعها على المشاركات في الحلقات التطبيقية بالمعهد، وجمعها وتحليلها ثم استخلاص أهم النتائج، التي منها ما يتعلق بالجوانب التنظيمية والمادية ونقص التمكين الإداري. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تطوير الحلقات التطبيقية وبرامج الإدارة العليا بصفة عامة لتعزيز دور المعهد كرافدا رئيساً للتنمية الإدارية ولتدريب القيادات الإدارية. فضلاً عن تنوع أنماط برامج تنمية الإدارة العليا المقدمة في الفرع النسوي. علاوة على، التوسع في نشاط الحلقات التطبيقية كما وكيفا في جميع مناطق المملكة. زيادة على تصميم وتقديم برنامج لإعداد وتأهيل القيادات على رأس العمل.

وفي دراسة أخرى للباحثة (أبوخضير، ١٤٢٣هـ) عن التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وحيث شملت الدراسة على ٤٠٠ مفردة من القيادات المشاركة في الحلقات التطبيقية في معهد الإدارة العامة وقد تم تحليل عدد ٢١٢ استبانة صالحة من الاستبانات العائدة، وقد أظهرت الدراسة أن التحديات التنظيمية تأتي في المرتبة الأولى تليها التحديات المادية والتقنية ثم نقص التمكين وجاءت التحديات الثقافية والتحديات الذاتية في المراتب الأخيرة. وأشارت الدراسة إلى دور الحلقات التطبيقية في تزويد القيادات النسائية بالمعارف والمهارات التي تساعدهن في ممارسة العمل القيادي، ثم حددت الدراسة أهم الاحتياجات التدريبية لتلك القيادات، وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات للتعامل مع كل التحديات.

وعن التحديات والمتطلبات لقيادة الأزمات، أشارت دراسة (Boin, ٢٠١٣) إلى أن التحديات تشمل الوقت والمعلومات والإعلام ورجال السياسة، وأوضحت كيفية التعامل مع تلك التحديات في ضوء ضيق الوقت وشح المعلومات وضغط الإعلام ورجال السياسة.



وذكر (Raja, 2010) في دراسته عن العلاقة بين التحديات القيادية والخطط الاستراتيجية وإدارة المعرفة والاستثمار في تقنية المعلومات، أنه تم توزيع ١٢٥ استبانة على العمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام ومنسقي البرامج في مؤسسات التعليم العالي الخاصة والعام في ماليزيا، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ضعفا في إدراك أهمية الاستثمار في تقنية المعلومات وكذلك تطوير إدارة المعرفة والتي تساعد على تحسين نوعية الخريجين، والعمليات الداخلية وكذلك القيم.

وأشار (Allen, 2013) في مقاله إلى ستة تحديات لإيجاد القائد الخبير وهي تطوير القيادة وعدم وجود حقل لممارسة القيادة، ضعف المعرفة والمهارة والقدرة، ضعف التدريب الفعلي، عدم تكرار العمل والتحدي الاخير هو الوقت لتطوير المهارات القيادية.

وذكر (Wart, 2013) في دراسة تحليلية «دروس من نظرية القيادة والتحديات المعاصرة للقادة» بأن التحديات القيادية تتطور وتتغير بشكل ملحوظ مع مرور الوقت، فالقائد اليوم لابد له أن يتعامل مع الإجهاد المستمر خلال السنة المالية، وتأثير آليات السوق في القطاع العام، وعدم رضا الموظف عن المقابل المالي لعمله، والتغيرات الواسعة في مجال التقنية والاتصالات، وضغط القيادة أفقيا داخل وخارج المنظمة، والتفكك الاجتماعي في العديد من المجالات. كل ذلك يؤدي إلى تشتت القائد حول ما هي الطريقة التي يمكن اتباعها لمواجهة تلك التحديات. ومع ذلك فإن القائد بحاجة إلى إدراك بأن المهارات القيادية التي استخدمها لحل مشكلة ما قد لا يمكن استخدامها في حالات جديدة في ضوء المتغيرات المحيطة به.

ولكي يحصل القائد على نتائج، فعليه أن يضع توقعات عالية لنفسه وللآخرين، ويعمل على تطوير مهارته بشكل مستمر ومهارات العاملين معه، وعلى أن القائد عليه أن يتعرف على احتياجات العاملين معه ويعمل على إشباعها، كما أن قيادة التغيير لا تحتاج إلى شخصية كرزمية، بل تتطلب كفاءة إدارية للقائد والعاملين معه وكذلك وضوح في الأهداف والقدرة على إحداث التغيير.

وفي دراسة (Starr, 2014) عن «الأثار المترتبة على التحديات التي تواجه القيادة في قطاع التعليم» أشار إلى ثلاثة تحديات وهي: كثرة الأنظمة والتغييرات عليها، وتأثير ذلك على استقلالية التعليم، والتغيرات المتسارعة في بيئة السياسة التعليمية، وانتشار التقنية والتي تؤثر على المشاركين والبرامج والسياسات والميزانيات. وأشار عدد من القيادات التعليمية إلى أن الحاجة إلى ضرورة العمل على إخراج التعليم من المجال السياسي، ومن برامج السياسيين قصيرة المدى، وذلك بهدف سير العملية التعليمية لأجل الصالح العام. وأشار في نهاية المقال إلى ثلاثة طرق لمواجهة التحديات:



العمل على اكتشاف التجارب المختلفة في جميع أنحاء العالم والتطوير الذاتي للقائد عن طريق التعليم والتدريب والدفاع عن التعليم واستقلاليته عن المجال السياسي.

وفي دراسة (الحديدي، ٢٠١٤م) عن تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة، حيث أشار إلى وجود عدد من التحديات منها العالمية والمحلية، وشملت التحديات العالمية: التحدي التقني، وتحدي العولمة، والتحدي المعرفي، وتحدي تمويل التعليم، أما التحديات المحلية فشملت التحدي الأمني وهو الاحتلال الإسرائيلي، تحدي الحصار الإسرائيلي، ثم أورد الباحث عدد من التوصيات لمواجهة هذه التحديات.

وذكر (Hargrove, 2003) في مقاله تطوير أعضاء هيئة التدريس للقيادة الأكاديمية أن من التحديات التي تواجه التعليم العالي في القرن الواحد والعشرين، الدعم المالي من الحكومة الفدرالية وكذلك حكومة الولاية والحكومات المحلية، وأضاف تحدياً آخر وهو زيادة أعداد الطلبة الخريجين من الثانوية العامة والقدرة على استيعاب هذه الأعداد، وقال إن كل ذلك يحتاج إلى تطوير المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس القدامى والجدد على حد سواء، وكذلك الحاجة إلى إداريين لديهم القدرة على إيجاد الحلول الإبداعية التي تحقق رسالة الجامعة وخدمتها للمستفيدين منها.

وأشار (Sujansky, 2005) إلى ستة أخطاء يقع فيها القائد وهي: فقدان الثقة بالعاملين، والفشل في تحديد أو فهم الرؤية، عدم وضوح التوقعات من العاملين، القدوة السيئة، والإخفاق في الحفاظ على المتميزين، والثقة الزائدة في النجاح. واقترح عدداً من النقاط التي تساعد القائد على إيجاد عاملين ناجحين مثل المشاركة بالرؤية وتشجيع العاملين على المخاطرة والقدوة الحسنة والقدرة على التوازن بين الحياة الخاصة والعمل، وإيجاد معايير للإنتاجية وتقديم التغذية المرتدة وتوظيف الكفاءات والحفاظ عليها، وأخيراً القدرة على الاحتفاظ بالنجاح.

وفي دراسة (Gentry, 2014) ذكر ستة تحديات تواجه القيادة في أي مكان في العالم وهي تطوير مهارات إدارية فعالة، والتأثير الإيجابي في الآخرين، وتطوير العاملين، وقيادة فرق العمل، وقيادة التغيير، وإدارة السياسات الداخلية في المنظمة.

يتضح من الدراسات السابقة للتحديات القيادية أن تلك التحديات متنوعة ومتعددة، وتشمل العديد من التحديات الإدارية والمالية والتقنية والبشرية وكذلك القائد نفسه، وطرح بعض الدراسات حلولاً لمواجهة التحديات عن طريق تطوير القيادات والتدريب المستمر لهم عن طريق مراكز تدريب أو برامج متخصصة لتدريب القيادات وخاصة القيادة الأكاديمية.

منهجية الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الحصول عليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة مستوى التحديات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة تبوك من خلال التعرف على وجهات نظر وكلاء الجامعة وعمداء الكليات وعمداء العمادات المساندة ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية وكذلك مدري الإدارات ومساعدات مدراء الإدارات، ووصفها وصفاً دقيقاً، كما يعبر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً، فالتعبير الكيفي: يصف لنا مستوى التحديات ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي: فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم تلك التحديات.

مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة جميع مستويات القياديين في جامعة تبوك من وكلاء الجامعة وعمداء الكليات والعمادات ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية وكذلك مدراء الإدارات ومساعدات مديري الإدارات ويقدر عددهم بنحو (١٢٠) قيادياً.

أسلوب المعاينة وعينة الدراسة :

أسلوب المعاينة المستخدم في هذه الدراسة هو أسلوب المعاينة الطبقية العشوائية وذلك نظراً إلى أن المستجيبين غير متداخلين بالصفة (المسمى الوظيفي، المؤهل، ... إلخ) وعليه يتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة متجانسة لحد ما في الصفة وتعتبر جميع هذه العينات الجزئية الناتجة عينة واحدة تسمى طبقة ويعتمد حجمها على نسبة صفتها في المجتمع الإحصائي. وعليه يمثل وكلاء الجامعة طبقة وعمداء الكليات والعمادات طبقة، ورؤساء الأقسام ومشرفو الوحدات الإدارية ومديرو الإدارات طبقة ومساعدات مدري الإدارات طبقة. ونظراً لصغر حجم المجتمع (١٢٠) وبسبب وجود بعض القيادات خارج المملكة عند توزيع الاستبانات فقد تم تحديد حجم العينة بمقدار (٦٠٪) أو أكثر من مجتمع الدراسة (١٢٠) أي ما يعادل (٧٢) قيادياً ممثلة تمثيلاً جيداً وتناسبياً مع طبقات مجتمع الدراسة.

أداة جمع البيانات:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص، تم تطوير استبانة تتكون من جزأين على النحو التالي:



الجزء الأول: يتكون من (٢٥) عبارة تعبر عن مضمون التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية، تم صياغتها واختيارها بعناية وذلك بالاستفادة من أدبيات القيادة الإدارية والدراسات السابقة. كما وضعت العبارات بمقياس (ليكرت) الخماسي (ذى النقاط الخمس)، والهادف إلى قياس التحديات القيادية، وكان المقياس على النحو التالي: (موافق بشدة) - (موافق) - (موافق إلى حد ما) - (غير موافق) - (غير موافق بشدة). وقد أعطيت القيمة (٥) للإجابة على موافق بشدة، والقيمة (١) للإجابة عن غير موافق بشدة، وذلك بهدف المساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة، ومعرفة التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الناشئة بالتطبيق على جامعة تبوك.

الجزء الثاني: يتكون من معلومات أولية تضمنت اسم المرتبة الوظيفية، والعمل المكلف به، والمؤهل العلمي، والنوع، والجنسية، وسنوات الخبرة في الجامعة، وسنوات الخبرة في مجال عملك الحالي وعدد الدورات التدريبية.

تحكيم الاستبانة:

تم عرض وتوزيع الاستبانة بعد صياغة مسودتها الأولى على سبعة من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في جامعة تبوك بهدف تحكيمها، وقد تم تعديل الاستبانة بناءً على الملاحظات الواردة من المحكمين.

اختبار وضوح العبارات واللغة في الاستبانة:

أ- الصدق الظاهري للاستبانة:

بعد تعديل الاستبانة في شكلها النهائي، تم توزيع خمسة من الاستبانات على بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك في قسم الإدارة في كلية إدارة الأعمال (عينة استطلاعية)؛ لاختبار وضوح و سلامة المعاني اللغوية في الاستبانة، وتم إجراء بعض التعديلات على الاستبانة بناءً على ذلك.

ب - ثبات الاستبانة:

قام الباحث بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ، لمعرفة ثبات المقياس في الإجابة عن مستوى التحديات القيادية، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ (٠.٩٣) لكافة متغيرات التحديات القيادية، و(٠.٨٩) لمتغيرات محور التحديات المالية والإدارية، و(٠.٨٩) لمتغيرات محور التحديات التنظيمية، (٠.٩٤)



لمتغيرات محور التحديات التي تعود لذات القائد. وهذا يؤكد تمتع جميع مضامين عبارات التحديات القيادية في الاستبانة بدرجة ممتازة من الدقة والاتساق الداخلي وثبات أداة جمع البيانات.

معدل الاستجابة :

تم توزيع (٧٢) استبانة (من قبل خبراء تم تكليفهم لجمع البيانات) على عينة الدراسة تناسبياً حسب الطبقات التي تم تعريفها بمجتمع الدراسة وكان العائد والصالح منها للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة (٦٥) استبانة أي بواقع معدل استجابة (٨٣٪).

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج التحليل الإحصائي المعروف بـ (SPSS)، لاستخراج البيانات الوصفية، والتحليل الإحصائي باستخدام أسلوب المتوسط الحسابي، والنسب المئوية، واختبارات لعينة واحدة (عن الوسط الحسابي العام)، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، واختبار (ف) لتحليل التباين الأحادي، وقد تم تحويل المقياس الخماسي ليمثل أوزان نسبية تمكن من إجراء الإحصاءات المعلمية من أوساط حسابية وانحرافات معيارية على النحو التالي:

من ١,٠ إلى ١,٧٩٩٩ = غير موافق تماماً.

ومن ١,٨ إلى ٢,٥٩٩ = غير موافق.

من ٢,٦ إلى ٣,٣٩٩ = موافق بشكل متوسط.

ومن ٣,٤ إلى ٤,١٩٩ = موافق. ومن ٤,٢ إلى ٥ = موافق تماماً.

تحليل البيانات والإجابة عن تساؤلات الدراسة:

أولاً: الخصائص الشخصية:

يوضح الجدول رقم (١) أن توزيع العينة وفقاً للمرتبة الوظيفية قد بلغ عددهم (٦٥) مفردة ومن بين هؤلاء نجد أن الغالبية العظمى من الإداريين والأساتذة المساعدين وبنسبة (٢٧٪) و (٣٤٪) على التوالي. كما يشير الجدول إلى أن توزيع العينة وفقاً للعمل المكلف غالبية العظمى هم من فئة (وكيل جامعة، عميد كلية وكيل كلية، عميد عمادة مساندة) بنسبة (٤٠,٧٪) وفئة (مدير إدارة، نائب مدير إدارة، مساعدة مدير إدارة) وبنسبة (٢٨,٩)٪، على التوالي. في حين أن توزيع العينة حسب المؤهل العلمي تشير إلى أن الغالبية من حملة الدكتوراه بنسبة (٥٠,٨٪) ويلبها في ذلك حملة البكالوريوس بنسبة (٢٦,٢٪). وعلاوة على ذلك، يوضح الجدول أن توزيع الجنس (النوع) غالبية



من الإناث بنسبة (٤, ٥٥٪) والذكور بنسبة (٦, ٤٤٪). أما فيما يتعلق بالجنسية فأن الغالبية من عينة الدراسة هي من الجنسية السعودية بنسبة (٦٣٪) بينما الجنسيات الأخرى بنسبة (٣٧٪). وهذا يفسر أن المراكز القيادية في أغلبها يكلف بها سعوديين. ويبين الجدول أن توزيع العينة تبعاً لمستوى سنوات الخدمة في الجامعة بحيث نجد أن الغالبية العظمى هم من لهم مستوى خدمة في الجامعة لأكثر من ٣ سنوات بنسبة (٢, ٦٩٪) والنسبة المتبقية تمثل مستوى خدمة في الجامعة (٣) سنوات فما دون. يظهر الجدول أعلاه توزيع العينة وفقاً لسنوات الخبرة بالجامعة ومن بين هؤلاء نجد أن الغالبية العظمى هم من لديهم خبرات أكثر من سنتين بنسبة (٩, ٥٦٪) و(١, ٤٣٪) ما دون السنتين. أما فيما يتعلق بتوزيع العينة تبعاً لعدد الدورات التدريبية خلال السنتين الماضيتين نجد أن الغالبية العظمى (٨, ٣٣٪) لم يتلقوا أي تدريب، في حين أن من تلقوا دورات تدريبية من ثلاث إلى أربع مرات تمثل نسبتهم (٧, ٢٧٪) ويليهم في ذلك من تلقوا دورات من خمسة فأكثر ومن واحد إلى دورتين بنسبة (٢٠٪) و (٥, ١٨٪) على التوالي.

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

النسبة	التكرار	تفاصيل المتغير	المتغير	الرقم
١٢,٣٪	٨	أستاذ مشارك	المرتبة الوظيفية	١
٣٣,٨٪	٢٢	استاذ مساعد		
٣٦,٩٪	٢٤	إداري		
١٦,٩٪	١١	محاضر		
١٠٠٪	٦٥	المجموع		
٤٠,٧٪	٢٢	وكيل جامعة، عميد كلية وكيل كلية، عميد عمادة مساندة	العمل المكلف به	٢
٢٠,٤٪	١١	وكيل عمادة رئيس قسم علمي		
٣٨,٩٪	٢١	مدير إدارة، نائب مدير إدارة، مساعدة مدير إدارة		
١٠٠٪	٥٤	المجموع		



تابع الجدول رقم (١)
توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

النسبة	التكرار	تفاصيل المتغير	المتغير	الرقم
٢٦,٢%	١٧	بكالوريوس	المؤهل العلمي	٣
٢٣%	١٥	ماجستير		
٥٠,٨%	٣٣	دكتوراه		
١٠٠%	٦٥	المجموع		
٤٤,٦%	٢٩	ذكر	النوع	٤
٥٥,٤%	١٦	أنثى		
١٠٠%	٦٥	المجموع		
٦٣,٠%	٤١	سعودي	الجنسية	٥
٣٧,٠%	٢٤	غير سعودي		
١٠٠%	٦٥	المجموع		
٣٠,٨%	٢٠	٣ سنوات فأقل	سنوات الخدمة في الجامعة	٦
٦٩,٢%	٤٥	أكثر من (٣) سنوات		
١٠٠%	٦٥	المجموع		
٤٣,١%	٢٨	(٢) سنة فأقل	سنوات الخبرة في مجال العمل	٧
٥٦,٩%	٣٧	أكثر من (٢) سنة		
١٠٠%	٦٥	المجموع		
١٨,٥%	١٢	من ١ إلى ٢ دورة تدريبية	عدد الدورات التدريبية	٨
٢٧,٧%	١٨	من ٣ إلى ٤ دورة تدريبية		
٢٠,٠%	١٣	من ٥ فأكثر		
٣٣,٨%	٢٢	لا يوجد		
١٠٠%	٦٥	المجموع		



ثانياً: مستوى التحديات التي تواجه القيادات:

هذا الجانب من الدراسة يتم من خلاله التعرف على مستوى التحديات التي تواجه القيادات مقسمة إلى ثلاثة محاور هي التحديات الإدارية والمالية والبشرية، التحديات التنظيمية، والتحديات التي تعود للقائد ذاته.

مستوى التحديات الإدارية والمالية والبشرية.

جدول رقم (٢)

مستوى التحديات الإدارية والمالية والبشرية

م	محور التحديات الإدارية والمالية والبشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق بشدة	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب
١	نقص في الصلاحيات المالية الممنوحة لي	١	٥	١٧	٢٣	٣,٧٥	٠,٩٧٧	٤
		ك	%	١,٥	٧,٧	٢٦,٢	٣٥,٤	
٢	نقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس في الكلية	٠	٦	٥	٢٠	٤,٠٩	٠,٩٨٦	٢
		ك	%	٠	٩,٢	٧,٧	٣٠,٨	
٣	نقص في أعداد العاملين من الإداريين لإدارتي	٢	٤	٩	١٨	٤,١١	١,٠٧٩	١
		ك	%	٣,١	٦,٢	١٣,٨	٢٧,٧	
٤	نقص كفاءة بعض العاملين من الإداريين التابعين لإدارتي	١	١٢	١٨	١٥	٣,٥٨	١,١٢٨	٦
		ك	%	١,٥	١٨,٥	٢٧,٧	٢٣,١	
٥	ضعف التقنية المستخدمة في العمل لدى إدارتي	٣	١٣	٢٠	٢٠	٢,٢٧	١,٠٧٢	١٠
		ك	%	٤,٦	٢٠	٣٠,٨	٣٠,٨	
٦	قلة الأماكن المتاحة لمكاتب العمل معي	٤	٨	١٤	١٤	٢,٧٢	١,٢٦٦	٥
		ك	%	٦,٢	١٢,٣	٢١,٥	٢١,٥	



تابع جدول رقم (٢)

مستوى التحديات الإدارية والمالية والبشرية

م	محور التحديات الإدارية والمالية والبشرية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي المرحح	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	قلة الإمكانيات المادية - الآلات، أجهزة، مكاتب، معامل.	٤	١٨	١٥	١٥	١٣	٢,٢٢	١,٢٣٥	١١
		٦,٢	٢٧,٧	٢٣,١	٢٣,١	٢٠			
٨	الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة	٢	٩	٢٣	٢١	١٠	٢,٤٣	١,٠١٥	٨
		٣,١	١٣,٨	٣٥,٤	٣٢,٣	١٥,٤			
٩	ضعف التنسيق بين مختلف الجهات في الجامعة	٢	٧	١٣	٢٦	١٦	٢,٣٧	١,٠٥٨	٩
		٣,١	١٠,٨	٢٠	٤٠	٢٤,٦			
١٠	نقص الخبرة لدى بعض المسؤولين في مختلف الجهات في الجامعة	٢	٩	٢٢	٢١	١٠	٢,٤٤	١,٠٢٢	٧
		٣,١	١٣,٨	٣٣,٨	٣٢,٣	١٥,٤			
١١	ضعف المعرفة بالإجراءات الإدارية في بعض المعاملات الإدارية.	٦	٢٣	١٤	١٤	٧	٢,٨٩	١,١٨٢	١٢
		٩,٢	٣٥,٤	٢١,٥	٢١,٥	١٠,٨			
١٢	طول الوقت في إنجاز المعاملات في الجامعة	٠	٥	١٢	٢٤	٢٤	٤,٠٣	٠,٩٣٥	٣
		٠	٧,٧	١٨,٥	٣٦,٩	٣٦,٩			
الوسط الحسابي لإجمالي المتغيرات (الاتجاه العام للتحديات الإدارية والمالية والبشرية)							٣,٥٩		



يوضح الجدول رقم (٢) مستوى التحديات الإدارية والمالية والبشرية التي تواجه القيادات في الجامعات، إذ بلغ متوسط إجمالي العبارات (٣,٥٩) وبنحرف معيار (٠,٦٦٠). علاوة على ذلك، يوضح الجدول أن التحدي الأول هو النقص في أعداد العاملين من الإداريين لإدارتي بمتوسط (٤,١١)، ويتمثل التحدي الثاني في نقص أعداد أعضاء هيئة التدريس في الكلية بمتوسط (٤,٠٩) وبنحرف معياري (٠,٩٨٦). وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة طول الوقت في إنجاز المعاملات في الجامعة بمتوسط (٤,٠٣) وبنحرف معياري (٠,٩٣٥)، وفي المرتبة الرابعة النقص في الصلاحيات المالية الممنوحة لي بمتوسط (٣,٧٥) وبنحرف معياري (٠,٩٧٧). وفي المرتبة الخامسة قلة الأماكن المتاحة لمكاتب العمل معي بمتوسط (٣,٧٢) وبنحرف معياري (١,٢٦٦). وهكذا.

