



المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية  
National Center for Human Resources Development

الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

الأمانة العامة للرابطة

المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية – الأردن

مجموعة الأوراق والابحاث والتقارير التي نوقشت في  
ندوة:

**”اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية  
في الدول العربية”**

عمّان، الأردن

27-26 أيلول/سبتمبر 2012 م، الموافق: 10-11 ذو القعدة، 1433 هـ

2012



المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية  
National Center for Human Resources Development

الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي  
الأمانة العامة للرابطة  
المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية – الأردن

أوراق وابحاث وتقارير  
ندوة:

"اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية"  
عمّان، الأردن

27-26 أيلول/سبتمبر 2012 م، الموافق: 10-11 ذو القعدة، 1433 هـ

جمعها وراجعها  
د. أحمد عيسى الطويسي

بإشراف الأستاذ الدكتور  
عبدالله يوسف عباينة

2012

## المحتويات

- كلمة عطفة أ. د. عبدالله عباينة
- 1 أمين عام الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي (رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن).
- 3 ماذا قالوا في الندوة؟
- 18-5 ● الموارد البشرية في الوطن العربي في ظل اقتصاد المعرفة.  
الاستاذ الدكتور سعيد محمد عميد كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية -جامعة تلمسان - الجزائر
- أثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية 19-42  
د. ناصر "محمد سعود" جرادات/ جامعة فيلادلفيا-الأردن
- التمكين الوظيفي بهدف استثمار رأس المال البشري في القطاع العام والخاص في الأردن  
52-43 السيد أحمد صب لبن، والسيدة أينا أس أبو هزيم، / صندوق دعم البحث العلمي-الأردن
- الاتجاهات الحديثة لتخطيط سياسات التعليم العالي وفقا لاحتياجات سوق العمل:  
65-53 مدخل لبناء القدرات المؤسسية.  
د. أحمد زكريا صيام/ جامعة البلقاء التطبيقية.
- ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية.  
79-66 د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي/جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية/السودان.
- الموازنة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل: دراسة حالة الأردن.  
93-80 د. خالد القضاة، د. أحمد الطويسي، د. خطاب أبو لبده  
المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن
- تحديات تنمية الموارد البشرية الوطنية في المملكة العربية السعودية.  
106-94 د. عبد الكريم بن حمد النجدي/صندوق تنمية الموارد البشرية الوطنية/المملكة العربية السعودية.
- التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الألفية الثالثة وسبل الحد منها.  
-107 127  
د. أحمد اسماعيل المعاني/ جامعة فيلادلفيا-الأردن.
- تحديات العولمة والخصخصة في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي.  
139-128 د. عبدالقادر محمد يعقوب حسن  
جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية – السودان.
- التعليم النوعي للجميع مفتاح التنمية البشرية المستدامة.  
146 -140 رندة يوسف عمايري/ وزارة التربية والتعليم/الأردن.
- دور المؤسسات التعليمية في إبداع وابتكار الموارد البشرية:  
163-147 (دراسة حالة المؤسسات التعليمية في السودان).

د. مدثر حسن سالم- جامعة أبوظبي/الإمارات العربية المتحدة.

- دور التعليم النوعي وأثره في التنمية المستدامة:  
دروس مستفادة من الأنظمة التربوية في سنغافورة وكوريا وفنلندا.  
د. نايل عيد الحجازين/المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن  
175-164
- دور التعليم المفتوح في تحقيق التنمية البشرية المستدامة:  
جامعة السودان المفتوحة نموذجاً  
د. موسي فضل الله علي ادريس- وكيل الجامعة جامعة السودان المفتوحة  
190-176
- الخصائص السكانية في الوطن العربي من منظور الفرصة السكانية.  
د. رائدة القطب ورانيا العبادي، المجلس الأعلى للسكان- الأردن.  
206-191
- التنمية البشرية في السودان بالتركيز على الجوانب الاجتماعية والانسانية.  
د. هيام أحمد عبدالرحيم/جامعة السودان العالمية- السودان.  
220-207
- دور ديوان الخدمة المدنية المجتمعي والإنساني في تنمية الموارد البشرية في الأردن.  
د. أحمد الخوالدة، أمجد نموره -ديوان الخدمة المدنية- الأردن.  
234-221
- توصيات الندوة  
237-235
- نص البرقية المرفوعة لمقام صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم.  
(رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا)  
238
- أجندة الندوة  
240-239

محتويات هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الرابطة أو المركز

تم ترتيب الأوراق والتقارير في هذا الكتاب بحسب تسلسل عرضها في الندوة  
(أنظر أجددة الندوة ص220-221)

## الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

تعريف بالرابطة: تعتبر الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، إحدى الروابط العلمية المنبثقة عن اتحاد مجالس البحث العلمي العربية. والاتحاد منظمة عربية تُعنى بتنسيق الجهود وتبادل الخبرات بين هيئات ومراكز البحث العلمي العربية، ويعمل على توثيق أواصر التعاون بينها وتوفير الفرص لعقد اللقاءات العلمية وتنظيم تبادل نتائج البحوث والمعلومات العلمية. ويتمتع الاتحاد بمثل ما تتمتع به جامعة الدول العربية ومنظماتها من مزايا وحصانات وإعفاءات، ويجري التعاون بين الاتحاد وجامعة الدول العربية ومنظماتها وفقاً للنظام المعتمد من قبل مجلس الجامعة للتعاون والتنسيق، حيث ان الاتحاد عضو بلجنة التنسيق العليا للعمل العربي المشترك وعضو بالمجلس الاقتصادي والاجتماعي بالجامعة. ووفق النظام الأساسي للرابطة، فهي هيئة علمية عربية ينتسب لها المؤسسات البحثية والجهات والأفراد المهتمين بالأنشطة المرتبطة بتنمية الموارد البشرية. وتهدف الرابطة إلى الآتي: تشجيع مشروعات البحث العلمي المشتركة بين الدول العربية، وتبادل نتائجها؛ ربط موضوعات الأبحاث العلمية في مجال اختصاص الرابطة بخطط التنمية في الدول العربية؛ عقد اللقاءات العلمية، والمؤتمرات، والندوات المتخصصة دورياً، وتبادل الزيارات بين المختصين؛ تعرف طبيعة المشكلات والمعوقات التي تواجه مصادر العرض المنتجة للقوى البشرية ومصادر الطلب للقوى البشرية في الأقطار العربية واقتراح السياسات المناسبة لضمان المواءمة والتوازن لمنظومة التنمية البشرية؛ وتشجيع استحداث مراكز أبحاث تهتم في مجال اختصاص الرابطة، في الأقطار العربية التي لا يوجد فيها مثل هذه المراكز مع الاستفادة من خبرة المراكز البحثية القائمة في العالم العربي. تم عقد الاجتماع التأسيسي للرابطة في المملكة الأردنية الهاشمية، وباستضافة من مركز تنمية الموارد البشرية. وفي الاجتماع التأسيسي للرابطة تم اختيار المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن، ليكون مقراً للرابطة. وجاء هذا الاختيار نتيجة طبيعة لما يتمتع به المركز من سمعة لدى المحافل الدولية والعربية.

أما المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن (مقر الرابطة)، فقد مضى على تأسيسه ما يقرب من اثنين وعشرين عاماً، ويُشهد للمركز بدوره الأساس في تطوير البرامج النوعية، ودعم سياسات التطوير، وإجراء الدراسات، وإعداد المؤشرات الخاصة في التعليم والتدريب، بما في ذلك التعليم والتدريب التقني والمهني، الموجهة نحو الارتقاء بالقدرة التنافسية للقدرات الأردنية ورفع سوية نواتج الأنظمة التعليمية والتدريبية في الميادين المختلفة. وتعددت إسهامات المركز لتشمل المنطقة العربية، وقد تمثلت هذه الإسهامات في الاستفادة من الخبرات المتنوعة في المركز في عمل الدراسات وتنظيم الدورات وتنفيذ المشاريع وتقديم الاستشارات في مجالات التنمية البشرية. وخلال مسيرة الاثنى عشر عاماً حقق المركز انجازات مهمة منها على سبيل المثال وليس الحصر: استراتيجية تنمية الموارد البشرية التي أقرها مجلس الوزراء سنة 1998، وإنشاء نظام معلومات الموارد البشرية، وإبراز محور التشغيل والتعليم والتدريب المهني في الأجندة الوطنية، وتفعيل دور القطاع في تنمية الموارد البشرية، وإعداد التصنيف العربي للمهن، أضف إلى هذا وذلك انجاز العشرات من الدراسات الخاصة بمراقبة وتقييم خطط التطوير التربوي، وفي تقييم الطلبة الأردنيين في الدراسات الدولية والوطنية مثل TIMSS, PISA, NAFKE.

ونظرا لإنجازات المركز والخبرات التراكمية لديه أصبح المركز يتمتع بسمعة وطنية وإقليمية وعالمية طيبة، كما يشكل ركنا مهما في دعم الجهود الوطنية الموجهة لتنمية الموارد البشرية ويعود الفضل في هذه الانجازات إلى التوجهات المستمرة من لدن صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم حفظه الله (رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا)، الذي يؤمن بان تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى أنها مطلب اقتصادي فهي واجب اجتماعي وإنساني، وترجمة حقيقة لرؤية جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم أدامه المولى بان "الإنسان هو الثروة الأولى" في الأردن.

كيف يمكن الاتصال بمقر الرابطة (المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية في الأردن)؟!  
يمكن الوصول إلى المركز من خلال الموقع الرسمي على الشبكة العنكبوتية، وذلك على النحو الآتي: <http://www.nchrd.gov.jo/>، وعبر البريد الإلكتروني: [hrd@nchrd.gov.jo](mailto:hrd@nchrd.gov.jo) ، أو من خلال الاتصال الهاتفي فيمكن الاتصال بنا على الأرقام الآتية: 0096265336690 أو 0096265336658، أو 0096265331451 أو 009625340351. أو من خلال الفاكس على الرقمين الآتيين: 0096265340356، 0096265341307.

كلمة أمين عام الرابطة  
رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية  
الأستاذ الدكتور عبدالله عباينة

يطيب لي وكافة أعضاء الرابطة أن نضع بين يدي القارئ العربي مجموعة من أوراق العمل والبحث والتقارير التي قدمت في الندوة الأولى للرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي والتي انعقدت في مقر الرابطة؛ (المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية- عمّان).

وقد التأم عقد ندوة "اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي"، بمشاركة عربية واسعة، وبرعاية كريمة من لدن سيدي صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم (رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا)، حفظه الله.

ولعله من المهم الإشارة إلى أن الأوراق والتقارير التي قدمت في الندوة تعكس إيمان المشاركين بأن تنمية الموارد البشرية أصبحت ذات أولوية خاصة في الوطن العربي، وأن المؤشرات النوعية المرتبطة بها تحتاج إلى دراسة معمقة لأن كفاءة الموارد البشرية وكفاءة أنظمة التعليم والتدريب والتنسيق بين المؤسسات المعنية بتنمية واستثمار الموارد البشرية يتطلب مراجعة شاملة في ظل متطلبات الأسواق والقطاعات التنموية المتجددة وزيادة التنافسية.



كذلك فإنه ينظر إلى أن هذه الوثيقة (مجموعة الأوراق والتقارير)، قد تؤسس إلى أعمال وبحوث مستقبلية في مجال تنمية الموارد البشرية.

وفي هذا المقام ينبغي التأكيد على إن تزايد شكاوى الشباب العربي من التعطل عن العمل وزيادة الفقر والشعور بالإقصاء وفقدان الأمل بالمستقبل يستدعي مراجعة المؤشرات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية. مع الأخذ بعين الاعتبار أن التعليم النوعي هو المدخل الرئيس لتنمية الموارد البشرية وتشكيل رأس المال المعرفي والاجتماعي والقيمي والانساني وصولاً إلى المحافظة على عناصر التنمية المستدامة وتلبية متطلبات العصر.

## قالوا في الندوة؟!

معالي الأستاذ الدكتور مبارك مجذوب، امين عام اتحاد مجالس البحث العلمي العربية. "إن محاور الندوة تشمل المواءمة بين العرض والطلب في الأنظمة التعليمية العربية وقضايا معاصرة في تنمية الموارد البشرية، والتحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي وتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي من منظور اجتماعي وانساني، والتعليم النوعي مفتاح التنمية البشرية المستدامة."

معالي الأستاذ الدكتور وليد المعاني

(وزير التربية والتعليم وزير التعليم العالي والبحث العلمي الأسبق)

مندوب راعي الندوة (صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم)

"إن الاعباء الملقاة على عاتق الرابطة كبيرة وبرزها محاولة تأطير البحوث العلمية في اتجاهات محددة لتحقيق النهضة المطلوبة في شتى المجالات وإعادة توجيه الثقافة العامة للمواطنين العرب للتركيز على الجانب التقني التطبيقي. وتنمية الموارد البشرية تتطلب تحقيق العدالة والتمكين لضمان تحقيق العدالة الاجتماعية وتوزيع مكتسبات التنمية بشكل عادل في مختلف الدول العربية الى جانب اخذ الخصائص السكانية في الوطن العربي بالاعتبار في ظل التزايد السكاني الذي تشهده الدول العربية ووضع خطة محددة للإفادة من ذلك. وينبغي أن تأخذ الرابطة دورا رياديا في توجيه الناس للحد من الإقبال غير المسبوق من قبل الشباب والطلبة العرب على الدراسة الجامعية الى الدراسة في الكليات التقنية العليا وايلاء الجانب التقني اهتماما خاصا في الابحاث نظرا لأن اسواق العمل لا تستطيع استيعاب هذا العدد الكبير من خريجي الجامعات".



## **تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي في ظل اقتصاد المعرفة**

الباحث: أ.د سعيدي محمد – جامعة تلمسان،  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

## تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي في ظل اقتصاد المعرفة

أ.د سعيدي محمد، عميد كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة تلمسان،

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

msaidi45@yahoo.fr

### المقدمة:

نسعى في هذه الدراسة إلى مساءلة واقع وأفاق تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي في ظل اقتصاد المعرفة، وقد شكل هذا الموضوع بالذات احد أهم التحديات الوطن العربي في القرن الجديد. لقد سعينا إلى القيام بهذا البحث وذلك تحت ضغط معرفي ومنهجي وموضوعاتي لعدد من التساؤلات المرتبطة ارتباطا عضويا بالأزمات المتعددة والتي كادت أن تعصف بالكيان المادي والمعنوي وحتى البشري للمجتمع العربي الكبير ولعل من أهم الأزمات القوية التي لازالت تقلق الجسد الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي وحتى العقائدي هي تلك التي اقترنت بالمنظومة التربوية والتعليمية.

لقد راهنت الأنظمة العربية منذ الاستقلال أوطانها في النصف الثاني من القرن العشرين على المدرسة والتعليم والتربية فعملت جاهدة من أجل إتاحة الفرصة لكل طفل عربي لتعليم كما اهتمت بهذا إقطاع جاعلة منه أولية استثمارية وطنية تتعدى مجرد خدمة فالتعليم والتربية ليست خدمة، فهي استثمار طويل المدى فسخرت لذلك أموالا باهظة ترجمتها على مستوى الواقع الاجتماعي من خلال تلك الأعداد الكبيرة من المدارس والمراكز التعليمية والجامعات والمعاهد والمكتبات والنوادي ودور الثقافة التي تشيد هنا وهناك يوميا في الأقطار العربية المختلفة بالإضافة إلى تبني سياسات التعليم وطنية تضمن مجانية التعليم والتعليم للجميع والتكفل المادي والمعنوي بالمعلم والمتعلم على حد سواء. لقد سارت هذه الأنظمة العربية في مادة التعليم والتربية متأثرة بعدد من الدول والحكومات الأوروبية كألمانيا، وفرنسا وانجلترا وروسيا والتي اهتمت اهتماما كبيرا بعد الحرب العالمية الثانية بالتعليم وربطه بالعملية التنموية وبالحركة الاقتصادية الشاملة ذلك أن التنمية تتضمن تطوير عمليات الإنتاج وتنمية القوى البشرية المطلوبة لهذه العمليات الإنتاجية. وقد ترتب على ذلك النظر إلى النظام التعليمي لا على أنه خدمة service، ولكن باعتبار أنه نوع من الاستثمار investissement، وكان من نتائج هذه النظرة، أو هذا الفكر اعتبار التعليم والاقتصاد وجهين لشيء واحد هدفه النهائي النهوض بمستوى الأمة جماعات وافرد<sup>(1)</sup>.

لقد أصبح الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة ملحة في خضم المعارك التنموية التي تخوضها المجتمعات العربية والتي كانت تعتقد اعتقادا مطلقا أن التخطيط الاقتصادي المادي والاعتماد على الموارد المادية كفيلا لبناء تنمية شاملة غير أن الواقع المأسوي والأزمات المتلاحقة التي أصابت هذه المجتمعات بينت أكثر من مرة هشاشة هذا الاتجاه وأخطاء هذا الاعتقاد ومن تم تبين وبوعي ومسؤولية أن التخطيط الاقتصادي والتنمية القائمة على القاعدة المادية فقط لا تؤدي الغرض المطلوب من حيث البناء الاجتماعي والاقتصادي المستقبلي فلا بد من إعداد القوى البشرية وتدعيمها، ذلك أن الاستثمار في رأس المال البشري يعد استثمارا في القطاع القائد لعمليات التنمية الشاملة ودعامة أساسية من دعائمها. فالقوى العاملة هي العنصر الأساسي لتحقيق التقدم الاقتصادي<sup>(2)</sup>.

وحتى يتسنى للمنظومة التربوية والتعليمية العربية لان تكون في مستوى التخطيط المستقبلي وأن تلهم الوطن العربي الإمكانيات البشرية المؤهلة والقادرة على تحمل مسؤولية البناء وقيادة المؤسسات الإنتاجية

العربية والاتجاه بها نحو غد أفضل فلا بد وأن تحدث قطيعة rupture مع المناهج و الأفكار والأهداف والتقنيات التقليدية التي حبستها في زاوية التخلف وعدم مسaire الركب الحضاري الجديد. ولعل أهم الأسئلة التي ظلت تضغط علينا هي :

- 1- كيف يمكن تحرير المنظومة التربوية من دائرة التقليد والتخلف والتي كانت لها آثار سلبية على الموارد البشرية العربية المستقبلية؟
- 2- ما هي العناصر الاجتماعية والثقافية والسياسية التي يمكن تفعيلها من أجل بناء إطار معرفي سليم يضمن للوطن العربي سلامة موارده البشرية؟
- 3- إلى أي مدى يمكن الاعتماد على اقتصاد المعرفة مادة ومنهجية من أجل تنمية الموارد البشرية والتخطيط لها؟

#### 1- المفهوم والإطار المعرفي:

قبل أن نبدأ في مساءلة واقع اقتصاد المعرفة في الوطن العربي من حيث التسيير الإداري والاقتصادي والتربوي والتعليمي والاجتماعي والثقافي، بدا لنا ضروريا تحديد بعض المفاهيم الأساسية والتي تشكل البؤرة الوظيفية للتفاعل المادي والمعنوي والسلوكي الممكن للمجتمع العربي في ظل التهافت السياسي والإيديولوجي والاقتصادي الذي يعيشه العالم منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين والذي زادت ثورته وحدة صراعاته بصورة أكثر عنفا وإرهابا ووحشية وشراسة مع بداية القرن الواحد والعشرين والذي يشهد وبكل جلاء ووضوح عودة الاستعمار الكلاسيكي في ثوب وشكل جديدين وبخطابات فكرية وفلسفية وإيديولوجية تعمل جاهدة من أجل تبرئة همجية هذا الواقع التعس للإنساني وذلك بشعارات مختلفة كالصراع وصدام الحضارات والثقافات والديانات وموت الإنسان ونهاية التاريخ وغير ذلك من إبداعات فلاسفة ومفكري الزمن الجديد.

إن المشهد التعليمي والثقافي والاجتماعي والاقتصادي والإداري والسياسي يترجم وبكل جلاء تلك العلاقة الانفصالية التباعدية وحتى الغرائبية عن اقتصاد المعرفة في مفهومه الجديد والحديث والعلمي. إن اقتصاد المعرفة في معناه العام والشامل حسب تقرير المنظمة العالمية للتربية والعلوم والثقافة UNESCO<sup>(3)</sup> هو اقتصاد يقوم على العلم والمعرفة وتعد المعرفة فيه العنصر الأساسي وبامتياز سواء من حيث اللغة والمفاهيم أو من حيث المنهجية والرؤية والتسيير، وقد استثمر هذا الاقتصاد طاقات كبيرة في المعرفة وفي العلم وفي المعلوماتية يتبناها مادة خصبة لتتحول إلى منهجيته الأساسية في العمل وفي التسيير والاستثمار.

ولقد ارتبط مصطلح اقتصاد المعرفة وبمصطلح آخر أعم وأشمل وهو مجتمع المعرفة والذي يعد مجتمعا خاصيته الأساسية وقاعدة تكوينه البنوي استثماركم من المعلومات من أجل معالجتها وتطبيقها لأغراض التنمية الإنسانية<sup>(4)</sup>، ويعرف بعض المفكرين مجتمع المعرفة أو المجتمع المعرفي على أنه يعني توافر مستويات عليا من البحث والتنمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال فهو مجتمع الثورة الرقمية التي غيرت من رؤية الأمم إلى العالم حيث أصبحت المعلومة المعرفية سمة مميزة لمعنى القوى اليوم، كما تصاغ أنماط الحياة وتشكل أذواق والسلوكيات والقيم والعلاقات على أساس طبيعة المعرفة المنتجة فالمعرفة هي القيمة هي الأرض الجديدة التي يقع حولها الصراع ففي مجتمع المعرفة يسعى الأفراد والمؤسسات لتسويق المعرفة كمصدر اقتصادي وتجاري<sup>(5)</sup>.

فإذا كانت الأنظمة التقليدية كثيرا ما تراهن في بناءاتها الاقتصادية والاجتماعية وفي تفعيل آلياتها التنموية أساسا على المواد الخام من ثروات معدنية مختلفة ومصانع ومؤسسات صناعية وشركات كبيرة عابرة للقارات فإن الأنظمة الجديدة تراهن وبدرجة كبيرة على الموارد البشرية وعلى العلم والمعرفة وقوة الفكر والإبداع والابتكار والاختراع والنشاط الذهني في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتسخيرهما لخدمة التنمية المادية والمعنوية والسلوكية للإنسان الرأس الأول وبامتياز في بناء مجتمع سليم وقوى، بحيث يتم تحويل المعرفة إلى موارد ملموسة من المعارف النظرية والتطبيقية والأساليب الهندسية والتكنولوجية والتنظيمية التي تسهم بصورة مباشرة في التنمية المستدامة للمجتمع وتضمن توفير الاحتياجات الضرورية وتكفل الحريات الأساسية للمجتمع<sup>(6)</sup>.

تعيش مجتمعات المعرفة لحظات قوية في مجال التنمية وقد أهلها لذلك التطور العلمي والمعرفي الذي استثمرت فيه منذ زمن طويل حيث اكسبها طاقات ومهارات تكنولوجية وإعلامية قوية وعجيبة، ترجمتها على مستوى البناء الثقافي والاجتماعي والإعلامي والاقتصادي والصناعي. فربحت في الإنتاج وفي الإنتاجية وفي الزمن الإنتاجي والذي أهلها إلى اكتساح الأسواق وفرض سيطرتها وأهميتها اقتصاديا وسياسيا على المستوى العالمي. إن تبني الدول المتقدمة اقتصاد المعرفة في مفهومه الشامل أهلها إلى بناء تنميتها بناء سليما وقويا وذلك وفق أسس علمية وتكنولوجية عجيبة من حيث الإبداعات والاختراعات وتسخيرها لخدمة إنسانها ومجتمعها في مجال التربية والتعليم والعمل والصحة والزراعة والنقل والفلاحة والاتصال والإعلام والسياسة والسياحة والفن والرياضة والترفيه والتسلية.

إن العناية والاهتمام والاعتماد على المعرفة ليست صدفة أو عملية اعتباطية، فهي عملية واعية ومسؤولية وملزمة ومخططة وخاضعة لمنهجية سليمة ومضبوطة الأركان والمعالم وواضحة من حيث المقاصد الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والصناعية والسياسية ومن هذا المنطلق أدركت الدول المتقدمة والتي أصبحت تعرف لمجتمعات المعرفة أن اقتصاد المعرفة ليست محطة عابرة وسطحية ومناسيته في حياة المجتمع وحياة الإنسان بل هي قيمة ثابتة وأساسية وقائمة على البحث العلمي في شتى مجالات المعرفة من علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس والانتروبولوجيا والفيزياء والطب والتكنولوجيا والرياضيات واللسانيات وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من أنواع المعرفة والتي تؤهل الإنسان إلى الإبداع والاختراع ما يمكنه لأن يعيش حياة سعيدة ونزيهة وكريمة جديدة ومتجددة.

