



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 مستلات ، 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 reuses 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
٧	● افتتاحية العدد
	● البحوث والدراسات:
١١	عوامل التفوق للتوجه نحو الاقتصاد المعرفي (مع الإشارة إلى الأردن) د.علي هادي جبرين
٤٩	رضا المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية د. طلال بن عايد الأحمد
٩٥	التظلم الإداري لقبول دعوى مراجعة القرار الإداري أمام محكمة القضاء الإداري في سلطنة عُمان د. سالم بن راشد العلوي
١١١	● ملخص رسالة ماجستير : تطوير إدارة الكلية التقنية العليا في مسقط في ضوء إدارة الجودة الشاملة
١٢٣	● قراءات من المكتبة : الوجيز في القيادة الإدارية
١٣١	● وثائق وتقارير : دور معهد الإدارة العامة في التطوير الإداري بسلطنة عمان ورقة عمل مقدمة إلى الاجتماع السنوي الحادي عشر لمديري وقيادات معاهد الإدارة في الوطن العربي الجزائر، ٩-١٠ نوفمبر ٢٠٠٩ م

كلمات مزيئة

... إن المستقبل المشرق المحقق للتقدم

والنماء، والسعادة والرخاء، لا يبني إلا بالهمم

العالية، والعزائم الماضية والصبر، والإخلاص

والمثابرة.

قابوس بن سحيب

افتتاحية العدد

القارئ الكريم:

يجمع كتاب الإدارة على أن المهمة الرئيسية للمدير هي اتخاذ القرارات، بما يحمله ذلك من مخاطر، فالقرارات الإدارية لا تتم في حالة من التأكد، بل في حالات عدم التأكد والمخاطرة. وبناءً على ذلك، فقد يترتب على قرار المدير أن تنجح مؤسسته في تحقيق أهدافها وبالتالي تنتقل من حالها الذي تكون عليه إلى الحال الأفضل المرغوب، وقد يترتب على اتخاذ القرار الخاطئ أو غير الملائم فشل المنظمة وغيابها عن الوجود. وكم منظمة تجارية أعلنت إفلاسها بسبب رداءة القرارات التي اتخذتها إدارتها، فكانت وبالأعلى المنظمة ككل، وعلى العاملين بها والمتعاملين معها؛ سواء كانوا موردين أو عملاء، ممولين أم مالكين.

ويمكن النظر إلى القرار على أنه اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار. وهنا تكمن الصعوبة، فالبديل الذي يتم اختياره يجب أن يتفوق على كل البدائل المتاحة سواءً من حيث الكم أو النوع. فمهمة المدير تكمن في دراسة البدائل وتحليلها لاختيار أفضلها، وذلك في ظل ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة. وليس غريباً القول بأن بيئة القرار الإداري تشمل كل المعطيات القانونية والاجتماعية والاقتصادية والتقنية، وينبغي على المدير أن يدرك بأن ما يعتبر مقبولاً في مؤسسة ما أو مجتمع ما ربما لا يعتبر مقبولاً في مؤسسة أخرى، أو مجتمع آخر. ومن هنا، فإن المدير المحترف يكون متفهماً لبيئة المنظمة ولتنوع القرارات الممكن اتخاذها. ويلاحظ ونحن في خضم الأزمة المالية العالمية أن الثقافة الغربية - على سبيل المثال - تمكن المدير الغربي من التخلص من العمال والموظفين من أجل ضغط نفقاته وكبح جماح خسائره. أما المدير الياباني فإنه يشترك مع العامل في قيم العمل النابعة من ثقافة المجتمع الياباني نفسه، وربما يفسر ذلك عدم إقبال المؤسسات الاقتصادية اليابانية على طرد عمالها وموظفيها، إذ أن هذا القرار يعتبر غير ملائم في بيئة عمل لديها محدداتها الاجتماعية وقيمها التي لا تتساهل مع تسريح العمال. فالعاملون في المؤسسات اليابانية هم صناع القرار وليس المدير وحده صانع ومتخذ القرار، وقد أصبح هذا المبدأ جزءاً من ثقافة العمل لديهم.

القارئ الكريم:

إن المدير العربي- سواءً في القطاع العام أو القطاع الخاص- مدعو إلى أن يتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، بعيداً عن تصوراته أو مشاعره الشخصية، ولا سيما أنه يعيش في عصر انفتاح قنوات التواصل مع الآخر. أي أن المدير العربي أمامه فرص كبيرة لتطوير قدراته ومهاراته القيادية وتمكين العاملين لديه لكي ينتقلوا بمؤسساتهم إلى الأمام ويجعلهم مشاركين في عملية صنع القرار واختيار البديل الأفضل، ولا سيما أن الأسواق قد اتسعت. ومع ذلك فإنه - أي المدير العربي- أمام تحديات كبيرة؛ فالعولمة مثلاً، بمقدار ما هي فرصة للنمو والتوسع، تعتبر ميداناً واسعاً لمواجهة المنافسين عن كثب، وهؤلاء المنافسون هم أنداد أقوياء منظمون يسعون أيضاً إلى زيادة حصصهم في السوق. كما أن معطيات التقدم التقني زودت المدير العربي- في القطاعين العام والخاص- بأساليب وآليات جديدة لاتخاذ القرار، لم تكن معروفة له ولا للجيل الذي سبقه. فالحواشيب ليست مجرد أدوات، بل هي أيضاً تمثل منهجاً علمياً في اتخاذ القرارات، ولا سيما القرارات ذات الطابع الكمي، فهي إضافة نوعية يجب على المدير العربي أن يطور قدراته في الاستفادة منها.

أيها القارئ الكريم:

إنها دعوة لكل المديرين في سلطنة عُمان وفي عالمنا العربي، لتبني المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وفي جمع البيانات وتحليلها ودراستها، من أجل التوصل إلى البديل الأنسب. إضافة إلى اختيار الأساليب والوسائل والأدوات المناسبة لتحقيق ذلك. وعلى المدير أن لا يكون صانعاً ومنتخداً للقرار لوحده بل ينبغي أن يوسع أفق مساهمة العاملين في منظمته بما يحقق أعلى درجة من الفاعلية والكفاءة.

د. سليمان بن هلال العلوي

مدير عام المعهد - رئيس التحرير

عوامل التفوق للتوجه نحو الاقتصاد المعرفي (مع الإشارة إلى الأردن)



عوامل التفوق للتوجه نحو الاقتصاد المعرفي (مع الإشارة إلى الأردن)

د.علي هادي جبرين

أستاذ إدارة العمليات وبحوث العمليات المشارك
جامعة الزيتونة الأردن

المقدمة :

أملت الضرورة التوجه نحو الاقتصاد المعرفي كمنهج يمثل تحدياً يضم كل القطاعات الإقتصادية، ويحث الإدارة العليا في المؤسسات والقطاعات التي لا تتنافس عالمياً نحو إعادة صياغة هيكليتها، إضافة إلى فهم عملي لعوامل التفوق التي أصبح لها تأثير بل تشكل دعائم للعديد من المؤسسات بل والدول أيضاً في بناء استراتيجيتها في محاولة تفسير أثر تلك العوامل في التوجه نحو الاقتصاد المعرفي .

قاد هذا التفكير إلى وضع برنامج عمل اتخذته الأردن بمؤسساتها الحكومية وغير الحكومية أساساً في توجهاتها الاستراتيجية في الاقتصاد المعرفي بخاصة في العقد الأخير .

يأتي ذلك ترجمة للخطة الاقتصادية التي بنيت في ثلاثة محاور أساسية تتمثل في (Aubert and Reiffers, 2003:65)

١. استراتيجية وطنية داعمة من قبل ملك البلاد عبد الله الثاني .
٢. برنامج شامل هادف لدعم الاقتصاد المعرفي .
٣. سلسلة من الخطط المشتركة ما بين القطاعات العامة والخاصة .

أن برنامج الخطة عزز وساند في ربط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي من خلالها تحقق الحكومة أهدافها . ومن تلك المجالات التحول من بيئة « Hard » إلى عالم « Soft » للبنية التحتية والتشديد على المهارة والمهنية وتنمية مصادر العمالة ، التعليم ومساندة الشركات شبه الرسمية، وتحسين المناخ الاستثماري علاوة على التطور في تكنولوجيا المعلوماتية .

يستقرأ مما تقدم أن مفهوم هذا التوجه حرك الأردن باتجاه دول «الاقتصاد المعرفي» و«المجتمع المعرفي» فهو تحد جديد ليس فقط أمام الأردن وإنما تستلزم تداعياته الاقتصادية العربية .

أن برنامج الخطة الوطنية الأردنية تضمن نظاماً رقابياً تمثل بالمجلس الاستشاري الاقتصادي

ECC The Economic Consultative Council وهو أحد أهم الأجهزة الرقابية والتنفيذية للاستراتيجيات الحكومية .

وقد بدأ الاهتمام بهذا التوجه في الأردن مع انتشار أفكار المدخل المعرفي كونه أحد المكونات التي اجتذبت عملية البحث العلمي والتعليم والثقافة والمعلوماتية لتغير الاقتصاد الأردني من منتج للعمل إلى منتج بأشكال وهيئات تحقق قيمة مضافة للتنمية ، وفي الوقت نفسه العمل على تقوية الرأسمال المحلي والاستثمار الأجنبي كونهما عاملان حاسمان في خطط التنمية الاقتصادية .

وضمن هذا السياق فقد صيغ البحث في ستة عوامل توجه قد بنيت عليها المعالم النظرية الأساسية في الاقتصاد المعرفي عموماً ، وكان في صياغة وتحديد نطاق وطبيعة هذه العوامل المحتوى الجوهرية للتوجهات الاستراتيجية في الخطة الأردنية ضمن المجالات التي تدعو إلى :

١. التوجه نحو الاهتمام بالتعزيزات المهنية ومستوى المهارات .
 ٢. إعادة تشكيل البنى التعليمية.
 ٣. بناء وتطوير شبكة واسعة وكبيرة للاتصالات ومراكز تكنولوجيا المهارات .
 ٤. تغييرات مهمة اتخذت أسساً وروى جديدة لشكل جديد للمصانع والمعامل والمنشآت الاقتصادية.
- يلحظ المتتبع لما ورد ، أن هذه الحقائق والتوجهات تعد اليوم مهمة وفرصاً حقيقية للنجاح يجب أن تحظى بدعم الإدارة الاستراتيجية .

وهكذا فقد تأطرت تلك الاهتمامات ميدانياً من خلال الآتي (Aubert and Reiffers:56-60):

١. لقد حفل الميدان الاقتصادي بفرص للشباب الأردني جسدها مكاتب ووكلاء من بلدان عالمية التي كان لها الدور المباشر في التنمية ، وداعم مهم في الحملة الأمية الوطنية الأردنية ، ومن أبرز مهامها الآتي :

- أ. جمع الشباب من المواطنين بمنهج شامل الهدف منه إعادة هيكلة البطالة المتزايدة.
- ب. خلق أنظمة تعليمية تحمل عناوين تهتم ببحث وتعليم كافة طبقات المجتمع ومستوياته المتباينة في مجالات القطاعات العامة والخاصة . وتدعو الإفادة من تجارب التدريب المهني لتتكيف مع متطلبات السوق وبنفس الوقت تقليل العبء الاجتماعي .

٢. إن مراكز تكنولوجيا المعلومات قد حققت تطوراً ملحوظاً كما ونوعاً ، The Jordan IT Community Centers JITCC مدت من خلالها الجسور الرقمية المتأثرة بالتوجه والتنظيم والتقسيم بين الجماهير المحلية مما عزز روح التنمية الاجتماعية بخاصة على المستوى القروي والريفي .

٣. وجاء إسهام المناطق الاقتصادية كمنطقة العقبة ليعزز أهداف وتوجهات استراتيجية ، وهذا

يتسق مع اهتمامات التنمية الاقتصادية وكانت عنصراً داعماً للاقتصاد الوطني بما تقدم من فرص رحة وخصبة على مستوى الاجتماعي والأعمال والاستثمار، فقد حققت عام (٢٠٠٠) فقط ما يقارب (٦) بليون دولار أمريكي كاستثمار أجنبي وحققت انخفاض ضريبي ملحوظ وساهمت في تقليل نسب البطالة واندماج كفاء بين قطاعات الدولة المختلفة .

٤. كما أبلى مدخل , Estate Infrastructure , Regulatory Framework (REACH) Advancement Program , Capital Humman Resources في تطبيق أطر عمل منظم وبرامج متقدمة رأسمالية استثمارية فضلاً على تنمية المصادر البشرية قدرة وتنمية ورضاء وأفكار لتصبح القيادة منظمة وأكثر كفاءة جعلت الأردن واجهة لتصدير ونتاج تقنية المعلومات والخدمات .

يقود الاستعراض أنف الذكر إلى تشخيص الملامح العامة لتوجه الاقتصاد الأردني المعرفي، بما يقدم الاجابات المهمة لتساؤلات عن مضامين هذه الدراسة والتي مفادها :

١. هل هناك بلورة لعوامل التوجه نحو الاقتصاد المبني على المعرفة ؟
٢. ماهي أولويات إقامة عوامل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي ؟
٣. ماهو نوع البناء الصناعي والخدمي والهيكل الذي يكون أكثر تلاؤماً لمتطلبات ذلك التوجه الاقتصادي ؟
٤. كيف يمكن أن نعمل من أجل أن نتقدم في بناء المؤسسات الأردنية الحالية لبحث وتحقيق رغبة الدولة نحو تنمية إقتصادية موجه على أن يقع ذلك ضمن المعايير الاجتماعية والمهنية ؟

المبحث الأول : منهجية البحث :

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهجية البحث الذي يتضمن أهميته وتحديد أهدافه ، أولاً ، ثم صياغة منهجه وأسلوبه ، ثانياً .

أولاً: أهمية البحث وأهدافه :

يقدم هذا البحث مدخلاً جديداً بما يتضمنه من مراجعة الآراء والأفكار النظرية والعملية والاستراتيجية على صعيد النقاش والتفسير باتجاه استدراك وتبصر مضامين وآراء وتصورات موضوع المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة لما لها من أهمية قيمة لكونها من المداخل المهمة ذات العلاقة بالتنمية الاقتصادية .

فضلاً عن ذلك، يكتسب هذا الموضوع أهمية أخرى ظهرت بوضوح ليس في حجم ما قدمه ذوي

الاختصاص من دراسات وأبحاث بل امتد ذلك إلى واقع عمل الدول الصناعية عملياً .
ويعتقد الباحث أن الأردن، وانطلاقاً من الإتساق مع هذه التطورات، اهتم بهذا الموضوع لكي
يجد موقعه في خضم التنافس سواء على المستوى المحلي أو العالمي .

بناءً على ما تقدم، يمكن أن نحدد أهداف البحث في الآتي :

١. محاولة تحديد الأصول العلمية للاهتمامات النظرية والتطبيقية بموضوع الاقتصاد المعرفي، مع
ماذهب إليه الباحثون والمختصون من خلال ما قدمه هذا البحث من تحليل نظري. وقد استهدف
هذا الجهد إقامة فهم لمعنى عوامل تساعد باتجاه دعم الأفكار الداعية إلى التوجه والانتقال إلى
الاقتصاد المعرفي، إدراكاً أن ذلك يعد سبيلاً إلى تحقيق أهداف استراتيجية مرغوبة.
٢. التعرف على واقع وطبيعة واتجاهات استراتيجيات متطورة في الاقتصاد المبني على المعرفة في بلد
نام كالأردن .
٣. يرى الباحث أن الأمر في الدول العربية مازال يواجه مشكلات مصدرها يرتبط بوجود قصور
واضح عن عوامل التفوق ودورها في تلك الدول لتكون الحافز إلى الاندفاع والتوجه نحو
الاقتصاد المعرفي . ومن المفيد القول أن أهمية هذه الدراسة تكمن في اسهامها المتواضع في
توضيح المعالم النظرية والعملية -ولا سيما ما يخص الأردن- بغرض معرفة مستوى التطور
الحاصل فيه في إطار التوجه نحو الاقتصاد المعرفي ويكون الحال هنا أكثر لياقة عندما نتذكر
دول تلك البلدان للمقارنة .
٤. تقديم كل ما هو ملائم من استنتاجات وتوصيات أو مقترحات ضرورية .

ثانياً: منهج البحث وأسلوبه :

اقتصرت البحث على استعراض وتحليل أبرز المفاهيم التي تناولت موضوع الاقتصاد المبني على
المعرفة وبلورة تصور مضمونه عوامل التوجه إلى الاقتصاد المعرفي، حاول الباحث الوقوف على ما
تناوله الباحثون والمختصون في هذا الموضوع، مع إشارة بقدر مناسب لوصف حالات عملية تمثل
واقع حال هذه العوامل لدول متعددة في الاقتصاد المعرفي مع التركيز على الأردن مقارنة بها.

اتساقاً مع أهداف البحث، ولحدثة موضوعه، لم يشأ الباحث أن يضيّق من فرصة فتح آفاق
المناقشة الاعتراضية والنقدية لما تناولته الأدبيات المعاصرة وذلك باتباع أسلوب «دراسة الحالة» أو
أسلوب «الدراسة الميدانية» ، إذ إن عموم منظمتنا لم تخضع -في حدود إطلاع الباحث- وبصورة
منهجية لمعالجة تطبيقات عوامل التفوق المطلوب الإهتمام بها للتوجه نحو الاقتصاد المعرفي وفق
المداخل التي عرضت لها بعض الدراسات المتقدمة في الغرب .

ومن ثم فقد حاول الباحث الاهتداء بمنهجي الاستنباط و الاستقراء بالتعاقب. لهذا، فإن هذا البحث هو محاولة متواضعة بما يمكن من بلورة أفكار نظرية مدعمة ببعض الحالات العملية .
وعليه، سوف يتم تناول الموضوع عبر التقسيمات الآتية :

المقدمة

المبحث الأول : منهجية البحث

المبحث الثاني : المدخل الى المعرفة

المبحث الثالث : الاقتصاد المبني على المعرفة

المبحث الرابع : عوامل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي

المبحث الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

المراجع

المبحث الثاني : المدخل الى المعرفة :

تتنمي البوادر الأولية في الاهتمام بالمعرفة في الثقافة الغربية إلى الاغريق أي الكمائيون Alcmaeon والامبيدوكليينس Empedocles والديمكريتوس Democritus ، كما أصبحت «المعرفة» كلمة طنانة في هذه الأيام. ويستعمل تعبير «المجتمع المعرفي» غالباً، للتأكيد على أهمية المعرفة، وتجاوز ذلك الاهتمام إلى إقامة دوراً رئيسياً للمعرفة في المجتمع المعرفي، علماً بأن الدلائل الأولى على هذا التحول كانت تشير إلى ثمانيات القرن العشرين .

وبسبب أصوات «ثورة المعرفة» التي أدت نتائجها إلى النمو السريع في المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات الذي قاد إلى مفهوم العولمة؛ جاء إسهام الباحثين في التمييز بين الشركات التي تستند إلى المعرفة والشركات التي تعتمد رأس المال، أمثال براهالد وهامل Prahalad and Hamel، رايج Reick، داركر Drucker، مما أدى إلى بدء استخدام مفهوم العامل المعرفي(Herlau and Tetzschner,2001:5) .

تغير موقع إنتاج المعرفة بشكل كبير على مدى العقود الماضية، فلم يعد يقتصر على مؤسسات البحث والتعليم بل أصبح أيضاً في المنظمات والشركات. وما احتواه من تغيرات سريعة في تشكيل المعرفة عملية تفاعل ذات توجيهات عملية بين الناس على إختلاف خلفياتهم والمفاهيم المتعلقة بمجالات عملهم، وما نريد تأكيده هنا أن قلة المعرفة وعدم تراكميتها Accumulative ومواصلتها تؤدي إلى ضعف القدرة الإنتاجية وتضاؤل فرص التنمية .

ونظر سولو Solow إلى المعرفة البشرية في النمو الاقتصادي (Solow,1975)، واعتبر

رومير Romer المعرفة الشكل الأساس لرأس المال، وافترض المعرفة هي المحرك الاقتصادي لخلق الثروة (Romer,2002) .

إن معطيات أهداف بعض الشركات والمنظمات في المملكة المتحدة في تطوير مشاريعها الانتاجية/الخدمية ألزمتها بالسعي نحو تحويل المعرفة إلى قيم إقتصادية. يتضح ذلك من فكرة سعي لها باكندروف Packendroff تتمثل في إمكانية الخروج من المفهوم التقليدي للمشروع كأداة على أنه مجموعة من العناصر حسب مفهوم نظرية النظم ذات التركيبة المجتمعة التي تمثل الكل (خطة، رقابة، تقييم). هذه الفكرة، تقابلها رؤيا معاكسة تؤكد على أن المشروعات عبارة عن منظومات مؤقتة Temporary Organizations (التوقعات، العمل/الاجراء، التعلم). كما يوضحه الجدول رقم (١) ويشاطره في هذا الرأي ويك weick الذي يعرض بأن الافتراضات البديلة Alternative Assumptions تتضمن دراسة المشروع المنظم استناداً إلى المفاهيم الفردية وليس إلى الملامح الهيكلية للمشروع (Packendroff,2006:306) .

تشكل فكرة الجدول أحد العناصر الجوهرية العقلانية لنظرية المشروع. وقد بقي جيمس جي James G لسنوات عديدة واحداً من أهم المعارضين لهذا الأنموذج العقلاني باعتبار أن إنكاره يمكن أن يكون كنوع من التحول من العقلانية التي تنطوي على تفسير الظواهر إلى العقلانية العملية التي هي منظمات فاعلة وليست أدوات .

لقد كان الإعتقاد السائد سابقاً بأن العقلانية الوسيلة Instrumental Rationality (الذرائعية) تنطوي على أهمية كبيرة في تفسير قيم الظواهر إلا أن الاستعمال المتزايد للمعرفة يحول الانتباه نحو إدارة المشروع وفقاً لمنظور العقلانية الاجرائية Procedural Rationality أكثر فاعلية في تفسير الظواهر ضمن عالم أخذ يطبق المعرفة وهو يركز على البيانات والمعلومات التي من خلالها يتم خلق مجال معلوماتي Information Space .

جدول (١)

يوضح تركيز الأبحاث على إدارة المشروعات من مختلف النواحي

إن هذا التحدي للنموذج العقلاني التقليدي للمنظمات يمكن صياغته بصورة أكثر راديكالية Radical وفق نظرية بوسوت Boisot التي تعزز نظرية رفض رأس المال والعمل التي تقدم بها

المشروع كمنظمة مؤقتة	المشروع كأداة	نوع المشروع البحث
التوقعات	خطة	التنمية
العمل (الاجراء)	رقابة	التنفيذ
التعليم	تقييم	الانتهاء

Parhaled و Reick و Drucker كأهم أسس الاقتصاد وذلك إدراكاً منهم إلى النتائج الكاملة لمجتمع المعرفة وحاجته إلى أوصاف ملائمة تستند بصورة متزايدة إلى تحول ونقل المعرفة . (Boist,1995:30) .

لقد قدمت الثورة المعرفية لبلدان شتى تحديات وفرصاً كانت هي بحاجة إلى مميزات مصدرها نحو التنمية، ولعل طرح البنك الدولي شعاراً «المعرفة من أجل التنمية» يعكس بوضوح أهمية المعرفة ليست على نطاق الصفوة وإنما على مستوى الشعب كله وهي العامل الحاسم للتنمية (Katzenback,1993:108) ، كما يؤكد البنك في تقريره عام (٢٠٠٢) على وجوب التصدي لفجوات المعرفة بين البلدان وداخلها التي تستلزم تطوير القوانين والأنظمة والبرامج التعليمية ودعم الابتكار واكتساب المعرفة العالمية وإيجاد المعرفة المحلية .

لقد أكدت التقارير الحديثة عن الاقتصاديات العربية في برنامج التنمية للأمم المتحدة UNDP 2002 United Nations Development Programme ومنتدى الاقتصاد العالمي (٢٠٠٣) World Economic Forum أن تتبنى هذه الدول صيغ جديدة أكثر فعالية نحو التنمية في التعليم والبنى التحتية المعلوماتية والبحث والتطوير والابداع لحماية أكثر من (٤٠) مليون فرصة عمل التي يجب أن تخلق في السنوات العشر القادمة مما يمتص الزيادة الحاصلة في القوى العاملة مع وجود بطالة ما يقارب بنسبة (٢٠٪) من القوى العاملة الحالية (Aubert and Reiffers:1) .

نخلص إلى أن مساهمة الاقتصاديات العربية في الانجازات المعرفية والتقنية وانعكاس ذلك على مستويات وثمار التنمية لم تزل متواضعة، رغم إتجاهات بعض الدول كالأردن الرائدة والمتواصلة في بناء بنية تحتية عصرية ورفع مستوى التأهيل المهني وإيجاد فرص للمتعلمين وتطور تكنولوجيا المناطق الصناعية. على الرغم أن تلك المساهمات متواضعة إلا أنها تُعد واحدة من أهم ركائز التوجه الاستراتيجي نحو الاقتصاد المعرفي (وسنوضح ذلك تفصيلاً لاحقاً) .

المبحث الثالث : الاقتصاد المبني على المعرفة :

أملت الضرورة نحو الاقتصاد المعرفي كمنهج يمثل تحدٍ يضمن القطاعات الاقتصادية ، ويحث الإدارة العليا في الشركات والقطاعات التي لا تتنافس عالمياً نحو إعادة صياغة هيكلتها واكتشاف الأفعال التي تقود نحو تطوير استراتيجيات فعالة تساعدها في بلوغ أهدافها .

وأصبح الاقتصاد المبني على المعرفة أمراً حتمياً للاستراتيجيون لما يحتله من دور في توفير فرص عمل وتحسين الأداء وخلق وتطوير سريع لديناميكية التغير وحالات عدم التأكد والاضطراب

البيئي وطرح نماذج معدلة لحل المشاكل المعقدة.

وبهذا الخصوص أكد هوكتون Houghton وشيهان Sheehan وهما من مفكري الاقتصاد المعرفي أن تصبح المنظمات منظمات تعلم Learning Organization وعليها أن تتكيف مع التكنولوجيا الجديدة وأخذ فرص مهمة تمكنها من خلق اتصالاً معرفياً عبر شبكات تربط الأنشطة الداخلية بعضها البعض لمؤسساتها سعياً إلى تشكيل نُظم كفاءة للإبداع. وأكد بهذا السياق على الولاء الإداري ومساهمة الفرد العامل في هذه المنظمات ودعم المعرفة المطلوبة وصياغة الهيكلية الهرمية في شبكات العمل من أجل مواكبة سرعة التغير من خلال ما يكتسبه الأفراد والمنظمات من مهارة وخبرة وتعلم عن طريق الاكتساب والاحتفاظ .

لقد تأطرت مجموعة إتجاهات ضمن هذا السياق تستند إلى وفق الصيغة التي ينبغي أن تحققها المؤسسات والمنظمات أو حتى الأفراد أسهمت في تحديد عوامل التفوق التوجه نحو الاقتصاد المعرفي .

فقد وجدنا جهوداً كبيرة بذلت في إتجاه «التعليم والثقافة» من أجل خفض نسبة الأمية وبناء نوعية ثقافية أكثر تطوراً وتحسناً في مستويات القوى العاملة لتقابل الاحتياجات الاقتصادية. وخير مثال على ذلك، التحول الإيرلندي نحو الاقتصاد المعرفي يعود بالدرجة الأولى إلى الاستثمار الجيد في إطار التعليم وإطر العمل بجانب الاستثمار في قطاع ICT، إذ مثلت نسبة الاستثمار إلى GDP (٢٠٪) من إجمالي الناتج المحلي Gross Domestic Product للسنوات ١٩٩٥-٢٠٠٣، وأصبحت واحدة من أكثر الدول في أوروبا تعتمد على المعرفة كأساس يبني عليه الاقتصاد وثاني أكبر مصدر برمجيات (Blockley,2000:13) .

وكذلك الحال، الإتجاه نحو «الأطر المؤسسية» التي ساهمت في ظل الإقتصاد المعرفي في زيادة مستوى الإستثمار الأجنبي، وفي إطار ذلك يشير قولاً مفاده «لكي يكون الإقتصاد المعرفي أكثر إقتصادياً وبنية للمجتمع يجب أن يتعامل ويتكيف مع البيئات داخلياً مما يتطلب عملاً في إعادة التشكيلة الهيكلية في كافة السياسات المالية، التجارية، سوق العمل، وخارجياً نحو الإنفتاح الإقتصادي خاصة بعد أن حطت بعض البلدان ضمن مفهوم التجارة العالمية (Gann,1995) .

إن الرد الفعلي «للتعليم والثقافة» وصياغة «أطر عمل مؤسسية مرنة» المذكور أعلاه، يجاريها التطور الذي حصل في النوعية ومقاييسها هو الذي قاد مدراء الأعمال إلى التفكير نحو إتجاه آخر متمثل بـ«ديناميكية المناخ الإبداعي». ويمكننا أن نتلمس حقيقة تنص «بأن المعرفة والإبداع تطبيقات ذات شأن ملموس في تحقيق مسلكاً حسناً للتكنولوجيا وهما القوى المحركة للتنمية الاجتماعية فضلاً على أنها ولدت انفجارات المعرفة وتكنولوجية الاتصالات» ، وهذه الترميمات هي

التي دعت إلى إعادة تجديد وبناء الوحدات المؤسسية. وهذا ما حصل في الهند ، الميل نحو تطوير استراتيجيات بحيث أصبحت المعرفة القوة الأساسية في خططها التي عملت على تقليل الأمية إلى جانب تطلعاتها الخاصة بتوسيع شبكات التكنولوجيا في مؤسساتها وأصبحت واحدة من المجالات المهمة في التدريب والبحث .

أن العالم الآن في حركة باتجاه زيادة وتوسيع مراكز البحث والتطوير كأحد المراكز المهمة الأساسية للمعرفة ، الذي أسهم بشكل إيجابي وفعال في تطوير البنية التحتية للمعلوماتية وظهور تكنولوجيا المعلومات التي قد انعكست ايجابياً إلى حد ما على الاقتصاديات المتقدمة .

وفي الوقت الذي اعتبرت فيه هذه الاتجاهات من أهم التحديات تطلعاً منظماً لتطوير نوعية المعيشة في الاقتصاديات المتقدمة، فالحاجة هنا تتطلب وعي مديري الإدارة بعوامل تفوق مهمة تمثل رؤيا تساعد بناء الثقة لدفع التنمية إلى الأمام لتسهيل قوى ذات وساطة داخل مؤسسات الدولة .

وهناك حكومات -وضمن مدخل الاقتصاد المعرفي- لعبت دوراً كبيراً في مد مؤسساتها بأطر عمل أساسية تشجع عملية الإستثمار المعرفي مساندة للإبداع وخلق تكنولوجيا جديدة، وقد اعتقدت أن مفهوم التنمية ينطوي على ضرورة الوعي بهذا الإتجاه بعد أن واجهت عبر عقود اختناقات انضاج هذا المفهوم بسبب تطبيق مبدأ التسامح في الأفكار (أن لا نفعل شيئاً) Undoing Thing .

أما حالياً، فقد أصبح الأمر مختلفاً حيث أن سياسات التنمية هي الدليل للأفكار الجيدة والمعاصرة (بناء الأشياء) Building Things الأمر الذي يستدعي من الحكومات إيجاد فرص ورؤى بل أفكار متكاملة تؤمن بأن المعرفة عنصر مهم في التنمية، فهو يزيد من الإنتاجية ويزيد من فرص العمل. وتدلل الاحصائيات على أن أكثر من (٥٠٪) من الناتج المحلي الإجمالي في الدول المتقدمة مبني على المعرفة. ويعطي الجدول رقم (٢) تصوراً أكثر تفصيلاً للأفكار حول مضامين حقل الاقتصاد التنموي ضمن مفهوم الأفكار المتسامحة والمعاصرة والرؤى المستقبلية .

جدول رقم (٢)

الأفكار المتسامحة والمعاصرة ضمن الاقتصاد المعرفي

التفكير	الأفكار المتسامحة	الأفكار المعاصرة	التفكير ضمن مفهوم الاقتصاد المعرفي
ما حولك	لاتعمل الأشياء	بناء الأشياء	بناء فرص رابحة
خلق / تحديد	حرية ، سيولة	مؤسسات معاصرة حكم القانون ، بيئة أعمال صالحة	رؤيا ذهنية ، عقلية رابحة، أسس متذبذبة للأعمال البيئية
التركيز	الاستقرار / الدوافع	الانتاجية	المنافسة العالمية
الملكية	الاقتصاد	اقتصادي / اجتماعي	مجتمعي
دور الحكومة	الحصول من الخارج، قف ما بدأت من عمليات	أكثر تكاملاً	متحدياً وأكثر انتظامياً

لقد ساعدت الأفكار الآنفه الذكر بعض الحكومات والمنظمات على ظهور ما أطلق عليه بصناعات الشروق **Sunrise Industries** المتمثلة بمصادر الطاقة البديلة (الحمادي، ٢٠٠٢م: ١٠٥) فنجد مثلاً، تشيلي، أصبحت اليوم من أكثر البلدان تطوراً من بين أقليم أمريكا اللاتينية وعُدت من الدول التي تتمتع بنمو إقتصادي قدره (٦,٥%) فقط لعام ٢٠٠٣ وشكلت من نفس العام منتدياً اقتصادياً عالمياً شمل ٢٠ دولة منافسة . ناهيك عن التطور الذي حصل لها في مجال الإبداع، وعرفت هذه الدولة كيف بالإمكان إعادة تشكيل إقتصادها في مجالات الإستثمار والمصادر البشرية وبناء أنظمتها لتكون فاعلة ونشطة ضمن منظومة لشبكات العالم المصدر للمعرفة .

وبالوقت الذي مثلت فيه هذه التطلعات رؤيا في تنمية وتطوير طبيعة المعيشة في إقتصاديات العالم المتقدمة، ظلت تشكل مصدر قلق مستمر في مجتمعنا العربي. فسيناريوهات التنمية والتطوير تتطلب زيادة فعالية الأنظمة وفهم لمضمون المقاييس لتحسين أطر العمل الاقتصادي لتكون الأسواق أكثر إنفتاحاً وتسامحاً، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بسياسات الأجور والأسعار وتقليل مستوى البطالة والانتقال من الأنموذج المبني على التراكمات إلى أنموذج التقدم التكنولوجي، الإبداع، التعليم، البحث والتطوير .

وعلى هذا الأساس، فإننا نجد العديد من التحديات أمام عالمنا العربي، مما يتطلب خطوات رائدة بهدف دعم تكوين بيئة إقتصادية مبنية على المعرفة، إلا أن التحديات لا تزال كبيرة رغم

المبادرات الكبيرة التي تخطتها بعض الدول بهذا الإتجاه كالأردن ، ومن هذه التحديات:

١. السعي نحو إمتلاك مستوى الطموح / مواكبة التغيرات والتطورات التي حدثت في مجال التكنولوجيا المعلوماتية .
 ٢. بناء شبكات أعمال في مستويات متعددة لهيكلية المؤسسات الحكومية وربطها مع شبكات الأعمال العالمية .
 ٣. التوجه نحو الإهتمام برأس المال البشري كمصدر مهم وقضايا التعليم بمستوياته المتعددة الأولية والعليا .
 ٤. البحث عن المعرفة المضمورة (الجامدة) Viscous Knowledge والمنشورة Diffused لأننا نتمتع بأكبر قدر من الطاقة غير المستغلة .
 ٥. إدراك التحديات التي تواجه المدخل الإقتصادي التقليدي .
 ٦. تنمية البنية التحتية في معظم المجالات الإقتصادية ، إذ أن الملاحظ أن مقدرة العالم العربي على جذب الاستثمارات الأجنبية FID Foreign Direct Investment مازال ضعيف فقد بلغ (٠٣ , ٠٪) من حجم الإستثمارات التي وصلت الى الدول النامية عام (٢٠٠٠) عدا الأردن (Aubert and Reiffers:7).
 ٧. رسم التوجه المتناغم مع القطاع الخاص. وبالرغم من توجه الحكومات العربية في السنوات الأخيرة إلى خصخصة بعض القطاعات، إلا أن عدد هذه التجارب ما زال في مراحل الأولى. أما القطاع الخاص فإن عدد كبير من مؤسساته هي إما مملوكة من قبل عائلات أو أفراد والذي من شأنه ان يؤدي إلى ضعف روح المنافسة والإبداع .
- إن هذه التحديات وغيرها تحتاج إلى معالجات قطرية على صعد كل بلد ومن هذه المعالجات الآتي :

١. التصور الصناعي / الخدمي يجب أن ينتقل من الإدراك إلى واقع الأنشطة والعمل .
٢. البناء يجب أن يتغير من قوة دافعة للعمل ومستوى مهارة منخفضة إلى صناعة المعرفة .
٣. بدلاً من بناء صناعة على أساس مؤسستي ، يجب أن تكون على أساس عملياتي، تصنيعي، وتوزيعي .
٤. البناء يجب أن يتغير من الصناعة مع الأنشطة المعزولة إلى الصناعة التكاملية .
٥. الصناعة أن تتطور وتتحرك من الأداء أقل كلفة من خلال أقل الأجور إلى واحدة ذات أقل كلفة وأكبر انتاجية وأفضل نوعية .
٦. البناء يجب أن يتغير من واحد - المنتج - مستهلك محلي - إلى عالمي - مولد الثروة .

لقد حصل في الأردن نقلة نوعية في إقتصادها مقارنة بالدول العربية إلى إقتصاد مبني على المعرفة من أجل السعي بالركب العالمي هو المفتاح للبقاء والتنمية، وقد تجلى ذلك في إعادة صياغة الهيكلية المؤسسية فضلاً على إعادة تشكيلاتها وفقاً للإحتياجات الوطنية المطلوبة مع الأخذ بنظر الاعتبار الطريق نحو التكنولوجيا الجديدة ، التقنيات ، صيانة القوى العاملة، التطبيقات الإدارية، المؤسسات المهنية، المتعهدين والزبائن، المشاركات التجارية وعلاقتها بالإتحادات التجارية، الأكاديميون بالإضافة إلى المستشاريون اللذين يلعبون دوراً مهماً في مجاميع البناء والتشييد، وتحسين المناخ الإستثماري لبرامجها وخدماتها متجهة إلى بلورة استراتيجيه تطالب أن الإقتصاد الحالي يجب ان يتقدم ويصبح واحداً من أشكال القوة المالية المبنية على المعرفة .

إن الحاجة إلى هوية لزيادة وخلق القيمة الإقتصادية وتحقيق المنافع التنافسية لمختلف القطاعات الأردنية وخلق واجهات مضيئة للأداء الصناعي والخدمي هو الطريق نحو تفعيل إقتصاديات الإنتاج مما يثير ويشجع التنمية الإقتصادية والإختيارالاستراتيجي نحو بناء الإقتصاد المعرفي، مما أهل هذا التوجه للتطورات في المجالات الآتية :

١. أهمية الموهبة، المهارة، التعليم، قوى العمل الحالية .
٢. الذهنية الإبداعية ومحاولات تطوير مجالات البحث والتطوير والإتجاه نحو تبني أفضل التطبيقات .
٣. إعادة إكتشاف بعض العمليات الصناعية منها والخدمية لتواكب الوجه العالمي للمنافسة وتقرزم المشاركات بين اللاعبين في البناء .
٤. الدعم المالي ، الإستثمار ، أطر عمل منظم لتشجيع الإبداع والمنافسة .
٥. استخدام التكنولوجيا المعلوماتية واندماجها مع المشاريع التشييدية .
٦. التدريب المهني الشامل والحماية المهنية .

المبحث الرابع : عوامل التوجه نحو الإقتصاد المعرفي :

لقد حاول بناء الفكر الإقتصادي الإفادة من حقول المعرفة ، المعلوماتية ، التعليم عن طريق فتح نوافذ التفاعل بين هذه العناصر ومجالات التنمية وعدها من العناصر الأساسية التي تحقق للدول الوفورات المادية ، والمفتاح لنظم المنافسة البيئية والأسواق المالية وأسواق العمل فضلاً عن أنها حماية لأنظمتها وقوانينها وأكثر من ذلك هي المناخ السائد المناسب للحكومة ومؤسساتها. ويتفق هذا التصور مع افتراض مفاده ز أن بناء المؤسسات الاقتصادية التي تشد التطور الصناعي (انتاج سلعة / خدمة بنوعية عالية وبكلفة مناسبة وكفاءة أداء عالية) تكون لها القدرة على تحقيق نجاح الدول (Dunning,2000:131) .

ولغرض تحقيق هذا التصور تولدت أفكار وأطر عمل بفعل المفاهيم السابقة الذكر مع التطبيق والممارسة الدولية أدت إلزامية وجوب صياغة واضحة لعوامل التفوق تهدف من خلالها وضع استراتيجيات تنموية على أساس معرفي، قاعدة يمكن الانطلاق منها في تحديد مؤشرات التوجه نحو الاقتصاد المعرفي.

على الرغم أن بعض الحكومات أخذت تتبنى الإقتصاديات المعرفية مقابل هذه التحديات كالأردن - وهذا ما أشرنا إليه سابقاً - إلا أنها ما زالت تواجه مشكلات ضعف في الاقتصاد المعرفي، إذا ما قورن الوضع مع التنمية الحاصلة بالعالم ، مصدرها يرتبط بوجود قصور واضح في الاهتمام بدعائم تمثل عوامل التوجه نحو الإقتصاد المعرفي ومتغيراتها ودورها بالنسبة لتفعيل حركة المؤسسات في تلك الدول، ليكون حافزاً إلى الاندفاع بإتجاه الكشف عن معالم المعرفة الطريق الذي تسلكه لكي تجد موقعها في خضم التنافس على المستوى المحلي والعالمي. وهذا يعكس لنا الإجابة على التساؤل الأول المشار إليه في بوابة البحث الذي مفاده «هل هناك بلورة لعوامل التوجه نحو الإقتصاد المبني على المعرفة» .

وتواصلت مع ما تم عرضه، فقد تم استنباط وبلورة أفكاراً مع ما ذهب إليه الباحثون والمختصون مضمونه يستهدف إقامة فهم علمي للعوامل الداعمة للاقتصاد المعرفي . مضمون هذا الجهد ينطلق من الدراسة المنهجية لهذا البحث في ظل الاهتمامات المعاصرة التي تتمحور بإتجاه يتناول ما يقع تحت مفهوم عوامل التوجه نحو الإقتصاد المعرفي والتي يمكن توضيحها وفقاً للآتي (Abarao,1999):

١. الإقتصاد وأنموذج المؤسسة، هي القدرة على خلق الفعالية ونشر واستخدام المعرفة في تحقيق التنمية وبواعث الانتعاش الإقتصادي .
٢. التعليم والمهارة، مداخل مهمة في خلق الحقائق وتطوير بل وزيادة المعرفة .
٣. نظم الإبداع ومراكز البحث والجامعات والمراكز الاستشارية ومنظمات التعلم، كلها منظومات تسهم في النضج الفكري العلمي ورسم خارطة معرفية .
٤. المعلومات الديناميكية والمعرفة للبنى التحتية، هي طريق نحو تعزيز أنشطة الاتصالات وتقنية المعلومات .

وتواصلت مع هذه الأفكار، فقد عرض لي Lee أن الإقتصاد المبني على المعرفة، يبدأ مع المعلومات أو معرفة الأشياء وما يحتاجه المستهلك من خلال أبحاث السوق وتحديد الأبعاد التنافسية التي يمكن الاعتماد عليها في تصميم التوجه نحو العالمية (Lee,2001) .

وفي هذا السياق، عرض لنج Ling تصوره عن هذه العوامل مقترحاً، حرية رأسمال، النظام

والقانون ، مشاركة المرأة في العمل ، الائتمان ، الإبداع ، الفساد الإداري ، البيئة التحتية للمعلومات ، عوامل تشكل دعائم يمكن من خلالها للمنظمات أن يتعرفوا على الوضع المناسب (Ling and Low,2000).

وقد ميز ناثان Nathan عوامل مهمة في الإقتصاد حدها، بالتعليم، الثقافة ، الخدمات ، القيمة، حركة دوران تجارة الأسهم .

ويتفق دي Day مع الرأي أعلاه بتأكيد على أن دعائم الإقتصاد المعرفي تتمثل بالإبداع ، وحقوق الملكية، والمؤسسية، والنظام والقانون، والائتمان ، والخدمات (Nathan,2001) .

مما تقدم من عرض، لم يجد الباحث أنموذج جامعاً مانعاً يتفق عليه الباحثون في تحديد تشكيلة عوامل التوجه نحو الإقتصاد المعرفي . إلا أننا بإتجاه بناء منهجنا، وفي إطار الإجابة على التساؤل الثاني المطروح في مقدمة هذا البحث الذي مفاده «ماهي أولويات إقامة عوامل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي» حاولنا التركيز على نقاط الاتفاق مستهدفين من ذلك تحقيق أكبر قدر ممكن من الشمولية ، مدركين أن مثل هذه الخاصية المتاحة نظرياً تكتسب أهميتها في الممارسات التطبيقية في المعالجات الميدانية.

وعليه، فإن عوامل التوجه نحو اقتصاد معرفي هي :

المهنية العملية، مستوى المهارة ، التعليم والثقافة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، السلوك والمكافأة، الأطر المؤسسية .

وهكذا، فإن ما تمكنا من عرضه أنفاً لحصر العوامل قد لا يصل إلى الحد الجامع المانع ، لما يمكن أن ينشأ من عوامل أخرى سواء بفعل حركية المتغيرات البيئية وتفاعلاتها المختلفة أم بفعل التطورات التكنولوجية وحمى التنافس. بل أن إطلاعنا المتواضع يؤكد على ما عرضناه من عوامل الشمولية والعمق المناسب لمتطلبات بناء التوجه نحو الإقتصاد المبني على المعرفة لتكون البداية المشخصة في إمكانية إجراء دراسات أخرى .