مستوى التحديات التنظيمية:

جدول رقم (٣)

مستوى التحديات التنظيمية

م	محور التحديات التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٢	رؤية ادارتي المسؤول عنها غير واضحة بالنسبة لي	١٥	٢٤	١٤	٩	٢,٣٦	١,٠٨٩	١١
		٢٣,١	٣٦,٩	٢١,٥	١٣,٨			
١٤	أهداف إدارتي المسؤول عنها غير واضحة بالنسبة لي	١٤	٢٤	١٥	٩	٢,٣٥	١,٠٣٤	١٢
		٢١,٥	٣٦,٩	٢٣,١	١٣,٨			
١٥	محدودية الصلاحيات الممنوحة لي بشكل عام	٥	٩	١٥	٢٢	٣,٤٥	١,١٩٤	٥
		٧,٧	١٣,٨	٢٣,١	٢٣,٨			
١٦	وجود التداخل في الصلاحيات والمهام مع جهات اخرى في الجامعة	٥	١٠	٢٣	٢٠	٢,١٩	١,٠٦٧	٩
		٧,٧	١٥,٤	٣٥,٤	٣٠,٨			



تابع جدول رقم (٣)
مستوى التحديات التنظيمية

م	محور التحديات التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٧	وجود المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة	١٥,٤	٢٧,٧	٢٨,٥	١٦,٩	٣,٥٨	٠,٩٥٨	٢
		ك	١٠	١٨	٢٥	١١	٦٤	
١٨	ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة	٣,١	١٣,٨	٢٦,٢	٤٠	٣,٥٤	١,٠٣٢	٣
		ك	٢	٩	١٧	٢٦	١١	
١٩	-ضعف التقييم عملي القيادة في الجامعة	٦,٢	٢٤,٦	٢٤,٦	٣٠,٨	٣,٢٢	١,١٥٢	٨
		ك	٤	١٦	١٦	٢٠	٩	
٢٠	ضعف الأمان الوظيفي لمدة التكاليف بالعمل في الجامعة.	٣,١	٢٤,٦	٣٢,٣	٢٣,١	٣,٢٢	١,٠٩٥	٧
		ك	٢	١٦	٢١	١٥	١٠	
٢١	ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة	٦,٢	١٥,٤	١٨,٥	٢٦,٢	٣,٦٢	١,٢٦٢	١
		ك	٤	١٠	١٢	١٧	٢٠	
٢٢	ضعف أداء بعض أعضاء اللجان التي اراسها	٠	٢٦,٢	٤٠	١٥,٤	٣,٠٥	٠,٩٠٧	١٠
		ك	٠	١٧	٢٦	١٠	٥	
٢٣	ضعف العلاقة التنظيمية بين شطر الطلاب وشطر الطالبات	٤,٦	١٣,٨	٣٣,٨	٢٤,٦	٣,٤٥	١,١٢٦	٤
		ك	٣	٩	٢٢	١٦	١٤	



تابع جدول رقم (٣) مستوى التحديات التنظيمية

م	محور التحديات التنظيمية	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٤	ضعف العلاقة الأكاديمية بين شطر الطلاب وشطر الطالبات	٢	٩	٢٣	١١	١٢	٣,٣٩	١,٠٩٨	٦
		٣,١	١٣,٨	٣٥,٤	١٦,٩	١٨,٥			
الوسط الحسابي لإجمالي المتغيرات (الاتجاه العام)							٣,٢٠		

يبين الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى التحديات التنظيمية وفقاً للبيانات أعلاه والتي تواجه القيادات في الجامعة، حيث بلغ متوسط إجمالي العبارات (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٧١٩)، وفيما يلي أهم خمس تحديات حصلت على موافقة عالية مقارنة ببقية التحديات التنظيمية وهي بالترتيب: جاء ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٦٢)، وفي المرتبة الثانية وجود المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة بمتوسط (٣,٥٨) وانحراف معياري (٠,٩٥٨)، وفي المرتبة الثالثة جاءت ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة بمتوسط (٣,٥٤) وانحراف معياري (١,٠٣٢)، وفي المرتبة الرابعة محدودية الصلاحيات الممنوحة لى بشكل عام بمتوسط (٣,٤٥) وانحراف معياري (١,١٩٤)، وضعف العلاقة التنظيمية بين شطر الطلاب وشطر الطالبات. وهكذا.



ج - مستوى التحديات التي تعود لذات القائد:

جدول (٤)

مستوى التحديات التي تعود لذات القائد

م	محور التحديات التي تعود للقائد ذاته	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢٥	قلة المعلومات التي تساعدني على اتخاذ القرار الصحيح	٣	١٧	٢٢	١٧	٢,٠٩	١,٠٤٢	٣
		٤,٦	٢٦,٢	٣٣,٨	٢٦,٢	٩,٢	١٧	
٢٦	ضعف الثقة بالمعلومات المتوفرة حالياً لاتخاذ القرار الصحيح	٢	١٧	٢٣	١٤	٢,٠٢	١,٠١٦	٥
		٤,٦	٢٦,٢	٣٥,٤	٢١,٥	٧,٧	١٤	
٢٧	نقص في الخبرة الادارية لدى قبل تكليفي بالعمل القيادي	٩	٢٩	١٧	٨	٢,٤٦	٠,٩٨٥	٧
		١٣,٨	٤٤,٦	٢٦,٢	١٢,٣	٣,١	٨	
٢٨	نقص المعرفة بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل قبل تكليفي	٧	٢٤	١٦	١٤	٢,٧٥	١,١٠٤	٦
		١٠,٨	٣٦,٩	٢٤,٦	٢١,٥	٦,٢	١٤	
٢٩	صعوبة التعاون في مصلحة العمل مع بعض القيادات بالجامعة	٦	١٣	٢٢	١٥	٢,٠٦	١,١٣٤	٤
		٩,٢	٢٠	٣٣,٨	٢٣,١	١٠,٨	١٥	
٣٠	صعوبة ادارة وقتي بسبب الابعاء الادارية والاكاديمية	٤	١٥	١٤	١٤	٢,٣٩	١,٢٨٠	٢
		٦,٢	٢٢,١	٢١,٥	٢١,٥	٢٦,٢	١٤	



تابع جدول رقم (٤)

مستوى التحديات التي تعود لذات القائد

م	محور التحديات التي تعود للقائد ذاته	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق بشدة	الانحراف المعياري	الترتيب
٣١	قلة الفرص التدريبية	٤	٨	١٧	٢١	٣,٥٤	١
	تطوير مهاراتى الذاتية والادارية	٦,٢	١٢,٣	٢٦,٢	٢٢,٣		
٣٢	التردد فى اتخاذ القرار	١٢	٢٥	١٧	٩	٢,٤٥	٨
	وقضاء وقتاً طول فى التفكير فى اتخاذه	١٨,٥	٢٨,٥	٢٦,٢	١٣,٨		
٣٣	التخوف من تحملا	١٩	٢٩	١١	٤	٢,٠٩	١٠
	لمسؤولية وتحويلها الى الاخرين	٢٩,٢	٤٤,٦	١٦,٩	٦,٢		
٣٤	عدم قدرتي على التعامل مع الاشخاص الذين لدى خلاف شخصي معهم	٢١	٣٠	١١	١	١,٩٧	١١
		٢٢,٢	٤٦,٢	١٦,٩	١,٥		
٣٥	كثرة الضغوط	١٥	٣٠	١٣	٣	٢,٢٥	٩
	الاجتماعية على طريقة أدائي للعمل	٢٣,١	٤٦,٢	٢٠	٤,٦		
الوسط الحسابي لإجمالي المتغيرات (الاتجاه العام)						٢,٧	

يظهر الجدول (٤) أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التحديات التي تعود لذات القائد وفقاً لبنود مهنية والتي تواجه القيادات في الجامعة، حيث بلغ متوسط إجمالي العبارات (٢,٧) وانحراف معياري (٠,٧٧٠). ويوضح الجدول أن مستوى قلة الفرص التدريبية لتطوير المهارات الذاتية والإدارية جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٥٤)، وفي المرتبة الثانية مستوى صعوبة



إدارة وقتي بسبب الاعباء الإدارية والأكاديمية بمتوسط (٣,٣٩) وبانحراف معياري (١,٢٨٠)، ومستوى قلة المعلومات التي تساعدني على اتخاذ القرار الصحيح في المرتبة الثالثة وبمتوسط (٣,٠٩)، ومستوى صعوبة التعاون في مصلحة العمل مع بعض القيادات بالجامعة في المرتبة الرابعة بمتوسط (٣,٠٦)، ومستوى ضعف الثقة بالمعلومات المتوفرة حالياً لاتخاذ القرار الصحيح في المرتبة الخامسة بمتوسط (٣,٠٢).

ثالثاً: دراسة الفروق في مستويات التحديات باختلاف الخصائص الشخصية:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف المرتبة الوظيفية:

يوضح جدول رقم (٥) تحليل التباين أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف المرتبة الوظيفية، حيث قيمة الدلالة (القيمة الاحتمالية) أكبر من (٠,٠٥) مما يعنى عدم رفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم رقم (٥)

تحليل التباين ANOVA التحديات التي تواجه القياديين في الجامعة باختلاف المرتبة الوظيفية

القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
٢٦٩.	١,٢٤٣	٥٥٥.	٣	١,٦٦٦	بين المجموعات
		٤١٢.	٦١	٢٥,٢٢٣	داخل المجموعات
			٦٤	٢٦,٨٨٩	المجموع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف العمل المكلف به:

يبين جدول رقم (٦) تحليل التباين أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف العمل المكلف به، حيث قيمة الدلالة (القيمة الاحتمالية) أكبر من (٠,٠٥) مما يعنى عدم رفض الفرضية الصفرية.



جدول رقم (٦)

تحليل التباين ANOVA مستوى التحديات التي تواجه القياديين في الجامعة باختلاف العمل المكلف به

القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
٠,٣٧١	١,٠١٢	٣٩٧.	٢	٧٩٣.	بين المجموعات
		٣٩٢.	٥١	١٩,٩٧٧	داخل المجموعات
			٥٣	٢٠,٧٧٠	المجموع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف المؤهل العلمي:

يظهر جدول رقم (٧) تحليل التباين أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات باختلاف المؤهل العلمي، حيث قيمة الدلالة (القيمة الاحتمالية) أكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم (٧)

تحليل التباين ANOVA التحديات التي تواجه القياديين في الجامعة باختلاف المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
١٣١.	٢,١٠٠	٨٥٣.	٢	١,٧٠٦	بين المجموعات
		٤٠٦.	٦٢	٢٥,١٨٢	داخل المجموعات
			٦٤	٢٦,٨٨٩	المجموع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف النوع:

يوضح جدول رقم (٨) تحليل التباين أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات باختلاف النوع، حيث قيمة الدلالة (القيمة الاحتمالية) أكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية.



جدول رقم (٨)

اختبار (ت) T-Test التحديات التي تواجه القياديين في الجامعة باختلاف النوع

القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	النوع	
٠,٢٣٦	١,١٩٦-	٦٤٨٦٣.	٣,٠٦٥٦	٢٩	ذكر
		٦٤٣٩١.	٣,٢٥٨٤	٣٦	انثى

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف الجنسية:

يوضح جدول (٩) اختباري التجانس Levenes's test for equality of variance ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) t-test for Equality of Means على التوالي.

جدول رقم (٩)

اختبار (ت) T-Test

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الحالة الاجتماعية		العبارات	الترتيب	المحور
		غير سعودي	سعودي			
		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي			
×٠٤٨.	٢,١٧٣	٣,٨٠٢٤	٣,٤٦٤٢	التحديات المالية والإدارية والبشرية	١	المحور
×٠٠٨.	٥٩٣.	٣,٥١٩٧	٣,٠٤٠٤	التحديات التنظيمية	٢	
٠٧٠.	١,١٠٩	٢,٩٦١٧	٢,٦٠٠٥	التحديات التي تعود لذات القائد	٣	

♦ ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويلاحظ من الجداول رقم (٩) أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات الإدارية والمالية والبشرية، وكذلك التحديات التنظيمية باختلاف الجنسية، (حيث احتمالات المعنوية على الترتيب (٠,٠٤) و (٠,٠٠٨) وهي أقل من (٠,٠٥) ، وربما تعكس هذه النتيجة اختلاف التحديات في المحورين (التحديات الإدارية والتحديات التنظيمية) بين السعوديين وغير السعوديين



فيما يخصها بصورة عامة. كما يلاحظ من الجدول كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات التي تعود لذات القائد باختلاف الجنسية عند مستوى معنوية ٥٪ (قيمة الدلالة الإحصائية (٠,٠٧) أكبر من (٠,٠٥)).

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف سنوات الخبرة في الجامعة:

يبين جدول رقم (١٠) تحليل التباين أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات باختلاف سنوات الخدمة في الجامعة، حيث قيمة الدلالة (القيمة الاحتمالية) أكبر من (٠,٠٥) مما يعنى عدم رفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم (١٠)

اختبار (ت)

التحديات التي تواجه القياديين في الجامعة حسب سنوات الخدمة في العمل الحالي

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	سنوات الخدمة في الجامعة	التحديات التي تواجه القياديين في الجامعات
٠,١٥٤	١,٤٤٢	٤٩١١٣.	٣,٣٤٤٨	٢٠	ثلاثة سنوات فأقل	
		٦٩٨١٦.	٣,٠٩٥٧	٤٥	أكثر من ثلاثة سنوات	

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف سنوات الخبرة في العمل الحالي:

يبين جدول رقم (١١) تحليل التباين أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات باختلاف سنوات الخبرة في العمل الحالي، حيث قيمة الدلالة (القيمة الاحتمالية) أكبر من (٠,٠٥) مما يعنى عدم رفض الفرضية الصفرية.



جدول رقم (١١)

اختبار (ت) التحديات التي تواجه القياديين في الجامعة حسب سنوات الخبرة في العمل الحالي

القيمة الاحتمالية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط	ن	الخبرة في مجال العمل	التحديات التي تواجه القياديين في الجامعات
٠,٤٩٢	٠,٦٨٩	٤٧٣١٢.	٣,٢٣٦٣	٢٨	٢ سنة فأقل	
		٧٥٧٢٥.	٣,١٢٤٠	٢٧	أكثر من ٢ سنة	

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحديات باختلاف الحصول على دورات تدريبية:

يبين جدول رقم (١٢) تحليل التباين أدناه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف الحصول على دورات تدريبية، حيث قيمة الدلالة أكبر من (٠,٠٥) مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم (١٢)

تحليل التباين ANOVA التحديات التي تواجه القياديين في الجامعة باختلاف الحصول على دورات تدريبية

القيمة الاحتمالية	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
٧٩٤.	٢٣٢.٠	١٠٩.	٢	٢١٧.	بين المجموعات
		٤٦٨.	٤٠	١٨,٧٠٨	داخل المجموعات
			٤٢	١٨,٩٢٥	المجموع

ويتضح من الجداول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات القيادية باختلاف (المرتبة الوظيفية، والعمل المكلف به، والمؤهل العلمي، والنوع، والجنسية، وسنوات الخبرة في الجامعة، وسنوات الخبرة في العمل الحالي، والحصول على دورات تدريبية) قيد الدراسة عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).



رابعاً: قياس مستوى الرضا :

يوضح جدول رقم (١٢) أدناه مستوى الرضا عن أداء القياديين في الجامعة، حيث بلغ عدد الذين راضين إلى حد ما (٦٤٪) وراضين فأعلى (٣٢٪) وبمتوسط حسابي (٣,٤٥) بانحراف معياري يساوي (٠,٧٥٤). مما يعني أن مستوى الرضا متوسط.

جدول رقم (١٣)

قياس الرضا	غير راض تماماً	غير راض	راض إلى حد ما	راض	راض تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى الرضا	٠	١	٤٢	١٢	٩	٣,٤٥	٠,٧٥٤
%	٠	١,٥	٦٤,٦	١٨,٥	١٣,٨		

ملخص النتائج والتوصيات:

ملخص النتائج:

كشفت نتائج الدراسة عن وجود أكبر خمسة تحديات إدارية ومالية وبشرية تواجه القيادات الإدارية بالجامعة مرتبة حسب الأهمية كما يلي:

١. نقص في أعداد العاملين من الإداريين لإدارتي بمتوسط (٤,١١).
٢. نقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس في الكلية بمتوسط (٤,٠٩) وبانحراف معياري (٠,٩٨٦).
٣. طول الوقت في إنجاز المعاملات في الجامعة بمتوسط (٤,٠٣) وبانحراف معياري (٠,٩٣٥).
٤. نقص في الصلاحيات المالية الممنوحة لي بمتوسط (٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٩٧٧).
٥. قلة الأماكن المتاحة لمكاتب العمل معي بمتوسط (٣,٧٢) وبانحراف معياري (١,٢٦٦).

كما أظهرت النتائج أن أكبر خمسة تحديات تنظيمية تواجه القيادات الإدارية حسب الأهمية كما يلي:

١. ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة بمتوسط (٣,٦٢).
٢. وجود المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة بمتوسط (٣,٥٨) وبانحراف معياري (٠,٩٥٨).

٣. ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة بمتوسط (٣,٥٤) وبانحراف معياري (١,٠٣٢).
٤. محدودية الصلاحيات الممنوحة لي بشكل عام بمتوسط (٣,٤٥) وبانحراف معياري (١,١٩٤).
٥. وضعف العلاقة التنظيمية بين شطر الطلاب وشطر الطالبات.

كما أوضحت نتائج الدراسة أن أكبر خمسة تحديات تعود لذات القائد حسب الأهمية هي كما يلي:

١. قلة الفرص التدريبية لتطوير المهارات الذاتية والإدارية بمتوسط (٣,٥٤).
٢. صعوبة إدارة وقتي بسبب الأعباء الإدارية والأكاديمية بمتوسط (٣,٣٩) وبانحراف معياري (١,٢٨٠).
٣. وقلة المعلومات التي تساعدني على اتخاذ القرار الصحيح بمتوسط (٣,٠٩).
٤. صعوبة التعاون في مصلحة العمل مع بعض القيادات بالجامعة بمتوسط (٣,٠٦).
٥. ضعف الثقة بالمعلومات المتوفرة حالياً لاتخاذ القرار الصحيح بمتوسط (٣,٠٢).

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مستوى التحديات الإدارية والمالية والبشرية، ومستوى التحديات التنظيمية ومستوى التحديات التي تعود لذات القائد باختلاف المرتبة الوظيفية، والعمل المكلف به، وباختلاف المؤهل العلمي، والنوع، وسنوات الخبرة. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحديات باختلاف الحصول على دورات تدريبية.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فرق دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥) في مستوى التحديات الإدارية والمالية والبشرية، ومستوى التحديات التنظيمية باختلاف الجنسية أما مستوى التحديات التي تعود للقائد ذاته، فلا يوجد فرق دال إحصائياً. مما يعني أن هناك اختلاف في مستوى التحدي الأول والثاني يعزى إلى اختلاف الجنسية بين السعوديين وغير السعوديين.

وأظهرت النتائج أن مستوى الرضا عن الأداء القيادي في الجامعة كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٥).

ويتضح من نتائج هذه الدراسة بأنها اتفقت مع ما أشار إليه (نورث، ٢٠٠٦) إلى أن القيادة عملية وليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد وإنما هي نتيجة التفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه،



وعملية القيادة تعني أن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه، وأن القيادة ليست خطية (في اتجاه واحد) وإنما هي عملية تفاعل مع الحدث.

علاوة على ذلك، جاءت نتائج (الأحمدي، ١٤٣٠هـ) التي أشارت إلى النقص في تمكين القادة متوافقة تماماً مع نتيجة هذه الدراسة التي أشارت إلى محدودية الصلاحيات الممنوحة للقادة بشكل عام وبمتوسط (٤٥, ٣) وبانحراف معياري (١٩٤, ١) وهي تقع من ضمن التحديات التنظيمية.

واتفقت نتائج الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة (Hargrove, 2003) و (أبو خضير، ١٤٣٢هـ) و (Schofield, 2008) و (Raja,2010) و (Allen,2014) و (Starr, 2014) على ضرورة تطوير القيادات الأكاديمية وإيجاد برامج تدريبية تناسب تلك القيادات وتنمية مهاراتهم في مجالات مختلفة كالخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة وإدارة المعرفة والمهارات الإدارية الأساسية مثل الخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

التوصيات والمقترحات:

على ضوء نتائج الدراسة سابقة الذكر، يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

١. دعم الكليات والعمادات بالكوادر المدربة والكافية للقيام بالأعمال الإدارية ومساعدة العميد ومدير الإدارة على إنجاز الأعمال بالوقت المناسب.
٢. استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس والذين لديهم خبرات إدارية في الخطيط الإستراتيجي والجودة الشاملة والإدارة المالية.
٣. العمل على تطبيق دليل الصلاحيات على الواقع الفعلي وتوضيح لكل مسؤول المهام والصلاحيات التي تم تخصيصها له.
٤. دعم نظام الحوافز في الجامعة وإعطاء الحوافز لمستحقيها.
٥. تفعيل العلاقة التنظيمية بين شطر الطلاب وشطر الطالبات لخدمة العملية التعليمية.
٦. رفع درجة المشاركة في اتخاذ القرار في الجامعة وخاصة القرارات التي تخص كلية أو عمادة.
٧. التخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة.
٨. توزيع الصلاحيات المالية على الكليات والعمادات حسب الحاجة إلى ذلك.

٩. نشر ثقافة التعاون والثقة بين القيادات فيما بينهم وبين العاملين معهم.
١٠. إعداد دورات داخل الجامعة أو خارجها بهدف تأهيل القيادات بالجامعة من قبل متخصصين في مجال القيادة عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري.
١١. إنشاء مركز أو وحدة تدريب القيادات الأكاديمية بحيث يحتوي المركز على عدد من البرامج الأساسية في الإدارة والتخطيط والجودة والتعامل الإيجابي في بيئة العمل.
١٢. إلزام المكلفين حديثاً بأعمال إدارية على حضور عدد من الدورات التدريبية في مجال القيادة والتخطيط والجودة.
١٣. تفعيل الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية ومختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية.
١٤. العمل على تقييم أداء القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة وإعطاء التغذية المرتدة ، وذلك لمعالجة مستوى الرضا المتوسط عن أداء القيادات في الجامعة.
١٥. الاستفادة من خبرات أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين في المجالات الإدارية والقيادية عن طريق تنفيذ دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس الآخرين .

المراجع:

- أبوخضير، أيمن (١٤٣٣هـ). التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. مجلة السعودية للتعليم العالي. العدد السابع. شهر رجب.
- الأحمدى، حنان عبد الرحيم (١٤٣٠)، دور مؤسسات التنمية الإدارية في تمكين القيادات من مواجهة تحديات القيادة. دراسة ميدانية. الرياض معهد الإدارة العامة (الرياض، ١٤٣٠).
- الحديدي، عماد أمين. (٢٠١٣) تطوير أداء القيادات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضوء التحديات المعاصرة دراسة غير منشورة. إشراف أ.د. سوزان محمد المهدي و د. عفاف محمد سعيد . كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، قسم أصول التربية.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥)، تحديات القيادة للإدارة الفعالة. عمان دار الفكر ناشرون وموزعون.
- زايد، عادل محمد (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، الانترنت. www.pdfbooks.net/vb/showthread
- كنعان، نواف (١٤٠٢هـ) القيادة الإدارية . دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- نوال، بوعلاق ويحي، سعدي (٢٠١٤) ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد ١١ ص ١٨١-١٩٦.
- نورث، هاوس (٢٠٠٦) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة الرياض.
- Allen, Scott J. (2013). The challenge of Educating Leadership Expertise. Journal of Leadership Studies, Volume 6, Nov. 4, pp 84-89.
- Boin, Arjen nad Cynthia Renaud. (2013) Orchestrating Joint Sensemaking Across Government Levels: Challenges and Requirements for Crisis Leadership. Journal of Leadership Studies, Volume 7, Nov. 3, pp 41-46.
- Coulson-Thomas.Colin (2014). Leadership issues and challenges: Themes

from the 24th World Congress on Total Quality and leadership, Management Services, Autumn.

- Gentry, William A and others. (2014). The Challenges Leaders Face Around the World More Similar than Different. Center for Creative Leadership.
- Hargrove, S Keith. (2003). Developing Faculty for Academic Leadership. Black Issues in Higher Education. Jan 16, pg.4.
- Latham, John R. (2014). Leadership for Quality and Innovation: Challenges, Theories, and a Framework For Future Research. Quality Management Journal . Vol.21, No.1
- Raja, Kasim and Suzana Raja. (2010). The relationship of leadership challenges, corporate strategies, knowledge management and information technology investment among Institutions of higher Learning in Malaysia.
- Ray, Hoving. (2007). Information Technology Leadership Challenges – Past, Present, and Future. Information Systems Management. 24, pg.147.
- Schofield, Carina. (2008). Key challenges facing public sector leaders. The Ashridge Journal. Autumn. Pg. 1-6.
- Starr, Karen. (2014). Implications of Radically Transformational Challenges Confronting Education Business leadership. Business education & Accreditation. Vol.6 No. 2. Pg. 99-110.
- Sujansky, Joanne G. (2006). Leadership Challenges For Challenging Times. Business Credit; Jan, 108, 1. pg.59.
- Wart, Van. (2013). Lessons From leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. Public Administration Review. Vol.73. iss. 4 pg. 553-563.

استبانة الدراسة

رقم الاستبانة	
---------------	--

مقدمة :

يقوم الباحث حالياً بإجراء دراسة ميدانية لمعرفة التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الناشئة في المملكة بالتطبيق على جامعة تبوك. وتعتبر القيادات في هذه الجامعات هم الحكم الوحيد والنهائي على وجود تلك التحديات، وعليه فإن وجهات نظرهم هي التي تساعد الإدارة العليا في هذه الجامعات لتعرف على التحديات التي تؤثر على أدائهم ومن ثم العمل على تذليلها.

ويسعدني أن تكون أحد المشاركين في تعبئة هذه الاستبانة وتحديد الإجابة المناسبة بوضع علامة (✓) في المكان المخصص لذلك، وفي حالة وجود أية استفسارات حول فقرات هذه الاستبانة يرجى الاتصال بالباحث الدكتور/ فهد العلي (٠٥٠٥٢٢٤٤١٩).

ونؤكد لكم بأن المعلومات التي تتضمنها الاستبانة ستعامل بسرية تامة ولن يطلع عليها سوى الباحث، وسيتم الاستفادة منها لأغراض هذه الدراسة فقط.

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

الباحث

د. فهد بن معقل العلي

أستاذ الإدارة المشارك

أولاً: التحديات التي تواجه القياديين في الجامعة

م	يعد مضمون العبارات التالية من التحديات التي تواجه القياديين في الجامعات	مستوى الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
١	نقص في الصلاحيات المالية الممنوحة لي.				
٢	نقص في أعداد أعضاء هيئة التدريس في الكلية				
٣	نقص في أعداد العاملين من الإداريين التابعين لإدارتي				
٤	نقص في كفاءة بعض العاملين من الإداريين التابعين لإدارتي				
٥	ضعف التقنية المستخدمة في العمل لدى إدارتي				
٦	قلة الأماكن المتاحة لمكاتب للعاملين معي				
٧	قلة الإمكانيات المادية (الآت ، أجهزة ، مكاتب ، معامل) .				
٨	الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.				
٩	ضعف التنسيق بين مختلف الجهات في الجامعة.				
١٠	نقص الخبرة لدى بعض المسؤولين في مختلف الجهات في الجامعة.				