لقد أسست مجتمعات المعرفة اقتصادها التنموي وفق أطر معرفية وتكنولوجية جديدة تماشيا مع متطلبات الزمن الجديد ورهاناته والذي لم يعد فيه للأطر التقليدية أي مكان وأية مكانة سواء في التعليم أو في التربية أو في الاقتصاد.

فلقد اكتشفت المجتمعات المعرفة وهي المجتمعات المتقدمة والمتطورة وصاحبة السيادة الاقتصادية والسياسية العالمية إنتاجا وتصديرا أو تسويقا وسيطرة- لقد اكتشفت- في التطور الهائل للمعرفة وللتقدم وللازدهار التكنولوجي خير وسيلة بل القوة الفاعلة من أجل التكفل بالواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والتعليمي والتربوي الجديد وذلك بما أفرزته المعرفة الجديدة من الإبداعات واختراعات واكتشافات جديدة في ميدان المعلوماتية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وكما يقول الأستاذ محمد دياب: "لقد مكنت هذه المعرفة الجديدة وما أحدثته من ثورة في مجال المعلومات والاتصالات لقد مكنت الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة إلى حد أصبح عامل التطور المعرفي أكثر تأثيرا في الحياة من بين العوامل الأخرى المالية والمعنوية لقد باتت المعلومات موردا أساسا من الموارد الاقتصادية له خصوصياته بل إنها المورد الاستراتيجي الجديد في

الحياة الاقتصادية المكمل للموارد الطبيعية كما تشكل تكنولوجيا المعلومات في عصرنا الراهن العنصر الأساسي في النمو الاقتصادي فمع التطور الهائل لأنظمة المعلوماتية تحولت تكنولوجيا المعلوماتية إلى أحد أهم جوانب التطور الاقتصادي العالمي<sup>(7)</sup>.

لقد كان اقتصاد المعرفة في المجتمعات المتقدمة آثار عميقة غيرت حياة الإنسان بصورة كبيرة حيث غيرت أسلوبه في العمل وفي المصنع كما تغير أسلوب حياته اليومية من حيث المأكل والملبس والاستهلاك ونظام علاقاته مع الآخرين ومع المحيط ومع البيئة كما تغير أسلوبه الترفيهي من حيث وسائل الترفيه والتسلية ووسائل اللهو واللعب كما تغيرت مدرسته ووسائل التعليم والتربية والثقافة لديه. وكل هذه الثورة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية هي من وحي ومن إنتاج التقدم الهائل في مجال المعرفة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي راهنت عليها الدول المتقدمة. ففوائدها لا تعد ولا تحصى في حياة إنسان مجتمع المعرفة. لقد أفرزت له آلات ووسائل غيرت حياته وطورتها بصورة عجيبة وغريبة فمن الهاتف النقال إلى الحاسوب إلى السكاير إلى وسائل النقل السريعة والمتطورة إلى وسائل العلاج الطبي الدقيقة وغيرها من الإبداعات الجديدة التي استفاد من خدمتها هذا الإنسان وفي جميع الميادين الحياتية.

ومهما يكن من الأمر، فلا يجب الاعتقاد أن الاستثمار المطلق في العلم والمعرفة وفي التكنولوجيا الإعلام والاتصال عناصر وحدها كفيلة قد تضمن سلامة اقتصاد المعرفة المؤهلة. لبناء تنمية سليمة وقوية ومفيدة فلا بد من توفير عناصر أخرى مكمل ومدمجة لاقتصاد المعرفة من حيث الأطر الثقافية والاجتماعية والسياسية. قد تضمن له التربة الخصبة ماديا ومعنويا وسلوكيا من حيث الولادة والنشأة والتطور والاستمرارية والفعالية.

فلقد ولد اقتصاد المعرفة في تربة اجتماعية وسياسية وفكرية وايدولوجية وثقافة سليمة ناضلت وكافحت شعوبها وخاضت ثورات كبيرة وطويلة إلى أن وصلت إلى درجة البناء والتشييد القائم على أسس علمية وبامتياز والتربية والثقافة السليمة والعدالة الاجتماعية الحقبة والمواطنة الصحيحة وحرية الرأي والتعبير والممارسات الديمقراطية والحكم الراشد والشفافية والعقلانية في التسيير واحترام حقوق الأفراد والجماعات ونبت العنف في كل أشكاله ومصادره ومحاربة الفساد والرشوة والمحسوبية والتخلف بكل أنواعه وأشكاله والأمية في جميع المستويات والعصبية والطائفية.

## 2- واقع الوطن العربي في ظل اقتصاد المعرفة:

لا يزال المجتمع العربي مجتمعا تقليديا متخلفا بعيدا عن الركب الحضاري الجديد الذي أفرزته التطورات الهائلة التي عرفتها مجتمعات المعرفة في ظل التقدم الهائل لمجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

لا يمكن لأي أحد أن ينكر أو يتنكر للثروات البشرية والمادية والمعدنية والطاقوية التي تمتلكها بعض الاقطار العربية غير أنها على الرغم مما تملك فهي لازالت حبيسة التخلف.

إن المقاربة الاقتصادية والاجتماعية للجغرافيا العالم العربي تكشف لنا مجموعتين قطريتين وهي:

1- المجموعة القطرية النفطية.

2- المجموعة القطرية الزراعية.

غير أن المفارقة العجيبة أن الأقطار العربية ذات الانتماء الواحد والتاريخ و المصير الواحد وعلى الرغم مما تمتلك فلم تستطع في يوم من الأيام أن تتكامل فيما بينها وأن تؤسس نسيجاً صناعياً واقتصادياً عربياً



موحدا ومتحدا وأن تضمن لنفسها أمنا غذائيا عربيا فهي أقطار بعيدة عن بعضها البعض منغمسة في نرجسيتها تحت ضغط الأنا السياسي أو الاقتصادي أو الزراعي الطائشة والمتغترسة فهي أقطار عربية متمسكة بحدودها بل ومتصارعة فيما بينها أحيانا ،. ومهما يكن من الأمر فإن الاقطار العربية المنضوية تحت لواء الوطن العربي الكبير تمتلك من المؤهلات المادية والبشرية ما يؤهلها لبناء اقتصاد معرفي قوي واصيل قد يحررها من التخلف والتبعية وضمن الإنسان العربي حياة نزهة وشريفة وان تكون في حالة صحية اجتماعيا وثقافيا وسياسيا جيدة وممتازة، غير أن الواقع العربي يبقى واقعا متخلفا مريضا تعيسا، يعيش تحت وطأة خوف داخلي وخوف خارجي فالأنظمة العربية ذات صبغة الديكتاتورية الاستبدادية تخاف من ثورات شعوبها والانتفاضة الداخلية كما تخاف أيضا من اعتداءات عربية بحكم الجوار العدائي الذي قد يدعم المعارضات الداخلية ذات الصبغة السياسية أو الدينية أو الطائفية كما قد تخاف أيضا من العدو الخارجي في الصبغة الاستعمارية الجديدة والذي قد يدخل الدول والمجتمعات في صيغ وأشكال جديدة كحماية حقوق الإنسان والديمقراطية وعينه الأولى والأساسية هي الاستيلاء على الثروات النفطية وغيرها مما تزخر به هذه الأقطار العربية. ومهما يكن من الأمر لقد عملت بعض الأقطار العربية من أجل بناء تنمية عربية محلية ولكن هذه المشاريع وهذه الجهود وما صرف من أجلها من أموال لم تخلص ولم تحرر الشعوب العربية من التخلف لأن غالبيتها كان يركز على الشكل الخارجي للتنمية والتحديث... دون الدخول إلى جوهر التنمية ألا وهو الإنسان وبناء الشخصية بشكل متوازن على الصعيد الجسدي والروحي أي تحقيق الاحتياجات الإنسان الأساسية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية دون أن تغطي ناحية على ناحية أخرى فعلى الصعيد الاقتصادي لم تزل المجتمعات العربية تعاني من النقص في الغذاء وسوء استخدام الموارد الطبيعية والمالية<sup>(8)</sup>.

## 2- الأسباب والمعوقات:

يعود سبب التخلف المجتمع العربي اجتماعيا وتربويا وتعليميا وثقافيا واقتصاديا إلى عدد من العوامل المادية والمعنوية والسلوكية بحيث حبسته في دائرة التخلف ومنعته من تبني اقتصاد المعرفة كوسيلة ومكمنهجية وكمادة خام من أجل الانطلاق نحو غد أفضل وأحسن للإنسان العربي. وفي اعتقادنا أن أهم الأسباب ومعوقات الوطن العربي هي مسألة المنظومة التربوية و انتشار الأمية وغياب البحث العلمي التكنولوجي.

## 3-1- التربية والتعليم :

إن طبيعة المنظومات التربوية والتعليمية في الوطن العربي أثرت تأثيرا سلبيا وعميقا في عدم قدرة هذه المجتمعات على مواكبة اقتصاد المعرفة، فهي منظومات تقليدية في مضمونها وفي مناهجها وحتى أهدافها ومقاصدها بعيدة عن مساندة احتياجات الإنسان العربي في مادة التكوين والتربية والتعليم وبصفة عامة فإن التعليم العربي لا يزال يعاني من افتقار في توفير المجال الكافي للطلاب للابتكار والإبداع والتشجيع الفكري، بينما يركز بدلا عن ذلك على الحشو ذاكرة الطلاب بالمعلومات كذلك يفتقر التعليم في غالبية الدول العربية إلى العمل التطبيقي<sup>(9)</sup>.

لقد ظلت المنظومة التربوية والتعليمية العربية حبيسة أفكار وأطروحات إيديولوجية ضيقة طمست هويتها المعرفية ومنعتها من أن تنتج وتكون متعلما كفاء قادرا على التفكير والإبداع وتحمل بوعي المسؤولية المعرفية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع. لقد أنتجت متعلما سلبيا فاقد الروح المبادرة والإبداع والتفكير فهو وليد منظومة تقليدية جامدة ومتحجرة ترفض التغيير والتجديد من حيث

المضامين والأفكار كما ترفض أيضا النقاش والتحليل والسؤال والمجادلة والحوار من حيث المتهجية وتقنية الاتصال والتواصل المعرفي التربوي التعليمي.

ومن هذا المنطلق لقد أصبح ضروريا واستعجاليا التفكير وبجدية مطلقة في المنظومة التربوية العربية والتي هي في حاجة ماسة إلى ثورة تغييرية من حيث البرامج والمضامين والمناهج والوسائل والتقنيات والأهداف والتسيير المالي والإداري والبيداغوجي وذلك وفق أسس علمية حديثة تتماشى ومتطلبات الزمن العربي الجديد.

إن المدرسة العربية مرشحة في الظروف الحالية من زمن الوطن العربي إلى أن تقوم بدور ريادي من حيث طبيعة وأهداف تكوين الرجل العربي للغد العربي، قادر على تحمل المسؤولية وقادر على المساهمة في التنمية وذلك حسب ما يتعلمه ويتلقاه من تربية وعلم وثقافة وفكر ولهذا السبب يقع على عاتق نظام التعليم مسؤولية وضع الأسس التي تبني عليها هذه المهارات كما أن الارتباطات والصلات بين الاقتصاد والنظام التعليمي تصل إلى أن ما يقدم للتلاميذ من المدارس يتماشى مع ما هو مطلوب منهم أدائه في مجالات الاقتصادية بل يمكن القول أنه لا يوجد تعارض بين متطلبات الاقتصاد والأهداف العريضة للتعليم<sup>(10)</sup>.

إن العناية بالمدرسة وبالموارد البشرية في سن مبكر أي منذ الطفولة والتكفل بنشأتها ونموها وتطورها هو في الأصل استثمار وتحضير لقوى عاملة ونشيطة ذات مهارات وإمكانات معرفية ونفسية وثقافية قوية ومتينة الأركان والأسس والمعالم وسليمة الجسد والعقل ويمكنها وبجدارة واستحقاق احتلال مناصب شغل والمساهمة بقوة في التنمية والمجتمع.

تشكل المنظومات التربوية في مجتمعات المعرفة المحطة الأولى والأساسية وبامتياز لاقتصاد المعرفة حيث تلهم المادة البشرية الأولى والخام ذات الجودة من حيث التكوين والتفكير والتفاعل العلمي المثمر وعلى هذا الأساس تستثمر مجتمعات المعرفة أموالا كبيرة في المجال التربوية والتعليم من حيث العناية وبإتقان المضامين و البرامج والمناهج التعليمية والوسائل البيداغوجية والأطر النفسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية للفاعلين الأساسيين لهذا المجال وخاصة المعلم والمتعلم وقد تخصص لذلك وباستمرار ندوات ومؤتمرات هدفها الأول والأساسي مراجعة وتجديد البرامج وإخضاعها لعملية التقويم والتقييم كما تحرص على عملية الإشراف على هذه المؤتمرات حيث تضعها على عاتق المختصين والخبراء ذوي التجربة بعيدا عن الأطروحات الإيديولوجية الضيقة التي تدنس العملية وتنحرف بها نحو اتجاهات سياسية خطيرة قد تسيء إلى التربية والى التعليم وإلى المعلم وإلى المتعلم الذي قد يصبح وعاء إيديولوجيا فارغا يحي ويموت بموت النظام والمرحلة التي أوجدته.

وبصفة عامة فلقد شكلت المدرسة والموارد البشرية القلب النابض للمشاريع التنموية والتخطيط لاستراتيجية من اجل بناء مجتمعات سليمة ومزدهرة وقوية.

إن تدعيم المنظومات التربوية من حيث بناء الهياكل العصرية الجديدة وتوفير الوسائل التكنولوجية الدقيقة وتجديد ومراجعة البرامج والمناهج والتكفل بالقطاع الخدماتي الاجتماعي للمعلم والمتعلم وتوفير الجو البيداغوجي والاجتماعي المناسب، يعد كل هذا عملية أساسية يؤهل المجتمعات إلى دخول عالم اقتصاد المعرفة وبناء تنمية اجتماعية واقتصادية على أسس علمية وبإطار بشري ذي مهارات علمية قوية قادرة على القيام بواجبه بصورة جيدة وممتازة وقد يقاس مردود هذا الاستثمار على المدين المتوسط والبعيد ويعتمد على المنظور استراتيجي للدولة<sup>(11)</sup>.

فإذا كانت مجتمعات المعرفة قد عرفت كيف تتكفل بالمدرسة وبالموارد البشرية ماديا ومعنويا

وقد ظهرت نتائج هذا التكفل على المستوى الحياة العلمية والمعايشة لإنسانها فان المنظومات التربوية وقطاع الموارد البشرية في الوطن العربي لا زال يعاني مشاكل عدة أن هذه المنظومات نفسها لم تتوصل إلى تحقيق اكتفاء نسبي من الإطارات الصانعة للخبرة في ميادين العلوم والتكنولوجيا ويشكو التأطير الحالي من عدم تحسين معلوماته بعد التخرج ومن النادر أن تتم إعادة التكوين وفق ما يستجد من تطورات في تلك الميادين وقد يستمر البعض من اساتذة المدارس والثانويات والجامعات في اجترار وتلقين نفس المعلومات وكما كانت عليه قبل عشر سنوات أو أكثر<sup>(12)</sup>.

وفي اعتقادنا أن التنمية الشاملة في الوطن العربي لا يمكن أن تتحقق دون العناية أولا وقبل كل شيء بالمنظومة التربوية وبالموارد البشرية فكما يقول الأستاذ محمد العربي ولد خليفة: "فان الثروة المادية للمجتمع لا يمكن أن تنمو وتتواصل نموها، إلا إذا صاحبها زيادة في الرصيد الوطني من الموارد البشرية المزودة بالمهارات العلمية والفنية وبالطموح والجدية"<sup>(13)</sup>.

وخلاصة القول فان قطاع التربية والتعليم والموارد البشرية في الوطن العربي لا يزال يعاني ماديًا ومعنويًا وسلوكيًا كما أن الأنظمة العربية تعاملت مع هذا القطاع وفق منطق سياسي شعبي حماسي إيديولوجي وقد ظهرت نتائجه السلبية أكثر من مرة على أكثر من صعيد حيث لم تنتج هذه المنظومات إلا المزيد من التخلف والأمية وان المتعلم هو الحامل لشهادة بامتياز يغادر المؤسسة التعليمية بعقل عاطل عن التفكير ويبيد مشلوله عن العمل وشأنه في ذلك وهو الحامل لشهادة شأن أي إنسان عادي حامل لشيك بدون رصيد.

إن العناية بالمنظومة التربوية وبالموارد البشرية أصبحت ضرورة ملحة إذا أرادت المجتمعات العربية إن تتحول إلى مجتمعات المعرفة، فهي مطالبة بالتكفل بها وبإصلاح المناهج التعليم وإعادة النظر في فلسفته وأهدافه وقد يتطلب ذلك مراجعة مضامين التكوين ومناهج التوصيل، ودراسة خصائص المكونين والمتكويين وتطوير الوسط الذي تدور فيه عمليات البحث والتبليغ المعرفي والتربوي<sup>(14)</sup>.

### 2-3- ظاهرة الأمية:

تعد ظاهرة انتشار الأمية في المجتمعات العربية من المعوقات الكبيرة التي منعت هذه المجتمعات من الانطلاق نحو التقدم والازدهار ومساهمة كل أفراد المجتمع في التنمية من حيث العمل والإنتاج والاستهلاك. تعتبر ظاهرة انتشار الأمية مرضًا خطيرًا أثقل كاهل جسد الموارد البشرية العربية والتي أصبحت مثقلة ولا حول لها ولا قوة... فهي تتحرك بأقل من وتيرتها الطبيعية فهي معطلة دوماً وأبداً حيث أن أكثر من 80% من الساكنة العربية لا تزال تعاني فقراً تربوياً وتعليمياً رهيباً وقد امتدت آثار هذا الفقر لتمس بطريقة جد عنيفة القطاعات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ليصبح الفقر فقيرين، فقر في المعرفة والتربية والتعليم وفقر في الأكل والشراب والحياة المعيشية، فلقد ارتبطت الأمية ارتباطاً عضوياً بالجوع والمجاعة ومن ثم فإن التغيير في المجتمع العربي والانتقال إلى حالة النمو لا تتم إلا من خلال العمل مع الأميين وان تكون لهم الدور المساهم من خلال الوعي والناقد لواقعهم من اجل المساهمة بعملية التغيير والوصول إلى التنمية الشاملة على صعيد المجتمع، إن العلاقة المترابطة بين عملية حدود التغيير الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وعملية محو الأمية<sup>(15)</sup>.

ومن هذا المنطلق لا يمكن بأية حالة من الأحوال أن نغفل ونتغافل عن الآثار السلبية لظاهرة انتشار الأمية على الجسد المعرفي والاجتماعي والاقتصادي للموارد البشرية والتي قد تصاب في عمقها وفي

كيانها لتصبح عاجزة عاطلة سلبية جامدة غير قادرة على مساندة الحركة التنموية ولا متطلبات الحياة الجديدة التي لم تصبح فيها الأمية مكان ولا مكانة ولا أي دور اجتماعي.

إن الأمية تعرقل نشاط الموارد البشرية العاملة والمثقفة فهي تحرم المجتمع من استثمار جزء كبير من طاقته البشرية وتحول دون خلق جيل مستثير له القدرة على تمثيل القيم الحديثة دون التنكر للقيم الأصلية<sup>(16)</sup>.

ونشير إلى أن ظاهرة انتشار الأمية قد مست كل المجتمعات والتي عانت من ويلاتها كثيرا غير أن بعض هذه المجتمعات تعاملت معها بجهد وبصرامة وخصتها ببرامج ثقيلة من حيث التكفل بكل الأميين على اختلاف أعمارهم وأجناسهم فرسمت لذلك استراتيجيات تعليمية خاصة. في حين أن بعض المجتمعات لم تكثرت بالظاهرة ولم توليها أي اهتمام أو عناية إلى درجة أصبحت الآن مشكلة لها سرطانيا اجتماعيا وثقافيا من الصعب مقارنته أو التصدي له.

ونظرا لخطوات الظاهرة وما قد ينتج عنها من تخلف في كل صوره وإشكاله السلبية السيئة المدمرة للكيان المادي والمعنوي والسلوكي للموارد البشرية عملت العديد من الدول العربية من أجل الحد من زيادة انتشار الأمية بين المواطنين فتبنت برامج تعليمية خاصة مثل التعليم للجميع والتعليم للكبار وتعليم المرأة الريفية والدروس المسائية والتعليم في المؤسسات الصناعية الموجة للعمال، وكل هذه العناوين لمشاريع التعليم تبنتها بعض الدول العربية قصد محاربة الأمية هذا بالإضافة إلى سن سياسة تعليمية إجبارية لكل الاطفال وقد وصل الحد في بعض هذه الدول إلى سن قوانين عقابية ضد كل أب لم يلحق ابنه بالمدرسة في السن القانوني.

وفي نفس الإطار التعليمي والتربوي الذي عملت هذه الدول العربية على نشره وتدعيمه نجد عند البعض من هذه الدول وجود مواد قانونية دستورية كقيمة ثابتة في السياسة الرسمية للدولة تنص على ديمقراطية التعليم، وإجبارية التعليم ومجانية التعليم، وكل هذه الأنشطة وهذه الاهتمامات يدخل في إطار السياسة المتبعة من أجل الحد من انتشار ظاهرة الأمية وحماية الجسد الثقافي والنفسي والاجتماعي للموارد البشرية وقد سعت بعض الهيئات والمنظمات العالمية على مساعدة بعض الأقطار الفقيرة من أجل مكافحة ظاهرة الأمية، سواء بالتدعيم المالي أو بالتأطير البشري، وفي هذا الصدد نذكر نشاط المنظمة العالمية للتربية والعلوم الثقافية UNUISCO والتي راهنت على القضاء على ظاهرة الأمية في العالم حيث صنعت لنفسها برنامجا كبيرا وطموحا يمتد من سنة 1998 وإلى غاية 2013 عنوانه التعليم للجميع.

وقد جاء في تقريرها السنوي لعام 2006. على أن هناك بعض الأوليات الأساسية من أجل تكفل بالتعليم للجميع ووضع حد لظاهرة الأمية وقد رسمت مجموعة من التدابير وعملت جاهدة على متابعة تطبيقها على المستوى الواقع الاجتماعي للأقطار المنخرطة في هذا البرنامج وتمثل هذه التدابير والإجراءات فيما يلي.

1- إضفاء درجة عالية من الأولوية على محو أمية الشباب والكبار في جداول الأعمال الوطنية والدولية لكي يتحقق محو الأمية من المهم جدا أن يكون هناك التزام سياسي بذلك على أعلى مستويات وسياسات حكومية واضحة ،تدرج محو الأمية في خطط التعليم وفي غيرها من المواثيق ذات الصلة مثل دراسات إستراتيجية الحد من الفقر.

2- التركيز على المجتمعات المتعلمة، لا على الأفراد المتعلمين فحسب، من الواضح جدا، إن الأهداف التعليم للجميع لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تطوير المجتمعات المتعلمة التي يتمتع فيها جميع الأفراد المتعلمين بالوسائل والفرص اللازمة للاستفادة من البيئات الغنية والدينامية

المواتية للتعليم، إلى جانب التعليم المدرسي والبرامج التي تضمن تحويل الشباب والراشدين إلى أناس متعلمين.

3- تحديد مسؤولية الحكومة في محو الأمية الشباب والكبار، يجب على الحكومات أن تحدد بوضوح مسؤولياتها في محو أمية الكبار، وهي مسؤولية غالبا ما تكون موزعة على عدة وزارات كما أنها تستلزم العديد من الشراكات على جميع مستويات الحكومة ومع منظمات المجتمع المدني، ويحتاج ذلك إلى تمويل مناسب من القطاع العام، ومن المهم جدا الارتقاء بمعلمي محو الأمية إلى المستوى المهني المطلوب وتزويدهم بما يتلاءم من أجور وتدريب<sup>(17)</sup>.

وخلاصة القول فلقد اقترن موضوع الموارد البشرية في الوطن العربي بظاهرة انتشار الأمية والتي مست أكثر من 80 بالمائة من المجموعة السكنية العربية وذلك لأسباب عديدة ومختلفة من الاستعمار وإلى الفقر إلى التخلف إلى غياب الحكم الراشد لدى العديد من الأنظمة العربية في مادة التعليم والتربية والعناية والاهتمام بالمواطن العربي.

إن محاربة ظاهرة الأمية والتصدي لها تعد ثورة كبيرة لا بد من خوضها والتحضير لها بسلاح العلم والمعرفة والثقافة والسياسات الواقعية والمنطقية والمعقولة في تسيير شؤون الموارد البشرية العربية.

إن التكفل بظاهرة الأمية في الوطن العربي الغني بثرواته الطبيعية، أصبح ضرورة ملحة من اجل بناء تنمية شاملة يشارك فيها كل الأفراد المجتمع ويستفيد منها الجميع بدون استثناء أو تمييز معرفي وتربوي وتعليمي، فلا يمكن أبدا لمجتمع أكبر عدد أفراد أميين أن ينمو ويتطور ويتحدى متطلبات الزمن الجديد زمن المعرفة والعلم والتكنولوجيا.

