

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

أهداف الدورية

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

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

لتزيد من الاستفسار، يرجى الاتصال على هاتف:

٢٤٦٠٢٠٦٥/٢٤٦٩٩٠١٢/٢٤٦٩٧٥٦٧ (٠٠٩٦٨)

فاكس: ٢٤٦٠٢٠٦٦ (٠٠٩٦٨)

موقع المعهد الإلكتروني: www.ipa.gov.om

البريد الإلكتروني: aledari@ipa.gov.om

المشرف العام

محمد بن عبدالله الحارثي

وزير الخدمة المدنية

رئيس مجلس إدارة المعهد

رئيس التحرير

د. سليمان بن هلال العلوي

مدير التحرير

علي بن نصيب الشحري

أعضاء هيئة التحرير

د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان

أ. مأمون حسن سعد

أ. براق كمال النعيمي

موسى بن علي الجابري - المنسق

● الاشتراكات: ٢٠ ريالاً عُمانياً للأفراد والمؤسسات .

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

قواعد النشر

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

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية، وينضوي تحت واحد أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية. وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.
- أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع والملاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و(٨) صفحات كحد أقصى للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسيرة الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج QUARKXpress بيئة الماكنتوش أو ببرنامج Windows Microsoft Word
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.
- تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر للتحكيم 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

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

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

الصفحة	إقرأ في هذا العدد
٦	● كلمات مضيئة
٨	● افتتاحية العدد
	● البحوث والدراسات:
١٣	دراسة تحليلية لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال د. عبدالستار حسين يوسف
٤١	معوقات تعمين الوظائف في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عُمان سالم بن سليمان بن خميس الغافري
٨١	أثر استراتيجية العمليات في الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا د. قاسم نايف علوان
١٣١	● ملخص رسالة ماجستير : دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان كما يطبقها مديري المدارس
١٤٣	● قراءات من المكتبة : قوة الذكاء الاجتماعي : عشر طرق لتحقيق أقصى استفادة من عبقريتك الاجتماعية
١٥٥	● وثائق وتقارير : أولاً : التوظيف والتعمين بوحدات الخدمة المدنية : ورقة وزارة الخدمة المدنية المقدمة إلى ندوة «مخرجات التخصصات التربوية وفرص التوظيف» مسقط، ١٥ - ١٦ يونيو ٢٠٠٩م
١٨١	ثانياً : البيان الختامي لندوة «التدقيق والمراجعة البيئية» مسقط، ١٩ - ٢٠ أبريل ٢٠٠٩م

كلمات مزيئة

إن الأداء الحكومي الجيد في

مختلف القطاعات وخدمة الوطن والمواطنين

بكل أمانة وإخلاص ووضع المصلحة العامة فوق

كل اعتبار من الأركان الضرورية لكل تنمية يراد

لها الدوام والاستمرار

قابوس بن سحيب



افتتاحية العدد

القارئ الكريم:

قد لا يختلف الكثير اليوم من المهتمين والمتخصصين في شؤون التنمية الإدارية، على تأكيد فكرة أن عالمنا اليوم، بكل نظمه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية يعتمد في تحقيق أهدافه واستراتيجيات عمله على سياسته المتبعة في الحفاظ على موارده البشرية بشكل عام والمؤهلة المتخصصة منها بشكل خاص، بما يجعلها تعبر عن نفسها كثروة توازي في تأثيرها قوة رؤوس الأموال الثابتة الأخرى، ولتتحول إلى رأس مال موردي يسند إليها إنجاز الكثير من المهام النوعية المعقدة والمتخصصة، ولتغدو ثروة وطنية تدفع الجميع للحفاظ عليها.

القارئ الكريم:

أن التأكيد اليوم على الموارد البشرية النوعية والحث على الحفاظ عليها لم يأتي وفق اعتبارات حدسية أو فرضتها ظروف آنية، بل أن التأكيد على ذلك جاء وفق مؤشرات فرضتها اتجاهات الألفية الثالثة وما حملته معها من تطور في وسائل النقل والاتصالات والمعلومات التي بدأت تفرض اتجاهاً جديداً في استثمار المعرفة وتقنياتها وفي مختلف التخصصات، والقائمة على نقل المعرفة والتكنولوجيا وفق قاعدة نقل العمل أينما يوجد الإنسان خلافاً لما كان سائداً في الماضي القريب هو نقل الإنسان أينما يوجد العمل. وبالتالي أصبحت منظماتنا اليوم مطالبة أكثر من أي يوم مضى بالحفاظ على مواردها البشرية النوعية بالكيف وليس بالكم، حتى أصبحت عملية نقل الأعمال أينما يوجد ذلك الفرد النوعي كرأس مال فكري هي واحدة من سمات استراتيجية التغيير والانتشار المعاصر. وبهذا المعنى أصبحت عملية الحفاظ على النوع هو فرصة الحصول على مختلف جوانب المعرفة؛ تكنولوجية، صناعية، صحية، تعليمية... الخ، بما جعل رؤوس الأموال الفكرية والحفاظ عليها تمثل نوعاً من التفرد (Uniqueness) جعل الجميع يتبنى استراتيجيات البحث عن المواهب (Research for Talents).

في ضوء ذلك التوجه، جاء التأكيد على مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) والاهتمام به في ظل اقتصاد المعرفة، على نطاق واسع، لأنه أصبح يمثل نسبة عالية جداً من القيمة الإجمالية لمنظمات الأعمال تصل إلى ٩٠٪ من إجمالي القيمة السوقية لمنظمة الأعمال مقارنة

برأس مالها المادي. وبناءً على ذلك، يمكننا القول أن الكثير من منظمات الأعمال الحالية تعمل بجد لتضخيم رأس مالها الفكري وصيانتته لأنه أصبح هو المعول الرئيسي لدخولها في نشاطات المعرفة المختلفة والتي أصبحت متاحة ليس للجميع، بل فقط لمن يمتلك تلك السعة في رؤوس أمواله الفكرية كمولدة للثروة وللرأس المال المادي خاصة بعد الانتشار الواسع لتطور تكنولوجيا التطبيقات المعرفية في أساسيات اقتصاديات العالم المعاصر. وبهذا الاتجاه من التأكيد على جوانب التأهيل والإعداد للموارد البشرية النوعية بما يجعلها قوة عمل معرفية، جاءت خطط معهد الإدارة العامة التدريبية والبحثية والاستشارية تؤكد على تكامل بناء رأس المال الفكري سواء في اتجاهاته الهيكلية أو الوظيفية، بما يجعل المنظمة الإدارية العاملة تعمل على توفير الخدمة أو السلعة بأفضل صورة وتميز وفق وتيرة تصاعدية تمضي قدماً مع توجهات الدولة ومؤسساتها العاملة في تحقيق أهداف حُمان التنمية على مستوياتها البشرية والمادية وصولاً إلى تقديم أفضل الخدمات والسلع بجودة وتميز وبما يحقق رضا المستفيد الأخير.

د. سليمان بن هلال العلوي

مدير عام المعهد - رئيس التحرير

دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال

دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال

د. عبد الستار حسين يوسف
قسم إدارة الأعمال
كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزيتونة الأردنية

ملخص :

يعتبر رأس المال الفكري (Intellectual Capital) من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل إقتصاد المعرفة ، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الإقتصاد الجديد . ويتكون رأس المال الفكري للشركة من المكونات الأساسية التالية :

١. رأس المال الهيكلي
٢. رأس المال البشري
٣. رأس المال الزبوني

يمثل هذا البحث دراسة نقدية تحليلية لرأس المال الفكري ، مكوناته ، تقسيماته ، طرق قياسه والأسس المعتمدة في عملية القياس وهو أيضا محاولة جادة لنقد تلك الطرق وتحديد مزاياها وعيوبها لغرض تحديد الأسلوب أو الطريقة الأكثر موضوعية وعملية لقياس رأس المال الفكري في شركات الأعمال ومعالجة حالة التغير فيه بمرور الزمن .

لقد خرج البحث باستنتاج مفاده أن رأس المال الفكري يحتاج إلى دراسات معمقة لحل الإشكالات التي تعاني منها طرق القياس وخاصة في حالة التذبذب في بعض المؤشرات المعتمدة لقياس موضوع المعالجات المحاسبية القيدية له .

المقدمة :

لقد شهد عصر ما بعد الثورة الصناعية ظهور أهمية وقوة رأس المال المادي وقد امتدت سيطرة رأس المال المادي على المفهوم السائد لرأس المال خلال الفترة من بعد الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا . مع بداية ثورة تكنولوجيا الحاسوب وتعاقد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات وتعاظم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات وقدرات الأفراد على توليد المعارف الجديدة فإن الابتكار والإبداع الذي يتحول إلى التطبيق لإشباع حاجة إنسانية جديدة أظهر عملية توليد المعرفة الجديدة إلى دائرة الضوء بصورة واسعة وبتركيز كبير. هذا المخاض ولد مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) والإهتمام به على نطاق واسع، لأنه أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الإجمالية لمنظمات الأعمال تصل إلى (٩٠٪) من إجمالي القيمة السوقية لمنظمة الأعمال . فإذا كان رأس المال الصناعي (المادي) ملموسا تحكمه أسس ونظريات وتضبطه سجلات وإجراءات محاسبية ويعاد تقييمه سنويا بموجب معايير مالية محددة ، فكيف يكون الأمر بالنسبة لرأس المال الفكري الذي يتصف بأنه أثري غير ملموس مما يجعل من الصعب تطبيق النظريات والأسس والإجراءات المحاسبية عليه . فإذا كانت القيمة السوقية لشركة مايكروسوفت (Microsoft) تقدر بـ (١١٥) بليون دولار أمريكي وإن رأس المال المادي للشركة (Tangible Assets) يشكل نسبة (١٠٪) فقط من إجمالي قيمتها السوقية وما تبقى هو رأس مال فكري أو موجودات غير مادية (Intangible Assets) والتساؤل هنا هو ماذا يتوجب على إدارة الشركة أن تفعله للحفاظ على القيمة السوقية لرأس مالها الفكري وموجوداتها غير الملموسة ؟ وبناء على ذلك يمكننا القول أن هناك منظمات أعمال يمكن أن نطلق عليها تسمية «معرفة» تكون النسبة الأكبر من رأس مالها هي لرأس المال الفكري وموجوداتها غير الملموسة وعدد هذا النوع من منظمات الأعمال في تزايد كما أن مجالات دخول النشاطات المعرفية الإقتصادية حيز التطبيق كمولد للثروة ولرأس المال الفكري أصبح واسعا جدا مع تطور تكنولوجيا التطبيقات المعرفية في الإقتصاد العالمي.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في كونه محاولة أكاديمية لإلقاء الضوء على رأس المال الفكري (الموجودات غير الملموسة) ونسبته المتزايدة من إجمالي القيمة السوقية لمنظمات الأعمال والإقتصادات القومية بشكل عام والبحث في الطرق والأساليب التي تمكن الشركات ومنظمات الأعمال من تنمية

رأس مالها الفكري والحفاظ عليه ومعالجته في ضوء النظريات والأسس والإجراءات المالية والمحاسبية والإقتصادية المناسبة .

هدف البحث :

يهدف البحث إلى إيجاد طريقة مناسبة وموضوعية لقياس وتحديد وتنمية وصيانة رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال واعتماد الإجراءات العملية لتحقيق ذلك .

مشكلة وتساؤل البحث :

إن البحث يحاول الإجابة عن التساؤل التالي:

كيف يمكن لمنظمات الأعمال قياس وتقييم رأس مالها الفكري و ضمان صيانتته ونموه بكل عناصره وخاصة رأس المال البشري؟

منهجية البحث:

البحث عبارة عن دراسة نظرية تحليلية استقرائية إستخدم فيها الباحث المنهج الإستنتاجي لعرض المفاهيم والنظريات والأفكار والآراء ذات العلاقة برأس المال الفكري كمفهوم وكقيمة تمثل نسبة مهمة من إجمالي موجودات منظمات الأعمال وعلى وجه الخصوص تلك المنظمات التي يتحدد نشاطها الإقتصادي فيما يطلق عليه «بالمجال المعرفي» .

وقد تصدى الباحث لتلك الأفكار والمفاهيم بالتحليل والنقد العلمي الأكاديمي وحاول استخلاص الإستنتاجات المناسبة لتكون قاعدة أساسية لصياغة التوصيات .

لقد اعتمد الباحث على ما توفر لديه من أدبيات الموضوع لبناء الإطار الفكري والمفاهيمي للبحث والأفكار والنظريات التي تحكم هذا الإطار.

مفهوم رأس المال الفكري

التعريف :

إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري ، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال غير الملموس أو الأصول غير المادية.فما هو رأس المال الفكري؟

- ❖ تعرف منظمة (OECD) : رأس المال الفكري بأنه القيمة الإقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري .
- ❖ ويعرف (Stewart 1998) : رأس المال الفكري بأنه المادة - المعرفة الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية ، الخبرة التي يمكن وضعها بالإستخدام لتنشئ الثروة .
- ❖ يعرف (Awad & Ghaziri 2004) : يتضمن خبرات العاملين في الشركة ، النظر الخاصة بالشركة والملكية الفكرية .
- ويعتقد الباحثان (Awad & Ghaziri 2004) : أن رأس المال الفكري لا يمكن تقييمه لأنه يمثل نوعا من الموجودات يمكن أن يستخدم من قبل أكثر من شركة وبأكثر من طريقة في ذات الوقت وبالتالي فقد يتكرر تقييمه من قبل كل تلك الشركات .
- ❖ ويرى (Despres & Chanvel 2000) : أن رأس المال الفكري يرتبط بالموجودات الفكرية للمنشأة والتي على أساسها تحصل المنشأة على الحماية القانونية .
- ويضيف الباحثان (Despres & Chanvel 2000) : أن رأس المال الفكري يرتكز على مقولة مفادها أن المعرفة إذا ما وصلت إلى مستوى ملموس ، متين ، وعملي ، بموجب تفاعل بشري مستمر وواضح فإن ما يبدو امتيازا معرفيا متماسكا وموحدا غير قابل للتقسيم الآن قد يكون بالإمكان لاحقا تجزئته وتقسيمه ليولد سلسلة من الإبداعات والإبتكارات التي توسع وتتمي رأس المال الفكري .
- ❖ ويعرفه (Stewart 1998) : بأنه إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنشأة التي يمكن وضعها موضع الإستخدام من أجل خلق الثروة .
- إن التعاريف أعلاه مبنية أساسا على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرات والمهارات التي توضع موضع الإستخدام لخلق قيمة مضافة . بذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون في شركة ما والتي يمكن وضعها موضع التطبيق . هذا يؤشر أن مصدر رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في الشركة (وخاصة المبدع) وهذه العملية لا تتوقف عند حد معين في الشركات المعرفية على وجه الخصوص .
- تجدر الإشارة إلى أن هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري تتناولها أدبيات الموضوع

حاليا كرأس المال الفكري ورأس المال اللاملموس ... الخ . وكل هذه التسميات يقابلها مفهوم رأس المال المادي أي أن الأصول الفكرية تقابلها الأصول المادية ويمكننا التفريق بين الاثنين من خلال الجدول رقم (١) .

جدول رقم (١)

المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - أثيري - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الألات، المعدات، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإنذار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

ثانيا : تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري :

واحدة من المهام الأساسية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال هي تحديد وقياس وتقييم وصيانة وتمية رأس المال الفكري في المنظمة . إن رأس المال الفكري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة (الشركة) السوقية وربما هذا دفع المعنيين إلى الإهتمام المتزايد برأس المال الفكري .

وهنا نجد من المناسب عرض الشائع من هذه التقسيمات وهي عموما ستة تقسيمات قد تتشابه في مفاهيمها وقد تتكرر عناوينها ولكنها عموما تغطي موضوع تقسيمات رأس المال الفكري بشكل جيد وأهم هذه التقسيمات هو الآتي :

أ. **تقسيمات (Despres & Channvel 2000)** : يرى الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات وما يتفاعل معها من أجل خلق القيمة وهذه العناصر هي :

أولاً : رأس المال البشري (Human Capital) : ويشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة ، سر الصنع (الأسرار الصناعية) التي يمكن تحويلها إلى قيمة . وهذه القيمة توجد لدى الأفراد ، وفي النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة .

ثانياً : رأس المال الهيكلي (Structural Capital) : وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة .

ثالثاً : موجودات النشاط الإقتصادي (Business Assets) : وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع .

رابعاً : الموجودات الفكرية : وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركة إلى الحماية القانونية .

ب. تقسيم (Mckenzie & Winkelen 2004) : هذان الباحثان وضعوا مجموعة من المعادلات لقياس أنواع رأس المال المختلفة لتوضيح تقسيماتهما لمكونات رأس المال الفكري وهي كما يلي :

$$\text{Intellectual Capital} = \text{Human Capital} + \text{Structural Capital}$$

١- معادلة قياس رأس المال الفكري :

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

$$\text{Structural Capital} = \text{Customer Capital} + \text{Organizational Capital}$$

٢- معادلة قياس رأس المال الهيكلي :

$$\text{رأس المال الهيكلي} = \text{رأس المال الزبوني} + \text{رأس المال التنظيمي}$$

$$\text{Organizational Capital} = \text{Innovation Capital} + \text{Process Capital}$$

٣- معادلة رأس المال المنظمي :

$$\text{رأس المال المنظمي} = \text{رأس المال الإبتكاري} + \text{رأس مال العملية} ، \text{ حيث :}$$

Innovation Capital = Intellectual Property + Intangible Assets

٤- قياس رأس المال الإبتكاري
رأس المال الإبتكاري = الملكية الفكرية + الموجودات غير الملموسة

ج. تقسيم (Edvinson & Malone 1997): وقد تضمن المقاييس التالية :

أولا : مقاييس الجوانب المالية

ثانيا : مقاييس الجوانب الفكرية لرأس المال وهي الآتي :

- ١- رأس مال العملية.
 - ٢- رأس مال الزبون .
 - ٣- رأس مال التجديد والتطوير.
 - ٤- رأس المال البشري .
- د. تقسيم (Sveiby 2001): ويقسم أصول رأس المال اللاملموس (الفكري) إلى :
- أولا : أصول الهيكل الداخلي لرأس المال .
 - ثانيا : أصول الهيكل الخارجي لرأس المال .
 - ثالثا : أصول الهيكل البشري لرأس المال .
- والجدول رقم (٢) يوضح ذلك بشكل مفصل

جدول رقم (٢)

مكونات رأس المال الفكري

رأس المال المادي	البيان
التحالفات والعلاقات مع الزبائن ، الشركاء ، الموردون ، والمستثمرون والإستراتيجيون ، الجماعة المحلية ، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة .	الهيكل الخارجي
القدرات ، المعارف ، المهارات ، الخبرات الفردية والجماعية ، قدرات حل المشكلات تبقى لدى الأفراد في الشركة .	الهيكل البشري
الأنظمة والعمليات التي تحقق الرافعة التنافسية وما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات ، النماذج لكيفية القيام بالأعمال ، ولقواعد البيانات ، والوثائق ، حقوق النشر ، والمعرفة المرزمة الأخرى .	الهيكل الداخلي

هـ. تقسيم (Malhorta 2003) : والذي قسم رأس المال إلى المكونات التالية :

أولاً : رأس المال الزبوني

ثانياً : رأس مال العملية

ثالثاً : رأس المال البشري

رابعاً : رأس مال التجديد والتطوير

و. تقسيم (Sveiby 2001) : وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع

المتداولة حالياً حيث قسمه إلى :

أولاً : رأس المال الهيكلي

ثانياً : رأس المال الفكري ويتكون من :

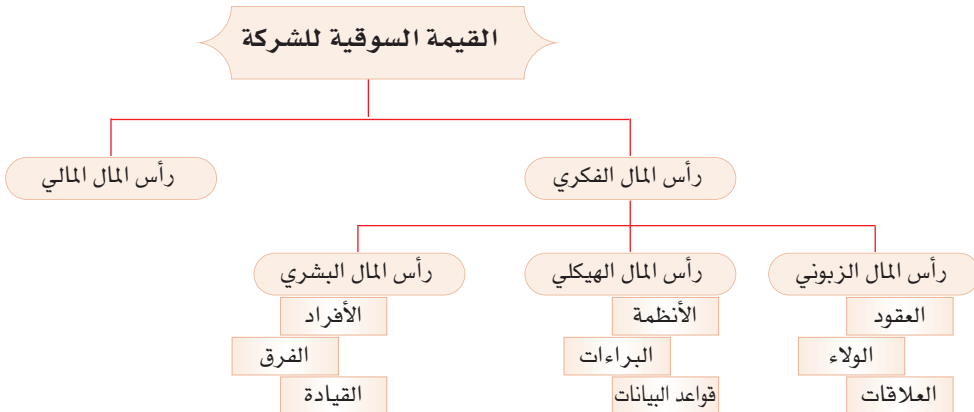
❖ رأس المال البشري

❖ رأس المال الهيكلي

❖ رأس المال الزبوني

وحسبما يعرضه الشكل ١ .

الشكل (١) : هيكل رأس المال في الشركات



ونظرا لكون هذا التقسيم أكثر شيوعا سيتناوله الباحث بشيء من التفصيل والإسهاب وكما يلي:

أولا : رأس المال الهيكلي (Structural Capital) : إذا كان رأس المال المادي (المالي) هو الذي يحدد قيمة الوجود المادي للشركة ويحدد قيمتها الدفترية بموجب النظريات والإجراءات والقيود المحاسبية المعروفة، فإنه مقابل ذلك يساهم رأس المال الفكري في تحديد القيمة السوقية للشركة ويحدد مستوى قوتها الإقتصادية والتنافسية.

وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخليا.

ثانيا : رأس المال البشري (Human Capital) : وهو المعرفة التي يمتلكها ويتعاطاها ويستخدمها العاملون لخلق المنفعة مثل ، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير للنظم والمنتجات والخدمات .

لقد عرف (Edvinson & Malone): رأس المال البشري بأنه مجموع مهارات ، خبرات ، ومعرفة العاملين بالشركة . وكمثال على ذلك فإن رأس المال البشري لشركة (IBM) مثلا يتكون من الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات ، أدوات إدارة المشروعات ، قواعد التطوير للمهندسين ، المحللين والمبرمجين إضافة إلى طرق إدارة المبيعات ، مواصفات المنتج ، مساقات التدريب وقواعد بيانات التسويق .

لقد كشفت الدراسات الميدانية أن (١٥ ٪) فقط من الشركات تقوم بتكميم رأسمالها البشري واحتسابه محاسبيا (Stewart 1998).

لقد تطورت نظرية وأسس رأس المال البشري في عقد الستينات وتقوم على أن الأفراد في الشركة هم مصدر تعظيم ثروتها (Wealth Maximizers) وبذلك فإن هذه النظرية وجهت الأنظار بشكل مكثف نحو العاملين من ذوي الخبرة العالية والمهارة كونهم يمثلون رأس المال البشري في الشركة الذي يلعب دورا في تحقيق النتائج الإيجابية للشركة لا يقل عن دور رأس المال المادي وأن الإنفاق على تعليمهم وتدريبهم إنما هو استثمار له مردود وليس نفقة غامضة لا مردود لها .

لا شك أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي شركة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية :

أ. أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة ولكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند إستخدامهم من خلال استنهاض قدراتهم الإبداعية والإبتكارية .

ب. إن البعد الكمي لعدد العاملين في الشركة وسنوات الخدمة كل منهم رغم أهميتها فإنها لا تشكل العنصر الحاسم في تحديد الميزة التنافسية للشركة ومستوى تفوقها على غيرها من الشركات المنافسة ، وإنما ما يساهم في تحديد ذلك الأشخاص الموهوبين (Talented People) الذين يعملون بالشركة وربما هذا هو السبب الذي يدفع الشركات إلى فرض إجراءات دقيقة لاختيار المتعينين الجدد في التركيز على اجتذاب العناصر الموهوبة ومن هنا نشأت سياسة حرب اجتذاب المبدعين (War For Talent) أي إغراء المواهب في الشركات المنافسة بتقديم مختلف أنواع الإمتيازات لاجتذابهم إليها .

إن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم الشركة بها لتنمية رأسمالها البشري هي :

١- إستقطاب أفضل المواهب البشرية : أي أن تكون الشركة ذات نظام فعال في عملية الإختيار، الإختيار وإستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين .

٢- إغناء رأس المال البشري . وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الإنضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وإكتسابها وتوزيعها داخل الشركة .

٣- المحافظة على العاملين المتميزين : ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة .

٤- إيجاد بيئة التعلم : تتميز الشركات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون الشركة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم شركات منافسة أخرى ولذلك لابد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المنظمي .

ثالثا : رأس المال الزبوني (Customer Capital): هذا هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولاؤهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من

علاقات متميزة مع هذه الأطراف . إن هذه العلاقات التي تبني بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية إستنادا لما يلي :

١- إن الزبائن هم من يدفع فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنهم بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم .

٢- إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنهم يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (٥%) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (٢٥%) (Cetin,2000).

قياس رأس المال الفكري :

هناك جهود كبيرة تبذل من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الركون إليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري على مستوى الشركات ، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم إتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤشر إستمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس ويمكننا أن نؤشر حالة زيادة الإهتمام بذلك من خلال المؤشرات التالية :

أ. كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في الشركات وكان من أبرزها التقرير السنوي الذي أصدرته شركة (Skania) السويدية وحددت فيه أسس قياسها وتقييمها لمكونات رأسمالها الفكري وكان دراسة تفصيلية وموضوعية .

ب. زيادة الإهتمام والإعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري للشركات على الرغم من قصور أساليب القياس والتقييم المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية .

ج. الإعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للشركة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية

رغم كل ذلك فهناك الكثير من الشركات لازالت تقيم أصولها الفكرية بالطريقة التقليدية المستخدمة لتقييم الأصول المادية وهذا ما أكدته دراسة لجمعية المحاسبين الإداريين الكنديين (CMA) ولذلك فقد قدمت الجمعية دراسة لقياس وتقييم رأس المال الفكري في الشركات اشتملت على مؤشرات أهمها :

- ❖ عدد المنتجات الجديدة أو التطوير في المنتجات الحالية سنويا .
- ❖ عدد الزبائن الجدد الذين تجتذبهم المنظمة سنويا .
- ❖ نسبة النجاح مقاسة بنسبة الزيادة بالقيمة النقدية .
- ❖ نسبة الزيادة في زبائن الأعمال من الشركات التي تتعاقد مع الشركة للحصول على مخرجاتها.
- ❖ دليل الإنتاجية ونسبة التحسن الذي تحققه المنظمة سنويا .
- ❖ مؤشرات النوعية التقليدية ومستوى تحسنها (بخفض نسبة التلف مثلا)
- ❖ الحصول على شهادة الآيزو ومستوى رضا الزبون والولاء الزبائني .

رابعا : طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري:

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بنظر الإعتبار الأصول غير الملموسة للشركة (Invisible Assets) بإستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل ، براءات الإختراع وحق النشر . وعلى الرغم من ذلك فإن هناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم إتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري .

السؤال هو كيف يمكن قياس رأس المال الفكري ؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن إبداء ما يلي حول المحاولات الكثيرة والحديثة المبذولة لقياس رأس المال الفكري وهي :

- أ. أن تلك المحاولات تعبر عن حاجة حقيقية لقياس وتقييم رأس المال الفكري في العديد من الشركات التي تزيد من إستثماراتها في مشروعات إدارة المعرفة وتطويرها .
 - ب. أن هذه المحاولات يمكن إعتبارها خطوات عملية وموضوعية في سبيل تطوير منهجية عملية خاصه لقياس وتقييم رأس المال الفكري .
 - ج. أن هذه المحاولات تواجه إعتراضات عديدة بشأن إمكانياتها للتصدي لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة .
 - د. أن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعدد الكبير من المؤشرات التي اقترحها بعض المعنيين مما يعقد التطبيق وخاصة في مجال إستخدامها كنماذج رياضية .
- واعتمادا على ما جاء أعلاه يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال الفكري في أربعة مجموعات ، كما يلي: نجم عبود نجم (٢٠٠٤) .

١- **النماذج الوصفية** : وهذه النماذج تعرض وصفا للسمات والخصائص التي تحدد أشكال وقيمة رأس المال الفكري ، وتركز تلك النماذج على إستطلاع الآراء والإتجاهات والتي تؤشر محددات أداء العمليات المعرفة واستخلاص نتائجها ويتم ذلك بالإعتماد على الخبرات الذاتية والتخمينات الشخصية للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج من أجل قياس إنتاجية العمل المعرفي ، ومن النماذج التي تصف سمات وخصائص رأس المال الفكري هي ما يلي :

- ❖ أداة تقييم مستوى معرفة الإدارة وخبراتها العملية
- ❖ التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية ضمن معيار عام يطبق على الجميع .
- ❖ بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة الأصول المعرفية في الشركات كثيفة المعرفة .

٢- **المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية** : وتركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وتحديد التغييرات السنوية في كل من :

- ❖ رأس المال الهيكلي
- ❖ رأس المال البشري
- ❖ رأس المال الزبوني

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام الشركة المختلفة إلى أشكال للملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل إستخداما .

٣- **مقاييس ونماذج القيمة السوقية** : هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية حملة الأسهم . إن هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها :

- ❖ القيمة السوقية
- ❖ القيمة الدفترية
- ❖ القيمة غير الملموسة المحسوبة

٤- **مقاييس ونماذج العائد على المعرفة** : هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة وحسب الصيغة التالية :

الأصول الملموسة للشركة

$$\text{نموذج العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للشركة}}$$

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها .
إن الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة ومن أمثلتها :

- ❖ القيمة غير الملموسة
- ❖ مكاسب رأس المال الفكري
- ❖ نموذج القيمة المضافة

ونجد من الضروري في هذا المجال عرض أهم الطرق والنماذج المستخدمة لقياس رأس المال الفكري وأكثرها شيوعا وهي كما يلي :

١- القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة : ويستخدم هذا النموذج الصيغة التالية :

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للشركة} - \text{القيمة الدفترية}$$

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الإكتتاب مثلا ٥ دنانير وقيمتها الحالية في السوق هي ١٠ دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري في السهم الواحد هي :

$$١٠ - ٥ = ٥ \text{ دنانير}$$

الجدول رقم (٣) يعرض قيمة رأس المال الفكري لمجموعة من الشركات الأمريكية بموجب هذه الصيغة .

جدول رقم (٣)

نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لشركات مختارة

الشركة	المبيعات السنوية بليون دولار	القيمة السوقية بليون دولار	القيمة الدفترية بليون دولار	نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية
إيبي	٠,٤	١٣,٩	٠,٩	١٥,٤
أوراكل	١٠,٩	٨٠,٧	٦,٥	١٢,٤
مايكروسوفت	٢٥,٣	٣٢٧,٤	٤١,٤	٧,٩
إنتل	٣٣,٧	١٧٧,٠	٣٢,٥	٥,٤
ناكول (صلب)	٤,٦	٣,٣	٢,٢	١,٥
جنرال موتورز	١٨٤,٦	٣٠,٥	٢٠,٦	١,٥
جود بير	١٤,٤	٣,٠	٣,٦	٠,٨٣

Source:G.G. Dess et al.(2004): Strategic Management, McGraw-hill/Irwin, Boston, P109

من أهم الإعتراضات على هذه الطريقة ما قدمه (Cetin 2000) وهي :

- أن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري .
- إن إستخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا أو هبوطا .
- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات . إذ يعتقد البعض أن إستبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير ، كما أن تذبذب القيمة السوقية للشركة هو مشكلة أخرى .
- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق .

٢- بطاقة الدرجات المتوازنة :

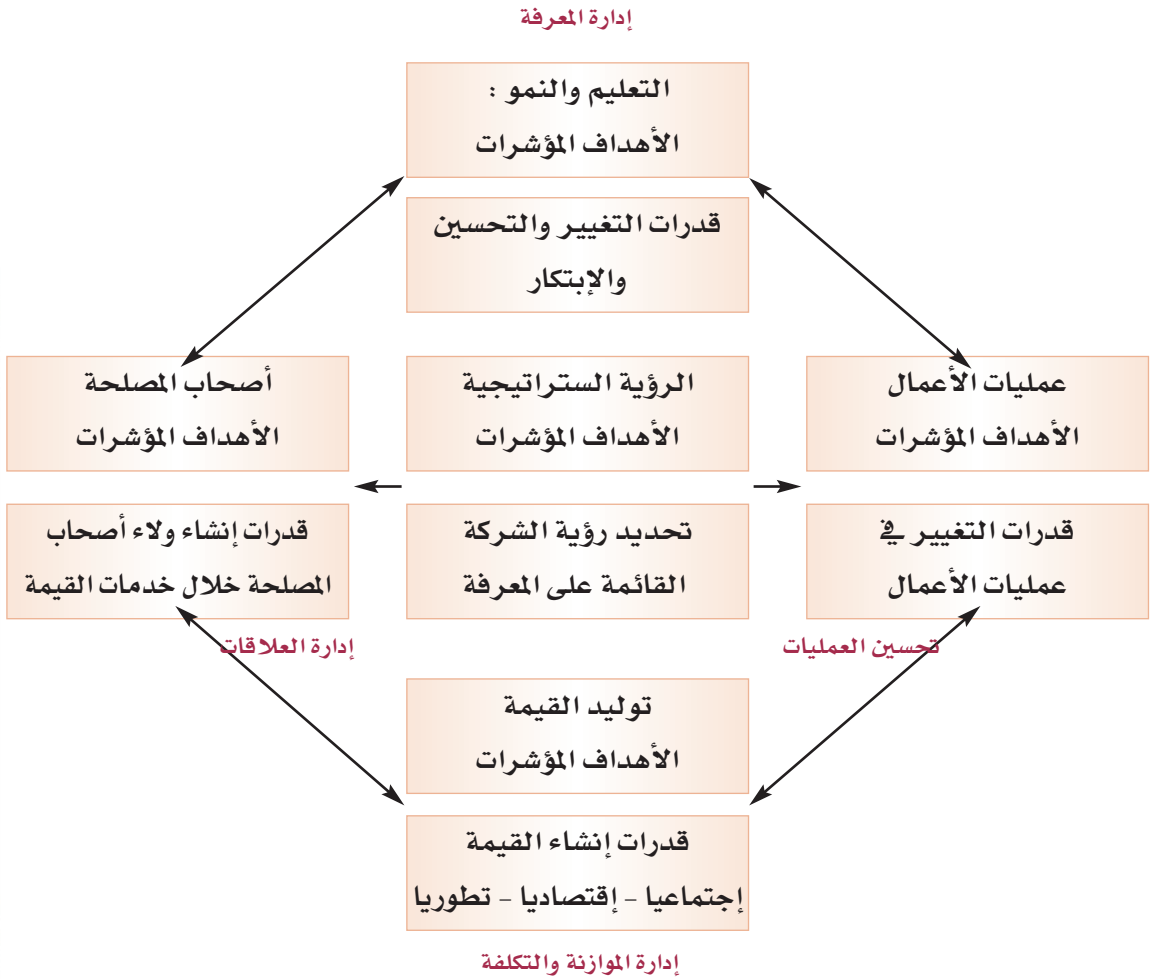
لقد طور هذا النموذج (Kaplan & Noton 1999) ليقدم نظرة شمولية إستراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة . ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي :

- أ. توليد القيمة
- ب. عمليات الأعمال
- ج. أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالشركة وعملها)
- د. التعلم والنمو

لقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة .

إن هذه الطريقة معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري وهذا بفرض تغير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك والشكل رقم (٢) يوضح ذلك .

الشكل رقم (٢) : بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة



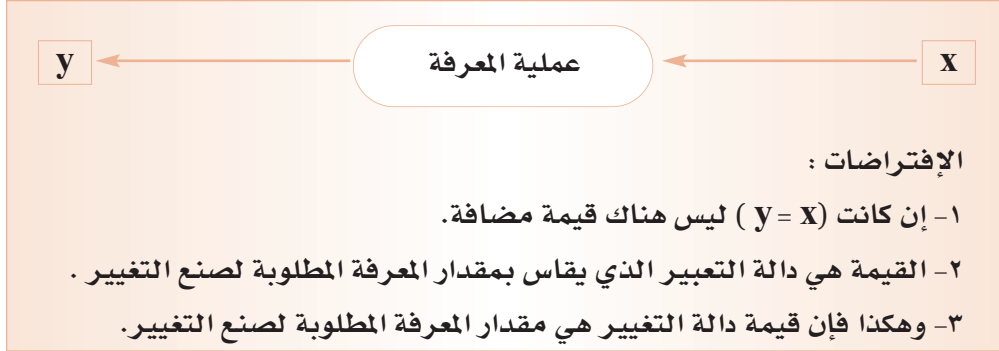
Source: Yogesh Malharta (2002), Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development, UN, P32.

٣- نظرية القيمة المضافة للمعرفة :

إن هذه النظرية تجد جذورها في الصناعة (إن القيمة تضاف في كل عملية من عمليات الإنتاج) ، كما أنها ذات أهمية كبيرة في إقتصاد المعرفة ، فهي تسمح للمدراء والمستثمرين أن يحلوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية بلغة العوائد التي تولدها .

إن نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة (KVA) تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالإعتماد على المعرفة في الشركة . والشكل رقم (٣) يوضح هذه النظرية وإفتراضاتها الأساسية .

الشكل رقم (٣) : بطاقة الدرجات المتوازنة لإدارة المعرفة



Source: Thomas Housel and A.H.Bell(2001): measuring and Managing knowledge, McGraw-Hill/Irwin, p94.

محاولات قياس رأس المال البشري

لا شك في أن قياس وتقييم رأس المال البشري وبشكل خاص واللاملموسات (الموجودات غير الملموسة) (Intangibles) بشكل عام يعتبر المجال الأكثر أهمية خلال السنوات القليلة الماضية . وهذا الأمر لم يعد على مستوى الشركات أو القطاعات الاقتصادية وإنما أيضا على الدول و الامم . فقد اهتمت الشركات بهذا المجال ولازالت تحفل بمساهمات الباحثين والإستشاريين ، كما أن الدول أصبحت تهتم برأسمالها الفكري وهذا ما كشفت عنه دراسة مالهارتا (Malharta) التي حملت عنوان (قياس أصول المعرفة للأمم) .

ولقد أحصى كارل إريك سفيبي (Sveiby 2001) طريقة لقياس رأس المال البشري أو اللاملموسات (الموجودات غير الملموسة) مصنفا إياها إلى أربع مجموعات :

أولا : طريقة رسملة السوق (طريقة القيمة - التسويقية / الدفترية) .

ثانيا : طريقة العائد على الأصول .

ثالثا : طريقة رأس المال المباشر .

رابعا : طريقة بطاقات الدرجات الموزونة .

ورغم أهمية هذه الطرق المتنوعة في تقديم محاولات جديدة من أجل فهم رأس المال الفكري ومكوناته وتكوين قاعدة قوية من المبررات من أجل شموله بالتحليل والتقييم المالي ومن ثم إدخاله في القياس والتسجيل المحاسبي ، لازالت هذه الطرق بحاجة إلى المزيد من التأصيل من جهة

والمزيد من الإستجابة للشروط المالية والمحاسبية في حساب الأصول الفكرية وخاصة ما يتعلق بثبات القيمة ودقة التقييم من جهة أخرى .

وسيحاول الباحث أن يقدم نموذجا لقياس وتقييم رأس المال معتمدا على تحديد مكونات رأس المال الفكري بعد تصنيف هذه المكونات في فئتين هما:

١- الأصول الفكرية (Intellectual Assets) : والتي تتحدد بمكونات رأس المال التي تم إعتادها واحتسابها من الناحية المالية والمحاسبية كما هو الحال في براءات الإختراع والعلامة التجارية وحق النشر والتصاميم والأسماء الشائعة (Domain Names) وهذه هو ما يمثل رأس المال الفكري كرسيد أو قيمة محددة .

٢- الموارد الفكرية (Intellectual Resources): وهي تشير إلى كل ما يتعلق بمكونات رأس المال الفكري غير المحسوبة (غير المقيمة) كما هو الحال بالنسبة للمعرفة الضمنية ، العلاقات، المهارات والخبرات المهنية ، القدرات الإبداعية والإبتكارية ، وهذه كلها تشكل مكونات رأس المال الفكري غير المحسوبة من الناحية المالية والمحاسبية . وإن ذلك يمثل حالة التدفق (Flow) لرأس المال الفكري ضمن عمليات وأنشطة الشركة ويكون له تأثير جدي على نتائج أداؤها ونشاطها الإقتصادي .

ولأن القيمة السوقية (Market Value) التي تمثل قيمة الشركة في السوق حسب القيمة التي يحققها سهم الشركة ، هي قيمة حقيقية وواقعية فإن النموذج سيعتمد عليها كتعبير مالي عن قيمة الشركة ولأن قيمة رأس المال الفكري يمكن أن تأخذ قيمة اللاملموسات

(الموجودات غير الملموسة) للشركة التي تمثل بدورها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية (Book Value) ولأن القيمة الدفترية تضم نوعين من الأصول هما:

أولا : الأصول الملموسة : وتشمل جميع الأصول المالية المادية (الأرض، الأبنية، الآلات، الأدوات.. الخ).

ثانيا : الأصول غير الملموسة (الأصول الفكرية) : وتشمل الأصول المحسوبة ماليا ومحاسبيا

المتثلة بالعلامة التجارية ، البراءات ، التراخيص ، حقوق النشر ، التصميمات ، أسماء الأصناف) .

وبناء على هذه التحديدات يمكن تحديد قيمة الشركة بالقيمة السوقية ، أي :

$$CV = MV$$

حيث أن :

$CV =$ قيمة الشركة

$MV =$ القيمة السوقية

ولتحديد القيمة الدفترية تستخدم المعادلة التالية :

$$BV = TA + IA$$

حيث أن :

$BV =$ القيمة الدفترية للشركة

$TA =$ الأصول الملموسة (المادية والمالية)

$IA =$ الأصول اللاملموسة

ويمكن في هذا السياق أن نحدد رأس المال الفكري ببعديه الأساسيين (الأصول الفكرية والموارد الفكرية) وفق المعادلة التالية :

$$IC = F (IA_1 + IA_2 + \dots + IA_n) + (IR_1 + IR_2 + \dots + IR_m)$$

حيث أن :

$IC =$ رأس المال الفكري

$IR =$ الموارد الفكرية

($IA_1 + IA_2 + \dots + IA_n$) = الأصول الفكرية المحسوبة ماليا ومحاسبيا ويعد الفقرات المسجلة في السجلات المالية والمحاسبية تتحدد عدد المتغيرات ($1,2,3,\dots,n$) . ولاشك هذه

الفقرات تحدها الشركة ذاتها حسبما تعتمده من أصول فكرية في سجلاتها المحاسبية .