م	يعد مضمون العبارات التالية من التحديات التي تواجه القياديين في الجامعات	مستوى الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
١١	ضعف المعرفة بالإجراءات الإدارية لدي في بعض المعاملات الإدارية.				
١٢	طول الوقت في إنجاز المعاملات في الجامعة.				
١٣	رؤية ادارتي المسئول عنها غير واضحة بالنسبة لي .				
١٤	اهداف إدارتي المسئول عنها غير واضحة بالنسبة لي				
١٥	محدودية الصلاحيات الممنوحة لي بشكل عام.				
١٦	وجود التداخل في الصلاحيات والمهام مع جهات اخرى في الجامعة				
١٧	وجود المركزية في اتخاذ القرارات في الجامعة				
١٨	ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات في الجامعة				
١٩	عدم وجود تقييم لعملي القيادي في الجامعة				
٢٠	ضعف الأمان الوظيفي لمدة التكليف بالعمل في الجامعة				

مستوى الموافقة					يعد مضمون العبارات التالية من التحديات التي تواجه القياديين في الجامعات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة		
					ضعف نظام الحوافز المادية والمعنوية في الجامعة	٢١
					ضعف أداء بعض أعضاء اللجان التي ارئسها.	٢٢
					ضعف العلاقة التنظيمية بين شطر الطلاب وشطر الطالبات	٢٣
					ضعف العلاقة الأكاديمية بين شطر الطلاب وشطر الطالبات	٢٤
					قلة المعلومات التي تساعدني على اتخاذ القرار الصحيح.	٢٥
					ضعف الثقة بالمعلومات المتوفرة حالياً لإتخاذ القرار الصحيح	٢٦
					نقص في الخبرة الإدارية لدي قبل تكليفي بالعمل القيادي	٢٧
					نقص بالمعرفة بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل قبل تكليفي	٢٨
					صعوبة التعاون في مصلحة العمل مع بعض القيادات بالجامعة	٢٩
					صعوبة إدارة وقتي بسبب الأعباء الإدارية والأكاديمية	٣٠



م	يعد مضمون العبارات التالية من التحديات التي تواجه القياديين في الجامعات	مستوى الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة
٣١	قلة الفرص التدريبية لتطوير مهاراتي الذاتية والإدارية				
٣٢	التردد في اتخاذ القرار وقضاء وقت أطول في التفكير في اتخاذه.				
٣٣	التخوف من تحمل المسؤولية وتحويلها إلى الآخرين				
٣٤	عدم قدرتي على التعامل مع الأشخاص الذين لدي خلاف شخصي معهم.				
٣٥	كثرة الضغوط الاجتماعية على طريقة أدائي للعمل				
	تحديات أخرى لم يتم ذكرها:				

بحكم تعاملك مع مختلف القيادات في الجامعة ، حدد مستوى رضاك عن الأداء القيادي في الجامعة:

مستوى الرضا	راض تماماً	راض	راض إلى حد ما	غير راض	غير راض تماماً
مدى رضاك عن مستوى أداء القيادات في الجامعة بوجه عام.					

ثانيا : معلومات أولية:

اسم المرتبة الوظيفية :
أستاذ " أستاذ مشارك " أستاذ مساعد " محاضر " إداري " فضلا تحديد المرتبة ()
العمل المكلف به حاليا:
وكيل جامعة " عميد كلية " وكيل كلية " عميد عمادة مساندة " وكيل عمادة " رئيس قسم علمي " مستشار " مدير إدارة " نائب مدير إدارة " مساعدة مدير إدارة "
المؤهل العلمي : بكالوريوس " ماجستير " دكتوراه " أخرى "
النوع : ذكر " انثى "
الجنسية : سعودي " غير سعودي " فضلا أذكرها ()
سنوات الخدمة في الجامعة : أقل من سنة " من سنة إلى ٢ سنة " من ٢ سنة إلى ٣ سنوات " أكثر من ٣ سنوات "
سنوات الخبرة في مجال عملك الحالي: أقل من سنة " من سنة إلى ٢ سنة " من ٢ سنة إلى ٣ سنوات " أكثر من ٣ سنوات "
عدد الدورات التدريبية خلال السنتين الماضيتين : لا يوجد " يوجد " فضلا أذكر عددها ()
وفي المجالات التالية (فضلا أذكرها) :
.....
.....
.....
.....

- [Accessed 5.08.2013]
- McKinsey & Company, 2007, Women Matter: Gender Diversity, A Corporate Performance Driver.
- OECD The Organization for Economic Co-operation and Development, 2004, OECD Principles of Corporate Governance, <http://www.oecd.org> [Accessed 20.12.2013]
- Salamah, Mohammed Turki & AlSharah, Mohammed Kanoush, 2011, Kuwait's Democratic Experiment: Roots, Reality, Characteristics, Challenges, and the Prospects for the Future, Journal of Middle Eastern and Islamic Studies (in Asia) Vol. 5, No. 3, 2011.
- Saidi, Nasser, 2011, Corporate Governance in the GCC, Qatar Business Review, pp11-13.
- Sun, Leo, 2013, Why is Corporate Governance Important, Business Dictionary.com, <http://www.businessdictionary.com/article/618/why-is-corporate-governance-important/> [Accessed: 20.12.2013]
- Tricker, Drian, 2009, Essentials for Board Directors: An A-Z Guide, Bloomberg Press, New York.
- Women On Boards, February 2011.

Website References

- <http://corporate.laws.com/corporate-governance> [Accessed: 20.12.2013]
- <http://www.ecgi.org/codes/documents/hampel23.pdf> [Accessed: 19.12.2013]
- <http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards> [Accessed 20.12.2013]
- <http://wikipedia.org> [Accessed 12.11.2014]

References:

- Adams, R.B. & Ferreira, D.,2009, Women in the boardroom and their impact on governance and performance, *Journal of Financial Economics*, 94 (2), 291-309.
- African Development Bank Group, July 2009, Checklist For Gender Mainstreaming in Governance Programmes
- AlHashemi, Suhaila E., June, 2013, Challenges Facing Omani Managers in the Public Sector, The Role of Change and Culture, *International Forum of Researchers, Students and Academician, International Business Review (IBR)*, vol 3, issue 2, pp190-197.
- Allsmaily,S.B.N, 2006, *Inside Omani management; a research in leadership styles*. Thesis (PhD). University of St Andrews.
- Augustine, Babu Das, October, 2006, GCC Lags in Corporate Governance, *Khaleej Times*, e-paper. http://www.khaleejtimes.com/DisplayArticleNew.asp?xfile=data/business/2006/October/business_October88.xml§ion=business. [Accessed 28.06.2013]
- Becht, Marco; Bolton,Patrick and Roell (Ailsa A.), October 2002, Corporate Governance and Control,. *ECGI - Finance Working Paper No. 02/2002*.
- Carter (D.A.), Simkins (B J) & Simpson (W.G), 2003, Corporate Governance, board diversity, and firm value, *The Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Deloitte Global Center for Corporate Governance (The Global Center), Nov 2011, Women in the Boardroom: a Global Perspective.
- Fondas, N., & Sassalos, S, 2000, A Different Voice in the Boardroom: How the Presence of Women Directors Affects Board Influence Over Management, *Global Focus*, vol 12, pp13-22.
- GCC Board Directors Institute, 2010, *AlMajlis*, issue 7. www.gccbdi.org
- Euromoney, 2007, *The 2007 Guide to Corporate Governance in the GCC (2007)*, published in conjunction with Global Investment House, Samba Financial Group, Euromoney Research Guides.
- Gutcher, Lidanne, March 13, 2013, Index will tally women on corporate boards, *The National*, online, <http://thenational.ae/business/economy/index-will-tally-women-on-corporate-boards>



- 7- Increasing support for women on boards and increasing their access and capacity to participate at all levels. This can be achieved by increasing their role in society and providing training and development to raise their standards and qualifications.
- 8- Future research could perhaps indicate the role of women on Boards within the GCC through interviews conducted with the women as well as feedback from males on the boards and making comparison. Correlations can be done on the increase of women on boards and the performance of the corporation.

recommendations that could be taken into consideration:

- 1- Look at the experience of Europe, USA, and UK in the guidelines and rules and regulations in increasing the percentage of women in boards and perhaps seek to find ways in adjusting such guidelines according to the corporate governance guidelines in the GCC.
- 2- Strengthen rules and regulations concerning appointing women in Boards in the Gulf Region and increasing the percentage of qualified women to occupy various key positions across the organization.
- 3- Consider a minimum recruitment and appointment of women in Boards so that companies should increase the ceiling of women in boards at all levels and set policies
- 4- Perhaps companies could advertise non-executive board positions to encourage greater diversity (Women on Boards, 2011).
- 5- Provide training and mentoring for women who may not have executive skills and wish to be part of the corporate governance whether in executive or non-executive positions
- 6- Perhaps the Gulf Region could take into consideration some of the actions that some of the following countries have implemented (Women on Boards, 2011). Bearing in mind that such experiences cannot be replicated but would serve as a guideline due to the differences in structure of organizations, culture and societal factors:
 - a. Norway aimed at raising the percentage of women on their boards to 40% but when this was not achieved, the government gave the companies a deadline of January 2008 or else they would face fines. Full compliance was achieved by 2009
 - b. Spain passed a gender equality law in 2007 obliging public companies to attain a minimum 40%, sharing both sex on their boards by 2015. Companies reaching this quota would be given priority status in the allocation of government contracts.
 - c. Iceland passed a quota law in 2010 (40% from each sex by 2013).
1. Other countries such as France, Netherlands, and EU European Commission are considering changes in the quotas and laws by 2016.

4. Conclusion, recommendations and directions for future research:

Corporate governance is about combining responsibility and accountability with empowerment for the benefit of stakeholders (Euromoney, 2007). Regarding women on boards, the existing literature is still mixed in terms of opinions and inconclusive as to the direct effect of female directors on performance. Some studies show a positive relationship with performance (Carter, Simkins, and Simpson, 2003) and other studies indicate the impact as very little such as reducing directors board meeting attendance problem (Adams and Ferreira, 2009). Several other studies show a support for having women on boards, carried out in the USA on 212 large US bank holding companies between 1997 and 2004, the results revealed a positive relation between gender diversity and bank performance, and incorporating women on boards. The GCC is witnessing tremendous growth in terms of projects and investment and the continued boom will bring further challenges and responsibilities for investors and stakeholders. This would place more pressure on re-visiting the corporate governance and role of women in the boards as part of the change and progress in companies.

From this research paper, we believe that the low percentage of women on boards in the GCC is due to mainly cultural and religious factors. However, there are other challenges and justification such as: the perspective of some countries within the GCC that the role of women is limited to certain positions within the corporation but not on boards, restrictions from the culture as well as the government to a certain extent. This is in line with a report published by Women on Boards (2011), women with corporate experience were often overlooked for development opportunities, and there were differences in the way that men and women were mentored and sponsored which gave men an advantage. They added that women tend to undervalue their own skills and achievements due to the low number of successful female role models. Many women in leadership positions in academia, arts, media and civil service or professional services are often overlooked because they may not possess specific corporate experience (Women on Boards, 2011).

Based on the analysis and findings, we find a greater importance of companies to incorporate more women in boards, especially with the wave of globalizations, changes in markets and structures of organizations. More women should sit on boards because of the evolving role of the corporate board (Deloitte, 2011). The following are some

Table 4

Senior positions held by females by different Indexes

Index	Average Percentage of Women on Boards
Dow Jones STOXX 600	11.1%
FTSE 350	8.2%
MSCI EAFE	7.6%
MSCI World	10.2%
Nikkei 225	1.0%
Russell 1000	12.9%
S & P 500	15.1%
S&P mid Cap 400	11.9%
S & P small Cap 600	9.1%

Source: GMI, 2009

Since 1999, the percentage of women in boards has changed and improved according to the FTSE 100. The percentage has increased since 1999 whether in the directorships position or executive or non-executive (refer to *Table 5*)

Table 5

Change on FTSE 100 boards over time (source: The Female FTSE board report, 2010)

	1999	2004	2008	2009	2010
Female held directorships	6.2%	9.4%	11.7%	12.2%	12.5%
Female executive directorships	2.02%	4.1%	4.8%	5.2%	5.5%
Female non-executive directors	10.82%	13.6%	14.9%	15.2%	15.6%

Source: The Female FTSE board report (2010)

Comparing this with the FTSE 100 boards by gender and role report, we find the percentage of women is very low when compared to men. Male executive directors represented 30% where female executive directors represent only 2%. Male non-executive directors account for 57%, where the female are 11% only. These figures are across Europe according to the report.



Table 3
Distribution of most senior positions in GCC market listed companies according to Gender

Country	Gender	Bahrain	Kuwait	Oman	Qatar	Saudi Arabia	UAE	Overall
Chief Executive Officer / General Manager / Managing Director	Female	1	7	3	0	0	1	12
	Male	64	230	128	63	191	134	810
Deputy Chief Executive Officer / General Manager / Managing Director	Female	0	2	1	0	0	2	5
	Male	75	61	35	16	1	17	240
Board of Directors Chairperson	Female	1	7	3	0	0	0	11
	Male	64	204	149	82	173	133	805
Board of Directors Deputy Chairperson	Female	0	11	3	1	0	0	15
	Male	56	230	178	37	48	149	698
Board of Directors Members	Female	18	111	40	9	7	17	202
	Male	489	1697	1249	423	1602	1121	6581
Advisory Board Members	Female	.N.A	2	.N.A	.N.A	.N.A	.N.A	2
	Male	.N.A	17	.N.A	.N.A	.N.A	.N.A	17
Executive Board Members	Female	10	2	8	.N.A	0	4	24
	Male	90	55	52	.N.A	80	93	370
Supervisory Boards Members	Female	0	0	0	.N.A	0	0	0
	Male	12	14	4	.N.A	37	12	79

Source: Osiris data base (2013)

males hold a higher percentage than females in all positions with a big difference. Qatar, Saudi Arabia and UAE have the smallest proportion of women when compared with Oman, Bahrain and Kuwait. Kuwait rank as the first in terms of the number of women holding positions in the top management, followed by Oman and Bahrain.

The senior position, the most held by females throughout the GCC Countries, seems to be a member of the Board of Directors or the Executive Board. The percentage of females in the Board of Directors is the highest in Kuwait registering 6% followed by Bahrain and Oman within the range. The overall percentage of women on boards according to the listed companies in the GCC is 3%. As for the percentage of female in Executive board, the overall proportion is 6%. This shows the lag registered by GCC listed companies compared with their counterparts in international markets. As reported in *Table 4*, the lowest proportion is registered in The MSCI EAFE Index, a stock market index that is designed to measure the equity market performance of developed markets outside of the U.S. & Canada. The highest proportion is registered in S&P 500 with a proportion of over 15% of senior corporate governance positions held by women. Surprisingly, the Japanese market registers the highest gender gap in regards to corporate governance, yet another paradox of the Japanese business model.

Though having a booming economy, women in United Arab Emirates were unable to access at executive positions at the same pace. However, the conservative social values are still predominating, preventing from offering higher positions to women particularly in the private sector. The emirate of Dubai, the most liberalized having the most globalized economy in the country, is leading the country by releasing laws and announcing incentives to boost the reduction of the gender divide in corporate governance in the country.

Finally, the most conservative countries are having the lowest percentages, namely Qatar and Saudi Arabia. However, this is seemingly a general feature of eastern conservative countries. Japan has in fact one of the lowest diversification proportion of their corporate governance boards in the world, according to catalyst (2013) and reported in *Table 2* showing the percentages of women participation in executive positions in some countries and regions of the world.

The overall average percentage of women in executive positions, reported in *Table 1*, in the GCC region is 3.59%. Compared to other regions, this average is far below that of the emerging Asian countries reported in *Table 2*. Compared to Islamic emerging countries, namely Turkey, Malaysia and Indonesia, the gender gap in GCC corporate governance is much wider. Surprisingly, though South Korea and Japan are considered as developed countries, these two countries with the lowest board diversification, lower than the GCC countries, making it legitimate to question the relation between high performance and corporate governance diversification (refer to *Table 2*). Is this another paradox of the Sun Rising countries?

Coming to the micro level analysis, statistical information reported in *Table 3* about the board of directors chairpersons and the deputy chairpersons in positions held by women, Kuwait takes the lead with seven and eleven members respectively, followed by Oman with three and three positions respectively. Finally, Bahrain and Qatar have the lowest woman presence at the most senior positions with only one woman as chairperson. As expected, due to cultural considerations, woman has no access to the most senior positions in corporation governance in Saudi Arabia and surprisingly in UAE. Kuwait has the highest number of women as Chief Executive Officer/General Manager or Managing Director followed by Bahrain and UAE.

The structure, gender wise, of top management is reflected in *Table 3*. Overall,

Country	Percentage of executive positions held by women
New Zealand	9.3
Average for Oceania	8.6
France	12.7
Germany	11.2
UK	15
Average for Western Europe	9.3
China	8.5
India	5.3
Indonesia	4.5
Japan	0.9
Malaysia	6.3
South Korea	1.9
Turkey	10.8
Average for Asian Emerging countries	7.1

Source: Catalyst (2013) (<http://www.catalyst.org>)

The early democratic experience in Kuwait goes back to the late 1930s and the relatively liberal society have boosted the involvement of women in the business domain, encouraged by political orientations of the country leader. Wealth may have also played an additional role in this direction, Kuwaitis being for long time the wealthiest in the region (Salamah & AlSharah, 2011).

The openness of the Omani society and the social mutation made by the political leadership in the country revolutionized the social values in the country, allowing for a larger mix of gender at all levels and domains in the society, starting with the education and ending with army and police. This generated a higher involvement of women in business and hence their access to higher executive positions. Al-Ismaily (2006) claims that women in Oman seem to have a strong role, hence, women in management in Oman can be considered as uniquely situated having a separate consideration. Al-Hashemi (2013) claims that the examination of local social pressures coupled with cross-cultural tensions lead to the important question of what specific behavior or role is expected of Omani managers as organizational leaders and agents of change.

of corporate governance. The Omani Capital Market Authority announced corporate governance standards for listed companies as early as 2002 (Saidi, 2011). Kuwait has the second strongest corporate governance framework, Saudi Arabia with about 50per cent compliance and Bahrain and UAE with 40 per cent compliance with IIF guidelines. However, the publication of local codes for corporate governance and guidelines failed so far in reducing the gender divide in GCC countries. Hence, the GCC countries has a long way to be able to reduce the gender gap compared with other regions of the world, as can be concluded from *Table 2*.

The large cross-country difference in the percentages of position hold by women reflects the cultural differences in the region. Bahrain, known as the most liberal in the region, with relatively longer history in business, being the platform for international companies targeting to develop their Business in the region. Moreover, the country served as regional platform for the finance industry being for few decades the financial center of the region, though facing competition more recently by the emirate of Dubai. Finally, the well developed educational system ahead of the other countries in the region played a role in promoting the involvement of women in the public life, including business.

Table 2
Comparative percentages of executive positions held by women
in listed companies worldwide

Country	Percentage of executive positions held by women
Denmark	13.9
Finland	24.5
Norway	40.1
Sweden	27.3
Average for Scandinavian countries	26.5
Canada	10.3
USA	16.1
Average North America	13.2
Australia	8.4

Table 1
Percentages of females holding executive positions in GCC market listed companies

Country	Total number of listed companies included in the sample	Percentage of senior positions hold by female
Bahrain	44	6.06%
Kuwait	221	6.09%
Oman	140	3.24%
Qatar	46	1.79%
Saudi Arabia	144	1.56%
United Arab Emirates	110	2.25%
Overall Average for the GCC listed companies	---	3.59%

Source: Osiris data base (2013)

GCC countries were echoing the global trend of an increasing awareness about the importance to the corporate governance system. The global reference in terms of corporate governance is the guidelines published by the Institute of International Finance (IIF). This Institute is the world's only global association of financial institutions, created in 1983 in response to the international debt crisis that has evolved to meet the changing needs of the financial community. The IIF Code of Corporate Governance is a set of practical guidelines that constitute a standard by which investors assess corporate governance practices in emerging markets. Moreover, the code draws on best practices and legislation throughout the world. It is tempered by consideration of practicality and enforceability. First published in February 2002, the Code was updated in May 2003 to reflect a changing global environment for corporate governance.

Oman has the strongest corporate governance framework complying with about 70 per cent of IIF's guidelines, and is the only country in the GCC that has a code



The GCC countries have a long way ahead to catch up with the rest of the world in terms of diversification of their corporate boards. While public authorities can take the initiative about public firms, much needs to be done for private sector where cultural considerations constitutes a major barrier for such a diversification. The rest of this paper provides statistical facts and a cross country analysis about the corporate governance gender divide in the GCC countries, as well as some comparison with other countries and regions in the rest of the world.

3. Research Methodology and data set description:

This paper investigates and assesses the level of gender diversification in the governance of corporation in GCC countries, through analyzing secondary data about presence of women in the governing boards of firms listed in the stock markets of these countries.

The data set includes information about the gender of holder of senior positions in 705 companies listed in the GCC countries' stock markets, covering all sectors in the production of goods and services. The geographical distribution of the firms included in the sample is shown in *Table 1*. The source of data is *Osiris database*; a commercial database that reports financial data about all listed companies around the globe.

The total number of positions scanned for the gender of the holder in the sample was 10212, covering the positions of: Chief executive officers, Deputy chairperson and General manager. Referring to *Table 1*, Kuwait and Bahrain are in first and second respectively, with around 6%, in terms of the percentage of executive positions held by women in the boards in listed companies in each country. Oman and UAE come in the third and fourth place respectively. The lowest percentage of executive women on corporate boards is in Saudi Arabia where women represent only 1.56%.

benefit from innovative perspectives as well as new ideas. The Women on Boards 2011 annual report summarizes this by claiming that women on boards help to achieve various challenges and broaden the board's experience. Furthermore, the report indicates that it's not about a gender numbers game, it is rather about the richness of the board as a whole and the combined synergized contribution of a group of people with different skills and perspectives it can offer and realize successfully.

Hence, the gender divide is a global issue. While in some countries measures and policies were adopted toward a higher diversification in corporate governance, like in Scandinavian countries and Australia. In support of this issue, as of January 2011 (Deloitte, 2011), companies listed on the Australian Securities Exchange are now required to adopt and publically disclose diversity policy and establish objectives for achieving gender diversity and progress, disclose proportion of women employees in the whole company as well as the mix of skills and diversity for which the board is looking to achieve in the membership of the board.

GCC countries are still lagging behind without any clear vision about enhancing the involvement of women in the governance of corporation and their presence in boards. Initiatives are needed to follow the global trend toward reducing the corporate governance gender divide in the region. However, United Arab Emirates took recently the lead by making it compulsory for every company owned by the UAE government to have a female board member, at least.

The Arabian Gulf Chapter of Women Corporate Directors in collaboration with the Dubai-based Hawkamah Institute for Corporate Governance announced in late 2013 the initiative to produce an index that will track the number of women on the boards of publically listed companies across the region. The initiative is in line with the recent awareness about the importance of the gender diversification for the future of corporation in the region. Fatima Al-Jaber (Chief operating officer of the Qatari Al-Jaber Group) and leader of the Arabian gulf chapter of Women Corporate Directors, strongly believes that gender diversity has a positive effect on performance. "Women must be prepared, developed and have the technical skills to take over these director positions. We see this as an integral role of the GCC chapter of Women Corporate Directors,"(Gutcher, 2013). The Women Corporate Directors Organization is considered as one of the most powerful female business groups. Its 1800 members worldwide sit on 3000 boards. Since it was founded, it has helped place 250 women on boards and advisory boards.

widely discussed recently and is a distinguishing feature of boards in developing countries in general and specifically in GCC countries. Scandinavian countries, and particularly Norway, are leading the world in terms of female participation in corporation boards' membership and involvement in corporate governance.

Audun Lysbakken emphasized the importance of gender equality as a prerequisite and key factor for economic growth. He claims that neglecting empowerment of women in any country will weaken its economic performance. Public welfare policies in Norway were in fact crucial for women's liberation and gender equality in the country for two reasons. First, the welfare sector jobs provided lot of opportunities for women, moving them from the informal economy (homemaking, agriculture, etc.) to the formal economy. Second, it was possible for most women working in public sector to balance and synchronize efficiently between their job requirements and social responsibilities. This opinion is in line with the recommendation of the U.N. Commission on the Status of Women documented in the same report (GCC Board Directors Institute report, 2010).

On the other hand, and at the micro-level, the Commission on the Status of Women survey, conducted in 2010, about the gender divide in the boardroom provides insight into the very different dynamics at work as women increase their presence in corporate leadership ranks. The survey shows that women directors appear to be more assertive mainly in evaluating their own board's performance and supporting more oversight on boards. This changing dynamic will likely usher in a new era of governance and perhaps more significant changes for US companies and their boards over the next several years, comments the survey.

The issue of having women on boards is not just about improving business performance and higher achievements; it is rather about promoting equal opportunities for women. McKinsey & Company (2007) suggests that the business case for gender diversity on boards has four key dimensions. These are improving performance, accessing the widest talent pool, being more responsive to the market, and achieving better corporate governance. In terms of performance, several researches demonstrate how the appointment of female directors can improve a company's performance and enhance board independence (Fondas & Sassalos, 2000).

Research has hence proven that inclusive and diverse boards are more likely to be effective boards, better able to understand their customers and stakeholders and to

2. Basic concepts and literature survey:

Corporate governance is of paramount importance to a company and is almost as important as its primary business plan. When executed effectively, it can prevent various issues such as scandals, fraud and the civil and criminal liability of the company. It also enhances a company's image and reputation in the eyes of the stakeholders, keeping the corporation honest and out of trouble. A corporation without a corporate governance system is often regarded as a body without a soul or conscience. If this shared philosophy breaks down, then corners will be cut, products will be defective and management will grow complacent and corrupt as stated in Sun (2013).

