



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

أعضاء الهيئة الاستشارية

أ.د أحمد صقر عاشور
أ.د محمد بن إبراهيم التويجري
أ.د صالح صالح
أ.د بسمان الفيصل
أ.د ماهر محمد أبو هلال
بدر عثمان مال الله
د عبود بن حمد الصوافي
د. رحمة بنت إبراهيم المحروقية

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: ٢٤٢٧٦٢٣٠ / ٢٤٢٧٦٢٣٣ / ٢٤٢٧٦٢٣٨ (٠٠٩٦٨)
فاكس: ٢٤٢٧٦٢١٣ / ٢٤٢٧٦٢١٤ (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 الاداري

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

أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية، وينضوي تحت واحد أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية، وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية. أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.

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

أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسير الذاتية، مطبوع في وسائل الحفظ الإلكتروني المعتمدة وتسلم باليد أو عبر البريد الإلكتروني للدورية. 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 and Presented in CD ,Flash or throuh periodical E-mail.
- 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: دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ د. بدر بن جزاء الحربي
٥٣	الممارسات الخضراء للضادق: آلية لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الضادق العاملة بولاية قسنطينة - الجزائر أ.د. بوغليطة إلهام زيان خولة
٩٧	ملخصات الرسائل العلمية: التنمية البشرية وأثرها في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة
١١٥	قراءات من المكتبة: التحول نحو الاستثمار في رأس المال البشري
١٣٧	وثائق وتقارير: تقرير عن منتدى الأمم المتحدة للخدمة العامة: تحويل الحوكمة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢١-٢٣ يونيو ٢٠١٨م، مراكش - المملكة المغربية

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

تعد المسؤولية المجتمعية واحدةً من دعائم الحياة الهامة ووسيلة من وسائل تطور المجتمعات وتقدمها. فقيمة الفرد في مجتمعه تقاس بمدى تحمله المسؤولية تجاه نفسه وتجاه الآخرين، فالمسؤولية المجتمعية أعم وأشمل من المسؤولية الاجتماعية، كما أنها لم تعد عملاً تطوعياً أو أنها مجرد خياراً للأفراد والمؤسسات فحسب، بل أصبح ضرورة إنسانية، ومنهج دينياً، وواجباً أخلاقياً، ومبدأً وطنياً أصيلاً، ومن متطلبات الحياة الضرورية. ويعتبر مفهوم المسؤولية المجتمعية من المفاهيم الجديدة من قبل الباحثين والمفكرين في مجتمعنا المعاصر، ومن يتتبع مفهوم المسؤولية المجتمعية يجد أنه أصبح يشير حديثاً إلى «التزام الفرد تجاه مجتمعه والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات والعمل على تحسين نوعية الظروف الحياتية والمعيشية بشكل عام. ومع ذلك، يمكن القول أن للمسؤولية المجتمعية جذوراً تاريخية عميقة تمتد إلى الماضي البعيد، حيث يشير مفهوم المسؤولية المجتمعية إلى التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم ومجتمعهم المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد. فالمسؤولية المجتمعية هي شراكة قائمة بين مؤسسات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي لتحقيق التنمية المستدامة في الجوانب التعليمية والصحية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

وفي المؤسسات والشركات، أصبحت المسؤولية المجتمعية من أهم العوامل التي تستخدم في قياس وتقييم أداء مؤسسات القطاع الخاص، حيث تندرج المسؤولية المجتمعية ضمن رسالة المؤسسة ورؤيتها، كما باتت المسؤولية المجتمعية في العديد من قطاعات الأعمال جزءاً رئيسياً في هيكلية المؤسسة وامتداداً طبيعياً لنشاطها، لها إطار قانوني ومنظم، فالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات والشركات، إلى جانب العمل الإنساني بمختلف أشكاله، يشمل تطوير برامج ومشاريع تطوعية، والمشاركة فيها وتعزيز قيمة العمل الإنساني والخيري والتطوعي لدى موظفيها، وتعزيز المنظومة الأخلاقية للعمل وتفعيلها والحرص على تطبيقها، وتعميم القيم الخاصة بالحفاظ على البيئة وحماية موارد المجتمع.

إن المتأمل لمعظم دول العالم المتقدمة اليوم يجد أنها قطعت شوطاً كبيراً في تأطير مفاهيم المسؤولية المجتمعية وتحديد مساراتها ومساراتها التي أصبحت من المسؤوليات الأساسية التي تناط بها كبرى الشركات في العالم لتعزز دعم المجتمع في جميع المجالات الاجتماعية والثقافية والخيرية والشبابية وغيرها من الجوانب، وذلك لتفعيل دور المجتمع الواسع الذي هو الجزء المهم في العملية الاقتصادية.



فلقد كشف التقرير الذي أعده البنك الدولي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات في أميركا الشمالية والمناطق الأوروبية أصبحت عملاً مؤسسياً إلى حد كبير أو يعمل وفق متطلبات السوق، بينما نجد أن هذا المفهوم في منطقة الشرق الأوسط لا يزال منقاداً بشكل كبير وراء التقاليد ولم يعد عملاً مؤسسياً بعد. ويشير التقرير إلى أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية لدينا تختلف عن ما يجب أن تكون عليه لتكون فاعلة ومستدامة، حيث لا تزال الشركات تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية كوسيلة لتعزيز صورتها العامة، وليس كأداة لإعداد المجتمع من أجل مستقبل مستدام، ومن ذلك نستنتج أننا بحاجة إلى إعادة طرح مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتغيير مسار ممارساتها إلى أخرى أكثر استدامة، والابتعاد بها عن حدود الأعمال الخيرية التي تتمحور في توفير المستلزمات التي قد تكون ملحة. ولا جدال حول أهميتها. إلا أن الاستفادة منها لا تعدو كونها آنية.

وفي السلطنة يمتلك القطاع الخاص العماني مبادرات طيبة في هذا الجانب من خلال دعمه الكثير من البرامج والأنشطة المرتبطة بالمجتمع ومؤسسات القطاع المدني، وهناك نماذج طيبة في قطاع الأعمال الوطنية ودعمها المتواصل لبرنامج المسؤولية المجتمعية التي أعطت بصمة واضحة على المستوى المحلي في البرامج التنموية وخدمة المجتمع، خاصة قطاع النفط والغاز، واليوم نتطلع لدور أكبر للقطاع الخاص لتكثيف مساهماته المجتمعية، وبناء الشراكة مع المجتمع تحت مظلة المسؤولية المجتمعية في مجالات متعددة، ويعطي صورة حقيقية لدور القطاع في بناء المجتمع وشراسته، وتحقيق المصالح المتبادلة من أجل تحقيق التنمية المستدامة للسلطنة.

لقد حمل العدد « ١٥٤ » من دورية « الإداري » في طياته دراستين، وملخص لرسالة دكتوراه، وعرض لكتاب بالإضافة إلى تقرير. فقد تضمن العدد دراسة عن «دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٢٠»، كما تضمن دراسة عن «الممارسات الخضراء للفنادق كآلية لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة بالجزائر». ويحتوي العدد ضمن أبوابه الثابتة ملخصاً لرسالة دكتوراه عن «التنمية البشرية وأثرها في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة»، وعرضاً لكتاب بعنوان «التحول نحو الإستثمار في رأس المال البشري»، وتقريراً عن منتدى الأمم المتحدة للخدمة العامة.

نسأل الله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد، وأن تنال موضوعات هذا العدد اهتمام ورضا القراء.

رئيس التحرير

البحوث والدراسات

دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في
الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠



دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

د. بدر بن جزاء الحربي
أستاذ الإدارة العامة المساعد
معهد الإدارة العامة - السعودية

المقدمة :

أثرت المتغيرات التي عصفت بمختلف جوانب الحياة ولا سيما الاقتصادية على هيكل القيم والعلاقات الاجتماعية في كثير من دول العالم، وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة فأدركت القيادات الإدارية دور الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية جنباً إلى جنب مع الموارد المادية والتقنية. فعندما يذكرنا الله عز وجل في سورة الكهف ﴿المالُ والبنونُ زينةُ الحياة الدنيا... آية ٤٦﴾ فإنه يشير إلى أهمية موردان يسهمان في خلق الحياة لأي نشاط إنساني ومنها أنشطة الأجهزة الحكومية بمختلف تخصصاتها فُقصد بالزينة حسن الإدارة والتوجيه لهذين الموردتين.

ولأن الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية تشكل أهم ما يملكه الجهاز فينمو ويزدهر بتقديم وتطوير الموظفين المتخصصين أو يجمد ويتآكل بمغادرتهم له (الكبيسي، ٢٠٠٥م، ميلان كوبر، ١٩٨٥م)، فأصبح الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الحقيقي الذي يُبنى عليه مستقبل الدول وأساس كل عملية اقتصادية والدايم الأول لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. لذا، تسعى حكومة المملكة إلى مواكبة التطورات من خلال اتباع المناهج العلمية الحديثة في إدارة الموارد البشرية سعياً إلى إحراز تنمية إدارية حقيقية وتقديم خدمات بصورة أفضل لمواجهة التحديات السياسية والاقتصادية وغيرها.

وترتبط الدراسة بشكل مباشر بالأهداف الاستراتيجية لوزارة الخدمة المدنية بالمملكة وهدفها الاستراتيجيين الأول (تحسين ثقافة العمل الحكومي)، والرابع (رفع كفاءة رأس المال البشري)، وارتباط غير مباشر مع باقي أهداف «رؤية المملكة ٢٠٣٠»، حيث تركز الدراسة على أحد الموردتين اللذين خصهما الله متمثلة في فئتين؛ الفئة المؤثرة (القيادات الإدارية) والفئة المتأثرة (باقي منسوبي الأجهزة الحكومية) وكلتاهما موارد بشرية، فترصد الدراسة دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية بشكل عام في الأجهزة الحكومية على محاور عدة، كما تبحث في الواقع الفعلي لمساهماتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمبادرات التي تتضمنها «رؤية المملكة ٢٠٣٠» في هذا الشأن.

مشكلة الدراسة :

ظهر مفهوم رأس المال البشري في إطار اقتصاد المعرفة لدمج العامل البشري مع إدارة الموارد البشرية، حتى أصبحت الموارد البشرية من أهم ركائز الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة، وأصبح وسيظل الإنسان وفلسفة تنميته محور اهتمام وأزمة كل المجتمعات (عبد العظيم، ١٤١٣هـ)، فيرتبط النجاح أو الإخفاق في العمل والمجتمع بأسره في تحقيق مهامه وأهدافه بدور القيادات الإدارية وتنميتهم للموارد البشرية، ويرى (مخيمر وآخرون، ٢٠٠٠م) أن من مظاهر انخفاض مستوى المعيشة اجتماعياً، اقتصادياً، صحياً، وفكرياً وغيره هو عدم وضوح الدور الحقيقي للقيادات الإدارية في تنمية الموارد البشرية في هذا المجتمع.

وتحددت مشكلة الدراسة في عدم وجود رصد وشكل محددين لدور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمملكة من خلال قدرتهم على التحول بالموارد البشرية نحو النماذج العالمية، واكتشاف الطاقات الكامنة ودعم الابتكار ورعاية المتميزين وغيرها.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة بشكل عام إلى بحث دور القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال:

التحليل التفصيلي للدور المستقبلي للقيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

رصد واقع مساهمات القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

تساؤلات الدراسة :

يطرح موضوع الدراسة تساؤلات أساسية تتلخص فيما يلي:

ما دور القيادات الإدارية في التحول بالموارد البشرية في الأجهزة الحكومية نحو النماذج العالمية؟
ما دور القيادات الإدارية في اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية ودعم الابتكار ورعاية المتميزين؟

ما دور القيادات الإدارية في تقييم أداء رأس المال البشري؟

ما دور القيادات الإدارية في متابعة السلوك الإنساني والاحتياج التدريبي في الموارد البشرية؟
ما دور القيادات الإدارية في توظيف التقنيات الحديثة وتطبيق ضمان الجودة في الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة :

تعتبر عمليات الإصلاح الإداري في جوهرها عمليات تغيير، ونجاح المنظمات في ذلك يعتمد على قدرة القيادات فيها على قيادة التغيير، ووفقاً لدراسة للجمعية الأمريكية للإدارة في العام ١٩٩٤م فإن القيادة تمثل المفتاح الأساسي لنجاح الإصلاح والتغيير (العتيبي، ١٤٢٦هـ). ويعتقد Bunker & Wakefield أن معظم القيادات مهرة في الجانب المادي للإصلاح، ولكنهم يفشلون في الجانب الإنساني من حيث التعامل مع تداعيات الإصلاح والتغيير على الموظفين (Bunker & Wakefield، ٢٠٠٥). ركزت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على تطوير مختلف مجالات التنمية ومنها الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، فتضمنت عدداً من الأهداف الاستراتيجية التي تعنى بتطوير الكفاءات البشرية. وأطلقت الحكومة برنامج التحول الوطني كأحد برامج الرؤية على مستوى ٢٤ جهة حكومية قائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية في العام الأول للبرنامج حيث يشمل البرنامج أهداف استراتيجية مرتبطة بمستهدفات مرحلية، ومن ثم تحديد المبادرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل سنوي، وبناء خطط تفصيلية تعتمد على مؤشرات لقياس الأداء ومتابعته بغرض تحقيق تلك الأهداف (موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠، <http://vision2030.gov.sa>). وتركز الرؤية على ملفات تطوير القيادات الإدارية، حيث ذكر (المطيري، ٢٠١٢م) في ورقة عمل حول دور الإصلاح الإداري في حماية النزاهة وتعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية، أن كثيراً من الإصلاحات تواجه بمعارضة من بعض قيادات الأجهزة الحكومية. تأتي أهمية الدراسة للبحث في محورين متربطين ولهما الكثير من مبادرات

برنامج التحول الوطني السعودي؛ محور الموارد البشرية وما ارتبط بها من مبادرات متعددة في المرحلة الأولى من تطبيق البرنامج مثل رفع كفاءة رأس المال البشري لتحسين الإنتاجية والتوافق مع برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ومحور القيادات الإدارية وما تضمنته المبادرات حول إعدادها وتطويرها ومبادرات التميز المؤسسي. فبالإضافة إلى المشاركة بعمل علمي يساهم في احتواء الفجوة البحثية في الأدبيات العربية يشمل ملخص حول «رؤية المملكة ٢٠٣٠» وتوضيح أهم المصطلحات والمفاهيم المرتبطة وقد يثير اهتمام الباحثين في المملكة أو الدول العربية للقيام بدراسات مكتملة ذات علاقة، ركزت الدراسة على تقديم رؤية وتحليل تفصيلي لدور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمملكة طبقاً لرؤية السعودية ٢٠٣٠ لمساعدة القيادات في تنفيذ مهامهم بكفاءة وفاعلية، كما رصدت واقع دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية للاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في تحديد أهم الإيجابيات لتعظيمها وتجنب نقاط الضعف من خلال أداء القيادات.

منهجية الدراسة:

تم تحديد منهجية الدراسة بأسلوب علمي ومنهجي، بداية من أسباب إجراء الدراسة ثم تحديد مشكلتها فتحديد المجتمع المستهدف ومجتمع الدراسة والعينة بدقة وكذلك تصميم أداة الدراسة، واختيار أساليب المعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج، فانتهجت الدراسة المنهج الكمي الذي يستخدم عادة لدراسة الظواهر الاجتماعية باستخدام أسلوب العينة معتمداً على الاستنباط وموجهاً نحو النتائج في محاولة منظمة لتحليل وتفسير ثم عرض واقع ظاهرة الدراسة والحصول على معلومات كافية حولها. تم الاعتماد على أسلوبين: الأسلوب المكتبي في القسم الأول منها بالاطلاع على والاستفادة من المراجع والأبحاث والدوريات العلمية المتخصصة والمقالات في الأدبيات العربية والأجنبية والتركيز على ما يحقق أهداف الدراسة، وفي القسم الثاني تبنت الدراسة المنهج التحليلي لعرض تفاصيل دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية، ثم رصدت الدراسة واقع مساهمات القيادات الإدارية باختيار أسلوب العينة العشوائية في المنهج الوصفي للدراسة الاستطلاعية في محاولة للتحليل والتفسير وعرض النتائج.

خطة الدراسة :

تحقيقاً لأهداف الدراسة، قد تم تقسيم ما تبقى منها على النحو التالي:

١. الدراسات السابقة.
٢. القيادات الإدارية والموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.
٣. تحليل ورصد دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.
٤. الدراسة المسحية وتحليل البيانات.
٥. النتائج وأهم التوصيات.

١- الدراسات السابقة :

اعتمدت «رؤية المملكة ٢٠٣٠» ثقافة تقويم الأداء كمبدأ لأعمالها، وحرصت على تطبيقه في جميع الجهات والبرامج والمبادرات، بهدف نقل المملكة من الدولة المستهلكة إلى المنتجة وعلى حد علم الباحث فإن الدراسات والبحوث العلمية حول دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية نادرة ولكنه استفاد في الإطار النظري للدراسة وفي تصميم أدواتها من الدراسات المتعلقة بالقطاع الخاص أو المرتبطة بشكل غير مباشر بالإضافة إلى المراجع والمواقع الإلكترونية ومنها:

دراسة الحسيني (٢٠٠٩م)، عن القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، وهي دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية العراقية، وكان من أهم نتائجها أن (٧٢٪) من المبحوثين يؤكدون ضرورة وجود إدارة موارد بشرية، كما أكد (٨٤٪) منهم أن القيادة الإدارية تعمل على خلق إدارة الموارد البشرية وأكد (٧٠٪) بأن وجود القائد الإداري ضروري لقيادة إدارة الموارد البشرية.

ودراسة الأغا (٢٠٠٣م) التي قدمها في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة الذي تنظمه المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، حول دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، وكان من أهم النتائج أن الصفة الغالبة على أسلوب القيادة المتبع هي القيادة البيروقراطية التي تعتمد على اللوائح والقوانين وتحديد الاختصاصات وتوزيع الأعمال بين الأفراد، وأن طبيعة العمل والموقع الإداري هي التي تحدد الأسلوب القيادي وحدوده، وكذلك تعتقد النسبة الأكبر من المستويات الإدارية أنه كلما اتجهنا إلى أعلى فإن أسلوب القيادة سيتهجه إلى الانفرادية، وأن الانفرادية في اتخاذ القرار ليس هو الأسلوب المناسب في القيادة.



ودراسة محفوظ (٢٠١٠م) عن أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال والتي قدمها لكلية الدراسات العليا في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وبحثت الدراسة في طبيعة العلاقة بين القيادة والأداء وهل المنظمة التي تملك القيادة المميزة تختلف في الأداء عن باقي المنظمات؟ وهل هناك أثر واضح يحدثه القائد في رفع أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وكان من أهم النتائج أنه لم يكن هناك اهتماماً واضحاً وكافياً لمفهوم الثقة، فالأفراد لا يثقون في كل ما يصدر عن قيادة المنظمة، كما أن هناك قصور وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة، فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة، وأن القيادة تتميز وبشكل واضح في رؤيتها، فهناك رؤية وأهداف واضحة للمنظمة مكتوبة ومعروفة لدى الجميع وهذا عامل مهم لكسب ولاء العاملين.

كما قدم كيرد (٢٠١٥م) دراسة حول تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك دراسة شاعا (٢٠١٤م) في دور التدريب في تنمية الموارد البشرية والمهارات الإدارية والقيادية، ومدونة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي حول دور القيادات الإدارية في تفعيل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وفي تفعيل نماذج الفكر الإداري الجديد.

٢- القيادات الإدارية والموارد البشرية :

١/٢ القيادات الإدارية :

القيادة هي فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورة أكثر قبولاً ونجاحاً وهو ما يستدعي التدريب المستمر والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم (الكرخي، ٢٠١٥م). ولا تأتي القيادات الإدارية الفعالة بالتخصيص أو لاعتبارات خاصة بل بتوافر قدرات معينة ومواهب ومهارات ذاتية أحسن استغلالها وتدريبها وتطويرها مع ما يتكون لديهم من تجارب وخبرات فنية متخصصة. إن القيادات الإدارية بكل بساطة هي الشخصيات القادرة على استقطاب المواهب في الموارد البشرية وتوجيهه وشحن الهمم في التخيل والابتكار والإبداع والرؤية المتبصرة المستقبلية النافذة وتحويلها من خلال الإرادة والإدارة إلى استراتيجيات وتكتيك مؤد إلى حركة جماعية هادفة لتحقيق نتائج مطلوبة لخير المجتمع (المنيّف، ١٤٣٢هـ).

وعرّفت القيادات الإدارية بأنها هي التي تستخدم نفوذها وقوتها لتؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حولها لإنجاز أهداف محددة (العساف، ١٩٨٩م). كما عرفت بأنها صاحبة القدرة على التأثير في سلوك أفراد فريق العمل وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (خيري، ٢٠١٣م)، وعرّفت كذلك بأنها الشخصيات التي تتحمل عبء مسؤولية كبرى أو رئيسية في مجال

عملها، وقادرة على ممارسة درجة عالية من التحكم والسيطرة أو التأثير على الآخرين. فالقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية هم أولئك الذين تُسند إليهم مهمة وضع الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات العامة التي تستمد من الأهداف العامة، ويميلون لإبداء آراءهم، وآراؤهم لا تأتي من فراغ بل هي حصيلة موهبة إلهية وكسب ذاتي وعند طرح اجتهاداتهم للآخرين فهي معطاءة في فكرها كما أنها معطاءة في أدائها ووجدانها (Kouzes & Posner, 2002). فبينما خضعت نماذج القيادات في القطاع الخاص للبحث والدراسة على نطاق واسع، ونالت التقدير والاحترام بصورة كبيرة، إلا أن ذلك لم يحدث في الأجهزة الحكومية التي عانت من التجاهل دائماً (ربيع، ٢٠١٥م). وتتبلور فاعلية القيادات الإدارية في أن يكون لهم دوراً هاماً في تصميم استراتيجيات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة لمؤسساتهم وأن يساعدوا فرق العمل معهم ليطوروا من أدائهم للمشاركة في إنجاز المخطط له من أهداف استراتيجية وإنجازات مستقبلية.

٢/٢ صفات القيادات الإدارية:

تتصف القيادات الإدارية بصفات فطرية أو لازمة، وأخرى مكتسبة، فأما الصفات اللازمة فهي صفات شخصية ذاتية وإلى حد بعيد أصيلة ولا دخل للبيئة بتكوينها، ويستفيد منها صاحبها لتأدية الأمور بطريقته. أما الصفات المكتسبة فهي خبرات ومهارات خارجية تكتسب بالتعليم والتدريب على نحو مناسب (ربيع، ٢٠١٥م)، أي أن القيادات الإدارية لا تولد فقط، وإنما قد تصنع، ويكتشف الإنسان قدراته ومكامن القوة لديه وعليه يجب أن تُختار الشخصية القيادية المناسبة والتي تحمل قدراً كافياً من الحكمة والعدل والشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات المناسبة. وتتحلى القيادات الإدارية بقيم مثل: (الاستقامة، الاهتمام بمن معهم، التركيز على المستفيدين الخارجيين)، واتجاهات (فكرية، نفسية، مادية)، ومهارات (ذهنية، فنية، تفاعلية ومجتمعية)، وأفعال (يؤثر، يشغل، يطور)، ومصادر قوة (تأثير شخصي، خبرات مكتسبة، سلطة نظامية، قوة مالية، أساليب ضغط) (عليوة، ٢٠٠١م). ومن أدبيات الدراسة، نجد مجموعة من الصفات والمهارات الذاتية أو الفطرية التي منح الله بها البعض دون الآخرين وهناك مجموعة أخرى من الصفات تكتسب بالتدريب والممارسات العملية. وقد ذُكرت في ثلاث مجموعات رئيسية؛ خصائص ذاتية فطرية (الثقة بالنفس، حيوية النفس والجسد، التفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور، النضج المعرفي والاطلاع، الذكاء العام والذكاء الاجتماعي)، مهارات إنسانية اجتماعية (العلاقات والاتصال والتحفيز، القدرة على الحسم، المبادرة، القدرة على الإشراف والتوجيه، دوافع عالية للإنجاز، دوافع عالية لتحقيق الذات)، ومهارات فنية تخصصية (حل المشكلات واتخاذ القرارات الموفقة في الوقت المناسب، القدرة على استخدام وتوظيف وسائل التقنيات الحديثة).

٣/٢ الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية:

يطلق مصطلح الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية على قوة العمل فيها وهي أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالموارد المالية أو التقنيات الحديثة أو التسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للجهاز الحكومي. وتعتبر الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية حقل بحث واستقصاء جديداً نسبياً، ليس أكثر من ٢٥ عاماً، فعلى مدى هذه الفترة كان التركيز الأساسي للكثير من أديبات المجال على حلقة الربط بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي وعلى التأثير الذي يمكن أن تحدثه الموارد البشرية على أوجه متنوعة من الأداء (بأيو وآخرون، ٢٠١٥م). ثم بدأ الباحثون يركزون مباشرة إلى حد كبير على المخرجات التي تركز على رأس المال البشري وتدرس بصورة صريحة التأثير الذي يمكن أن تحدثه ممارسات الموارد البشرية على رفاهية، اتجاهات، سلوكيات العامل في موقع العمل (الكليبي، ٢٠١٢م، Kenneth، ٢٠٠٣). واستعمل مصطلح إدارة الموارد البشرية بصورة عامة في السنوات الخمسة عشر المنصرمة، وكان قبل تلك الفترة يعرف هذا المجال باسم إدارة الموظفين، ولم يكن تغيير الاسم فقط تغييراً لفظياً، وإنما مر بمراحل متعددة، وتطور المفهوم استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها الأجهزة الحكومية كنتيجة لعوامل كثيرة مثل العولة، إلغاء قيود التنظيم، والتغير التقني السريع وغيرها (الطائي & العبادي، ٢٠١٥م).

ولا شك أن الفكر الإداري الحديث احتوى على مفاهيم وتوجهات مهمة، كان لها الأثر البالغ في إعادة صياغة مفهوم إدارة الموارد البشرية، فلم تعد فقط مجرد مؤشرات تأخذ في الغالب طابعاً كمياً داخل محيط الأجهزة الحكومية، كالتحكم في ظاهرة الغياب عن العمل مثلاً، أو تحفيز العاملين مادياً من أجل الزيادة في الإنتاج، بل تطورت لتصبح هذه المؤشرات تأخذ الطابع الكمي والكيفي معاً، كرضا العملاء والمستفيدين والمجتمع، والفاعلية، والنظرة للمستقبل وغيرها من المؤشرات (الماحي، ٢٠١٤م، رزق الله، ٢٠١٧م). واختلفت وجهات النظر في الحياة العملية عن مدى أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، واعتبرت من أهم الوظائف الإدارية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية.

شكل رقم (١): أهداف إدارة الموارد البشرية

أهداف المشاركة	أهداف الفاعلية
التوظيف بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واستقطاب واختيار القادرة منها على تحقيق الأهداف المحددة	التحفيز والدافعية للموارد البشرية من خلال تقييم الأداء، المكافآت والتعويضات ومنافع العاملين
التعريف بالجهاز الحكومي بشكل سليم يرغب طالبي العمل في الانضمام إليه	تطوير قدرات الموارد البشرية ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية المناسبة والتميزة
الاحتفاظ بالموارد البشرية الناجحة والتميزة	الدعم بمهارات جديدة وموارد أخرى
العمل على استقرار الموارد البشرية والاهتمام بقنوات التواصل والعلاقات العمالية	المساهمة في الوصول إلى الأداء المرغوب

المصدر: الشكل من تصميم الباحث

وقد تعددت تعريفاتها فمنها، هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأجهزة الحكومية والعاملين فيها (ماهر، ٢٠١٠م). وإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الأجهزة الحكومية والموظفين في اتجاه المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وأداء أهم الأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير (اللبيدي، ٢٠١٤م). وإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة للعديد من التطورات ترجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية في الدول الغربية، فقد ساهمت تلك التطورات في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة تراعي شؤون الموارد البشرية في المنشأة وبأهداف المشاركة وأخرى أهداف الفاعلية كما في الشكل رقم (١). وتشمل إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف من أهمها: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتقييم، بالإضافة إلى النشاط التقليدي الخاص بشؤون الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية (الفيل، ٢٠١٤م، لطفي، ٢٠١٤م).

٣- دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية :

يرتبط نجاح الأجهزة الحكومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفق ما خطط له بقدرة القيادات الإدارية على التغيير والتطوير في الموارد البشرية واستثمار رأس المال البشري، وقد يتفق اغلب الباحثين في مجال القيادة والتغيير في أن أهم مهام القيادات الإدارية هي تحقيق التغيير إلى الأفضل اعتماداً على الموارد البشرية وتوظيف النماذج العالمية الحديثة فيها. وهناك الكثير من نواحي التطوير التي يجب على القيادات الإدارية الاهتمام بها والإسراع في دراستها وتبنيها لقيادة مشرع تنمية الموارد البشرية مثل: التحول بالموارد البشرية في الأجهزة الحكومية نحو النماذج العالمية (الإدارة بالمعرفة، الإدارة الاستراتيجية أو الإدارة بالأدلة...)، اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية ودعم الابتكار ورعاية المتميزين، تقييم أداء رأس المال البشري، متابعة السلوك الإنساني والاحتياج التدريبي وتوظيف التقنيات الحديثة وتطبيق ضمان الجودة في الموارد البشرية (المغربي، ٢٠١٦م).

١/٣ التحول بالموارد البشرية في الأجهزة الحكومية نحو النماذج العالمية:

ضمن حزمة التغيرات التي شهدها العالم ومازال كانت هناك تغيرات واسعة وجذرية في غاية الأهمية تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية في كافة النواحي ومنها الاقتصادية، مما أدى إلى التحول من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة الذي قاد العالم إلى تغيير المفاهيم المتعلقة بالإدارة بحيث أصبحت المعرفة عنصر أساسي من عناصر الإنتاج وجب إدارتها بواسطة تنمية الإبداع والابتكار (Collins, ٢٠١٤)، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الموارد البشرية التي تعد الركيزة الأساسية في إطار اقتصاد المعرفة. ومن الضروري أن تتبنى القيادات الإدارية لتنمية وتطوير الموارد البشرية نموذج أو أكثر من نماذج الإدارة العالمية الناجحة الممكن تطبيقها في الأجهزة الحكومية مثل: الإدارة بالمعرفة، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأدلة أو الإدارة في عصر الحوكمة الإلكترونية، وفيما يلي نبذة عن بعض منها.

١/١/٣ تحول الموارد البشرية نحو الإدارة بالمعرفة:

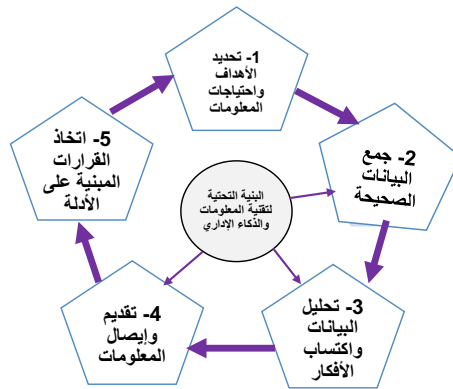
اتخذت حكومة المملكة في «رؤية المملكة ٢٠٣٠» الإجراءات الجادة نحو توجيه معظم مواردها للاستثمار في رأس المال البشري وتميمته من خلال المبادرات التي أعلن عنها حيث نالت الموارد البشرية الكثير من تلك المبادرات فإذا أحسنت القيادات الإدارية تدريبها وتأهيلها، تضمن بذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسب مرتفعة وتساهم في تطوير منظومة التنمية الإدارية الشاملة في ظل التحولات والتحديات الاقتصادية. ويعرف رأس المال البشري بأنه المعرفة والمهارات والإمكانات والقدرات والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادي (السلمي، ٢٠١٧م).

٢/١/٣ تحول الموارد البشرية نحو الإدارة الاستراتيجية:

ينظر للاستراتيجية في الأجهزة الحكومية كمفهوم أنها وسيلة تستطيع تلك الأجهزة من خلالها تحسين أدائها وتقديم خدمات أفضل، وأن محتوى الاستراتيجية هو طريقة المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف التي تم اختيارها (Andrews et. al, ٢٠١١). وتعمل الإدارات الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق غايات الأجهزة الحكومية ورؤاها وأهدافها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة إلى استراتيجيات تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية (السلمي، ٢٠٠١)، منها الغاية التي تريد إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في الجهاز الحكومي، والرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية، الأهداف الاستراتيجية المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية، والسياسات التي تحكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات، الخطط الاستراتيجية الجزئية لتدبير الموارد اللازمة للوصول بأداء الموارد البشرية إلى ما يحقق الأهداف. وتنبع من الاستراتيجية العامة للموارد البشرية استراتيجيات فرعية ذات أهمية تختص بالأقسام والأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى مثل: استراتيجية تكوين الهيكل التنظيمي للموارد البشرية، استراتيجية استقطاب الموارد البشرية، استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية صيانة ورعاية الموارد البشرية واستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية (Coleman, ٢٠٠٦).

٣/١/٣ تحول الموارد البشرية نحو الإدارة بالأدلة:

الإدارة القائمة على الأدلة هي نهج متبع من قبل عدد متزايد من المنظمات الرائدة فعلى سبيل المثال ولا الحصر، شركات جوجل، كابيتال وان، تيسكو، وترفيه هارا للتأكد من أنهم يجمعون المعلومات الأكثر ملائمة لدعم القرارات الرئيسية. إن نموذج إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة هو إطار عملي لترجمة البيانات إلى معلومات ومن معلومات إلى معرفة قابلة للتنفيذ. تم تصميمه كأداة لمساعدة القيادات الإدارية والمديرين التنفيذيين. ولنموذج إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة خمس خطوات (الشمي، ٢٠٠٠م، برنارد مار، ١٤٣٧هـ) هي تحديد الأهداف واحتياجات المعلومات (ما الذي نحتاج إلى معرفته؟، ما هي أكثر الأسئلة أهمية لم يتم الإجابة عنها؟، من الذي يحتاج أن يعرف، ماذا، متى، ولماذا؟)، وجمع البيانات الصحيحة (العثور على الأدلة بمعنى ما هي البيانات التي نحتاج إليها لتلبي احتياجات المعلومات؟، هل نمتلك هذه البيانات في الصياغة الصحيحة؟، وأن لم يكن كذلك، فما هي أفضل طريقة لتحصيل تلك البيانات؟)، وتحليل البيانات واكتساب الأفكار (أي الحصول على الرؤى التي تحتاج إليها بمعرفة كيف يمكننا تحويل البيانات إلى أفكار ذات صلة؟، ما أفضل طريقة لتحليل البيانات كي نضعها في سياقها الصحيح؟، وكيف يمكننا استخراج المعلومات ذات الصلة من بياناتنا؟)، وتقديم وإيصال المعلومات (كيف يمكننا أن نقدم ونوصل المعلومات بأفضل طريقة لاتخاذ القرارات؟، وما هي أكثر الطرق فعالية لإبلاغ وتصوير معلوماتنا؟)، واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة (كيف يمكننا ضمان أن يتم استخدام الأدلة المتواجدة لاتخاذ أفضل القرارات؟، وكيف نخلق ثقافة تحويل المعرفة إلى عمل؟). وكما هو مبين في الشكل رقم (٢)، يتم دعم الخطوات من الثانية إلى الرابعة بخطوة سادسة أو عنصر إضافي وهو البنية التحتية لتقنية المعلومات والذكاء الإداري كممكنات.