وبعد أن تم تحديد عوامل التوجه نحو الإقتصاد المعرفي، وفقاً لما سبق عرضه، واستجابة لاستكمال الجانب النظري والعملي لموضوعنا، نعرض فيما يلي للمفهوم الذي ندفع به «عنواناً وأسئلة» بتسليط الضوء على مضامينها.

أولاً : التعزيزات المهنية Professional Enhancements :

تصف جوانب قوة الإستعدادات التقنية في مجالات عديدة في الصناعة ومؤسساتها إلى المستويات المهنية التي تقع ضمن المعايير والمقاييس العالمية والميل نحو الإبداع . وتتجه العديد من المؤسسات بقوة شديدة إلى اعتماد المهنية/الحرفية هذه الرؤى والتي تحت إدارتها الدخول إلى

معتك التطبيقات التكنولوجية المعلوماتية .

المشاركة المهنية في القطاعات الاقتصادية يعني تغييراً في الاتجاهات والسلوكيات والعقلية الذهنية للمشاركين. وتتلخص جوانب الذهنية المهنية هذه في افتراض مفاده أن منظمة الأعمال التي تنشأ نظم التعليم المهني ربما تكون أكثر قدرة ودوراً في خلق تغيير محلي بين التطبيقات الهيكلية المؤسسية من سواها .

ويجب أن يرتبط استعداد التعليم المهني من المستوى الفردي ويستمر إلى سنوات نحو التطور المتعدد المهارات وإلى التعليم الجماعي بحكم وجود الاختلافات في مجاميع الانتاج والتسهيلات والاتصالات ، هذه تشكل تحدي أمام المؤسسات والمنظمات بل للدول ذاتها .

لقد أثرت خصائص المجتمع المعرفي في شبكات الأعمال وعلاقات الفرد المهنية بالمجموعات والتعاون وتغيرت نحو التركيز من المنافسة إلى التعاون والاتجاه نحو العالمية .

فالتعليم المهني موضوع ذا معطيات متعددة مع ما هو متراكم من عطاء معرفي، وهناك ندره في إدراك هذا الدور من المدراء ، الذي أصبح أمر تدريسه مسألة ضرورة في الجامعات والمعاهد والكليات. وقد أخذ التعليم المهني يأخذ دوره في مسار الأعمال قوة وعدداً لكونه :

١. يجعل المتعلم قادراً على ربط المعرفة وأطرها العقلية مع أوجه عمل المنظمة .

٢. يشجع على التفكير المبدع الخلاق .

٣. يعمل على تطوير القدرات والمهارات الإدراكية لبيئة الأعمال والوعي بأهمية الفرد في عمله وعلاقته مع نظم الإدارة .

٤. يجعل الاستعداد المهني الأفراد والجماعات قادرين على استخدام أساليب وتقنيات قادرة على توليد الحاجات .

يتطلب تنمية المجتمع المعلوماتي إعطاء دوراً كبيراً لتفويض كافة المستويات في المؤسسات ومنظمات الأعمال والعمل على التخلص من القيود التي يمكن أن تعرقل استخدام المصادر المهنية البشرية . ويمكن أن تتقيد المنظمات في الدول النامية عامة والعربية بخاصة من أفكار الدول المتطورة في بناء تصوراتها مع أهمية التنبيه إلى مخاطر البيروقراطية العمل في احتكار العمالة ذات القرابة فتبتلي إدارة المنظمة بأمراض التقليد والروتين وما يرافقه من توليد أزمات. ويدعو هذا التحذير إلى تجاهل تأثير نظم ذات مهارة كبيرة والقادرة على التوجه نحو الاقتصاد الجديد. الأمر الذي يتطلب أشكال جديدة في إدارة الحكومة وفي طبيعة علاقاتها والسعي نحو التحول من الطور التقليدي للتنمية إلى مجتمع معلوماتي واقتصاد معرفي .

وتجدر الإشارة إلى أن التحدي الأكبر الذي يواجه بلدان عربية النمو المتوقع في القوى العاملة

نحو ٣٪ سنوياً وهذا يعني سيكون هناك (٤٠) مليون فرصة عمل عام ٢٠١٠ إضافة مما يزيد من نسب البطالة تصل (٢٠٪) من القوى العاملة ربما يعود سببه إلى آثار أحداث (١١) سبتمبر التي أثرت على السياسة الاقتصادية بالإضافة إلى مصائب الحروب .

وبالوقت الذي مثلت به هذه النسب إرتفاع عالي في نسب البطالة، ظل القطاع المهني يشكل عائقاً أمام التحديات المطلوبة وستواجه صعوبات جمة في السنوات القادمة، فهي بحاجة إلى معرفة متزايدة في التدريب المهني لتحسين ظروفها. ونجد الكثير من الأمثلة في بلداننا عاجزة على تحقيق ذلك، فدعوة تونس مثلاً إلى إعادة هيكلتها الاقتصادي أدى إلى زيادة الطلب السنوي على العمالة المهنية يصل إلى (٦٠٠٠٠) عامل مهني، في حين ليست هناك سوى (٣٠٠٠٠) طالب متخرج. ويعود سبب ذلك النقص الى عدة أمور منها خاصة انخفاض الأجور وظروف البيئة التدريبية الصعبة مما يفضل الطالب العمل في الدوائر الحكومية العامة على سواها المهنية .

وواحدة من استعدادات الدول التي تتطوي على ضرورة الوعي بهذا الاتجاه أنموذج التوجه والإندفاع الأردني على التدريب المهني ، فقد ارتفعت نسب استقطاب سوق العمال المهنيين الذين يمتازون بمواصفات معرفية جيدة. ويعود ذلك إلى الزيادة الواضحة في مجالات التعليم الأردني المهني ضمن خطط التدريب القصيرة والمتوسطة والطويلة الأمد التي تصف الأعباء المطلوبة من تنمية المهرة وشبه المهرة، علاوة على مؤشرات تتعلق بإمكانية خلق المهارة وحل المشاكل العالقة باتجاه متطلبات التوجه نحو الاقتصاد المعرفي المصاحبة بالتطور في القيمة المضافة للانتاج .

ويوضح الجدول رقم (٣) القطاعات التي واجهت تغييراً في تنمية الاقتصاد المعرفي الأردني الذي ركز على المهنية في قطاعات التصنيع والخدمات المختلفة www.jordan.jo .

الجدول رقم (٣)

التطور الحاصل في المجاميع المهنية الأردنية في القطاعات المختلفة

(نسبة مئوية)

٢٠٠٤	٢٠٠٠	المجاميع
١١,٠	٩,٩	التقنية، الالكترونية
٤,٢	٣,٢	الإدارية/التنفيذية، المديرون
١١,١	١٠,٩	النسجية
٢٦,٢	٢٦,٤	المبيعات
٣٣,٠	٣٢,٨	الانتاج
١٨,١	٢٠,١	النقل

على الرغم من وجود نسبة نمو في الأيدي العاملة المهنية في بعض القطاعات المهنية إلا أنها لم تواكب الطلب في سوق العمل ، ومن ملاحظة الجدول رقم (٣) يتضح نمو ملحوظ في زيادة نسب العمالة في القطاعات الإدارية والتقنية والنسجية والانتاج يقابله انخفاض في نسب مجاميع المهنية العاملة في قطاع المبيعات والنقل .

وقد تبين أن نسبة النمو في قطاع الإلكترونيات والتقنيات هي أسرع من نسب الزيادة في القطاعات الأخرى إذ مثلت (١١٪) خلال عام (٢٠٠٤) مقارنة بعام (٢٠٠٠) ويعزى ذلك إلى زيادة الأطر الفنية المؤهلة في هذا المجال مما يدل الاهتمام الملحوظ في استخدامات تكنولوجيا المعلومات في الأردن في عدة مجالات منها الهندسية ، البرمجيات ، مما زاد الطلب على العمال خاصة في السنوات الخمسة الأخيرة.

لقد تزايد التأكيد على ضرورة الارتقاء بمستوى المهارة في هذا المجال والمجالات الأخرى مما دفع الجامعات الأردنية والكليات المتخصصة جدياً بالاهتمام بالمناهج البرمجية المتخصصة والدورات التدريبية التي تمنح الطلبة وعياً ومنهجاً وفكراً يصل الى منح درجات وشهادات في الدبلوم مما أسهم ذلك في تقديم الأطر العملية المهنية للمؤسسات الأردنية .

ثانياً : رفع مستوى المهارة : Raising the Skills Level :

يتطلب المجتمع المعرفي إعطاء الأهمية الكبيرة للمهارات سواء منها، الفكرية، أو الشخصية، أو التفاعلية في المستويات المختلفة في المنظمة (مديرو القمة ، مديرو الوسط ، مديرو الخط الأول) لأنها ضرورية لتمكينهم من تنمية قدراتهم في الأعمال المبنية على أساس معرفي (جواد، ١٩٩٦: ١٨) .

وقد تبأت بعض الدراسات ذات العلاقة خلال عام (٢٠٠٠) بالمهارات المطلوبة لمديري المستقبل مع ما هو لديهم وما يجب أن يتمتعوا به في ظل مفهوم الاقتصاد المعرفي وتكامل الأسواق الأوربية المشتركة. وقد توصلت هذه الدراسات إلى ضرورة امتلاك مديرو المستقبل مزيج من المهارات الإدارية إذ هم أرادو تحقيق نجاحات استراتيجيه. وتتجلى جوانب القوة في المهارات التي تساعد المنظمات الاقتصادية في التوق على عدد من المنظمات سواء أكان مناخ المنافسة جزئياً أو كلياً (الخفاجي، ٢٠٠٤ : ١٧٩) وتظهر الدراسات المشار إليها أنفاً المهارات المطلوبة للسنوات العشر القادمة (جواد:١٩١٩) كما يظهرها الجدول رقم (٤) .

جدول رقم (٤) انواع المهارات المطلوبة

المهارات	الساووك
الفنية Technical	المعرفة في مجالات الكمبيوتر، التسوق والمبيعات، الانتاج، الخبرة في التكنولوجيا عامة
التفاعلية Interpersonal	الاخلاقيات، إدارة الموارد البشرية، السيطرة / القضاء على الأعمال غير الضرورية .
الفكرية Conceptual	صياغة الاستراتيجية، قيادة كثيرة الرؤى، خطة لإدارة ناجحة، مهارات وضع وبناء الخطط لمفاهيم في الاقتصاد العالمي
الاتصال Communication	مهارة الاتصال مع المستهلكين ومتطلباتهم، مهارات الاتصال مع العاملين، مهارات الاعلام، مهارات الثقافات المختلفة للشعوب .

أن الدول العربية تعاني من تخلف في المهارات التقنية وهو ما دفع بالمجموعة الدولية إلى اتخاذ إجراءات من شأنها رفع المستوى التقني لهذه الدول بفضل المساعدة الفنية التي تقدمها الدول الفنية، وفي هذا السياق شكلت عملية نقل التكنولوجيا وسيلة ممتازة لمساعدة الدول على رفع مستواها الاقتصادي، لذلك تقع على المؤسسات الاقتصادية العربية مسؤولية تطوير وتحسين والإفاده من هذه المهارات لتشخيص وتقييم المشاكل خاصة في ظل التغير المستمر لمعطيات البيئة، الأمر الذي يتطلب مسح Scanning للبيئة. وقد تعتمد المنظمات العربية على القوة المحتملة في الاستعدادات والمهارات الحالية والأجنبية لكي تتمكن من تصور استراتيجياتها (عبدالحفيظ ٢٠٠٢م).

لقد اعتبرت ولمدة طويلة عملية نقل واكتساب المهارات الأجنبية وسيلة من شأنها أن تضمن النمو الاقتصادي للدول النامية والعربية خاصة. وقد كان ينتظر أن تنصب العملية في المرحلة الأولى على توفير البنية التحتية التي من شأنها أن تسمح بإدخال المستجديات التكنولوجية بفضل العمل المشترك للدول الصناعية التي عليها نقل المعرفة والمهارة البشرية. أن ما حدث في الواقع هو ظهور التبعية التكنولوجية، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على المهارة المحلية وتقليل من شأن العمالة الأجنبية وفق عدد من المقترحات الآتية :

- ١ . تطوير مجموعات من العمال المحليين واختيار مناطق مناسبة للتدريب وفق توفير شروط معيشية تتلاءم ومستواهم التكويني .
- ٢ . وضع خطط استثمارية في كيفية استثمار وجذب العمالة لتعزيز وتصميم بل نجاح برامج التدريب مع التركيز على المناطق التجارية ذات العلاقة بهذا الصدد .
- ٣ . الاهتمام بالقيمة الاقتصادية لرجال المهارة ، حتى مع وضع تشريعات تهدف إلى الحد من هجرتها. ولقد حاولت تجربة توكتن TOKTEN التي أنشأها برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP إيجاد حل لهذه المشكلة من خلال مساهمة مجموعة من المختصين والمهرة من الدول النامية والمستقرين في الخارج ليتم الاعتماد عليهم في المساهمة في عملية التنمية .
- ويأتي الأردن من بين الأقطار التي حاولت الإحاطة بل الاهتمام والإفادة من الكفاءات الماهرة وانعكاس ذلك على مستويات وثمار التنمية ، حيث تنوعت نشاطاته وتمكن من تأسيس وإنشاء مراكز لتدريب الفنيين واستخدام أجهزة ومعدات ساعدت كثيراً العمالة على اقتناء المعرفة المهنية ورفع مستوى التأهيل وإيجاد قاعدة عريضة من المشتغلين .
- إلا أن هذا لا يمنع من التأكيد هنا على الفهم الناقص بهذا المجال. ولأجل رفع مستوى المهارة المهنية وتطويرها في الأردن لابد من توافر المستلزمات الأساسية الآتية :

 - ١ . تهيئة البنية البدنية المناسبة للعمالة .
 - ٢ . تحديد أساليب عمل ملائمة .
 - ٣ . وضع نظم أجور معتدلة .
 - ٤ . وضع نظم للتمييز والتقدير وإعتبارها شعار العمل .
 - ٥ . محفظة معلومات عن سيرة حياة العمال .

إننا نجد أن هذه المستلزمات يفترض أن تؤخذ بإطار شامل على صعيد المؤسسات الأردنية من جانب، ومن جانب آخر يفترض أيضاً الإسراع في القيام بالإجراءات المهمة لعمل هذه المستلزمات لغرض مواكبة التطورات الحاصلة في عصر الاقتصاد المعرفي .

ثالثاً : الثقافة والتعليم : Culture and Learning :

لقد شهد العالم المعاصر تطورات تقودها الدول المتقدمة- مالكة التكنولوجيا- في إطار المحاولات الدؤوبة لعولمة الثقافة والتعليم وسائر مكونات المنظومة الحضارية التي تحتفظ باستقلال نسبي خارج دوائر وقيم السوق العالمية . ففي مجال التعليم لقد أوصى لاثام Latham بإعادة تنظيم عمليات البناء في بلدان التي تعاني من نقص في المهنية (Latham,2004:3) ، ودعم ذلك إجان Egan حينما أوصى التوجه نحو موديلات ونماذج معمارية ودراسات هندسية وفنية لتطوير وتنمية مختلف المهارات متعددة الأغراض في مجال البناء والتشييد (Egun,1998:12).

إن امداد الأفراد بالمهارات تمكنهم من بناء نماذج كفوءة قادرة على المشاركة في بناء ثقافة منظمة معتقداً أن تكون أفضل في تحقيق الكفاءة والفاعلية المؤسسية. وبالمقابل يستوجب على مؤسسات البناء الاقتصادي الإستجابة العالية في تعزيز المنح الدراسية والمشاركة عبر الحدود وحصول أفرادها على شهادات تعليمية ويحظى قاداتها على برامج تنمية مهنية مستمرة طويلة الأمد وإعادة تجديد أعضائها واندابهم .

في الاقتصاد المبني على المعرفة، فإن المنظمات التعليمية تأخذ المساهمة الفعالة في التعليم والتطوير وأصبح هذا الاتجاه سائداً لتنفيذ التلاؤم بين التغيرات وثقافات الدول.

لقد صاغت هذه المنظومات نظم تعليمية كان لها الدور البالغ في إرساء الثقافة ونمذجة افتراضات مشتركة من خلال أحكام واسعة للثقافة المستندة على التقاليد والملاحم الاجتماعية لتعليم معنى الأشياء وبناء منظومات عادلة مقبولة من السلوك الاجتماعي وضمان تتابع ثلاث أهداف تنموية هي : التنمية البشرية، وتنمية وتطوير المجتمع ، والاستعدادات لإنجاز ما يحتاجه سوق العمل من القوى العاملة الماهرة والمتدربة. وبهذا الاتجاه يؤكد الباحثون أن المعنى الاقتصادي لمفهوم الثقافة الأول هو معنى تنموي .

حقيقة الأمر أن عالمنا العربي يواجه قصوراً في عناصر الثقافة والتعليم فيذهب البعض إلى حالة الدفاع وحماية تمجيد الماضي وآخر في المجتمع يتبنى المعاصرة مما عمق حكم اللاشمولية في الثقافة الحقيقية للمجتمع فضلاً على ما تعانيه بعض الدول من نسب الأمية قد تصل الى ٥٠٪ وحرمان مشاركة المرأة في العملية الإنتاجية إلا بنسبة (٢٥ ٪) فقط في دول أخرى حسب احصائية عام (٢٠٠١) .

لاشك أن المتعلم والمتقن العربي هو ضمير أمته ولا بد للوطن العربي من أن يستشعر حجم التحديات التي تواجهه ويدرك أهمية التكيف مع المستجدات الدولية وضرورة ترتيب العمل العربي المشترك في ضوء المداخل والمفاهيم العلمية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات خدمة لأهداف التكامل الاقتصادي وإيجاد نظام اقتصادي مبني على العلم والتعلم والمعرفة والواقع والامكانيات .

أما في الأردن أخذ الوضع منحى أكثر لياقة بهذا الاتجاه من خلال الاستعدادات والاستجابات التالية :

١. تهدف نظم التعليم في الأردن إلى نقل المجتمع ودمجه مع الاحتياجات الاقتصادية للبلاد.
٢. الاندفاع نحو التدريب المهني وزيادة عدد مراكز ومدارس المهنية التعليمية وهذا ما تم الإشارة إليه سابقاً .
٣. الجهود الساعية إلى زيادة عدد المدارس العامة والجامعات عموماً وتطوير قطاع التعليم الجامعي الأولي .
٤. أستقطاب الأيدي العاملة الأجنبية الماهرة من المدرسين وزيادة عدد المكتبات والتجهيزات التعليمية والأساليب والأدوات التعليمية المتطورة .
٥. الاهتمام باللغة بين كافة مراحل التعليم كعنصر من عناصر الثقافة المحلية والعالمية العربية والأجنبية وجعل اللغة عنصر أساسي في عصر المعرفة .
٦. تحديث المناهج المدرسية وإدخال مواد متعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
٧. انشاء شبكات معلوماتية مدرسية وجامعية، والاهتمام بالبحث العلمي والتطور التكنولوجي والاهتمام بالعنصر البشري وتسهيل مهمته في الحصول على المعرفة من أجل تنمية مهاراته ومعارفه وتطويرها .

رابعاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلوماتية **Infrastructure for Information Technology**

عدت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي **The Organization for Economic Coperation eration and Dent** معلومات وتكنولوجيا المعلومات دعائم أساسية للاقتصاد على المعرفة .

في السنوات الأخيرة تنبعت مجموعة من الدول ومؤسساتها إلى أهمية استخدام نظم

المعلومات لأنها تشكل قاعدة الانطلاق التقنية في تكنولوجيا العمليات باعتبارها المفتاح المستقبلي للأداء الاقتصادي وبالتالي أصبحت هذه المؤسسات تخاطر في التعرض للموت المعلوماتي في ظل مجتمع معلوماتي .

سعت هذه الدول ضمن برامجها الوطنية في البناء في إعادة هندسة العملياتية باستخدام التقنيات الرقمية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية العملياتية في الكلفة والمرونة والنوعية والتسليم . وفي حقيقة الأمر أن نظم تكنولوجيا المعلومات تتكامل مع ثلاث عمليات رئيسية في بناء دورة حياة المشروع هي (George,2003) :

١. التصميم التشاركي «التعاون» Collaborative Design

٢. التدبير / الإجرائية Procurement

٣. إدارة البناء / التركيبية والتسهيلات Construction and Facilities Management

وتعد هذه ركائز أساسية في البنية التحتية التقنية للبلدان الساعية نحو الالكترونية في عملياتها وفق ما يسمى (George,2003) Construction and Real Estate Network CORENET وتهدف إلى مايلي :

١. تحقيق التكامل النظمي في المهمات والأنشطة الفرعية ، وخضوع الأنظمة بعضها الى البعض وتكاملها، يعمل الانترنت على تنفيذها وبواسطته تتكون إرتباطات تفاعلية قوية مع المستفيدين.
٢. أن تصبح العمليات التصنيعية أكثر تأثيراً وقدرة على التعديل حينما تقتضي الضرورة ذلك وحينما تتولى بنفسها الإطلاع على عمليات التصميم والتشغيل لتكون المخرجات محققة رغبة وحاجة المستفيد. ويطلق على هذه الأنظمة التقنيات ذات الأتمتة العالية، ومنها :

❖ المكائن المسيطرة عليها رقمياً N.C Numeric Control Machines

❖ أنظمة الإنتاج / الخدمات المرنة FMS Flexible Manufacturing System

❖ تقنيات التصميم بمساعدة الحاسوب Computer -Aided- Design (CAD)

❖ تقنيات التصنيع بمساعدة الحاسوب CAM Computer -Aided- Manufacturing

❖ تقنية المجاميع GT Group Technology

هذا فضلاً عن ولادة أساليب تقنية تعرف بنظام Material Requirement Planning MRP1,MRP2 العاملة بالحاسوب في العقد الأخير من القرن الماضي. وهي تعمل على ربط أقسام بمحطات طرفية Terminals لغرض أحداث التكامل سواء أكانت المنظمة انتاجية أو خدمية ممكنة Automated أو مرنة Flexible ، وبالتالي يكون النظام قادراً على مواجهة التغيرات الحاصلة

في بنية الأعمال. كما تبنت المنظمات تقنية الانتاج في حينه (JIT) Just In Time في محاولة للسيطرة على العمليات التسويقية والمخزنية، وتقنية نظام الانتاج الملائم (OPT) Optimized (Thought Ware Production Timetable وهو برنامج حاسوبي لجدولة التسهيلات الصناعية والخدمية المهمة تقوم فلسفته على مجموعة من القواعد المنبثقة من الوعي الفكري Thought Ware لمصممي النظام في شركة COI وهو أحد أساليب المحاكاة في قياس وتأثير التحسينات المخططة قبل التنفيذ .

٣. تحقيق نظم التدابير الإجرائية الإلكترونية : لا تقتصر فوائد المقدره التقنية وتكنولوجيا المعلومات على كسب فائدة استراتيجية في نظم أخرى وخاصة في منظمات الخدمات ، وفيما يلي نورد أمثلة على ذلك :

❖ طورت بعض الشركات نظم حاسب آلي يطلق عليه اسم ز تبادل المعلومات الإلكترونية تربط العملاء بالموردين مما أدى إلى تخفيض فترة التحضير لدى العميل وإلى تخفيض التكلفة وزيادة المبيعات .

❖ تعطي ماكانت البيع النقدي لشركات البيع بالتجزئة آخر وأحدث المعلومات عن المنتجات التي يتم بيعها وعن ذلك التي تعاني من الكساد مما يساعد الشركات على السرعة في سد النقص من مخزون المواد التي تباع .

❖ الكثير من الشركات تستخدم شيفرة الأعمده وتقنية المسح الضوئي لمتابعة المواد المتدفقه عبر نظام الإنتاج .

لقد وجدنا في طرح الأساليب والتقنيات المذكورة أعلاه أهمية تتناسب مع النظم المعتمدة عالمياً في المجالات الانتاجية والخدمية العملية مثل متغيرات مهمة في واحدة من عوامل التفوق في مفرديات الاقتصاد المعرفي .

وحقيقة الأمر أن عالم اليوم يمر بتحولات هائلة تركز أساساً على هذه التقنيات بما تتصف به من أهمية بالغة من خدمة أغراض العملية بشتى أشكالها وفي إطار ذلك تكون المقدره التقنية وتركيباتها ضرورات باعتبارها أصبحت اليوم مهمة كونها ذات شأن مؤثر على العمليات المؤسسية في دول العالم .

أن هذه التقنيات خاصة منها الصناعية ليست بالسهولة تطبيقها في عالمنا العربي، إذ تحتاج إلى منهج بحد ذاته ترسمه حكومات هذه الدول بهذا الاتجاه رغم أن هذه التقنيات لها علاقة وثيقة الصلة بالقرارات الاقتصادية، كما تحتاج إلى وجود ضوابط قانونية يعمل في إطارها للتعامل مع هذه المستجدات التكنولوجية .

وراحت هذه الدول تركّز على تشييد وبناء الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مجالات عدة تشمل خطوط الاتصال ، والهواتف النقالة ، والانترنت ، والمحطات الأرضية المرتبطة ضمن شبكات الأعمال ، وعُد هذا التقدم من الركائز الأساسية في البنى التحتية للاقتصاد المعرفي .

فمنذ عام (٢٠٠٠) سعى الأردن إلى تطوير قطاع الاتصالات ومد شبكات الأعمال بين مؤسسات المملكة وتحسين الشبكات الوطنية للهاتف وتطويرها. وقد أدى ذلك إلى زيادة في معدل الانتاج في المنظمات الخدمية المزودة للخدمة وبكفاءة أكبر في درجات الاتصال بين المؤسسات والأفراد وتبادل سريع في المعلومات ، وينطبق هذا على خدمات الانترنت والبرمجيات وإعادة تشكيل التعهدات والوكالات وهيكلها التنظيمية وفتح باب الاستثمار . وقد عبر القطاع الخاص عن مبادرات واسعة وقدرته على المشاركة الفاعلة في البرامج الرئيسية واستخداماتها .

فقد تم مد أكثر من (٣٥٠) معدات ووسائل إضافية لخطوط الاتصال منذ عام ٢٠٠٠م مما خلقت فرص جيدة إلى أكثر من (٢٠٠٠٠٠) خط جديد لخطوط الهاتف مدت عبر المدن والقرى والأرياف، وحقق هذا دخلاً إضافياً سنوياً قدره (٥٪) . وكذا الحال بالنسبة لشبكات الانترنت حيث تصاعد استخداماته من قبل الناس عامة. فمن بين كل (١٠٠٠٠) فرداً من المملكة يصل عدد مستخدمي الانترنت عام (٢٠٠١) إلى (١٩٠) شخص مقارنة بعام (٢٠٠٠) حيث تشير الاحصائيات إلى أقل من ذلك (جواد:٧٣) .

أما بالنسبة إلى مشروعات الحكومية الإلكترونية، فقد بدأ الأردن تطوير عمله بهذا الاتجاه وكان الهدف هو إنتاج وتقديم الخدمات العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية وتعزيز الكفاءة الاقتصادية وتحديث الحكومة من خلال تعزيز النوعية والثقة والسرعة في تقديم الخدمات للمواطنين من أجل تحقيق قدر أكبر من الشفافيه الحكوميه من خلال توفير المعلومات اللازمه لمواطنيها عبر الانترنت وتوفير الوقت وخلق تأثير إيجابي على المجتمع .

لذا، كان مبدأ الشفافية ونشر المعلومات من أول المبادئ التي أقرتها منظمة التجارة العالمية والذي ألزم الدول الأعضاء بضرورة الإفصاح عن قوانينها ولوائحها المتعلقة بتجارة الخدمات. والأردن من البلدان العربية الأوائل الذي سعى بهذا الاتجاه كونه أحد الدول الاعضاء للمنظمة .

خامساً : معايير السلوك والمكافآت Codes of Conduct and Awards :

من الواضح أن سلوك المؤسسات المهنية الانتاجية/الخدمية تعمل وفق ما جاءت القوانين والانظمه والتقاليد والعادات أي أنها محكومة أدارياً واخلاقياً .

وأن أكثرمن هذه المؤسسات التزاما بالمسؤولية المهنية هي أكثرها التزاما بالسلوك الاخلاقي Ethical Conduct الذي يجب أن يسود فيها، وحتى إذا لم تتبنى المنظمات بنودا قانونية تعبر عن أخلاقيتها، فإن المهنة والاحتراف يفرضان عليها البنود القانونيه التي تصدرها الاتحادات والمنظمات النقابيه(الخفاجي:٢٣٦) .

أن الاهتمام بمعايير السلوك المهني والأخلاقي أمر مهم لتحقيق التنظيم النظمي والتنظيم الذاتي ومحاولة التخلص من اللاعبين بقدر المستطاع ، حتى أن المؤسسات عموماً يجب أن تقتنع بإضافة المزيد من هذه السلوكيات والمعايير الرقابية، وأن توصي المتعهدين ومديري المشاريع أن يلتزموا بهذه التصرفات لضمان سريان الأعمال بين جميع الاطراف ذات العلاقة .

في الإقتصاد المبني على المعرفة، سوف تكون الأهداف المهنية المحدد الأساسي في نجاح الشمولية من المنافسة القوية والمعرفة الجيدة بالزبائن والمستخدمين والمتعهدين كما أن التعليم يمكن أن يساعد المنظمات في بتحديد درجة الالتزام أوالابتعاد عن الخط المألوف في العمل .

مما سبق، تتجلى ضرورة تدخل المنظمة لوضع النصوص والقواعد القانونية لإستخدامات المعرفة وتنظيم ومعالجة وإستعمال المعلومات ووضع العقوبات لمنع إختراقها ، فضلاً على وجود ضوابط قانونية يعمل في إطارها التقدم العلمي في الدول العربية في مجال نظم المعلومات والاتصالات باعتبار أن النصوص الحالية لديها قاصرة على إستيعاب التحديات التي تفرزها هذه التقنيات الحديثة .

ومن جانب آخر نحن بحاجة إلى قوة دافعة للبناء وبحاجة إلى تشجيع الإبداع والابتكار ، كما نحن بحاجة إلى القيادة الأساسية الناضجة المستندة إلى القيم والاعتبارات الأخلاقية عند تنفيذ الأعمال (الانصاف، العدالة، النزاهة، التجرد، الاتفاق). وعلى القادة تشغيل هذه المبادئ خلال ممارساتهم وقيامهم بالواجبات وتحملهم المسؤولية أثناء سعيهم لتحقيق العمليات المطلوبة (Aubert and Reiffers:37) .

سادساً: الأطر المؤسسية Institutional Framework :

شكل الأردن إحدى الدول العربية الأوفر حظاً في تحليل المعالم الاقتصادية المتوقعة مستقبلاً وربما كانت بؤادر فكر الاقتصاد المعرفي أكثر تجسيدا، تجلى في التصورات الاستراتيجية التي مثلت

في عقول القادة الذين حولوا قيادة أجهزة الدول ومؤسساتها إلى تحسين علاقاتها الاقتصادية، وهذا لم يحصل بنفس الاندفاع في بعض الدول الأخرى التي بقيت تتلأأ. وتمثلت فترة ما بعد عام (١٩٩٥) من أسوء الفترات الصعبة التي واجهتها هذه الدول، ويعود السبب إلى بروز تحديات البيئة الاقتصادية تمثلت بتدهور في حركة استخدام السيولة (تداول العملة)، والاهتمام المحدود بالتبادل التجاري وحرية رأس المال، وضعف مشاركة المرأه في القوى العاملة، وتدني فاعلية نظم الرقابة على الفساد والقيود الجمركية .

وقد ألزمت معطيات التطور الحاصل في الإقتصاد المعرفي إدارة هذه المؤسسات التعامل مع هذا المضمون الكبير لكونه أحد عوامل التفوق المهمة في الاقتصاد المعرفي، لأن الغياب عنه قد تكون عاقبة وخيمة على قدرتها على التكيف والبقاء في دنيا الأعمال وتحد من فرص لحاقها بالركب الاقتصادي لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين وما رافقها من معضلات استراتيجيه تشكل عوامل مثيرة للعقل الإقتصادي الإداري .

لقد تنبه الأردن إلى هذه المواجهة وقاد حملة استراتيجية وطنية التي دعمها ملك البلاد كانت تمثل من أهم القضايا الأساسية قاعدة إنطلاق إلى مرتكزات متقدمة على واقع حال كثير من الدول لتصف أفاق المستقبل وإمكانيات استثمار الإبداع من أجل إحداث تجديد في البناء الأردني رسالة وأهدافاً وقيادة. وتتمثل هذه المرتكزات بالآتي:

- ١ . التوجه نحو وضع أطر عمل منظم لمؤسسات الدولة في مجالات العقارات، البرامج المتقدمة، الرأس المال، تنمية المصادر البشرية، انسجاماً مع تقرير اليونسكو عام (٢٠٠٢) بشأن تنمية الموارد البشرية العربية، فضلاً على التوجهات الداعمة في إنتاج وتصدير التكنولوجيا لسنوات العشر القادمة كأحد أهم المرتكزات الفعالة في إقتصاديات هذا العصر .
- ٢ . التوجه نحو سياسة متنوعة الأشكال من المشاركات السياسية، أكثر ديمقراطية، وأكثر إنفتاحاً للحوارات والمناقشات السياسية، وأكثر إستقلالية للمنظمات غير الحكومية، وتطوير وحرية أكبر للإعلام والشفافية الإعلامية .
- ٣ . إعادة تشكيلية بناء الاقتصاد المؤسساتي المعتمد على جوانب التعليم والثقافة ، نظم التدريب، الاتصالات ، القانون ، نظم تنمية الموارد البشرية (وهذا ماتم الإشارة إليه سابقاً) .
- ٤ . التوجه نحو تفعيل المناخ الاستثماري والتمويلي، منه ماهو مرتبط في إضافة أو تعديل الهيكلية القانونية أو التنظيمية بما يتلاءم مع التطورات الحديثة بهذا الاتجاه، وتوسيع نطاق سلطه وربطها بالاهداف الاستراتيجية للمملكة .

٥ . التوجه نحو خصخصة بعض القطاعات الخدمية كالنقل والمواصلات والاتصالات، مما حقق دفع كبير باتجاه التنمية الاقتصادية متمثلة بدوره في توجيه المؤسسات الداعمة لتحديد علاقتها مع بنية الاعمال .

إن المرتكزات الآتية الذكر هي المحطة المهمة التي نقف عندها لنجد الإجابة على التساؤل الثالث والرابع اللذان تضمنتهما هذه الدراسة في مقدمته مفادهما «ما هو نوع البناء الصناعي والخدمي والهيكل الذي يكون أكثر تلاؤماً مع متطلبات ذلك التوجه الاقتصادي؟» و «كيف يمكن أن نعمل من أجل أن نتقدم في بناء المؤسسات الأردنية الحالية لبحث وتحقيق رغبة الدولة نحو تنمية إقتصادية موجهه، على أن يقع ذلك ضمن المعايير الإجتماعية والمهنية؟»، علاوة على أن هذه المرتكزات توضح واقع التعرف على الاتجاهات الاستراتيجية في الاقتصاد المعرفي للأردن وهذا ما تناولته منهجية البحث ضمن فقرة أهمية هذه الدراسة وأهدافها .

ولأجل ذلك اتبع الأردن توصيات وموديلات أوروبية ساعدته على تطوير عمل شركات الإستثمار عامة وبخاصة شركات الأسهم وما تم إقراره بتطوير منطقة العقبة بهدف استثماري مثل رافداً جيداً للاقتصاد الوطني الأردني، مما قطع نسباً كبيرة من البطالة وجذب استثماراً لرؤوس الأموال الأجنبية وإنخفاضاً ضريبياً ملحوظاً، فضلاً على تطوير البنوك العامة وفتح ومساعدة استثمارات في البنوك الإسلامية لأنها تشكل منهج عمل أساسي في الاقتصاد المعرفي .

وبعد ان تم الوقوف على تشخيص وتحديد ماهية عوامل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي وما اتضح من أهمية كبيرة لهذه العوامل، حاول الباحث طرح تصوراً للقارئ لمعرفة مستوى التطور الحاصل في الاقتصاد المعرفي في الأردن مقارنة ببعض الدول العربية المنتقاة وهي مسألة نظامية يلعب العامل الجغرافي دوراً في إختيارها .

ولهذا الغرض، اعتمد الباحث تصوره هذا مستنداً على دراسة (Villy,2003) التي وجد فيها اتساقاً مع بعض متغيراتها المعتمدة خاصة منها عامل التفوق النوعي «البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات» أحد العوامل الستة المطروحة السابقة الذكر، ومع ما ذهب إليه الباحث أيضاً في دراسته هذه من خلال ما أقمناه وما أجريناه من تحليل نظري وعملي من واقع الإحصائيات والبيانات التحليلية، وكان اعتماد الباحث على هذه الدراسة يعود إلى اهتمامه بتكوين رؤية موضوعية باتجاه الاجابه على تساؤلات ترتبط بمضامين هدف البحث ومنهجه وإطلاع القارئ على ملامح التوجه ومستوى التطور للأردن في الإقتصاد المعرفي.



ومن هنا سوف ينتهج الباحث ذات التبويب الذي أوصت به الدراسة، وعلى هذا الأساس، يمكن تصنيفها إلى خمسة مستويات بالنسبة إلى درجة الإهتمام والتوجه، يكون المستوى الخامس أعلى مستوى الطموح الذي تسعى الدول إلى تحقيقه يأتي بعده المستوى الرابع الأقل طموحاً ثم المستوى الثالث المقبول أما المستوى الثاني والأول وضعهما متدني لكونهما تحت خط المساواة. ويمكن من خلال هذه المستويات معرفة موقع البلدان في الإقتصاد المعرفي.

يكشف الشكل رقم (١) بأن الأردن أخذ يتجه نحو الإقتصاد المعرفي حسب إحصائيات دراسته لعام (٢٠٠٠) وما بعده وقد حقق موقعاً مناسباً ومقبولاً ضمن المستوى الثالث مقارنة مع البلدان المختارة، وقد يكون ذلك ضمن المستوى العام الحدي (معدل مستوى المساواة =) .

شكل رقم (١)

يوضح موقع الاقتصاد المعرفي الأردني



من ملاحظة الشكل يتضح لنا أن أغلب الدول كانت دون ذلك المستوى فإما أن تكون واقعة في المستوى الثاني أو في المستوى الأول، على الرغم من أن إجمالي الإنتاج المحلي لهذه البلدان أعلى نسبة كالسعودية والكويت مقارنة بنسبة إجمالي الإنتاج المحلي الأردني. وهذا ينسجم مع معطيات الإحصائيات والبيانات التي يمكن ملاحظتها عند العوده إلى الجدول رقم (٣) ، كذلك يدعم الحالات العملية التي طرحت خاصة ضمن عامل التفوق في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والعوامل الأخرى عامة التي تناولتها هذه الدراسة بخصوص عوامل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي.

المبحث الخامس : الإستنتاجات والتوصيات :

يمثل هذا البحث جهداً متواضعاً لتوسيع المعرفة النظرية القائمة في موضوع المعرفة والإقتصاد المبني على المعرفة فضلاً عن توفير بعض المعلومات العلمية التي تفيد القارئ أو المتطلع اللازمة بشأن العوامل المساعدة للتوجه نحو الإقتصاد المعرفي .

وقد تم من خلال التحليل تشخيص وتحديد واقع ومستوى الإقتصاد المعرفي الأردني (مجال الإشارة العملية في هذا البحث) لذلك فإن هذا المبحث يمثل خلاصة جهود الباحث، متضمناً ما توصلت إليه الدراسة من إستنتاجات كما أنها في ذات الوقت تمثل قاعدة لوضع وصياغة التوصيات، على الوجه الآتي :

أولاً : الإستنتاجات :

أ . الإستنتاجات الخاصة بمنهجية البحث والجانب النظري :

١ . يطرح هذا البحث مدخلاً بما يتضمنه من مراجعة الآراء والأفكار النظرية والعملية والاستراتيجية على صعيد النقاش والتفسير باتجاه استدراك وتبصر مضامين وآراء وتصورات موضوع المعرفة والإقتصاد المبني على المعرفة لما لها من أهمية لكونها من المداخل المهمة ذات علاقه بالتنمية الإقتصادية .

٢ . يقود الاستعراض النظري والعملية في هذه الدراسة إلى تقديم الإجابات المهمة لتساؤلات عن مضامين هذه الدراسة والتي مفادها :

- هل هناك بلورة لعوامل التوجه نحو الإقتصاد المبني على المعرفة ؟
- ماهي أولويات إقامة عوامل تساعد في التوجه نحو الإقتصاد المعرفي ؟
- ماهو نوع البناء الصناعي والخدمي والهيكلية الذي يكون أكثر تلاؤماً لمتطلبات ذلك التوجه الإقتصادي ؟

- كيف يمكن أن نعمل من أجل أن نتقدم في بناء المؤسسات الأردنية الحالية لبحث وتحقيق رغبة الدولة نحو تنمية إقتصادية موجه على أن يقع ذلك ضمن المعايير الاجتماعية والمهنية ؟
- ٣ . لم يجد الباحث أنموذجاً جامعاً مانعاً يتفق عليه الباحثون في تحديد تشكيلة عوامل التوجه نحو الإقتصاد المعرفي لكي يتمكن من الإجابة من خلالها على الأسئلة المطروحة آنفاً ، إلا أننا بإتجاه بناء منهجنا حاولنا التركيز على نقاط الإتفاق مستهدفين من ذلك أكبر قدر ممكن من الشمولية ، وعليه ، كان عوامل التوجه للإقتصاد المعرفي هي :

- المهنية العملية ، مستوى المهارة ، التعليم والثقافة ، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلوماتية ، السلوك والمكافآت ، الأطر المؤسسية .
- ٤ . ارتبطت البوادر الأولية في الإهتمام بالمعرفة في الثقافة الغربية إلى الإغريق أي الكمائيون والامبيدوكلين والديمكريتوس ، كما أصبحت المعرفة كلمة طنانة ويستعمل المجتمع المعرفي غالباً للتأكد على أهمية المعرفة .
- ٥ . إن الاستعمال المتزايد للمعرفة يحول الانتباه نحو إدارة المشروع وفقاً لمنظور العقلانية الإجرائية أكثر فاعلية في تفسير الظواهر ضمن عالم أخذ يطبق المعرفة وهو يركز على البيانات والمعلومات التي من خلالها يتم خلق مجال معلوماتي .
- ٦ . إن مساهمة الاقتصاديات العربية في الإنجازات المعرفية والتقنية وانعكاس ذلك على مستويات وثمار التنمية لم تزل متواضعة ، رغم إتجاهات بعض الدول كالأردن الرائدة والمتواصلة في بناء بنية تحتية عصرية ، ورفع مستوى التأهيل المهني ، وإيجاد فرص للمتعلمين ، وتطور تكنولوجيا المناطق الصناعية. على الرغم أن تلك المساهمات متواضعة إلا أنها تعد واحدة من أهم ركائز التوجه الإستراتيجي نحو الإقتصاد المعرفي .
- ٧ . لقد بذلت جهود كبيرة في إتجاه «التعليم والثقافة» و «الأطر المؤسسية» و «ديناميكية المناخ الإبداعي» ، وهي حقائق نرى أنها القوى المحركة للتنمية الإجتماعية فضلاً على أنها انفجارات المعرفة في تكنولوجيا الإتصالات .
- ٨ . اتبع الاردن توصيات وموديلات أوروبية ساعدته على تطوير شركات الاستثمار عامة وبخاصة شركات الأسهم وخصخصة بعض القطاعات الخدمية كالنقل والإتصالات مما حقق دفع كبير باتجاه التنمية الإقتصادية متمثلة بدوره في توجيه المؤسسات الداعمة لتحديد علاقاتها مع بنية الأعمال .
- ٩ . المشاركة المهنية يعني تغيراً في الإتجاهات والعقلية الذهنية وتتلخص في افتراض مفاده «أن منظمة الأعمال التي تشد نظم التعليم ربما تكون أكثر قدرة ودوراً في خلق تغير محلي بين التطبيقات الهيكلية المؤسسية من سواها» .
- ١٠ . يواجه عالمنا العربي نقص في عناصر الثقافة والتعليم فيذهب البعض إلى حالة الإندفاع وحماية وتمجيد الماضي وآخر في المجتمع يعانق المعاصرة مما عمق حكم اللاشمولية فيها فضلاً على ما تعانيه بعض الدول من نسب الأمية قد تصل الى (٥٠٪) وحرمان مشاركة المرأة في العملية الإنتاجية إلا بنسبة (٢٥٪) فقط. ولكن في الأردن أخذت نظم التعليم تهدف إلى نقل المجتمع وإندماجه في الإحتياجات الإقتصادية للبلاد والإندماج في التدريب المهني وزيادة عدد

- مراكزها وعدد المدارس العامة والجامعات استقطاب الأيدي العاملة الأجنبية الماهرة والإهتمام باللغة بين كافة مراحل الدراسة .
- ١١ . البنية التحتية لتكنولوجية المعلومات : توصل البحث إلى أن «التصميم التشاركي» و «التدبير» وإدارة البناء والتسهيلات» ركائز أساسية في البنية التحتية وفق ما يسمى CORENET لغرض تحقيق التكامل النظمي في المهمات والأنشطة، وأن تصبح العمليات التصنيعية أكثر قدره وتأثيراً ويمكن تعديلها حينما تقتضي الضرورة ذلك .
- كما اتضح من الدراسة بروز أنظمة وأساليب تقنية وحاسوبية تعرف MRP1 و MRP2 و JIT و OPT لجدولة الانتاج والتسهيلات والسيطرة على العمليات التسويقية ، وتعد من ركائز مثلت متغيرات مهمة من واحدة من عوامل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي . وبدلاً من تركيز الدول ومنها الأردن على هذه التقنيات توجهت نحو التركيز على مجالات خطوط الاتصال والهواتف النقالة والانترنت والمحطات وعدتها من الركائز المهمة في البنى التحتية للاقتصاد المعرفي .
- ١٢ . قاد الأردن حملة إلى مواجهة المعايير السلوكية والمكافآت لتحقيق التنظيم الذاتي ومحاولة التخلص من اللاعبين بقدر المستطاع لضمان سريان الأعمال بين الأطراف ذات العلاقة .
- ١٣ . الأطر المؤسسية : شكل الأردن أحد الدول الأوفر حظاً في تحليل معالم الإقتصادية المتوقعة مستقبلاً وربما كانت بوادر فكر الاقتصاد المعرفي أكثر إقتراباً وواقع فعل متحقق. تجلى ذلك في التصورات الاستراتيجية التي تمثلت في عقول القادة وعلى رأسهم استراتيجية ملك البلاد «عبد الله الثاني» الذي حول أجهزة الدولة ومؤسساتها إلى تحسين علاقاتها الإقتصادية ورسم آفاق مستقبلية وإمكانيات استثمارية من أجل تجديد البناء الأردني رسالة وأهدافاً وقيادة.
- ١٤ . حقق الأردن مستوى مقبول ضمن المستويات العالمية في التوجه نحو الإقتصاد المعرفي بالمقارنة مع عدد كبير من الدول العربية التي لم تتخطى المستوى الأول أو المستوى الثاني ضمن المستويات الخمسة أي تحت المستوى الثالث المقبول التي حصلت عليه الأردن عام (٢٠٠٠) رغم أن إجمالي إنتاجها المحلي كان أعلى نسبة من إجمالي الإنتاج المحلي الأردني .