Corporate governance refers to the system by which corporations are directed and controlled. The governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation (the board of directors, managers, shareholders, creditors, auditors, regulators, and other stakeholders) and specifies the rules and procedures for making decisions in corporate affairs. According to OECD (2004), governance provides the structure through which corporations set and pursue their objectives, while reflecting the context of the social, regulatory and market environment. Hence, Governance is considered as a tool and mechanism for monitoring the actions, policies, and decisions of corporations as suggested by Tricker (2009).

Echoing the global interest in corporate governance, the participants in the conference of *"The Role of Corporate Governance in Enhancing Organisational Growth and Sustainability"* recently organized by the GCC Board Directors Institute (2010) discussed the role of corporate governance in the region. The importance of having effective boards was stressed, emphasizing on its role in preserving the rights of shareholders and stakeholders, to ensure the durability of the firms and realize a sustainable profitability and growth, benefiting from the very much favorable environment in the region.

According to Saidi (2011), there has been a significant improvement in corporate governance in the GCC and its general principles are well accepted. This awareness led to the fact that GCC countries already produced their corporate governance codes or at least guidelines for publicly listed companies.

One of the global issues related with corporate governance is the gender issue,

directors believe that quotas are necessary for creating a more diverse boardroom?

The growing number of women taking a seat in the corporate boardroom has prompted an increased interest especially in the GCC Countries, where it is starting to take shape. In one of the studies, surveyed men and women corporate directors decision making style and found outstanding differences, as well as similarities (GCC Board Directors Institute, 2010). Women on boards are considered as a great contributor to diversity in the governance of corporations in GCC countries, seeing that the level of women on corporations' boards in the GCC is still far below its potential. Women are being active on boards and decision making positions nowadays (GCC Board Directors Institute, 2010). A number of leading GCC women have presented successful cases of positive contribution on boards and top management, and more success cases are expected to emerge in the future (Gutcher, 2013).

This paper investigates the diversity in corporate governance with emphasis on the presence of women in the boards of corporation in GCC countries. In addition to the discussion about the importance of the role of women in boards in boosting the performance through the diversity, a comparative analysis is conducted to benchmark the "gender-mix" in corporate governance to show that it is a gender issue in the region, due to the cultural and social special features prevailing in the region. These comparisons are drawn based on similar research providing statistical facts about the subject in different regions in the world, developed and developing countries, and mainly Asia, Europe and USA. A particular attention is given to Scandinavian countries, leaders in terms of presence of women on Board of Directors.

The underlined assumption in this research is, as claimed in several researches reported in the following literature survey, that the presence of women in corporation has a positive effect on the performance of the corporation. Moreover, the authors assume that the higher is the number of women in the board, the higher is the positive impact on performance of the corporation. Finally, the authors assume that the cultural and social conditions prevailing and distinguishes each country among the GCC has a direct impact on the level of presence of women in Boards of Directors. Corporations from the more "liberal" countries are expected to have a higher proportion of women in their boards. The structure of the paper is as follows: section 2 covers the basic concepts and overview of literature; section 3 looks at the research methodology; section 4 captures the conclusion and recommendations as well as future research.

1. Introduction

Corporate governance is considered as one of the key elements in the success of the managerial approach in the modern firm. There is a strong and general belief that the governance of the firm deeply affects, in developed and developing countries, both its economic performance and its ability to access long-term, low-cost investment capital (Becht et al, 2002). With the increasing number of various management scandals around the globe and the ethical issues resulting from them, organizations are becoming more aware of the importance of a governing part that would regulate the organization. The financial crisis in the USA for instance, added a new responsibility to boards for greater oversight – creating a need for a more “self aware” board that can take a harder inward look at its own performance as stated in its annual report by Gulf Cooperation Council (GCC) Board Directors Institute (2010).

The Gulf Cooperation council consists of the following countries: Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Saudi Arabia, and United Arab Emirates, is a regional intergovernmental political and economic union consisting of all Arab States of the Arabian Gulf, except for Iraq established on 25th of May 1981. Some of the objectives of the Council include: to formulate similar regulations in various fields such as religious, finance, trade, customs, tourism, legislation, and administration. To Foster scientific and technical progress in various fields, set up joint ventures as well as unify military presence (www.gcc-sg.org/).

Corporate governance is a relatively new concept in the GCC countries and the Arab word for it, ‘howkamah’, appeared in the literature and public communication in the last 12 years ago according to Saidi (2011). Despite its infancy, corporate governance has made significant progress and companies are gradually awakening to a new set of expectations about the role of boards and the transparency of their policies, which is one of the key challenges facing boards in the GCC. Corporate governance in GCC countries seems to lag significantly behind international corporate governance best practices among emerging markets (Augustine, 2006).

Important questions that are raised: how do male and female directors diverge in their approach to the boardroom, and how do both genders feel trusted in Boards of Directors. How do men and women disagree – and agree – when rating their boards’ effectiveness in handling fundamental board responsibilities? Do either men or women



Corporate Governance in the Gulf Cooperation Council Countries : A Gender-Based Study

Dr. Suhaila E. Alhashemi
Dr. Saeed M. Al-Muharrami
Dr. Said M. Gattoufi

College of Economics & Political Science
Sultan Qaboos University, Oman

Abstract:

Corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as the board, managers, shareholders and stakeholders. It identifies the rules and procedures for making decisions on corporate affairs to provide the structure through which the company objectives are set to reach those objectives. Corporate governance is needed in the Gulf Cooperation Council (GCC) because the region is growing at a fast rate and a system to govern resources and be in line with all the development is needed. The role of women on boards has proven to be great contributors, however the role of women in the (GCC) needs to be strengthened further.

Purpose – To investigate corporate governance and gender issues within the Gulf Countries, progress and development focusing on the role of women in the board and their significance in being members.

Findings – low percentage of women on boards in the GCC countries which due to: cultural and religious factors, the perspective of some countries within the GCC that the role of women is limited to certain positions within the corporation but not on boards, restrictions from the culture as well as the government to a certain extent.





Articles

Corporate Governance in the Gulf Cooperation Council Countries : A Gender-Based Study

ملخص رسالة ماجستير

دور اللجنة الوطنية للشباب في تحقيق التنمية البشرية بسلطنة عُمان: دراسة ميدانية





دور اللجنة الوطنية للشباب في تحقيق التنمية البشرية بسلطنة عمان : دراسة ميدانية

أحمد بن سعيد بن مسعود العامري

رئيس قسم التأهيل - مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار
صلالة - سلطنة عُمان

تمهيد :

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٢٥٠) مفردة. حيث يهتم هذا الفصل بالتعرف على أهم الخصائص الشخصية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية للمبحوثين عينة الدراسة . وفي إطار الحديث عن خصائص المبحوثين ، سوف يتم التركيز على الخصائص التالية: نوع المبحوث ، عمر المبحوث ، الحالة الاجتماعية ، عدد الأبناء ، المستوى التعليمي ، الحالة العملية ، جهة العمل ، الدخل الشهري. وسوف يتم استعراض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية على النحو التالي:

أولاً - منهجية البحث:

١- المنهج المستخدم:

يعد المنهج الوصفي التحليلي من أنسب المناهج في هذه الظاهرة ، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق ويعبر عنها كما وكيفا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها ، والأسلوب الوصفي لا يهدف فقط إلى وصف الظواهر كما هي بل إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات معنى تساهم في فهم الواقع وتطويره . تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية والتي تستهدف تقرير خصائص مشكلة معينة ودراسة الظروف



المحيطة بها ، أي اكتشاف الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها واكتشاف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى ، بهدف وصف هذه الظاهرة وصفاً دقيقاً شاملاً من كافة جوانبها ولفت النظر إلى إبعادها المختلفة .

والدراسات الوصفية لا تقف فقط عند مجرد البيانات والحقائق بل تتجه إلى تصنيف هذه الحقائق وتلك البيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها وتحديدها بالصورة التي هي عليها كميّاً وكيفياً بهدف الوصول إلى نتائج نهائية يمكن تعميمها .

٢- أداة جمع البيانات:

وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يلي :

المصادر الأولية :

معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة ، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد ، وقد صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على مجتمع الدراسة وتم تحليلها وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)

المصادر الثانوية :

استخدم الباحث العديد من المصادر الثانوية وتمثلت في :

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي كتبت في هذا الموضوع.
- الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه التي تناولت مواضيع ذات علاقة من بلدان مختلفة.
- النشرات والإحصائيات الصادرة عن مركز الإحصاء العُماني.
- تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- الاستعانة بالإنترنت والنسخ الإلكترونية للكتب والدراسات والتقارير الموجودة على صفحاته

ثانياً - مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في « سلطنة عُمان » ، وتحتل السلطنة المرتبة الثالثة في الجزيرة العربية من حيث المساحة ، حيث تبلغ مساحتها ٣٠٩,٥٠٠ كم ٢ ، وتقع بين خطي عرض ٢٠° ٢٦' ٤٠' ١٦ شمالاً ، وطول ٤٠° ٥٩' ٥١' شرقاً .



وتتمتع السلطنة بخطّ ساحليّ يمتدّ لحوالي ٣,١٦٥ كم بعد حساب أطوال خطّ الساحل لجميع الخلجان، والمنافذ، والرؤوس، والجزر الممتدة على طول سواحل السلطنة ومياها الإقليمية؛ من مضيق هرمز شمالاً حتى الحدود المتاخمة للجمهورية اليمنية أقصى الجنوب الغربي.

وتطلّ سواحل عُمان على ثلاثة بحار: بحر عُمان، وبحر العرب، والخليج العربي. تحدّ السلطنة دولة الإمارات العربية المتحدة من الشمال الغربي، والمملكة العربية السعودية من الغرب، ودولة اليمن من الجنوب الغربي، ومضيق هرمز من الشمال، وبحر العرب من الشرق. وسيتم تطبيق الدراسة في احدي مدن سلطنة عمان وهي «مدينة صلالة» داخل محافظة ظفار.

يبلغ تعداد سلطنة عمان حسب تقديرات سنة ٢٠١٠ (٢,٦٩٤,٠٠٠). منهم (١,٩٥١,٠٠٠) عمانيين و(٧٤٣,٠٠٠) أجنبي. ويتوزع أغلب سكان السلطنة في محافظة مسقط ومنطقة الباطنة ويتوزع باقي السكان في العديد من المدن والقرى في باقي المناطق. بينما تظل نسبة كبيرة من مساحة السلطنة غير مأهولة بالسكان وخاصة في وسط البلاد.

المنطقة	ع/إدارية	المساحة (كم ^٢)	السكان ١٩٩٣	السكان ٢٠٠٣	السكان ٢٠١٠	الكثافة السكانية ٢٠١٠ (لكل كم ^٢)
مسقط	مسقط	٣,٩٠٠	٦٢٢,٥٠٦	٦٣١,٠٣١	٧٣٥,٠٠٠	١٨٨,٠
محافظة ظفار	صلالة	٩٩,٣٠٠	١٧٤,٨٨٨	٢١٤,٣٣١	٢٤٩,٠٠٠	٢,٥
مسندم	خصب	١,٨٠٠	٢٧,٦٦٩	٢٨,٢٦٣	٣١,٠٠٠	١٧,٢
الباطنة	صحار	١٢,٥٠٠	٥٣٨,٧٦٣	٦٥٢,٦٦٧	٧٦٢,٠٠٠	٦٠,٩
الظاهرة	عبري	٤٤,٠٠٠	١٦٩,٧١٠	٢٠٤,٢٥٠	٢٢٠,٠٠٠	٥
الداخلية	نزوى	٣١,٩٠٠	٢٢٠,٤٠٣	٢٦٥,٠٨٣	٣١٥,٠٠٠	٩,٩
الشرقية	صور	٣٦,٤٠٠	٢٤٧,٥٥١	٣١٢,٧٠٨	٣٤٩,٠٠٠	٩,٦
الوسطى	هيما	٧٩,٧٠٠	١٦,١٠١	٢٣,٠٥٨	٣٣,٠٠٠	٠,٤

محافظة ظفار :

تكتسب محافظة ظفار أهمية تاريخية ومكانة خاصة في التاريخ العماني الحديث والقديم على السواء. تقع محافظة ظفار في أقصى جنوب السلطنة، وتتصل المحافظة من الشرق بمحافظة



الوسطى ، ومن الجنوب الغربي بحدود السلطنة مع الجمهورية اليمنية ومن الجنوب ببحر العرب ، ومن الشمال والشمال الغربي بصحراء الربع الخالي . وتتكون محافظة ظفار من عشر ولايات هي :
(صلالة ، ثمرت ، طاقه ، مرباط ، سدح ، رخيوت ، ضلكوت ، مقشن ، وشليم وجزر الحلانيات ،
وولاية المزينة) .

مدينة صلالة :

تعتبر مدينة صلالة المركز الإقليمي للمحافظة وتبعد عن مسقط بنحو ١٠٢٣ كيلومتر. شكلت محافظة ظفار همزة الوصل بين عمان وشرق أفريقيا ، كما كانت بوابة عمانية ضخمة على المحيط الهندي ، ومعبرا لطريق القوافل القديم في جنوب شبه الجزيرة العربية . وتمتاز محافظة ظفار بأنها منطقة جذب سياحي خاصة خلال موسم الخريف الذي يمتد من يونيو حتى سبتمبر من كل عام . كما تتميز بالسياحة الدينية والتاريخية حيث توجد العديد من المواقع ذات الصبغة الدينية مثل منطقة (الأحقاف) التي ورد ذكرها في القرآن الكريم ، وقبر كل من النبي هود ، والنبي أيوب ، والنبي صالح عليهم السلام ، وإلى جانب ذلك توجد في ظفار آثار مدينة البليد وميناء سمهرم التاريخي الذي اشتهر بتصدير اللبان عند خور روري بمدينة طاقه ، كذلك آثار مدينة أوبار وغيرها من المواقع الأثرية التي يتم الحفاظ عليها كشواهد تاريخية ذات قيمة كبيرة .

ثالثاً : خصائص عينة الدراسة .

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وهي تتطلب من الباحث دقه بالغه حيث يتوقف عليها إجراءات البحث وتصميمه وكفاءة نتائجه . ويواجه الباحث عند شروعه في القيام ببعثه مشكلة تحديد نطاق العمل أي (اختيار مجتمع الدراسة أو العينة التي سيجري عليها دراسته وتحديدها) .

هذا وكلما زاد عدد المفردات المختارة التي تشملها الدراسة أصبحت النتائج مستنده إلى أساس أقوى ، إلا أن الباحث غالباً ما يجد نفسه غير قادر علي القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات مجتمع البحث ، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات يأخذها في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة ، ويبدأ بدراستها ثم تعميم صفاتها علي المجموع .

وهذه هي (طريقة العينة sampling) ، وللعينة شرطان أساسيان ، أولهما أن تكون العينة ممثلة (representative) للمجتمع الأصلي أي يتصف أفرادها بنفس الصفات الموجودة



في مجتمع الدراسة ، وثانيهما أن تكون لوحدات المجتمع الأصلي فرصاً متساوية في الاختيار (Equal chances) ، وهذا يعني أن تتاح الفرص المتكافئة لكل فرد من المجتمع الأصلي بحيث يمكن أن يقع الاختيار عليها الاختيار فتكون ضمن العينة دون تدخل أو تحيز أو تعصب من الباحث (١) : حيث تعد العينة هي احد الطرق البحثية ، أما مجتمع البحث فهو الجماعة الاجتماعية الأكبر أو الظاهرة الأعم التي يأمل الباحث في تعميم نتائج بحثه عليها وتم اختيار مجتمع الدراسة من داخل المجتمع العماني متمثلاً في مدينه صلالة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بحيث تعطى جميع مفردات المجتمع المراد دراسته نفس الفرصة في الاختيار (وتكون أتاحه الفرصة المتكافئة أمام كل مفردة للظهور في العينة . كما تهدف العينة العشوائية البسيطة بأنها اختياراً بسيطاً بطريقه تتصف بخاصيتين وهي أن يتحقق لكل عضو أو مفردة درجة احتمال متساوية في الاختيار وتكون مفردات العينة مستقلة عن بعضها البعض.

وتحدد العينة وفقاً للدراسة ، حيث تقتصر هذه الدراسة علي فئة أو شريحة الشباب الذين تتراوح أعمارهم من عمر (١٨ عام حتى ٤٠ عام) ، وتم طباعة (٢٠٠) استمارة استبيان وتوزيعها علي الشباب في مختلف الجهات منها (المدارس والجامعات والأندية وبعض المؤسسات الحكومية والخاصة والأماكن العامة) ، وتحصل الباحث علي (٢٥٠) استمارة وذلك بعد فقدان كثير منها وتقيتها ومنها لم يكتمل .

مجالات الدراسة :

يعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة ولقد اتفق كثير من المشتغلين في مجال البحث الاجتماعي علي أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية :

١- المجال الجغرافي: وقد تم إجراء هذه الدراسة في مدينة صلالة احدي مدن محافظة ظفار.

٢- المجال البشري: وقد تضمن عينة الدراسة الذين شملتهم الدراسة من شباب مدينة صلالة الذين تتراوح أعمارهم من (١٨ عام حتى ٤٠ عام) .

٣- المجال الزمني: وقد تحدد هذا المجال وفقاً إلي ما استغرقته مراحل الدراسة

وهي مرحلة الإعداد النظري ومرحلة الإعداد للعمل الميداني وتنفيذه . وهي من (١-٦-٢٠١٣م) حتى (٢٠١٣-٩-٣٠م)



رابعاً : إجراءات الدراسة :

الفصل الأول :

كان بمثابة الإطار العام للدراسة : ويتضمن فكره الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، تساؤلات الدراسة ، مفاهيم الدراسة ، التوجه النظري للدراسة.

الفصل الثاني :

فيه عرض لبعض الدراسات السابقة التي أجريت حول موضوع البحث الحالي في حدود علم الباحث وإمكانياته المتاحة ، والواقع أن الدراسات والأبحاث العلمية الميدانية والنظرية التي تناولت دراسة التنمية البشرية كثيرة من حيث عددها وتنوعها ، وقد تم استعراضها وفقاً لما يلي :

١- دراسات تهتم بالتنمية البشرية.

٢- دراسات تهتم بالتعليم كأحد مكونات التنمية البشرية.

٣- دراسات تهتم بالصحة كأحد مكونات التنمية البشرية.

٤- دراسات تهتم بالمرأة والشباب ركيزة التنمية البشرية.

الفصل الثالث :

دور التنمية البشرية في تنمية المجتمع ويشمل علي الجذور التاريخية لمفهوم التنمية البشرية والتعريف بالتنمية البشرية وأساليب قياسها وإستراتيجيتها ومصادر تمويلها واحتياجاتها وأهدافها ومعايير العمل في مجالها .

الفصل الرابع :

التنمية البشرية في سلطنة عمان ويشمل علي دور الدول النامية في تحقيق التنمية البشرية وأهميتها في تلك الدول وكذلك التنمية البشرية في سلطنة عمان ثم التعليم والصحة مكونات التنمية البشرية .

الفصل الخامس :

دور الشباب والمرأة واللجنة في تحقيق التنمية البشرية ويظهر فيه دور الشباب في بناء المجتمع وأهميتهم بالنسبة لأي مجتمع يريد النهوض من خلال إشباع احتياجاتهم وتنمية طاقاتهم وإبداعاتهم وتذليل العقبات التي تواجههم وأتاحه الفرصة لهم للنهوض بالمجتمع في مختلف المجالات .



الفصل السادس :

يحتوي علي الجانب الميداني للدراسة ويشمل علي منهجية الدراسة أي المنهج الذي اعتمد عليه الباحث في الدراسة وكذلك المصادر والأدوات التي لجا إليها الباحث في إتمام دراسته وتناول كذلك مجتمع الدراسة وخصائص العينة المختارة والتي طبقت عليها الدراسة ، ثم محاور استمارة الاستبيان والتي تمثل الجانب الميداني للدراسة والذي يعمد فيه الباحث إلي تحليل البيانات التي حصل عليها من المبحوثين وذلك بعد تفريغ تلك البيانات من الاستمارة وجدولتها في شكل إحصائياً كما هو في الفصل وصولاً إلي النتائج ومنها تحققت أهداف البحث وعليه قد انتهت الدراسة في إظهار دور اللجنة في تحقيق التنمية البشرية للشباب من خلال إشباع احتياجاتهم تلك الاحتياجات تتمثل في الركائز الأساسية من عملية التنمية وهي المكونات الثلاث لها من صحة وتعليم والمستوي المعيشي ومصاغه في صورة ما يحتاجه الشباب ودور اللجنة في تحقيقه .

خامساً - محاور الاستمارة :

المحور الأول - البيانات الأساسية :

الجدول رقم (١)

يوضح توزيع المبحوثين داخل محيط الأسرة من حيث النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	١٣٧	٥٤,٨ %
أنثى	١١٣	٤٥,٢ %
المجموع	٢٥٠	١٠٠ %

يتضح من بيانات الجدول السابق أن عدد الذكور جاء في المرتبة الأولى بتكرار ١٣٧ مبحوثاً بنسبه ٥٤,٨ % ، بينما جاءت نسبة الإناث في المرتبة الثانية بتكرار ١١٣ مبحوثاً بنسبة ٤٥,٢ % .

الجدول رقم (٢)

تكرارات ونسب عينة الدراسة وفقاً للمستوي العلمي

المستوي التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم الشهادة العامة	٦٥	٢٦
دبلوم متوسط	٣٣	١٣,٥
دبلوم	٤٥	١٨



تابع الجدول رقم (٢)

تكرارات ونسب عينة الدراسة وفقا للمستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
٣٣,٢	٨٣	بكالوريوس
٤	١٠	دبلوم عالي
٤,٨	١٢	ماجستير
٨.	٢	دكتوراه
%١٠٠	٢٥٠	المجموع

يتضح من بيانات الجدول السابق أن فئة المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي (بكالوريوس) جاءت في المرتبة الأولى حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة ٨٣ مبحوثا بنسبة ٣٣,٢% ، وجاءت فئة المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي (دبلوم الشهادة العامة) في المرتبة الثانية حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة ٦٥ مبحوثا بنسبة ٢٦% ، وجاءت فئة المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي (دبلوم) في المرتبة الثالثة حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة ٤٥ مبحوثا بنسبة ١٨% ، وفي المرتبة الرابعة جاءت فئة المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي (دبلوم متوسط) حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة ٣٣ مبحوثا بنسبة ١٣,٢% ، وفي المرتبة الخامسة جاءت فئة المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي (ماجستير) حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة ١٢ مبحوثا بنسبة ٤,٨% .

ويتضح من الجدول السابق أن معظم عينة الدراسة من حملة البكالوريوس وحملة المؤهلات العليا مما يدل على الاهتمام بالتعليم في السلطنة وحرص كل من الدولة والمجتمع علي التعليم ولقد كان محور الأمية هدفا أساسيا لحكومة سلطنة عمان، لذا فمنذ عام ١٩٧٠م ، سارت عملية محور أمية الكبار جنبا إلى جنب مع نشر التعليم بين الصغار وتبلغ نسبة الأمية في عمان ٧,٢% في الفئة العمرية من ١٨ إلى ٤٥ سنة وذلك وفقا للإحصائيات النهائية للتعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت الذي أجري عام ٢٠٠٦ م ، وهي نسبة معتدلة مقارنة بالدول التي تعيش ظروفًا تشابه مع ظروف السلطنة ، لكن الجيد أن هذه النسبة أقل بكثير عما كان عليه الحال قبل ثلاثين عاما. إن ذلك يعني نجاح برامج محور الأمية في سلطنة عمان .

إن الهدف الاستراتيجي المرهني على صعيد محور الأمية هو تحقيق تحسين بنسبة ٥٠% أو تزيد في مستويات محور أمية الكبار بحلول عام ٢٠١٥ ولاسيما لصالح النساء ، بمعنى أن الخطط التربوية الحالية تسعى إلى تخفيض العدد الحالي من الأميين في السلطنة إلى النصف مع حلول عام ٢٠١٥م .



ويمثل التعليم العالي - الجامعي وما بعد الجامعي - المرحلة الأعلى في استثمار وتمتية الموارد البشرية العمانية المؤهلة والقادرة على الاضطلاع بدورها الحيوي في مسيرة النهضة المباركة ومواكبة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة من حولنا . ويعد الاهتمام بالتعليم العالي امتداد للاهتمام بالتعليم وتطويره باعتباره مفتاحا أساسيا للتنمية البشرية التي يمثل الإنسان العماني محورها وهدفها.

وفي الوقت الذي تشكل فيه جامعة السلطان قابوس قاعدة التعليم العالي في السلطنة من خلال ما يتوفر لها من إمكانيات علمية وتقنية بارزة، أعطت وزارة التعليم العالي منذ إنشائها في يناير ١٩٩٤م دفعة قوية للتوسع في التعليم العالي وتحقيق درجة عالية من التنسيق بين وحدات هذا القطاع من ناحية وبينه وبين القطاعات الأخرى واحتياجاتها التنموية من ناحية ثانية. وقد توج ذلك بإنشاء مجلس للتعليم العالي بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٨/٦٥ م في ٢٧ سبتمبر ١٩٩٨م، ومن أهم اختصاصاته رسم السياسة العامة للتعليم العالي، والبحث العلمي في الجامعات والمعاهد العليا، والعمل على توجيهه بما يتفق مع حاجات البلاد، وتيسير تحقيق الأهداف الثقافية والاجتماعية والعلمية للدولة.

وفي المرتبة السادسة جاءت فئة المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي (دبلوم عالي) حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة ١٠ مبحوثين بنسبة ٤٪، وفي المرتبة السابعة والأخيرة جاءت فئة المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي (دكتوراه) حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة ٢ مبحوث بنسبة ٨,٠ ٪ .