شكل رقم (٢): نموذج إدارة الموارد البشرية القائمة على الأدلة

المصدر: الشكل من تصميم الباحث



٣/١/٤ دور القيادات الإدارية في التحول بالموارد البشرية نحو النماذج العالمية:

أظهرت كثير من الدول قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز في المجالات الصناعية باستثمار الطاقات الإبداعية للموارد البشرية وتفعيل نمط الإدارة بالتحول نحو المعرفة وتنمية وتطوير العنصر البشري والاستثمار فيه لنتائج البيئة والمشجعة في تنمية إدارية شاملة ومن ثم تنمية اجتماعية واقتصادية. وهكذا فإن التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك القيادات الإدارية لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني (الصيرفي، ٢٠٠٧م)، وقد يزداد اقتناع القيادات الإدارية بهذه الحقيقة بعد أن أدركتها القيادات العليا وتبناها «رؤية المملكة ٢٠٣٠» وانطلاق برنامج التحول الوطني في مرحلته الأولى. لذلك فالقيادات الإدارية الفعالة في الأجهزة الحكومية تبادر بتنمية الموارد البشرية وإدارتها مستفيدة من النماذج العالمية من خلال العديد من المبادرات ومنها: نشر ثقافة الاستثمار في رأس المال البشري في الأجهزة الحكومية، بناء الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية والمبادرات لإدارة الموارد البشرية، بناء أو تطوير هيكل الموارد البشرية الذي يخدم تحقيق أهداف الأجهزة الحكومية، التحول بالموارد البشرية في الأجهزة الحكومية نحو النماذج العالمية المناسبة، اعتماد النماذج المناسبة لإدارة الموارد البشرية وتطبيقها، ومتابعة تنفيذ النماذج المطبقة في الموارد البشرية وتقييم نتائجها.

٣/٢ اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية ودعم الابتكار ورعاية المميزين:

تتجه الاستراتيجيات المستقبلية في «رؤية المملكة ٢٠٣٠»، للاهتمام بالابتكار والتميز حتى يمكن وصفها برؤية الابتكار التكنولوجي والعلمي والتميز المؤسسي، حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري هو العنصر الأساس للوصول إلى مرحلة الابتكار والتميز لتحسين جودة الحياة العملية اجتماعياً واقتصادياً (حسن، ٢٠٠٢م)، وتعمل المبادرات في مجملها على توفير بيئة متكاملة لتعزيز الابتكار ومنصة لتسهيل تدفق الأفكار وذلك بمشاركة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية لدعم الابتكار التكنولوجي والعلمي والتميز المؤسسي أيضاً، ففيها مشاريع تهدف إلى دعم وتسريع وتيرة ابتكار تقنيات مستدامة في القطاعات الحيوية بحيث تقوم هذه المشاريع برعاية الأبحاث المبتكرة في قطاع التكنولوجيا وتبني الأفكار المبتكرة في الأجهزة الحكومية. وتهتم القيادات الإدارية الفعالة بتعظيم دورها في اكتشاف ورعاية الطاقات الكامنة في الموارد البشرية وتطويرها والاستفادة من الابتكارات التكنولوجية والعلمية وترعى برامج التميز المؤسسي وتدعمها وتشجع على ممارستها واحتضان

المتميزين وتحرص أيضاً على توفير البيئة الجيدة والملائمة لدعمهم من خلال العديد من الإجراءات ومنها: نشر ثقافة الابتكار والمبادرة والتحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات، دعم وتوجيه السياسات لإنشاء وحدات إدارية أو بيئة متخصصة لاحتضان ودعم الابتكارات وتطويرها، تبني مفهوم التحول من العمل الجسماني في إدارة الموارد البشرية إلى العمل الذهني والعقلي، العمل على إرساء مبدأ الأداء الجماعي وفرق العمل في الموارد البشرية للاستفادة من الطاقات الكامنة، مشاركة المتميزين من الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في اتخاذ القرارات، الاهتمام ببرامج دعم الابتكارات المرتبطة بمجال العمل وتميئتها، تبني سياسة التحفيز ورصد الموارد المتاحة لبرامج رعاية المتميزين من الموارد البشرية، والرقي بأساليب الإبداع والابتكار وصولاً إلى الواجب الوطني والإحساس بالمسؤولية في الموارد البشرية (موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠٣٠، <http://vision.gov.sa>).

٣/٣ تقييم أداء رأس المال البشري:

يقل الاهتمام في الأجهزة الحكومية في الدول العربية بتقييم أداء رأس المال البشري لأسباب تتعلق بالفجوة المعرفية بيننا وبين الذين أدركوا أهميته بشكل عام وحددوا منهجياته وأساليب التقييم ووظفوا التكنولوجيا الحديثة في خدمة تطبيق برامجه، وهو ما يتطلب مزيداً من الجهود لتعويض تلك الفجوة. فتقييم أداء الموارد البشرية هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى الكفاءة والفاعلية في القيام بأعمالهم، وأيضا للحكم على إمكانيات التقدم الشخصي في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (عبد الله، ١٩٩٥م). وما ينبغي تقييمه هو مدى الإنجاز الشخصي من الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية للجهاز الحكومي، ولتقييم هذا التقدم في تحقيق الأهداف تستخدم الأجهزة الحكومية عدد من الأدوات والطرق المتنوعة، ويتم ذلك من خلال تحديد مخرجات معينة لأنشطة الجهاز الحكومي، ثم اختيار مؤشرات مخرجات محددة والتي توفر قياسات موثوقة حول كل نتيجة، ويعتبر تقييم المخرجات الملموسة لأداء الأجهزة الحكومية مهم لتتبع مقدار العمل الذي تم إنجازه من خلال البرامج والأنشطة المحددة للجهاز (Kotter، ١٩٩٧).

وكاد أن يصبح تقييم أداء الموارد البشرية شرطاً أساسياً لتحسين الأداء، وباعتبار الرقابة تقييماً وتقويماً للأداء، فإن الهدف من التقييم هو مراقبة الأداء وليس المراقبة الشخصية للوصول إلى مواطن ضعف الأداء ومكامن قوته، وتستفيد القيادات الإدارية من عملية تقييم أداء الموارد البشرية ونتائجه في نواحي متعددة: فيمكن اعتبارها أداة اتصال بينهم وبين عناصر الموارد البشرية لتساعد في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين واكتشاف قدرات الأشخاص وإمكاناتهم، كما أنها مهمة لمتخذ القرار وأيضاً تستخدم نتائج التقييم للحكم عن مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير الأداء الذاتي، وعمل مقارنات مرجعية مع أنشطة مماثلة داخلياً ومع جهات أخرى (كردي. ٢٠١٧م. مراحل إدارة المعرفة، <http://kenanaonline.com/ahmedkordy>)، ولذلك تتركز مهام ودور القيادة الإدارية في تقييم الموارد البشرية من أجل التنمية والتطوير فيما يلي:

- بناء أو تطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية لتسمح بتدفق مدخلات وبيانات الأفراد ومخرجاتها.
- تعزيز جوانب القوة في أداء الموارد البشرية فرص التحسين.
- متابعة تقييم الأداء بصورة دورية لتقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل في الموارد البشرية بشكل عام.
- تحديث مقاييس تقييم أداء رأس المال البشري لتقييم العمليات ذاتياً وتحديد التحسينات المطلوبة.
- معالجة جوانب القصور في أداء الموارد البشرية وتحديد مصادر العيوب ومنع الأخطاء.
- الثقة بأنه بدون تقييم أداء رأس المال البشري لا توجد طريقة للتأكد من أن الموارد البشرية تحقق القيمة المضافة لأهداف الجهاز الحكومي أو أنها تعمل بكفاءة وفعالية.

٤/٣ متابعة السلوك الإنساني والاحتياج التدريبي في الموارد البشرية:

يعرف السلوك الإنساني في الأجهزة الحكومية بمجموعة التصرفات الداخلية والخارجية التي تقوم بها الموارد البشرية من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم، أو أي نشاطات تصدر عن الموارد البشرية سواء كانت أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات غير ملحوظة كال تفكير والتذكر والوساوس، ويشمل السلوك الإنساني الفرد ككل ويكون مدفوعاً بدوافع معينة قد تكون رغبات يريد إشباعها (عبد العظيم، ١٤١٣هـ، هيجان، ١٤٣٤هـ). والسلوك الإنساني ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير ولا يحدث في الفراغ، وللسلوك الإنساني خصائص



منها أنه: سلوك مسبب بمعنى أن يكمن ورائه أسباب تؤدي الى ظهوره، سلوك هادف يسعى إلى تحقيق شيء ما لإشباع حاجاته ورغباته، أو سلوك متنوع يظهر في صور متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه، وأيضاً فإن السلوك مرن فيختلف حسب المواقف المختلفة طبقاً للعوامل المحيطة، كما أنه متعدد الأسباب حسب حاجات الإنسان المتعددة فيحاول باستمرار إشباعها وتحقيقها في وقت واحد، وهو عملية مستمرة فكل سلوك جزء أو حلقة من حلقات سلسلة طويلة متكاملة تندمج حلقاتها باستمرار. وربما يكون السلوك الإنساني فطرياً تمارسه الموارد البشرية دون تعليم أو تدريب مثل النوم والأكل والبكاء، وربما يكون مكتسباً من خلال الإدراك والوعي والتأهيل والتعليم والتدريب وكذلك الظروف المحيطة. والسلوك يمكن أن يكون فردياً من خلال التفاعلات التي تحدث للمورد البشري نتيجة المثيرات التي يتعرض لها في حياته وتعاملات اليومية، أو يكون السلوك جماعياً فيمثل علاقة الفرد مع الآخرين (عيسى، ٢٠١٢، الاتجاهات السلوكية للموارد البشرية وأثرها على المنظمة، مجلة التدريب والتقنية، <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=710&issueNo=25>). وبما أن السلوك الإنساني معقد لأن جزء منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والآخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر لذلك فإن العلماء لم يتفقوا على نظرية واحدة لتفسير السلوك الإنساني وبالتالي سلوك الموارد البشرية، وعلى الرغم من ذلك فإن العلم لا يكون علمياً دون تحليل وقياس الظواهر المراد دراستها، وعليه فقد طور علماء النفس أساليب مباشرة لقياس السلوك كالملاحظة وقوائم التقدير والشطب وأساليب غير مباشرة كاختبارات الذكاء واختبارات الشخصية، وإذا تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة.

يلاحظ أن أهداف التدريب ما هي إلا جزء من الأهداف الاستراتيجية، وذلك باعتبار أن عملية التدريب هي النظام الفرعي الذي يساعد الموارد البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب (زايد، ٢٠٠٣م). تشرف القيادات الإدارية على الاحتياجات التدريبية لمختلف المستويات الإدارية في محاولة لتنمية رأس المال البشري واستغلال إمكانياته وطاقاته بالكامل. ونجاح الإدارة في تحقيق الأهداف يعتمد على مدى كفاءة الموارد البشرية.

٣/٤/١ دور القيادات الإدارية في متابعة السلوك الإنساني والاحتياج التدريبي في الموارد البشرية:

تحتاج تنفيذ مبادرات برنامج التحول الوطني الخاصة بإدارة الموارد البشرية إلى إدراك القيادات الإدارية لأهمية تعديل وتقييم السلوك الإنساني وتنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البينية التي تسبق السلوك أو تحدث بعده، كما أن للضبط الذاتي أهمية قصوى في سلوك الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بمعنى ضبط الفرد لسلوكه ذاتياً باستخدام المبادئ والقوانين التي يستخدمها لضبط الأشخاص آخرين (عيسى، ٢٠١٢م). والقيادات الإدارية الجادة تهتم بمتابعة السلوك الإنساني للموارد البشرية من ناحية والعمل الدؤوب على التعديل وقت الحاجة والاهتمام أيضاً بتوفير الاحتياجات التدريبية المناسبة لطبيعة العمل من ناحية أخرى من خلال العديد من الإجراءات ومنها، تحديد الأهداف التفصيلية لإدارة الموارد البشرية المتعلقة بالسلوك الإنساني والاحتياجات التدريبية، العمل على تنمية وتطوير المشاعر الانسانية بين الموارد البشرية للمساهمة في تنظيم السلوك وتوجيهه، الحرص القيادات الإدارية على إنماء تبادل الثقة بينهم وبين الموارد البشرية، التركيز على حتمية قياس السلوك الإنساني الظاهر لدى الموارد البشرية، بناء خريطة الاحتياجات التدريبية التفصيلية للموارد البشرية بشكل دوري، وتبني منهجيات لقياس أثر تدريب الموارد البشرية.

٣/٥ توظيف التقنيات الحديثة وتطبيق ضمان الجودة في الموارد البشرية:

فضل التقنيات الحديثة وآليات تراسل البيانات أصبحت المعلومات التي كنا نشكو بالأمس لعدم توافرها تأتي إلينا في منازلنا وتفتح حجرات نومنا وتتنقل معنا في سياراتنا ومكاتبنا وفي أي مكان يخطر على بالنا فتأثرنا بها وتأثرت بنا وبجاراتنا (العوذ، ٢٠٠٣م). إذن واقع حال الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية يناهز بالتقنيات ثم التقنيات لما لها من دور أساسي في تنشيط اتجاهات جديدة في تطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية المعول عليها استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقاتها. فرأس المال البشري في الأجهزة الحكومية من أهم مقومات الإنتاج، ومنه يكمن سر استمراريتها وتطويرها وذلك لحيويته ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين عناصر الإنتاج الأخرى وتحقيق الأهداف المنشودة في الوقت المناسب بأقل تكاليف وبأعلى جودة (الكليبي، ٢٠١٢م). ووفقاً لأهمية هذا المورد نجد الدول الكبرى أفردت له إدارات خاصة رغم حداثة هذا المنحى في الإدارة بصورة عامة، ومن هنا تنامت الحاجة إلى العناية بالموارد البشرية وما يتعلق بها بدءاً بالتخطيط وحتى مكافأة ما بعد الخدمة لأنه وببساطة تحقيق نتائج أو أهداف معينة يرجع في الغالب إلى استخدام الموارد المتاحة



بكفاءة عالية عن طريق جهد رأس المال البشري. لذا كان من الضروري للتنمية البشرية والإدارية في الأجهزة الحكومية طرق باب التقنيات والاستفادة من التقنيات الحديثة المعلوماتية والنظم الحديثة وثورة الاتصالات واستخدام تطبيقاتها المتعددة لخدمة الموارد البشرية وتوظيفها كأسلوب من أساليب تحفيزه ودعمه لمواكبة التغييرات المتسارعة في عالم التقنيات.

ضمان جودة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية هي الوسيلة للتأكد من أن المعايير المستمدة من رسالة الجهاز وأهدافه الاستراتيجية تم تعريفها وتحقيقها بما يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواءً قومياً أو إقليمياً أو عالمياً، وأن مستوى جودة فرص العمل والأبحاث والمشاركات المجتمعية وغيرها تعتبر ملائمة وتستوفي توقعات العملاء الداخليين والخارجيين ومختلف فئات المستفيدين من خدمات الأجهزة الحكومية. ومع انطلاق برنامج التحول الوطني والبحث في الممارسات الجيدة في ضمان الجودة وجد أنها تراعى كثير من المبادئ منها: التركيز على العملاء ومخاطبة احتياجاتهم الأساسية، توجه القيادات الإدارية نحو توحيد الرؤى والأهداف والاستراتيجيات، تعزيز المشاركة الفعالة ومراعاة مساواة الجميع في الموارد البشرية دون تفرقة، إتاحة الفرصة لأن يستخدموا كامل قدراتهم لصالح عمل الجهاز والمجتمع بأسره، وكذلك التركيز على العمليات بجانب المنتج أو المخرجات، تبني اتخاذ القرارات التي تعتمد على الحقائق والمنطق، وأيضاً التحسين المستمر والالتزام بالتجاوب مع تغير الاحتياجات، وتحقيق مبدأ الاستقلالية واحترام مسؤولية الجهاز عن مختلف أنشطته.

١/٥/٣ دور القيادات الإدارية في توظيف التقنيات الحديثة وتطبيق ضمان الجودة في الموارد البشرية:

للقيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية دوراً في تبني استخدام التقنيات الحديثة وبيان أثر ذلك سواءً في تعظيم مخرجات الموارد البشرية أو في استقرار العمل الذي يشجع على بقاء العاملين ومنع هجرتهم، وكذلك التأكيد على الأداء تحت شعار ضمان الجودة في الموارد البشرية ومحاولات الحصول على اعتماد ضمان الجودة المناسب قومياً ودولياً. فمن المهم أن تبحث القيادات الإدارية عن مصادر التقنيات الحديثة وتطبيقاتها المناسبة لمهام أعمالهم وتوضيح دورها في تطوير الموارد البشرية، وإظهار مردود التدريب على طرق استخدام التقنيات وأثره على الأداء العام، وتحقيق الرضاء الوظيفي. وهناك عديد من الأسباب التي جعلت من التقنيات ضرورة من ضرورات العصر الحديث منها: تضخم الإنتاج الفكري بالحد الذي لا نستطيع التحكم في ضبطه يدويا وهو ما يشار إليه دائماً بانفجار المعلومات، ظهور عمليات الأتمتة وما لها من فوائد في الضبط البليوغرافي، وكذلك نمو عالم الرقمنة وما يتطلبه من بيئة تقنية عالية، وأيضاً التطور السريع لوسائل الاتصالات الحديثة مثل موجات المايكرويف، والألياف الضوئية، والأقمار الصناعية وتكنولوجيا الشبكات والمشابكة، واستخدامات البث المباشر. لذا، على القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية القيام بـ:

- التعريف بأهمية مشروع ضمان الجودة في تعزيز بناء قدرات الموارد البشرية.
- تطوير نظم ضمان الجودة الداخلية للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.
- إنشاء أو تطوير الدليل الإرشادي والمعايير المرجعية القومية لضمان الجودة في الموارد البشرية.
- استمرارية تقويم وتطوير عمليات ونظم ضمان الجودة بما يتماشى مع الاحتياجات والاتجاهات المحلية والعالمية.
- استمرار الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في تطوير هيكلها التنظيمي ونظمها.
- ترغيب الموارد البشرية في إدارة شؤونهم بالاستناد إلى مبادئ السلطة الجيدة: العلانية، الشفافية، العدالة، المساواة.
- توفير الخدمات الحديثة والوسائط المتعددة والتعلم عن بعد حتى تستطيع الموارد البشرية مواكبة التغيرات.
- توفير الجديد في عالم التقنيات للموارد البشرية المناسب لعملهم للإسهام في عملية التطوير.
- تيسير تطوير وتطبيق معايير مرجعية قومية لأنشطة الأجهزة الحكومية.
- التعاون على المستويين الإقليمي والدولي مع أجهزة مماثلة في مراجعة تطبيق معايير ضمان الجودة.

٤- الدراسة المسحية وتحليل البيانات:

١/٤ مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هم القيادات الإدارية الملتحقون بالحلقات التطبيقية العامة والموجهة واجتماعات الطاولة المستديرة والمخصصة للمديرين العامين شاغلي المراتب من (١١-١٣) من نظام الخدمة المدنية ومن هم في نفس المستوى القيادي من القطاعات الأخرى العامة وكذلك الملتحقون بالحلقات التطبيقية الخاصة (معهد الإدارة العامة، مركز إعداد وتطوير القيادات، <http://www.ipa.edu>، وبلغ الحجم التقريبي لمجتمع الدراسة (٢٠٥٣) من القيادات الإدارية المستهدفة (التقرير السنوي لإنجازات معهد الإدارة العامة، ١٤٣٤/١٤٣٥هـ، <https://www.ipa.edu.sa/Admin/Lookup/Achievements>).

تم اختيار عينة الدراسة وبلغ حجمها (١٤٧) مبحوث، من الملتحقين بحلقات وبرامج متنوعة ومن القيادات الإدارية من منسوبي المعهد والذين شاركوا في برامج مختلفة نفذت في المركز الرئيسي للمعهد بالرياض أو فروعه، ومن القيادات الإدارية بالأجهزة الحكومية (مدراء الشؤون المالية وإدارية، ومدراء شؤون الموظفين ومدراء الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية) والذين حضروا ورش العمل الخاصة التي نفذتها وزارة الخدمة المدنية في المعهد لشرح لائحة إدارة الأداء الوظيفي الجديدة والدليل الإرشادي ضمن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.

٢/٤ حدود ومجالات الدراسة:

مجال الدراسة الموضوعي: تمثل المجال الموضوعي للدراسة في الموارد البشرية، ودور القيادات الإدارية في تمهيتها وتطويرها في الأجهزة الحكومية بالمملكة. ومجال الدراسة البشري: تمثل المجال البشري للدراسة في فئات القيادات الإدارية من مديرين عامين، ومديري إدارات ورؤساء أقسام من المهتمين بالموارد البشرية وما في حكمهم سواء كانت قيادات رجالية أو نسائية، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة من القيادات الإدارية ومدراء الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية. وحدود الدراسة الزمنية: استغرقت الدراسة سبعة أشهر خلال العام التدريبي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ حيث تم تصميم أداة الدراسة ومراجعتها وتحكيمها ثم تطويرها وتوزيعها، ثم تجميع بيانات الدراسة، ومن ثم تكملة الدراسة وإجراء المراجعات. أما حدود الدراسة المكانية: فقد استهدف مجتمع الدراسة عموم الأجهزة الحكومية في المملكة، وحاول الباحث تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها قدر الإمكان.

٣/٤ أداة الدراسة: بنائها، تحكيمها، جمع البيانات:

تم إعداد وتصميم أداة الدراسة من نوعية الأسئلة المغلقة حتى يسهل على المبحوثين تسجيل تقديراتهم بدقة وللمساعدة في تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، واتباع في بناء أداة الدراسة الطريقة العلمية بتحديد الغرض والأبعاد الرئيسة والفرعية والتعريفات الإجرائية لها واختيار الفقرات وصياغة العبارات، بحيث تضمنت المعلومات العامة عن شخصية المبحوث (٥) عبارات، المحور الأول (٩) عبارات، الثاني (١٠) عبارات، الثالث (١٤) عبارة، الرابع (١٤) عبارة فيما اشتمل المحور الخامس على (٩) عبارات، علماً بأن الباحث قام بتصميم أداة الدراسة وتحديد عباراتها بالاستفادة من الدراسات والأدبيات مثل (هيجان، ١٤٣٤هـ & كيرد، ٢٠١٥م & محفوظ، ٢٠١٠م) دون الاعتماد على استبانات سابقة استخدمت من قبل ولم ترد محاورها في دراسة من قبل. بحيث

تكون الإجابة عن كل عبارة بأحد الاختيارات الخمسة: أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، أو لا أوافق بشدة، والتي تتفق مع ما يقتنع به وتمثل مقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول رقم (١) والذي تم اختياره والاعتماد عليه لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة إلى التوسط في التقديرات، حيث يعني الرقم (١) عدم الموافقة بشدة، بينما يعني الرقم (٥) الموافقة بشدة. تم تحكيم أداة الدراسة للتأكد من أن المحاور بما تتضمنه من عبارات تقيس الغرض الذي وضعت من أجله فبعد عرضها على عدد من المتخصصين في الموارد البشرية وذوي الخبرة والاختصاص في الإحصاء ومناهج البحث، تم الأخذ بملاحظات المحكمين بعد دراستها بعناية، ومن ثم قام الباحث بعمل استقصاء تجريبي على عينة محدودة من خارج العينة الأصلية ولكن مماثلة لها ومتفقة في خواصها مع مجمل عينة الدراسة بغرض تطويرها.

جدول رقم (١): الحكم على متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة

الحكم	فئة المتوسط الحسابي للاستجابة نحو العبارات
لا أوافق بشدة	١ - ١,٧٩
لا أوافق	١,٨٠ - ٢,٥٩
محايد	٢,٦٠ - ٣,٣٩
أوافق	٣,٤٠ - ٤,١٩
أوافق بشدة	٤,٢٠ - ٥

قام الباحث بتوزيع الاستبانات بنفسه في معظمها واستعان ببعض الزملاء والزميلات الثقات في توزيع الجزء المتبقي بل وتابع إجراءات التوزيع ثم الجمع عن كذب ليضمن أعلى نسبة استرداد حيث تم توزيع عدد (١٦٥) نسخة وقد تخطت نسبة الاستجابات ٩٢٪ بواقع (١٥٢) نسخة، ولتفادي نقاط الضعف في تحليل المحتوى كما ذكر (العساف، ١٩٨٩م)، تم فحص النسخ المستردة للتأكد من اكتمال الإجابات وسلامتها وهنا تم استبعاد (٥) نسخ ليلبغ عدد الصالح منها (١٤٧) نسخة. وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لعمليات تحليل البيانات بالأسلوب الوصفي.

٤ / ٤ التحليل الإحصائي لأداة الدراسة :

١ / ٤ / ٤ ثبات أداة الدراسة :

استخدم الباحث تحليل معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات محاور أداة الدراسة، وتوضح النتائج في الجدول رقم (٢) أن معاملات الثبات مرتفعة لكل مجموعات العبارات والمحاور وتتراوح ما بين (٠,٧١٥-٠,٨٣٤)، وأن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (٠,٧٣٩) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ومن ثم يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (٢): معاملات ثبات أداة الدراسة

المحور	اسم المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	دور القيادات الإدارية في التحول بالموارد البشرية نحو المعرفة والإدارة الاستراتيجية ونماذج الأداء العالمية	٩	٠,٧٥٤
الثاني	دور القيادات الإدارية في اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية ورعاية المتميزين	١٠	٠,٧٣٢
الثالث	دور القيادات الإدارية في تقييم الأداء الشخصي والمؤسسي	١٤	٠,٧١٢
الرابع	دور القيادات الإدارية في متابعة السلوك الإنساني والاحتياج التدريبي	١٤	٠,٦٨٨
الخامس	دور القيادات الإدارية في توظيف التقنيات الحديثة وتطبيق ضمان الجودة في الموارد البشرية	٩	٠,٧٢٦
ثبات إجمالي أداة الدراسة			٠,٧٣٢

جدول رقم (٣): معاملات الارتباط بين عبارات كل محور مع درجة المحور الكلية

عبارات المحور الخامس		عبارات المحور الرابع		عبارات المحور الثالث		عبارات المحور الثاني		عبارات المحور الأول	
معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة	معامل ارتباطها بالمحور	رقم العبارة
٠,٦٨١	٤٨	٠,٨٢٢	٣٤	٠,٨١٥	٢٠	٠,٦٧٦	١٠	٠,٦٤٣	١
٠,٧٥٢	٤٩	٠,٧٧١	٣٥	٠,٧٥٨	٢١	٠,٧١١	١١	٠,٥٨٧	٢
٠,٨٤٦	٥٠	٠,٨٤٢	٣٦	٠,٦٩٨	٢٢	٠,٧٢١	١٢	٠,٧٣١	٣
٠,٧٣٣	٥١	٠,٧٥٥	٣٧	٠,٧٤٤	٢٣	٠,٧٦٧	١٣	٠,٧٧٥	٤
٠,٧٥٢	٥٢	٠,٧٦٥	٣٨	٠,٦٦٥	٢٤	٠,٦٨٧	١٤	٠,٦٦٥	٥
٠,٦٠٨	٥٣	٠,٥٧٦	٣٩	٠,٧٣١	٢٥	٠,٨٤٣	١٥	٠,٧٦٤	٦
٠,٧٧٢	٥٤	٠,٧١٦	٤٠	٠,٧٤٨	٢٦	٠,٥٥٦	١٦	٠,٨٣٢	٧
٠,٦٧١	٥٥	٠,٧٢٢	٤١	٠,٧٦٧	٢٧	٠,٧٩٢	١٧	٠,٦٧٥	٨
٠,٦٦٣	٥٦	٠,٥٩٣	٤٢	٠,٧٣٦	٢٨	٠,٧٤٩	١٨	٠,٧٩٨	٩
		٠,٦٧٩	٤٣	٠,٧٤٥	٢٩	٠,٦٨٨	١٩		
		٠,٥٧٧	٤٤	٠,٦٦٨	٣٠				
		٠,٦٨٩	٤٥	٠,٧٤٤	٣١				
		٠,٧٢٣	٤٦	٠,٥١٣	٣٢				
		٠,٧٦٩	٤٧	٠,٧٤٥	٣٣				

٢/٤/٤ صدق أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة باستشارة عدد من المختصين في الإدارة العامة والإحصائيين، تم استخدام تحليل إحصائي لقياس صدق التجانس أو الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه. وكذلك الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين كل محور مع الدرجة الكلية لأداة الدراسة، وهذا الإجراء من ضروريات التحليل الإحصائي الجيد حيث يشير صدق أداة الدراسة إلى مدى قدرتها على قياس المفهوم الذي وضعت من أجله، بمعنى خلو الأداة من أخطاء القياس (رزق الله، ٢٠٠٢م). ويتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

٥/٤ تحليل وعرض البيانات:

يبين الجدول رقم (٤) مدى تمتع أفراد عينة الدراسة بخبرات متنوعة في الوظائف القيادية، حيث مثل ما يقارب ٨٣٪ من عينة الدراسة تتمتع بخبرات عالية، منهم نسبة ٦٩، ٣٤٪ لديهم خبرات لأكثر من ١٠ سنوات، ونسبة ٣، ٤٨٪ لديهم خبرات من (٦-١٠) سنوات. ومثلت نسبة من شغل وظيفة مدير إدارة أو رئيس قسم ٥١، ٧٥٪ من عينة الدراسة فيما قاربت نسبة من يشغل وظيفة مدير عام ٤٩، ٢٤٪ منهم.

جدول رقم (٤): نتائج وصف المتغيرات الديموغرافية للدراسة

المجموع الإجمالي	جهة العمل				فئات سنوات الخبرة	
	جهة أخرى حكومية		معهد الإدارة العامة			
	إدارة أخرى	إدارة موارد بشرية	إدارة أخرى	إدارة موارد بشرية	العدد	أقل من سنة
٣	١	٢	-	-	العدد	أقل من سنة
	٠,٦٨٪	١,٣٦٪	-	-	النسبة المئوية	
٢٢	٣	٢	١٣	٤	العدد	(١ - ٥) سنوات
	٢,٠٤٪	١,٣٦٪	٨,٨٤٪	٢,٧٢٪	النسبة المئوية	
٧١	١٠	٧	٤٦	٨	العدد	(٦ - ١٠) سنوات
	٦,٨٪	٤,٧٦٪	٣١,٢٩٪	٥,٤٤٪	النسبة المئوية	
٥١	٢١	٥	١٩	٦	العدد	أكثر من ١٠ سنوات
	١٤,٢٩٪	٣,٤٪	١٢,٩٣٪	٤,٠٨٪	النسبة المئوية	
١٤٧	٣٥	١٦	٧٨	١٨		المجموع الإجمالي

كذلك مثل معهد الإدارة العامة (المركز وبعض الفروع) نسبة ٦٥,٣١٪ من عينة الدراسة ومن خارجه (أجهزة حكومية أخرى) نسبة ٣٤,٦٩٪، وكانت نسبة من ينتسبون إلى إدارات موارد بشرية ٢٣,١٣٪ ومن إدارات أخرى نسبة ٧٦,٨٧٪ من عينة الدراسة. وقاربت نسبة القيادات الإدارية النسائية (منسوبات معهد الإدارة العامة) ١٨,٣٧٪ من عينة الدراسة، ونسبة ١٣,٢٨٪ من إجمالي المحوثن من المعهد. وتبين الجداول من (٥-٩) أعداد ونسب الآراء الإيجابية لأفراد عينة الدراسة حول واقع دور القيادات الإدارية من خلال المحاور الخمسة لأداة الدراسة.