ب . الإستنتاجات الخاصة بالجانب العملي للدراسة :

١ . أن برنامج الخطة الوطنية الأردنية تضمن نظام رقابي تمثل بالمجلس الاستشاري الاقتصادية وهو أحد أهم الأجهزة الرقابية والتنفيذية للإستراتيجيات الحكومية. وقد ظهر هذا الاهتمام بهذا التوجه مع انتشار أفكار المدخل المعريف لتغيير الاقتصاد الاردني من منتج للعمل إلى منتج بأشكال وهيئات تحقق قيمة مضافة للتنمية ، والعمل على تقوية الاستثمار المحلي والاستثمار الأجنبي كونهما عاملان حاسمان في خطط التنمية الإقتصادية .

٢ . لقد حفل الميدان الإقتصادي بفرص للشباب الأردني وخلق أنظمة تعليمية، وحققت مراكز تكنولوجيا المعلومات تطوراً ملحوظاً كماً ونوعاً وأسهمت مناطق إقتصادية كمنطقة العقبة في أهداف وتوجيهات استراتيجية متسقة مع اهتمامات التنمية الإقتصادية وكانت داعماً قوياً للإقتصاد الوطني . وقد حققت عام (٢٠٠٠) فقط ما يقارب (٦) بليون دولار أمريكي كاستثمار أجنبي، وحققت إنخفاضاً ضريبياً ملحوظاً وتقليل في نسب البطالة . كما أبلى مدخل REACH في تطبيق أطر عمل منظم وبرنامج متقدمة رأسمالية واستثمارية .

٣ . إن التحدي الأكبر الذي يواجه بلدان عربية يتمثل في النمو المتوقع من القوى العاملة (نحو ٣٪) سنوياً وهذا يعني سيكون هناك (٤٠) مليون فرصة عمل عام (٢٠١٠) إضافية مما تزيد من نسب البطالة تصل (٢٠٪) من القوى العاملة الذي يعود سببه إلى أحداث (١١) سبتمبر التي أثرت على السياسة الإقتصادية إضافة إلى الحروب ، إلا أن هذا لا يمنع من تغييراً قد حدث في تنمية القطاعات الأردنية، حيث التوجه نحو المهنية في قطاعات التصنيع والخدمات المختلفة. فقد تحقق نسب زيادة في قطاعات الإلكترونيات وصلت عام (٢٠٠٤) (١١٪) مقارنة بعام (٢٠٠٠) مما يدل على الإهتمام الملحوظ في إستخدامات تكنولوجيا المعلومات الأردنية في المجالات الهندسية والبرمجيات، مما زاد الطلب على العمال خاصة في السنوات الخمس الاخيرة .

٤ . سعى الأردن خلال عام (٢٠٠٠) إلى تطوير قطاع الاتصالات ومد شبكات الأعمال بين مؤسسات المملكة وتحسين الشبكات الوطنية للهاتف وتطويرها. وقد أدى ذلك إلى زيادة في معدل الإنتاج في المنظمات الخدمية المزودة للخدمة وبكفاءة أكبر في درجة الاتصالات بين المؤسسات والأفراد وتبادل سريع للمعلومات. فقد تم مد أكثر من (٣٥٠) معدات ووسائل إضافيه لخطوط الاتصال في عام (٢٠٠٠) مما خلق فرص جيدة وصلت إلى أكثر من (٢٠٠٠٠٠) خط جديد من خطوط التلفون مدت عبر المدن والقرى والأرياف وهذا حقق دخلاً إضافياً سنوياً قدره (٥٪) .

- ٥ . كذلك الحال بالنسبة لشبكات الانترنت حيث تصاعد استخداماته من قبل الناس عامة. فمن بين كل (١٠٠٠) فرد في المملكة يصل عدد مستخدمي الانترنت عام (٢٠٠١) الى (١٩٠) شخص مقارنة بعام (٢٠٠٠).
- ٦ . أما بالنسبة للمشروعات الحكومية الإلكترونية، فقد بدأ الأردن تطوير عمله وكان الهدف هو تقديم الخدمات العامة باستخدام الوسائل الإلكترونية وتعزيز الكفاءة الاقتصادية وتحديث الحكومة من خلال تعزيز النوعية والثقة والسرعة في تقديم الخدمات .
- ٧ . لقد كان مبدأ الشفافية ونشر المعلومات من أول المبادئ التي اقترحتها منظمة التجارة العالمية والذي ألزم دول الأعضاء بضرورة الإفصاح عن قوانينها، والأردن من البلدان الأوائل الذي سعى بهذا الإتجاه كونه أحد دول أعضاء المنظمة .
- ٨ . توجه الأردن إلى وضع أطر عمل منظمة لمؤسسات الدولة في مجال العقارات، البرامج المتعددة، الرأسمالية، تنمية المصادر البشرية، انسجاماً مع تقرير اليونسكو عام (٢٠٠٢) بشأن تنمية الموارد البشرية . كما سعى نحو سياسة متنوعة الأشكال من المشاركات السياسية تتميز بديمقراطية أكبر ، وانتخابات أكثر شفافية، وحوارات ومناقشات حرة، واستقلالية أكثر للمنظمات غير الحكومية، وحرية أكبر للإعلام .

ثانياً : التوصيات :

- ١ . أهمية اعتماد النموذج الذي أوضحته الدراسة والذي صيغ في ستة عوامل توجه قد بنيت عليها المعالم النظرية والعملية الأساسية في الإقتصاد المعرفي عموماً وكان في صياغة وتحديد نطاق وطبيعة هذه العوامل المحتوى الجوهرى لتوجهات الاستراتيجية في الخطة الأردنية ضمن المجالات التي تدعو إلى :
 - التوجه نحو الإهتمام بالتعزيزات المهنية ومستوى المهارات .
 - إعادة تشكيل البنى التعليمية .
 - بناء وتطوير شبكة واسعة وكبيرة للاتصالات ومراكز تكنولوجيا الاتصالات .
 - تغييرات مهمة اعتمدت أسساً ورؤى جديدةً لشكل جديد للمصانع والمعامل والمنشآت الاقتصادية .
- ٢ . ضرورة اكتشاف وتشخيص هذه العوامل ودراستها. مضمون هذا الجهد استهدف إقامة فهم لمعنى عوامل التفوق بإتجاه دعم الأفكار الداعية إلى التوجه والإنقال إلى الإقتصاد المعرفي مدركين أن ذلك يُعد سبيلاً إلى تحقيق أهداف استراتيجية مرغوبة .
- ٣ . تأكيداً لما سبق ، يتطلب وضع أولويات لعوامل التوجه وعناصرها المؤثرة في ضوء مفهوم الإقتصاد المعرفي ، وأن التحديد والتوضيح لهذه العوامل هو الذي يحدد الدور التنافسي للدول وموقعها ضمن المستويات المقبولة عالمياً .
- ٤ . السعي نحو إمتلاك مستوى الطموح لمواكبة التغيرات والتطورات التي حدثت في مجال تكنولوجيا المعلومات، والتوجه نحو الإهتمام بالرأسمال البشري وبناء شبكات أعمال في مستويات متعددة لهيكلية المؤسسة الحكومية وربطها مع شبكات الأعمال العالمية والبحث عن المعرفة المضمورة .
- ٥ . رسم التوجه المتناغم مع القطاع الخاص والعمل حسب مبدأ الصناعة التكاملية. وبدلاً عن بناء صناعة على أساس بناء مؤسساتي يجب أن تكون على أساس عملياتي/تصنيعي، وتوزيعي.
- ٦ . التأكيد على أهمية الموهبة ، والمهارة ، والتعليم والثقافة ، والإبداع ، والأطر المؤسسية ، والعناصر والخيارات الاستراتيجية التي يراد منها تشجيع التنمية الاقتصادية نحو بناء الإقتصاد المعرفي .
- ٧ . في إطار البحوث المستقبلية، فإن هذا البحث يقترح ضرورة التوسع في إجراء الدراسات التي تمثل محاولة أولية لمجالات معرفية. وهذا يستلزم ضرورة تكرار هذا البحث بالإعتماد على أحد عوامله الستة أو إضافة متغيرات أخرى بفعل حركية البيئة وتطورات تكنولوجيا المعلومات .

المراجع:

- ١- الحمادي ، علي مجيد . (٢٠٠٢) . تكنولوجيا المعلومات وهموم التنمية في الاقتصاديات العربية. عمان : كلية الاقتصاد العلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني .
- ٢- الخفاجي، نعمة عباس. (٢٠٠٤) . الإدارة الاستراتيجية : المدخل والمفاهيم والعلميات. عُمان: دار الثقافة والنشر .
- ٣- جواد ، شوقي ناجي.(١٩٩٦) إدارة الاعمال من منظور كلي. بغداد (بدون دار نشر).
- ٤- عبدالحفيظ، عاشور. (كانون أول ٢٠٠٢) ظاهرة هجرة الكفاءات ومدى تأثيرها على عملية التنمية الثقافية في الدول العربية. رسالة المكتبة مجلد (٣٧) العدد: ص.١٢
5. Abarao, R.M.(1999). Towards 2005:Profits, People and Future of the Regulatory State in the Free Market Model. Law and Policy in International Business, 10: 131-138.
6. Aubert,J.; Reiffers,J.(2003). Knowledge Economies in the Middle East and North Africa. The International Band for Reconstruction and Development:56.
7. Blockley, D.(2000). Doing it Differently: Systems for Rethinking Contruction. London:Telford.
8. Boist,M.(1995). Information Space: A Framework for Learning in Organization. Press Ltd.
9. Dunning, J.(2000). Regions, Globalization and Knowledge Economy: The Issues Stated. Oxford: Oxford University Prees.
10. Egun, J.(1998). Rethinking Construction Department of the Environment. London.
11. Herlau, H.;Tetzschner, H.(2001). Securing Knowledge Assets in the Innovation. University of Southern Denmark: Eva Roth Inc.
12. Gann, D. (1995). Building Innovation: Complex Constructs in a Change World. Oxford Review of Education 21(1).

13. George, M.(2003). Construction: Moving Toward Knowledge-Based Industry. Building Research and Information,30 (6):405.
14. Katzenback, J.(March-April,1993). The Discipline of Teams. Harvard Business Review:108.
15. Latham,m.(2004). Construction the Team: Joint Review of procurement and Construction Industry. HMSO Inc.
16. Lee,Y.(2001). Entrepreneurship in the Construction Industry in Singapore. Journal of Construction Research, 2(1):148-201.
17. Ling, Y and low. (2000). Importance of Design Consultant Soft Skills in Design-Build Projects Engineering. Construction and Architectural Management, 7(4): 389.
18. Packendroff, J.(2006). Inquiring Into Temporary Organization: New Directions for Project Management Research.
19. Nathan, D. (April-2001). Review Hands-off Stand on Construction Defects. Sundry Times:49.
20. Romer. (2002).Endogenous Technological Change. Journal of Political Economy, 94(5): 1002-1037.
21. Solow,R.(1975).Technical Change and Aggregate Production Function. Review of Economic and Statistics, 63:495.
22. Villy, N. (2003). The Development of Knowledge Economies in the Middle East (Working Paper), Center of Business Studies, University of Norway:2011

رضا المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية



رضا المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية

د. طلال بن عايد الأحمد

أستاذ الإدارة الصحية المشارك - مدير وحدة دعم الجودة
معهد الإدارة العامة - الرياض

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

شهدت التسعينات من القرن الميلادي الماضي ظهور منهج إدارة الجودة الكلية، وقد ركز العديد من خبراء هذا المنهج على الاهتمام بالمستفيدين (العملاء أو المراجعين) باعتبارهم أحد العناصر الرئيسية لهذا المنهج، وسار على هذا النهج خبراء نظرية الإدارة العامة الجديدة، وذلك بتأكيدهم على أن الاهتمام بالمستفيدين هو أحد المحاور الرئيسة لهذه النظرية.

ونتيجة لظهور هذا المفهوم، انتشر تطبيقه في القطاع الخاص، ومن ثم وجدنا الشركات سواء الخدمية منها أو الإنتاجية حريصة على أخذ رأي المستفيد من الخدمة أو المنتج، مما زاد من أهمية تطبيق هذا العنصر في شركات القطاع الخاص وذلك نتيجة للتنافس الشديد بين تلك الشركات في الاحتفاظ بالمستهلكين (العملاء) الحاليين والبحث عن مستهلكين جدد.

وانتقل التوجه في الاهتمام بالمستفيدين (العملاء) وسماع رأيهم وتقييمهم للخدمة أو المنتج من القطاع الخاص إلى القطاع العام، وبدأنا نرى العديد من الأجهزة الحكومية سواء في الدول المتقدمة أو غيرها تهتم بسماع رأي وتقييم المستفيد من الخدمة التي تقدمها.

ونحن في المملكة العربية السعودية لسنا بمعزل عن العالم، بل نحن جزء منه، لذلك فإن اهتمام القطاع الخاص من شركات ومؤسسات بالمستفيدين يرصده المتابع بشكل جلي خاصة لدى الشركات الكبيرة وذات السمعة. فعند دخولك فندق (خمس نجوم) أو مطعماً راقياً، أو مكتبة

منظمة أو مستشفى أهلي ستجد استبانة بسيطة ومنظمة تستطلع رأيك في الخدمة أو المنتج المقدم وتقييمك له واقتراحاتك لتطويره.

ونظراً لأهمية سماع رأي المستفيد (أو المراجع للخدمة) وتقييمه واقتراحاته في الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية، فقد تم اختيار الباحث لمراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة بوصفها أحد أكثر الأجهزة الحكومية التصاقاً بالمواطن وتقديمها لخدمات الرعاية الصحية الأولية.

مشكلة الدراسة :

من المسلم به اليوم أن مفهوم «الرضا» أصبح من الركائز الأساسية في نظريات وفلسفات التنظيمات الإدارية وإدارة الأعمال، وفي مجال علم نفس النظم والمؤسسات. فالإنسان سواء كان مستفيداً (أو بمعنى آخر مستهلكاً، أو عميلاً، أو مراجعاً)، أو مقدماً للخدمة، هو الهدف وهو وسيلة النشاط الخدمي، فكيف يمكن أن نضع خطط وبرامج الخدمات دون أن نعرف ماذا يريد هذا الإنسان. وتزداد أهمية هذا الاتجاه بعد ظهور مفهوم الجودة الشاملة في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين الذي يركز على فلسفة إدارية مؤداها أن المؤسسة الناجحة هي التي يجب عليها اتخاذ الإجراءات الكفيلة لقيام جميع العاملين بها بتحسين أدائهم بما يضمن في النهاية تحسين جودة خدماتها (منتجاتها) بصفة مستمرة طبقاً للمستوى الذي يحدده عملاؤها (سليمان، ٢٠٠٠م).

ومنذ أن تبنت المملكة العربية السعودية مفهوم الرعاية الصحية الأولية كما جاء بإعلان «آلما آتا» الشهير وهي لا تألو جهداً في سبيل تطبيق هذا المفهوم. فمن الناحية الكمية أنشأت وزارة الصحة شبكة واسعة من المراكز الصحية التي يقدم من خلالها خدمات الرعاية الصحية الأولية، وعلى المستوى النوعي للارتقاء بمستوى هذه الخدمات، فإن الوزارة إيماناً منها بأهمية جودة خدمات الرعاية الصحية الأولية قد نفذت العديد من الدورات التدريبية في مجال جودة الخدمات للعاملين في مجال الرعاية الصحية الأولية .

ولأن المواطن هو المستفيد وهو الهدف من هذه الخدمات التي يقدمها العاملون بالمراكز

الصحية (التابعون للإشراف والتوجيه من مديريات الشؤون الصحية)، ولكون المواطن هو المشارك الأساسي في هذه الخدمات لكونه مستخدمها، وأحد محددى جودتها، وناقل المعلومات عنها، فإن معرفة رأيه في درجة رضائه عن هذه الخدمات يعتبر عنصراً أساسياً في تتبع وتقييم خدمات الرعاية الصحية الأولية بغرض الارتقاء بمستواها، وحتى يمكن معرفة وتحديد نقاط الضعف والقوة في تجربة المملكة الهامة في مجال الرعاية الصحية الأولية.

ولذا تكمن مشكلة الدراسة الحالية في أن الإحصائيات التي تنشر سنوياً عن النشاط الكبير في العمل بالمراكز الصحية بالتقرير السنوي لوزارة الصحة لا تعكس بالضرورة مدى رضا أو عدم رضا المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة كخطوة مساعدة في معرفة مدى مساهمة الرضا عن الخدمة للمردود الكمي لخدمات الرعاية الصحية الأولية بالمملكة.

تساؤلات الدراسة :

تهدف الدراسة للإجابة عن عدد من الأسئلة التي تتعلق بموضوع الرضا عن خدمات الرعاية الصحية الأولية التي تقدمها وزارة الصحة بالمراكز الصحية التابعة لها، ومن أهم هذه الأسئلة:

١- ما هو مستوى الرضا العام للمراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة في المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية؟

٢- هل يوجد اختلافات (فروقات) في مستوى الرضا العام للمراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة في المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية باختلاف البيانات الأولية للمراجعين (الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، الحالة التعليمية، المهنة، الدخل الشهري للأسرة، المنطقة الجغرافية)؟

٣- ما هي أبعاد (مجالات) خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة للمراجعين في المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية؟

٤- ما هو مستوى رضا المراجعين عن أبعاد خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة في المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية؟

٥- هل يوجد اختلافات (فروقات) في مستويات الرضا عن أبعاد خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة في المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية باختلاف البيانات الأولية للمراجعين (الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، الحالة التعليمية، المهنة، الدخل الشهري للأسرة، المنطقة الجغرافية)؟

أهمية الدراسة:

يمكن الاستفادة من هذه الدراسة في تحقيق بعض الفوائد الأخرى في مجال الإدارة والتنمية الصحية مثل:

- ١- استخدام نتائج الدراسة كمصدر من مصادر المعلومات ضمن المصادر اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال تنمية القوى البشرية، التي يقع على عاتقها مسئولية تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية، مما يساعد في عملية التصميم الجيد والواقعي للبرامج التدريبية، بما يجعلها أكثر فائدة سواء على مستوى المستفيدين أو على مستوى الجهة التي تقوم بتقديم هذه البرامج، وذلك باستخدام بعض الإحصائيات الفعلية، أو تقديم التدريبات العملية والمشاكل التدريبية وغيرها على أساس من بيانات فعلية لأماكن محددة، وبما يساهم في تعريض المستفيدين من العملية التدريبية من البداية للمشاكل الصحية الموجودة بالفعل في المجتمع .
- ٢- المساهمة في عملية التخطيط العلمي السليم المطلوب لتحقيق التنمية الصحية، والتي من أساسياتها تحديد أوجه القصور في نظام تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية، وما يتبع ذلك من دراسة مسبباتها، والعمل على التقليل من أضرارها، أو القضاء عليها .

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري :

الرعاية الصحية الأولية بالمملكة العربية السعودية:

يمكن القول بأن النهضة الصحية التي شهدتها المملكة العربية السعودية في الأحقاب الماضية _ والمستمرة حتى الآن _ لم تكن نتاج طفرة فجائية؛ لأنها محصلة جهود وتخطيط وتجارب وخبرات استغرقت سنوات عديدة في عملية تطويرها وتحسينها. وفي نفس الوقت لم تكن هذه النهضة عملية سهلة؛ نظراً للعقبات الكبيرة التي واجهت تحقيق هذه النهضة، مثل اتساع المساحة الجغرافية، واختلاف السكان في خصائصهم السكانية ما بين بدو وحضر، وزيادة نسبة الأمية، وقلة موارد المياه، واختلاف الوضع الصحي في المملكة من إقليم لآخر، وتغلغل العادات والتقاليد السائدة فيما يتعلق بطرق العلاج من الأمراض، والاعتماد على الطب الشعبي والرقى الشرعية، والنقص الشديد في الخبرات الفنية السعودية، وقلة كفاءة العمالة غير الوطنية التي تم استجلابها لتعويض هذا النقص حيث إن الكفاءات المطلوبة لم تكن ترضى بالعمل في ظروف الحياة الصعبة والتي كانت موجودة وقتذاك (الحارثي، وآخرون، ١٤١٩هـ).

وقد اختارت المملكة المراكز الصحية لتكون المستوى الأول في منظومة النظام الصحي، وكأسلوب للخدمات الصحية الأساسية والمتكاملة، وكمدخل لتحقيق هدف الصحة للجميع، وذلك من منطلق تبنيها لأسلوب الرعاية الصحية الأولية كأداة لتحقيق هذا الهدف. ولعل أهم مرحلة في اتجاه تطبيق الرعاية الصحية الأولية بالمملكة كانت في أوائل عام ١٤٠٤هـ، عندما بدأت تجربة تطبيق نظام رعاية صحية أولية مقبول اجتماعياً وثقافياً، وتم اختيار أحد عشر مركزاً صحياً نموذجياً، بواقع مركز في كل منطقة صحية طبقاً لعدد المناطق في ذلك الوقت. واعتمدت التجربة على استعمال وسائل الرعاية الصحية الأولية مثل الملف الصحي العائلي والمسح السكاني، وعلى أسس الرعاية الصحية الأولية مثل مشاركة المجتمع والتنسيق بين القطاعات، مع وضع تصميم

موحد للتجربة لكل هذه المناطق مع وجود إمكانية للابتكار والتطوير تبعاً لظروف كل منطقة. وتم عمل تقييم لهذه التجربة المقترحة، وجاءت نتائجه مشجعة لاتخاذ القرار بتعميم التجربة على جميع المراكز الصحية كدليل ومرشد لتقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية (المزروع، ١٩٩٣م).

وحالياً يظهر اهتمام المملكة بالتنمية الصحية عامة، وبتنمية قطاع الرعاية الصحية الأولية على وجه الخصوص، من خلال النجاح الذي تحقق عبر السنوات الماضية في اتجاه رفع المستوى الصحي للمواطنين، بالإضافة إلى الإستراتيجية الصحية وخطط وزارة الصحة، والآفاق المستقبلية للخدمات والمرافق الصحية في المملكة. ويمكن هنا الإشارة إلى أهم ملامح هذا الاهتمام بدور الرعاية الصحية الأولية في تحقيق أهداف التنمية بالمملكة، ويتمثل ذلك في الدعم والمساندة لتنفيذ برامج الرعاية الصحية الأولية مع التركيز على أنشطة الرعاية الصحية للأم والطفل، والعمل على تحقيق التغطية الكاملة لتحصين الأطفال ضد الأمراض المعدية الفتاكة والتي يمكن الوقاية منها عن طريق التطعيمات، وتطبيق وتدعيم نظام الإحالة الذي يرمى إلى تكامل الخدمات الصحية، وتوفير الرعاية العلاجية العالية المستوى وذلك من خلال التوسع في شبكة المراكز الصحية والمستشفيات العامة والتخصصية، على أن تكون الزيادة في أعداد المراكز الصحية في المناطق المختلفة طبقاً لمعايير ديموجرافية وجغرافية مناسبة وعادلة، مع ضرورة الاهتمام بتزويدها بالمعدات والتجهيزات اللازمة وذلك لتحقيق التوازن الإقليمي من ناحية توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية وسهولة الوصول إليها، ورفع معدلات أداء الخدمات الصحية الوقائية، والنمو المطرد في أعداد القوى البشرية العاملة بالرعاية الصحية الأولية بما يتناسب مع الزيادة في التوسع الكمي لنشر الخدمات، مع العمل على سعودة هذه العمالة، وتنمية قدراتهم بالتدريب والتعليم المستمر، بالإضافة إلى زيادة فاعلية التنسيق بين القطاعات المختلفة المهتمة والمشاركة في التنمية الصحية (الحارثي، وآخرون، ١٤١٩ هـ).

مراكز الرعاية الصحية الأولية بالمملكة :

يرجع تنفيذ فكرة مراكز الرعاية الصحية بالمملكة إلى عام ١٤٠٠هـ، حيث صدر المرسوم الوزاري بتكوين المراكز الصحية وذلك بدمج المستوصفات والمكاتب الصحية ومراكز رعاية

الأمومة والطفولة لتصبح وحدة إدارية متكاملة، مع تطوير النقاط الصحية لتصبح مراكز صحية. ولقد كان ذلك بمنزلة اللبنة الأولى نحو تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية، أو بمعنى آخر تقديم الخدمات الصحية المتكاملة بالمملكة. ومن أهم الخطوات نحو نشر وتعميم خدمات الرعاية الصحية الأولية كان ذلك المشروع الضخم وهو «مشروع خادم الحرمين الشريفين لبناء ٢٠٠٠ مركز صحي حتى عام ٢٠٠٠م» (المزروع، ١٩٩٧م).

وخلال العشرين عاماً الماضية شهدت خدمات الرعاية الصحية الأولية تطوراً كبيراً من ناحية انتشار شبكة منافذ هذه الرعاية لتغطي جميع أنحاء المملكة، بغرض الوصول إلى التجمعات السكانية في المناطق النائية أو المحرومة من تلك الخدمات، حيث زاد عدد المراكز الصحية من قرابة (٨٨٩) مركز عام ١٤٠٠ هـ (١٩٨٠م)، ليصل إلى (١٣٠٦) مراكز في عام ١٤٠٥ هـ (١٩٨٥م)، وإلى (١٦٦٨) مركزاً عام ١٤١٠ هـ (١٩٩٠م)، ووصل العدد عام ١٤١٨ هـ (١٩٩٨م) إلى (١٧٤٥) مركزاً صحياً، ثم إلى (١٩٢٥) مركزاً صحياً عام ١٤٢٧ هـ (وزارة الصحة، ١٤٢٧ هـ / ٢٠٠٦-٢٠٠٧م).

وتقدم المراكز الصحية بالإضافة إلى الخدمات الوقائية والعلاجية الأساسية وخدمات صحة الفم والأسنان العديد من الخدمات الطبية المساندة مثل إجراء الفحوص المختبرية، والتصوير الشعاعي. ويتضح حجم الخدمات الصحية الهائلة التي تقدمها المراكز الصحية من عدد مراجعي هذه المراكز الذي يتعدى خمسين مليون مراجع سنوياً (وزارة الصحة، ١٤٢٧ هـ).

وطبقاً للتقرير السنوي لوزارة الصحة لعام ١٤٢٧ هـ / ٢٠٠٦-٢٠٠٧م - فإنه يمكن ملاحظة بعض المؤشرات عن خدمات المراكز الصحية كما يلي:

- (٥٥٪) من المراكز الصحية بها عيادات للأسنان.
- (٣٣٪) من المراكز الصحية بها أجهزة للأشعة.
- (٥٨٪) من المراكز الصحية بها مختبرات.
- عدد الأطباء بالمراكز الصحية (٥١٢٧) طبيباً، منهم (٦٢٢) سعوديًّا بنسبة (١٢,٠٪).
- عدد أطباء الأسنان (٩٩٣) طبيباً منهم (١٨٨) سعوديًّا بنسبة (١٨,٩٪).
- عدد العاملين بالتمريض (١١١٧٠) ممرض وممرضة منهم (٧٠٦٠) من السعوديين، بنسبة (٦٣,٠٪).

- عدد الفئات الطبية المساعدة شاملاً الصيادلة (٥٣٣٧) فرداً، منهم (٣٩٧٤) من السعوديين بنسبة (٧٤,٥٪).
- معدل الأطباء (٣,٠) طبيب لكل (١٠,٠٠٠) نسمة من السكان السعوديين.
- معدل التمريض (٦,٥٠) ممرض / ممرضة لكل (١٠,٠٠٠) نسمة من السكان السعوديين.

رضا المراجعين:

تجدر الإشارة في البداية إلى أن مصطلح «المراجع» المستخدم في المملكة العربية السعودية يعنى الزائر أو المتردد على مراكز الرعاية الصحية الأولية للحصول على الخدمة الصحية سواء كانت هذه الخدمة علاجية أو وقائية أو تعزيزية، أو بمعنى آخر أن المراجع قد يكون مريضاً فيتردد على المركز الصحي طلباً للعلاج، أو يكون سليماً فيتردد على المركز الصحي طلباً للشق الوقائي أو التعزيزي من خدمات الرعاية الصحية الأولية كالتطعيمات أو الفحص الطبي الشامل قبل الالتحاق بالعمل أو قبل الزواج على سبيل المثال. وفي الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة سجد مصطلحات أخرى تماثل إلى حد كبير في المعنى المقصود مصطلح المراجع مثل «المريض»، و«العميل»، و«المستفيد من الخدمة»، و«مستهلك الخدمة»، و«مستعمل الخدمة»، ولذا لزم التنويه إلى ذلك. ولعل أكثر المصطلحات استخداماً في أدبيات الموضوع هو مصطلح «رضا المريض» وربما يرجع ذلك إلى أن الدراسات الخاصة بموضوع الرضا من الناحية التاريخية بدأت وتركزت في المستشفيات حيث يوجد المرضى، ومع أن الوضع يختلف في طبيعة «المراجع» لمراكز الرعاية الصحية الأولية إلا أن المصطلح مازال يستخدم ويفهم ضمناً الغرض منه، وأنه يعنى المريض وغير المريض من مستخدمي الخدمات الصحية.

مفهوم رضا المراجع (المريض):

أثار موضوع رضا المريض منذ ظهوره كثيراً من الجدل والنقاش في مجال إدارة الرعاية الصحية، وتميز هذا الجدل في بداية ظهور هذا المفهوم بالنقاش حول تأثير إدراك وتوقعات المريض للخدمة، في حين أصبح التساؤل الرئيسي في السنوات الأخيرة يدور حول تأثير هذا الإدراك والتوقعات لرضا المريض على صناعة الرعاية الصحية ذاتها. فمن المتعارف عليه الآن عند التعرض للنواحي المتعلقة بالرعاية الصحية (خاصة في الرعاية الصحية الأولية) أن يتم التركيز على تقديم الرعاية الصحية بكفاءة وفاعلية، أو بمعنى آخر تقديمها بطريقة ترضي المريض (العميل).

ويمكن تبسيط مداخل الموضوع بالإشارة إلى أهم ما يميز مفهوم رضا المريض من حيث: إن رضا المريض متأصل في الإدراك (إدراك العميل)، وأن رضا المريض مرتبط بالخدمة (خدمة مركزة على المريض وحوله)، وأن رضا المريض متعلق بالتوقعات (تلبية توقعات المريض أو تجاوزها)، ويعنى ذلك الاستجابة لرغبات واحتياجات عملاء الرعاية الصحية؛ لأن ذلك هو مفتاح النجاح في بيئة تقديم الرعاية الصحية عموماً، وعلى الأخص في تلك المؤسسات الصحية القائمة على تحصيل رسوم مقابل تقديم الخدمات الصحية (Healthcom , 1994).

وعلى الرغم من أهمية موضوع رضا المريض، والجزء غير القليل الذي يحتله في أدبيات إدارة الخدمات الصحية، فإن من أهم سمات مفهوم رضا المريض أنه لا يوجد له تعريف محدد متفق عليه يجسد هذا المفهوم (Carr-Hill , 1992) ويرجع ذلك في الأساس إلى أن رضا المريض له خاصية «تعدد الأبعاد» والتي قد تتمثل في: رضا المريض بالرعاية الصحية، الرضا العام، النواحي الإنسانية، الوصول للخدمة، التكلفة، الجودة الكلية، درجة التمكن الفني، المعلوماتية، الإجراءات البيروقراطية، البيئة الطبيعية لمكان الخدمة، التعامل مع النواحي النفسية- الاجتماعية، استمرارية الرعاية، الناتج النهائي للرعاية. كما أن رضا المريض ينتج في الأساس من تقييمه الذاتي للرعاية الصحية الذي يستمد من خبرات المريض السابقة المتعلقة بالرعاية الصحية والتي تظهر من خلال مدى إدراكه لما تعنيه جودة الخدمة، ورضائه السابق عن الخدمة، وسلوكياته المقصودة. ولذا يمكن إدراك أن رضا المريض هو «موقف أو اتجاه معين Attitude» ينتج عنه ويستتبعه استجابات سلوكية وعاطفية، وبالتالي فهو يرتبط ب «توقعاته Expectations» ومدى تحققها من عدمه. (Joby John, 1992) ويرى (Bateson , 1992) أن المستفيد من الخدمة يحكم على جودة الخدمة من خلال المقارنة بين الخدمة التي يتلقاها فعلاً (الخدمة الفعلية) وبين الخدمة التي يتوقع أن يتلقاها (الخدمة المتوقعة)، وبالتالي يعرف «باتسون» جودة الخدمة على أنها «حالة التناقض بين توقعات المستفيدين من الخدمة وبين إدراكاتهم».

وبناء على ما سبق يمكن تعريف رضا المريض بأنه «خبرة إنسانية يتم عن طريقها تقييم ذاتي من شخص ما وذلك فيما يتعلق بمدى موافقة درجة الرعاية المدركة لتوقعات معينة لهذا الشخص (Attilio , 1996) أو أنه «الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه المستفيد من الخدمة لعملية تبادل

معينة» (Bateson, 1992). كما يوجد تعريف ثالث يعتمد على ما سبق ذكره من أن رضا المريض هو عملية تقييم يمكن التعبير عنه بأنه «مقياس تقريرى أو تدريجى من المريض عن الخدمات التي تلقاها في مؤسسة صحية ما كمستشفى، أو مركز رعاية صحية أولية، أو طبيب، أو أي مقدم خدمة صحية» (Khoja, 2002).

الدراسات السابقة:

من واقع مراجعة الأدبيات نجد وفرة في مصادر البحث في موضوع الدراسة، حيث يوجد زخم كبير من الدراسات المتعلقة برضا المريض في الدول المتقدمة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أن الدول النامية- ومنها المملكة العربية السعودية- ليست بمنأى عن هذا الاتجاه، حيث يوجد وفرة أيضا في مصادر البحث في هذا الموضوع، إلا أن الباحث رأى استعراض أهم واحداث هذه الدراسات، وذلك على النحو التالي:

أجرى (Ali and Mahmmod, 1993) دراسة لقياس رضا المرضى عن خدمات الرعاية الصحية الأولية في مدينة الرياض، حيث وجد أن (٤٠٪) من المرضى غير راضين عن هذه الخدمات، وأن (٣٠٪) من هؤلاء يشكون من بعد المسافة، ونحو (٢٠٪) من عدم ملائمة ساعات عمل المركز، و(٤٠٪) من عدم وجود عيادات تخصصية، و(٢٠٪) من وجود عائق اللغة مع الأطباء، (٦٤٪) من التأخير وطول الانتظار، ونحو (٤٠٪) من أن الطبيب لم يشرح لهم طبيعة مرضهم بشكل وافٍ.

وفي دراسة أخرى لرضا المرضى عن خدمات الرعاية الصحية الأولية ولكن في مدينة القطيف، وجد (Qatari, and Haran, 1999) أن هناك درجة عالية من الرضا عن تعامل العاملين (٩٦٪)، وعن نتائج الرعاية (٨٨٪)، في حين يقل الرضا عن طول الانتظار في المركز (٧٥٪)، وعن تجهيزات غرفة انتظار المرضى (٥٨٪) ومواصفات مبنى المركز (٦٤٪)، وعن شرح الطبيب للمريض (٦٤٪).

وفي مدينة «جدة» أجرى «الدغيثر، وسعيد» عام (٢٠٠٠م) دراسة على (٧٥) متردداً على أربعة مراكز صحية بالمدينة تم اختيارها عشوائياً طبقاً للمناطق الجغرافية. وجاء في نتائج

الدراسة بالنسبة لخصائص أفراد العينة المختارة أن (٦٠٪) من المترددين كانوا من الرجال، وأن أكثر من نصف العينة كانوا من صغار السن نسبياً (الفئـة العمرية من ١٥ - ٢٩ سنة)، و(٥٨ ٪) من أفراد العينة كانوا متزوجين، ونصف المترددين أكملوا المرحلة المتوسطة أو الثانوية من الناحية التعليمية، و(٤٠٪) كانوا موظفين، وأكثر من ثلاثة أرباع العينة كان دخلهم الشهري (٦٠٠٠) ريال سعودي أو أقل. أما بالنسبة للسؤال المختصر عن درجة الرضا وكذلك بالنسبة للرضا العام فقد وجد أن نسبة الرضا بلغت ٣,٧٦ درجة، والرضا العام عن الخدمة بلغ (٢,٤٥) (من المستوى الأقصى وهو ٥ نقاط). واحتلت خدمات الأسنان صدارة الخدمات التي نالت رضا المراجعين (٣,٤٤)، في حين جاء عنصر التعاون والتفاهم مع من يعمل في الاستقبال في المركز في ذيلها (١,٩٥). واستنتج الباحثان من الدراسة أن قياس الرضا عن طريق استخدام سؤال واحد مختصر يؤدي إلى مستوى أعلى من الرضا بالمقارنة بقياس الرضا عن عناصر الخدمة منفردة.

كما قام (Abdalla, Badreldin, Al-Doghaither, 2001) بدراسة مسحية باستخدام الاستبانة لقياس رضا المرضى عن خدمات الرعاية الصحية الأولية لعينة مكونة من (٥٤٠) من مراجعي ثمانية من المراكز الصحية في مدينة الرياض، وأظهرت الدراسة وجود درجة معتدلة من الرضا عن الرعاية الصحية الأولية؛ إذ بلغ معدل الرضا الكلي (٣,٧٧ من خمس نقاط)، وقد كانت أعلى درجات الرضا عن مناقشة الجوانب النفسية والاجتماعية من مشكلات المريض (٣,٩٦)، واشتكى البعض من بعد المسافة إلى المركز الصحي (٣٩٪). وتفاوتت درجات الرضا عن عناصر الرعاية، إذ بلغ معدل الرضا عن خدمات الأطباء (٢,٥٤)، وبلغ معدل الرضا عن قدرة الطبيب على الإصغاء لشكوى المريض (٢,٢). كما أظهرت الدراسة أن مهارات الاتصال لدى مقدمي الرعاية تمثل أهم محددات الرضا عند المرضى، يليها المهارات الفنية للأطباء، ثم تلبية الطبيب لرغبة المريض بطلب المزيد من الفحوصات أو إحالته إلى العيادات التخصصية.

وفي منطقة عسير أجريت دراسة نوعية قام بها (Mahouz, Al-Sharif, El-Gama, 2004) باستخدام المقابلات الشخصية مع عينة من (٢٥٣) من المسنين (أكبر من ٦٠ عاماً) من مراجعي (٢٦) من المراكز الصحية. وجدت الدراسة أن نسبة كبيرة من هؤلاء قدرها (٨٠٪) راضية عن الخدمات المقدمة في المراكز الصحية، أما أهم أسباب عدم الرضا فهي: عدم استخدام الوسائل السمعية في التثقيف الصحي (٦٥٪)، طول الوقت الذي يقضيه في المركز الصحي (٤٦٪)، وعدم توافر العيادات التخصصية (٤٢,٥٪).

وفي مدينة حائل قام (Abdallah, Saeed, Magzoub, and Reenik,2005) بدراسة حول رضا المرضى عن مراكز الرعاية الصحية الأولية، وجد فيها مستويات متوسطة من الرضا (٧٣٪)، وجاءت أعلى مستويات الرضا عن خدمات الأطباء (٤، ٤) وأقلها عن المختبر (٦٧، ٢). كما تدنت درجات الرضا عن الرعاية الطارئة للأسنان، وغرفة انتظار المريضات، وتوافر الأدوية، وقدرة الأطباء على التواصل والاستماع لشكوى المريض.

كما قامت «الأحمدي، حنان، ٢٠٠٧م» بدراسة تقييم خدمات الرعاية الصحية الأولية من منظور الأطباء في المراكز الصحية في جميع مناطق المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال عدد من المؤشرات المناسبة لقياس جودة المدخلات والعمليات والمخرجات في قطاع الرعاية الصحية الأولية بالاعتماد على مدخل «دونايبديان» لقياس جودة الرعاية الصحية. وقد شارك في البحث نحو (٢٧٧) طبيباً وطبيبة من الجنسيات المختلفة العاملة في مراكز الرعاية الصحية الأولية في خمس مناطق في المملكة العربية السعودية. وتوصل البحث إلى أن تقييم الأطباء لمردود الرعاية الصحية الأولية كان عالياً، في حين تدنى تقييمهم للبنية التحتية والموارد المتوفرة في هذا القطاع، كما كان تقييم الأنشطة الطبية أعلى من الجوانب الفنية، في حين حظيت الأنشطة الإدارية بأقل درجات التقييم. وأظهرت الدراسة أن العمليات تؤثر بشكل أكبر في مردود الرعاية الصحية الأولية من المدخلات أو الموارد المتوفرة.

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- ❖ تغطي الدراسة التوزيع الجغرافي للمملكة حيث طبقت على خمس مناطق رئيسة هي (المنطقة الوسطى وتمثلها مدينة الرياض، المنطقة الغربية وتمثلها مدينة جدة، المنطقة الجنوبية وتمثلها مدينة أبها، المنطقة الشرقية وتمثلها مدينة الدمام، المنطقة الشمالية وتمثلها مدينة تبوك).
- ❖ تغطي الدراسة عدد كبير من مراكز الرعاية الصحية الأولية، حيث طبقت على (٥٠) مركز صحي منها (٢٥) مركز داخل المدينة و(٢٥) مركز خارجها.
- ❖ عدد المراجعين الذين تم اخذ مرئياتهم عن خدمات الرعاية الصحية الأولية وصل إلى عدد كبير جداً قدر ب (٢٥٢٤) مراجع.

منهجية الدراسة

المنهج المستخدم في الدراسة :

طبقاً لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة في التعرف على مستويات الرضا لدى المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة من خلال المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها؛ استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي الذي يعد مناسباً لطبيعة مثل هذه الدراسة. فهذا المنهج لا يتوقف عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يقوم على تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مجتمع وعينة الدراسة :

بناء على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف بأنه جميع المراجعين لمراكز الرعاية الصحية الأولية (١٩٢٥ مركز) في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهما (٥١٣٤٤٢٦٠) مراجع.

ولتحديد حجم العينة أخذنا في الاعتبار الموازنة بين نسبة الخطأ الذي يمكن تحمله (d) والتكلفة متمثلة في حجم العينة المسحوبة. وللحصول على حجم العينة المعقول لتحقيق الهدف المرجو من البحث، قام الباحث بتطبيق القانون التالي (أبو شعر ١٩٩٧م، ص:١٣٤):

حيث:-

$$n = \frac{z^2 p(1 - P)}{d^2}$$

(n) :- تمثل الحد الأدنى لحجم العينة الواجب سحبه (الذي يتم تحديده من المعادلة).

(P) :- نسبة الظاهرة في المجتمع، وهي هنا نسبة رضا المترددين على المراكز. ومن البديهي أن تكون قيمة (p) غير معلومة، لذلك فإننا إما أن نقوم بتقدير هذه النسبة من عينة استطلاعية أو نستعوض عنها بالقيمة (٠,٥) التي تعطى أكبر حجم ممكن للعينة، وفي هذه الدراسة قام

الباحث بتقدير هذه النسبة من عينة استطلاعية وكانت $P=0.37$.

(d) : تمثل أكبر خطأ للتقدير يسمح به عند تقدير نسبة حدوث الظاهرة في المجتمع (درجة الدقة المطلوبة)، وتقدر عادة بقيمة ما بين $(0,01, 0,05, 0)$ ، وقام الباحث في هذه الدراسة بافتراضها بـ $(0,02)$.

(Z) : تمثل القيمة الجدولة المستخرجة من التوزيع الطبيعي بمستوى ثقة معين، وعموماً فإن قيمة (Z) تقدر بقيمة ١,٩٦ إذا كان مستوى الثقة ٩٥٪ وتقدر بقيمة ٢,٥٨ إذا كان مستوى الثقة ٩٩٪، وقام الباحث بافتراضها بـ $(1,96)$.

$$n = \frac{z^2 p(1-P)}{d^2} = \frac{(1,96)^2 (0,37)(0,63)}{(0,02)^2} = 2250$$

وعلى ذلك فإن الحجم الأمثل للعينة الذي نأمل أن يحقق الدقة المطلوبة في هذه الدراسة هو (٢٢٥٠) مراجعاً، ونظراً لتوقع وجود نسبة عالية من عدم الاستجابة أو عدم صلاحية الاستمارة فقد رفع هذا العدد بنسبة (١٠٪) تقريباً ليصل إلى (٢٥٢٤) مراجعاً.