سادساً- النتائج والتوصيات

أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة والتوصيات:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور اللجنة الوطنية للشباب في تحقيق التنمية البشرية بسلطنة عمان ، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :
- رفع المستوى الإداري والمالي للجنة إلى (مجلس أعلى الشباب) يعنى بالشباب ليكون مرادف للمجالس الحالية بالسلطنة ويضمن في مجلس عمان)
- طلب من الحكومة السماح لممثلين عن الشباب في مجلس الشورى والدولة ووضوح الأهداف من خلال ملامسة احتياجات الشباب الفعلية



- أنشاء مكاتب للجنة في الولايات العمانية لتصل إلى الشباب عن قرب وتعريف أكثر باللجنة الوطنية من خلال تشخيص ممثل من شباب الولاية لتمثيل اللجنة في مكاتب الولاية العمانية
- إقامة لجان مشتركة مع اللجان الخليجية الأخرى التي تعنى بالشباب
- زيادة النشرات والجرعات الإعلامية للتعريف باللجنة .
- أن أغلبية المبحوثين من حملة البكالوريوس والمؤهلات العليا ، مما يدل على وعي العينة المختارة وقدرتها على فهم الأسئلة والإجابة عليها بشكل صحيح والمساعدة في الوصول إلى نتائج صحيحة.
- كان أغلبية المبحوثين من الشباب الذين تتراوح أعمارهم من سن ٣٠ إلى ٣٥ عام ، وهذه فترة ازدهار الشباب ، وتجاوز مرحلة المراهقة ويكون فيها الشباب أكثر اتزاناً في تصرفاته وأفعاله .
- وتظهر النتائج الحالة الاجتماعية للمبحوثين فكان أكثر المبحوثين من المتزوجين ، ثم تليها نسبة الشباب الأعزب .
- كما أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة من الشباب العامل ، وتليها نسبة الشباب الذي مازال يدرس ونسبة قليلة باحثة عن العمل .
- يعمل معظم الشباب في القطاع الحكومي في مقبل نسبه ليست بالقليلة في القطاع الخاص
- وفقاً لرأي الشباب أن اللجنة الوطنية للشباب تلبى احتياجاتهم إلى حد ما وعليه يجب على اللجنة تفعيل دورها سعياً منها إلى تحقيق أعلى مستويات إشباع تلك الاحتياجات .
- مساعدة الشباب على الاستثمار وتقديم الدعم المالي ، وتوفير فرص عمل للشباب ، وعلاج المشكلات التي تواجه تلك الفئة ، كانت من الأدوار الذي يتمناه المبحوثين أن تلعبه اللجنة لتحقيق أهدافهم .
- معظم أفراد العينة لم تشارك أو لم تسمح لهم فرصة بالمشاركة في الفعاليات أو الندوات أو مؤتمرات التي تقيمها اللجنة مبدئين رغبتهم في المشاركة في أي من تلك البرامج التي تقيمها اللجنة .
- ولم يستفد معظم الأفراد الذين اشتركوا في تلك الندوات أو الفعاليات أو المؤتمرات وذلك لأنها تأتي غير ملبية لاحتياجاتهم أو تنفق مع ميولهم وإشباع احتياجاتهم .

- ويؤكد المبحوثون أن اللجنة لها دور كبير وفعال في أن تكون حلقة الوصل بين احتياجات الشباب والحكومة داخل الدولة وذلك لما تملكه من سلطات وعملها في تناغم مع باقي مؤسسات الدولة
- يؤدي القائمون بأعمال اللجنة الوطنية للشباب يؤدون الدور المطلوب منهم إلى حد ما وعليه يجب تفعيل ذلك الدور من خلال التقرب إلى الشباب والنزول إلى ارض الواقع ومعرفة متطلباتهم وتلبيةها مما يوسع من مدارك تلك الفئة وتمييزها .
- تتواصل معظم الأجهزة الحكومية بدرجة كبيرة مع اللجنة الوطنية للشباب وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى اللجنة إليها وهي المساعدة في تلبية احتياجات الشباب وتحقيق التنمية البشرية لهم من خلال العمل مع باقي مؤسسات الدول لبلوغ تلك الأهداف .
- لم يشارك معظم المبحوثين في أي من المسابقات التي تقيمها اللجنة الوطنية للشباب وعليه يجب إعادة النظر من قبل اللجنة في تلك المسابقات
- تظهر النتائج قلة قليلة التي أقدمت على التقدم بالمبادرات إلى اللجنة وهي الآن تحت الدراسة من قبل اللجنة في خطوه منها على تشجيع تلك المبادرات.
- تعزيز دور معلم القرآن الكريم والإمام والواعظ وتمتية طاقات بفاعلية من الاحتياجات الضرورية للشباب وذلك لما يتمتع به المعلم وقدرته على توجيه الشباب إلى الطريق الصواب .
- من الاحتياجات الضرورية جدا للشباب إنشاء مراكز فقهية ودعوية لتلبية حاجاتهم في الثقافة الدينية التي من شأنها زرع القيم والأخلاق بداخلهم .
- لابد اشترك كل من المؤسسات الحكومية والأهلية في تنظيم ملتقيات للأئمة والدعاة وتفعيل طاقاتهم وبحث احتياجاتهم فمن خلالهم يمكن توجيه الشباب لان يكون عنصر ايجابي في المجتمع مع نبذ العنف والأفكار المتطرفة.
- من الاحتياجات الضرورية للشباب العماني وفقا لاستجاباتهم دعم البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بقضايا المجتمع عموما فبالعلم تنهض المجتمعات وتقام الحضارات .
- التعرف على الجمعيات المختلفة للمشاركة في أنشطتها وبرامجها هي من الاحتياجات الضرورية إلى الشباب.



- يجب علي مؤسسات الدولة ككل سواء كانت حكومية أم أهلية في الاشتراك في إنشاء صندوق لمساعدة الشباب العماني في الزواج والتغلب علي الصعاب التي تواجههم أثناء القدوم علي الزواج من نفقات وتكاليف.
- الرعاية الصحية من أهم الحاجات التي يجب تلبيتها للشباب فهي احد مكونات التنمية البشرية فالشباب الأصحاء ركيزة التنمية في المجتمع والنهوض به.
- ٢٧- اشترك كل من المؤسسات الحكومية والأهلية في تعزيز قيم المواطنة لدي الشباب العماني وتنمية حب الوطن بداخلهم من أهم أولويات الشباب.
- ٢٨- دعم الطلبة بتوفير البيئة المناسبة لطاقتهم وإبداعاتهم من الاحتياجات الدورية التي يجب إشباعها للشباب وذلك لأتاحة الفرصة للمواهب وأصحاب الأفكار للنهوض بالمجتمع وابتكار سبل جديدة لمواكبه التغيرات اليومية في المجتمع.
- دعم تعزيز دور المعلم العماني وتنمية طاقاته بفاعلية من الأولويات التي يجب علي اللجنة الاهتمام بها فالمعلم هو الذي يعد النشء الذي يبني عليه المجتمع فهو الذي يعد مستقبل هذه البلد المتمثل في الشباب .
- يجب علي اللجنة التوصل مع المعلمين والطلبة من خلال تنظيم ملتقيات سنوية لبحث مشكلاتهم ووضع الحلول التي تتناسب معها .
- ومن احتياجات الشباب دعم المنتمين إلي الميدان التربوي والتعليمي في كل ما يتعلق بمجال البحث العلمي فبالبحث العلمي تنهض الأمم وتصل إلي تحقيق أهدافها .
- يجب إنشاء مراكز صيفية لدعم الطلبة وتمغيل طاقاتهم وإبداعاتهم والاهتمام بها وذلك من الاحتياجات الضرورية لهم مما يعود بالنفع عليهم فهي لها دور كبير الأثر في تنمية المواهب والإبداعات الطلابية والشبابية .
- ومن بين احتياجات الشباب إنشاء الأندية الثقافية في مختلف المحافظات مما يرسخ الفهم والتوعية للشباب ويوجه إلي طريق تنمية الذات والروح والفكر .
- يجب علي اللجنة الاهتمام بتنظيم المسابقات الثقافية الدورية والسنوية للشباب فهي من الأشياء المحببة للنفس لما تحتويه من المتعة والفائدة والإثارة والتنافس الشريف بين المتسابقين .

- تنظيم إنشاء مكتبات ومجمعات ثقافية في مختلف المحافظات تهدف إلى تنمية الشباب ثقافياً وزيادة معارفهم وخبراتهم وتشجيعهم على البحث والإطلاع ، حيث تتضمن موضوعات في فروع الثقافة الإسلامية واللغة العربية وآدابها والمعلومات العامة والأنشطة الشبابية .
- يجب علي اللجنة توفير صندوق لدعم المبدع الأدبي في جميع المراحل التعليمية و دعم مشاركة المجيدين الشباب في المحافل الدولية الثقافية .
- إنشاء أندية علمية تدعم ابتكارات الشباب وإبداعاتهم في مختلف المحافظات وتشجيع المبتكرين الشباب في مجالات التقنيات العلمية .
- لا بد اشتراك كل من المؤسسات الحكومية والأهلية في التعرف علي المتطلبات الاقتصادية وفرص الاستثمار الخاصة بالشباب والعمل علي دعم مشاريع الشباب الاقتصادية مما يمكن وجود جيل من الشباب له دور كبير بجانب الدخول إلى قطاع الأعمال .
- العمل علي وضع حد ادني لمستوي أجور عمل الشباب في مختلف قطاعات العمل و سن القوانين التي من شأنها حماية العمالة الشبابية ودفعها نحو الابتكار والتميز .
- الاهتمام بتنفيذ دور الأندية الرياضية في مختلف الألعاب وجميع المحافظات وتوفير ملاعب مخصصة للشباب في المخططات السكنية الجديدة ودعم المواهب الرياضية بما يضمن استقطابها بشكل فاعل و توفير أماكن ترفيهية هادفة في محافظات السلطنة .
- تشجيع الأفكار الإبداعية الشبابية الخاصة بالمجال الإعلامي والفني ودعم الإعلاميين الشباب المجيدين وتوفير قاعات ومسارح مناسبة للعرض الفنية بالمحافظات .
- توعية الشباب من خلال تعريفهم بالنظام الأساسي للدولة والنظام البرلماني ، والفهم الصحيح لمعني الحريات ، وبأهم القوانين المعمول بها في السلطنة والتي تهم الشباب من أجل توعية الشباب العماني بالتشريعات التي تكفل حقوقه وتنظم واجباته تجاه الدولة والمجتمع .
- صياغة قانون شامل ومتكامل للتعليم ومراجعة التشريعات والقوانين الاقتصادية للسلطنة وإيجاد تشريعات رياضية تتوافق مع الالتزامات الدولية .



قراءة من المكتبة

المدخل للحوسبة البشرية: الحوسبة البشرية غير المباشرة
والمباشرة وحوسبة العقل الإنساني





المدخل للحوسبة البشرية الحوسبة البشرية غير المباشرة والمباشرة وحوسبة العقل الإنساني

تأليف: أ.د. علاء عبد الرزاق السالمي

خبير تكنولوجيا المعلومات - معهد الإدارة العامة - الدوحة

عرض: د. أشرف صالح محمد سيد

جامعة ابن رشد - هولندا

مقدمة :

لقد أصبح من الصعب متابعة أي فرع من فروع العلوم الحديثة والبحث في نظرياته وأبحاثه ونتائج دون المرور على علاقته بعلم - أو علوم - الحاسوب وتداخله معها، وخاصة أن هذا العلم بدأ نظرياً مستنداً إلى المحاكاة الرياضية للعقل البشري، بحيث أصبح الآن «أداة» أو «وسيلة» أساسية لا يمكن حتى التفكير في العمل بدونها من قبل الباحثين والعاملين في جميع فروع العلوم وجوانب الحياة.

وأصبحت محاكاة البشر، مع الحاسوب ضرورة لحل المشكلات التي تواجه التطبيقات المحوسبة المباشرة وغير المباشرة، وهذا يعني أن الحاسوب وحده لا يستطيع أن يحل كل المشكلات المعقدة دون تدخل العقل البشري بشكل مباشر عن طريق الأنظمة الذكية، حيث أطلق عليه المؤلف الحوسبة البشرية المباشرة، وأطلق على التطبيقات التي لا يمكن الاستغناء عن العقل البشري لحل المشكلات التي يعجز عن حلها الذكاء الصناعي بالحوسبة البشرية غير المباشرة.

ويتناول هذا المؤلف أساسيات موضوع الحوسبة البشرية المباشرة بشكل مبسط دون الدخول في التعقيدات، ويسلط الضوء على أهميتها معتمدين على خبرة المؤلف وما طرح على شبكة الإنترنت، وكذلك ما هو منشور في بعض المصادر الأجنبية التي تمت ترجمتها بتصرف، ومقارنة ذلك مع الحوسبة التي يقوم بها البشر مباشرة (الحوسبة البشرية المباشرة)، مثل النظم الخبيرة والنظم المبنية على المعرفة، بالإضافة إلى التطرق إلى حوسبة العقل البشري وأهم تطبيقاته.

يهدف الكتاب إلى تكوين أفكار عن أهم المصطلحات والمفاهيم والموضوعات التي لها التي علاقة بالحوسبة البشرية، وإعطاء تصور عن أهمية الحوسبة البشرية غير المباشرة في حل المشكلات التي يعجز الذكاء الصناعي عن حلها، والتعرف على مفهوم الحوسبة البشرية المباشرة من خلال تطبيقات النظم الخبيرة والنظم المبنية على المعرفة، ومعرفة مفهوم حوسبة العقل البشري وأهم الإنجازات العلمية في هذا المجال، والاطلاع على تطبيقات الحوسبة البشرية المباشرة وغير المباشرة. يحتوي الكتاب على (٢٢٠) صفحة من القطع المتوسط، وهو من إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١٢. رقم الإيداع: (٥٩٢٠/٢٠١٢) والترقيم الدولي المعياري (ISBN: 1 - 019 - 473 - 977 - 978)

أهمية الكتاب:

تكتسب أهمية هذا الإصدار كون محاكاة البشر مع الحاسوب أصبح ضرورياً لحل المشاكل التي تواجه التطبيقات المحوسبة المعقدة والتي تزداد كل يوم، وهذا يعني بأن الحاسوب وحده لا يستطيع أن يحل كل المشاكل المعقدة رغم تطبيقات الذكاء الاصطناعي المختلفة مما يتطلب تدخل البشر في حلها، وهذا أدى إلى ظهور علم أو مجال جديد في علم الحاسوب أطلق عليه «الحوسبة البشرية» وهذا الكتاب يتناول أساسيات هذا الموضوع بشكل مبسط دون الدخول بالتعقيدات، ويسلط الضوء على أهميته معتمداً على خبرة المؤلف وما طرح على شبكة الانترنت، وكذلك ما هو منشور في بعض المصادر الأجنبية الحديثة التي تم ترجمتها بتصرف.

أساسيات الحوسبة البشرية

يعتبر موضوع الحوسبة البشرية جديداً في مجال تكنولوجيا المعلومات، ولهذا فإن مصادره باللغة العربية قليلة. وقد أصبح هذا الموضوع علماً مهماً بالنظر للتطور الكبير في الأجهزة والبرمجيات وظهور العديد من المشكلات التي تواجه عمل الحاسبات الذي يتطلب تدخل العقل البشري لحلها بطريقة مباشرة وغير مباشرة. وقد ظهر مصطلح الحوسبة البشرية غير المباشرة قبل سنوات قليلة، وتم استخدامها من قبل عالمتين هما فيكتور وكارل، حيث استعاننا ببعض الأشخاص لمطابقة بعض الصور في برنامج قاما بتصميمه.

وفي بداية القرن الحادي والعشرين بدأ الباحثون في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات بإجراء الدراسات حول الاستفادة من هذا العلم في حل المشكلات التي عجز الذكاء الصناعي عن إيجاد حل لها، مثل تمييز الصور بشكل دقيق وتحليلها لتسهيل البحث عنها.



إن وجود الحوسبة البشرية المباشرة التي تستفيد من عقل الإنسان في تطوير الحاسبات بشكل مباشر عن طريق إضفاء صفات الذكاء الصناعي على الحاسوب خلق تطوراً كبيراً في مجال التطبيقات الحاسوبية الذكية التي تستخدم حالياً في المجال الطبي والإداري بشكل كبير.

ونظراً لكون هذا الموضوع حديثاً فإن هذا المبحث يهدف إلى: (إعطاء تصور عن مفهومي الحوسبة والبشرية - تكوين أفكار عن أهم المصطلحات والمفاهيم والموضوعات التي لها علاقة بالحوسبة البشرية المباشرة وغير المباشرة - تحديد أدوات تدخل العقل البشري لحل مشكلات الحاسوب - التعامل بين الإنسان والآلة).

وقد استطاع المؤلف في هذا المبحث أن يعطي تصوراً واضحاً عن مفهوم الحوسبة ومفهوم البشرية، وكذلك تكوين أفكار عن بعض الموضوعات التي لها علاقة بهذا المجال، حيث تم تناول مصطلحات العقل البشري والخريطة الذهنية والذكاء الصناعي، وإعطاء فكرة عن ربط العقل البشري مع الحاسوب والإشارة إلى مفاهيم أدوات الحوسبة البشرية من المجسات والشبكات العصبية والمحاكاة والآلة المترجمة والكابتشا. والهدف من ذلك هو إعطاء القارئ فكرة عامة عن أهم الموضوعات التي لها علاقة بالحوسبة البشرية المباشرة وغير المباشرة، ليكون القارئ على معرفة تامة بكيفية الاستفادة منها في تسخير العقل الإنساني في خدمة التطبيقات الحاسوبية.

الحوسبة البشرية وتحليل الصور ومعالجة اللغات الطبيعية وفهم الصوت:

لقد حدث تطور كبير ومتسارع في استخدامات الحاسبات الإلكترونية التي تطورت صناعتها بشكل مذهل من حيث السرعة وسعة الذاكرة وسعة الخزن وكثرة البرمجيات المتقدمة، بالإضافة إلى ظهور التطبيقات المبنية على الذكاء الصناعي التي أصبحت شائعة في القرن الواحد والعشرين، وخاصة في المجالات الإدارية والاقتصادية والتخطيط الاستراتيجي والعسكري وغيرها. ونتيجة ذلك ظهرت مشكلات لا يستطيع الحاسوب معالجتها، فتأكدت الحاجة لتدخل العقل البشري في حل هذه المشكلات التي لا يستطيع الذكاء الصناعي، وذلك عن طريق الاستفادة من تطبيقاته في خلق التفاعل غير المباشر لحل هذه المشكلات عن طريق المحاكاة، ويتجسد ذلك في العديد من مجالات الذكاء الصناعي، ومنها: (تحليل الصور عن طريق الابتكار - معالجة اللغات الطبيعية - تمييز وفهم الصوت). ولذلك فإن هذا المبحث يعطي فكرة عن هذه المجالات ويربطها بالحوسبة البشرية، ويعطي تصوراً عن الإبداع البشري في التعامل مع هذه التطبيقات، بهدف تحديد مفهوم تحليل وتمثيل الصور



وفهم الصوت، وتكوين تصور عن معالجة اللغات الطبيعية وعلاقتها بالحوسبة البشرية، ومعرفة المجالات الرئيسية لمعالجة اللغات الرئيسية.

وقد استطاع المؤلف في هذا المبحث أن يوضح موضوعين أساسيين لهما علاقة مباشرة وغير مباشرة بالحوسبة البشرية، من خلال شرح الابتكار الصوري الذي يمكن أن يستفاد منه في تعديل الصور وإعطاء أسماء خاصة بها، أو تصنيفها، مما يساعد الحاسوب في حل هذه المشكلة، وكذلك معالجة اللغات التي لها دور تفاعلي مع الحاسوب ويمكن الاستفادة منها في تطبيقات تخص الحوسبة البشرية. كما تم تناول موضوع تميز وفهم الصوت لما له أهمية كبيرة في التأثير على التفاعل مع العديد من التطبيقات، سواء أكانت ذكية أم غير ذلك.

الحوسبة البشرية غير المباشرة:

على الرغم من الجهود الكبيرة التي يبذلها الباحثون في مجال الذكاء الصناعي من أجل جعل تطبيقات هذا العلم شاملة وملبية لجميع الاحتياجات المطلوبة في هذا المجال، لكن لا يزال هناك بعض المشكلات التي عجز الذكاء الصناعي عن حلها، مما أدى إلى قيام الباحثين بإيجاد بديل لحلها، من خلال إيجاد علم جديد أطلقوا عليه الحوسبة البشرية غير المباشرة لمعالجة مثل هذه الحالات، وإن هذا المبحث يعطي تصوراً واضحاً عن الحوسبة البشرية غير المباشرة وكيفية نشوئها، وما هو مفهومها، وطرق الحوسبة البشرية التي يمكن الاستفادة منها، ودور العقل البشري في هذا العلم الجديد، ومعرفة الأسباب التي تجعل الشخص يشارك في البرمجيات الخاصة بالحوسبة البشرية، وتوضيح علاقة المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات مع الحوسبة البشرية.

وقد أعطى المؤلف تصوراً واضحاً عن كيفية نشوء الحوسبة البشرية غير المباشرة، وكذلك حدد الأسباب التي تجعل العقل البشري يتفاعل مع البرمجيات الخاصة بهذا المجال، من خلال طرح بعض التطبيقات الشائعة في الوقت الحاضر، كما أشار المؤلف إلى البنية التكنولوجية المناسبة للحوسبة البشرية وحدد علاقة المتخصصين بتكنولوجيا المعلومات مع الحوسبة البشرية، مع تكوين تصور بسيط عن علاقة الحوسبة البشرية مع الحكومة الإلكترونية.

الحوسبة البشرية المباشرة: النظم الخبيرة

الحوسبة البشرية تعتمد على عدة طرق في حل مشكلات الحاسوب، منها المباشرة ومنها غير المباشرة. ويتناول هذا المبحث الحوسبة البشرية المباشرة، ومن تطبيقاتها النظم الخبيرة، وهي إحدى التطبيقات الشائعة للذكاء الصناعي، ونظراً لأهمية هذا النوع من التطبيقات، وجد المؤلف



أنه من الضروري إعطاء أساسيات مختصرة لبيان دور العقل البشري في حل المشكلات وخاصة المشكلات التي تحتاج إلى الخبرة النادرة، وبدونها لا يمكن للحاسوب أن ينجز ما هو مطلوب منه، وذلك عن طريق بناء نظم خبيرة يكون للعقل البشري الدور الأساسي في بنائها.

وقد أوضح المؤلف فكرة الحوسبة البشرية المباشرة من خلال التطرق إلى النظم الخبيرة، حيث إن العديد من الأنظمة المحوسبة المباشرة (النظم الخبيرة) تم استخدامها لتحسين الضعف الوارد في إنجاز العمل، وأنه لا بد أن نضع في الاعتبار قبل البدء بتطوير النظام الخبير الحلول البديلة لأية مشكلة، لكي يكون النظام الخبير ممكناً. وتعتبر متطلبات تطوير النظام الخبير ضرورية لجعل تطوير النظام الخبير ناجحاً. كما إن مشروعات الأنظمة المحوسبة المباشرة (النظم الخبيرة) لا تبدأ من تلقاء نفسها، ولكن في بعض الأحيان تبدأ لوجود حالة ملحة لها.

ولوحظ أن الأنظمة المحوسبة المباشرة (النظم الخبيرة) تستخدم المعلومات المصنفة والخبرات الإنسانية كمورد للمعرفة. ويتكون فريق التطوير النموذجي من الخبير، ومهندس المعرفة، ومبرمج ومتخصص أنظمة معلومات. كما يحتوي النظام الخبير على ست مراحل رئيسة تشمل العديد من الأنشطة التي تنفذ بطريقة تعتمد على النظام المعمول، واستراتيجية التطوير والأدوات المساندة، وبالرغم من أن النظام الخبير يمكن تطويره بأدوات عديدة، فإن الأسلوب المرجح هو تطوير النموذج المبدئي مع أداة تكامل بسيطة، وغالبية الأنظمة المحوسبة المباشرة يتم تطويرها وتشغيلها حالياً على حاسبات شخصية.

وقد وجد المؤلف أن أنظمة الحوسبة البشرية المباشرة هي نقل خبرات الإنسان إلى الحاسوب، وهذا يعني تدخل عقل الإنسان بشكل مباشر في عقل الحاسوب، وتعتبر الأنظمة الخبيرة خير مثال لتوضيح ذلك.

الحوسبة البشرية المباشرة: الحوسبة المبنية على المعرفة

إن التطور الكبير في مجالات استخدامات تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات المحوسبة جعل العقل البشري يلعب دوراً كبيراً في بناء العديد من النظم القائمة على المعرفة. وهذه النظم تعتبر تطبيقاً للحوسبة البشرية المباشرة، والتي تعتمد المعرفة المتراكمة، التي تتواجد بأشكالها المختلفة في حل الصعوبات، حيث يتناول المؤلف شرحاً للأفكار التي تتعلق بدور العقل البشري في تزويد الحاسوب بالمعرفة وتحديد مفهومها (المعرفة) وهندستها والقوانين والأساليب التي سوف تعتمد عليها نظم



معلومات المعرفة المتعددة:

بالإضافة إلى معرفة مجالات المعرفة ومصادرها وكيفية استرجاعها من قواعد البيانات وتحديد الأدوات التي تساهم في توفير هذه النظم. وصولاً إلى خلق الأرضية المناسبة للقارئ المتخصص في التفكير في أهمية اكتساب المعرفة من خلال وسائل مختلفة، ومنها نظم معلومات المعرفة والتي يلعب العقل البشري دوراً مباشراً وأساسياً في حوسبتها.