### 3-3- التخلف العلمي والتكنولوجي:

إن الحديث عن المسار التكويني والتربوي والتعليمي الموارد البشرية العربية يقودنا بطريقة أو بأخرى إلى الحديث عن واقع البحث العلمي والتكنولوجي والذي يعد أصلا النتيجة الحقيقية وبامتياز الحركة المعرفية للموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط أو الطويل وذلك في جميع المستويات لان قضية العلم والتكنولوجيا لا يمكن فصلها عن التغيير في البني السياسية والاقتصادية فالتكنولوجيا لا يمكن أن تتوافق مع البني التقليدية لأنها تسعى إلى التغيير في البيئة والمحيط الخارجي للمجتمعات والتي بدورها تؤدي إلى تغيير في نمط العلاقات والتفكير والوسط الداخلي للإنسان<sup>(18)</sup>.

تعود أسباب التخلف البحث العلمي والتكنولوجي في الوطن العربي إلى غياب سياسة إستراتيجية في مادة التكفل في الاستثمار العلمي الأصيل في الموارد البشرية والتي تعرف تعطيلاً وذلك من حيث التكوين والتحفيزات والتوجيه نحو حقول البحث، فهي وان كتب لها التكوين كما هو حاصل في بعض المنظومات التربوية العربية، فتبقى غريبة تعيش لحظات الشك والتمهيش والفقر المعرفي الذي يقودها ويؤهلها إلى التفرغ للبحث فقط.

تعيش المجتمعات المعرفة العربية غياب التخطيط في مجال البحث العلمي وتطوير التكنولوجيا وتدعيمها من حيث توفير المال الضروري والوسائل المادية والمعنوية التي يمكنها أن تضمن سلامة المناخ وثقافة البحث والباحث من حيث الاحترام والاعتبار والتشجيع والتحفيزات والضمانات.

على الرغم مما تحاول القيام به بعض الأقطار العربية في مادة البحث العلمي والتكنولوجي لا يزال هذا الأخير لم يحظ بالعناية التي يستحقها والتي تؤهلها لإثبات وجوده كقطاع أساسي ومفيد وحساس في نفس الوقت.

وما تصرفه بعض الأقطار العربية من أموال في مادة البحث العلمي والتكنولوجي خير دليل على الحالة التعبة التي يعيشها الباحثون العرب، فهي حالة لا تؤهلهم أبدا للقيام بدورهم العلمي الريادي والمخول لهم من حيث الإبداع والاختراع والاكتشاف ووضع نشاطهم وتسخيرهم في خدمة للتنمية، لقد اعتادت هذه الأقطار استيراد كل شيء وتبني برامج بحثية أجنبية مهما كان الثمن وقليل ما يتم التفكير في توجيه هذه الأموال لتكوين الباحث العربي وتدعيمه وتسخير له الجو المناسب ليترجم طاقاته محليا قبل أن يهاجر ويفر نحو مخابر ومؤسسات أجنبية تستفيد منه كاطار علمي جاهز ومنتج.

إن الخطابات السياسية العربية في مادة البحث العلمي والتكنولوجي كثيرة وغزيرة ولكنها تفتقد إلى الصدق والى الفعالية فهي خطابات سياسية حماسية بعيدة عن الفضاء العلمي وما يدور في فلكه وخير دليل على ذلك انه والى اليوم لم تطور أية دولة عربية نظاما وطنيا للعلم والتكنولوجيا من اجل بناء اقتصاد مبني على المعرفة

وكنتيجة للاستثمارات الهائلة في تنمية رأس المال البشري في البلدان العربية. سيكون بناء نظم عربية وطنية للعلم والتكنولوجيا مرتبنا فقط بإصلاح الاقتصاد السياسي. وتمتلك البلدان العربية العلميين والأسواق والموارد التي تستطيع من خلالها أن نحقق الانتقال إلى مرحلة التصنيع لكن ليس لديها الثقافة السياسية للقيام بذلك<sup>(19)</sup>.

يعيش الوطن العربي بصفة عامة في مادة البحث العلمي والتطور التكنولوجي حالة من التخلف والتفوق رهيبين وقد يعرقلان مسيرته التنموية وذلك بسبب غياب مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي وثقافي أصيل وسليم يضمن سلامة البحث والباحث وقد نتج عن هذه الحالة ظواهر اثرت بشكل عميق في المشهد البحث العلمي العربي حيث أصيب في كيانه الروحي وفي هويته المعرفية وهي:

- 1- شلل المؤسسات ومراكز البحث العلمي والتي عرفت جمودا كبيرا حيث أصبح نشاطها محدودا لا يتعدى تقليد والمحاكاة السطحية وتكرار ما يبدع ويخترع في المخابر الأوروبية بشكل ببغائي.
- 2- هجرة الأدمغة العربية نحو المجتمعات المعرفة الأوروبية والأمريكية حيث الجو العلمي المناسب والمشجع للباحثين ماديا ومعنويا وسلوكيا وقد وصف الأستاذ محمد العربي ولد خليفة هذه الظاهرة بالنزيف الذي أصاب الجسد البحثي العربي العلمي حيث يذكر بعض أسبابه والتي يراها مصطنعة مثل عدم توفر هياكل البحث أو سوء بتنظيمها والنزعة الخاطئة تكليف المتفوقين في البحث بأعباء إدارية روتينية و ما يتعرض له الباحثون من اغراءات في الجامعات ومراكز البحث عند العودة إلى الوطن ونقص الثقة في كفاءة الخبرات الوطنية والالتجاء المفرط للمكاتب الدراسات الأجنبية مما يعطل تراكم التجربة والخبرة ويزيد من التكلفة<sup>(20)</sup>.
- 3- غياب النخب والأسماء العلمية العربية البارزة والتي قد تكون حاملة للمشاريع العلمية واختراعات كبيرة تفيد التنمية العربية بصفة عامة، فنكاد لا نسمع أي صوت أو اسم عربي في مجال الإبداع والاختراع، وحتى وإن كتب وإن برز عالم عربي، فالفضل قد يعود إلى المخبر الأجنبي أو المؤسسة التي يشتغل فيها والتي وفرت له المناخ والتي استفادت هي الاولى وبالأساس من ابداعاته وخدماته، ومهما يكن من أمر، فإن المشهد العلمي والتكنولوجي العربي يتميز بسمتين أساسيتين وهما:

- 1- ضعف القدرات التكنولوجية حيث أن الشركات الأجنبية هي التي تتولى تخطيط المشاريع الكبرى أن المشاريع الجديدة عملت على زيادة التبعية التكنولوجية في كل قطر عربي سبب الضعف الأولى للقاعدة التكنولوجية الوطنية.
- 2- حجم السوق الوطنية، إذ أن حجم السوق في كل من الأقطار العربية بالنسبة للتكنولوجيا لا يوفر حافزا كافيا لامتلاك التكنولوجيا... تستورد الأقطار العربية كميات هائلة من المعدات... إن العوامل الرئيسية التي تعيق تنمية القدرات الذاتية والتكنولوجيا في الوطن العربي ترجع إلى السياسات العربية الراهنة حيال المعاملات التكنولوجية والى تجزؤ السوق العربية<sup>(21)</sup>.

ولعل ما يمكن الإشارة إليه بصفة عامة أن عدد من الدول العربية تحاول أن تستثمر في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي والتدريب غير أن كل هذه الاستثمارات لا تغطي كثيرا، باحتياجات المجتمع وليست بالمستوى وبالقدرة التي يعول عليها من أجل الإبداع والاختراع وتزويد المجتمع بما يؤهله للخروج من التخلف والتحرر من التبعية.

#### الخاتمة:

وخلاصة القول فإن أساس التنمية في الوطن العربي يبقى مرهونا بالموارد البشرية من حيث العناية والصيانة والتوجيه والتكفل والتخطيط والتدعيم المادي والمعنوي والسلوكي.

إن الاهتمام بموضوع الموارد لبشرية هو أصلا استثمار طويل المدى، ومن ثم فإن الحكومات العربية مطالبة وبشكل جدي بضرورة وضع خطط استراتيجية في مادة تسيير الموارد البشرية والتي تبقى بدون أدنى شك رهان المستقبل.

والحديث عن الموارد البشرية بمرحما عبر المؤسسات التربوية والتعليمية والثقافية والتي تشكل المحطة الأولى وبامتياز لطفل اليوم رجل الغد.

وعلى هذا الأساس لا بد من أن تكون هذه العناية خاضعة لمنطق علمي ولأسس علمية ومعرفية ومنهجية سليمة بعيدة عن الأطروحات الإيديولوجية السياسية المزيفة والتي قد تؤدي بالمنظومات التربوية إلى انحرافات خطيرة قد تدمر الكيان البشري والروحي والفكري والثقافي للأمة كما أنها قد تزيد في أزمات الأمة العربية وكوارثها البشرية من حيث الانحرافات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومن حيث انتشار بعض الظواهر القاتلة والخطيرة مثل الأمية والرشوة والمحسوبية والإجرام والعنف والإرهاب، أن العناية بالموارد البشرية من حيث المراقبة والمتابعة والتجديد والفاعلية الصحيحة والسليمة ثقافيا وسياسيا واقتصاديا قد ينجي الأمة من كل أنواع الانحرافات وقد تتجه بها إلى الأمام ونحو غد أفضل وعيش كريم.

#### المراجع:

- 1-د.أحمد إسماعيل حجي، اقتصاديات التربية و التخطيط التربوي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص.46
- 2-م.ن، ص.52
- 3-تقرير المنظمة العالمية للتربية والعلوم والثقافة- حول اقتصاد المعرفة، سنة 2005.

- 4-بوزيد بومدين، ص.110
- 5-بوزيد بومدين، ص.90
- 6-بوزيد بومدين، ص.111
- 7-محمد دياب،الموقع الإلكتروني الشخصي و الخاص ، موضوع اقتصاد المعرفة.
- 8-د.فؤاد حيدر، التنمية والتخلف في العالم العربي. أطروحات تنموية للتخلف – دار الفكر العربي – بيروت، ط1، 1990، ص.46
- 9-م.ن، ص.149
- 10-د.أحمد إسماعيل حجي، م. س، ص.39
- 11-د. محمد العربي ولد خليفة : المنطقة العربية الإسلامية ، مدخل إلى نقد الحاضر ومساءلة الآخر ، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، تيزي وزو ، الجزائر، 2007، ص.151
- 12-م.ن، ص، ص 156.-157
- 13- م.ن، ص.165
- 14- م.ن، ص.159
- 15- د.فؤاد حيدر، م. سن ص.145
- 16-محمد آيت حمو، أفق الحوار في الفكر العربي المعاصر، منشورات الاختلاف، الجزائر، دار الأمان المغرب 2012، ص.134
- 17-التقرير السنوي للمنظمة العالمية للتربية والعلوم والثقافة ، تقرير العالمي لرصد التعليم للجميع 2006.
- 18-د.فؤاد حيدر، م.س، ص.47
- 19أنطوان زحلان، العلم والسيادة ، الآفاق والتوقعات في البلدان العربية ، التوقعات المستقبلية، مجلة المستقبل العربي، ديسمبر 2011/12، العدد 294، السنة الرابعة والثلاثون ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، ص 43.
- 20-د.محمد العربي ولد خليفة، م.س، ص. 161
- 21-د. فؤاد حيدر، م.س، ص



**أثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير  
الموارد البشرية في المنظمات العربية**

The Interest Impact of Knowledge Management on Development of Human Resources in the  
Arab Organizations

---

الباحث: د. ناصر "محمد سعود" جرادات – جامعة فيلادلفيا

المملكة الأردنية الهاشمية

أثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية  
د. ناصر "محمد سعود" جرادات-كلية العلوم الإدارية والمالية/جامعة فيلادلفيا-الأردن

[njaradat2006@yahoo.com](mailto:njaradat2006@yahoo.com)

مقدمة

انطلق المفكرون في العصر الحديث باتجاه استحداث أشكال جديدة للمنظمات؛ كي تتمكن من مواكبة التطورات والتغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة، والتي تجسدت بشكلٍ أساس في تطور مفاهيم المعرفة وإدارتها، والناجمة عن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات، ورافق هذا الانطلاق في المفاهيم الحديثة اهتمامًا كبيرًا بالتركيز على النماذج المختلفة للتميز، والتي ركزت في مجملها على كيفية الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتنميته وتطوير قدراته ليكون حاضرًا ومهيئًا لاكتشاف؛ بل وامتلاك المعارف الجديدة والضرورية التي من شأنها أن تسهم في صقل شخصيته وتمكنه من المساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى المنظمة التي يعمل بها لبلوغها وتحقيقها.

وفي هذا السياق ارتفعت مطالبات الكثير من الحكومات والدول بضرورة إيلاء الاهتمام بالعنصر البشري الأهمية التي يستحقها، وارتفعت شعارات عدة تُعلي من قدر العنصر البشري، باعتباره محور الاهتمام والموارد الأكثر أهمية في العهد الحديث، وتبنت بعض الحكومات، قولاً وعملاً، شعار (أن الإنسان أغلى ما تملك)، وذهب البعض لاعتبار ما يملكه الفرد من معرفة كامنة في عقله وروحه ووجدانه، والتي يوظفها في عمله وإنجازها، بأنها الثروة الحقيقية التي تملكها أمته، فهذا (مهاتير محمد) رئيس وزراء ماليزيا سابقًا يقول: "إن أغلب الأمم تمتلك ثروة تحت أقدامها، أما نحن الماليزيون فإن ثروتنا في رؤوسنا"، وكان الكثيرون من المسؤولين والمفكرين اليابانيين قد سبقوه للتصريح بذلك، وفي هذا إشارة واضحة إلى ضرورة الاهتمام بما يملكه البشر من قدرات ذهنية، باعتبار ذلك محركًا للنمو الأساسي للمنظمات.

تتناول هذه الورقة البحثية قضية مهمة، تعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات العربية، ألا وهي قضية توظيف واستثمار المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية في تلك المنظمات، ومن أجل علاج هذه المشكلة والإجابة على التساؤلات التي تثيرها، فإنه سيتم بحث هذه القضية من خلال ثلاثة محاور وأجزاء، هي:

الجزء الأول: وسيتم فيه تحديد طبيعة وحجم الاهتمام العالمي الحديث بإدارة المعرفة، وبالتالي بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

الجزء الثاني: يتناول تحديد وتوصيف الحالة العربية فيما يختص بحجم الاهتمام بإدارة المعرفة وتنمية وتطوير مواردها البشرية، والتحديات المرافقة لذلك.

الجزء الثالث: تقديم مقترحات تعزز الاهتمام بإدارة المعرفة، وتسهم في تنمية وتطوير العنصر البشري في العالم العربي، ومن خلال التغلب على التحديات المفترضة.

وسيفيد الجزء الثالث من هذه الورقة في تعزيز قدرة العنصر البشري العربي ليصبح قادرًا على العمل والمنافسة في السوق العالمية، ومتحصنًا بالمعارف المطلوبة التي تؤهله لأن يكون قادرًا على الإسهام في تنمية وتطوير المنظمة التي يعمل بها، ومن خلال اهتمامه باكتشاف المعارف ومسكها والاشتراك بها واستخدامها، وفي كل هذا وذاك محاولة حث وتشجيع المنظمات العربية؛ ومن يمتلكون سلطة اتخاذ القرارات الإدارية في تلك المنظمات؛ لزيادة حجم الاستثمار الموجه نحو تنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الأفراد العاملين فيها.

وسيستخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي، وأحيانًا المقارن؛ من أجل الوصول للنتائج والتوصيات التي ينشدها من وراء إجراء هذه الدراسة، ومن الجدير بالذكر أن الباحث اعتمد على مراجع كان قد كتبها في السنوات الأخيرة، سواء منفردًا أو بالاشتراك مع آخرين في موضوع إدارة المعرفة وإدارة التغيير والإدارة الاستراتيجية، كما اعتمد على كتب ومجلات ودراسات في التدريب والتنمية وإدارة المعرفة صدرت حديثًا.

طبيعة وحجم الاهتمام العالمي الحديث بإدارة المعرفة، وتنمية وتطوير الموارد البشرية

أولاً. الاهتمام العالمي الحديث بإدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ نهاية القرن الماضي، فقد أصبحت المعرفة من أهم الأصول التي تملكها المنظمات، ومصدرًا بالغ الأهمية من مصادر التميز، كما يعد الاهتمام بإدارتها حصيلة تراكم من التفكير المبدع الذي يتعامل مع الأصول غير الملموسة، وأولها المعرفة، على أنها أساس بقاء واستمرار ونمو المنظمات، ونجاحها في الانطلاق نحو العالمية، والتميز في الأداء، لأن المعرفة باتت ضرورة ملحة، وعنصرًا أساسيًا من عناصر الإنتاج أيضًا، وليس بمقدور أي منظمة أن تحقق ما تسعى لتحقيقه من أهداف دون أن تكون متحصنة بمعارفٍ تساعدها على تحقيق ذلك، خاصة تلك المعارف التي تقطن في عقول العاملين في المنظمة، ويجري تنميتها وتوسيعها بشكل مستمر، ما يجعل العنصر البشري من أهم العناصر التي يمكن أن تحقق الأداء المتميز، وبالتالي بلوغ الميزة التنافسية للمنظمة.

لقد أطلق المهتمون على العصر الذي نعيشه حاليًا عصر المعرفة، وأصبحت موضوعات المعرفة وإدارتها ورأس المال الفكري، بمكوناته المختلفة: رأس المال الهيكلي والبشري والاجتماعي والنفسي تحتل أهمية متصاعدة في عصر المعرفة الذي نعيشه؛ وبالتالي بدأ بعض المفكرين يؤكدون على كون المعرفة ظاهرة يمكن قياسها وتنميتها ونقلها؛ وقد جاء هذا الإدراك مع تنامي دور المعرفة في العصر الحديث ودورها في الاقتصاد العالمي وفي نجاح وفشل بعض المنظمات والشركات العالمية.

يعود الاهتمام العالمي الكبير والحديث حاليًا بموضوع المعرفة إلى أن على إدارة المنظمة المعاصرة أن تهتم وتمارس، إدارة المعرفة، تمامًا كما تمارس إدارة التسويق أو الإدارة المالية، أو غيرها من الإدارات والوظائف المهمة لنجاح المنظمة؛ بل إن الاهتمام بإدارة المعرفة قد يكون أكثر أهمية ويستدعي أولوية عالية في عصر المعرفة الذي نعيشه، وينطبق هذا الأمر أيضًا على رأس المال الفكري الذي يتوفر للمنظمة، وبرغم أن الارتباط بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري ما زال غير متبلور بشكل واضح؛ إلا إن العلاقة بينهما واضحة، لأن إدارة المعرفة أساسًا تقوم على فحص وتطوير وتنمية معارف العاملين، سواء الفكرية أو الاجتماعية أو النفسية، أي أن الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة رافقه اهتمام آخر برأس المال الفكري، والذي انحصر الاهتمام به، ولغاية فترة متأخرة، بإدارة الحسابات التي تحاول تقديره وقياسه وتطويره ورصد الاستثمار فيه، وكان المقياس الشائع له هو الاستثمار في التدريب والتعليم، إلا إن الاهتمام امتد مؤخرًا إلى المختصين في العلوم السلوكية والذين أخذوا يشخصون مجموعة من خصائص العاملين يعتبرونها تشكل رأس مال بشري للمنظمة؛ كما بدءوا يشخصون طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين ضمن المنظمة ومع جهات خارجية، والتي تعتبر بالغة الأهمية، لأنها تنعكس على أداء المنظمة بالإيجاب، إذا كانت ايجابية، أو بالسلب إذا كانت سلبية وتتسم بالصراع الهدام؛ وقد تم حاليًا اعتبارها كرأس مال اجتماعي، وهناك سعي من قبل المنظمات لقياسها واستثمارها ورصد تأثيراتها على أداء المنظمة. وهناك بُعد آخر مهم لخصائص العاملين في المنظمات يتعلق بخصائصهم النفسية والعقلية، حيث يرى المختصون بأن الخصائص الريادية للأفراد، خاصة من هم في مواقع قيادية ومواقع تأثير، ذات أهمية كبيرة، الأمر الذي دفع المعنيون لدراسة هذه الخصائص باعتبارها رأس مال نفسي للمنظمة، يمكن أيضًا قياسه وتطويره واستثماره.

## مفهوم المعرفة وإدارتها

### مفهوم المعرفة

هناك تعددًا وتنوعًا في تحديد مفهوم المعرفة، أي ليس هناك تعريفٍ متفقٍ عليه، ويمكن أن يكون شاملاً ووافيًا، ويعمل على توضيح كامل لما تعنيه المعرفة، غير أن أغلب التعريفات تشير إلى أن المعرفة حالة ذهنية فكرية للفرد، تعمل من خلال علاقتها بالمنظمة على هيكلة المعلومات لتحقيق هدف معين، وهي أيضًا عبارة عن إمكانيات معينة تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها، معتمدةً على منهج وطريقة معينة في العمل، وبالتالي، فهي تشير إلى القدرة على خلق الأفكار وتطبيقها من خلال عمليتي الإبداع والتعلم.

وحتى يكون مفهوم المعرفة واضحاً، وبالتالي تتضح طبيعة وصورة هذا المفهوم، فإنه لا بد من التمييز بينها وبين كلٍ من: البيانات، والمعلومات، والحقائق، والحكمة:

فالبيانات Data: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، والتي يتم تقديمها دون أحكام مسبقة، بشكلها الخام الأساس، وتمثل البيانات أرقام ومقولات خالية من أي سياق أو معنى أو نية. مثلاً: الرقم: 4، 6، الملاحظة: عملة على الأرض.

وعلى الرغم من أن هذه البيانات خالية من السياق والمعنى إلا أنه بالإمكان الإمساك بها، وخبزها، وإيصالها إلى الآخرين بوسائط إلكترونية وغيرها.

أما المعلومات Information: فهي مجموعة ثانوية للبيانات Sub-Set of Data، وعموماً تنطوي المعلومات على معالجة للبيانات الخام للحصول على اتجاه ذات معنى، فبالنسبة للبيانات الخام المذكورة سابقاً، يمكن تحويلها إلى المعلومات التالية:

أ- يشير الرقم 4 إلى كمية المبيعات من السندوتشات، والرقم 6 إلى كمية المبيعات من العصير.  
ب- استخدام رأس العملة لاحتساب احتمال ظهوره في عملية مراهنة.  
وتعني الحقائق Facts: تلك المُسَلَّمات التي انبثقت عن معالجة البيانات، وتحوّلت إلى معلومات ذات معنى وسياق محدد، بحيث أصبحت تعني حقيقة معينة، فمثلاً: تعتبر كمية أو نسبة المبيعات من السندوتشات أو العصير هي المبيعات الحقيقية أو النسبة الحقيقية لمطعم معين.

أما الحكمة Wisdom: فهي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمر طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيث تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة عن الكثير من الناس، والذين يمتلكون الحكمة، غالباً، يمتلكون القدرة على التمييز، ومن حيث التدرج الهرمي تأتي الحكمة في قمة الهرم المتدرج من البيانات والمعلومات والحقائق والمعرفة، أي أن الإنسان يمكن أن يصبح حكيماً إذا امتلك قدرًا كبيراً من المعارف..

وتشمل المعرفة Knowledge: الحقائق التي انبثقت عن المعلومات التي تمت معالجتها والوصول إليها، وهناك طريقتان للتمييز بين المعرفة من جهة، وبين البيانات والمعلومات والحقائق من جهة ثانية:

الطريقة الأولى: طريقة بدائية مبسطة تنظر إلى البيانات والمعلومات كهرم متدرج من مستويات حيث تقع المعرفة في أعلى هذا الهرم، وتنظر هذه الطريقة إلى المعرفة بكونها الأغنى من حيث المحتوى، واعتبارها معلومات وحقائق موجهة تسمح باتخاذ القرارات.

الطريقة الثانية: تنظر إلى المعرفة باعتبارها مختلفة جوهرياً عن المعلومات، وباعتبارها مجالاً من المعتقدات المبررة عن علاقات بين مفاهيم ذات صلة بمجال محدد، وهي بذلك تسمح بإنتاج معلومات جديدة من معلومات متوفرة، فمثلاً: المعلومات عن المبيعات تسمح باتخاذ قرارات حول الكمية التي يتم شراؤها من

مادة معينة، وهكذا، والسبب هو العلاقة التي يراها صانع القرار بين هذا الرقم وحجم الطلب على تلك المادة.

إذاً، تعتبر البيانات مصدر معلومات خام وليست مصدراً للمعرفة، فالتحوُّل من بيانات إلى معرفة يتضمن أولاً التحوُّل من بيانات إلى معلومات، ومن معلومات إلى حقائق، وأخيراً من حقائق إلى معرفة، والذين يمتلكون معرفة متميزةً، وبسبب التراكم وتقدم العمر، غالباً يمتلكون الحكمة التي لا تتاح للكثيرين: بمعنى أن البيانات تكون معلومات عندما تصبح ذات صلة بالمشكلة المطلوب اتخاذ قرار فيها، فيما تصبح المعلومات حقائق عندما تدعم بالبيانات، والحقائق تصبح معرفة عندما تستخدم لعملية اتخاذ القرار، والمعرفة تتحول إلى حكمة بفعل التراكم.