تصميم العينة :

تم تصميم عينة متعددة المراحل (Multistage Sample)، كما يلي:

المرحلة الأولى:

تم فيها تقسيم مجتمع الدراسة إلى خمس مناطق جغرافية تمثل المملكة العربية السعودية (المناطق الشرقية والغربية والشمالية والجنوبية والوسطى)، ثم تم اختيار مدينة كبيرة من كل منطقة يتمثل بها بعض المتطلبات الهامة لأهداف الدراسة مثل: عدد السكان، وأعداد المراجعين للمراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة، وأعداد المراكز الصحية. وقد انتهى هذا التصنيف إلى اختيار خمس مدن هي: - مدينة «الدمام» وتمثل المنطقة الشرقية، مدينة «جدة» وتمثل المنطقة الغربية، مدينة «تبوك» وتمثل المنطقة الشمالية، مدينة «أبها» وتمثل المنطقة الجنوبية، مدينة «الرياض» وتمثل المنطقة الوسطى.

المرحلة الثانية:

تم فيها توزيع حجم العينة الكلي (٢٥٢٤) على المناطق المختارة بما يتناسب مع عدد المراجعين

على مراكز الرعاية الصحية في كل منطقة مختارة، وكذلك مع الاختلافات بين المراجعين في كل منطقة (الانحراف المعياري) وهو ما يعرف إحصائياً بالتوزيع الأمثل على الطبقات المختلفة.

المرحلة الثالثة:

تم فيها تقسيم كل مدينة من المدن الخمس إلى قطاعات جغرافية (شمالي وجنوبي وشرقي وغربي وأوسط)، وتم حصر المراكز الصحية الموجودة بكل قطاع داخل المدينة، وتم أيضاً حصر المراكز الصحية الموجودة خارج نطاق هذه المدن. ثم تم بطريقة عشوائية اختيار مركز واحد من كل قطاع داخل كل مدينة من المدن الخمس، ليصبح عدد المراكز الصحية المختارة للدراسة (٢٥) مركزاً صحياً داخل المدن. وبالمثل تم أيضاً بطريقة عشوائية اختيار خمسة مراكز من خارج كل مدينة من المدن الخمسة المختارة ليصبح عدد المراكز الصحية المختارة للدراسة (٢٥) مركزاً صحياً خارج المدن. وبعد ذلك تم توزيع حجم العينة الخاص بكل مدينة على المراكز الخمسين المختارة بطريقة تتناسب مع عدد زيارات المراجعين في كل مركز، والاختلافات بينها في كل مركز (الانحراف المعياري) أيضاً.

المرحلة الرابعة:

تم عشوائياً اختيار العدد المطلوب من المراجعين من كل منطقة مختارة ولكل مركز مختار، ونلاحظ أن اختيار العينة بهذا الأسلوب يضمن أن تكون مرجحة ذاتياً على مستوى مراكز الرعاية الصحية والمنطقة الجغرافية في المملكة العربية السعودية.

أداة الدراسة وإجراءاتها :

في نطاق إجراءات تطوير أداة الدراسة، وبعد أن تم اختيار الاستبانة كوسيلة لقياس مستويات الرضا لدى المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة من خلال المراكز الصحية في المملكة العربية السعودية، تم عمل عدد من الخطوات التنفيذية لضمان تناسبها لما وضعت لأجله. وقد كانت هذه الخطوات على النحو التالي :-

المراجعة العلمية لعدة استبانات حول قياس مستويات الرضا لدى المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة من خلال المراكز الصحية في أنحاء مختلفة من العالم، والاستفادة منها في تصميم الاستبانة المقترحة لهذه الدراسة والتي تتلاءم وطبيعة الخدمات المقدمة في مراكز الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم الاستبانة

لدراسة المحاور الرئيسية في الدراسة (بناء على مرجعية مقياس جودة الخدمات والمعروف باسم «SERVQUAL»، وكذلك عناصر خدمات الرعاية الصحية الأولية والتي جاءت ضمن «دليل إجراءات تنظيم العمل في المراكز الصحية» (خوجة، توفيق ف ومحمود فوزي، ٢٠٠٢ م)، و«دليل الجودة النوعية في الرعاية الصحية الأولية» (المزروع، يعقوب، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م).

وتتكون هذه الاستبانة من قسمين رئيسيين هما :-

القسم الأول: يحتوى على الخصائص الشخصية للمراجعين، مثل:الجنسية، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، الحالة التعليمية، المهنة، الدخل الشهري. كما يحتوى هذا القسم على سؤال يوضح مستوى الرضا بصفة عامة عن الخدمات المقدمة بالمركز.

القسم الثاني: يحتوي على (٣٢) بنداً تعكس في مجموعها البنود التي سوف تستخدم في قياس مستويات الرضا.

وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس درجة الرضا عن البنود الـ (٣٢)، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

١ = غير راض تماماً، ٢ = غير راض، ٣ = محايد، ٤ = راض، ٥ = راض تماماً.

صدق الاستبانة وثباتها:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه. وللتأكد من صدق الاستبانة موضوع الدراسة، تم التأكد من كون الأسئلة مركزة على موضوع أساسي وهو جميع الخدمات المقدمة في المراكز الصحية، وأن المطلوب هو قياس الرضا عنها. كما تم التأكد من دقة الفقرات وقياسها للعناصر المزمع قياسها، وأنها تركز على مجال محدود وهو التعرف على أبعاد الرضا المختلفة، كما حرص على أن تكون الفقرات معروضة بصورة منطقية وبدون أن يكون هناك توجيه مباشر أو غير مباشر للردود .

ولقد تم التأكد من الصدق الظاهري للمقياس من خلال عرض أداة الدراسة بصورتها المبدئية على عدد من المحكمين والخبراء في مجالات الإدارة الصحية والبحث العلمي في جامعة الملك سعود

ومعهد الإدارة العامة والإدارة العامة للمراكز الصحية بوزارة الصحة، وذلك لبيان ملاحظاتهم وآرائهم على الاستبانة وبيان مدى شمولية الأداة، وصحة الفقرات، ودقة ألفاظها، وتحقيقها لأهداف الاستبانة. وقد تم إجراء بعض التعديلات على الأداة وفقاً للملاحظات الواردة من بعض المحكمين إلى أن تم إخراج الأداة بشكلها النهائي في الملحق رقم (١).

أما ثبات الاستبانة، فيعنى التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة وهى الاستبانة، تم قياس مستوى الثبات الكلي للاستبانة باستخدام معامل الثبات الداخلي ألفا كرونباخ على عينة استطلاعية تم اختيارها عشوائياً، وقد بلغ معامل ألفا الكلي لجميع البنود التي تقيس درجة الرضا قرابة (٠,٩٤)، الأمر الذي يعني معدلاً عالياً للثبات.

أسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية لمفردات عينة الدراسة لملء الاستبانات الخاصة بالدراسة. وقد تم ذلك من خلال تكوين فريق بحثي مكون من خمسة أفراد، وتم تدريب أعضائه بمعرفة الباحث عملياً بمركز صحي الملز بالرياض لمدة أسبوعين. وقد تم انتقال أعضاء الفريق بعد ذلك للمناطق التي تم اختيارها بالدراسة لجمع البيانات.

أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها، فقد تم ترميز وإدخال البيانات في الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $(5 - 1 = 4)$ ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي $(4 / 5 = 0,80)$. بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهى الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- ❖ من (١) إلى (١,٨٠) يمثل «غير راضٍ تماماً»
- ❖ أكبر من (١,٨٠) وحتى (٢,٦٠) يمثل «غير راضٍ»
- ❖ أكبر من (٢,٦٠) وحتى (٣,٤٠) يمثل «الرضا المتوسط» (محايد)
- ❖ أكبر من (٣,٤٠) وحتى (٤,٢٠) يمثل «راضٍ»

❖ أكبر من (٤, ٢٠) وحتى (٥) يمثل « راض تماماً »

كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS)، ومن هذه الأساليب ما يلي:

١. تم استخدام التكرارات والنسب والرسومات البيانية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة.

٢. تم استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) مع بنود الرضا المختلفة الـ (٣٢) الواردة في القسم الثاني من استبانته المراجعين بهدف تصنيفها أو تقليصها إلى عدد أقل العوامل أو المجالات (مجالات الرضا المختلفة) ويتكون كل عامل من مجموعة من البنود تشترك فيما بينها بخاصية معينة، ومن ثم يسهل التعامل معها إحصائياً.

٣. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على مستويات الرضا للمجالات الرئيسية ومن ثم ترتيبها، وكذلك للتعرف على مستويات الرضا المختلفة للبنود داخل هذه المجالات.

٤. تم استخدام اختبار (Q-Squire) (٢٤) لبيان درجة المطابقة بين توزيع العينة والتوزيع الحقيقي في مجتمع الدراسة، بمعنى التعرف على ما إذا كان هناك اختلافات دالة في الاستجابة (غير راض إطلاقاً، غير راض، راض بدرجة متوسطة، راض، راض تماماً) لكل عبارة من العبارات.

٥. تم استخدام اختبار (t-test) للتعرف على مدى الاختلاف في متوسط درجة الرضا للمراجعين باختلاف بعض الخصائص الأولية لهم (والتي لها وجهان فقط مثل الجنس والجنسية... الخ).

٦. تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA)، وكذلك اختبار «شيفيه» (Scheffe) البعدي للتعرف على مدى الاختلاف في متوسط درجة الرضا للمراجعين باختلاف بعض الخصائص الأولية لهم (والتي لها أكثر من وجهين مثل المستوى التعليمي، المهنة، ... الخ).

عرض وتحليل نتائج الدراسة

البيانات الأولية للمراجعين:

يبين الجدول رقم (١) التوزيع التكراري والنسبي للخصائص الأولية للمراجعين، حيث تبين من بيانات الجدول ما يلي:

- تعتبر نسبة الإناث بالعينة مرتفعة نسبياً مقارنة بالدراسات السابقة بالمملكة والتي اعتمدت على أسلوب الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات والتي تتأثر بالعرف والتقاليد بالمملكة. ونظراً لأهمية معرفة رضا المراجعات وباستخدام أسلوب المقابلة الشخصية في جمع البيانات فقد تم التغلب على هذه المشكلة لحد كبير بالاستعانة بطبيبات أو مشرفات تمرير بالمراكز الصحية المختارة في العينة لإجراء هذه المقابلات، كما جاء تفصيله سابقاً بمنهجية الدراسة في الجزء الخاص بمحددات الدراسة.

- كما تبين أن ما نسبته (٨, ٩١٪) من عينة الدراسة كانوا من السعوديين، والباقي (٢, ٨٪) كانوا من غير السعوديين. وهذا الفارق الكبير قد يعود في الأساس إلى مسألة الأهمية في استعمال خدمات الرعاية الصحية الأولية الحكومية، فليس من حق جميع المقيمين بالمملكة مراجعة المراكز الصحية الحكومية. هذا إلى جانب عنصر الاختلاف الأصلي العام بين عدد السعوديين وغير السعوديين في التعداد العام للسكان للمملكة.

- أما بالنسبة للعمر فوجد أن الفئة العمرية الشائعة بعينة الدراسة هي الفئة العمرية من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة وشكلت ما نسبته (١, ٣٤٪)، يليها الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة (٧, ٢٦٪). أما أقل النسب فكانت للمراجعين الذين تزيد أعمارهم عن ٦٠ سنة، وبنسبة (٣, ٤٪). ونظراً لتحديد الإطار العمري لأفراد عينة الدراسة بحيث لا يقل سن المراجع عن ١٥ سنة، فإن التوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة يتمشى مع فئات الهرم السكاني لسكان المملكة العربية السعودية مما يبين تمثيل العينة للسكان بالمملكة.

- وعن الحالة الاجتماعية تبين أن غالبية الذين شملتهم عينة الدراسة كانوا من المتزوجين بنسبة (١, ٦٧٪)، يليهم من كانوا من فئة العزاب بنسبة (٢, ٣٠٪). في حين كانت أقل النسب للمطلقين والأرامل بنسبة (١, ١٪)، (٧, ١٪) على التوالي.

- وبالنسبة للحالة التعليمية وجد أن أقل النسب كانت لمن هم حاصلون على دراسات عليا بعد المستوى الجامعي بنسبة (٧, ١٪)، يليهم من هم حاصلون على دبلوم بعد المرحلة الثانوية بنسبة (٦, ٨٪). في حين كان الحاصلون على شهادة المرحلة الثانوية يمثلون الفئة الشائعة (٩, ٢٧٪) بين أفراد عينة الدراسة، في حين مثل الحاصلون على شهادة إتمام المرحلة الابتدائية نسبة (٥, ١٢٪)، والذين يقرؤون ويكتبون نسبة (١, ٦٪)، والأميون نسبة (٢, ٩٪).

- أما المهنة الشائعة بين المراجعين هي «موظفو الحكومة» بنسبة (٩, ٢٥٪) من إجمالي عدد المراجعين، يلي هذه المهنة فئة «ربات البيوت» بنسبة (١, ١٩٪)، ثم فئة «الطلاب» بنسبة (٣, ١٨٪)، وفئة العسكريين بنسبة (٣, ١١٪). أما أقل الفئات المهنية فكانت فئة «بدون عمل» بنسبة (٦, ٣٪)، كما كانت هناك فئة «أخرى» بنسبة (٩, ٦٪) واشتملت على وظائف عديدة منها: المزارعون، والسائقين، والعاملون لحسابهم، وحراس الأمن، والوظائف الطبية المساعدة... وغيرها. ويرى الباحث أن نسبة فئة «العسكريين» في العينة مرتفعة نسبياً عن السياق العام الحقيقي للمهن في المجتمع السعودي. وقد يرجع ذلك لمسألة ازدواجية تقديم الخدمات الصحية للعسكريين وأسرهم بالمملكة، حيث تتوافر للعسكريين مرافق صحية بهم ومع ذلك يمكنهم مراجعة المراكز الصحية الحكومية التابعة لوزارة الصحة.

- كما وجد أن المراجعين الذين ينتمون لأسر مكونة من (٦-٩ أفراد) وشكل ذلك ما نسبته (٥, ٤٢٪) من إجمالي عدد المراجعين، يلي ذلك الذين ينتمون لأسر تتكون من (٣-٥ أفراد) وبنسبة (٨, ٢٦٪)، أما أقل النسب فكانت لمن ينتمون لأسر تتكون من فردين (٧, ٤٪). ومن واقع بيانات الدراسة اتضح أن إجمالي عدد الأفراد لأسر المراجعين بعينة الدراسة بلغ ١٨٢٤٤ فرداً، وبالتالي يمكن حساب متوسط عدد أفراد الأسرة لأفراد عينة الدراسة والذي بلغ ٧, ٢٧ فرد وهو أعلى بنسبة بسيطة عن متوسط عدد أفراد الأسرة بالمجتمع السعودي (٥, ٦ أفراد حسب الكتاب الإحصائي السنوي لوزارة التخطيط، ١٤٢١ هـ).

- وكان الدخل الشهري للأسرة الشائع بين المراجعين هو (من ٢٠٠٠ إلى أقل من ٤٠٠٠ ريال) سعودي بنسبة (٧, ٢٩٪) من إجمالي عدد المراجعين، يلي هذه الفئة من كان دخلهم الشهري من (٤٠٠٠ إلى أقل من ٦٠٠٠ ريال) سعودي وبنسبة (٦, ٢٦٪)، أما أقل النسب فكانت للمراجعين

الذين دخل أسرهم الشهري من ٦٠٠٠ إلى ٨٠٠٠ ريال سعودي يحصلون على راتب من ٨٠٠٠ ريال فأكثر بنسبة (١٤,٧ %). ويتضح مما سبق ضعف الدخل الشهري بوجه عام لأسر المراجعين المترددين على مراكز الرعاية الصحية الأولية التابعة لوزارة الصحة، حيث لم تزد نسبة من كان دخل أسرهم الشهري أكثر من ٦٠٠٠ ريال سعودي عن (٢,٢٧ %) فقط، أي حوالي ربع عدد المراجعين في العينة تقريباً. كما يلاحظ من الجدول أنه يوجد عدد ليس بالقليل نسبياً (٢٣١ فرداً) لم يصرحوا بدخل أسرهم الشهري لأسباب خاصة لديهم.

جدول رقم (١): توزيع التكراري والنسبي للبيانات الأولية للمراجعين

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكور	١٦٠٢	٦٣,٥
	إناث	٩٢٢	٣٦,٥
العمر	أقل من ٢٠ سنة	٣٣٩	١٤,٣
	من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة	٨١٠	٣٤,١
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	٦٣٤	٢٦,٧
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	٣٣٣	١٤
	من ٥٠ إلى أقل من ٦٠ سنة	١٥٨	٦,٦
	٦٠ فأكثر	١٠٣	٤,٣
	الحالة الاجتماعية	أعزب	٧٦٠
متزوج		١٦٩٢	٦٧,١
مطلق		٢٦	١
أرمل		٤٣	١,٧
المؤهل العلمي	أمي	٢٣٠	٩,٢
	يقراً ويكتب	١٥٥	٦,١
	تعليم ابتدائي	٣١٤	١٢,٥
	تعليم إعدادي	٤٠٧	١٦,١
	تعليم ثانوي	٧٠٤	٢٧,٩

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
المؤهل العلمي	دبلوم بعد الثانوي	٢١٧	٨,٦
	تعليم جامعي	٤٥١	١٧,٩
	دراسات عليا	٤٢	١,٧
الدخل الشهري	أقل من ٢٠٠٠ ريال	٣٧٦	١٦,٩
	من ٢٠٠٠ إلى أقل من ٤٠٠٠	٦٨٣	٢٩,٧
	من ٤٠٠٠ إلى أقل من ٦٠٠٠	٦١٠	٢٦,٦
	من ٦٠٠٠ إلى أقل من ٨٠٠٠	٢٨٧	١٢,٥
	٨٠٠٠ ريال فأكثر	٣٣٨	١٤,٧
الجنسية	سعودي	٢٣١٨	٩١,٨
	غير سعودي	٢٠٦	٨,٢
عدد أفراد الأسرة	فردين	١١٤	٤,٧
	من ٣ إلى ٥ أفراد	٦٤٩	٦,٨
	من ٦ إلى ٩ أفراد	١٠٢٩	٤٢,٥
	١٠ أفراد فأكثر	٦٢٩	٢٦
المهنة	موظف حكومي	٦٥١	٢٥,٩
	موظف عسكري	٢٨٤	١١,٣
	موظف قطاع خاص	١١٤	٤,٥
	متسبب	١٣٦	٥,٤
	متقاعد	١٢٣	٤,٩
	طالب	٤٥٩	١٨,٣
	بدون عمل	٩١	٣,٦
	ربة منزل	٤٨١	١٩,١
	وظائف أخرى	١٧٣	٦,٩
	المجموع	٢٥١٢	٪١٠٠

أما بالنسبة لتوزيع المراجعين حسب موقع المركز الذي ينتموا إليه فكان كما يلي:

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة (%)
موقع المركز	داخل المدينة	١٤٤٣	٥٧,٢
	خارج المدينة	١٠٨١	٤٢,٨

٤-٢ مستوى الرضا العام لدى المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة لهم بمراكز الرعاية الصحية التابعة لوزارة الصحة :

يتبين من الجدول رقم (٢) أن المتوسط الحسابي لدرجة الرضا العام لدى المراجعين عن الخدمات المقدمة في مراكز الرعاية الصحية الأولية التابعة لوزارة الصحة هو (٣ ,٩٣٥) وانحراف معياري (١ ,٠٧٥) ، وهذا يمثل درجة رضا عالية نوعاً ما. فقد أظهر أكثر من ثلاثة أرباع أفراد عينة الدراسة (٧٧,٥ %) من المراجعين رضاهم أو رضاهم التام عن الخدمات ، بينما كانت هناك نسبة بسيطة (٣,١٢ % فقط) من المراجعين لم يكونوا راضين (غير راضي، غير راضي تماماً) عن هذه الخدمات، كما يتضح أن اختبار كاي ٢ دال إحصائياً، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية إحصائية بالنسبة للاستجابة على تحديد درجة الرضا العام لدى المراجعين .

جدول رقم (٢): توزيع المراجعين حسب مستوى

رضاهم العام عن خدمات الرعاية الصحية الأولية

قيمة P	قيمة ك ^٢	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير راضي تماماً	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماماً	تكرار
٠,٠٠	١٥٧٥	١,٠٧٤٨	٣,٩٣٥	١٠٢	٢٣٣	٢٣٣	١١١٤	٨٤٢	تكرار
				٤,١	٩,٢	٩,٢	٤٤,١	٣٣,٤	نسبة

ويجدر الإشارة هنا إلى أن ارتفاع مستوى الرضا العام لدى المراجعين لا يعني بالضرورة عدم وجود تحفظات سلبية لديهم تجاه بعض عناصر الخدمات المقدمة لهم . فقد أظهرت الدراسات في مجال رضا المستفيدين من الخدمات الصحية أن حوالي ٨٠ % من المرضى أو أكثر يعبرون عن رضائهم العام عن الخدمة التي يتلقونها، مع وجود بعض التحفظات السلبية في نفس الوقت عن

بعض نواحي الخدمة. ومعظم الدراسات أظهرت نتائج متشابهة .

٣-٤ الاختلافات في متوسط درجة الرضا العام للمراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية حسب البيانات الأولية :

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ONE-WAY ANOVA للتعرف على الاختلافات في متوسط درجة الرضا العام للمراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية التي تقدمها المراكز الصحية باختلاف البيانات الأولية لهم (المهنة، الحالة التعليمية، العمر، الدخل الشهري للأسرة، الحالة الاجتماعية، المنطقة الجغرافية). وقد كانت النتائج كما يلي (جدول رقم ٣) :

(١) بالنسبة للعمر :

ظهر من حساب المتوسط الحسابي أن المتقدمين في السن (٦٠ سنة فأكثر) كانوا أكثر الفئات من ناحية الرضا العام عن خدمات الرعاية الصحية الأولية التي تقدمها المراكز الصحية ، وهذا ما يتفق مع الدراسات السابقة كما جاء بأدبيات الدراسة ، حيث وجد أن الكبار في السن يشعرون بالرضا عن الخدمات الصحية المقدمة لهم أكثر من صغار السن، وقد يعود ذلك إلى قلة توقعاتهم المطلوبة عن الخدمة، وإلى اتجاهاتهم السائدة بمراعاة شعور واحترام الآخرين، وأيضاً لطول الفترة التي تربطهم بنفس الطبيب المعالج ، بالإضافة إلى بعض الخصائص المتعلقة بالمتجم السعودي كزيادة نسبة الأمية بين كبار السن. بينما كانت أقل الفئات من ناحية الرضا العام هي فئة من يبلغون ٢٠ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة. ولم يتضح وجود اختلاف معنوي بين متوسط درجة الرضا العام لدي المراجعين باختلاف فئات العمر (حيث كانت مستويات الدلالة لهذه العوامل أكبر من ٠,٠١) .

بالنسبة للحالة الاجتماعية :

أتضح أن المراجعين الأرامل كانوا أكثر الفئات من ناحية متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين، يلهم المتزوجين، بينما كان المراجعين المطلقين كانوا أقل الفئات من ناحية متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين عن خدمات الرعايا الصحية الأولية المقدمة بالمراكز الصحية. كما تبين أيضاً أنه يوجد اختلاف (ذو دلالة معنوية) في متوسط درجة الرضا العام لدي المراجعين

المتزوجين أكبر (بشكل ذو دلالة إحصائية) منه لدى المراجعين العزاب ، كما أن متوسط درجة الرضا العام لدى المراجعين الأرامل أكبر (بشكل ذو دلالة إحصائية) منه لدى المراجعين المطلقين .

بالنسبة للمهنة:

اتضح أن فئة ربات البيوت كن أكثر الفئات من ناحية متوسط درجة الرضا العام عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة بالمراكز الصحية بين المراجعين، بينما فئة موظفي الحكومة كانوا أقل الفئات من ناحية متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين. كما تبين أيضاً أنه يوجد اختلاف (ذو دلالة معنوية) في متوسط درجة الرضا العام بين فئات ربات البيوت والطلاب والمتسبين وموظفي الحكومة. بينما لا يوجد اختلاف (ذو دلالة معنوية) بين الفئات الأخرى المتبقية.

بالنسبة للحالة التعليمية:

تبين من النتائج أن فئة الأميين كانت أكثر الفئات رضاً من ناحية متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة بالمراكز الصحية ، بينما جاءت فئة الحاصلين على شهادة إتمام التعليم الجامعي كأقل الفئات من ناحية متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين . كما تبين أيضاً أنه يوجد اختلاف (ذو دلالة معنوية) في متوسط درجة الرضا العام بين فئات الأميين وذوي التعليم الثانوي والتعليم الجامعي . كما يوجد أيضاً اختلاف (ذو دلالة معنوية) بين فئتي الحاصلين على شهادة إتمام الدراسة الجامعية وبين فئتي من يقرؤون ويكتبون والحاصلين على شهادة إتمام المرحلة الابتدائية ، بينما لا يوجد اختلاف (ذو دلالة معنوية) بين الفئات الأخرى المتبقية . وقد تبين من مراجعة أدبيات الدراسات السابقة أنه لا توجد أي علاقة محددة بين درجة التعليم ومستوى الرضا . حيث جاء في بعض الدراسات أن الأفراد الأكثر تعليماً يكونون راضين عن الخدمات الصحية أكثر من الأفراد الأقل تعليماً، وجاء في دراسات أخرى عكس ذلك ، أو عدم وجود فرق بين المتعلمين وغير المتعلمين فيما يتعلق بالرضا عن الرعاية الصحية .

بالنسبة للدخل الشهري للأسرة:

ظهر من النتائج أن المراجعين الذين يبلغ دخل أسرهم الشهري «أقل من ٢٠٠٠ ريال سعودي» كانوا أكثر الفئات من ناحية متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة بالمراكز الصحية، بينما فئة الحاصلين على راتب ٨٠٠٠ ريال فأكثر كانوا أقل الفئات من ناحية متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين . كما تبين أيضاً أنه يوجد اختلاف (ذو دلالة معنوية) في متوسط درجة الرضا العام بين فئة المراجعين ذوي دخل الأسرة «أقل من ٢٠٠٠ ريال» (أكبر بشكل ذو دلالة إحصائية) وبين المراجعين من فئة «٦٠٠٠ ريال فأكثر» . كما تبين أيضاً أن متوسط درجة الرضا العام لدى المراجعين ذو الراتب الشهري من ٢٠٠٠ إلى أقل من ٤٠٠٠ ريال أكبر (بشكل ذو دلالة إحصائية) منه لدى المراجعين ذو الراتب الشهري من ٨٠٠٠ ريال فأكثر. بمعنى أن متوسط درجة الرضا العام للمراجعين ذوي الدخل الشهري للأسرة المنخفض أكبر منه لدى المراجعين ذوي الدخل الشهري للأسرة المرتفع.

بالنسبة للمنطقة الجغرافية :

من نتائج الدراسة اتضح أن المراجعين من المنطقة الوسطى (الرياض) كانوا أكثر الفئات من ناحية متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة بالمراكز الصحية ، بينما كان المراجعون في المنطقة الشرقية (الدمام) كانوا أقل الفئات من ناحية متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين . كما تبين أيضاً أنه يوجد اختلاف (ذو دلالة معنوية) في متوسط درجة الرضا العام لدى المراجعين في المنطقة الوسطى (الرياض) أكبر منه (بشكل ذو دلالة إحصائية) لدى المراجعين في المنطقة الجنوبية (أبها) . كما لم يتضح أن هناك اختلاف بين متوسط درجة الرضا العام لدى المراجعين في المناطق الأخرى (حيث كانت مستويات الدلالة لهذه العوامل أكبر من ٠,٠١) .

جدول (٣) :- نتائج تحليل التباين للتعرف على مدى الاختلاف في متوسط درجة الرضا العام لدى المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية باختلاف البيانات الأولية

المتغير	الأوجه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ف»	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف ❖
المهنة	موظف حكومي	٣,٨٣١	١,٠٩٢	٨,٥١٠	٠,٠٠٠ ❖❖	بين ١ و ٨ & بين ٤ و ٨ & بين ٦ و ٨
	عسكري	٤,٠١١	١,٠١١			
	موظف خاص	٣,٩٣٠	١,٠٣٧			
	متسبب	٣,٨٣٨	١,١٦٩			
	متقاعد	٣,٨٥٤	١,١١٤			
	طالب	٣,٨٣٧	١,٠٥٠			
	بدون عمل	٣,٩٤٥	١,٠٠٤			
	ربة منزل	٤,٢٩٤	٠,٨٩٦			
	وظائف أخرى	٣,٩٧٤	١,٠٨٥			
الحالة التعليمية	أمي	٤,٢٦٠	١,٠٣٥	٩,٤٤٦	٠,٠٠٠ ❖❖	بين ١ و ٥ & بين ١ و ٧ & بين ٢ و ٧ & بين ٣ و ٧
	يقراً ويكتب	٤,١٤٢	١,٠٧٨			
	تعليم ابتدائي	٤,١٥٠	٠,٩٨٦			
	تعليم إعدادي	٤,٠٠٢	١,٠٢٨			
	تعليم ثانوي	٣,٨٩١	١,٠٣٥			
	دبلوم بعد الثانوي	٣,٩٢٦	١,٠٦٥			
	تعليم جامعي	٣,٧٠٣	١,٠٩٧٨			
	دراسات عليا	٣,٨٥٧	٠,٨٧٢			
العمر	أقل من ٢٠ سنة	٣,٩٣٢	١,٠٤٨	٠,٦٠٣		لا يوجد اختلاف
	من ٢٠ - ٣٠ سنة	٣,٩٠١	١,٠١٣			
	من ٣٠ - ٤٠ سنة	٣,٩٨١	١,٠٢٤			
	من ٤٠ - ٥٠ سنة	٣,٩٧٠	١,١١١			
	من ٥٠ - ٦٠ سنة	٣,٩٩٤	١,١٢٠			
	٦٠ سنة فأكثر	٤,٠٠٠	١,١٥٥			

المتغير	الأوجه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ف»	مستوى الدلالة	موقع الاختلاف❖
الدخل الشهري للأسرة	أقل من ٢٠٠٠ ريال	٤,١٤٦	٠,٩١٠	٨,٦٦٠	٠,٠٠٠	بين ١ و٤ و٥ و٢
	من ٢٠٠٠ - ٤٠٠٠	٤,٠٣٥	١,٠٢٢			
	من ٤٠٠٠ - ٦٠٠٠	٣,٩٥٤	١,٠٤٦			
	من ٦٠٠٠ - ٨٠٠٠	٣,٨٢٢	١,٠٤١			
	٨٠٠٠ ريال فأكثر	٣,٧٤٩	١,١١٦			
المنطقة	الوسطى (الرياض)	٤,٠٧١	٠,٩٦١	٤,٧٦٧	٠,٠٠٠	بين ١ و٤
	الغربية (جدة)	٣,٩١٨	١,١٤٧			
	الشرقية (الدمام)	٣,٧٨٩	١,٠٩٤			
	الجنوبية (أبها)	٣,٩٦٧	١,٠٣٦			
	الشمالية (تبوك)	٤,٠٢٢	١,٠٣٩			

❖ باستخدام اختبار شيفيه ** Scheffe عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١

أما فيما يتعلق بالتعرف على الاختلافات في متوسط درجة الرضا العام للمراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية التي تقدمها المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة باختلاف البيانات الأولية ذات الوجهين فقط (الجنس، الجنسية، موقع المركز الصحي)، فقد تم استخدام اختبار «ت» (t-test)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤): -- نتائج اختبار «ت» للتعرف على مدى الاختلاف في متوسط درجة الرضا العام للمراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية باختلاف البيانات الأولية ذات الوجهين (الجنس، الجنسية، موقع المركز الصحي)

المتغير	الأوجه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «ت»	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	٣,٨٩٠	١,٠٦٦	٤,٥٤٧	××٠,٠٠٠
	أنثى	٤,٠٨٦	١,٠٠٤		
الجنسية	سعودي	٣,٩٣٤	١,٠٥٨	٤,٢٤٤	××٠,٠٠٠
	غير سعودي	٤,٢٥٧	٠,٩٢٠		
الموقع	داخل المدينة	٣,٩٧١	١,٠٣٦	٢,٢٦١	×٠,٠٢٤
	خارج المدينة	٣,٨٧١	١,١٦٤		

❖ عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥ ×× عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) ما يلي :

بالنسبة للجنسية:

يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة بالمراكز الصحية باختلاف الجنسية، حيث ترتفع درجة الرضا عند غير السعوديين مقارنةً بالسعوديين (قيمة ت كبيرة ومستوى الدلالة صغير أقل من ٠,٠١) . وقد يعود ذلك إلي معظم المقيمين بالمملكة من غير السعوديين يأتون من دول مستوى الرعاية الصحية الأولية فيها في الغالب أقل من نظيره بالمملكة ولذلك يكون من الطبيعي إظهار رضاهم عنها.

بالنسبة للجنس:

يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة بالمراكز الصحية باختلاف النوع (الجنس) ، حيث كان متوسط درجة الرضا لدى الإناث أعلى منه لدى الذكور (بشكل ذي دلالة إحصائية) . وقد ظهر في بعض الدراسات السابقة أن السيدات كن أكثر رضا من الرجال، بينما ظهر في دراسات أخرى أنه لم يتضح أن للجنس علاقة برضا.

بالنسبة لموقع المركز الصحي :

تبين أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فقط) في متوسط درجة الرضا العام بين المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة بالمراكز الصحية باختلاف موقع المركز من حيث كونه يقع داخل المدينة المختارة في العينة أو خارجها . حيث ترتفع درجة الرضا عند المراجعين الذين يراجعون مراكز صحية داخل المدينة عنه بين المراجعين الذين يراجعون مراكز صحية خارج المدينة .

٤-٤ أهم أبعاد (مجالات) خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة للمراجعين في المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة :

يتعلق السؤال الأول من أسئلة الدراسة بالتعرف على أهم أبعاد (مجالات) خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة للمراجعين في المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.

وقد تضمنت أداة البحث (الاستبانة) جزءاً خاصاً ببعض البنود التي تقيس مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة في المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة. وقد شمل مقياس هذه الأسباب خمس خيارات متدرجة تبدأ (بغير راضي تماماً) وتنتهي (براضي تماماً) لقياس مدى الرضا على كل بند من هذه البنود. وقد أجري التحليل العائلي (Factor Analysis) لجميع هذه البنود (العبارات) والبالغ عددها ٣٢ عبارة لمعرفة أهم أبعاد (مجالات) خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة بالمراكز الصحية، أو بمعنى آخر الأبعاد التي تغطي هذه البنود كلها (أنظر الجداول التالية)، وذلك باستخدام أسلوب التدوير المتعامد Principle Component، وبطريقة تدوير الفاريماكس Varimax Rotation والتي تعد أكثر الأساليب استخداماً في التحليل العائلي. وقد تبين من النتائج أنها تتمركز حول سبعة مجالات (أبعاد) رئيسية سيأتي تفصيلها لاحقاً بحيث يشمل كل منها العبارات المندرجة تحته، وتم أيضاً استخراج بعض المؤشرات الإحصائية الخاصة بالتحليل العائلي وهي:

١. الجذر الكامن للبعد (Eigenvalue) أي قيمة ما يفسره البعد من التباين في العبارات المندرجة تحت البعد (بنود الاستبانة).
٢. تفسير التباين: أي نسبة ما يفسره البعد من النسبة الإجمالية لما تفسره الأبعاد مجتمعة.
٣. درجة الارتباط: أي درجة ارتباط البند (العبارة) الذي ورد في الاستبانة بالبعد، وهو ما يسمى عادة بالوزن على البعد.
٤. درجة الشيوخ: أي ما تفسره الأبعاد مجتمعة من التباين لكل بند خضع للتحليل العائلي.

البعد الأول: « محتويات الكشف الطبي » :

يتضح من الجدول رقم (٥) ، أن قيمة الجذر الكامن لهذا البعد هي (٥٩٦ , ١٠) ، وفسر هذا البعد (٢٦١ , ١٤ %) من تباين البنود، وهذه النسبة تعد النسبة الأكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى. والبنود التي شملها هذا البعد (المجال) هي:

- احترام خصوصية المريض أو المراجع.
- استماع الطبيب باهتمام لشكوى المريض .
- قيام الطبيب بالكشف على المريض بدقة وعناية .
- شرح الطبيب لما يفعله أثناء الكشف على المريض وطمأنته .
- شرح الطبيب لأسباب قيامه بطلب التحاليل المعملية أو صور الأشعة أو التحويل لجهة أخرى.
- شرح الطبيب لكيفية تنفيذ العلاج اللازم، ومواعيده، وتوصياته للرعاية بالمنزل.
- توفر الأدوات والأجهزة والمستلزمات للكشف الطبي .
- مناسبة الوقت المستغرق في الكشف .
- تحديد الطبيب لموعد المراجعة أو موعد الزيارة التالية.

وقد تراوحت درجات ارتباط العبارات بهذا البعد بين (٤٧ , ٧٦ & ٠) ، أما درجة الشيعوق فقد تراوحت بين (٤٩١ , ٦٩٤ & ٠) . ومن النظر في مضمون البنود الواردة تحت هذا البعد (المجال) يتضح أن العلاقة التي تربط بينها هي محتويات الكشف الطبي، وعلي ذلك سمي هذا البعد (المجال) ببعد «محتويات الكشف الطبي».

جدول رقم (٥): نتائج التحليل العاملي لبنود بعد «محتويات الكشف الطبي»

رقم العبارة	العبارة	قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
١٥	احترام خصوصية المريض أو المرجع	٠,٥٣	٠,٦٠٦
١٦	استماع الطبيب باهتمام لشكوى المريض	٠,٦٢	٠,٦١٢
١٧	قيام الطبيب بالكشف على المريض بدقة وعناية	٠,٧٦	٠,٦٩٤
١٨	شرح الطبيب لما يفعله أثناء الكشف على المريض وطمأنته	٠,٧٦	٠,٦٦٢
١٩	شرح الطبيب لأسباب قيامه بطلب التحاليل المعملية أو صور الأشعة أو التحويل لجهة أخرى التحويل لجهة أخرى	٠,٦٨	٠,٥٩١
٢٠	توفر الأدوات والأجهزة والمستلزمات للكشف الطبي	٠,٤٩	٠,٥١٥
٢١	شرح الطبيب لكيفية تنفيذ العلاج اللازم ومواعيده وتوصياته للرعاية بالمنزل	٠,٧٠	٠,٦١٦
٢٢	مناسبة الوقت المستغرق في الكشف	٠,٦٠	٠,٥٣٩
٢٣	تحديد الطبيب لموعد المراجعة أو موعد الزيارة التالية	٠,٤٧	٠,٤٩١

❖ قيمتي الجذر الكامن وتفسير التباين لجميع البنود هي (١٠,٥٩٦)، (١٤,٢٦١٪) على التوالي

البعد الثاني : الخدمات التي تتعلق «كفايات جودة الخدمة» :

يتضح من الجدول رقم (٦)، أن نسبة ما يفسره هذا البعد من التباين هي (١٠,٤٧٣٪) بجذر كامن مقداره (٢,٢٠٦). وقد تراوحت درجات ارتباط العبارات بهذا البعد بين (٠,٣٩، ٠,٦٩)، أما درجة الشيعوق فقد تراوحت بين (٠,٣٩٥، ٠,٥٦١). وقد اندرج تحت هذا البعد تسع عبارات هي:

- توفر مواقف السيارات .
- الترحيب بالمريض ومعاملته بطريقة طيبة من قبل العاملين (أطباء، تمريض، إداريون، فنيون) بالمركز الصحي.
- الوقت المستغرق في التسجيل .

- مستوى النظافة بـأماكن الانتظار .
 - مناسبة درجة الحرارة في أماكن الانتظار .
 - توفر المقاعد بـأماكن الانتظار .
 - مناسبة وقت الانتظار .
 - العاملون بالمركز يتميزون بالترتيب والأناقة في ملابس العمل .
 - توفر أماكن منفصلة لخدمة وانتظار المراجعين من النساء والرجال .
- ومن النظر في مضمون البنود الواردة تحت هذا البعد يتضح أن العلاقة التي تربط بينها هي تلك العلاقة التي تتعلق بعناصر الكماليات (أسباب الراحة) المرتبطة بجودة الخدمة (براون ، لورى وآخرون ، ١٩٩٥م) وعلى ذلك سمي هذا البعد (المجال) ببعد «الخدمات التي تتعلق بكماليات جودة الخدمة» .

جدول رقم (٦) :- نتائج التحليل العاملي لبنود بعد

«الخدمات التي تتعلق بكماليات جودة الخدمة»

رقم العبارة	العبارة	قيمة (ت) المحسوبة	درجة الشيع
٣	توفر مواقف السيارات	٠,٥٢	٠,٤٣٦
٤	الترحيب بالمريض ومعاملته بطريقة طيبة من قبل العاملين (أطباء، تمريض، إداريون، فنيون) بالمركز الصحي	٠,٥٤	٠,٤٣٥
٥	الوقت المستغرق في التسجيل	٠,٥٠	٠,٣٩٥
٦	مستوى النظافة بـأماكن الانتظار	٠,٥٣	٠,٤٦٧
٧	مناسبة درجة الحرارة في أماكن الانتظار	٠,٦٩	٠,٥٥٤
٨	توفر المقاعد بـأماكن الانتظار	٠,٦٤	٠,٥٢٩
٩	مناسبة وقت الانتظار	٠,٦٣	٠,٥٦١
٣١	العاملون بالمركز يتميزون بالترتيب والأناقة في ملابس العمل	٠,٤٢	٠,٥٤٤
٣٢	توفر أماكن منفصلة لخدمة وانتظار المراجعين من النساء والرجال	٠,٣٩	٠,٤٣٨

❖ قيمتي الجذر الكامن وتفسير التباين لجميع البنود هي (٢,٢٠٦) ، (٠,٤٧٣ / ١٠٪) على التوالي

البعد الثالث: «إتاحة الخدمة»:

يتبين من الجدول رقم (٧)، أن نسبة ما يفسره هذا البعد من التباين هي (٩,٥٧٧ %) يجذر كامن مقداره (١,٦٧٦). وقد تراوحت درجات ارتباط العبارات بهذا البعد بين (٠,٤٧)، (٠,٦٧٨)، أما درجة الشيعوق فقد تراوحت بين (٠,٣٣٩)، (٠,٦٢٠). وقد اندرج تحت هذا البعد خمسة عبارات هي:

- سهولة الوصول لأماكن تقديم الخدمة (وجود لوحات إرشادية) .
- تواجد الأطباء في الأوقات المحددة للعمل .
- تواجد العاملين (غير الأطباء) في الأوقات المحددة للعمل .
- مناسبة مواعيد العمل بالمركز .
- قدرة الأطباء على فهم الكلمات الدارجة التي يستخدمها المريض) .

ومن النظر في مضمون البنود الواردة تحت هذا البعد يتضح أن العلاقة التي تربط بينها هي التي تتعلق ببعد إتاحة الخدمة، وعلى ذلك سمي هذا البعد ببعد «إتاحة الخدمة»

جدول رقم (٧) :- نتائج التحليل العاملي لبنود بعد

«الخدمات التي تتعلق بإتاحة الخدمة»

رقم العبارة في الاستبانة	العبارة	درجة ارتباط العبارة بالبعد	درجة الشيعوق
١٠	سهولة الوصول لإمكان تقديم الخدمة (وجود لوحات إرشادية)	٠,٤٧	٠,٤٧٨
١١	تواجد الأطباء في الأوقات المحددة للعمل	٠,٦٨	٠,٦٢٠
١٢	تواجد العاملين (غير الأطباء) في الأوقات المحددة للعمل	٠,٦٦	٠,٥٧٤
١٣	مناسبة مواعيد العمل بالمركز	٠,٤٩	٠,٣٣٩
١٤	قدرة الأطباء على فهم الكلمات الدارجة التي يستخدمها المريض	٠,٥٦	٠,٥٢٢

❖ قيمتي الجذر الكامن وتفسير التباين لجميع البنود هي (٢,٢٠٦)، (٠,٤٧٣) (١٠ %) على التوالي

البعد الرابع: «خدمات الصيدلية»:

يظهر من الجدول رقم (٨) أن نسبة ما يفسره هذا البعد من التباين هي (٨,٤٩٠٪) بجذر كامن مقداره (١,٣٣٤). وقد تراوحت درجات ارتباط العبارات بهذا البعد بين (٠,٤٩٤) ف (٠,٨٠٤)، أما درجة الشيعوق فقد تراوحت بين (٠,٥٥ & ٠,٧٧). وقد اندرج تحت هذا البعد ثلاثة عبارات هي:

- الأدوية التي وصفها الطبيب موجودة بصيدلية المركز .
- يشرح المختصون بالصيدلية كيفية استخدام الأدوية.
- يكتب على الأدوية كيفية الاستخدام .

ومن النظر في مضمون البنود الواردة تحت هذا البعد يتضح أن العلاقة التي تربط بينها هي تلك التي تتعلق بالأدوية، ولذلك سمي هذا البعد ببعيد «خدمات الصيدلية».