استطاع هذا المبحث أن يبين بشكل موسع أهمية العقل البشري في بناء التطبيقات المحوسبة المتقدمة المبنية على المعرفة باستخدام العقل الإلكتروني في حل المشكلات التي تواجه العقل البشري، بحيث يمكن للقارئ أن يستوعب تأثير العقل البشري في حل هذه الصعوبات بشكل مباشر، من أجل الاستفادة منها في تنفيذ المهام الصعبة التي تحتاج إلى معرفة.

وهذا النوع من التطبيقات الخاصة يشار إليه بالحوسبة المباشرة، حيث تناول المؤلف هندسة المعرفة التي تضمنت اكتساب المعرفة، شرحها، تحليلها وتوضيحها. كما وجدنا أن المعرفة متوافرة من مصادر كثيرة، منها ما هو موثق، ومنها ما هو غير موثق (الخبراء). ويمكن أن تكون المعرفة ضعيفة تصف العلاقات الضيقة، أو عميقة تصف التفاعلات المعقدة. وعمليات الأنظمة واكتساب المعرفة - وبخاصة من الخبراء - هي مهمة صعبة نتيجة لصعوبات الاتصال، ونقل المعلومات.

وتتألف عملية اكتساب المعرفة من خمس مراحل: التعرف، والفهم، والتشكيل، والتطبيق والاختبار. ولو حظ أن مجموعة شبكات التحليل هي أكثر الأساليب تقدماً للمقابلات شبه الآلية المستخدمة في الذكاء الصناعي، وكثير من البرامج التي تستخدم في هذه الشبكات تحسب عملية اكتساب المعرفة. كما إن أهم طرق التعامل مع الخبراء المتعددين في أساليب الإجماع، والطرق التحليلية - هو اختيار خط التعليل المناسب - الذي يجعل العملية آلية - ونظام السبورة. وكل هذا يساعد على التفاعل مع الحاسوب في حل الصعوبات مباشرة ومن خلال البرمجة، مما يجعل من هذه النظم تطبيقات جيدة للحوسبة البشرية المباشرة.

حوسبة العقل الإنساني:

بدا العالم اليوم - وفي اليابان خاصة - تصنيع شرائح إلكترونية تزرع داخل عقل الإنسان لغرض معالجة الكآبة والحالات النفسية المتأزمة، وخلال السنوات القادمة سوف يقوم العلماء بزرع شرائح لمعالجة الجلطات الدماغية الشديدة، وتخزين الذكريات، ومعالجة النسيان، وتشيط الذاكرة.



إن مفهوم حوسبة العقل البشري يركز على كيفية استخدام تقنية المعلومات في حوسبة أنشطة وفعاليات الإنسان التي يسيطر عليها دماغ الإنسان من خزن البيانات واسترجاعها ومعالجة الأمراض الناتجة عن الجلطات الدماغية. وقد ظهر هذا المفهوم خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين، ويتوسع حالياً في القرن الواحد والعشرين، وهناك العديد من الابتكارات والاختراعات التي تعزز هذا المفهوم ومنها تقنية النانو.

ويهدف هذا المبحث إلى: (تكوين فكرة عن مفهوم حوسبة العقل البشري، تقنية النانو وعلاقتها بعقل الإنسان، معرفة علاقة النانو بتقنية المعلومات، معرفة كيفية اندماج تكنولوجيا النانو مع البيولوجيا البشرية، التعرف على أهم التطبيقات الخاصة بحوسبة عقل الإنسان).

لقد دخلت تكنولوجيا المعلومات إلى الجسم البشري وعقله، وكذلك الاستشعار عن الأمراض. وهذا يدل على نوع جديد من الحوسبة للجسم البشري، حيث بدأ العالم اليوم - وفي اليابان خاصة - تصنيع شرائح إلكترونية تزرع داخل عقل الإنسان لغرض معالجة الكآبة والحالات النفسية المتأزمة.

وسوف يقوم العلماء خلال السنوات القادمة بزراعة شرائح لمعالجة الجلطات الدماغية الشديدة وتخزين الذكريات ومعالجة النسيان وتنشيط الذاكرة. ويسلط المؤلف الضوء على التقنية الرئيسية التي جعلت هذه التطبيقات ممكنة، وكذلك عرض التطبيقات الشائعة في هذا المجال.

وقد توصل المؤلف إلى تحديد مفهوم حوسبة العقل البشري الذي يركز على كيفية استخدام تقنية المعلومات في حوسبة أنشطة وفعاليات جسم الإنسان والذي يسيطر عليها دماغ الإنسان من خزن البيانات واسترجاعها ومعالجة الأمراض الناتجة عن الجلطات الدماغية وغيرها من الفعاليات. وإن هذا المفهوم ظهر خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين. وهناك العديد من الابتكارات والاختراعات التي تعزز هذا المفهوم ومنها تقنية النانو.

وتناول المؤلف هذا بشكل واسع تقنية النانو التي تعتبر أداة مهمة في حوسبة عقل الإنسان، وكذلك التعامل مع أجزاء الجسم البشري. ومصطلح النانو هو كلمة مشتقة من كلمة نانوس الإغريقية، وتعني القزم. وهي جزء صغير جداً جداً. ولتبسيط مفهوم «النانو» فهو عبارة عن جزء واحد من مليار من المتر مثلاً. ونظراً لصغره فإن المتخصصين والعلماء يتعاملون مع المادة في هذا المقياس على مستوى دقيق جداً، ويعاملونها على مستوى الذرات والجزيئات النانومترية، ومن شأنها أن تفتح آفاقاً جديدة في العلوم والتقنية، وتؤدي إلى تطبيقات حياتية مختلفة. بالإضافة إلى إمكانية تحريك الذرات



والجزيئات بدقة لإحداث تفاعلات كيميائية، وهو ما يؤدي إلى تصنيع أو تعديل بعض الجزيئات الإحيائية المهمة.

ويشير «جيروم جلين» في كتابه عقل المستقبل: الذكاء الصناعي» Future Mind: Artificial Intelligence الصادر في سنة ١٩٨٩، إلى أن المجتمعات الصناعية تعتقد اليوم أن البشر سوف يندمجون مع التقنية، وأن التقنية ستندمج بالتالي مع الوعي، وهو ما يؤدي إلى ظهور سايبورغ Syborg أي الإنسان فائق القدرات، أو الذي جرى تحسين قدراته عن طريق شرائح الحاسوب المبتوثة في جسده.

وتساعد الحوسبة البشرية في إدخال صناعة أجهزة الحاسوب البيولوجية المنافسة لذكاء الإنسان. بالإضافة إلى صناعة آلات ذكية هي حسيلا الدمج بين دماغ الإنسان والحاسوب. وإن الذكاء غير البيولوجي سيكون شائعاً بحلول سنة ٢٠١٩، حيث سيتم حقن مجسات نانوية في أوردة وشرايين الإنسان، وزراعة رقائق إلكترونية دقيقة في بعض أعضائه، يمكن أن تؤدي وظائف المخ، وسيتمكن الإنسان وقتها من تقاسم الذكريات والمشاعر والأحاسيس والخبرات الداخلية، من خلال بثها إلكترونياً إلى الآخرين، إذ سيتم إعادة هندسة الدماغ البشري، من خلال برامج حاسوبية، وذلك لزيادة القدرات الذهنية بما يعادل ألف مرة مما هي عليه الآن.

وقد استطاع بعض العلماء، في معاهد بالو آلتو، محاكاة الجهاز العصبي في الجنس البشري. وما يتوقعون إنجازه في هذه المختبرات هو تكوين بدائل للأعصاب في الجسم البشري، لا تستخدم في جسم الإنسان فحسب، بل أيضاً في أجهزة الحاسوب والرجال الآليين. وإذا استطاع علماء تقنية علم الأحياء تحقيق نتائج في هذا المجال، فقد نرى استبدالاً لبعض أعصابنا بأسلاك عضوية يمكن أن تعيش داخل جهازنا الجسدي. كما إن المؤلف تناول بعض التطبيقات التي يمكن أن تجسد تطبيقات الحوسبة البشرية في الجسم البشري تدل على أهمية هذا العلم المستقبلي.

الخلاصة :

يتميز هذا الإصدار بأنه من الإصدارات الأولى بهذا الموضوع الجديد باللغة العربية لعدم وجود موضوع متكامل في هذا الشأن باللغة العربية. ويستهدف الكتاب الأساتذة والباحثين والطلاب في أقسام الحاسوب ونظم المعلومات، والأساتذة والباحثين ذات العلاقة في الجامعات العربية.

موضوع الكتاب حيوي وحديث، كما أن تناوله ومعالجته تمثل إضافة ومساهمة جيدة في مجال الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات. فالإصدار يهدف إلى إعطاء تصور عن أهمية الحوسبة البشرية في

حل المشاكل التي يعجز الذكاء الاصطناعي عن حلها، وتكوين أفكار عن أهم المصطلحات والمفاهيم والمواضيع التي لها التي علاقة بالحوسبة البشرية. مع بيان الفرق بين العقل الإنساني والعقل الحاسوبي. وتحديد مشاكل الحاسوب التي تتطلب تدخل العقل البشري لحلها. بالإضافة إلى معرفة العلاقات بين الأساسيات المطلوب معرفتها عن الحوسبة البشرية، والاطلاع على تطبيقات الحوسبة البشرية المباشرة وغير المباشرة.



وثائق وتقارير

أولاً: عناصر إدارة التدريب وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة
(ورقة عمل مقدمة في الملتقى السنوي الثاني لمسؤولي التدريب وتنمية
الموارد البشرية: آفاق مستقبلية في تنمية الموارد البشرية)

صلاة، ٩ - ١١ أغسطس ٢٠١٥م

ثانياً: تقرير عن الملتقى السنوي الثاني لمسؤولي التدريب
وتنمية الموارد البشرية

(آفاق مستقبلية في تنمية الموارد البشرية)

صلاة، ٩ - ١١ أغسطس ٢٠١٥م



أولاً: عناصر إدارة التدريب وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة

(ورقة عمل مقدمة في الملتقى السنوي الثاني لمسؤولي التدريب وتنمية

الموارد البشرية: آفاق مستقبلية في تنمية الموارد البشرية)

صلالة، ٩-١١ أغسطس ٢٠١٥م

هادي بن صالح بن سالم العوبثاني

خبير التطوير الإداري - وزارة الزراعة والثروة السمكية

مسقط - سلطنة عُمان

المستخلص

تقدم هذه الورقة نموذجاً تطبيقياً لإدارة التدريب في إطار الجودة المنشودة من خلال الأسلوب السردي القصصي، حيث ينص على أهمية كل قطب في مقابل الآخر مشكلاً توازناً إدارياً بينها وهي الحقيبة التدريبية والقائم على التدريب والدعم اللوجستي مع تسطير علاقة الأقطاب بالاحتياج التدريبي الذي تم تقديم حزم له في هيئة سلم تدريبي يناظر السلم الوظيفي الذي تم إعماده في مشروع تصنيف وتنظيم الوظائف للأجهزة الإدارية للدولة في سلطنة عمان.



المقدمة :

إن إدارة التدريب تعد من أهم الكيانات المعنية بالموارد البشرية بل الركن الرئيسي المكون لحقل تنمية الموارد البشرية والذي يتركز جل اهتمامه في سد الهوة الأدائية لمنسوبي المنظمة من خلال التدخل التدريبي المباشر والغير مباشر. وقد ظهرت العديد من المبادرات الإدارية لتتبعيد الأسلوب الأمثل لإدارة التدريب من خلال قوالب الجودة وإجراءاتها المنمذجة نحو التميز ولكن ولكثرة التعقيدات الإدارية وجنوح منسوبي المنظمات نحو البساطة واليسر والسرعة في التعامل فقد ظهرت مبادرة مغايرة تقلل من تبني تلكم التعقيدات وتجنح إلى تبني مبادرات تتناسب وبيئة عملها ومنها هذه الدراسة التي سوف تعرض بعض المبادرات التي طرأها الباحث وتبناها على مدى ثلاثة عشر عاماً في حقل إدارة التدريب وذلك من خلال إستعراض نموذج ثلاثية إدارة التدريب بحسب تنظير الباحث لها. وقبل الشروع في المقصود ، يمكن إستلهاام أهمية محتوى الورقة من خلال مراجعة مختصرة لأدبيات الحقل.

الأدبيات العامة :

لقد كان منتصف والثالث الأخير من القرن الماضي محور إهتمام الشرق الأقصى كون أنه يعد ميلاد التصور النظري للجودة وإدارتها وتطبيقاتها (Mullins, 2002). وقد قام العديد من الكتاب والذين كانوا في عداد الآباء الروحيين للجودة وعلى رأسهم إدوارد ديمنغ بتسطير أطر وقوالب إدارية منمقة لكي يتبعها المدراء الذين ينشدون النجاح والتفوق والتطور المستمر نحو التميز في أعمالهم سواءً الإنتاجية منها أو الخدمية (Orsini, 2013) وتمحورت جل الدراسات حول موضوع التطوير المستمر وكيفية تحقيقه من خلال العنصر البشري (Robbins, 2005) ومنها كان الاهتمام بالتدريب وإمتهان العديد منا لوظيفة المدرب أو الميسر (باروز ، 2004). ولكن جاء تيار مسابق له من خلال النظرية القائلة بالنتائج الباهرة في خطوات بسيطة والتي تعكس الفكر الرأسمالي حيث كان لمايكل هامر ومن شايعة قدم سبق في ترويج إعادة الهندسة أو الهندرة كما يسمونها في البلاد العربية كمنفذ للمؤسسات المتعثرة أو التي تنشذ التميز في ظل المنافسة (Hammer and Champy, 2006). وقد كان للنظم الإدارية وإجراءاتها النصيب الأوفر من ذلك الإهتمام حيث غطت مجمل جوانب العملية الإدارية (Mullins, 2002) ومنها إجراءات إدارة الجودة في التدريب (-International Organization for Standardization, 1999). وبين هذا وذاك كانت البلاد العربية تموج في خضم المعترك السياسي الذي كان الاستعمار سيد الموقف فيه فغيب دورها من العلم والتطور

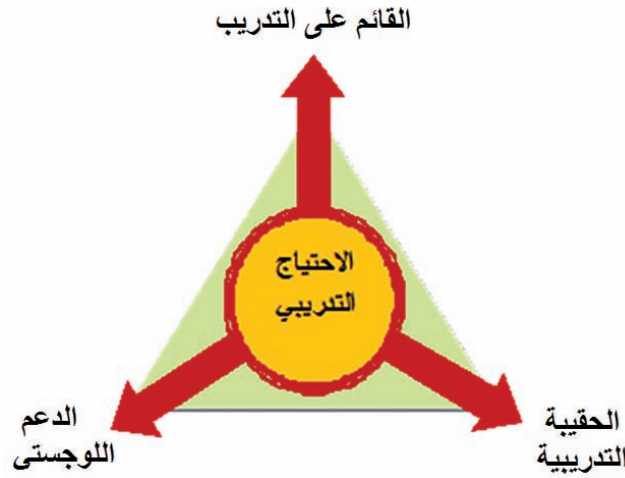
والمشاركة مما حدا بها في قبول الواقع المفروض من قبل الدوريات الأجنبية المحكمة والتي كانت تعج بالمقالات البحثية التي تؤيد أو ترد على نظريات الجودة وتطبيقاتها في تلك الحقبة (Kassa-hun, ٢٠١٢) كدورية هارفارد للأعمال أو دورية سلون للإدارة الصادرة من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أو دورية كاليفورنيا للإدارة الصادرة عن جامعة بيركلي وغيرها. وفي كل الأحوال ، فإن تلكم النظريات لم تعدو أن تكون تصوراً نظرياً أو مبادرة تطبيقية وضعها أصحابها ومن ثم راعت لأحدهم وقام بتبنيها والذود عنها أو نقدها ، وهذا هو إطار هذه الورقة والتي تقدم مبادرة تطبيقية يرجى لها ناقدون قبل أن يكون لها مؤيدون.

المنهجية :

تعد الورقة ضمن الدراسات الفينومينولوجية (Phenomenology) حيث تم اعتماد منهجية دراسة حالة (Case Study) كإستراتيجية البحث نظرياً (Hypothetically) كون أن قطاع الخدمة المدنية سابقاً والقطاع المدني حالياً تم النظر إليه على أنه قطاع متكامل مشكلاً حالة واحدة لا سيما وأنه ينضوي تحت قانون وتشريع تنفيذي واحد وهي لائحة الخدمة المدنية. عليه فإن أسلوب البحث (Approach) الذي تم تبنيه هو الأسلوب السرد القصصي (Narrative) في بيان قطاع التدريب من حيث الواقع التطبيقي للباحث لأن البحث يعد نوعياً وليس كمياً (Remenyi et al., 2000; 2002). وهذا نهج متبع في بعض الدراسات المعاصرة (Romero and Cruthirds, 2006; Al Obthani et al., 2012).

نموذج التدريب :

قام العديد من منظري تنمية الموارد البشرية بوضع تصورات ونماذج لإدارة التدريب من حيث أولويات التدريب لدى كل واحد منهم ولكن الباحث يرى مع ما يوجد من قصور علمي وتطبيقي لدى العديد من مسؤولي التدريب في الوطن العربي أن يتم تععيد نموذج مبسط يحاكي الواقع التطبيقي في المنظمات العربية ، وقد تم تبني الواقع في القطاع العام بسلطنة عمان كقاعدة النموذج حيث يتكون النموذج من ثلاثة أقطاب تحوز على قوى متماثلة تشكل في مجملها التوازن بين كل قطب لتحقيق الجودة المنشودة من العملية التدريبية من خلال إستيفاء الاحتياج التدريبي الفعلي. وقد قام الباحث باستلهام هذا التصور من تصور مثلث القوى الثلاث لإدارة المشاريع حيث يعرض الشكل التالي النموذج المقصود ويتبعه تفصيل كل مكون منه:



جودة الإحتياج التدريبي:

إن إطار جودة الإحتياج التدريبي متعلق بمعنى الإحتياج ومواطنه الفعلية في الكيان العملي ومن ثم تعقيده في صورة سلمية تناظر السلم الوظيفي. ويمكن تفصيل كل واحدة على حدة كما في الفصول التالية.

١٥ تعريف الإحتياج :

إن جودة الإحتياج التدريبي تنحصر في معنى الإحتياج التدريبي حيث أن الإحتياج للشئ هو السبب الذي من أجله يقوم المرء بأداء أمر معين كقيام الواحد منا بشرب كأس ماء لأنه يحتاج للشرب والذي يسمى علمياً بالظماً. وكذا الإحتياج التدريبي ، حيث أنه الفجوة والصواب "الهوة" بين الأداء (Performance Variance – P Variance) المرجو والأداء الفعلي حيث ينقسم الإحتياج إلى معرفة أو مهارة أو سلوك. فإذا ما أريد للاحتياج التدريبي أن يكون ذا جودة عالية ، فإن أساسه هو فهم الإحتياج الفعلي وتحديد ذاتياً بشكل صحيح وعكسه أقل جودة حيث أن القصور في تعيين الإحتياج بشكل واضح وصريح يترتب عليه تعيين تدخل غير مناسب وهكذا. وتجدر الإشارة إلى أن الإحتياج الصريح متعلق بتحديد الكفاءات أو الجدارات الخاصة بالوظيفة المحددة والتي تعكس كيفية ومقدار الإذكاء المعرفي أو التنمية المهنية المطلوبة أو التغيير المطلوب في السلوك ويمكن إختصارها في قولنا: "توظيف المعارف والمهارات والسلوكيات بصفة معيارية في الوظيفة".

٢,٥ مواطن الاحتياج:

إن مواطن الاحتياج التدريبي يمكن تقسيمها من حيث شغل الوظيفة إلى إحتياجات خارجية وإحتياجات داخلية. والمقصود بالخارجي هو هوة الأداء المتعلق بالشاغل للوظيفة قبل شغله للوظيفة أو بعد الخروج منها. أما المقصود بالداخلي هو هوة الأداء المتعلق بشاغل الوظيفة أثناء تأديته لمهام الوظيفة. ويبين الشكل التالي الفرق بين الإحتياجين المذكورين بحسب الباحث.

تنقسم هوة الاحتياج الخارجية إلى:

هوة التهيئة: تمكن الموظف المستجد من ممارسة مجمل المهام الوظيفية - التركيز على الجدارات المتعلقة بالوظيفة والكم الذي يحوزه الموظف قبل ممارسته الوظيفة. ويمكن تفسير الإحتياج التدريبي بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي لا يحوزها الموظف المستجد لكي يمارس الوظيفة الأولى. وتعد السيرة الذاتية ، والاختبارات الوظيفية ، والمقابلة الشخصية من أهم مصادرها

هوة التطوير: تأهيل الموظف لتولي مهام وظيفة جديدة - التركيز على الجدارات المتعلقة بالوظيفة والكم الذي يحوزه الموظف قبل ممارسته الوظيفة. ويمكن تفسير الإحتياج التدريبي بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي لا يحوزها الموظف لكي يمارس الوظيفة الأعلى. وتعد المعاينة المباشرة ، وتقارير تقييم الأداء من أهم مصادرها

أما هوة الاحتياج الداخلية فتتقسم إلى:

هوة أداء (+ موجب): مسار الأداء الفعلي أعلى من مسار الأداء المتوقع - التركيز على الجدارات المتعلقة بالوظيفة والتي يجب أن يركز عليها الموظف لتوظيفها في تأدية المهام. ويمكن تفسير الإحتياج التدريبي بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تنقص الموظف حتى يعود تركيزه في المهام الوظيفية. وتعد المعاينة المباشرة من أهم مصادرها

هوة أداء (- سالب): مسار الأداء الفعلي أقل من مسار الأداء المتوقع - التركيز على الجدارات المتعلقة بالوظيفة والكم الذي لا يملكه الموظف لكي يمارس عمله. ويمكن تفسير الإحتياج التدريبي بالمعارف والمهارات والسلوكيات التي تنقص الموظف لكي يمارس المهام الوظيفية لوظيفته الحالية. وتعد تقارير تقييم الأداء (السنوي والدوري) ، والمعاينة المباشرة من أهم مصادرها



٣,٥ السلم (المسار) التدريبي:

يمكن تعريف السلم التدريبي أو كما درج على تسميته بـ«المسار» التدريبي في مجموعة الحلول أو المناشط التدريبية التي يخضع لها شاغل الوظيفة ليتزامن مع صعوده في سلمه الوظيفي أو ربط السلم الوظيفي في صورة الاحتياجات التدريبية المتعلقة بكل وظيفة سوف يشغلها الموظف طيلة فترة خدمته وحتى بلوغه أعلى السلم الوظيفي لها. ويمكن إختصارها علمياً في قولنا: «ردم هوة الأداء لشاغل الوظيفة على طول مستقبله الوظيفي». وهذا يدل على أن نوعية المعارف والمهارات والسلوكيات (الفكرية، الإنسانية/البشرية، الفنية) تتباين بحسب الوظائف التي يشغلها الموظف من حيث السلم الوظيفي، وذلك على أن يحوز شاغلوا وظائف الإدارة الإشرافية وما دونها على معارف ومهارات فنية أكثر من المهارات الإنسانية والفكرية كونها مرتبطة بالعمل التنفيذي والإشراف المباشر عليه. ويتدرج التركيز على نوعية المعارف والمهارات كلما صعدنا إلى أعلى السلم الوظيفي حيث يلخص الشكل التالي نوعية المعارف والمهارات والسلوكيات المطلوب استيعابها لكل مستوى إداري بحسب المؤسسات العامة في سلطنة عمان:

كما يجب أن يتزامن السلم التدريبي مع التدرج الوظيفي المبين في الشكل السابق من حيث تركزه في نوعية التلقي (دورات طويلة الأمد، دورات قصيرة، ورش عمل، ملتقيات، ندوات، مؤتمرات) مع مراعاة المؤهلات (الدبلوم العام، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) التي يحملها الموظف المعني سواءً كان إشرافياً أو تنفيذياً. والقاعدة المعمول بها حسب العرف التدريبي هو في أن تكون الجرععات التدريبية أكبر كلما نزلنا إلى أسفل السلم الوظيفي. وبصيغة أخرى، فإن المناشط الفكرية تزيد نسبتها كلما صعدنا إلى أعلى السلم الوظيفي. وبسبب التخبط الذي قد يحدثه هذا المبدأ فإن الباحث يقترح تطبيق المبدأ على البرامج التخصصية (الفنية) والتي تعنى بالمعارف والمهارات والسلوكيات المتعلقة بتخصص الوظيفة إدارية كانت أم فنية. ويبين الشكل التالي العلاقة بين نوعية الحلول أو المناشط التدريبية والمؤهل المحوز من قبل الموظف الشاغل لأية وظيفة بحسب المعمول به في سلطنة عمان:

فإذا تقرر ذلك فإن الباحث يقرر أنه يمكن تقسيم السلم التدريبي من حيث فئة العمل كفاءة الوظائف الإشرافية وفئة الوظائف التنفيذية، ويمكن النظر بتقسيم السلمين من حيث التطبيق بحيث يكون هناك سلم خاص بالبرامج الإشرافية وسلم آخر للبرامج التخصصية (الفنية) وبذلك يتحصل لنا سلمان أو لنقل مساران تدريبيين. ويبين الشكل التالي المسارين التدريبيين بحسب نوع البرامج والتي تحدد بذلك توجه الموظف على ضوء مشروع تصنيف وترتيب الوظائف الصادر في عام ٢٠١٠م:



وعلى ذلك ، فإنه يمكن دمج المسارين في مسار تدريبي واحد وذلك مع افتراض أن الموظف يلتحق بالوزارة كمستجد في إحدى الفئتين والتي لا تخرج في غالبها عن الهرم التنظيمي المعروف للوحدة كما تم تقريره سابقاً. كما ويمكن تضمين الجانب التخصصي (الفني) وموضوعاته التدريبية كبرامج خاصة على طول الوظائف المشكلة للمسار التدريبي. وعليه ، فإن الباحث يرى أن يتم تبني مبدأ المسار الوظيفي الموحد وذلك بحسب المستويات الإدارية بالوحدة والتي تتشكل في مجموعها من خمسة فئات رئيسية (العليا ، المتوسطة ، الإشرافية ، التنفيذية ، المستجدون) . ويجب التنويه إلى ضرورة مراعاة المبدأ الخاص بالبرامج التخصصية كما مر سابقاً في تحديد نوعيتها بحسب المؤهل. وتفصيل الفئة مع الموضوعات التدريبية لكل منها مبين حسب الفصول التالية وذلك بدءاً بأسفل السلم الوظيفي وهم كالاتي:

فئة المستجدون

وهم الذين تم تعيينهم لأول مرة بالوحدة أو الذين تم نقلهم إليها من جهات أخرى. وتخضع هذه الفئة لمجموعة البرامج المعنية بتكوين وبلورة شخصيات المستجدين من حيث القوانين واللوائح والنظم وبعض المعارف والمهارات الأساسية بحيث يمكن دمج الموضوعات في برنامج واحد أو أكثر ، وتتخصص موضوعات البرامج في الآتي:

- التعريف بالوحدة من حيث أهدافها وهيكلها التنظيمي ومجالات أعمالها وسياساتها وأنظمتها والقوانين التي تتبعها ولوائحها التي تنظم سير أعمالها
- التعريف بالمهام الوظيفية وحقوق وواجبات العمل ، ويمكن تطبيق نظام التدريب على رأس العمل لتنفيذ مثل هذا الموضوع
- الإدارة المكتبية للوظائف المكتبية (كتابة المخاطبات الرسمية ، فهرسة الملفات والمستندات وحفظها ، فنون الاتصال)
- السلامة المرورية والإسعافات الأولية للوظائف الميدانية
- مبادئ التعامل مع الآخرين والمستفيدين من الخدمة
- مبادئ الحاسوب (لمن لا يتقنها كـ ICDL أو IIC2) أو أية تطبيقات حاسوبية تتعلق بالعمل (نظام الموارد البشرية ، نظام «ريو» المالي .. الخ)
- مبادئ اللغة الإنجليزية وذلك بحسب الاحتياج الوظيفي لها



- التخصص الفني للوظيفة وينصح بتنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة بها بعد السنة الأولى من الالتحاق بالعمل في الوزارة بواقع برنامج واحد في كل سنة عمل

فئة التنفيذيون

وهم الذين يشغلون في الغالب الوظائف الغير إشرافية ويخضعون بذلك للبرامج المتوافقة مع احتياجات المستوى الإداري من جهة وطبيعة العاملين من جهة أخرى. ويهدف تدريب هذه الفئة إلى إكسابهم المهارات والقدرات التي تمكنهم من تنفيذ الأعمال المنوطة بهم بأنفسهم ، وتتلخص موضوعات البرامج في الآتي:

- الإدارة المكتبية (كتابة التقارير الإدارية والفنية ، فن الاتصالات المهنية والعلاقات العامة)
- مهارات التنمية الذاتية والإيجابية في العمل
- تخطيط وإدارة الوقت وضغوطات العمل (بعد السنة الثانية)
- العمل والإنتاجية في فرق العمل
- فن التعامل مع الجمهور والمسؤولين
- بناء الولاء الوظيفي أو المؤسسي
- تنمية مهارات الإشراف لسؤولي المستقبل
- التخصص الفني للوظيفة في كل سنة عمل (بما لا يقل عن برنامجين في الوظيفة الواحدة قبل الترقية)

فئة الإشرافيون :

وهم الذين يشغلون وظائف الإشراف الأول في السلم الوظيفي ، ويطلق على الشاغلين لها مسمى «رئيس القسم» ومن في حكمهم. ويهدف تدريب هذه الفئة إلى إكساب الشاغلين لها المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بمهمة الإشراف المباشر على المرؤوسين ، وتتلخص موضوعات البرامج في الآتي:

مبادئ الإشراف للإشراف في المستجد :

تنمية المهارات للإشراف الإداري المعاصر

فن الإدارة المكتتبية (كتابة التقارير الفنية وفن العرض والإلقاء) ومبادئ في نظم المعلومات وإدارة الاجتماعات

فن التخطيط السليم للعمل اليومي (Action Plans)

فن التحفيز الوظيفي

فن التفاوض الناجح

فن التعامل مع الرؤوسين

دعم الثقة والتنمية الذاتية

التخصص الفني للوظيفة في أي سنة عمل (بما لا يزيد عن برنامجين في الوظيفة الواحدة قبل الترقية مع مراعاة عدم التكرار في موضوعات البرامج المطروحة والاهتمام بالبرامج التي تقدم كمستوى أعلى «Advanced Level» من المقدم سابقاً)

فئة الإشرافيون المتوسطون :

وهم الذين يشغلون وظائف الإشراف الثاني في السلم الوظيفي ، ويطلق على الشاغلين لها مسمى «مدير». ويهدف تدريب هذه الفئة إلى إكساب الشاغلين لها المعارف والمهارات والسلوكيات الخاصة بمهمة إدارة الكيانات الإدارية وهي في منظور الأقسام التخصصية والموظفين على وجه العموم. إضافة إلى تمكينهم من لعب دور حلقة الوصل بين مستوى الإدارة العليا ومستوى الإدارة الإشرافية، وتتخصص موضوعات البرامج في الآتي:

- تنمية المهارات الحديثة للمدير الناجح
- إدارة وقيادة فرق العمل المتخصصة
- إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات العامة
- فن التخطيط للمدراء



- فن إدارة وتقييم المشاريع لغير المهندسين
- مهارات صنع واتخاذ القرارات
- مهارات حل المشكلات وتبسيط الإجراءات
- فن التعامل مع المسؤولين
- فن التعامل مع المرؤوسين والجمهور
- مهارات تقييم الأداء الفردي والمؤسسي

التخصص الفني للوظيفة في أي سنة عمل (بما لا يزيد عن برنامج واحد في الوظيفة الواحدة قبل الترقية مع مراعاة عدم التكرار في موضوعات البرامج المطروحة والاهتمام بالبرامج التي تقدم كمستوى أعلى «Advanced Level» من المقدم سابقاً)

فئة الإشرافيون العلويون :

وهم الذين يشغلون وظائف الإشراف الثالث في السلم الوظيفي ، ويطلق على الشاغلين لها مسمى «المدير العام». ويهدف تدريب هذه الفئة إلى إكساب الشاغلين لها القدرات الوظيفية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وكيفية توجيهها إلى المستويات الإدارية الأدنى، وتتلخص موضوعات البرامج في الآتي:

- القيادة الناجعة لمجموعات العمل الناجحة
- التخطيط الإستراتيجي وإدارة التغيير
- العطاء الوظيفي لذوي الخبرة
- فن التعامل مع كبار المسؤولين
- مهارات التمكين والتحفيز المؤسسي
- الإبداع والابتكار في الأداء المؤسسي ونظم العمل
- المهارات المتقدمة في حل المعضلات الإدارية

التخصص الفني للوظيفة في أي سنة عمل (بما لا يزيد عن برنامج واحد في الوظيفة الواحدة قبل الترقية مع مراعاة عدم التكرار في موضوعات البرامج المطروحة والاهتمام بالبرامج التي تقدم كمستوى أعلى «Advanced Level» من المقدم سابقاً)



جودة الحقيبة التدريبية :

إن الاحتياج التدريبي لا يمكن إستيفائه إلا من خلال مجموعة من الأدوات التي تتعلق بتقديم الحل أو تيسر التدخل التدريبي حيث تعرفه هذه الادوات في مجموعها بالحقيبة التدريبية (Train-ing Kit) والتي تغاير ذات معنى الحقيبة التي تحمل وذلك راجع إلى ترجمة كلمة (Kit) إلى كلمة «حقيبة» وبذلك تكون الترجمة مجازية لا حرفية. وقد وقع اللبس في معناها عند مسؤولي التدريب في الوطن العربي إلا من كانت له عناية وإطلاع على حيثيات القطاع العلمي لتنمية الموارد البشرية. ويرى الباحث أن أدنى مستوى لجودة الحقيبة لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال إحتواء الحقيبة على التالي مع زيادة مستوى الجودة كلما تم التركيز والتعمق في موائمة الحقيبة التدريبية مع الإحتياج التدريبي الفعلي:

- دليل للمشارك والذي يسمى في العرف التدريبي العربي بالمادة العلمية حيث يجب أن يعكس الدليل الجدارات المراد إكسابها سواءً المعرفية منها أو المهارية أو السلوكية
- نصوص التمارين ودراسة الحالات والاستقصاءات على أن تكون متعلقة بالجدارات المراد إكسابها
- وسائل التقييم المباشر وأهمها الاختبار القبلي والبعدي حيث يمكن جعلهما مختلفين أو متماثلين لقياس مدى الاكساب المعرفي المباشر أو المهاري المكتسب خلال المنشط التدريبي مع التنويه إلى ضرورة أن يقوم بإعدادها القائم على التدريب (المدرّب/الميسر)
- وسائل التقييم اللاحق في حال اكساب الجدارات السلوكية على أن يقوم القائم على التدريب بإعدادها وتقديمها للمستفيد حتى يقيس عليها السلوكيات التي تم تبنيها أو تغييرها لدى المشارك
- متطلبات الألعاب التدريبية الهادفة والمتعلقة بالجدارات المراد إكسابها بشكل مباشر

جودة القائم على التدريب :

القائم على التدريب هو الذي يقوم بتقديم الحل التدريبي أو تنفيذ التدخل التدريبي لاستيفاء الاحتياج التدريبي من حيث الازكاء المعرفي أو التنمية المهارية أو التغيير السلوكي. ويرى الباحث أنه وبسبب الانفتاح الكبير على سوق التدريب في البلاد الغربية سابقاً والبلاد العربية حالياً ، فإنه قد إمتن من لا يفقه في فن إيصال الرسالة التدريبية مهنة التدريب أو التيسير وأطلق على نفسه عبارات



رنانة وبعضها ثقيلة والتي تعد في العرف العلمي من القشريات التي لا ترفع لذات الفرد قدراً علمياً ولا تحطه عن ما يحوزه منها. ولذا ، فإن الباحث قد وضع إطاراً عملياً لتقييم القائمين المرشحي للتدريب وتتكون من خطوتين هامتين. فالخطوة الأولى هي في السؤال عن أسس التقييم والخطوة الثانية هي في تطبيق معايير التقييم وتفصيل الخطوتين في التالي:

الخطوة الأولى: أسس التقييم:

قبل الشروع في التفصيل عن أحوال المدربين ، هناك أسس يجب التدقيق حولها قبل تقييم المدرب ، فيجب توفر الأمور التالية من قبل المدرب:

- السيرة الذاتية مبينة المحاور الرئيسية للشخص (المؤهلات العلمية ، الخبرة العملية - مناصب إدارية أو فنية تقلدها ، البرامج التدريبية التي قدمها في السابق موضحةً جهة التنفيذ والدولة ، بيان حول حصول المدرب على اعتماد لمزاولة مهنة مدرب ، بيان حول حضور الشخص لبرنامج تدريب المدربين - Train of Trainers)
- نسخة واضحة من شهادة آخر مؤهل علمي (الدكتوراه أو الماجستير) للبرامج عموماً ، ونسخة من شهادة البكالوريوس في حالة البرامج المهنية للتأكد من مصداقية المدرب ، فإن وجد أدنى شك مثبت فيتم استبعاد المدرب وطرائق التأكد هي كالتالي:
- إن كان إسم الجامعة متداولاً ومعروفاً لدى المقيم فلا داعي للسؤال عن الشهادة بل ينظر في التخصص ومدى مطابقته للبرنامج التدريبي المقترح ، فمثلاً لا يمكن أن يقدم مدرب حاصل على مؤهل في الهندسة المدنية برنامجاً تدريبياً في الإبداع والابتكار في أساليب العمل لأنه شتان بين التخصصين وكذلك لا يمكن للمدرّب المؤهل في المجال العسكري أن يقدم برنامجاً متخصصاً في إدارة وسلامة المختبرات الطبية وهكذا. فإن كان مطابقاً أو مقارباً فينتقل إلى الخطوة الثانية
- إن كان اسم الجامعة غير معلوم لدى المقيم ، فعليه أن يبحث عن الجامعة من خلال الطرق التالية:
- موقع وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان ففيها تقسيم واضح للمؤسسات العلمية المعترف بها ، فإن لم ترد فيها فينظر في محركات البحث في الشبكة العنكبوتية مثل جوجل (Google) والبحث في الخيارات الظاهرة مثل ويكي بيديا (Wikipedia) أو موقع الجامعة إن كانت فعلية وقراءة سيرة الجامعة



- البحث عن موقع الجامعة فإن كانت في الولايات المتحدة الأمريكية فيكون الموقع هكذا (www.initials.edu) وكلمة "initials" يقصد بها الحروف الأولى لاسم الجامعة باللغة الإنجليزية أو اسمها الفعلي وهذا نادر ومثالها: www.mit.edu. فإن كانت في المملكة المتحدة فيكون الموقع هكذا (www.initials.edu.uk) ومثالها: www.hubs.edu.uk. فإن كانت غير ذلك فالأمر فيه شك ومثاله جامعة في الولايات المتحدة الأمريكية تدعى: Universal University فالمفروض أن تكون هكذا: www.uu.edu ، ولكن بعد البحث الدقيق تبين أنه لا توجد جامعة تسمى بهذا الاسم لأن الجامعة ليس لها موقع بل الموقع الذي تم الحصول عليه هو هكذا: www.uu-edu.com والمعروف للجميع أن «com.» تعني أنها مؤسسة تجارية وقد تبين أن المؤسسة عبارة عن مكتب في مدينة نيويورك يصدر شهادات الدكتوراه والماجستير لقاء عائد مادي. والمثال الآخر فلمؤسسة في المملكة المتحدة تدعى: Buxton University ، فالمفروض أن يكون الموقع هكذا: www.bu.edu.uk ، ولكن لا يوجد هذا الموقع مسجلاً بل تجد الخيار الأول من موقع ويكي بيديا يبين سيرة هذه الجامعة والتي تبين أنها عبارة عن مكتب في مدينة لندن يقدم شهادات الدكتوراه لقاء عائد مادي
- فإن كانت هناك سيرة واضحة للجامعة فينظر في الشهادة الممنوحة ، فيجب توفر الآتي في الشهادة: توقيع رئيس الجامعة - Vice Chancellor ، وتوقيع المسجل - Registrar ، وختم الجامعة ، فإن فقد أحدها فالشهادة مزورة في الغالب
- فإن إستوى الأمر في جميع ما سبق ، ينظر في تاريخ حصول شهادة الدكتوراه وذلك بالنظر إلى سنة الحصول على شهادة الماجستير (من خلال السيرة العلمية في السيرة الذاتية المقدمة) وتاريخ الحصول على شهادة الدكتوراه (من خلال نسخة الشهادة المقدمة) حيث أن أقل مدة حسب الجامعة التي تطبق النظام البريطاني (ثلاثة أعوام) ومثالها دول شرق آسيا كإلهند وباكستان وماليزيا وأستراليا وغيرها ، أما الجامعات التي تطبق النظام الأمريكي فهي (أربعة أعوام) ومثالها أغلب الدول الأوروبية والدول العربية وبعض الجامعات في شرق آسيا كسنغافورا وما شاكلها ، فإن كانت الأعوام أقل من الحد المبين في النظامين فإن الشهادة تكون مزورة

فإن إستوى في جميع ما سبق ، فيعد المؤهل مقبولاً وتنتقل إلى الخطوة الثانية

الخطوة الثانية : معايير التقييم:

المعايير العامة للمدرسين هي ثلاثة وهي المؤهل المناسب والخبرة العملية والتدريبية المناسبة والحصول على الاعتماد. أما فيما يخص المؤهل فقد تم التطرق له لأنه لا يمكن النظر في المعيارين



الأخرين إن كان المؤهل غير صحيح وقد مر في الخطوة الأولى كيفية كشف التزوير في المؤهلات العلمية. فإذا كان المؤهل صحيحاً ، فإن المدربين في قطاع تنمية الموارد البشرية لهم أحوال أربعة لا خامس لها وذلك بالنظر إلى بعدين وهما الاعتماد والخبرة التدريبية حيث يمكن تقييم كل مدرب حسب المعطيات التي تدخل في عملية التقييم وهي الأسس التي تم توفيرها في الخطوة الأولى. ويبين الجدول التالي الأحوال الأربعة حسب البعدين:

المدرّب ...	معتمد	غير معتمد
توجد لديه خبره سابقة	لا غبار عليه	تُراجع السيرة الذاتية
لا توجد لديه خبره سابقة	تُراجع السيرة الذاتية	لا يرشح للتدريب مطلقاً

المدرّب المعتمد مع الخبرة:

غالباً ما يكون هذا المدرّب حاصلًا على المؤهل العلمي من جامعة معترف بها دولياً لا سيما من الولايات المتحدة الأمريكية أو المملكة المتحدة أو الجامعات المحلية للدولة التي ينتمي لها المدرّب وأغلبهم من جمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية الهاشمية وقلة من دول مجلس التعاون الخليجي ونادرٌ ذلك من الدول العربية الأخرى

غالباً ما يكون التخصص العلمي مناسباً في موضوع البرنامج المقترح أو مقارب له ، ومثاله فإنّ الحاصل على مؤهل في تخصص الإدارة أو إدارة الأعمال يكون مناسباً غالباً للبرامج المعنية بالتنمية الإدارية والذاتية ، والمؤهل في المحاسبة يكون مناسباً لبرنامج تدريبي في المحاسبة الحكومية أو ما يماثلها وهكذا

غالباً ما يكون حاصلًا على شهادة «مدرّب معتمد» (Certified Trainer) أو «مدرّب محترف» (Professional Trainer) وتعطى من خلال بعض المؤسسات العالمية المتخصصة مثل الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (American Society for Training and Development ASTD) وتناظرها أخرى في المملكة المتحدة وبعض بيوت الخبرة في الوطن العربي ومثاله حصول المدرّب على شهادة «مدرّب معتمد» من المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية ويكون ذلك في أغلب الأحوال للمدربين من جمهورية مصر العربية ، أو اعتماد جمعية المدربين الأردنيين للمدربين من المملكة الأردنية الهاشمية ومثل ذلك في المملكة العربية السعودية كما هو الحال في جمعية الإدارة السعودية والتي تتخذ من جامعة الملك سعود مقراً لها



لديه خبرة تدريبية سابقة في مجال البرنامج المقترح تنفيذه أو له خبرة عملية في موضوع البرنامج المقترح كأن يكون قد تقلد منصباً إشرافياً إذا كان موضوع البرنامج التدريبي في تنمية مهارات الإشراف للمديرين الجدد وهكذا

المدرّب الغير معتمد مع الخبرة

مع بقاء ما سبق في المدرّب المعتمد ثابتاً فإن المدرّب الغير معتمد يقصد به من لا يحمل إثباتاً على مزاوله مهنة التدريب ، فإنه يكتفى في هذه الحالة بالبحث عن إذا ما كان المدرّب المقترح قد حصل على شهادة حضور برنامج لتدريب المدربين - Train of Trainers TOT . فإن وجد الإثبات فيعتمد بالمدرّب

المدرّب المعتمد من دون الخبرة

مع بقاء ما سبق في المدرّب المعتمد ثابتاً فإن المدرّب المعتمد من دون خبرة تدريبية سابقة في موضوع البرنامج المقترح يمكن الاعتماد به من خلال مراجعة السيرة التدريبية ، فإن كان قد قدم برامج تدريبية في مجالات عامة تشمل البرنامج المقترح فيعتمد بذلك ويعتد بالمدرّب وإلا فلا . ومثاله أن يكون المدرّب لم يسبق له أن نفذ برنامجاً حول إدارة الوقت وضغوطات العمل ولكنه نفذ برامج أخرى في مجال التنمية الإدارية والذاتية فتعطى له الفرصة للتقديم على شرط أن يتم إعداد المادة العلمية من قبل المدرّب المقترح . ويمكن الاعتماد كذلك بالخبرة العملية في تقييم الخبرة العامة للمدرّب كأن يكون قد تقلد منصباً فنياً في إدارة المشاريع والبرامج التدريبي هو حول تنمية مهارات المشرفين على المشاريع وهكذا

المدرّب الغير معتمد ومن دون خبرة

لا يعتد به ولا يقبل به ولا كرامة ففانقد الشيء لا يعطيه!

كما ينوه الباحث إلى ضرورة النظر في المدربين من جمهورية العراق الشقيق من خلال السيرة الذاتية بصورة شاملة ، كل على حده وفي شكل دراسة وضع كتحقيق شامل للمدرّب المقترح وذلك بحسب الآتي:

- المؤهلات العلمية تكون من جامعات عراقية غالباً
- الخبرة التدريبية تكون في برامج تم تنفيذها بعد عام ٢٠٠٢م في دول الخليج العربي
- لا يوجد إثبات على صفة اعتماد للمدرّب العراقي لمزاوله المهنة ولكن البعض منهم يكون قد حضر برنامجاً في تدريب المدربين وهذا يعتد به علاوة على ما سبق



جودة الدعم اللوجستي:

يتكون الدعم اللوجستي من الابعاد المكانية والزمانية والفسيوولوجية لعملية التدخل التدريبي حيث يجمل الباحث المهمات التي يجب التنبه لها في كل منها بحسب الآتي:

- البعد المكاني: ضرورة موائمة حجم القاعة التدريبية مع عدد المشاركين والذين بحسب القاعدة السيكولوجية لا يجب أن يتعدوا سقف العشرين مشاركاً. كما يجب مراعاة البيئة المحيطة للقاعة من حيث درجة الحرارة المناسبة ووضعية الجلوس والتي تتبع نمطاً علمياً لا عشوائياً. كما يجب التأكد من توفر المعينات والمستلزمات التدريبية
- البعد الزمني: يجب مراعاة السيرة الوظيفية في حال تحديد البعد الزمني للمنشط التدريبي حيث أن البرامج المسائية تعد مناسبة لفئة القيادات الوسطى والعليا لأنها تتناسب مع جداول أعمالهم إضافة إلى أنها تعد متنفساً للتواصل الإجتماعي الغير رسمي والذي يهدف إلى بناء أواصر المؤسسة الواحدة وإمكانية مناقشة مشاكل العمل والتواصل لحلها. أما البرامج الصباحية فتعد مناسبة لسائر الشرائح الوظيفية وهي الدارحة حسب العرف التدريبي لتوفر عامل الاستيعاب في أثنائها. كما أن البعد الزمني مهم في حال دخول فصل الإجازات ومراعاة تواجد الموظفين لإستيفاء الاحتياجات التدريبية لهم في تلك الفترة.
- البعد الفسيولوجي: والمقصود به هو التغذية حيث لا يمكن للعقل أن يفكر من دون العنصر الفسيولوجي وهو الغذاء ، فيرى الباحث ضرورة متابعة جودة الغذاء من حيث سلامته وصحته حيث أننا مسؤولون عن صحة المشاركين وإختيار ما يتناسب مع صحتهم

الخلاصة:

تعرض هذه الورقة نموذجاً لإدارة التدريب بجودة من خلال الموائمة بين الأقطاب الثلاثة المكونة لإطار النموذج والتي من خلالها يتم إستيفاء الاحتياج التدريبي وهي الحقيبة التدريبية والقائم على التدريب والدعم اللوجستي مع ما يلحقها من حيثيات فنية وتنفيذية.

المراجع:

باورز ، بوب (٢٠٠٤) ، المدرب المتميز: فن إيصال الرسالة التدريبية ، ترجمة: سعد هادي القحطاني ، الرياض: مطبعة معهد الادارة العامة.

Al Obthani, H., Omar, R., and Bakri, N. (2012). A Contextual Model on the Role of Management in Fostering Humor at Work. *International Journal of Business and Social Science*. 3(24), 24-30.

Hammer, M. & Champy, J. (2006). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins Publishers.

International Organization for Standardization (1999). *ISO10015 Quality Management: Guidelines for Training*. Geneva: ISO Press.

Kassahun, A. E. (2012). *The Effect of Business Process Reengineering on Public Sector Organization Performance: A Developing Economy Context*. Unpublished Doctoral Thesis. Melbourne: RMIT University.

Mullins, L. J. (2002). *Management and Organizational Behavior*. (6th ed.). Harlow: Prentice Hall.

Orsini, J. N. (2013). *The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality*. New York: McGraw Hill.

Remenyi, D., Money, A., Price, D., and Bannister, F. (2002). *The Creation of Knowledge through Case Study Research*. *The Irish Journal of Management*. 23(2), 1-17.

Remenyi, D., Williams, B., Money, A., and Swartz, E. (2000). *Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Methods*. (2nd ed.). London: Sage Publications Limited.

Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. (8th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Romero, E. J., and Cruthirds, K. W. (2006). *The Use of Humor in the Workplace*. *Academy of Management Perspectives*. 20(2), 58-69.



ثانياً: تقرير عن الملتقى السنوي الثاني لمسئولي التدريب وتنمية الموارد البشرية (آفاق مستقبلية في تنمية الموارد البشرية) صلاة، ٩ - ١١ أغسطس ٢٠١٥م

إعداد: موسى بن علي الجابري
رئيس قسم النشر - معهد الإدارة العامة
مسقط - سلطنة عُمان

مقدمة :

تعد الموارد البشرية في الجهاز الإداري للدولة حجر زاوية للعملية الإدارية ، لأن مدى فاعلية الجهاز في تحقيق رسالته يعتمد إلى حد كبير على مواردها البشرية ، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات ، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات. ومن أبرز السمات التي تميزت بها مسيرة النهضة المباركة منذ انطلاقتها بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم حفظه الله ورعاه الاهتمام المستمر بتنمية الموارد البشرية حيث حظت بأولوية قصوى في الخطط والبرامج. وأكد ذلك جلالاته في الكلمة السامية التي القاها لمجلس عُمان عام ٢٠١١م بقوله : (لقد أكدنا دائماً اهتمامنا المستمر بتنمية الموارد البشرية وذكرنا أنها تحظى بالأولوية القصوى في خططنا وبرامجنا).