($IR_1 + IR_2 + \dots + IR_n$) = الموارد الفكرية غير المحسوبة وتضم جميع عناصر رأس المال الفكري التي لم تتحول إلى أصول فكرية محسوبة ، ويعدد هذه الفقرات ذات القيمة تتحدد عدد المتغيرات ($1,2,3,\dots,m$) وقد حددنا هذه المتغيرات بالموارد التالية : المعرفة الضمنية ، المهارات والخبرات ، العلاقات ، والقدرة الإبتكارية .

ولأن متغيرات الأصول الفكرية (IA_n) محسوبة ومحددة في الميزانية ، لذا فإن المورد الفكرية (IR_n) هي التي تحتاج إلى جهود كبيرة من أجل تحديدها ، وهذا يتطلب :

أولاً : تحديد قيمة كل مورد من الموارد الفكرية : وهذا ما يمكن القيام به في ضوء خبرة الإدارة والقدرات المتجسدة في أعمال الشركة وأهمية تلك الموارد لنشاطها .

ثانياً : تحديد الأهمية النسبية لكل مورد من الموارد : وهذا ما يمكن تحديده في ضوء طبيعة الشركة ومدى إعتادها على المعرفة كمورد أساسي ، مع الأخذ بنظر الإعتبار ، أن الشركات يمكن أن تصنف إلى : شركات معرفية صرفة (كالإستشارات ، الجامعات) ، وشركات كثيفة المعرفة (كالمستشفيات والمصارف) إضافة إلى الصناعات (الصيدلانية والكيميائية) وشركات مادية تقليدية تحتاج إلى المعرفة بحدود أقل . وهذا التدرج من الشركة الأكثر إلى الأقل إعتاداً على المعرفة يشير إلى تعاضم قيمة الموارد الفكرية في الأولى وإنخفاضها الكبير في الأخيرة .

ثالثاً : التغلب على المشكلات الموارد وتداخلها مع الموارد الأخرى الرئيسية التي تحد من القدرة على تحديد قيمة هذه . ولقد وضع دانييل أندرسن (Anderiessen 2002) ست مشكلات أساسية يجب معالجتها من أجل قياس وتقييم اللاملموسات (الموجودات غير الملموسة) وهي :

أ- مشكلة التحديد (Identification Problem) : المشكلة المتعلقة بتصنيف أنواع الموارد الفكرية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال الشركة وتميزها .

ب- مشكلة التقديرات المستقبلية للدخل (Income Projection P.) : المشكلة المتعلقة بالدخل المتوقع تحقيقه من الموارد الفكرية وما يرتبط بها من حالة عدم تأكد وما لها من أبعاد ذاتية .

ج- مشكلة تفصيل الدخل (Income Funnel P.) : وهذه المشكلة تظهر مشكلة التداخل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تؤثر في تحقيق الربح ونتائج الأعمال .

د- مشكلة تخصيص الدخل (Income Allocation P.) : إن مشكلة قمع الدخل وتعديلاتها تؤدي إلى الحاجة إلى معالجة مشكلة تخصيص الدخل للموارد المختلفة ومنها الموارد الفكرية .

ه- مشكلة تقدير الوقت المفيد (Useful Life Estimation P.) : ضمن عملية تحليل الدخل فإن تقدير العمر المتبقي للموارد اللاملموسة (الموجودات غير الملموسة) ومنها الموارد الفكرية تعتبر ضرورية جدا لتقدير المتبقي من العمر الإنتاجي لتلك الموارد .

و- مشكلة رسمة الدخل (Income Capitalization P.) : بهدف احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقسيم الدخل المتوقع من المورد الفكري على معدل خصم ملائم .

الإستنتاجات :

١- ان الدراسات الميدانية تشير إلى أن الواقع العملي لازال يعاني من مشكلة قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات الأعمال لعدم وجود طرق وأساليب عملية معتمدة من قبل الجهات المهنية المتخصصة وخاصة المحاسبين القانونيين.

٢- إن الغالبية العظمى من منظمات الأعمال وخاصة المعرفية لا تعتمد أي أسلوب أو طريقة تقيس وتحدد بموجبها القيمة السنوية لرأسمالها الفكري.

٣- إن التشريعات الحكومية بشكل عام لا تعير أي اهتمام لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال وقد لا تتعامل معه ضربيا.

٤- إن أغلب مكونات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال لا تتم معالجتها بالطرق المحاسبية المعتمدة وبذلك فهي تخضع لأساليب التقدير والتخمين غير الدقيق.

٥- إن اعتماد القيمة السوقية للشركة في استخلاص قيمة رأس المال الفكري تمثل مشكلة عملية لكون القيمة السوقية تتذبذب صعودا ونزولا بتأثير تغيرات في البيئة الخارجية

لا علاقة لها بقيمة رأس المال الفكري لتلك الشركة .

٦- إن رأس المال الفكري يتكون من مجموعة من العناصر ولا توجد طريقة موضوعية لتحديد

المساهمات النسبية لهذه العناصر في توليد أو زيادة رأس المال الفكري.

٧- إن النظريات والأسس والقوانين المحاسبية والضريبية لازالت تركز بشكل تام على رأس المال المادي ولا تعير الإهتمام المناسب لرأس المال الفكري.

٨- إن جزء مهم من رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال وخاصة في المنظمات المعرفية هي في قيمة رأسمالها البشري (الإبداع والخبرات والمهارات البشرية) وهو ما يجب قياسه وتحديده.

٩- يقترح الباحث النموذج التالي لتحديد القيمة السنوية لرأس المال الفكري لمنظمة الأعمال :

$$IC = \text{The Annual Value of (IA)} + \text{The Expected Annual Value of All (IR)}$$

رأس المال البشري = القيمة السنوية للموجودات غير الملموسة بكل أنواعها + القيمة النقدية السنوية المتوقعة للموارد الفكرية.

إن تحديد (IA) يعتمد على سياسة الشركة في تحديد فقرات موجوداتها الفكرية

وكذلك الحال بالنسبة لمواردها الفكرية (IA₁ + ... + IA_n) وعلى أن

تتولى لجنة أو جهة متخصصة داخلية أو خارجية تحديدها بشكل مهني وعلمي وموضوعي.

التوصيات :

١- إن منظمات الأعمال وفي ظل سيادة العولة واستقرار المنافسة عليها أن تهتم بقياس وتقييم رأسمالها الفكري على أساس سنوي لضمان عملية نموه وتنميته .

٢- إن رأس المال الفكري يعتبر ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، ولذلك فهذه المنظمات عليها أن تعمل على استغلالها كأحد نقاط قوتها في تحسين أدائها وموقفها التنافسي على المستوى المحلي والدولي.

٣- يتوجب على منظمات الأعمال انتقاء الطرق والأساليب العلمية الموضوعية لتحديد عناصر ومكونات رأسمالها الفكري بتسمية لجنة متخصصة لإنجاز ذلك ومراجعتها سنويا.

٤- على منظمات الأعمال استخدام وسيلة كمية موضوعية لتحديد وزن لمساهمة كل عنصر من

عناصر رأس المال الفكري في المنظمة بالإعتماد على الخبرات الداخلية مثلا:

التغير السنوي لرأس المال الزبوني ونسبة مساهمته = %٩

التغير السنوي لرأس المال الهيكلي ونسبة مساهمته = %٩

التغير السنوي لرأس المال البشري ونسبة مساهمته = %٩

ومجموعها الإجمالي = التغير السنوي في رأس المال الفكري = %١٠٠

٥- إن منظمات الأعمال عليها الإهتمام بصيانة وإدامة رأسمالها البشري والعمل على خلق ولاء تنظيمي تام عن طريق توفير الإمتيازات والتسهيلات المنافسة لقطع الطريق أمام حرب اجتذاب الأفراد والمبدعين من قبل المنافسين بتقديم الإغراءات الواسعة .

٦- على منظمات الأعمال الإستثمار في تطوير وتحسين وتنمية رأسمالها الفكري من خلال برامج تدريب الطاقات البشرية وتأهيلها علميا وفنيا ومهاريا وكذلك تطوير أنظمتها وسياساتها وتحقيق رضا كل أصحاب المصلحة معها (Stakeholders) .

٧ على الجهات التشريعية إصدار القوانين التي تفرض على منظمات الأعمال أساليب وأسس محاسبية محددة لقياس رأسمالها الفكري على أساس سنوي وحسب كل قطاع إقتصادي ليكون بالإمكان التعامل معه كقيمة حقيقية وضمنية .

٨- إن نقابات وجمعيات المحاسبين ومراقبي الحسابات مدعوة لتقديم طرق مهنية عملية لقياس رأس المال الفكري بما لا يتقاطع مع النظريات المحاسبية ومتطلبات التدقيق والرقابة المالية .

المراجع :

- 1- Anderiessen D. (2002(. The Financial Value of Intangibles, Available on: www.weightlesswealth.com
- 2- Awad E. & Ghaziri H. (2004(. Knowledge Management, Person Education, Inc.
- 3- Cetin F. (2000(. Measuring and Managing Intellectual Capital, Helsinki University of Technology, Finland, pp5-13.
- 4- Despres C. and D. Chauvel (2000(htrowrettuB . .713p ,notsoB ,nnameH
- 5- Edvinson L. and Malone M. (1997(. Intellectual Capital, Harper Colins, New York, p147-160.
- 6- Huse, T. and Bell, A.H. (2001(. Measuring and Managing Knowledge; McGraw-Hill/Irwin, Boston, p24.
- 7- Kaplan R.S. & Norton, D.P. (1999(. The Balanced ScoreCard: Measures That Drive Performance, HBR, Vol.(70(, No.(1(, pp71-79.
- 8- Liebowitz J.S. (2000(. Information Technology Management, CRC Press, Boca Raton, p29.
- 9- Malharta Y. (2002(, Measuring Knowledge Assets of A Nation, p3, Available From (<http://www.brint.org/>).
- 10- Mckenzie J. & Winkelen C.V. (2004(. Understanding the Knowledgeable Organization, International, Padstow, Cornwall, pp236-237.
- 11- The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD((1999(. Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Programme Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum. Paris.

- 12- Stewart T.A. (2001(, The Wealth of Knowledge - Intellectual Capital and the 21st Century Organization , Currency , New York ,NY,.
- 13- Stewart T.A. (1998(, Intellectual Capital: The Wealth of Organizations, Doubleday, New York.
- 14- Sveiby K. E. (2001(. Method for Measuring Intangibles Assets, Available on: www.sveiby.com/articles .
- ١٥- نجم، نجم عبود (٢٠٠٤). قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة ، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة الأردنية ، عمان ، الأردن .

معوقات تعميم الوظائف في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عُمان



معوقات تعمين الوظائف في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان

سالم بن سليمان بن خميس الغافري

تخصصي أول دراسات

ديوان البلاط السلطاني

خلفية الدراسة وأهميتها

خلفية الدراسة :

تمر سلطنة عمان منذ انطلاق فجر النهضة المباركة عام (١٩٧٠م) بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - بمراحل تنموية متسارعة، وتشهد نهضة حضارية وانتعاشا اقتصاديا واسعا يشمل جميع القطاعات، ويعتبر القطاع الخاص من القطاعات التي شهدت تطورا كبيرا في ظل النهضة التنموية الشاملة التي تشهدها سلطنة عمان خلال هذه الحقبة التاريخية، وتسعى الحكومة - دائما - بفضل توجيهات حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - إلى تهيئة المناخ المناسب والبنية التحتية الأساسية المعينة على إسناد دور أكبر للقطاع الخاص، والمساهمة في بنائه ودعمه ودفعه للمشاركة والمساهمة في الحركة التنموية؛ باعتباره شريكا أساسيا في هذا المجال.

ومن ضمن القطاعات التي شهدت تطورا كبيرا في سلطنة عمان قطاع التعليم العالي الخاص الذي شهد تطورا متسارعا كباقي القطاعات الأخرى؛ نتيجة الدعم غير المحدود والتسهيلات العديدة التي تقدمها الحكومة لهذا القطاع، مثل توفير الأراضي، والإعفاءات من دفع بعض الرسوم، علاوة على المساعدات المالية التي تقدم لهذه المؤسسات، فضلا عما يناله هذا القطاع من الاهتمام الخاص من لدن المقام السامي، الذي قدم له كل دعم وعون من أجل تحفيزه ودفعه إلى تسخير إمكانياته للإسهام في إعداد الكوادر الوطنية إعدادا يؤهلهم للانخراط في سوق العمل وفق متطلباته وحاجاته، وتعتبر المكرمة السلطانية السامية التي تفضل فأنعم بها حضرة صاحب

الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم عام (٢٠٠٧م)، وبالباغة (١٧) مليون ريال عماني لكل جامعة من الجامعات الخاصة، بالإضافة إلى مشاريع الجامعات المزمع إنشاؤها من أبرز علامات الدعم السخي المقدم من لدن جلالته لهذه المؤسسات التعليمية، وتعتبر هذه المكرمة ترجمة صادقة عن الرؤية الواعية والفكر المستتير في رعاية حجر الزاوية بمنظومة التنمية الشاملة ألا وهو التعليم؛ حيث يعد إعداد الكوادر البشرية وتأهيلها أول ركائز التنمية والتطوير (جريدة الشببية، ٢٠٠٧)، وفي الوقت نفسه تعد هذه المكرمة السامية نقلة كبيرة في مستوى ونوعية الدعم المقدم لهذه المؤسسات، ويؤمل أن تستثمر في تطوير دورها وتنوع تخصصاتها واستيعاب المزيد من الطلبة (Al yahmadi, 2006).

لقد أعطى الدعم الحكومي المقدم لقطاع التعليم العالي الخاص الدافع إلى الاستثمار في هذا المجال، مما أدى إلى التوسع في عدد مؤسساته والملتحقين بها، وهذا ساهم بشكل كبير في ردد سوق العمل المحلي بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدربة، وذلك منذ انطلاق أول كلية خاصة في السلطنة في العام الجامعي (١٩٩٦/٩٥م)، حيث تم استيعاب معظم مخرجات هذه المؤسسات بالقطاع العام، ولكن مع زيادة مخرجاتها نتيجة التوسع في عددها وعدد الطلبة الملتحقين بها أصبح إمكانية استيعابها بالقطاع العام قليل جدا؛ ولذا ظهرت الحاجة إلى ضرورة إسهام القطاع الخاص في استيعاب الكوادر الوطنية بسوق العمل الخاص وإحلالها بدلا من القوى العاملة الوافدة، التي تمت الاستعانة بها في الماضي؛ تلبية لحاجة سوق العمل للقوى العاملة المدربة والماهرة.

ولكن بالرغم من الجهود المبذولة في سبيل تعمين الوظائف بمؤسسات القطاع الخاص المختلفة والمنجزات التي تحققت في هذا المجال، مازالت القوى العاملة الوطنية تشكل في بعض القطاعات مثل قطاع التعليم العالي الخاص نسبة قليلة؛ فهذا القطاع يعتمد بشكل كبير على القوى العاملة الوافدة، وخاصة الوظائف التي تتطلب المؤهلات العليا، الأمر الذي يستوجب البحث عن الأسباب المؤدية إلى ذلك بغية وضع رؤية واضحة تقوم على أسس علمية منهجية سليمة؛ بهدف تحقيق أعلى نسبة تعمين في هذا المجال، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء حول هذا الموضوع.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشير التقديرات الإحصائية للعام الأكاديمي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م إلى أن القوى الوطنية العاملة بمختلف الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاص تبلغ (١٠٤٤)، وتشكل ما نسبته (٤٢٪) تقريبا،

وتبلغ القوى العاملة الوافدة (١٤٣٨) بنسبة (٥٨٪) تقريبا (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٨). وبالنظر إلى النسبة التي تشكلها القوى العاملة الوطنية مقارنة بالقوى العاملة الوافدة في نفس القطاع، تعتبر نسبة قليلة، لا تصل إلى المستوى المطلوب في ظل الجهود المبذولة والتسهيلات والدعم المقدم من قبل الحكومة لقطاع التعليم العالي الخاص وخاصة في بعض الوظائف التي تتطلب مؤهلات عليا (ماجستير ودكتوراه)، حيث تشكل القوى العاملة العمانية من حملة هذه المؤهلات النسبة الأقل مقارنة بالقوى العاملة الوافدة؛ الأمر الذي يستوجب البحث والدراسة عن المعوقات الفعلية التي تحول دون تحقيق معدل أعلى من التعمين بهذا القطاع، في ظل تزايد أعداد الكوادر الوطنية المؤهلة، الباحثة عن فرص العمل .

ومن الملاحظ أن الدراسات التي تناولت التعمين لم تقم بتحديد معوقاته بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في السلطنة- حسب علم الباحث- بالرغم من أهمية هذا القطاع والتوسع المستمر في مؤسساته الأكاديمية، التي وصلت في العام الأكاديمي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م إلى (٤) جامعات- تم افتتاح الجامعة الخامسة بعد إجراء الدراسة- وعدد (١٩) كلية (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٨) ، ورغبة في تسليط مزيد من الضوء على المعوقات التي تواجه التعمين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة؛ جاءت هذه الدراسة على أمل أن تقدم إضافة نوعية يمكن أن تسهم في الجهود المبذولة في هذا المجال، وذلك من خلال محاولتها الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما معوقات تعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاصة كما تدركها عينة الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول معوقات تعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاصة وفق الجنس وقطاع العمل والوظيفة؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

- تتبع أهمية الدراسة من كونها الدراسة الأولى في (حدود علم الباحث واطلاعه) التي قامت بتحديد معوقات التعمين في مؤسسات التعليم العالي الخاص، ومن المؤمل أن تكون إضافة جيدة تضاف إلى الجهود المبذولة حول تعمين الوظائف في سلطنة عمان.
- ربما تساعد نتائج هذه الدراسة في وضع بعض الاقتراحات والتوصيات العملية، لتعمين

الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاص، استناداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

- تتيح هذه الدراسة المجال أمام إجراء مزيد من الدراسات وبخاصة الميدانية حول تعميم الوظائف في سلطنة عمان لتناول الموضوع من زوايا مختلفة.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على المعوقات التي تواجه تعميم الوظائف في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين في القطاع الخاص والعام.
- معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة في تحديد معوقات التعميم بمؤسسات التعليم العالي الخاصة تبعاً لمتغيرات (الجنس وقطاع العمل والوظيفة).

محددات الدراسة :

تتمثل محددات الدراسة في الآتي:

- ١- الحدود المجالية: اقتصرت الدراسة على معرفة معوقات التعميم بمؤسسات التعليم العالي الخاصة فقط في ثلاثة محاور الآتية:

- المحور الأول: المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب.

- المحور الثاني: المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة الوطنية.

- المحور الثالث: المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة.

- ٢- الحدود الزمنية: إجراءات تطبيق الدراسة شملت العام الأكاديمي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م.

تعريف مصطلحات الدراسة

تعميم الوظائف: يعرفه فريجة (٢٠٠٧: ١٣٢) بأنه أن يتولى المواطنون العمانيون الوظائف والمراكز في وطنهم.

كما يعرف بأنه الخطط الهادفة لإحلال الأيدي العاملة العمانية محل الوافدة، وفق برامج مدروسة من التعليم والتدريب والتأهيل خلال مراحل زمنية محددة (غرفة تجارة وصناعة عمان، ٢٠٠٢).

وجاء في تعريف التعمين بأنه: سخطة وطنية لإحلال العمالة الوطنية محل القوى العاملة الوافدة في القطاعين العام والخاص مع عدم الإخلال بالكفاءة والأداء وإنتاجية الخدمات (المعمري، ٢٠٠٢: ٩).

المعوقات: هي كل ما يحول دون تحقيق التعمين، ويؤثر بشكل أو بآخر على تحقيق الأهداف المرجوة منه، ويقاس ذلك من خلال درجة استجابة عينة الدراسة لمقياس الاستبانة المصممة لهذا الغرض.

المدخل النظري والدراسات السابقة

أولاً : المدخل النظري :

أ: أهداف تعميم الوظائف في سلطنة عمان :

تسير عملية تعميم الوظائف في سلطنة عمان وفق خطط مرحلية تم التخطيط لها منذ انطلاق النهضة المباركة بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس المعظم - حفظه الله ورعاه-، حيث كانت السلطنة حريصة ومنذ البداية على أن تهيئ القوى العاملة العمانية لمهمة الإحلال حتى تستطيع أن تقوم بدورها الفاعل في تنمية المجتمع من خلال وجودها بشكل فاعل على خارطة سوق العمل العماني، وذلك من خلال برامج أعدت خصيصاً لذلك (الأخزمي، ٢٠٠٧، ٢٥٢).

إن عملية التعمين في مجملها تهدف لتحقيق عدة أهداف، منها إيجاد فرص العمل للكوادر العمانية في مختلف الوظائف؛ وذلك لضمان العيش الكريم لهم ولأسرهم، والاعتماد على الكوادر الوطنية في مجالات العمل والتقليل من الاعتماد على القوى العاملة الوافدة، والاعتماد على الذات في تنمية المجتمع لأن المجتمعات والأمم لا تبنى إلا بسواعد أبنائها، ومن منطلق هذه الأهداف سعت الحكومة جاهدة لتوفير فرص العمل للقوى العاملة العمانية في مختلف القطاعات، لاسيما في

القطاع الخاص بعد تعمين أغلب الوظائف بالقطاع العام؛ إدراكا منها بأن توفير فرص العمل للقوى العاملة العمانية هو الوسيلة الأساسية لتلبية احتياجاتها، وتأكيد ذاتها، والاستفادة من خبراتها وقدراتها، وإن التعمين يشكل خيارا إستراتيجيا لسياسات القوى العاملة، بل هو ركن الأساس ضمن سعي الحكومة الدائم لتوفير المزيد من فرص العمل للمواطنين (وزارة القوى العاملة، ٢٠٠١: ١٣).

ب: السياسات المتبعة لتفعيل برامج التعمين:

حتى تصبح عملية التعمين واقعا ملموسا، اتخذت السلطنة العديد من الخطوات التنفيذية التي تضمن تطبيق البرامج المرسومة على ارض الواقع ومن هذه الخطوات (غرفة تجارة وصناعة عمان، ٢٠٠٥):

- ❖ تطوير نظم وبرامج التعليم الفني والتدريب المهني المناسبين للقوى العاملة الوطنية بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل، وتطبيق أنماط جديدة من التدريب على نحو برامج المشروعات الوطنية للتدريب من أجل التعمين، وبرنامج التلمذة الصناعية.
- ❖ زيادة الطاقة الاستيعابية للتعليم العالي والفني والمهني لاستيعاب المزيد من خريجي التعليم العام، والتوسع في التخصصات التعليمية وفي مجالات التخصصات المهنية، التي تتوافق مع متطلبات سوق العمل.
- ❖ التأكيد على الالتزام بسياسات ونسب التعمين المستهدفة ومراجعتها وتطويرها من وقت لآخر، والعمل من أجل شمول كافة القطاعات والأنشطة الاقتصادية بقرار التعمين ونسبه المحددة لكل نشاط اقتصادي.
- ❖ دور القطاعين الحكومي والخاص في مجال تأهيل القوى العاملة الوطنية وتوفير فرص العمل لها.
- ❖ التوسع في توظيف المهن والأعمال التي يمكن أن يشغلها العمانيون وذلك من خلال الاستمرار في أسلوب التوظيف والإحلال التدريجي بصورة مدروسة وبالتنسيق مع القطاع الخاص.
- ❖ توفير المزيد من فرص العمل للمواطنين في القطاع الخاص واعتبار توفير قدر مناسب من فرص العمل للقوى العاملة الوطنية المعيار الأساسي لاختيار مشاريع البرنامج الاستثماري للخطة.
- ❖ مراجعة الحد الأدنى للأجور كلما اقتضت الحاجة ذلك، بما يخدم سياسة التعمين ويحقق إقبالا من القوى الوطنية للعمل في مختلف الأعمال والمهن.

- ❖ تطوير التشريعات العمالية وتحديثها بإصدار قانون جديد للعمل يتناسب مع وضع سوق العمل المحلي وتطوراته الحالية والمستقبلية.
- ❖ تشجيع المواطنين للتوجه نحو التشغيل الذاتي لحسابهم الخاص وتقديم الدعم المناسب لهم من خلال توفير التدريب المناسب وتوفير القروض الميسرة وبرامج التمويل المناسبة لهم ، وشمول العاملين للحساب الخاص بأحكام قانون التأمينات الاجتماعية.

ج: التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان :

في إطار الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص حظي قطاع التعليم العالي الخاص باهتمام كبير من قبل الدولة؛ من أجل إتاحة الفرصة أمامه للإسهام في تأهيل الكوادر البشرية العمانية وتدريبها، عن طريق إنشاء الجامعات و الكليات الخاصة في مختلف محافظات ومناطق السلطنة؛ استجابة لمتطلبات سوق العمل في ظل تطلعات السلطنة لمواكبة المتغيرات الدولية في مختلف الميادين العلمية والتقنية والاقتصادية، ونتيجة للفرص الاستثمارية التي أتاحت للقطاع الخاص للاستثمار في هذا المجال تم إنشاء (٥) جامعات خاصة، و(١٩) كلية، وفق الجدول (١)



جدول (١)

الجامعات والكليات الخاصة العاملة في سلطنة عمان والعاملين بها في الفصل الأول من العام الأكاديمي (٢٠٠٧/٢٠٠٨ م)^(١)

م	الجامعة / الكلية	سنة التأسيس	مقرها	عدد العاملين	
				عماني	غير عماني
١	جامعة صحار	٢٠٠٠/٢٠٠١ م	منطقة الباطنة	١١١	١٢٦
٢	جامعة نزوى	٢٠٠٤/٢٠٠٥ م	المنطقة الداخلية	٢٧٤	١٧٨
٣	جامعة ظفار	٢٠٠٤/٢٠٠٥ م	محافظة ظفار	١٠٢	١٣١
٤	الجامعة الألمانية للتكنولوجيا في عمان	٢٠٠٧/٢٠٠٨ م	محافظة مسقط	٢	١٦
٥	الجامعة العربية المفتوحة ^(٢)	٢٠٠٨/٢٠٠٩ م	محافظة مسقط	-	-
٦	كلية كاليدونيان الهندسية	١٩٩٧/٩٦ م	محافظة مسقط	٣٦	١٢٩
٧	كلية البريمي	٢٠٠٢/٢٠٠٤ م	محافظة البريمي	٣٤	٥٠
٨	الكلية العلمية للتصميم	٢٠٠٤/٢٠٠٥ م	محافظة مسقط	١١	٢٩
٩	كلية الزهراء للبنات	١٩٩٩/٩٩ م	محافظة مسقط	٢٥	٥٠
١٠	كلية عمان للإدارة والتكنولوجيا	٢٠٠٤/٢٠٠٥ م	منطقة الباطنة	٢٩	٤٣
١١	كلية عمان الطبية	٢٠٠١/٢٠٠٢ م	محافظة مسقط	٤٦	٨٦
١٢	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم	١٩٩٧/٩٦ م	محافظة مسقط	٢٩	٣٩
١٣	كلية صور	٢٠٠١/٢٠٠٢ م	المنطقة الشرقية	٢٤	٣٥
١٤	كلية مجان	١٩٩٦/٩٥ م	محافظة مسقط	٤٢	٧٠
١٥	كلية هندسة الإطفاء والسلامة	١٩٩٩/٩٨ م	محافظة مسقط	٦٢	٨٦
١٦	كلية مسقط	١٩٩٨/٩٧ م	محافظة مسقط	٢١	٤٦
١٧	كلية الخليج	٢٠٠٤/٢٠٠٥ م	محافظة مسقط	١٨	٣٧
١٨	كلية مزون	١٩٩٩/٩٩ م	محافظة مسقط	٢٦	٤٩
١٩	كليات ولجات للعلوم التطبيقية	٢٠٠١/٢٠٠٢ م	محافظة مسقط	٢٠	٥٣
٢٠	كلية الشرق الأوسط لتقنية المعلومات	٢٠٠٥/٢٠٠٦ م	محافظة مسقط	٤٩	٧٣
٢١	كلية عمان البحرية الدولية	٢٠٠٥/٢٠٠٦ م	محافظة مسقط	١٥	٣٥
٢٢	كلية عمان للسياحة	٢٠٠١/٢٠٠٢ م	محافظة مسقط	٤٨	٤٤
٢٣	كلية البيان	٢٠٠٦/٢٠٠٧ م	محافظة مسقط	٦	١٠
٢٤	كلية عمان لطب الأسنان	٢٠٠٦/٢٠٠٧ م	محافظة مسقط	١٤	٢٣
المجموع				١٠٤٤	١٤٣٨

١- وزارة التعليم العالي المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة ٢٠٠٨ م.
٢- لم تشملها الدراسة.

وتماشيا مع النهج الداعم لإتاحة الفرصة أمام القطاع الخاص للإسهام الفاعل في تنمية الموارد البشرية بالسلطنة؛ صدرت عدة مراسيم سلطانية تنظم عمل الجامعات والكليات الخاصة بالسلطنة، فصدر المرسوم السلطاني رقم (٩٩/٤١)، القاضي بإصدار نظام الجامعات الخاصة والمرسوم السلطاني رقم (٩٩/٤٢) في شأن إنشاء الكليات والمعاهد العليا الخاصة، وكذلك صدر المرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٠/٦٧) في شأن بعض الأحكام الخاصة بمؤسسات التعليم العالي، والمعدل بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠٠١/٢٥)، والمرسوم السلطاني رقم (٢٠٠١/٩٧). وبجانب هذه المراسيم صدرت العديد من القرارات الوزارية بشأن اللوائح التنفيذية المنظمة لعمل القطاع الخاص في مجال التعليم العالي الخاص بالسلطنة (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٥، ٢٠-٤٤)، علاوة على هذا قدمت الحكومة التسهيلات الكثيرة لتشجيع القطاع الخاص في الاستثمار في هذا المجال؛ باعتباره ركيزة أساسية في تطور المجتمعات، ومن أهم الاستثمارات على الإطلاق؛ لأنه يعنى بالاستثمار في رأس المال البشري الذي تعتمد عليه الدول في تطورها وتقدمها؛ فبدون الاعتناء بهذه الثروة البشرية لا يمكن أن يكون تقدم أو تطور في الدول، ونتيجة لهذا التشجيع والتسهيلات المقدمة من قبل الحكومة دفع القطاع الخاص على الاستثمار في مجال التعليم العالي، و سارع إلى فتح الجامعات والكليات الخاصة، فأصبح إسهامه فاعلا في تأهيل الكوادر الوطنية.

د : معوقات العمل في مؤسسات القطاع الخاص بشكل عام :

بالرغم من الجهود التي تبذلها السلطنة في مجال تعمين الوظائف، والإنجازات الكبيرة التي تحققت في هذا المجال بفضل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل الحكومة في هذا الشأن؛ من أجل الإسراع في عملية التعمين في سبيل إيجاد مزيد من الفرص الوظيفية للمواطنين في القطاع الخاص؛ مواكبة الطلب المتزايد على الالتحاق بسوق العمل؛ نتيجة تزايد مخرجات التعليم بجميع مستوياته ومراحل التعليم؛ تواجه الجهود المبذولة في هذا المجال بعض الصعوبات والتحديات التي تؤثر سلبا على التقدم فيه وهذه الظاهرة ليست مقتصرة على السلطنة، وحدها وإنما معظم الدول التي تسعى إلى توطين الوظائف تعاني منها، كما أثبتتها الدراسات في هذا المجال، مثل (دراسة السلطان، (١٩٩٨)، دراسة العنزى، (١٩٩٩)، دراسة الشميمري والدخيل الله، ٢٠٠٣، ومن أهم معوقات العمل بالقطاع الخاص:

١- الدوران الوظيفي: يعرف الدوران الوظيفي في أبسط حالاته بترك الموظف عمله طواعية أو إجبارا، ويعرفه (الشقصي و المعمري ، ٢٠٠٥: ٧): سبالتغيير الذي يحصل في حجم القوى

العاملة من حيث إحلال عمال جدد محل القدامى من ذوي الخبرات والمهارات، ويعتبر عدم الاستقرار الوظيفي أو بما يعرف بالدوران الوظيفي من أهم التحديات التي تواجه التعمين في القطاع الخاص وتشير الدراسة التي أعدتها الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية حول الدوران الوظيفي في القطاع الخاص الواردة في (الشقصي والمعمري، ٢٠٠٥) أن ما نسبته (٧٤٪) من المبحوثين يتركون أعمالهم طواعية، و(٢٦٪) يتركون أعمالهم إجبارياً، وأكدت هذه الدراسة على أن معظم العاملين في القطاع الخاص يؤكدون رغبتهم في الحصول على فرص وظيفية أفضل، وعدم رغبتهم في الاستقرار في الوظائف التي يشغلونها. ولاشك أن الدوران الوظيفي يؤثر سلباً على المؤسسة من جانب وعلى الفرد من الجانب الآخر؛ حيث يؤدي إلى زرع عدم الثقة لدى القطاع الخاص في العمالة الوطنية وخاصة مع عدم وجود ضوابط تحد من انتقال العامل من شركة لأخرى (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ٢٠٠٣).

٢- العزوف عن العمل في بعض مؤسسات القطاع الخاص:

في هذا الجانب يذكر ريان (١٩٩٨) في دراسته حول زمعوقات إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في القطاع الخاص العماني عدة أسباب تؤدي إلى العزوف عن العمل في بعض مؤسسات القطاع الخاص، من أهمها:

- ضعف الرواتب التي تقدمها بعض مؤسسات القطاع الخاص: أثبتت الدراسات مثل دراسة المعاني (١٩٩٩) أن الموظفين الذين يتقاضون رواتب عالية هم أكثر ولاءً لمنظمتهم واستقراراً في وظائفهم، ويعتبر ضعف الرواتب في بعض مؤسسات القطاع الخاص؛ من أهم معوقات العمل فيه، وفي هذا الجانب تبذل الحكومة جهوداً من أجل رفع الرواتب في القطاع الخاص حتى تشجع العمالة المواطنة من العمل في القطاع الخاص أو المهن ذات الرواتب القليلة، وجاء صدور القرار الوزاري رقم (١٦/٢٠٠٧م) بخصوص تحديد الحد الأدنى للرواتب في مؤسسات القطاع الخاص للعاملين غير المهرة كخطوة عملية لمعالجة عدم استقرار القوى العاملة العمانية؛ بغية رفع مستوى المعيشة لهذه الفئة من جانب، وتشجيعهم على الانخراط في العمل من جانب آخر، حيث ساهم هذا القرار في استقرار القوى العاملة الوطنية في الكثير من المنشآت بالقطاع الخاص، حسب الاستطلاع الذي قامت به جريدة عمان.

- قلة الترقيات والعلاوات في بعض مؤسسات القطاع الخاص: يعاني بعض العاملين في مؤسسات القطاع الخاص وخاصة الصغيرة من عدم وجود الترقيات، والعلاوات السنوية، وخاصة

فئة العمال غير المؤهلين.

- ضعف الأمن الوظيفي: يشعر بعض العاملين في مؤسسات القطاع الخاص وخاصة العاملين داخل المنشآت الصغيرة بعدم توفر الأمن الوظيفي بها، مما يؤدي إلى الإحجام عن العمل بها.

- ضعف تكيف بعض العمالة الوطنية بالقطاع الخاص: تعاني بعض القوى العاملة الوطنية من صعوبة التكيف بمؤسسات القطاع الخاص، وخاصة من حيث الانضباط والالتزام بمواعيد العمل ومعدلات الإنتاجية المقررة، ومستوى الإنتاجية المطلوبة في منشآت القطاع الخاص (العلوي وشيبان، ١٩٩٩).

٣- العزوف عن بعض المهن وخاصة الدنيا: كانت في السابق معظم العمالة الوطنية لا تقبل العمل في بعض المهن، لعدم وجود الضمان الوظيفي بها (العلوي وشيبان، ١٩٩٩) ولكن في الوقت الحالي بدأت تقل حدة هذه النظرة تجاه هذه المهن وبدأت تستقطب بعض العمالة الوطنية بها، وخاصة أصحاب المؤهلات الدنيا، وهذا ربما يرجع لسببين، هما: قلة المعروض من الوظائف في ظل تزايد أعداد الباحثين عن عمل، بالإضافة إلى أهمية العائد الاقتصادي الجيد لهذه المهن.

ولقد صنفت الندوة الأولى (٢٠٠١، ١١٦-١١٧) لتشغيل القوى العاملة الوطنية معوقات التعمين في القطاع الخاص على النحو الآتي:

١- معوقات متعلقة بالعرض من القوى العاملة الوطنية مثل: محدودية العرض من القوى العاملة الوطنية بالمستويات الفنية والمهنية الماهرة، عدم توفر المراكز التدريبية ذات الطابع التخصصي.

٢- معوقات متعلقة بالطلب على القوى العاملة الوطنية، مثل: تفضيل أصحاب العمل تشغيل القوى العاملة الوافدة، وظروف العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة قد لا تشجع على إقبال القوى العاملة الوطنية على العمل بها.

٣- معوقات متعلقة بالجوانب التشريعية والإجرائية، مثل: محدودية البرامج الموجهة للمواطنين للعمل لحسابهم الخاص والتشغيل الذاتي.

٤- معوقات متعلقة بالجوانب السلوكية، مثل: إحجام بعض أصحاب العمل عن تشغيل العمانيين لدوافع اقتصادية، عزوف بعض المواطنين عن العمل المهني والحرفي، وعدم استقرار

بعض العاملين العمانيين في أعمالهم.

جاء في أهم التحديات والمعوقات التي تواجه قطاع العمل والتعمين في خطة التنمية الخمسية السادسة (٢٠٠١-٢٠٠٥) (وزارة الاقتصاد الوطني، ٢٠٠٢) ما يلي:

أ- تدني معدلات المشاركة الاقتصادية للعمانيين في سوق العمل؛ وذلك للأسباب التالية:

- عزوف بعض الشباب عن العمل المهني والحرفي؛ نتيجة لمفاهيم اجتماعية غير صحيحة.
- إحجام بعض أصحاب العمل عن توظيف العمانيين؛ نتيجة ضعف مستوى التأهيل والتدريب.
- تفضيل أصحاب العمل تشغيل القوى العاملة الوافدة؛ بسبب قلة أجورهم وارتفاع أجور العمالة الوطنية.

- ضعف مشاركة المرأة العمانية في سوق العمل.

- شروط التشغيل وظروف العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تشجع على إقبال القوى العاملة العمانية على تلك الأعمال.

- محدودية البرامج الموجهة لتشجيع العمانيين على التشغيل الذاتي، والعمل للحساب الخاص بسبب نقص التمويل والافتقار إلى مهارات التسويق والتعامل التجاري الحر.

ب- التزايد المستمر لأعداد الباحثين عن العمل؛ بسبب زيادة مخرجات مؤسسات التعليم المختلفة.

ج- ضعف الموازنة بين احتياجات سوق العمل ومخرجات النظام التعليمي.

د- عدم وجود خطط واضحة ومدروسة للتعمين، وعدم الالتزام بسياسات التعمين ونسبته؛ الأمر الذي أضعف خطط تعمين المهن والوظائف في القطاعين العام والخاص.

هـ- عدم اكتمال نظم المعلومات، والنقص في البيانات والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها لتخطيط القوى العاملة وسوق العمل، والتي يمكن أن تساعد في سياسات التعليم والتدريب والتعمين.

و- التحديات الناجمة عن ظاهرة العولمة وتحرير التجارة الدولية.

كما أشارت الندوة الثالثة لتشغيل القوى العاملة إلى بعض المعوقات في مجال تعمين الوظائف في الجامعات والكليات الخاصة، منها (الندوة الثالثة لتشغيل القوى العاملة الوطنية، ٢٠٠٥: ٣٤٦):

- عدم توفر كوادر عمانية مؤهلة في بعض البرامج الأكاديمية للعمل ضمن الهيئات الأكاديمية في المؤسسات التعليمية؛ نظرا لعدم وجود خطة حكومية ترمي لتحقيق هذا الهدف.
- عدم توفر هيكل واضح وعادل للرواتب، وانخفاض الفرص المتاحة للتدريب والتطوير الوظيفي.
- قلة ما توفره مؤسسات التعليم العالي الخاصة من معلومات عن الفرص الوظيفية المتاحة للسوق المحلي.
- مما سبق ذكره فإنه يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى:
 - معوقات ترجع لمؤسسات القطاع الخاص، متمثلة: في عدم رغبة أكثرها في تعيين الكوادر الوطنية؛ بسبب ارتفاع تكلفتها، وعدم تشجيع العمالة الوطنية، والعمل على رفع مقدرتهم الوظيفية.
 - معوقات ترجع إلى العرض من القوى العاملة الوطنية، متمثلة: في ضعف الموازنة بين احتياجات سوق العمل من العمالة الوطنية والبرامج المطروحة داخل مؤسسات التعليم العالي، كذلك عدم كفاءة البرامج المطروحة داخل المؤسسات التعليمية في إعداد الكوادر الوطنية العاملة وتدريبها بالصورة المرضية.
 - معوقات متعلقة بالقوى العاملة الوطنية، والمتمثلة في تفضيل بعض القوى العاملة الوطنية العمل بالقطاع الحكومي بدلا من القطاع الخاص، وعدم استقرارهم في العمل.
 - معوقات متعلقة بالجوانب السلوكية للقوى العاملة الوطنية، ومؤسسات القطاع الخاص مثل: عدم رغبة بعض المؤسسات الخاصة بتشغيل العاملين العمانيين، وعزوف القوى العاملة الوطنية العمل في بعض المهن المهنية والحرفية.

ثانياً : الدراسات السابقة :

نظرا لعدم تمكن الباحث من الحصول على دراسات تعالج معوقات تعميم الوظائف (توطين) بمؤسسات التعليم العالي الخاصة سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التعميم (التوطين) بشكل عام، بغرض الاستفادة منها، و سيتم تناولها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، و ستصنف إلى دراسات عمانية ودراسات خليجية؛ نظرا للتشابه في الجهود المبذولة في معالجة هذا الموضوع بين دول مجلس التعاون الخليجي، وهي كما يلي:

أ: الدراسات العمانية :

١- **دراسة شيبان (١٩٨٨) بعنوان:** «تعمين الوظائف في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان»؛ حيث أوضحت الدراسة المرتكزات الرئيسية لتحقيق التعمين في القطاع الحكومي، و السياسات طويلة الأجل، المتمثلة في تخطيط تنمية الموارد البشرية، ووضع خطة علمية للقوى العاملة لتطوير النظام التعليمي وبرامج التدريب المهني والفني والإداري وسياسات التعمين قصيرة الأجل المتمثلة في مراجعة مهام الوحدات الحكومية، وإجراء الدراسات الضرورية لحصر الوظائف ووصفها وتقييمها وتصنيفها، والحد من البطالة المقنعة، التي تتمثل في إحداث وظائف غير منتجة، وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، وتطوير نظم العمل وإجراءاته.