وبالتالي، فإنه يمكن تعريف المعرفة استناداً لاختلافها وعلاقتها بالبيانات والمعلومات، بأنها: تتكون من حقائق ومعتقدات ووجهات نظر ومفاهيم، وأحكام وتوقعات ومنهجيات ومعارف، وهذه يملكها أفراد، أو وكلاء، أو كيانات فأعلى، وتستخدم لاستلام المعلومات وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها وتقييمها وتركيبها واتخاذ القرار.

ويعتبر التعريف الذي قدمه عالم الإدارة الياباني نوناكا Nonaka (14-37: 1994) للمعرفة، هو أشمل وأكثر وأعماق التعريفات التي قدمت للمعرفة، فقد عرفها بأنها: معتقد صحيح مبرر ومنطقي، يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون تلك العملية مبررة، ويتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي المعرفة المعلنة والضمنية.

## (2) مفهوم إدارة المعرفة

يُنظَر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات وجدارات تستند إلى المعرفة، بهدف تطوير القدرة على اتخاذ القرار، بمعنى أن إدارة المعرفة تستند إلى العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال المختلفة.

وبشكل عام، تهتم إدارة المعرفة بتنظيم وتوفير المعرفة المتاحة حينما ومتى ما كانت مطلوبة في المنظمة، وبما يحقق الاستفادة القصوى من تلك المعرفة في تطوير عمل المنظمات، وتميزها في تقديم المنتجات أو الخدمات.

وعرّف نجم (2005: 9) إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. كما عرفها العلي وآخرون (2006: 26-27) بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع. وعموماً هناك مدخلين لإدارة المعرفة، لكل مدخل منهما نمطه الإداري، وهما:

المدخل الأول . الشخصية Personalization: والذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة لأخرى.

المدخل الثاني . الترميز Codification: والذي يقوم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد مسبقاً.

ولا بد من اختيار النمط الإداري منهما بما ينسجم وطبيعة المنظمة، فمثلاً المنظمة التي تتبع إستراتيجية التّميز فإن النمط الإداري المعرفي المناسب لها كما يشير نجم (2005: 26) هو إستراتيجية الشخصية.

## أهمية المعرفة وإدارتها للمنظمات المعاصرة

### أهمية المعرفة

تساعد الاهتمام بدراسة المعرفة ودراسة أبعادها المختلفة ووسائل قياسها، وتنميتها، بحيث أصبحت تعتبر مورداً ثميناً بالغ الأهمية للمنظمات والمجتمعات، وبما أنّ المعرفة أصبحت تعتبر المورد الأكثر أهمية وحيوية للمنظمات والمجتمعات، فإنّ تنمية هذا المورد باتت عملية مهمة جداً، كونه يكمن في عقول الأفراد العاملين في المنظمة وزبائنها وباعتها ومنافسها، وكونه يساعد على تعزيز وتقوية الخبرات والقدرات الجوهرية للعمل، ويساعد في تسريع أنشطة الإبداع والابتكار، وتحويل الفكرة الجديدة إلى السوق؛ لذا فإن الحاجة إلى الاهتمام بهذا المورد أصبحت ضرورة لا محالة.

وإنّ الهدف الأساس من تنمية هذا المورد هو زيادة الحصيلة المعرفية للمنظمة ولعالمها، وتنمية معارفهم بحيث يحققون مستويات تعلّم تنعكس على قدرتهم على إبداع حلول جديدة لمجابهة التحديات الجديدة. وقد ظهر هذا الاهتمام بعملية زيادة المعرفة وتوليد معارف جديدة من خلال ما يُسمّى بعملية "إنشاء المعرفة Knowledge Creation" والتي اهتم بها بشكل جلي العالم الياباني نوناكا Nonaka، حيث يُعتبر إسهامه واحداً من الإسهامات الأكثر تميّزاً على صعيد إنشاء وتنمية المعرفة، فهو يقدم نموذجاً لكيفية تحويل المعرفة ونموّها من معرفة ضمنية Implicit (كامنة في عقول أفراد لم يقوموا بالتعبير عنها صراحةً) إلى معرفة مُعلنة Explicit (مُعبّرًا عنها بكلماتٍ وأرقامٍ وبالتالي يمكن التّشارك فيها ونقلها) لتقود هذه المعرفة المُعلنة إلى معرفة ضمنية جديدة وهكذا.

تتبع أهمية المعرفة عمومًا من حقيقة كوننا نعيش في عصر المعلوماتية والسرعة، ما يجعل عملية امتلاك المعلومات ونقلها وعملية تطويرها وتوسيعها ضرورية، وبالتالي فإن العلماء يتفقون على اعتبار أن "المعرفة" هي أحد أكثر الموارد الاستراتيجية والحيوية أهمية للمنظمة المعاصرة، وذلك لأسباب منها:

1. أنها من أكثر الموجودات أو الأصول قيمة للمنظمات في القرن الحالي.

2. توفر الأساس لإحداث تعلُّمٍ يتبعه إبداعٌ، والعكس صحيح، والذي تظهر نتائجه في تطوير قدرات المنظمة التكنولوجية بتقديمها لمنتجات جديدة، وعمليات جديدة تساعدها على المنافسة والبقاء.
  3. لا تعاني من مشكلة النُدرة، فهي تعتبر المورد الوحيد المتميز بالوفرة، الذي يُبنى بالتراكم ولا يتناقص مع الاستخدام.
  4. تساعد على تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل وبناء الميزة التنافسية.
  5. تعتبر المحركَ الأساسَ للنمو الاقتصادي، والمحفزَ للتقدم التكنولوجي، وزيادة الإنتاجية، فالمعرفة الجديدة تولّد الإبداعات ومن ثم يتم تحويلها إلى منتجات وعمليات، وحتى إلى منظماتٍ جديدةٍ.
- (2) أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة للمنظمة المعاصرة من خلال الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والهدف الأساس لإدارة المعرفة: هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تخطيط جهود المعرفة، وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

كما أنها توفر مؤشراً مهماً للإسهام في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم، وتُحسِّن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعبُ قياسها، وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تُعدُّ إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة (العلي وآخرون ، 2005: 28).

وبالتالي، فإدارة المعرفة عملية مهمة للأفراد والمنظمات، ولكن وبالنسبة للمنظمات، تحظى إدارة المعرفة حالياً بالاهتمام الكبير باعتبارها تخصصاً ومجال دراسة تتصاعد أهميته، ويهتم بالترويج للمعرفة وتشجيع خلقها والمشاركة بها واستخدامها لزيادة فاعلية وقوة تأثير معارف المنظمة، مهما كان نوعها وطبيعتها عملها؛ كما أنها تحتاجها أيضاً لتحقيق النمو والبقاء والاستمرار.

وفي هذا السياق، يمكن اعتبار المعرفة الجماعية الموجودة في عقول العاملين في المنظمة، ولدى زبائنها وباعثها المورد الأكثر حيوية وأهمية اليوم لأي منظمة، كونها تساعد في:

1. تعزيز وتقوية القدرات والجدارات الجوهرية للعمل.
2. تسريع أنشطة الإبداع والابتكار وتسريع عملية تحويل الفكرة الجديدة إلى السوق.
3. تحسين وتسريع عملية صنع القرارات.
4. بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال المحافظة على الموقع التنافسي والميزة التنافسية للمنظمة.
5. تعزيز وتقوية التزام المنظمة بأنشطة واستراتيجيات وأهداف محددة.



## مواقع توفر المعرفة

أشار Fernandez et al. (2004: 24) بأنه يمكن أن توجد المعرفة المتاحة لأي منظمة في المواقع أو المستودعات التالية:

2006. الأشخاص، وتشمل المعارف المخزونة لدى الإنسان، ويمكن أن تكون مواقعها لدى الفئات التالية:

- 1) الأفراد العاملين في المنظمة، وكذلك لدى أفراد خارجيين تعاملت معهم المنظمة، فتنامت لديهم معارف حولها.
  - 2) الجماعات، وهذه تشمل كمية مهمة من المعارف توفرت للجماعات نتيجة عملهم سوية، وهي معرفة لها طابع التداؤب Synergy لكونها تزيد على ما هو متاح لكل فرد على حدة.
- (ب) الأشياء أو المصنوعات Artifacts، وتشمل:

- 1) الممارسات Practices، كالإجراءات والقواعد وأنماط التفاعل وغيرها.
  - 2) التكنولوجيات Technologies، وتشمل كل الأنظمة التي تخزن المعلومات.
  - 3) المستودعات Repositories، وتشمل مواقع أخرى للمعارف كالتقارير والأدلة والدراسات.
- (ج) الكيانات التنظيمية Organizational Entities، وتشمل:

- 1) الوحدات التنظيمية Organizational Units، كالمعارف المتوفرة لدى قسم الإنتاج عن طبيعة القسم وعمله وتركيبه وغيرها.
- 2) المنظمات Organizations، وتشمل المعارف حول القيم والثقافة المنظمية والممارسات المشتركة على مدى المنظمة.
- 3) الشبكات بين المنظمات Inter Organizational Networks، وتشمل المعارف عن علاقة المنظمة بالزبائن والمجهزين وأصحاب المصلحة المختلفين.

## أنواع المعرفة

هناك العديد من الأنواع للمعرفة، ولكن يهتم معظم الباحثين في مجال إدارة المعرفة حالياً بتصنيفها إلى معرفة معلنة ومعرفة ضمنية، لأن هذا التصنيف يوفر وسيلة لتحويلها بين الأفراد وتقاسمها وتنميتها وإنشائها.

وتعرف المعرفة المعلنة بأنها المعرفة الرسمية والقياسية والمرمزة والنظامية المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعليم، ويمكن إيجادها متجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها وإجراءات عملها ومعاييرها وخططها، أي أنها المعرفة المتاحة فحصها واستخدامها مباشرة من خلال كونها مشكّلة ومنظمة في وثائق وإجراءات وبرمجيات أو

أي شكل آخر، وبالتالي فهي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها والتشارك فيها ومراكمتها ونقلها وتحليلها.

وبين برادلي وآخرون Bradley & et. Al ( 77 : 2006 ) أنّ المعرفة المعلنة: تتضمن الأشياء التي يمكن إدراكها وتشاركتها مع الآخرين، ويتم الحصول عليها والتعبير عنها وترميزها، بينما المعرفة الضمنية هي المعرفة التي من الصعب أن تُصنف وتُرمز وهي موجودة في عقول البشر.

وقد حدّد نوناكا Nonaka عناصر المعرفة المعلنة بكونها: موضوعية وعقلانية، ويمكن أن يتم تحويلها إلى قواعد وإجراءات.

أما المعرفة الضمنية فهي معرفة مذوّنة (Internalized)، تكوّنت مما تعلّمه الفرد وتكمن في عقله، وهي غير متاحة إلا لحاملها، وبالتالي فقد تخسرنا المنظمة في حال غادر حاملها المنظمة لسبب ما. وبالتالي فإن ما يميز المعرفة الضمنية عن المعرفة المعلنة، هو أنها تتألف من:

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية ووجهات النظر والأحكام والمفاهيم والأشكال والصور والتوقعات والمعتقدات والفرضيات، واستراتيجيات التفكير.
- الرؤى والحدس الباطني والحدس الشخصي، ومن الصعب التعبير عنها وصياغتها وتشاركتها، وهي شخصية أكثر وتقوم على أساس الخبرة الفردية والنشاطات الفردية. ومن الخصائص الهامة للمعرفة الضمنية:

1. أنها متجذرة بعمق في نشاطات وخبرات الأفراد، ومتجذرة في قيمهم وعواطفهم ومثالياتهم وثقافة المنظمة، وتظهر في حالات الخبرة المستخدمة في تفسير وترجمة الأحداث التي تواجه المنظمة.
  2. أنها تعتبر مصدرًا مهمًا للمنظمة ومن أهم قيمها، لأن المنافس يجد صعوبة في تقليدها.
- نستنتج مما سبق أن المعرفة الضمنية هي الأكثر أهمية للمنظمات، لذا فإن الدور الأساس لإدارة المعرفة هو كيفية اكتشاف هذه المعرفة وجعلها متاحة للآخرين، لأن بقاءها في عقول من يملكها يمكن أن يشكل خطرًا على المنظمة، خاصة إذا ترك من يحمل تلك المعرفة العمل في المنظمة، وعليه يصبح الدور الأكثر أهمية وضرورة لإدارة المعرفة هو كيفية المحافظة على تلك المعرفة وبقائها في المنظمة حتى لو غادر من يحملها.

## رأس المال المعرفي للمنظمة

يتألف رأس المال المعرفي للمنظمة، بصورة عامة، من عنصرين متفاعلين؛ هما:

1. العنصر البشري human، الذي يتفاعل مع المعرفة ويستوعبها ويحيلها إلى واقع ملموس ونجاحات مستمرة.

2. المعلومات Information، التي تستقر في النتاج الإنساني المنتشر في الفكر الموثق، والإنجازات الفكرية للجنس البشري، وصياغة الأسئلة التي تفتقر إلى حلول ترقى بالإنسان إلى الطبيعة المحيطة به.

### القوى التي تدفع للاهتمام بإدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي تدفع للاهتمام بإدارة المعرفة، وتجعل الاهتمام بها كعملية إدارية متخصصة ضرورياً، وكما يتبين مما أورده Fernandez et al. (2006: 3)، فإنه يمكن تشخيص أربع قوى تزيد من تقييد عملية إدارة المنظمة المعاصرة وتجعل إدارة المعرفة نشاطاً ضرورياً لها، وهذه القوى هي:

1. زيادة تعقيد ميدان أو مجال القرار Increasing domain complexity وبالتالي زيادة تعقيد وتنوع المعرفة الضرورية لاتخاذ أي قرار: فحتى تتخذ الإدارة قراراً حول عملية معينة، كعملية إنتاج منتج جديد، مثلاً، تحتاج معارف معقدة عن العمليات الداخلية (داخل المنظمة)، وكذلك الخارجية (من المجهزين إلى الأسواق والزبائن)، حيث أن متطلبات اتخاذ هذه القرارات أصبحت في العصر الحديث أكثر تعقيداً عما كانت عليه في السابق بسبب زيادة التنافس وتسارع التغيير في التكنولوجيا، وهذا يختلف عن السابق، حيث كان اختراع وتطوير منتج جديد يتطلب جلسات عصف دماغي لإبداع المنتج وتطوير الاختراع من قبل العاملين في وحدات البحث والتطوير.
2. تسارع التغيرات والتقلبات في السوق Accelerating market volatility: فالتغيرات والتقلبات في السوق في تسارع مستمر، للحد الذي يؤدي إلى زيادة احتمالات حصول فرص أو تهديدات خاطفه ذات انعكاسات كبيرة على أي منظمة، ما يتطلب الاستعانة السريعة بمعارف وتقنيات متعددة متخصصة توفرها إدارة المعرفة.
3. تشدد سرعة الاستجابة Intensified speed of responsiveness: هناك تقلص كبير في الوقت المطلوب لتشخيص تغيرات طفيفة غير ملحوظة والاستجابة لها، نتيجة سرعة التغيرات في التكنولوجيا والأسواق وتقلبات البيئة، فمثلاً، في السابق، كان بإمكان قسم التسويق أن يستغرق عدداً من الأيام للاستجابة لطلب أو شكوى زبون معين، أما اليوم، فغالباً ما يكون الزبون على موقع الشركة على الإنترنت، و تستجيب الشركة لطلبه خلال لحظات.
4. تنازل الخبرة الفردية (في مجال العمل) Diminishing individual experience: هناك تقلص في دور الخبرات الشخصية للأفراد في عملية اتخاذ القرارات، ما يستدعي تعويضها بتقنيات يتم تحديثها بشكل مستمر، وإتاحتها لصانعي القرار، فسابقاً، كان الفرد يقضي كل حياته العملية في منظمة واحدة أو اثنتين على أكثر تقدير، مما يتيح له الفرصة لتنمية خبراته الشخصية في المعارف التي تحتاجها الشركة، أما اليوم، وبسبب تزايد معدلات دوران الأفراد وتنقلهم بحثاً عن فرص عمل أفضل، إضافة إلى تسارع التطورات العلمية والتكنولوجية والاقتصادية، فغالباً ما يؤدي ذلك إلى تقادم الخبرة السابقة وعدم صلاحيتها، وهذا يتطلب الاعتماد على تقنيات معرفية تسمح باتخاذ القرارات الصحيحة وبسرعة.

## الأساليب الرئيسية لتكوين المعرفة

(1) التنشئة Socialization: حيث يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع آخرين، فتنتقل إليه معارفهم، وتعتبر هذه المرحلة أساس تكوين معرفة ضمنية جديدة؛ كونها تحدث بين الأفراد عندما يتشارك الفرد الواحد مع الفرد الآخر بما يمتلكه كلٌّ منهما من معرفة ضمنية، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث أو المناقشات أو اللقاءات بين الأفراد أو أعضاء الفريق.

(2) التجسيد Externalization: ويشير إلى عملية التحويل التي تحدث بين الأفراد داخل الجماعة، والذي يحصل عندما يقوم من يملكون معرفة ضمنية بالتعبير عنها وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين؛ ومصطلح "التجسيد" يتناول عملية إخراج الفرد للمعرفة الضمنية إلى خارج الجسد، بحيث يمكن للآخرين فهمها.

(3) الربط Combination: وهو ما يحصل عندما يبدأ الفرد بربط وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على شكل دليل أو كتيب أو منتج جديد، فالمعرفة المعلنة المتولدة في مرحلة التجسيد تتجاوز الجماعة إلى معرفة معلنة أكثر تطوراً، وتلعب التكنولوجيا الدور الأكبر في هذه المرحلة، حيث يمكن تحويل المعرفة المعلنة إلى معلنة بوثائق؛ مثلاً عن طريق البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات والملخصات والمناقشات، وغيرها.

(4) التذويت Internalization: التذويت (جعل المعرفة ذاتية)، أي أن يستوعب الفرد معرفة جديدة تعرّض لها، ويتقنها ويجعلها ذاتية، ويعني التذويت عملية تحويل الفرد للمعرفة المعلنة الصريحة الجديدة التي حصل عليها إلى معرفة ذاتية؛ وبحيث تبدأ تتكون لديه معارف ضمنية جديدة حولها؛ وبذلك، يصبح الفرد في حالة معرفة جديدة. عمليات إدارة المعرفة

تتكون عمليات إدارة المعرفة من أربع عمليات أساسية، لكل منها عملياتها الفرعية، وتشمل العمليات الرئيسية: اكتشاف المعرفة الجديدة، والمسك بالمعرفة المتوفرة، والمشاركة بالمعرفة وتوفيرها لمن يحتاجها، واستخدام المعرفة في عمل المنظمة، وسيتم، فيما يلي، توضيح هذه العمليات الأربع، والعمليات الفرعية المكونة لها:

- (1) اكتشاف المعرفة Knowledge Discovery: وهي عملية اكتشاف معرفة جديدة؛ وهذه المعرفة قد تكون صريحة أو ضمنية، ويتم اكتشافها من بيانات أو معلومات أو من توليف معرفة مسبقة، وهذا يتم من خلال عمليتين فرعيتين، هما: التركيب والتنشئة الاجتماعية.
- (2) مسك المعرفة Knowledge Capturing: وهي عملية مسك واسترداد واسترجاع معرفة ضمنية أو صريحة تكمن في عقول الأفراد، أو الوحدات التنظيمية، سواء أكان ذلك ضمن المنظمة نفسها، أو مع

منظمات أخرى كالزبائن والمجهزين وغيرهم، وهذه العملية يمكن أن تتم بوحدة من عمليتين فرعيتين؛ هما: التجسيد، والاستلهام (التذويت أو المحاكاة).

(3) تقاسم المعرفة Knowledge Sharing: وهي عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى أفراد آخرين، ويتم النقل بوحدة من عمليتين فرعيتين؛ هما: التنشئة أو التفاعل الاجتماعي، والتبادل.

(4) استخدام المعرفة Knowledge Application: وتشمل عملية استخدام المعرفة لدى اتخاذ القرارات أو تنفيذ مهام معينة، وهذا لا يستدعي بالضرورة أن يفهمها من يستخدمها وإنما أن يستطيع استخدامها، ويمكن أن تحقق المنظمة استخدام المعرفة في صنع القرارات أو تنفيذ المهام بوحدة من الطريقتين التاليتين:

- التوجيه Direction، ويتم من خلال إعطاء توجيهات للآخرين عما يقومون به، ويحتفظ من يملك المعرفة بالمعرفة.
- الروتين Routines، أي تحويل المعرفة إلى إجراءات وقواعد توجّه السلوك، وبالتالي تدريب العاملين على تنفيذ هذا الروتين.

## آليات إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الآليات التي يمكن للمنظمات استخدامها في إدارتها للمعرفة، ولهذا تحتاج هذه المنظمات أن تهتم بتعزيز إدارة المعرفة لديها، وبالتالي، فإن تلك المنظمات مطالبة لغرض تطوير عمليات إدارة المعرفة أن تهتم بتطوير وتعزيز تلك الآليات، والتي تعرف بأنها وسائل هيكلية تستخدمها المنظمات لتعزيز إدارة المعرفة لديها، ومنها:

1. التدريب في موقع العمل On-the-Job Training، ويعني ذلك تدريب العاملين حول كيفية القيام بالعمل الذي يوكل إليهم، ما يمكنهم من امتلاك معرفة جديدة تتعلق بكيفية تنفيذ أعمالهم.
2. التعلم بالملاحظة، أي تعلم الفرد من خلال ملاحظة ما يقوم به الآخرون من أعمال.
3. التلمذة Apprenticeship، ويعني ذلك تدريب وعمل الفرد مع مختص في مجال معين لسنوات.
4. لقاءات للعصف الذهني Brainstorming، من خلال استخدام العقل في التصدي النشط للمشكلة، وهو أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.
5. مناقلة العاملين بين أنشطة وأقسام مختلفة لزيادة معارفهم، وهذا ما يعرف بالتدوير الوظيفي Job Rotation، وتلجأ المنظمات لهذا الأسلوب لإكساب العاملين لديها معارف متعددة ومتنوعة، الأمر الذي من شأنه أن يقضي على الملل والروتين الذي يصيب بعض العاملين من جهة، وينمي مهاراتهم ومعارفهم من جهة أخرى، مما يرفع روحهم المعنوية ويجعلهم أكثر قدرة على العطاء والإنتاج.
6. عقد دورات متخصصة لتنمية معارف ومهارات جديدة للعاملين، فقد أصبح الاتجاه حديثاً يتزايد بشكل كبير في توجه المنظمات نحو تدريب العاملين فيها بشكل مستمر.

7. استحداث وحدة إدارية، أو مديريتخصص بإدارة المعرفة لاكتشاف معارف جديدة، والمسك بالمعارف المتوفرة لديها، لتوفيرها لمن يحتاج إليها من العاملين في الوقت المناسب، ما يسهم في تطوير المنظمة، وبكسبها ميزة تنافسية كبيرة.

## تأثير إدارة المعرفة على الأفراد

ينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة، تتمثل في: التعلم، والتكيف، والرضا، ويمكن تحديد تأثير إدارة المعرفة على هذه القضايا كما يلي:

التأثير على تعلم الأفراد: تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية، خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب: أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة، وبيانات أو معلومات، لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة، ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوافرة لدى العاملين؛ أي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح، بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد، وتحويلها إلى معرفة صريحة، من خلال التفاعل مع الآخرين.

(2) التأثير على تكيف الأفراد: يسهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معه، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم، سواء في عملهم داخل المنظمة، أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

(3) التأثير على رضا الأفراد: تؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققة من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسن في المهارات، وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك، ولكن شرط أن تهتم إدارة المعرفة بثمين التحسن والاعتراف به ومكافئته، وبكسبه يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات التذمر والترك، كما يمكن أن يؤدي ارتفاع الرضا إلى زيادة استعداد الأفراد للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين.

ويؤدي تحقق الرضا في المنظمة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمنظمة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تواجهها.

## ثانياً . الاهتمام العالمي بتنمية وتطوير الموارد البشرية

تناول البند أولاً موضوع الاهتمام العالمي الحديث بإدارة المعرفة. وتبين من خلال استعراض مفهوم المعرفة وإدارتها مدى أهميتها في تطوير عمل المنظمات المعاصرة. كما تبين أن هناك علاقة مهمة؛ وبذات الوقت ضرورة بين إدارة المعرفة من جهة، وبين تنمية وتطوير الموارد البشرية من جهة أخرى، لأن المعرفة المطلوب إدارتها والتعامل معها هي تلك المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة. إذًا، وكلما أمكن تنمية وتطوير مهارات وقدرات وقابليات الأفراد؛ كلما أسهم ذلك في تطوير المعرفة وتحسينها، وبالتالي تحسين عمل المنظمة، وزيادة قدرتها على المنافسة.