جدول رقم (٨):- نتائج التحليل العاملي لبنود بعد «خدمات الصيدلية»

رقم العبارة في الاستبانة	العبارة	درجة ارتباط العبارة بالبعد	درجة الشيعوق
٢٨	الأدوية التي وصفها الطبيب موجودة بصيدلية المستشفى	٠,٥٥	٠,٥٠٤
٢٩	يشرح المختصون بالصيدلية كيفية استخدام الأدوية	٠,٧٤	٠,٦٨٠
٣٠	يكتب على الأدوية كيفية الاستخدام	٠,٧٧	٠,٧٠١

❖ قيمتي الجذر الكامن وتفسير التباين لجميع البنود هي (١,٣٣٤)، (٨,٤٩٠٪) على التوالي

البعد الخامس: «خدمات الأشعة»:

يبين الجدول رقم (٩) أن نسبة ما يفسره هذا البعد من التباين هي (٦٪) بجذر كامن مقداره (١,١٣٣). وقد تراوحت درجات ارتباط العبارات بهذا البعد بين (٠,٩٢، ٠,٩١)، أما درجة الشيعوق فقد تراوحت بين (٠,٨٧٩، ٠,٨٨٨).

وقد اندرج تحت هذا البعد عبارتي:

- يشرح المختصون في قسم الأشعة ما يجب عمله قبل أخذ صور الأشعة.
 - الحصول على صور الأشعة في المواعيد المحددة .
- ومن النظر في مضمون البنود الواردة تحت هذا البعد يتضح أن العلاقة التي تربط بينها هي المتعلقة بخدمات الأشعة وعلى ذلك سمي هذا البعد ببعد « خدمات الأشعة »

جدول رقم (٩) :- نتائج التحليل العاملي لبنود بعد «خدمات الأشعة»

رقم العبارة في الاستبانة	العبارة	ارتباط العبارة بالبعد	درجة الارتباط الشيع
٢٦	يشرح المختصون في قسم الأشعة ما يجب عمله قبل أخذ صور الأشعة	٠,٩١	٠,٨٨٨
٢٧	الحصول على صور الأشعة في المواعيد المحددة	٠,٩٢	٠,٨٧٩

❖ قيمتي الجذر الكامن وتفسير التباين لجميع البنود هي (١,٣٣٤) ، (٠,٤٩٠) % على التوالي

البعد السادس: «خدمات المختبر» :

يوضح الجدول رقم (١٠) أن نسبة ما يفسره هذا البعد من التباين هي (٥,٥٠٣ %) بجذر كامن مقداره (١,٠٩٢) . وقد تراوحت درجات ارتباط العبارات بهذا البعد بين (٠,٨٤ ، ٠,٨٦) ، أما درجة الشيع فقد تراوحت بين (٠,٨٠٤ ، ٠,٨٢٤) . وقد اندرج تحت هذا البعد عباراتي:

- يشرح المختصون في المختبر ما يجب عمله قبل إجراء الفحوصات المخبرية.
 - الحصول على نتائج التحليلات في المواعيد المحددة .
- ومن النظر في مضمون البنود الواردة تحت هذا البعد يتضح أن العلاقة التي تربط بينها هي التي تتعلق بالمختبر وعلى ذلك سمي هذا البعد ببعد «خدمات المختبر».

جدول رقم (١٠): نتائج التحليل العاملي لبندود بعد «خدمات المختبر»

رقم العبارة	العبارة	ارتباط العبارة بالبعد	درجة الشيع
٢٤	يشرح المختصون في المختبر ما يجب عمله قبل إجراء الفحوصات المختبرية.	٠,٨٦	٠,٨٢٤
٢٥	الحصول على نتائج التحليلات في المواعيد المحددة .	٠,٨٤	٠,٨٠٤

❖ قيمتي الجذر الكامن وتفسير التباين لجميع البنود هي (١,٠٩٢) ، (٥,٥٠٢ %) على التوالي

البعد السابع: «سهولة الوصول للخدمة»:

يظهر من الجدول رقم (١١) أن نسبة ما يفسره هذا البعد من التباين هي (٥,٢٨٦ %) بجذر كامن مقداره (١,٠٣١). وقد تراوحت درجات ارتباط العبارات بهذا البعد بين (٠,٨٣ ، ٠,٨٤)، أما درجة الشيع فقد تراوحت بين (٠,٧٥٢ ، ٠,٧٦٧). وقد اندرج تحت هذا البعد عباراتي:

- القرب من مكان السكن .

- سهولة الوصول للمركز .

ومن النظر في مضمون البنود الواردة تحت هذا البعد يتضح أن العلاقة التي تربط بينها هي التي تتعلق بسهولة الوصول للمركز وعلى ذلك سمي هذا البعد ببعد «سهولة الوصول للخدمة».

جدول رقم (١١):-: نتائج التحليل العاملي لبندود بعد «سهولة الوصول للخدمة»

رقم العبارة في الاستبانة	العبارة	ارتباط العبارة بالبعد	درجة الشيع
١	القرب من مكان السكن	٠,٨٤	٠,٧٦٧
٢	سهولة الوصول للمركز	٠,٨٣	٠,٧٥٢

❖ قيمتي الجذر الكامن وتفسير التباين لجميع البنود هي (١,٠٣١) ، (٥,٢٨٦ %) على التوالي

يتضح مما سبق أن الأبعاد السبعة الناتجة عن التحليل العاملي قد فسرت لنا ما قيمته (٦٠٪) تقريباً من التباين للبنود التي تضمنها القسم الثاني من الاستبانة والبالغ عددها ٣٢ بنداً تتعلق بالخدمات المختلفة المقدمة للمراجعين في مراكز الرعاية الصحية الأولية التابعة لوزارة الصحة ، وهذا يعني أننا لو فرضنا الاستغناء عن البنود كلها لكان يمكن أن نفسر التباين في استجابة المراجعين بنسبة (٦٠٪) باستخدام هذه الأبعاد السبعة فقط .

التعرف على مستوى رضا المراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية المقدمة في المراكز الصحية التابعة لوزارة الصحة :

على الرغم من أن التحليل العاملي قد ساعد كثيراً في تصنيف بنود الخدمات المختلفة المقدمة للمراجعين (٣٢ بنداً) إلى مجالات أو أبعاد رئيسية (سبعة أبعاد) لهذه الخدمات ، فإن معرفة أي هذه الأبعاد أكثر أو أقل أهمية من حيث درجة رضا المراجعين عنها لم يتضح بعد . ولذلك سيتم ترتيب هذه الأبعاد السبعة باستخدام قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول درجة رضاهم عن العبارات المدرجة تحت كل بعد ، كما هو موضح في الجدول رقم (١٢) .

جدول رقم (١٢) :- أبعاد (مجالات) الخدمات السبعة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية لدرجة رضا المراجعين

الرتبة	المجالات (الأبعاد) الرئيسية للخدمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأولى	« سهولة الوصول للخدمة »	٤,٢٧١	٠,٩١٨
الثانية	« إتاحة الخدمة »	٤,١٢٢	٠,٨٤٧
الثالثة	« محتويات الكشف الطبي »	٤,٠٢٨	٠,٨٦٥
الرابعة	« خدمات الصيدلانية »	٤,٠١٦	٠,٩٣٣
الخامسة	« خدمات الأشعة »	٤,٠٠٢	١,٤٦٠
السادسة	« خدمات المختبر »	٣,٩٣٤	١,٢٧٣
السابعة	« الخدمات المتعلقة بكفايات جودة الخدمة »	٣,٨٨٩	٠,٨٠٥

ويتضح من الجدول السابق أن بعد «سهولة الوصول للخدمة» كان أكثر الأبعاد التي حازت على رضا المراجعين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الرضا على هذا البعد (٤,٢٧١) بانحراف معياري مقداره (٠,٩١٨). يلي ذلك من حيث درجة الرضا بعد «إتاحة الخدمة» بمتوسط حسابي بلغ (٤,١٢٢) وانحراف معياري قيمته (٠,٨٤٧). وجاء البعد الذي يتعلق بزمحتويات الكشف الطبيب في المرتبة الثالثة من حيث درجة الرضا، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي له هي (٤,٠٢٨) بانحراف معياري قيمته (٠,٨٦٥). أما الأبعاد الذي تتعلق بخدمات الصيدلية والأشعة والمختبر فقد جاءت في المراتب الرابعة والخامسة والسادسة من حيث درجة الرضا، وكانت متوسطات درجة الرضا لهذه الأبعاد هي (٤,٠١٦١)، (٤,٠٠٢)، (٣,٩٣٤) على التوالي. وكان البعد الذي يتعلق بكماليات جودة الخدمة هو أقل الأبعاد من حيث درجة الرضا حيث بلغ المتوسط الحسابي له (٣,٨٨٩) بانحراف معياري قدرة (٠,٨٠٥). وبشكل عام تشير قيم المتوسطات الحسابية إلى ارتفاع درجة الرضا عن جميع الأبعاد، وهذا ما يتماشى مع نتائج الرضا العام للمراجعين عن خدمات الرعاية الصحية الأولية. كما تشير قيم الانحرافات المعيارية إلى وجود تجانس لابس به بين أفراد العينة من حيث درجة الرضا. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة.

الاختلافات في متوسط درجة رضا المراجعين عن كل بعد من أبعاد خدمات الرعاية الصحية الأولية:

كما تم بالنسبة لقياس الاختلافات في مستوى الرضا العام لأفراد الدراسة (انظر الجدولين أرقام ٣، ٤)، سوف يتم تحديد الاختلافات في مستوى درجة رضا المراجعين عن كل بعد من أبعاد خدمات الرعاية الصحية الأولية حسب البيانات الأولية للمراجعين باستخدام الاختبار الإحصائي تحليل التباين الأحادي (ONE-WAY ANOVA)، واختبار «ت» t-test، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٣)

الاختلافات بين البيانات الأولية لأفراد الدراسة والأبعاد الرئيسية لخدمات الرعاية الصحية الأولية

المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
المنطقة	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
الحالة الاجتماعية	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
الحالة التعليمية	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
المهنة	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
العمر	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
الدخل الشهري للأسرة	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
موقع المركز	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
الجنسية	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖
النوع	❖	❖	❖	❖	❖	❖	❖

❖ يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية باستخدام اختبار شيفيه Scheefe عند مستوى معنوية ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي :

بالنسبة للمنطقة:- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية مع كافة الأبعاد الرئيسية لخدمات الرعاية الصحية الأولية عدا بعد «سهولة الوصول للخدمة» ، وذلك حسب متوسط درجة رضا المراجعين.

بالنسبة للحالة الاجتماعية:- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية مع كافة الأبعاد الرئيسية لخدمات الرعاية الصحية الأولية عدا بعدي «سهولة الوصول للخدمة» ، و«خدمات المختبر» ، وذلك بالنسبة لمتوسط درجة رضا المراجعين .

بالنسبة للحالة التعليمية:- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية مع كافة الأبعاد الرئيسية لخدمات الرعاية الصحية الأولية عدا أبعاد «سهولة الوصول للخدمة»، و «خدمات المختبر» ، و«خدمات الأشعة» ، وذلك بالنسبة لمتوسط درجة رضا المراجعين .

بالنسبة للمهنة:- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية مع كافة الأبعاد الرئيسية لخدمات الرعاية

الصحية الأولية عدا بعد «سهولة الوصول للخدمة»، وذلك بالنسبة لمتوسط درجة رضا المراجعين. بالنسبة للعمر:- لا يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية مع كافة الأبعاد الرئيسية لخدمات الرعاية الصحية الأولية عدا بعدي «محتويات الكشف الطبي»، و «إتاحة الخدمة».

بالنسبة للدخل الشهري للأسرة:- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية مع كافة الأبعاد الرئيسية لخدمات الرعاية الصحية الأولية عدا بعد «سهولة الوصول للخدمة»، وذلك حسب متوسط درجة رضا المراجعين.

بالنسبة لموقع المركز:- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية مع أبعاد «محتويات الكشف الطبي»، و «كماليات جودة الخدمة»، و«خدمات الأشعة»، و«سهولة الوصول للخدمة». ولا يوجد اختلافات مع الأبعاد الأخرى المتبقية.

بالنسبة للجنسية:- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية مع كافة الأبعاد الرئيسية لخدمات الرعاية الصحية الأولية عدا بعد «محتويات الكشف الطبي»، وذلك حسب متوسط درجة رضا المراجعين.

بالنسبة للنوع:- يوجد اختلاف ذو دلالة معنوية مع كافة الأبعاد الرئيسية لخدمات الرعاية الصحية الأولية عدا بعد سهولة الوصول للخدمة، وذلك حسب متوسط درجة رضا المراجعين.

مما سبق يتبين أن متوسط درجة الرضا العام للمراجعين عن الأبعاد الرئيسية للخدمة تختلف في الغالب باختلاف البيانات الأولية للمراجعين باستثناء بعدي «سهولة الوصول للخدمة»، «خدمات الأشعة» اللذان يوجد بهما عدم اختلاف معنوي مع معظم البيانات الأولية للمراجعين. بمعنى أن بعد «سهولة الوصول للخدمة» على سبيل المثال لا يختلف إلا باختلاف موقع المركز والجنسية فقط.

التوصيات:

من واقع النتائج التي أخرجتها الدراسة يمكن التوصية بما يأتي:

- 1- ضرورة الاهتمام بنشاط التوعية الصحية للمراجعين داخل وخارج مراكز الرعاية الصحية لترسيخ الدور الوقائي لخدمات الرعاية الصحية الأولية ، وتقليلاً للنفقات العلاجية الباهظة والتي يمكن تجنب أغلبها ، وخاصة في مجتمع كمجتمع المراجعين للمراكز صحية بالمملكة والذي

- يغلب عليه نمط الأسرة الكبيرة العدد، والمتوسطة أو محدودة الدخل، وغالبيتها يعولها موظفين بالحكومة .
- ٢- التركيز على الخدمات الصحية للأم والطفل بالإضافة للخدمات المقدمة لمن هم في سن الشباب، حيث ظهر أن هذه الفئات هي الأكثر تردداً على المراكز الصحية، ولزيادة الرضا عن خدمات الرعاية الصحية الأولية لدى هذه الفئات حسبما أتضح من نمط البيانات الأولية للمراجعين بالدراسة .
- ٣- توفير الأدوية والأدوات والأجهزة والمستلزمات الطبية اللازمة لتقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية، حيث ظهر من الدراسة أنها كانت تشكل أقل بنود الخدمات من ناحية رضا المراجعين.
- ٤- الاهتمام بنواحي الكماليات (أسباب الراحة) المرتبطة بجودة الخدمة مثل: توفر المقاعد المريحة بأماكن الانتظار، ومناسبة درجة الحرارة بها، ومستوى النظافة، وتوفر مواقف كافية للسيارات.. وغيرها .
- ٥- التخطيط السليم لتوزيع فئات القوى البشرية الصحية على المراكز الصحية لتقليل وقت انتظار المراجعين، وخفض عدد المراجعين اليومي للأطباء مما يؤدي إلى رفع جودة الخدمة وزيادة رضا المراجعين عن الخدمات المقدمة لهم.
- ٦- تنفيذ برامج تدريبية عن التعامل الجيد والفعال بين مقدم الخدمة بالمراكز الصحية والمراجعين، والتكيف مع ضغوط العمل وخاصة للفئات التي لها تعامل مباشر وتأثير مع المراجعين كموظفي الملفات الصحية وأفراد هيئة التمريض والأطباء .
- ٧- تفعيل نظام الإحالة بين المراكز الصحية والمستشفيات المركزية وتطويره وتخفيف إجراءاته ، لتقليل من المعاناة التي قد يتعرض لها بعض المراجعين بالنسبة لتباعد المواعيد ، وطول فترات الانتظار، واستخراج الملفات، مع التركيز على تحقيق التواصل بين المراكز الصحية والمستشفيات بغرض تحقيق هدف استمرارية الرعاية للمراجعين .
- ٨- توفير وسائل النقل والانتقال للمراكز الصحية لتحقيق سهولة ومرونة وسرعة انجاز العمل.
- ٩- تفعيل وتحديث نظام المعلومات وخاصة فيما يتعلق بتبادل المعلومات ، ومناسبتها ، وصحتها، وأسلوب تخزينها ، وتوقيت الحصول عليها ونشرها .
- ١٠- ضرورة الاهتمام بتوفير الأعداد الكافية من العمالة الصحية المؤهلة والمدربة على أداء خدمات الرعاية الصحية الأولية.

المراجع :

- ١- الأحمدى ، حنان عبد الرحيم (٢٠٠٧ م) : «تقييم الأطباء لخدمات الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية» . معهد الإدارة العامة ، الرياض .
- ٢- براون ، لورى ديبيرت & فرانكو ، لين ميلر & رافع ، ندوى & وهاتزل ، تيريسا (١٩٩٥) : «ضمان جودة الرعاية الصحية في الدول النامية» . سلسلة كتيبات حول وسائل ضمان الجودة ، مؤسسة الأبحاث الجامعية - مركز الدراسات الجامعية ، مشروع ضمان الجودة . مطبوعات المؤتمر القومي الأول لجودة الرعاية الصحية ، القاهرة - جمهورية مصر العربية ، سبتمبر ١٩٩٥ . الصفحات ٥-٩ .
- ٣- الحارثي ، فهد العرابي ، وآخرون (١٤١٩ هـ / ١٩٩٩ م) : «الصحة في قرن» ، إعداد أسبار للدراسات والبحوث والإعلام ، الرياض . الصفحات ٣٢ ، ٣٣ ، ٢٠٣ ، ٢٠٥ .
- ٤- الحمد ، فهاد بن معتاد & الشهيب ، صالح عبد الرحمن (١٩٩٩) : «خدمات المستشفيات : استطلاع انطباعات وآراء المستفيدين» . ندوة واقع خدمات المستشفيات وكيفية تطويرها المنعقدة بمعهد الإدارة ، ١٦ ربيع الآخر ١٤١١ هـ (١٩٩٠ م) .
- ٥- خوجة ، توفيق أحمد ف محمود ، فوزي شحاتة (١٤٢٢ هـ / ٢٠٠٢ م) : «دليل إجراءات تنظيم العمل في المراكز الصحية» . وزارة الصحة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية . الصفحات ٥٢ ، ٥٦ ، ٢٣٠ .
- ٦- سليمان ، أحمد على (١٤٢١ هـ / ٢٠٠٠ م) : «سلوك المستهلك: بين النظرية والتطبيق» . معهد الإدارة العامة - الرياض ، ١٤٢٣ هـ / ٢٠٠٠ م . ص ١١ ، ١٣ .
- ٧- المزروع ، يعقوب ، وآخرون (١٩٩٧ م) : «دراسة التغطية بالتحصينات خلال عام ١٤١٥ هـ / ١٩٩٥ م» . المملكة العربية السعودية ، وزارة الصحة - الإدارة العامة للمراكز الصحية . الرياض .
- ٨- المزروع ، يعقوب ، وآخرون (١٩٩٣ م) : « دليل العاملين في الرعاية الصحية الأولية » . المملكة

العربية السعودية، وزارة الصحة - الإدارة العامة للمراكز الصحية. الرياض.

٩- وزارة التخطيط (١٤٢١ هـ): «الكتاب الإحصائي السنوي». وزارة التخطيط، المملكة العربية السعودية .

١٠- وزارة الصحة (٢٠٠٦ م / ١٤٢٧ هـ): «الكتاب الإحصائي السنوي». وزارة الصحة ، المملكة العربية السعودية .

11. Abdalla, A. Saeed, Badreldin A. Mohammed, Abdullah H. Al-Doghaither (2001). **“Satisfaction and Correlates of Patients` satisfaction with physicians` services in primary health care centers”**. Saudi Medical Journal; 22 (3): 262-267.
12. Abdallah, A. Saeed A, Magzoub A. and Reenik E, (2005). RSatisfaction with Primary Health Care Services in Hail City, Saudi Arabia. **Saudi Medical Journal**; 26 (6): 1030-1033.
13. Ali, M., Mahmoud, M. (1993). A study of Patients` satisfaction with Primary Health Care Services in Saudi Arabia R, Journal of **Community Medicine**; 18 (1): 49-54.
14. Attilio V. Granata (1996): **“Important Elements of Assessing and Improving Patient Satisfaction”** Yale School of Medicine. Handouts of Experiential Training Program, Merci Health Association, North Iowa , U.S.A. .
15. Bateson , J. E. (1992) : **“ Managing Services Marketing : Text and Readings”** . 2d Edition, London, the Dryden Press, 1992. pp. 301, 331.
16. Carr-Hill, R. (1992): RThe Measurement of Patient Satisfaction R. Journal of Public Health Medicine, Vol. 14, No. 3, September 1992. pp.236-249 .
17. Healthcom - Porter / Novelli (1994): RClient Satisfaction Workshop R . Cost Recovery for Health Project - Ministry of Health , Cairo , April 1994 . pp. 1 , 6 .
18. Joby John, (1992) : **“Patient Satisfaction : The Impact of Past Experience”** . Journal of Health Care Management, Vol. 12 , No. 3 , September 1992 . pp. 56-64 .
19. Khoja , Tawfik A. M. (2002) : Glossary of Health Care Quality : Interpretation of Terms R. Executive Board of The Health MinistersUç Council for GCC States, Riyadh, K.S.A., July 2002. pp. 105 , 199 .
20. Qatari, G. and Haran, D.(1999). **“Determinants of Users Satisfaction with Primary Health Care Setting and Services in Saudi Arabia. International Journal of Quality in Health Care”**; 11)6(: 325-135.
21. Mahouz AA , Al-Sharif AI, El-Gama MN, Kisha AH (2004). **Primary Health Care Services utilization and Satisfaction among the elderly in Asir region, Saudi Arabia. East Mediterr Health J ; 10 (3): 365-371.**

التظلم الإداري
لقبول دعوى مراجعة القرار الإداري
أمام محكمة القضاء الإداري
في سلطنة عمان





التظلم الإداري لقبول دعوى مراجعة القرار الإداري أمام محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان

د. سالم بن راشد بن خميس العلوي
استاذ القانون العام المساعد
أكاديمية السلطان قابوس لعلوم الشرطة

مقدمة :

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد بن عبد الله ، وعلى اله وصحبه أجمعين . لقد جاء إصدار النظام الأساسي للدولة بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/١٠١ ليضع المبادئ الحاكمة للعلاقة بين الحاكم والمحكوم ، ولتبيان قواعد العدالة بمفهومها العام، وليقيم نظاماً قضائياً يتفق والنظم المعمول بها في الدول المتقدمة، متخذاً من الشريعة الإسلامية أساساً ومنهجاً يسار عليه في جميع المجالات ، ومن هنا نجد أنه يؤكد على أهمية إيجاد قضاء مستقل، يعمل على الفصل في الدعاوى التي تثور بين المواطنين بعضهم البعض من جهة، وبينهم وبين الدولة من جهة أخرى.

تقريباً على ذلك جاء نص المادة (٦٧) من النظام الأساسي للدولة ، ليقرر أن الفصل في المنازعات الادارية يجب أن يتم من قبل دائرة أو محكمة تخصص لهذه الغاية ، واستجابة لهذا النص الدستوري ، صدر المرسوم السلطاني رقم (٩٩/٩١) بإنشاء محكمة القضاء الإداري وإصدار قانونها، وكما صدر المرسوم السلطاني رقم (٣/٢٠٠٩) بتعديل بعض أحكام قانون محكمة القضاء الإداري، وبالعودة إلى قانون المحكمة تطالعنا المادة (٦) منه ببيان اختصاصات المحكمة في البنود من (١ وحتى ٧) ، وتكمن اختصاصات المحكمة وفقاً لهذه البنود في قبول طلبات مراجعة القرارات الإدارية ، وكذلك طلبات التعويض عن القرارات الادارية والاعمال المادية، بالإضافة إلى تلك الخاصة بالعقود الادارية .

وحيث أن طلبات مراجعة القرارات الإدارية وفقاً لقانون محكمة القضاء الإداري المادة (٩) ، يجب أن ترتكن على شروط شكلية لقبولها ، وذلك قبل انتقال القاضي للبحث في موضوعها ، فإن هذه الشروط أمكن أجمالها في وجوب أن تكون الخصومة الادارية قد نشأت قبل تاريخ العمل بقانون

المحكمة ، كما لاتقبل الدعاوى بالنسبة للبندين رقمي (١ ، ٢) من المادة (٦) من ذات القانون قبل التظلم منها الى الجهة الادارية او الجهة الرئاسية لها ، وأن توجه الدعوى الى قرار إداري نهائي ، وأن يكون لرافعها مصلحة شخصية في رفعها ، وأخيرا وجوب أن يتم رفع دعوى المراجعة خلال الميعاد ، وبدون توافر هذه الشروط تكون غير مقبولة شكلا لنظرها موضوعا من قبل المحكمة .

ولقد نظم قانون محكمة القضاء الإداري أحكام التظلم الإداري في المادة (٩) منه ، من حيث الدعاوى التي يتوجب التظلم المسبق لرفعها ، و الجهة الإدارية المختصة بالبت في التظلم ، ومواعيد تقديم التظلم ، و البت فيه ، وميعاد رفع الدعاوى ، وبهدف بيان الأحكام الخاصة بالتظلم الإداري كشرط لقبول دعوى المراجعة أمام محكمة القضاء الإداري ، سوف ندرس ذلك من خلال عدة مطالب ، نبين في الأول : ما هية التظلم والحكمة من تقريره ، وفي الثاني : الشروط الخاصة بالتظلم الوجوبي ، و نخصص الثالث : للأثر المترتب على التظلم الوجوبي .

المطلب الأول

ما هية التظلم الإداري والحكمة منه :

سوف ندرس تحت هذا البند ، المقصود بالتظلم الإداري ، وأقسام التظلمات الادارية ، والحكمة التشريعية من وراء تقرير التظلم الإداري ، والعيوب التي يمكن ان توجه الى التظلم الإداري الوجوبي ، وأخيرا تقديرنا لمسلك المشرع العماني بتقرير التظلم الوجوبي كشرط لدعوى مراجعة القرارات الادارية .

اولاً : المقصود بالتظلم الاداري :

يقصد بالتظلم الإداري : (عدم رضا صاحب الشأن بالقرار الذي علم به بواسطة النشر أو الإعلان أو العلم اليقيني ، فبادر بكتابة اعتراضه هذا في شكل تظلم و أرسله للإدارة مصدرة القرار أو لرئيسها طالبا إعادة النظر فيه و سحبه أو إلغائه) (فوده ، ١٩٩٨ : ١٦٧) ، كما يعرف التظلم الإداري بأنه : (أن يصدر قرار إداري معين غير ملائم على الأقل في نظر ذي المصلحة فيتقدم أحد الأفراد ممن يمسهم إلى الجهة التي أصدرته أو إلى الجهة الرئاسية طالبا سحبه أو تعديله) (الطماوى ، ١٩٨٦ ، ٦٢٢) .

فالتظلم بالمفهوم المتقدم يعنى عدم رضاء صاحب الشأن بالقرار الصادر في مواجهته و الذي علم به بواسطة النشر أو الإعلان أو العلم اليقيني ، فيرفع بتظلمه إلى الإدارة مصدرة القرار او لرئيسها طالبا منها إعادة النظر في القرار بسحبه أو إلغاؤه ، فتصحيح القرار من قبل مصدره - حال علمه بعدم مشروعيتها - وتطهيره من العيوب التي لحقت به يعد أفضل من إلغاء القرار قضائيا (فوده : ١٦٧) ، أية ذلك ، أنه بتصرفه هذا يظهر احترامه للقانون ، وتقديره لوقت القضاء فسمى للبحث في شرعية قراره ، و أعاد للمتظلم حقوقه دون الإصرار على ذهابه للقضاء

و حق مصدر القرار في مراجعة قراره يملكه كذلك رئيس مصدر القرار ، فالسلطة الرئاسية تعطى للرئيس الإداري سلطات يباشرها على أشخاص مرؤسية بالإضافة إلى سلطات يباشرها حيال أو بصدد أعمالهم ، فله صلاحية سحبها أو إلغائها أو تعديلها ، و حق الأفراد في تقديم تظلم إداري حق ثابت و معترف به قانونا ، بل هو حق قائم ، و موجود بحكم القانون ، بيد أن بعض الدساتير و النظم الأساسية قد أقرت صراحة بهذا الحق للأفراد ، و من بينها النظام الأساسي للدولة الذي نص في المادة (٣٤) منه على انه: (للمواطنين الحق في مخاطبة السلطات العامة فيما ينبوهم من أمور شخصية أو فيما له صلة بالشؤون العامة بالكيفية والشروط التي يعينها القانون).

ثانيا : أنواع التظلمات الإدارية :

ينقسم التظلم الاداري من حيث الجهة التي يقدم اليها الى تظلم ولائي ، و تظلم رئاسي ، فالتظلم الولائي ، هو ذلك التظلم الذي يتقدم به صاحب الشأن الى مصدر القرار الاداري يهدف استعطافه للرجوع عن قراره ، سواء بإلغائه أو بتعديله بما يحقق مصلحة مقدم التظلم ، أما التظلم الرئاسي ، فهو التظلم الذي يقدمه صاحب الشأن الى رئيس مصدر القرار الاداري الذي أضر به ساعيا الى الغائه أو تعديله ، وهو ما أقره المشرع العماني من خلال النص في المادة (٩) من قانون محكمة القضاء الإداري من أن التظلم يقدم الى الجهة الادارية مصدرة القرار او الجهة الرئاسية لها .

كما يقسم التظلم الاداري من حيث الوجوب من عدمه الى تظلم جوازي او اختياري ، وآخر تظلم وجوبي ، ولقد نظم المشرع العماني في المادة (٩) من قانون محكمة القضاء الاداري احكام التظلم الوجوبي ، بان جعله شرطا لقبول الطعن بمراجعة القرارات الادارية المنصوص عليها في البندين رقمي (١ ، ٢) من المادة (٦) من قانون المحكمة .

١. التظلم الاختياري:

يصنف التظلم من حيث حرية تقديمه إلى تظلم جوازي وآخر وجوبي، فالنتظلم الاختياري أو الجوازي متروك تقدير جدوى تقديمه من عدمه لذوي الشأن، ولا إكراه أو إجبار على القيام به إلا إذا نص القانون في أحوال معينة على وجوب تقديمه، وهنا نكون أمام تظلم إجباري. كما، أن تقرير التظلم الاختياري لا يحتاج إلى نص يعطي الرئيس الإداري صلاحية نظره، بل هو يمارسه بالاستناد إلى سلطته الرئاسية حتى ولو لم ينص القانون صراحة على ذلك (خطار، ٢٠٠٤: ٤٥٠).

٢. التظلم الاجباري أو الوجوبي:

الأصل أن التظلم الإداري اختياري متروك تقديمه لصاحب الشأن، وذلك قبل رفع دعوى المراجعة أمام القضاء الإداري، إلا أنه قد يوجب المشرع في بعض الأحيان تقديم تظلم إداري مسبق إلى جهة الإدارة قبل رفع صاحب الشأن دعوى المراجعة أمام القضاء الإداري* .

ولقد أقر المشرع العماني شرط سبق التظلم من القرار الإداري قبل رفع دعوى المراجعة أمام محكمة القضاء الإداري، وذلك في المادة (٩) الفقرة الثانية من قانون المحكمة، وذلك حينما نص على أنه: (.. ولا تقبل الدعاوي المنصوص عليها في البندين رقمي (١) و(٢) من المادة (٦) إذا قدمت رأساً إلى المحكمة قبل التظلم منها إلى الجهة الإدارية التي أصدرت القرار أو إلى الجهة الرئاسية لها ..).

وبالاستناد إلى ما تقدم، نجد أن المشرع في السلطنة اشترط لرفع دعوى الطعن بمراجعة القرارات المبينة في البندين (١، ٢) من المادة (٦)، من القانون وجوب أن يسبق رفعها تقديم المعنى بالقرار تظلم إلى الجهة الادارية مصدرة القرار أو الجهة الرئاسية لها، وبذلك، يلزم الشخص تقديم التظلم الإداري مسبقاً إذا أراد رفع دعوى لمخاصمة القرارات المذكورة في البندين السابقين، وإلا رفضت دعواه شكلاً لعدم استيفاء شكلية تقديم التظلم الإداري، وتتمثل الحالات التي أوجب فيها المشرع تقديم التظلم قبل اللجوء للقضاء في الآتي:

* تعرف النظم القانونية والقضائية المقارنة هذا النوع من التظلم، فعلى سبيل المثال تبني قانون مجلس الدولة الحالي في مصر التظلم الوجوبي في المادة (١٢) منه، حينما نص على أنه: (لا تقبل الطلبات ... المقدمة رأساً بالطعن في القرارات الإدارية المنصوص عليها في البنود ثانياً ورابعاً وتاسعاً من المادة العاشرة، وذلك قبل التظلم منها إلى الهيئة الإدارية التي أصدرت القرار أو الهيئات الرئاسية، وانتظار المواعيد المقررة للبت في هذا التظلم، ...). وبالرجوع إلى المادة (١٠/ب) فإن البنود هي (ثالثاً: الطلبات التي يقدمها ذوو الشأن بالطعن في القرارات الإدارية النهائية الصادرة بالتعيين في الوظائف العامة، أو الترقية، أو منح العلاوات، رابعاً: الطلبات التي يقدمها الموظفون العموميون بإلغاء القرارات الإدارية الصادرة بإحالتهم إلى المعاش، أو الاستبعاد أو بفسخهم بغير الطريق التأديبي، تاسعاً: الطلبات التي يقدمها الموظفون العموميون القرارات النهائية بإلغاء للسلطات التأديبية).. كما يعرف النظام الفرنسي نظام شبيه بنظام التظلم الإداري الوجوبي وهو قاعدة القرار الإداري السابق، ومضمونه (أنه إذا قام نزاع حول نشاط إحدى الجهات الإدارية ولم يتمثل هذا النشاط في صورة قرار إداري، فإنه لكي يتعد الاختصاص للقضاء الإداري يجب التوجه للإدارة بتظلم لاستصدار قرار بخصوص النزاع، ليكون أساساً لرفع الدعوى وقبولها أمام القضاء، وذلك إذا ما رفضت الإدارة تظلمه، أما إذا استجابت الإدارة للتظلم وانتهى النزاع معها ودياً فليس من مبرر بعد ذلك للاتجاه إلى القضاء)..

١. الدعاوى التي يقدمها الموظفون العموميون بمراجعة القرارات الإدارية النهائية المتعلقة بسائر شؤونهم الوظيفية .

٢. الدعاوى التي يقدمها ذو الشأن بمراجعة القرارات الإدارية النهائية.

وبتقرير هذا الحكم نجد أن المشرع العُماني قد ميز في وجوب التظلم بين دعوى الاستحقاق، ودعوى الإلغاء، ودعوى التعويض ، بحيث قصر التظلم الوجوبي على طلبات الطعن بالإلغاء دون غيرها من الدعاوى ، وجاء في دعاوى الإلغاء واخرج القرارات الإدارية الصادرة من اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائي من اشتراط وجوب التظلم من قراراتها ، وذلك حينما نص على أنه : .. وترفع الدعوى في الحالة المنصوص عليها في البند رقم (٣) من المادة (٦) خلال ستين يوماً من تاريخ إخطار صاحب الشأن بالقرار او علمه به علماً يقينياً . ويعود السبب - في اعتقاد الباحث - إلى عدم جدوى التظلم في هذه الحالة ، ان قرارات اللجان الإدارية تكون نهائية بمجرد صدورها متى لم يعلق المشرع نفاذها على إجازة او تصديق لاحق ، وفي الحالة الأخيرة نكون أمام قرار إداري نهائي يندرج تحت البند (٤) من المادة (٦) من قانون المحكمة .

ولقد أكدت محكمة القضاء الاداري في العديد من أحكامها تمسكها بأهمية تظلم صاحب الشأن الى الجهة الادارية او الجهة الرئاسية لها قبل رفع دعواه الى المحكمة ، ومنها الحكم الذي تقول فيه : « ... اشترط المشرع على ذوي الشأن حتى تقبل طعونهم لعدم الصحة على القرارات الادارية المنصوص عليها في البنود (٢ ، ٣ ، ٤) من المادة (٦) أن يتظلّموا الى الجهة الادارية او الجهة الرئاسية لها (حكما في الاستئناف رقم (٣٠) لسنة (٤) ق،، جلسة ٢٠٠٥/٤/٢٠م، مجموعة المبادئ، ص: ١٤٤، وحكماً في الدعوى الابتدائية رقم (٢٥) لسنة (٦) ق، جلسة ٢٠٠٦/٢/٢٦م، نفس المرجع ، ص: ٨٤٨) .

ثالثاً : الحكمة من وراء إقرار التظلم الوجوبي:

المتبع لما كتب بشأن الحكمة أو الهدف من تطلب بعض التشريعات، سلوك طريق التظلم الاداري الى الجهة الادارية او الجهة الرئاسية لها قبل رفع صاحب الشأن دعواه امام القضاء الاداري ، يقف على العديد من الأهداف والغايات من أهمها ما يلي :

١. مراجعة الجهة الإدارية لقرارها بنفسها ، فإقرار المشرع للتظلم الوجوبي ، يهدف إلى تمكين الجهة الإدارية مصدرة القرار أو الجهة الرئاسية لها من مراجعة نفسها قبل التقدم بإلغاء القرار المتظلم منه ، تجنباً من اللجوء إلى القضاء وما يقتضيه ذلك من وقت ، وجهد ، ومال

بالنسبة لجميع أطراف الدعوى (السعيد، ٢٠٠٦، النظام التأديبي للموظف العام، ص ٦٩٨).

٢. تقليل المنازعات وإنهائها بطريقة أسهل على الافراد ، من بين غايات التظلم الوجداني الرغبة في التقليل من المنازعات بإنهائها في مراحلها الأولى بطريقة أسير لاصحاب الشأن، وذلك بالعدول عن القرار المتظلم منه إن رأيت الإدارة أن المتظلم على حق في تظلمه قبل اللجوء الى القضاء) (حكم الاستئناف رقم (٣٠) لسنة (٤) ق.س، جلسة ٢٠/٤/٢٠٠٥م، مجموعة المبادي، ص: ١٤٤).

٣. احتمالية تبين الادارة لخطئها ، الهدف من إتاحة التظلم بالنسبة لمصدر القرار او من هو أعلى منه هو أن الادارة قد تقتنع بوجهة نظر مقدم التظلم /وتعترف بعدم مشروعية قرارها فتقوم بسحبه أو تعديله ، أي أن علة التظلم الإداري لمصدر القرار او لمن يعلوه في السلم الرئاسي إنما هو احتمال تبين خطأ القرار والرجوع عنه بسحبه في المدة القانونية (الدعوى الابتدائية رقم (٧٧) لسنة (٤) ق، جلسة ١٥/٢/٢٠٠٥م، مجموعة المبادي، ص: ٦١٦).

٤. ايجاد علاقات وديه وحميمه بين الإدارة وموظفيها ، هناك حكمة أخرى يتوخاها المشرع من تقديم التظلم الإداري الوجداني للموظفين، الا وهي أن قيام الإدارة بحل منازعات موظفيها بطريقة ودية سيؤدي إلى إقامة علاقات ودية بين الإدارة والعمالين فيها، بصورة تعمل على تفانيهم في أداء العمل الموكل إليهم من ناحية ، وتطوير الجهاز الإداري نفسه من ناحية أخرى.

رابعا : العيوب التي يمكن توجيهها الى التظلم الوجداني:

إذا كانت هناك مزايا للتظلم الوجداني كما سبق بيانها ، فإنه في الجانب الآخر هناك بعض العيوب التي قد توجه اليه منها ، أن تطلب تقديم التظلم يؤدي إلى تعقيد الأمور وتأخر الفصل في المنازعات الإدارية خصوصا إذا قررت الإدارة عدم بحث التظلم وعدم الرجوع عن قرارها ، كما ان ، الرؤساء الإداريون من الناحية العملية يميلون دائما إلى تأييد مرؤوسيههم وتأكيد قراراتهم ، فالإدارة أميل دائما إلى الانتصار إلى قراراتها السابقة دون بحث جدي وواقعي لمضمون الموضوع من جديد، ولذلك وصف التظلم الإداري الوجداني بأنه: (إجراء مستهجن وتحكم غريب من المشرع فطالما ضاعت الدعاوى بسبب السهو عنه ..) (وصفي ، ١٩٨٧ م : ١٦٩).

خامسا : تقدير مسلك المشرع العماني في إقرار التظلم الوجداني:

على الرغم من النقد الذي يوجه إلى التظلم الوجداني ، الا أننا، نراه من الناحيتين الواقعية

والعملية مجددا إذا أرادت الإدارة أن تكون شفافة في تعاملها مع الطلب، وعدم الانحياز إلى أهواء، تحركها مصالح شخصية، فمراجعة الإدارة لقراراتها تكون بطريقتين هما: من جانب الإدارة نفسها خلال عمليات المتابعة والمراجعة والتعقيب على أعمال موظفيها، أو تكون استجابة لتظلم من جانب الأفراد الذين تخاطبهم الإدارة بأعمالها.

تأسيسا على ذلك، فإن مذهب المشرع العماني في شأن تطلب التظلم أولا قبل رفع دعوى المراجعة إلى الجهة الإدارية مصدره القرار أو الجهة الرئاسية لها، إنما يعطي الإدارة فرصة مراجعة قراراتها، والانتهاه إلى إلغائها أو سحبها أو تعديلها متى رأت مقتضى لذلك، وتحقق بذلك العدالة الإدارية في إنصاف المتظلم من ناحية، وتخفف عليه، وعلى القضاء إجراءات التقاضي الطويلة للحكم بصحة القرار من عدمه من ناحية أخرى. أما إذا تيقنت من شرعية قرارها فلا تثريب عليها إن هي تمسكت به، وردت على المتظلم برفض تظلمه*.

المطلب الثاني :

الشروط الخاصة بالتظلم الوجدوبي

نظمت المادة (٩) من قانون محكمة القضاء الإداري الأحكام الخاصة بالتظلم الإداري، وذلك بالنص على أن التظلم يكون إلى الجهة الإدارية مصدره القرار أو إلى الجهة الرئاسية لها، ويقدم التظلم خلال ستين يوما من تاريخ إخطار صاحب الشأن بالقرار أو علمه به علما يقينيا، ويجب البت في التظلم خلال ثلاثين يوما من تاريخ تقديمه، فإذا انقضت مدة الثلاثين يوما دون أن تجيب الجهة الإدارية المتظلم بنتيجة تظلمه يعد ذلك بمثابة رفض لتظلمه.

ومن خلال الأحكام المتقدمة، يتضح أن للتظلم الإداري كشرط لقبول دعوى المراجعة شروط هي: وجوب تقديمه بعد صدور القرار المطعون فيه، وقبل رفع الدعوى، وخلال الميعاد، وان يقدم التظلم إلى الجهة الإدارية المختصة، كما يشترط أن يكون التظلم حقيقيا، وواضحا ومحدد المعنى، وان يكون جديا أو الفائدة منه مرجوة، وأخيرا أن التظلم الذي يعتد به هو التظلم الأول.

أولا: يشترط في التظلم أن يكون بعد صدور القرار:

إن اشتراط التظلم إلى الجهة الإدارية مصدره القرار أو الجهة الرئاسية لها من قرارها قبل

* وفي هذا تقول محكمة القضاء الإداري في السلطنة في جلسة ٢٠٠٤/٢/١٤ م: (إن التظلم من القرارات الإدارية قبل رفعها شرطا وجوبيا لقبول الدعوى وذلك لحكمة قدرها المشرع وهي الرغبة في التقليل من الدعاوى التي ترفع إلى المحكمة بإنهائها في مراحلها الأولى بطريق أسير للناس، ويتحقق ذلك في إمكانية العدول عن القرار المتظلم منه إن رأت الجهة الإدارية أن المتظلم على حق في تظلمه أو ترفضه... الاستئناف رقما، (٢٣ و ٢٤) لسنة (٣) ق.س، مجموعة المبادئ، ص: ١٧٨.

رفع الدعوى يهدف إلى إفساح المجال لها حتى تنتظر فيما يدعيه صاحب الشأن على القرار ، وبالتالي فإن التظلم يجب أن يتلو صدور القرار ، فلا يمكن التظلم من قرار لم يصدر بعد فالمنطق يقتضي عدم مطالبة الإدارة بإعادة النظر في قرار لا يزال في محل بحثها (الحلو، القضاء الاداري، بدون سنة نشر، ص: ٣٢١، خطر ، مرجع سابق، ٤٦١)، وفي هذا تقول محكمة القضاء الاداري بانه : .. يتعين أن يقدم التظلم بعد صدور القرار فعلا ، وضرورة تقديم التظلم بعد صدور القرار مرجعه هو تبصير السلطة التي أصدرت القرار أو السلطات بوجه مخالفة القانون الذي شاب القرار وهو أمر لا يمكن القطع به أو البت فيه الا بعد صدور القرار بالفعل (حكمها في الاستئناف رقم (٣٠) لسنة (٤) ق.س، جلسة ٢٠/٤/٢٠٠٥ م ، مجموعة المبادئ، ص : ١٤٤).

فالتظلم لكي يكون منتجا يفترض أن الإدارة صممت أمرها على نهج معين ، وأصدرت القرار النهائي في الموضوع (أبوزيد والحلو، ٢٠٠٥: ١٦٤) ، ويأتي تقديم التظلم لاحقا لقرار صدر بالفعل، وتبينت معالمه وتحددت أوضاعه، وبالتالي تستطيع السلطة التي أصدرته أو السلطات الرئاسية لها، إعادة النظر فيه ، وذلك بسحبه أو تعديله حسب مقتضيات الأحوال ، وطبقا لما ورد في التظلم المقدم بشأنه.