٢- **دراسة ريان (١٩٩٨) بعنوان :** «معوقات إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في القطاع الخاص العماني» حيث هدفت الدراسة إلى تحقيق بعض الأمور، من أهمها تحديد أهم المعوقات التي تحول دون التحاق العمانيين بالعمل في القطاع الخاص وتحليل هذه المعوقات بشكل ميداني وواقعي لمعرفة الأسباب التي تقف وراءها وسبل علاجها، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم استبانة تقيس الغرض من الدراسة فبلغ حجم عينة الدراسة (٢٨٣)، وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى بعض النتائج، منها تبني أصحاب الأعمال اتجاهات سلبية نحو العمالة الوطنية، عزوف أصحاب الأعمال عن تشغيل العمالة الوطنية؛ بسبب ضعف إنتاجية العمالة الوطنية و رخص أجور العمالة الوافدة، وتأقلم العمالة الوافدة مع ظروف العمل أكثر من المواطنة، وضعف الأجور، والرواتب في بعض وظائف القطاع الخاص، وطول ساعات العمل في القطاع الخاص، وبطء الترقيات وقلة الإجازات في القطاع الخاص، وضعف الأمن الوظيفي في وظائف القطاع الخاص.

٣- **دراسة Al-Lamki (١٩٩٨) بعنوان:** «العقبات التي تواجه العمانيين بالقطاع الخاص من وجهة نظر الطلبة الخريجين بجامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان»، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الحواجز والمعوقات التي تواجه العمانيين بالقطاع الخاص، ولهذا الغرض تم تصميم استبانة مكونة من (٢٠) سؤالاً بالإضافة إلى الملاحظات والتعليقات والمقترحات التي طرحتها عينة الدراسة، وبعد تحليل البيانات أظهرت الدراسة أن أكثر من (٦٥٪) من عينة الدراسة يفضلون العمل بالقطاع العام عن القطاع الخاص، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العقبات التي تواجه العمانيين بالقطاع الخاص قلة الأجور والمزايا المعروضة بالقطاع الخاص، ومن الحواجز التي برزتها الدراسة قلة الوعي الكافي عن فرص العمل المتاحة بالقطاع الخاص.

٤-دراسة الشقصي و المعمرى (٢٠٠٥) بعنوان: «اتجاهات العمانيين نحو العمل في القطاع الخاص واستمرارهم فيه» حيث هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها التعرف إلى اتجاهات العمانيين للعمل في القطاع الخاص، والتعرف إلى مدى وعي الجمهور بفرص العمل المتاحة في القطاع الخاص، والتعرف إلى الأسباب التي تحول دون تقبل العمانيين العمل في القطاع الخاص، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة تضمنت عشرين سؤالاً رئيسياً، يتفرع منها (١٣٣) عبارة؛ لقياس متغير الدراسة، وقد تم توزيع (٥٠٠٠) استبانة على عينة الدراسة وبعد تحليل الاستبانات المرتجعة توصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها أن غالبية المبحوثين يتابعون فرص العمل في القطاع الخاص، وخاصة من قبل العاملين في القطاع الخاص، أن الباحثين عن عمل وأصحاب الأعمال لديهم صورة إيجابية عن القطاع الخاص أكثر من العاملين في القطاع الخاص، إن من أهم أسباب عدم تقبل العمانيين للعمل في القطاع الخاص ترجع في الغالب إلى أسباب مادية، ثم أسباب تتعلق بطبيعة العمل في القطاع الخاص. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الباحثين عن عمل والعاملين في القطاع الخاص يرون أكثر من أصحاب الأعمال بأن العامل العماني يتسم بالجدية أكثر من الوافد، ويمتلك خبرات جيدة، و توصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها، تبني سياسة توظيف تلزم العامل العماني بعبود عمل للحد من الدوران الوظيفي، إعادة النظر في فترات وأيام الدوام التي يقضيها العامل العماني في القطاع الخاص، وضرورة تفهم الإدارة لأوضاع القوى العاملة الوطنية واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من مؤسسة العمل، وليس مجرد أدوات أو غايات أو أهداف.

ب: الدراسات الخليجية:

١- دراسة السلطان (١٩٩٨) في المملكة العربية السعودية بعنوان: «سعودة سوق العمل في المملكة العربية السعودية: الأبعاد، والمعوقات والحلول المقترحة» حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أبعاد سوق العمل في المملكة العربية السعودية، ومعرفة المعوقات التي حالت دون نجاح سعودة القطاع الخاص، وبعد تحليل البيانات التي اعتمدها الباحث أورد مجموعة من معوقات سعودة الوظائف، أهمها، منافسة العمالة الأجنبية للعمالة السعودية، وقصر معظم جهود السعودة على منشآت القطاع الخاص الكبيرة، والتنظيم المؤسسي لمنشآت القطاع الخاص، وطبيعة الأنظمة المطبقة على القوى العاملة المدنية، وعدم موازنة مخرجات النظام التعليمي والتدريبى لاحتياجات سوق العمل.

٢- دراسة المنزي (١٩٩٩) في دولة الكويت بعنوان: «عزوف العمالة الوطنية عن العمل في

القطاع الخاص وبعض المهن الحرفية بالكويتز هدفت الدراسة إلى التعرف على عزوف العمالة الوطنية عن العمل في القطاع الخاص وبعض المهن الحرفية وآثارها السلبية على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى المقابلات مع أصحاب القرار والمسؤولين عن وضع الخطط والبرامج والسياسات العامة للتوظيف، و توصل الباحث إلى مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى عزوف العمالة الوطنية عن العمل في القطاع الخاص، من أهمها: النظرة الاجتماعية المتدنية، والرواتب المتدنية، ومخرجات التعليم لا تناسب والعمل في بعض المهن الحرفية، وتردد أصحاب العمل عن توظيف المواطنين بسبب ارتفاع أجورهم.

٣- دراسة الشميمري والدخيل الله (٢٠٠٣) في المملكة العربية السعودية بعنوان : «العوامل المؤثرة في توظيف الجامعيين في القطاع الخاص السعودي في المملكة العربية السعودية»: وقد هدفت إلى بحث العوامل التي تؤثر في توظيف الخريجين من الجامعات السعودية في القطاع الخاص، وإلى تقصي العوائق ومعرفة الفجوات التي حالت دون تطبيق قرارات السعودية بصورة فاعلة، ولتحقيق ذلك تم تحديد أربعة مجتمعات للدراسة، صمم لكل مجتمع استبانة (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، مديري العموم، ومكاتب العمل) وبعد تحليل الاستبانات توصلت الدراسة إلى بعض العوامل، منها عوامل متعلقة بالتأهيل الجامعي، عوامل متعلقة بالقطاع الخاص، وعوامل متعلقة بالطلاب.

يلاحظ من الدراسات السابقة ما يلي:

- أن بعض الدراسات السابقة اهتمت بدراسة معوقات تعمين أو توطین الوظائف في القطاع الخاص، مثل دراسة السلطان (١٩٩٨)، ودراسة الريان (١٩٩٨) ودراسة العنزي (٢٠٠٠).
- بعض الدراسات السابقة قامت بدراسة اتجاهات العمالة الوطنية نحو العمل بالقطاع الخاص مثل، دراسة الشقصي والمعمري (٢٠٠٥).
- بعض الدراسات قامت بدراسة العوامل المؤثرة في توظيف الجامعيين بالقطاع الخاص مثل، دراسة الشميمري والدخيل الله (٢٠٠٣).
- معظم الدراسات السابقة التي توصل إليها الباحث لم تتعرض لمعوقات تعمين الوظائف



(توظين الوظائف) بقطاع التعليم العالي الخاص، فلذلك انفردت هذه الدراسة بهذا الموضوع مستفيدة من الدراسات السابقة في منهجيتها وتصميم أدواتها.

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضا لمجتمع الدراسة وعينتها وأداتها وصدقها وثباتها وإجراءاتها كما تناول هذا الفصل الإحصائيات المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة كما هو موضح بالجدول رقم (٢) وبعض المختصين بالقطاع العام والبالغ عددهم حوالي (٧٠) في القطاع الحكومي .

جدول (٢)

العاملون العمانيون والوافدون بالجامعات والكليات الخاصة العاملة بالسلطنة في الفصل الأول من العام الأكاديمي ٢٠٠٧/٢٠٠٨م^(١) حسب المؤهل الدراسي والجنس.

م	المؤهل الدراسي		عُماني		غير عُماني		النسبة ^(٢)		
			ذكر	أنثى	ذكر	أنثى			
								عُماني	غير عُماني
١	دكتوراه	١٩	١	٢٨٩	٥٤	٢٠	٣٤٣	٦٪	٩٤٪
٢	ماجستير	٤٠	٢٤	٣٧٣	٢٣٣	٦٤	٦٠٦	١٠٪	٩٠٪
٣	شهادات تخصصية	١٥	٧	٢١	١٠	٢٢	٣١	٤٢٪	٥٨٪
٤	بكالوريوس	٩٧	١٧٤	١٨٥	١٣٩	٢٧١	٣٢٤	٤٦٪	٥٤٪
٥	دبلوم	٦٥	١٣٥	٢٨	٢٩	٢٠٠	٥٧	٧٨٪	٢٢٪
٦	الثانوية العامة	١٥١	١٢١	٢٩	٩	٢٧٢	٣٨	٨٨٪	١٢٪
٧	أقل من الثانوية	١٨٤	١١	٣٦	٣	١٩٥	٣٩	٨٣٪	١٧٪
	المجموع	٥٧٣	٤٧٣	٩٥٩	٤٧٧	١٠٤٤	١٤٣٨	٤٢٪	٥٨٪

١- وزارة التعليم العالي ، المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة ٢٠٠٨م.

٢- النسب المذكورة تقريبية.

ثانيا: عينة الدراسة:

تم توزيع (٣٠٠) استبانته على أفراد عينة الدراسة استجاب منهم (٢٠٢) موزعين كالآتي: الذكور المستجيبين (١١٤)، والإناث (٨٨)، إما من حيث توزيعها حسب المؤهل العلمي فإن المستجيبين من حملة الدكتوراه (٦٤)، ومن حملة الماجستير (٦٣)، ومن حملة البكالوريوس (٤٧)، والدبلوم وما دون (٢٨)، وكانت استجابة العاملين بالقطاع العام (٣٧) والقطاع الخاص (١٦٥)، واستجاب (١٣١) أكاديميا، وعدد (٧١) إداريا وفنيا، بينما استجاب عدد (٥٢) من الحاصلين على مؤهلهم الدراسي من سلطنة عمان، وعدد (٥٧) من دول عربية أخرى، وعدد (٩٣) من دول أجنبية

ثالثا: أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استبانة تكونت من (٣٢) فقرة تمثل معوقات تعمين الوظائف في مؤسسات التعليم العالي الخاصة، أعطى لكل فقرة منها استجابة مدرجة وفق سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) وتمثل رقميا (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب موزعة على ثلاثة محاور على النحو الآتي:

- المحور الأول: المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب (٨) فقرات.
 - المحور الثاني: المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة الوطنية (١٦) فقرة.
 - المحور الثالث: المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة (٨) فقرات.
- كما اشتملت الأداة على معلومات عامة شخصية عن المستجيبين وهي الجنس، المؤهل الدراسي، قطاع العمل، الوظيفة، ومكان الحصول على آخر مؤهل دراسي.

ثالثا: صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين وعددهم (٨) ثمانية محكمين، وذلك بغرض تحديد مدى صلاحية فقرات الأداة وتمثيلها للغرض الذي بنيت من أجله، وقد استفاد الباحث من ملاحظات المحكمين، التي تركزت على دمج بعض الفقرات وتعديل صياغة البعض الآخر من حيث البناء حيث أصبحت مجموعة الفقرات بعد التعديل (٣٢) فقرة .

رابعا: ثبات الأداة:

من أجل التأكد من ثبات الاستبانة قام الباحث بتوزيع الاستبانة بعد تعديلها من قبل المحكمين على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) فردا من مجتمع الدراسة، وتم حساب معاملات الاتساق

الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) لمحاور الدراسة. كما تم استخراج معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للمقياس ككل، وكانت قيمة المعامل (٠,٨٦) وهذه القيمة كافية لاعتبار الأداة ثابتة كما جعلها صالحة لأغراض الدراسة

خامسا: متغيرات الدراسة:

أ- المتغيرات المستقلة وهي: الجنس وله فئتان (ذكر و أنثى)، قطاع العمل وله مستويات (قطاع حكومي و قطاع خاص)، الوظيفة ولها مستويان (أكاديمي، إداري / فني).

ب- المتغير التابع: معوقات تعمين الوظائف في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بصورة إجمالية ولكل المحور من المحاور الثلاثة (المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب، المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة الوطنية، المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة).

نتائج الدراسة والتوصيات

نتائج الدراسة :

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: «ما هي معوقات تعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاصة كما تراها عينة الدراسة؟». تضمنت الإجابة عن هذا السؤال وصفا لواقع المعوقات في التعمين التي تواجه عينة الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن وجود معوقات التعمين يتراوح بين الكبيرة والمتوسطة حسب مقياس الدراسة كما هو واضح في الجدول (٥) - اعتمد الباحث في الحكم على مدى وجود معوقات تعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاص، وذلك بتحويل المقياس الخماسي إلى مقياس ثلاثي فهي كبيرة إذا كان المتوسط الحسابي للمفردة يقع بين (٥- ٣)، ومتوسطة إذا كان المتوسط الحسابي للمفردة يقع بين (٥- ٣)، وقليلة إذا كان المتوسط الحسابي للمفردة يقع بين (١- ٢)، وسيتم مناقشة هذه الجوانب وفقا لمحاور الدراسة ومتوسطها الحسابي كالآتي:

-لقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى إن أكثر معوقات تعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاصة حدة لدى عينة الدراسة في سلطنة عمان هي المعوقات المتعلقة بالمحور الثالث «المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة» وجاء بدرجة كبيرة حسب مقياس الدراسة وبمتوسط حسابي (٣,٧٠)، و جاء هذا المحور في المرتبة الأولى بين محاور الدراسة الثلاثة، وربما يعزى ذلك إلى القوانين المنظمة للعمل بالقطاع الخاص بصفة عامة و بمؤسسات التعليم العالي الخاصة بصفة خاصة، من حيث طول ساعات العمل، وقلة الرواتب،

وضعف الحوافز المشجعة للعاملين بهذه المؤسسات، ونظام الإجازات المتبع لدى هذه المؤسسات، بالإضافة إلى نظام التقاعد، وجاءت هذه النتائج متوافقة مع الدراسات الأخرى مثل دراسة (الريان، ١٩٩٨)؛ ودراسة (1998, Al-Lamki)، ودراسة (العنزي، ١٩٩٩)، ودراسة (الشقصي والمعمري ٢٠٠٥)، ويضاف إلى ما سبق البعد الجغرافي نظرا لتركز معظم مؤسسات التعليم العالي الخاصة بمحافظة مسقط، علاوة على ذلك هيمنة القوى العاملة الوافدة على المناصب القيادية في بعض مؤسسات التعليم العالي الخاصة، وعدم انسجام البعض مع مبدأ الربحية التي تسير عليها هذه المؤسسات.

- وجاء في المرتبة الثانية المحور الأول (المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب)، وبدرجة كبيرة، وفقا لمقياس الدراسة وبمتوسط حسابي بلغ (٦٠, ٣)، ربما يرجع ذلك إلى قلة الكوادر الوطنية العمانية المؤهلة، والمدرية، لاسيما حملة الدرجات العلمية العليا (الماجستير والدكتوراه)؛ فمعظم العاملين العمانيين بمؤسسات التعليم العالي الخاص من حملة درجة البكالوريوس وما دون؛ بمعنى انه كلما ارتفعت الشهادة العلمية قلت نسبة العمانيين العاملين بهذه المؤسسات، وهذا راجع إلى قلة العمانيين الحاملين لهذا النوع من المؤهلات الدراسية وارتباطهم بوظائف في القطاعين الحكومي والخاص و قلة الفرص الدراسية المتاحة من قبل المؤسسات الحكومية للموظفين العاملين بها لتكملة دراساتهم العليا؛ بحجة عدم حاجة الوظائف إلى ذلك، دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى، كذلك ضعف مساهمات القطاع الخاص في تأهيل الكوادر الوطنية وخاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه.

- كما جاء في المرتبة الثالثة بين محاور الدراسة المحور الثاني (المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة العمانية)، بمتوسط حسابي (٤٠, ٣)، وبدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن معظم القوى العاملة العمانية من حملة الشهادات العليا يرتبطون بالعمل بالقطاع الحكومي ويفضلون ذلك لعدة اعتبارات، منها قلة ساعات العمل مع الارتفاع في الراتب مقارنة بالقطاع الخاص، ووجود الاستقرار الوظيفي وكثرة الإجازات، ونظام التقاعد الجيد المعمول به بالقطاع العام مقارنة بنظام القطاع الخاص.

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة وجود المعوق لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود المعوق
١	المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة.	٣,٧٠	٠,٨٠	كبيرة
٢	المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب	٣,٦٠	٠,٦٦	كبيرة
٣	المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة العمانية	٣,٥١	٠,٥٤	كبيرة

❖ العلامة القصوى من (٥)

فيما يلي تفسير لل فقرات التي حصلت على تقديرات مرتفعة في كل محور من محاور الدراسة كالاتي:

أولاً: مناقشة المعوقات المتعلقة بالمحور الأول (المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب):

الجدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول: المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب.

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود المعوق
١	قلة المؤسسات الأكاديمية المؤهلة داخل السلطنة لمنح الدرجات العلمية العليا	٤,٠٠	١,٢٠٣	كبيرة
٢	عدم استطاعة بعض الكوادر الوطنية من تأهيل أنفسهم بسبب ارتفاع تكاليف الدراسة	٣,٨٠	١,٢٤٢	كبيرة
٣	قلة الفرص المتاحة للعمانيين لتابعة دراساتهم العليا	٣,٦٠	١,١٣٧	كبيرة
٤	ارتفاع الكلفة المالية لتأهيل القوى العاملة العمانية وتدريبها	٣,٥١	١,٠٣٨	كبيرة
٥	قلة اهتمام بعض الموظفين العمانيين في تكملة دراساتهم العليا	٣,٥١	١,٣٠٩	كبيرة
٦	طول الفترة الدراسية اللازمة لتأهيل الكوادر العمانية	٣,٥٠	١,١٠٧	كبيرة
٧	غياب خطة وطنية لتأهيل الطلاب العمانيين المتميزين	٣,٤٤	١,٢٩٣	متوسطة
٨	قلة الدعم المالي الحكومي المقدم لتأهيل الكوادر العمانية، خاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه	٣,٣٠	١,٣٧٤	متوسطة
	إجمالي المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب	٣,٦٠	٠,٧٠	كبيرة

يتضح من الجدول (٤) أن هذا المحور اشتمل على (٨) فقرات تتصل بمعوقات تعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاصة والمتعلقة بالتأهيل والتدريب، والتي يمكن أن تشكل معوقات تعمين الوظائف لدى هذه المؤسسات التعليمية، حيث أظهرت نتائج هذا البعد، أن أعلى فقرة: (١) حصلت على متوسط حسابي (٤,٠٠)، وبدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة، وأدنى فقرة: (٨) حصلت على متوسط حسابي (٣,٣٠)، وبدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن تقدير وجود هذه الفقرات حسب وجهة نظر عينة الدراسة لمعوقات تعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاصة على هذا المحور والإجمالي تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة حسب مقياس الدراسة. ويمكن مناقشة أعلى ثلاث فقرات كآتي:

١- قلة المؤسسات الأكاديمية داخل السلطنة التي تمنح الدرجات العلمية العليا:

ربما يعزى سبب وجود هذا المعوق بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة إلى قلة وجود المؤسسات التعليمية التي تمنح الدرجات العلمية مثل (الماجستير والدكتوراه)، فجامعة السلطان قابوس هي المؤسسة الأكاديمية الحكومية الوحيدة التي تمنح درجة الماجستير مع محدودية الاستيعاب بها، أما على مستوى الدكتوراه فالجامعة بدأت في بعض التخصصات، وأما على مستوى الجامعات والكليات الخاصة العاملة بالسلطنة فقد بدأت بعضها بمنح درجة الماجستير، ولكن ارتفاع الرسوم الدراسية التي تفرضها هذه المؤسسات الخاصة، ونظام الدراسة والدوام أصبح عائقا أمام البعض من الالتحاق بهذه البرامج، ولذا ترى عينة الدراسة أن هذا الأمر يعتبر غير كاف، نظرا لما تتطلبه بعض الوظائف من مؤهلات عليا وخصوصا بمؤسسات التعليم العالي الخاصة، وما يشهده من تطور وتوسع كما وكيفا، الأمر الذي أدى إلى حاجة هذه المؤسسات التعليمية لمزيد من الكوادر البشرية بمختلف الوظائف، وبما أن معظم هذه الوظائف تتطلب مؤهلات عليا، ولا يمكن تغطيتها من القوى العاملة الوطنية، نظرا لقلّة المؤهلين العمانيين فقد دفع ذلك مؤسسات التعليم العالي الخاصة إلى الاستعانة بالقوى العاملة الوافدة لسد احتياجاتها الوظيفية.

٢- عدم استطاعة بعض الكوادر الوطنية من تأهيل أنفسهم بسبب ارتفاع تكاليف الدراسة:

لقد حصلت هذه الفقرة على درجة كبيرة جدا من وجهة نظر عينة الدراسة؛ ربما يعزى

هذا إلى ارتفاع الكلفة المالية المترتبة على الحصول على إحدى الدرجات العلمية وخاصة بالدول الأجنبية؛ فبعض الأفراد ليس لديهم القدرة على تأهيل أنفسهم في ظل ارتفاع الكلفة المالية المترتبة على ذلك مع انخفاض الرواتب وزيادة المسؤوليات الاجتماعية المترتبة عليهم، كذلك ضعف الحالة الاقتصادية لبعض أولياء الأمور تمنعهم من إلحاق أبنائهم على نفقتهم الخاصة بمؤسسات التعليم العالي الخاصة داخل السلطنة وخارجها بسبب ارتفاع الكلفة المادية المترتبة على ذلك مع ضعف الحالة الاقتصادية لمعظمهم، وبخاصة الأسر ذات الدخل المحدود .

٣- قلة الفرص المتاحة للعمانيين لمتابعة دراساتهم العليا:

ربما يرجع ذلك إلى نظرة بعض المسؤولين إلى عدم الحاجة إلى الدرجات العلمية مثل الماجستير والدكتوراه، وخاصة في الوظائف الإدارية؛ فبعض المؤسسات تربط الشهادة العلمية بمتطلبات الوظيفة دون مراعاة احتياجات القطاعات الأخرى إلى هذه الدرجة العلمية، ولذلك نجد كثيرا من الموظفين العمانيين الراغبين في تكملة دراساتهم العليا توضع أمامهم العراقيل التي تحول دون ذلك؛ بسبب عدم إدراك بعض القائمين على عملية التأهيل والتدريب أهمية هذه المؤهلات العلمية في وقتنا الحاضر، والتي يمكن أن تخدم العملية التنموية في البلاد بطريقة أو بأخرى، كذلك ربما يعزى ذلك أيضا إلى ضعف مساهمات القطاع الخاص بمؤسساته المختلفة في تعليم وتدريب وتأهيل القوى العاملة الوطنية، وخاصة العاملة بها، كل هذا أدى إلى قلة القوى العاملة الوطنية المؤهلة والمدرّبة والقادرة على شغل الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاصة، ولا سيما الوظائف التي تتطلب الدرجات العلمية العليا.

ثانيا: مناقشة المعوقات المتعلقة بالمحور الثاني: المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة العمانية

بمؤسسات التعليم العالي الخاصة

الجدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات
المحور الثاني: المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة العمانية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود المعوق
١	يفضل الخريجون العمانيون من حملة المؤهلات العليا الالتحاق بالعمل بالقطاع الحكومي عن الالتحاق بالقطاع الخاص	٤,٠٠	١,٠٧٨	كبيرة
٢	يترك الموظف العماني العمل بعد اكتسابه الخبرة مفضلاً جهة أخرى بشروط أفضل	٣,٨٠	١,٠٩٦	كبيرة
٣	امتلاك الموظف الوافد خبرة أكثر من العماني	٣,٨٠	١,٠٨٣	كبيرة
٤	قلة الكوادر العمانية المؤهلة للعمل بهذه المؤسسات	٣,٨٠	١,٠٧٥	كبيرة
٥	سهولة الحصول على موظف وافد يتلاءم تخصصه مع حاجة العمل بهذه المؤسسات	٣,٨٠	١,٠٤٣	كبيرة
٦	استدعاء ضرورات العمل الاستعانة بالموظفين الوافدين أحياناً لندرة وجود البديل العماني المناسب	٣,٧٤	١,١١٢	كبيرة
٧	رغبة هذه المؤسسات في الاستعانة بالموظفين الوافدين أكثر من العمانيين بسبب التكلفة المالية	٣,٦٣	١,٣٠٣	كبيرة
٨	ضعف استقرار القوى العاملة العمانية بالوظيفة بهذه المؤسسات	٣,٤٠	١,١٨٩	متوسطة
٩	ضعف تقبل العمانيين العمل بهذه المؤسسات بسبب طبيعة العمل بها	٣,٣١	١,١٩١	متوسطة
١٠	كثرة الإجازات التي يطلبها الموظف العماني	٣,٣٠	١,١٧٧	متوسطة
١١	ارتفاع رواتب القوى العاملة العمانية	٣,١٨	١,١٥٤	متوسطة
١٢	الأفضل الاستعانة بموظفين وافدين مؤهلين ومدربين بدلاً من القيام بتأهيل عمانيين	٣,٠٨	١,٣٩٩	متوسطة
١٣	الاستعانة بالموظف العماني قد يؤدي إلى ارتفاع التكلفة المالية على الطالب	٣,٠١	١,١١٣	متوسطة
١٤	ضعف رغبة العمانيين في العمل بهذه المؤسسات نظراً لبعدها عن أماكن سكنهم	٢,٨١	١,١٤٤	متوسطة
١٥	قلة تعاون الموظف العماني مع زملائه في العمل مقارنة بالموظف الوافد	٢,٧١	١,٢٦١	متوسطة
١٦	الموظف العماني لا يحرص على المواظبة على العمل ومواعيده أحياناً	٢,٦٢	١,٣١١	متوسطة
	إجمالي المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل	٣,٤٠	٠,٥٣	متوسطة

اشتمل المحور الثاني على (١٦) فقرة تتصل بمعوقات التعمين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة التي يمكن أن تشكل معوقات لتعمين الوظائف لدى هذه المؤسسات التعليمية كما هو واضح بالجدول (٥) حيث أظهرت نتائج هذا المحور، أن أعلى فقرة: (١) حصلت على درجة كبيرة، وبمتوسط حسابي: (٤,٠٠)، وأدنى فقرة: (١٦) حصلت على متوسط حسابي (٢,٦٢) وبدرجة متوسطة؛ حيث تراوحت تقديرات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور و الإجمالي بين الكبيرة والمتوسطة حسب مقياس الدراسة، وفي هذا المحور جاءت (٤) فقرات متساوية في المتوسط الحسابي (٣,٨٠)، ولذلك تم الترتيب وفق الانحراف المعياري.

ويمكن مناقشة أعلى ثلاثة فقرات كالآتي:

١- يفضل الخريجون العمانيون من حملة المؤهلات العليا الالتحاق بالعمل بالقطاع الحكومي أكثر من رغبتهم في العمل بالقطاع الخاص؛

إن حصول هذا المعوق على درجة كبيرة حسب مقياس الدراسة من قبل أفراد عينة الدراسة جاء بشكل طبيعي، نظراً إلى أن معظم حاملي الدرجات العلمية من القوى العاملة الوطنية يفضلون العمل بالقطاع العام نظر لما يتمتع به من مميزات تفوق القطاع الخاص، وربما يعزى أيضاً هذا إلى عدة أمور، منها: تفاوت الرواتب والأجور بين القطاع العام والخاص، وقلة ساعات العمل بالقطاع الحكومي، كذلك عدم وجود سياسة واضحة للترقيات في بعض مؤسسات التعليم العالي الخاصة بصفة خاصة وبقية المؤسسات الخاصة بصفة عامة مقارنة بالقطاع الحكومي التي توجد سياسات للترقيات بصورة واضحة لدى الموظفين، شعور الموظف بالأمن الوظيفي أكثر بالقطاع العام عن القطاع الخاص، ونظام التقاعد المعمول به بالقطاع العام أفضل عن القطاع الخاص، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع الكثير من الدراسات مثل: (دراسة الريان ١٩٩٨)؛ (دراسة العنزي ١٩٩٩)؛ و(دراسة الشقصي والمعمري ٢٠٠٥).

٢- يترك الموظف العماني العمل بعد اكتسابه الخبرة مفضلاً جهة أخرى بشروط أفضل:

فيعزى سبب وجود هذا المعوق بدرجة كبيرة حسب مقياس الدراسة لدى أفراد عينة الدراسة، إلى عدة أسباب، منها أسباب ترجع إلى العامل والمتمثلة في أن معظم العاملين بهذه المؤسسات يؤكدون رغبتهم في الحصول على فرص وظيفية أفضل وراتب أعلى مما هم عليه، كذلك أسباب ترجع إلى المؤسسة حيث تفضل بعض المؤسسات استقطاب الكوادر البشرية

أصحاب الخبرة في مجال العمل نظرا لأهمية الخبرة العملية على أداء العامل وعلى جودة العمل بالمؤسسة، كذلك يوفر على هذه المؤسسات أموالا كبيرة بسبب حصولها على عامل مدرب، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الشقصي والمعمري ٢٠٠٥).

٣- امتلاك الموظف الوافد خبرة أكثر من العماني:

فيعزى سبب وجود هذا المعوق بدرجة كبيرة حسب مقياس الدراسة لدى أفراد عينة الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي الخاصة تفضل التعاقد مع موظفين وافدين تتوافق تخصصاتهم مع طبيعة الوظيفة المطلوبة مع سهولة الحصول عليهم وامتلاكهم خبرة أكبر من تلك التي يمتلكها العماني، بالإضافة إلى قلة توافر الكوادر الوطنية العمانية الذين يتمتعون بالخبرة العملية في التخصصات التي تتطلبها مؤسسات التعليم العالي الخاصة بسبب قلة الكوادر الوطنية، وفي حالة وجودهم فهم مرتبطون بالعمل بالقطاع العام أو عدم توافق تخصصاتهم مع متطلبات هذه المؤسسات، بالإضافة إلى قلة التكاليف المادية المترتبة على تعيين القوى العاملة الوافدة مقارنة بالقوى العاملة الوطنية أصحاب الخبرات، ولذا يفضل أصحاب الأعمال الاعتماد على العمالة الوافدة الرخيصة التي يجدها أكثر تدريباً وتأهيلاً وجاهزية.

ثالثا: مناقشة المعوقات المتعلقة بالمحور الثالث: المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة:

الجدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث «المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة»

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة وجود المعوق
١	انخفاض الرواتب مقارنة بالمهام الوظيفية	٣,٨٤	١,٠٩٠	كبيرة
٢	نظام التقاعد لا يشجع العمل بها	٣,٨٠	١,١٤٦	كبيرة
٣	قلة توافر الحوافز المشجعة للعمل بقطاع التعليم العالي الخاص	٣,٧٨	١,١٧٤	كبيرة
٤	تغليب الجانب الربحي على الجوانب الأخرى	٣,٧٧	١,١٦٧	كبيرة
٥	طول ساعات العمل بهذه المؤسسات	٣,٧٢	١,٠٤٨	كبيرة
٦	صعوبة الترقى الوظيفي	٣,٧١	١,١٤١	كبيرة
٧	قلة وجود الاستقرار والأمن الوظيفي	٣,٦٠	١,٢٢٠	كبيرة
٨	ضعف الثقة بقدرات القوى العاملة الوطنية	٣,٤٣	١,٢٢١	متوسطة
	إجمالي المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل	٣,٧٠	٠,٨٢	كبيرة

بالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث بالجدول (٦) يلاحظ أن حوالي (٧) فقرات من فقرات هذا المحور حصلت على تقديرات كبيرة، تراوحت بين (٣,٨٤ و ٣,٦٠)، من حيث درجة وجودها كمعوقات لتعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاص حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقا لمقياس الدراسة، وكذلك بالنسبة المحور البعد الكلي، ومن أبرز ثلاث مفردات:

١- انخفاض الرواتب مقارنة بالمهام الوظيفية:

فيعزى سبب وجود هذا المعوق بدرجة كبيرة حسب مقياس الدراسة لدى أفراد عينة الدراسة؛ بما تمثله ضعف الأجور والرواتب بمؤسسات القطاع الخاص المختلفة من إشكالية لدى القوى العاملة الوطنية؛ فضعف الرواتب بمؤسسات القطاع الخاصة عموما تعتبر من أهم العوائق

التي تحول دون التحاق القوى العاملة الوطنية بهذه المؤسسات، وخاصة في ظل الارتفاع في الأسعار الذي تشهده الأسواق وما يعانيه الفرد حيال هذا الأمر، بالإضافة إلى ذلك ترى عينة الدراسة أن الرواتب المقدمة في بعض مؤسسات القطاع الخاص لا تتوافق مع حجم العمل الملقى على عاتقهم، علاوة على ذلك فإن رخص القوى العاملة الوافدة مع سهولة الحصول عليها مقارنة بالقوى العاملة الوطنية قد يتسبب في انخفاض رواتب القوى العاملة الوطنية، وخاصة بالمؤسسات الخاصة التي تغلب الجانب الربحي على الجوانب الأخرى، لقد أدركت الحكومة أهمية هذا الأمر وقامت بإيجاد تشريعات جديدة تلزم مؤسسات القطاع الخاص برفع رواتب القوى العاملة العمالية لديها؛ حتى تشجع الكوادر العمالية بالالتحاق بهذه المؤسسات وخاصة في الوظائف التي لا تحتاج لمؤهلات دراسية عليا، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع معظم الدراسات التي أجريت في هذا المضمار.

٢- نظام التقاعد لا يشجع العمل بها:

جاء هذا المعوق بدرجة كبيرة حسب تقدير أفراد العينة، وهذا بطبيعة الحال يعتبر أمرا طبيعيا حيث ينظر العامل إلى ما بعد الخدمة لضمان عيش كريم له ولأفراد أسرته، ولذلك تجد معظم القوى العاملة الوطنية في نظام التقاعد المعمول به بالقطاع العام ضمانا مستقبليا لهم بعكس نظام التقاعد المعمول به بمؤسسات القطاع الخاص بشكل عام، والذي يعتبر نظاما غير محفز ولا يوجد به ضمانا للمستقبل للقوى العاملة الوطنية، التي تدرك أهمية هذا الأمر لهم ولأسرهم، والجهات الحكومية تسعى دائما في تحسين القوانين المنظمة للعمل بالقطاع الخاص، ومنها نظام التقاعد لضمان العيش الكريم للمواطنين العاملين بالقطاع الخاص.

٣- قلة توافر الحوافز المشجعة للعمل بهذه المؤسسات:

ترى عينة الدراسة أن هذا المعوق يحتل مرتبة متقدمة من بين المعوقات المذكورة في هذا المجال، وبدرجة كبيرة حسب مقياس الدراسة؛ حيث يمكن أن يعزى هذا الأمر إلى ما تشكله الحوافز بأنواعها من أهمية بالغة على أداء الموظف والذي هو بحاجة إلى الحافز المعنوي والمادي، حتى يكون له المحرك الرئيس للعمل، ويشعر بالتقدير من المسؤولين تجاه ما يقوم به من مجهود، ولذلك ترى عينة الدراسة أن هذا الأمر غير متوافر في معظم مؤسسات القطاع الخاص، فلا يوجد تقدير للعاملين به وخاصة من قبل الإدارات العليا القائمة عليها القوى العاملة الوافدة في معظم الأحيان، ويمكن تفسير هذا من ناحيتين: أولهما أن القوى العاملة الوافدة يكون أحيانا عاملا طاردا للقوى العاملة الوطنية وغير مشجعا لها؛ لأنهم يعتقدون بأن العمالة الوطنية تسبب لهم تهديدا في

استمرارهم في وظائفهم؛ حيث يسعى بعض الموظفين الوافدين لاكتشاف الأخطاء و الهفوات في العمل الذي يقوم به الموظفين المواطنين؛ من أجل التخلص منهم بدلا من قيام الموظف الوافد على إصلاح أخطائهم، وتحسين مستوى أدائهم، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة السلطان (١٩٩٨).

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول معوقات تعميم الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاصة وفق الجنس وقطاع العمل والوظيفة ؟ لتفسير نتائج هذا السؤال سيتم مناقشة النتائج وفقا لكل متغير، كالآتي:

١- وفقا لمتغير الجنس:

أظهرت نتائج الدراسة، كما هو موضح بالجدول (٧) وجود دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (= ٠,٠٥) للمعوقات المتعلقة بمحور «التأهيل والتدريب» وكذلك لمحور المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة ولصالح الإناث ولعل تفسير هذه النتيجة يرجع إلى أن الإناث يشعرون بوجود هذه المعوقات المتعلقة بهذين المحورين أكثر من الذكور، وربما يرجع هذا إلى ظروف المرأة وبعض العادات والتقاليد التي تقلل من فرص تأهيلها وخاصة في الخارج، وهذا الأمر يقلل من فرص تعيين الإناث في هذه المؤسسات.

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس على محاور الدراسة، ونتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية.

المحور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب	ذكر ن=١١٤	٣,٥٠	٠,٦٤١	٢٠٠	٢,٥٩٥	٠,٠١٠
	أنثى ن=٨٨	٣,٧٠	٠,٦٥٥			
المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة العمالية	ذكر ن=١١٤	٣,٤٠	٠,٥٤٣	٢٠٠	٠,٢٨٣	٠,٧٧٨
	أنثى ن=٨٨	٣,٥٠	٠,٥٠٠			
المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة	ذكر ن=١١٤	٣,٦٠	٠,٧٦٩	٢٠٠	١,٤٤٠	٠,٠٤٤
	أنثى ن=٨٨	٣,٨٠	٠,٨٣١			
الإجمالي	ذكر ن=١١٤	٣,٤٧	٠,٥٠	٢٠٠	٢,٠٢٥	٠,٠٤٤

٢- وفقاً لمتغير قطاع العمل:

لوجود اختلاف في عدد العاملين بالقطاع الحكومي (٣٧)، والعاملين بالقطاع الخاص (١٦٥) فقد تم أخذ عينة عشوائية مقدارها (٣٧) فرداً من العاملين بالقطاع الخاص؛ حتى تساوي النسبة مع العاملين بالقطاع الحكومي، وعلى ضوء هذا التغيير تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحور المذكور فقد أشارت نتائج اختبار (Test)، الموضحة في الجدول (٨) وجود دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة ما عدا المحور المتعلق بالقوى العاملة

العمانية. تعزى لمتغير قطاع العمل، وقد تعني هذه النتيجة أن هذا المتغير شكل عاملاً مؤثراً في تحديد معوقات التعمين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة: فمعظم العاملين بالقطاع الحكومي والخاص يعتبرون أن معظم المعوقات الواردة في محاور الدراسة من الأسباب المساعدة في ضعف تعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاص.

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور معوقات تعمين الوظائف حسب متغير «قطاع العمل».

المحور	قطاع العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب	حكومي ن=٣٧	٣,٤٥	٠,٥٧	٧٢	٠,٦٩٩	٠,٢٩٤
	خاص ن=٣٧	٣,٦٩	٠,٦٣			
المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة العمانية	حكومي ن=٣٧	٣,٢٣	٠,٥٢	٧٢	٣,٠١٦	٠,٩٣٦
	خاص ن=٣٧	٣,٤٩	٠,٥٦			
المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة	حكومي ن=٣٧	٣,٤٩	٠,٨٧	٧٢	٠,٢٩٢	٠,٥٠٤
	خاص ن=٣٧	٣,٧٣	٠,٧٣			
الإجمالي	حكومي ن=٣٧	٣,٤٨	٠,٥٢	٧٢	١,٥١٣	٠,٤٠٢
	خاص ن=٣٧	٣,٥٦	٠,٥٦			

٣-وفقا لمتغير الوظيفة:

تشير نتائج اختبار (T-test) انه لا توجد دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($= 0,05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة كما يوضحه الجدول (٩)، وقد يستدل من هذه النتيجة أن الوظيفة لا تؤثر في الاختلاف بالشعور بهذه المعوقات، وقد يعزى ذلك إلى الطبيعة الإنسانية، ولذا نجد جميع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الخاصة يشعرون بهذه المعوقات بدرجات متفاوتة وفقا لطبيعة الأعمال التي يمارسونها بهذه المؤسسات.

جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور معوقات تعمين الوظائف حسب متغير «الوظيفة»

المحور	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
المعوقات المتعلقة بالتأهيل والتدريب	أكاديمي	١٣١	٣,٤٧	٠,٧٠	٢٠٠	٢,٣٤١	٠,٠٥٩
	إداري/ فني	٧١	٣,٦٩	٠,٥٣			
المعوقات المتعلقة بالقوى العاملة العمالية	أكاديمي	١٣١	٣,٤٣	٠,٥٠	٢٠٠	١,٢٥٠	٠,٣٧٥
	إداري/ فني	٧١	٣,٣٣	٠,٥٥			
المعوقات المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة	أكاديمي	١٣١	٣,٦٥	٠,٨١	٢٠٠	٠,٠٧٩	٠,٧١٥
	إداري/ فني	٧١	٣,٦٦	٠,٧٦			
الإجمالي	أكاديمي	١٣١	٣,٥١	٠,٥١٨	٢٠٠	٠,٣١٨	٠,٧٢٨
	إداري/ فني	٧١	٣,٤٧	٠,٥١			

خامسا : ملخص النتائج :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن معوقات تعمين الوظائف بمؤسسات التعليم العالي الخاص في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها وبعض المختصين بالقطاع العام، فقد قام الباحث بتصميم استبانة؛ من أجل الكشف عن هذه المعوقات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

١- تتمثل ابرز معوقات تعمين الوظائف المتعلقة بالتأهيل والتدريب في: قلة المؤسسات الأكاديمية المؤهلة داخل السلطنة لمنح الدرجات العلمية العليا، وعدم استطاعة بعض الكوادر الوطنية من تأهيل أنفسهم بسبب ارتفاع تكاليف الدراسة.

٢- تتمثل ابرز معوقات تعمين الوظائف المتعلقة بالقوى العاملة العمانية في: العمانيين من حملة المؤهلات العليا يفضلون الالتحاق بالعمل بالقطاع الحكومي عن الالتحاق بالقطاع الخاص، والموظف العماني يترك العمل بعد اكتسابه الخبرة مفضلا جهة أخرى بشروط أفضل.

٣- تتمثل أهم معوقات تعمين الوظائف المتعلقة بطبيعة العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاص في انخفاض الرواتب مقارنة بالمهام الوظيفية، ونظام التقاعد لا يشجع العمل بهذه المؤسسات.