تتضمن عملية تنمية الموارد البشرية بشكلٍ عام مجموعة من المداخل الأساسية، منها: التدريب، والتعلم، والإعداد والتأهيل قبل الخدمة، والتطوير التنظيمي، وسيتم لاحقاً توضيح لهذه المداخل:

(1) التدريب: يعرف التدريب بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكلٍ إيجابي بناءً مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة. ولم يعد التعامل مع التدريب حديثاً كما كان يتم التعامل معه في السابق، فسابقاً كان يسود الفكر التقليدي في التعامل مع قضية تدريب العاملين، أما الآن فإن حقل التدريب والتنمية يشهد ما بات يعرف بالثورة التدريبية *Training revolution*. فالتدريب هو أحد التخصصات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، والذي يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسة للموارد البشرية؛ أي تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات التي يملكها العاملون، وذلك من خلال التعلم المخطط، الأمر الذي يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية. وعليه، فالتدريب مدخل من مداخل تنمية الموارد البشرية، وهو استثمار ذو مردود إيجابي على الأفراد والمؤسسات والمجتمع. ويجب مراعاة مبادئ الكفاءة والفعالية والإنتاجية عند التخطيط والتنفيذ لعملية التدريب.

(2) التعلم: يعرف التعلم بأنه التغيير النسبي والثابت في السلوك، وهو تغير يمكن ملاحظته في سلوك المتعلم، وعملية التعلم عملية معقدة تؤثر عليها كثير من العوامل والقوى، ويعتمد مقدار التعلم الذي تعلمه الفرد، وكذلك ومدى الإتقان فيه على عوامل عدة منها: قدرات المتعلم، ورغبته، ودافعيته للتعلم، ومدى اندماجه واشتراكه في عملية التعلم، واتجاهه نحو المعلم، وتوافر واستخدام التقنيات السمعية البصرية، والمناخ النفسي العام، والتسهيلات المادية المتوفرة، ومدى حداثة وواقعية المادة المقدمة، والجزاءات والتعزيزات المرتبطة بالتعلم (درة، 2012).

(3) الإعداد والتأهيل قبل الخدمة: فبعد أن يتم اختيار وتعيين الموظف الجديد، وقبل بدء العمل فعلياً يتم إعداده وتأهيله عن طريق تعريفه بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، وكذلك تعريفه بمتطلبات العمل والبيئة الاجتماعية التي سوف يعمل فيها، وتعريفه على ثقافة المنظمة، ومن ثم تحديد صلاحياته ومسؤولياته وتعريفه بها، وأيضاً تعريفه بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجياتها، وكل ما له علاقة بالوظيفة التي يؤديها، وتهدف هذه الخطوة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوب من الموظف تحقيقها، وتخفيض حالة التوتر

التي يمكن أن يتعرض لها وتنمية روح الانتماء لديه، وتخفيض معدل دوران العاملين، وتكوين تصور إيجابي لدى الموظف عن المنظمة (السالم، 2009، 196).

(4) التطوير التنظيمي: عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم نفسه)، بحيث يُمكنها ذلك من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضًا البيئة المحيطة بها؛ كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية، وبالتالي فهو جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة وصحتها من خلال تدخلات مخططة في العمليات وباستخدام العلوم السلوكية في تطوير العاملين وتأهيلهم، وغالبًا يتبع التطوير عملية التغيير التي تجريها المنظمات، لأن كل تغيير يجب أن يتبعه تطوير (جرادات وآخرون، 2013، 126).

### أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العالمية

انطلق العالم بشكل متسارع وغير مسبوق نحو المعلوماتية والمعرفة، ورافق هذا الانطلاق التخلي عن الفكر التقليدي القديم في التعامل مع الموارد البشرية إلى الفكر الحديث القائم على الانفتاح، وجري التعامل مع الموارد البشرية بسبب هذا الانطلاق السريع على أنها أهم الأصول التنظيمية القادرة على التعامل مع التغييرات المتسارعة في التكنولوجيا والمعرفة والمعلومات، لأن الأفراد وحدهم القادرون على استيعاب ما يجري لاستغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المتوقعة، ونشير إلى أن امتلاك المنظمات للتميز وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغيير والتقلب لا يمكن أن يكون إلا من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، فامتلاك الموارد المادية والمالية والتكنولوجية لا يكفي لتحقيق التميز المنشود في ظل غياب موارد بشرية مؤهلة ومدربة.

من هنا ازداد اهتمام العالم الغربي بتنمية وتطوير مواردها البشرية، باعتبارها أساس التميز ومحور الاستمرار والبقاء في سوق العمل، لذا فقد تم تخصيص موازنات مالية كبيرة لتدريب العاملين، واعتبرت تلك الأموال التي يتم إنفاقها على التدريب استثمارًا حقيقيًا يعود على المنظمة بالعديد من الفوائد، هذه النظرة بالذات ما زالت محدودة في العالم العربي وتحتاج إلى تطوير في الفهم والسلوك والممارسة.

وبدخول عصر التكنولوجيا أصبح العنصر البشري المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات، وتنبع أهميته بالنسبة للمنظمات من كون المنظمة التي تريد أن تنافس وتبقى يجب أن تُركِّز على المورد البشري باعتباره القوة المحركة للميزة التنافسية لأعمال اليوم، لذا أصبح يتم التعامل مع ما يمتلكه المورد البشري من قدرات وطاقات ومهارات باعتباره رأس مال يمكن أن ينمو ويطور ويقاس مثله مثل رأس المال المادي، وبالتالي يمثل رأس المال البشري القدرات الفطرية والمكتسبة لدى الأفراد، والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة إلى كافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها.



وبعد التحول من الثورة الصناعية إلى الثورة المعلوماتية فقد حظي موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية باهتمام كبير في عالم الاقتصاد العالمي، وبعدها أصبح الاهتمام بالمعرفة أمراً ضرورياً ومهماً لتقدم وتطور المنظمات، باعتبارها مورداً مهماً لأي منظمة إن لم تكن من أهم مواردها، وأصبح العنصر البشري يحتل اهتماماً كبيراً في العهد الحديث، كما أصبح تطوير الموارد البشرية من الموضوعات المهمة للمنظمات الحديثة.

وحول العلاقة بين رأس المال البشري والمعرفة، فقد بينت الأدبيات المختلفة أن هناك علاقة وثيقة بينهما، باعتبار أن رأس المال البشري هو تجمُّع لمعارف ومهارات يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، وبالتالي فإن ثراء العقل المُفكر يميز بإنتاجه للمعرفة الضرورية لبقاء المنظمة وتطورها، فرأس المال البشري ضروري لإنشاء المعرفة، ويسهل عملية المشاركة بالمعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهو متطلب أساسي من متطلبات نجاح إدارة المعرفة، كما أنه يسهل تطوير استراتيجيات المنظمة المختلفة.

يشير العرض السابق إلى تزايد حجم الاهتمام العالمي، خاصة العالم الغربي والصناعي، بتنمية وتطوير الموارد البشرية، باعتبار ذلك أساساً للتقدم والتميز والتطور، وهذا ما يفسر حجم النجاح الكبير للمنظمات الغربية، وقدرتها الفائقة على تجميع الثروة، وبالتالي قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق معدلات أداء عالية، وعلى مختلف الصعد، الأمر الذي من شأنه أن يكون مدعاة لمحاولة الأخذ بما أخذ به العالم المتقدم، خاصة ما يرتبط بالاهتمام بكل من إدارة المعرفة من جهة، وتنمية وتطوير الموارد البشرية من جهة أخرى.

## الجزء الثاني

تحديد وتوصيف الحالة العربية فيما يختص بحجم الاهتمام بإدارة المعرفة وتنمية وتطوير مواردها البشرية، والتحديات المرافقة لذلك.

أولاً. اهتمام العالم العربي بإدارة المعرفة

يعود تاريخ الاهتمام بإدارة المعرفة بشكلٍ عام إلى مرحلة الفكر الاقتصادي الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر، والذي كان يهتم بالبحث في عوامل الإنتاج المختلفة مثل: الأرض ورأس المال وقوى العمل والمعرفة، باعتبار أن هذه العوامل هي التي تحدد النمو الاقتصادي لأي بلد، وبالتالي نجاح المنظمات في ذلك البلد، وفي تلك الفترة بدأ الاهتمام بمعارف العاملين باعتبارها ميزة أساسية لتقدم المنظمة، ما حدا بالمنظمات إلى أن تحاول باستمرار لتحقيق تراكم وتطبيق للمعرفة التي يمتلكها العاملون بها، أملاً في تحقيق ازدهارها ومضاعفة مزاياها التنافسية.

وفي هذه الحقبة من تاريخ الأمة العربية، كان يسود الجهل في الكثير من البلدان العربية، والتي كان أغلبها يبرز تحت الاحتلال الأجنبي، لذا لم يتم التدرج في التعامل مع المعرفة بطريقة سلسلة كما هو الحال في العالم الغربي الذي كان يبحث عن المعرفة لتطوير عملياته المختلفة، وعلى مختلف الأنشطة والصعد.

ومنذ أوائل القرن العشرين، حدثت نقلة كبيرة في الفكر الاقتصادي والإداري في العالم الغربي الصناعي، فقد اعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد نجاح المنظمات والأمم في المنافسة الصناعية، وازداد التركيز على عنصر المعرفة، باعتبار أن لها دوراً رئيساً في تحقيق النجاح الذي تنشده المنظمات، غير أن متابعة الدول العربية لهذا التطور وهذه النقلة كان ضعيفاً أيضاً، ولم يرق في أية مرحلة من مراحلها إلى ما هو مطلوب، لذا بقي اهتمام العالم العربي بإدارة المعرفة محدوداً جداً ويكاد لا يذكر، إذ إن حجم الاعتماد على العالم الصناعي، خاصة للدول التي كانت تستعمر الدول العربية، كان كبيراً، وساد في تلك الفترة الشعور بعدم القدرة على مجاراة الغرب الصناعي، الأمر الذي كان من شأنه أن يعرقل أية محاولة للنهوض بواقع المعرفة العربية.

لقد مر الاهتمام بإدارة المعرفة في العصر الحديث بعدد من المراحل، خاصة مع توسع المعرفة المتاحة للمنظمات والأفراد بسبب التطورات الكبيرة والمتسارعة في مختلف المجالات:

ف تاريخياً، تركز الاهتمام على المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge**، أي معرفة تم تشخيصها والتعبير عنها بطريقة ما، أما حالياً، فينصب التركيز على معرفة مهمة قد تقطن كلياً في عقول خبراء المنظمة، أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية **Implicit Knowledge**، وبالتالي فإن اهتمام إدارة المعرفة هو محاولة انتزاع المعرفة الغنية في عقل الخبير، وإعداد دليل بها بحيث يستطيع جيلٌ تالٍ من العاملين الاستفادة منها.

وإذا ما تتبعنا حالة إدارة المعرفة في المنطقة العربية، يتبين لنا أن هناك اهتمام ضعيف بها، فكثير من المنظمات العربية ليس لديها القدرة على إنشاء معارف جديدة، لذا فهي تلجأ لتقليد معارف متاحة لها، أي أنها غالباً تتعامل مع المعرفة الصريحة، إما بسبب قلة تكلفة الحصول عليها، أو لعدم قدرتها على اكتشاف معارف جديدة.

ثانياً. اهتمام العالم العربي بتنمية وتطوير الموارد البشرية

بيننا سابقاً أن المنظومة التقليدية في تدريب وتنمية وتطوير الموارد البشرية قد انهارت وتراجعت أمام الاتجاهات الحديثة في التنمية والتدريب على مستوى العالم الغربي، وبالتالي فقد ظهر ما يسمى بالثورة التدريبية التي تمثلت مظاهرها وتجلياتها في اتجاهات حديثة معاصرة عامة، أثبتت قدرتها على عمل نقل نوعية في تنمية الموارد البشرية بالاستفادة من ثورة المعرفة التي تشهدها حقبة الأعمال المعاصرة، وعلى مختلف الصعد والمستويات.

أما ما يتعلق بالوضع في المنطقة العربية فلا تزال المنظومة التقليدية في التدريب والتنمية هي التي تشكل المرجعية لمعاهد ومراكز ومؤسسات التدريب العربية، وبالتالي لا زالت عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية تعاني من الكثير من المعضلات والعوائق، هذا فضلاً عن ضعف اهتمام تلك المنظمات بإدارة المعرفة لديها، وإن أرادت تلك المنظمات أن تلحق بركب المنظمات الغربية في تشكيل رؤى واجتهادات حديثة ذات صلة بتنمية مواردها البشرية فلا غنى لها من أن تأخذ بالاتجاهات الحديثة المعاصرة العامة إن أرادت أن يكون لها ارتباط حقيقي بأنشطة المؤسسات وأعمالها الحقيقية، وإن أرادت أن يكون لها تأثير فعال في مجتمعاتها.

أما عن التحديات التي تواجه المنظمات العربية فيما يختص بتنمية وتطوير مواردها البشرية، فهي كثيرة ومتعددة، ومتشعبة، منها ما هو سياسي، ومنها ما هو اقتصادي أو ثقافي أو اجتماعي، وفي أغلبها تحديات ترتبط بنمط التفكير الذي يسود الفكر الإداري العربي، وسنركز هنا على ثلاثة قضايا أساسية تشكل أهم تلك التحديات:

(1) التحديات والعوائق السياسية، فقبل أن تشهد المنطقة العربية ما اصطلح على تسميته (الربيع العربي)، كانت تعيش تلك المنطقة ظروفاً سياسية صعبة، ولم تمتلك أغلبها الإرادة لتغيير واقعها، وتنمية مواردها، وبقيت في أغلب الأحيان تابعة لغيرها من الدول المتقدمة؛ سياسياً واقتصادياً وثقافياً، وقد أثر هذا الواقع على تطوير مواردها المختلفة، ولا تزال النظرة للموارد البشرية العربية قاصرة عن وضعها في مصاف الدول المتقدمة، وبالمقارنة مع الآخرين فإن إنتاجية العامل العربي هي أقل من إنتاجية العامل الياباني مثلاً، والأسباب وراء ذلك كثيرة ومتعددة، منها على سبيل المثال ضعف التدريب والتأهيل، وإذا ما نظرنا للتجربة الماليزية، والنهضة التي حققتها ماليزيا نرى أنه ما كان يمكن أن تتحقق هذه النهضة إلا بوجود رغبة وإرادة سياسية واضحة تحكم القيادة ويكتسبها الشعب، فالقفز عن مرحلة التخلف يحتاج إرادة سياسية قوية، لأن هذا التخلف في فهم موضوع التنمية لا يرجع فقط إلى قلة الأموال المطلوبة للاستثمار، بل يرجع إلى عوامل أخرى مهمة تتلخص في جملة من العوائق الهيكلية والمؤسسية المحلية وعوامل خارجية تتعلق بنمط العلاقات الدولية التي تربط البلدان النامية بالبلدان المتقدمة، فهناك جوانب غير اقتصادية مهمة جداً في عملية التنمية، في مقدمتها الجانب الاجتماعي المرتبط بعدالة التوزيع، والجانب السياسي المرتبط بالحريات وديمقراطية نظام ، والجانب الثقافي ومنظومة القيم والمبادئ السائدة في المجتمع .

(2) ضعف الاهتمام بالتدريب، ينظر للتدريب والتنمية على أنهما مدخلاً من مداخل تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمات والمجتمع، فهما يبحثان في تزويد الموارد البشرية بخبرات معينة وبمعارف ومهارات واتجاهات سعياً لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، وهناك مدخلان لدراسة موضع التدريب والتنمية، يقوم الأول على أساس اعتبار التدريب والتنمية كوظيفة في التنظيم، فيما يرى المدخل الثاني أن التدريب والتنمية عملية تنموية مستمرة، ومن حيث اعتبار تدريب وتنمية الموارد البشرية كوظيفة في التنظيم فهي تشتمل على مجموعة الأنشطة المترابطة التي تقوم بها المؤسسة وتهدف إلى تزويد الموارد البشرية فيها بالمعارف والمهارات والاتجاهات، وصقل تلك الجوانب خلال فترة زمنية محددة، ويتم الإشراف على هذه

الأنشطة من خلال وحدة تنظيمية تتبع غالبًا لإدارة شؤون الموظفين. أما المدخل الثاني وهو تدريب الموارد البشرية وتنميتها كعملية نمووية مستمرة فتعني تلك الجهود والأنشطة والخبرات التعليمية المنظمة والمستمرة والشاملة التي توفرها المنظمة للموارد البشرية بكافة أنواعها ومستوياتها قبل التحاقهم بالعمل وبعده، وذلك بهدف تنمية معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم من أجل تحسين أداءهم الوظيفي خلال حياتهم الوظيفية.

(3) ضعف الموازنات المخصصة لتطوير الموارد البشرية العربية، فبينما يتم الإنفاق على تنمية وتطوير وتدريب الموارد البشرية في العالم الصناعي بكرم وسخاء، فإن ما ينفق على ذلك في المنطقة العربية قليل جدًا، وقد بينت الدراسة التي أجرتها مجلة (Training) في عددها الصادر في شباط (فبراير) 2011 أن قائمة المنظمات المتفوقة في التدريب؛ والتي بلغ عددها (115) منظمة قد خصصت في ميزانياتها ما نسبته (6.7%) لتنمية وتدريب الموارد البشرية لديها، أما ما يتعلق بحجم الإنفاق على تنمية وتدريب وتطوير الموارد البشرية فالصورة سوداوية وقاتمة، لأن أعداد كبيرة من المنظمات العربية لا تخصص في ميزانياتها بنداً خاصاً للتدريب؛ وإن خصصت مبالغ فهي مبالغ قليلة لا تكاد تذكر، ثم أول ما يفكر به مسؤولي المنظمات العربية عندما تقع أزمة مالية هو شطب بند التدريب في موازنتهم.

### الجزء الثالث

مقترحات تعزز الاهتمام بإدارة المعرفة وتسهم في تنمية وتطوير العنصر البشري في العالم العربي

استعرضنا في الجزئين أولاً وثانياً تحديد طبيعة وحجم الاهتمام العالمي الحديث بإدارة المعرفة، وبالتالي بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وكذلك تحديد وتوصيف الحالة العربية فيما يختص بحجم الاهتمام بإدارة المعرفة وتنمية وتطوير مواردها البشرية، والتحديات المرافقة لذلك، وتبين في الجزء الأول مدى أهمية الاهتمام العالمي بإدارة المعرفة وتأثير ذلك على تقدم وتطور عمل المنظمات بسبب الاهتمام الكبير بتنمية وتطوير الموارد البشرية، أما ما ظهر في الجزء الثاني فيشير إلى ضعف الاهتمام العربي؛ سواء بإدارة المعرفة أو بتنمية وتطوير الموارد البشرية، وكان ابرز ما يمكن ملاحظته من العرض السابق، وفيما يختص بالحالة العربية ما يلي:

1. ضعف الاهتمام العربي بإدارة المعرفة، وتركيز أغلب المنظمات العربية على التعامل مع المعرفة الصريحة أو المعلنة، وعدم بذلها الجهود المطلوبة لاكتشاف معارف جديدة.
2. سيطرة المنظومة التقليدية على التدريب والتنمية في العالم العربي.
3. ضعف حماس والتزام متخذي القرارات في المنظمات العربية، العامة منها والخاصة، نحو تطوير وتدريب وتنمية الموارد البشرية لديها.

4. لا زالت النظرة للموارد البشرية وتنميتها في العالم العربي تخلو من اعتبارها جزءاً من الخطط الاستراتيجية للمنظمات.

5. عدم تخصيص موازنات مالية لتنمية وتدريب الموارد البشرية وتأهيلها في المنظمات العربية.

6. ما زالت الكثير من المنظمات العربية، العامة منها والخاصة، تنظر للمبالغ المخصصة في الموازنة لعمليات التدريب والتطوير للموارد البشرية بأنها مبالغ لا مبرر لها، وأنه بالإمكان الاستغناء عنها، وتوجيهها لأغراضٍ أخرى، وهذه النظرة الضيقة ناتجة عن خللٍ في الثقافة، وفي السلوك، وفي نمط التفكير لدى الكثيرون من متخذي القرارات في تلك المنظمات.

هدفت هذه الورقة لتشخيص واقع المنظمات العربية فيما يختص بتنمية وتطوير مواردها البشرية، واستثمار المعرفة من أجل القيام بهذا الدور، وليس القصد توجيه النقد للمنظمات العربية بقدر ما هو محاولة لتلمس بعض المشكلات التي تحول دون قدرة المنظمات العربية على المنافسة في السوق العالمية، وتحقيق معدلات نمو عالية، ويشير الباحث هنا إلى أن التشخيص الدقيق للمشكلات التي تعاني منها المنظمات العربية يعتبر الخطوة الأولى على طريق وضع الحلول لتلك المشكلات.

ولا يمكن أن نغفل وجود بعض المنظمات العربية التي تحاول أن تكون متميزة على صعيد تدريب وتنمية وتطوير موظفيها، غير أن البيئة الحاضنة، الخاصة منها والعامة، تحد من قدرة تلك المنظمات على تسجيل نتائج ملموسة، وتحديد إطار يمكن تعميمه والتعامل معه.

وفي سبيل تعزيز الاهتمام بإدارة المعرفة، وعملياتها المختلفة، وبالتالي الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية، يقدم الباحث مجموعة من المقترحات، والتي يمكن أن تكون مرشداً للمنظمات العربية باتجاه تصويب أوضاعها، حيث أن الأخذ بها؛ أو ببعضها من شأنه أن يحقق الكثير للمنظمات، إذ يشير الأدب النظري أن أغلب المنظمات التي حققت نجاحات كبيرة في العالم قد أخذت بالكثير من المقترحات الواردة لاحقاً، والتي تتمثل في التالي:

(1) ضرورة إنشاء وحدة أو دائرة متخصصة بإدارة المعرفة، تكون مهمتها اكتشاف المعارف التي تقطن في عقول العاملين في المنظمة، وكذلك ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة، وجعلها متاحة للآخرين لاستخدامها متى ما كانت الحاجة لها ملحة.

(2) العمل على توفير البنية التحتية لإدارة المعرفة، فالمنظمة التي تهتم بإدارة المعرفة تحتاج إلى توفير مجموعة من المستلزمات والبنية التحتية، من أجل ترسيخ وتعزيز إدارة المعرفة، والمساهمة في توفير البيئة المساندة لتوافر معرفة ذات معنى، تسهم في تطوير عمل المنظمة، وتتكون تلك المستلزمات بشكل أساس من: الثقافة التنظيمية، والبناء التنظيمي، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والمعرفة المشتركة، والبيئة المادية.

(3) ضرورة حرص المنظمات العربية على تطوير رأس المال البشري، والخروج من النمط التقليدي في التعامل مع إدارة الموارد البشرية باتجاه التعامل مع المورد البشري باعتباره رأس مال حقيقي يمكن أن ينمى ويقاس ويستثمر.

- 4) الحرص على تقوية العلاقات الاجتماعية للعاملين. سواء فيما بينهم، أو مع الأطراف الأخرى. إذ تشكل تلك العلاقات رأس مال اجتماعي يفيد في تطوير أداء المنظمات، ويعمل على تحسين صورة المنظمة داخلياً وخارجياً.
- 5) ضرورة اهتمام المنظمات العربية بموضوع التمكين، سواء النفسي أو الهيكلي، والذي يساعد في تحرك المنظمة نحو الجودة، وبالتحديد نحو إدارة الجودة الشاملة من خلال تطوير ثقافة الجودة، ومن خلال مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر للوصول إلى رضى الزبائن، وهذا التطوير المستمر لا يمكن أن يحدث إلا من خلال مشاركة العاملين، وتحملهم المسؤولية، والمشاركة باتخاذ القرار.
- 6) الاهتمام بتعزيز عناصر الثقة والأمل والتفاؤل والقدرة على المقاومة والتحمل لدى العاملين، حيث تشكل هذه العناصر رأس مال نفسي يتوجب على المنظمات التي تسعى للتميز أن تهتم به، والذي يشير إلى الحالة النفسية الإيجابية للفرد. وهذه يصعب تحقيقها دون أن تكون المنظمة مهتمة بمشاركة الموظفين في التغلب على مشاكلهم وهمومهم واحتياجاتهم.
- 7) الاهتمام بتدريب الموارد البشرية، ووضع برامج تدريبية تراعي حاجة المنظمات الحالية، واحتياجاتها المستقبلية.
- 8) ضرورة اعتبار التدريب والتنمية عملية مستمرة تبدأ قبل التحاق الموظف بالعمل، وتستمر عند بدء التحاقه بالعمل وتهيئته له، وتستمر أيضاً بعد انتظامه في العمل لإكسابه مهارة جديدة له.
- 9) ضرورة تعديل النظام التعليمي في المدارس والجامعات العربية. بحيث يصبح هناك إمكانية لتحديد مساقات أو برامج تدريبية خلال فترة الدراسة، خاصة ما يتعلق بالجوانب التطبيقية، وبحيث يتمكن الطالب من الاستحواذ على بعض المعارف الضرورية لمستقبله الوظيفي، من خلال تحويل المعرفة النظرية التي يحصل عليها أثناء الدراسة إلى معرفة تطبيقية.
- 10) ضرورة نزوع المنظمات العربية لجعل أداء الموظف الحالي والمستقبلي محور اهتمام جهود التدريب والتعليم والتنمية، باعتبار أن كل أنشطة تنمية الموارد البشرية ومدخلها ترمي إلى تحسين أداء الأفراد في العمل، لذا ينبغي جعل أداء الأفراد محور الاهتمام أكثر من أداء المنظمات.
- 11) الأخذ بنظرة حركة تكنولوجيا الأداء البشري من خلال الحرص على تحسين أداء العاملين في موقع العمل، ويمكن القيام بذلك من خلال إتباع منهجية علمية عملية مدروسة يمكن من خلالها تشخيص مشكلات الأداء البشري، ومعرفة مقدار الخلل بين المخطط له أو المرغوب فيه والواقعي في هذا الأداء، وتحليل الأسباب، واقتراح الحلول، وتنفيذ تلك الحلول وتقييم ذلك كله.
- 12) وضع برامج لقياس وفحص مدى جدوى التدريب والآثار التي يحدثها عندما يعود المتدربون إلى أماكن عملهم.
- 13) ضرورة توظيف التكنولوجيا في تنمية وتطوير الموارد البشرية، وذلك باستخدام الحاسوب في عمليات التدريب، فهناك أنماط مختلفة يمكن من خلالها تحسين قدرة الموارد البشرية على تحسين الأداء، ومن تلك الأنماط التعليم والتدريب بمعاونة الحاسوب، واستخدام الحاسوب كمساعد في إدارة التعليم والتدريب، واستخدام الحاسوب كمعاون في إيجاد مصادر تعليمية، واستخدام الحاسوب في إنتاج التقنيات السمعية البصرية.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- جرادات، ناصر، وأبو الحمام، عزام (2013). المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد، والصالح، أسماء (2011). إدارة المعرفة، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر، والمعاني، أحمد، وعريقات، أحمد (2013). إدارة التغيير والتطوير، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري (2011). الثورة في تدريب الموارد البشرية وتنميتها. توجه عالمي وغياب عربي، بحث غير منشور.
- درة، عبد الباري إبراهيم (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- درة، عبد الباري، وبلقيس، أحمد، ومرعي، توفيق (1988). الحقائق التدريبية، بغداد: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول/ معهد النفط العربي للتدريب.
- درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، زهير نعيم (2010). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- العلي، عبد الستار وقنديليجي، عامر إبراهيم و العمري، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- نجم، عبود نجم (2005). إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة الوراق.
- نجم، نجم عبود (2008). إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، عمان: دار الوراق.