ولا يفوتنا ، التأكيد بأن محل التظلم الوجوبي يجب أن يكون قرارا إداريا ، وليس حكما قضائيا، فالقرارات الإدارية وحدها هي القابلة للتظلم الإداري (عيد ، ١٩٧٤: ٢٣٥)، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، يخرج من نطاق التظلم الإداري الإجراءات التحضيرية او التمهيدية لإصدار القرارات الإدارية .

ثانيا: أن يقدم التظلم الوجوبي خلال الميعاد:

شرط وجوب تقديم التظلم خلال المدة القانونية المحددة في المادة (٩) من قانون محكمة القضاء الإداري ، وهي خلال ستين يوما من تاريخ إخطار صاحب الشأن بالقرار أو علمه به علما يقينيا ، بالغ الأهمية ، آية ذلك ، أن التظلم وإن كان وجوبيا إلا أنه يبقى تظلما قبل كل شي ، فلن يكون له أثر في الاحتفاظ لصاحب الشأن بالطعن القضائي إذا قدم بعد الستين يوما التالية للعلم بالقرار أو إعلانه به، وفي هذا تقول محكمة القضاء الاداري بانه : «عدم تظلم المدعي خلال الميعاد المقرر وايداع عريضة دعواه خارج الأجل المقرر، يترتب الحكم بعدم قبول الدعوى شكلا» (حكمها في الدعوى الابتدائية رقم (١٠٤) لسنة (٥) ق، جلسة ٢٧/٦/٢٠٠٥ م، مجموعة المبادئ ، ص : ٧٣٩، و حكمها في الدعوى الابتدائية رقم (٢٥) لسنة (٦) ق، جلسة ٢٦/٢/٢٠٠٦ م، المرجع ذاته، ص: ٨٤٨).

والعبرة في الميعاد هي بتاريخ قيد التظلم في السجل المعد لذلك في الجهة الإدارية المقدم إليها التظلم، وليس من تاريخ تحريره (حكم المحكمة الإدارية العليا المصرية، س٥، ص: ٢٤١، بند ٣٠)، كما أن تاريخ الوصول الفعلي للتظلم إلى الجهة الإدارية لا يعني تاريخ تسليمه إلى مكتب الوزير أو الرئيس الإداري المعنون إليه التظلم، بل تكون العبرة فيه بتاريخ تسلم الإدارة للخطاب المرسل، وفي هذا تقول المحكمة الإدارية العليا في مصر: (إن العبرة في تحديد تاريخ التظلم من القرار الإداري هو تاريخ تقديمه أو وصوله إلى الجهة الإدارية التي أصدرت القرار المطعون فيه أو الجهة الرئاسية لها ..)، (حكمها في الطعن رقم ١٦٣٢ لسنة ٣٣ ق - جلسة ١٩٨٩/٢/٧ م)، ويستوي في هذه الحالة أن يكون إرسال الخطاب قد تم بمعرفة صاحب الشأن أو بالبريد.

وفي شأن الإعتداد بالتظلم في قبول دعوى المراجعة أن التظلم الذي يعول عليه في هذا الشأن هو التظلم الأول، ولا عبرة بتكرار أو تتابع التظلمات، وهو ما استقر عليه الفقه، والقضاء الإداريين، وفي هذا تقول محكمة القضاء الإداري بأنه: «... من المسلم انه في حالة تعدد التظلمات فان العبرة في احتساب المواعيد انما يتم انطلاقا من التظلم الاول» (حكمها في الدعوى الابتدائية رقم (١٠) لسنة (٦) ق، جلسة ٢٠٠٦/٥/١٣ م، مجموعة المبادئ، ص: ٤٢٠).

ثالثا : أن يقدم التظلم إلى الجهة الإدارية المختصة:

يشترط في التظلم الإداري لكي يحقق آثاره القانونية، ومنها قبول الطعن بالمراجعة أمام محكمة القضاء الإداري أن يقدم إلى الجهة المختصة بنظره، والفصل فيه، ولقد حصرت المادة (٩) من قانون المحكمة الجهة المختصة بالتظلم في الجهة الإدارية مصدرة القرار المطعون فيه، أو الجهة الرئاسية للجهة الإدارية التي أصدرت القرار محل التظلم.

بمعنى، أن التظلم إما أن يكون ولائيا للرئيس الإداري مصدر القرار أو رئاسيا إلى الرئيس الإداري الأعلى لمصدر القرار، فالتظلم الإداري يتوجب تقديمه إلى مصدر القرار المتظلم منه، أو رئيسه الإداري الأعلى، فالجهة المصدرة للقرار والجهة الرئاسية لها هما الجهتان الإداريتان المخول لهما قانونا نظر التظلم الإداري والفصل فيه.

وإذا كان ذلك كذلك، وكان القانون قد حدد الجهة الإدارية التي يقدم إليها التظلم والمختصة بالبت فيه، فإن غاية هذا الشرط ومبتغاه، أن التظلم الذي يقدم إلى جهة إدارية غير الجهة مصدرة القرار أو الجهة الإدارية الرئاسية لها لا يؤدي بحكم اللزوم إلى تحقيق الشرط الذي سطره المشرع في المادة (٩) المشار إليها، مما يتعذر والحال هذا الاعتداد به أمام محكمة القضاء

الإداري لقبول دعوى مراجعة القرار المتظلم منه .

رابعا : أن يكون التظلم حقيقيا وواضحا محدد المعنى:

التظلم الإداري هو افتتاح للمنازعة في مراحلها الأولى ، وبالتالي يشترط فيه أن يكون شاملا للعناصر المعينة على بحث مضمونه ، كان يكون محله قرار إداري، وان يخلو الطلب من الجهالة، وأن يشتمل على سبب التظلم، وفي هذا تقول المحكمة الإدارية العليا في مصر: (.. بحيث يتسنى للإدارة أن تستقي منه عناصر المنازعة في هذه المرحلة على وجه يمكنها من فحصه والبت فيه ...)، (حكمها في الطعن رقم ١٥٩٠ لسنة ٨ ق، جلسة ١٩٦٨/٣/٢ م، س١٣، ص: ٦٦٤).

بيد أن التظلم الإداري الوجوبي لم يشترط فيه المشرع في المادة (٩) من القانون ، ان يتم تقديمه في صيغة معينة ، الا انه لكي يحدث أثره يجب ان يشير مقدمه الى القرار الاداري الذي يتظلم منه اشارة واضحة تنبي عن علمه بصدوره وبفحواه ولا يشترط أن يتضمن رقم القرار موضوع التظلم وتاريخه، ولا وجه العيب في القرار ، بل يكفي أن يقدم الطلب بعد صدور القرار المتظلم منه ، ويشير فيه المتظلم إلى القرار إشارة توضحه ، وتتبى عن علمه بصدوره وبمضمونه (حكم المحكمة الادارية العليا في مصر في الطعن رقم ٤٢٨٦ لسنة ٣٥ ق، ع، جلسة ١٩٩٢/١٢/٢٦ م).

فتقديم التظلم بحسب الأصل لا يتطلب أية شروط شكلية الا إذا نص القانون على خلاف ذلك- كما هو الحال في تنظيم التظلم الإداري في ظل قانون مجلس الدولة الحالي في مصر الذي عهد إلى رئيس المجلس وضع قواعد وشروط تقديم التظلم. ففي هذه الحالة يجب الالتزام بها* ، وبالتالي يكفي أن تصاغ عباراته بدقه، وأن تكون موضحة لبيان القرار المطعون فيه ، ومشتملة على بيان بالجهة مصدرة القرار، والبيانات الشخصية للمتظلم ، وطلباته ، والادعاءات التي يرتكن اليها في تظلمه، ولذلك قضي بأنه: «.. التظلم الوجوبي ليس مقصودا لذاته بحيث يتحقق اثره بمجرد تقديمه ايا كان وجه الخطأ أو النقص الذي يشوب بياناته ، وانما هو افتتاح للمنازعة في مراحلها الاولى لتحقيق الغاية التي قصدها المشرع حينما نص على لزوم التظلم الوجوبي». (حكم

❖- لقد نصت المادة (٢) من قرار مجلس الدولة في مصر رقم ٢٧ لسنة ١٩٧٢م بشأن اجراءات التظلم الوجوبي من القرارات الإدارية وطريقة الفصل فيها على وجوب اشتمال التظلم

على البيانات الآتية:

أ- أسم المتظلم ووظيفته وعنوانه.

ب- تاريخ صدور القرار المتظلم منه وتاريخ نشره في الجريدة الرسمية أو في الوقائع المصرية أو في النشرات المصلحية أو تاريخ إعلان المتظلم به موضوع القرار المتظلم منه والأسباب

التي بني عليها التظلم، ويرفق بالتظلم المستندات التي يرى المتظلم تقديمها.

محكمة القضاء الإداري في الاستئناف رقم (٣٠) لسنة (٤) ق، جلسة ٢٠/٤/٢٠٠٥م، مجموعة المبادئ القانونية، مرجع سابق، ص: ١٤٤).

بقي ان نشير، أنه إذا كان التظلم الإداري لا يشترط فيه شكلية معينة عند تقديمه الا اذا تطلب القانون عكس ذلك ، فإن البت في التظلم هو الآخر لا يلزم فيه شكل معين ، وإنما يكفي أن يوافق الرئيس الإداري المختص على المذكرة المعدة او التي توضع في شأن التظلم (المحكمة الإدارية العليا في مصر ، الطعن رقم ٩١٩ لسنة ٨ ق، جلسة ٢١/٢/١٩٦٤م).

خامسا : أن يكون التظلم الوجوبي جديا أو الفائدة منه مرجوة:

يتفق هذا الشرط مع الحكمة من تقرير المشرع للتظلم الإداري الوجوبي كشرط لقبول دعوى الإلغاء أمام محكمة القضاء الإداري في الحالات التي بينها المادة (٩) من قانون المحكمة ، وبالبناء عليه ، فإن هذا النوع من التظلمات لا يصدق الا بالنسبة إلى ما كان قابلا للسحب أو التعديل أو الإلغاء من تلك القرارات، فالتظلم الإداري يكون فاقدا لجدواه وفائدته في الأحوال الآتية (خطار، ص: ٤٦٣، المحكمة الإدارية العليا في مصر في الطعن رقم ٧٢٣ لسنة ٢٩ ق ، جلسة ٧/٤/١٩٨٥ ، عطيه والفكهاني : ٨٨ - ٨٩):

١. استنفاد الجهة الإدارية المقدم إليها التظلم ولايتها بمجرد إصدار القرار ، ففي هذه الحالة يمتنع عليها إعادة النظر في قرارها.
٢. عدم وجود سلطة رئاسية تملك التعقيب على الجهة الإدارية التي أصدرت القرار.
٣. إعلان الإدارة عن موقفها مسبقا بأنها مصممه على المضي قدما في قرارها ، وبأنها ممتنعة عن بحث التظلم الذي سيقدم إليها أو البت فيه*.

ففي حالة تحقق أي من الحالات السابقة، يكون التظلم الإداري الوجوبي غير ذي فائدة ، وعلى صاحب المصلحة أن يلجأ مباشرة إلى محكمة القضاء الإداري، فمضي أكثر من ستين يوما من

*-ولقد أخذت محكمة القضاء الإداري في السلطنة بهذا في حكمها في جلسة ١١/١١/٢٠٠٣م، حيث تقول: (..وحيث انه عن التظلم المسبق الذي جعله المشرع شرطا لقبول دعوى عدم صحة القرارات الإدارية ، وقرنه بوجود انتظار المواعيد المقررة للبت فيه، فإنه لا ينصرف الا لما كان قابلا للسحب من تلك القرارات للحكمة التي يقوم عليها فرض هذا التظلم ، ذلك أنه إذا كان واضح من أوراق الدعوى أن الجهة الإدارية متمسكة بعدم إجابة صاحب الشأن إلى طلبه المطروح على القضاء ، وهو ما تحقق في الدعوى المائلة من خلال تمسك الجهة المدعي عليها بقرارها وإصرارها عليه ، فإن ذلك التظلم يصبح غير ذي جدوى ، ثم أن مبادرة المدعي برفع دعواه مباشرة إلى المحكمة دون تقديم التظلم يرجع إلى ما لمسه أثناء مقابله لعميد الكلية بقصد مراجعة ذلك القرار من إصرار على موقفه وهو ما لم ينفه الحاضر عن الجهة المدعي عليها ، كما يرجع لتأكد حاجته إلى الحصول على حكم بوقف تنفيذ القرار المطعون فيه ، نظرا لأن العام الدراسي كان قد بدا فعلا عند رفع الدعوى مما يؤكد عدم جدوى التظلم في الدعوى المائلة . وحيث طالما أن الدعوى قد استوفت سائر أوضاعها الشكلية الأخرى فإنها تكون مقبولة شكلا .). (في الدعوى الابتدائية رقم (٩) لسنة (٤) ق، مجموعة المبادئ القانونية، مرجع سابق، ص: ٥١٩، ص: ٥٢٠، ومثله حكمها في الاستئناف رقم (١٢) لسنة (٥) ق، س، جلسة ٢٤/١٢/٢٠٠٥م، مجموعة المبادئ للعامين (٦، ٥) ، مرجع سابق، ص: ٢٧٩).

علمه بالقرار علما يقينيا يؤدي إلى قفل باب الطعن بالمراجعة في وجهه نهائياً ، ونرى مع آخرين، انه يتعين على صاحب المصلحة في مثل الحالات السابقة- إذا كان التظلم من القرار وجوبياً- أن يتقدم بتظلمه للإدارة بغض النظر عن نتيجته بهدف استيفاء احد الشروط الشكلية اللازمة لقبول الدعوى (خطار : ٤٦٣).

المطلب الثالث :

الأثر المترتب على التظلم الوجوبي :

يختلف الأثر المترتب على التظلم الاداري الوجوبي، فيما إذا تم تقديمه خلال الميعاد المقرر، او تم تقديمه بعد فوات الميعاد، أو عدم تقديمه اطلاقاً، وذلك على النحو المبين تالياً.

أولاً : تقديم التظلم الاداري الوجوبي في الميعاد:

يترتب على تقديم التظلم الوجوبي في الميعاد المحدد وهو (٦٠) ستون يوماً من تاريخ إعلان صاحب الشأن بالقرار أو علمه به علما يقينيا تحقق الشرط الذي تطلبه القانون والذي جعله قيداً على رفع الدعاوى المنصوص عليها في البندين رقمي (١، ٢) من المادة (٦) من قانون محكمة القضاء الإداري لافتتاح المنازعة الإدارية في مراحلها الأولى، وذلك من خلال إجابة الإدارة المتظلم إلى طلبه بالعدول عن القرار المتظلم منه إن رأت أنه على حق في تظلمه وذلك قبل اللجوء إلى القضاء.

كما قد يكون رد الإدارة برفض التظلم متى رأت أن قرارها صحيح وقررت المضي قدماً في تنفيذها في مواجهة من صدر ضده، كما يعد مضي المدة المقررة للرد على التظلم، وهي (٣٠) يوماً بمثابة رفض للتظلم. ففي حالتها رفض التظلم أو سكوت الإدارة عن الرد أو مضي المدة جاز لصاحب الشأن رفع دعواه أمام محكمة القضاء الإداري خلال (٦٠) يوماً من تاريخ رفض الإدارة أو مرور (٣٠) يوماً بدون الرد على الوجه المتقدم بيانه، وبالتالي تحقق أحد الشروط الشكلية التي قررها المشرع لقبول دعوى المراجعة.

ثانياً : تقديم التظلم بعد الميعاد أو عدم تقديمه إطلاقاً:

إذا مضت مدة الـ (٦٠) يوماً المقررة لتقديم التظلم دون مبادرة صاحب الشأن بتقديمه ، ومن ثم رفع دعواه لمحكمة القضاء الاداري مفتقرة لهذا الشرط، حكمت المحكمة بعدم قبول الدعوى شكلاً لرفعها بعد الميعاد المقرر (حكم محكمة القضاء الاداري في الدعوى الابتدائية رقم (١٠٤) لسنة (٥) ق، جلسة ٢٧ / ٦ / ٢٠٠٥، مجموعة المبادئ ص: ٧٣٩). وكذلك الحال متى تراخى صاحب

الشأن عن رفع دعواه بعد رد الإدارة على التظلم الذي تقدم به أو بعد مرور (٣٠) يوماً على تظلمه بدون أن ترد الجهة الإدارية عليه ، ومن ثم رفع دعواه بعد فوات الميعاد (٦٠) يوماً من تاريخ الرفض أو مرور (٣٠) يوماً المشار إليها مخصصاً القرار الإداري، قضت المحكمة بعدم قبول الدعوى لرفعها خارج الأجل القانوني المقرر، مما يترتب عليه القضاء بعدم قبولها شكلاً (حكم الدعوى الابتدائية رقم (٨٣)، لسنة ٠٤) ق، جلسة ٢١/١٢/٢٠٠٤ م، مجموعة المبادئ، ص: ٥٢٧).

الخاتمة :

كان ذلك استعراضاً للتظلم الإداري كشرط لقبول دعوى المراجعة أمام محكمة القضاء الإداري في سلطنة عمان ، أوضحنا من خلاله التظلم الوجوبي، والشروط الخاصة به لكي ينتج أثره في قبول الدعوى ، والآثار المترتبة على عدم تقديمه ، دراسة تحليلية لنصوص مواد قانون محكمة القضاء الإداري ، والتطبيقات القضائية من قبل محكمة القضاء الإداري ، مع إشارة بسيطة لأحكام القضاء الإداري في مصر لسابق عهده في هذا المجال . وتوصلنا بأن التظلم الإداري وجوبي وفقاً لقانون محكمة القضاء الإداري في السلطنة في دعاوى المراجعة فيما عدا القرارات الصادرة من اللجان الإدارية ذات الاختصاص القضائي ، وبالتالي متى رفعت دعوى مخاصمة القرار الإداري مفتقرة إلى سبق التظلم إلى الجهة الإدارية أو الجهة الرئاسية لها ، كانت غير مكتملة شكلاً . ولذلك يحكم القضاء بعدم قبول الدعوى شكلاً لعدم سبق التظلم ، أما إذا رفعت الدعوى بعد فوات ميعاد التظلم لمرور ستين يوماً أو مرور ثلاثين يوماً على رد الإدارة أو سكوتها ، قضت المحكمة بعدم قبول الدعوى لرفعها خارج الميعاد.

وحسنا فعل المشرع في السلطنة عندما زاد مدة تقديم التظلم ورفع الدعوى إلى ستين يوماً بدلاً من ثلاثين يوماً في التعديل بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٩/٣) ، وذلك لإتاحة الفرصة لأصحاب الشأن من مراجعة أنفسهم وتحديد موقفهم من رفع الدعوى ، وهي مدة معقولة تحقق التوازن للأفراد من ناحية ، وللإدارة مصدرة القرار التي يضيرها طول أمد الطعن في القرار، ويحول دون استقرار المراكز القانونية التي استهدفها القرار بالإنشاء أو بالتعديل أو الإلغاء ، والأحكام الخاصة بالتظلم الإداري من الموضوعات المهمة التي يجب معرفتها من قبل الأفراد والإدارة على حد سواء ، ومن هنا نوجه الدعوة إلى المعنيين في محكمة القضاء الإداري ووزارة العدل ، ووزارة الإعلام ، والجامعات والكليات والمعاهد العامة والخاصة بالقيام بدور توعوي لتعريف الأفراد موظفين أو أفراد عاديين بقيود رفع الدعاوى أمام محكمة القضاء الإداري بشكل عام ، ودعاوى المراجعة بصفة خاصة ، نظراً لحدثة تنظيم القضاء في السلطنة .

المراجع :

١. أبو زيد، مصطفى، و الحلو، ماجد راغب (٢٠٠٥)، الدعاوي الإدارية: دعوى الإلغاء و دعاوى التسوية، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة .
٢. الحلو، ماجد راغب، القضاء الإداري، دار المطبوعات الجامعية ، بدون سنة نشر.
٣. السعيدى ، سيف بن سالم. (٢٠٠٦)، النظام التأديبي للموظف العام في القانون العماني: دراسة مقارنة ، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة، جامعة عين شمس ، كلية الحقوق .
٤. الشريف ، حامد. (٢٠٠٩). مجموعة مبادئ المحكمة الادارية العليا منذ إنشائها وحتى الآن ، الاسكندرية: المكتبة العالمية.
٥. الطماوى، سليمان محمد .(١٩٨٦). القضاء الإداري: قضاء الإلغاء، القاهرة: دار الفكر .
٦. حافظ، محمود، القضاء الإداري، (الطبعة السادسة) ، القاهرة: دار النهضة العربية.
٧. خطار، علي . (٢٠٠٤). موسوعة القضاء الاداري، الجزء الاول، عمّان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع .
٨. عطية، نعيم ، والفكهاني، حسن، الموسوعة الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، ج ١٥ . القاهرة : الدار العربية للموسوعات.
٩. عيد، إدوارد. (١٩٧٤). القضاء الإداري، الجزء الأول. بيروت: بدون دار نشر.
١٠. فودة، رأفت. (١٩٩٨). النظام القانوني للميعاد في دعوى الإلغاء: دراسة مقارنة. القاهرة: دار النهضة.
١١. وصفي، مصطفى كمال .(١٩٨٧). أصول إجراءات القضاء الإداري، الطبعة الثانية، بدون دار نشر .
١٢. المكتب الفني. (٢٠٠٥-٢٠٠٦). مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها محكمة القضاء الاداري في العامين (الخامس والسادس)، مسقط: مطبعة الألوان الحديثة.

ملخص رسالة ماجستير

تطوير إدارة الكلية التقنية العليا في مسقط
في ضوء إدارة الجودة الشاملة





تطوير إدارة الكلية التقنية العليا في مسقط في ضوء إدارة الجودة الشاملة

ليلى بنت سالم بن سيف السلامية

رئيسة قسم القبول والتسجيل بالكلية التقنية العليا - وزارة القوى العاملة

مقدمة:

يشهد العالم في وقتنا الحاضر تطورات كثيرة في شتى المجالات، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والثقافية، وهذه التطورات مرتبطة بالتطورات الحديثة التي تشهدها جميع أقطار العالم في شتى الميادين المتعلقة بالتدفق المعرفي والتكنولوجي والاقتصادي والعلمي والتقني، والذي يتطلب من المجتمعات مواجهة تلك التحديات والتطورات لتتماشى مع احتياجات العصر الحديث.

إن التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم أصبح يملي على كافة المجتمعات تحديات كثيرة ويدفعها للمبادرة إلى استخدام كل ما يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير أساليب التعليم الحالية واستنباط نظم حديثة تمكنها من الصعود ومواكبة التطورات ومسايرة روح العصر، التي أصبحت عصب تقدم الأمم وازدهارها وتعتبر الوسيلة الوحيدة لدفع عملية التقدم وخدمة أغراض التنمية في البلاد فضلا عن أنه لا بد منها لحل المشكلات التي تعترض سبل التقدم (طرابلسية، ٢٠٠٣).

إن هذه التطورات التي تشهدها شتى أقطار العالم كان لها الأثر الأكبر على تطور شتى مجالات الحياة بسلطنة عمان وبالأخص المجال الاقتصادي الذي يلعب دوراً كبيراً بفرض احتياجاته من مخرجات التعليم التقني التي تتميز بكفاءة وجودة عالية في جميع التخصصات العلمية والفنية والتقنية. ونظراً لذلك سعت وزارة القوى العاملة إلى تطوير برامج التعليم التقني لتتماشى مخرجاتها من الموارد البشرية مع توجهات العصر الحديث، والذي ساهم أيضاً بتطوير شامل لجميع الجوانب العلمية والفنية والإدارية بالكلية التقنية العليا والكليات الأخرى (وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، ٢٠٠٠).

انسجاماً مع تلك التوجّهات الأساسيّة للسياسة الترمويّة بسلطنة عمان والهادفة إلى تنويع القاعدة الاقتصادية، والتي تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية على نحو يخدم توجهات التنمية ويلبّي لسوق العمل حاجته من القوى العاملة، تمّ تطوير وارتقاء التعليم التقني إلى مستوى التعليم الجامعي لتلبية احتياجات التنمية الاقتصادية وسوق العمل؛ والذي تطلب تضافر الجهود الوطنيّة الكليّة لتستجيب بمرونة لتطوّراتها من الناحية الكميّة والنوعيّة (التدريب المهني والتعليم الفني، ١٩٩٥).

في إطار المنظور المستقبلي لتطوير منظومة التعليم التقني منذ نشأة الكلية الفنيّة الصناعيّة عام ١٩٨٤ والذي تبعه في عام ١٩٩٣ تحويل أربعة من معاهد التدريب المهني إلى كليّات صناعية، ثم تحويل الكليّات الفنيّة الصناعيّة إلى كليّات تقنية وتحويل الكلية الفنيّة الصناعيّة إلى الكلية التقنيّة العليا عام ٢٠٠١م، مع الشروع في التوسع بإنشاء كليّتين في منطقتي شناص وعبري حيث بدأت الأولى في استقبال طلابها عام ٢٠٠٥ والثانية في العام الدراسي ٢٠٠٧م لتلبية المتطلبات والاحتياجات المجتمعية والاقتصاديّة لتلك المناطق، والذي أدى إلى تطوير إدارة التعليم التقني والتنوّع في برامج وشهاداته وفقاً لاحتياجات السوق الاقتصاديّة بسلطنة عمان (وزارة القوى العاملة، ٢٠٠٤).

نظراً لأهميّة تطوير التعليم التقني وبرامجه والذي استدعى التركيز على تطوير إدارة الكلية التقنيّة العليا بمسقط التي ستساهم بجودة وكفاءة الموارد البشرية من خلال مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها؛ فقد زسعت كثير من الجامعات في السنوات الأخيرة إلى التركيز على تطوير إدارتها لتمييز بجودة وكفاءة عالية ولترتقي إلى مستوى الجامعات المتميّزة ذات الاعتماد الأكاديمي (حمزة، ٢٠٠٧م، ص: ٢٠، النبهاني، ٢٠٠١م، ص: ٦).

مشكلة الدراسة :

لقد بذلت وزارة القوى العاملة جهوداً حثيثة لتطوير الكلية التقنيّة العليا والكليّات التقنيّة لترتقي بإدارتها وبرامجها إلى مستوى الجامعات ذات الجودة والكفاءة العالية، والذي بدأ بنشأة الكلية التقنيّة عام ١٩٨٤، حتى تطبيق البرنامج التقني المرحلي في عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤م منح أربع شهادات علمية متعددة المستويات (مستوى الإنجاز، الدبلوم، الدبلوم العالي، البكالوريوس) والذي ساهم بإحداث تغييرات جوهرية بإدارة الكلية وهيكلها التنظيميّة وأنظمتها التعليمية. ومع ذلك،

ما زالت هناك بعض جوانب الضعف والمشكلات التي تعانيها إدارة الكلية التقنية العليا بمسقط متمثلة في مجالات التخطيط، والتنظيم، والإشراف والرقابة، والمشكلة هنا تدور حول التعرف على جوانب الضعف في إدارة هذه الكلية واقتراح الحلول المناسبة.

ولمزيد من الإلمام بأبعاد تلك المشكلة، قامت الباحثة بالاطلاع على التقرير الأول للدراسة الذاتية الخاص بالكلية التقنية العليا للعام الدراسي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ م، والذي أعدته دائرة ضمان وضبط الجودة بوزارة القوى العاملة، حيث أشار التقرير إلى وجود مشكلات إدارية تعاني منها إدارة الكلية التقنية تتعلق بعدة جوانب يمكن تحديدها في النقاط التالية:

- ١- مشكلات تتعلق بتطوير الموارد البشرية.
- ٢- مشكلات تتعلق بتعيين الموظفين في الأقسام الإدارية و الأكاديمية.
- ٣- مشكلات تتعلق بالتنظيم في الأقسام الأكاديمية والإدارية.
- ٤- مشكلات تتعلق بنقص بعض الخدمات في الأقسام الأكاديمية والإدارية.
- ٥- مشكلات تتعلق بالاتصال والتنسيق في الأقسام الإدارية.
- ٦- مشكلات تتعلق بنقص بعض الخدمات التكنولوجية في الأقسام الإدارية و الأكاديمية.

وهذا ما أشارت إليه بعض الدراسات حول المشكلات التي تعانيها المؤسسات التعليمية والمتعلقة بالجوانب الإدارية والأكاديمية، مثل دراسة (النبهاني، ٢٠٠١) عن المشكلات المتعلقة بجوانب القوى والضعف بإدارة الدراسات العليا بجامعة السلطان قابوس، ودراسة (الملاح، ٢٠٠٥) عن المشكلات التي تعانيها إدارة الجامعات الفلسطينية وضرورة الارتقاء بها لتصل إلى المستوى المرغوب في ظل التطورات الحديثة، ودراسة بانويت، كارونز (٢٠٠٤، Karunes, Banwe) حول أهمية التركيز على تطوير الإدارات الأكاديمية في مجال التعليم العالي لمواجهة التطورات الحديثة في ظل التطورات الاقتصادية والمجالات الأخرى، ودراسة (آل صقر، ٢٠٠٦)، التي أشارت إلى انعدام ارتباط محتوى طرق التدريس بحاجات المجتمعات في العصر الحالي، والمطالبة بأن تتحمل الجامعات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأهداف الموضوعية والتي أسهمت بشكل أو بآخر بإحداث ما يمكن ان نسميه بأزمة التعليم الجامعي. وقد أشارت جميع الدراسات إلى أهمية التركيز على تطوير إدارات التعليم العالي وحل المشكلات والمعوقات في ضوء إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخل إداري حديث. مما سبق، يتضح أن المشكلات التي أشار إليها التقرير الخاص بالدراسة الذاتية للكلية التقنية العليا، والمعد من قبل دائرة ضبط وضمان الجودة بوزارة القوى

العامة، تمثل بعض من المشكلات الشائعة والتي تعاني منها كثير من المؤسسات التعليمية والتي سعت من خلالها تلك المؤسسات إلى تطوير إدارتها في ضوء تطبيق إدارة الجودة الشاملة لحل تلك المشكلات والتغلب على جوانب الضعف والقصور التي تعاني منها سعيًا للتطوير والتحسين الدائم والمستمر. ويلاحظ أن دواعي التطوير الذي لجأت إليه تلك المؤسسات التعليمية تتشابه مع دواعي التطوير التي تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقها.

أسئلة الدراسة :

على ضوء ما سبق، تكون أسئلة الدراسة كما يلي:

- ١- ما درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الكلية التقنية العليا من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) تعزى لمغيّر الوظيفة؟
- ٣- ما المشكلات التي تعانيها إدارة الكلية التقنية العليا من وجهة نظر الأكاديميين والإداريين؟
- ٤- ما الإجراءات المقترحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة الكلية التقنية العليا؟

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- ١- إبراز أدوار الكلية التقنية العليا بمسقط في إعداد الكوادر الفنية التي تتطلبها خطط التنمية في السلطنة في ضوء نشأة وتطور التعليم التقني بسلطنة عمان.
- ٢- توظيف مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل أساسي لتطوير إدارة الكلية التقنية العليا.
- ٣- التعرف على أهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها الكلية التقنية بمسقط والتي تعوق قيامها بأدوارها على الوجه الأكمل.
- ٤- وضع توصيات ومقترحات لتطوير إدارة الكلية التقنية العليا بمسقط في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

أهمية الدراسة :

- ١- تمثل الدراسة الحالية استجابة لمشروع استراتيجية تطوير التعليم في سلطنة عمان ٢٠٠٦-٢٠٢٠م، والذي ركز على أهم محاور الاستراتيجية لتطوير التعليم على الجودة في التعليم. ومن

المؤمل أن تسهم نتائجها في الكشف عن أوجه القصور والعقبات التي تحدّ من كفاءة عمليات التخطيط والاتصال والتنسيق بالكلية التقنية العليا بمسقط تمهيدا لوضع تصور لتطوير إدارتها في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

٢- تعتمد الدّراسة مدخلا حديثا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة في تطوير إدارة الكلية التقنية العليا وتطوير مؤسسات التعليم العالي الأخرى بالسلطنة .

٣- من المتوقع أن تلبي الدّراسة حاجة الكلية التقنية والكليات الأخرى للأخذ بالأساليب الإداريّة الحديثة والتي تشمل إدارة الجودة الشاملة ، وضرورة تطوير إدارتها لتمكين من تحقيق مستوى متميز من الأداء وتحقيق أهدافها في تنمية المجتمع العماني بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية.

٤- قد تساعد نتائج هذه الدّراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي ستساعد الكلية التقنية بمسقط على مواكبة التغيرات الحديثة السريعة في مجال تحقيق أهدافها ورسالتها.

منهج الدراسة :

سوف تستخدم الدّراسة الحالية المنهج الوصفي الميداني، والذي يعتبر الأنسب للتعامل مع مشكلة الدّراسة، حيث أنه يعتمد على دراسة المشكلة وبيان خصائصها وحجمها.

مجتمع الدّراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدّراسة من (٤٨٥) فردا ، وتكونت من الإداريين والأكاديميين العاملين بالكلية التقنية العليا موزعين بين (١٣٥) إدارياً و(٣٥٠) أكاديمياً. وقد شملت فئة الإداريين جميع العاملين بالكلية التقنية العليا (من رؤساء الأقسام الإدارية، والإداريين، والفنيين)، وشملت فئة الأكاديميين جميع العاملين بالكلية التقنية العليا (من رؤساء الأقسام والشعب الأكاديمية ورؤساء المراكز) مركز اللغة الإنجليزية، ومركز خدمات التعلم، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية) (إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٧م).

تمّ اختيار عيّنة الدّراسة ، بطريقة عشوائية بحيث تمثل المجتمع الأصلي وقوامها ٦٠ إدارياً و١٣٠ أكاديمياً بنسبة ٣٧٪ من هذا المجتمع.

أداة الدّراسة (الاستبانة) :

تم إعداد أداة الدّراسة وهي «استبانة استطلاع آراء أعضاء الهيئة الإداريّة والأكاديميّة بالكلية التقنيّة العليا في مسقط عن واقع الإدارة ومقترحات تطويرها في ضوء إدارة الجودة الشاملة» بناءً على ما يلي:

- ١- مراجعة وتحليل بعض الأدب النظري والدّراسات السّابقة التي حصلت عليها الباحثة في هذا المجال.
- ٢- الاستفادة من نتائج التقرير الخاصّ بالدّراسة الذاتية للكلية التقنيّة العليا للعام الدراسي ٢٠٠٦/٢٠٠٧م والمعد من قبل دائرة ضبط وضمان الجودة بوزارة القوى العاملة.
- ٣- الاستعانة بآراء وخبرات بعض أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين بالكلية التقنيّة العليا، وفي جامعة السلطان قابوس ، وخبراء من وزارة القوى العاملة في مجال تطوير التعليم التقنيّ بالمديرية العامّة للتعليم التقنيّ بمسقط .
- ٤- توجيهات وآراء الأساتذة وأعضاء لجنة الإشراف على الرّسالة.

صدق أداة الدّراسة (الاستبانة) :

تمّ التحقق من صدق استبانة «استطلاع آراء أعضاء الهيئة الإداريّة والأكاديميّة بالكلية التقنيّة العليا في مسقط عن واقع الإدارة ومقترحات تطويرها في ضوء إدارة الجودة الشاملة» عن طريق عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص.

وقد قام المحكمون وعددهم (٢٠) محكمًا بتدوين ملاحظاتهم وآرائهم على عبارات الاستبانة من حيث انتمائها إلى المحاور التي أدرجت تحتها ، ومدى وضوح وسلامة صياغة العبارات لغويًا. وطلب من المحكمين إضافة فقرات جديدة للمحاور الستة ، ودمج العبارات التي تؤدي لنفس المعنى، وتراوحت موافقة جميع أعضاء هيئة التحكيم بين (٨٠٪ - ٩٥٪ من المحكمين) على الفقرات مؤشراً على صدق محتواها.

وبعد إجراء التعديلات المناسبة للاستبانة ، أصبحت استبانة «استطلاع آراء أعضاء الهيئة الإداريّة والأكاديميّة بالكلية التقنيّة العليا في مسقط عن واقع الإدارة ومقترحات تطويرها في ضوء إدارة الجودة الشاملة» .

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تمّ حساب معامل الثبات للاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي، وذلك من خلال تطبيق الاستبانة على عينة تكوّنت من (٣٠) فرداً من الإداريين والأكاديميين بالكلية التقنية العليا بمسقط، اختيروا عشوائياً (١٥ إدارياً و١٥ أكاديمياً)، ممن لم يشملهم التطبيق النهائي للاستبانة. وقد تمّ حساب معامل الثبات لكل محور على حدة حيث بلغ معامل الثبات لمحور الأهداف (٠,٩١٩)، ومحور الإدارة الأكاديمية (٠,٨٩٨)، ومحور التنظيم الإداري (٠,٨٨٥)، ومحور أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة (٠,٩٢٢)، ومحور الثقافة التنظيمية (٠,٨٦٩)، ومحور إدارة الموارد البشرية (٠,٨٣٣). وهذا يعني أن محاور الاستبانة تتمتع بمعاملات ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض الدراسة.

استخدام مقياس التدرج الثلاثي لحساب استجابات أفراد العيّتين لعبارات الاستبانة، لتحديد درجة الموافقة على العبارات التي تعكس وجهات نظر الأكاديميين والإداريين.

المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانات على أفراد عينة البحث وتفرغ استجاباتهم، تمت معالجة البيانات عن طريق استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية SPSS في الحاسب الآلي لإجراء التحليلات الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة المختلفة، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول والثالث، وللإجابة على السؤال الثاني فقد تم استخدام اختبار (ت) T-TEST لمعرفة ما إذا كان هناك فروق تعزى لمتغير الوظيفة بين الأكاديميين والإداريين.

ملخص نتائج الدراسة:

أ- ملخص نتائج الجانب النظري:

أشارت أدبيات الدراسة النظرية أن التعليم التقني يشهد اهتماماً كبيراً في معظم بلدان دول العالم ويشكل عنصراً ومكوناً رئيسياً لمضامين وأهداف التربية، وأيضاً يشكل التعليم التقني القاعدة الأساسية لتطوير وازدهار المجتمعات من خلال ما يوفره من أيدي عاملة مدربة ومؤهلة علمياً وفنياً، ويعتبر أيضاً التعليم التقني كغيره من أنواع التعليم الأخرى يساهم في تنمية الموارد

البشريّة. فلا بد من النهوض بالموارد البشريّة وتطوير قدراتها العلميّة ومهاراتها الفنيّة وخبراتها وذلك لمقابلة احتياجات المجتمع في ضوء التطوّرات الحديثة للتقدم العلمي والتكنولوجي وهذا ما أشارت إليه المنظمة العربيّة للتنمية الإداريّة ٢٠٠٥ في مؤتمّر استشرّاق التعليم، بأن مستقبل الأمّة مرتبط بمستقبل التعليم، وبأن التعليم هو المدخل الأساسي لتحقيق التقدم من خلال إعداد الموارد البشريّة القادرة على إحداث التغيير والتطوير.

إضافةً إلى ذلك، فإن «مفهوم إدارة الجودة الشاملة لعب دورًا كبيرًا من خلال تطبيقاتها ونجاحاتها في مؤسّسات التعليم العالي، ومن خلال عرضها لتجارب ونماذج عالميّة وعربيّة لتطبيقها لمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد على استراتيجية شاملة للتطوير والتحسين المستمر من خلال متطلبات ومعايير وأدوات إدارة الجودة الشاملة ومن خلال المتغيّرات التي تتطلبها الجودة من أجل التغيير»، وهذا ما أشار إليه المؤتمّر التقني السعودي ٢٠٠٢ م، من أجل اقتراح مبادئ أساسيّة لتحقيق استراتيجية الجودة الإداريّة.

ب - ملخص نتائج الدّراسة الميدانيّة:

تمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدّراسة الميدانيّة في:

- ١- أن أهداف ورسالة الكليّة بالرغم من وجودها في اللوائح التنظيميّة للكليّة التقنيّة والكليّات التقنيّة، إلا أنه توجد قلة اهتمام ونقص من قبل العاملين في فهم محتواها والتعامل معها بما يخدم احتياجات ومتطلبات العمل الفعلية بالكليّة .
- ٢- يوجد نقص في الخدمات الأكاديميّة التي تخدم عمليّة التعليم والتعلم .
- ٣- قلة اهتمام وتركيز الكليّة على وضع استراتيجية للبحث العلميّ الذي قد يساعد في خدمة احتياجات ومتطلبات الكليّة .
- ٤- أن الهيكل التنظيمي غير واضح للعاملين والأدوار والأعمال المكلفين بها.
- ٥- أن مفهوم الثقافة التنظيمية غير واضح للعاملين بالكليّة .
- ٦- الخطط الموضوعية والمعايير الأساسيّة لاستقطاب وتطوير الموارد البشريّة غير واضحة.
- ٧- يوجد نقص في استخدام أنظمة البرمجيات بالرغم من توفر أجهزة الحاسوب والتقنيات الحديثة بالكليّة التقنيّة العليا، وكذلك نقص في توفر قاعدة البيانات الإحصائيّة التي من خلالها يتم صنع واتخاذ القرارات، وأيضًا نقص في أنظمة البرامج التي تسهل الإجراءات الإداريّة المنعقدة بخدمة المجالات الأكاديميّة والإداريّة بما يتوافق مع الاحتياجات الحديثة.

- ٨- لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على محور التنظيم الإداري، ومحور الثقافة التنظيميّة، ومحور إدارة الموارد البشريّة .
- ٩- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عيّنة الدّراسة على محور الأهداف، ومحور الإدارة الأكاديميّة، ومحور أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة لصالح الإداريين.

توصيات الدّراسة :

- ١- أن تعدّ الخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف والاحتياجات المستقبلية للكلية بعد دراسة ومراجعة الخطط السابقة والحالية، وتكون موضوعة ومدروسة ومفهومة لجميع العاملين وفق معايير وأسس علمية لتتماشى مع التطوّرات الحديثة. وهذا اتفق مع خطط التنمية السّادسة ٢٠٠١ - ٢٠٠٥، والخط التنموية السّابعة ٢٠٠٦ - ٢٠١٠ في مجال توفير الاحتياجات الأساسيّة لجميع مكونات التعليم التي تتماشى مع المتطلبات المستقبلية في مجال التعليم التقني.
- ٢- التركيز على تطوير الإدارة الأكاديمية في ضوء احتياجاتها الفعلية والعملية من خلال توفير الموارد البشرية ذات كفاءة وخبرة عالية وفق أسس وشروط واضحة، وتوفير كافة الخدمات التعليمية والتقنيّة والفنيّة التي تخدم عملية التعليم والتعلم، على أن تتميز وتحقق أعلى جودة في تلك الخدمات التي تسعى إليها الكلية.
- ١- تطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الكلية بأن يتميز بالمرونة بحيث يساعد ويخدم العمل، ويساعد على تسهيل العمليات الإدارية بين الأقسام بالكلية والمديرية، مع توضيح أدوار العاملين من خلال وضع توصيف وظيفي لجميع العاملين بالكلية، وبالأخص الأعمال الإدارية والفنية.
- ٢- أن تركز الكلية على تطوير أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة التي تخدم الإجراءات العملية في جميع الأقسام الأكاديمية والإدارية وفقاً للتطوّرات الحديثة، وإنشاء قاعدة بيانات متطورة وحديثة ومرنة تخدم جميع المجالات الخاصّة بالكلية مثل: أنظمة القبول والتسجيل، حصر الاحتياجات من الموارد البشرية والخدمية، والتي من خلالها يتمّ صنع واتخاذ القرارات وإحداث التغيّرات.
- ٣- نشر ثقافة الجودة الشاملة من خلال المؤتمرات والندوات وورش العمل، والتي ستساعد العاملين بالكلية على التعرّف على ماهية إدارة الجودة الشاملة، والتي من خلالها يتم توفير البيئة المناسبة للتعرف على الصّعوبات وإنجاز الأعمال بشكل أسرع وأفضل.

- ٤- تطوير الموارد البشرية بجميع مستوياتها من خلال توفير التدريب والتعليم المناسب والمستمر، والتركيز على استقطاب عاملين ذوي كفاءات متميزة وعالية وفق شروط معايير تتناسب مع خبراتهم وشهاداتهم.
- ٥- تطوير دائرة ضمان وضبط الجودة للكليات التقنية بوزارة القوى العاملة إلى مركز إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على تطبيق فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- ٦- إنشاء قسم متخصص لإجراء الدراسات والبحوث العلمية الخاصة بتطوير التعليم التقني والكليات التقنية في جميع المجالات العلمية والتقنية والفنية من خلال:
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لإعداد الدراسات والبحوث في مجال تطوير التعليم التقني، ودراسة المشكلات والمعوقات التي تعوق تحقيق أهداف التعليم التقني في جميع المجالات الإدارية والفنية.
- توفير الوثائق العلمية والمجلات والكتب والأبحاث والدراسات التي قد تساهم وتخدم البحوث العلمية في المجالات التقنية والعلمية.
- توفير وتطوير شبكة معلوماتية وأنظمة معلومات حديثة لتساهم في الحصول على المعلومات والتواصل مع الجهات العلمية الداخلية والخارجية التي تخدم المجالات البحثية.
- ٧- إجراء المزيد من الدراسات في هذا الموضوع وفي مواضيع أخرى تهتم الكلية وتسعى دائماً لتطويرها.
- ٨- إجراء الدراسات المتعلقة بالمقارنات بإدارة الكلية التقنية العليا مع إدارة الكليات الأخرى التابعة للتعليم التقني أو الكليات الأخرى داخل أو خارج سلطنة عمان من أجل تطوير كفاءة الإدارة بالكلية التقنية العليا والكليات الأخرى.