جدول رقم (٥): إيجابية عينة الدراسة حول واقع دور القيادات الإدارية في التحول بالموارد البشرية في الأجهزة الحكومية نحو النماذج العالمية

إجمالي عدد ونسبة المستجيبين للعبارة من ١٤٧		عدد ونسبة المستجيبين للعبارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين				أهم نتائج تحليل بيانات المحور الأول
		جهة أخرى حكومية		معهد الإدارة العامة		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٨٨,٤	١٣٠	٣٣,١	٤٣	٦٦,٩	٨٧	تعلم القيادات الإدارية على المشاركات الجماعية لوضع الخطط والأهداف
٨٣	١٢٢	٣٢	٣٩	٦٨	٨٣	تحرص القيادات الإدارية على بناء أو تطوير هيكل الموارد البشرية لتحقيق الأهداف
٥٩,٢	٨٧	٣٩,١	٣٤	٦٠,٩	٥٣	تهتم القيادات الإدارية ببناء الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية والمبادرات لإدارة الموارد البشرية
٤٨,٣	٧١	٤٠,٨	٢٩	٥٩,٢	٤٢	تهتم القيادات الإدارية بقياس ما تحقق من الأهداف التشغيلية للموارد البشرية
٤٦,٣	٦٨	٤٥,٦	٣١	٥٤,٤	٣٧	تحرص القيادات الإدارية على التحول بالموارد البشرية نحو النماذج العالمية المناسبة

جدول رقم (٦): إيجابية عينة الدراسة حول واقع دور القيادات الإدارية في اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية ودعم الابتكار ورعاية المتميزين

إجمالي عدد ونسبة المستجيبين للعبارة من ١٤٧	عدد ونسبة المستجيبين للعبارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين				أهم نتائج تحليل بيانات المحور الثاني	
	جهة أخرى حكومية		معهد الإدارة			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العامة	
٨١	١١٩	٢٧,٧	٣٣	٧٢,٣	٨٦	تداوم القيادات الإدارية على اللقاءات الدورية مع الموارد البشرية
٦٦	٩٧	٢٦,٨	٢٦	٧٣,٢	٧١	تحرص القيادات الإدارية على التعرف على قدرات المتميزين والتنوع في المهارات
٥٣,٧	٧٩	١٧,٧	١٤	٨٢,٣	٦٥	تهتم القيادات الإدارية بالبرامج التوعوية للتحفيز على التميز والابتكار
٤٣,٥	٦٤	٣١,٢	٢٠	٦٨,٨	٤٤	تعمل القيادات الإدارية على إنشاء جوائز تميز للموارد البشرية
٤٠,٨	٦٠	٣١,٧	١٩	٦٨,٣	٤١	تعمل القيادات الإدارية على الاستفادة من المتميزين وتوظيف قدراتهم في العمل

جدول رقم (٧): إيجابية عينة الدراسة حول واقع دور القيادات الإدارية في تقييم أداء رأس المال البشري

إجمالي عدد ونسبة المستجيبين للعبارة من ١٤٧		عدد ونسبة المستجيبين للعبارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين			أهم نتائج تحليل بيانات المحور الثالث	
		جهة أخرى	حكومية	معهد الإدارة العامة		
النسبة	العدد	النسبة	حكومية	النسبة	العدد	
٧٠,١	١٠٣	٣٥,٩	٣٧	٦٤,١	٦٦	تحرص القيادات الإدارية على تطبيق التقييم الشخصي بعدالة وحيادية
٦٢,٦	٩٢	١٢	١١	٨٨	٨١	تستفيد القيادات الإدارية من مواطن القوة في أداء الموارد البشرية
٥٩,٩	٨٨	٣٦,٤	٣٢	٦٣,٦	٥٦	تعمل القيادات الإدارية على نشر ثقافة تقييم الأداء في الموارد البشرية
٥٥,١	٨١	٤٢	٣٤	٥٨	٤٧	تحرص القيادات الإدارية على قياس الرضا الوظيفي
٥١,٧	٧٦	٢٣,٧	١٨	٧٦,٣	٥٨	تجتهد القيادات الإدارية للتحويل إلى تطبيق المفهوم الشامل للموارد البشرية

جدول رقم (٨): إيجابية عينة الدراسة حول واقع دور القيادات الإدارية في متابعة السلوك الإنساني والاحتياج التدريبي

إجمالي عدد ونسبة المستجيبين للعبارة من ١٤٧	عدد ونسبة المستجيبين للعبارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين				أهم نتائج تحليل بيانات المحور الرابع	
	جهة أخرى حكومية		معهد الإدارة العامة		العدد	النسبة
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
٩١,٨	١٣٥	٣٠,٤	٤١	٦٩,٦	٩٤	تعمل القيادات الإدارية على توفير برامج تدريبية مناسبة
٨٤,٤	١٢٤	٢٩,٨	٣٧	٧٠,٢	٨٧	تعمل القيادات الإدارية على توفير البرامج التدريبية المتميزة
٧٥,٥	١١١	٢٠,٧	٢٣	٧٩,٣	٨٨	تعطي القيادات الإدارية درجة أولوية مرتفعة للاحتياج التدريبي للموارد البشرية
٥٣,١	٧٨	٣٢	٢٥	٦٨	٥٣	تحرص القيادات الإدارية على جودة تأهيل الموارد البشرية
٤٧,٦	٧٠	٣٢,٩	٢٣	٦٧,١	٤٧	تحرص القيادات الإدارية على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية

جدول رقم (٩): إيجابية عينة الدراسة حول واقع دور القيادات الإدارية في توظيف التقنيات الحديثة وتطبيق ضمان الجودة في الموارد البشرية

إجمالي عدد ونسبة المستجيبين للعقارة من ١٤٧	المستجيبين للعقارة في كل فئة من إجمالي المستجيبين				مهم نتائج تحليل بيانات المحور الخامس	
	جهة أخرى حكومية		معهد الإدارة العامة			
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٩٥,٩	١٤١	٣٤,٨	٤٩	٦٥,٢	٩٢	تؤمن القيادات الإدارية بأهمية الاستفادة من تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية
٨١	١١٩	٣١,٩	٣٨	٦٨,١	٨١	تحرص القيادات الإدارية على تطوير القدرات الذاتية لاستخدام وسائل التقنيات الحديثة
٧٠,١	١٠٣	٢١,٤	٣٢	٧٨,٦	٨١	تهتم القيادات الإدارية بإنشاء قواعد بيانات محدثة للموارد البشرية
٥٢,٤	٧٧	٣٣,٨	٢٦	٦٦,٢	٥١	تستهدف القيادات الإدارية الحصول على شهادات جودة محلية أو عالمية
٤٨,٣	٧١	٣١	٢٢	٦٩	٤٩	تتبنى القيادات الإدارية معايير وطنية لضمان جودة الموارد البشرية

٦/٤ الإجابة على تساؤلات الدراسة:

جاءت الإجابات عن تساؤلات الدراسة من النوع الأول كما ورد في متنها من خلال البحث والقراءات والتنقيب في أدبيات الدراسة من مختلف المصادر العلمية والمكتبات العربية والأجنبية، والنوع الآخر من التساؤلات تجيب عنه نتائج المسح الميداني للدراسة طبقاً لتحليل البيانات لآراء عينة الدراسة كما يلي:

إجابة التساؤل الأول: للقيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية دوراً محدوداً في التحول بالموارد البشرية في الأجهزة الحكومية نحو النماذج العالمية، فنجد ذلك واضح من استجابات المبحوثين في عبارات المحور الثالث (واقع دور القيادات الإدارية في تقييم أداء رأس المال البشري) حيث جاءت العبارة (تجتهد القيادات الإدارية للتحول إلى تطبيق المفهوم الشامل للموارد البشرية) في الترتيب الخامس طبقاً لنتائج تحليل بيانات الدراسة، ولكن يزداد الحرص على المشاركات الجماعية لوضع الخطط والأهداف والعمل على تطوير هيكل الموارد البشرية لبناء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية والمبادرات ووضح ذلك في عبارات المحور الأول (واقع دور القيادات الإدارية في التحول بالموارد البشرية في الأجهزة الحكومية نحو النماذج العالمية) حيث جاءت العبارة (تعمل القيادات الإدارية على المشاركات الجماعية لوضع الخطط والأهداف) في الترتيب الأول بين عبارات المحور طبقاً لنتائج تحليل البيانات.

إجابة التساؤل الثاني: يتضح أن للقيادات الإدارية خبرات كافية نحو اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية ودعم الابتكار ورعاية المتميزين حيث تمثل دورهم في عمل لقاءات دورية مع الموارد البشرية ووضح ذلك في عبارات المحور الثاني (واقع دور القيادات الإدارية في اكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية ودعم الابتكار ورعاية المتميزين) حيث جاءت العبارة (تداوم القيادات الإدارية على اللقاءات الدورية مع الموارد البشرية) في الترتيب الأول بين عبارات المحور طبقاً لنتائج تحليل بيانات الدراسة. كما لهم دور إيجابي في التعرف على قدرات المتميزين واكتشاف المهارات ووضح ذلك جاءت العبارة (تحرص القيادات الإدارية على التعرف على قدرات المتميزين والتنوع في المهارات) في الترتيب الثاني بين عبارات نفس المحور، وكذلك الاهتمام ببرامج التوعية للتحفيز على التميز والابتكار حيث جاءت العبارة (تهتم القيادات الإدارية بالبرامج التوعوية للتحفيز على التميز والابتكار) في الترتيب الثالث بين عبارات المحور طبقاً لنتائج تحليل البيانات.

إجابة التساؤل الثالث: للقيادات الإدارية دوراً واضحاً في تقييم أداء رأس المال البشري طبقاً لنتائج تحليل البيانات لآراء عينة الدراسة من خلال الحرص على تطبيق التقييم الشخصي بعدالة وحيادية ووضوح ذلك في عبارات المحور الثالث (واقع دور القيادات الإدارية في تقييم أداء رأس المال البشري) حيث جاءت العبارة (تحرص القيادات الإدارية على تطبيق التقييم الشخصي بعدالة وحيادية) في الترتيب الأول بين عبارات المحور طبقاً لنتائج تحليل بيانات الدراسة لاستجابات الباحثين بالإيجاب، ولهم دور أيضاً في الاستفادة من مواطن القوة في أداء الموارد البشرية حيث جاءت العبارة (تستفيد القيادات الإدارية من مواطن القوة في أداء الموارد البشرية) في الترتيب الثاني بين عبارات نفس المحور، كما لهم محاولات في نشر ثقافة تقييم الأداء في الموارد البشرية حيث جاءت العبارة (تعمل القيادات الإدارية على نشر ثقافة تقييم الأداء في الموارد البشرية) في الترتيب الثالث بين عبارات المحور طبقاً لنتائج تحليل بيانات الدراسة.

إجابة التساؤل الرابع: يتضح دور القيادات الإدارية المباشر والفعال في متابعة السلوك الإنساني والاحتياج التدريبي في الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لنتائج تحليل البيانات لآراء عينة الدراسة من خلال توفير برامج تدريبية مناسبة ومتميزة وإعطاء درجة أولوية مرتفعة للاحتياج التدريبي للموارد البشرية، ووضوح ذلك في عبارات المحور الرابع (واقع دور القيادات الإدارية في متابعة السلوك الإنساني والاحتياج التدريبي) حيث جاءت العبارات (تعمل القيادات الإدارية على توفير برامج تدريبية مناسبة)، (تعمل القيادات الإدارية على توفير البرامج التدريبية المتميزة)، (تعطي القيادات الإدارية درجة أولوية مرتفعة للاحتياج التدريبي للموارد البشرية) في الترتيب الأول، الثاني، الثالث على التوالي بين عبارات المحور طبقاً لنتائج تحليل بيانات الدراسة.

إجابة التساؤل الخامس: للقيادات الإدارية دوراً إيجابياً في توظيف التقنيات الحديثة من خلال الاهتمام بالاستفادة من تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية وتطوير القدرات الذاتية لاستخدام وسائل التقنيات الحديثة واهتمامهم بإنشاء قواعد بيانات محدثة للموارد البشرية ولكن دورهم محدود نحو تطبيق ضمان الجودة في الموارد البشرية ووضوح ذلك في عبارات المحور الخامس (واقع دور القيادات الإدارية في توظيف التقنيات الحديثة وتطبيق ضمان الجودة في الموارد البشرية) حيث جاءت العبارات (تؤمن القيادات الإدارية بأهمية الاستفادة من تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية)، (تحرص القيادات الإدارية على تطوير القدرات الذاتية لاستخدام وسائل التقنيات الحديثة)، (تهتم القيادات الإدارية بإنشاء قواعد بيانات محدثة للموارد البشرية) في الترتيب الأول، الثاني، الثالث على التوالي بين عبارات المحور طبقاً لنتائج تحليل بيانات الدراسة.

٥- النتائج وأهم التوصيات:

تبين من خلال الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي أن كفاءة وفعالية وإيجابية القيادات الإدارية تحدد دورهم الذي يؤثر في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، ويشكل دافعاً نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويمكن الاسترشاد بنتائج الدراسة وتوصياتها لتطوير دور القيادات الإدارية في تنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمملكة:

١/٥ أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية:

يتضح من نتائج الدراسة، تمتع أفراد عينة الدراسة بخبرات متنوعة في الوظائف القيادية، حيث تمتع ما يقارب ٨٣٪ من حجم عينة الدراسة بخبرات لأكثر من ٥ سنوات وتصنف بأنها خبرات عالية في العمل الحكومي، منهم نسبة ٦٩، ٣٤٪ لديهم خبرات لأكثر من ١٠ سنوات، ونسبة ٤٨، ٣٪ لديهم خبرات من (٦-١٠) سنوات.

كان لقيادات معهد الإدارة العامة (المركز وبعض الفروع) النصيب الأكبر من حجم عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة تقارب ٦٥٪ من حجم عينة الدراسة ومن خارجه (أجهزة حكومية أخرى) نسبة قاربت ٣٥٪ من حجمها.

كذلك بينت الدراسة أن نسبة من ينتسبون إلى إدارات موارد بشرية في عينة الدراسة حوالي ٢٣٪ ومن إدارات أخرى نسبة قاربت ٧٧٪ من حجم عينة الدراسة.

يرى ٨٨، ٤٪ من عينة الدراسة أن القيادات الإدارية تحرص على المشاركة الجماعية لتصميم الخطة الاستراتيجية ووضع الأهداف والمبادرات في الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، وكذلك فإن ٨٣٪ من عينة الدراسة ترى أن القيادات الإدارية تعمل على بناء أو تطوير هيكل الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الداخلية.

ما يقارب ٦٠٪ منهم يرون اهتمام القيادات الإدارية ببناء الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية والمبادرات لإدارة الموارد البشرية بينما ٤٨، ٣٪ فقط من عينة الدراسة يرون اهتمام القيادات الإدارية بقياس ما تحقق من الأهداف التشغيلية للموارد البشرية.

تداوم القيادات الإدارية على اللقاءات الدورية مع الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية برأي ٨١٪ من عينة الدراسة، كما تحرص القيادات الإدارية على التعرف على قدرات المتميزين والتنوع في المهارات برأي ٦٦٪ من عينة الدراسة، وتهتم القيادات الإدارية بالبرامج التوعوية لتحفيز على التميز والابتكار بنسبة ٥٣، ٧٪ من حجم العينة.

ما يقارب ٦٠٪ من عينة الدراسة ترى أن القيادات الإدارية تعمل على نشر ثقافة تقييم الأداء في الموارد البشرية، وأكثر من ٧٠٪ يرون الحرص على تطبيق التقييم الشخصي بعدالة وحيادية، فيما بلغت نسبة المؤيدين للرأي بأن القيادات الإدارية تستفيد من مواطن القوة في أداء الموارد البشرية بلغت ٦٢,٦٪ من عينة الدراسة.

يرى ٥١,٧٪ من عينة الدراسة أن القيادات الإدارية تجتهد للتحويل إلى المفهوم الشامل للموارد البشرية وتطبيقه، وكذلك فإن القيادات الإدارية تحرص على قياس الرضا الوظيفي برأي ٥٥,١٪ من عينة الدراسة.

وفي مجال التدريب يرى ٩١,٨٪ من عينة الدراسة أن القيادات الإدارية تعمل على توفير برامج تدريبية مناسبة للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، وأنهم يوفرون البرامج التدريبية المتميزة بنسبة ٨٤,٤٪. كما يرى ٧٥,٥٪ من عينة الدراسة أن القيادات الإدارية تعطي درجة أولوية مرتفعة للاحتياج التدريبي للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، بينما اكتفت القيادات الإدارية في حرصهم على جودة تأهيل الموارد البشرية وذلك بنسبة ٥٣,١٪ من عينة الدراسة.

ولتوظيف التكنولوجيا الحديثة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، يرى ٩٥,٩٪ من عينة الدراسة أن القيادات الإدارية تؤمن بأهمية الاستفادة من تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، وأن ٨١٪ منهم يلحظون حرص القيادات الإدارية على تطوير القدرات الذاتية لاستخدام وسائل التقنيات الحديثة، وكذلك يرى أكثر من ٧١٪ من عينة الدراسة اهتمام القيادات الإدارية بإنشاء قواعد بيانات محدثة للموارد البشرية.

فقط ٥٢,٤٪ من عينة الدراسة يرون أن القيادات الإدارية تستهدف الحصول على شهادات جودة محلية أو عالمية، و ٤٨,٣٪ منهم يرون أن القيادات الإدارية تتبنى معايير وطنية لضمان جودة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، بينما البحث عن معايير دولية لضمان الجودة في الموارد البشرية فالاهتمام به ضعيف للغاية.

٢/٥ أهم التوصيات:

اقترح الباحث بناءً على نتائج الدراسة المسحية الاستطلاعية وطبقاً لآراء واتجاهات العينة أهم التوصيات لتعزيز دور القيادات الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لبرنامج التحول الوطني ومبادراته ورؤية المملكة ٢٠٣٠ في النهوض بالقطاع الحكومي بشكل عام والمساهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بشكل خاص كما يلي:

تتبع مراحل تنفيذ بناء الأهداف الاستراتيجية والتفصيلية والمبادرات للموارد البشرية، وذلك من خلال تصميم أدوات ومنهجيات لقياس الأداء ومقارنته بالمستهدفات، فرغم حرص القيادات الإدارية على المشاركة الجماعية لتصميم الخطة الاستراتيجية ووضع الأهداف والمبادرات في الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، إلا أن النتائج أشارت إلى أن أكثر من نصف عينة الدراسة لا يرون اهتمام القيادات الإدارية بقياس ما تحقق من الأهداف التشغيلية للموارد البشرية.

استمرار القيادات الإدارية على عقد اللقاءات الدورية مع الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ووضع الخطط العملية لنشر ثقافة الاستثمار في رأس المال البشري،

زيادة اهتمام القيادات الإدارية على التعرف على القدرات المختلفة والمهارات لديهم والاهتمام بالبرامج التوعوية، فمن خلال النتائج، بلغت نسبة المؤيدين للرأي بأن القيادات الإدارية تستفيد من مواطن القوة في أداء الموارد البشرية بلغت ٦٢,٦٪ من عينة الدراسة.

توصي الدراسة بزيادة الجهود نحو دعم الابتكار والتميز في الموارد البشرية بهدف غرس مفاهيم الأداء الريادي، وذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة، واعتماد الجوائز التشجيعية وغيرها من المحفزات المادية والمعنوية، حيث جاء اهتمام القيادات الإدارية من خلال النتائج بالبرامج التوعوية للتحفيز على التميز والابتكار بنسبة ٥٣,٧٪ فقط من حجم العينة.

تنمية المهارات التكنولوجية والعلمية والبحثية ضمن منظومة متكاملة لرعاية الموارد البشرية، وذلك لاستثمار الإيمان القوي للقيادات الإدارية بأهمية الاستفادة من تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية، والحرص على تطوير القدرات الذاتية لاستخدام وسائل التقنيات الحديثة، وكذلك الاهتمام بإنشاء قواعد بيانات محدثة للموارد البشرية، حيث جاء في نتائج الدراسة أن ٩٥,٩٪ فقط من عينة الدراسة يرون أن القيادات الإدارية تؤمن بأهمية الاستفادة من تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية،

تصميم وتنفيذ برامج متنوعة تهدف لنشر ثقافة الابتكار والمبادرة، والاهتمام بالكوادر المتميزة من الموارد البشرية ورعايتها للاستفادة من الطاقات الكامنة في الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

الاستعانة بالمختصين لاكتشاف الموهوبين والتميزين، من خلال برامج متخصصة ومتكاملة للعمل على تنمية قدراتهم وتوظيف تلك القدرات لخدمة العمل، وتفعيل برامج حوافز ومكافآت خاصة للفئات الجادة في العمل والمبتكرة، وأصحاب الأداء المتميز.

وضع برامج للتحويل الكامل بالموارد البشرية نحو النماذج العالمية وتطبيق النماذج المناسبة منها

لإدارة الموارد البشرية وتقييم نتائجها على كل المستويات الإدارية، حيث أن القيادات الإدارية تجتهد للتحويل إلى المفهوم الشامل للموارد البشرية وتطبيقه ولكن بصورة غير كافية، حيث يرى ٥١,٧٪ فقط من عينة الدراسة أن القيادات الإدارية تجتهد للتحويل إلى المفهوم الشامل للموارد البشرية وتطبيقه. الاستعانة بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدربين المتخصصين الدوليين، والبرمجيات ذات الصلة المتميزة، والاستفادة من التجارب الناجحة محلياً ودولياً في تطبيق المفهوم الشامل للموارد البشرية. بناء وتطوير وتحديث قاعدة بيانات الموارد البشرية بشكل دوري لتستفيد منها الأجهزة الحكومية في جميع التخصصات دون النظر في تغيير القيادات الإدارية.

زيادة حرص القيادات على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية الداخلية بهدف المساهمة في تطوير مستوى السلوك الإنساني للموارد البشرية، مع مراعاة تتبع خطوات وإجراءات تعديل السلوكيات الخاطئة من خلال برامج تثقيفية متخصصة والاستعانة بذوي العلاقة من المتخصصين.

تخصيص ميزانية لتطبيق وسائل التقنيات الحديثة المناسبة لطبيعة النشاط وتوفير البرامج الحاسوبية الحديثة.

توصي الدراسة بتبني معايير وطنية ودولية لضمان الجودة بالتعاون مع الجهات الاستشارية الكبرى، وعمل المقارنات المرجعية الدورية مع أجهزة مماثلة باستخدام منهجيات طبقت بنجاح، والاستفادة من التجارب الناجحة محلياً وإقليمياً ودولياً حيث كانت النتائج أن ٤٨,٣٪ فقط من حجم عينة الدراسة يرون أن القيادات الإدارية تتبنى معايير وطنية لضمان جودة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، بينما البحث عن معايير دولية لضمان الجودة في الموارد البشرية.

المراجع:

المراجع العربية:

- الأغا، وفيق حلمي. (٢٠٠٣). دور القيادة الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الحسيني، صلاح. (٢٠٠٩م). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. الأكاديمية العربية في الدنمارك: رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد.
- حسن، راوية. (٢٠٠٢). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية.
- السلمي، علي. (٢٠٠١م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (٢٠١٧). الإدارة في عصر المعرفة والعولمة. القاهرة: سما للنشر والتوزيع.
- الشيمي، سعيد. (٢٠٠٠م). الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام. مصر: جامعة القاهرة.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح حافظ. (٢٠٠٧م). إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الفكر الجامعي.
- الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعد مرزوق. (١٤٢٦هـ). دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير. ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث. جدة: الجمعية السعودية للإدارة.
- العساف، صالح محمد. (١٩٨٩م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الفيل، أسامة أحمد. (٢٠١٤م). الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية. مصر: دار التعليم الجامعي.
- الكبيسي، صلاح الدين. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكرخي، مجيد. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية. عُمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

- الكليبي، خميس. (٢٠١٢م). قيادة الموارد البشرية من التقليدية إلى الاحترافية: إعداد وتنمية قيادات المستقبل في المنظمات العامة. الرياض: المؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.
- اللبدي، نزار عوني. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. عُمان: دار دجلة.
- الماحي، عادل علي بابكر. (٢٠١٤م). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والوظائف. الدمام: مكتبة المنتبي.
- المطيري، ثامر. (٢٠١٢م). دور الإصلاح الإداري في حماية النزاهة وتعزيز الرقابة والمساءلة والشفافية في الأجهزة الحكومية: النظرية والتطبيق. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني لمعهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- المنيف، إبراهيم عبد الله. (١٤٣٢هـ). القيادة والإدارة: إعداد القيادات الإدارية العربية. الرياض: مجلة المدير.
- بآيو، جآب، دافيد جيست، باتريك رايت (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية والأداء: التحديات والإنجاز. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- خيرى، أسامة. (٢٠١٣م). الجديد في القيادة الإدارية. عُمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- ربيع، رفعت محمد علي. (٢٠١٥). واقع دور القيادات الإدارية في تنمية وتحسين خدمة العملاء: دراسة استطلاعية على القطاع الحكومي بالملكة. الرياض: مؤتمر ثقافة خدمة العملاء في القطاع الحكومي.
- رزق الله، سلمى ومسك، أمينة. (٢٠١٧م). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. الجزائر: مجلة آفاق للعلوم.
- زايد، عادل محمد. (٢٠٠٣م). إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: كتب عربية.
- شاعا، نوال ويحي، أسماء وسبوية، بتول. (٢٠١٤م). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية والمهارات الإدارية والقيادية. جامعة بشار: دراسة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- عبد الله، أحمد محمد. (١٩٩٥م). دور القيادة الإدارية في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المؤسسة العلاجية بالقاهرة الكبرى. مصر: جامعة عين شمس.
- عبد العظيم، حيدر موسى. (١٤١٣هـ). الإنسان وفلسفة التنمية أزمة مجتمع. بيروت مؤسسة عز الدين.

- عليوة، السيد. (٢٠٠١م). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: دار السماح.
- العوض، زهور خضر إبراهيم. (٢٠٠٣م). استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الموارد البشرية. السودان: الاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية للإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- كيرد، عمار. (٢٠١٥م). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة أكلي محند أولحاج.
- لطفي، خالد حسن. (٢٠١٤م). الموارد البشرية في دائرة الاحتراف. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
- مار، برنارد. (١٤٣٧هـ). الشركة الذكية خمس خطوات إلى النجاح مع الإدارة القائمة على الأدلة. ترجمة: سلوى بنت عبد الله الحمودي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ماهر، أحمد. (٢٠١٠م). إدارة التغيير. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير (٢٠١٦م). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- محفوظ، فيصل. (٢٠١٠م). أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الدراسات العليا.
- مخيمر، عبد العزيز. (٢٠٠٠م). قياس الأداء المؤسسي للقطاع الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ميلان كوبر. (١٩٨٥). إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: القريوني، محمد قاسم وعبد الجبار إبراهيم، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٤٣٤هـ). القيادة في المنظمات غير الربحية. الرياض: معهد الإدارة العامة.

المراجع الأجنبية:

- Andrews, R., & Boyne, G., & Law, J., & Walker, R. (2011). Strategic Management and Public Service Performance. London: Palgrave Macmillan.
- Bunker, K., & Wakefield, M. (2005). Leading With Authenticity in Times of Transition. North Carolina: Center for creative Leadership.
- Coleman, T. (2006). The Study of Strategic Management and Performance Measurement in Canadian Police Organizations. Canada, University of Regina.
- Collins, Alan. (2014). HR Resume Secrets: How to Create an Irresistible Human Resources Resume That Will Open Doors, Wow Hiring Managers and Get You Interviews. SuccessInHR.com
- Kenneth, M. & Steade, V. (2003). Management Control system: performance measurement evaluation and Incentives. Prentice Hall.
- Kotter, J. (1997). Leading by Vision and Strategy. Executive Excellence, 14 (10).
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). The Leadership Challenges. (3rd ed.). California. Jossey-Bass.

المواقع الالكترونية:

- <http://vision2030.gov.sa/> موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠
- http://www.ipa.edu.sa/Arabic/Services/AdvancedProgram/AppliedSeminars/Pages/معهد_الإدارة_العامة_مركز_إعداد_وتطوير_القيادات_الحلقات_التطبيقية
- <https://www.ipa.edu.sa/Admin/Lookup/Achievements/1434-1435.pdf> التقرير السنوي لإنجازات معهد إدارة العامة ١٤٣٤-١٤٣٥هـ
- <http://kenanaonline.com/ahmedkordy> أحمد السيد طه كردي. (٢٠١٧م). مراحل إدارة المعرفة
- <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=710&issueNo=25> محمود عيسى. (٢٠١٢). الاتجاهات السلوكية للموارد البشرية وأثرها على المنظمة، مجلة التدريب والتقنية

البحوث والدراسات

الممارسات الخضراء للفنادق: آلية لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة - الجزائر



الممارسات الخضراء للفنادق: آلية لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة - الجزائر

أ.د. بوغليطة إلهام أستاذ محاضر (جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥) سكيكدة- الجزائر
زياني خولة طالبة دكتوراه (جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥) سكيكدة- الجزائر

مقدمة :

يعتبر القطاع السياحي أحد الأنشطة الاقتصادية التي تساهم بشكل كبير في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وتعد الفنادق أهم معالم هذا القطاع لما توفر للسائح كل مستلزمات الضيافة والوفادة، بالإضافة إلى توفير خدمات الراحة والترفيه، هذا ما أدى إلى ازدياد حركة السياح بين مختلف دول العالم، وبهذا أصبح اليوم يشكل أكبر صناعة في العالم.

ويؤثر القطاع الفندقي على البيئة بشكل مباشر أو غير مباشر، لذا يدرك القائمين على صناعة الفنادق في العالم أهمية الممارسات الرشيدة تجاه البيئة والمجتمع لما تعود عليه وعلى البيئة والمجتمع بشكل عام، إن الممارسات التي تراعي البيئة أو ما تسمى بالممارسات الصديقة للبيئة « الممارسات الخضراء» لها مردودها الايجابي من حيث خفض التكلفة واكتساب السمعة الجيدة وضمان جاذبية الموقع للسياح على المدى الطويل، حيث أنه من المعروف أن تطبيق الممارسات الخضراء يمكن أن يؤدي إلى تقليل التكاليف المباشرة من خلال تخفيض قيمة استهلاك الطاقة والمياه ومعالجة المياه العادمة والتخلص من النفايات الصلبة، فجهود الحفاظ على البيئة مثل إدارة المخلفات الخطرة ومعالجة المياه تعني توفر بيئة عمل ومناطق أكثر أمنا (بنورة وآخرون، بدون تاريخ، ص ١)، ومن وجهة نظر البعض فان الفنادق الخضراء هي منظومة عالية الكفاءة تتوافق مع محيطها بأقل الأضرار، فهي دعوة للتعامل مع البيئة بشكل أفضل واستخدام الطاقة المتجددة وإعادة التدوير.

وحاليا أصبح هذا القطاع ملتزما بمبدأ الاستدامة وذلك من خلال مختلف الممارسات الخضراء لهاته الأخيرة، والتي تعمل على ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث تساهم الممارسات الخضراء في خلق بيئة صحية للعاملين بالفنادق ونزلائهم والحفاظ على الموارد الطبيعية الثمينة وحماية البيئة.



يقتضي البعد الاجتماعي التسويقي السياحي أن توفر المؤسسات السياحية المعنية كافة الأنشطة المتضمنة منافع مكانية وزمنية ومادية حسب أذواق المجموعات السياحية وقدراتهم وبما يعطيهم الشعور بالراحة والأمان والسلامة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق كامل الفوائد من العملية السياحية، ويرتبط هذا العنصر بوجود الإدارة الفاعلة في الأماكن السياحية، ذلك أن البعد الاجتماعي في العملية السياحية يقتضي وجود إدارات مؤهلة ويقظة وذات حوافز عالية للتجاوب مع أية مشاكل من قبل بعض السياح، وتعمل على المحافظة على بيئة نظيفة تؤدي بالنتيجة المنطقية إلى تخفيض مظاهر التلوث البيئي أو إزالتها وبما يفيد السائح ويزيد من سلامته العامة.

مشكلة الدراسة :

لقد بدأ العالم الآن يعترف بأهمية البيئة وضرورة الحفاظ عليها، وتم اعتماد هذا المبدأ في كثير من المجالات وقد يكون أهمها الفنادق، إذ ازداد اهتمامها بالممارسات الصديقة للبيئة، لأنها تعد أساسا لبناء وتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والحد من التأثير السلبي للفنادق، من خلال السعي نحو إرضاء الزبون أي تحقيق التمازج بين رغبات الزبائن وتوجهات الإدارة سعيا نحو تحقيق هدف حماية البيئة بما يعزز الإدارة البيئية وبالتالي تحقيق أهداف السياحة البيئية.

إن الفنادق البيئية الخضراء إحدى تطبيقات السياحة البيئية، تكتسب ميزة خاصة باعتبارها بديل وخيار جديد على الصعيد العالمي، وتعكس فلسفة وأسس تقديم السياحة كعملية تثقيفية تعليمية مشتركة مع المجتمع المحلي تنمي وتدار بأسلوب بيئي حساس يحمي المنظومة البيئية (بوجعدار، ٢٠١٤، ص١).

وبالرغم من أهمية القطاع الفندقية إلا أننا نجد في العديد من دول العالم لم يرتقي بعد إلى المستوى الذي يكفل بلوغ الأهداف المرجوة منه، مما اوجد لدى هذه الفنادق عقبات تقف أمام تطبيق الممارسات البيئية من استهلاك الطاقة ومجالات تسيير النفايات واستهلاك المياه.

بناء على ما سبق وفي ظل ما أظهرته الأدبيات من أهمية ومزايا الممارسات الخضراء للفنادق، إضافة إلى أوجه القصور من جانب الفنادق نحو تبني الممارسات الخضراء للفنادق والتي تعد آلية لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية فان الدراسة قد جاءت لتسليط الضوء على المتغيرات التي قد تؤثر على ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة - الجزائر- من خلال بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التزام الفنادق العاملة في بولاية قسنطينة بالممارسات الخضراء في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة؟
وتحت هذه الإشكالية الرئيسية ندرج الأسئلة الفرعية التالية:
ما مدى التزام الفنادق العاملة بولاية قسنطينة بتطبيق الممارسات الخضراء؟
ما مدى اهتمام الفنادق العاملة بولاية قسنطينة بتحقيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
هل تولي الفنادق العاملة بولاية قسنطينة الأهمية اللازمة لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار سعيها للالتزام بالممارسات الخضراء؟
ما أثر الممارسات الخضراء للفنادق في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ حول أهمية تطبيق الممارسات الخضراء تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل)؟

فرضيات الدراسة :

بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة وللإجابة على التساؤلات التي تم طرحها، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: « لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05$ بين الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على استبيان الممارسات الخضراء للفنادق والمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة، وكذلك بين أبعاد استبانة الممارسات الخضراء (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع للفنادق والمسؤولية الاجتماعية) ».

الفرضية الرئيسية الثانية: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 \leq \alpha$ بين الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على استبيان الممارسات الخضراء للفنادق وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة، وكذلك بين أبعاد استبانة الممارسات الخضراء (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع للفنادق والمسؤولية الاجتماعية) ».

الفرضية الرئيسية الثالثة: « لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تطبيق الممارسات الخضراء تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل) عند مستوى دلالة $0,05 \leq \alpha$ ».

أهمية الدراسة :

الأهمية النظرية :

تستند الدراسة أهميتها من خلال تناولها لمفاهيم إدارية معاصرة في مجال التنمية المستدامة التي بات لها الأثر البالغ في أداء الفنادق وتميزها، إذ تعتبر المسؤولية الاجتماعية هدف تسعى جل الفنادق لتحقيقه عبر الالتزام بالممارسات البيئية الخضراء.

الأهمية التطبيقية :

تعد هذه الدراسة محاولة لتسليط الضوء على واقع المسؤولية الاجتماعية في الفنادق، وذلك من خلال أهمية التزام الفنادق بمفهوم الممارسات الخضراء كأسلوب يساعد في تحسين وتطوير المؤسسات السياحية في الجزائر، كما تقدم الدراسة مقترحات علمية قابلة للتطبيق في الفنادق، تساهم في زيادة فاعلية وكفاءة المخرجات في هاته الأخيرة وتنعكس بالإيجاب على الفنادق الجزائرية ككل، إضافة إلى إعطاء القائمين على إدارة هاته الفنادق صورة صادقة عن تبني وتطبيق مفهوم الممارسات الخضراء والمسؤولية الاجتماعية للفنادق والعمل على تنميتها وتطويرها.

أهداف الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

محاولة معرفة درجة الوعي لدى القائمين على الفنادق بمفهوم الممارسات الخضراء والمسؤولية الاجتماعية. تقديم إطار مفاهيمي نستعرض من خلاله مفهوم الممارسات الخضراء للفنادق والمسؤولية الاجتماعية. قياس مدى تطبيق هذه المفاهيم في الواقع ومدى قبول المؤسسات السياحية لها.

جمع بيانات عن الممارسات الخضراء للفنادق ودورها في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات السياحية.