### ب) المراجع باللغة الإنجليزية:

- Fernandez, Irma, Gonzalea Avelino, & Sabherwal, Rajiv (2006). Knowledge Management : Challenges, Solutions, & Technologies, Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Education.
- Nonaka, I. (1994). Dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization Science. 5, 1, 14–37.
- Training Magazine, Vol. 48, No 1. PP 54-92.

## **التمكين الوظيفي بهدف استثمار راس المال البشري في القطاع العام والخاص في الأردن**

---

الباحثان: احمد صبب لبن وإيناس أبوهزيم - صندوق دعم البحث العلمي

المملكة الأردنية الهاشمية



تحديات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي في القرن الجديد التمكين الوظيفي بهدف  
استثمار راس المال البشري في القطاع العام والخاص في الأردن  
إيناس أبو هزيم وأحمد حسين يوسف صب لبن- صندوق دعم البحث العلمي/ الأردن  
enas.hazaimh@SRF.GOV.JO/ahmadsublaban.damam@gmail.com

## رؤية جلالة الملك المعظم

وستواصل حكومتني خطواتها لإعادة هيكلة الإدارة وتحديثها والقضاء  
على البيروقراطية، وتحديث الإجراءات وتبسيطها، والعقل بأشلوب  
مؤسسي، تسوذة روع الفريق الواحد، وفتح المجال أمام الكفاءات،  
والقيادات الإدارية المتميزة، القادرة على الإبداع والعطاء المتميز  
خطاب العرش لافتتاح الدورة العادية لمجلس الأمة الثالث عشر،  
بتاريخ ١/ تشرين ثاني ١٩٩٩



### مقدمة

يقول ابراهام لنكولن " يمكنك تمكين الناس بعض الأحيان ويمكنك تمكين بعض الناس في كل  
الأوقات ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات"  
معظم المنظمات اليوم تستخدم برامج تقييم الأداء والملفات السرية في متابعة ومراقبة سير عمل الموظفين،  
وسلوكلهم الفردي من حيث السلبيات والإيجابيات ، وبشكل ينطوي على الرئيس دون المشاركة من قبل  
المؤوس، لتسجيل الوقائع السلبية والإيجابية منها ومحاسبتهم عليها. الهدف من هذا الإرهاب الإداري هو  
حرمان الموظف من فضيلة ارتكاب الأخطاء، أو إثارة الفزع والرعب في قلبه كي يحسن أداءه الفردي. وهذه  
السياسة قد تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى القصير، لكنها على المدى الطويل بالقطع لن تحقق نفس  
النتيجة، فالموظفون سوف يمتنعون عن مجرد التفكير في أية محاولة لتحسين أدائهم الفردي .  
وهذا النهج سائد في معظم المنظمات العربية، حيث يعتبر موضوع تقييم الأداء الوظيفي، في اغلب منظمات  
القطاع العام والخاص في العالم العربي من الموضوعات التي تشغل بال الكثيرين، إذ أن الأداء الفردي وعلى  
المنظور القريب والبعيد ينعكس تماماً على الأداء المؤسسي، فعملية التمكين الوظيفي وانعكاساتها على الأداء  
المؤسسي في المنظور القريب والبعيد له أثر واضح وفعال، حيث يتمكن الموظفون من القيام بواجباتهم  
الوظيفية على أكمل وجه مما يعمل على توسيع القدرات والخيارات المتاحة أمامهم ويزيد من القدرة على  
ممارسة تلك الخيارات، كما ينعكس أيضاً عليهم من حيث الشعور بالانتماء الوظيفي ورفع الروح المعنوية  
والاحساس بوجود هدف حقيقي لهم يتم السعي إليه لتحقيقه، كذلك الأمر يتيح امامهم تكافؤ الفرص  
وتحقيق العدالة، يكون له انعكاس على المدى البعيد بالاستمرارية عن طريق عدم اهدار الموارد لتحقيق  
التنمية البشرية المستدامة للأجيال المقبلة، ويتم التحرر من الظواهر التي تهدد الأمن والاستقرار.

في المملكة الأردنية الهاشمية وبحلول عام 2006م، وبتوجيهات ملكية سامية، بدأ اطلاق جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، حيث تأسس مركز الملك عبد الله الثاني للتميز في كانون الثاني عام 2006م، بموجب نظام رقم (6) لسنة 2006م ليدير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز والتي تعد أرفع جائزة للتميز على المستوى الوطني في كافة القطاعات. وقد عهد صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني ابن الحسين المعظم إلى صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن الحسين رئاسة مجلس أمناء المركز. حيث انطلقت رؤية المركز بكلمات كان لها وقع الأثر في القطاعات العامة والخاصة، وهي " أن يكون مركز الملك عبد الله الثاني للتميز المحفز الرئيسي نحو أردن أكثر تنافسية عالمياً"

كما يهدف مركز الملك عبد الله الثاني للتميز إلى نشر ثقافة التميز في الأردن والمنطقة من خلال تطوير نماذج/أطر التميز ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية، تقييم أداء المؤسسات، إدارة جوائز الملك عبد الله الثاني للتميز ونشر التميز في القطاعين العام والخاص، المؤسسات غير الربحية والمؤسسات غير الحكومية.

ومنذ عام 2006م ولغاية تاريخه خطى الأردن خطوات رائدة في موضوع التميز الوظيفي، حيث أصبحت مؤسسات القطاع العام بالذات تألف حقيقة التميز على المنظور الزمني، وأصبحت تدرّب موظفيها على كيفية التميز الوظيفي لغايات تقديم أفضل الممارسات لخدمة متلقي الخدمة، باعتبارها مؤسسات خدماتية غير ربحية، حيث كان أحد معايير الجائزة معيار الأفراد، حيث يركز هذا المعيار بداية على تكوين المؤسسة منذ البدايات، من حيث رؤية المؤسسة ورسالتها، والقيم الجوهرية التي تنتهجها، والأهداف والخطة الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والوظائف والمهام والمسؤوليات الفردي، والموظفين.

حيث توائم ذلك كله مع متابعة إقرار التغيير في القوانين والأنظمة الناظمة للعمل المؤسسي حتى تتفق ولتوائم متطلبات الجائزة، حيث أُنبتق عن نظام الخدمة المدنية رقم(30) لسنة 2007 وتعديلاته، تعليمات في جميع مجالات تنمية الموارد البشرية وتتوافق مع متطلبات الجائزة. وتم اطلاق حملة التدريب على الية متابعة تلك التعليمات، وخاصة فيما يتعلق بموضوع تقييم الأداء للموظفين، حتى يتم علاج التسلط الإداري في المؤسسات وخاصة القطاع العام منها، والذي بدوره يقضى على ملكة الإبداع لدى الموظف، ويفقده روح المبادرة، فهو يشعر أن أي خطأ يرتكبه عن قصد أو غير قصد سيدفع ثمنه غالباً، ليس بالتسلط وتصيد الأخطاء يستطيع الرئيس أن يقنع المرؤوس بالتخلي عن عادات تؤدي إلى حدوث أخطاء، أو أن يفرض الرئيس على المرؤوس التغيير في المؤسسة، هناك طرق عديدة للإقناع والتحفيز والترغيب، تجعل الموظف يعمل ويبدع ويتعلم من أخطائه، فالمقصد هو تصحيح مسار لا تصيد أخطاء.

حتى تتمكن المنظمة من تقييم أداء موظفيها بكفاءة وفاعلية، وتحقق تنمية في مواردها البشرية، وتعمل على ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، لا بد من أن تكون الأمور التالية واضحة وجلية لديها، وهذه ما أكدت عليه متطلبات العمل بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز الأداء الحكومي والشفافية:-

## طريق نجاح المؤسسة

### الرؤيا Vision

اهداف المؤسسة لفرته زمني محدد، وهي النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسة شخصياً لصنعها، يعني هو ما تود الوصول إليه، وينبني على اثرها خطة قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى، حيث تعد الرؤيا مقصد وهدف تصل إليه مثال:-

"رؤيتي أن أكون مديراً"

فهذا شيء محدد ويجب أن ينتهي. فبعد أن تكون مديراً تكون قد أنهيت مهمتك، إذاً هي وسيلة وليست غاية، كمية وليست نوعية.

#### Mission الرسالة

الهدف العام للمؤسسة ويشارك في وضعها المركز التطويري لهذه المؤسسة، او لجنة التخطيط بالنسبة لمؤسسات القطاع العام، المهمة أو الدور وهي ما تود أن تسير عليه في الحياة وتقول لشخص: " ما رسالتك في الحياة.... أو دورك في الحياة؟"

والرسالة دائما تكون عن شيء عام وطريق دائم، فهي مهمة، غير محددة بهدف. مثال " رسالتني أن أعلم الناس" فذلك شيء لا ينتهي. - غاية. - نوعية - تحسس وتُستشعر. " المدرسة التربوية ان ترفع نسبة نجاح الطلاب في الامتحانات الرسمية الى 90%." اما الرسالة ان تبني جيلا واعيا مثقفا يحترم المواطنة ويلم بثقافته دولته.

#### Values القيم

- فهي القدر والمنزلة، وهي مجموعة أحكام ومعايير، اتجاهات مركزية نحو ما هو مرغوب أو غير مرغوب، وتمثل القيم قوة دافعة للمؤسسة وأفرادها وتعبر عن شخصيتها وتميزها عن غيرها، وحرصاً من المؤسسة على أهمية القيم تسعى لإيجاد ثقافة تنظيمية موحدة لدى جميع العاملين بها من خلال منهجية العمل وطرقه وأنماطه وممارساته، وتسعى لترسيخ ذلك في الواقع العملي.

#### الأهداف الاستراتيجية Strategic objectives

- التخطيط المتكامل.
- منهج العمل.
- الرؤية الشمولية.

#### الخطة الاستراتيجية Strategic Plan

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ودقيق ومحدد.
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
- أن ينص في الخطة على الدور الذي سوف تقوم به كل وحدة إدارية في التنفيذ.
- أن تكون أهداف الخطة واقعية وملائمة لظروف الموقف الذي تعالجه.
- أن تستخدم بيانات واقعية أثناء التخطيط.

#### الأهداف المتزنة BSC

أفعال وتكنيك قصير المدى + رؤية استراتيجية طويلة المدى. وهي ترجمة الرؤية والرسالة الى واقع مستقبلي من خلال الادارة الاستراتيجية وقياس الأداء الغير محسوس، والهدف الأساسي هو التغيير والتحسين المستمر والنجاح والتميز والتفوق.

#### الهيكل التنظيمي Organization structure

- رسم توضيحي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات.
- يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة أداة هادفة لمساعدة المنظمة علي تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية ، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد ادوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة ، و تبادلي التداخل و الازدواجية و الاختناقات و غيرها .
- ومن ناحية أخرى فان للهيكل التنظيمي تأثير كبير علي سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات ، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام و واجبات محددة للفرد ، و الالتزامات المترتبة علي الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل .
- يتكون من مجموعة من العناصر الرئيسية التالية :-
- 2. يحتوي على تقسيمات تنظيمية و وحدات مختلفة.
- 3. التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة.
- 4. نطاق الإشراف و خطوط السلطة والمسؤولية.
- 5. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.
- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:-
- إن الهدف الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. ويمكن تحديد أهم الخصائص الواجب توافرها في أي هيكل تنظيمي فيما يلي:

1. التخصص :- وهو تقسيم العمل، حيث يقتصر عمل الفرد على القيام بأعباء و وظيفة واحدة، بحيث يتم تشغيل هذا الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، حيث ينتج عنه بعض المزايا منها سرعة الإنجاز و اتفاق العمل و خفض في التكلفة.
2. التنسيق :- إن يتم التنسيق بين جهود الوحدات الإدارية و الأقسام المختلفة بحيث يتم تبادلي التداخل و الازدواجية و الاختناقات في المهام والمسؤوليات.
3. الأولويات :- تختلف نشاطات المنظمة حسب الأولويات، فهناك أنشطة رئيسية و أنشطة ثانوية، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماماً خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب لأهميتها.
4. الرقابة الداخلية :- بحيث ينشأ في المنظمة رقابة مالية و إدارية على جميع إجراءات العمل فيها، بحيث تكون رقابة تخلص من التلاعب أو إساءة استعمال السلطة.
5. عدم الإسراف:- بحيث يتم تحديد الوحدات الإدارية و الأقسام المختلفة في المنظمة تبعاً للمهام والمسؤوليات، بحيث لا تزيد ولا تنقص المهام والمسؤوليات عن حدها الطبيعي، ويعتبر الهيكل التنظيمي جيداً إذا تمكن المنظم (لجنة التخطيط في القطاع العام، مجلس الإدارة في القطاع الخاص) من تقدير التكاليف و الإيرادات المتوقعة لإنشاء الوحدات التنظيمية و من ثم يقرر التقسيمات التنظيمية التي يتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود و نفقات، وكذلك الأمر يجب ان يدرك المنظم أن التغيير الممنهج على الهيكل التنظيمي بإلغاء وحدات او اقسام إدارية و/او استحداث أخرى هو من قبيل عدم الإسراف.

6. الظروف البيئية: الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يهتم بالظروف المحلية والتغيرات التي تطرأ عليها، بحيث يتكيف ويستجيب للتنظيم لهذه التغيرات.

### الوصف الوظيفي Job Description

وثيقة تعدها المنظمة لكل وظيفة على هيكلها التنظيمي، وهي عملية صممت لتحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المنظمة من حيث واجباتها ومسئولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها، وهي أساس ورابط مهم لوضع نظام سليم لاختيار وتعيين الأفراد وتحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية الحالية والمتوقعة وتقييم الأداء الوظيفي تبعاً للمهام والمسؤوليات، وتدريب وتأهيل الموظفين، والإحلال والتعاقب الوظيفي، ودوران العمل، والرفاه الوظيفي، والمكافآت والحوافز، وقنوات الاتصال الداخلي والخارجي.

وتلجأ المنظمات للعديد من الوسائل للبحث عن تعطي هذه الاحتياجات ويتم اختبار المرشحين الذين تقدموا لشغل الوظائف المعلن عنها تبعاً لآلية المنافسة سواء من خلال المقابلة الشخصية أو الامتحانات التي تتطابق تبعاً لمتطلبات الأوصاف الوظيفية.

. أهمية الوصف الوظيفي

- تقييم الوظيفة :- يعتبر الوصف الوظيفي الأساس المتين الوحيد لتحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المؤسسة.
- المرتبات والأجور :- يستخدم أيضاً في تحديد المرتبات والأجور خاصة في القطاع الخاص.
- التوظيف :- يعتبر ضرورياً في عمليتي تعيين واختيار الموظفين حيث أنه يساعد في الإعلان عن العمل وقياس قدرات الأفراد لتحقيق متطلبات العمل وفي اطلاعهم كاملاً على متطلبات العمل وفي تحديد دافعيتهم نحو تنفيذ الأعمال.
- تقييم الأداء : يعتبر أداة مفيدة للرئيس عند تقييمه لأداء المرؤوس، من خلال تحقيق المرؤوس للمهام والواجبات والمسؤوليات المحددة له، ضمن فترة زمنية محددة، وخطة عمل موثقة.
- التدريب : من خلال تقليل الفجوة ما بين المؤهلات الحالية التي حصل عليها الموظف، وما بين المهارات والخبرات المطلوبة لهذا المنصب الوظيفي.

أهداف الوصف الوظيفي.

1. يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، وهذا يوضح الاتجاه ويغرس التعاون بين العاملين إلى جانب فهم وتقدير مدى مساهمة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة.
2. يزيد من يسر صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف .
3. ييسر علي المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحاً مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم ويوفر علي المؤسسة الوقت والموارد.

4. يمهّد الطريق للاتفاق بين المرؤوس والرئيس بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة ليصار إلى تقييم وظيفي أفضل.

5. يقلل من كمية تضارب الواجبات والمهام بين المناصب بلا داعي مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي ، كما يساعد علي تخطيط وتنمية الموارد البشرية.

ما يتضمنه الوصف الوظيفي :-

يتضمن الوصف الوظيفي في أغلب النماذج المستخدمة ما يلي :-

- المواصفات الأساسية للوظيفة ( أسم الوظيفة، نوعها، فئتها، مستواها الوظيفي).
- الاختصاص العام للوظيفة .
- الواجبات الأساسية للوظيفة، ومسؤولياتها
- الاتصالات .
- السلطات.
- بيئة الوظيفة أو العمل.
- الحد الأدنى لشروط شغل الوظيفة : (المؤهل العلمي، الخبرات العملية، التدريب، معارف وقدرات ومهارات أخرى).

ربط الأداء الفردي والأداء المؤسسي

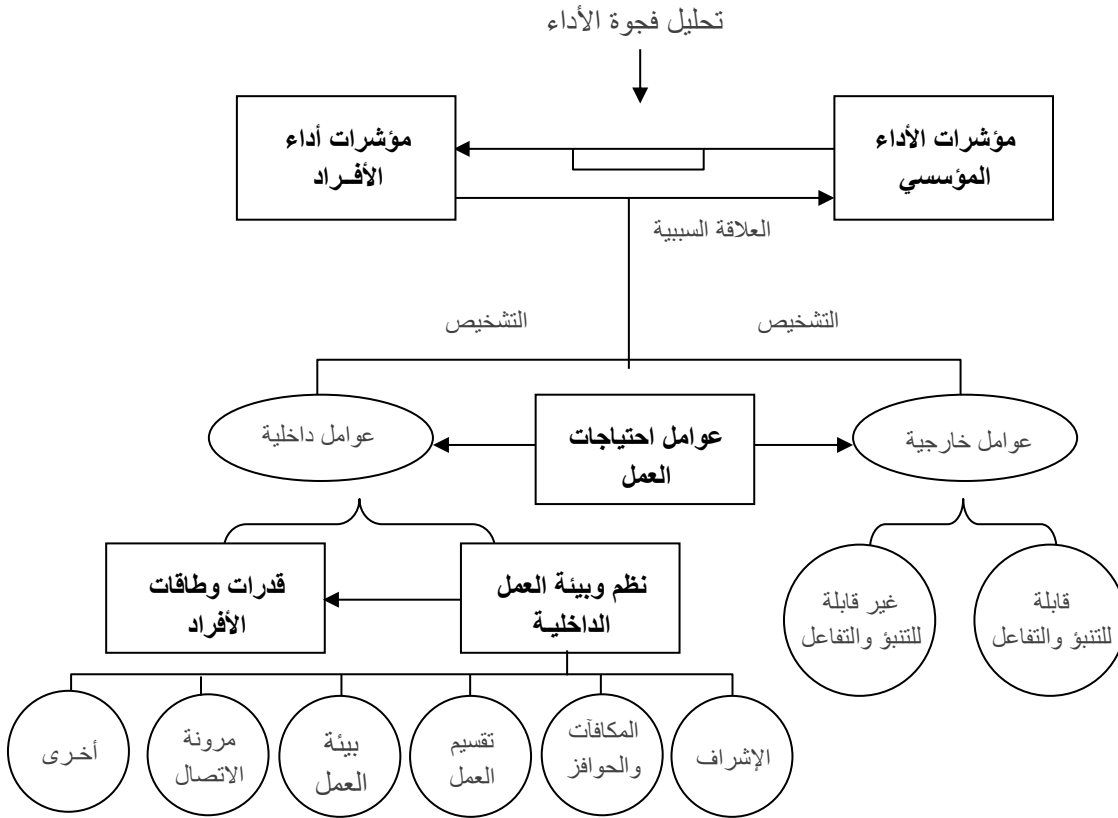
يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة (كمؤسسة).
  - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (كقطاع).
- فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما كقطاع.. فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الانتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيما للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة.

ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تنعكس بالضرورة على أدائها فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

وحتى نضمن مستوى جيد من الفاعلية والتميز في الأداء الفردي الذي ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي، لا بد من وضع منهجيات عمل كتخطيط للموارد البشرية، ابتداء من الهيكل التنظيمي، وانتهاء ببيئة العمل.

## العلاقة بين تقييم الأداء الفردي والأداء المؤسسي



الشكل رقم (1) تشخيص الأسباب المؤدية إلى حدوث فجوة بين مستوى الأداء الفردي والمؤسسي. يتضح من الشكل أعلاه أن هناك علاقة سببية بين الأداء المؤسسي والأداء الفردي، بمعنى أنه في حالة توافر المناخ التنظيمي الفعال للأفراد، فإن أداءهم العالي ينعكس على الأداء المؤسسي، وأنه في حالة وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيصها بصورة علمية، والتشخيص عادة ما يوضح أثر العوامل التالية على الأداء:-

- 1- العوامل الخارجية، وهي تنقسم إلى عوامل قابلة للتنبؤ وأخرى غير قابلة للتنبؤ، وفي كل الحالات فهي عوامل بيئية (سياسية، اقتصادية، واجتماعية) تؤثر على الأداء للأفراد والمؤسسات على حد سواء.
- 2- العوامل الداخلية، وهي تتعلق بقدرات ورغبات وطاقات الأفراد من جهة وعوامل مرتبطة بالتنظيم الداخلي نفسه من جهة أخرى، والتي تشمل على نظام الإشراف، والحوافز وتخصيص الوظائف للأفراد بصورة مناسبة والإمكانات المتاحة.

منهجيات العمل في تنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية.

1. منهجية إجراءات تنظيم الهيكل التنظيمي:- الهدف من إعدادها، إعداد هيكل تنظيمي واضح تتفق تشكيلاته مع أهداف المؤسسة، ويعكس استراتيجيات مشاريعها، والرؤية المستقبلية لها.

2. منهجية اعداد ومراجعة الوصف الوظيفي:- الهدف منها ، وجود وصف وظيفي واضح وفعال في تخطيط الموارد البشرية، وبشكل يسهل بناء مسار تدريبي يوازي المسار الوظيفي ويتوافق معه، وقادر على استقطاب وتعيين الكفاءات العلمية في المؤسسة.
3. منهجية تحديد الاحتياجات الوظيفية:- الهدف منها، التخطيط المسبق لتحديد الاحتياجات من الموظفين بهدف تطوير الوظائف وإجراءات العمل.
4. منهجية الإحلال والتعاقب الوظيفي:- الهدف منها، ضمان توافر الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة القادرين على تحمل الأدوار الوظيفية عندما تصبح متاحة.
5. منهجية إجراءات الاستقطاب والاختيار:- الهدف منها ، رفع مستوى الأداء المؤسسة وتلبية احتياجاتها تبعاً للتطورات والتغيرات الحاصلة على الهيكل التنظيمي من خلال تعيين واستقطاب الكفاءات العلمية التي تحتاجها.
6. منهجية تقييم الأداء:- الهدف منها ، لضمان استمرارية مستوى العمل بكفاءة وفاعلية وتحقيق أعلى نسبة من رضا متلقي الخدمة وبيان نقاط القوى والضعف لدى الموظفين.
7. منهجية المكافآت والحوافز:- الهدف منها، ضمان وجود آلية عمل تخلق بيئة عمل مناسبة تحفز موظفي المؤسسة على الارتقاء بالأداء والتميز في الإنتاجية.
8. منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية:- الهدف منها، رفع كفاءة الكادر الوظيفي وتزويده بالمهارات والمؤهلات التي تحقق كفاءة الأداء لديه والتعامل مع المستجدات الحديثة في أساليب ووسائل العمل في مختلف المجالات واعتبارها جزءاً من برامج التطوير الشاملة لموظفي المؤسسة.
9. منهجية الاتصالات الداخلية:- الهدف منها، بقاء التواصل مستمر بين الرئيس والمرؤوس، وكذلك دوام اطلاع المرؤوس على جميع إجراءات العمل.
10. منهجية الرضا الوظيفي:- الهدف من اعدادها، تحسس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الذي له انعكاسات على متلقي الخدمة او الزبائن.
11. منهجية بيئة العمل:- الهدف منها، ضمان وجود بيئة عمل نظيفة وسليمة تحفز الموظف على دوام الارتقاء بالأداء الوظيفي.