وانطلاقاً من دور وزارة الخدمة المدنية في وضع الأسس والمعايير الخاصة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية بالوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية ، والدور الذي يقوم به معهد الإدارة العامة في رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم علمياً وعملياً عن طريق البرامج التدريبية والندوات والملتقيات فقد نظم معهد الإدارة العامة بالتعاون مع وزارة الخدمة المدنية الملتقى السنوي الثاني لمسئولي التدريب وتنمية الموارد البشرية بعنوان آفاق مستقبلية في تنمية الموارد البشرية خلال الفترة ٩ - ١١ أغسطس ٢٠١٥م بفضدق كراون بلازا بمدينة صلالة. وقد افتتح الملتقى معالي الشيخ/ خالد بن عمر بن سعيد المرهون وزير الخدمة المدنية رئيس

مجلس إدارة معهد الإدارة العامة وبحضور عدد من أصحاب السعادة الوكلاء والمسؤولين في الجهاز الإداري للدولة وشارك في الملتقى عدد من المهتمين بتنمية الموارد البشرية وقد سلط الملتقى الضوء على استراتيجية تنمية الموارد البشرية والاتجاهات الحديثة في إدارة وتطوير العملية التدريبية، وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال مجموعة من أوراق العمل التي قدمها عدد من الخبراء المختصين من داخل وخارج السلطنة، كما تضمنت عرض للتجارب والممارسات الناجحة، تبعها بعد ذلك ورش عمل تدريبية متخصصة في تنمية الموارد البشرية والتميز المؤسسي .

أهداف الملتقى:

هدف الملتقى من خلال أوراق العمل والورش التدريبية التي قدمها إلى استعراض أهم التجارب في إعداد وتنمية الموارد البشرية، والتعرف على الأدوار الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها. كما تم التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية الموارد البشرية، واستعراض التجارب والممارسات الناجحة في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية.

محاور الملتقى:

- استراتيجية تنمية الموارد البشرية
- الاتجاهات الحديثة في إدارة وتطوير العملية التدريبية
- إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية الموارد البشرية

الفئة المستهدفة من الملتقى:

- مديرو دوائر إدارات الموارد البشرية ، والتدريب، والتطوير الوظيفي.
- رؤساء أقسام الموارد البشرية، والتدريب.
- أخصائيي الموارد البشرية، والتدريب، والتوجيه والتطوير الإداري.
- الباحثون والمدربون المختصون في مجالات تنمية الموارد البشرية.



أوراق عمل الملتقى:

اليوم الأول: الأحد ٢٠١٥/٨/٩م

تضمنت فعاليات اليوم الأول تقديم ثلاث أوراق عمل بعنوان: الشراكة في تنمية الموارد البشرية بين القطاعين العام والخاص (تجربة وزارة الخدمة المدنية) ، والصعوبات والتحديات التي تواجه التدريب من وجهة نظر مسؤولي التدريب ، وعناصر إدارة التدريب وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، كما تم تقديم الورشة الأولى المصاحبة للملتقى حيث طرح فيها ورقة عمل حول تطوير مهارات مدير التدريب وتنمية الموارد البشرية .

الورقة الأولى : الشراكة في تنمية الموارد البشرية بين القطاعين العام والخاص

(تجربة وزارة الخدمة المدنية)

فهد بن أحمد الجابري

مدير عام تنمية الموارد البشرية

وزارة الخدمة المدنية

استعرضت هذه الورقة أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاص من حيث تنمية رأس المال البشري وتعزيز التعاون وتبادل التجارب والممارسات الإدارية الرائدة، وتطرق الورقة إلى موضوع التدريب على رأس العمل وذلك من أجل نقل أفضل التجارب والممارسات الناجحة، كما طرحت مجموعة من أهداف التدريب على رأس العمل وهي كالتالي:

- صقل المهارات والقدرات الفنية والإدارية وإكساب المتدربين مهارات جديدة تساعد على تطوير مستوى الأداء وجودة الخدمات .
- التعرف على المواهب وتحفيز الابتكار والإبداع وتحقيق النمو المهني والمعرفي للموظفين .
- تعزيز الجانب التطبيقي لدى الموظفين من خلال التدريب في موقع الوظيفة التي سوف يلتحقون بها.
- إكساب المتدربين مهارات تحليل المشكلات وحسن التصرف لمواجهة التحديات.
- تشجيع المتدربين على تعزيز العلاقات وتبادل المعارف والخبرات الجماعية .
- توجيه الجهود والطاقت نحو تحقيق الرؤى والأهداف الإستراتيجية والخطط التنفيذية .



كما استعرضت الورقة مجموعة من المعايير والاشتراطات الواجب توفرها عند التسجيل للتدريب في مؤسسات القطاع الخاص، و مجموعة من الاستثمارات التي تعني بالتدريب على رأس العمل .

الورقة الثانية : الصعوبات والتحديات التي تواجه التدريب من وجهة نظر مسؤولي التدريب بالوحدات الحكومية التابعة لقانون الخدمة المدنية

د. خميس بن زايد الكلبي - مدير إدارة التدريب

أحمد بن علي البلوشي - رئيس قسم البرامج العامة

معهد الإدارة العامة - مسقط

تناولت هذه الورقة أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه الوحدات الحكومية أثناء وضع خططها التدريبية، ووضحت دور الإدارة العليا في عملية التوجيه والتحفيز وترسيخ ثقافة التدريب. كما تطرقت إلى كيفية وضع منهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية، وذلك من خلال عنصرين رئيسيين هما :

- مراجعة الأهداف المطلوب تحقيقها خلال الفترة القادمة، والأنشطة المختلفة للوحدة
- جمع البيانات عن المؤشرات المرتبطة بالأداء

ثم ناقشت هذه الورقة الصعوبات والتحديات التي تواجه الوحدات الحكومية أثناء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي من أهمها : عدم إدراك الموظفين بأهمية هذه المرحلة وعدم الاستجابة والتأخر في الرد أحياناً ، الافتقار إلى وجود منهجية علمية مناسبة ومدعمة بالأدوات والأساليب المختلفة أثناء تحديد الاحتياجات التدريبية ، قلة الخبرة العملية والتأهيل للقائمين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .

كما تم عرض أهم الصعوبات والتحديات التي تواجه الوحدات الحكومية أثناء عملية تصميم البرامج التدريبية، ومنها قلة الكادر الوظيفي ونقص الخبرة لديهم في تصميم البرامج التدريبية، وصعوبة تقييم المدربين وخبراتهم التدريبية بواسطة السيرة الذاتية .

كذلك عرضت الورقة أهم المقترحات والتوصيات التي من خلالها يمكن النهوض والارتقاء بالعملية التدريبية وهي :

- الاستفادة من التجارب وأفضل الممارسات في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية .



- تأهيل وتمتية قدرات الموظفين العاملين في دوائر وأقسام التدريب بالوحدات الحكومية.
- تفعيل الجانب الرقابي من قبل وزارة الخدمة المدنية، وذلك لمتابعة خطط التدريب .
- إعطاء المزيد من الدور لمعهد الإدارة العامة ، والاستفادة من الخدمات التدريبية التي يقدمها لمختلف الوحدات الحكومية .
- صياغة استراتيجية جديدة في تمتية الموارد البشرية لجميع الوحدات الحكومية، يتم من خلالها إشراك مسؤولي التدريب في إعداد الاستراتيجية .

الورقة الثالثة : عناصر إدارة التدريب وفقاً لمفاهيم إدارة الجودة

إعداد: د. هادي بن صالح بن سالم العوبثاني

خبير التطوير الإداري بوزارة الزراعة والثروة السمكية

طرحت هذه الورقة نموذجاً تطبيقياً لإدارة التدريب في إطار الجودة المنشودة، وقد قام الباحث باستلهام هذا التصور من تصور مثلث القوى الثلاث لإدارة المشاريع ، وهذه القوى هي : الحقيقة التدريبية، والقائم على التدريب والدعم اللوجستي، حيث أن الاحتياج التدريبي لا يمكن استيفائه إلا من خلال مجموعة من الأدوات التي تتعلق بتقديم الحل أو تيسر التدخل التدريبي. ويرى الباحث أن أدنى مستوى لجودة الحقيقة لا يمكن أن يتأتى إلا من خلال إحتواء الحقيقة دليل للمشارك والذي يسمى في العرف التدريبي العربي بالمادة العلمية ، حيث يجب أن يعكس الدليل الجدارات المراد إكسابها سواء المعرفة منها أو المهارية أو السلوكية ، أما القائم على التدريب فهو الذي يقوم بتقديم الحل التدريبي أو تنفيذ التدخل التدريبي لاستيفاء الاحتياج التدريبي من حيث الإذكاء المعرفي أو التمتية المهارية أو التغيير السلوكي . وأما بالنسبة للدعم اللوجستي فهو يتكون من الأبعاد المكانية والزمانية والسيولوجية لعملية التدخل التدريبي. وقد وضع الباحث ثلاثة ابعاد يجب التنبيه لها في كل قوة من القوى الثلاث لإدارة المشاريع وهي :

أولاً: البعد المكاني : لا بد من مواءمة حجم القاعة التدريبية مع عدد المشاركين والذين بحسب القاعدة السيكلوجية لا يجب أن يتعدوا سقف العشرين مشاركاً. كما يجب مراعاة البيئة المحيطة للقاعة من حيث درجة الحرارة المناسبة ووضعيات الجلوس والتي تتبع نمطاً علمياً لا عشوائياً. كذلك يجب التأكد من توفر المعينات والمستلزمات التدريبية .

ثانياً: البعد الزمني: يجب مراعاة السيرة الوظيفية في حال تحديد البعد الزمني للمنشط التدريبي، حيث أن البرامج المسائية تعد مناسبة لفئة القيادات الوسطى والعليا، لأنها تتناسب مع جداول أعمالهم إضافة إلى أنها تعد متنفساً للتواصل الإجتماعي غير الرسمي، والذي يهدف إلى بناء أواصر المؤسسة الواحدة وإمكانية مناقشة مشاكل العمل والتواصل لحلها. أما البرامج الصباحية فتعد مناسبة لسائر الشرائح الوظيفية.

ثالثاً: البعد الفسيولوجي: والمقصود به هو التغذية حيث لا يمكن للعقل أن يفكر من دون العنصر الفسيولوجي وأكد الباحث ضرورة متابعة جودة الغذاء من حيث سلامته وصحته لأننا مسؤولون عن صحة المشاركين واختيار ما يتناسب مع صحتهم.

اليوم الثاني: الأثنين ١٠/٨/٢٠١٥م

الورقة الأولى : تجربة وزارة التربية والتعليم في إعداد خطة الإنماء المهني

إعداد / سلمان بن سلوم الهنائي

مدير مساعد دائرة التأهيل والتدريب

وزارة التربية والتعليم

تناولت هذه الورقة خطة الإنماء المهني التي تعمل بها وزارة التربية والتعليم حيث تعمل الوزارة جاهدة على الاهتمام بالكادر البشري والارتقاء به مهنيًا، ووظيفياً إلى أعلى المستويات، وذلك من أجل إيجاد الكادر البشري الذي يتمتع بالقدرة والكفاية والمهارة اللازمة لأداء عمله بجودة واقتدار. كما تطرقت إلى مناقشة مستويات هذه الخطة ومرتكزاتها وأهدافها ومصادرها، ثم انتقلت إلى مشروع البرنامج الإلكتروني لعمليات التأهيل والتدريب الذي تعمل عليه الوزارة، حيث يعد البرنامج الأول من نوعه على مستوى الشرق الأوسط، والذي سوف يحدث نقلة نوعية في مجال التدريب بالوزارة، وهو عبارة عن برنامج إلكتروني محوسب، يتضمن مجموعة واسعة النطاق من التطبيقات والعمليات الآلية، والتي سوف تربط بمجموعة من الأيقونات ذات الصلة بالبوابة التعليمية، والتي هي ضمن باقة التسليمات الثامنة من المرحلة الثالثة للبوابة التعليمية كما تتم من خلاله مختلف الإجراءات اللازمة للالتحاق ببرنامج تأهيلي، أو برنامج تدريبي. ذلك لأن البرنامج يتضمن بيانات عن جميع موظفي الوزارة، وكذلك الوظائف والمهارات والكفايات المرتبطة بها، ويرتبط البرنامج إلكترونياً بالعديد من المسارات ذات الصلة بالموظف، وبالمجال التدريبي كتقارير الزيارات الإشرافية، وكذلك بنظام تطوير الأداء وبأي مصدر يكون ذو صلة بعملية تحديد الاحتياج التدريبي.



الورقة الثانية : تطوير العملية التدريبية وفق منهجيات والمعايير الدولية

د. رمضان حسين الشيخ

خبير التطوير الإداري والتنظيمي

استشاري التدريب والموارد البشرية وريادة الأعمال

كاتب وباحث في العلوم الإنسانية وفلسفة الإدارة

ناقشت هذه الورقة التحديات التي تواجه العملية التدريبية في عصرنا الحالي. حيث أن تحول التدريب إلى صناعة متكاملة واضحة المعالم بتقنياتها المتطورة وأدواتها المتخصصة ضرورة تتطلبها نمو المؤسسة وأن زيادة الاهتمام بالتدريب أصبحت اتجاهها طبيعياً ينسجم مع المؤشرات المستقبلية، وأن الإنسان هو المورد الاستراتيجي الأهم والأساسي في هذه العملية، ويعتبر الفرد قيمة اقتصادية مهمة وأهم أصول المؤسسة . كما يجب إعادة بناء البشر وبناء المؤسسات الاجتماعية التربوية والتعليمية والإعلامية بما يتوافق مع المتغيرات الحالية .

كما استعرضت الورقة أهم أسباب عدم تطور مهنة التدريب في الدول العربية ، والمتمثلة في غياب الوعي المستقبلي، وتحول التدريب إلى خدمة سياحية قبل أن يكون مهنة تستهدف تمكين الإنسان من القدرة على الفعل المؤثر، والتناقض الصارخ بين الاهتمام بالتدريب وبين التدريب كممارسة تشهد تخلفاً في الشكل والمضمون.

بعد ذلك خلصت الورقة إلى مجموعة من الأفكار لتطوير العملية التدريبية وهي :

- إدخال مواد التفكير الابتكاري والإدارة في مراحل التعليم الأساسي.
- النظر للموارد البشرية من منظور كفي والابتعاد عن المنظور الكمي.
- إعداد خرائط احتياجات تدريبية سنوية بالمؤسسات وخطط تدريب ديناميكية تلبى خاصية تجديد الاحتياج التدريبي.
- لقيام تدريب يلبي احتياجات العصر، يجب تحديد المواصفات القياسية كحد أدنى في (مكونات البرنامج التدريبي - المدرب - المادة التدريبية).
- وضع التصور الأولي لإنشاء مؤسسة عُمانية متخصصة لإعداد المدربين بما يتناسب مع موضوعات وأساليب التدريب المتطورة.



• إعطاء مفهوم التدريب المستمر أولوية قصوى وخلق الحوافز لترسيخه وربط نشاط التدريب بالإدارة العليا مباشرة .

• تدريس مهارات التفكير والإدارة وريادة الأعمال لتشجيع المبادرات الفردية

الورقة الثالثة : أسس أعداد المنهجيات الخاصة بإدارة التدريب

د.عمر طلعت الطراونة

مدرب ومقيم معتمد للمنظمة الأوروبية للجودة

تناولت هذه الورقة موضوع التميز المؤسسي الأوروبي وناقشت هيكلته ومحتوياته ، ومنهجيته، وكيفية الإعداد والتحضير لهذا البرنامج ومعاييرته حيث يتكون هذا النموذج من تسعة معايير رئيسية، خمسة تبحث في المنهجيات، وأربعة في النتائج، وهذه المعايير هي (القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكة والموارد، إدارة العمليات) (نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي). ثم تطرقت الورقة إلى المنهجيات المتعلقة بالتدريب والتطوير وفق نموذج التميز الأوروبي المؤسسي، حيث استعرضت هذه المنهجيات وهي : منهجية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية ، منهجية تصميم خطط التدريب ، منهجية تنفيذ البرامج التدريبية ، منهجية تقييم وتقييم البرامج التدريبية ، منهجية نقل المعرفة من البرامج التدريبية ، منهجية قياس أثر التدريب. كما استعرضت الورقة أسس إعداد وتصميم منهجية تدريب وتطوير الموارد البشرية وفق معايير التميز المؤسسي .

اليوم الثالث : الثلاثاء ٢٠١٥/٨/١١م

الورقة الأولى: تنمية الموارد البشرية المعاصرة في عصر التحولات الاستراتيجية

د. أحمد حسني

المستشار الدولي وخبير الموارد البشرية والتطوير التنظيمي

هدفت الورقة إلى التعرف على أسس ومبادئ تنمية الموارد البشرية والتحولت الاستراتيجية للموارد البشرية والأدوار المعاصرة لإدارات الموارد البشرية والتدريب في تنمية البشر في عصر التحولات الاستراتيجية. ثم استعرضت الورقة التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين والأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية في هذه المؤسسات كما تم عرض الأدوار المعاصرة لإدارات الموارد البشرية والتدريب في تنمية الموارد البشرية في عصر التحولات.



الورقة الثانية: تجربة الشركة العُمانية للغاز الطبيعي المسال في تحديد الاحتياجات التدريبية

عبدالله بن سالم السناني

كبير موارد بشرية لتطوير الموظفين وإدارة الأداء

الشركة العمانية للغاز الطبيعي المسال

لخصت هذه الورقة تجربة الشركة العُمانية للغاز الطبيعي المسال في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها وعرضت أنواع البرامج التدريبية المقدمة في الشركة مع مراعاة اختلاف المستوى الوظيفي كلاً حسب مجاله، وهذه البرامج هي :

- التدريب الإلزامي في الصحة والسلامة المهنية والبيئية
- تدريب المهارات الأساسية (الفنية المتخصصة)
- تدريب المهارات الإدارية و القيادية
- توفير المتطلبات التدريبية السريعة
- توفير المتطلبات التدريبية (برامج طويلة الأمد)
- تسجيل الموظفين في الدورات والدراسات طويلة الأم (دراسات مهنية، تسجيل أو تعاون مع الجامعات... الخ)
- استشارات تدريبية وتطويرية

كما تناولت الورقة طرق التعلم والتطوير بالشركة، ومعرفة المستويات التعليمية لكل موظف والتأكد من الصحة والسلامة المهنية والبيئية للوصول إلى مستوى مناسب من التدريب لضمان الكفاءة للقيام بالأنشطة الحرجة حتى تتم بعدها عملية تقييم المهارات. ثم استعرضت الورقة دور مركز التعليم والتدريب في تخفيض التكلفة المادية لهذه البرامج. حيث أثبتت الدراسات والتجارب العلمية أن التدريب والتنمية ممكن الحصول عليه من خلال ثلاثة عوامل هي :

- ٧٠٪ خبرة من على رأس العمل .
- ٢٠٪ تعليم من الآخرين ومن ردود الأفعال .
- ١٠٪ تعليم من الدورات الاعتيادية والقراءة .

الورش المقدمة في الملتقى :

الورشة الأولى : الأحد ٢٠١٥/٨/٩م

تطوير مهارات مدير التدريب وتنمية الموارد البشرية

إعداد وتقديم : د. أحمد حسني

المستشار الدولي وخبير الموارد البشرية وتطوير المنظمات

هدفت الورشة إلى تزويد المشاركين بالمعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات والسمات الشخصية الأساسية لتكوين الشخصية المهنية والاحترافية لمدير التدريب وتنمية الموارد البشرية والتي تؤهله إلى ممارسة عمله بكل كفاءة وفاعلية .

المحاور الرئيسية للورشة :

ناقشت الورشة أربعة محاور رئيسية وهي : الشخصية الاحترافية لمدير التدريب والتطوير، والجدارات الوظيفية الأساسية التي يتسم بها، ثم عرض للجدارات الوظيفية المعاصرة لمدير التدريب والتطوير الوظيفي (الجدارات الفنية، الجداريات الإدارية والقيادية، الجداريات العامة). بعد ذلك ناقشت العملية التدريبية وتخطيط النشاط التدريبي من حيث تحليل وتحديد الاحتياجات وإعداد الخطة التدريبية والموازنة المالية، وتصميم البرامج التدريبية، وعمليات تنفيذ التدريب، وتقييم التدريب وقياس الفاعلية والعائد والأدوار المعاصرة لمدراء التدريب وتنمية الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (في عمليات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وإدارة المواهب المبنية على الجداريات الوظيفية)، والوصف الوظيفي المعاصر لمدير التدريب والتطوير.

الورشة الثانية : الاثنين ٢٠١٥/٨/١٠م

المهارات الأساسية لإعداد وتأهيل أخصائي التدريب

د. رمضان الشيخ

استشاري التطوير الإداري والتنظيمي

خبير التدريب وتنمية الموارد البشرية وتصميم النظم

الأمين العام للمنتدى الدولي للتدريب والتطوير

هدفت الورشة إلى تعريف المشاركين بكيفية الاستفادة من ورش العمل والملتقيات والتفاعل معها بطريقة مفيدة، حيث أن هذه الورشة متخصصة بالمهارات الأساسية لإعداد وتأهيل أخصائي



التدريب وتعتمد على ثلاثة أدوات هامة هي : الإرادة والحماس للتغيير والنمو والاستعداد للتخلص من العادات التقليدية في بيئة العمل، و التفاعل مع المعارف والمهارات التي تقدمها ورش العمل من خلال التمارين والحالات العملية المتنوعة، ومن خلال القدرة الذاتية على متابعة وتقويم الذات، ومن ثم مرونة التصويب والتجويد والترقي وبلوغ الاحتراف، ثم ناقشت مفهوم التدريب وأهميته وفوائده داخل المؤسسة وخارجها.

الورشة الثالثة : الثلاثاء ١١/٨/٢٠١٥م

التمييز في تصميم وتطبيق منهجيات التدريب وفق معايير EFQM

د. عمر طلعت الطراونة

مدرب ومقيم معتمد لمعايير التمييز الأوربي المؤسسي

تهدف الورشة إلى تنمية مهارات الموظفين والارتقاء بالأداء المؤسسي وتطبيق معايير التمييز العالمية لتمييز الأداء الحكومي في تصميم وتطبيق منهجيات التدريب وفق معايير المنظمة العالمية لإدارة الجودة، وجعلها أسلوب عمل معتمد في كافة مجالات العمل المؤسسي. وقد ركزت الورشة على الجوانب التطبيقية للنموذج العالمي للتمييز، حيث يتضمن تطبيقات عملية متخصصة في كافة المعايير التسعة تشمل القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشركاء والموارد، إدارة العمليات، نتائج الموارد البشرية، نتائج المتعاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء المؤسسي.

كما ركزت الورشة على منهجية التدريب والتطوير للموارد البشرية، وعرضت نموذج لتطبيقات التمييز الأوربي المؤسسي في منهجية التدريب والتطوير، حيث تهدف هذه المنهجية إلى تأكيد جودة العملية التدريبية في المنظمة بهدف تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية فيها على أسس عملية تعظم العائد من التدريب وانعكاساته على رفع قدرات المنظمة وتميزها.

كذلك عرضت الورقة وناقشت مجموعة من النماذج لقياس أثر التدريب وتقييم الأداء العملي في البرنامج التدريبي، ونموذج لمسح الاحتياجات التدريبية، ونموذج مسح الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة، ونموذج المسار التدريبي للفئة القيادية، ونموذج المسار التدريبي للفئة القيادية التخصصية الفنية، ونموذج المسار التدريبي للفئة الإدارية والمساندة كما عرضت بطاقات الاحتياج التدريبي للموظف، ونموذج البطاقات التعريفية للبرامج التدريبية، وبلاغ الترشح لحضور برنامج تدريبي، ونموذج لقياس رضا المتدرب عن البرنامج التدريبي، ونموذج تقرير المشاركة في برنامج تدريبي.



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 Omar Al-Marhoon
Minister of Civil Service
Chairman of the Institute Board of Directors

Editor-IN-Chief

Zaki Hilal Al-Busaidi

Managing Editor

Ali Naseeb Al-Shihri

Editorial Board Members

Dr. Amat Al-Latif Sharaf Shayban
Dr. Hamoud Said Al-Asmi
Dr. Khamis Zaid Al-Khulaibi

Coordinator

Mossa Ali Al-Gabri

Advisory Board Members

Professor Amir Khudair Al-Khubaisi
Professor Asim Hussain Al-Araji
Professor Wahiba Ghalib Farah
Professor Ziad Youssef Al-Mousher
Professor Mamdouh Abdulazeez Refai
Professor Talal Ayed Al-Ahmadi
Professor Mohammed Abdul Mutti Abdul Gafor
Dr. Abdulhameed Said Hassan
Dr. Said Mubarak Al-Maharami
Dr. Said Mohammed Al-Gattoufi
Dr. Mohammed Ali Al-Hazaizi

Correspondence Addressed to the Managing Editor:

P.O. Box: 1994, Postal Code: 112, Ruwi, Muscat - Sultanate of Oman

Telephone: (00968) 24697567,24602065,24699012, 24697567

Fax: (00968) 24698672 ,24602066

Home Page: www.ipa.gov.om

E-mail: aledari@ipa.gov.om

ISSN: **2313-3244**

Annual Subscription: O. R 20.000 For Individuals and Institutions