تعزيز الوعي لدى المدراء والعاملين في القطاع الفندقي بضرورة الالتزام بالممارسات الخضراء المستدامة من أجل نشر وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

صياغة بعض التوصيات التي تساهم في تطوير تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية والالتزام بتطبيق الممارسات الخضراء.

حدود الدراسة :

الحدود البشرية: وتمثل في عينة من العاملين بالفنادق العاملين بولاية قسنطينة يبلغ حجم مفرداتها ١٠٠ فرد.

الحدود الزمانية: حيث تم إجراء هذه الدراسة في الفترة ما بين جوان ٢٠١٧- أبريل ٢٠١٨.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الفنادق العاملة بولاية قسنطينة- الجزائر-.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على متغيرين هما: الممارسات الخضراء للفنادق والمسؤولية الاجتماعية.

نموذج الدراسة :

يتضمن نموذج الدراسة تفصيلا لمتغيرات البحث، حيث يتضمن الالتزام بتبني الممارسات الخضراء للفنادق (المتغير المستقل)، ومفهوم المسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع)، وذلك بالاعتماد على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة.

شكل (١): نموذج الدراسة

الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الخارجي والداخلي للفنادق
برامج المياه الخضراء للفنادق
برامج الطاقة الخضراء للفنادق
برامج الإدارة البيئية الخضراء للفنادق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على: عبد القادر إبراهيم عطية. (٢٠١٥)، بوجعدار خالد. (٢٠١٤)، إيناس بنورة وآخرون. (٢٠١٥)، سامح عيد وآخرون (٢٠١٣)، معهد الأبحاث التطبيقية. (٢٠١٢)، (معايير فئة الجهة الاتحادية المتميزة في مجال التطبيقات الخضراء) <https://www.skgep.gov.ae>، (الفندق البيئي (الإيكولوجي) مفهومه وتصميمه وإدارته وتقييم أثره البيئي) <http://ssrn.com>

البيئي) <http://ssrn.com>

مببرات اختيار الموضوع :

تتمثل دوافع وأسباب اختيار الموضوع فيما يلي:

الرغبة في الإلمام أكثر بموضوع الممارسات الخضراء للفنادق وتحديد علاقتها بالمسؤولية الاجتماعية. إبراز أهمية الممارسات الخضراء للفنادق والمسؤولية الاجتماعية، وفتح آفاق جديدة لدراسة الموضوع من جوانب أخرى.

الإطار النظري والدراسة الميدانية

أولاً: الإطار النظري

يتناول الإطار النظري بعض أبرز الجوانب النظرية لمتغيري هذه الدراسة وهما الممارسات الخضراء للفنادق والمسؤولية الاجتماعية وذلك على النحو التالي:

مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

تباينت وجهات النظر بين الأوساط الأكاديمية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد تشعبت البحوث في إطارها وطرحت وجهات نظر متعددة حسب بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة، ونطاق نشاطها، وقدراتها المالية والبشرية، وبالتالي فإن هذا المفهوم ليس ثابتاً، بل هو مفهوم ديناميكي مرّن متطور، يتلاءم مع كل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

حيث تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها « التزام المؤسسات الاقتصادية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم» ولقد شكل هذا التعريف منطلقاً لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعا لدراسة الموضوع (علالي، ٢٠١٧، ص٢٧٧)

كما وردت على أنها « الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة المؤسسة والعمليات والأنشطة داخل المؤسسة وبشفافية ومحاسبة لئتم تطبيق أحسن الممارسات». وتعمل المسؤولية الاجتماعية على « تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد الرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال» (Com-mission des communautés européennes، ٢٠٠١، p.7)

لكن هناك من يرى على أنها «تصرفات تطوعية تأخذها المؤسسات الاقتصادية، تفوق الحد الأدنى من المتطلبات القانونية، لأجل تحقيق أهدافها التنافسية وتحقيق مصالح المجتمع (الذبايات، ٢٠١٧، ص ٨٨)، ويوجد ثلاثة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية، وهي الاجتماعية والبيئية والاقتصادية (الحموري والمعاينة، ٢٠١٥، ص ٨٣).

وقد شهدت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تطورا في تبلور ماهيتها وتشير الدراسات الحديثة إلى أن هذا المفهوم لديه ثلاثة اتجاهات وتتمثل في (خبايا، ٢٠١٣، ص ٧٥):

الإلزام الاجتماعي: ويمثل النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية، تكون المؤسسة مسؤولة بشكل أساسي عن صنع النقود وتعظيم الربح مع الحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية.

رد الفعل الاجتماعي: المؤسسات تتأثر بالمناخ الاجتماعي السائد وقوى الضغط الاجتماعية، فالمؤسسة تتجاوز الإلزام الاجتماعي لكي تكون مسؤولة اجتماعياً عن المشاكل التي تسببت بها.

الاستجابة الاجتماعية الإيجابية: تمتلك المؤسسات حس توعوي وقائي من خلال الاستجابة الإيجابية للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية.

وتتمثل ممارسات المسؤولية الاجتماعية فيما يلي:

برامج الإدارة الخضراء اتجاه العاملين والزبائن تتمثل فيما يلي (السكرانه، ٢٠١٧، ص ١٦-١٧):
تحسين معدلات الاحتفاظ بالعاملين.

تحسين صورة الفندق لدى المتعاملين وتلبية احتياجات الزبائن.

تخفيض الأثر البيئي للفندق.

الاستجابة للاتجاهات الاجتماعية الطارئة.

يمكن تلخيص برامج الإدارة الخضراء تجاه المجتمع فيما يلي ((معايير فئة الجهة الاتحادية المتميزة في مجال التطبيقات الخضراء) (<https://www.skgep.gov.ae>):

إيجاد وتطبيق اتفاقيات مع الشركاء من القطاع الحكومي والقطاع الخاص لضمان تحقيق الأداء البيئي المطلوب من خلال العمل المشترك وتبادل المعرفة وأفضل الممارسات.

التنسيق مع الشركاء والجهات ذات العلاقة فيما يتعلق بالتقنيات الحديثة لتحسين الأداء البيئي للفنادق الخضراء.

ماهية الممارسات الخضراء :

في السنوات الأخيرة برز الاهتمام العالمي بالفنادق والممارسات الخضراء، ففي الولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا أجريت دراسة على ٢٧٠ من الفنادق الفاخرة حيث أظهرت اتجاه رواد هذه الفنادق المحافظة على البيئة، وأكدت على أهمية هذه الفنادق بحماية البيئة والاتجاه نحو السياحة الخضراء لكسب المزيد من النزلاء (غرابية، ٢٠١٢، ص ص ١٦٠-١٦١).

والهدف من وراء إقامة الفنادق هو الحد من تدهور واستهلاك الموارد الطبيعية عن طريق زيادة تأثير الوعي البيئي والحد من العوامل المؤثرة سلبيا على البيئة مثل استيراد السلع والطاقة وإنتاج النفايات، تحقيق هذا الهدف يكون باستخدام المواد المتجددة بيئيا والمتاحة في الطبيعة المحيطة في عملية البناء، وبالحصول على الطاقة من مصادر الطاقة المتجددة واتباع إستراتيجية بيئية لمعالجة الفضلات الناتجة من الفندق بل والعمل على تدوير الصالح منها وإعادة استخدامه بطريقة أو بأخرى (محمد، ٢٠٠٥، ص ٥٢) وعليه تشمل الممارسات الخضراء للفنادق الالتزام بالممارسات البيئية كإعادة التدوير والاستخدام، كفاءة استخدام الطاقة وحفظها كفاءة استخدام المياه والمحافظة عليها، المناظر الطبيعية، إدارة المواد الخطرة (What is a Green Hotel?)) ((Han Ahn1 and R. Pearce , P. 4) www. https://www.documents.dgs.ca.gov (collegepublishing.us)

وفيما يلي سيتم ذكر أهم الممارسات الخضراء للفنادق:

الفنادق الخضراء يتم تصميمها وتنفيذها وتشغيلها بأساليب وتقنيات متطورة تسهم في تقليل الأثر البيئي، وفي نفس الوقت تقود إلى تخفيض التكاليف وعلى وجه الخصوص تكاليف التشغيل والصيانة كما أنها تسهم في توفير بيئة عمرانية آمنة ومريحة، أما برامج الإدارة الخضراء للمياه فيمكن حصرها في تجنب استعمال مياه الشرب لري الحدائق، حيث يمكن الاستغناء عنها بتخزين مياه الأمطار، بالإضافة إلى استخدام شبكات الري بالتنقيط واختيار الأنواع النباتية المقاومة للجفاف، ويمكن تلخيص برامج الإدارة الخضراء للطاقة كما يلي ((إرشادات بشأن البيئة والصحة والسلامة الخاصة بمنشآت السياحة والضيافة (٢٠٠٧) (www.ifc.org):

- وجود حدود لمعامل انتقال الحرارة في الجدران الخارجية والأسطح والأرضيات والواجهات الزجاجية حسب معايير للحد من انتقال الحرارة لتعزيز قدرة التكيف.
- كفاءة استخدام المصاعد ووجود نظام لاستشعار الحركة والتوقف في حال عدم الاستخدام وكذلك تغيير السرعة.
- العمل على توفير إضاءة طبيعية لتعمل على تقليل استخدام الإضاءة الكهربائية وذلك بتوفير فتحات الإضاءة وابتكار عاكسات لضوء الشمس الطبيعي وقت التصميم بحيث يكون ذا إطلالة مباشرة على البيئة الطبيعية.
- أما خفض كمية النفايات الناتجة عن الفندق فيتم من خلال (بوجعدار وفيلاي، ٢٠١٤، ص ٩-١٠):
- إعطاء الأولوية للمواد طويلة الأجل، استعمال الزجاجات التي لا يمكن إعادة استعمالها، تجنب المشروبات المعلبة واختيار المنتجات قليلة التغليف.
- العمل على فصل النفايات على زجاجية وورقية ومعدينية وعضوية وغيرها.
- التقليل من استخدام الأشياء التي تستعمل مرة واحدة مثل: الأكواب الورقية والأدوات البلاستيكية.

أهمية الالتزام بالمعايير والممارسات الخضراء في الفنادق:

- يؤدي الالتزام بالمعايير الخضراء في الفنادق إلى العديد من الأمور منها (حماد، ٢٠١٥، ص ٢٧٤):
- الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية مثل الأرض والتربة والطاقة والمياه وغيرها.

- العمل على تخفيض نسبة التلوث بأشكاله المختلفة الصلبة والسائلة والغازية.
- الحفاظ على التنوع الحيوي من خلال حماية النباتات والحيوانات والنظام الإيكولوجي والحفاظ على المناطق ذات الحساسية العالية.
- الإبقاء على التراث الثقافى بأشكاله المختلفة من عادات وتقاليد وتراث معماري وغيرها، مع العمل على تكامل الثقافات المحلية.
- ضمان المشاركة المحلية لكافة شرائح المجتمع في عمليات التنمية.
- استخدام العمالة والمنتجات المحلية.
- التقليل من المواد الكيماوية الملوثة للتربة.
- وضع سياسة تراعي الشروط البيئية في كافة مراحل التنمية السياحية.

أما الممارسات الخضراء للفنادق فهي إستراتيجية رئيسية للفنادق، حيث تلعب هذه الأخيرة دورا ناشطا في التحول الأخضر نحو تبني المعايير البيئية ومفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن هذه المؤسسات، وهذا من خلال إدماج الاعتبارات البيئية في جميع جوانب ومستويات إدارة الفنادق، ويكون هذا من خلال الاستخدام المسؤول وتقليل البصمة البيئية للفندق، إضافة إلى تقليل النفايات وإدارتها، مكافحة التلوث، والاستخدام الكفء للطاقة، الحد من الانبعاثات الضارة، إضافة إلى تحسين نوعية الحياة للمجتمعات واحترام المعايير الاجتماعية الثقافية (Sucheran, 2016,P03).

الدراسات السابقة :

سيتم عرض بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، ثم التعقيب العام على هذه الدراسات وذلك على النحو التالي:

دراسة زوينة (٢٠٠٩) بعنوان: « الفنادق الخضراء أحد المداخل لتحقيق التنمية المستدامة ».

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع البيئة والسياحة البيئية، وأهداف التنمية السياحية وأشكالها، إضافة إلى تعرضها إلى مفهوم الفندق الأخضر وأهميته، وقدمت بعض الممارسات البيئية السليمة التي يمكن أن تتبعها الفنادق ومعايير تقييم أي فندق أو منتج بيئي، واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الفنادق الخضراء تعتبر نمودجا مثاليا تستطيع الدول من خلاله تحقيق التنمية المستدامة.

دراسة عيد وعبد الهادي وأحمد وابراهيم (٢٠١٣) بعنوان: «دراسة عن الفنادق الخضراء في مصر»

هدفت هذه الدراسة إلى التفريق بين الفنادق الخضراء وغيرها من الفنادق، كذلك التعرف على أهم دوافع ومعوقات الفنادق والإدارة الخضراء بها، استعان الباحثون بالمنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال دراسة الحالات على مجموعة من فنادق ومنتجعات الخمس نجوم، وتم اختيار بعض فنادق الخمسة نجوم لأنها تمتلك سياسات خضراء كعينة عشوائية ممثلة لبقية الفنادق، وعلى هذا الأساس تم تصميم نموذج مكون من مجموعة من الأسئلة لإجراء المقابلة الشخصية مع مسؤولي تنفيذ البرامج الخضراء، وقد توصل الباحثون إلى أن الكثير من الفنادق بدأت بالتوجه نحو الأخضر وهذا عن طريق تطبيق بعض البرامج الخضراء في مجال إدارة الطاقة، المياه، والمخلفات الصعبة، إلا أنه توجد بعض العقبات التي تقف كحجرة عثرة أمامها.

دراسة بوجعدار وفيلالي (٢٠١٤) بعنوان: « واقع الممارسات البيئية ضمن خدمات الفنادق المصنفة لولاية قسنطينة.»

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات البيئية على مستوى إحدى عشر فندق مصنف بولاية قسنطينة في جوانبها المتعلقة بتسيير النفايات، ممارسات استهلاك المياه وكيفية استغلال الطاقة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما يتعلق بمفردات العينة فتتمثل في الموظفين داخل الفنادق السابقة الذكر حيث تم توزيع ١١١ استبيان وتم استرجاع ٥٤ استمارة، وتوصلت الدراسة إلى أن الفنادق المصنفة بولاية قسنطينة تتم ممارساتها البيئية في جوانب استهلاك المياه واستغلال الطاقة بشكل مستدام، أما عن مجالات تسيير النفايات فالدراسة أبدت أن الفنادق لا تمارس تسيير النفايات وفق الأطر المستدامة.

دراسة بنورة وهلال ودويك وساحوري (٢٠١٤) بعنوان: «تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي لضمان الاستهلاك الرشيد للمياه دراسة حالة محافظة بيت لحم.»

لقد بحثت الدراسة في إمكانية تطبيق الممارسات الصديقة للبيئة في فنادق بيت لحم، وحتى يتم تحقيق أهداف المشروع تم إعداد استبيان خاص بأصحاب العلاقة في قطاع السياحة وقد شمل المسح

الميداني ٣٠ فندقاً ونزل واحد في محافظة بيت لحم وقد تم تعبئة ٢٦ استبيان، وآخر خاص بأصحاب الفنادق وقد شمل المسح الميداني ١٠ مؤسسات، وانتهت الدراسة إلى وجود العديد من نقاط القوة التي يمتاز بها قطاع الفنادق في بيت لحم والتي يمكن الاستفادة منها وتوجيهها لتطبيق الممارسات الصديقة للبيئة في فنادق بيت لحم، كما أظهرت الدراسة العديد من نقاط الضعف والتي يمكن أن تؤثر بصورة سلبية إذا لم يتم التعامل معها ومعالجتها.

دراسة عطية (٢٠١٥) بعنوان: «تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي لضمان التنمية السياحية المستدامة - حالة دراسة الفنادق في محافظات قطاع غزة».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام الفنادق الفلسطينية في قطاع غزة بالممارسات الصديقة للبيئة، وتعزيز الوعي البيئي لدى صناع القرار والعاملين في القطاع الفندقي لتطبيق الممارسات البيئية الخضراء في الفنادق في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وتكون المجتمع الأصلي للدراسة من جميع الفنادق العاملة في مجال السياحة في محافظات قطاع غزة والبالغ عددها ١٢ فندق، وتكونت عينة الدراسة الأصلية من ١١ فندق من الفنادق العاملة في محافظات قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن وزارة السياحة والآثار لا تقوم بتوعية أصحاب وإدارات الفنادق حول مفهوم الممارسات الخضراء، حيث يبلغ الوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة ٩٠،٩٠، إضافة إلى عدم اعتماد إدارة الفنادق الخضراء على استغلال المياه والطاقة والمخلفات الصلبة بكفاءة.

دراسة S. Punitha , Roziah Mohd Rasdi (٢٠١٣) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركات: اعتماد التسويق الأخضر في صناعة الفنادق

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة واسعة النطاق حول اعتماد التسويق الأخضر من قبل الفنادق كآلية لأداء المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتناولت الدراسة دور الحكومة الماليزية في حماية البيئة، وتحديات التسويق الأخضر وحالة المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل الفنادق، وتوصلت الدراسة إلى أن التسويق الأخضر يستخدم كأداة من قبل الفنادق لأداء المسؤولية الاجتماعية للشركات في حين أنه يوفر ميزة تنافسية للفنادق في ضمان التوازن بين التنمية والاستدامة البيئية، كما توصلت الدراسة إلى أن الحكومة الماليزية تشجع الفنادق وغيرها من القطاعات لاحتضان التكنولوجيا الخضراء والممارسات من خلال توفير الحوافز وفرض الضرائب.

دراسة (2016) (DIVYA GILL ; ISHPREET KAUR VIRDI) بعنوان: «المسؤولية الاجتماعية للفنادق الهندية الشركات المحدودة»

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل شركة الفنادق الهندية المحدودة (إهكل)، التي تمثل بأنها تاج الفنادق المنتجعات والقصور، ودراسة نوع ومدى تطبيق هذه الممارسات، وتوصلت الدراسة إلى أن الأسباب الرئيسية لإشراك الشركات في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات هي إنشاء والحفاظ على صورة جيدة للمؤسسات، كما تظهر النتائج أيضا أنه من حيث ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، فإن مشاركة المجتمع المحلي أعلى من فئات أخرى من المسؤولية الاجتماعية للشركات.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت الممارسات الخضراء للفنادق، وبعضها الآخر الذي تناول المسؤولية الاجتماعية للفنادق، يتضح أن عدد الدراسات التي حاولت بحث أو ربط هذه المتغيرات قليلة جدا. أي بحث العلاقة بين متغيرات البحث وهي (الممارسات الخضراء للفنادق) لدى فنادق ولاية قسنطينة في البيئة الجزائرية. وبالتالي تعتبر الدراسة إضافة للدراسات السابقة في تناولها للممارسات الخضراء للفنادق وعلاقتها بترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات السياحية. كما أن الدراسة تم تطبيقها على الفنادق العاملة بولاية قسنطينة، حيث يتضح من خلال الأهداف التي حاولت الدراسات السابقة تحقيقها أنها لم تغط أهداف ومتطلبات الدراسة، وذلك من خلال شموله على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الأنفة الذكر، وبذلك فقد أسهمت الدراسة وأضافت على ما جاءت به الدراسات السابقة، واستفادت الباحثان من خلال الدراسات السابقة في اختيار موضوع البحث حيث يعتبر من الموضوعات الهامة في مجال التنمية المستدامة، كما استفادت الباحثان من الدراسات السابقة في اختيار مقاييس البحث، وفي تصميم الاستبانة وخاصة الجزء المتعلق ببرامج المياه الخضراء والطاقة.

التعريفات الإجرائية :

يعد تحديد المفاهيم من المسائل الهامة في البحث الأكاديمي، ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم تتشعب في معانيها، لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ، وقد حددت مفاهيم الدراسة فيما يأتي:

الممارسات الخضراء للفنادق: تعد من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، وهي عبارة عن تطبيق لمجموعة من البرامج التي تهدف إلى توفير المياه، الطاقة وتقلل من إنتاج المخلفات الصلبة وغيرها من البرامج والسياسات والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تخفيض التكاليف والمساعدة على الحفاظ على البيئة.

المسؤولية الاجتماعية: تعني المسؤولية الاجتماعية أن تتصرف المؤسسات الاقتصادية أخلاقياً على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتحقيق التنمية المستدامة.

برامج التصميم الداخلي والخارجي للفنادق: ويعني خلق علاقة بين السائح والبيئة دون حدوث أي ضرر، وهنا يظهر يظهر دور المصمم المعماري والمخطط حيث يكون مسؤولاً عن وضع التصميم الذي يعمل على حماية الأماكن، وما يرتبط به من موارد طبيعية وحياتية اجتماعية ((الفندق البيئي (الإيكولوجي) مفهومه وتصميمه وإدارته وتقييم أثره البيئي) (دراسة نظرية في جغرافية المدن)(http://ssrn.com)).

برامج المياه الخضراء: هي مجموعة من الممارسات الخضراء التي يمكن إتباعها من أجل إدارة المياه بكفاءة والحد من استهلاك الفنادق للمياه، فأحياناً يتجاوز طلب النزلاء في الفنادق من المياه طلب السكان المحليين (معهد الأبحاث التطبيقية، ٢٠١٢، ص ٥٥).

برامج الطاقة الخضراء: هي مجمل السياسات والبرامج البيئية المتضمنة إدارة مصادر الطاقة بكفاءة وفعالية، وتتضمن هذه البرامج ثلاثة فترات زمنية، فترة الاسترداد قصيرة الأجل بدون رأسمالي كبير ويمكن تنفيذه في أقل من سنة وأهم مبادئه إلزام العاملين بالعمل بطريقة خضراء، فترة الاسترداد متوسطة الأجل وتتطلب تخفيض استهلاك الطاقة المستخدمة للإنارة، فترة الاسترداد طويلة الأجل وتتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة مستخدمة التكنولوجيا الخضراء الحديثة (سامح خيرى عيد وآخرون، ٢٠١٣، ص ١٦٠ - ١٦١).

برامج الإدارة البيئية الخضراء: مجمل الأنشطة والسياسات والممارسات والأنظمة المتضمنة تطوير وتنفيذ والصيانة المستمرة للأنظمة التي تهدف إلى تحديد الممارسات التي من شأنها تحسين وتطوير الأداء البيئي للفنادق.

ثانيا : الدراسة الميدانية

منهج الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف الممارسات الخضراء للفنادق بهدف ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها (الوادي والزعبي، ٢٠١١، ص١٧٤).

مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة، وكان عدد الاستبيانات الموزعة (١٣٠) استبانة، تم استرداد (١٠٠) استبانة أي بنسبة ٧٧٪، وقد وزعت الاستبيانات على الفنادق كمايلي، فندق ٥ نجوم (فندق الماريوت) تم استرداد ٤٠ استبانة، فندق ٤ نجوم(فندق الخيام) تم استرداد ٢٠ استبانة، فندق ٣ نجوم (فندق ابيس) تم استرداد ١٠ استبيانات، (فندق نوفوتيل) تم استرداد ١٠ استبيانات، (فندق بروتيك ماريوت) تم استرداد ١٠ استبيانات، فندق ذو نجمة (فندق النزل الكبير) تم استرداد ٥ استبيانات، (فندق بن مهدي) تم استرداد ٥ استبيانات.

المعالجات الإحصائية للبيانات :

بعد جمع بيانات الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي الخاص بالعلوم الإنسانية والاجتماعية لتحليل بيانات الدراسة والأدوات المستخدمة هي المتوسطات الحسابية، إضافة إلى الانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة وترتيبها، كما تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات فقرات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار تحليل التباين ANOVA، اختبار الانحدار البسيط للتنبؤ بتأثير متغير مستقل على متغير تابع، اختباري مان ويتني، اختبار كروسكال واليس.

خصائص عينة الدراسة :

جدول (١): خصائص عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة %	
الجنس	ذكر	٧١	٧١
	أنثى	٢٩	٢٩
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦٠	٦٠
	من ٣١ إلى ٤٠ سنة	٢٦	٢٦
	من ٤١ إلى ٥٠ سنة	١٠	١٠
	أكبر من ٥٠ سنة	٤	٤
المؤهل العلمي	ثانوي	١٦	١٦
	جامعي	٨٠	٨٠
	دراسات عليا	٤	٤
الخبرة في العمل	أقل من ٥ سنوات	٧٢	٧٢
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٢٦	٢٦
	من ١٠ إلى ١٥ سنة	٢	٢
	أكثر من ١٥ سنة	٠	٠
المجموع	١٠٠	١٠٠	

يلاحظ من الجدول أعلاه والمتعلق بخصائص العينة المدروسة أن نسبة إجابات الذكور تفوق الإناث حيث قدر بـ ٧١٪ وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالفنادق، وأن نسبة أفراد العينة البالغ أعمارهم أقل من ٣٠ سنة بلغت ٦٠٪ ويدل هذا على أن الفنادق محل الدراسة تعتمد على الفئة الشابة وهذا ما يتماشى مع مستجدات التوظيف، في حين بلغ أفراد العينة الحاصلين على شهادة جامعي ٨٠ عامل بنسبة ٨٠٪ وهذا ما يؤكد بأن إستراتيجية الفنادق محل الدراسة تعتمد على الفئات المثقفة ذات المؤهلات العلمية حيث يتطلب العمل في الفنادق على شهادة مؤهل جامعي من أجل القيام بالأعمال المطلوبة بكل دقة وفعالية، وبلغت نسبة الخبرة في العمل أقل من ٥ سنوات نسبة ٧٢٪ وهذا يدل على أن أغلبية العاملين بالفنادق تم توظيفهم حديثاً.

أداة الدراسة:

قامت الباحثتان بتطوير استبانة موجهة للعاملين بالفنادق العاملة بولاية قسنطينة الجزائر للتعرف على آرائهم حول مشكلة الدراسة وعلاجها، وهذا بالاعتماد على أدبيات والدراسات السابقة الأنفة الذكر وخاصة دراسة سامح عيد وآخرون (٢٠١٣)، دراسة خالد بوجعدار ومحمد الأمين فيلاي (٢٠١٤)، ودراسة عبد القادر إبراهيم عطية (٢٠١٥)، دراسة بنورة وآخرون (٢٠١٤)، وقد تكونت استبانة الدراسة من أجزاء رئيسية هي:

الجزء الأول: وهو عبارة عن معلومات أساسية متمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويتكون من محورين:

المحور الأول: ويمثل فقرات مقياس الممارسات الخضراء للفنادق، حيث تكون المقياس في صورته النهائية من ٣٤ عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي:

البعد الأول: مدى التزام الفنادق محل الدراسة بالمقاييس المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي للفندق ويتكون من ٨ عبارات.

البعد الثاني: مدى ممارسة الفنادق محل الدراسة لبرامج المياه الخضراء ويتكون من ٩ عبارات.

البعد الثالث: مدى ممارسة الفنادق محل الدراسة لبرامج الطاقة الخضراء ويتكون من ٨ عبارات.

البعد الرابع: مدى ممارسة الفنادق محل الدراسة لبرامج الإدارة البيئية الخضراء ويتكون من ٩ عبارات.

المحور الثاني: يمثل فقرات مقياس المسؤولية الاجتماعية للفنادق، وتكون المقياس في صورته النهائية من ١٠ عبارات.

يعتمد تفسير نتائج أسئلة الدراسة على المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشرا على درجة الموافقة، وجرى تقسيم الدراسة إلى خمس فئات حسب مقياس ليكارت الخماسي.

جدول (٢): مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	منعدمة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

صدق إجابات أفراد عينة الدراسة :

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس عباراتها ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال:

صدق المحكمين :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس حيث طلبت الباحثان من المحكمين إبداء آرائهم حول الأداة بالنسبة لعباراتها، ومدى انتمائها للمحاور التي أدرجت تحتها والتأكد من سلامتها اللغوية، ودرجة صياغتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله ووفقا لذلك تم تعديل وإلغاء بعض عبارات الاستبانة.

الاتساق الداخلي :

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور مع الدرجة الكلية للاستبيان، حيث قادنا اختبار التوزيع الطبيعي إلى استخدام معامل الارتباط سبيرمان لقياس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (الممارسات الخضراء للفنادق) والمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية).

جدول (٣): معامل ارتباط سبيرمان فيما بين المؤشرات المكونة للمحاور

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	البيان
٠,٧٢٩	المحور الأول
٠,٨٢٣	المحور الثاني

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط المحورين مع الدرجة الكلية للاستبيان يتراوح بين القيمة الدنيا (٠,٧٢٩) والقيمة العليا (٠,٨٢٣)، وهي معاملات قوية ذلك أنها تفوق قيمة (٠,٦٠) كحد أدنى مقبول للارتباط.

الصدق البنائي:

هو أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (٤): الصدق البنائي للاستبيان

الصدق ×	المجال	المحور
٠,٩٤٤	الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الخارجي والداخلي للفندق	٠١
٠,٩٢٦	برامج المياه الخضراء	٠٢
٠,٩٢٥	برامج الطاقة الخضراء	٠٣
٠,٩٤٩	برامج الإدارة البيئية الخضراء	٠٤
٠,٩٧٥	الممارسات الخضراء للفنادق	-----
٠,٩٤٩	المسؤولية الاجتماعية	-----
٠,٩٧٧	الدرجة الكلية	-----

الصدق = الجذر التربيعي الموجب للثبات.

ويتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة تراوحت ما بين (٠,٩٢٥) و(٠,٩٧٥) وهذا يعني أن الاستبانة ثابتة وصادقة بدرجة عالية جداً، وهذا ما يؤكد الثقة التامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثبات إجابات أفراد عينة الدراسة :

ثبات الاستبانة هو أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمت إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهو ما يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما تمت إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة، وتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وهما:

معامل ألفا كرونباخ :

جدول (٥): ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا « كرونباخ

المحور	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
٠١	الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الخارجي والداخلي للفندق	٠٨	٠,٨٩١
٠٢	برامج المياه الخضراء	٠٩	٠,٨٥٧
٠٣	برامج الطاقة الخضراء	٠٨	٠,٨٥٦
٠٤	برامج الإدارة البيئية الخضراء	٠٩	٠,٩٠١
-----	الممارسات الخضراء للفنادق	٣٤	٠,٩٥٠
-----	المسؤولية الاجتماعية	١٠	٠,٩٠١
-----	الدرجة الكلية	٤٤	٠,٩٥٩

يوضح الجدول أن بمعامل ثبات الاستبانة عالي حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور المحاور (٠,٩٥٩) وهي نسبة مرتفعة ومناسبة مما يطمئن الباحثان لاستخدام أداة الدراسة كأداة لجمع المعلومات والوثوق بنتائج تطبيقها، مما يدل على أن المقياس يتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن تطبيقه بدرجة كبيرة من الثقة في جمع البيانات.

طريقة التجزئة النصفية :

جدول (٦): ثبات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المحور	المجال	عدد الفقرات	التجزئة النصفية	جوتمان
٠١	الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الخارجي والداخلي للفنادق	٠٨	٠,٧٠٥	٠,٦٥٨
٠٢	برامج المياه الخضراء	٠٩	٠,٨٦٠	٠,٤٨٥
٠٣	برامج الطاقة الخضراء	٠٨	٠,٦٢٧	٠,٦٢٥
٠٤	برامج الإدارة البيئية الخضراء	٠٩	٠,٦٩٧	٠,٥٤٧
---	الممارسات الخضراء للفنادق	٣٤	٠,٧٦٠	٠,٧٥١
---	المسؤولية الاجتماعية	١٠	٠,٩١٩	٠,٩١٠
---	الدرجة الكلية	٤٤	٠,٨٦١	٠,٨٦١

من خلال الجدول السابق يتضح تمتع الاستبانة بمعامل ثبات قوي وعالي حيث بلغ معامل سبيرمان لجميع محاور (٠,٨٦١)، وبلغ معامل جوتمان (٠,٨٦١) وهي نسبة مناسبة، وبذلك تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة في صورتها النهائية، وأنها صالحة للتطبيق على عينة الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنونت)، لمعرفة ما إذا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية-اختبارات لامعلمية) لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث يتبن أن قيمة مستوى المعنوية لكل من مقاييس الدراسة أقل من ٠,٠٥، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات اللامعلمية هذا ما يوضحه الجدول الموالي.

جدول (٧): اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية	قيمة الاختبار	اختبار التوزيع الطبيعي
٠,٠٠٠	٢,٢٦٥	المحور الأول
٠,٠٠٠	٢,٧٤٢	البعد الأول
٠,٠٠٠	٤,٣٤٨	البعد الثاني
٠,٠٠٠	٣,٤٠٥	البعد الثالث
٠,٠٠٠	٢,٤١٥	البعد الرابع
٠,٠٠٠	٢,٠٩٦	المحور الثاني
٠,٠٠٠	٢,١٠٩	الدرجة الكلية لجميع فقرات الدراسة

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

يتضمن هذا الجزء عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأسئلة الدراسة.

وصف وتشخيص واقع التزام الفنادق محل الدراسة بالممارسات الخضراء

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الممارسات الخضراء للفنادق

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان
مرتفع	٠٢	٠,٧٢٣	٤,٢٢	الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بتصميم الداخلي والخارجي للفنادق
مرتفع	٠١	٠,٤٣٩	٤,٢٩	برامج المياه الخضراء للفنادق
مرتفع	٠٣	٠,٦٣٥	٤,١١	برامج الطاقة الخضراء للفنادق
مرتفع	٠٤	٠,٧٢٣	٣,٩٢	برامج الإدارة البيئية الخضراء للفنادق
مرتفع	--	٠,٥٤٠	٤,١٤	الممارسات الخضراء للفنادق

بناءً على التقييم الخماسي لقياس الاستجابة فإن المعيار للحكم على الاتجاه العام يكون كالآتي:

منخفض جدا ١,٧٩ _____ ١,٠٠

منخفض ٢,٥٩ _____ ١,٨٠

متوسط ٣,٣٩ _____ ٢,٦٠

مرتفع ٤,١٩ _____ ٣,٤٠

مرتفع جدا ٥ _____ ٤,٢٠

يوضح الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي والانحراف المعياري حول متغير الممارسات الخضراء للفنادق ومنتجراتها الفرعية كالآتي:

بلغ الوسط الحسابي العام للالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي للفنادق (٤,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٧٢٣)، مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع جدا من قبل أفراد العينة محل الدراسة اتجاه التزام هذا البعد لأن الوسط الحسابي أكبر نسبيا من الوسط الفرضي (٣).

بلغ الوسط الحسابي العام لبرامج المياه الخضراء للفنادق (٤,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٤٣٩)، ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع جدا من قبل أفراد العينة محل الدراسة اتجاه التزام هذا البعد لأن الوسط الحسابي أكبر نسبيا من الوسط الفرضي (٣).