٤- توجد دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($= 0,05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة على المحور المتعلق بالتأهيل والتدريب، وفقا لمتغير قطاع العمل.

٥- لا توجد دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($= 0,05$) لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة.

التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الميدانية من نتائج، فإن الباحث يوصي بالآتي:

١- المراجعة المستمرة والدائمة لاحتياجات مؤسسات التعليم العالي الخاصة من القوى البشرية الوطنية، والعمل على تأهيلها وتدريبها، وخاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه، تلبية لحاجة سوق العمل بمؤسسات التعليم العالي الخاصة من الكفاءات المتخصصة في مختلف المجالات، ولإعداد جيل من الأكاديميين والباحثين.

٢- حث مؤسسات التعليم العالي الخاصة في توظيف الطلبة والطالبات المتفوقين دراسيا

كمعيدين سنويا، توطئة لابتعاثهم لنيل الدرجات العلمية (الماجستير والدكتوراه)، وفق الاحتياجات الوظيفية لكل مؤسسة من هذه المؤسسات التعليمية.

٢- إتاحة مزيد من الفرص التعليمية للكوادر البشرية الوطنية، وخاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه، و التخلي عن النظرة لبعض القائمين على مسألة التأهيل والتدريب بالجهات الحكومية المؤدية إلى تقليص البعثات على مستوى الماجستير والدكتوراه، بحجة عدم حاجة الوظيفة إلى هذه المؤهلات العلمية، دون النظر إلى الاحتياجات الوظيفية بالمؤسسات الأخرى إلى هذه الدرجات العلمية.

٤- إيجاد لجان مشتركة بين مؤسسات التعليم العالي الخاصة والجهات المختصة بالدولة؛ لبحث سبل التعاون والتنسيق المستمر فيما يخص تعمين الوظائف بقطاع التعليم العالي الخاص، وكيفية إيجاد الكوادر الوطنية المؤهلة، والقادرة على شغل مختلف الوظائف بهذا القطاع، والتغلب على الإشكاليات التي يمكن أن تعترض تحقيق هذا الهدف، مستتيرة بالفكر السامي لجلالة السلطان قابوس المعظم فيما يتعلق بتعمين الوظائف بمختلف مؤسسات القطاع الخاص.

٥- إجراء مسح شامل للكوادر الوطنية من حملة الدرجات العلمية (الماجستير والدكتوراه)، مع تحديد الحاجة الفعلية لدى مؤسسات التعليم العالي الخاصة من التخصصات المستقبلية، وتكليف لجنة لإعداد خطة إجرائية؛ بغية تهيئة الكوادر الوطنية لإحلالها بدلا الوافدة وفق ضوابط واضحة المعالم تلزم المبتعثين بالعمل في مؤسسات التعليم العالي الخاصة.

المراجع :

١. الأزمي، يونس (٢٠٠٧). القوى العاملة الوافدة وتأثيرها الإيجابي والسلبي في سوق العمل العماني. ورقة عمل مقدمة في فعاليات المنتدى الإقليمي حول العمالة الوافدة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية-نحو إستراتيجية خليجية موحدة-الدوحة ١٧-١٩ ابريل ٢٠٠٧.
٢. ريان، عادل ريان محمد (١٩٩٨م). معوقات إحلال العمالة الوطنية محل العمالة الوافدة في القطاع الخاص العماني:دراسة ميدانية.الإداري، معهد الإدارة العامة،سلطنة عمان،العدد ٧ (٢٠) ١٣-٦٧.
٣. السلطان، عبدالرحمن بن محمد (١٩٩٨م).سعودة سوق العمل في المملكة العربية السعودية:الأبعاد والمعوقات،والحلول المقترحة. مجلة الإدارة العامة، ٣ (٣٨) ٤٦١-٤٩٧.
٤. الشقصي، عبيد بن سعيد، والمعمري، شعبان بن برمان (٢٠٠٥م). اتجاهات العمانيين نحو العمل في القطاع الخاص واستمرارهم فيه.دراسة ميدانية غير منشورة، وزارة القوى العاملة، سلطنة عمان.
٥. الشميمري، احمد بن عبدالرحمن،والدخيل الله، خالد بن عبدالله (٢٠٠٣م):العوامل المؤثرة في توظيف الجامعيين في القطاع الخاص السعودي. دراسات الخليج والجزيرة العربية، دولة الكويت، العدد ١٠٨ (٢٩).
٦. شيبان، أمة اللطيف بنت شرف (١٩٨٨م).تعمين الوظائف في الجهاز الحكومي بسلطنة عمان.الإداري،معهد الإدارة العامة،سلطنة عمان، العدد ٣٥ (١٠).
٧. العلوي،سليمان بن هلال وشيبان،أمة اللطيف بنت شرف (١٩٩٩م).تجربة توطين العمالة بسلطنة عمان.الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد ٧٧ (٢١)، ١٤٣-٢٠١.
٨. العنزي،عوض خلف (٢٠٠٠م).عزوف العمالة الوطنية عن العمل في القطاع الخاص. دراسات الخليج والجزيرة العربية،دولة الكويت ، ٩٩-١٠٠.
٩. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، توطين الوظائف في القطاع الخاص ومريثيات أصحاب الأعمال حول المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق السعودية. مركز البحوث والدراسات المملكة العربية السعودية.
١٠. غرفة تجارة وصناعة عمان (٢٠٠٥).تنظيم سوق العمل في سلطنة عمان.سلطنة عمان:مسقط.
١١. غرفة تجارة وصناعة عمان.تجربة التعمين في سلطنة عمان.ورقة مقدمة إلى الملتقى الأول

١٢. فريجه، نمر (٢٠٠٧م). التربية المواطنة في فكر السلطان قابوس. بيروت: دار الإبداع الحرف الذهبي.
١٣. المعاني، أيمن (١٩٩٩م). الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، الإداري العدد (٧٨)، السنة (٢١)، ٦١-٦٢.
١٤. المعمري، شعبان بن برمان (٢٠٠٢م). إيجاد فرص العمل للشباب العماني في القطاع الخاص دراسة تطبيقية على تجربة سلطنة عمان. ورقة عمل مقدمة في الندوة الإقليمية حول أفضل السبل الكفيلة بزيادة فرص العمل للمواطنين في القطاع الخاص بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، ٢١-٢٤ ديسمبر ٢٠٠٢م - مملكة البحرين.
١٥. وزارة الإعلام (٢٠٠٦م). كتاب عمان ٢٠٠٦-٢٠٠٧م. سلطنة عمان.
١٦. وزارة الاقتصاد الوطني (٢٠٠٢م). خطة التنمية الخمسية السادسة ٢٠٠١ - ٢٠٠٥م لتنمية الموارد البشرية. الكتاب الثاني، سلطنة عمان.
١٧. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٥م). دليل إنشاء الجامعات والكليات والمعاهد العليا الخاصة في سلطنة عمان. المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة.
١٨. وزارة التعليم العالي (٢٠٠٨م). خلاصة إحصائية عن مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان، المديرية العامة للجامعات والكليات الخاصة.
١٩. وزارة القوى العاملة (٢٠٠١م). الندوة الأولى لتشغيل القوى العاملة الوطنية وبرنامج سند والمنعقدة بولاية صحم خلال الفترة ٦-٩/١٠/٢٠٠١م وبولاية عبري ٢٢-٢٤/١٠/٢٠٠١م، سلطنة عمان.
٢٠. وزارة القوى العاملة (٢٠٠٥م). الندوة الثالثة لتشغيل القوى العاملة الوطنية (نحو إستراتيجية تنمية وتشغيل القوى العاملة الوطنية). سلطنة عمان.
٢١. وزارة القوى العاملة: www.manpower.gov.com، سلطنة عمان.

22- Al Yahmadi, Hamed, (2006). The Developmwnnt and Expansion of Higher Education in Oman:Planning for the future. Unpublished thesis, Department of Educational Studies, School of Education, University of Sheffield.

23- Lamki s.m(1998). Barriers to Omanization in the private sector: the perceptions of Omani graduates. International Journal of Human Resource Management. Volume 9, Number2,pp.377-400.

**أثر استراتيجية العمليات في الميزة التنافسية:
دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد
التنظيف في ليبيا**

أثر استراتيجية العمليات في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا

د. قاسم نايف علوان

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة التحدي، ليبيا

الملخص :

ركزت الدراسة على معرفة قدرة الشركات الصناعية على ربط استراتيجية العمليات المتمثلة في (تخفيض التكلفة، والجودة، والمرونة، والسرعة، والإبداع) بالميزة التنافسية وبما يحقق لها التميز في السوق.

لذلك اهتمت هذه الدراسة بتطوير نموذج يقوم بتوضيح علاقة استراتيجية العمليات وأثرها على الميزة التنافسية، وتم اختبار هذا النموذج بالشركات الليبية العاملة في صناعة الصابون ومواد التنظيف والبالغ عددها خمس شركات، من خلال استخدام استبانته أعدت لهذا الغرض تم توزيعها على عينة بلغت (٧٠) مفردة. ومن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية، كما أشارت الدراسة إلى قدرة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية عن طريق زيادة الحصة السوقية من خلال تبنيها لإستراتيجية العمليات متمثلة في السرعة وتحديد التكلفة، وكذلك تعزيز السمعة التجارية من خلال تبنيها لإستراتيجية العمليات المتمثلة بالإبداع والجودة. كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات منها؛ ضرورة اهتمام إدارات الشركات قيد الدراسة باستراتيجية العمليات بأنواعها المعتمدة بالدراسة الحالية لما لها من علاقة وتأثير في الميزة التنافسية وبما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي في بيئة عملها ، وكذلك ضرورة سعي إدارات الشركات قيد الدراسة إلى المتابعة المستمرة لأوضاع السوق وحاجات ورغبات الزبائن للمحافظة على الميزة التنافسية في بيئة تتسم بالتغير والتجدد بشكل مستمر .

المقدمة :

إن بيئة الأعمال في القرن الحالي ليست هي نفسها بيئة الأعمال في القرن الماضي ، وبالتالي فإن التغيير ليس أمراً اختيارياً أمام الشركات، بل هو ضرورة حتمية (نبيل وأحمد، ٢٠٠٧، ٩) ، وما أفرزته هذه التغيرات على مختلف الصُّعد الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية وظهور الشركات متعددة الجنسية، واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، وظهور التكتلات الاقتصادية الضخمة الناجمة إما عن إنشاء الأسواق المشتركة مثل السوق الأوروبية أو عقد الشراكات بين كبرى الشركات العالمية، (مهدي، ٢٠٠٣، ١).

وإذا ما نظرنا إلى وضع الصناعة في ليبيا نجد بأنها ليست بعيدة عن مخاطر المنافسة مع الشركات الأجنبية سواء في السوق المحلي أو العالمي، ومن الصناعات المحلية المتأثرة بالمنافسة هي صناعة الصابون ومواد التنظيف، حيث لا توجد حماية للمنتجات المحلية من خلال فرض قيود جمركية على المنتجات المستوردة .

وبناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لبحث موضوع أثر استراتيجية العمليات على الميزة التنافسية، حيث أن الشركات تُبنى استراتيجيات مختلفة ضمن مختلف المستويات والوظائف بما ينسجم مع رسالتها لتحقيق التميز في أعمالها من خلال الميزة التنافسية لمنتجاتها، مما يتطلب المزيد من الوعي والإدراك لجميع الجوانب المتعلقة بكافة الاستراتيجيات في الشركة سواء على المستوى الكلي أو وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي.

الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة :

إن تقديم منتجات متنوعة ضمن المواصفات المطلوبة، وبسرعة وبتكلفة أقل وجودة عالية هو أمر في غاية الأهمية، وذلك لتحقيق الاستخدام الفعال لموارد الشركة من خلال الاستجابة السريعة للتحديات العلمية والتكنولوجية الهائل في عالم الصناعة والذي أدى بدوره إلى تزايد وتنوع حاجات الزبائن. وقد انصبت العديد من الدراسات السابقة (صالح، ٢٠٠٦)، (ALEGRE, ET.AL., 2004) والممارسات العملية على النواحي الفنية لتحسين وتطوير العمليات الإنتاجية لغرض المنافسة، الأمر الذي قلل الاهتمام بالنواحي الإدارية من المنظور الاستراتيجي، حيث أكدت

تلك الدراسات على أن أحد أسباب فشل العديد من الشركات وانخفاض أدائها وجودة منتجاتها هو تركيز إدارة هذه الشركات على الجوانب الفنية دون الجوانب الإدارية.

لذا، فإن مشكلة الدراسة تكمن في معرفة مدى قدرة الشركات الصناعية الليبية العاملة في مجال صناعة الصابون ومواد التنظيف على ربط استراتيجيات عملياتها (التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع) بالميزة التنافسية وبما يحقق لها التمايز، وتمثل المشكلة في الإجابة على التساؤلين التاليين:

١. ما طبيعة العلاقة بين استراتيجية العمليات المتمثلة فيسالتكلفة والجودة، والمرونة، والسرعة والإبداع، والميزة التنافسية في الشركات قيد الدراسة؟

٢. هل تؤثر استراتيجية العمليات على الميزة التنافسية المتمثلة في زيادة الحصة السوقية، وتعزيز السمعة التجارية، وإرضاء الزبون، وتحقيق التميز، وتوظيف التكنولوجيا في الشركات قيد الدراسة؟

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

١. تحليل أنواع استراتيجية العمليات في الشركات الصناعية قيد الدراسة والتي تمثل القدرات التي تستطيع إدارة العمليات في هذه الشركات بناءها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين في البيئة الليبية.
٢. تحليل أبعاد الميزة التنافسية التي تهتم بها الشركات الصناعية قيد الدراسة.
٣. تطوير أداة علمية (نموذج الدراسة) تربط بين استراتيجية العمليات المتمثلة في (تخفيض التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع) وبين الميزة التنافسية.

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات متمثلة في (تخفيض التكلفة، والجودة، والمرونة، والسرعة، والإبداع) والميزة التنافسية. ونفرض اختبار هذه الفرضية اشتقت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الجودة والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المرونة والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السرعة والميزة التنافسية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الإبداع والميزة التنافسية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية متمثلة في (الحصة السوقية، والسمعة التجارية، وإرضاء الزبائن، وتحقيق التمييز، وتوظيف التكنولوجيا). ولغرض اختبار هذه الفرضية اشتقت منها الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على حصة السوق .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على إرضاء العملاء .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحقيق التمييز .
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا .

أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من واقع ارتباطها بدعوة الباحثين في مجال استراتيجية الإنتاج والعمليات والإدارة الاستراتيجية إلى الأخذ في الاعتبار درجة تأثير استراتيجية العمليات على الميزة التنافسية، وكذلك تكسب أهميتها في تقديم إطار علمي يربط استراتيجية العمليات بالميزة التنافسية .

واعتمادا على ما تقدم فان هذه الدراسة تظهر أهميتها في محاولة اختبار نموذج افتراضي لتحديد العلاقة والتأثير بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية في شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا.

الدراسات السابقة :

يتناول هذا الجزء بعض الدراسات التي تناولت استراتيجية العمليات والميزة التنافسية، والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، بالإضافة إلى أوجه الاختلاف

والتشابه مع الدراسة الحالية ، وفيما يلي عرضاً لبعض هذه الدراسات وفق الآتي:

- دراسة أكرم وحكمت (٢٠٠٦): حاول فيها الباحثان تحديد أثر الأسبقيات التنافسية في الأداء الاستراتيجي في عدد من الشركات الصناعية العراقية . وقد وضعوا نموذجاً افتراضياً للدراسة تضمن النموذج متغيراته الكلية وفقاً لعملية تنازلية تبدأ بأبعاد الأسبقيات التنافسية بوصفها متغيراً مستقلاً والأداء الاستراتيجي بوصفه متغيراً تابعاً. وخلصت الدراسة إلى أن إدارة الشركات عينة الدراسة تميل إلى السعي لتحقيق ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة بوصفها الموجه في تحديد السعر التنافسي على المستويين المحلي والعالمي، واعتماد مرونة عالية في العمليات الإنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن. كما أوضحت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى المؤشر الكلي للأسبقيات التنافسية مع الأداء.

- دراسة بلال (٢٠٠٥): ركزت هذه الدراسة على تطوير استراتيجيات للريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتطوير نموذج من أجل اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات الريادة وتحقيق الميزة التنافسية . وكذلك توجد علاقات ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر استراتيجيات الريادة (الإبداع، الابتكار، التفرد، أخذ المخاطرة، المبادرة) وتحسين الأداء لشركات الاتصال.

- دراسة عوض (٢٠٠٥): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية العامة والميزة التنافسية السعرية وغير السعرية في عدد من الشركات الصناعية العاملة في اليمن ، ولتحقيق ذلك صمم الباحث إستمارة إستبانة لمعرفة مدى ممارسة الإدارة العليا للشركات الصناعية المبحوثة لبعض تطبيقات الإدارة الاستراتيجية وذلك في سعيها لتحقيق الميزة التنافسية . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك توجهاً للشركات الصناعية المبحوثة إلى اعتماد بعض من متغيرات استراتيجية قيادة التكلفة الشاملة والتميز وبمستوى متماثل إلى حد كبير. وهناك علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية ، بين تبني الشركات المبحوثة لإستراتيجية القيادة الشاملة للتكلفة واستراتيجية التميز من ناحية وبين الميزة التنافسية السعرية وغير السعرية .

- دراسة عطا الله (٢٠٠٥): حاولت هذه الدراسة تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك بيان دور إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار والإبداع، ومدى دعمها للتوجه نحو هذا المفهوم في المصارف

التجارية الأردنية، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة القوة بين الابتكار والإبداع التسويقي في التوزيع وبين تحقيق الميزة التنافسية. وكذلك هناك علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين إدراك الإدارة العليا للابتكار والإبداع التسويقي وبين تحقيق الميزة التنافسية.

- دراسة ذياب (٢٠٠٤): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الفلسطينية، وما يستدعيه الأمر من هذه الشركات الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية، واستخدام الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة هو أن غالبية شركات الأدوية الفلسطينية تميل إلى اعتماد متغيرات استراتيجية التمايز بدرجة أكبر من الميل إلى الاعتماد العالي لمتغيرات استراتيجية التكلفة الدنيا، وإن شركات الأدوية الفلسطينية تتمتع بشكل أو بآخر بجميع مصادر الميزة التنافسية غير السعرية.

- دراسة مهدي (٢٠٠٣): اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على أهم العوامل الاستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها تأمين ميزة تنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، ولتحقيق ذلك الهدف استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة إن من أهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركات إنتاج الأدوية الأردنية هي الجودة، والمرونة، والزمن، على التوالي. ومن أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها شركات إنتاج الدواء هي التمايز، وقيادة التكلفة.

- دراسة أكرم وعلي (٢٠٠٢): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية من قبل الشركات المساهمة في القطاع العام والمختلط والخاص في محافظة نينوى العراقية. وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى تزايد التأكيد على السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال ضرورة خفض التكلفة بوصفها الموجه في تحديد أسعار تنافسية والارتقاء بمستوى جودة المنتج، وإن ترتيب الأسبقيات التنافسية على مستوى الشركات العامة هو السرعة، والاعتمادية، والجودة، والتكلفة على التوالي، بينما على مستوى شركات القطاع المختلط هو: التكلفة والجودة، ثم الاعتمادية، أما على مستوى شركات القطاع الخاص هو: السرعة، والجودة، والاعتمادية، والمرونة، ثم التكلفة على التوالي.

- دراسة (Mady (2006) : هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر حجم ونوع الصناعة على

الأولويات التنافسية في صناعة الأسمنت الكويتية . وتوصلت الدراسة إلى أن مصانع الأسمنت الصغيرة تركز على بُعد التوصيل في الزمن المحدد ويلبها في الترتيب من حيث التركيز تحسين الجودة، أما مصانع الأسمنت المتوسطة والكبيرة تركز بصورة أكبر من المصانع الصغيرة على بُعد المرونة. إضافة إلى أن الدراسة توفر دعماً قوياً للعلاقة الموجبة بين الثنائيات المتعددة للأولويات التنافسية وبين الأداء الاستراتيجي للمصانع المبحوثة .

. دراسة (Alegre, et.al. (2004): هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاختلاف في صياغة استراتيجية العمليات بين الشركات الأكثر إبداعاً، والشركات الأقل إبداعاً. وأجريت الدراسة على قطاع صناعة القرميد والسيراميك في أسبانيا، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وتوصل الباحثون إلى أن الشركات الأكثر إبداعاً تؤكد على الجودة، والمرونة أكثر من الشركات الأقل إبداعاً التي تؤكد على استراتيجية التوريد. وترتب الشركات الأكثر إبداعاً أولوياتها التنافسية التي تمثل استراتيجيات العمليات على النحو الآتي: الجودة ثم المرونة والتوريد ثم تخفيض التكلفة ، وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات الأكثر إبداعاً والشركات الأقل إبداعاً من حيث التأكيد على استخدام استراتيجية التكلفة والتوريد.

. دراسة (Sun & Hong (2002) : سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوافق بين استراتيجية العمليات واستراتيجية الأعمال على الأداء ، ومدى مساهمة الأداء الصناعي في أداء الأعمال. أجريت الدراسة على شركات صناعة الإلكترونيات والمعادن في أربعة عشرة دولة هي : أمريكا ، السويد ، نيوزيلندا ، هولندا ، المكسيك ، اليابان ، إيطاليا ، هنغاريا ، فنلندا ، الدنمارك ، الصين ، البرازيل ، الأرجنتين واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافق إستراتيجيتي العمليات والأعمال من جهة، وتحسين أداء الأعمال من جهة أخرى، ويؤثر التوافق الاستراتيجي بين استراتيجية العمليات واستراتيجية الأعمال تأثيراً إيجابياً في مساهمة الأداء الصناعي في أداء الأعمال في الشركات عينة الدراسة.

. دراسة (Gupta, Czernik & sharma (2001): هدفت الدراسة إلى مناقشة كيف توظف المصارف التكنولوجيا الجديدة في عملياتها لتأمين ميزة تنافسية مستدامة، وأعتمد الباحثون على مراجعة الأدبيات والبيانات الثانوية المتعلقة ببعض المصارف في الولايات المتحدة

الأمريكية. وقد بينت نتائج الدراسة ضرورة إدراك الإدارة العليا في المصارف للعمليات كوظيفة مستقلة، وأن ترتبط استراتيجية العمليات بالاستراتيجية الرئيسية للمصرف، وأن الاستثمار بتوظيف تكنولوجيا جديدة في عمليات المصارف لا يمكن أن يحقق الميزة التنافسية ما لم يتم توجيه هذا الاستثمار إستراتيجياً عن طريق استراتيجيات العمليات المختلفة .

. دراسة (Badri, Daris & Davis (2000) ركزت هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين العوامل البيئية (تكلفة العمل وتوفر العمالة ، وحدة المنافسة والقوانين الحكومية ، والبيئة السياسية وديناميكية السوق) واستراتيجيات العمليات المتمثلة في(التكلفة، الجودة، المرونة والتوريد) من جهة وأداء الشركات من جهة أخرى، وأجريت هذه الدراسة على الشركات الصناعية في الإمارات العربية، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين العوامل البيئية واستراتيجيات العمليات التي تساعد في تحديد الأداء. وتعتمد الشركات التي تعمل في بيئة ديناميكية على استراتيجيات الجودة والمرونة والتوريد ، أما الشركات الناجحة هي التي تبني استراتيجيات عمليات تتواءم مع الظروف البيئية المختلفة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأن الدراسات السابقة تناولت استراتيجية العمليات من عدة محاور، ومن مناظير مختلفة، فمنها ما طوّر أبعاداً لإستراتيجية العمليات واقترح نماذج لها، ومنها ما ربط إستراتيجية العمليات ضمن محاور مختلفة، وجاءت هذه الدراسة لتختلف عن الدراسات السابقة في الآتي:

أ. تناولت موضوع أثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية من منظور إستراتيجي وبشكل متكامل .

ب. تم تطبيقها في بيئة شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف العاملة في البيئة اليبية.

ج. تم تطوير أداة علمية (نموذج الدراسة) تبين علاقة وأثر إستراتيجية العمليات على الميزة التنافسية .

أساليب التحليل الإحصائي :

تم استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي لغرض التعرف على نتائج الدراسة واختبار فرضياتها وهي :

١. النسب المئوية والوسط الحسابي المرجح لمعرفة مدى تركيز إجابات عينة الدراسة بالنسبة

لمجموعة الفقرات التي تمثل متغيرات الدراسة الأساسية والفرعية.

٢. معامل الارتباط أرتبي سبيرمان (Spearman) لمعرفة وجود علاقة ارتباط بين متغيرين، ولاختبار الفرضيات وتحليلها والتي لا يتطلب إجرائها معرفة التوزيع الاحتمالي لمجتمع الدراسة، (صلاح الدين، ٢٠٠٤، ٤٠٢)، (حسين، ٢٠٠٦، ٣٢٣)، وقد تم التقدير اللفظي لنتائج معاملات الارتباط كما في الجدول (١).

جدول (١)

تقدير قوة معامل الارتباط (سبيرمان) لفظياً

معامل الارتباط	التقدير
٠,٢٩ - ٠,٠	ضعيف جداً
٠,٤٩ - ٠,٣٠	ضعيف
٠,٦٩ - ٠,٥٠	متوسط
٠,٨٩ - ٠,٧٠	قوي
١,٠٠ - ٠,٩٠	قوي جداً

٣. تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وفي هذه الطريقة يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الأقوى والدادل إحصائياً مع المتغير التابع، ثم يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الجزئي الأعلى والدادل إحصائياً مع المتغير التابع، (حسين وغالب، ٢٠٠٦، ٣٥٥ - ٣٦٥)، (ثروت، ٢٠٠٥، ٣٧٢).

مجتمع وعينة الدراسة :

تكونت بيئة الدراسة من جميع شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف في ليبيا وعددها (٥) شركات، أما مجتمع الدراسة فهو يمثل جميع المديرين (المديرين العامون ومساعدوهم، ومديرو جميع الأنشطة الوظيفية كالتسويق والمالية والإنتاج والتخطيط والجودة وغيرها) في الشركات قيد الدراسة، والبالغ عددهم (٨٠) فرداً، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم جميعاً، وقد تم استلام (٧٠) استمارة، أي بمعدل استجابة بلغ (٨٧,٥)٪، والجدول (٢) يبين ذلك.



جدول (٢)

الاستبيانات الموزعة على أفراد الدراسة

م.ر	اسم الشركة	حجم الدراسة	الاستمارات المستلمة	النسبة المئوية
١	شركة التحرر لصناعة الصابون ومواد التنظيف	٢٥	٢٥	٪١٠٠
٢	شركة مصراته لصناعة الصابون ومواد التنظيف	٢٠	٢٠	٪١٠٠
٣	شركة القلعة لصناعة الصابون ومواد التنظيف	١٥	١٣	٪٨٦,٦
٤	شركة البريق لصناعة الصابون ومواد التنظيف	١٠	٦	٪٦٠
٥	شركة النجمة لصناعة الصابون ومواد التنظيف	١٠	٦	٪٦٠
	المجموع الكلي	٨٠	٧٠	٪٨٧,٥

مقياس الدراسة :

أعتمد الباحث في تصميم مقياس الدراسة على عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وهي دراسة (مهدي، ٢٠٠٣)، (بلال، ٢٠٠٥)، (أكرم وعلي، ٢٠٠٢)، حيث تم صياغة فقرات المقياس (الإستبانة) بما يتوافق مع أسئلة وفرضيات وأهداف الدراسة، وتم صياغة الإستبانة بصورتها النهائية من (٧٩) فقرة تقيس الأبعاد المختلفة للنموذج وهي على النحو التالي:

الجزء الأول: واشتمل على استراتيجيات العمليات بأنواعها الخمس (المتغير المستقل) وهي:

١. استراتيجية تخفيض التكلفة: وتشتمل على (١٥) فقرة تضمنت قياس خمسة أبعاد رئيسية لهذه الاستراتيجية وقد تم توزيعها كالتالي: ١-٤ لبعُد تكلفة العمل، ٥-٨ لبعُد تكلفة العمليات الإنتاجية، ٩-١١ لبعُد تكلفة ضمان الجودة، ١٢-١٥ لبعُد تكاليف عامة وإدارية .

٢. استراتيجية الجودة: وتشتمل على (١٤) فقرة لقياس ثلاثة أبعاد وقد تم توزيعها كالتالي: ١٦-٢١ لبعُد التزام الإدارة العليا بالجودة، ٢٢-٢٥ لبعُد جودة التصميم والإنتاج، ٢٦-٢٩ لبعُد جودة الأداء.

٣. استراتيجية المرونة: وتشتمل على (١٠) فقرات لقياس ثلاثة أبعاد رئيسية موزعة فقراتها وفق الآتي: ٣٠-٣٤ لبعُد مرونة العمليات، ٣٥-٣٦ لبعُد مرونة المنتج، ٣٧-٣٩ لبعُد مرونة الحجم.

٤. استراتيجية السرعة: وتشتمل على (١٣) فقرة لقياس ثلاثة أبعاد رئيسية موزعة وفق الآتي:
٤٠-٤٣ لُبُعد سرعة الأداء والإنجاز، ٤٤-٤٧ لُبُعد تقليل زمن انتظار الزبائن، ٤٨-٥٢ لُبُعد تقليل زمن عمليات الإنتاج .

٥. استراتيجية الإبداع: وتشتمل على (٧) فقرات لقياس بعدين رئيسيين موزعة وفق: ٥٣-٥٥ لُبُعد تطوير منتج حالي أو تقديم منتج جديد، ٥٦-٥٩ لُبُعد تطوير عمليات الإنتاج الحالية أو تقديم عمليات إنتاج جديدة.

الجزء الثاني: الميزة التنافسية (المتغير التابع): وتشتمل على (٢٠) فقرة لقياس خمسة أبعاد رئيسية موزعة عليها وفق الآتي: (٤) فقرات لُبُعد زيادة الحصة السوقية، (٣) فقرات لُبُعد السمعة التجارية، (٤) فقرات لُبُعد إرضاء الزبائن، (٥) فقرات لُبُعد تحقيق التميز، (٤) فقرات لُبُعد توظيف التكنولوجيا.

وللإجابة على فقرات الإستبانة تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات العينة، وقد ترجمت الإجابات وفق: أوافق بشدة = ٥، أوافق = ٤، محايد = ٣، لا أوافق = ٢، لا أوافق بشدة = ١.

اختبار أداة القياس:

بهدف قياس صدق الأداة (Instrument Validity) تم عرض الإستبانة على عدد من الأساتذة المتخصصين بجامعة التحدي، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعليقاتهم وتعديل الإستبانة بما يتناسب مع قياس المتغيرات المراد قياسها، أما فيما يتعلق بثبات الأداة (Instrument Reliability)، تم استخدام برنامج (SPSS) لاستخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث كانت قيمة ألفا لجميع متغيرات الدراسة (٩٧٪) وهذا يُمثل قيمة عالية لبثبات الاتساق الداخلي ولاغراض الدراسة والتحليل، كما مبين ذلك في الجدول (٣).

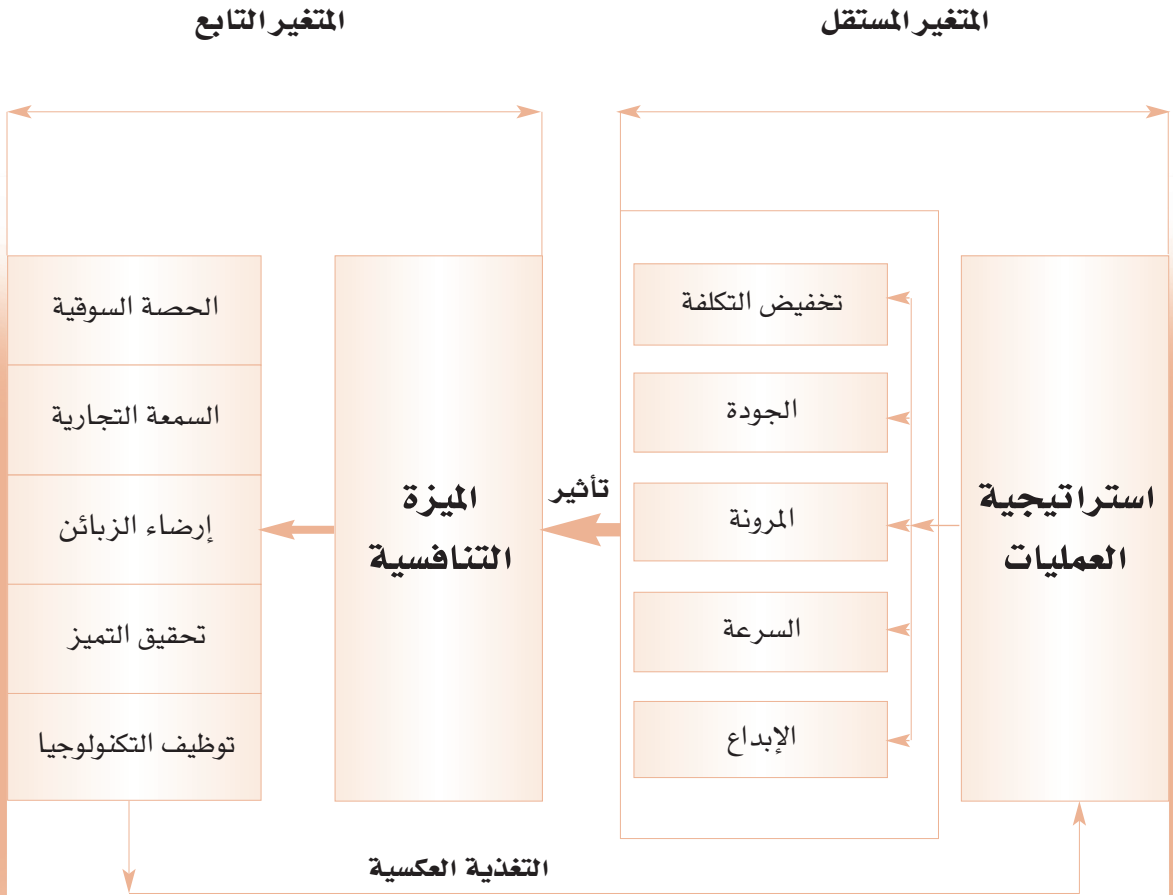
جدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لفقرات الإستبانة

الرقم	أنواع استراتيجية العمليات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
١	تخفيض التكلفة	١٥	٠,٧٦
٢	الجودة	١٤	٠,٩٧
٣	المرونة	١٠	٠,٨٧
٤	السرعة	١٣	٠,٩٤
٥	الإبداع	٧	٠,٨٨
٦	الميزة التنافسية	٢٠	٠,٩٣
	المقياس الكلي	٧٩	٠,٩٧

نموذج الدراسة :

لغرض المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تم تصميم نموذج مقترح كما هو مبين في الشكل (١)، والذي يتكون من جزأين هما: الجزء الأول: استراتيجيات العمليات (المتغير المستقل)، وتتكون من خمسة أنواع من المتغيرات الفرعية هي: تخفيض التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، والإبداع. الجزء الثاني: الميزة التنافسية (المتغير التابع)، ويمكن قياسه من خلال خمسة مؤشرات هي: الحصة السوقية، السمعة التجارية، إرضاء الزبائن، تحقيق التميز، وتوظيف التكنولوجيا.



شكل (١)

نموذج الدراسة

الإطار النظري للدراسة

أ- استراتيجية العمليات Operations Strategy:

يمكن تناول استراتيجية العمليات وفق الآتي:

مفهوم استراتيجية العمليات :

تعتبر استراتيجية العمليات واحدة من الاستراتيجيات الوظيفية التي تصاغ من أجل دعم ومساندة الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة، فهي وسيلة لتنفيذ أهداف استراتيجية وحدة الأعمال في مجال اختصاصاتها الوظيفية (خلود، ٢٠٠١، ١٣)، أي أن استراتيجية العمليات هي حلقة الوصل التي تربط القرارات التي تتخذ في إطار وظيفة العمليات بالاستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال والاستراتيجية الرئيسية للمنظمة والبيئة الخارجية. ولقد ساهم العديد من الباحثين في وضع تعريف لإستراتيجية العمليات حيث تم تعريفها على أنها «خطة طويلة الأمد لتوجيه كيفية أداء عمليات التشغيل أو الإنتاج بالمنظمة وبغرض إنجاز أهدافها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات» (نبيل، ٢٠٠٢، ٥٠). كما عرفت أيضاً بأنها الرؤية التي تستند إليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذ بها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع استراتيجية الأعمال التنافسية لوحدة الأعمال والاستراتيجية الرئيسية للمنظمة (عبدالكريم وصباح، ٢٠٠٦، ٦). وكذلك عرفت «بأنها كل ما يهتم بوضع السياسات والخطط لاستخدام موارد المنظمة في دعم استراتيجياتها التنافسية طويلة المدى (Chase, et.al, 2004, 24) (Norman, et.al 2002, 4)، كذلك عرفها «شرويدر بأنها «رؤية لوظيفة العمليات التي تصنع الاتجاه العام أو الانطلاقة لصنع القرار» (Schroeder, 1993, 32) ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد مفهوم استراتيجية العمليات في الآتي:

- أ. هي واحدة من الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة والتي تتعامل مع بعضها البعض.
- ب. تقدم إطار عمل منظم للقرارات الأساسية التي تستند عليها العمليات المختلفة في المنظمة.
- ج. تساعد على تحديد الخصائص المميزة للعمليات في مجال دعم الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

٢- أنواع استراتيجية العمليات:

إن صياغة الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تعتمد عند اتخاذ القرار باختيار الاستراتيجية المرغوب فيها، وفي مجال العمليات نلاحظ خمساً من الاستراتيجيات

التي يمكن أن نختار أيًا منها لما يتناسب مع أهداف المنظمة وتلك الاستراتيجيات هي:

أ. استراتيجية تخفيض التكلفة: يتطلب تحقيق الميزة التنافسية المبني على أساس التكلفة الأقل، قيام مديري العمليات بتحديد تكاليف المواد والعمل والتكاليف الأخرى، لغرض تصميم نظام يسهم في خفض تكلفة المنتج، Krajewski & Ritzman, 1999, 33 ويؤكد كلاً من (أكرم وحكمت، ٢٠٠٦، ٧١)، (أحمد، ١٩٩١، ٣٥) إنه يتطلب من الشركة التي تركز على التكاليف أن تجعل تكاليف رأس المال، والعمل، والمواد، والتشغيل، والعمليات الأخرى أقل من الشركات المنافسة وإن من أسباب تفوق ونجاح الشركات في الحصول على الحصة السوقية هو الإنتاج بالتكلفة الأدنى، حيث أن الزبون عندما لا يستطيع أن يميز بين منتجات الشركات، فإنه يلجأ للتكلفة كمحدد أساسي عند القيام بعملية الشراء. وبذلك فإن الشركة يجب أن تركز وبشكل أساسي على تخفيض التكاليف في جميع مراحل عمليات الإنتاج، (جهد، ٢٠٠٤، ١٠٤)، (Heizer, et.al, 2006, 34)

ب - استراتيجية الجودة: تعتبر استراتيجية الجودة من أحد الاستراتيجيات التشغيلية التي تدخل ضمن نطاق استراتيجية العمليات، كما يعتبر تحديد مستوى الجودة لكل منتج أو خدمة عنصر هاماً عند إعداد استراتيجية العمليات (نبيل، ٢٠٠٢، ٣٣٥). إذ تعد المنتجات ذات الجودة العالية الغاية الأساس والهدف الذي يوصف بأنه هدفه إستراتيجي يمكن أن ينعكس بنتائج استراتيجية على المنظمات وبخاصة تلك التي تتعامل مع بيئة يسودها طابع المنافسة (علي، ٢٠٠٦، ١٠٧). ويشير زكراج وسكيس، إن الشركات التي لا تتمتع بخاصية الجودة المستدامة لا يمكنها البقاء أو الاستمرار في الأسواق العالمية ذات المنافسة العالية Krajewski, et.al, 2002, 39، وأشار أيضاً كراج وسكي ورتزمانس أن هناك اتجاهين لمفهوم الجودة وفقاً لوجهة نظر كل من المنتج والزبون، حيث تعني الجودة من وجهة نظر المنتج المطابقة للمواصفات، وتحدد بمقاييس معينة لمطابقة المخرجات بالمواصفات المحددة مسبقاً، أما الجودة من وجهة نظر الزبون فهي تعني قيمة ومستوى خدمة المنتج ومدى تحقيقها للغرض المقصود منها بالسعر الذي يرغب الزبون في دفعه . (Krajewski & Ritzman, 1999, 34)

ج. استراتيجية المرونة: تعد المرونة إحدى الاتجاهات الحديثة ذات الأهمية البالغة في استراتيجية العمليات وإحدى المرتكزات المهمة التي تركز عليها المنظمة في نجاح أعمالها، (أكرم وعلي، ٢٠٠٢، ٢٠). حيث ينظر لها البعض بأنها المعيار الحقيقي لقابلية المنظمة على الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق في الانتقال والتحول من منتج لآخر وفقاً لحاجات ورغبات الزبائن (أكرم وحكمت، ٢٠٠٦، ٧٣). ومن أجل بناء تصور شامل عن مفهوم المرونة نتوقف عند آراء

بعض الباحثين في تناولهم لهذا المفهوم، فيرسيحيس وزملائهسإن المرونة تعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات واسعة التنوع لزيابئنها. (Chas, et.al, 2004, 26) ويؤكد أيضاً زهايزر وزملائه على أن المرونة تعني القدرة على مواءمة التغييرات في السوق. (Heizer,et.al, 2006, 35) ويمكن النظر إلى استراتيجية المرونة على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير في المنتج وحجم الإنتاج.

د. استراتيجية السرعة: يقصد بها سرعة تقديم المنتج الجديد والمتمثل بالوقت الذي يستغرق من نشوء فكرة التصميم إلى الإنتاج النهائي، ففي الصناعات التي تتسم بدورة حياة قصيرة نسبياً فإن الوقت يعد عنصراً حاسماً فيها، لذا يتوجب على الشركات الصناعية أن تستجيب وبصورة سريعة لأي منتج جديد يدخل إلى السوق ولا سيما في البيئات التي تتسم بالتغيرات السريعة. وتعرف السرعة على أنها قدرة الشركة على تخفيض المهل الزمنية ما بين استلام الطلب وتسليمه للزبون ومحاولة تقليصها إلى أدنى مستوى ممكن (أكرم وعلي، ٢٠٠٢، ٢١)، أما « كراج وسكي ورتزمان». فيسميانها باستراتيجية الزمن، ويحددان مضامين هذه الاستراتيجية بالاتي: (Krajewski & Ritzman, 1999, 34)

- التسليم في الوقت المحدد: يشير إلى الوقت المتفق عليه مع الزبون.
- التسليم السريع: يشير إلى الوقت المستغرق بين تسليم طلبية الزبون وبين تليبيتها.
- سرعة التطوير: أي سرعة تقديم المنتج وتتمثل في الوقت المستغرق خلال التصميم إلى التصميم النهائي.