قراءات من المكتبة

الوجيز في القيادة الإدارية



الوجيز في القيادة الإدارية

تأليف: د. سالم المعاينة
عرض: أحمد بن هلال الشعيبي
رئيس قسم العلاقات العامة والإعلام
معهد الإدارة العامة - مسقط

المقدمة :

يهدف هذا الكتاب «الوجيز في القيادة الإدارية» إلى محاولة المساهمة في سد الثغرات في الفكر الإداري العربي المعاصر الذي يتسم بندرة الدراسات المختصة في مجال الأساليب الإدارية الحديثة. ولذلك، فإن المؤلف أدرك ضرورة وضع كل ما هو حديث في مجال هذا العلم بين يدي كافة شرائح المجتمع وفي مختلف المسؤوليات. ونظراً لأهمية هذا الموضوع، فقد تم تناوله بأسلوب علمي بغية تطوير المفاهيم القيادية وتبسيط الضوء على النماذج القيادية المرغوبة في إعداد الجهاز الإداري وتزويد المواقع الإدارية بالقادة الإداريين المدربين على إثارة الدوافع، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحمل مسؤولية رفع الكفاءة والإنتاجية.

لذلك، يتميز هذا الكتاب بالسلاسة والوضوح والبساطة، وهو من تأليف د. سالم فالح المعاينة، ومن منشورات مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع بعمان، الطبعة الأولى لسنة ٢٠٠٧، ويشتمل على سبعة فصول رئيسية، ويقع في ٢٢٥ صفحة.

الفصل الأول :

تطوير القيادة الإدارية في الفكر الإداري الحديث:

يستعرض الكاتب في هذا الفصل تطوير القيادة في الفكر الإداري الحديث، فيعتبر الكاتب بأن الإدارة ظاهرة إنسانية ظهرت وتطورت بتطور المجتمعات . فهي: إنسانية لأن الإنسان هدفها ووسيلتها، واجتماعية لأن نشاطاتها ومنجزاتها تهدف إلى خدمة المجتمع وتلبية حاجات أفراد وحل مشاكلهم. كما أن الإدارة فناً بشرياً مورس عملياً منذ أقدم العصور، حيث ظهر نشاط الإدارة ونموه مبكراً في تاريخ المجتمعات الإنسانية المتحضرة، وهو قديم قدم الإنسان نفسه. كما أن هذه المفاهيم

أسهمت في تطوير مفهوم القيادة الإدارية وأساليبها، وأنماطها، وبالتالي توحيد سلوك القيادة الإدارية. كذلك تناول هذا الفصل أهم الجهود التي قدمها أصحاب النظريات الكلاسيكية والسلوكية والحديثة في مجال القيادة الإدارية.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها:

يرى الكاتب أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها ليست موهبة فقط أو فناً مجرداً، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يستند إليها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين، وتغيير سلوكهم بالشكل المرغوب فيه. من هنا، جاء هذا الفصل ليستعرض القيادة الإدارية والمفاهيم المرتبطة بها من خلال عدة موضوعات أهمها: مفهوم القيادة الإدارية، وصعوبات فهم القيادة، وهل القيادة فن أم علم، بالإضافة إلى أهمية القيادة والحاجة إليها وخصائصها، كذلك وظائف القيادة الإدارية. وأخيراً، يتطرق الفصل إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالقيادة مثل الإدارة، والرئاسة، والقوة والسلطة، والمدير، والقيادة الرسمية وغير الرسمية.

الفصل الثالث:

أساليب القيادة الإدارية:

جاء هذا الفصل ليتناول أساليب القيادة الإدارية وملاحظاتها المختلفة وأنماط القيادة الإدارية، بالإضافة للعوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة المناسب.

قسم الكاتب في هذا الفصل أساليب وأنماط القيادة في الفكر الإداري إلى ثلاثة أساليب رئيسية:

- ١ . القيادة الاتوقراطية Autocratic Leadership.
- ٢ . القيادة الديمقراطية Democratic Leadership.
- ٣ . القيادة المنطلقة (الفوضوية) أو الحرة Laissez-Fair Leadership.

وهذه الأساليب تتباين فيما بينها وفقاً لمدى تركيز السلطة والمشاركة من قبل العاملين بالإضافة لمدى اهتمامها بالإنتاج والعاملين.

أما بالنسبة لأنماط القادة والعاملين، فقد تم تصنيفها إلى عدة تصنيفات تبعاً لأساليب القيادة المذكورة. كما أن أسلوب القائد يؤثر في سلوك العاملين، ومدى تحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك هناك عدة مؤثرات تؤثر في اختيار أسلوب القيادة المناسب منها ما يتعلق بالمنظمة، وبعضها يتعلق بالمجتمع، وأخرى تتعلق بالقائد والعاملين، والجزء الأخير يتعلق بطبيعة العمل.

الفصل الرابع:

القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري محور عملية القيادة وأساسها، بسبب التأثير الذي يمارسه على تابعيه من خلال ما يمتلك من أدوات تأثير مختلفة بالإضافة لتحمله مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية. من هنا، جاء هذا الفصل ليستعرض واقع القائد الإداري من حيث التعريف به، ومهامه والحاجة إليه، والمهارات والسمات المطلوبة فيه، وطرق تطويرها، بالإضافة لصفات القائد الإداري الناجح ووظائفه وواجباته، ومصادر التأثير لديه، وأدواره في التنظيم ووسائل تدريبية، وأخيراً العوامل التي تؤثر في تشكيل سلوكه.

الفصل الخامس:

مداخل دراسة النظريات القيادية:

يرى الكاتب في هذا الفصل بأن نظريات كثيرة وعديدة تطورت وظهرت لتفسير عملية القيادة والقائد. ومن هذه النظريات: نظريات السمات التي تقول بأن فاعلية القائد تتعدد بتوافر سمات معينة في القائد أما النظريات السلوكية فتري أن فاعلية القائد تتحدد بأفعال وسلوك القائد وليس بسماته. وكشفت الدراسات في هذا المجال بأنه لا يوجد نمط قيادي هو الأفضل، ولكن أي أسلوب قد يكون الأنسب في موقف معين. وعليه، فإن هذا الفصل جاء يستعرض مداخل دراسة القيادة على النحو التالي:

أولاً: مدخل السمات

ثانياً: المدخل السلوكي

ثالثاً: المدخل الموقفى

رابعاً: المدخل التفاعلي

خامساً: الاتجاهات الحديثة في القيادة

الفصل السادس:

مشاكل وأمراض القيادة الإدارية:

يعرض هذا الفصل أهم المشاكل سيما الإدارية منها، بهدف معرفة أسبابها ومظاهرها، وأخيراً الوصول إلى الوسائل الملائمة للحد من هذه المشاكل والمعوقات وعلاجها، لتمكين هذه القيادات في المحصلة النهائية من ممارسة دورها القيادي بكفاءة وفاعلية. ولعل أهم هذه المشاكل الإدارية: البروقراطية، والمركزية الإدارية، والرقابة، وعدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، والتخطيط غير السليم، والمشاكل النابعة من وضع القيادات الإدارية.

كذلك استعرض الكاتب في هذا الفصل أهم الأمراض التي تصاب بها القيادة من خلال الممارسات القيادية في العديد من المنظمات الإنتاجية، والخدمية. وهذه الأمراض ترتبط بالمجالات السلوكية أو الأنشطة الأساسية التي يمارس القائد في أرجائها مهامه القيادية، أي أن كل مجال يقابله مجموعة من الأمراض التي تعكس بدورها ضعف كفاءة القيادة فيه. فهناك أمراض تتعلق بالجوانب الفنية في العمل، وأخرى تتعلق بالنواحي الإدارية، وثالثة تتعلق بالسلوك الإنساني، ورابعة تتعلق بالفساد الإداري والأخلاقي.

الفصل السابع:

تطوير المهارات القيادية:

أدت التطورات الحديثة في مجال الإدارة إلى بروز بعض المفاهيم الحديثة، سيما بعد أن أثبتت نظريات القيادة الثلاث (السمات، الموقف، التفاعلية) عدم كفايتها في تحديد خصائص القيادة، الأمر الذي جعل كثير من الباحثين يوجهون جهودهم في الفكر الإداري الحديث للبحث عن

خصائص القيادة التي تتلاءم مع متطلبات المفاهيم الإدارية الحديثة. لذلك، فإن الكاتب قد تناول الحديث في هذا الفصل عن بعض المفاهيم الإدارية الحديثة وعلاقتها بالقيادة، ومن هذه المفاهيم التي ركز عليها هذا الفصل: اتخاذ القرارات، وفاعلية الاتصال، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التحفيز، وإدارة التغيير، وإدارة التوتر، والقيادة وقت الأزمات.

الخاتمة:

تميز هذا الكتاب بالسلاسة والمنطقية والوضوح والبساطة، ليسهل على القارئ فهم الأفكار، وتحليلها دون إدخاله في أي إرباكات. فقد استعرض تطور القيادة الإدارية في الفكر الحديث، وتناول أهم الجهود التي قدمها أصحاب النظريات الكلاسيكية والسلوكية والحديثة في مجال القيادة الإدارية. كما ركز الكاتب على بعض المفاهيم الإدارية الحديثة وعلاقتها بالقيادة في كيفية اتخاذ القرارات والقيادة وقت الأزمات.



وثائق وتقارير

دور معهد الإدارة العامة في التطوير الإداري بسلطنة عمان





دور معهد الإدارة العامة في التطوير الإداري بسلطنة عمان

ورقة مقدمة إلى الاجتماع السنوي الحادي عشر لمديري وقيادات معاهد

الإدارة في الوطن العربي

الجزائر ٩-١٠ نوفمبر ٢٠٠٩ م

د. أمة اللطيف بنت شرف بن محسن شيبان

مستشارة أولى، نائبة مدير عام معهد الإدارة العامة
مسقط، سلطنة عمان

مقدمة:

شكلت التنمية الاقتصادية والاجتماعية الاهتمام الرئيس لسلطنة عمان خلال العقود الأربعة الماضية. وقد شهدت السلطنة منذ عام ١٩٧٠ تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة غيرت جذريا الواقع الاقتصادي للبلاد وأحدثت طفرة تنموية كبيرة في حجم ومستوى الخدمات التعليمية والصحية وكافة الخدمات الاجتماعية الأخرى.

وحيث كان للجهاز الحكومي الدور الأساس والحاسم في تحقيق أهداف وبرامج التنمية تخطيطا وتنفيذا ومتابعة، لذا شهد الجهاز الإداري للدولة خلال العقود الأربعة الماضية تحديثا شاملا ومستمرًا تعكسه الجهود المبذولة لاستحداث الأجهزة الحكومية الرئيسية في السنوات الأولى لتولي السلطان قابوس الحكم وتلك الجهود المستمرة والمتواصلة لتطوير الجهاز الإداري من خلال التنظيم وإعادة التنظيم لهذا الجهاز، وتطبيق أنظمة عمل حديثه، وتأسيس وإرساء قاعدة الأنظمة والتشريعات الحكومية، وتكوين كادر حكومي مناسب عددا ونوعا.

وبالرغم من إن الإدارة الحكومية كان لها دائما ولا تزال الأثر البالغ في بناء المجتمعات المعاصرة من خلال إدارتها للثروات الطبيعية والبشرية، وقيامها برسم وتنفيذ ومتابعة سياسات وخطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن خصوصية السلطنة من حيث بساطة التنظيم الحكومي قبل عام ١٩٧٠، وتبني السلطان قابوس سياسات التطوير الشامل والسريع لكافة مناحي الحياة في البلاد، والتوسع السريع والهائل في نشاطات الحكومة المتمثلة في الإدارة السياسية للبلاد وإدارة المرافق العامة وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والتزام

الدولة بتحقيق أهداف طويلة الأجل للتنمية^(١) منذ عام ١٩٧٥، وأهداف قصيرة المدى ارتبطت بالخطط الخمسية للتنمية بدءاً من الخطة الأولى (١٩٧٥-١٩٨٠) وحتى الخطة الحالية السابعة (٢٠٠٦-٢٠١٠) كل ذلك عظم من دور الإدارة الحكومية بالسلطنة ممثلة في الجهاز الإداري للدولة، وما عكسته من واقع ملموس على تأسيس البنى القاعدية المؤسسية للبلاد.

لذا فقد عملت الحكومة بشكل جاد وبجهود مستمر لتأسيس وتطوير الجهاز الإداري القادر على القيام بالمسؤوليات الكبيرة والمتشعبة والمتجددة للمقاة على عاتق الحكومة. وبذلك تحول التنظيم الإداري للبلاد من جهاز محدود الوحدات والمهام إلى جهاز ضخم متشعب المهام والاختصاصات يضطلع بوظائف الدولة على المستوى المركزي والمحلي ويؤدي وظائفها في كافة المناحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقضائية .

وحيث أن التطوير الإداري عملية مستمرة ومتجددة لا تتوقف عند حد فقد شهد التنظيم الإداري بسلطنة عمان تعديلات وتغييرات شملت استحداث الوزارات وأشكال تنظيمية أخرى (مجالس متخصصة، أجهزة القضاء، هيئات عامة، مؤسسات عامة، مجالس نوعيه، لجان، صناديق، مكاتب، شركات... الخ)، ودمج وإلغاء بعض الوحدات الحكومية، وتحديد للاختصاصات والهيكل التنظيمية لهذه الوحدات، وتعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بين فترة وأخرى.

وتعكس التشريعات الحكومية المختلفة (القوانين، والأنظمة واللوائح والتعليمات) الصادرة منذ ١٩٧٠ وحتى اليوم سعي الدولة الجاد والمتواصل لبناء نظام قانوني حديث ومتكامل لتوجيه ومتابعة أداء وحدات الجهاز الإداري للدولة. وقد شكل صدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة عام ١٩٧٥ واستحداث مجلس الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة علامة فارقة في جهود التطوير الإداري، حيث اشتمل القانون على التعريفات والمبادئ والأسس والقواعد العامة المنظمة لعمل الجهاز الإداري للدولة. وتولت هذه الجهات -كجهات مركزية- مسؤولية رسم وتنفيذ منهجيات التطوير الإداري المؤسسي.

(١) تحددت أهداف التنمية طويلة الأجل -إستراتيجية التنمية- في تنوع مصادر الدخل القومي وعدالة توزيع الاستثمارات جغرافياً باعتماد التنمية اللامركزية التي شملت كل ولايات ومحافظة البلاد من دون استثناء، ودعم وتنمية المراكز السكانية الكثيفة والمحافظة على البيئة والاهتمام بمرارد المياه، والاهتمام بتنمية الممرارد البشرية، واستكمال هياكل البنية الأساسية، ودعم النشاط التجاري المحلي وتذليل ما يواجهه من صعوبات واستكمال مقومات قيام اقتصاد وطني حر يركز على القطاع الخاص ورفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة. وقد استهدفت الخطط الخمسية تحقيق الأهداف طويلة الأجل مع التركيز على بعض الأهداف التي شكلت أولوية في فترة تنفيذ الخطة.

و بدأت مرحلة جديدة في تطور الجهاز الإداري للدولة باعتماد السلطنة الإستراتيجية التنموية طويلة المدى : عمان ٢٠٢٠ في يناير ١٩٩٦ و صدور النظام الأساسي للدولة في نوفمبر من نفس العام حيث استحدثت بعض الأجهزة الجديدة- بما في ذلك الأجهزة المحققة لاستراتيجية الدولة في الخصخصة ومشروع الحكومة الالكترونية وشهدت الأجهزة التشريعية والاستشارية والتنفيذية والقضائية تحديثا شاملا في الاختصاصات والهيكل والتشريعات .

ملامح التطوير الإداري في السلطنة :

يشكل التطوير الإداري للجهاز الحكومي هدفا لمعظم بل لكل الحكومات في العالم . إلا أن تطبيق التطوير له متطلبات تنظيمية محددة تشمل الأنظمة واللوائح، البناء التنظيمي، الهيكل الوظيفي، إجراءات العمل، نظام متابعة وتقييم (منصور، ٢٠٠٩).

وهكذا عملت السلطنة لتحقيق هذه المتطلبات من خلال مراحل متتالية بدأت بمرحلة إنشاء الجهاز الإداري فور تولي صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد مقاليد الحكم في ٢٣ يوليو ١٩٧٠ م^(٢).

وقد كان هدف إنشاء جهاز إداري حديث ومتكامل أحد أولويات حاكم البلاد السلطان باعتبار إن مثل هذا الجهاز يمثل ركيزة رئيسة لتحقيق التطوير والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد. لذا بدء في تأسيس الوحدات الحكومية مباشرة فور تسلم جلالته مقاليد الحكم. ففي ١٦ أغسطس ١٩٧٠ تكونت أول وزارة عمانية^(٣). وشهدت السنوات الخمس الأولى ١٩٧٠-١٩٧٤ تطورا متواصلا لبنية الجهاز الإداري للدولة من حيث التنظيم ونظم العمل ووضع التشريعات وتوفير الموظفين بما يكفل لهذا الجهاز القدرة على تنفيذ السياسات العامة وتحقيق التحول المنشود في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

اتجاهات التطوير الإداري خلال السنوات ١٩٧٥-١٩٩٥ م :

حددت السلطنة أهدافها التنموية طويلة الأجل في استراتيجية التنمية المقررة عام ١٩٧٥. وجاء هدف رفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة كأحد أهداف الاستراتيجية. في ضوء ذلك صدر المرسوم

(٢) تكون الجهاز الإداري للدولة قبل عام ١٩٧٠ من جهازين رئيسيين فقط، هما: نظارة الشؤون الداخلية ونظارة الشؤون الخارجية بالإضافة إلى عدد من الدوائر (دائرة الشؤون المالية، دائرة الجمارك، دائرة البلدية، دائرة الأوقاف والتركات، دائرة الطرق، دائرة الشرطة، دائرة التحسينات، مجلس الأعمار، دائرة البريد، المطبعة السلطانية).

(٣) تكونت أول وزارة عمانية من وزارة للداخلية ووزارة للمعارف ووزارة للصحة ووزارة للعدل، ووزارة للخارجية.

السلطاني رقم ٧٥/٣ في ١٩ يناير ١٩٧٥ بتشكيل لجنة للنظر في تنظيم الجهاز الإداري للدولة. وقد تكلل عمل اللجنة بصدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ بتاريخ ٢٨/يونيو/١٩٧٥ الذي تضمن الأسس القانونية التي وجهت التنظيم الإداري في السلطنة بالإضافة إلى الوحدات الحكومية واختصاصاتها وهياكلها التنظيمية .

وقد سعت السلطنة للاستعانة بالخبرات العالمية في تطوير الجهاز الإداري للدولة . وفي هذا الإطار تمت الاستعانة بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير الذي أوصى بضرورة إقامة جهاز خدمة مدنية قوي وقادر على إدارة منظمة لوحدات الجهاز الإداري للدولة وتوفير كوادرات في مجالات الإدارة العامة قادر على التطوير والإبداع وإنشاء معهد للإدارة العامة يتولى منهجيات التطوير الإداري في التدريب والاستشارات والبحوث والمعلومات.

هذا وقد استوجب تنفيذ الخطط الخمسية للتنمية الأولى (١٩٧٦-١٩٨٠) والثانية (١٩٨١-١٩٨٥) والثالثة (١٩٨٦-١٩٩٠) تطوير بعض خصائص الجهاز الإداري للدولة من خلال استحداث بعض الأجهزة الحكومية واستكمال التنظيم وإعادة التنظيم للوحدات القائمة وإصدار عدد من التشريعات المهمة .

وكان أنشاء أول وزارة للخدمة المدنية عام ١٩٨٨ بموجب المرسوم السلطاني رقم (٨٨/١٧)، وتحديد اختصاصات مجلس الخدمة المدنية وإعادة تشكيله أحد إنجازات هذه المرحلة .

و تعبيرا عن توجه الحكومة لمواصلة التحديث والتطوير للجهاز الإداري للدولة فقد استعانت السلطنة مجددا في عام ١٩٩٠ ببرنامج التنمية التابع لهيئة الأمم المتحدة لدراسة الجهاز الإداري من حيث التالي:

- ❖ مدى قدرة الجهاز الإداري في إعداد وتنفيذ خطة طويلة المدى لسياسات الإصلاح الإداري.
 - ❖ دراسة تنظيم الخدمة المدنية وتنمية القوى البشرية.
 - ❖ تقييم النشاط البحثي والتدريبي في الخدمة المدنية.
- وقد تلخصت توصيات خبير الأمم المتحدة المكلف في ضرورة ان تركز الدولة على تطوير نظم الإدارة وتحسين كفاءة الموظفين .

أما الخطة الخمسية الرابعة للسنوات ١٩٩١-١٩٩٥ فقد شهدت استحداث وإعادة تنظيم عدد من الجهات الحكومية وإصدار العديد من القوانين والأنظمة المتصلة بتنظيم وإعادة تنظيم

الجهاز الإداري للدولة، وأهمها المرسوم السلطاني رقم ٩١/٦ بالتقسيم الإداري للسلطنة الصادر بتاريخ ١٩٩١/٢/٣ والمرسوم السلطاني رقم ٩١/٩٤ بإنشاء مجلس الشورى و المرسوم السلطاني رقم ٩١/١١٦ بنظام الهيئات والمؤسسات العامة.

اتجاهات التطوير الإداري خلال السنوات ١٩٩٦-٢٠٠٩ م؛

شهد الجهاز الإداري للدولة بدءاً من عام ١٩٩٦ تطورات جوهرية وذلك في ضوء قيام الحكومة خلال عام ١٩٩٥م بدراسة وتحديد أهم التحديات التي ستواجه مسيرة التنمية في السلطنة ووضع الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني عمان ٢٠٢٠ .

وقد حتم ذلك التطور الطبيعي للبلاد و انخفاض أسعار النفط عام ١٩٩٦، و الانخفاض التدريجي المتوقع في المخزون النفطي خلال الخمس والعشرين سنة القادمة، ومحدودية مساهمة القطاع الخاص في التنمية، و بروز ملامح النظام العالمي الجديد الذي يتمحور حول التنافس الاقتصادي والتجاري والتقني ويعتمد آليات السوق والتحرر الاقتصادي وتعزيز دور القطاع الخاص .

وقد شكل تدني الكفاءة الإنتاجية للأجهزة الحكومية وعدم تمكنها من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وقصور بعض القوانين والأنظمة عن توفير البيئة الملائمة لنمو وتعدد أنشطة القطاع الخاص، وانخفاض مستوى الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية الوطنية، وتدني مقدرة العمالة الوطنية على مواكبة التطورات المتسارعة في المجال التقني ضمن أهم التحديات في البلاد.

ولمواجهة هذه التحديات، اعتمدت السلطنة في الأول من يناير ١٩٩٦م بمقتضى المرسوم السلطاني السامي رقم (٩٦/١) الاستراتيجية التنموية طويلة المدى للفترة (١٩٩٦ - ٢٠٢٠م) التي حملت مسمى الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني : عمان ٢٠٢٠ .

هدفت الإستراتيجية لاستدامة التنمية خلال الفترة (١٩٩٦ - ٢٠٢٠ م) من خلال السعي إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتوازن المالي والسعي إلى إحداث تغييرات جوهرية واسعة في هيكل الاقتصاد الوطني بغرض تنويع قاعدته الإنتاجية وتعزيز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني وتنمية الموارد البشرية .

وقد تمثلت المحاور الأساسية للاستراتيجية في التالي:

١. تنمية الموارد البشرية وتطوير قدرات ومهارات العمانيين لمواكبة التطور التقني وإدارة المتغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار.
 ٢. تهيئة مناخ اقتصادي كلي مستقر بغية تنمية قطاع خاص قادر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والطبيعة للسلطنة، بأساليب تتسم بالكفاءة والمحافظة على سلامة البيئة.
 ٣. تشجيع قيام قطاع خاص يتميز بالفاعلية والقدرة على المنافسة وتدعيم الآيات والمؤسسات التي من شأنها أن تعزز الرؤى والاستراتيجيات والسياسات المشتركة بينه وبين الحكومة.
 ٤. تهيئة الظروف الملائمة لتحقيق التنوع الاقتصادي والعمل على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة وللموقع الجغرافي المتميز للسلطنة.
- وقد اعتمدت الاستراتيجية عددا من السياسات الخاصة بتطوير القطاع الحكومي ومنها التالي:

١. مراجعة وتحديث الهياكل التنظيمية للأجهزة الحكومية بما يتماشى مع الرؤية المستقبلية لأسلوب إدارة التنمية.
٢. إعادة النظر في تشريعات الخدمة المدنية القائمة حاليا وتطويرها بما يتماشى مع الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني، عمان ٢٠٢٠.
٣. العمل على تخفيض عدد موظفي الوحدات الحكومية بشكل تدريجي ليصل إلى (٣٠) موظف لكل ألف من السكان كحد أقصى.
٤. تشجيع الموظفين القدامى في الخدمة المدنية على التقاعد المبكر وإيجاد الآلية المجزية التي تحقق هذا الهدف.
٥. تطبيق اختبارات التوظيف.
٦. إنشاء قاعدة معلومات حديثة ومتكاملة تحتوي على كافة البيانات الوظيفية لموظفي وحدات الخدمة المدنية.
٧. تحديد أولويات التدريب وبدائله وفق منهجية علمية حديثة ومتكاملة.
٨. متابعة تنفيذ خطة التعمين في القطاع الحكومي لتحقيق النسبة المستهدفة وهي ٩٥ ٪ بحلول ٢٠٢٠.
٩. إعداد الدراسات والبحوث لتحسين وتطوير الأداء الإداري.

١٠. تطوير أنظمة الخدمة المدنية بصفة دورية بهدف ترسيخ المفاهيم الإدارية الحديثة للوظيفة الحكومية.
 ١١. إعداد أدلة إجراءات العمل المتعلقة بتطبيق قوانين الخدمة المدنية .
 ١٢. الانتهاء من مشروع تصنيف الوظائف الذي تقوم بتنفيذه وزارة الخدمة المدنية وتطبيقه قبل عام ١٩٩٦.
 ١٣. ربط المرتبات في الخدمة المدنية بالوظيفة وليس بالدرجة وبما يحقق إلغاء الربط بين الدرجة والمؤهل.
 ١٤. تبسيط الإجراءات وتعديل اللوائح بما يحقق صلاحيات أكبر للوزارات والجهات الحكومية في تسيير كافة أمور موظفيها مثل التعيينات والترقيات وإنهاء الخدمة مباشرة وفقا لقانون الخدمة المدنية وقانون التقاعد.
 ١٥. تطوير العمل في معهد الإدارة العامة بما يمكنه من القيام بواجباته على أكمل وجه كمؤسسة إدارية.
- وقد ترجمت الإستراتيجية والسياسات المرتبطة بها من خلال الخطط والبرامج والمشروعات المعتمدة للتنفيذ في الخطط الخمسية للدولة خلال الفترة، ومنها الخطة الخامسة ١٩٩٦ - ٢٠٠٠ م والسادسة ٢٠٠٠-٢٠٠٥ م والسابعة ٢٠٠٦ - ٢٠١٠ م ودعمت بالإنجازات التالية:
- ❖ صدور النظام الأساسي للدولة بالمرسوم السلطاني رقم ١٠١ / ٩٦ الصادر في ٦ نوفمبر ١٩٩٦ م والذي توج الجهود التنظيمية والتشريعية للدولة خلال المرحلة الأولى وشكل نقلة مهمة باعتباره دستور عمان الذي حدد الإطار القانوني لتطوير وتنفيذ كافة التشريعات والسياسات الحكومية. والأساس لكافة التشريعات القانونية و المرجعية النهائية للسلطة القضائية في سلطنة عمان. وقد حدد النظام الأساسي للدولة شكل الحكومة في سلطنة عمان، ومهام رئيس الدولة - السلطان - وسلطة مجلس الوزراء بصفته الهيئة المنوط بها تنفيذ السياسات العامة للدولة ومهام رئيس مجلس الوزراء ونواب رئيس مجلس الوزراء والوزراء وشروط تعيينهم وأسس إنشاء المجالس المتخصصة. كما حدد النظام الإطار الذي ينبغي أن تتطور في نطاقه المؤسسات التشريعية والقضائية والمؤسسات السياسية الأخرى. ونص على إنشاء مجلس عمان الذي يتكون من مجلس الشورى الذي يضم أعضاء منتخبين ومجلس الدولة المعين من السلطان.
- وقد نص النظام على إقامة نظام إداري سليم يكفل العدل والطمأنينة والمساواة للمواطنين ويضمن المحافظة عليها. وتحقيقا لذلك ربط شغل الوظيفة العامة بالشروط التي يقررها القانون.

وقد نص النظام على سريان كل ما قررته القوانين واللوائح والمراسيم والأوامر والقرارات المعمول بها عند نفاذ النظام الأساسي للدولة. كما نص النظام على أن تعمل الجهات على استصدار القوانين غير القائمة والتي يستلزمها النظام الأساسي خلال سنتين من تأريخ العمل به.

❖ إرساء النظام القضائي :

حيث شهدت سنوات الخطة الخمسية الخامسة ١٩٩٦-٢٠٠٠م جهوداً تنظيمية متواصلة و صدور العديد من القوانين و التشريعات المتعلقة بالنظام القضائي في السلطنة والتي استهدفت إعادة هيكلة و تنظيم المؤسسة القضائية على نهج عصري و وضي يتفق و روح دولة المؤسسات و القوانين . فقد صدر قانون السلطة القضائية و قانون الإدعاء العام . كما صدر قانون محكمة القضاء الإداري بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩١ ليستحدث بموجبية أول جهاز مستقل بالقضاء الإداري في السلطنة وهي محكمة القضاء الإداري التي حدد قانونها اختصاصاتها ونظام عملها وإجراءات التقاضي أمامها .

❖ إعلان استراتيجية السلطنة في التخصيص :

تبنت الحكومة بدءاً من عام ١٩٩٦^(٤) التخصيص كخيار تنموي وحددت إستراتيجية التخصيص التي تهدف إلى تخفيض العبء المالي والإداري على الموازنة العامة مما يمكن الحكومة من القيام بالاستثمارات الاستراتيجية المطلوبة في مجالات الخدمات الأساسية التي لا يستطيع القطاع الخاص القيام بها. وقد تحددت أساليب التخصيص في البدائل التالية :

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

وقد تبنت الحكومة مبدأ التدرج في عملية التخصيص للمؤسسات الحكومية، كأن يتم إعادة هيكلة وتحويل المؤسسة إلى شركة مساهمة مقلدة تملكها الدولة، ويحكمها قانون الشركات كخطوة أولى تمهيدا لنقل الملكية إلى القطاع الخاص، والعمل خلال المرحلة التحضيرية على تطوير ثقافة العمل واستخدام الأساليب التجارية والمالية المتبعة لدى القطاع الخاص و استكمال الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم لعملية الشراكة وتأسيس هيئات مستقلة للتنظيم والرقابة في القطاعات التي يجري تخصيصها .

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

تبعاً لذلك تمت في السنوات الماضية إعادة هيكلة القطاعات المستهدفة ببرنامج التخصيص وهي قطاعات النقل والموانئ والكهرباء والمياه والاتصالات والصرف الصحي والبريد والمخلفات الصلبة والخطرة والطبية وعلى النحو التالي:

١. قطاع النقل: حيث تم إسناد إدارة ميناء صلالة إلى شركة صلالة لخدمات الموانئ في عام ١٩٩٧م كما أنشأت الحكومة شركة تجارية لتنفيذ مشروع المنطقة الحرة بصلالة وتم إنشاء شركة مساهمة مغلقة تساهم فيها الحكومة وبلدية روتردام الهولندية لإدارة ميناء صحار والمنطقة الصناعية المحاذية له في يوليو ٢٠٠٠م.

٢. قطاع الكهرباء والمياه: حيث تم اعتماد استراتيجية تخصيص قطاع الكهرباء والمياه المرتبطة به من قبل مجلس الوزراء بتاريخ ١٢/٢١/١٩٩٩م واستحداث الأجهزة اللازمة لتسيير المرفق ومنها هيئة تنظيم قطاع الكهرباء والمياه والهيئة العامة للكهرباء والمياه.

٣. قطاع الاتصالات: حيث تم تخصيص قطاع الاتصالات عام ١٩٩٩ وذلك بتحويل الهيئة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة حكومية وذلك بموجب المرسوم السلطاني رقم (٩٩/٤٦) الصادر بتاريخ ١٨ يوليو ١٩٩٩م.

٤. قطاع الصرف الصحي: حيث أقر مجلس الوزراء عام ٢٠٠٢ تهيئة مشروع الصرف الصحي بصلالة ومسقط للعمل بأسس تجاربه.

٥. قطاع البريد: حيث صدر المرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٥/٤٨) الخاص بإنشاء شركة بريد عمان (شركة حكومية مغلقة).

وتحقيقاً لأهداف الدولة في التخصيص صدر قانون التخصيص بالمرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٤/٧٧) وتم تشكيل اللجنة الوزارية للتخصيص بموجب المادة الرابعة من القانون برئاسة معالي وزير الاقتصاد الوطني - نائب رئيس مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة وعضوية عدد من أصحاب المعالي لتتولى رسم السياسات العامة للتخصيص ورفع توصياتها لمجلس الوزراء الموقر لإقرارها، فضلاً عن الإشراف العام والمتابعة لبرنامج التخصيص وإقرار واعتماد المشروعات والقطاعات والحصص الحكومية في الشركات المراد تخصيصها.

❖ إعلان مشروع الحكومة الالكترونية (مجتمع عمان الرقمي) :

حيث تبنت حكومة سلطنة عمان هدف بناء مجتمع عمان الرقمي عام ١٩٩٨م وكلفت اللجنة الوطنية لتقنية المعلومات المشكلة بموجب قرار مجلس الوزراء في ٢٦ مايو ١٩٩٨م بالمهام التالية:

- وضع سياسة وطنية للمعلومات وتقنياتها وإستراتيجية تنفيذها بما يمكن السلطنة من الاستفادة الكاملة من الفرص الهائلة التي تتيحها وتجنب المخاطر المصاحبة لذلك، إضافة إلى تحقيق فعالية التكاليف في البرامج والمشروعات المرتبطة بذلك.

- تشجيع الدخول في مجال صناعة تقنية المعلومات عن طريق إنتاج البرامج والتجهيزات والشبكات كرافد في تنوع مصادر دخل الاقتصاد العماني، وإتاحة الفرصة للسلطنة لمواكبة الثورة المعلوماتية الحديثة.

- الإشراف على وضع الأسس والمعايير والتعليمات المتعلقة بتقنية المعلومات.

- اعتماد البرامج والمشاريع الوطنية اللازمة لتنفيذ سياسة تقنية المعلومات وتشكيل الفرق الفنية لإدارة وتوجيه كل برنامج أو مشروع منها.

وقد أعلنت الحكومة الإستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي «الحكومة الإلكترونية»، التي حددت خطط وآليات العمل. كما وأعلنت الحكومة انطلاقاً من الإستراتيجية مبادرة عمان الرقمية، التي تهدف إلى تفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتعزيز الخدمات الحكومية، وإثراء قطاع الأعمال، وتمكين الأفراد من التعامل الرقمي، وتشتمل هذه المبادرة على إنشاء بنية أساسية متكاملة لتوفير الخدمات الحكومية الإلكترونية المتميزة للمواطنين وقطاع الأعمال في السلطنة، وبناء صناعات تعتمد على المعرفة، وتوفير فرص عمل واسعة ومتنوعة للمواطنين. وقد بدأ تطبيق الإستراتيجية في مايو ٢٠٠٣م وأسندت لهيئة تقنية المعلومات المستحدثة عام ٢٠٠٦م مسؤولية تطبيق الإستراتيجية الرقمية.

❖ ترشيد الاستخدام الحكومي:

في إطار ترشيد الاستخدام الحكومي ومعالجة التضخم الوظيفي في الجهاز الحكومي طبقت الحكومة برنامج التقاعد المبكر الاختياري والإجباري، الذي غطى السنوات ١٩٩٦، ١٩٩٧، ١٩٩٨. وقد أدى تطبيق المشروع بوحدات الخدمة المدنية (الوزارات / الهيئات والمؤسسات العامة) إلى إحالة ١٢٤٨٨ موظفا للتقاعد .

❖ تطوير جهاز وآليات الرقابة المالية :

عملا على حماية الأموال العامة للدولة، والكشف عن المخالفات المالية وتحديد أوجه النقص في القوانين المالية وتلك المتعلقة بشؤون الموظفين وتقييم أداء الجهات الحكومية استحدث أول جهاز مستقل للرقابة المالية في ٢٢ نوفمبر ١٩٩٩ ومنح الشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي والوظيفي والاختصاصات والصلاحيات اللازمة له بموجب قانون الرقابة المالية للدولة الصادر في ١٢ يوليو ٢٠٠٠ م.

يتولى الجهاز الرقابة المالية والقانونية، والرقابة على الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة، ومراجعة القرارات الصادرة في شأن المخالفات المالية في جميع الوحدات التي يتألف منها الجهاز الإداري للدولة والوحدات الحكومية المستقلة المدرجة موازنتها في الموازنة العامة للدولة إلا ما استثنى منها بنص خاص في مرسوم إنشائها.

بما في ذلك الرقابة على الهيئات والمؤسسات العامة وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة و صناديق التقاعد والجهات والهيئات الخاصة بالسلطنة التي تضمنها أو تدعمها الحكومة و الشركات التي تزاول نشاطها في السلطنة إذا كانت مملوكة للحكومة بالكامل أو بنسبة ٥١٪ على الأقل من رأسمالها أو منحها الحكومة امتياز استغلال مرفق عام أو مورد الثروة الطبيعية ويرفع نتائج أعماله سنويا إلى حضرة صاحب الجلالة السلطان المعظم.

❖ التطوير التنظيمي^(٥) :

شهدت السنوات ١٩٩٦ - ٢٠٠٩ م جهودا واضحة في اتجاه تحديث الجهاز الإداري للدولة وتطويره لمواكبة الاستراتيجيات المشار إليها أعلاه. فقد شهدت سنوات تنفيذ الخطتين الخامسة والسادسة و السنوات الماضية من الخطة الحالية السابعة (٢٠٠٦-٢٠١٠) استحداث بعض الأجهزة الجديدة وتغيير وضع بعض الأجهزة القائمة سواء بالدمج أو الفصل أو التحول إلى وضعيات قانونية جديدة. فقد أنشئ المركز العماني لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/٥٩، و مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/٦٠ و محكمة القضاء الإداري بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩١، وجهاز الادعاء العام بالمرسوم السلطاني رقم ٩٢ / ٩٩، و المجلس الأعلى للقضاء بالمرسوم السلطاني رقم ٩٢ / ٩٩. كما أنشي

(٥) تم تشكيل لجنة عليا لإعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة تابعة لمجلس الوزراء الموقر.

مجلس التنسيق الاقتصادي بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩٤، ومحكمة أمن الدولة بالمرسوم السلطاني رقم ٢١/٢٠٠٣، والهيئة العامة للصناعات الحرفية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٤/٢٠٠٣. وفي عام ٢٠٠٤ تم إنشاء وزارتين جديدتين للسياحة والشؤون الرياضية تأكيداً على أهمية نشاطاتهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. كما تم إنشاء هيئة تقنية المعلومات عام ٢٠٠٦ ترجمة لإستراتيجية الدولة في تطبيق الحكومة الالكترونية. واستحدث مجلس البحث العلمي تأكيداً لتوجه الدولة نحو استثمار البحث العلمي لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وشهد عام ٢٠٠٧ تعديلات تنظيمية تمثلت في استحداث اجهزة مستقلة لنشاطي البيئة والثروة السمكية حيث أنشئت وزارتين جديدتين هما: وزارة البيئة والشؤون المناخية ووزارة الثروة السمكية^(٦) كما أنشئت هيئة للوثائق والمحفوظات الوطنية.

وتفعيلاً لاستراتيجية التخصيص تم تحويل الهيئة العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية من جهاز حكومي إلى شركة مساهمة عمانية مقلدة بالمرسوم السلطاني رقم ٩٩/٤٦ وإنشاء هيئة تنظيم الكهرباء عام ٢٠٠٤ بموجب قانون تنظيم وتخصيص قطاع الكهرباء والمياه الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٧٨ / ٢٠٠٤ وإنشاء شركة الكهرباء القابضة وعدد تسع شركات عاملة في قطاع الكهرباء والمياه بموجب نفس القانون، واستحداث الهيئة العامة للكهرباء والمياه بالمرسوم السلطاني رقم ٩٢ / ٢٠٠٧، وتأسيس شركة بريد عمان بالمرسوم السلطاني رقم ٤٨/٢٠٠٥.

وقد شهد عام ٢٠٠٨ تعديلات تنظيمية هامة وكبيرة عكست اهتمام الحكومة بتحديث اختصاصات وهيكل وحدات الجهاز الإداري للدولة، حيث تم تحديد اختصاصات وزارة النفط والغاز واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ٢/٢٠٠٨ الصادر في ١٣/١/٢٠٠٨ وتحديد اختصاصات وزارة الإسكان واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ٣/٢٠٠٨ الصادر في ١٣/١/٢٠٠٨. وتحديد اختصاصات وزارة الزراعة واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ٩/٢٠٠٨ الصادر في ٣/١/٢٠٠٨، وتحديد اختصاصات وزارة البيئة والشؤون المناخية واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ١٨/٢٠٠٨ الصادر في ١٧/٢/٢٠٠٨، وتحديد اختصاصات وزارة النقل والاتصالات واعتماد هيكلها التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ١٩/٢٠٠٨ الصادر في ١٧/٢/٢٠٠٨، وتحديد اختصاصات وزارة التربية والتعليم واعتماد هيكلها

(٦) مثل نشاط البيئة جزءاً من اختصاصات وزارة البلديات الإقليمية والبيئة ومثل نشاط الثروة السمكية جزءاً من اختصاصات وزارة الزراعة والثروة السمكية.

التنظيمي بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨ / ٣٧ الصادر في ٢٩ / ٣ / ٢٠٠٨، وتحديد اختصاصات واعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة الثروة السمكية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨ / ٨٣، وتحديد اختصاصات واعتماد الهيكل التنظيمي لمحافظة مسقط بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨ / ٩١ وتعديل الهيكل التنظيمي لوزارة المالية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨ / ٤١، واعتماد الهيكل التنظيمي لديوان البلاط السلطاني بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨ / ٤٧. واعتماد الهيكل التنظيمي لهيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨ / ٧٠. وتحديد اختصاصات وزارة الخارجية ووزارة الخدمة المدنية . كما أعيد تنظيم وزارة الإعلام وتحديد اختصاصاتها في عام ٢٠٠٩ .

دور أجهزة التنمية الإدارية في التطوير الإداري :

يقصد بالتطوير الإداري الجهود التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة وفي الهياكل التنظيمية وتطوير العنصر البشري واستخدام التقنيات الحديثة لتحسين أدائها وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات التنظيمية وتحديث الأدلة التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وتصميم وتطوير النماذج المستخدمة وتحديد الأدلة الإجرائية وتقييم أداء العاملين وإنشاء نظم المعلومات واستخدام الأجهزة والتقنيات الحديثة في العمل ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتأهيل وتدريب وتطوير العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

وتشكل مهمة التطوير والتحديث الإداري بالسلطنة مهمة مشتركة لثلاثة أجهزة رئيسية على مستوى الدولة وهي: مجلس الخدمة المدنية، وزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة. والجدير بالذكر أن الأجهزة الثلاثة تعمل على تفعيل توجهات مجلس الوزراء الذي يختص طبقاً للنظام الأساسي للدولة بتنفيذ السياسة العامة للدولة ويرفع التوصيات إلى السلطان في الأمور الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنفيذية والإدارية التي تهم الحكومة تنفيذاً لاختصاصاته المتمثلة في التالي:

- رعاية مصالح المواطنين وضمان توفير الخدمات الضرورية لهم ورفع مستواهم الاقتصادي والصحي والثقافي.
- تحديد الأهداف والسياسات العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية واقتراح الوسائل والإجراءات اللازمة لتنفيذها والتي تكفل حسن استخدام الموارد المالية والاقتصادية

- والبشرية.
- مناقشة خطط التنمية التي تعدها الجهات المختصة ورفعها إلى السلطان للاعتماد ومتابعة تنفيذها.
- مناقشة اقتراحات الوزارات في مجال تنفيذ اختصاصاتها واتخاذ التوجيهات والقرارات المناسبة في شأنها.
- الإشراف على سير الجهاز الإداري للدولة ومتابعة أدائه لواجباته والتنسيق فيما بين وحداته.
- الإشراف العام على تنفيذ القوانين والمراسيم واللوائح والقرارات والمعاهدات والاتفاقيات وأحكام المحاكم بما يضمن الالتزام بها.
- اقتراح مشروعات القوانين والمراسيم.