بلغ الوسط الحسابي العام لبرامج الطاقة الخضراء للفنادق (٤,١١) وبانحراف معياري (٠,٦٣٥)، مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير. ويدل على أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل أفراد العينة محل الدراسة اتجاه التزام هذا البعد لأن الوسط الحسابي أكبر نسبيا من الوسط الفرضي (٣).

بلغ الوسط الحسابي العام لإدارة البيئة الخضراء للفنادق (٣,٩٢) وبانحراف معياري (٠,٧٢٣)، مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا المتغير، ويدل على أن الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل أفراد العينة محل الدراسة اتجاه التزام هذا البعد لأن الوسط الحسابي أكبر نسبيا من الوسط الفرضي (٣).



ووفقا لما تقدم فإن الوسط الحسابي العام للممارسات الخضراء للفنادق بلغ (١٤, ٤) وبانحراف معياري (٥٤٠, ٠)، ويعبر هذا المتوسط على وجود تقبل إيجابي مرتفع اتجاه التزام الفنادق محل الدراسة بتطبيق الممارسات الخضراء، إذ يلاحظ أن الالتزام ببرامج المياه الخضراء قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية في حين حصل برامج الإدارة البيئية الخضراء على أقلها.

وصف وتشخيص واقع تحقيق الفنادق محل الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

جدول (٩): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المسؤولية الاجتماعية

البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
المسؤولية الاجتماعية	٤, ٤٢	٠, ٧٠٥	مرتفع جدا

بناء على التقييم الخماسي لمقياس الاستجابة فإن المعيار للحكم على الاتجاه العام يكون كالآتي:

منخفض جدا ١, ٧٩ _____ ١, ٠٠

منخفض ٢, ٥٩ _____ ١, ٨٠

متوسط ٣, ٣٩ _____ ٢, ٦٠

مرتفع ٤, ١٩ _____ ٣, ٤٠

مرتفع جدا ٥ _____ ٤, ٢٠

يتضح من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي العام لمحور المسؤولية الاجتماعية بلغ (٤, ٤٢) وبانحراف معياري (٧٠٥, ٠)، مما يدل على وجود الاتساق في إجابات عينة الدراسة حسب الأبعاد الأساسية لهذا المتغير، وعموما يعبر هذا المتوسط على وجود تقبل إيجابي مرتفع جدا اتجاه تحقيق الفنادق محل الدراسة لهذا المفهوم.

تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يركز هذا الجانب على اختبار فرضيات التأثير للممارسات الخضراء إجمالا في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية، واختبار تأثير المتغيرات الفرعية للممارسات الخضراء في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما يأتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

٠١H: «لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على استبيان الممارسات الخضراء للفنادق والمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة، وكذلك بين أبعاد استبانة الممارسات الخضراء (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع للفنادق والمسؤولية الاجتماعية)»

١aH: «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على استبيان الممارسات الخضراء للفنادق والمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة، وكذلك بين أبعاد استبانة الممارسات الخضراء (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع للفنادق والمسؤولية الاجتماعية)».

من أجل تحديد طبيعة العلاقة التي تجمع ما بين الممارسات الخضراء للفنادق محل الدراسة بمتغيراتها تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان.

جدول (١٠): النتائج الإحصائية لمعامل ارتباط سبيرمان بين استجابات أفراد عينة الدراسة على الممارسات الخضراء للفنادق محل الدراسة بصورة عامة وبين أبعادها الأربع والمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية	البيان
××٣٤٧. ٠,٠٠٠	الممارسات الخضراء للفنادق
××٤٤٧. ٠,٠٠٠	الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي للفنادق
××٣٥٧. ٠,٠٠٠	برامج المياه الخضراء للفنادق
××٤٠٨. ٠,٠٠٠	برامج الطاقة الخضراء للفنادق
××٢٠٣. ٠,٠٤٢	برامج الإدارة البيئية الخضراء

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين كل من الممارسات الخضراء للفنادق محل الدراسة بصورة عامة والمسؤولية الاجتماعية بلغت قيمته (٠,٢٤٧)، وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥ $\alpha \leq$ ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ومنه توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين، وكذلك توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ $\alpha \leq$ بين (الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي، برامج المياه الخضراء، برامج الطاقة الخضراء، برامج الإدارة البيئية الخضراء) والمسؤولية الاجتماعية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

H₀: « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ $\alpha \leq$ بين الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على استبيان الممارسات الخضراء للفنادق وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة وكذلك بين أبعاد استبانة الممارسات الخضراء (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع للفنادق والمسؤولية الاجتماعية) ».

H₁: « يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠٥ $\alpha \leq$ بين الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة على استبيان الممارسات الخضراء للفنادق وترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة وكذلك بين أبعاد استبانة الممارسات الخضراء (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع للفنادق والمسؤولية الاجتماعية) ».

لفحص هذه الفرضية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط وتحليل التباين ANOVA للتأكد من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول (١١): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
المسؤولية الاجتماعية	الالتزام ببرامج الماييس المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي للفندق	الانحدار	٢١,٤٠٥	١	٢١,٤٠٥	٧٥,٣٢٩	٠,٠٠٠
		البواقي	٢٧,٨٤٧	٩٨	٠,٢٨٤		
		الكلي	٤٩,٢٥٢	٩٩			
برامج المياه الخضراء	برامج المياه الخضراء	الانحدار	٢٦,٦٢٥	١	٢٦,٦٢٥	١١٥,٣٢٢	٠,٠٠٠
		البواقي	٢٢,٦٢٦	٩٨	٠,٢٣١		
		الكلي	٤٩,٢٥٢	٩٩			
برامج الطاقة الخضراء	برامج الطاقة الخضراء	الانحدار	٢٠,٧٥٤	١	٢٠,٧٥٤	٧١,٣٧٠	٠,٠٠٠
		البواقي	٢٨,٤٩٨	٩٨	٠,٢٩١		
		الكلي	٤٩,٢٥٢	٩٩			
برامج الإدارة البيئية الخضراء	برامج الإدارة البيئية الخضراء	الانحدار	٩,٩٨١	١	٩,٩٨١	٢٤,٩٠٧	٠,٠٠٠
		البواقي	٣٩,٢٧١	٩٨	٠,٤٠١		
		الكلي	٤٩,٢٥٢	٩٩			

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى المعنوية في العلاقات الأربع تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبالتالي فإنه يمكننا الجزم بخطية العلاقات بين المتغير المستقل بأبعاده الأربع والمتغير التابع كما هو موضح بالنتائج في الجدول أعلاه، وهو الأمر الذي يتيح لنا إمكانية اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

جدول (١٢): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير متغيرات الممارسات الخضراء للفنادق في

ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية

النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	معامل الارتباط R	معامل التحديد r^2R	قيمة T	الدلالة
	β	الخطأ المعياري	بيتا			
المسؤولية الاجتماعية	٠,٥٧٨	٠,٢٧٨		٠,٧١٢	٠,٥٠٦	١,٤٩٤
الممارسات الخضراء للفنادق	٠,٩٢٩	٠,٠٩٣	٠,٧١٢			١٠,٠٢٤

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية إحصائية بين المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية والمتغير المستقل الممارسات الخضراء. ويوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط R بـ: (٠,٧١٢)، كما نلاحظ وجود تأثير كبير للمتغير المستقل والمتمثل في الممارسات الخضراء للفنادق على المتغير التابع والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد r^2R البالغة (٠,٥٠٦)، ويعني ذلك نسبة التأثير الذي يحققها المتغير المستقل في المتغير التابع تساوي ٥٠,٦٪ وتبقى نسبة التأثير في المتغير التابع والمقدرة بـ ٤٩,٦٪ متعلقة بمتغيرات خارجية أخرى، ومن خلال بيتا البالغة (٠,٧١٢) بالنسبة للمتغير يتضح أن التغير في الممارسات الخضراء للفنادق بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغير في المسؤولية الاجتماعية والبالغة بـ (٠,٧١٢) أي بنسبة ٧١,٢٪، في حين بلغت معلمة الممارسات الخضراء للفنادق (β) قيمة (٠,٩٢٩)، وهذا ما يعني بأن العلاقة بين هذين المتغيرين هي علاقة إيجابية، وبخصوص العلاقة بين المتغيرات فهي دالة إحصائياً ذلك أن مستوى الدلالة للمتغير المستقل (الممارسات الخضراء للفنادق) تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

ومنه فالمتغير المستقل يسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على المتغير التابع، وكذلك يوجد أثر ذو إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq ٠,٠٥$ بين (الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي للفنادق، وبرامج المياه، وبرامج الطاقة، وبرامج الإدارة البيئية) والمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر العاملين في الفنادق محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية :

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ما يلي:

٠٢H : « لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تطبيق الممارسات الخضراء تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل) عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$.»

٠٣H : « توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تطبيق الممارسات الخضراء تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس السن، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل) عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$.»

للتأكد من مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول تأثير الممارسات الخضراء للفنادق على ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية على الفنادق محل الدراسة تعزى للبيانات الشخصية الخاصة بفقرات الشق الأول من الاستمارة، تم استخدام كل من اختبار مان ويتني بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار واليس لاختبار باقي المتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل).

٠٣١H : « لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تطبيق الممارسات الخضراء في الفنادق محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$.»

٣١aH : « توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تطبيق الممارسات الخضراء في الفنادق محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$.»

جدول (١٣): نتائج اختبار مان ويتني للعينة المستقلة بالنسبة لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	اختبار ويلكوسون	قيمة Z	مستوى الدلالة
الممارسات الخضراء للفنادق	ذكر	٧١	٤٩,٣٢	٣٥٠١,٥٠				
	أنثى	٢٩	٥٣,٤٠	١٥٤٨,٥٠	٩٤٥,٥٠٠	٣٥٠١,٥٠٠	-٠,٦٤٠	٠,٥٢٢
	المجموع	١٠٠						

توضح نتائج الجدول أعلاه نتائج اختباري مان ويتني عدم وجود فروق لآراء مفردات العينة حول تأثير الممارسات الخضراء للفنادق في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير الجنس، وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة بالنسبة للمحور كانت (٠,٥٢٢)، وهي قيم أعلى من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، وهو ما يعني عدم تأثر الإجابات بجنس المستجوبين بخصوص الممارسات الخضراء للفنادق، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

٠٣٢H: « لا توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تطبيق الممارسات الخضراء في الفنادق محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ ».

٢٣aH: « توجد فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تطبيق الممارسات الخضراء في الفنادق محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ ».

جدول (١٤): نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق المعنوية حول أهمية تطبيق الممارسات الخضراء للفنادق والتي تعزى إلى متغير العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل

المتغير	العمر	العدد	متوسط الرتب	قيمة X ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الممارسات الخضراء للفنادق	أقل من ٣٠ سنة	٦٠	٥٣,٥٣	٥,٦٩٣	٣	٠,١٢٨
	من ٣١-٤٠ سنة	٢٦	٤٩,٢٦			
	من ٤١-٥٠ سنة	١٠	٣١,٢٠			
	أكبر من ٥١ سنة	٤	٦١,١٣			
المتغير	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة X ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الممارسات الخضراء للفنادق	ثانوي	١٦	٤٧,٣١	٠,٣٢٨	٢	٠,٨٤٩
	جامعي	٨٠	٥٠,٨٩			
	دراسات عليا	٤	٥٥,٥٠			

المتغير	متغير الخبرة في العمل	العدد	متوسط الرتب	قيمة X ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الممارسات الخضراء للفنادق	أقل من ٥ سنوات	٧٢	٥٠,٢٥	٢,٣١٢	٢	٠,٣١٥
	من ٥-١٠ سنوات	٢٦	٤٨,٨٥			
	من ١٠-١٥ سنة	٢	٨١,٠٠			
	أكثر من ١٥ سنة	٠	٠			

توضح نتائج الجدول أعلاه عدم وجود فروق لآراء مفردات العينة حول تأثير الممارسات الخضراء للفنادق في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى متغير العمر، المؤهل العلمي، الخبرة في العمل، وهذا راجع إلى أن مستوى الدلالة للاختبار بالنسبة للمحاور كانت أعلى من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ، وهو ما يعني عدم تأثير إجابات المستجوبين بالعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل فيما يتعلق بالممارسات الخضراء للفنادق، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية لمتغير العمر، المؤهل العلمي، والخبرة في العمل ونرفض الفرضية البديلة.

نتائج الدراسة :

في ضوء ما سبق يمكن أن نلخص نتائج الدراسة حول مدى تأثير الممارسات الخضراء للفنادق في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة، والتي سبق تحليلها في النقاط التالية:

تعتبر الممارسات الخضراء للفنادق من التوجهات الحديثة نحو ما يسمى بالسياحة الخضراء، وهي تعد من بين الآليات المهمة في التغلب على الممارسات التقليدية للفنادق، وهذا من خلال اعتمادها على تطبيق ممارسات وسلوكيات بيئية كالالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي للفنادق، برامج المياه الخضراء، برامج الطاقة الخضراء، وبرامج الإدارة البيئية الخضراء، وفي هذا الصدد أظهرت الدراسة أن الفنادق العاملة بولاية قسنطينة تطبق هاته الممارسات، وهذا ما أكدته اتجاه إجابات العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي (١١,٤) بدرجة موافق، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة (سامح عيد وآخرون ٢٠١٣) ودراسة (بوجعدار وفيلاي، ٢٠١٤)، وهذا يدل على أن الفنادق محل الدراسة تتبنى هذه الممارسات بشكل مرتفع لأسباب معينة منها: التزام الفنادق محل

الدراسة بالمعايير الأخلاقية والقانونية في مجال التوظيف، تدريب العاملين على أخلاقيات الأعمال لتحقيق النجاح المتواصل في إدارة هذه الفنادق وتطويرها، إضافة إلى هذا تحرص هذه الفنادق على دعم حقوق الإنسان واحترامها داخل نطاق الفندق.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للفنادق معياراً رئيسياً للتميز والتفوق والتي تظهر في إدارة أعمالها وقيادتها المتميزة والتزامها في إدماج القيم الأخلاقية والشفافية والقيم البيئية والامتثال للمتطلبات القانونية واحترام الأفراد ومشاركة المجتمعات بالإضافة إلى المساهمة في حماية البيئة، وقد أظهرت نتائج الدراسة في هذا الصدد بأن الفنادق العاملة بولاية قسنطينة تهتم بتحقيق هذا المفهوم، والذي يتضح من خلال الوسط الحسابي الذي بلغ (٤٢, ٤)، وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (Gill and Kaur Vidrdi, ٢٠١٦)، وهذا يدل على أن الفنادق محل الدراسة، وهو ما يترجم قدرة هاته الفنادق على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية لتحقيق النجاح المتواصل، بالإضافة إلى اهتمام مسؤولي الفنادق بالنزلاء والعاملين.

أظهرت نتائج تحليل الدراسة رفض الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى، وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الأولى، بما يسمح لنا باستنتاج علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 < \alpha$ بين الممارسات الخضراء للفنادق محل الدراسة وبين المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يؤكد لنا أن الممارسات الخضراء للفنادق بأبعادها (الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الداخلي والخارجي للفندق، برامج المياه الخضراء، برامج الطاقة الخضراء برامج الإدارة البيئية) سوا كانت مجتمعة أو منفصلة تلعب دوراً مهماً في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفنادق محل الدراسة، وهو ما يتوافق ومضمون الدراسة النظرية التي خلصنا من خلالها إلى وجود علاقة وطيدة بين الممارسات الخضراء للفنادق والمسؤولية الاجتماعية في الفنادق محل الدراسة، الأمر الذي يعني ضرورة أن يأخذ مسؤولي الفنادق الأبعاد والمكونات التي أظهرتها نتائج الدراسة الحالية لترسيخ ممارسات وأنشطة المسؤولية الاجتماعية.

بينت النتائج أن الممارسات الخضراء للفنادق ببعدها البيئي لها علاقة ضعيفة في ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بما يسمح لنا باستنتاج علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0,05 < \alpha$ بين برامج الإدارة البيئية محل الدراسة وبين المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني عدم التزام هذه الفنادق بالبيئة وعدم الاهتمام بها، الأمر الذي يدعوا مسؤولي الفنادق إلى ضرورة الاهتمام بالمسائل والقضايا البيئية.

أظهرت نتائج تحليل الدراسة رفض الفرضية الرئيسية الصفرية الثانية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية البديلة الثانية، مما يسمح لنا باستنتاج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات الخضراء بأبعادها الأربعة في الفنادق محل الدراسة على ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية، لذلك لابد على الفنادق التي تسعى لتطوير قطاع السياحة أن تعمل على تشجيع ونشر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هاته الأخيرة من أجل تحقيق معايير الجودة، البقاء، الاستمرارية..

بينت نتائج تحليل الدراسة الميدانية رفض الفرضية البديلة الثالثة وفرضياتها الفرعية وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الصفرية الثالثة وفرضياتها الفرعية وهو ما يترتب عليه استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية لآراء مفردات العينة حول تأثير الممارسات الخضراء على ترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى البيانات الشخصية من حيث جنسهم، عمرهم، مؤهلاتهم العلمية، خبرتهم في العمل، مما يعني أن إجابات أفراد العينة لم تتأثر بالمتغيرات الشخصية ويرجع ذلك إلى أن عينة الدراسة فئة متعلمة وواعية وشابة وحديثة التوظيف تدرك أهمية تطبيق الممارسات الخضراء لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

ولهذا ينبغي على مسؤولي الفنادق الأخذ بالممارسات الخضراء للفنادق والتي تعتبر من الآليات التي تساهم مساهمة مباشرة في بناء وتطوير السياحة المستدامة، باعتبار أن الفنادق التي تتبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية، من شأنه المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، وحماية البيئة من كل الأخطار المحدقة بها، كما أن ذلك سيني درجة الرضا لدى النزلاء والأفراد العاملين لديها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح.

التوصيات:

بإمكاننا في هذا الصدد تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد الفنادق الجزائرية على ترسيخ مفهوم الممارسات الخضراء لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يلي:

تشجيع الفنادق على تضمين البرامج الخضراء المسؤولة في مجالات التشغيل وحقوق الإنسان والبيئية وفي رؤيتها الإستراتيجية.

العمل على تثقيف العاملين والموظفين وحثهم على الحفاظ على البيئة.

تخصيص إدارة مستقلة مختصة بإدارة الشؤون البيئية والصحية والسلامة في الفنادق تكون مهمتها الأساسية الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية من خلال تعزيزها لبرامج التدريب على أخلاقيات العمل، وتحسين الأداء البيئي الداخلي للفنادق.

يجب على السلطات المختصة تشجيع الفنادق على زيادة الاهتمام بالممارسات الخضراء للفنادق وإدراجها ضمن مبادئ إستراتيجية التنمية السياحية، وهذا من خلال تعزيز التعاون مع صناع السياحة والمنظمات الغير الحكومية وذلك بنشر مدونة قواعد السياحة العالمية بين الفنادق، فضلا عن القيام بوضع سياسات وبرامج تهدف إلى حماية البيئة، ترشيد استخدام الموارد الطبيعية. ضرورة إدراج مقياس خاص بالفنادق الخضراء على مستوى الجامعات يدرس في التخصصات المتعلقة بالتسويق.

حث الفنادق على تخصيص جزء من أرباحها لدعم جهود المحافظة على البيئة وهذا من خلال المشاركة في النشاطات البيئية المستدامة التي تحمي التراث البيئي والثقافي.

المراجع:

المراجع العربية:

- إرشادات بشأن البيئة والصحة والسلامة الخاصة بمنشآت السياحة والضيافة، مجموعة البنك الدولي، ٢٠ أبريل ٢٠٠٧، من الموقع: www.ifc.org
- بنورة، إيناس وهلال، جبين ودويك، فادي وساحوري، ندين (٢٠١٤) «تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقية لضمان الاستهلاك الرشيد للمياه دراسة حالة محافظة بيت لحم، معهد الابحاث التطبيقية - القدس (أريج).
- بوجعدار، خالد، فيلال، محمد الأمين. (٢٠١٤). واقع الممارسات البيئية ضمن خدمات الفنادق المصنفة لولاية قسنطينة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني بعنوان: الاستثمار السياحي بالجزائر ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، المركز الجامعي تيبازة، ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠١٤م.
- الحموري، صالح والمعاطة، رولا. (٢٠١٥). المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء). دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- خبايا، عبد الله. (٢٠١٣). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. مصر.
- الذبايات، بسام فتحى. (٢٠١٧). «تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي للبنوك الاسلامية الأردنية». المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية: ٧(٧): ٨١-١١١.

- السكارنة، محمد إحسان. (٢٠١٧). «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على إستراتيجية التمايز إبداع الموارد البشرية متغير معدل دراسة تطبيقية على شركات الطاقة المتجددة في عُمان». رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عُمان، الأردن.
- عبد القادر إبراهيم عطية حماد. (٢٠١٥). «تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي لضمان التنمية السياحية المستدامة حالة دراسة الفنادق في محافظات قطاع غزة». مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية: ٢٣ (١): ٢٦٢-٢٩٤.
- علالي، مليكة. (٢٠١٧). «دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية». مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية: ١١ (١): ٢٧٣-٢٩٦.
- عيد، سامح خيرى وآخرون. (٢٠١٣). «دراسة عن الفنادق الخضراء في مصر». مجلة إتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة: ١٠ (١): ١٥٩-١٧٢.
- غرابية، خليف مصطفى. (٢٠١٢). «السياحة البيئية (مع التركيز على الوطن العربي بشكل عام والأردن بشكل خاص)». دار ناشري للنشر الإلكتروني.
- الفندق البيئي (الإيكولوجي) مفهومه وتصميمه وإدارته وتقييم أثره البيئي (دراسة نظرية في جغرافية المدن)، من الموقع: <http://ssrn.com>
- معايير فئة الجهة الاتحادية المتميزة في مجال التطبيقات الخضراء. (٢٠١٢) جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز، من الموقع: <https://www.skgep.gov.ae>
- معهد الأبحاث التطبيقية. (٢٠١٢). «تعزيز مفهوم الممارسات الخضراء في القطاع الفندقي لضمان الاستهلاك الرشيد للمياه». دليل الممارسات الصديقة للبيئة في إدارة القضايا البيئية في الفنادق حالة دراسية محافظة بيت لحم.
- بن فرج، زوينة. (٢٠١٢). «الفنادق الخضراء أحد المداخل لتحقيق التنمية السياحية». بحث مقدم في اليوم الدراسي حول: التهيئة ودورها في التنمية المحلية. مديرية السياحة لولاية برج بوعرريج.
- الوادي، محمود حسين والزعبي، علي فلاح. (٢٠١١). أساليب البحث العلمي. مدخل منهجي تطبيقي. دار المناهج. عُمان. الأردن.

المراجع الأجنبية:

- Commission des communautés européennes. (2001). livret vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises : Belgique , Bruxelles
- Gill, Divia. KAUR VIRDI, ISHPREET. (2016). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BY INDIAN HOTELS COMPANY LIMITED (IHCL). International Research Journal of Management Sociology & Humanity.7(8) : 117-121.
- S ;Punitha1 & Roziah, Mohd Rasdi). 2013). Corporate Social Responsibility: Adoption of Green Marketing by Hotel Industry. Asian Social Science. 9(17) : 79-93.
- Sucheran, Reshma. (2016). Corporate Social Responsibility (CSR) in the hotel and lodge sector in KwaZulu-Natal, South Africa, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, SPECIAL EDITION 5 (3): 1- 17.
- What is a Green Hotel? Green Best Practices for Hotels, California Green Lodging Program, Site : <https://www.documents.dgs.ca.gov>.
- Yong Han Ahn1 and Annie R. Pearce, GREEN LUXURY: A CASE STUDY OF TWO GREEN HOTELS, Journal of Green Building, Site : www.collegepublishing.us/jgb/samples/JGB_V8N1_b02_ahn.pdf

الملحق (١)

استبانة

سيدي(ت) تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مقال بعنوان: الممارسات الخضراء للفنادق آلية لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الفنادق العاملة بولاية قسنطينة». نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الأخيرة والتي تستهدف جمع المعلومات عن الممارسات الخضراء للفنادق باعتبارها أداة تعمل على توجيه المؤسسات العاملة في القطاع السياحي على ترسيخ وتحقيق ممارسات وسلوكيات المسؤولية الاجتماعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك في كل عبارات أداة الدراسة، ونشكركم على تعاونكم، ونتمنى لكم دوام التوفيق، وإننا نعلمكم بأن ما تدلون به من إجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي و فقط، مع ضمان المحافظة على سريتها.

المعلومات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من ٣٠ ٣١-٤٠ ٤١-٥٠ أكبر من ٥٠ سنة

المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

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

المحور الأول: الممارسات الخضراء للفنادق

العبارة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام ببرامج المقاييس المتعلقة بالتصميم الخارجي والداخلي للفنادق					
يقوم الفندق بالتخطيط المسبق لاماكن إنشائه بما يتوافق وطبيعة المنطقة السياحية والمناخ السائد.					
عملية تطوير جدران الفندق مبنية على أسس بيئية.					
يعتمد التصميم الجيد للفندق على التقنيات الحديثة في البناء والعزل.					
يتم بناء الفندق بمواد محلية أو مواد معاد استخدامها.					
تصميم الفندق يوافق الخلفيات الثقافية للمنطقة.					
يعتمد الفندق في عوامل الجذب على البيئة المحيطة.					
يضمن الفندق وجود مسافة كافية حيث لا يكون المبنى في ظل أحد المباني الأخرى لمنع ارتداد الصوت.					
أسطح الفندق مصممة لتدعم أجهزة التكييف طوال العام.					

العبارة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
برامج المياه الخضراء للفندق					
يستخدم الفندق أساليب الري الحديثة كالري بالتقطير.					
يستخدم الفندق الأمطار المخزنة لري الحديقة أو النباتات.					
يستخدم الفندق الأجهزة الحديثة المرشدة للمياه.					
يعمل الفندق على توعية النزلاء والعمالين لترشيد استهلاك المياه.					
يقوم الفندق بتركيب نظام للتحكم بالمياه في حمامات الفنادق.					
يعمل الفندق على إصلاح الأعطال والتسريبات في مواسير المياه.					
يطلب الفندق من النزلاء والعمالين بعدم ترك صنوبر المياه مفتوحا عند الانتهاء من استخدامه.					
يستخدم الفندق أدوات قطع توفير المياه في الفندق لتقليل استخدامه.					
يوفر الفندق نظام استرجاع وتدوير المياه المستعملة لإغراض إعادة الاستعمال.					

العبارة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
برامج الطاقة الخضراء للفندق					
يعمل الفندق على توعية النزلاء والعاملين لترشيد استهلاك الطاقة.					
يستخدم الفندق الطاقة المتجددة مثل طاقة الرياح والطاقة الشمسية.					
يعمل الفندق على الترشيد في استهلاك الطاقة عن طريق الاستفادة من الإضاءة الطبيعية.					
يستخدم الفندق نظام خاص بالتدفئة والتبريد لضمان إطفاء الغرف غير المستخدمة.					
يوفر الفندق الإضاءة والأجهزة التي تعمل على توفير الطاقة.					
يحرص الفندق على توعية العاملين لغلاق أجهزة الإضاءة والتكييف بعد الانتهاء من استعمالها.					
يستخدم الفندق أجهزة جديدة ذات جودة عالية بدلا من القديمة التي تستهلك الطاقة.					
يستخدم الفندق عدد أقل من الأجهزة الكهربائية.					

موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	غير موافق بشدة	العبارة
البعد الرابع: برامج الإدارة البيئية الخضراء للفندق					
					لدى الفندق مؤشرات الأداء الأخضر الصديق للبيئة لإدارة وتقييم الأداء.
					يقوم مدراء الفندق بوضع الأهداف والغايات البيئية.
					يوجد لدى الفندق سياسة بيئية واضحة في مجال النفايات.
					يتجنب الفندق استخدام المنتجات المعبأة.
					يقوم الفندق بتدريب العاملين بما يتوافق والإدارة البيئية.
					يوجد لوائح إرشادية في كل الغرف تتعلق بأنظمة التعامل مع النفايات.
					يعمل الفندق على الحد من النشاطات غير المسؤولة للتخفيف من تراكم النفايات.
					يعمل الفندق على التخلص من النفايات بواسطة الكبس للتقليل من حجمها ثم طمرها.
					يتعاقد الفندق مع مؤسسات مختصة في رسكلة واسترجاع النفايات الصلبة.

الجزء الثاني: المسؤولية الاجتماعية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
يهتم الفندق باستخدام تكنولوجيا صديقة البيئة.					
يحرص الفندق على استخدام منتجات مبتكرة وصديقة للبيئة.					
يقوم الفندق باستخدام أنظمة حديثة وبيئية ملائمة للعمل.					
يستخدم الفندق منتجات محلية تقلل من أضرارها على النزلاء والعاملين.					
يقدم الفندق نوعية جديدة من الخدمات تتوافق والسياحة البيئية.					
يعمل الفندق على تحديد أماكن خاصة للمدخنين ووضع ملصقات لتحد من التدخين.					
يوفر الفندق أدوات رياضية ومرافق عالية المستوى للنزلاء والعاملين.					
يوفر الفندق أغذية صحية للنزلاء والعاملين ذات طبيعة محلية.					
يقوم القائمون على الفندق بإبرام اتفاقيات مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص لضمان تحقيق الأداء البيئي المطلوب.					
يتعاون الفندق مع شركائه لاستخدام التقنيات المبتكرة من أجل تحسين الأداء البيئي.					

الباحثتان: د. بوغليطة الهام، زياني خولة

ملخصات الرسائل العلمية

التنمية البشرية وأثرها في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة



التنمية البشرية وأثرها في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة (ملخص رسالة دكتوراة - جامعة مالايا - كوالالمبور)

د. طالب بن علي بن مصبح السيابي
مدير دائرة الإجابة والبرامج والتطوير الإداري
وزارة المالية - مسقط
سلطنة عُمان

أولاً: المقدمة

إن أغلى الثروات وأدومها على الإطلاق هي العنصر البشري، وبالتالي فإن الأمم المتقدمة والرائدة جعلته مصدر اهتمامها الذي تدور حوله عجلة التنمية، إذ إنه لن يكتب لها النجاح ما لم يتوفر العنصر البشري المؤهل تأهيلاً كافياً ليكون أساساً سليماً، ويرجع الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم المحرك الحقيقي لأي حضارة، لذا فإن قضية النمو والتنمية محل اهتمام العالم لما لها من أهمية بالغة في تطوير الاقتصاد وتلبية رغبات الشعوب، كما أن القائمين على السياسات الاقتصادية حرصوا على التعرف على أسرار النمو وأساليب تحقيقه وعلاقته بالتنمية ومما لا شك فيه بأن التعليم والصحة ومتوسط دخل الفرد من أهم مؤشرات التنمية البشرية، كذلك فإن بعض الاقتصاديين استخلصوا أن دخل الفرد يمكن أن يكون مؤشراً مناسباً لقياس التنمية وإن كان لا يعكس الرفاه الاجتماعي لكثير من شرائح المجتمع، حيث إن الإحصاءات المتعلقة بالدخل لا تجسد تحسينات حقيقية فعلياً في الحاجات الأساسية كالغذاء والتعليم والصحة، ولذا فإن معظم دول العالم تسعى لضمان الوصول للتنمية المستدامة التي تضمن حق الأجيال القادمة من الموارد من خلال الاستغلال الأمثل وذلك بقصد الوصول إلى اقتصاد مستدام ومتنوع، ولهذا فإن دول الخليج سعت منذ البداية من أجل موائمة أهدافها التنموية لتحقيق تنمية شاملة وذات ديمومة، وقد وضعت التنمية المستدامة المحور الأساسي لتجنب شبح الفقر لشعوبها مما جعلها ضمن الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة، في حين أن انتشار الفقر في بعض البلدان العربية يوحى إلى تدني مستويات التنمية مما أدى إلى وجود مشكلات وظواهر سلبية مختلفة، إذ إنه يمكن القول بأن الفقر سبب رئيسي من أسباب



تدني مخرجات التعليم، كما أنه سبب رئيسي يؤدي إلى تفاقم ظاهرة الباحثين عن العمل، والمراقب لواقع بعض دول العالم العربي والإسلامي تعي تماماً بأن حكوماتها انتهجت خط سير مغاير عما كان يفترض أن تسير عليه وأخطأت في اختيار الوسيلة المناسبة لتحقيق هدف التنمية، ومما لا شك فيه بأن أشد هذه الأخطاء، إتباعها لنماذج مخالفه للإسلام كالنموذج الاشتراكي والنموذج الرأسمالي، في حين أنها تركت النموذج الإسلامي الذي يرى فيه المفكرين والعلماء المسلمين مخرجاً عظيماً نحو التنمية الشاملة والمستدامة.

إن نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية لأي بلد تقوم على قاعدة عمقها المورد البشري، وبالتالي فإن ضمان تحقيق وتنفيذ الخطط التنموية يبدأ من تنمية الموارد البشرية، حيث إن العنصر البشري يُعد المتغيّر المتحكّم في حركة جميع المتغيّرات التنموية ولهذا فإن بعض الأقطار تعمل على الاستثمار فيه بقوة، ولذلك فإن مفهوم تنمية الموارد البشرية يتمثل في تلك ”العملية التي تهدف إلى توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الجسمانية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيع طاقات الفرد والجماعة“، لذا فإن الأفراد من المواطنين هم الاستثمار الحقيقي للوطن، حيث إن الاستثمار في الموارد البشرية يُعد أفضل الاستثمارات لأنهم يشكلون العنصر الأساسي في بناء المجتمع، وتبعاً لذلك فقد برزت أهمية التنمية المستدامة بشكل عام والتنمية البشرية بشكل خاص، وبالتالي نجد بأن خط التنمية الحكومية واستراتيجيتها جذبت اهتمام صانعي القرار فكانت في صميم خطط التنمية في الدولة، لأن في حقيقة مفهومها هي التأكيد على ضرورة استخدام الموارد الطبيعية المتجددة بطريقة مشروعة دون هدر أو تبذير وذلك للمحافظة على حصة الأجيال المقبلة، لذلك هي ”عملية تلبي أمني وحاجات الحاضر دون أن تعريض قدرة أجيال المستقبل على تلبية حاجاتهم للخطر“، ومع ذلك فإن النظرة الإيجابية للمستقبل يجب أن تكون مركزه بإيجابية نحو التفاؤل بالخير، وتلمس طريق النجاح مدعوماً بالتفكير الإيجابي، ومتجنباً طريق الانهزامية المدعومة بالتفكير السلبي التشاؤمي الذي يبرر الخضوع والاستسلام للواقع، مما يفقد الهمة المطلوبة من أجل الانطلاق إلى المستقبل المشرق، فالقرآن الكريم وعد الذين يعملون الصالحات ويدعون لخير الأمه وطلب المنفعة للجميع بأن ينصرهم ويخلفهم في الأرض، قال تعالى ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ﴾.