هـ. استراتيجية الإبداع: يحتل الإبداع أهمية متميزة في مختلف ميادين الحياة، إذ يركز على التجديد في الأفكار والطرق وأساليب العمل (غسان، ٢٠٠٥، ٦). إن جميع التطورات التي حدثت أدت إلى البحث عن عنصر جديد للمنافسة تستطيع المنظمات البقاء به في السوق والاحتفاظ بمركزها التنافسي وهو الإبداع، وتعددت تعاريف الإبداع وفق آراء المهتمين إذ يعتبره سلاك وزملائه الإبداع بالعمليات الفعالة التي تحقق مزايا عديدة لمختلف المنظمات تتمثل ببناء مهارات ومعرفة أساسية في ميادين الأعمال. (Slack,et.al, 2004, 7) وكذلك يعرف الإبداع على أنه القدرة على جمع أو إشراك المعلومات بطرق تؤدي إلى أفكار جديدة (سليم وزيد، ٢٠٠٦، ٢١)، (فرانسيس، ٢٠٠٣، ١٥)، كما عُرف على أنه تطوير أو تحسين منتج موجود أو إطلاق منتج جديد للسوق (عبدالستار وفايز، ٢٠٠٦، ٢٢).

الميزة التنافسية Competitive advantage :

ويمكن تناول الميزة التنافسية بشكل أكثر تفصيلاً كما يأتي:

١- مفهوم الميزة التنافسية:

بدأ مفهوم الميزة التنافسية يظهر في أدبيات الإدارة في بداية عقد الثمانينات من القرن العشرين، ويعتبر بورتر (Porter) أول من قدم إسهامات في هذا المجال من خلال مؤلفه الذي قدمه عام ١٩٨٥ بعنوان الاستراتيجية التنافسية (عطا الله ، ٢٠٠٥ ، ٩١) . ويشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً هاماً في اقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية مستمرة بالمقارنة مع منافسيها (فادي، ٢٠٠٣، ٢٦) . وقد ساهم العديد من الباحثين في تعريف الميزة التنافسية، حيث عرفها البعض بأنها «قابلية المنظمة للأداء بأسلوب واحد، أو عدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً» (عوض، ٢٠٠٥، ٣٢٧) . ومن جانب آخر عُرفت بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمة ويمكن الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين بما تقدمه من خدمات أو منتجات للزبائن (حسن، ٢٠٠٥، ١٣٨) . وكذلك عُرفت بأنها الخاصية أو الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة وتحقق لها موقفاً قوياً بين الأطراف المختلفة (نذير، ٢٠٠٥، ٤) .

ففي ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها منظمات الأعمال المعاصرة، وانطلاقاً من فرضية أن العالم كله يشكل سوقاً واحداً ، والتحول إلى الاقتصاد المعرفي، كل هذه العوامل وغيرها أدت إلى زيادة اهتمام منظمات الأعمال بضرورة تركيز جهودها واستراتيجياتها المتعددة نحو الاستغلال الأمثل للموارد المختلفة، في سبيل الحصول على ميزة تنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح في خلق قيمة لزبائنهم (فادي، ٢٠٠٣، ٢٧) .

٢- مؤشرات الميزة التنافسية :

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، مثل الحصة السوقية، والسمعة التجارية، وإرضاء الزبائن، وتحقيق التميز، وتوظيف التكنولوجيا وغيرها (مهدي، ٢٠٠٣، ٤٩) . وفيما يلي عرضاً لهذه المؤشرات:

أ. الحصة السوقية : تستخدم الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق،

حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنتهم مع المنافسين الرئيسيين ، ويستفاد من مقياس الحصة السوقية بأنه يعطي مؤشراً عن وضع المنظمة في السوق ، وعن حركة الزبائن بين السلع المنظمة و السلع المنافسين (مهدي، ٢٠٠٣، ٥١) .

ب. السمعة التجارية: لكل منظمة اتصالاتها ومعاملاتها مع عملائها اللذين اعتادوا عليها ، فالمنظمة تحرص كل الحرص على أن تستمر علاقتها مع زبائنها ، وتعمل دائماً على ترميتها بكل الوسائل المشروعة حتى تحقق الإقبال المنشود على منتجاتها أو خدماتها ، وتعزز المنظمة سمعتها التجارية بواسطة تحسين صورتها الخارجية اعتماداً على (جهاد، ٢٠٠٤، ١١٩) :العلامة التجارية لمنتجاتها ، والحصول على براءة الاختراع بالمنتجات التي تبتكرها، والقيام بتقديم الخدمات للسوق المحلي .

ج. إرضاء الزبائن: يعد الزبائن القطاع المستهدف الذين يستهلكون المنتجات التي تقدمها المنظمات ، فكلما زادت معرفة المنظمة بالزبائن كلما تمكنت من معرفة الفرص التي من الممكن استغلالها والتهديدات التي يجب مواجهتها ، كما أن معرفة المنظمة برغبات وحاجات الزبائن يساعدها على وضع استراتيجيات تمكنها من كسب رضائهم وولائهم لمنتجاتها (محمد، ٢٠٠٤، ١١٦) ، وبالتالي عدم تحولهم إلى منتجات المنافسين وذلك من خلال: تقديم منتجات بأقل سعر ممكن، والاستجابة السريعة للتغيير في حاجات الزبائن، وتقديم منتجات بخصائص ومواصفات مميزة .

د. تحقيق التميز: وهو الخيار الذي تتبعه المنظمة لتكون متميزة عن غيرها ، عن طريق تقديم منتجات ذات قيمة عالية لدى الزبون من خلال العلامة التجارية أو التكنولوجيا المستخدمة، أو شكل المنتج (غسان، ٢٠٠٧، ٧٨). أي ينبغي أن يذهب التميز إلى ما بعد الخصائص المادية ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتج الذي يؤثر في القيمة التي يستمدتها الزبون من المنتج.

هـ. توظيف التكنولوجيا: تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، كما أنها رافد من روافد المعرفة، فهي تطبيق المعرفة من الاكتشافات والاختراعات العلمية المختلفة لمختلف المنتجات، كما أنها تطوير للعملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة منها بما يحقق قيمة مضافة، (ماجد، ٢٠٠٤، ٢٨)، كما تتعرض بعض المنظمات لتهديدات مباشرة نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون، حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة منتجاتها وارتفاع تكلفتها، في حين أن المنظمات التي تقوم بتوظيف التكنولوجيا من

خلال اقتناء أعلى مستوى من التكنولوجيا يكون لديها فرص تقدمها التكنولوجي لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا (محمد، ٢٠٠٤، ١٠٤) .

تحليل النتائج ومناقشتها

سوف يتم الاعتماد في تحليل النتائج ومناقشتها على أساس تقسيم استمارة الاستبانة التي تم الإشارة إليها سابقا وكما يلي :

تحليل نتائج متغيرات الدراسة :

فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وهي كما يلي:

استراتيجية العمليات (المتغير المستقل) :

فيما يلي عرض النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة باستراتيجية العمليات كمتغير رئيسي مستقل تتفرع منه خمسة متغيرات وهي كما يلي:

أ. استراتيجية تخفيض التكلفة :

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (٤) بان استجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بتخفيض التكلفة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لإستراتيجية تخفيض التكلفة (٣,٤٢) من مقياس حدّه الأعلى (٥) درجات، حيث حصل بُعد تكاليف عمليات الإنتاج في أمرته الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١) وبتقدير عال، وحصل بُعد تكاليف العمل على المستوى الأدنى فيه حيث بلغ (٣,٠٥) وبتقدير متوسط .

جدول (٤)

المتوسطات المرجحة والنسب المئوية وترجمتها
لأبعاد استراتيجية تخفيض التكلفة مرتبة ترتيبا تنازليا

التقدير	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	البعد
عالي	٧٨,٢٠٪	٣,٩١	تكاليف عمليات الإنتاج
عالي	٧٣,٦٪	٣,٦٨	تكاليف ضمان الجودة
متوسط	٦١,٤٪	٣,٠٧	التكاليف العامة والإدارية
متوسط	٦٠,١٪	٣,٠٥	تكاليف العمل
متوسط	٦٨,٤٪	٣,٤٢	المقياس الكلي



ب. استراتيجية الجودة:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (٥) بأن اهتمام أفراد عينة الدراسة باستراتيجية الجودة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح للمقياس الكلي لإستراتيجية الجودة (٣,٤٥) وبنسبة مئوية (٦٩٪) من المقياس، وحصل بُعد جودة التصميم والإنتاج في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٨) وبتقدير عالي، وحصل بُعد الالتزام بالجودة على المستوى الأدنى فيه حيث بلغ (٣,٢٧) وبتقدير متوسط .

جدول (٥)

المتوسطات المرجحة والنسب المئوية وترجمتها
لأبعاد استراتيجية الجودة مرتبة تنازليا

التقدير	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	البعد
عالي	٧١,٦٪	٣,٥٨	جودة التصميم والإنتاج
عالي	٧٠,٢٪	٣,٥١	جودة الأداء
متوسط	٦٥,٤٪	٣,٢٧	الالتزام بالجودة
متوسط	٦٩٪	٣,٤٥	المقياس الكلي

ج. استراتيجية المرونة :

تبين نتائج الجدول (٦) بأن المديرين في هذه الشركات يبدون اهتماما عاليا بالمرونة كتوجه استراتيجي والذي كان بدرجة عالية وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,٤٢) من مقياس حده الأعلى (٥) درجات، حيث حصل بُعد مرونة المنتج في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٢) وبنسبة مئوية (٧٨,٥٪) وبتقدير عالي، وحصل بُعد مرونة العمليات على المستوى الأدنى فيه حيث بلغ (٣,٤٧) ونسبة (٦٩,٤٪) وبتقدير متوسط .



جدول رقم (٦)

المتوسطات المرجحة والنسب المئوية وترجمتها لأبعاد استراتيجية المرونة مرتبة تنازليا

التقدير	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	البعد
عالي	٪٧٨,٥	٣,٩٢	مرونة المنتج
عالي	٪٧٥,٦	٣,٧٧	مرونة الحجم
متوسط	٪٦٩,٤	٣,٤٧	مرونة العمليات
عالي	٪٧٤,٤	٣,٧٢	المقياس الكلي

د. استراتيجية السرعة :

أظهرت نتائج الجدول (٧) بأن اهتمام أفراد عينة الدراسة باستراتيجية السرعة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,٢٨) ونسبة مئوية (٦,٦٥٪) من مقياس حده الأعلى (٥) درجات، وحصل بعد زمن انتظار الزبائن في المرتبة الأعلى بمتوسط مرجح بلغ (٣,٤٥) ونسبة مئوية بلغت (٦٨,٩٪) وبتقدير متوسط، وحصل بعد زمن العمليات الإنتاجية على المستوى الأدنى فيه حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,١٦) ونسبة مئوية بلغت (٦٣,٣٪) وبتقدير متوسط.

جدول (٧)

المتوسطات المرجحة والنسب المئوية وترجمتها لأبعاد استراتيجية السرعة مرتبة تنازليا

التقدير	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	البعد
متوسط	٪٦٨,٩	٣,٤٥	زمن انتظار الزبائن
متوسط	٪٦٤,٨	٣,٢٤	سرعة الأداء والإنجاز
متوسط	٪٦٣,٣	٣,١٦	زمن العمليات الإنتاجية
متوسط	٪٦٥,٦	٣,٢٨	المقياس الكلي

هـ. استراتيجية الإبداع:

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (٨) بان استجابات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجية الإبداع كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣, ٢٩) من مقياس حدة الأعلى (٥) درجات. حيث يوضح الجدول الترتيب التنازلي لاهتمام أفراد العينة حول الإبداع، حيث حصل بُعد تطوير منتج حالي أو تقديم منتج جديد في المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٣٨) وبتقدير متوسط ، وحصل بُعد تطوير عملية إنتاج حالية أو تقديم عملية إنتاج جديدة على المستوى الأدنى فيه حيث بلغ (٣, ٢٠) وبتقدير متوسط .

جدول (٨)

المتوسطات المرجحة والنسب المئوية وترجمتها
لأبعاد استراتيجية الإبداع مرتبة ترتيباً تنازلياً

التقدير	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	البعد
متوسط	٦٧,٥%	٣, ٣٨	تطوير منتج حالي أو تقديم منتج جديد
متوسط	٦٣,٩%	٣, ٢٠	تطوير عملية إنتاج حالية أو تقديم عملية إنتاج جديدة
متوسط	٦٥,٨%	٣, ٢٩	المقياس الكلي

٢- الميزة التنافسية (المتغير التابع) :

يبين الجدول (٩) النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص الميزة التنافسية كمتغير رئيسي تابع تفرع عنه خمسة متغيرات فرعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي المرجح .



جدول (٩)

المتوسطات المرجحة والنسب المئوية وترجمتها
لأبعاد الميزة التنافسية مرتبة ترتيباً تنازلياً

التقدير	النسبة المئوية	المتوسط المرجح	البعد
عالية	٧٢,٦٪	٣,٦٣	إرضاء الزبائن
عالية	٧٢,٤٪	٣,٦٢	تعزيز السمعة التجارية
متوسطة	٦٩,٠٪	٣,٤٥	زيادة الحصة السوقية
متوسطة	٦٥,٢٪	٣,٢٦	تحقيق التميز
متوسطة	٦٣,٢٪	٣,١٦	توظيف التكنولوجيا
متوسطة	٦٨,٤٪	٣,٤٢	المقياس الكلي

من الجدول (٩) يظهر أن إرضاء الزبائن هو أهم أبعاد الميزة التنافسية بأقل سعر ممكن حيث بلغ متوسطه المرجح (٣,٦٣) ونسبة مئوية (٧٢,٦٪) وبدرجة اعتماد عالية، والذي يتضمن تقديم منتجات بأقل سعر ممكن والحرص على تقديم منتجات يمكن الاعتماد عليها، والاستجابة السريعة للتغيرات في حاجات الزبائن، والاستجابة أيضاً لمقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها على التوالي، أما توظيف التكنولوجيا فقد جاء بالمرتبة الأخيرة حيث بلغ المتوسط المرجح (٣,١٦) ونسبة مئوية (٦٣,٢٪) وبدرجة اعتماد متوسطة ويتضمن عناصر استخدام تكنولوجيا متقدمة، واستخدام نظم محوسبة، والتعقيد في التصميم وقواعد المعرفة.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال معامل ارتباط (سبيرمان) لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة والدرجات المعنوية، وكذلك تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (stepwise) لبيان مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وستكون قاعدة قبول الفرضية قيمة (F, T) المحسوبة المستخرجة من نتائج برنامج (SPSS) إذا كانت أكبر من قيمتها الجدولية، وذلك عند مستوى معنوي ($P \leq 0.05$)، وسوف يتم توضيحها كما يلي:

١- اختبار علاقة استراتيجية العمليات بالميزة التنافسية (الفرضية الرئيسية الأولى):

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: اختبار العلاقة بين استراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية.

يبين الجدول (١٠) نتائج معاملات الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية وأبعادها .

الجدول (١٠)

نتائج معاملات الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	المستقل
٠,٧٤	٠,٧٢	٠,٦٣	٠,٤٨	٠,٣٨	٠,٥٤	معامل الارتباط	استراتيجية
٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠١	٠٠,٠٠	مستوى الدلالة Sig	تخفيض التكلفة

تشير النتائج المبينة في الجدول (١٠) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.01$) بين استراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (اكرم وحكمت، ٢٠٠٦)، (اكرم وعلي، ٢٠٠٢)، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة قيام الشركات قيد الدراسة بالأنشطة التي تعمل على تقليل التكاليف في المدى القصير أو الطويل فإن ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية. حيث أظهرت النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط استراتيجية تخفيض التكلفة مع هذه الأبعاد هي: (٠,٥٤) مع الحصة السوقية، (٠,٣٨) مع السمعة التجارية، (٠,٤٨) مع إرضاء الزبائن، (٠,٦٣) مع تحقيق التميز، (٠,٧٢) مع توظيف التكنولوجيا، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.01$) وبناء على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تخفيض التكلفة والميزة التنافسية».

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يبين الجدول (١١) نتائج معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية الجودة والميزة التنافسية.

الجدول (١١)

نتائج معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية الجودة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	استراتيجية الجودة
٠,٨١	٠,٦٨	٠,٦٨	٠,٥٨	٠,٤١	٠,٦٣	معامل الارتباط	استراتيجية الجودة
٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	مستوى الدلالة Sig	

العلاقة دالة إحصائياً عن مستوى دلالة ($P \leq 0,01$)

تشير النتائج المبينة في الجدول (١١) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.01$) بين استراتيجية الجودة والميزة التنافسية، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة قيام الشركات قيد الدراسة بتبني الجودة كاستراتيجية في عملياتها فإن ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت معاملات ارتباط استراتيجية الجودة مع هذه الأبعاد هي ، (٠,٦٣) مع زيادة الحصة السوقية ، (٠,٤١) مع السمعة التجارية ، (٠,٥٨) مع إرضاء الزبائن ، (٠,٦٨) مع كل من تحقيق التميز وتوظيف التكنولوجيا ، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($P \leq 0.01$) ومما سبق تستنتج أن هنالك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) بين استراتيجية الجودة والميزة التنافسية ، حيث كان معامل ارتباط (٠,٨١) وهو ارتباط قوي . بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على : «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الجودة والميزة التنافسية».

ج.الفرضية الفرعية الثالثة :

يبين الجدول (١٢) نتائج معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية المرونة والميزة التنافسية.

الجدول (١٢)

نتائج معاملات الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية المرونة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	المستقل
٠,٥٨	٠,٥١	٠,٤٣	٠,٤٩	٠,٣٧	٠,٥٣	استراتيجية المرونة	
٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٢	٠٠,٠٠	مستوى الدلالة Sig	

(العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0,01$))

تشير النتائج المبينة في الجدول (١٢) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0,01$) بين استراتيجية المرونة والميزة التنافسية، وهذا ما يتفق مع دراسة (ذياب، ٢٠٠٤)، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة قيام شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف بتبني المرونة كاستراتيجية في عملياتها فإن ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت معاملات ارتباط استراتيجية المرونة مع هذه الأبعاد هي : (٠,٥٣) مع زيادة الحصة السوقية، (٠,٣٧) مع السمعة التجارية، (٠,٤٩) مع إرضاء الزبائن، (٠,٤٣) مع تحقيق التميز، (٥١) مع توظيف التكنولوجيا، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($P \leq 0,01$).

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المرونة والميزة التنافسية» .

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

يبين الجدول (١٣) نتائج معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية السرعة والميزة التنافسية.

الجدول (١٣)

نتائج معاملات الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية السرعة والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	المستقل
٠,٧٩	٠,٧١	٠,٦٦	٠,٦٠	٠,٥٠	٠,٦٩	معامل الارتباط	استراتيجية السرعة
٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	مستوى الدلالة Sig	

(العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(P \leq 0,01)$)

تشير النتائج المبينة في الجدول (١٣) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(P \leq 0.01)$ بين استراتيجية السرعة والميزة التنافسية ، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (ذياب، ٢٠٠٤)، وهذا يعني أنه كلما قامت الشركات قيد الدراسة بالأنشطة التي تعمل على تقليل أزمناة كل من الأداء والإنجاز، وانتظار الزبائن والعمليات الإنتاجية فإن ذلك يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية، حيث كانت معاملات ارتباط استراتيجية السرعة مع هذه الأبعاد هي: (٠,٦٩) مع زيادة الحصة السوقية، (٠,٥٠) مع السمعة التجارية، (٠,٦٠) مع إرضاء الزبائن، (٠,٦٦) مع تحقيق التميز، (٠,٧١) مع توظيف التكنولوجيا، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى $(P \leq 0.01)$. بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: « توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السرعة والميزة التنافسية ».

هـ.اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

يبين الجدول (١٤) نتائج معامل الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية الإبداع والميزة التنافسية .

الجدول (١٤)

نتائج معاملات الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية الإبداع والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	استراتيجية الإبداع
٠,٨٠	٠,٦٤	٠,٧٠	٠,٥٨	٠,٥٠	٠,٦٦	معامل الارتباط	استراتيجية الإبداع
٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	مستوى الدلالة Sig	

(العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) $P \leq$)

تشير النتائج المبينة في الجدول (١٤) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.01$) بين استراتيجية الإبداع والميزة التنافسية، وتتفق في ذلك مع دراسة (عطاالله، ٢٠٠٥)، وهذا يعني أنه كلما قامت شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف بالأنشطة التي تعمل على تطوير منتجاتها أو عملياتها الإنتاجية فإن ذلك سوف يسهم في تحسين أداءها ويزيد من فرص تفوقها على المنافسين. حيث كانت معاملات ارتباط استراتيجية الإبداع مع هذه الأبعاد هي: (٠,٦٦) مع زيادة الحصة السوقية، (٠,٥٠) مع السمعة التجارية، (٠,٥٨) مع إرضاء الزبائن، (٠,٧٠) مع تحقيق التميز، (٠,٦٤) مع توظيف التكنولوجيا، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى ($P \leq 0.01$). بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: « توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الإبداع والميزة التنافسية ». ويبين الجدول (١٥) نتائج معاملات الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية وأبعادها.

الجدول (١٥)

نتائج معاملات الارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية

الميزة التنافسية	أبعاد الميزة التنافسية					التابع	
	توظيف التكنولوجيا	تحقيق التميز	إرضاء الزبائن	السمعة التجارية	الحصة السوقية	معامل الارتباط	استراتيجية العمليات
٠,٨٢	٠,٧٤	٠,٦٩	٠,٥٧	٠,٤٦	٠,٦٤	معامل الارتباط	استراتيجية العمليات
٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	٠٠,٠٠	مستوى الدلالة Sig	

(العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0,01$))

تشير النتائج المبينة في الجدول (١٥) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.01$) بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية، وهذا يتفق مع نتائج دراسات (أكرم وحكمت، ٢٠٠٦)، (مهدي، ٢٠٠٣)، (ذياب، ٢٠٠٤)، وهذا يعني أنه كلما زادت درجة قيام الشركات قيد الدراسة بتبني التوجه الاستراتيجي في عملياتها من حيث تخفيض التكلفة والجودة والمرونة والسرعة والإبداع فإن ذلك يزيد من قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المنافسين. حيث كانت معاملات ارتباط استراتيجية العمليات مع هذه الأبعاد هي: (٠,٦٤) مع الحصة السوقية، (٠,٤٦) مع تعزيز السمعة التجارية، (٠,٥٧) مع إرضاء الزبائن، (٠,٦٩) مع تحقيق التميز، (٠,٧٤) مع توظيف التكنولوجيا، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.01$)، حيث يلاحظ أن أقوى ارتباط بين استراتيجية العمليات وكل من توظيف التكنولوجيا وتحقيق التميز. بناءً على نتائج الفرضيات الخمسة السابقة والنتيجة الكلية تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: « توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية ».

٢- اختبار أثر استراتيجية العمليات على الميزة التنافسية:

ولبيان أثر استراتيجية العمليات على الميزة التنافسية تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) وكانت النتائج على النحو التالي:



أ. اختبار أثر استراتيجية العمليات في زيادة الحصة السوقية (الفرضية الفرعية الأولى):

يبين الجدول (١٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر استراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية .

الجدول (١٦)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر استراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية

F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig.	معاملات B	استراتيجية العمليات
٤	٧٥,٦١١	٠,٥٣	٠٠,٠٠	٠,٦٤ *٨,٦٩٥	استراتيجية السرعة
٣,١٥	٤٣,١٢٦	٠,٥٦	٠٠,٠٠ ٠,٠٢١	٠,٤٧ *٤,٧١٤ ٠,٣٤ *٢,٣٥٩	استراتيجية السرعة استراتيجية المرونة

يتضح من الجدول (١٦) وجود تأثير معنوي لإستراتيجية السرعة في بُعد زيادة الحصة السوقية ، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) إلى أن استراتيجية السرعة منفردة تؤثر معنوياً في زيادة الحصة السوقية، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٧٥,٦١١) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية، وضمن مستوى معنوي (٠,٥) وبدرجتي حرية (١, ٦٨) ، وأن استراتيجية العمليات متمثلة في كل من استراتيجية السرعة، واستراتيجية المرونة وتؤثر معنوياً في زيادة الحصة السوقية ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٤٣,١٢٦)، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٥) وبدرجتي حرية (٢, ٦٧) ، ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) إن استراتيجية السرعة استطاعت أن تقسر ما نسبته (٥٣,٠) من التباين الكلي الحاصل في زيادة الحصة السوقية ، وأن استراتيجية العمليات متمثلة في استراتيجية السرعة واستراتيجية المرونة فسرت ما نسبته (٥٦,٠) من التباين الكلي الحاصل في زيادة الحصة السوقية ، وهذا يدل على أن استراتيجية العمليات لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (P ≥ 0.05) على زيادة الحصة السوقية ، ومن خلال متابعة قيم معاملات

(B) واختبار (t) لها نجد أن استراتيجية السرعة لها تأثير إيجابي مباشر في زيادة الحصة السوقية أعلى من تأثير استراتيجية المرونة ، حيث كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية السرعة (٠,٤٧) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (٤,٧١٤) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) بينما كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية المرونة (٠,٣٤) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٢,٣٥٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.5$) ، كما أوضحت النتائج أن كل من استراتيجية تخفيض التكلفة ، واستراتيجية الجودة ، واستراتيجية الإبداع لم يكن لها دور في تفسير تباين زيادة الحصة السوقية .

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على : زيوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية ز .

ب. اختبار أثر استراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية (الفرضية الفرعية الثانية):

يبين الجدول (١٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر استراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية .

الجدول (١٧)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر استراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية

F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig.	معاملات B	استراتيجية العمليات
٤	١٩,٣٨	٠,٢٢	٠٠,٠٠	٠,٣٩ *٤,٤٠٢	استراتيجية السرعة

يتضح من نتائج الجدول (١٧) وجود تأثير معنوي لإستراتيجية العمليات متمثلة في استراتيجية الإبداع على تعزيز السمعة التجارية ، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى أن استراتيجية الإبداع تؤثر معنوياً في تعزيز السمعة التجارية ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (١٩,٣٨) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجاتي حرية (٦٨,١) ، كما يستدل من قيمة معامل التحديد (R²) أن استراتيجية الإبداع استطاعت أن تفسر ما نسبته (٠,٢٢) من التباين الكلي الحاصل في تعزيز السمعة التجارية ، وهذا يدل على أن استراتيجية العمليات لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($P \leq 0.5$) على تعزيز السمعة

التجارية ، ومن خلال متابعة قيمة معاملات (B) واختبار (t) لها نجد أن استراتيجية الإبداع لها تأثير إيجابي في تعزيز السمعة التجارية حيث كانت قيمة المعامل (0.39) (B) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (٤,٤٠٢) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) ، بينما لم يكن لكل من استراتيجية تخفيض التكلفة، الجودة، المرونة، والسرعة دور في تفسير التباين الحاصل في بعد تعزيز السمعة التجارية.

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على : « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية ».

ج. اختبار أثر إستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن (الفرضية الفرعية الثالثة):

يبين الجدول (١٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن.

الجدول (١٨)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن

F الجدولية	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig.	معاملات B	إستراتيجية العمليات
٤	٦٨,٢٥	٠,٥٠	٠٠,٠٠	٠,٥٧ *٨,٢١٦	إستراتيجية الجودة
٣,١٥	٣٧,٩٠	٠,٥٣	٠٠,٠٠ ٠,٠٤٣	٠,٤٤ *٤,٨٤٧ ٠,٢٩ *٢,٠٦٦	إستراتيجية الجودة إستراتيجية المرونة

❖ قيمة t المحسوبة

يتضح من نتائج الجدول (١٨) وجود تأثير معنوي لإستراتيجية الجودة على إرضاء الزبائن ، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) إلى أن إستراتيجية الجودة منفردة تؤثر معنوياً في إرضاء الزبائن ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٦٨,٢٥) والتي

هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وبدرجتي حرية (١,٦٨)، وأن استراتيجية العمليات متمثلة في كل من استراتيجية الجودة واستراتيجية المرونة تؤثر معنوياً في إرضاء الزبائن ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٢٧,٩٠) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٢,٦٧). ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) إن استراتيجية الجودة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٥٠%) من التباين الكلي الحاصل في بعد إرضاء الزبائن ، وأن استراتيجية العمليات متمثلة في استراتيجية الجودة واستراتيجية المرونة فسرت ما نسبته (٥٣,٠) من التباين الكلي الحاصل في إرضاء الزبائن ، وهذا يدل على أن استراتيجية العمليات لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) على إرضاء الزبائن ، ومن خلال متابعة قيم معاملات (B) واختبار (t) لها نجد أن استراتيجية الجودة لها تأثير إيجابي في إرضاء الزبائن أعلى من تأثير استراتيجية المرونة ، حيث كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية الجودة (٤٤,٠) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (٤,٨٤٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.01$) بينما كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية المرونة (٢٩,٠) وبدلالة قيمة (t) البالغة (٢,٠٦٦) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($P \leq 0.05$) بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على : « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن».

د. اختبار أثر استراتيجية العمليات على تحقيق التميز (الفرضية الفرعية الرابعة):

يبين الجدول (١٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر استراتيجية العمليات على تحقيق التميز .

الجدول (١٩)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر استراتيجية العمليات على تحقيق التميز

F المحسوبة	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig.	معاملات B	استراتيجية العمليات
٦٧,٤٢	٠,٥٠	٠٠,٠٠	٠,٧٦ *٨,١٩٤	استراتيجية الإبداع
٣٧,٣٦	٠,٥٣	٠٠,١١ ٠,٠٤٢	٠,٤٥ *٢,٦٠٣ ٠,٣٣ *٢,٠٧٦	استراتيجية الإبداع استراتيجية الجودة

❖ قيمة t المحسوبة

توضح نتائج الجدول (١٩) وجود تأثير معنوي لإستراتيجية الإبداع على تحقيق التميز ، إذ تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) إلى أن استراتيجية الإبداع منفردة تؤثر معنوياً في تحقيق التميز ، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (٦٧,٤٢) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٦٨,١) ، وإن استراتيجية العمليات المتمثلة في كل من استراتيجية الإبداع واستراتيجية الجودة تؤثر معنوياً في تحقيق التميز ، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (٣٧,٣٦) ، والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجتي حرية (٦٧,٢) . ويستدل من قيمة معامل التحديد (R²) أن استراتيجية الإبداع استطاعت أن تفسر ما نسبته (٠,٥٠) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق التميز ، وأن استراتيجية العمليات المتمثلة في كل من استراتيجية الإبداع واستراتيجية الجودة فسرت ما نسبته (٠,٥٣) من التباين الكلي الحاصل في تحقيق التميز ، وهذا يدل على أن استراتيجية العمليات لها تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (P ≤ 0.05) على تحقيق التميز ، ومن خلال متابعة قيمة معاملات (B) واختبار (t) لها نجد أن استراتيجية الإبداع لها تأثير إيجابي مباشر في تحقيق التميز أعلى من تأثير استراتيجية الجودة ، حيث كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية الإبداع (٠,٤٥) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٢,٦٠٣) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05) ، بينما كانت قيمة المعامل (B) لإستراتيجية الجودة (٠,٣٣)

وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٢,٠٧٦) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (P < 0.05). بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحقيق التميز».

هـ. اختبار أثر إستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا (الفرضية الفرعية الخامسة):

يبين الجدول (٢٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا .

الجدول (٢٠)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لبيان أثر إستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا

F المحسوبة	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig.	معاملات B	إستراتيجية العمليات
٥٩,٤٢	٠,٤٥	٠٠,٠٠	٠,٧٥ *٧,٧٠٨	إستراتيجية السرعة
٣٦,٥٨	٠,٥٢	٠,٠٠١	٠,٤٦ *٣,٣٦٤	إستراتيجية السرعة
		٠,٠٠٧	٠,٣٤ *٢,٧٩٣	إستراتيجية تخفيض التكلفة
٢٦,٩٩	٠,٠٥٥	٠,٠٦٥	٠,٢٩ ١,٨٧٧	إستراتيجية السرعة
		٠,٠٠٩	٠,٣٢ ٢,٦٧٥	إستراتيجية تخفيض التكلفة
		٠,٠٤٣	٠,٣٧ ٢,٠٦١	لإستراتيجية المرونة

❖ قيمة t المحسوبة

توضح نتائج الجدول (٢٠) أن استراتيجيات العمليات متمثلة في استراتيجيات السرعة منفردة استطاعت أن تفسر ما نسبته (٥٥, ٠) من التباين الكلي الحاصل في توظيف التكنولوجيا ، وأن استراتيجيات متمثلة في السرعة وتخفيض التكلفة فسرت ما نسبته (٥٢, ٠) من التباين الكلي الحاصل في توظيف التكنولوجيا ، بينما استطاعت استراتيجيات العمليات متمثلة في كل من السرعة ، تخفيض التكلفة ، والمرونة تفسير ما نسبته (٥٥, ٠) من التباين الكلي الحاصل في توظيف التكنولوجيا ، وهذا يدل على أن لإستراتيجيات العمليات تأثيراً معنوياً على توظيف التكنولوجيا ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة للنماذج الثلاثة على التوالي والبالغة (٤٢, ٥٩)، (٥٨, ٣٦)، (٩٩, ٢٦) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $P \leq 0.05$. ومن خلال متابعة قيم معاملات (B) واختبار (t) لها نجد أن استراتيجيات المرونة لها تأثير إيجابي في توظيف التكنولوجيا حيث كانت قيمة (B) لها (٢٧, ٠) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (٦١, ٢) والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $P \leq 0.05$ ، بينما كانت قيمة (B) استراتيجيات تخفيض التكلفة (٣٢, ٠) بدلالة قيمة (t) المحسوبة البالغة (٦٧٥, ٢) والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $P \leq 0.01$ ، كما كانت قيمة (B) لإستراتيجيات السرعة (٢٩, ٠) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة (٨٧٧, ١) والدالة إحصائياً عند مستوى دلالة $P \leq 0.01$ ، كما بينت النتائج أن كل من استراتيجيات الجودة و استراتيجيات الإبداع لم يكن لها دور في تفسير التباين الحاصل في توظيف التكنولوجيا.

بناءً على النتائج السابقة تقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على : « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات العمليات على توظيف التكنولوجيا». وبما أن جميع أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في زيادة الحصة السوقية ، وتعزيز السمعة التجارية ، وإرضاء الزبائن، وتحقيق التميز ، وتوظيف التكنولوجيا ، قد تم تفسيرها من قبل واحدة أو أكثر من استراتيجيات العمليات المتمثلة في (تخفيض التكلفة، والجودة ، والمرونة ، والسرعة، والإبداع) ، تقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص: « يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات العمليات على الميزة التنافسية».

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

في ضوء تحليل البيانات التي تم الحصول عليها خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، والتي سيتم توضيحها على النحو التالي :

١. أظهرت النتائج إن شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف تهتم بالمرونة كتوجه استراتيجي وبدرجة عالية حيث بلغ المتوسط العام لكافة الفقرات المخصصة لقياس استراتيجية المرونة (٣,٧٢) .

٢. أظهرت النتائج إن الشركات قيد الدراسة تهتم بالسرعة كتوجه استراتيجي وبدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام لكافة الفقرات المخصصة لقياس استراتيجية السرعة (٣,٢٨) .

٣. أشارت النتائج إن شركات صناعة الصابون ومواد التنظيف تهتم بالإبداع كتوجه إستراتيجي ، بدرجة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات المخصصة لقياس استراتيجية الإبداع (٣,٢٩) .

٤. أظهرت النتائج أن ترتيب استراتيجيات العمليات في الشركات قيد الدراسة من حيث الاهتمام هي: استراتيجية المرونة ، الجودة ، تخفيض التكلفة، الإبداع ، واستراتيجية السرعة على التوالي .

٥. بينت النتائج أن إرضاء الزبائن هو أهم أبعاد الميزة التنافسية ، يلي ذلك تعزيز السمعة التجارية ، زيادة الحصة السوقية ، وتحقيق التميز ، وتوظيف التكنولوجيا على التوالي .

٦. أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($P < 0.01$) بين استراتيجية العمليات والميزة التنافسية ، حيث كان معامل الارتباط (٠,٨٢) وهو ارتباط قوي .

٧. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على زيادة الحصة السوقية ، وكان هذا التأثير من خلال استراتيجية السرعة و تخفيض التكلفة .

٨. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تعزيز السمعة التجارية ، وبرز هذا التأثير من خلال استراتيجية الإبداع .

٩. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على إرضاء الزبائن وكان هذا التأثير من خلال استراتيجية الجودة ، و المرونة .

١٠. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على تحقيق التميز، وبرز هذا التأثير من خلال استراتيجية الإبداع و الجودة .

١١. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية العمليات على توظيف التكنولوجيا ، وبرز هذا التأثير من خلال استراتيجية السرعة و تخفيض التكلفة و المرونة .
١٢. تستطيع شركات صناعة الصابون تحقيق الميزة التنافسية عن طريق توظيف التكنولوجيا ، وذلك من خلال تبنيها لاستراتيجية العمليات المتمثلة في السرعة و تخفيض التكلفة و المرونة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ، خلصت إلى التوصيات التالية :
١. ضرورة اهتمام إدارات الشركات قيد الدراسة باستراتيجية العمليات بأنواعها المعتمدة في هذه الدراسة لما لها من علاقة وتأثير في الميزة التنافسية ، وإعطائها الترتيب المناسب من خلال الموائمة فيما بينها ، وبما يمكنها من استخدامها كسلاح تنافسي لمواجهة المنظمات المنافسة ، مع السعي نحو تحقيقها جميعاً .
 ٢. لا بد للشركات قيد الدراسة التي تتبنى تخفيض التكاليف كتوجه إستراتيجي دراسة وتحديث مصادر ميزتها التنافسية ، وذلك من خلال اهتمامها بتخفيض تكاليف الإنتاج غير المباشرة والتكاليف الأخرى ، وبما يمنحها القدرة على المناورة في الأسعار ولتكون رائدة في مجال خفض التكاليف بشكل عام ، مع المحافظة على مستوى الجودة لمنتجاتها .
 ٣. ضرورة قيام الشركات الصناعية بدراسة وتحليل المؤشرات ذات العلاقة بالإبداع في مختلف مجالات العمليات المرتبطة بتطوير المنتج أو العملية الإنتاجية ، لكونها ذات مضامين استراتيجية تستند عليها هذه الشركات في تقييم ميزتها التنافسية .
 ٤. الدعوة إلى الشركات الصناعية لإجراء التقييم المستمر لأداء عملياتها التكنولوجية وأهمية توفير البيانات الحقيقية لإجراء مثل هذه المهمات بغية معالجة التدهور والتقدم في أداء أجهزتها ومعداتها الإنتاجية .
 ٥. ضرورة تبني الشركات الصناعية الليبية مجموعة من السياسات التي تنمي التوجهات الإبداعية لدى العاملين فيها ، وتشجيعهم على تعلم ما يخدمون المصلحة العليا للشركة .
 ٦. على الشركات الصناعية الاهتمام بإدارة العمليات من المنظور الاستراتيجي ، حتى تكون قادرة على المنافسة من جهة ، وأن تحافظ على بقائها من جهة أخرى ، وذلك من خلال تبني واحدة أو أكثر من استراتيجية العمليات.
 ٧. توصي الدراسة بضرورة توجيه البحوث والدراسات المستقبلية إلى اختبار نموذج الدراسة الحالية في بيئة شركات أخرى مختلفة في النشاط والنوع وذلك للتأكد من صلاحية قياس النموذج لبيئة الأعمال الليبية.

المراجع:

١. أحمد سيد مصطفى ، ٢٠٠٥ ، إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ ، الإسكندرية ، الدار الجامعية .
٢. أكرم أحمد الطويل، علي عبدالستار الحافظ، ٢٠٠٢، أثر تصميم المنتج في الأسبقيات التنافسية، تنمية الرافدين، مجلد (٢٤)، العدد (٦٩) .
٣. أكرم أحمد الطويل ، وحكمت رشيد سلطان، ٢٠٠٦، العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٢٦ ، العدد (١) .
٤. بلال خلف السكارنه ، ٢٠٠٥ ، زاستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء س أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
٥. ثروت محمد عبد المنعم ، ٢٠٠٥ ، الإنحدار ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية.
٦. جهاد صباح عياش ، ٢٠٠٤ ، س استراتيجيات العمليات أثرها على الميزة التنافسية س ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن .
٧. حسن علي الزعبي ، ٢٠٠٥ ، نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل إستراتيجي ، عمان ، دار وائل.
٨. خلود هادي الربيعي ، ٢٠٠١ ، أهمية استراتيجيات العمليات في الشركات الصناعية العراقية ، تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، مجلد (٢٣) ، العدد (٦٣) .
٩. ذياب جرار، ٢٠٠٤، العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والميزة التنافسية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، العدد (٣٢) ، السنة (١٢) .
١٠. صالح مهدي العامري ، ٢٠٠٥ ، الإبداع التكنولوجي عنصر المنافسة الجديد في ظل اقتصاد المعرفة ، مجلة جامعة البتراء ، الأردن ، العدد (١٤) .
١١. صلاح الدين الهيتي ، ٢٠٠٤ ، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية: تطبيقات باستخدام SPSS ، عمان ، دار وائل.
١٢. عبدالستار محمد علي ، ٢٠٠٠ ، إدارة الإنتاج والعمليات : مدخل كمي ، ط١ ، عمان ، دار وائل.
١٣. عبدالكريم محسن، وصباح النجار، ٢٠٠٦، إدارة الإنتاج والعمليات، ط٢ ، بغداد، مكتبة الذاكرة.