بعد أن تقوم المنظمة بإتمام إعداد ومتابعة منهجيات العمل من قبل لجنة مختصة (لجنة التخطيط في القطاع العام، مجلس الإدارة في القطاع الخاص) وقيام الموظف بوضع خطة العمل المبنية على غرار الأهداف التنظيمية للقسم الذي يعمل به، ومراجعتها من قبل رئيسه المباشر، وما تم عليها من إنجازات خلال مرحلتين في السنة أو أكثر حسب متابعة المنظمة لذلك، وايضاً متابعة إنجازات القسم ومن ثم الوحدات الإدارية وما تحقق منها في الأهداف العامة الاستراتيجية للمؤسسة، فكلما كانت نسبة الإنجاز لجميع موظفي المؤسسة قريبة من 100%، كلما تحقق ربط الأداء الفردي بالأداء المؤسسي، كلما قدمت المؤسسة أفضل الممارسات للزبائن ومتلقي الخدمة، أو الشركاء في مجال العمل.



"أن التحديات التي نواجهها كبيرة والأهداف التي نسعى لتحقيقها، تحتاج إلى جهد كل واحد منا، وثمة مسؤولية خاصة على الشباب، من أبناء وبنات هذا الوطن، فهم الذين يبنون المستقبل الذي نريد، وهي مناسبة أَدعُوهم فيها، إلى العلم والمعرفة، ومواكبة روح العصر، واحترام قيمة العمل"

خطاب جلالة الملك عبدالله الثاني لشعبه وأمتة عمان الأردن 15-آب-2002.

كان لانطلاقة جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، أثر كبير في قطاعات المملكة العامة والخاصة، محلياً وإقليمياً، وكان هناك تحديات وصعوبات تقف أمام متطلبات الجائزة، التي أرادها جلالة الملك عبد الله الثاني كمحفز رئيسي نحو أردن أكثر تنافسية عالمية.

وكان من هذه الصعوبات خاصة على بعض دوائر القطاع العام ( بحسب ورشة العمل التي تم حضورها في مركز الملك عبدالله الثاني لمناقشة استبانة مسح آراء المؤسسات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية الدورة الخامسة (2010/2011) لأخذ آرائهم واقتراحاتهم ، وهيئة المقيمين والمحكمين لغايات الاستفادة منها لغرض التطوير والتحسين.

1. قلة التنسيق والاتصال بين الإدارات في اغلب دوائر القطاع العام ( العليا، الوسطى، الدنيا).
2. أخذ معايير الجائزة كمتطلب، دون تطبيق تلك المعايير على أرض الواقع.
3. عدم تفريد وحدة إدارية تعنى بمتطلبات الجائزة، وأسناد تلك المتطلبات إلى مهام الموظفين مما زاد من الأعباء الوظيفية، حيث ان اغلب الدوائر الحكومية، تطبق متطلبات الجائزة، لكن بطريقة غير موثقة وممنهجة. وتكون مهام التالية:-

- متابعة خطط العمل في مديريات الوزارة، ومن ثم متابعة الانجازات في تلك المراحل وبالتالي الحصول على مؤشرات الأداء في كل مديرية.
  - إجراء دراسية مسح ( رضا الموظفين، رضا المتعاملين/المتعاقدين مع الدائرة، جرد الأصول المعرفية، جرد المعرفة الضمنية والصرحة، أي استبانة أخرى لها علاقة بالمعايير)
4. في الأغلب لا يوجد خطط وبرامج ومشاريع عمل من قبل الدوائر لتحويل مخرجات التقرير التقييمي إلى خطط عمل بالتقارير الواردة من قبل مركز الجائزة .
  5. لا يوجد نظام أرشفة لجميع الأعمال التي تم إنجازها في الأعوام السابقة للجائزة.

## **الاتجاهات الحديثة لتخطيط سياسات التعليم العالي وفقا لاحتياجات سوق العمل (مدخل لبناء القدرات المؤسسية)**

---

الباحث: الدكتور أحمد زكريا صيام- جامعة البلقاء التطبيقية

المملكة الأردنية الهاشمية

## الاتجاهات الحديثة لتخطيط سياسات التعليم العالي وفقا لاحتياجات سوق العمل

\_ مدخل لبناء القدرات المؤسسية \_

الدكتور أحمد زكريا صيام

أستاذ مشارك/ جامعة البلقاء التطبيقية

*siam\_ahmad@otmail.com*

### الملخص

الاتجاهات الحديثة لتخطيط سياسات التعليم العالي وفقا لاحتياجات سوق العمل

\_ مدخل لبناء القدرات المؤسسية \_

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لتخطيط سياسات التعليم العالي وفقا لاحتياجات سوق العمل- مدخل لبناء القدرات المؤسسية- وذلك من خلال بيان مدى امكانية بناء القدرات المؤسسية والايجابيات التي يمكن تحقيقها من ذلك، إضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحد من فعالية التخطيط وتحقيق بناء القدرات المؤسسية.

وتحقيقا لأهداف هذه الدراسة قام الباحث بالوقوف على محددات التخطيط وبيان ماهية بعض المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالدراسة كالتعليم العالي وسوق العمل والبطالة والقدرات المؤسسية ، وتم التوصل إلى العديد من النتائج، منها: أن لديوان الخدمة المدنية عظيم الأثر في تنظيم سوق العمل وترتيب أولوياته، وأن هناك قابلية لتطبيق الاتجاهات الحديثة لسياسات التعليم العالي وفق احتياجات سوق العمل لبناء القدرات المؤسسية شريطة توفير المناخ الملائم والوعي الكافي لأهمية ذلك ، والقناعة بوجود إيجابيات من المتوقع تحققها في حالة تطبيق هذه الاتجاهات الحديثة، إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحد من بناء القدرات المؤسسية من الواجب التغلب عليها لضمان تحقيق التوافق السليم بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل لبناء القدرات المؤسسية.

الكلمات الدالة: التعليم العالي، سوق العمل، الموارد البشرية، القدرات المؤسسية.

المقدمة :

تتزايد المحاولات الجادة لردم الهوة بين الجانب النظري والجانب العملي من خلال الرؤية للريادة والتميز في إدارة الموارد البشرية على أساس من الكفاءة والنزاهة، والرسالة في تنظيم شؤون الوظيفة العامة وتطويرها، ولما كان الأمر كذلك ، فان بناء القدرات وإدارة المعرفة لا بد وأن تأخذ بعين الاعتبار أولويات الاتجاهات الحديثة لتخطيط سياسات التعليم العالي وفق احتياجات سوق العمل لبناء القدرات المؤسسية في بيئة متجددة

وبذلك فإن تحقيق درجة عالية من الانسجام بين مخرجات التعليم العالي وحاجات سوق العمل، يتطلب معرفة واقع العلاقة بين هذه المتغيرات بهدف الوصول إلى بناء القدرات المؤسسية، وكذلك التخطيط وفق سياسات ورؤى تحقق التكامل بين احتياجات سوق العمل ومخرجات التعليم العالي والتخصصات التي تطرح في الجامعات، كما يتطلب درجة أعلى من التغيير الجذري بين ما تطرحه الجامعات وترفده به سوق العمل من تخصصات وكفاءات، من خلال تحقيق المواءمة بين هذه العناصر.

وعليه تقف أمام المخطط عدة عقبات، نظراً لقلّة المعلومات المتعلقة بالتخطيط للتعليم، وعدم كفاية الإحصائيات المتاحة، والضعف في الحصول على المعلومات الحقيقية، ولا شك في أن التخطيط لن يستطيع أن يقوم بما هو مطلوب في حالات عدم توافر هذه المعلومات.

وانطلاقاً من ذلك فإن على المعنيين تبني مفاهيم واتجاهات تخطيط معاصرة تقدم خطوط عمل، وتتسنى ترجمتها إلى برامج تنفيذية عملية، وينصب هذا الاهتمام في التعليم العالي ومخرجاته، وعلى مواءمة ومقابلة هذه المخرجات مع حاجات السوق، من حيث تلبية احتياجات سوق العمل من الخريجين المؤهلين وبما يعزز بناء القدرات المؤسسية.

فمما تضمنته الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، رؤية تقوم على إيجاد نظام تربوي ذي جودة عالية قادر على تخريج كوادر بشرية متخصصة في مختلف حقول المعرفة ، تلي احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية بما يتناسب مع تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة ، كما تضمنت الأهداف العامة لهذه الاستراتيجية ضرورة تحسين نوعية التعليم العالي ومدى مواءمته لمتطلبات المجتمع بوضع معايير وأسس للاعتماد وضبط الجودة تطبيق على مؤسسات التعليم العالي كافة وتتطابق والمعايير الدولية.

فكان لا بد من إيجاد آليات ووسائل تستطيع من خلالها الدولة ومؤسساتها المعنية تقييم مخرجات التعليم العالي بهدف قياس مدى تأثير العمليات التي تجري على مدخلات ذلك التعليم في مؤسسات التعليم العالي وبما يخدم حاجة السوق من الكفاءات ذات الإنتاجية العالية والقدرات التنافسية ، وبالتالي بناء القدرات المؤسسية.

وتزداد أهمية ذلك بالنظر إلى واقع التعليم الذي يواجه تحدياً نوعياً جديداً يتمثل في معايير الجودة وزيادة الطلب في سوق العمل على الكفاءات المهنية عالية الجودة، وذلك بالتغلب على الظواهر التي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم العالي، مثل الاختلالات في توزيع الدارسين على التخصصات الأكاديمية، وغلبة التخصصات النظرية على المهنية وانخفاض كفاءة خريجين التعليم العالي.

مشكلة الدراسة :-

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على واقع الاتجاهات الحديثة في سياسات لتخطيط التعليم العالي لتحقيق المواءمة والانسجام ما بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، وذلك برفد سوق العمل بالتخصصات والكوادر المؤهلة لبناء القدرات المؤسسية التنافسية من الموارد البشرية .

أهمية الدراسة :-

تقوم الدراسة على معرفة وتقصي مشكلة المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات سوق العمل، لرفد سوق العمل بالعقول والمهارات الكفؤة، وتتركز أهمية الدراسة ايضاً بما يمكن أن تسهم به في تقليص الهوة بين العمل الأكاديمي المجرد الذي يقوم على التخصصات الإنسانية النظرية والعمل المهني الذي

يقوم على التخصصات ذات الجانب العملي التي تهم وتلي حاجات السوق. وما بين حاجات سوق العمل الذي لا تقل اهتماما في البحث عن القدرات والكفاءات من خريجي الجامعات ذوي القدرات التنافسية. الهدف من الدراسة :-

تهدف الدراسة إلى الوقوف على الاتجاهات الحديثة لسياسات التعليم العالي من أجل تحقيق المواءمة بين احتياجات سوق العمل والمخرجات التي ترفدها الجامعات بهدف بناء القدرات المؤسسية، وتسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- معرفة جوانب القصور والإنجاز في التفكير والتخطيط في سياسات التعليم العالي، وتعزيز عناصر الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق.
- 2- معرفة مستوى ودرجة المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات سوق العمل.
- 3- معرفة مستوى المواءمة ما بين مخرجات التعليم العالي وحاجات السوق من خلال الاستناد إلى خطط وسياسات علمية وعملية لتحقيق ذلك.
- 4- معرفة درجة تبني التعليم العالي لأنموذج مقترح لردم الهوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل.

فرضيات الدراسة:

- H01: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مخرجات التعليم العالي وأعداد الخريجين.
- H02 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى لمستوى التخطيط الذي يتبعه التعليم العالي وبين احتياجات سوق العمل.
- H03 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخصصات التي يطرحها التعليم العالي وبين احتياجات سوق العمل.
- H04 : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التعليم العالي في التدريب المهني والعملي وبين احتياجات سوق العمل.

ماهية التعليم العالي وعلاقته باحتياجات سوق العمل وبناء القدرات المؤسسية:

يواجه التعليم العالي في مطلع الألفية الثالثة، تحديات تفرضها عليه مجموعة من التحولات والتغيرات العالمية، من ترسخ لمفهوم العولمة والتجارة الحرة والتكتلات الإقليمية وسرعة التواصل التقني والمعلوماتي. ولا يمكن فصل مثل هذه التحولات عن ما يواجه مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي من تحديات تتصل بالزيادات المخيفة في نسب بطالة الخريجين والتوجه نحو التخصصات وانحسار دور القطاع الحكومي، وتدني مساهمة قطاع الإنتاج في شؤون التعليم العالي .

وإذا نظرنا إلى التخصصات التي يلتحق بها طلبة التعليم العالي في البلدان العربية، كمؤشر على الصلة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، لوجدنا أن غالبية الطلبة تلتحق بالعلوم الإنسانية والاجتماعية. حيث ترتفع نسبة الالتحاق بهذه التخصصات إلى الثلثين تقريبا.

ومشكلة التعليم العالي الآن في البلدان العربية لا تكمن في توفر وجود مثل هذه المؤسسات، ولكن في نوعيتها كمؤسسات متدنية الكفاءة، قليلة الإنتاجية المعرفية، وضعيفة العائد الاجتماعي. وتمثل مشكلة البطالة وتوظيف القوى العاملة المؤهلة واحدة من أهم القضايا التي تشغل بال القائمين على أمر توظيف الكفاءات الجامعية.

فمما تضمنته الخطة الاستراتيجية للتعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية، رؤية تقوم على إيجاد نظام تربوي ذي جودة عالية قادر على تخريج كوادر بشرية متخصصة في مختلف حقول المعرفة ، تلي احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية بما يتواءم مع تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة ، كما تضمنت الأهداف العامة لهذه الاستراتيجية ضرورة تحسين نوعية التعليم العالي ومدى مواءمته لمتطلبات المجتمع بوضع معايير وأسس للاعتماد وضبط الجودة تطبيق على مؤسسات التعليم العالي كافة وتتطابق والمعايير الدولية.

فكان لا بد من إيجاد آليات ووسائل تستطيع من خلالها الدولة ومؤسساتها المعنية تقييم مخرجات التعليم العالي بهدف قياس مدى تأثير العمليات التي تجري على مدخلات ذلك التعليم في مؤسسات التعليم العالي وبما يخدم حاجة السوق من الكفاءات ذات الإنتاجية العالية، وهنا نتساءل : هل للاقتصاد علاقة بالتعليم؟ والجواب أنه:

- بلا شك.. يرتبط الاقتصاد بالتعليم بعلاقة طردية تتضح معالمها في اتجاهين، هما:
  - التعليم يزود الاقتصاد بالمعارف والقوى العاملة المؤهلة
  - والاقتصاد يقدم لمنظومة التعليم ما يلزمها من موارد مالية ومادية لأداء وظيفتها.
- لكن وقبل الحديث عن علاقة التعليم العالي باحتياجات سوق العمل وبناء القدرات المؤسسية ، جدير بنا الإشارة إلى بعض المصطلحات الرئيسية ذات الصلة ، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

التعليم العالي:

تعد مرحلة التخصص العلمي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاية والنبوغ وتنمية لمواهبهم وسدأً لحاجات المجتمع المختلفة في حاضرة ومستقبله بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها النبيلة ، وهو كل أنماط التعليم وأنواعه التي تلي المرحلة الثانوية، وتقدمه الجامعات والكليات الجامعية والكليات المتوسطة والمعاهد والأكاديميات للحصول على شهادات الدبلوم أو الشهادة الجامعية أو الدرجات الجامعية لما فوق الشهادة الجامعية.

سوق العمل:

الوظائف المتاحة في القطاع الحكومي والقطاع الخاص، ويقصد به تلبية احتياجات القطاع الخاص ومؤسساته من الكوادر المؤهلة وتشغيلهم فيه بما يتوافق مع تخصصاتهم وبما يتلاءم مع الفرص الوظيفية المتاحة.

مواءمة التعليم العالي لسوق العمل:

انسجام التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل المتغير بشكل يعزز رسالة هذا التعليم ويعظم من قدرته على مواجهة التغير الحاصل في هذا السوق والتنبؤ به قبل حدوثه، وتوفير تسهيلات التدريب الملائمة لمتطلباته، وتنمية الوعي لدى قطاع الأعمال ومؤسساته حول أهمية أن تكون سعادة الإنسان والمجتمع محورياً لنشاطه الاقتصادي وليس مجرد الكسب المادي . إن مواءمة التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل لم تكن قضية مطروحة للمداولة عندما كان سوق العمل يستوعب جميع خريجي مؤسسات التعليم العالي ويضمن لهم الوظيفة المناسبة، إلا ان التغيرات والتحولات التي حدثت في السنوات الأخيرة في المجالات الاقتصادية وسوق العمل قد جعلت مثل هذه المواءمة قضية جوهرية. وترجع الدراسات والأبحاث ضعف المواءمة ما بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل إلى:

• انخفاض الكفاءة النوعية لمؤسسات التعليم العالي التي من مؤشراتهما (تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي وضعف القدرات التحليلية الابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية).

• انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية، ويتمثل ذلك في تخريج أعداداً من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى. وبذلك فإن التساؤل الضمني المطروح: ما جدوى الإنفاق على النظام التعليمي إن لم يكن قادراً على تخريج منتج تعليمي بالمواصفات التي تحتاجها القطاعات الإنتاجية ويلي الحاجة إلى بناء القدرات المؤسسية؟ فقد أصبحت قضية المواءمة والتوافق بين مخرجات النظام التعليمي ومتطلبات سوق العمل تكتسب أهمية خاصة في الوقت الحاضر وستكتسب أهمية حيوية كبرى في المستقبل وهذه الأهمية تنبع من عدة أسباب أبرزها:

1- أن القطاع الخاص المحلي ما زال يتردد في توظيف الكوادر الوطنية بحجة عدم مواءمة تخصصات الطالب المتخرج مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل، ولذلك فإن توفير الكوادر الوطنية المؤهلة يجب أن ينطلق من تحديد احتياجات سوق العمل والتخصصات المطلوبة وهذا ما يعطي لقضية المواءمة أهمية حيوية.

2- أن القطاع الخاص ما زال يأمل في توظيف القوى العاملة المحلية بشرط أن تتوفر لديه بعض المهارات الإضافية مثل اللغات الأجنبية والقدرة على تشغيل الحاسب الآلي واستخداماته ولذلك فإن توفير خطة تعليمية تخدم هذه الاحتياجات وتعمل على توفير التخصصات التي يحتاج إليها سوق العمل لابد وأن يعطى لها الأولوية.

البطالة:

ما زالت ظاهرة البطالة وتوظيف القوى العاملة المؤهلة من أهم القضايا ذات الانعكاس الاجتماعي والاقتصادي. ولذلك فمن التفسيرات الهامة لازمة البطالة وضعف الإنتاجية عدم ملائمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل، فكان لابد من وصف وتحليل وتشخيص ظاهرة عدم المواءمة أو التوافق بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل، وفي نفس الوقت التعرف على متطلبات الاقتصاد من مؤسسات التعليم العالي.

والبطالة قضية معقدة لا يوجد لها سبب وحيد يمكن الاعتماد عليه لتفسير البطالة، وبخاصة ان الاقتصاد بات يستوعب الكثير في مختلف المجالات الوظيفية، ولعل هذا ما دفع دراسات عديدة إلى تفسير البطالة من خلال نوعية مخرجات التعليم العالي ومدى توافقها مع متطلبات واحتياجات سوق العمل. القدرات المؤسسية:

نوجز القدرات المؤسسية بمجموعة عناصر يجب توافرها لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة، وأغلب الدراسات أجملت تلك العناصر بالإدارة الفاعلة القادرة على استشراف المستقبل تمكن الجهاز الإداري من اتخاذ القرارات البناءة لتحقيق الأهداف المعلنة القصيرة منها والطويلة الأجل، وبالتالي وضوح الهيكل التنظيمي وتوافر الكفاءات والضوابط القانونية والإدارية والحوافز التشجيعية لتمكين العاملين من تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

وهكذا فإن التعليم العالي بكافة أشكاله وأنواعه والمتمثل بالدرجة الأولى في الجامعات يتسم بأن له دور متميز ومحدد وذو قيمة كبيرة للمجتمع، ويعد جزء هام من هذا الدور لتطوير الأفراد الذين تتوفر لديهم

مهارات عالية وقدرات علمية وعملية، ومن خلال تبني الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى استراتيجيات تخطيط مرنة وجيدة، وبالإضافة إلى ذلك فقد كان التميز في الجامعات مرتبطاً بالتطور والتجديد والابتكار والتحديث للعمل في تلبية احتياجات سوق العمل، وأن الحاجة للتخطيط تتطلب إدراك التغيير في التعليم الجامعي في ضوء ما يلي :- (مدني، 2002).

- 1) وضع سياسات توسع في التعليم الجامعي باعتبار أن التعليم هو مؤشر نحو تحقيق التنمية وتلبية حاجات الاقتصاد المتقدم وسوق العمل وتوفير مقومات عملية لتنمية المجتمع.
- 2) تطوير النظم الدراسية الجامعية وأساليبها حيث أثرت التكنولوجيا على طبيعة التدريس الجامعي، مما حدا بالجامعات إلى تدريب وتأهيل الطلبة على اكتساب مهارات فعالة ذات بعد عملي ومهني.
- 3- العمل في توجيه الجامعات لخدمة المجتمع المحلي، من خلال تبني اتجاه بتقويم أداء الجامعات ووضع الخطط اللازمة لتحقيق الجودة والفاعلية.

وفي إطار ذلك فإن مؤسسات التعليم العالي وسياساتها ومخرجاتها وطرق عملها تتسم بأنه من المفروض أن يكون لها دور في تحقيق المواءمة والانسجام بين مخرجاتها واحتياجات السوق، لأن سوق العمل أصبح يشهد متطلبات جديدة في غاية التنوع والتعددية، سواء على نطاق العمليات الإنتاجية الخاصة به، أو على مستوى مقدره العاملين في أداء مهماتهم بمهارة وإتقان، وأصبحت المؤسسات والشركات العامة والخاصة تبحث عن خريجين يستطيعوا تلبية ما تفرضه الوقائع الجديدة من متطلبات في معرفتهم الأكاديمية ومهاراتهم العملية.

وفي هذا السياق يؤكد الأنصاري على أهمية النوعية لدى جيل الشباب خريجو الجامعات والعمل على تأهيلهم لضمان توظيفهم، على أساس أنه إذا أصبح الشاب مؤهلاً بشكل أفضل للعمل فإنه يستطيع أن ينافس الخريجين الآخرين أو الباحثين عن العمل في السوق، وهذا يتطلب العمل على تطوير أداء وقدرات هؤلاء الشباب وفق احتياجات وبرامج المؤسسات أو الشركات الخاصة والعامة. (الأنصاري، 2008).

دور مؤسسات التعليم العالي في تلبية احتياجات سوق العمل :

تنوع الأدوار التي تؤديها مؤسسات التعليم العالي لتقديم خريجين على مستوى جيد من الإعداد الأكاديمي، ومن المعارف والمهارات، التي تتيح دخلوهم بثقة وسهولة ويسر إلى سوق العمل، وتجعل منهم أكفاء منافسين تبعاً لما يحتاجه السوق، وتحرص معظم مؤسسات التعليم العالي على مواجهة مشكلات الفجوات بين مخرجاتها وبين احتياجات سوق العمل، والمطلوب في ضوء ذلك من مؤسسات التعليم العالي هو تعدي وتحقيق احتياجات سوق العمل.

ومما لا شك فيه أن هناك أزمة في مخرجات التعليم العالي واحتياجات السوق، وأن هذه الأزمة تتعمق، الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات جوهرية لمواءمة مخرجات التعليم العالي مع حاجات السوق، وهذا يتطلب بدوره اللجوء إلى منظومة من الإجراءات التي تهدف إلى إخراج النظام التعليمي من حالته إلى حالة أرقى.