ولهذا فإن جهود سلطنة عُمان في تنمية الموارد البشرية انطلقت منذ بداية نهضة عام ١٩٧٠م، حيث كرّست الاهتمام بالإنسان العُماني وجعلته أساس من أساسيات التنمية، وسعت لوضع التنمية وسيلة لبناء الإنسان الذي يُعد في نظرها أداة التنمية وصانعها، وقد خطت منذ البداية لتكوين المواطن العُماني القادر على البناء بجدارة من خلال تطوير قدراته وصقل مهارته وتوجيهها لخدمة الوطن في شتى المجالات، ولأن الإنسان هو محور التنمية، كان لا بد من تهيئة كل ما من شأنه الوقوف أمام تحديات ومصاعب الحياة.

لقد تبين للباحث من خلال المسح الأولي لبعض القراءات بأنه يمكن أن يتم دراسة التنمية البشرية وأثرها في المجتمع العُماني لتحقيق التنمية المستدامة، كذلك الحال فإنه يمكن معرفة ما إذا كان للإنفاق الحكومي على القطاعات التي تمثل مؤشرات التنمية البشرية دوراً مهماً في رفع معدل أو قيمة التنمية البشرية، وبالتالي يمكن معرفة أي المؤشرات أكثر أهمية من غيرها، وسوف يتم ذلك في إطارين نظري وتطبيقي.

ثانياً: أهمية الدراسة

لا شك بأن الدول التي طمحت أن تسجل تنمية عالية في كافة المجالات، وضعت نصب عينيها أهمية الاعتناء بالكادر البشري، إذ إنها أدركت حقيقة هذا العنصر وما يحتاجه من تدريب وتأهيل وعناية خاصة من أجل رفع كفاءته في كافة المجالات، وبالتالي فإننا نجد بأن الدول التي عملت على رفع مهارات الكوادر البشرية وصقلتها، حازت على مكانة مرموقة بين الدول ذات التنمية العالية، وعندما أخذ هذا الموضوع أهمية كبيرة بدأت الدول تعي أهمية وضع مؤشرات تقيس من خلاله وضعها بين باقي الدول بل استفادت من تقييم الأمم المتحدة السنوي مما جعلها حريصة كل الحرص على مراعاة المتطلبات التي تضمن تحقيق الأهداف الإنمائية، ولذا يمكننا تلخيص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

١. بيان موضوع التنمية المستدامة ومفاهيمها وأهم مجالاتها وأهدافها ومؤشراتها.
٢. بيان أهمية التنمية البشرية وتحليل المفاهيم المرتبطة بها وأساليبها وطرق تأهيلها في ضوء التنمية المستدامة.
٣. دراسة أبعاد التنمية البشرية (التعليم والصحة ومتوسط دخل الفرد) وأثرها في المجتمع العُماني لتحقيق التنمية المستدامة.
٤. يمكن أن تقيّد متخذي القرار وصناع التنمية، للتنبؤ بالمؤشرات المؤثرة والتي تخدم التنمية المستدامة.

ثالثاً: سبب اختيار الموضوع

نظراً لزيادة الاهتمام بمواضيع التنمية البشرية والتنمية المستدامة خلال السنوات الأخيرة من قبل الحكومات والمنظمات الدولية، وكذلك لخلفية الباحث في دراسته لمرحلة الماجستير، إذ عكف على دراسة قطاع التعليم لإبراز أثره في التنمية البشرية بسلطنة عُمان في ظل الاقتصاد المعرفي منذ عام ١٩٨٧م وحتى عام ٢٠٠٨م، وبالتالي فإن ذلك قد مثّل لدى الباحث وجود رغبة حقيقية منه للتوسع ومعرفة أثر تطوّر الإنفاق الحكومي على مؤشرات التنمية البشرية في قيمة التنمية البشرية بسلطنة عُمان، كذلك دراسة التنمية البشرية وأثرها في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة، ولذا فقد اختار الباحث هذا الموضوع ليتم دراسته في مرحلة الدكتوراه.

رابعاً: إشكالية الدراسة

إن الفكر التنموي اتجه لمناقشة العديد من القضايا التي شملت أزمة التنمية، وكيفية تجاوزها، ودور الحكومات في الشأن الإنمائي وبناء الاستراتيجيات الإنمائية الجديدة بالرغم من صعوبة الفصل بين العديد منها.

لذا فإن التنمية المستدامة الحقيقية في الدول النامية وخاصة دول الخليج العربي، ليست تلك التنمية المرتكزة على الموارد المالية فقط، وإنما تركز على جهود مكثفة للحكومات والقطاعات الاقتصادية المختلفة، إضافة إلى جهود الباحثين والمتخصصين في كيفية إعداد مورد كفاء غير ناضب بقدرات معرفية ومهارات عالية وكفاءة متجددة تتم عن اهتمام الحكومات الخليجية بالإنسان الخليجي.

وإذا أخذنا سلطنة عُمان فإننا نجد أن هذه الدولة كانت ولا زالت تواجه التّحديات وتعمل من أجل تنمية شاملة ومستدامة تتمثّل في بناء موارد بشرية كفؤة قادرة على مواكبة عصر التّقدم والثّورات العلمية والمجتمعات المعلوماتية وتتمتع بصحة عالية وتحصل على الأمن الاجتماعي والعدالة وحرية الرأي والتعبير، وكذلك بناء اقتصاد قوي ليعود بالمنفعة على الفرد والمجتمع، وكذلك حفظ البيئة والعناية بها من أجل استدامتها واستدامة مواردها وتجديدها، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل إلى أي مدى يمكن أن تكون مؤشرات التنمية البشرية مؤثرة في تحقيق التنمية المستدامة بسلطنة عُمان؟ وما طبيعة العلاقة بينهما؟

خامساً: أسئلة الدراسة

يمكننا تلخيص إشكالية الدراسة في التساؤلات الآتية: -

١. إلى أي مدى يدل الإنفاق الحكومي على (التعليم والصحة) كمؤشرات مؤثرة في معدّل التنمية البشرية بسلطنة عُمان؟

٢. هل لمتوسط دخل الفرد تأثير في معدّل التنمية البشرية بسلطنة عُمان؟

٣. ما أثر التنمية البشرية في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة؟ وما طبيعة العلاقة بينهما؟

لدراسة الجوانب أعلاه يسعى الباحث في هذه الأطروحة توضيح أثر التنمية البشرية في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة وأهم المؤشرات في خدمة الإنسان، كما سيعمل على بيان مظاهر التنمية العمانية وأهم السياسات التي تتبعها في تنمية الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها من أجل ضمان تنمية مستدامة وشاملة، مع بناء نموذج لبيان أثر تطوّر الإنفاق على مؤشرات التنمية البشرية في السلطنة خلال الفترة (١٩٩٠-٢٠١٤).

إذ سيتم دراسة الفترة من بعد عام ١٩٩٠م بالرغم من أن النهضة العمانية بدأت في أوائل السبعينيات من القرن الماضي، إلا أن الاهتمام في بدايات النهضة كان منصباً على البنى التحتية بشكل أساسي، كذلك فإن هناك صعوبة في الحصول على البيانات الوافية لكافة المتغيرات لإنجاز أهداف الدراسة في حال رغبتنا في الحصول على بيانات إحصائية من الكتب الإحصائية، وكذلك لو تطلّب الأمر عمل مقابلات فإنه سيتطلب حصر عينه عايشة تلك الفترة، والحال كذلك مع استخدامنا للاستبيانات فإنه سيتطلب عينات غير عشوائية وبعدهم محدد حتى تتحقق أهداف الدراسة.

سادساً: أهداف الدراسة

يمكننا تلخيص أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

١. بيان أثر تطوّر الإنفاق الحكومي على قطاعي (التعليم والصحة) في معدّل التنمية البشرية بسلطنة عُمان.

٢. توضيح أثر (متوسط دخل الفرد) على معدّل التنمية البشرية في سلطنة عُمان.

٣. إثبات فرضية الدراسة أو نفيها المتمثلة في بيان أثر التنمية البشرية في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة.

سابعاً: فرضيات الدراسة

لقد انبثق عن مشكلة الدراسة عدة فرضيات من خلال مرحلتي الدراسة، والنموذج المد لدراسته في المرحلة الأولى، حيث ارتبطت بالعلاقة بين متغيرات الدراسة، فتمثلت المتغيرات المستقلة في مؤشرات قطاع التعليم والصحة ومتوسط دخل الفرد والتي تعد من مؤشرات التنمية البشرية، وقد افترض الباحث وجود علاقات تأثير وتأثر على المتغير التابع من قبل المتغيرات المستقلة، ووفقاً للنموذج الرياضي الذي يمثل جزء من مشكلة الدراسة، فإن الباحث يفترض الآتي:-

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوّر الإنفاق على التعليم وقيمة التنمية البشرية لعمان.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوّر الإنفاق على الصحة وقيمة التنمية البشرية لعمان.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوّر متوسط دخل الفرد وقيمة التنمية البشرية لعمان.

عليه فقد افترض الباحث الافتراض الرئيسي الآتي:-

الفرضية الرئيسية: هنالك علاقة وارتباط بين التنمية البشرية والتنمية المستدامة في سلطنة عمان.

ثامناً: مجال وحدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الحدود المكانية والزمانية، حيث إنها:-

ستطبق هذه الدراسة على سلطنة عمان للفترة الزمنية (١٩٩٠ - ٢٠١٥م).

ستطبق هذه الدراسة على مرحلتين، أولها تمثل قياس أثر بعض مؤشرات التنمية البشرية من خلال تطوّر الإنفاق فيها على قيمة التنمية البشرية في السلطنة، والمتمثلة في الجانب الاجتماعي (التعليم والصحة ومتوسط دخل الفرد)، حيث يفترض الباحث بأن للإنفاق الحكومي أثراً على تطوّر قيمة التنمية البشرية، أما المرحلة الثانية فتعنى ببيان التنمية البشرية وأثرها في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة.

سيتم جمع بيانات المرحلة الأولى من خلال النشرات الإحصائية للهيئات والمؤسسات والوثائق الرسمية المعنية بالمؤشرات الإحصائية، كما سيتم استخدام الاستبانة في المرحلة الثانية من الدراسة لجمع البيانات من خلال مسح آراء المبحوثين من بعض القطاعات الممثلة للقطاعات التنموية الحكومية، وكذلك القطاعات الممثلة لبعض المؤسسات شبه الرسمية والمجتمع المدني بواقع (٢٥) مبحوث فعلياً لكل متغير، وذلك لبيان أثر التنمية البشرية في المجتمع العماني لتحقيق التنمية المستدامة.

تاسعاً: منهجية الدراسة

- للإجابة على مشكلة الدراسة سيتبع الباحث المنهج الوصفي والتطبيقي الذي يشتمل على ما يلي:
١. **المنهج الوصفي:** حيث سيتبع الباحث السرد النظري لموضوعات التنمية البشرية والتنمية المستدامة وستكون هناك وقفات لتوضيح وجهة نظر الباحث حول بعض المواضيع، كما سيبيّن الباحث مظاهر التنمية لقطاعات التعليم والصّحة ومتوسّط دخل الفرد في سلطنة عُمان والتي تُعد أدلة قياس للتنمية البشرية فيها.
 ٢. **الأسلوب التطبيقي:** سيقسّم الباحث هذا الجزء إلى مرحلتين، في (المرحلة الأولى) سيعمل على إعداد نموذج لدراسة مؤشّرات التنمية البشرية في سلطنة عُمان، حيث سيبيّن الباحث نموذجاً من أدلة القياس وفقاً للأساليب الإحصائية، إذ سيحاول إثبات العلاقات بين المتغيّرات المستقلة والمتغيّرات التابع المشار إليها في مجتمع الدراسة وعيّناتها، أما في (المرحلة الثانية) سيتم استخدام الاستبانة على مجموعة مبحثين من كافة القطاعات المؤثرة على التنمية البشرية ليطم دراسة أثرها في المجتمع العُماني لتحقيق التنمية المستدامة وإثبات ذلك من خلال مسح آراء المبحوثين.

عاشراً: صعوبات الدراسة المتوقعة

تتمثّل صعوبات الدراسة فيما يلي:-

١. يُعدّ حداثة الموضوع إحدى الصعوبات في وجود دراسات سابقة بشكل كبير، وخاصة حول سلطنة عُمان.
٢. الصعوبة في سلسلة الفترة الزمنية لجمع بيانات الدراسة وعيّناتها للمرحلة الأولى من الدراسة.
٣. تتطلب الدراسة تطبيقياً للمرحلة الأولى جمع ما لا يقل عن خمسة عشر قراءة للمتغيرات، أما المرحلة الثانية سيتم بحث ما لا يقل عن ثلاثمائة مبحوث للحصول على المعلومات ضمن عينة واضحة من كافة القطاعات.
٤. مواجهة صعوبات مختلفة حول استهداف بعض المبحوثين لتحصيل معلومات حول مؤشّرات تتعلّق بمتوسّط دخل الفرد وقضايا التنمية.

الحادي عشر: مجتمع الدراسة وعيانتها

المرحلة الأولى:

سيعمل الباحث في المرحلة الأولى على اقتراح نموذج لدراسة أثر تطوّر الإنفاق الحكومي لقطاعات التعليم والصّحة ومتوسّط دخل الفرد كمتغيّرات مستقلة وأثرها على المتغيّر التابع والمتمثّل في (معدّل التّمية البشرية في سلطنة عُمان)، ويمكن تصنيف ذلك كالتّالي:-

١. المتغيّر المستقل الأول المتمثّل في الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم في سلطنة عُمان.
٢. المتغيّر المستقل الثاني المتمثّل في الإنفاق الحكومي على قطاع الصّحة في سلطنة عُمان.
٣. المتغيّر المستقل الثالث المتمثّل في متوسّط دخل الفرد سنوياً في سلطنة عُمان.

المرحلة الثانية:

سيعمل الباحث في المرحلة الثانية على دراسة التّمية البشرية وأثرها في المجتمع العماني لتحقيق التّمية المستدامة وسيستخدم أداة الاستبانة لجمع المعلومات، حيث سيتم دراسة آراء بعض المبحوثين من قطاعات التّمية البشرية التي تم بحثها في المرحلة الأولى والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، وبالتالي سيتم استهداف مبحثين من القطاعات الثلاثة والقطاعات الحكومية ذات العلاقة بالتّمية بشكل عام وفقاً للتصنيف أدناه:-

١. قطاع التعليم في سلطنة عُمان وستمثله عيّنات من وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي ووزارة القوى العاملة من فئات أساتذة جامعات وكليات تطبيقية ومعلّمين ومدراء المدارس والمخططين من الوزارات المذكورة.
٢. قطاع الصّحة في سلطنة عُمان وستمثله عيّنات مبحوثه من وزارة الصّحة من أطباء ومسؤولين مستشفيات والمختصين والمخططين بالوزارة، والباحثين.
٣. متوسّط دخل الفرد في سلطنة عُمان وستمثّل العيّنات المبحوثه من وزارة المالية والأمانة العامة للضرائب وصندوق الاحتياطي العام للدولة ووزارة التجارة، وسوق مسقط للأوراق المالية، وبنك التّمية العماني، والقطاعات الأخرى المعنية بالتّمية والتي تتمثّل في فئات الخبراء والمدراء والمخططين والأخصائيين من المجلس الأعلى للتخطيط (وزارة الاقتصاد الوطني سابقاً)، وكذلك أعضاء من مجلس الدولة وهم من وزراء سابقون أو وكلاء وزارات سابقين أو مستشارين أو خبراء يتم تعيينهم من الحكومة بأمر سلطاني.

كذلك فإن عيّنّة الدراسة من بعض المؤسسات شبه الرسمية والمجتمع المدني الداعمة للتّمية المستدامة، وهم مبحثين من القطاعات التّالية وفقاً للتصنيف أدناه:-

١. مجلس الشورى وهو أحد أذرعه مجلس عُمان، حيث يمثله أعضاء منتخبين من الشعب، وهم مواطنون سواء كانوا موظفين في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو غير ملتحقين بأي عمل، ويصل عددهم في المجلس (٨٢) ممثل على مستوى السلطنة، كما أن الذراع الآخر هو مجلس الدولة وعادةً يمثله أعضاء من وزراء سابقين أو وكلاء وزارات سابقين أو مستشارين أو خبراء ويتم تعيينهم من الحكومة بأمر سلطاني.
 ٢. المجالس البلدية وهم من فئات أعضاء المجالس وعادةً ما يكون المحافظ أو الوالي أو المدراء العموم في الولايات أو التجار أو المواطنين الذين تم انتخابهم من الشعب، ويصل عددهم إلى (٢٠٢) ممثل منتخب لكل الولايات على مستوى السلطنة.
 ٣. مجالس إدارة غرفة تجارة وصناعة عُمان المنتخبين، وهم عادة من التجار العُمانيين والذين يتم انتخابهم من بقية التجار الأعضاء في المجلس حيث يصل عدد في كل مجلس إلى (١٠) أعضاء في كل محافظة من المحافظات بحيث يصل عددهم الإجمالي نحو (١٠٠) عضو على مستوى كافة المحافظات.
 ٤. مجالس إدارة جمعيات المرأة العُمانية من اللواتي يتم انتخابهن من النساء العُمانيات المتطوعات سواء من صاحبات الحرف التقليدية أو الصناعات المختلفة أو من المتقاعدات من أعمال حكومية أو خاصة أو من خريجات الدبلوم العام، ويصل عدد العضوات المنتخبات ما بين (٧ إلى ١٠) عضو في كل ولاية على مستوى السلطنة.
- ولضمان نتائج سليمة وشاملة فإنه سيتم اختيار فئات معيَّنة للبحث معها حول الدراسة، حيث سيتم استهداف (٥٠) مبحوث من كل قطاع من القطاعات الممثلة للقطاعات الحكومية، في حين سيتم تصنيفها إلى (٤٠) استبانة لكل قطاع بعد إبعاد الاستبانات الغير صالحة لضمان تحقيق أهداف الدراسة المرجوة، على أن يكون إجمالي الاستبانات في الدراسة (١٥٠) استبانة كأقل تقدير بعد تصنيفها، كما سيتم توزيع (٢٠٠) استبانة للفئات الممثلة لبعض المؤسسات شبه الرسمية والمجتمع المدني، بحيث يتم تصنيفها إلى (١٥٠) استبانة بعد النظر في الاستبانات الغير صالحة، ثم يتم تحليلها ودراستها.

الثاني عشر: النموذج الإحصائي للدراسة

المرحلة الأولى:

سبق وإن عرفنا بأن الباحث سيقوم بدراسة مجتمع مؤشرات التنمية البشرية في سلطنة عُمان والتي أشارت لها الأمم المتحدة في دليلها الذي يصدر عنها، وسيتم ذلك من خلال تصميم نموذج مبسط، حيث حدد الباحث عدداً من المتغيرات التي يمكن أن يعتمد عليها، حيث إن المتغير التابع يمثل (قيمة التنمية البشرية في سلطنة عُمان)، والمتغيرات المستقلة تمثل (التعليم، الصحة، متوسط دخل الفرد) والتي يفترض الباحث بأنها مؤثرة في المتغير التابع المشار إليه، ونظراً لما سبق ذكره فإن النموذج سيتمثل في معادلة انحدار متعدد على شكل دالة خطية كما يراها الباحث.

$$HD = \alpha + \beta_1 ES + \beta_2 HS + \beta_3 IS + \mu$$

فمن خلال الدالة الخطية المشار إليها أعلاه يمكننا تفسير الرموز التي تمثل المتغيرات المستخدمة في الدراسة:

أولاً: HD ويمثل المتغير التابع وهو (معدل التنمية البشرية في سلطنة عُمان) وقد استخرج الرمز من الحروف الأولى لبعض المصطلحات التالية:

.Human Development rate in the Oman

ثانياً: ES ويمثل المتغير المستقل الأول وهو (الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم في سلطنة عُمان) وقد تم استخراج الرمز من الحروف الأولى لبعض المصطلحات التالية:

.Government spending on the Education Sector in the Oman

ثالثاً: HS ويمثل المتغير المستقل الثاني وهو (الإنفاق الحكومي على قطاع الصحة في سلطنة عُمان) وقد استخرج الرمز من الحروف الأولى لبعض المصطلحات التالية:

.Government spending on the Healthy Sector in the Oman

رابعاً: IS ويمثل المتغير المستقل الثالث وهو (متوسط دخل الفرد في سلطنة عُمان) وقد استخرج الرمز من الحروف الأولى لبعض المصطلحات التالية:

.Average per capita Income in the Oman

المرحلة الثانية:

سيعمل الباحث في هذه المرحلة على دراسة مجتمع مؤشرات التنمية البشرية وأثره في مجتمع سلطنة عُمان لتحقيق التنمية المستدامة والتي نوقشت في ما سبق، حيث حددت هذه المتغيرات لدراستها من واقع الاستبانة التي ستستخدم لمسح آراء المبحوثين والتي سيتم تحليلها ووصفها من خلال الدراسة.

الثالث عشر: الدراسات السابقة:

قام الباحث بعمل مسح لاستخلاص الدراسات المتعلقة بمشكلة الدراسة وذلك بالرجوع إلى الكتب والدوريات العربية والدراسات والأبحاث، واستخدام شبكة المعلومات الدولية، وقد نتج عن ذلك وجود بحوث مختلفة، منها ما يتعلق بالتنمية المستدامة ومنها ما يتعلق بالتنمية البشرية، سعى الباحثون خلالها إلى تحقيق أهداف دراساتهم وذلك من خلال التقصي والبحث، حيث يسعى الباحث للاستفادة من هذه الدراسات قدر الإمكان.

الخاتمة:

إن التنمية البشرية في سلطنة عُمان خطت خطوات كبيرة من أجل بناء الإنسان العُماني القادر على مواكبة المستجدات، فكان لقطاع التعليم والصحة ومتوسط دخل الفرد النصيب الأوفر من الاهتمام، ومنها بدأت مرحلة جديدة وهامة من مراحل خطط التنمية، لذا كان لا بد من تسليط الضوء على هذا الجانب، وإعطاء المساحة الهامة والأكبر في دراسة الباحث لإبراز التنمية البشرية وأثرها في المجتمع العُماني لتحقيق التنمية المستدامة، وقد حوت الدراسة على المقدمة والفصل التمهيدي وخمسة فصول أخرى.

حيث ركزت المقدمة على مخطط الدراسة من حيث مجال وحدود الدراسة وسببها وأهميتها والمشكلة الرئيسية التي على أثرها وضع الباحث فرضياته والمنهجية التي اتبعتها لتحقيق أهدافه، كما أوضحت المقدمة مجتمع الدراسة وعياناتها والنموذج الإحصائي الذي أسهم في الحصول على بعض النتائج، كذلك حوت على مجموعة من الدراسات السابقة تم الاستفادة منها في الدراسة بشكل عام.

أما الفصل التمهيدي فقد تضمن أربعة مباحث، ركزت على المفاهيم والمصطلحات والتأصيل النظري وأهداف التنمية، وكذلك استعرض الباحث فيها التنمية من منظور إسلامي وواقع المجتمعات

العربية والإسلامية، كما تضمّنت الدراسة خمسة فصول أخرى، تناول الأول منها مؤشرات التنمية ومبادئها وتحدياتها، وتناول الفصل الثاني مؤشرات التنمية البشرية في ظل الاستراتيجية العُمانية، أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسة التطبيقية لبيان أثر تطوّر الإنفاق الحكومي في بعض مؤشرات التنمية البشرية لسلطنة عُمان خلال الفترة من ١٩٩٠ وحتى ٢٠١٤م، في حين أن الفصل الرابع تضمّن المرحلة الثانية من الدراسة التطبيقية التي أوضّحت أثر التنمية البشرية في التنمية المستدامة في سلطنة عُمان ١٩٩٠ وحتى ٢٠١٥م، وقد استكمل الفصل الخامس الدراسة التطبيقية حيث تضمنت التحليل الإحصائي للاستبيانات وبيان النتائج، أما الخاتمة فقد شملت الخلاصة ونتائج الدراسة الشاملة والتوصيات.

الخلاصة :

- كشفت الدراسة في مرحلتها الأولى عدداً من النتائج وردت في الفصل الرابع، بالرغم من الصعوبات التي كانت متوقعة مع بداية الدراسة والمتمثلة في صعوبة سلسلة الفترة الزمنية لجمع بيانات الدراسة لخمسة وعشرون عاماً وذلك لتجربة النموذج المعد في هذه المرحلة، كذلك مواجهة صعوبات تمثلت في طبيعة البيانات المستخدمة لتجربة النموذج وذلك للحصول على نتائج إيجابية، وبالتالي فإن ذلك استدعى عمل محاولات كثيرة من أجل التوصل إلى أفضل النتائج إلا أن عدم فاعلية النموذج استمرت، وهذا يجعل أمر تطوير النموذج متاحاً لدى الباحثين من خلال زيادة متغيرات أكثر فاعلية لجعل النموذج مؤثراً ويحقق نتائج إيجابية، وليحصل الباحثين على أفضل نموذج، يفترض زيادة عدد المتغيرات مع المحاولة لتجربة البيانات بصيغ رياضية مختلفة كاللوغاريتم وعلى أساس الفروق، أو تكوين متغير مستقل واحد مركب من ES و HS و IS.
- كما كشفت المرحلة الثانية عن نتائج أخرى وردت في الفصل الخامس من الدراسة، وتم التوصل إليها من خلال المسح المستخدم بواسطة الاستبانة، والتي واجه الباحث فيها صعوبة كانت متوقعة أيضاً، وهي التوصل لبحث ما لا يقل عن ثلاثمائة مبحوث ضمن عينة واضحة من كافة القطاعات المستهدفة للحصول على المعلومات الدقيقة، وكذلك التباعد الجغرافي للمبحوثين المستهدفين في الدراسة.

عليه.. كان لا بدّ من النظر للنتائج بشكل عام ومطابقتها؛ لإقرار التوصيات النهائية، والجدير بالذكر قبل الخوض في النتائج والتوصيات وجب التنويه إلى مقومات إيجابية تم استنباطها من خلال الأطروحة بشكل عام ويمكنها أن تساعد على استدامة التنمية والوصول بها إلى مراحل أفضل، وقد تمثّلت في مصطلح العدالة والإنصاف الذي يُعدُّ مصطلح ذو أهمية لقيام التنمية في كافة القطاعات، وقد لخص الباحث ذلك فيما يلي:-

النتائج والتوصيات :

النتائج:

- عدم فاعلية النموذج المصمم للكشف عن أثر الإنفاق الحكومي على قطاعات التعليم والصحة ومتوسط دخل الفرد في قيمة التنمية البشرية.
- تزيد قيمة التنمية البشرية بنسبة (٠.١٠) ، كلما زاد الإنفاق الحكومي على قطاع التعليم بمقدار ريال عُماني واحد .
- تنخفض قيمة التنمية البشرية بنسبة (-٠.١٠) نتيجة الإنفاق الحكومي على قطاع الصحة بمقدار ريال عُماني واحد .
- زيادة متوسط دخل الفرد بمقدار ريال عُماني ، تنخفض قيمة التنمية البشرية في عُمان بمعدل (-١٦١,٦) .
- نظراً لثقافة المجتمع الطامحة للاستفادة المادية أكثر من الاستفادة العلمية والمهارية التي تعمل على تطوير الإنسان فإن الإنفاق العالي تكون عوائده محدودة .
- الحاجة لمراجعة دقة الأهداف والسياسات التعليمية المعتمدة ووضعها موضع التقييم، وإعادة صياغتها حتى تحقق المستويات المطلوبة لدفع عجلة التنمية بتسارع أكبر .
- نتيجة لوجود بيئات تعليمية مجهزة وبنى تحتية تمتثل في المدارس والكليات والجامعات الخاصة فإن مؤشرات التعليم أول مؤشرات التنمية البشرية .
- مع وجود سعي حقيقي من الحكومة نحو رفع أعداد المتعلمين ، فإن ذلك ساهم نحو خفض نسبة الأمية من خلال برامجها الخاصة .
- توجد قناعة بحسب رأي أكثر من (٧٠٪) من الباحثين على تشجيع الدولة لمجال البحث العلمي ، وتعزيز لثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية ، ودعم الشراكة مع القطاع الخاص لتطوير التعليم .
- ضعف الإنفاق على مجال البحث العلمي والابتكار مقارنة مع إجمالي الدخل .
- نتيجة لخدمات الدولة المتعلقة بتوفير المستشفيات والمجمعات الصحية والمراكز الطبية ، عملت على تحسين الوضع الصحي وعكست المؤشر الصحي المتمثل في ارتفاع معدل المواليد ومعدل الأعمار المتوقع عند الولادة .

- قناعة المواطن بالعلاج في الخارج أكثر من العلاج المحلي بالرغم من أن الحكومة وفرت العديد من فرص العلاج المجاني.
- نتيجة عدم تناسب أعداد الأطباء مقارنة بعدد السكان، فإن ذلك أثر على جودة الأداء.
- نتيجة لعدم عمل الدولة نحو رفع معايير استقدام الأطباء للقطاع الصحي بحسب رأي أكثر من (٤٥٪) من المبحوثين، فإن ذلك انعكس سلباً على المؤشر الصحي.
- يرى أكثر من (٦٥٪) من المبحوثين وجود وعي بيئي على مستوى الأفراد والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني.
- بنسبة أكثر من (٦٠٪) بحسب رأي المبحوثين، فإن نتيجة نجاح المؤسسات الرقابية البيئية والصحية في تطبيق اللوائح المتفق عليها دولياً، أدى إلى تفوق السلطنة في العديد من القضايا البيئية وحصولها على العديد من الجوائز الدولية في هذا المجال.
- نظراً لأن المواطن العُماني محاط بأشكال الرفاهية من الدول المجاورة، فإن ذلك يجعل لديه أمر إشباع نفسه بشتى مجالات الترفيه ملحاً لتوفيره.
- نتيجة العدالة في توزيع الثروة، فإنها انعكست إيجاباً على دخل الفرد بحسب رأي (٦٢,٥٠٠٪) من المبحوثين.
- أيد ما نسبته (٤٨,٧٥٠٪) من المبحوثين بأن لجوء بعض أفراد المجتمع إلى القروض والمديونيات الداخلية لا يعكس بالضرورة انخفاض دخل الفرد في المجتمع العُماني.
- أيد المبحوثين أحد أسباب المديونيات والقروض التي قد يواجهها الفرد العُماني، مردّها رغبة الأفراد في الوصول إلى الرفاهية التي يطمح لها، مقارنة بالرفاهية التي يحصل عليها الأفراد في بعض الدول الخليجية.
- نتيجة وجود عدالة في توزيع الثروة، يحصل الأفراد على خدمات موزعة على الولايات بحسب الكثافة السكانية ووفقاً لخطط تنمية مقننة.
- بنسبة أكثر (٤٥٪) من المبحوثين يؤيدون دعم الدولة للمواطن لتحسين القطاع الزراعي.
- بنسبة (٣٧٥, ٣٩٪) من المبحوثين يؤيدون أن الاستثمار الأمثل للموارد الطبيعية لم يؤثر إيجابياً على نمو الاقتصاد الوطني.
- ارتفاع قيمة مؤشر سوق المال لا تؤدي إلى دعم الحركة الاقتصادية، بحسب رأي أكثر من (٤٥٪) من المبحوثين.

- بنسبة أكثر من (٣٠٪) من المبحوثين لا يرون بأن التهيئة الحالية للبيئة الاستثمارية ساعدت على تعزيز ثقة المستثمرين وخاصة من خارج السلطنة.
- زيادة عدد الوافدين، ضعف من وجود العمانيين في تولي المناصب العليا في القطاع الخاص بشكل أساسي.
- زيادة عدد الوافدين في المستويات الوظيفية العليا يعود إلى رغبة المؤسسات الخاصة لاعتماد العمالة الوافدة دون العمالة الوطنية.
- أيد أكثر من (٤٠٪) من المبحوثين أن الوفاء بمتطلبات المجتمع غير مرتبطة بالضرورة بارتفاع الميزانية العامة للدولة.
- توجد علاقة تأثير وارتباط بين التنمية البشرية والتنمية المستدامة في عُمان.
- بالرغم من أن التنمية البشرية كمرحلة أساسية لتطور مفهوم التنمية بشكل عام تؤدي حتماً إلى التنمية المستدامة، إلا أنه لم يصل سعي الحكومة لتنفيذ خطط التنمية حد الطموح.
- الخطط التنموية التي سعت الحكومة لتنفيذها بالرغم من التقلبات التي مرت بها، أسهمت في التنمية المستدامة إلى حد ما.
- تمكين الكوادر الوطنية العُمانية لقيادة ركب التنمية المستدامة جاء نتيجة التوسع المطرد في التعليم والتدريب للكوادر الوطنية، والاهتمام بقطاع الصحة من خلال إنشاء المستشفيات والمراكز الصحية التي زودت ببنى تحتية وأجهزة ومعدات، والعناية بالفرد العُماني لرفع مستواه المعيشي من خلال السعي لفتح فرص العمل ودعمه من خلال برامج مختلفة.
- أسهمت خطط التنمية البشرية بشكل خاص في صناعة الكادر البشري العُماني الجاهز لأداء رسالته في مختلف مجالات العمل.
- خطط التنمية البشرية مكّنت بعض الشباب العُماني من تقلد بعض الوظائف داخل وخارج السلطنة كنتاج للتنمية البشرية.
- تباطؤ الخطط التنموية في تنفيذ المشاريع أدت إلى عدم الفاعلية في تحقيق الأهداف بشكل أوسع.
- ساهمت خطط التنمية البشرية في استدامة التنمية إلى حد مقبول، بحسب رأي بعض المبحوثين بالرغم من عدم توفر الموارد المالية والبشرية الكبيرة.
- نظراً لضعف سياسات الإنفاق فإنه نتج عنها عدم تناسب حجم الإنفاق الحكومي على القطاعات مع النتائج المختلفة.