١٤. عطا الله فهد السرحان، ٢٠٠٥، « دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية »، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
١٥. علي هادي جبرين، ٢٠٠٦، إدارة العمليات، عمان، دار الثقافة للنشر.
١٦. عوض محمد باشرحيل، ٢٠٠٥، الاستراتيجيات التنافسية العامة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث الجامعي، العدد (٢)، اليمن.
١٧. غسان قاسم اللامي، ٢٠٠٥، « الإبداع والتغيير التكنولوجي: منهج معرفي وتطبيقي »، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الأول لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، الأردن.
١٨. غسان قاسم اللامي، ٢٠٠٧، إدارة التكنولوجيا: مفاهيم ومدخل وتقنيات وتطبيقات عملية، عمان، المناهج.
١٩. فايز جمعة النجار، وعبدالستار العلي، ٢٠٠٦، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، عمان، دار الحامد.
٢٠. فرانسيس هوريب، ٢٠٠٣، تكوين الثقافة الإبداعية، ترجمة سمير الطائي، الرياض، مكتبة العبيكان.
٢١. ماجد راضي الزعبي، ٢٠٠٤، « التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً »، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
٢٢. محمد إبراهيم عبيدات، ٢٠٠٦، تطوير المنتجات، ط٢، عمان، دار وائل للنشر.
٢٣. محمد أحمد عوض، ٢٠٠٤، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٢٤. مهدي صلاح الدين جميل، ٢٠٠٣، « أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية »، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.
٢٥. نبيل محمد مرسي، ٢٠٠٢، استراتيجية الإنتاج والعمليات: مدخل استراتيجي، الإسكندرية، الدار الجامعية.
٢٦. نذير عبدالرزاق، ٢٠٠٥، « خلط المزايا التنافسية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة » بحث مقدم للمؤتمر الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، الذي نظّمته جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

27. leger , Vidal , Joaquin, Laiedra-Alcaami, Rfecl & chiva- Comex , Ricardo , (2004), Linking Operations strategy & Roduct innovation : nit empirical study of Spanish, ceramic Tile producers, Research policy Ira DI tirww.elsavier.com it oca to econbase.
28. Amoako , Gyampalt, kwasi, & Boy, Samuel S, (2004) ,Operations strategy in an Emerging Economy : the cost of the Ghanaian manufacturing Industry, Journal of operations management ,front www.elsavier.com/locate/dsw .
29. Badri, Masooti , Davis , Donald & Davis , Donna ,(2000), Operations strategy ,Environmental Uncertainty and Performance : Apath Analysis model of Industries in Developing Counties. from www.elsavier.coni/loca (e/ornis) 4. Chase, Richard B, Jacobs , Ropert F & Aquilano, Nicholas J, (2004) , Operations management for competitive advantage. 10th ed, McGraw-Hill Co.
30. Evans , Janes , (1993) , Applied production and operations management , 41h ed. New York ; wost publishing Company.
31. Gupta , Mehesh, eternik, Anthony & sharma, Ramji , (2001), Operations strategy of Bank using new technologies for Competitive advantage, T echnovation, from www.elsavier.comilocate/technovatio.
32. Heizer, Jay & Render, Barry, (2006) , Operations management , 81h ed . , New jersey ; prentice Hall .
33. Krajewski , tee & Pitzman , Larry, (1999) operations management& strategy and Analysis , 5thed., Addison, Wesley Publishing Company .
34. Krajewski , lee & Pitzman , Larry , (2002), operations management strategy and Analysis, 6th ed., New Jersey Prentice Hill .
35. Mady , M.,(2006), IUçawfik The Impact of plant size and Type of industry on Kuwaiti manufacturing competitive priorities ; An empirical investigation, Arab Journal of administrative sciences, vol. 2 ,No.13.11. Schroeder , Roger G ., 1993, operations managment - Decision making in the operations function. 4th ed., Mc Craw - hill, Inc12. Slack, Nigel & Chambers , Stuart & Johnston Robert , 2004 , operations management , 4S°üç Ed. , NewYork : Prentice hill- inc.13. Sun, Hongvi, & Hong, Cui ., (2002) the harmony Between manufacturing and Business strategies. Its influence on business performance from: www.elsavier.cam/locate/technovation

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة المشاركين في الإستبانة

تحية طيبة

أمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين في الإجابة على فقرات الإستبانة التي بين أيديكم ،
شاكراً لكم حسن التعاون ، وكلية ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها.
إن الغرض من تصميم هذه الإستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة
المعنونة بـ (أثر استراتيجية العمليات على الميزة التنافسية) .

يرجى التفضل بالإجابة على فقرات الإستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في عملكم
الوظيفي، مما يساعد في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم
ومعلوماتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي فقط.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أولاً : الآتي مجموعة من العبارات والتي تتعلق باستراتيجية العمليات يرجى وضع إشارة (✓) في المكان الذي يعبر عن واقع شركتكم وفق المقياس المقابل .

المقياس					العبـارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	
					١. تهتم إدارة شركتكم بتقديم الدعم المادي لتطوير قدرات العاملين على تعلم مهارات جديدة.
					٢. تقوم إدارة شركتكم باستقطاب العاملين ذوي المؤهلات الفنية والعلمية العالية .
					٣. تشجع إدارة شركتكم العاملين على الإبداع والابتكار مقابل حوافز على شكل علاوات ومكافآت مالية
					٤. تعتمد إدارة شركتكم على الحجم الفعلي من العاملين اللازم للعمل .
					٥. تركز إدارة شركتكم على تحديث وتطوير وسائل الإنتاج بشكل مستمر.
					٦. تهتم إدارة شركتكم بالرقابة على عمليات الإنتاج لضمان كفاءة استخدام الموارد وتقليل الفاقد في الإنتاج .
					٧. تركز إدارة شركتكم على السعر عند قيامها بعمليات الشراء .
					٨. تهتم إدارة شركتكم بتدريب العاملين وتحسين أدائهم لتفادي الأخطاء في العمل.
					٩. تقوم إدارة شركتكم بفحص الوحدات المنتجة أثناء وبعد الانتهاء من عملية إنتاجها لضمان جودتها .
					١٠. تركز إدارة شركتكم على تخفيض نسب الوحدات المعيبة والمرتجة من منتجاتها التي تنتجها.
					١١. تقوم إدارة شركتكم بعمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي لمنتجاتها .
					١٢. تهتم إدارة شركتكم بتخصيص جزءاً من مواردها لأغراض البحث والتطوير .
					١٣. تقوم إدارة شركتكم بتسويق منتجاتها عبر وسائل الإعلام المختلفة.

المقياس					العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	
					١٤. تعتمد إدارة شركتكم على مندوبي مبيعات لتسويق منتجاتها.
					١٥. تركز إدارة شركتكم على سياسة تقليل التكاليف كلما أمكن ذلك .
					١٦. تركز الإدارة العليا بشركتكم على تبني مفهوم الجودة عند بناء خططها.
					١٧. تهتم الإدارة العليا بشركتكم بتوفير الدعم المادي لتطبيق برامج تحسين الجودة .
					١٨. تقوم الإدارة العليا بشركتكم على نشر أهداف الجودة بين كافة العاملين.
					١٩. تهتم الإدارة العليا بشركتكم بالمشاركة في ندوات وبرامج الجودة على المستوى الوطني .
					٢٠. تقوم الإدارة العليا بشركتكم بمكافأة العاملين اعتماداً على مقاييس الجودة.
					٢١. تتأكد إدارة شركتكم من تنفيذ سياسات الجودة باستمرار .
					٢٢. تقوم شركتكم بتصميم منتجاتها وفق حاجات ورغبات الزبائن .
					٢٣. منتجات شركتكم مطابقة للمواصفات القياسية الوطنية .
					٢٤. تسعى إدارة شركتكم لإرضاء الزبائن من خلال تصميم وإنتاج المنتجات المطابقة لمواصفات الجودة .
					٢٥. تركز إدارة شركتكم على التعامل مع الموردين الحاصلين على شهادات الجودة العالمية الأيزو ISO
					٢٦. تهتم إدارة شركتكم بتخفيض معدل الوحدات المرتجعة إلى أدنى حد.
					٢٧. تهتم إدارة شركتكم بتوفير أساليب متعددة للرقابة على جودة أداء منتجاتها.
					٢٨. تقوم إدارة شركتكم بتحليل ومعرفة أسباب المشاكل المتعلقة بجودة أداء منتجاتها .
					٢٩. تركز إدارة شركتكم على وضع معايير خاصة بجودة الأداء.

المقياس					العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	
					٣٠. تستطيع إدارة شركتكم المناورة بالعاملين للعمل على معظم مكائن ومعدات المصنع
					٣١. تهتم إدارة شركتكم بالتغيرات التكنولوجية عند تصميم وإنتاج منتجاتها .٣٢. لإدارة شركتكم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصاميم منتجاتها .
					٣٣. لإدارة شركتكم القدرة على إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات .
					٣٤. لدى إدارة شركتكم مكائن يمكن إجراء عليها عمليات متعددة .
					٣٥. تنتج شركتكم منتجات سهلة الفهم والاستعمال.
					٣٦. تقوم شركتكم بإنتاج منتجات يمكن الاعتماد عليها .
					٣٧. تستجيب إدارة شركتكم لتنوع حاجات ورغبات الزبائن .
					٣٨. تستطيع إدارة شركتكم الاستجابة بسرعة للتغيرات في حجم الطلب .
					٣٩. تستطيع إدارة شركتكم الانتقال من منتج لآخر ضمن تشكيلة المنتجات بسهولة .
					٤٠. تهتم إدارة شركتكم بخلق حالة من الشعور بالطوارئ لدى العاملين .
					٤١. إدارة شركتكم قادرة على تطوير منتجاتها الحالية بسرعة
					٤٢. العاملون في شركتكم قادرين على الانتهاء من العمل المطلوب منهم في الوقت المحدد وبسرعة وبدون أخطاء .
					٤٣. تقوم إدارة شركتكم بتفويض الصلاحيات للمدراء العاملين في اتخاذ القرارات لضمان سرعة تنفيذ العمل .
					٤٤. تلتزم إدارة شركتكم بتلبية طلبيات الزبائن في المواعيد المحددة .
					٤٥. تهتم الإدارة بالتعرف مسبقاً على حاجات ورغبات الزبائن والاستعداد لتنفيذها .
					٤٦. تهتم إدارة شركتكم بتقليل مدة انتظار الزبائن مقارنة بالمنظمات المنافسة.
					٤٧. تنجز العمليات الإنتاجية بشركتكم في الوقت المحدد لها .

المقياس					العبارة
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	٤٨. تتدفق المواد اللازمة للإنتاج بين العمليات بشكل منتظم وفي الوقت المناسب .
					٤٩. إدارة شركتكم قادرة على إنتاج منتجات جديدة وبسرعة .
					٥٠. تهتم إدارة شركتكم بتشجيع العاملين على ابتكار طرق ووسائل جديدة لتقليل مراحل العمليات الإنتاجية .
					٥١. تركز إدارة شركتكم على دمج خطوات وإجراءات الإنتاج بهدف تسريع إنجازها .
					٥٢. تستخدم الإدارة سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المفاجأة .
					٥٣. تركز إدارة شركتكم على تطوير منتجاتها بشكل مستمر بحيث يصعب على المنافسين تقليدها .
					٥٤. تهتم إدارة شركتكم بإضافة خصائص معينة لمنتجاتها الحالية لتلبية لرغبات الزبائن.
					٥٥. تهتم إدارة شركتكم بتقديم منتجات جديدة للسوق تختلف عن منتجاتها السابقة .
					٥٦. تقوم إدارة شركتكم بتطوير عملياتها الحالية بشكل دائم كلما دعت الضرورة لذلك .
					٥٧. تركز إدارة شركتكم على تحديث معدات ومكائن عملياتها الإنتاجية .
					٥٨. تُعد التقنيات التي تستخدمها شركتكم متطورة جداً .
					٥٩. تهتم إدارة شركتكم بتقديم عمليات إنتاجية جديدة تختلف عن السابقة.

ثانياً: الآتي مجموعة من العبارات التي تتعلق بالميزة التنافسية يرجى وضع علامة (✓) في المكان المناسب والذي يمثل واقع شركتكم وفق المقياس المقابل .

المقياس					العبارات
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	
					١ . تهتم إدارة شركتكم بزيادة الحصة السوقية اعتماد على : أ . البحث عن أسواق جديدة . ب . اغتنام الفرص في تقديم منتجات جديدة . ج . التخصص في خدمة قطاع معين من السوق . د . رفع معدل النمو في المبيعات الحالية .
					٢ . تعزز إدارة شركتكم سمعتها التجارية بتحسين صورتها العامة اعتماداً على: أ . العلامة التجارية . ب . براءة الاختراع . ج . الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي .
					٣ . تعتمد إدارة شركتكم في إرضاء العملاء على : أ . تقديم منتجات بأقل سعر ممكن . ب . الحرص على تقديم منتجات يمكن الاعتماد عليها . ج . الاستجابة السريعة للتغير في حاجات العملاء . د . الاستجابة لمقترحات الزبائن في تطوير منتجاتها .
					٤ . تسعى إدارة شركتكم لتحقيق التميز في أعمالها اعتماداً على: أ . تشجيع الإبداع والابتكار . ب . الحصول على الموارد النادرة . ج . صعوبة التقليد من قبل المنافسين . د . نظم التوزيع . هـ . نظم التجهيز .
					٥ . تتفوق إدارة شركتكم على المنافسين في توظيف التكنولوجيا اعتماداً على: أ . استخدام تكنولوجيا متقدمة . ب . استخدام نظم معلومات محوسبة . ج . التعقيد في التصميم . د . قواعد المعرفة .

The Effect of Strategic Operations on Competitive Advantage

*“An Applied Study on Soap and Cleaning Materials Manufacturing
Companies in Libya”*

Dr. Kassim Naif Alwan

Department Business Administration Head of Faculty of Economi -Al
Tahadi University

Abstract

this study is concentrated on understanding the ability of industrial companies associating strategic operations represented in (reducing cost, quality, flexibility, swiftness and innovation) with competitive advantage and what such advantages can achieve in the Market.

So this study is intending to develop a model that shows the relation and the effect of strategic operations on competitive advantage. Using a questionnaire prepared to be distributed to a sample of (70) . this model is applied and tested in five Libyan companies working in the field of sop and cleaning materials manufacturing.

The result of the study showed a positive correlation of statistical significant between strategic operations and competitive advantage. The study also pointed to the possibility of realizing competitive advantage through increasing market share by adopting strategic operations represented in swiftness and cost reduction. As well, the business reputation can be fostered through adopting other strategic operations such as innovation and high quality.

The study suggested some recommendations including the priority of considering the different strategic operations mentioned in this research to be adopted by the managers of the understudy companies for the effect of such strategy on the competitive advantage which may be a competitive weapon in their work environment. And to maintain competitive advantage in a changing and renewable environment, the study also recommends that managers of the understudy companies have to follow up continuously the market situations and customer's demands.

ملخص رسالة ماجستير

دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس
التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يطبقها
مديرو المدارس

دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان كما يطبقها مديرو المدارس

سالم بن سعيد بن سيف المنذري
مدير دائرة البرامج التعليمية
المديرية العامة للتربية والتعليم بالمنطقة الشرقية جنوب

مقدمة :

يواجه العالم اليوم الكثير من التحديات التي تؤثر بشكل مباشر في بنية التعليم وبيئته، وأهدافه، ومناهجه، واستراتيجياته، مما ينعكس أثره بالكامل على المنظومة التعليمية، وذلك وفقاً لمتغيرات عصرنا الدائرة مع عجلة العولمة.

وتأتي «العولمة» أو «الكوكبة» كترجمة لكلمة (Mondialization) أو كلمة (Globalization) وإن كانت الأخيرة أكثر استعمالاً من قبَل الأمريكيين؛ والعولمة مصطلح يعني: تكوين القرية العالمية، أي تحول العالم إلى ما يشبه القرية، لتقارب الصلات بين الأجزاء المختلفة من العالم مع ازدياد سهولة الانتقال والاتصال.

لقد أدى ذلك إلى أن يحتل تطوير المؤسسات التعليمية الصدارة في البلدان المتقدمة، فالقرن الحادي والعشرين لن يقبل النظم التربوية المتواضعة، فالانفتاح والتميز والإلتقان والجودة هي خصائص هذا القرن، ولا يمكن أن يحدث تقدماً ملموساً على المؤسسات التربوية إلا بضبط الجودة النوعية عن طريق التقويم الذاتي والتطوير القائم على الشفافية والمشاركة والاستمرارية والتغيير والتجديد، والانتقال نحو مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة في التربية وإعادة تنظيم المؤسسات التربوية من أجل التطوير والإصلاح.

ومن أبرز الأنماط السائدة في الفترة الحالية هو تطوير المؤسسات وفق نظام إدارة الجودة، إذ تعد فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم التي تعتمد عليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية من جهة وبين المهارات الفنية المتخصصة من جهة أخرى، من أجل الارتقاء بمستوى تحسين الأداء والتطوير.

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة في أي مؤسسة بحيث تعد أساسا لأي عمل متقن وخاصة في مجال التعليم، رأى كثير من الدول المتقدمة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم لتضمن خدمة تعليمية غير متذبذبة وانضباطا إداريا يوفر مناخا للتوسع والتميز من خلال :

- ضبط وتطوير النظام الإداري في المدرسة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية، و العقلية، و الاجتماعية و النفسية .
- ضبط شكاوي و مشكلات الطلاب و أولياء الأمور، ووضع الحلول المناسبة لها.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين والمعلمين في المدرسة .
- تلبية احتياجات الطلاب، و أولياء أمورهم، و المجتمع .
- توفير جو من التعاون و العلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمدرسة.
- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة، و التعامل معها من خلال الإجراءات الصحيحة، و الوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً .
- التعاون و التكامل بين جميع الإداريين و المعلمين بالمدرسة و العمل بروح الفريق الواحد .
- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المدرسة الاحترام و التقدير المحلي والاعتراف العالمي .

وبذلك أصبح تطوير النظام التعليمي من أهم التحديات التي تواجه الدول . و كخطوة مهمة في طريق التطوير النوعي للتعليم بسلطنة عمان ، فقد تبنت وزارة التربية والتعليم نظام التعليم الأساسي تماشيا مع الاتجاهات العالمية في سبيل تطوير التعليم .

وهكذا كان من الضروري أن تنشأ علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وفق ما تحدده وزارة التربية والتعليم لنظام التعليم الأساسي بسلطنة عمان من جهة ، و كفاية مديري المدارس، في تطبيق ما تتطلبه إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى .

وقد قاد هذا الأمر الباحث إلى التساؤل حول مدى الارتباط بين الكفايات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي وآليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأثره العائد على الإستراتيجية المستهدفة حسب خطة الدولة العامة ، والمرجو تحقيقها من الجهة التربوية في السلطنة.

مع التأكيد على أنه من أهم الأفكار و المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هو التحسين و التطوير المستمر. فالجودة الشاملة ليست برنامجاً مؤقتاً محدد البداية و النهاية ، بل هي جهود مستمرة مادامت الحاجات و الرغبات تتغير و تتجدد .

مشكلة الدراسة :

نظراً لأهمية الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان والدور الكبير الملقى على عاتقها خلال تنفيذ خطط التطوير ورفع جودة التعليم في ضوء تحديات العصر ، وتطلعات المستقبل ؛ فإن مدراء مدارس التعليم الأساسي بالسلطنة مطالبون بأن يكون لديهم الكفايات الوظيفية التي تمكنهم من تطبيق آليات الجودة الشاملة ، وذلك بحكم أن نظام التعليم الأساسي يعد من النظم المجودة و الحديثة و التي قامت على أسس و مبادئ الجودة الشاملة .

أهداف الدراسة :

تحديد الارتباط بين آليات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي والكفاية الوظيفية لمديري إدارتها وفق جوهر المشابهة والاختلاف في تنظيم أنماط محاور المنظومة الأساسية للعلاقة بين آليات تطبيق الجودة الشاملة والكفاءة الوظيفية لمديري المدارس.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في تحديد العلاقة بين الكفايات الوظيفية لمدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، وآليات تطبيق الجودة الشاملة؛ بكافة شروطها وآليات قياسها؛

ما يحسن أداء الإدارة بالجودة الشاملة، وذلك من حيث:

- تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وفق ما تحدده وزارة التربية و التعليم و الكفايات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، ما يمكننا من تنمية الإدارة بالجودة الشاملة ، و يحسن المردود الناتج عن مدخلات الخطة الموضوعية لمنظومة التعليم الأساسي بالسلطنة.

- تبين للمسئولين في وزارة التربية و التعليم أهمية العلاقة القائمة بين الكفايات الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان ، و بين آليات تطبيق الجودة الشاملة ؛ ما يمكن تطبيقه من الإستراتيجيات التي يستهدفونها من خلال إدارة الجودة الشاملة .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة الشرقية بسلطنة عمان .

الحدود الزمنية:

يتم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال العام الدراسي (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩) .

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على مدراء ومديرات مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة الشرقية بسلطنة عمان والبالغ عددهم (١٠٨) .

الحدود الموضوعية:

تسعى هذه الدراسة إلى إيضاح دور الجودة الشاملة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في رفع كفاءة إدارة المدرسة في مدارس التعليم الأساسي بالمنطقة الشرقية من سلطنة عمان .

منهج الدراسة وخطواتها:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتطبيقي:

الدراسة النظرية :

ويستخدم الباحث أسلوب التفسير الظاهري في تحليل إدارة الجودة التربوية الشاملة، من حيث الآتي:

- إدارة الجودة لشاملة بصفة عامة، وإدارة الجودة الشاملة في التعليم.

- العلاقة بين الكفايات الوظيفية وآليات تطبيق الجودة الشاملة.

ثم يستخدم الباحث نظرية النظم ومنهج المحاكاة على التوالي، وذلك بهدف:

- تبيان نموذج للعلاقة بين آليات تطبيق الجودة الشاملة والكفايات الوظيفية في ضوء النظام

المدرسي المعمول به.

- بناء الاستبيان وفقاً للحزم والأنماط التي تقوم لها محاور المشابهة والاختلاف، بما يمكن من

استخراج العلاقة الارتباطية بين الكفايات الوظيفية وآليات تطبيق الجودة الشاملة.

الدراسة الميدانية :

وفيها يستخدم الباحث التوافق و التبادل و المتوسطات و الإنحرافات و معامل بيرسون للإرتباط ، و ذلك لتبيان مدى الارتباط بين آليات تطبيق الجودة الشاملة و الكفايات الوظيفية .

أسئلة وفروض الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الآتي:

ما هي العلاقة القائمة داخل منظومة الظاهرة التي تقوم بين آليات تطبيق الجودة الشاملة في إدارة مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان والكفايات الوظيفية لمديري المدارس؟

ولقد كان طرح هذا التساؤل بهدف:

تحديد الارتباط بين آليات تطبيق الجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي والكفاية الوظيفية لمديري إدارتها وفق جوهر المشابهة والاختلاف في تنظيم أنماط محاور المنظومة الأساسية للعلاقة بين آليات تطبيق الجودة الشاملة والكفاءة الوظيفية لمديري المدارس.

ولذلك افترض الباحث أنه:

توجد علاقة ارتباط بين آليات تطبيق الجودة الشاملة والكفاية الوظيفية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

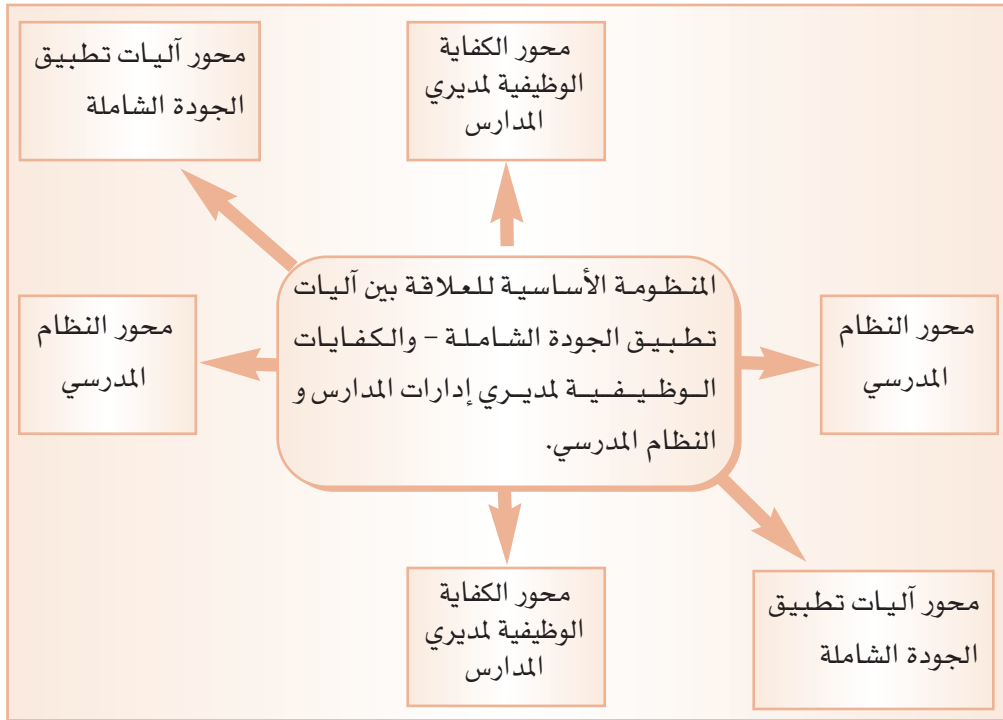
لقد حدد الطائي وقتادة آليات تحقيق الجودة الشاملة بثلاث آليات ، هي: الإنتاجية والكفاءة والفعالية، حيث نجد لديهما معادلات التحقق ، كما ورد ذكرها آنفاً .

كما حدد الباحث في الفصل السابق أربعة كفايات وظيفية في من يتولى الإدارة ، وهي: كفاية الأداء و كفاية المهارة و كفاية الحيوية و كفاية المرونة .

كذلك يتكون النظام المدرسي في السلطنة من عنصر فني وعنصر إداري وعنصر تعليمي .

المحور الأول للدراسة الميدانية :

إذا اعتبرنا كل جانب من هذه الجوانب محوراً ، وجاءت هذه المحاور في تقاطع حين تفاعلها ، فيمكن عندئذ عمل نموذج تفاعلي لها من أجل دراسة العلاقة بين آليات تطبيق الجودة الشاملة والكفايات الوظيفية وفق النظام الناتج ، والمستكشف في النموذج ، ويوضح الشكل التالي، تقاطع المحاور في هذه المنظومة .



يوضح الشكل المحاور الثلاثة لظاهرة البحث في تقاطعها من أجل تشكيل المنظومة

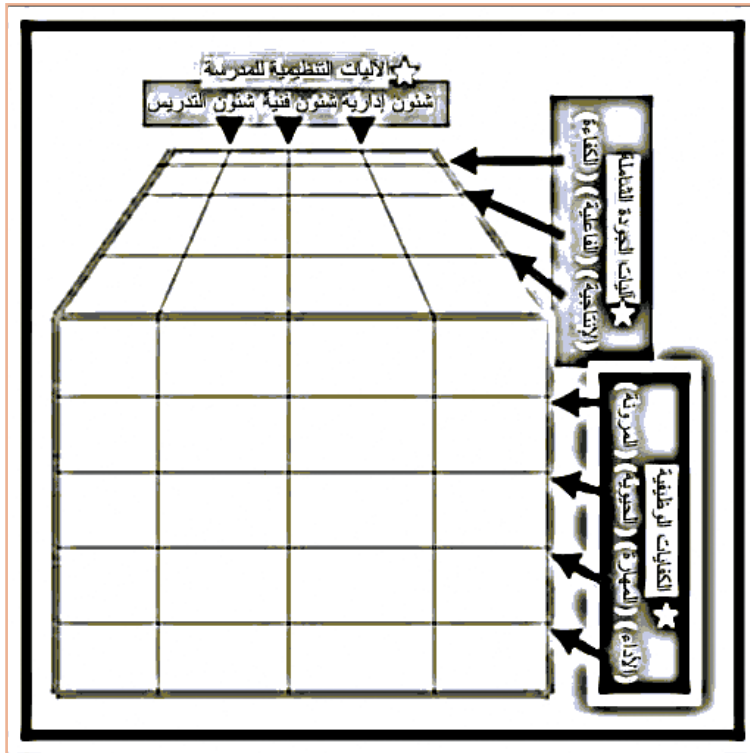
تصميم النموذج الخاص بدراسة الفرض :

يصمم الباحث نموده في صيغة مكعب، حيث تتقاطع لديه ثلاث محاور ، وتتفاعل فيما بينها؛ و لقد اهتدى الباحث في بناء نموده، بنموذج شصجلفور دصص الذي وضع لتبيان العلاقات الدينامية بين محاور ثلاث متقاطعة .

محاوَر النموذج :

- ❖ يدير مدير الإدارة المدرسة من خلال (آليات تنظيم إدارة المدرسة) ، و التي قسم العمل بموجبها في المدارس بالسلطنة وفقاً للعناصر التالية: (العنصر الإداري) و (العنصر الفني/أجهزة ومعدات) و (العنصر التعليمي/الأداء الصفي) .
- ❖ محور آليات تطبيق الجودة الشاملة (الإنتاجية - الفاعلية - الكفاءة) .
- ❖ الكفايات الوظيفية (الأداء - المهارة - الحيوية - المرونة) .

و يوضح الشكل التالي النموذج الموضوع لذلك :



يمثل هذا الشكل النموذج المكعب الذي وضعه الباحث لظاهرة البحث و لاختبار فرض بحثه

المحور الثاني للدراسة الميدانية :

وصف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات هذه الدراسة .

أداة الدراسة :

من خلال مشكلة البحث والمنهج المستخدم (نظرية النظم / أسلوب بناء النماذج / نظرية المحاكاة) فقد وقع الاختيار على الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال جوهر المشابهة و الاختلاف القائم على إحصاء التوافيق والتباديل، ثم دراسة النتائج من خلال الوسط و الوسيط الحسابي و توضيح فروق المدى والانحراف الإحصائي ومعامل التوافق و التشتت .

وفيما يلي الخطوات التي اتبعت في بناء الاستبيان وتطبيقه:

❖ الخطوة الأولى: إعداد الاستبيان:

اعتمد الباحث في إعداد الاستبيان على مجموعة من المصادر من أبرزها:

- الإطار النظري للدراسة .
- نظرية النظم و منهج المحاكاة و طريقة المشابهة و الاختلاف .
- الإطلاع على بعض الاستبيانات ذات الصلة .

❖ الخطوة الثانية: صياغة الاستبيان.

بناء عبارات الاستبيان و محاورها :

يستعين الباحث بمنظومة (جوهر المشابهة و الاختلاف & Substance of - Similarity & Difference)، مستعيناً بذلك من نظريتي النظم و المحاكاة، بهدف تنظيم عناصر الاستبيان، ذلك أن الباحث قد حصل نتيجة دراسته لموضوع بحثه على فرض يعالج من خلاله مشكلة البحث، و يقوم هذا الفرض على ثلاث محاور متقاطعة في تفاعلها ، فأقام بناء على ذلك نموذج مكعبي، و حصل منه على صيغة مبسطة للواقع التفاعلي في الظاهرة موضع البحث؛ و يستعين الباحث عبر جوهر المشابهة و الاختلاف ، و من خلال منطقتي التوافيق و التباديل الإحصائي ، من أجل الحصول على عوامل ثابتة و متغيرة ، تتيح دراسة عوامل الارتباط داخل المنظومة الأساسية للعلاقة بين (آليات تطبيق الجودة الشاملة) و (آليات الكفاية الوظيفية) و (آليات الإدارة المدرسية) .

هكذا حصل الباحث على ثلاث محاور متفاعلة في تقاطع تقوم عليها ظاهرة البحث ، و بداخل كل محور عدد من المستويات المتفاعلة؛ و من جوهر المشابهة و الاختلاف يمكن أن نوجد التكوينات التالية لتشكيلات المحاور - و ذلك بغرض دراسة الظاهرة ، و هي :

- المحور (أ) : (محور الإدارة المدرسية) .
- المحور (ب): (محور آليات تطبيق الجودة الشاملة) .
- المحور (ج): (محور الكفايات الوظيفية لمدير إدارة المدرسة) .

هنا يكون لدينا محور رابط حصلنا عليه من المنظومة التفاعلية في الشكل السابق، هو: (محور الإدارة المدرسية)، وهو الذي يربط المحورين التاليين (محور آليات الكفايات الوظيفية لمدير إدارة المدرسة) و محور (آليات تطبيق الجودة الشاملة) كبيئة محتضنة لهما.

نتائج الدراسة :

خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي :

- نسبة الذين يطبقون الجودة الشاملة عن دراسة من مدراء المدارس وفق معامل التحديد (٢٣,٧)٪ .
- نسبة الذين يطبقون الجودة بمفهوم التجويد في الإدارة الكلاسيكية من مدراء المدارس وفق معامل التحديد (٢١,٩)٪ .
- نسبة الذين يمارسون الإدارة بسجيتهم من مدراء المدارس وفق معامل التحديد (٢٣)٪ .
- نسبة الذين يجهلون عن الجودة الشاملة من مدراء المدارس وفق معامل التحديد (٢٢,١)٪ .
- نسبة الذين لا يعيرون للإدارة بالأمن مدراء المدارس وفق معامل التحديد (١٢,٤)٪ .

هكذا جاءت النسبة الأعلى من مدراء المدارس لصالح هؤلاء الذين يمارسون الإدارة بالجودة الشاملة ، تلتهم نسبة مدراء المدارس الذين يمارسون الإدارة بسجيتهم ، ثم جاءت فئة من مدراء المدارس الذين يمارسون الإدارة بالتجويد من خلال مفهوم الإدارة الكلاسيكية، تبعمهم مدراء المدارس الذين يجهلون عن الجودة الشاملة في الإدارة ، وأخيراً جاءت نسبة المدراء الذين لا يولون الإدارة اهتماماً .

و من جوهر المشابهة و الاختلاف الذي يقوم على التوافق و التشتت ، أتت نتيجة البحث:

نتيجة الحد الأدنى للتوافق = صفر ، و الحد الأعلى للتوافق = ٠,٨٤ ؛ و كانت نتيجة التوافق بمقدار = ٠,٣ .

بينما أتت التشتت من خلال الانحراف المعياري كأحد أساليب قياس التشتت ، من خلال استخدام اختبار (ت) لاختبار معامل الارتباط بين المحور الأول و المحور الثاني، وذلك عند مستوى دلالة القيمة الافتراضية ، و من حيث استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل ، عند درجة الحرية (٢) . و قد جاءت نتيجة اختبارات = ٠,٥٥ ، بدالة إحصائية مقدارها = ٢,٩ ؛ و بقيمة فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (= ٠,٠٥) .

و تنتهي نتائج الدراسة إلى وجود داله إيجابية بين آليات تطبيق الجودة الشاملة والكفايات الوظيفية لدى مدرء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان.

توصيات الدراسة :

من خلال عرض نتائج الدراسة، يوصي الباحث بضرورة إنشاء مركزاً لإدارة الجودة الشاملة و التطوير التكنولوجي للتعليم ما قبل الجامعي ، وذلك ليخدم :

- ❖ دعم اتخاذ القرار .
- ❖ التخطيط و التنفيذ و المتابعة .
- ❖ مشروعات التطوير التكنولوجي .

بحيث تتبنى وزارة التربية و التعليم إنشاء هذا المركز ليقدم خدماته في مجال الجودة الشاملة لجميع المديرية و الإدارات التعليمية و المدارس في جميع أنحاء السلطنة .

كما يهدف المركز لنشر مفاهيم الجودة الشاملة، و المفاهيم المعلوماتية في التعليم قبل الجامعي، وذلك باستخدام تكنولوجيا التعليم وتكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والوسائل التعليمية الحديثة ودعم اتخاذ القرار التعليمي .

قراءات من المكتبة

**قوة الذكاء الاجتماعي :
عشر طرق لتحقيق أقصى استفادة
من عبقريتك الاجتماعية**

قوة الذكاء الاجتماعي: عشر طرق لتحقيق أقصى استفادة من عبقريتك الاجتماعية

تأليف: توني بوزان

قراءة: فاطمة بنت محمد بن علي الزدجالية
رئيسة قسم المكتبة، معهد الإدارة العامة بمسقط

المقدمة :

يعد الذكاء الاجتماعي مقياسا لمدى قدرتنا على التعايش مع الآخرين والارتباط بهم ، فالإنسان كائن اجتماعي، وينبغي إدراك الأهمية المطلقة لهذه الخاصية إذا أردنا النجاح في الحياة والاستمتاع بها، وسوف يرشد هذا الكتاب إلى بعض المعارف التي يستطيع المرء من خلالها تنمية الذكاء الاجتماعي لديه ، وذلك عن طريق عشر طرق رئيسة وهي مقسمة كفصول للكتاب لتحقيق أقصى استفادة من عبقريته الاجتماعية.

يتكون الكتاب من (٢١٦) صفحة ، وهو من تأليف «توني بوزان» ، وترجمة وإصدار مكتبة جرير لعام ٢٠٠٧م.

تم تقسيم الكتاب إلى عشرة فصول يعتمد كل منها على الآخر للإسهام في تنمية الذكاء الاجتماعي ، كما يضم الكتاب أيضا بعض المزايا الخاصة كخرائط العقل التي تساعد على إدراك وفهم وتذكر الأشياء بما في ذلك الكلمات والخطوط والألوان والصور ، وتيسر التعامل مع الأمور في أي مكان وزمان ، بالإضافة إلى التدريبات الاجتماعية ومحفزات العقل الاجتماعية والتي تساعد على تطوير وتقوية هذا النوع من الذكاء.

الفصل الأول :

يقدم الفصل نظرة سريعة عن أهمية وإمكانية قوة الذكاء الاجتماعي. فينبغي على الأذكاء اجتماعيا استخدام كامل طاقاتهم البدنية والعقلية للتواصل مع الآخرين وقراءة أفكارهم ، وينبغي عليهم اكتساب التوجهات التي تشجع الآخرين على الرقي والإبداع والتواصل والمساندة ، كما ينبغي عليهم معرفة كيفية تكوين الصداقات والحفاظ عليها. كما يتضمن هذا الذكاء البالغ الأهمية أيضا

القدرة على التغلب على المشاكل وذلك عن طريق اكتساب عدة مهارات كأن يكون المرء مستمعا جيدا ولديه القدرة على التواصل الفعال الناجح مع العالم الأوسع.

الفصل الثاني: فهم الآخرين (لغة الجسد) وسبل إجادتها:

تحدث أكثر من نصف أنواع التواصل عن طريق لغة الجسد . ويتناول هذا الفصل كيفية عرض الشخصية من خلال لغة الجسد ، وكيفية قراءة أفكار الآخرين من خلال لغة جسدهم. فالجسم البشري آلة فريدة من نوعها تدير زموسيقى الاتصالز بطرق غاية من الدقة ، وإذا تعلم المرء إدارتها بشكل جيد فإنه سيحقق نتائج اجتماعية رائعة. كما أن هناك بعض المحفزات الاجتماعية للعقل منها الابتسامة الدائمة ، وتوزيع البسمات هنا وهناك ، وموافقة الكلمات مع الأفعال بصورة مطردة ، وتدريب الجسد ليكون أداة رائعة للتواصل مع الآخرين.

الفصل الثالث: فن الاستماع للآخرين:

يعرض الفصل فن وعلم الإنصات ، مع شرح طرق بسيطة يستطيع الإنسان من خلالها إدارة دفعة الحوار بأقل الكلمات. وذلك كالإنصات إلى الآخرين ، وتدريب الذهن على التركيز ، واستخدام خرائط العقل وهي أدوات يستخدمها العقل بأكمله كل يوم لإدراك وفهم وتذكر الأشياء بما في ذلك الكلمات والخطوط والألوان والصور ، فتيسر الأمور متى تستخدم وفي أي مكان وزمان. وكذلك النظر إلى المحدث أثناء الحديث معه لأن النظرة تدل على استمرار الاهتمام بالمحادثة ومن ثم استمرار الاهتمام بالطرف الآخر. بالإضافة إلى ذلك يعد الاستماع إلى الآخرين بعقل متفتح ويقظ والتركيز على المضمون وليس اللفظ من الطرق التي تساعد على إدارة دفعة الحوار.

الفصل الرابع: إقامة العلاقات:

يعد تكوين الصداقات هدفا غريزيا عند كل إنسان ، وكذلك القدرة على التأثير في الناس ، وأيضا بالنسبة لاكتساب حب الآخرين ، وتحويل دفعة الأمور بسهولة ، والتفاوض بنجاح مع الآخرين ، والتعامل مع العلاقات الاجتماعية بطرق تؤدي إلى النتائج المرغوبة. ويتم ذلك عن طريق الأخذ بالمبدأ الذهني الذي ينص على إن «الانطباعات الأولى تدوم وكذلك الانطباعات الأخيرة أيضا»، والأهم من ذلك ترك انطباع طيب عند التعامل مع الآخرين ، وإجادة فن التحاور معهم.

وقد يساعد التخطيط المسبق لأي حديث على عظمة التحاور ، وكذلك استخدام بعض

القصص وال نوادر التي يغلب عليها طابع الفكاهة ، فهي إحدى الطرق الفعالة للحفاظ على استمرارية الحوار. بل أن الحوارات تكون مناسبة إذا ما استطاع المرء الأخذ بمبادئ الحوارات التي تتسم «بالذكاء الاجتماعي» وهي:

- إظهار الاحترام للطرف الآخر ، وعدم الاستخفاف بهم ، بل التحدث مع الآخرين بالطريقة التي نحب أن يتحدثوا بها معنا.
- استخدام اللغة المناسبة في الموقف المناسب.
- التخطيط المسبق للكلام باستخدام «خرائط العقل» لتهدئة الأعصاب.
- التواصل مع من تقابلهم والاقتراب منهم ومعاملتهم على أنهم أشخاص ذو أهمية في حياتك.
- الترحيب بحرارة وإيجابية وتفاؤل ، ورسم الابتسامة على الشفتين باستمرار.
- الحرص على ترك انطباعات طيبة عنك لدى الآخرين.
- تحديد أهدافك في الحياة لتتجح في حياتك الاجتماعية.
- تطبيق مبدأ «فون ريستورف» على عمليات التواصل مع الآخرين ، والذي سنتطرق إليه في الفصل القادم.

الفصل الخامس: كيفية بزوغ نجمك في التجمعات:

يوضح الفصل كيفية الظهور وسط الحشود كثيفة العدد ، وكيفية استخدام العقل لترك انطباع جيد لدى الآخرين في أي تجمع عام. كما يحتوي الفصل على أفكار مفيدة للمساعدة على الاستمتاع بالأحداث والمناسبات الاجتماعية بدلا من مجرد تحملها على مضض. فكما هو الحال في معظم الأمور، فإن هناك سمات تميز طريقة التعامل مع التجمعات. ويمكن اكتساب هذه السمات وممارستها ومن ثم تنميتها ، ومنها:

- التصرف بثقة تامة ، واستخدام كل مهارات القراءة ، والاستماع للغة الجسد.
- الأخذ «بمبدأ تداعي الخواطر» والذي يعرف باسم «مبدأ تأثير فون ريستورف» أو «مبدأ الظهور بمظهر جذاب» ويشير هذا المبدأ إلى اللباقة الذهنية والبدنية والاجتماعية التي تحتاجها للربط الذهني بين الأشياء وبعضها . فإذا أراد المرء التعلم بصورة طيبة ، فعليه أن يربط بين الأمور بطريقة صحيحة . وإذا أراد تحسين ذاكرته ، فعليه إيجاد نوع من الترابط الذهني المنعم

بالحيوية بين الأشياء التي يتذكرها بالفعل والأشياء الجديدة التي يتمنى تذكرها ، وإذا تمنى أن يتسم بالموهبة الاجتماعية ، وأن يكون رائدا اجتماعيا ، فعندئذ سيزداد الربط الذهني بين الأشياء وهو الأمر الذي يحتاجه مع الآخرين.