أولاً: مجلس الخدمة المدنية:

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

وقد أنشئ أول مجلس للخدمة المدنية وتحدد اختصاصاته عام ١٩٧٥ بموجب قانون الخدمة المدنية رقم ٧٥/٢٧. وبصدور قانون الخدمة المدنية رقم ٨٠/٨ تحددت تبعية مجلس الخدمة المدنية لمجلس الوزراء وأسندت رئاسة المجلس لوزير شؤون الديوان السلطاني، وتولى مدير عام ديوان شؤون الموظفين أعمال سكرتارية المجلس. وقد تولى المجلس بموجب القانون مسؤولية وضع السياسات العامة لشؤون الخدمة المدنية، وإعداد مشروعات القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بشؤون الخدمة المدنية والتنظيم الإداري، وإعداد خطط التنمية الإدارية والإصلاح الإداري، والنظر في مشاكل الخدمة المدنية وإيجاد الحلول المناسبة لها. وقد جاء تشكيل المجلس منسجماً مع أدواره تجاه الأجهزة الحكومية والموظفين العاملين في هذه الأجهزة. وخلال السنوات ١٩٨٠-٢٠٠٢ تمت إعادة تشكيل المجلس أكثر من مرة بموجب مراسيم سلطانية سامية وبما يحقق للمجلس القيام بمهامه بأفضل صورة ممكنة. كما تم عام ٢٠٠٢ تعديل اختصاصات المجلس وتشكيله بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٢/١٧، الصادر في ٢٠٠٢/٣/٢ لتشمل التالي:

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

- ❖ الموافقة على مشروعات القوانين واللوائح وسائر التشريعات المتعلقة بالخدمة المدنية والتوصية بشأنها للجهات المختصة .
 - ❖ تطوير نظم الخدمة المدنية وزيادة كفاءة أساليب ووسائل وإجراءات العمل .
 - ❖ مراجعة السياسات والنظم والجداول الموحدة للرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت واقتراح التعديلات بشأنها لمجلس الوزراء .
 - ❖ اعتماد النظم الخاصة بالرقابة الإدارية للتحقق من سلامة تطبيق القوانين واللوائح والأنظمة المتعلقة بالخدمة المدنية.
 - ❖ تحديد السياسات والقواعد المنظمة للتوظيف ولخطط التأهيل والتدريب بهدف ترشيد استخدام القوى العاملة في الخدمة المدنية ، ورفع كفاءتها الإنتاجية .
 - ❖ الموافقة على تعديل أحكام اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.
 - ❖ الموافقة على تعيين وإعادة تعيين موظفي الجدول الخاص الملحق بقانون الخدمة المدنية وتحديد فئاتهم ورواتبهم.
 - ❖ الموافقة على منح البدلات المنصوص عليها في المادة (٥٧) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية وفقاً للإجراءات والشروط المبينة فيها.
 - ❖ رفع الحد الأدنى للمعاش أو منح معاش استثنائي وذلك في الحالات الفردية المنصوص عليها في قانون معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة.
 - ❖ دراسة أية موضوعات أخرى ترى وزارة الخدمة المدنية عرضها على المجلس واتخاذ ما يراه بشأنها.
 - ❖ رفع تقارير سنوية لمجلس الوزراء عن أوضاع الجهاز الإداري للدولة في ظل قوانين الخدمة المدنية وأنظمتها وما يقترح تطويره أو تعديله منها.
 - ❖ ما تنص عليه القوانين والنظم من اختصاصات أخرى.
- ويضاف إلى هذه الاختصاصات الصلاحيات الممنوحة لرئيس المجلس والمتمثلة في :
- ❖ تشكيل مجلس التأديب المركزي ونظر التظلمات من قراراته وفقاً لأحكام قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.
 - ❖ إصدار القرارات الخاصة بتحديد مواعيد العطلات والأعياد، وموعد بدء وانتهاء الدوام وفقاً لقانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.
 - ❖ رئاسة مجلس إدارة صندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية المنصوص عليه في قانون معاشات

ومكافآت ما بعد الخدمة.

- ❖ إصدار اللوائح المنفذة لقانون الخدمة المدنية وفقاً للمادة (٤) من القانون^(٧).
- ❖ ما تنص عليه القوانين والنظم من اختصاصات أخرى.

وقد جاء تشكيل المجلس بمستوى يكفل له تحقيق أهدافه، حيث يرأسه وزير ديوان البلاط السلطاني ويدخل في عضويته :

❖ وزير الخدمة المدنية	نائباً للرئيس
❖ أمين عام مجلس الوزراء	عضواً
❖ وزير التنمية الاجتماعية	عضواً
❖ وزير الشؤون القانونية	عضواً
❖ وزير التربية والتعليم	عضواً
❖ وزير القوى العاملة	عضواً

ثانياً : وزارة الخدمة المدنية :

تختص وزارة الخدمة المدنية بالمهام المتعلقة بموظفي الأجهزة الحكومية التابعة للخدمة المدنية وعددها (٣٧) جهة بمجموع (١٢٠٢٤١) موظف^(٨) بالإضافة إلى بعض الاختصاصات المتعلقة بالتطوير الإداري .

وقد أنشئت وزارة الخدمة المدنية وتحدد اختصاصاتها في ٢١ فبراير ١٩٨٨ بالمرسوم السلطاني رقم ٨٨/١٧ الصادر في ٨٨/٢/٢١، في حين كان استحداث أول جهاز معني بتنظيم شؤون موظفي الخدمة المدنية في عام ١٩٧٣، وهو ديوان شؤون الموظفين الذي الحق بوزارة شؤون الديوان السلطاني ثم برئيس مجلس الخدمة المدنية ومنح صلاحيات محددة شملت بعض جوانب الخدمة المدنية وتعلقت في مجملها بشؤون الموظفين بالخدمة المدنية.

(٧) استند القانون الجديد للخدمة المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٤/١٢٠ في ٢٨ ديسمبر ٢٠٠٤ للمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٢/١٧ ولم يتضمن أية تعديلات عليه.

(٨) البيان بنهاية يونيو ٢٠٠٩، علماً بأن صلاحيات الوزارة لتشمل الموظفين في الأجهزة العسكرية والأمنية وتلك الأجهزة المستقلة بأنظمتها الوظيفية كديوان البلاط السلطاني وشؤون البلاط السلطاني وعدداً من المؤسسات والهيئات والشركات العامة.

وبصدور المرسوم السلطاني رقم ٨٨/١٧ بإنشاء وزارة الخدمة المدنية وتحديد اختصاصاتها تحقق تحول جذري في وضع الجهاز المسئول عن شؤون الموظفين سواء من حيث العلاقة بمجلس الخدمة المدنية أو من حيث الاختصاصات. وقد عدلت تلك الاختصاصات بالمرسوم السلطاني رقم ٩٢/٥٦ ، ثم بالمرسوم السلطاني رقم ٩٨/٨٩ ثم بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/١٤٢ الصادر في ٢٩/١٢/٢٠٠٨م والذي حقق نقلة نوعية في المهام المناطة بالوزارة وبما يليبي توجهات الحكومة التطويرية ومشاريعها المخططة، لتشمل في الوقت الحاضر ما يلي:

- اقتراح السياسات والخطط الهادفة لتطوير وتنمية وحدات الجهاز الإداري للدولة من النواحي والمرتكزات التنظيمية والبشرية والإجرائية والتشريعية والمعلوماتية وتوجيه وتنسيق الجهود لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة.
- معاونة مجلس الخدمة المدنية في ممارسة مهامه من خلال دراسة الموضوعات المقرر عرضها عليه، وإبداء الرأي بشأنها ومتابعة تنفيذ قراراته.
- اقتراح مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بأنظمة الخدمة المدنية لدى وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة وإبداء الرأي بشأنها وإصدار التعاميم والنشرات اللازمة لضمان حسن التنفيذ.
- وضع الأسس والمعايير اللازمة لتطبيق مفاهيم التخطيط الوظيفي والتطوير الإداري وجودة الأداء على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة والتنسيق مع هذه الوحدات بشأن تنفيذ ذلك.
- بحث ودراسة الشكاوى والاستفسارات المقدمة من موظفي وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة حول تطبيق قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية وإبداء الرأي فيها.
- القيام بالزيارات الميدانية وأعمال المتابعة الإدارية لوحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة للتأكد من سلامة تطبيق هذه القوانين والنظم واللوائح الخاصة بالخدمة المدنية ومدى الالتزام بها.
- التنسيق بين وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة ذات العلاقة بشأن الحصول على الموافقات الأمنية اللازمة.
- تنفيذ الخطط المعتمدة المتعلقة بالتوظيف المركزي في وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة طبقاً للقواعد والإجراءات والضوابط المقررة في ذلك.

- تنفيذ الخطط والبرامج اللازمة لتعمين الوظائف الحكومية المشغولة بغير العُمانيين ومتابعة تنفيذها وذلك بالتنسيق مع وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة.
 - متابعة خطط وبرامج التدريب والتأهيل المعدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة وفقاً للأسس والمعايير الموضوعية من قبل الوزارة وتقييم جودة العائد التدريبي من هذه الخطط والبرامج بالتنسيق مع هذه الوحدات.
 - إجازة مشروعات الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة بعد دراسة ومراجعة تقسيماتها التنظيمية واختصاصاتها والتحقق من مستويات وإعداد الوظائف المطلوبة لكل تقسيم تنظيمي في الهيكل ليتسنى على أساسه إعداد موازنة الوظائف.
 - إعداد الدراسات الخاصة بمشروعات موازنة الوظائف والأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات وتمويل الوظائف أو تعديلها وإجراء البحوث اللازمة لتطويرها.
 - مراجعة مشروعات موازنة الوظائف السنوية لوحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة والموافقة عليها قبل اعتمادها من الجهة المختصة.
 - متابعة وتنفيذ وتطوير نظام تصنيف وترتيب الوظائف من حيث تحديد المسميات الوظيفية وشروط شغل الوظائف ومجموعاتها النوعية وطرق التقييم المستخدمة لها.
 - إدارة نظام الموارد البشرية الآلي على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة.
 - تقديم المعاونة الفنية لوحدات الجهاز الإداري للدولة غير الخاضعة لقوانين خاصة في كافة مجالات الخدمة المدنية والتنسيق مع الجهات المختصة بإبداء الرأي إذا تطلب الأمر ذلك.
- ومما لاشك فيه أن هذه الاختصاصات ستعظم من دور الوزارة في التطوير الإداري وستعين في تنفيذ المشروعات المنجزة سلفاً ومنها مشروع تصنيف وترتيب الوظائف ومشروع نظم معلومات الموارد البشرية ومشروع تعمين الوظائف ومشروع تبسيط الإجراءات وقانون الخدمة المدنية الجديد الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ١٢٠ / ٢٠٠٤ وغيرها من المشروعات المحددة في استراتيجية التنمية ١٩٩٦-٢٠٢٠. وقد عكس الهيكل التنظيمي الأخير للوزارة الاهتمام بالتطوير الإداري حيث استحدث الجهاز المختص بالتطوير الإداري ممثلاً في وكيل الوزارة لشؤون التطوير الإداري وثلاث مديريات تابعة له تعنى الأولى بالتنظيم وتصنيف الوظائف والثانية بالموارد البشرية والثالثة بالتطوير وضمان الجودة.

ثالثاً: معهد الإدارة العامة:

أنشئ المعهد في نوفمبر ١٩٧٧م بناء على توصية البنك الدولي للإنشاء والتعمير كوحدة تابعة لوزارة شؤون الديوان السلطاني. وقد تحددت صفة المعهد القانونية بصدور المرسوم السلطاني رقم ٨٠/١٨ كهيئة علمية تتمتع بالشخصية الاعتبارية تتبع وزارة شؤون الديوان السلطاني ويتولى الإشراف عليها مجلس إدارة برئاسة وزير شؤون الديوان السلطاني رئيس مجلس الخدمة المدنية وعضوية كلاً من: وزير التربية والتعليم وشؤون الشباب، وزير الشؤون الاجتماعية والعمل، وكيل الشؤون المالية، مدير عام ديوان شؤون الموظفين، مدير عام المعهد.

وقد تطلب العمل بالمعهد الاستقلالية الإدارية والمالية مما أدى إلى تخصيص موازنة مستقلة له بدءاً من عام ١٩٧٨م، وتوفير جهاز إداري خاص ولجنة مستقلة لشؤون الموظفين وإدارة ذاتية لنظام العمل. وقد جاء صدور اللائحة الداخلية للمعهد بقرار وزير شؤون الديوان السلطاني رقم (٢) لسنة ١٩٨٢م داعماً لهذه التوجهات. وبإلغاء وزارة شؤون الديوان السلطاني في أكتوبر ١٩٨٦م، وصدور المرسوم السلطاني رقم ٨٦/٦٠ بتوزيع اختصاصات الديوان، تحددت تبعية المعهد برئيس مجلس الخدمة المدنية. وفي يونيو ١٩٨٨م، وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٨/٤٨ باعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة الخدمة المدنية ألحق المعهد بوزارة الخدمة المدنية كوحدة تابعة للوزير. وكان صدور المرسوم السلطاني رقم ٩٠/٤٢ بإعادة تنظيم المعهد بداية لمرحلة جديدة حيث أكد المرسوم السلطاني السامي على وضع المعهد كهيئة علمية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي ويتبع وزير الخدمة المدنية ويهدف إلى التالي:

- ❖ رفع مستوى الأداء والكفاية بين الموظفين العُمانيين على مختلف مستوياتهم وإعدادهم نظرياً وعملياً عن طريق البرامج العلمية والتدريبية المستمرة.
- ❖ تعميق المفاهيم الإدارية اللازمة لتطوير مستوى الإدارة، وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- ❖ إجراء البحوث العلمية النظرية والميدانية وتقديم المشورة للوزارات والدوائر الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة للمساهمة في حل مشاكلها في مجالات الإدارة العامة المختلفة.
- ❖ تدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عُمان والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والعربي والدولي.
- ❖ القيام بأعمال جمع وتوثيق ونشر المعلومات الإدارية.
- ❖ وتحقيقاً لهذه الأهداف منح المعهد الصلاحيات التالية:

- ❖ وضع وتنفيذ البرامج التدريبية العامة والخاصة لجميع المستويات الوظيفية والتعريف بالوسائل الإدارية الحديثة وأساليبها.
- ❖ وضع وتنفيذ برامج اللغات والحاسب الآلي لموظفي الجهاز الإداري للدولة.
- ❖ وضع وتنفيذ البرامج الإعدادية لتأهيل الخريجين الجدد عند الالتحاق بالخدمة.
- ❖ وضع التنظيمات اللازمة لجمع وتنظيم المعلومات الإدارية، وحفظ الوثائق الإدارية للسلطنة.
- ❖ إصدار المطبوعات والدوريات والبحوث والدراسات المتصلة بنشاط المعهد.
- ❖ إنشاء مكتبة متخصصة في العلوم الإدارية، والمجالات الأخرى المتصلة بنشاط المعهد، تكون في متناول القراء والباحثين.
- ❖ تنظيم المؤتمرات والندوات لبحث المشاكل الإدارية المختلفة ووضع التوصيات بأفضل الحلول لها.
- ❖ المشاركة في المؤتمرات الدولية التي تعقد لبحث المشاكل الإدارية.

طبيعة الارتباط بين أجهزة التنمية الإدارية في السلطنة :

يتضح من العرض السابق لاختصاصات أجهزة التنمية الإدارية اشترك مجلس الخدمة المدنية ووزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التطوير الإداري. ويتحقق ذلك من خلال المرتكزات التالية:

- إشراف مجلس الوزراء على سير الجهاز الإداري للدولة ومتابعة أدائه لواجباته والتنسيق فيما بين وحداته.
- تشكيل مجلس الخدمة المدنية، حيث يشغل وزير الخدمة المدنية، رئيس مجلس إدارة المعهد منصب نائب الرئيس وبالتالي يتحقق له التنسيق بين جهود المجلس والوزارة والمعهد.
- انضواء وزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة تحت رئاسة واحدة-وزير الخدمة المدنية- بما يكفل التكامل في عمل الجهتين.

دور معهد الإدارة العامة في التطوير الإداري:

ساهم معهد الإدارة العامة منذ استحداثه في عام ١٩٧٧م في التطوير الإداري من خلال الأهداف المرسومة له والمتمثلة في إعداد الكوادر الإدارية الضرورية لوحدات الجهاز الإداري للدولة، ودراسة المشكلات والقضايا الإدارية واقتراح حلول علمية لها، وتقديم الاستشارات الإدارية لمتخذي القرار، وجمع وتوثيق ونشر المعلومات لتعميق المفاهيم الإدارية اللازمة للتطوير الإداري

ولتحسين الأداء في القطاع الحكومي. بالإضافة إلى تدعيم العلاقات في ميادين الإدارة العامة بين سلطنة عُمان، والمؤسسات المماثلة في المستوى الإقليمي والعربي والدولي .

ومن الجدير بالذكر أن المعهد استطاع منذ السنوات الأولى أن يرفد جهود التطوير الإداري من خلال تفعيل جميع الأنشطة العلمية المقررة له حيث استحدثت البرامج العلمية في نوفمبر ١٩٧٧ وشرع في تقديم الخدمات الاستشارية عام ١٩٧٨ وفعل نشاط المعلومات الإدارية في نفس العام من خلال افتتاح مكتبة المعهد المتخصصة والتي ضمت قسماً للوثائق الإدارية. وقد فعل نشاط البحث العلمي عام ١٩٧٩ م من خلال إصدار دورية «الإداري». وقد أسهمت أنشطة المعهد بفعالية في التطوير الإداري، حيث لعب المعهد دور بيت الخبرة الإداري واضطلع بمهمة إعداد الموظفين الحكوميين بمستوياتهم المختلفة، وتحمل رسالة نشر الوعي الإداري.

أولاً: نشاط التدريب والتأهيل:

يشكل نشاط المعهد التدريبي وسيلة أساسية لتنمية موظفي الجهاز الإداري للدولة. لذا كان التدريب أحد أنشطة المعهد الرئيسية، واحتل مركز الصدارة بينها من حيث حجمه ونصيبه من مجمل نشاط المعهد. وقد زاد من أهمية التدريب بالمعهد المعطيات التالية:

- ❖ خطط تطويراً لجهاز الحكومي، و التطورات المتسارعة في أهداف ومهام وحجم هذا الجهاز.
- ❖ الفجوة بين الإمكانيات المطلوبة من الكفاءات الإدارية والإمكانات المتاحة .
- ❖ حداثة الخبرة الإدارية في جميع المستويات الإدارية.
- ❖ التطورات التقنية وحتمية الأخذ بها لتطوير العمل الإداري.

انطلاقاً من ذلك فإن المعهد عمل على المساهمة في توفير القوى البشرية المدربة في مجالات العمل الإداري والمالي المختلفة، وتدريب الموظفين على ممارسة أساليب العمل الحديثة، وإعداد بعض الكوادر المؤهلة تأهيلاً علمياً متكاملأً، وإعادة تدريب الموظفين وفقاً للتغيرات التنظيمية والتكنولوجية والتشريعية، والمساهمة في تطبيق سياسات توظيف الوظائف من خلال إعداد البدائل المناسبة للخبرات الوافدة في المجالات المتصلة بنشاط المعهد. وقد استوجب ذلك التطوير الكمي للبرامج العلمية بالمعهد والنوعي في سبيل الربط الدقيق بين برامج المعهد وبين الاحتياجات التنموية للدولة استجابة لتوجهات الحكومة في مجال التدريب حيث برز التدريب كاختصاص ثابت لجميع الوحدات الحكومية بموجب قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة وكواجب وظيفي لجميع

العاملين بأجهزة الدولة طبقاً للمادة رقم (٢٥) من قانون الخدمة المدنية لعام ١٩٨٠م، هذا بالإضافة إلى جهود وزارة الخدمة المدنية لتفعيل التدريب في ضوء الاختصاصات المحددة لها بموجب مرسوم إنشائها، وتزايد الاهتمام بالتدريب في مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة - المدنية منها والعسكرية - باعتباره أداة هامة لتحسين أداء العاملين في هذه الوحدات.

وتعكس جهود المعهد خلال السنوات الماضية تطوراً جذرياً في عدد ونوعية البرامج العلمية المقدمة، فقد ارتفع عدد البرامج أثناء الخدمة من (١٣) برنامج في العام التدريبي الأول إلى (١٣٠) برنامج في المتوسط في السنوات الخمس الأخيرة. كما زادت الطاقة الاستيعابية للمعهد سنة بعد أخرى لتتجاوز في السنوات الخمس الأخيرة (٢٣٠٠) متدرب في المتوسط سنوياً مقارنة ب(٢٣٢) متدرب في العام التدريبي الأول^(٩).

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

- استحداث مجالات تدريبية جديدة عاماً بعد عام بحيث غطى بنشاطه مجالات تدريب عديدة وأهمها: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الإدارة المالية، الاقتصاد، المحاسبة، الإحصاء، الإدارة المكتبية، المعلومات (علوم المكتبات والتوثيق والحاسب الآلي)، القانون، البحث العلمي، وغيرها.
- تغطية الاحتياجات التدريبية لمختلف المستويات الإدارية وبعض الاحتياجات لشاغلي الوظائف التخصصية. وفي هذا الاتجاه توزع نشاط المعهد على مختلف المستويات الإدارية مع التركيز على الإدارة الوسطى من شاغلي وظائف مديري الدوائر ورؤساء الأقسام عناية كبيرة بحكم الدور الحساس المناط بهذه الفئة في العمل الإداري، ودورها في توجيه جهود الموظفين التنفيذيين وإكسابهم الخبرات اللازمة للعمل. كما وشكلت فئة مدراء العموم ومن في مستواهم بوحدات الجهاز الإداري أحد الاهتمامات البارزة للمعهد بهدف إعداد هذه الفئة إعداداً كاملاً وتزويدها بالمهارات والقدرات الإدارية والمالية والقانونية اللازمة لها.
- المساهمة في التطوير الإداري للأجهزة الحكومية اللامركزية حيث غطى المعهد بخدماته التدريبية مختلف مناطق السلطنة من خلال عقد (٢٥١) فعالية علمية في المحافظات والولايات المختلفة.
- سد بعض احتياجات القطاع العسكري والأمني من التدريب الإداري من خلال برامج خاصة

(٩) عقد المعهد خلال السنوات ١٩٧٧-٢٠٠٨ ما مجموعه ٢٠٤٨ فعالية علمية متنوعة، منها ١٣ برنامجاً إعدادياً وأربعة دبلومات، ودرب ٣٧٧٥١ موظفاً وشمل بخدماته ٢١٩ جهة.

- هذه الجهات والمشاركة في تغطية المقررات الإدارية في برامجها التأهيلية.
- دعم برامج التوطين من خلال المساهمة في توفير قوى بشرية وطنية مدربة في الجوانب التي لا توفرها البرامج التعليمية وذلك بتنفيذ البرامج الإعدادية الموجهة لخريجي الثانوية العامة المطلوب إعدادهم في مجالات عمل محددة ضمن خطط التعمين. وبدأ المعهد تنظيم البرامج الإعدادية في عام ١٩٨٧ م - حيث قام بتنظيم عدد من البرامج الإعدادية الموجهة لإعداد كوادر عُمانية لتعمين الوظائف الإدارية ومنها برامج إعداد المنسقين، والطبايعين، والكوادر المتخصصة بوحدة شؤون الموظفين، وأمناء المكتبات .
 - التبشير بالمشروعات الجديدة مثال على ذلك قيام المعهد بعقد ندوات للتعريف بمشروع الحكومة الالكترونية والجودة حال الإعلان عن تبني الحكومة لهذه المشروعات.
 - دعم نشاط المؤسسات المستحدثة، مثال على ذلك قيام المعهد بعقد فعاليات مشتركة بالتعاون مع هيئة الوثائق الوطنية مع بداية نشاط الهيئة حول: الأرشيف الوطني، ومع وزارة البيئة والشؤون المناخية حول التدقيق والمراجعة البيئية هذا العام.
 - المساهمة في إعادة التأهيل لبعض الخريجين .
 - دعم جهود المؤسسات التعليمية في إعداد الكوادر العُمانية المؤهلة تأهيلاً متوسطاً بمستوى الدبلوم في ضوء التوجهات الحكومية لسد الحاجة في بعض التخصصات وتوطين وظائفها. من خلال البرامج التأهيلية التي نفذها المعهد في مجالي المحاسبة والإحصاء خلال السنوات (١٩٩٢م - ١٩٩٦م).
 - مواكبة تطورات الأجهزة الحكومية في اعتماد التقنية - الحاسب الآلي - في العمل الإداري والمالي والمكتبي داخل الأجهزة الحكومية. تحقيقاً لذلك استحدث المعهد برامج الحاسب الآلي بمستوياتها المختلفة، ومجالاتها المتعددة وساهم في إعداد أعداداً كبيرة من الموظفين للعمل على الحاسب.
 - دعم مشروعات تطوير الخدمة المدنية من خلال إعداد الكوادر المطلوبة للتطبيق وعلى النحو التالي:
١. دعم مشروع التوظيف المركزي الذي اعتمد تطبيقه عام ١٩٩٧ حيث تولى المعهد تصميم نماذج التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وإعداد الأدلة الإرشادية للمقابلات الشخصية والاختبارات. كما قام بتدريب الكوادر اللازمة لتنفيذ المقابلات الشخصية المتعلقة بالتوظيف (١٧٦) مختصاً بالمقابلات الشخصية. كما تولى إعداد و تنفيذ الاختبارات لعدة سنوات بعد تطبيق النظام ١٩٩٧-٢٠٠٤.

٢. دعم مشروع نظام معلومات الموارد البشرية - الربط الآلي بين مختلف وحدات الخدمة المدنية ووزارة الخدمة المدنية- بتدريب الكوادر البشرية على النظام.
- إعداد بعض موظفي الدولة في مجال اللغة الإنجليزية كمهارة مطلوبة للعديد من موظفي الجهاز الإداري للدولة بغية إنجازهم لأعمالهم و كوسيلة اتصال هامة مع الجهات والأفراد غير الناطقين باللغة العربية، ومتطلب أساسي للموظفين المراد ابتعاثهم للتدريب أو الدراسة خارج البلاد. كما تولى المعهد مهمة تحديد مستوى اللغة لموظفي الجهاز الحكومي المرشحين للدراسة خارج السلطنة من خلال الامتحانات المخصصة لهذا الغرض.
 - دعم ومساندة جهود الأجهزة الحكومية التدريبية والتأهيلية بالوسائل المختلفة ومنها ما يلي:
 ١. توفير المحاضرين لتغطية المقررات الإدارية والمالية في البرامج التدريبية والتأهيلية التي تعقدها الجهات الحكومية المختلفة.
 ٢. المشاركة في البرامج التدريبية القصيرة التي تعقدها بعض الجهات الحكومية داخلياً.
 ٣. تقديم العون الفني للجهات الحكومية في حصر الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج، وتقييمها، وإعداد المدربين، وغير ذلك من الجوانب الفنية في مجال التدريب.
 - تحقيق التكامل والتنسيق المستمر مع وزارة الخدمة المدنية في إطار مهامها التخطيطية حيث تعاون المعهد مع الوزارة في حصر الاحتياجات التدريبية وإعداد الخطط السنوية والخمسية للتدريب وتوفير البدائل للتدريب الخارجي اقتصاداً للتكاليف بتوفير البرامج التدريبية البديلة داخلياً وتطبيق آليات التوظيف المركزي.
 - تمكين موظفي الجهاز الإداري للدولة من مواكبة التطورات الإدارية- إقليمية وعربياً ودولياً - باستضافة بعض فعاليات المنظمة العربية للتنمية الإدارية وخاصة المؤتمرات والندوات وبعض فعاليات الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وكذا التعاون مع بعض المؤسسات الدولية المرموقة في عقد برامج علمية داخل السلطنة .

ثانياً : النشاط الاستشاري :

انطلاقاً من أهمية الاستشارات في التطوير الإداري، فإن هذا النشاط يمثل أحد الأنشطة الرئيسية والفاعلة حيث قدم المعهد خلال السنوات الماضية ما مجموعه (٨٨) استشارة لبت جزءاً مهماً من احتياجات وحدات الجهاز الإداري للدولة و ساعدتها في تحديث هياكلها التنظيمية ، وتطوير لوائحها وأنظمتها، وتبسيط وتحديث إجراءات و أساليب العمل بها، وترشيد استخدام الإمكانيات المالية والبشرية المتاحة لها ورسم خطط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيها وتنظيم محفوظاتها ومكتباتها .

هذا ويعتمد المعهد في نشاطه الاستشاري المرتكزات التالية:

١. الإسهام في الجهود التطويرية للأجهزة الحكومية بتقديم الخدمة الاستشارية المناسبة.
٢. مواكبة احتياجات الأجهزة الحكومية التي تتغير من فترة لأخرى تبعاً لمتطلبات التغيير والتطوير والتحديث وبمراعاة الظروف والتحديات الخاصة بالبيئة العُمانية.
٣. العمل على تقديم خدمة استشارية متكاملة بتوفير الظروف والإمكانات البشرية اللازمة لذلك.
٤. العمل على أن تشمل المهام الاستشارية - ما أمكن - مرحلة تنفيذ التوصيات وذلك بهدف مساعدة الوحدات الحكومية على تجاوز الصعوبات التي تظهر في مراحل التطبيق.
٥. توفير التكاليف العالية للخدمة الاستشارية، وتمكين الجهات الحكومية من الحصول على هذه الخدمة والاستفادة منها مجاناً أو مقابل رسوم محدودة^(١٠).

وهنا تجدر الإشارة إلى أن اضطلاع المعهد بهذا النشاط حقق للدولة ما يلي:

- ❖ الحد من استقدام وتوظيف مستشارين خارجيين لتطوير النشاطين الإداري والمالي وبالتالي تحمل الدولة لتكاليف عالية جراء ذلك .
- ❖ الحد من نقل بعض السمات والخصائص من البيئات الإدارية المختلفة إلى البيئة العُمانية بالرغم من اختلاف الظروف واتجاهات التطوير.
- ❖ الحد من الاستعانة العشوائية ببيوت الخبرة الأجنبية والتي لم تحقق توصياتها في كثير من الأحيان الأهداف المنشودة.
- ❖ توفير التكاليف العالية المترتبة على الاستعانة ببيوت الخبرة الخاصة وخاصة الأجنبية.
- ❖ الدقة والانسجام مع خصوصية البيئة الإدارية العمانية وسهولة التطبيق بفضل المساعدة التي يقدمها المعهد للجهات في مراحل التطبيق .
- ❖ الحصول على الخدمة الاستشارية عند الحاجة لها مباشرة.

هذا وغطت خدمات المعهد الاستشارية خلال السنوات الماضية مجالات عديدة: التنظيم وإعادة التنظيم (٢٠) استشارة، تبسيط الإجراءات وتطوير الخدمات وإدخال التقنية (١٩) استشارة، تخطيط قوى عاملة (٢) استشارة، تخطيط التدريب وحصر الاحتياجات التدريبية (١٠) استشارة، تعليم وتدريب (٣) تنظيم المحفوظات (١٦) استشارة، تنظيم المكتبات (١٤) استشارة، تسويق ومشتريات ومخازن (٢) إعداد لوائح إدارية ومالية (٣) .

(١٠) بدأ المعهد في تطبيق الرسوم على خدماته الاستشارية وخدماته الأخرى بدءاً من عام ١٩٩٢ م إلا أن هذه الرسوم رمزية ولا تغطي كافة الخدمات المقدمة من المعهد بما في ذلك الاستشارات المحدودة والمسوحات الاستشارية.

على ضوء ذلك فإن المعهد ساهم وبدون شك في التطوير التنظيمي للجهاز الإداري للدولة من خلال دوره في تنظيم وإعادة تنظيم الجهات التالية: وزارة الزراعة والثروة السمكية، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (سابقاً)، وزارة شؤون البلديات الإقليمية، وزارة الزراعة والأسماك، وزارة الصحة، وزارة الكهرباء والمياه، وزارة الإسكان، وزارة العمل والتدريب المهني (سابقاً)، مجلس الشورى، هيئة التدريب المهني (سابقاً)، وزارة التراث القومي والثقافة، بنك عُمان للزراعة والأسماك، الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، وزارة الإعلام، كلية الشريعة والقانون.

كما أن اضطلاعهم بمهمة تبسيط الإجراءات للجهات التالية: مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية، مكتب وزير الدولة ووالي ظفار، وزارة المالية والاقتصاد، وزارة البلديات الإقليمية، وزارة الخدمة المدنية (المديرية العامة للتقاعد)، الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، وزارة الخدمة المدنية، المديرية العامة للطيران المدني والأرصاد الجوية، بلدية ظفار خدم الجهاز الإداري في تحسين الخدمات المقدمة منه. يضاف إلى ذلك إسهام المعهد في جهود مجلس الوزراء الرامية إلى تطوير الجهاز الإداري للدولة في ضوء تكلفه عام ٢٠٠٢م بمهمتين استشاريتين الأولى تتعلق باقتراح إطار لتقييم وتطوير مستوى جودة الخدمات الحكومية والثانية دراسة آلية مراجعة القرارات الحكومية المتعلقة بالسياسات الاقتصادية والاجتماعية قبل صدورها عام ٢٠٠٢م. كما تولى المعهد بتكليف من المجلس دراسة ازدواجية الاختصاصات في مجال الملكية الفكرية في الدولة. ونظراً لأهمية هذا النشاط في التطوير الإداري يستهدف المعهد النهوض بهذا النشاط وتنويع الخبرات المشاركة فيه في السنوات القادمة.

ثالثاً: نشاط البحوث والنشر والمعلومات:

حرص المعهد ومنذ تدشين النشاط عام ١٩٨٢ م على أن تواكب جهوده البحثية خطط التطوير والتحديث في الجهاز الحكومي ولذا حدد إستراتيجيته بالبيئة الإدارية العمانية وأولوياته البحثية في البحوث التطبيقية المتصلة بواقع العمل في الجهاز الإداري للدولة .

هذا وقد شمل نشاط البحوث بالمعهد البحوث المكتبية، الدراسات الميدانية، الكتب التدريبية، الأدلة العلمية، أدلة الانجازات، الكتب التوثيقية، المسوحات اللازمة لتطوير أنشطة المعهد، المسوح والدراسات الإدارية لصالح الجهات الحكومية المختلفة كلما استدعت الحاجة ذلك، أعداد بحوث وأوراق عمل المؤتمرات والندوات والاجتماعات الداخلية والخارجية، إعداد البحوث والدراسات بغرض النشر في دورية المعهد المتخصصة «الإداري».

يضاف إلى ذلك مهمة إعداد الباحثين للجهاز الإداري للدولة من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في البحث العلمي والإحصاء^(١١).

وقد استضاف المعهد - رغبة منه في تفعيل هذا النشاط - المؤتمر العربي الأول للبحوث الإدارية والنشر الذي نظمته المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمسقط في ٣-٤ أبريل ٢٠٠١.

ويحسب للمعهد أنه وبالرغم من تنوع نشاطاته العلمية وبالرغم من محدودية الإمكانيات البشرية والفنية اللازمة للعمل البحثي فقد استطاع إنجاز (٨٤) دراسة مكتبية و تطبيقية و (٤٦) دليلاً علمياً بالإضافة إلى عدد (١٧٧) دراسة منشورة في دورية المعهد المتخصصة «الإداري». وقد أسهمت هذه الدراسات في تقصي العديد من المشكلات والظواهر الإدارية ودراسة متطلبات التطوير الإداري ومجالات تنمية القوى العاملة وتقييم أداء المعهد في المجالات المختلفة.

وهنا لا بد من الإشارة إلى دورية المعهد الفصلية المتخصصة «الإداري» والتي بدأ المعهد في إصدارها عام ١٩٧٩م وبلغ مجموع أعدادها الصادرة حتى نهاية ٢٠٠٨ (١١٤) عدداً اشتملت على ما يزيد على (٦٠٠) دراسة علمية مكتبية وميدانية، حيث تعتبر من أبرز إنجازات المعهد وكونها أصبحت اليوم أحد القنوات المهمة لنشر الفكر الإداري وتشجيع البحث العلمي داخل السلطنة وخارجها باعتبارها إحدى الدوريات العربية المتخصصة التي تحظى باهتمام المختصين والباحثين وأساتذة الجامعات والمهتمين في السلطنة وفي الدول العربية، واعتمدت للترقيات العلمية في العديد من المؤسسات الأكاديمية العربية.

في الوقت نفسه فإن المعهد يدعم جهود تقدم البحث العلمي بالسلطنة من خلال التدريب الموجه للباحثين، وتقديم الاستشارة والعون الفني للباحثين وطلبة الدراسات العليا، وتوفير المعلومات اللازمة لهم عبر مكتبة المعهد المتخصصة. ويتوقع أن يتعاظم هذا الدور في السنوات القادمة في ضوء استحداث مجلس البحث العلمي بالسلطنة واعتماد لائحة النشر بالمعهد.

وحيث أن نشاط البحث العلمي يعتمد بدرجة كبيرة على توفر المعلومات والبيانات بأنواعها، لذا كان نشاط المعلومات بالمعهد من الأنشطة التي استحدثت مع إنشاء المعهد، وتجلت ذلك في إنشاء مكتبة متخصصة في العلوم الإدارية، ومركز للوثائق الإدارية بغرض تجميع وتنظيم وتوثيق المعلومات الإدارية وفقاً للقواعد والأسس العلمية المتعارف عليها، ولتلبية احتياجات المستفيدين من

(١١) عقد المعهد حتى نهاية ٢٠٠٨ م ٣٠ برنامجاً في البحث العلمي شارك فيها ٦١٧ باحثاً و ١٦ برنامجاً في الإحصاء شارك فيها ٣٠٢ موظفاً).

داخل المعهد وخارجه وتوثيق الصلات وتبادل المعلومات الإدارية مع الجهات المماثلة على المستوى الإقليمي والعربي والدولي.

من هنا فقد أسهمت مكتبة المعهد إسهاماً فاعلاً في تحقيق رسالة المعهد التنموية عبر تقديم خدماتها لجميع المهتمين والمتخصصين في السلطنة ومتخذي القرار بالأجهزة الحكومية والباحثين وطلبة الدراسات العليا من خلال محتوياتها المتمثلة حالياً في (١٨٣٠٥) كتاباً منها (١٤٣٩٦) باللغة العربية و (٣٩٠٩) باللغة الإنجليزية وعدد (١٠٤٢٨) وثيقة باللغة العربية وباللغات الأخرى، وأهمها الوثائق الإدارية لوحدات الجهاز الإداري للدولة والتي يتم جمعها دورياً منذ عام ١٩٧٩ بالإضافة إلى نسخ رسائل الماجستير والدكتوراه للخريجين العمانيين والتي بدأ المعهد في توثيقها عام ٢٠٠٣ م وبلغ عددها (١٨٧) رسالة .

الأدوار المستقبلية للمعهد :

من الضرورة بمكان أن تعمل معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية على رسم ادوار مستقبلية جديدة لها انطلاقاً من رسالتها في دعم جهود التنمية الإدارية . وكما يرى د.حسن ابشر الطيب أن هذه المعاهد والمدارس لا بد أن تتحول أدوارها وتوجهاتها وفقاً للتحديات البيئية المتجددة لكي تتجاوز مهمة المساعدة على التكيف مع المتغيرات لتكون عنصراً فاعلاً في اكتساب القدرات التي تمكن من التفاعل الحي والإيجابي والمتجدد مع التحولات المتسارعة. بل وبالقدرة على استشراف المستقبل وابتداع النظم والأساليب التي تمكن من استباق التغير ومجابهة المستجدات. وتتحدد الأدوار المستقبلية للمعهد في ضوء متطلبات التطوير الإداري بالسلطنة وقرار اللجنة العليا الرئيسية لخطط التنمية الخمسية تطوير المعهد من خلال توسيع نطاق عملية التدريب والتأهيل لبناء كوادر على مستويات عالية في كافة القطاعات بما يكفل سد النقص في المستويات. ولأهمية التخطيط المستقبلي له، وضع المعهد استراتيجيته الشاملة للسنوات العشر القادمة ٢٠١٤-٢٠٠٥ م والتي تركز على تحقيق التطوير النوعي في الأنشطة والتكامل بين جهود التدريب والبحث والاستشارة واستثمار فرص القوة والتمكن المتاحة كما يخطط المعهد لتقديم التدريب عن بعد باعتبار هذا النوع من التدريب خياراً استراتيجياً هاماً.

كما يتطلع المعهد إلى تفعيل البرامج التأهيلية والدبلومات الوظيفية^(١٢) - بما في ذلك دبلوم خاص بالقيادات الإدارية - والاستمرار في المساهمة في جهود الجهاز الإداري للدولة الرامية إلى رفع مستوى تأهيل الموظفين الموجودين بالخدمة بما ينسجم ومتطلبات التحديث الإداري في البلاد، ومواكبة خطط التطوير الإداري والمشروعات ذات العلاقة وعلى وجه الخصوص مشروع الحكومة الإلكترونية وما يرتبط به من تدريب لموظفي الجهاز الإداري وكذا نظام تصنيف وترتيب الوظائف وما يترتب على هذا الأمر من احتياجات تدريبية.

في الوقت ذاته فإن المعهد يخطط لدعم جهود الحكومة الموجهة لتأهيل المواطنين لأغراض التوطين بالقطاع الخاص و المساهمة في إعادة تأهيل بعض الموظفين لمعالجة العجز والفائض في التخصصات من جهة وتلبية لمتطلبات العمل المتغيرة في المرحلة القادمة.

وتحقيقاً للجودة وانطلاقاً من ضرورة قياس عائد التدريب فإن المعهد يعمل نحو تطبيق آليات قياس أثر التدريب.

ومن الناحية التنظيمية يعمل المعهد في اتجاه استصدار قانون جديد للمعهد ينسجم مع متطلبات المرحلة الحالية ويتوافق مع الرؤية المستقبلية لمجلس الإدارة واللجنة العليا الرئيسية لخطط التنمية الخمسية المتعلقة بالمعهد

تحقيقاً لهذه الأهداف سعى المعهد للتقييم الخارجي المستقل مستهدفاً قياس مستوى أدائه وانجازاته وتوجهاته المستقبلية. وقد استعان المعهد بمنظمة اليونسكو التي أوفدت في شهر ديسمبر ٢٠٠٥ م أحد مستشاريها المتخصصين في التعليم العالي والتدريب والذي جاء تقريره مؤكداً على الدور المركزي للمعهد في عمليات التنمية الإدارية من خلال تدريب الكوادر وتقديم الاستشارات والبحوث والدراسات للمؤسسات العامة والخاصة كذلك دوره في صياغة خطط التدريب لمؤسسات الدولة والمشاركة في تنسيق عمليات التدريب على مستوى السلطنة والتأكد من تطبيق ضوابط ومعايير ضمان جودة التدريب والاستشارات في المؤسسات الخاصة. وقد أوصى الاستشاري بدعم المعهد مالياً وبشريا وتوفير المباني والتجهيزات التكنولوجية الضرورية للنشاط المستهدف في العشر السنوات القادمة.

(١٢) إنتهى المعهد من إعداد تصور لثلاثة برامج على مستوى الدبلوم تحقق الرؤية التي وضعتها اللجنة العليا الرئيسية لخطط التنمية الخمسية لتطوير المعهد:

- ❖ برنامج دبلوم القيادات الإدارية : وهو برنامج وظيفي تخصصي لتنمية وتأهيل القيادات الإدارية .
- ❖ برنامج دبلوم الإدارة المتقدمة : وهو برنامج وظيفي تخصصي لإعداد صف ثان من الكوادر الإدارية
- ❖ برنامج دبلوم التنمية الإدارية : وهو برنامج وظيفي تخصصي لتكوين كوادر عمانية مؤهلة وقادرة على تحمل أعباء إدارة التنمية بكفاءة.

واستمرارا لنفس التوجه قرر مجلس إدارة المعهد إعادة تقييم أعمال المعهد من قبل عدد من المؤسسات الخارجية الجديدة. تمهيدا لذلك، تمت صياغة قواعد مرجعية لتقييم المعهد تكون أساساً للمؤسسات التي يقرر مجلس الإدارة الاستعانة بها في التقييم وتحديد عدد من المؤسسات والقيام بزيارة تمهيدية لهذه المؤسسات.

خاتمة :

لما كان العالم اليوم يشهد تطورات ومتغيرات مستمرة ومتسارعة تمتد آثارها لتشمل جميع الدول والشعوب، لذا ستستمر الحاجة للتطوير والتغيير المؤسسي. كما أن متطلبات التنمية تستوجب أحداث التغيير بشكل مستمر وبطرق مبتكرة. ومن المؤكد أن يكون التطوير في السنوات القادمة في الاتجاه التالي:

١. التوسع في اللامركزية الإدارية و تفويض الصلاحيات لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز .
٢. الاستمرار في تحديث اختصاصات الأجهزة الحكومية وهيكلها التنظيمية لتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية .
٣. تبسيط الإجراءات الحكومية في ضوء تطبيق خطة الحكومة الالكترونية.
٤. تطبيق مبادئ الجودة لضمان مستويات أداء عالية في الخدمات الحكومية.
٥. مواصلة تحديث القواعد والنظم والإجراءات .
٦. مواصلة خطط وبرامج التأهيل والتدريب باعتبارهما الأساس لتكوين المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف التنمية .

وعليه ستعكس هذه التوجهات على سياسات وبرامج معهد الإدارة العامة بصفته أداة التنمية الإدارية خاصة اذا نظر للمعهد كشريك استراتيجي في التطوير الإداري في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة .

المراجع:

- ❖ النظام الأساسي للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ١٠١/ ٩٦.
- ❖ الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني عمان ٢٠٢٠ .
- ❖ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والسياسات والآليات المعتمدة لتحقيقها، الخطة الخمسية الخامسة ١٩٩٦ - ٢٠٠٠.
- ❖ قانون التخصيص الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٧٧/٢٠٠٤.
- ❖ شيان، أمة اللطيف (٢٠٠٨) دليل تنظيم الجهاز الإداري بسلطنة عمان. معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان.
- ❖ منصور، صبحي، ٢٠٠٩ «الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري»، ندوة: الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي بالمنظمة العربية للتنمية الإدارية، طنجة ١٢-١٤ ابريل ٢٠٠٩.
- ❖ الطيب، حسن أبشر «الآفاق المستقبلية لفلسفة وأدوار معاهد ومدارس التنمية الإدارية العربية في ضوء التحديات والتحول المتسارعة» الإدارة العامة، م٣٥، ع٤، (شوال ١٤١٦/مارس ١٩٩٦م)، ٥٢١-٥٥٦.