التوصيات:

نظراً لخلفية جامعة الملايا التي تعنى بنقل الأبحاث من الحيز النظري إلى الحيز التطبيقي، مما جعلها اليوم من الجامعات المرموقة في العالم، ولأهمية الدراسات في دعم المخططين وأصحاب القرار نحو تبني بعض الأفكار ذات الأهمية والممكن تطبيقها في الواقع، وإيماناً من الباحث بأهمية دراسته لصناع القرار في سلطنة عُمان فقد استرعى وضع التوصيات في إطار تحليلي مبسط، ضمن قائمة أولويات باعتبار أهميتها، وضمن قالب واضح لأصحاب القرار وصانعيه، مما يتيح لهذه التوصيات أن تكون واقعية. لقد قام الباحث بوضع أفكار التوصيات في قالب يحوي ثلاثة معايير مهمة تتمثل في (الإمكانية) وتتمثل في عدد الجهات المشتركة في التوصية، حيث كلما كان القرار بيد جهة حكومية واحدة، كان اتخاذ القرار سريعاً، فهناك قرارات من الممكن أن تتخذها جهة واحدة، لكنه قد يمثل مخاطرة تؤدي إلى فشل القرار، إذا لم يؤخذ بكافة التأثيرات التي يمكن أن تحدث، وبالرغم من ذلك فإن القرار الذي تشترك فيه أكثر من جهة يصبح أكثر تعقيداً. كذلك معيار (الشمولية) وهي شمولية الفئة المستهدفة، أي أن نتائج التوصية تقع على فئة معينة، فقد يكون كافة المواطنين وقد تكون فئة محددة. وأخيراً معيار (الكلفة) وهو لا شك بأن لكل قرار تكلفة معينة وبالتالي هناك قرارات لها تكاليف عالية، وهناك قرارات لها تكاليف بسيطة، وهذا يعتمد على نوع القرار.

قراءات من المكتبة

التحول نحو الاستثمار في رأس المال البشري



التحول نحو الاستثمار في رأس المال البشري

تأليف: د. محمد بن فايل العريمي
عرض: هدى بنت مبارك التتمية
معهد الإدارة العامة - مسقط

المقدمة:

من الطبيعي أن فلسفة المنظمة وثقافتها التنظيمية والهياكل والقوانين والأنظمة لم تتكون من تلقاء نفسها بل إن الأفراد هم من بنوها، وأن العلاقات مع أصحاب المصالح المشتركة كانت نتيجة تفاعل العناصر البشرية في المؤسسة. كما أن المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس مال العلاقات) كقدرات تنافسية تمتلكها المؤسسة لتعزيز مكانتها بين منافسيها، إلا أن رأس المال البشري يبرز كمكون وعنصر رئيسي في منظومة رأس المال الفكري. وإدراكاً لأهمية رأس المال البشري في بناء وتطوير المؤسسات فقد أضحت المؤسسات تبتكر الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي تمكنها من استثمار رأس مالها البشري بكفاءة وفعالية. من هنا انطلق كتاب « التحول نحو الاستثمار في رأس المال البشري » إلى سبر أغوار موضوع رأس المال البشري لمساعدة المؤسسات والأفراد على اكتشافه وتنمية وتطويره.

يحتوي الكتاب على ستة فصول جميعها تهتم بالاستثمار في رأس المال البشري من خلال استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بهذا الجانب وكذلك علاقة رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة وجوانبه المتنوعة وكيفية تنمية رأس المال البشري وأهم مرتكزاتها واستراتيجياتها بالإضافة إلى فصل خاص عن الاتجاهات المستقبلية لرأس المال البشري وقد صدر الكتاب في (١٤٥) صفحة من القطع المتوسط وهو من إصدارات معهد الإدارة العامة بطبعته الأولى لعام ٢٠١٨م.

الفصل الأول: رأس المال الفكري

مفهوم رأس المال الفكري:

يتحدث الفصل الأول عن مفهوم رأس المال الفكري، وتعددت التعريفات من مؤلف إلى آخر فقد عرفها الكثيرون بتعاريف مختلفة ومن أبرز تلك التعاريف أن رأس المال الفكري هو المورد القادر على إنتاج الأفكار المتعلقة بالابتكار والتطوير الخلاق، وهو يعد المقياس المالي الرابط بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المؤسسة. وتؤكد التعاريف أن قيمة رأس المال الفكري تتجاوز قيمة الموجودات الملموسة للمؤسسة. وتشير معظم الدراسات التي تناولت تعريف المفهوم أن الاستثمار في رأس المال الفكري توجه استراتيجي يسعى إلى استثمار المعرفة وتحويلها إلى قيمة اقتصادية ومنفعة متبادلة. وقدم المؤلف تعريفاً رأس مال الفكري بأنه «مجموعة من الموارد غير المادية تستثمرها المؤسسة استراتيجياً من أجل تحويل المعرفة لقيمة اقتصادية مضافة وميزة تنافسية مستدامة». واتساقاً مع هذا التعريف يمكن النظر إلى مفهوم رأس المال الفكري على أنه المورد الأهم للمؤسسة في ظل المتغيرات الحديثة، وأنه يمثل كل الموجودات الفكرية والمعرفية في المؤسسة. كما يمكن القول إن رأس المال الفكري يتشكل من قدرة عقلية ذات مستوى معيّن عالٍ بالمؤسسة. وتستخدم المؤسسة هذا المورد لمواجهة التحديات واستغلال الفرص. وحتى يكن هناك استثمار فعال فإن على المؤسسة أن تبني وتطور وتدير عملية الاستثمار في رأس المال الفكري بكفاءة وفعالية، وذلك لأنه يشكل أهم الميزات التنافسية المستدامة للمؤسسة.

مراحل نشأة مفهوم الرأس المال الفكري:

بعد ذلك انتقل المؤلف للحديث عن مراحل نشأة مفهوم رأس المال الفكري حيث مرت مرحلة تطور ونشأة مفهوم رأس المال الفكري بثلاث مراحل رئيسة تبلور من خلالها تطور الاهتمام بالمفهوم وكيف أصبح ينظر له كأهم مورد من موارد المؤسسة الذي يشكل ميزة تنافسية وقيمة مضافة إذا ما أحسن استثماره بكفاءة، وتمثلت هذه المراحل ب: مرحلة الإضاءات ومرحلة الميلاد ومرحلة الانطلاقة.

المرحلة الأولى: مرحلة الإضاءات (القرن السابع عشر - ١٩٦٤)

امتدت هذه المرحلة من بداية القرن السابع عشر وحتى عام ١٩٦٤م، حيث بدأ اهتمام الاقتصاديين بالقدرات البشرية. وتم التركيز خلال هذه المرحلة على فكرة اختلاف نوعية العمال والموظفين والتوجه نحو الاهتمام بقدراتهم وامكانياتهم. وخلال هذه المرحلة انطلق التوجه العام إلى ضرورة دراسة العنصر البشري بوصفه عاملاً مكملاً لرأس مال المؤسسة المادي، والملاحظ أن هذه المرحلة ركزت على إبراز أهمية العنصر البشري باعتباره المورد الرئيس للإنتاجية وهو يمثل نقطة الانطلاقة لبناء رأس المال الفكري في المؤسسة.

المرحلة الثانية: مرحلة الميلاد (١٩٨٦-١٩٩١)

بعد انتهاء المرحلة الأولى أصبح هناك قناعة بأن الموارد المادية في المؤسسات، ليست هي الوحيدة المسؤولة عن تحقيق الإنتاج في العمل، وأن الموجودات غير الملموسة لها دور كبير يضمن استمرارية تحقيق العوائد والأرباح، فانطلقت مرحلة الوعي بدور رأس المال الفكري في المؤسسات وامتدت هذه المرحلة من عام ١٩٨٠م إلى عام ١٩٩١م. واهتمت هذه المرحلة بتعزيز الوعي بأهمية الموجودات غير المادية في تحقيق العوائد المستمرة والمتزايدة للمؤسسة.

ومن الملاحظ أن هذه المرحلة ركزت على إبراز أهمية الموجودات غير الملموسة في تحقيق النمو والتطور والعوائد المربحة للمؤسسات ومنها أطلق مفهوم جديد يتبنى هذه التوجه ألا وهو رأس المال الفكري.

المرحلة الثالثة: مرحلة الانطلاقة (١٩٩٣- وقتنا الحاضر)

تمثل هذه المرحلة التي بدأت منذ عام ١٩٩٣م وحتى وقتنا الحاضر مرحلة الانطلاقة لاستكشاف مفهوم رأس المال الفكري والتوسع في تكثيف الجهود البحثية، لإيجاد فهم مشترك بين الباحثين حول المصطلح وما يحيط به من عناصر ومبادئ، والتوسع في إدراك كافة الجوانب التي ترتبط بمفهوم رأس المال الفكري.. ومن المتوقع أن تشهد السنوات اللاحقة تحولا جذريا في مفهوم رأس المال الفكري، بسبب ما يشهده العالم اليوم من نقله معرفة وتطور تقني وثورة في عالم الاتصالات ستعظم الاستفادة من رأس المال الفكري وستوسع مدارك استخدامه.

مواقع تواجد رأس المال الفكري:

كما ناقش المؤلف مواقع تواجد رأس المال الفكري حيث يجب على المؤسسات الساعية إلى تطوير واستثمار رأس مالها الفكري أن تدرك أماكن وجود رأس المال الفكري في المؤسسة. ويشير المؤلف هنا إلى أن رأس المال الفكري يوجد في المؤسسة في ثلاثة مواقع رئيسية، وهي:

أولا: الأفراد العاملين في المؤسسة

وهم يشكلون المنبع لكل الأفكار والمقترحات التي من شأنها أن تضيف للمؤسسة قيمة معنوية ومادية. فهم المصدر للحلول التي تقدم لتعالج التحديات التي تواجهها المؤسسة، وهم المرجع الذي تعتمد عليها المؤسسة في استثمار الفرص المتاحة. ويعتبر الكثيرون أن الأفراد في المؤسسة هم رأس المال الفكري الحقيقي والذي من خلاله تتشكل باقي مكونات رأس المال الفكري.

ثانيا: نظام العمل الذي تتبعه المؤسسة

حيث يخلق النظام الذي تتبعه المؤسسة فرص متميزة لبناء وتبادل ونقل ونشر وتدقيق المعرفة في المؤسسة. وتشكل المعرفة - كما أشرنا سابقا - الأداة التي يقوم عليها مفهوم رأس المال الفكري. فالمؤسسة التي تستطيع أن توجد نظام عمل محفز للمعرفة، ستعزز من قدرة المؤسسة على بناء رأس مالها الفكري.

ثالثا: الشركاء الذين تتعامل معهم المؤسسة

يشكل الشركاء مصدر مهم لتطوير المعرفة وبناء رأس مال فكري رائد وثري. فهم القادرون على إعطاء أكبر قدر من المعلومات عن الفائدة الحقيقية للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. والشركاء لا يقتصرون في العملاء فقط بل يتعداهم ليشمل المنافسين أيضا. فالمؤسسة تستفيد من المنافسين في تطوير قدراتها الفكرية، فهي تسعى دائما إلى تقديم كل ما يحقق التفوق على منافسيها.

محفزات الاهتمام برأس المال الفكري:

تعيش المؤسسات اليوم تحت وطأة التنافس، مما قادها إلى بناء وتطوير مواردها بكفاءة وفعالية للبحث عن ميزات تتفرد بها عن منافسيها. ودفعت مجموعة من المحفزات المؤسسات إلى التحول نحو الاستثمار في رأس المال الفكري المؤسسي كمفتاح للتنمية والتطوير، ومقياس لقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والتميز في ظل بيئة تنافسية متغيرة، ومن بين هذه المحفزات: الثورة المعرفية والتركيز على تحويل المؤسسات إلى حاضنات معرفة، تستثمر من خلالها المؤسسات المعرفة لإنتاج قيمة اقتصادية مضافة لها.

التطور التكنولوجي والتقني الذي أسهم في إحداث تغيرات جذرية في مفاهيم إدارة الأداء المؤسسي وتطوير أساليب جودة الإنتاج وتعزيز كفاءة وفعالية إنجاز الأعمال والارتقاء في تقديم الخدمات. التحول الملحوظ في عالم الاتصالات الذي سرع من عملية الاتصال والتواصل وانتشار المعلومات. وظهرت انعكاسات هذا التحول في تمكين المؤسسات من إحداث نقلات نوعية في أنظمة وشبكات الاتصال، الذي جعل من عملية نقل المعلومة أمر يسير وسريع وغير مكلف. تسارع الاهتمام بالابتكار المؤسسي والتركيز على التجديد والإبداع؛ وظهر ذلك جليا في توجه المؤسسات نحو تطوير القدرات الفردية والمؤسسية في مجال الإبداع، وبناء البيئة المحفزة للابتكار باعتباره ميزة تنافسية مستدامة.

الانفتاح الاقتصادي العالمي وظهور التكتلات الاقتصادية التي أوجدت كيانات ذات قدرات مؤسسية متنوعة. الأمر الذي عزز أهمية بناء منظومة متكاملة من الموارد المختلفة في المؤسسة. ظهور مشكلات جديدة تتميز بالتعقيد والتداخل، مما استوجب على المؤسسات تطوير طرق تفكيرها في مواجهة هذا التحديات، واستحداث أساليب جديدة ومبتكرة لإيجاد الحلول واتخاذ القرارات.

فوائد الاهتمام برأس المال الفكري:

ويشير المؤلف إلى أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل أهم الموجودات قيمة في المؤسسة. وهو يشكل ميزة تنافسية على اعتبار أن المؤسسات اليوم تتنافس على أساس المعرفة. فأصبح الاهتمام به قضية حتمية تفرضها طبيعة التحديات المعاصرة ويعززها الاتجاه العام نحو الاستثمار في المعرفة في

ظل الاقتصاد القائم على المعرفة. لذا يوضح المؤلف إلى أن أهمية رأس المال الفكري تتبع من تحقيقه للعديد من الفوائد، والتي تتمثل في:

بناء ثقافة تنظيمية قائمة على استثمار المؤسسة لأهم الموجودات والموارد قيمة. تعزيز قدرات المؤسسة التنافسية وإعطائها ميزة تتفرد بها عن باقي المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.

دعم توجهات المؤسسة نحو تحفيز إنتاج الأفكار الإبداع وتعزيز بناء بيئة تدعم الابتكار المؤسسي. تطوير فعالية الأداء المؤسسي وتحسين عملية اتخاذ القرار. الاعتماد على الاستثمار القائم على توظيف المعرفة وتحويلها إلى قيمة اقتصادية مضافة. بناء بيئة تنظيمية متملمة تمتلك أدوات التعامل مع التحديات الحديثة وتعزز القدرة على التكيف مع بيئة المنافسة.

استثمار رأس المال الفكري:

أن مصدر كلمة استثمار في اللغة العربية من الفعل استثمر وهو استغلال الشيء وجعله يثمر. وفي المؤسسات فإن الاستثمار هو استخدام المؤسسة لرؤوس أموالها وتوظيفها بهدف تحقيق مزيد من الدخل لها. واستثمار رأس مال الفكري، هو توظيف الأصول غير الملموسة المتاحة في المؤسسة من أجل الحصول على عوائد أو أصول مالية ملموسة.

ويعيش العالم اليوم حقبة اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على إنتاج وتوزيع واستثمار المعرفة من خلال توظيف المعرفة من قبل عمالها، هنا فإن تحويل المعرفة إلى قيمة اقتصادية هو مفتاح الاستثمار في رأس المال الفكري.

ويشير المؤلف إلى أن تحقيق الاستثمار في رأس المال الفكري يأخذ أشكال متعددة ويعبر عنها بما يلي:

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين العلاقات بين المؤسسة والمتعاملين معها.
- بناء مركز تنافسي قوي.
- تحسين اتجاهات وسلوك العاملين.
- تحسن جودة العمل المنجز والخدمات والمنتجات المقدمة.



الاستثمار في العنصر البشري:

يذكر المؤلف في الكتاب إلى أن رأس المال البشري هو حجر الزاوية لرأس المال الفكري، وهو المحرك الرئيس لباقي مكوناته، فالموارد البشرية هم من يوظفون المعارف والمهارات والامكانيات لخلق قيمة اقتصادية للمؤسسة. والمورد البشري هو من يبني العلاقات ويستثمرها لتطوير المؤسسة. وينشأ رأس المال الابتكاري والمعلوماتي نتيجة لاستخدام العنصر البشري لعقله ومعارفه وقدراته لتحويل الأصول المعرفية والخبرة إلى إنتاج وعمل فكري متميز يصنع قدرة تنافسية للمؤسسة. فلم يعد العنصر البشري أحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح استثمار قيم طويل المدى. واتجهت الإدارات إلى ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية.

الفصل الثاني: رأس المال البشري

تطور مفهوم رأس المال البشري:

لقد واجهت فكرة اعتبار العنصر البشري رأس مال منذ القدم معارضة من فريق من الاقتصاديين القدامى الذين اعتبروا أن ذلك يعيد الناس إلى زمن العبودية على أساس أن رأس المال المادي هو ملك لصاحبه وكذلك سيتحول الأمر بالنسبة لرأس المال البشري.

ويذكر المؤلف أن الاهتمام بأهمية العنصر البشري في الإنتاج تعود إلى آراء الاقتصاديين الذين عاصروا بداية التغيير في فنون الإنتاج في مطلع النصف الأول من القرن العشرين. وتؤكد آراءهم على الدور الأساسي الذي يؤديه الإنسان في إنتاج السلع ونمو الإنتاج وتطوره وأهمية التعليم في رفع إنتاجية الفرد إذ أن فئة متعلمة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة ذلك أن الإنسان بالعلم والمعرفة والنوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج، والقدرة على الخلق والإبداع يستطيع أن يسخر كل قوى الطبيعة ومصادرها وما في باطن الأرض وما فوقها لصالحه والارتفاع بمستوى معيشته وتوفير الحياة الكريمة له. ويشير المؤلف أن العديد من الدراسات جاءت لتؤكد على أهمية رأس المال البشري؛ حيث قال إنه من الواضح أن الأفراد الذين يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة هي شكل من أشكال رأس المال، وأن رأس المال هذا هو جزء كبير من الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة. وبعدها بدأ مفهوم رأس المال البشري يتوسع وينمو ويأخذ أبعاد مختلفة.

قدم العديد من الكتاب والباحثون صيغ مختلفة تحاول أن تحدد مفهوم موحد لمصطلح رأس المال البشري، وعلى الرغم من اتفاقهم على المكونات الرئيسية للمفهوم إلا أن الصيغ اختلفت. ويذكر المؤلف تعريف خاص به لمفهوم رأس المال البشري حيث يعرفه بأنه «مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع».

مكونات رأس مال البشري:

إن المؤسسات التي تتبنى فكرة أن العصر البشري هو مورد واستثمار مستقبلي تسعى دائماً إلى تميمته وتوظيف قدراته الذهنية. وتطلق المؤسسات في مسيرة بناء وتطوير رأس المال البشري من إدراكها لمكوناته الأساسية. ومن خلال الاطلاع على العديد من المصادر التي تناولت مكونات رأس المال البشري، فقد أجملها المؤلف في ستة عناصر رئيسية، وهي:

الصفات والخصائص: وتشمل مجموعة القيم والاتجاهات والصفات الفردية التي تحدد سلوكياته وطرق تعامله مع من حوله في المؤسسة التي يعمل بها.

المعارف والمؤهلات: وهي تشمل مجموعة المعارف المهنية والتقنية والتكنولوجية والفنية والتخصصية التي تتناسب مع بيئة العمل التي يعمل بها العنصر البشري والتي اكتسبها من خلال التعلم والتدريب.

المهارات: هي مجموعة المعارف التي أكتسبها الفرد بالتدريب والتطبيق والممارسة، والتي تؤهله للقيام بالأعمال المناطة به.

القدرات: هي الاستعداد الفطري أو الموهبة المتأصلة عند الفرد والتي تصقل من خلال التطوير وتأهل الفرد للتعامل مع مجريات الحياة. وبدأ الاهتمام بها في مجال العمل بشكل كبير، كالقدرة على التحليل والتشخيص والاستنباط والحس الفني والقدرة على الإقناع والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على التغلب على التحديات ومواجهة الضغوط... وغيرها.

الإبداع والابتكار: وهي القدرات الفردية التي تؤهل العنصر البشري إلى تقديم إنتاج يمتاز بالأصالة والتجديد والتطوير. وعلى الرغم من أنها قدرة عند الفرد، إلا أنها تعتبر مجال منفصل وتشكل قيمة مميزة للعنصر البشري.

التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة العمل الذي يقوم به الفرد.

أدوار رأس المال البشري ومنحى الإنتاجية:

يشكل رأس المال البشري العديد من الأدوار المهمة في المؤسسة. فعلى العنصر البشري أن يكون شريك في عملية التطوير من خلال ضمان استمرارية التعلم وزيادة الخبرة حتى يساهم في رفع إنتاجية العمل. ومن الضروري كذلك أن يقوم المورد البشري بتحفيز الآخرين على النمو والتقدم والتعاون معهم، للوصول إلى أهداف المؤسسة. كما أن على رأس المال البشري أن يكون منتجاً ثرياً للحلول والمقترحات التطويرية ويساهم دائماً في تقديم الإنتاج المتميز والإضافة القيمة للمؤسسة. ويشكل نقل المعرفة ومشاركة الآخرين بها من أهم أدوار رأس المال البشري التي تضمن استمرارية استثمار المعرفة وتوظيفها والتي سينعكس أثرها على الإنتاجية.



ويشير المؤلف «إن إنتاجية المعرفة ستصبح أكثر فأكثر العامل المحدد للتنافسية، سواء بالنسبة للدولة، أو للصناعة، أو للمنظمة»، وذلك لأن المعرفة هي من تضمن إيجاد ابتكارات جديدة للمؤسسة تضمن لها التقدم في سباق التنافس. وبالمعرفة تنمو المؤسسة وتتطور، فتحسن من أساليب وطرق عملها وتخفف من التكاليف وتجتهد في تلبية احتياجات عملائها ومتطلبات شركائها. ومن يضمن توافر المعرفة هو رأس المال البشري. فكلما زادت معدلات المعرفة للفرد، زادت قدراته العقلية وإمكانياته الابتكارية، والذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيته وقدرته على العطاء، مما سينعكس على زيادة العائد الاقتصادي الذي سيرجع إلى المؤسسة.

التحديات الآنية والمستقبلية لرأس المال البشري:

- يذكر المؤلف بأن هناك ثلاثة تحديات تواجه رأس المال البشري في الفترة الآنية، وهي:
- قدرة المؤسسة على توفير مستويات عالية من مشاركة الموظفين في بيئة العمل.
 - وقدرة المؤسسة على بناء وتطوير جيل من القيادات الإدارية.
 - وقدرة المؤسسة على توفير حوافز ومكافآت منافسة مقارنة بما توفرها باقي المؤسسات في سوق العمل.
 - أما في ما يتعلق بالتحديات المستقبلية لرأس المال البشري، فقد أشار المؤلف أن أهم ثلاثة تحديات ستهم على رأس المال البشري خلال العشر سنوات القادمة، هي:
 - تطوير الجيل القادم من القيادات الإدارية.
 - وقدرة المؤسسة على الحفاظ على مزايا تنافسية لاستقطاب والابقاء على رؤوس الأموال البشرية مثل التأمين الصحي واستحقاقات التقاعد.
 - وفعالية الإدارة في قيادة عملية الاحلال للكفاءات البشرية في حالة فقدان الموظفين بسبب التقاعد او تقادم مهاراتهم وقدراتهم المهنية.

الفصل الثالث: رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

المعرفة قيمة اقتصادية:

شهد الاقتصاد العالمي تحولا جذريا في اعتماده على القوة المحركة له. فبعد أن كان يعتمد على القوة البدنية والجسمانية وقوة الآلات الصناعية، أصبح يعتمد اليوم على قوة المعرفة البشرية. وأصبحت المعرفة هي التي تحرك الإنتاج في الاقتصاد المعاصر. وشكلت التكنولوجيا داعم للمعرفة، وبدأنا نسمع مصطلحات تعكس هذه التوجهات مثل مجتمع المعلومات وثورة المعلومات واقتصاد المعرفة. واصبح للمعرفة قيمة وانطلقت المؤسسات تستثمر في المعرفة وأخذت المؤسسات التي تمتلك المعرفة تمتلك ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها. وشكلت المعرفة ثروة مستدامة للمؤسسات خصوصا أنها ثروة لا تنضب ما دام العقل البشري قادرا على إنتاجها. لذلك اتجهت المؤسسات إلى الاهتمام ببناء المعرفة وتطويرها. ووضعت لها مسارات لإنتاجها وتحسينها واستثمارها. وبدأت المعرفة تشكل قيمة اقتصادية للمؤسسة فظهر مصطلح اقتصاد المعرفة.

مفهوم المعرفة:

عرف المؤلف مفهوم المعرفة أنه «اندماج المعلومات مع الخبرات للوصول إلى حكم ما أو نتيجة معينة أو اتخاذ قرار». وتظهر هنا قيمة المعرفة بأنها تحدد شكل القرارات المتخذة بالدرجة والنوع، والتي تحدث تأثيراً عميقاً في شتى مجالات الحياة.

مفهوم اقتصاد المعرفة:

نظراً لتسارع أنماط التغيير والتطوير وسيادة مفاهيم المعلومات والمعرفة في الوقت الراهن قد أوجد جملة من المتغيرات الجديدة في العلاقة بين المعرفة والمنظومة الاقتصادية. إن مسألة تحديد تعريف جامع مانع لمصطلح اقتصاد المعرفة لا يزال موضع نقاش. ومن بين التعاريف التي أشار إليها المؤلف بأن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي «يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها من خلال خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري كرأس المال وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنميته ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة، والتنمية المستدامة». وذكر المؤلف أن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي يشكل فيه إنتاج المعرفة واستثمارها المحرك الرئيس لعملية التطوير والنمو والاستدامة. حيث يقوم على فهم جديد لدور علاقة المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد. أن المعرفة أصبحت قوة ومورداً اقتصادياً أساسياً، حيث تحقق فيه المعرفة (سواءً ما يعرف بالمعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، أو المعرفة الضمنية التي يمثلها ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وعلاقات كامنة في النفس) الجزء الأعظم من القيمة المضافة التي يبني عليه الإنتاج. إن دلالة اقتصاد المعرفة بالنسبة للمؤسسات هو أن الطريقة المثلى لنمو المؤسسة وازدهارها هو في جعل المعرفة صناعة قائمة على تنمية وتطوير رأس المال البشري الذي يضمن إنتاج المعرفة واستثمارها.

الفرق بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة:

يعد تسارع التحولات الاقتصادية والثوة المعرفة وتطور عالم الاتصالات، فقد وأكب هذا التقدم تطور في المصطلحات. فكان من الضروري أن نميز بين «اقتصاد المعرفة» و«اقتصاد المعلومات» و«الاقتصاد القائم على المعرفة». حيث يشير المؤلف إلى أن اقتصاد المعلومات يهتم بطبيعة القرارات الاقتصادية المبنية على المعلومات. ويذكر أن الناحية الاقتصادية في المعلومات تكمن في الكشف عنها وحمايتها، أما الناحية الاقتصادية في المعرفة فتكمن في إنتاجها.



أما في ما يتعلق بالاقتصاد القائم على المعرفة فهي نقلة نوعية متقدمة لاقتصاد المعرفة. ويعتبرها العديد من الباحثين مرحلة ما بعد اقتصاد المعرفة. فإذا كان اقتصاد المعرفة يركز على إنتاج المعرفة واكتسابها ونشرها واستعمالها وتخزينها، فإن دلالة مفهوم « الاقتصاد القائم على المعرفة» يعطي مدى تغلغل المعرفة في الأنشطة الإنتاجية وتكاملها مع تكنولوجيا المعلومات وشموليتها لقطاعات واسعة ومختلفة.

مستقبل رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة:

بما أن المعرفة أصبحت لها قيمة اقتصادية والاقتصاد بدأ يبنى على المعرفة، اتجهت العديد من المؤسسات إلى تبني مفهوم اقتصاد المعرفة. وكما أشار المؤلف سابقاً أنه اقتصاد منبوعه وأساس تكوينه الفرد. فأصبح العنصر البشري مسعى ومطلب كل المؤسسات لأنه يشكل قيمة معرفية واقتصادية دائمة. وأخذ الاستثمار يتجه صوب رأس المال البشري «الموهوب».

مفهوم المواهب البشرية:

ويتفق اللغويون على أن المفهوم اللغوي للموهبة هو الاستعداد الفطري لدى المرء للبراعة في فن أو نحوه، أما الإصلاحيون فيختلفون في التعريف وأقرب هذه التعاريف لتفسير ظاهرة الموهبة في المؤسسة هو القدرة أو الإمكانية لإظهار مستوى عال من الأداء أو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. لقد دلت العديد من الدراسات السلوكية والنفسية في مجال السمات الشخصية للموهوبين أن الاختلاف بين الموهوبين يكمن في اختلاف قدرات التفكير، والمهارات، والسمات، والقدرات، والمعارف، والخبرات التي يمتلكونها ودرجة تأثير كل منها على العمل الذي يؤديه كل فرد منهم داخل المؤسسة بما ينسجم مع الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة. ويعرف المؤلف مفهوم المواهب على أنها مجموعة من العاملين الذين لديهم الأفكار والمعارف والمهارات، ومنحهم الإمكانيات على إنتاج القيمة من الموارد المتاحة لديهم.

أنواع المواهب:

حتى تستطيع المؤسسات توظيف مواهبها بفعالية فإن على المؤسسات أن تدرك أنواع المواهب التي تمتلكها. وفي هذا الجانب يشير المؤلف إلى تصنيف المواهب البشرية في المؤسسات إلى أربعة أصناف: الصنف الأول، مواهب قيادية: وهي تلك الفئة التي تقبع في أعلى الهرم الوظيفي ويتمتعون بالصلاحيات والمسؤوليات القيادية. وتتميز هذه الفئة بامتلاكها لقدرات ومهارات تؤهلها للتخطيط ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى العام للمؤسسة.

الصف الثاني، مواهب أساسية: وتشمل هذه الفئة الموظفين الذين يمتلكون روح المنافسة القوية والتحدى. ويعتبرون مواهب قيمة ومهمة بالنسبة للمؤسسة، نظراً لما يتمتعون به من قدرات وما يمتلكونه من رؤية وتصور للمستقبل. كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، ولديهم فكر متقد ومهارات نادراً ما توجد مع أقرانهم في المؤسسة.

الصف الثالث، مواهب جوهرية: وهم يشكلون أكثر الموارد البشرية في المؤسسة، والمسؤولين عن الإنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة النهائية للمستهلك.

الصف الرابع، المواهب الداعمة: وهم الأفراد التي يسند إليهم مهمة دعم المواهب الأخرى في المؤسسة. وتتركز معظم هذه الأنشطة في الوظائف الإدارية والتي قد يلعب التطور التكنولوجي بشكل كبير في أتمتها. وتكون مهارات هذه الفئة من المواهب متوفرة وسهلة الحصول عليها. وهي ضرورية لتفعيل باقي المواهب.

إدارة المواهب:

يذكر المؤلف أن مصطلح إدارة المواهب هو نظام يتطلب توفير تفاعل ديناميكي متواصل ومستمر بين العديد من الوظائف والعمليات الإدارية المختلفة في المؤسسة، وهو يركز على جذب وتوظيف وتطوير وتحفيز وترقية والاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية وفعالية متميزة. وقد اختلف الباحثون والدراسون في تعريف إدارة المواهب وظهر العديد من التعاريف الخاصة بالمصطلح، فقد عرفها المؤلف بأنها «مجموعة من النشاطات الخاصة بالمنظمة والتي تعنى بامتلاك وتطوير وتحفيز واستدامة الموظفين الموهوبين لتحقيق أهداف المنظمات الحالية والمستقبلية».

الفصل الرابع: الاستثمار في رأس المال البشري

الاستثمار في العنصر البشري:

يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيس لنشاط المؤسسة. فهو الذي يدير المؤسسة ويضع لها الخطط، ويصوغ لها آليات التنفيذ، ويواجه التحديات، ويعالج الانحرافات ويصلح الأمور من خلال استثمار خبراته المتنوعة التي يكتسبها. وحين تهتم المؤسسة ببناء كفاءات هذا العنصر البشري فإنها تهدف إلى استثمار ما لدى هذا العنصر البشري من قدرات من أجل تحقيق ربحية عالية. إن هذا التوجه قاد الاقتصاديين إلى اعتبار المورد البشري هو العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور. ويعد الاستثمار في العنصر البشري إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير مهاراته وقدراته الابتكارية.



مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري:

قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة للاستثمار في رأس المال البشري. واتفقوا على أن جوهر الاستثمار يبدأ من تطوير قدرات العنصر البشري وينعكس على إنتاجية المؤسسة. حيث عرف بعض الباحثين الاستثمار في رأس المال البشري بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته. ويعرفه آخرون بأنه مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تسهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.

تحديات عدم استثمار رأس مال البشري:

يعد الاستثمار في رأس المال البشري ضرورة ملحة للمؤسسة، وذلك لأن عدم استثماره قد يؤدي إلى مشكلات وتحديات ستشكل عائق في مسيرة تقدم المؤسسة وتطورها. إن إهمال الاستثمار في العنصر البشري سيؤدي إلى هدر وعدم استغلال المؤسسة لأهم مواردها قيمة، وهو الأمر الذي سيثجع المواهب والطاقات البشرية الأخرى على هجرتها إلى مؤسسات منافسة مما سيشكل تهديد حقيقيا للمؤسسة. فالفرد إذا لم يجد البرامج التي تستثير قدراته والمشاريع التي تصنع له تحديات عندها سيثعر بأن المؤسسة تهدر طاقاته الكامنة وأن أفكاره تضيع ولا تجد من يحفزها أو يطورها، الأمر الذي سيؤدي إلى قتل أفكاره الابتكارية وتلاشيها مع مرور الوقت وهو ما سوف يشجعه للبحث عن بيئة عمل أخرى محفزة. كذلك فإن عدم الاستثمار في البشر سيضعف قدرة المؤسسة على بناء رأس مالها الفكري على اعتبار أن رأس المال البشري هو الأساس المكون لرأس المال الفكري. كما ستأثر البيئة التنظيمية للمؤسسة وستنتشر ظواهر الاحباط والسلبية واللامبالاة، الأمر الذي قد يشكل معوقا ومقاوما للتغيير والتطوير داخل المؤسسة.

أهمية الاستثمار في رأس المال البشري:

هناك فوائد كثيرة يحققها الاستثمار في رأس المال البشري على المستويين الفردي والمؤسسي. فعلى المستوى الفردي يؤدي الاستثمار في رأس المال البشري إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات الضرورية لتقديم إنتاج كفاء وفعال. كما يرفع من مستوى القدرات والطاقات البشرية في المؤسسة. ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري أداة فاعلة لاكتشاف الطاقات الكامنة في الموارد البشرية المتاحة مما يؤدي إلى حسن إدارتها وتوظيفها وتوجيه القدرات والمواهب البشرية إلى المواقع التي تضمن حسن استغلالها. كما أن الاتجاه نحو استثمار رأس المال البشري يضمن للمؤسسة المحافظة على مستوى محدد من القدرات والمهارات الضرورية التي تحتاجها المؤسسة لضمان تطورها واستمرارها وقدرتها على مواجهة تحديات المستقبل.