وفيما يلي اختبار صغير للتحقق من صحة هذا المبدأ ، حيث يجد الشخص في القائمة التالية أسماء بعض المدن والبلاد. وعند قراءته اسم المدينة أو البلدة للمرة الثانية عليه تدوين أول مبنى تطرأ صورته على ذهنه. وهناك عشرات الملايين من المباني التي يمكنه الاختيار من بينها ، ومع ذلك فإن مبدأ زفون ريستورفس يتوقع تسعة وتسعين من بين كل مائة شخص سيعطون نفس الإجابة:

١. مصر.
٢. الهند.
٣. باريس.
٤. لندن.

وهذه الإجابات التي أعطاها معظم الأشخاص الذين أجروا ذلك الاختبار، يمكن الموازنة بينهما :

- | | |
|----------|-------------|
| ١. مصر | الأهرامات |
| ٢. الهند | تاج محل |
| ٣. باريس | برج إيفل |
| ٤. لندن | ساعة بيج بن |

فإذن يمنح مبدأ «فون ريستورف» بصيرة عظيمة تتفد إلى أعماق الآخرين وتبصره بسلوكه الاجتماعي.

وإذا أراد المرء أن يعلق في أذهان الآخرين في اللقاءات والاجتماعات أو التجمعات العامة، فعليه تقديم نفسه للآخرين بطريقة تجعله مختلفا قليلا عن باقي الحضور. فإذا ظهر بمظهر يتميز فيه عن جميع الحضور فإنه لا محالة سيعلق بالأذهان.

ولتجميع الناس في المناسبات الاجتماعية المختلفة، لابد من التأكد من انسجام الحضور مع بعضهم البعض، وتشجيعهم للكلام بحرية، والحرص على خلق بيئة مريحة وملائمة بصريا

وسمعيًا لهم، ومراعاة جميع الأذواق عند تقديم الأطعمة وخدمات الضيافة والترفيه الأخرى. وهذا ما يجعل تلك المناسبات الاجتماعية فائقة النجاح وجديرة بأن تعلق في الأذهان.

الفصل السادس: تأثير توجهك في توجهات الآخرين:

يوضح الكاتب في هذا الفصل أن أي توجه المرء يؤثر بشدة على سلوكه وعلى سلوك الآخرين الذين يتعاملون معه. فعندما يفكر بأفكار سلبية يولد توجهات سلبية، وكذلك إذا ما فكر بأفكار إيجابية فبالتالي يولد توجهات إيجابية، وكلما زاد ترديد هذه الأفكار زادت قوة التوجهات.

وتؤكد الدراسات التي أجريت على خلايا المخ أنه بمجرد أن تطرأ على المرء فكرة إيجابية كانت أو سلبية فإنه تزداد احتمالية تكرار هذه الفكرة مرة أخرى. كما أن ترديد أي فكرة يزيد من تكرار تلك الفكرة. فإذا كنا نرغب في حياة أكثر سعادة وأكثر نجاحًا، وأكثر ثقة فيجب أن نحصر على التوجه الإيجابي لأفكارنا نحو الآخرين، حيث سيزيد هذا الأمر من احتمالية شعورهم الإيجابي نحونا، كما ستبدأ الدائرة الإيجابية للعلاقات الاجتماعية الأكثر سعادة والأكثر فائدة.

كما أن الثقة بالنفس تمثل بوابة «الذكاء الاجتماعي». فإذا كانت لدى المرء ثقة بنفسه وبقدراته ونقاط القوة لديه، فإنه سوف يجد سهولة في أن يسترخي، وأن يتصرف على طبيعته في أي موقف اجتماعي. وفي المقابل فإن هذا سيمكن الآخرين من الاسترخاء والاستمتاع بصحبته. وهذه من أهم المبادئ التي يجب غرسها في أطفالنا، فالطفل الواثق من نفسه لن يضطر إلى محاولة إثبات أي شيء للأطفال الآخرين، وبالتالي سيتمتعون باحترام الذات وقوة الإدارة والعزيمة والدافع لخوض غمار الحياة وتحقيق أهدافهم الشخصية في الحياة، وسيتمتعون بالرؤية الصائبة للحياة.

الفصل السابع: المفاوضات، كيفية كسب الأصدقاء والتأثير في الآخرين:

تعد مهارة التفاوض إحدى مهارات الذكاء الاجتماعي البالغة الأهمية التي ينبغي إجادتها. والهدف من وراء أية مفاوضات هو الانتهاء إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف المشتركة حتى يسعد الجميع بالمحصلة النهائية. وقد ضرب الكاتب العديد من الأمثلة من عالم الحيوان كقصة الذئب والأبائل وكيف أن بينهم سلوك اجتماعي ينم عن كيفية إجراء المفاوضات بينهم حتى يرضى جميع الأطراف. كما وضح لنا أن هناك اختلاف جوهري يقع بين التفاوض بطريقة تتسم بالذكاء الاجتماعي والذي شبهه برياضة «الأيكيدو» وبين الطريقة الشائعة المتبعة من قبل معظم الأشخاص كرياضة «الكاراتيه».

ففي رياضة الكاراتيه إذا سدد أحدهم لكمة إلى وجه خصمه فإنه عندئذ يصدده ، ولكن يستمر الخصم في ضربه حتى يستطيع اللحاق به ، وهكذا تستمر العملية حتى يسقط أحدهم على الأرض مضرجا في دمائه ، ويفرح الآخر بانتصاره أو ربما يلحق به ضررا . أما رياضة «الأيكي دو» والذي وضع أسسه أحد كبار الكاراتيه وهو «موريهي يوشيبا» ، فقد لاحظ انه على مر السنوات وعلى الرغم من انتصاراته المعتادة ، ألا أنه كانت تلحق به أضرارا على نحو متزايد ، فخطر بباله أن هذه ليست الطريقة المناسبة ليقضي بها بقية حياته، وعقد العزم على إيجاد شكل من أشكال الفن البدني يتسم بعمق التفكير والتناغم والتجانس الاجتماعي والروحي . ففي رياضة «الأيكي دو» ، إذا حاول أحدهم تسديد لكمة إلى وجه خصمه فلا يحاول صد اللكمة بل أن الأفضل والأحسن أن يتحرك جانبا برشاقة لكي تمر اللكمة بسلام دون إلحاق ضرر به ، وللمساهمة في توجيهها في طريقها بعيدا عنه باستخدام توازنه وتوجهه الثابت.

ورياضة الأيكي دو تعني طريقة التناغم وتقوم على قراءة أفكار الطرف الآخر ولغة جسده ، واستخدام طاقة ذلك الشخص لصالحه حتى وان كان يهاجمه.

وتساعد رياضة «الأيكي دو» على الاحتفاظ برباطة الجأش والارتباط مع الآخرين ، ومسايرة التيار السائد في نفس الوقت.

وفي كل مرة يحاول فيها أحد مهاجمته بأية طريقة من الطرق ، فكل ما عليه فعله هو التحرك جانبا برشاقة والتوجه نحو خصمه ، وبالتالي يرى العالم من منظوره الشخصي. وإذا كان متوازنا وخصمه غير متوازن فهذا يعني إن احتمال إصابة أي منهما بضرر يصل إلى أقل حد ممكن ، وبخاصة إذا كان ينوي السلام.

كما وضع الكاتب في هذا الفصل بعض مبادئ التفاوض للوصول إلى نتيجة ترضي جميع الأطراف منها:

- قبل البدء يحاول المرء التأكد من أنه يعرف على وجه «الدقة» ما يريد «أعلى ثمن» يود دفعه سواء أكان في السعر مالا أو وقتا أو شاعر أو أي شيء آخر.
- عدم الغضب عند التفاوض ، فبالغضب لن يصل إلى أي نوع من الحلول التي تجعله يشعر بسعادة.
- محاولة اكتشاف أهداف الأطراف الأخرى وآمالهم وما يريدونه فسيجد غالبا أن هناك نقاط مشتركة بينهم أكثر مما كان يتوقعه.

- عدم التسرع أثناء المفاوضات ، فالذين يتفاوضون إذا عرفوا إن الطرف الآخر ليس في عجلة من أمره سيزداد قلقهم على إتمام المهمة بمرور الوقت. ومحاولة إرضاء جميع الأطراف و قراءة لغة جسد الطرف الآخر.
- البحث عن ايجابيات الأصدقاء والزملاء المتفاوضين واحترامهم ، فالجميع يحبون أن يتم تقدير أفضل صفاتهم وإنجازاتهم . وتجنب الجدل قدر الإمكان . وعدم محاولة إثبات صحة وجهة نظرك فقط وخطأ وجهة نظر الآخرين بل اعترف بأخطائك فإن ذلك سيظهر إنك أمين مع نفسك ومع الآخرين ويثبت إنك مرن ومتفتح ، وأنت ترغب في التعلم.
- يوضح المؤلف في هذا الفصل كيفية القيام ببعض الإيماءات والسلوكيات الحميدة ، وكيفية استخدامها لتحقيق الفائدة والسعادة ، ومن هذه السلوكيات:
- إظهار التقدير للآخرين والتعبير عن الامتنان لهم وذلك عن طريق إرسال خطاب شكر وامتنان وتوضيح ذكر هذا الامتنان لهم بعد اللقاء معهم. سيضمن ذلك أن تبقى ذكرى الشخص الإيجابية عالقة في الأذهان بعد المناسبة ، وسيحضى بابتسامة عريضة كمكافأة له ، وسيرحب به في مقابل ذلك دائماً.
- تقديم الهدايا لهم ، ولا يلزم أن تكون بالغة الضخامة أو باهظة الثمن ، بل شيء يعبر عن الاهتمام بهم والتفكير فيهم.
- الاحتفال بالمناسبات المهمة والتي يمكن تمييزها بالطقوس والمراسم الخاصة التي تحفر في الذاكرة.
- المشاركة في المناسبات الاجتماعية.

الفصل التاسع: معالم النجاح الاجتماعي:

لخص الكاتب في هذا الفصل الخصائص الرئيسية لـ«الذكاء الاجتماعي» وهي:

١. الثقة بأنك تتصرف على طبيعتك.
٢. فهم الحياة ، معرفة الوجهة التي تسير فيها.
٣. الاهتمام الدائم بالآخرين.
٤. احترام الآخرين.
٥. التعاطف ، والقدرة على قراءة لغة الجسد واستخدامها للقيام بهذا الأمر.

٦. معرفة الوقت المناسب للكلام والإصغاء.

٧. التوجه الاجتماعي.

كما ذكر مثالا رائعا لأحد نجوم الذكاء الاجتماعي وهي «أوبرا وينفري» سيدة أعمال وحاصلة على جائزة أحسن ممثلة كما أنها مديعة لأفضل برنامج حوارى في الولايات المتحدة، وتعد إلى جانب ذلك واحدة من أشهر نساء العالم وأكثرهم تأثيرا . ويرجع الفضل في نجاح برنامج «الأوبرا» إلى تعاطفها الغريزي مع جماهيرها ، وأمانتها الشخصية ، وتوجهاتها الإيجابية في مواجهة المحن. كما يشجع الأسلوب الحوارى للبرنامج على المشاركة بالمشاعر والعواطف والتجارب.

كما ضمن هذا الفصل استبياننا عن «الذكاء الاجتماعي» ، وقد وضعه الكاتب لمساعدة القارئ على التفكير وليكون دليلا له للوصول إلى أهدافه المنشودة التي تتسم بالذكاء الاجتماعي في حياته.

الفصل العاشر: قوة الأنواع العشرة للذكاء :

بحث الكاتب في هذا الفصل تطبيق خمسة أنواع للذكاء لدى البشر من أجل تنمية الذكاء الاجتماعي ، وهذه الأنواع هي:

- **الذكاء الجغرافى:** وهو قدرة العين والجسد على تحديد واجتياز الأبعاد الثلاثية للبيئة والعالم من حولك بنجاح . ويشمل كذلك القدرة على إدراك علاقة أشكال ومعالم الأشياء بالنسبة لبعضها البعض ، كما أن الذكاء الجغرافى أيضا يجسد القدرة على وضع الأشياء في مكانها الصحيح بما يجعل الآخرين يشعرون بالسعادة والارتياح.

- **الذكاء البدني:** ويتضمن القدرة على التناسق والتوازن والثبات البدني ، كما يجسد أيضا تناول الغذاء الصحي والتميز بالقوة البدنية والمرونة وانتظام التنفس. وعندما يطور المرء «الذكاء البدني» يجذب الناس إليه ، كما نلاحظ ذلك في شخصيات الإعلانات.

- **الذكاء الحسى:** والذي اهتم به «ليوناردو دافنشى» اهتماما خاصا ويشمل تنمية واستخدام حواسك الخمس وهي البصر والسمع والشم والتذوق واللمس.

- **الذكاء اللفظي:** ويشمل على القدرة على التلاعب بالحروف الهجائية وملايين الكلمات التي تنتجها هذه الحروف. ويقاس هذا النوع من الذكاء بحجم المفردات وسرعة القدرة على توصيل الكلمات ببعضها ، ووضوح التعبيرات ، وعمق القدرة على رؤية العلاقات المنطقية وثراء الخيال.

ويعتبر الذكاء اللفظي أحد أنواع الذكاء ذات العلاقة الأقوى بـ «الذكاء الاجتماعي»، فتأمل مدى تأثير الحوارات والمحاضرات والخطب والرسائل والجرائد وشبكة الانترنت والسفر في حياة المرء وعلاقاته مع الآخرين.

- الذكاء الإبداعي: وهو القدرة على استخدام كافة مهارات نصفي المخ الأيسر والأيمن؛ للوصول إلى الأفكار الرئيسية. فهو يجسد السرعة التي تولد بها أفكارا جديدة بالإضافة إلى القدرة على توليد الأفكار النادرة والتميزة، كما يجسد القدرة على رؤية أي موقف وفكرة من منظور أوسع وأرحب.

وأخيرا :

بعد قراءة هذا الكتاب الشيق وما يحتويه من مهارات وتدريبات اجتماعية ومحفزات العقل الاجتماعية وخرائط العقل، سوف يستطيع القارئ الخروج إلى الحياة الاجتماعية وفي جعبته كما كبيرا من المعارف والأهداف التي تساعد على إقامة العلاقات التي يرغب في إقامتها، ومن ثم يبرز نجمه في المواقف والأوساط الاجتماعية.

إن ما تناوله هذا الكتاب من مهارات ونقاط إنما هي في حقيقتها مبادئ حثنا عليها ديننا الحنيف، ودونت في كتاب الله العزيز، والتي إن تمسكنا بها وطبقناها نكون قد عملنا بكتاب الله الجليل وسنة المصطفى الصادق الأمين الذي وصفه رب العالمين «وإنك لعلی خلق عظیم».

وثائق وتقارير

أولاً: التوظيف والتعمين بوحدات الخدمة المدنية
ورقة وزارة الخدمة المدنية المقدمة إلى ندوة
«مخرجات التخصصات التربوية وفرص التوظيف»
مسقط، ١٥ - ١٦ يونيو ٢٠٠٩م

ثانياً: البيان الختامي لندوة:
التدقيق والمراجعة البيئية
مسقط، ١٩ - ٢٠ أبريل ٢٠٠٩م



وثائق وتقارير

أولاً: التوظيف والتعيين بوحدات الخدمة المدنية

ورقة وزارة الخدمة المدنية المقدمة إلى ندوة «مخرجات التخصصات التربوية وفرص التوظيف» مسقط، ١٥ - ١٦ يونيو ٢٠٠٩م

المقدمة :

مع اشرافة النهضة المباركة بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله - وبتوجيهاته السامية وضعت الحكومة الرشيدة المواطن العماني ضمن أولويات اهتماماتها وسعت إلى تنمية إمكاناته وقدراته العلمية والعملية لإعداد أجيال من القوى العاملة القادرة على تحقيق النهضة الاجتماعية والاقتصادية في البلاد ، حتى يكون لها دور بارز في حمل أمانة المسؤولية في القطاعين الحكومي والخاص .

وتعتمد تلبية احتياجات القطاعين الحكومي والخاص من القوى العاملة الوطنية على تنمية الموارد البشرية وتأهيلها وتزويدها بالمهارات اللازمة للنهوض بمختلف قطاعات الاقتصاد الوطني ووضع الخطط اللازمة لمواءمة مخرجات التعليم مع هذه الاحتياجات طبقاً للمستويات والتخصصات العلمية المطلوبة دون إهدار للطاقات البشرية في فائض يطول بحثه عن العمل أو ندرة في بعض التخصصات التي غالباً ما يؤدي إلى الاستعانة بالقوى الوافدة .

ومن خلال تجربة وزارة الخدمة المدنية في تطبيق نظام التوظيف المركزي في وحدات الخدمة المدنية الذي أقره مجلس الوزراء الموقر في النصف الثاني من عام ١٩٩٧م، وفي ظل تزايد أعداد الباحثين عن عمل من مختلف الأعمار والمستوى الدراسي فقد كان الهدف من إعداد هذه الدراسة

توضيح حجم القوى العاملة الحالية بالخدمة المدنية واتجاهات استيعاب هذا القطاع من القوى العاملة الوطنية خلال السنوات المقبلة والاطلاع على سياسات الإحلال والتعمين وإجراءات الاختيار والتوظيف لكي تتوفر الصورة الواضحة أمام الجهات المعنية بمؤسسات التعليم والتأهيل والتدريب وكذلك تلك المعنية بالتخطيط الكلي على مستوى السلطنة لمراعاة احتياجات هذا القطاع من التخصصات المختلفة وتوجيه بقية التخصصات نحو الاحتياجات الفعلية لقطاعات الدولة الأخرى بحيث تلبى مخرجات التعليم احتياجات القطاعات كافة ويتحقق التوازن بين العرض والطلب من القوى العاملة الوطنية، مع أهمية وجود التنسيق والتعاون الدائم بين مختلف أجهزة الدولة ومؤسسات التعليم والتأهيل والتدريب والقطاع الخاص .

وقد اعتمدت الدراسة على البيانات والمتغيرات التي طرأت على موظفي الخدمة المدنية خلال السنوات الماضية ، مع إضافة بعض البيانات التوضيحية عن موظفي الخدمة المدنية في ٢٠٠٨/١٢/٣١ م .

نسأل الله تعالى أن يوفقنا جميعاً لما فيه خير وتقدم ونماء وطننا الغالي ومواطنيه في ظل القيادة الحكيمة لمولانا حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم حفظه الله ورعاه.

المحور الأول : القوى العاملة الحالية في قطاع الخدمة المدنية

- بلغ إجمالي عدد موظفي وحدات الخدمة المدنية في نهاية عام ٢٠٠٨م (١١٨,٩٩٠) موظفاً منهم عدد (١٠٤,٩٢٧) موظفاً عُمانياً ، حيث بلغت نسبتهم (٨٨,٢)٪ ، وعدد الموظفين غير العمانيين (١٤,٠٦٣) وافداً ونسبتهم (١١,٨)٪ .

-ومن خلال الرسم البياني لتطور عدد موظفي الخدمة المدنية خلال الفترة من ١٩٧٠ حتى ٢٠٠٨م (المرفق رقم ١) فإننا نجد ارتفاعاً في أعداد الموظفين العمانيين مقابل تناقص في أعداد الموظفين غير العمانيين وهذا مؤشر يدل على إعطاء الأولوية في التعيين للمواطن ونجاح سياسة التعمين التي تنفذها الحكومة في إحلال الموظفين العمانيين مكان الموظفين غير العمانيين للوصول إلى النسبة المستهدفة للتعمين في القطاع الحكومي وهي (٩٥)٪ خلال عام ٢٠٢٠م .

- تشكل النساء العاملات في وحدات الخدمة المدنية نسبة (٩٠,٤١)٪ من إجمالي الموظفين وقد تطورت هذه النسبة خلال السنوات العشر الماضية مما يدل على استيعاب وحدات الخدمة

المدنية للنساء لتساهم بشكل كبير في خدمة المجتمع (مرفق رقم ٢).

- يتركز أغلب موظفي الخدمة المدنية في وزارتي التربية والتعليم والصحة حيث يشكلون (٦, ٧٠٪) من الإجمالي ويوضح الجدول التالي توزيع الموظفين على الوحدات الحكومية

النسبة	الإجمالي	غير العمانيين	العمانيون	الوحدة الحكومية
٥٠,٤	٦٠,٠٠٥	٥,١٩٧	٥٤,٨٠٨	وزارة التربية والتعليم
٢٠,٢	٢٤,٠٥٠	٧,٥٢١	١٦,٥٢٩	وزارة الصحة
٥,٦	٦,٦٢٩	٧٥	٦,٥٥٤	وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه
٣,٣	٣,٨٩٦	١٧٠	٣,٧٢٦	مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار
٢,١	٢٥٤٤	٣٤٧	٢,١٩٧	وزارة القوى العاملة
١٨,٤	٢١,٨٦٦	٧٥٣	٢١,١١٣	بقية الوحدات الحكومية

وبتحليل بيانات موظفي الخدمة المدنية في وزارتي الصحة والتربية والتعليم فأنا نجد الآتي:

أولاً : وزارة الصحة :

- عدد الموظفين في وزارة الصحة (٢٤,٠٥٠) موظفاً.
- عدد الموظفين العمانيين (١٦,٥٢٩) موظفاً.
- عدد الموظفين غير العمانيين (٧,٥٢١) وافداً.
- عدد الموظفين غير العمانيين من شاغلي الوظائف الطبية والطبية المساعدة (٧,١٧٠) وافداً.
- نسبة الموظفين العمانيين (٦٨,٧٢٪).
- نسبة الموظفين غير العمانيين (٣١,٢٧٪).

وتتركز وظائف غير العمانيين في الوظائف الطبية والوظائف الطبية المساعدة (ولا يتوفر في سوق العمل خريجون من الحاصلين على التخصصات التي تتناسب وشغل هذه الوظائف من الباحثين عن عمل إذ تقوم وزارة الصحة بتعيين كافة المخرجات من خلال التعيين على موازنة الإحلال).

ثانياً : وزارة التربية والتعليم :

- عدد الموظفين في وزارة التربية والتعليم (٦٠ , ٠٠٥) موظفاً.
- عدد الموظفين العمانيين (٥٤ , ٨٠٨) موظفاً.
- عدد الموظفين غير العمانيين (٥ , ١٩٧) وافداً.
- عدد الموظفين غير العمانيين من شاغلي وظائف الخدمات التعليمية (٥ , ١٣٣) وافداً.
- نسبة الموظفين العمانيين (٩١ , ٣٣) % .
- نسبة الموظفين غير العمانيين (٨ , ٦٦) % .

وتتركز وظائف غير العمانيين في وظائف الخدمات التعليمية (معلم ، عضو فني هيئات تدريسية، مشرف مادة... الخ) ولدى وزارة التربية والتعليم خطط لتعيين هذه الوظائف من دون التعيين على موازنة الإحلال).

- إجمالي عدد الموظفين غير العمانيين بوحدة الخدمة المدنية (١٤ , ٠٦٣) وافداً.
 - عدد الموظفين غير العمانيين بوزارة الصحة (٧ , ٥٢١) وافداً.
 - عدد الموظفين غير العمانيين بوزارة التربية والتعليم (٥ , ١٩٧) وافداً.
 - مجموع الموظفين غير العمانيين بوزارتي الصحة والتربية والتعليم (١٢ , ٧١٨) وافداً.
- من البيانات أعلاه يتضح بأن عدد (١ , ٣٤٥) وافداً يعملون ببقية الوحدات الحكومية أي بنسبة (٩ , ٥) % من مجموع الوافدين .

وبتحليل بيانات هذا العدد فإنها تتركز في وظائف الخبراء والمستشارين، الوظائف الهندسية والحاسبات الآلية، ووظائف الخدمات المعاونة والوظائف الحرفية، الوظائف الدينية ووظائفها المساعدة، ووظائف الاقتصاد والمال، ووظائف الأطباء البيطريين.

ثالثاً : المستويات التعليمية للموظفين :

يوضح الجدول التالي مقارنة بين المستويات التعليمية للموظفين في قطاع الخدمة المدنية خلال الخمس السنوات الماضية حسب الجنسية حيث يتضح تركيز الموظفين العمانيين خلال عام ٢٠٠٨م في المؤهلات الجامعية بنسبة (٤١) % من إجمالي الموظفين العمانيين، كذلك تركيز الموظفين غير العمانيين في المؤهلات الجامعية بنسبة (٤٩ , ٤) % من إجمالي الموظفين غير العمانيين.

غير العمانيين		العمانيون		الجنسية
٢٠٠٨	٢٠٠٣	٢٠٠٨	٢٠٠٣	المستوى التعليمي
٢	٤	١٩	٢٩,٦	دون الشهادة العامة
٠,٧	١,١	١٤,١	١٣,١	الشهادة العامة وما يعادلها
٢٩,٩	٣٢,٥	٢١,٤	٢٣,٩	الدبلوم بعد الشهادة العامة
٤٩,٤	٤١,٩	٤١	٣١,٣	البكالوريوس أو الليسانس أو ما يعادلها
١٨	٢٠,٥	٤,٢	٢,١	الدراسات العليا

المحور الثاني: التعمين

بتطور المجتمع العماني والاهتمام المستمر والمتزايد من قبل الحكومة بالتعليم والتدريب في السلطنة أدى إلى وجود المواطنين المؤهلين لشغل الوظائف بأنواعها ومستوياتها ومجالاتها المختلفة، وبذلك بدأت السلطنة تطبيق سياسة التعمين حيث برز هذا المصطلح مع تدشين خطة التنمية الوطنية الثالثة (١٩٨٠ م - ١٩٨٥ م) والذي يعني إعداد أيدي عاملة وطنية مدربة وذات مستوى تعليمي عال وتمتلك مهارات لتحل مكان القوى الوافدة وفقاً لخطة مدروسة، وبرامج مرسومة وإجراءات محددة.

وقد اتبعت السلطنة عدداً من الإستراتيجيات لتعمين الوظائف ففي عام ١٩٨٨م تم تكليف مجلس الخدمة المدني بإعداد خطة مستقبلية لتحقيق تعمين الوظائف في القطاع الحكومي وفق برنامج زمني وبنسب إحلال معينة على أن تتضمن كذلك برامج التدريب للعمانيين ، وفي عام ١٩٨٩م تم تكليف وزارة الخدمة المدنية بإعداد حصر شامل للوظائف المشغولة بالوافدين وإعداد خطة للتدريب والتأهيل تمهيداً لتعمين الوظائف، وفي عام ١٩٩١م قامت وزارة الخدمة المدنية بإنشاء مكتب فني بوزارة الخدمة المدنية لمتابعة تنفيذ خطة التعمين في القطاع الحكومي ، أما في عام ١٩٩٧م فتم إنشاء لجنة لمتابعة ومراقبة التعمين في القطاعين العام والخاص، وبعد الغائها في عام ٢٠٠٤م ونقل صلاحياتها المتعلقة بالقطاع العام إلى وزارة الخدمة المدنية قامت الوزارة في عام ٢٠٠٥م بإنشاء دائرة التعمين مهمتها متابعة خطط التعمين بقطاع الخدمة المدنية .

قامت وزارة الخدمة المدنية ومنذ بداية التسعينيات بتطبيق سياسات واضحة ودقيقة لتعمين

وظائف الوافدين العاملين في قطاع الخدمة المدنية حيث أعدت دراسات شاملة عن متطلبات تعميم تلك الوظائف وبناءً على نتائج تلك الدراسات تم تصميم الخطط الخاصة بالتعمين والتي تضمنت تدريب وتأهيل أعداد كبيرة من المواطنين تم بعد ذلك تعيينهم على الوظائف التي كان يشغلها الوافدون حيث تؤكد الإحصائيات نجاح تلك السياسات بارتفاع نسبة العمانيين من ٤,٦٤٪ في عام ١٩٩٠م إلى ٢,٨٨٪ في نهاية عام ٢٠٠٨م، علماً بأن معظم الوافدين الموجودين حالياً في الخدمة المدنية يشغلون وظائف الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة، ووظائف الخدمات التعليمية، حيث يحتاج تعميم هذه النوعية من الوظائف إلى وقت كافٍ وقد أعدت الجهات المعنية خطط لتعمين وظائف الوافدين بالشكل الذي لا يؤثر سلباً على الأداء من خلال البرامج التأهيلية والتدريبية التي تم تصميمها خصيصاً لدعم تطبيق سياسات الإحلال والتعمين بقطاع الخدمة المدنية.

ومما ساعد وبشكل ايجابي في تطبيق سياسات التعمين اعتماد موازنة خاصة تحت مسمى موازنة الإحلال حيث يتم تعيين المواطن جنباً إلى جنب مع الوافد بعد اكتمال فترات التأهيل والتدريب بهدف اكتساب الخبرات العملية يتم بعد ذلك تثبيت المواطن على وظيفة الوافد علماً بأن فترات الإحلال محددة حسب نوعيات الوظائف وفقاً لقرار وزارة الخدمة المدنية رقم (٢٤/٢٠٠٩م) الصادر بتاريخ ٣٠ محرم ١٤٣٠هـ الموافق ٢٧ يناير ٢٠٠٩م.

كما تم أيضاً خلال الفترات الماضية التنسيق بين المؤسسات الحكومية والمؤسسات التعليمية والتدريبية في السلطنة للتركيز على احتياجات سوق العمل أثناء مرحلة قبول المواطنين للالتحاق بتلك المؤسسات بحيث تخدم المخرجات احتياجات سوق العمل وتدعم سياسات التعمين المتبعة في السلطنة.

وقد ساهم تولي وزارة الخدمة المدنية مسؤولية الإشراف على نظام التوظيف المركزي في دعم سياسات الإحلال والتعمين من خلال الحد من تعيين موظفين وافدين في كل الوحدات الحكومية الخاضعة لنظام التوظيف المركزي باستثناء الوظائف الضرورية.

ونتيجة لقيام جميع الجهات كل حسب اختصاصها بجهود جبارة في ترجمة توجيهات صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد - حفظه الله ورعاه - إلى سياسات ورؤى واضحة ساهمت بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية في السلطنة، حصلت السلطنة على جائزة أعلى معدل لتوطين الوظائف بالقطاعات العام والخاص في دول مجلس التعاون الخليجي وذلك في عام ٢٠٠٧م.

أولاً : خطط التعمين الحالية :

وتواصلت مع الجهود التي بذلت في السنوات السابقة ودعمت لتوجهات الحكومة في تحقيق أعلى نسبة تعمين في مختلف القطاعات أعدت وزارة الخدمة المدنية وبالتعاون مع الوحدات الحكومية في عام ٢٠٠٥م خطط لتعمين بقية الوظائف الدائمة خلال السنوات من (٢٠٠٦. ٢٠١٠م) والتي بلغ عدد الوافدين بها (١٥, ٨١٦) موظفاً وقد اتبعت في هذا الشأن الخطوات التالية:

١- ولتعمين تلك الوظائف قام المختصون بوزارة الخدمة المدنية بزيارات للعديد من الوحدات الحكومية بهدف مراجعة البيانات الخاصة بالوافدين والإطلاع على احتياجات ومتطلبات تلك الوحدات.

٢- جمع وتحليل بيانات الخريجين المتوقع تخرجهم تخصصاتهم خلال السنوات القادمة من كافة المؤسسات التعليمية.

٣- إعداد مقترح مبدئي لكل وحدة حكومية والبالغ عددها (٢٢) وحدة لتعمين وظائف الوافدين العاملين بها حيث اتضح من خلال البيانات تركيز الوافدين بوظائف الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة، ووظائف الخدمات التعليمية، ووظائف الخبراء والمستشارين، الوظائف الهندسية، الوظائف الحرفية ووظائف الخدمات المعاونة، ووظائف الزراعة والثروة السمكية والحيوانية، الوظائف الدينية، ووظائف الاقتصاد والمال، وقد تم استثناء عدد من الوظائف من الخطط المقترحة للتعمين ومنها وظائف الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة والبالغ عددها (٦, ٦٤٢) وظيفة يتركز عدد (٦, ٦٣٠) وظيفة بوزارة الصحة وذلك لقيام المختصين بوزارة تعمين وظائف هذه الفئة ووظائف الخدمات التعليمية والبالغ عددها (٨, ٠٢٨) وظيفة وذلك لقيام الجهات المختصة بتعمين هذه الوظائف من خلال خطط تعد من قبلها.

أما وظائف الخبراء والمستشارين البالغ عددهم (٨٢) خبيراً ومستشاراً والمعنيين على موازنة الوحدات فقد قامت وزارة الخدمة المدنية باستثناء تعمين وظائفهم في هذه المرحلة وذلك لأن تعمين هذه الوظائف يجب أن يتم من خلال قيام الوزارات والوحدات الحكومية بدراسة احتياجاتها الفعلية من هذه الفئة ووضع الخطط المناسبة لتأهيل وتدريب المواطنين للعمل كنظراء جنباً إلى جنب مع هؤلاء الخبراء والمستشارين لفترات زمنية محدودة ومن ثم يتم إحلالهم تدريجياً بالشكل الذي لا يخل بمستوى وجودة الأداء.

ثانيا : الوظائف التي شملتها خطط التعمين :

بعد أن تم استثناء وظائف (الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة ، ووظائف الخدمات التعليمية، ووظائف الخبراء والمستشارين) فقد شملت الخطة الحالية تعمين (١,٠٦٤) وظيفة دائمة خلال الأعوام من ٢٠٠٦ وحتى ٢٠١٠م أهمها الوظائف الهندسية ووظائفها المساعدة، الوظائف الإدارية، ووظائف الزراعة والثروة السمكية والحيوانية، الوظائف الدينية، ووظائف الاقتصاد والمال ووظائف الخدمات المعاونة والحرفية.

ثالثا : الوحدات الحكومية واعتماد خطط التعمين :

تلقت وزارة الخدمة المدنية ردود كافة الوحدات الحكومية على مقترح خطط التعمين حيث رحبت عدد (١٤) وحدة حكومية بتنفيذ الخطة المقترحة في حين اعتذرت عدد (٤) وحدات عن تعمين وظائف الوافدين وقد تقدمت بمبررات مقبولة منها أن الاختصاصات الموكلة لبعض الوحدات تتطلب وجود الخبرات القادرة على التحليل العلمي للموضوعات وإبداء الرأي واقتراح السياسات والخطط مما يتطلب بقاء الوافد لفترة أطول ليتمكن المواطن من اكتساب الخبرة المناسبة التي تؤهله للقيام بالأعمال التي يقوم بها الوافد على أكمل وجه، إضافة إلى أن أغلبية الوظائف التي يشغلها الوافدون تتطلب تعيين مواطنين من حملة التخصصات التي تلقى منافسة شديدة لاستقطابها في مختلف القطاعات وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة في قطاع الخدمة المدنية.

رابعا : المؤشرات الدالة على نجاح سياسة التعمين :

بالإطلاع على المرفق رقم (٣) نجد أن:

١. نسبة الموظفين العمانيين في ٢١/١٢/٢٠٠٨م والعاملين بالوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية والبالغ عددها (٣٧) وحدة حكومية تصل إلى (٢,٨٨٪) أما بالنسبة للوافدين فإنها تصل إلى (٨,١١٪) وإذا تم استبعاد كل من وظائف (الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة. ووظائف الخدمات التعليمية. ووظائف الخبراء والمستشارين) والبالغ عددها (١٣,٠٧٨) وظيفة يشغلها وافدون ، فإن نسبة شغل الوافدين من غير تلك الوظائف تصل إلى (٠,٩٤٪).

٢. عدد (٦) وحدات حكومية لا يوجد بها أي من الموظفين الوافدين .

٣. عدد (١٧) وحدة يتراوح عدد الوافدين فيها بين ١ - ٥ موظفين بعد استبعاد الوظائف الطبية/ التعليمية/ الخبراء والمستشارين.

٤- وظائف الوافدين تتركز في الجهات الموضحة في الجدول أدناه و التي تتوفر لديها خطط لتأهيل المواطنين بهدف تعميمها.

م	الجهة	إجمالي عدد الوافدين	الوظائف الطبية	الوظائف التعليمية	وظائف الخبراء والمستشارين
١	وزارة الصحة	٧٥٢١	٧١٧٠	١٥٣	١٦
٢	وزارة التربية والتعليم	٥١٩٧	-	٥١٣٣	٧
٣	وزارة التعليم العالي	١٨٤	-	١٧٩	٢
٤	وزارة القوى العاملة	٣٤٧	٤	٣١٢	٥

خامسا : متطلبات تنفيذ خطط التعمين المعتمدة :

- ١- التزام الوحدات الحكومية بتنفيذ الخطة المعتمدة وكذلك إعداد خطط لتدريب المواطنين الذين يتم تعيينهم على موازنة الإحلال لاكتساب الخبرة من الوافدين .
- ٢- التقيد بإنهاء خدمات الوافدين بعد انتهاء فترة التعيين على موازنة الإحلال لتحقيق الهدف.
- ٣- المتابعة المباشرة من قبل وزارة الخدمة المدنية لتنفيذ خطط التعمين.

سادسا : التحديات التي تواجه عملية الإحلال :

- ١- تقدم المواطنين ممن يتم تعيينهم على موازنة الإحلال باستقالاتهم قبل انتهاء فترة التعيين على الموازنة لحصولهم على فرص عمل مغرية في قطاعات أخرى.
- ٢- عدم إتاحة الفرصة الكافية للمواطن لاكتساب الخبرات والمهارات الضرورية لممارسة اختصاصات ومهام الوظيفة خلال فترة التعيين على موازنة الإحلال مما يتطلب تمديد فترة التعيين على الموازنة وفي بعض الأحيان طلب الموافقة على استمرار خدمات الوافدين على موازنة الوزارة.
- ٣- ارتفاع إنتاجية العامل الوافدين وتقبله لساعات عمل طويلة وإجازات محدودة نظراً لتفرغه في تأدية الخدمة المطلوبة لعدم ارتباطه بمسؤوليات أسرته ولبعده عن وطنه مقارنة بمسؤوليات وارتباطات المواطن .

- ٤ - لجوء بعض الوحدات الحكومية إلى تعيين المواطنين على موازنة الإحلال لعدم توفر درجات شاغرة لديها وبعد انتهاء فترة التعيين على الموازنة وتوفير درجات مالية تقوم بتثبيت المواطن على درجة شاغرة ولا تنهي خدمات الوافد.
- ٥ - نقص بعض التخصصات المطلوبة لتعميم الوظائف منها على سبيل المثال تخصص الطب البيطري والذي يعتبر من التخصصات التي لا تلقى قبولاً لدى خريجي دبلوم التعليم العام الراغبين في استكمال دراستهم الجامعية .
- ٦ - أغلبية الوظائف التي يشغلها الوافدون تتطلب تعيين مواطنين من حملة التخصصات التي تلقى منافسة شديدة لاستقطابها في معظم القطاعات وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة في قطاع الخدمة المدنية .
- ٧ - الاختصاصات الموكولة لبعض الوحدات تتطلب وجود الخبرات التراكمية القادرة على التحليل العلمي للموضوعات وإبداء الرأي واقتراح السياسات والخطط مما يتطلب بقاء الوافد لفترة أطول ليتمكن المواطن من اكتساب الخبرة المناسبة التي تؤهله للقيام بالأعمال التي يقوم بها الوافد على أكمل وجه.

سابعاً : مقترحات لتطوير سياسات التعميم :

- ١ - التخطيط الدقيق للقوى العاملة لتحديد متطلبات التعميم.
- ٢ - تطبيق سياسات الإحلال لتقليص عدد الموظفين في الوظائف التي يمكن شغلها بالمواطنين بهدف رفع نسبة التعميم في قطاع الخدمة المدنية (بغض النظر عن التجارب السابقة للوحدات الحكومية من تقدم المواطنين باستقلالاتهم أو عدم تقبل بعض المواطنين لشغل الوظائف الحرفية ووظائف الخدمات المعاونة، واعتبار الوظيفة المشغولة بغير عماني في حكم الشاغرة والإعلان عنها بصورة دائمة، لكون الأصل أن تشغل الوظيفة بعماني).
- ٣ - تفعيل دور المركز الوطني للتوجيه المهني بوزارة التربية والتعليم، بحيث يكون الجهة المختصة بإرشاد الطلبة ابتداءً من الصف العاشر لاختيار التخصصات التي تناسب واحتياجات سوق العمل واحتياجات تعميم الوظائف.
- ٤ - إعادة النظر في الرواتب والحوافز التي تمنح لشاغلي الوظائف ذات التخصصات المستقطبة كالهندسية ووظائف الحاسب الآلي في قطاع الخدمة المدنية ومساواتها برواتب وحوافز القطاعات الأخرى، وذلك لضمان الاستقرار الوظيفي لمن يتم تعيينهم من المواطنين في وظائفهم وعدم الانتقال للعمل في قطاعات أخرى .

٥ - ضرورة مساهمة الوحدات الحكومية في دعم تنفيذ سياسات الإحلال من خلال توفير التدريب والتأهيل للمواطن في حالة إذا تطلب الأمر ذلك.

٦ - السعي لإعداد خطة لتعمين وظائف المستشارين والخبراء وكبار الفنيين والاختصاصيين التي يشغلها وافدون من خلال الاستفادة من كفاءات وخبرات الموظفين العمانيين الموجودين في الخدمة حالياً من الحاصلين على مؤهلات جامعية تتناسب تخصصاتها مع وظائف هذه الفئة ويتميزون بقدرات وإمكانيات تؤهلهم للعمل كنظرء لاكتساب الخبرة العملية لفترة زمنية مناسبة ويمكن خلالها التحاقهم ببرامج متخصصة متطورة ثم يتم إحلالهم مباشرة لشغل تلك الوظائف.

من خلال متابعة وزارة الخدمة المدنية لتعمين الوظائف بالوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية ولأنحته التنفيذية فإنه بالإمكان القول بأن هناك تجاوباً من أغلبية الوحدات ، إلا أنه لا يزال هناك وظائف مشغولة بالوافدون تتطلب تعيين مواطنين من حملة التخصصات التي تلقى منافسة شديدة لاستقطابها في معظم القطاعات وخاصة بعد اكتسابهم الخبرة في قطاع الخدمة المدنية .

والجدول أدناه يتضمن تحليل لأعداد الوافدين العاملين في الوحدات الحكومية الخاضعة

لقانون الخدمة المدنية وفقاً لإحصائية ٣١/١٢/٢٠٠٨م :

م	المجموعة النوعية للوظائف	العدد	الملاحظات
١	وظائف الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة	٧١٨٨	تم استثنائها من خطة التعمين
٢	وظائف الخدمات التعليمية ووظائفها المساعدة	٥٨٠٤	
٣	وظائف المستشارين والخبراء	٨٦	
٤	الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة	٢٨٣	تتركز في الجهات التالية :- (٥٩) بلدية ظفار (٩٦) مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار (٢٧) وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه (١٩) وزارة التربية والتعليم (١٤) وزارة الزراعة (٢٠) وزارة النقل والاتصالات.
٥	الوظائف الهندسية ووظائفها المساعدة	١٩٧	تتركز في الجهات التالية :- (٥٦) وزارة الإسكان (٢١) وزارة الإعلام (١٨) وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه (٥٤) وزارة الصحة
٦	الوظائف الدينية ووظائفها المساعدة	١٥٤	جميعها بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
٧	وظائف الزراعة والثروة السمكية ووظائفها المساعدة	١١٦	منهم عدد (٨١) طبيب بيطري في وزارة الزراعة، وعدد (١٧) طبيب بيطري بوزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه .
٨	الوظائف الإشرافية ووظائفها المساعدة	٧١	تتركز في وزارتي الصحة ، والقوى العاملة
٩	وظائف الاقتصاد والمال	٥٨	(٢٥) وظيفة بوزارة المالية
١٠	الوظائف الإدارية ووظائفها المساعدة	٤٧	(٣٧) وظيفة بوزارة الصحة
١١	وظائف الثقافة والإعلام	٢٠	الأعداد موزعة على عدد (١١) وحدة
١٢	وظائف الإحصاء ونظم المعلومات ووظائفها المساعدة	١٥	(٦) وظائف بوزارة الصحة
١٣	وظائف القانون	٧	(٤) وظائف بوزارة الإسكان
١٤	وظائف الفنون والسياحة	٤	(٢) وظائف بوزارة النقل والاتصالات
١٥	وظائف البحوث الجيولوجية	٢	وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه ، ووزارة التربية والتعليم .
١٦	وظائف البيئة وصون الطبيعة	٢	وزارة البيئة والشؤون المناخية
١٧	وظائف النقل البحري والجوي	٢	وزارة الإسكان والنقل والاتصالات

المحور الثالث : اتجاهات استيعاب قطاع الخدمة المدنية من القوى العاملة الوطنية

ليس من السهل تحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف للوحدات الحكومية ولكن ذلك يتطلب العديد من المراحل وأهمها : تحليل الواقع الحالي للعمالة لاحتساب الفائض والعجز ، وتقدير احتياجات تعمين وظائف غير العمانيين ، وتوقعات ترك الخدمة ، واحتياجات المشروعات الإنمائية الجديدة، وعلى ضوء ذلك يتضح حجم ونوعية الاحتياجات من العمالة من مختلف التخصصات .

أما في الوقت الحالي فإنه يتم استقراء مؤشرات احتياجات الوحدات الحكومية كما يلي:

أولاً: تحليل الوظائف المشغولة بالموظفين غير العمانيين بوحدات الخدمة المدنية لعام ٢٠٠٨م واستنتاج اتجاهات التوظيف في قطاع الخدمة المدنية كما يلي :-

- التخصصات المتعلقة بوظائف هيئات التدريس والوظائف المرتبطة بها حيث يبلغ عدد الموظفين غير العمانيين في هذه التخصصات (٥٨٠٤) وافداً.
- التخصصات المتعلقة بالوظائف الطبية والوظائف المرتبطة بها اذ يبلغ عدد الموظفين غير العمانيين في هذه التخصصات (٧١٨٨) وافداً .
- بقية التخصصات ستكون بنسب محددة وتتركز في عدة مجالات أهمها : الهندسة بمختلف فروعها ، الحاسب الآلي ، بعض مجالات الإدارة العامة ، الطب البيطري، بعض مجالات الزراعة، الطيران المدني والأرصاد الجوية ، الاقتصاد، الحقوق ، الإحصاء ويبلغ عدد الموظفين (٥٤٨) وافداً.

أما بقية الاحتياجات والتي تتطلب بعض الخبرات المهنية ولا تتطلب مؤهلات كالوظائف الحرفية و الخدمات المعاونة حيث يشغل هذه الوظائف عدد (٢٨٣) وافداً .

ثانياً : من خلال مقارنة احتياجات الوحدات الحكومية من الوظائف حسب الإعلان رقم (٢٠٠٧/٥٥) الصادر بتاريخ ١٠/١١/٢٠٠٧م ، والإعلان رقم (٢٠٠٨/١٩) الصادر بتاريخ (٢٠٠٧/٥٥)م فإنه بالإمكان الحصول على عدد من المؤشرات والتي تتعلق بإحتياجات الوحدات الحكومية والتي تتركز في محافظتي مسقط ولفار ومنطقة الباطنة وفي وظائف الخدمات المعاونة والحرفية ، الوظائف الإدارية ووظائفها المساعدة ، والوظائف الهندسية ووظائفها المساعدة والجدول أدناه يوضح مجالات المقارنة وعدد من المؤشرات:-

م	مجال المقارنة	الإعلان رقم (٢٠٠٧/٥٥) م	الإعلان رقم (٢٠٠٨/١٩) م
١	الدرجات الشاغرة	٦٠٣	٦٨٥
٢	عدد المتقدمين	٢٢١٩٥	٢٠٣٢٠
٣	الجهات التي تتركز بها الاحتياجات	- وزارة التربية والتعليم (١٠٩) - وزارة الإسكان (٥٨) - وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه (٧٥) - وزارة الزراعة (٥٣) - وزارة القوى العاملة (٤٤)	وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه (١٧٩) - مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار (٨٧) - وزارة التربية والتعليم (٥٥) - وزارة القوى العاملة (٣٦)
٤	المجموعة النوعية للوظائف	تركزت في : - الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة (٢٧٢) وظيفة. - الوظائف الإدارية ووظائفها المساعدة (٨٠) - الوظائف الهندسية ووظائفها المساعدة (٧٢)	تركزت في : - الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة (٢٧٣) - الوظائف الإدارية ووظائفها المساعدة (١٣٢) - وظائف الاقتصاد والمال (١٠٨) - الوظائف الهندسية (٦٤)
٥	الوظائف التي لم يتقدم أحد لشغلها	١١ وظيفة في مجال الهندسة من إجمالي ١١	٦ وظائف في مجال الهندسة من إجمالي ١٣ وظيفة
٦	منطقة العمل	مسقط (٢٣٤) الباطنة (٩٩) ظفار (٦٩)	مسقط (٢٦٣) ظفار (١١١) الباطنة (٩٥)

ثالثا : تعيينات موظفي الخدمة المدنية خلال الأعوام ٢٠٠٦ م، ٢٠٠٧ م، ٢٠٠٨ م:

تركزت تعيينات الموظفين في وظائف الخدمات التعليمية ووظائفها المساعدة، الوظائف الطبية ووظائفها المساعدة، الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة، والوظائف الإدارية ووظائفها المساعدة ويوضح الجدول التالي المجموعات النوعية للوظائف التي تركزت بها التعيينات حسب الجنسية.

٢٠٠٨م		٢٠٠٧م		٢٠٠٦م		المجموعة النوعية للوظائف
غير العمانيين	العمانيون	غير العمانيين	العمانيون	غير العمانيين	العمانيون	
٦١٦	٣١٤٧	٨٥٦	٤٢٤١	١٠٦٧	٣٥٣٨	وظائف الخدمات التعليمية ووظائفها المساعدة
٨٣٩	١١٠٣	٨٣٣	١١١٠	٩٠٠	٩١٠	وظائف الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة
٥	٨٧٨	-	١٠٣٦	١	٨٨٥	الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة
-	٤٩٢	-	٤٢٦	١	٢٧٢	الوظائف الإدارية ووظائفها المساعدة
٩	٣٧	٢١	٦٠	٧٠	١٨٤	الوظائف الدينية ووظائفها المساعدة
-	٢٥١	-	٣٢٨	-	١٧٤	وظائف الإحصاء والحاسبات الآلية
٢	٢٠٥	١	١٨٨	٧	١٣٨	وظائف الاقتصاد والمال
١١	١٤٣	١٨	١٦٨	١٢	١٣٦	الوظائف الهندسية ووظائفها المساعدة
٣٤	٦٠٩	١٩	٦٥٦	٢٩	٢٨١	بقية الوظائف
١٥١٦	٦٨٦٥	١٧٤٨	٨٢١٣	٢٠٨٧	٦٥١٨	المجموع

رابعاً : ترك الخدمة لموظفي الخدمة المدنية خلال الأعوام ٢٠٠٦، ٢٠٠٧، ٢٠٠٨م:

بالإطلاع على أعداد تاركي الخدمة من موظفي الخدمة المدنية خلال السنوات ٢٠٠٦م، ٢٠٠٧م، و٢٠٠٨م فإننا نجد بأن أعداد الموظفين العمانيين من تاركي الخدمة تتركز في وظائف الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة، الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة ، والوظائف الإدارية ووظائفها المساعدة، أما بالنسبة لأسباب ترك الخدمة فإنها تختلف حسب المجموعة النوعية للوظائف، إذ أن أسباب ترك الخدمة بالنسبة للوظائف التعليمية ووظائف الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة تركزت بسبب الاستقالات، أما بالنسبة للوظائف الحرفية والخدمات المعاونة فإنها تتركز بسبب التقاعد لبلوغ سن ٦٠ سنة إضافة إلى نقل الخدمات إلى وحدات غير خاضعة لقانون الخدمة المدنية.

أما بالنسبة للموظفين غير العمانيين فإن ترك الخدمة تركزت في وظائف الخدمات التعليمية ووظائفها المساعدة ووظائف الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة وتركزت الأسباب في الإستقالة وإنهاء العقد والجدولين التاليين يوضحان المجموعات النوعية للوظائف التي تركزت في ترك الخدمة وكذلك أسبابها .

الجدول رقم (١)

٢٠٠٨م		٢٠٠٧م		٢٠٠٦م		المجموعة النوعية للوظائف
غير العمانيين	العمانيون	غير العمانيين	العمانيون	غير العمانيين	العمانيون	
١٥٠٤	١٣٦ ٩٢ استقالة ٢٢ وفاة	١٧٢٣	١٢٠ ٨٣ استقالة ٢١ وفاة	١٥٧٨	١٤١ ٨٦ استقالة ٢٧ وفاة ١٥ نقل	وظائف الخدمات التعليمية ووظائفها المساعدة
٥٥٥	١٥٢ ٨٢ استقالة ١٣ تقاعد ٢٩ نقل	٥٩٥	٩١ ٤٣ استقالة ٢٩ نقل	٧٨٤	٧٧ ٤٢ استقالة ٢٠ نقل	وظائف الطب والصحة العامة ووظائفها المساعدة
٥٧	٧٧١ ١٣٩ استقالة ٢٩٢ تقاعد ٢١٨ نقل	٩٤	٨٥٦ ٦٢ استقالة ٢٤٨ تقاعد ٤٢٥ نقل	٣٦	٤٢٥ ٤٥ استقالة ٢٦٩ تقاعد ٥٩ وفاة ٣٧ عدم اللياقة الصحية	الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة
١٣	٢٩٨ ٥٧ استقالة ٢٦ تقاعد ٢٩٦ نقل	٩	١٩٥ ٣٣ استقالة ٢٢ تقاعد ١٢١ نقل	١٣	٤١ ١٣ استقالة ١٠ تقاعد ١٢ وفاة	الوظائف الإدارية ووظائفها المساعدة
١٠	١٩ ٧ استقالة ٣ تقاعد	٦	٩	١٠	٢٣ ١ استقالة ١٧ تقاعد	الوظائف الدينية ووظائفها المساعدة
-	٤٧ ٣٠ استقالة ١٦ نقل	٢	٢٢ ١٤ استقالة	٢	١٨ ١٤ استقالة	وظائف الإحصاء والحاسبات الآلية

تابع الجدول رقم (١)

٢٠٠٨م		٢٠٠٧م		٢٠٠٦م		المجموعة النوعية للوظائف
غير العمانيين	العمانيون	غير العمانيين	العمانيون	غير العمانيين	العمانيون	
٥	٤٤	٦	٦٥	٧	٢٠	وظائف الاقتصاد والمال
	٢٠ استقاله		١٧ استقالة		١٢ استقاله	
	٥ تقاعد		٤١ نقل			
	١٦ نقل					
١٦	٥٠	٢٤	٢١٠	١٨	٣٥	الوظائف الهندسية ووظائفها المساعدة
	٣٢ استقاله		١٥٩ نقل		٣٠ استقاله	
	٥ تقاعد					
	٨ نقل					
٥٣	٣٥٠	٧٣	٣٥١	٥٤	١٨٤	بقية الوظائف
٢٢١٣	١٩٦٧	٢٥٣٢	١٩١٩	٢٥٠٢	٩٦٤	العدد الكلي

الجدول رقم (٢)

٢٠٠٨م		٢٠٠٧م		٢٠٠٦م		أسباب ترك الخدمة	أسباب ترك الخدمة للعمانيين
غير العمانيين	العمانيون	غير العمانيين	العمانيون	غير العمانيين	العمانيون		
١٢١١	٥٩٢	١٢٦٢	٣٨٥	١٥٧٢	٣٤٦	الاستقاله	الاستقالة
٨٠٣	٤١٣	٩٧٦	٣٥٨	٦١٥	٣٤٧	إنهاء العقد	التقاعد لبلوغ سن ٦٠ سنة
١٢٤	٧٢٠	١٦٧	٩٣٦	٢٠٧	٥٨	إنهاء الإعارة	النقل لوحداث غير خاضعة لقانون الخدمة المدنية
٥٧	١٥٥	٥١	١٤٢	٩٠	١٢٣	الانقطاع عن العمل	الوفاة
—	٥٠	—	٦٠	—	٥٦	—	عدم اللياقة الصحية
٢٨	٣٧	٧٦	٣٨	١٨	٣٤	الأخرى	الأخرى
٢٢١٣	١٩٦٧	٢٥٣٢	١٩١٩	٢٥٠٢	٩٦٤		الإجمالي الكلي



كما تشير الإحصاءات إلى أن عدد الموظفين الذين سيحاولون الى التقاعد خلال السنوات ٢٠٠٩م ٢٠١١م في وحدات الخدمة المدنية (٩٨٩) موظفاً منهم (٦٣٩) من شاغلي الوظائف الحرفية والخدمات المعاونة.

المحور الرابع : إجراءات التوظيف في قطاع الخدمة المدنية

لقد شهدت إجراءات الاختيار والتوظيف الكثير من مراحل التطوير خلال الفترة الماضية ، حيث تم إدخال أفضل الاتصالات وأنظمة المعلومات ، بدءاً من مرحلة استلام الاحتياجات الوظيفية ، والإعلان عنها ، وتلقي الطلبات من المواطنين الباحثين عن عمل ، وبناء بنك للاختبارات بأنواعها المختلفة في المعرفة ، والقدرات ، والمهارات وإجرائها آلياً بسهولة ويسر في مختبرات مجهزة بالأنظمة الآلية الحديثة دون تدخل للبشر واستخراج النتائج ومن ثم إجراء المقابلات الشخصية لأفضل المتقدمين ، وإعلان النتائج النهائية واستكمال إجراءات الترشيح بكل شفافية ، مما كان له ابرز الأثر في سرعة تلبية احتياجات الوحدات الحكومية من الشواغر الوظيفية.

أولاً : استلام احتياجات الوحدات الحكومية :

نظراً لورود الشواغر الوظيفية من الوحدات الحكومية مجزأة وغير منظمة وبالتالي يصعب تحديد فترات زمنية للإعلان عن هذه الشواغر وإعداد جداول زمنية دقيقة بمواعيد استلام الاحتياجات والإعلان عنها وتلقي طلبات المواطنين وتحديد مواعيد الاختبارات والمقابلات وذلك بهدف تنظيم الإجراءات وتبسيطها سواء كان لدى الوحدات الحكومية سهولة متابعة شغل هذه الوظائف أو بالنسبة للمواطنين بدلاً من التردد المستمر على هذه الوزارة للإستعلام عن موعد صدور الإعلانات وبالتالي تم تحديد ثلاث فترات زمنية في العام الواحد لاستلام الاحتياجات من الوظائف الشاغرة من الوحدات الحكومية واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها وتم إبلاغ الوحدات الحكومية بهذا التوجه بموجب تعميم وزارة الخدمة المدنية الصادر في هذا الشأن وذلك خلال الفترات التالية:

الفترة الأولى : من ١ يناير وحتى ٣١ يناير من كل عام.

الفترة الثانية : من ١ مايو وحتى ٣١ مايو من كل عام.

الفترة الثالثة : من ١ سبتمبر وحتى ٣٠ سبتمبر من كل عام.

ثانياً : استلام طلبات المواطنين :

في خطوة تعتبر انجاز إداري وتطويري لوزارة الخدمة المدنية لتحسين كفاءة إجراءات التوظيف المركزي بوحدة الخدمة المدنية، وتبسيط إجراءات التقدم لشغل الوظائف الشاغرة المعلن عنها أمام المواطنين الراغبين في التقدم لهذه الوظائف من مختلف محافظات ومناطق وولايات السلطنة قامت الوزارة بتطبيق خدمة الرسائل النصية القصيرة مما يوفر على المواطنين الكثير من الوقت والجهد والتكلفة، في إطار سعي الوزارة وبشكل دائم إلى تطوير نظمها وإجراءاتها مستفيدة في ذلك من وسائل التقنية الحديثة وتسخيرها لخدمة العمل وتبسيط إجراءاته وبما يعود في نفس الوقت بالمنفعة والفائدة على متلقي الخدمة وفي هذا الإطار عملت الوزارة على توفير الخدمات الإلكترونية التي تساعد في متابعة الإعلانات التي تصدر بالشواغر الوظيفية المتوفرة في الوحدات الحكومية حيث بدأت هذه الخدمة منذ أكثر من عام . ثم جاءت فكرة استلام الطلبات للوظائف الشاغرة التي تنشر حسب الإعلانات عبر خدمة الرسائل النصية القصيرة وذلك بعد اكتمال الربط بين نظام الموارد البشرية الذي تشرف على تطبيقه وزارة الخدمة المدنية وبين نظام سجل القوى العاملة الوطنية الذي تشرف عليه وزارة القوى العاملة حيث بدأت الخدمة منذ شهر إبريل من العام الماضي ، حيث كانت هذه الخدمة تتم جنباً إلى جنب مع نظام الاستلام الآلي بالوزارة وقد جاء القرار الأخير بالاعتماد على خدمة الرسائل النصية القصيرة لتوفير الوقت والجهد والتكلفة على المواطنين الباحثين عن عمل وذلك خلال الفترات التالية:

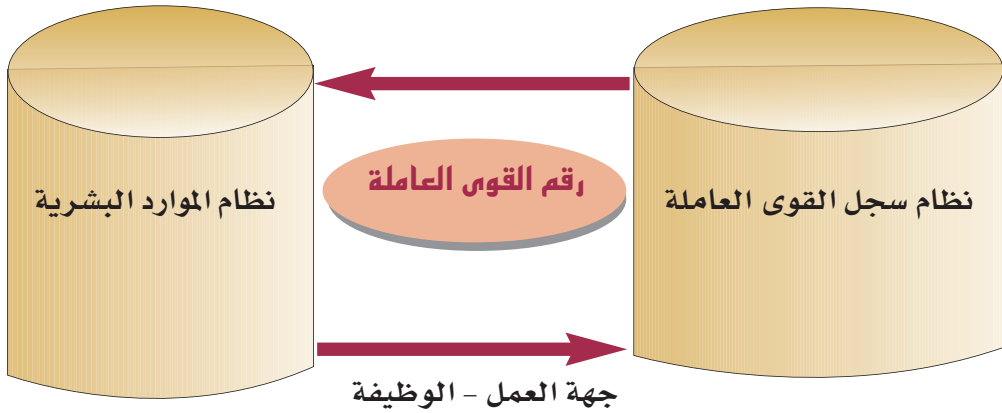
الفترة الأولى : خلال شهر فبراير من العام.

الفترة الثانية : خلال شهر يونيو من العام.

الفترة الثالثة : خلال شهر أكتوبر من العام.

الربط مع سجل القوى العاملة

البيانات الأساسية
المؤهل - الدورات - الخبرات



لقد جاءت فكرة الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات في مجال التوظيف المركزي ، بعد تطبيق نظام الموارد البشرية الذي يرتبط مع وحدات الخدمة المدنية ، كما ساعد الربط بين هذا النظام ونظام سجل القوى العاملة الوطنية بوزارة القوى العاملة على تسريع تنفيذ الفكرة ، حيث ساهما في توفير البيانات اللازمة عن المتقدمين للوظائف المعلن عنها وفي تبسيط الإجراءات سواء تلك المتعلقة باستلام الوظائف الشاغرة من الوحدات الحكومية أو في تلقي طلبات المواطنين المتقدمين لشغل الوظائف آليا من مختلف المحافظات والمناطق والولايات ، بالإضافة إلى دعم هذين النظامين في إنشاء عدد من الأنظمة الآلية الأخرى.

لقد لاقت هذه التجربة ومنذ إطلاقها عبر الهواتف النقالة نجاحا ملموسا لاحتوائها على عدة خدمات من أهمها خدمة استلام طلبات المواطنين الراغبين في التقدم للوظائف الشاغرة المعلن عنها للوحدات الحكومية ، وذلك من خلال إنشاء رسالة نصية قصيرة خلال فترة تقديم الطلبات المحددة في الإعلان تتضمن (ط و رقم بطاقة سجل القوى العاملة الوطنية# رقم الوظيفة المطلوب

التقدم لها) ثم ترسل إلى الرقم (٩٠٢٢٦) لمشركي الشركة العمانية للاتصالات المتنقلة (عمان موبايل) والشركة القطرية العمانية للاتصالات (النورس) معا، ثم يقوم النظام بعمل مقارنة آلية بين شروط شغل الوظيفة المطلوب التقدم لها وبين بيانات المتقدم للوظيفة الواردة في سجل القوى العاملة الوطنية، فإذا كانت بيانات المتقدم متوافقة مع شروط شغل الوظيفة من حيث المؤهل الدراسي والدورات التدريبية والسن والعنوان، يقوم النظام بالرد تلقائياً على المتقدم من خلال رقم المرسل، برسالة نصية تفيد بقبول طلبه.

أما إذا كانت البيانات غير متطابقة مع شروط شغل الوظيفة فإن النظام يقوم بالرد برسالة نصية تفيد برفض طلب المتقدم مع توضيح أسباب الرفض وإذا كان سبب الرفض يتعلق بتحديث البيانات فيطلب من المتقدم تحديث بياناته في سجل القوى العاملة الوطنية، على أنه بعد تحديث البيانات في السجل يستطيع المتقدم إعادة إنشاء رسالة نصية أخرى حسب التعليمات وإرسالها إلى نفس الرقم المشار إليه، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة على كثير من المواطنين وخاصة من أبناء المحافظات والمناطق والولايات خارج محافظة مسقط، علماً بأن وزارة الخدمة المدنية قد استلمت عبر هذه الخدمة عدد (٢٦٢٥٠) طلباً لعدد (٧٤٠) وظيفة لمختلف الوحدات الحكومية وذلك من خلال إحد الإعلانات التي صدرت مؤخراً في الصحف اليومية.

كما حققت خدمة الرسائل النصية القصيرة الكثير من الفوائد للمواطنين والوزارة حيث سهلت التقدم للوظائف دون أن يتحمل المواطن عناء الحضور إلى وزارة الخدمة المدنية أو مكاتب القوى العاملة المنتشرة بمحافظة ومناطق السلطنة لتقديم الطلبات كما كان عليه سابقاً حيث وفر النظام الحالي الجهد والوقت والتكلفة.

إن أي تجربة جديدة غالباً ما تصاحبها بعض المعوقات والتي يتم معالجتها أولاً بأول خلال التطبيق الفعلي وتلافيها مستقبلاً مع المتابعة وإدخال التعديلات اللازمة لها ومن أهم المعوقات التي واجهت الوزارة عند بداية تطبيق خدمة الرسائل النصية القصيرة، هي أن الكثير من المتقدمين لم يحدثوا بياناتهم الأساسية بسجل القوى العاملة الوطنية، مما ترتب عليه الرد عليهم بعدم استيفائهم للشروط الواردة في الإعلان. بالرغم من التنبيه الوارد في إعلان الشواغر بضرورة تحديث البيانات المتعلقة بالمؤهل الدراسي والدورات التدريبية والعنوان قبل التقدم بالطلب عبر هذه الخدمة، ويجري حالياً معالجة بعض الجوانب الفنية المتصلة بهذه الخدمة وإيجاد الحلول المناسبة لها في إطار اللجنة المشكلة بين وزارة الخدمة المدنية ووزارة القوى العاملة.

وعلى المواطنين الراغبين في التقدم للوظائف المعلن عنها التأكد من انطباق الشروط بعد تحديث بياناتهم في سجل القوى العاملة الوطنية ومن ثم إرسال الرسالة وفق ذات الخطوات المشار إليها .

وقد عملت وزارة الخدمة المدنية على الاستفادة من بيانات السجل بتطوير الآليات المتبعة بإجراءات التوظيف وذلك بالتنسيق مع المختصين بوزارة القوى العاملة ، حيث يقوم المختصون من الجهتين بعمل كل ما تستدعيه وتتطلبه عوامل التنسيق والتعاون بينهما والتي تهدف في مجملها إلى تحسين وتطوير أساليب الخدمات المقدمة للمواطنين وما إدخال نظام سجل القوى العاملة ضمن إجراءات وزارة الخدمة المدنية إلا جزء من ذلك التعاون حيث عملت وزارة الخدمة المدنية ومنذ بداية تطبيق نظام سجل القوى العاملة الوطنية على دعم ومساندة تطبيق النظم من خلال اشتراط أن لا يتم قبول أي طلب توظيف للإعلانات الصادرة من قبل الوزارة ما لم يتضمن الطلب نسخة من بطاقة سجل القوى العاملة الوطنية .

يوجد تنسيق دائم ومباشر بين المختصين بوزارة الخدمة المدنية ووزارة القوى العاملة حيث تم تشكيل فريق عمل ضم المختصين من الجهتين ولا يزال هذا الفريق يعمل على تطوير ومعالجة المعوقات التي تنشأ مع تطبيق الأنظمة وإيجاد الحلول العملية اللازمة لها سواء كانت إدارية أو فنية .

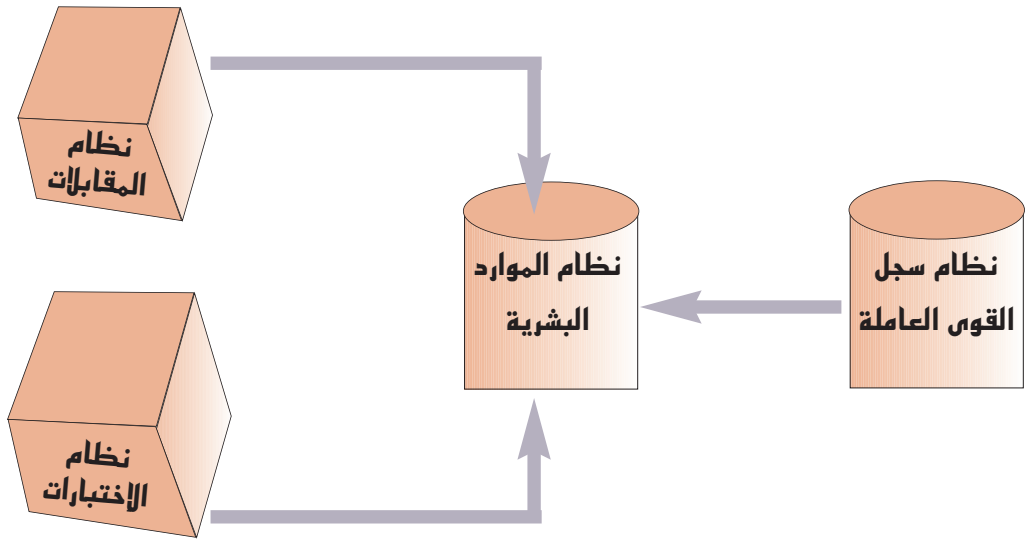
بلغ عدد الوظائف الشاغرة التي لم يتقدم لها أحد في الإعلان الأخير (٤٨) وظيفة وتعود أهم أسباب عدم التقدم لها إلى ندرة بعض التخصصات العلمية في سوق العمل (كالتخصصات الهندسية والفنية) و عدم رغبة بعض المواطنين للتقدم للوظائف العمالية والخدمات المعاونة في بعض المناطق بالإضافة إلى اشتراط بعض الوظائف لخبرة معينة في مجال محدد أو اشتراط بعض الوظائف لتوفر نوع من التدريب الفني ويجري التنسيق مع الوحدات الحكومية في كيفية إعادة الإعلان عن هذه الوظائف لإتاحة الفرصة للمواطنين الراغبين في التقدم لها وفق الشروط المعاد الإعلان عنها .

ثالثاً : إجراءات الاختبارات والمقابلات الشخصية :

في إطار الجهود التي تبذلها وزارة الخدمة المدنية لتحقيق الشفافية والعدالة عند تطبيق إجراءات الاختيار والتوظيف وفي إطار حزمة الأنظمة التي دشنتها والتي تستهدف تبسيط الإجراءات والاستفادة من التقنيات المتوفرة، أطلقت الوزارة نظماً للاختبارات الآلية وذلك بما يكفل العدالة والوضوح للمتنافسين على الوظائف المطروحة بمختلف وحدات الخدمة المدنية. ويرتكز هذا النظام على الاستفادة من التقنيات الحديثة عند إجراء الامتحانات والتقليل بشكل كبير من التدخل البشري وذلك منعا لآلية محاباة بالإضافة لعامل هام جدا وهو عرض النتيجة مباشرة أمام المنافسين ، والاهم من كل ذلك إن نتيجة الاختبارات سواء كانت تحريرية أو مقابلة تظهر في نفس الوقت أمام جميع المنافسين وأهاليهم الذين يرغبون في الحضور لمتابعة هذه الاختبارات عبر شاشة خاصة أعدت لهذا الغرض، بالإضافة إلى إعلام المتقدمين بنتيجتهم من خلال الإعلان في الصحف.

ويبدأ العمل بهذا النظام بعد استلام الطلبات من المتقدمين عبر الرسائل النصية القصيرة والتأكد من مطابقتها للاشتراطات المطلوبة ، لتبدأ بعدها مرحلة التنافس على الوظائف المعروضة من خلال مرحلتين ، الأولى الاختبارات التحريرية وأعطيت نسبة (٦٠) درجة من النتيجة العامة و(٣٠) درجة في حال وجود اختبار عملي ، ويتم الاختبار من خلال مختبرات جهزت بما يناسبها من تقنيات الحاسوب ، حيث يطرح النظام على كل متسابق (٢٥) سؤالاً تتوزع بين أسئلة في المعرفة التحصيلية وأسئلة في القدرات الذهنية في نطاق الوظيفة ، ويقوم الحاسوب بإشعار المتسابق بعدد الإجابات الصحيحة وعدد الإجابات الخاطئة والدرجة النهائية التي حصل عليها في الامتحان ، وهذا الأمر هام لأنه يغلق الباب أمام أي مجال لمحاباة أي شخص ، وكذلك عرضها من خلال شاشة عامة في قاعة الانتظار في نفس اللحظة ، ويسمح للأوائل الناجحين في الاختبار التحريري الانتقال إلى مرحلة اختبار المقابلة والذي تم تطويره أيضا من خلال الاستفادة من تقنيات الحاسوب حيث تعقد المقابلة حول (٨) عناصر يتم من خلالها طرح بعض الأسئلة على المنافس ، علاوة على إن لجنة المقابلة تضم ممثلين لوزارة الخدمة المدنية وأخرى للجهة الطالبة للوظيفة، وبنفس آلية المرحلة الأولى يتم عرض النتيجة مباشرة أمام المنافسين.

الاختبارات والمقابلات الشخصية



وفي سبيل توحيد مستوى الأسئلة المطروحة على المتنافسين بحيث تكون الفرص متساوية أمام الجميع من حيث الموضوع والمعلومات وبأسلوب علمي وموضوعي ، قامت الوزارة بإنشاء بنك للاختبارات يضم أكثر من ٢٥ ألف سؤال تغطي كل التخصصات وذلك بالتنسيق مع المختصين في كل من جامعة السلطان قابوس والكليات التقنية التابعة لوزارة القوى العاملة ووزارة التربية والتعليم وتم ربط هذا البنك بأجهزة الاختبارات مباشرة .

نتائج الدراسة

إن كافة المؤشرات تدل على تشبع قطاع الخدمة المدنية من الموظفين الذين بلغ عددهم في ٢٠٠٨/١٢/٣١ م (١١٨,٩٩٠) موظفاً، أصبحت تعيينات العمانيين بقطاع الخدمة المدنية تعتمد على ثلاثة عوامل أساسية هي :

- ١ - إحلال الموظفين محل الوافدين ، حيث بلغ عددهم في ٢٠٠٨/١٢/٣١ م (١٤٠٦٣) وافداً .
- ٢ - التعيينات على الوظائف التي سيتم استحداثها لتنفيذ المشروعات التنموية التي تقوم بها

الجهات الحكومية وتتطلب مؤهلات تخصصية وفنية في مجالات محدودة وبأعداد قليلة أو التعيينات على الوظائف الحرفية ووظائف الخدمات المعاونة لنشر الخدمات العامة التي تقدمها البلديات للمواطنين ومعظم هذه الوظائف لا تحتاج لمؤهلات دراسية.

٣ - ترك الموظفين العمانيين الخدمة، لبلوغ سن التقاعد القانوني (٦٠ سنة)، علماً بأن عدد الموظفين العمانيين الذين سوف يبلغوا سن (٦٠ سنة) خلال السنوات (٢٠١١.٢٠٠٩) يبلغون حوالي (٩٩٥) موظفاً ومن المتوقع أن ينخفض العدد خلال السنوات التي تليها.

ثانياً : البيان الختامي لندوة «التدقيق والمراجعة البيئية» المنعقدة بمعهد الإدارة العامة

في الفترة من ١٩ - ٢٠/٤/٢٠٠٩م

انعكاساً لاهتمام معهد الإدارة العامة بأهمية تدقيق ومراجعة البيئة كمفهوم وكتطبيق علمي مدروس واتجاه عالمي إيجابي، وتفعيلاً للتعاون المثمر بين معهد الإدارة العامة ووزارة البيئة والشؤون المناخية من أجل مواصلة مسيرة التنمية المستدامة في ظل بيئة صحية وسليمة ونظيفة، عقدت بمعهد الإدارة العامة ندوة علمية لعرض ومناقشة موضوع تدقيق ومراجعة البيئة.

أهداف الندوة :

سعت الندوة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. إبراز أهمية معطيات البيئة الطبيعية والتوازن البيئي والتنوع البيولوجي في الحياة.
٢. استعراض أدوات التدقيق والمراجعة البيئية وأهم مستحدثاتها.
٣. الوقوف على تجارب المنظمات المختلفة في مجال المحافظة على البيئة ومعالجة الآثار المؤدية إلى الإضرار بالبيئة.
٤. التوصل إلى نشاطات بديلة وسياسات تحترم البيئة وتعمل على المحافظة على معطياتها.
٥. وضع أسس وآليات وإجراءات عمل تنظم عملية تدقيق ومراجعة البيئة.

الموضوعات ومقدمي أوراق العمل:

خلال فترة تنفيذ الندوة تم عرض ومناقشة الموضوعات التالية:

١. الإدارة والتنمية المستدامة للنظم البيئية الطبيعية في الوطن العربي (الفرص والتحديات)، أدها وقدمها الدكتور: عبد الإله الوداعي - المنسق الإقليمي لبرنامج المساعدة على الامتثال

- المكتب الإقليمي لغرب آسيا لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة.
٢. أهمية وضع إطار عام لاستراتيجيات تدقيق ومراجعة البيئة للمؤسسة العربية، أعدها وقدمها الأستاذ: قاسم عباس عيسى - خبير تنمية إدارية - جمهورية مصر العربية.
٣. البصمة الايكولوجية للبشرية: مشروعات صديقة البيئة، أعدتها وقدمتها الدكتورة: صباح أحمد عبد الوهاب السليمان - أستاذ مشارك بقسم الهندسة الميكانيكية والصناعية - جامعة السلطان قابوس.
٤. تجارب حية في مجال معالجة الأضرار البيئية، أعدها وقدمها الفاضل: صالح بن سعيد بن محمد الشوكري - رئيس قسم رقابة تلوث المياه والترربة - وزارة البيئة والشؤون المناخية.
٥. التقييم الصحي وعلاقته بالتدقيق والمراجعة البيئية، أعدها وقدمها الدكتور: سالم بن سعيد الوهيبي - مدير دائرة صحة البيئة والصحة المهنية - وزارة الصحة.
٦. أهمية البيئة في التنمية المستدامة، أعدتها وقدمتها الفاضلة: غالية بنت سعد الغطريفية - رئيسة قسم متابعة الاتفاقيات الدولية - وزارة البيئة والشؤون المناخية.
٧. مشروع إدارة ومعالجة وإعادة استخدام الحماية في محافظة مسقط، أعدها وقدمها المهندس: وصفي محمد وصفي أبو مغلي - مدير قسم الحمأة - حيا للمياه.
٨. التدقيق والمراجعة البيئية بمحمية المها العربية: واقع ملموس واستدامة مبشرة في التطبيق، أعدها وقدمها المهندس: صلاح بن سعيد المحذوري - أخصائي أحياء بمكتب حفظ البيئة - ديوان البلاط السلطاني.
٩. تصميم محطة متنقلة لرقابة جودة الهواء في سلطنة عُمان، أعدها الدكتورة: صباح أحمد عبد الوهاب السليمان والدكتور: ياسين الشرعبي والفاضل: محمد آل عبد السلام والفاضل: سالم اليعمدي والفاضل: ناصر المعمرى وقدمها الفاضل: سالم اليعمدي - جامعة السلطان قابوس.
١٠. التدقيق والمراجعة البيئية في شركة تنمية نفط عُمان، أعدها وقدمها الفاضل/محمد بن خلفان بن سعيد الشعيلي - مستشار التنمية المستدامة - شركة تنمية نفط عُمان.
- كما صاحب انعقاد الندوة افتتاح معرض بيئي شاركت فيه الجهات التالية:

١. ديوان البلاط السلطاني.
٢. جامعة السلطان قابوس.
٣. وزارة الصحة.
٤. وزارة البيئة والشؤون المناخية.

وتم افتتاح الندوة تحت رعاية سعادة/ الدكتور حماد بن حمد الغافري - مستشار وزارة الخدمة المدنية. وشارك في حضور فعاليتها عدد (٣٧) مشاركاً يمثلون المكتب الإقليمي لغرب آسيا، شركة حيا للمياه، وزارة الصحة، ديوان البلاط السلطاني، جامعة السلطان قابوس، شركة تنمية نفط عُمان، وزارة البيئة والشؤون المناخية، جمهورية مصر العربية، مجلس الشورى، الشركة العُمانية والهندية للسماد، وزارة البيئة - دولة قطر، الهيئة العامة للبيئة - الكويت، وزارة السياحة، شركة وادي الجزبي للطاقة، بلدية مسقط، وزارة الزراعة، الشركة العُمانية للمصافي والبتروكيماويات، شركة كوي وشركائه (ش.م.م)، شركة محاجر الباطنة، جهاز الرقابة المالية للدولة، معهد الإدارة العامة.

توصيات الندوة:

إن المجتمعين بالندوة وهم يستشعرون أهمية المحافظة على معطيات بيئة سليمة نظيفة متوازنة، وفي ضوء ما ناقشوا من أوراق عمل ودراسات وحالات عملية، فإنهم يوصون بما يلي:

١. تأصيل مفاهيم المحافظة على معطيات البيئة والتوازن البيئي في التشريعات.
٢. العمل على تكامل التشريعات وتلافي التعارض فيما بينها.
٣. إيجاد الحوافز المشجعة لأصدقاء البيئة والجزاءات الرادعة لكل من يعرض البيئة للتدهور والتدمير.
٤. النظر في إعادة تخطيط المناطق العمرانية وخاصة فيما يتعلق بخطوط مياه الشرب والصرف الصحي والكهرباء والهواتف بما يتناسب مع الظروف المناخية المتغيرة.
٥. العمل على إيجاد الوظائف المتخصصة في المجال البيئي وتأهيلها وتدريبها ورفع قدراتها للتعامل مع قضايا البيئة بكفاءة عالية.
٦. التأكيد على استقلالية عمل المدققين والمراجعين في المجال البيئي من أجل التوصل إلى رؤى مبنية على أسس علمية ومهنية بعيداً عن أي تأثير من أي جهة.
٧. تمشين دور السلطنة في إنشاء المحميات الطبيعية وصيانتها والتوصية بالإكثار منها في شتى المجالات الطبيعية.
٨. تعزيز الجهود المبذولة لتنمية وتطوير المراعي الطبيعية بما تحويه من غطاء نباتي طبيعي وتطوير بنيتها المؤسسية وذلك كونها أحد المراكز الاقتصادية لشريحة كبيرة من أفراد المجتمع العُماني الرعوي وركيزة هامة في المحافظة على التنوع البيولوجي والتوازن البيئي.

٩. زيادة نشر الوعي والتوعية البيئية عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.
١٠. النظر في إمكانية إعداد كتاب مدرسي مستقل يتعلق بالمحافظة على البيئة وإجراء المسابقات البيئية بالقدر المناسب من أجل تربية الناشئ وترسيخ مفهوم المحافظة على البيئة.
١١. إنشاء مركز موحد للمعلومات البيئية.
١٢. التركيز على الدراسات والبحوث المتعلقة بالمشاريع الصديقة للبيئة وتشجيع الجامعات والكليات الخاصة على تقديم الأفكار التي تقيد للحد من تلوث البيئة.
١٣. استخدام أجهزة الإنذار المبكر للتعامل مع حوادث التلوث بمياه البحر.
١٤. اعتبار شرط دراسة الأثر البيئي من الشروط الأساسية التي يجب وضعها لجميع المؤسسات والشركات وأخذها بعين الاعتبار قبل منح التصريح لأي مشروع.
١٥. العمل على توزيع ونشر الدليل العام لتصميم الأثر البيئي.

والله ولي التوفيق ،،،

ALEDARI

A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences
Published by the Institute of Public Administration in the Sultanate of Oman Since 1979

Supervisor General

Mohammed Bin Abdullah AL-Harthy

Minister of Civil Service
Chairman of the Institute Board of Directors

Editor-IN-Chief

Dr. Suleiman Bin Hilal AL-Alawi

Managing Editor

Ali Bin Naseeb AL-Shihri

Editorial Board Members

Dr. Amat AL-Latif Sharaf Shayban
Mamoon Hassan Saad
Barak Kamal Alneaymi
Moosa Bin Ali AL-Gabri - Coordinator

Correspondence and Subscription
Addressed to the Managing Editor:

P.O.Box: 1994

Postal code: 112, Ruwi

Muscat - Sultanate of Oman

Telephone: (00968) 24602065,

24699012, 24697567

Fax: (00968) 24602066

Home Page: www.ipa.gov.om

E-mail: aledari@ipa.gov.om

Annual Subscription: O.R 20.000 For Individuals and Institutions