وعلى المستوى المؤسسي فإن الاستثمار في رأس المال البشري يحقق للمؤسسة حسن الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية، وتوظيف القدرات المؤسسية بالأسلوب الأمثل الفعال. كما يعزز وينوع موارد المؤسسة ومصادرها. وهو كذلك يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومتجددة للمؤسسة. واعتماد المؤسسة على الاستثمار في رأس المال البشري كتوجه استراتيجي يضمن تحقيق سمعة ومكانة متميزة للمؤسسة. بالإضافة إلى أنه يؤسس لبناء بيئة عمل محفزة وداعمة لتطوير القدرات وبناء الكفاءات البشرية. كما أن الاهتمام ببناء رأس المال البشري يعزز توجه المؤسسة لبناء الثقة المؤسسية في القدرة على التعامل مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية بكفاءة وفعالية وذلك لأن المؤسسة تمتلك مهارات وقدرات بشرية تتلاءم مع متطلبات البيئة المتغيرة.

الاهتمام العالمي بالاستثمار في رأس المال البشري:

استعرض المؤلف هنا تجارب كل من فنلندا وإيرلندا وكوريا الجنوبية والصين وماليزيا في مجال الاستثمار في رأس المال البشري واقتصاد المعرفة وقد خرجت الدراسة بتحديد أهم الدروس المستفادة من تجارب هذه الدول والتي يسرت لها السبيل لانتقالها إلى الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري. ويمكن أن نعكس هذه الدروس على النظام المؤسسي كذلك، ونوجز هذه الدروس بما يلي:

١: أهمية تبني إنشاء مؤسسة معرفية، وأن يتوافق جميع الأفراد في التنظيم مع هذا التوجه حتى يكونوا شركاء في التبني والتطبيق، بما يمكن من إحداث تغيير جذري في الاتجاهات الفكرية والقيم السلوكية للأفراد. وسينعكس ذلك على سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية، وينمي لديهم الإدراك الواعي والشديد بالحاجة إلى الإنجاز، ويوفر الإرادة القوية للتغيير، والتحرك الفاعل صوب توظيف واستثمار المعرفة.

٢: أهمية تركيز المؤسسة على التراكم المعرفي وليس الاهتمام فقط بالتراكم الكمي لعناصر الإنتاج أو الموارد المادية. إن من يضمن التقدم ويدفع عجلة النمو ويحقق التنمية المستدامة في عصر الثورة المعرفة هو تعزيز رأس المال الفكري للمؤسسة، والذي يشكل رأس المال البشري من أهم مكوناته.

٣: اتساع مفهوم الاستثمار في تنمية رأس المال البشري ليشمل الإنفاق على التعليم والتدريب، والإنفاق على البحث والتطوير والابتكار، والإنفاق على تقنية المعلومات والاتصالات.

٤: الاعتماد على مبدأ التدرج المرهلي للاستثمار في رأس المال البشري مع تبني الفكر الاستراتيجي. حيث على المؤسسة أن تتوجه استراتيجياً للاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني رؤية واضحة وخطط استراتيجية وبرامج عمل ومبادرات مجدولة وفق البيات تنفيذ محددة.



الفصل الخامس : تنمية رأس المال البشري :

تنمية رأس المال البشري :

تعد تنمية رأس المال البشري من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً باعتبارها العملية الضرورية لتحقيق التنمية كون أن العنصر البشري هو حجر الزاوية الذي ينطلق منه كافة صور التنمية الشاملة. وترجع القواميس العربية كلمة تنمية إلى مصدر نمى، وهو تحويل الموارد غير المستثمرة إلى موارد منتجة كما أن تنمية القدرات العلمية أصبحت من القضايا المهمة بوصفها عملية ضرورية لتحريك وصقل وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية. فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات ومهارات ترفع من قدرته على العمل والإنتاج. وقد عرف المؤلف مفهوم تنمية رأس المال البشري من منظور مؤسسي بأنها التنمية المتكاملة للسلوكيات الفردية والمعارف والكفاءات البشرية والقدرات الذاتية للعنصر البشري بهدف رفع مستوى إنتاجيته وتحقيق الاستثمار الأمثل لطاقاته البشرية الكامنة.

استراتيجيات تنمية رأس المال البشري :

مع تطور الفكر الإداري المعاصر برزت أهمية صياغة استراتيجيات حديثة لتعظيم العائد على الاستثمار في رأس المال البشري. ويشير المؤلف إلى أن الاستراتيجية هي مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة ومتكاملة، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل، ومتطلباته واتجاهات مساره لغرض الوصول إلى أهداف محددة مرتبطة بالمستقبل. وعليه يعرف المؤلف استراتيجيات تنمية رأس المال البشري بأنها منظومة من العمليات المتكاملة التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من بناء مورد بشري كفء يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة. وبالبناء على مرتكزات تنمية رأس المال البشري، فإن المؤسسات التي تسعى إلى بناء وتطوير رأس مال بشري منافس يمكن لها أن تتبنى الاستراتيجيات التالية: -

الاستراتيجية الأولى: تطوير رأس المال البشري

تطلق الاستراتيجية الأولى لتنمية رأس المال البشري من خلال الاهتمام بتأسيس وبناء رأس المال البشري الداخلي في المؤسسة. ولعل نقطة التحرك تبدأ من تقييم وضع رأس المال البشري في المؤسسة وتحديد ما تسعى المؤسسة لبنائه من مخزون بشري لاكتشاف الفجوة وتحديد الوضع المستهدف. بعدها تبدأ المؤسسة بتطبيق الممارسات التي تهدف إلى تطوير سلوكيات ومعارف وقدرات ومهارات وامكانيات الأفراد، من خلال وضع خطط للتعليم والتطوير المستمر، لتكوين نسيج معرفي خاص بها يكون بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة. وتأخذ هذه الاستراتيجية بعدين، يركز البعد الأول على ضبط وإدارة وتعزيز إدراك أو سلوك الموظف اتجاه الوظيفة وبيئة العمل المحيطة، في حين يهتم البعد الثاني بتطوير مستويات الأداء والإنجاز في العمل.

الاستراتيجية الثانية: توظيف رأس المال البشري

إن توجهات المؤسسة في العادة تسعى إلى توظيف الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف متراكمة قبل التحاقهم بالمؤسسة. وإذا لم تجد المؤسسة مثل هؤلاء الأفراد فإنها تستثمر في التدريب دون أي ضمان بأن الأفراد سوف يتطور مستواهم لمواكبة تطورات المؤسسة. لذا فإن مرحلة التوظيف من أهم المراحل التي يجب أن يتم التركيز فيها على انتقاء من تتوفر فيه بوادر الموهبة والتميز.

الاستراتيجية الثالثة: الاحتفاظ والتعاقب الوظيفي لرأس المال البشري

إن تطبيق الاستراتيجيتين السابقتين سيضمن للمؤسسة وجود طاقات بشرية، ولكن ما الجدوى من تطوير وبناء رأس المال البشري إذا لا توجد استراتيجية خاصة تضمن الاحتفاظ بهذه المكتسبات من الكفاءات والكوادر البشرية. لذي تقوم استراتيجية الاحتفاظ على بناء بيئة عمل محفزة وجاذبة للقدرات البشرية، وإيجاد رؤية داخلية للمحافظة على ثروتهم البشرية وتوفير فرص داخلية للتقدم والنمو. أن سياسة الاحتفاظ برأس المال البشري تأخذ طرق وأساليب مختلفة بين الدول ويمكن للمؤسسات أن تتبناها للاحتفاظ بمواهبها.

الاستراتيجية الرابعة: تقييم أداء رأس المال البشري

تستد التوجهات الاستراتيجية لتنمية رأس المال البشري على استراتيجية تقييم الأداء لمواجهة تحديات تطوير المورد البشري في المؤسسة. لذا يعرف المؤلف عملية تقييم الأداء بأنها تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة الموظفين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى. وتبنى عملية تقييم الأداء على ثلاث مرتكزات أساسية. حيث يعد تقييم الأداء عملية حيوية تسعى إلى الوقوف على أداء وسلوك الموظف في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته ومسئوليته، وهي عملية موجهة لتطوير وتحسين أداء الموظفين.

الاستراتيجية الخامسة: تحفيز رأس المال البشري

يلعب التحفيز دورا مهما في استمرارية بقاء رأس المال البشري ومواصلة عطائه وإنتاجه، ذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي. والرضا الوظيفي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات الموظفين وتلبيتها بالطرق المختلفة. وتختلف الدوافع عن الحوافز. فيشير المؤلف إلى أن الدوافع أشياء تتبع من داخل الفرد تعبر عن احتياجات ذاتية لدى الفرد وتؤثر على سلوكياته وتصرفاته في المؤسسة. أما الحوافز فهي أشياء خارجية في البيئة المحيطة بالفرد توفرها المؤسسة لإثارة حاجات الفرد وحفزه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ويشير المؤلف إلى أن الحوافز حتى تحدث تأثيراً فعالاً على دوافع العنصر البشري يجب أن تحقق المساواة والعدالة. وأن تكون هناك سياسات واضحة ومعتمدة من قبل الإدارة لنظام الحوافز المتبع في المؤسسة. كما يشترط أن تكون هذه الحوافز مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالجهود المبذولة في حالة الحوافز الإيجابية، وبالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد في حالة الحوافز السلبية.

الفصل السادس: الاتجاهات المستقبلية لرأس المال البشري مستقبل رأس المال البشري:

من الملاحظ أن رأس المال البشري في المؤسسات يتغير بشكل ملحوظ ومتصاعد. فنجد أن العنصر البشري أصبح رقمي وعالمي ومتحرك ومتنوع المهارات. وفي المقابل فإن المؤسسات أصبحت شبكية وسريعة ومرنة ومتغيرة. ففي حين قد يرى البعض أن هذا يشكل تحدي كبير، غير أن البعض يراه على أنها فرصة للنمو والتقدم. إلا أن المؤسسات يمكنها أن تستثمر هذا التغيير لتعيد رسم منظومة رأس مالها البشري، وتطور الممارسات التي تقوم بها اتجاه بناء ثروتها الحقيقية. وقد تستثمر المؤسسات هذا التغيير لإعادة بناء ثقافتها التنظيمية لتتلاءم مع الاتجاهات المستقبلية لتوجهات رأس المال البشري.

ولبيان أوجه تأثير المرحلة القادمة على رأس المال البشري في المؤسسة، يستعرض هذا الفصل واحد من أهم التقارير العالمية التي تحدد التوجهات المستقبلية لرأس المال البشري على مستوى العالم إنه «تقرير ديلويت السنوي الخامس لرأس المال البشري العالمي لعام ٢٠١٧م». ويقدم تقرير ديلويت رؤية ثابتة للاتجاهات المستقبلية التي سيتأثر بها رأس المال البشري، وبالتالي فعلي متخذي القرار وراسمي السياسات وقيادات الموارد البشرية أن يستثمروا هذه التوجهات لإعادة تصميم مستقبل خريطة رأس المال البشري في المؤسسات التي يديرونها.

وعلى الرغم من أن هذا التقرير سنوي، وما سوف نستعرضه يغطي آراء الخبراء لعام ٢٠١٧م، إلا أننا نعتقد أن هذه المحاور ترسم صورة واضحة للاتجاهات المستقبلية لتطور رأس المال البشري

اتجاهات رأس المال البشري:

تمثل الاتجاهات العشرة تصورات مستقبلية للتأثيرات التي ستحدثها التطورات المعاصرة على رأس المال البشري والتي سيكون لها انعكاسات واضحة على مؤسسات المستقبل. وهذه الاتجاهات هي:



الاتجاه الاول: التصميم التنظيمي لمؤسسة المستقبل

يشير التقرير إلى أن تسارع وتيرت التغيير والضغط المستمر على المؤسسات للتكيف مع المتغيرات المتسارعة قاد الرؤساء التنفيذيين إلى وضع عنصر إعادة تنظيم وتصميم المؤسسة للتكيف مع متغيرات المستقبل على قائمة التحديات الأكثر أهمية لرؤساء المستقبل. ويشير هذا الاتجاه إلى تحول المؤسسات من البناء التقليدي لهيكلها التنظيمي وطريقة انسياب الأعمال فيها إلى الاعتماد في تصميمها على بناء النظم المتكاملة والشبكات التنظيمية لتحقيق فعالية التنظيم. والتنظيم الشبكي يعتمد على إنجاز الأعمال من خلال سلسلة من المشاريع تقوم على تكامل كافة الوحدات التنظيمية في المؤسسة. وخلالها يتم المزج والجمع بين خصائص التنظيم المنفرد في الوحدات الوظيفية والتنظيم الوظيفي مما يولد تتكامل في التخصصات الوظيفية المتعددة.

الاتجاه الثاني: التعلم والمسار المهني

على المؤسسات إعادة النظر في الطريقة التي تدير بها منظومتها التعليمية حيث سيكون الاتجاه المستقبلي في التعلم نحو تنمية المهارات بشكل سريع واضفاء الطابع الشخصي للمحتوى التعليمي. فالموظف سيقدر ما الذي يريد أن يتعلمه ويكسبه من مهارات بناء على احتياجات فريق العمل والأهداف المهنية للفرد. كما سيتم توفير المحتوى التعليمي والتدريبي من قبل الموظفين أنفسهم، وستساعد وحدات الموارد البشرية الموظفين على التطور والنمو من خلال تبني نماذج تعلم جديدة تعتمد على تحدى الأفكار والتعلم السريع الهادف. وستسعى المؤسسات إلى إيجاد بيئة تعلم تفاعلية يسودها ثقافة النمو والتطور المستمر. وستتحول المؤسسات نحو تقديم تطور مهني مرن ومتجدد مبنى على الإثراء الوظيفي واكتساب الخبرة من خلال المشاريع بدلا من التقدم المهني الثابت للموظف.

الاتجاه الثالث: الاستحواذ على المواهب البشرية

على مستوى العالم هناك نقص في المواهب والمهارات البشرية. وأصبح هناك حاجة إلى البحث عن مواهب بشرية متعدد المهارات. ومع تغير المهارات وتجدها واختلاف طبيعة الأعمال، أصبح البحث عن المواهب ورؤوس الأموال البشرية أمر أكثر أهمية من أي وقت مضى. ولم تصبح مهمة استقطاب رؤوس الأموال البشرية مهمة وحدات الموارد البشرية بل هو هاجس القيادات العليا في المؤسسة. وانطلقت المؤسسات نحو إعداد استراتيجيات متنوعة لاستقطاب رؤوس الأموال البشرية الموهوبة. وارتكزت عمليات البحث على استثمار التطور التكنولوجي والتقني وثورة عالم الاتصالات.

الاتجاه الرابع: إثراء خبرات الموظف

وبدأت المؤسسات تتحول من الاهتمام بتحقيق الرضاء الوظيفي إلى توفير تجربة متكاملة ومثيرة للموظف حول الوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها. من هنا انطلق إدارات الموارد البشرية في وضع استراتيجيات وبرامج تهدف إلى تحقيق فهم أعمق ومتكامل لإثراء تجربة الموظف. ويتم توسعة تفعيل مشاركة الموظف في الثقافة التنظيمية من خلال توفير أدوات تساعد على تفعيل التغذية العكسية التي يحصل عليها لتنعكس على نموه وتطوره المهني.. ومن ضمن العوامل التي تساهم في إيجاد تجربة إيجابية للموظف إضافة معني وقيمة للعمل الذي يقوم به، وتقديم الدعم والتحفيز الكامل من الإدارة، وتوفير بيئة عمل إيجابية، وإيجاد فرص للنمو والتقدم، وبناء ثقة متبادلة بين الموظف والقيادة، وتأسيس التعاون والتواصل الفعال.

الاتجاه الخامس: إدارة الأداء

أن نظام إدارة الأداء الحديث يتبنى مبدأ أن المزيد من البيانات تعطي معلومات أفضل مما يعزز القدرة على إصدار قرارات أكثر فعالية وبالتالي تحسين وتطوير منظومة إدارة الأداء. إن الزيادة في كمية ونوعية البيانات تعطي المؤسسات المزيد من المعلومات ذات الجودة العالية، مما يعنى دقة في تحديد مستويات الأداء وبالتالي يسهل عملية التطوير وتجويد القرارات المتخذة. والبيانات ذات الجودة العالية تعطي كذلك الفرصة أما الفرد والمؤسسة لاكتشاف الفجوات في الأداء وتصحيحها بالشكل المناسب.

الاتجاه السادس: القيادة الرقمية

تطالب مؤسسات اليوم بوجود قيادات تمتاز بصغر السن والمرونة والتنوع في المهارات. قيادة تستخدم التقنية والتكنولوجيا الرقمية الحديثة في إدارة الأعمال وتدفع بثقافة الابتكار في المؤسسة وتتحمل المخاطر وتتبنى التحسين المستمر والاتصال الفعال على شكل شبكي. قيادات قادرة على توجيه فرق العمل وإيجاد شراكات وإنشاء بيئات عمل متكاملة ومتداخلة. إنها تحتاج اليوم إلى قيادات قادرة على بناء رأس مال بشري متمكن، وقيادة المواهب البشرية المبدعة وتوجيه الفرق عالية الأداء. لدى تمكن الكثير من المؤسسات القيادات الشابة ذات المواهب البارزة وترقيها وتذهب بها بعيدا عن التسلسل الهرمي التقليدي لتولى المناصب القيادية.

الاتجاه السابع: الموارد البشرية الرقمية

تقوم العديد من المؤسسات اليوم بإعادة تصميم برامج الموارد البشرية بالاستفادة من الأدوات الرقمية والهواتف الذكية. وقد بنت العديد من المؤسسات منصات خاصة بالموارد البشرية وبالاعتماد على الحوسبة السحابية.. كما اعتمدت العديد من المؤسسات الرائدة على تطبيقات الهواتف الذكية. وأخذ هذا الاتجاه في الانتشار والتوسع. ويمكن هذا التوجه من جعل الموارد البشرية على إطلاع دائم وحديث بالموظفين في المؤسسة. وتقوم العديد من المؤسسات الرائدة بمراقبة الإنتاجية والتعرف على مدى مشاركة الموظفين ومعرفة التفاعل في فرق العمل والتعرف على أنظمة التوظيف ونسبة الدوران الوظيفي وغير ذلك من خلال استخدام تطبيقات الهواتف الذكية. هذا الأمر ساعد القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة في أسرع وقت ممكن ومن أي مكان.

الاتجاه الثامن: تحليل اتجاهات الموظفين

تنظم العديد من المؤسسات فريق عمل متخصصة لتحليل اتجاهات الموظفين. وتشكل الموارد البشرية منصة ذكية لتوظيف نتائج تلك التحليلات ودمجها بشكل متكامل لإدارة رأس المال البشري المؤسسي. وتستخدم بعض المؤسسات فرق لتحليل سلوك الفرق عالية الأداء لفهم كيف ينجزون أعمالهم ثم يتم الاستفادة من تلك التحليلات لتطوير أداء عمل تلك الفرق وتحسين عملية اختيار الموارد البشرية الكفؤة والمناسبة في الفرق عالية الأداء. حيث يتم استخدام بيانات المقابلات وبيانات فرز المرشحين للحد من التحيز اللاوعي في عملية اختيار المرشحين للانضمام إلى تلك الفرق.

الاتجاه التاسع: التنوع والاندماج

يعد التنوع والاندماج استراتيجية شاملة تتسجم مع توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بفعالية وتعزيز مشاركة المواهب وتحسين سمعة المؤسسة ودفع عجلة الأداء نحو التطوير. ومع توجه المؤسسات نحو العمل كشبكات من فرق العمل تبرز أهمية التنوع والاندماج. حيث تظهر العديد من البحوث أن فرق العمل التي تمتاز بالتنوع هي فرق عالية الأداء وتمتاز بالابتكار والفعالية في إنجاز الأعمال. كما أن الفرد يجب أن يشعر بالاندماج داخل الفريق حتى يستطيع أن يتحدث ويشارك ويساهم بفعالية.

الاتجاه العاشر: مستقبل العمل

تعتبر الحوسبة المعرفية قوة تحول من شأنها تشكيل طبيعة العمل الآن وفي المستقبل القريب. فبدأت المؤسسات تسعين بالطرق والأساليب والتقنيات التي تساعدها على إعادة التصميم للاستفادة من الأنظمة المعرفية والروبوتات والذكاء الاصطناعي. ومن بين أهم هذه التقنيات تقنية التفكير التصميمي. وتعتمد هذه التقنية على تنفيذ ما يسمى بـ «خرائط سير الأعمال» والتي يتم فيها إجراء تحديد دقيق لخط سير العمل، وتحديد القوى البشرية التي تقوم بالعمل، وتحديد مكان إنجاز العمل، والأدوات والمعلومات التي يتم استخدامها.

الخلاصة:

يعتبر هذا الكتاب من الكتب القيمة التي تساعد المؤسسات في التركيز على تنمية وتطوير رأس المال البشري باعتباره مصدر المعرفة ومنبعها. وقد أدى ظهور عوامل عديدة مثل التنافسية والانفتاح الاقتصادي وظهور الاهتمام بتحقيق متطلبات العملاء، والتكتلات العالمية والثورة التكنولوجية وتطوير عامل الاتصالات والتقنية وغيرها إلى تحفيز المؤسسات على الاستثمار في تنمية رأس المال البشري، وأصبح سمة بارزة تميز المؤسسات الرائدة على مستوى العالم.

إن المؤسسات التي تسعى إلى الاستثمار في تطوير رأس مالها البشري يجب أن تدرك وتعي وتفهم المعرفة التي تحيط بالموضوع، من هنا تبرز أهمية كتاب «التحول نحو الاستثمار في رأس المال البشري» في أنه يقدم للقارئ (وبالأخص متخذ القرار) المعرفة حول مفهوم رأس المال البشري وما يحيط به من مصطلحات وعناصر ومرتكزات واستراتيجيات، وارتباطه بالموارد الأخرى في المؤسسة. ويهدف من خلال تقديم هذه المعرفة إلى تعزيز الفهم والإدراك لدى القارئ لتظهر انعكاساتها على سلوكه وقراراته نحو تنمية وتطوير رأس المال البشري في المؤسسة التي يعمل بها.

وثائق وتقارير

تقرير عن منتدى الأمم المتحدة للخدمة العامة :
تحويل الحوكمة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة





تقرير عن منتدى الأمم المتحدة للخدمة العامة : تحويل الحوكمة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة

٢١-٢٣ يونيو ٢٠١٨م، مراكش - المملكة المغربية

إعداد

أحمد بن محمد العامري
مستشار التخطيط الاستراتيجي
وزارة الخدمة المدنية

تعريف بيوم الأمم المتحدة للخدمة العامة :

حددت الجمعية العامة، في قرارها رقم (٢٧٧/٥٧) المؤرخ في ٢٣ ديسمبر ٢٠٠٢م، يوم ٢٣ يونيو من كل عام بوصفه يوم الأمم المتحدة للخدمة العامة. والغرض من هذا اليوم هو الاحتفاء بقيمة تقديم الخدمات العامة للمجتمع المحلي وخصائص تلك الخدمات، كما أن الغرض منه أيضا هو تسليط الضوء على إسهام الخدمات العامة في عملية التنمية، وتقدير عمل الموظفين العموميين، وتشجيع الشباب على الانخراط في مهن القطاع العام وقد تلقت الأمم المتحدة - منذ الحفل الأول لتوزيع الجوائز في عام ٢٠٠٣ - عددا متزايدا من الطلبات للمشاركة من جميع أنحاء العالم.

جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة :

تأسس برنامج جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة على يد المجلس الاقتصادي والاجتماعي بغية التشجيع على إنجاز الحكومات للخدمات بشكل أفضل، وتمثل هذه الجائزة أرفع مستوى للاعتراف بالتميز في الخدمة العامة على المستوى الدولي. وتعطى الجائزة كمكافأة على الإنجازات والمساهمات الابتكارية لمؤسسات الخدمة العامة، بغية التشجيع على رفع فعالية واستجابة الإدارة العامة في البلدان على مستوى العالم. وتقوم شعبة الإدارة العامة وإدارة التنمية التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية - من خلال تقديم هذه الجائزة في منافسة سنوية - بالترويج لدور الخدمة العامة وطابعها الاحترافي وبروزها أمام الناس. كما أنها تشجع الخدمة العامة المثالية وتعترف بأن الديمقراطية والحوكمة الناجحة يبنيان على أساس من الخدمة العامة الكفؤة.

الهدف من الجائزة وآلية الترشيح لها :

تهدف جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة (UNPSA) إلى اكتشاف الابتكارات في مجال الحوكمة؛ ومكافأة الأداء المتميز في مجال الخدمة العامة، وتحفيز الموظفين العموميين على تعزيز الابتكار؛ وتعزيز الثقة بالحكومة وتجميع الممارسات الناجحة ونشرها على أمل الاستفادة منها.

وتشكل الجائزة إطاراً دولياً يهدف إلى تعزيز ودعم جهود الابتكار في تقديم الخدمات العامة حول العالم. ويتاح مجال الترشيحات لجميع الهيئات العامة، والتي يمكنها تقديم طلباتها عبر موقع الأمم المتحدة خلال فترة زمنية يحددها بيان صحفي، ومن خلال رابط محدد يعلن عنه في حينه، وذلك حسب قواعد تقديم الطلبات للترشح والتقييم.

المنظمون للمنتدى:

نظمتها وزارة إصلاح الإدارة والوظيفة العمومية بالمملكة المغربية وشعبة المؤسسات العامة والحوكمة الرقمية التابعة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة، بالتعاون مع الاتحاد الأفريقي، والمركز الأفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء (CAFRAD)، والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (الإيسيسكو)، وشبكة معاهد ومراكز التدريب الحكومية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (GIFT-MENA)، والحكومة الأسبانية، والحكومة الفرنسية، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، والمدرسة الإقليمية للإدارة العامة لدول غرب البلقان (RESPA)، والمدرسة الوطنية العليا للإدارة (ENSA)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومعهد الأمم المتحدة للتدريب والبحوث، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة، ومنظمة المدن المتحدة، والحكومات المحلية الأفريقية.

افتتاح المنتدى:

عقد المنتدى في مدينة مراكش المغربية خلال الفترة ٢١ - ٢٣ يونيو ٢٠١٨م، تحت رعاية معالي ليو زهنمين (Liu Zhenmin) وكيل الأمين العام للأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، ومعالي/محمد بن عبد القادر، الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بإصلاح الإدارة والوظيفة العمومية بالمملكة المغربية. وتدور فعاليات المنتدى حول موضوع "تحويل الحوكمة من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة". وقد جاء انعقاده بالتزامن مع منتدى الرابع عشر

المركز الأفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء، والذي تناول موضوع «تحديث الخدمة العامة ومؤسسات الدولة». وبلغ عدد الحضور في المنتدى ٧٥٠ مشارك يمثلون ١٠٧ دول، ومن بينهم ٤٦ وزير وممثلين لمنظمات وهيئات إقليمية ودولية. وقد شاركت السلطنة ممثلة في وزارة الخدمة المدنية، في منتدى الأمم المتحدة للخدمة العامة وحفل توزيع الجوائز، وكذلك في المنتدى الرابع عشر للمركز الأفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء.

الفائزين بالجائزة هذا العام:

يشمل النطاق الجغرافي للجائزة خمس مناطق تختلف من حيث مستوى التنمية والدخل، وهي أفريقيا، وآسيا والمحيط الهادي، وأوروبا وأمريكا اللاتينية والكاريبي، وغرب آسيا. وتم تقديم ٤٣٧ مبادرة من ٧٩ دولة للفوز بجوائز الأمم المتحدة للخدمة العامة، وقد كان الفوز حليف ٨ دول وهي: إندونيسيا، والنمسا، وكوريا الجنوبية، وكولومبيا، وأسبانيا، وكينيا، وتاييلاند، وسويسرا.

المناقشات:

ناقش المشاركون في هذا المنتدى عدداً من الأفكار واطلعوا على مجموعة من الممارسات الإبداعية والتي تركز بصورة خاصة على:

١. نوع الحوكمة المطلوبة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك استشراف الفرص والتحديات حول التوجهات الكبرى والقضايا المستجدة.
٢. كيفية اعتماد سياسات مندمجة في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.
٣. كيفية إرساء قيادة تحويلية وتغيير العقلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
٤. نوع الحوكمة التي يجب إرساؤها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي.
٥. كيفية تعزيز التعاون على المستوى العالمي بين معاهد الإدارة لرفع قدرات موظفي الخدمة العامة.
٦. كيفية توفير الخدمات لصالح الفئات الأشد فقراً من خلال بناء شراكات وفتح آفاق تعاون.
٧. كيفية دعم شمولية المؤسسات وضمان المشاركة في صنع القرار.
٨. سبل تعزيز مشاركة القيادة النسائية في الوظيفة العامة.
٩. إرساء دعائم الحكومة المنفتحة والرقمية لتحقيق الهدف رقم ١٦ من أهداف التنمية المستدامة.
١٠. كيفية الوقاية من الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية على المستوى المحلي في إفريقيا.

التوصيات:

بعد المناقشات والمداولات حول محاور المنتدى، والاطلاع على التجارب والممارسات الجيدة، وتبادل وجهات النظر والآراء في شأنها، خلصت أعمال المنتدى إلى إصدار التوصيات التالية:

١. قيام الحكومات بتقديم خدمات عالية الجودة تستجيب لاحتياجات المواطنين، خاصة منهم الأكثر هشاشة والذين يعانون من الإقصاء والتمييز.
٢. ضرورة توفر إرادة سياسية قوية لتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية بانخراط تام للإدارة والمجتمع المدني مع ضمان الالتزام المستمر بأولويات التنمية المستدامة بغض النظر عن التغييرات التي تطال الحكومات، وذلك باعتبار التحول الحقيقي للحكومة يحتاج إلى آليات وممارسات إبداعية لتدبير استراتيجيات تطوير الخدمات العامة ذات القيمة المضافة.
٣. ضرورة استفادة الحكومات من الفرص التي تتيحها التكنولوجيات الحديثة واستثمار الثورة الصناعية من أجل التغلب على المخاطر الحالية والمستقبلية.
٤. تعزيز مشاركة المرأة في المجتمع بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، عبر تمكينها في جميع مجالات الحياة، بما في ذلك المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، أمراً أساسياً ومركزياً.
٥. تقوية قدرات المرأة على المستوى السياسي والاجتماعي والاقتصادي باعتباره أمراً ضرورياً لتعزيز مشاركتها في المجتمع خصوصاً فيما يتعلق بتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
٦. ضرورة استحضار واضعي السياسات العمومية لأهمية تعزيز التآزر التجانس عند تناول التوازنات بين أهداف التنمية المستدامة، بما يمكن من تطبيق أجندة ٢٠٣٠ مع مراعاة البعد الأفقي والعمودي لعملية إدماج السياسات، حيث ينبغي على الحكومات أن تقوم باستثمار فرص التعاون مع الحكومات والمجتمعات المحلية.
٧. ضرورة تمكين قادة القطاع العام من آليات القيادة الجيدة وفتح المجال لهم لإظهار مهاراتهم الإبداعية والابتكارية والريادية، لاسيما عبر إدراج أجندة ٢٠٣٠ في المناهج الدراسية وبرامج التكوين في المستقبل وربطها بتطوير الكفاءات واعتماد مبدأ المساءلة، وذلك بالنظر إلى الدور الهام والمحوري للقيادة في الإدارة العمومية.

٨. ضرورة تعزيز التعاون بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية (مع إشراك الأطراف الفاعلة الرئيسية والمجتمع المدني ولا سيما على المستوى المحلي) بما يساهم في تيسير إدماج أهداف التنمية المستدامة على جميع المستويات والمجتمع برمته، ويمكن برامج التنمية الوطنية من دعم أهداف التنمية المستدامة، مع اعتبار التواصل الواضح بشأن الأدوار والمسؤوليات أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لضمان التحول الحكومي الفعال.
٩. ضرورة معالجة الفوارق في التمويل والطاقة والقدرات باعتبارها من أكبر التحديات التي تواجه الحكومات الوطنية والمحلية، والعمل على تجاوزها.
١٠. ضرورة توفر الحكومات والقادة على المستوى المحلي على القدرات والموارد والمعارف الكافية والضرورية، مع العمل على ضمان التمكين الاجتماعي والسياسي والاقتصادي.
١١. اعتبار التعليم أحد الوسائل الكفيلة بالتخلص من الفقر ومحاربة الجريمة.
١٢. ضرورة اعتماد الحكومة على آليات الحوكمة الديمقراطية والشاملة والتشاركية.
١٣. ضرورة قيام الحكومة بتطوير السياسات والأدوات والمقاربات اللازمة لتعزيز مشاركة النساء والشباب في عملية صنع القرار.
١٤. ضرورة عمل الحكومات، في سعيها إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة استحضاراً لمضامين أجندة ٢٠٣٠، على تشجيع الشراكة المبتكرة بين القطاعين العام والخاص.
١٥. ضرورة قيام الحكومات وضع برامج لمكافحة الفساد والوقاية منه على جميع المستويات وفي جميع القطاعات.
١٦. إحداث منظمة الأمم المتحدة لم رصد الممارسات الابتكارية ذات صلة بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.
١٧. وضع الأمم المتحدة لبرامج تعليمية وأنشطة لبناء القدرات لدعم الحكومات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

ختاماً:

تعد جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة جائزة مرموقة تسعى الكثير من الدول للترشح لها بهدف توثيق إنجازها ورفع كفاءة الأداء في الخدمة المقدمة محل الترشح وبناء الثقة في تلك الخدمة. ولإبراز جهود السلطنة في مختلف الخدمات العامة المقدمة للمستفيدين، ودور وزارة الخدمة المدنية على الخصوص؛ نوصي بما يلي:

- استمرار المشاركة في منتديات الأمم المتحدة للخدمة العامة، لما لها من فائدة في إثراء معرفة المشارك بما تقدمه دول العالم في مجال الخدمة العامة وتغلبها على التحديات التي تواجهها في سبيل تقديم خدمات عامه ترتقي لرضى المستفيدين.
- التقدم لجائزة الأمم المتحدة للخدمة العامة لإبراز دور الوحدات الحكومية بالسلطنة في تقديم خدمات عامة شاملة مجيدة.
- المشاركة في المنتديات بأوراق عمل لنقل تجارب السلطنة في تقديم الخدمات العامة.
- أن تتولى لجنة متخصصة تنسيق جهود المشاركات في الجوائز الإقليمية والعالمية ذات المرجعية الرسمية.





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 Ahmad Skar Ashour
Professor Mohammed Ibrahim Al-Tuwajiri
Professor Saleh Salhi
Professor Basman Al Faisal
Professor Maher Mohammed Abu Hilal
Dr. Badr Othman Malallah
Dr. Aboud Hamad Al Sawafi
Dr. Rahma Ibrahim Al Mahrooqi

Correspondence Addressed to the Managing Editor:

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

Telephone: (00968) 24276200 / 24276233 / 24276238

Fax: (00968) 24276213 / 24276214

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