ولا تقتصر مشكلة المواءمة في مخرجات التعليم العالي وحاجات السوق على البلاد العربية أو على دولة دون الأخرى، إذ أن التعليم العالي يواجه تحديات تتعلق بالعمولة ومتطلبات أسواق عملها في اقتصاد المعرفة، التي انطلقت من مفاهيمه إلى ضرورة الارتقاء بمخرجات التعليم العالي لمواجهة تحديات السوق، في هذا العالم المتجدد، فهذه المشكلة تطال بالدرجة الأولى الدول النامية، التي تهدف إلى رفع مستوى معيشة شعبوها بأقصى سرعة ممكنة، للحاق بركب الدول الصناعية، حيث تهتم هذه الدول بالتعليم ومخرجاته،



على أنه العامل الأول في زيادة المقدرة الإنتاجية، من خلال إيجاد رأسمال بشري مدرب، قادر على إحداث تنمية اقتصادية. (فهيم، 2002، ص: 259).

ومن هنا فربما أن التعليم العالي يواجه أزمة في تحقيق الموازنة بين مخرجاته مع احتياجات سوق العمل وأن هناك عوامل أسهمت بشكل أو بآخر في حدوث هذه الأزمة ولعل من أهمها ما يلي :- ( الخطيب، 2004، ص: 150).

- 1- ندرة وشح التمويل.
  - 2- انعدام ارتباط محتوى وطرق التدريس الجامعي وبخاصة في العصر الراهن، الذي يشهد تطورات متسارعة في مجال المعرفة بشكل عام، ومجال تكنولوجيا المعلومات على وجه الخصوص.
  - 3- ارتفاع بطالة خريجي الجامعات وكليات المجتمع والتي تسمى بالبطالة المقنعة للخريجين.
  - 4- المطالبة الاجتماعية بأن تتحمل الجامعات المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأهداف الموضوعية لها، وضرورة خضوعها لنظام الرقابة والمساءلة الإدارية.
  - 5- الضغوطات الاجتماعية في مؤسسات التعليم العالي لكي تحقق مبدأ الكلفة الفعالة. ولعل أن من أبرز القضايا والمشكلات الملحة التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، هي اتساع رقعة الفجوة بين مخرجات تلك المؤسسات واحتياجات سوق العمل من خلال قصور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق ما يطلبه سوق العمل المحلي من خبرات ومهارات فنية وحرفية، على الرغم مما تملكه من إمكانيات نظرية وعلمية. لأن هذه السوق تعد وعاء أساسي لمعظم هذه المخرجات، ويرى باحثون عديدون في أن بنية الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى يجب أن يحدث فيها تغيير سواء في مناهجها العلمية أو في الممارسات العملية لها، من خلال تفهم العمليات والطرائق والروابط والخصائص التي تقوم عليها فلسفة هذه المؤسسات.
- ويرى العتيبي (2009) أن أهداف التعليم العالي هي انعكاس لثقافة المجتمع وحاجاته، واتجاهات العصر وتقنياته، وحاجات الإنسان ومطالب نموه، وحدد جملة سياسات يجب على مؤسسات التعليم العالي القيام بها ومنها :-

- 1- زيادة القدرة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي ، بما يتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
  - 2- تطوير نظم مؤسسات التعلم العالي ومناهجها وبرمجها، بما يتفق ومتطلبات واحتياجات سوق العمل.
  - 3- تحسين كفاءة مؤسسات التعليم العالي الداخلي والخارجية لنظم تعليمي عالي مميز.
  - 4- زيادة الاهتمام ببرامج البحث العلمي والتطوير في مؤسسات التعليم العالي.
  - 5- تكثيف البرامج العلمية التي لها جانب مهني أو عملي بما يتماشى واحتياجات سوق العمل.
  - 6- تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي لجميع برامج مؤسسات التعليم العالي مع التركيز على البرامج ذات الجانب العملي.
  - 7- تطوير أطر التعاون والتفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الخاص والأهلي ومؤسسات المجتمع المدني والمحلي.
- ومن مجمل ما تقدم يمكن استنتاج ضرورة العمل بمنهجية وواقعية، مما يتطلب وضع الخطط المناسبة والبرامج التنفيذية، التي تستطيع ولو بقدر معقول من الحد من المشكلات التي سبق التعرض لها،

خاصة تحقيق الموازنة بين حاجات سوق العمل ومخرجات مؤسسات التعليم العالي، والتي تعتبر مصدراً أساسياً وجوهرياً في عدم تحقيق الانسجام بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل. أساسيات التخطيط في التعليم العالي:

إن طبيعة التعليم العالي لها قدر كبير من التداخل مع الأطراف الفاعلة والمقررة في تحديد اتجاه سيرها، والتغيرات المطلوبة للارتقاء بجودته ودوره في البيئة الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، ومن هنا فإن الأطراف المعنية بالتخطيط للتعليم العالي ووضع سياسات له وأهدافه وبرامجه الأكاديمية والتدريبية تعترضها مشاكل جمة، أهمها العمل على إحداث تغييرات في كثير من المجالات الأكاديمية والإدارية، بالإضافة إلى توفير كادر أكاديمي مدرب ومؤهل وقادر على حمل عبء المهمات المطلوب إنجازها.

وتعاضد الصعوبات حين يضاف علاقة التعلم العالي بالمجتمع ذات الاتجاه الثنائي: فمن جهة يجب أن يكون المجتمع قادراً على استقبال نتائج التعليم، ومن جهة أخرى يجب أن يكون التعليم قادراً على تلبية حاجات المجتمع، عليه فإن التخطيط للتعليم العالي، أي رسم سياسات واستراتيجيات له، يجب أن يتم في إطار التخطيط للمجتمع ككل، حيث لا يمكن تحقيق تنمية من دون تناغم أنواع التخطيط ببعضها البعض، فالتنمية الهادفة لا تتحقق بمجرد الاهتمام بسوق العمل، بل لا بد من ربط سوق العمل بمتطلبات التخطيط للتنمية الشاملة للمجتمع ككل وذلك بتبني خطط وسياسات شاملة لكافة قطاعات المجتمع. ( الجابري، 2007، ص: 129).

وفي مجمل الأحوال فإن واضعي الخطط التربوية في التعليم العالي، يجب أن يحصوا على تزودها بالمرونة، والقابلية للتأقلم مع الحداثة والتطور التي تنعكس على المجتمع، لأن المؤلف في الخطط المماثلة يبقى تقليدياً، لذلك يقتضي التركيز على ديناميكية التوقع، من خلال المعطيات المتوفرة، بدلاً من تجميدها لمدة اختباريه فترة أطول، وذلك بالاعتماد على مستويين هما :- ( رزق، 2007، ص: 14).

أ- اختيار أساتذة مختصين ذوي كفاءة عالية حريصون على التجدد والحداثة.

ب- توفير معلومات عن سوق العمل، يسترشد بها الطلبة عند اختيارهم حقول التخصص، ليكون الطالب على بينة مما ينتظره بعد التخرج، وهكذا تتضح أهمية ارتكاز السياسة التعليمية على التخطيط، من خلال رؤية شاملة، من خلال إخضاعها لإعادة نظر مستمرة في ضوء النتائج المحققة وتبدل المعطيات.

ومما لا شك فيه، أن الأهمية التخطيط لمستقبل التعليم العالي في مؤسساته ووضع السياسات اللازمة له لتحقيق مبدأ الموازنة بين مخرجاته واحتياجات سوق العمل تقوم على أسس: (صقر، 2007، ص: 67-96)

- التعليم قضية أمن قومي من الدرجة الأولى، وذلك بحكم ارتباطه بقضايا تنموية تهم الهوية والمواطنة.

- دور التعليم العالي في صياغة وعي الأجيال الجديدة والقادمة وقيمها ومدرعاتها، وذلك باعتباره أداة رئيسة لعملية التنشئة الاجتماعية والثقافية والسياسية.

- التعليم إحدى الأدوات الرئيسية لتعزيز مقدرة المجتمعات على التعامل مع استحقاقات عصر العولمة وتحدياتها، وذلك بحكم دوره في بناء مقدرات ومهارات التي تمكن الشباب المتعلمين من استيعاب معطيات هذا العصر ومتطلباته..

- أهمية التعليم في بناء رأس مال بشري. لأن البشر هم هدف عملية التنمية ووسيلتها الأساسية، ويعد التعليم من الأدوات الرئيسية لبناء رأس مال بشري.
- وفي جانب سوق العمل فيجب وضع سياسة تعليم في مؤسسات التعليم العالي ذات مرونة ومتحركة وديناميكية، تستطيع التدخل بكفاءة وسرعة، كلما رأت أن ركب مخرجات التعليم يتخلف عن حاجات سوق العمل المتجددة.
- وهناك بعض الصفات التي يجب أن تتصف بها السياسات التعليمية لكي تكون فعالة وتحقق انسجاماً بين مخرجات التعليم واحتياجات السوق وهي: (الشهري، 2007، ص: 19).
- أن تكون مرنة، بحيث تسمح للعاملين في التعليم بالتصرف في حالة حدوث تغيرات داخلي وخارجية في مؤسسات التعليم العالي.
- أن تكون محددة، حتى لا تتنافى مع السياسة العامة للدولة أو تتعارض مع القيم الأخلاقية والاجتماعية للمجتمع.
- أن تكون واضحة، حتى لا يتم تأويلها وفق الظروف، وأن تكون معروفة ومفهومة من جانب جميع العاملين في مجال التعليم.

طبيعة التخصصات ومخرجات التعليم العالي وسوق العمل :

تتنوع التخصصات الأكاديمية والعلمية في مؤسسات التعليم العالي، بحسب تطور المجتمع وحاجة سوق العمل، وتستحدث تخصصات جديدة ومتنوعة. ويكون سوق العمل الأساس والمسبب في استحداثها، ويتم التوسع فيها عادة بشكل يلبي حاجة سوق العمل لها، فتخصصات مثل الحاسوب، المحاسبة، الإدارة، الإعلان، الإعلام، التمريض، الطب، وغيرها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بواقع سوق العمل ونموه، وأن واقع التخصصات التي يلتحق بها الطلب في البلدان العربية كمؤشر للصلة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، نجد أن غالبية الطلبة يلتحقون في البرامج الإنسانية والاجتماعية، مما يزيد من هوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، وذلك بسبب فائض في هذه التخصصات وحاجة سوق العمل، مما يعمل على ارتفاع نسبة البطالة في أوساط الخريجين من هذه التخصصات. (الفرجاني، 2005).

إلا أنه يجب القول بان هناك قصوراً في الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات المجتمع الأخرى، ومن الضروري، تقوية العلاقة بين الأقسام والكليات والجامعات وسائر مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات المجتمعية الأخرى، والتركيز على تحقيق المواءمة بين مخرجات تلك المؤسسات والاحتياجات التنموية في المجتمع، والعمل على تطوير البرامج التي تأخذ في الاعتبار ظروف التنمية، وكما يجب التقريب وتحقيق التكامل بين الأكاديميين والمهنيين المسؤولين على الهرم المؤسسي، ذلك لأن سوق العمل والفرص التي يوفرها تؤثر بشكل كبير على المؤسسات التعليمية، وعلى الأفراد الذين يمارسون ضغوطاً كبيرة على المؤسسات التعليمية لاستحداث التخصصات التي تسمح لهم بالالتحاق بسوق العمل، وغالباً ما يكون سوق العمل هو الذي يفرض على المؤسسات الاقتصادية الكبيرة باستحداث برامج تعليمية تدريبية وتأهيلية للكوادر البشرية التي يحتاج إليها، وخاصة إذا وجدت هذه المؤسسات أن التعليم لا يفي باحتياجاتها من الكوادر البشرية المؤهلة. (الشهري، 2007، ص: 19).

ويشير الأنصاري (2008) إلى أن مخرجات التعليم العالي بكافة مساراتها تفرض أن يكتسب الخريجون مجموعة من المقدرات والخبرات تؤهلهم للدخول إلى سوق العمل، لأن بيئة العمل متغيرة تقود إلى تعديلات متغيرة، الأمر الذي يفرض معايير وأهمها :-

- 1- تمكين سوق العمل من تحديد المقدرات المطلوبة التي تلي حاجات الوظائف للخريجين.
- 2- أن تلي هذه المقدرات التي يتمتع بها الخريجون حاجات سوق العمل.
- 3- أن تكون هذه المقدرات والخبرات تأتي كنقطة انطلاق لإحداث معايير وطنية للمقدرات لكافة المهن.

### النتائج:

في ضوء ما أوردنا ،يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- ما زالت بعض سياسات التعليم التقني في بعض الدول العربية حبيسة الأفكار والموروث الثقافي الذي يشدها للتوجه نحو التعليم الأكاديمي .
- دخول أشخاص لسوق العمل من غير مرجعية مهنية تدريبية، نتيجة الافتقار إلى تشريعات تجبر الفنيين الحصول على رخصة تحدد أهليته للعمل.
- تنتفي جدوى الانفاق على التعليم النظري إن لم يكن قادر على توفير منتج تعليمي يتناسب وحاجة القطاعات الإنتاجية التي تحقق بناء القدرات المؤسسية.
- كانت الضرورة ملحة لإشراك أصحاب العمل في وضع السياسات التعليمية والتدريبية وأعداد المناهج ومراقبة جودة الأداء لتنسجم سياسات التعليم التقني مع الاحتياجات الفعلية لأصحاب العمل في سوق العمالة بهدف إشراك سوق العمل في تحديد المخرجات العملية والتعليمية.

### التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- ضرورة التركيز على مواءمة مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل والإلمام بمهارات الحاسوب لمواكبة المستجدات العلمية والعملية.
- ضرورة الاهتمام بالجودة النوعية للطلاب بتخريج كوادر ذات قدرات ومهارات مناسبة.
- ضرورة إعادة النظر في المناهج الحالية في الجامعات وبالتنسيق مع القطاع الخاص عند وضع الخطط التعليمية.
- إشراك القطاع الخاص في الدراسات التي تجري لمعرفة متطلبات سوق العمل.
- أن تنقل المؤسسات التعليمية الاتجاهات الحديثة في ميدان العمل إلى داخل أروقتها حتى لا يضطر القطاع الخاص إلى تعديل وصقل وتجديد مهارات الخريجين .
- ضرورة تعزيز الشراكة الحقيقية بين سوق العمل ومؤسسات التعليم العالي والتقني بهدف:
  - ✓ توحيد الرؤية المستقبلية لسوق العمل.
  - ✓ تحديد احتياجات سوق العمل من القوى العاملة الحالية.
  - ✓ استقراء المستقبل والتنبؤ باحتياجات سوق العمل من القوى العاملة المستقبلية المتوقعة.
  - ✓ تحقيق الكفاءة والجودة والموائمة الفعلية بين مخرجات

التعليم واحتياجات سوق العمل.

- أهمية توحيد سياسات التعليم والتدريب والتأهيل والاستخدام والتوظيف.
- تبادل الخبرات والمعرفة بين مؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية.
- تمكين طلبة الجامعات من تكثيف تدريبهم في مؤسسات القطاع الخاص تمهيدا لانتقالهم من الدراسة الأكاديمية إلى سوق العمل.
- إعادة النظر في الأساليب التي تؤدي إلى تطوير نوعي في مجال التعليم التقني والتدريب المهني.

## المراجع:

- 1- الموقع الإلكتروني لديوان الخدمة المدنية [www.csb.gov.jo](http://www.csb.gov.jo).
2006. عيسى الأنصاري، (2008)، من التعليم إلى العمل وتدريب وتوظيف الشباب، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت، لبنان.
2007. محمد عابد الجابري، (2007)، البعد الاجتماعي في العملية التعليمية، دراسات وأبحاث المنتدى العربي الرابع للتربية، التعليم واحتياجات سوق العمل، عمان، المنتدى العربي للتربية والتعليم.
2008. أحمد الخطيب، (2004)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، مكتب التربية لدول الخليج، الرياض.
2009. إدمون رزق، (2007)، الإطار المرجعي نحو منظومة قيمة للتعليم والعمل، الطبعة الأولى، المنتدى العربي للتربية، عمان.
2010. علي بن سليمان الشهري، (2007)، العلاقة بين التعليم والعمل في واقع متغير، الطبعة الأولى، عمان.
2011. عبد العزيز عثمان صقر، (2007)، مستقبل منظومة التعليم العربي في عصر المعرفة، الطبعة الأولى، المنتدى العربي للأبحاث والدراسات، عمان.
2012. منير مطني العتيبي، (2009)، تحليل ملائمة مخرجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض.
2013. نادر الفرجاني، (2005)، التعليم العالي والتنمية في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- 10- غازي مدني، (2002)، تطوير التعليم العالي كأحد روافد التنمية البشرية، الرياض.
- 11- محمد سيف فهمي، (2002)، التخطيط التعليمي أسسه وأساليبه مشكلاته، مكتبة الإنجلو مصرية، القاهرة.



## **ثورة المعلومات وانعكاساتها علي تدريب وتنمية الموارد البشرية**

---

الباحث: د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي – جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية

السودان

## ثورة المعلومات وانعكاساتها على تدريب وتنمية الموارد البشرية

د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك- كلية العلوم الإدارية/جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية

elfatih\_2007@hotmail.com

مقدمة:

تعتبر وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشرى هو المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التقدم والتطور، حيث من خلاله تستطيع المنظمة متابعة المتغيرات التكنولوجية وتطبيق التقنية الحديثة في مجالات العمل المختلفة وعملية التدريب تعتبر نشاطا مستمرا.

ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية

أولا مقدمة:

سرعة التغيير في العالم أصبحت متزايدة بصورة غير مسبوقة حتى أنه يمكن القول ان البشرية تعيد تغير العالم بصورة غير تقليدية، وبما أدى الى أن تصبح البيئة التي نعيش فيها والألفاظ التي نستخدمها في كل عقد وقد اختلفت كثيرا عنها في العقد السابق،

ونحن في القرن الحادي والعشرين نرى العنصر البشرى وقد صار محور الاهتمام الأول في ظل توجه عالمي مبنى على اساس ان الدول والمؤسسات التي تقوم بتنمية وإدارة العنصر البشرى بكفاءة، هي تلك التي سوق يتقدم أداءها بصورة أفضل وتزداد قوتها التنافسية العالمية.

ويتعاظم دور التدريب لقدرته على إمكانية التكيف مع متطلبات الثورة المعلوماتية وتلبيته لمعدلات التغير في الادوات ووسائل العمل والادارة ولشكل المنظمات التي ظهرت كنتاج لهذه الثورة.

ثانيا: سمات وملامح عصر المعلومات:

تتمثل سمات وملامح عصر المعلومات فيما يلي:

1- أن التنافس صار كونيا او عالميا بدلا من كونه محليا أو قوميا أو إقليمياً.

2- أن التنافس جعل السرعة أحد الأسس الهامة في أداء العمل، وصار الوقت عنصرا حاسما في التنافسية الجديدة،



3- أن التنافس فرض على المتنافسين انتهاج سياسات اقتصاد السوق بكل اشكاله وألوانه، وطبيعة المنافس بحلونها ومرها.

4- أن هذا التنافس تحكمه اتفاقية عالمية، هي اتفاقية التجارة الحرة أو ما يطلق عليها الجات، وما بعدها من اتفاقيات بدأت تطل علينا تباعا (اتفاقية الغاء الرسوم الجمركية على منتجات تكنولوجيا المعلومات).

5- ان التنافس قد افرز مفاهيم جديدة على صعيد المؤسسات وأنشطة العمل يمكن ايجازها في:

-التنافس في الوقت مع الاحتفاظ بالجودة العالمية والسعر المنافس.

-التركيز على المزايا النسبية والتنافسية.

-أهمية سرعة الاستجابة لرد فعل السوق.

6- أن التنافس ارسى اسسا جديدة للإنتاج تعتمد على :

-الابتكار والاختلاف مقابل التكرار والنمطية.

-انتاج السرعة مقابل انتاج الوفرة.

-انتاج كثيف المعلومات مقابل انتاج كثيف العمالة.

-الانتاج المفصل لمقابلة حاجات ونوعيات مختلفة من المستهلكين تتغير اذواقهم ورغباتهم في فترات قصيرة

مقابل انتاج نمطى واسع الانتشار.

-انتاج خدمات وبرامج مقابل انتاج سلع وآلات.

- قصر دورة/ فترة تحويل الفكرة / الاختراع الى منتج قابل للاستخدام (التفاعل السريع بين الصناعة والبحث العلمي).

7-ان التنافس يتحول من الاعتماد على الثروة المادية، والتي يختلف توزيعها بين بلدان العالم، الى الاعتماد على الثروة الفكرية التي وزعها الله بين الشعوب بالتساوي.

8-ان التنافس لم يعد قاصرا على الانتاج فقط، ولكنه امتد الى مجال الخدمات والذي كان بطبيعته محليا.

9-ان التنافس عجل بظهور منتجات جديدة يتزايد فيها قيمة المكون الفكري عن قيمة المكون المادي، وبحيث صارت القيمة الاساسية لهذا المنتج هي قيمة فكرية وليست قيمة مادية.

10-إن توفر وتدفق المعلومات قد بدأ يسهم في تغيير شكل المنظمات، حيث أدى الى:

أ- ظهور هياكل تنظيمية جديدة تقل فيها المستويات الادارية وتقوم على أساس فرق العمل team Wok.

ب- ظهور المؤسسات التخيلية Virtual Organization والتي تقوم بتنفيذ أعمال دون أن يكون لها مقار (الجامعة التخيلية – الشركة التخيلية - .... الخ).

11- أن التنافس لم يعد يعتمد في المقام الأول على القوى المادية، ولكنه أصبح يرتكز اساسا على كفاءة العنصر البشري، وهكذا تتحول التنمية البشرية لتصبح هي الاستثمار في المستقبل وللمستقبل.

12- ثورة المعلومات وأكبرها نمو متضاعف بصورة اسية للمعلومات، فالمعلومات البشرية تتضاعف حاليا بسرعة غير مسبوقة (مرة كل 18 شهرا) وهذا الانفجار المعرفي أصبح يمثل تهديدا للأساليب التقليدية في تلقي وتداول المعلومات والاستفادة منها.

فكلنا نعرف ان قدرة الانسان على استيعاب المعلومات محدودة، وقد حدد العلماء هذه القدرة بما لا يزيد عن 25 وحدة معلومات في الثانية، وهو ما يوازي كلمة واحدة في كل ثانية، وهكذا فان الانسان على مدى حياته لا يستطيع ان يقرأ أكثر من ثلاثة ألاف كتاب وأنه لكي يحقق ذلك يجب أن يقرأ حوالى 50 صفحة في اليوم (في كل يوم من أيام حياته) علما بأنه خلال ذلك الوقت سيكون قد اضيف الى المكتبة العالمية أكثر من 3 مليون كتاب.

وما لم نتعاون سويا، وما لم نغير اساليب علمنا ونأخذ بالأليات الجديدة للمعرفة لم تكن معروفة من قبل، وتعاضم دور هذه الأفرع والتصنيفات في تحقيق طفرات تنموية فاق ما اعتدناه من أفرع وتصنيفات المعلومات القديمة، وصار علينا أن نأخذ بتعاليم وتطبيقات هذه الأفرع والتصنيفات وأن نتحاور اليها أخذا باليات العصر واستعمالا لأدواته.

14- ثورة المعلومات يواكبها ظهور جيل جديد أسمه جيل "الواد الثالث"، ذلك الجيل الذى يشاركها فيه تربية اولادنا وبوسائل لا نتحكم فيها، أبسطها التلفزيون، وأكثرها تقدما وتعقيدا الانترنت، هذا الجيل هو تحدى حقيقي لجيل الاباء والمعلمين. فأن هذا الجيل يستطيع اليوم أن يحصل على المعلومات (وليس الخبرة) من مصادر متعددة وبصورة تجعله يعرف أكثر من أبائه، ومع هذا الجيل تسقط فكرة: " أكبر منك بيوم يعرف عنك بسنة" وتتحول الى "مستخدم الانترنت أكثر بيوم يعرف أكثر منك بسنة".

15- ثورة المعلومات في فرصة للمتسابقين الجدد والمبتدئين، فالأول مرة في تاريخ هذه السباقات يفتح الباب للهواة لمزاحمة المحترفين، ليس فقط ليكونوا ضيوف شرف، ولكن يكونوا متنافسين حقيقيين حيث تتاح لهم لأول مرة كمية غير مسبوقة من الوصفات – التي كانت تعد سرية – التي تحقق لهم امكانية التفوق في هذا السباق.

16- ثورة المعلومات هي فرصة للأقل غنى ومقدرة ليتنافسوا مع الاغنياء والقادرين، حيث أتاحت لهم رخيصة يمكن من خلالها تحقيق طفرات تنموية يمكن ان تساعدهم على اللحاق بركب الأغنياء والقادرين.

ثالثا: هذا العالم الجديد .. أدواته والميادين الجديدة للتنافس:

كان دخول الحاسب الإلكتروني الى حيز الاستخدام الفعلي عام 1946، متمثلا في حاسب يونيفاك والذي كان بداية متواضعة للغاية، حيث قفز العالم وتطور خلال الخمسين عاما الماضية، وتفجرت ثورة المعلومات ووضعت أمام البشرية أدوات ووسائل جديدة يمكن ايجاز أهمها فيما يلي:

2014. النظم الخبيرة Expert Systems:

صممت النظم الخبيرة لتساعد الخبراء وليس للاستغناء عنهم، وقد أثبتت أهميتها في مجالات عديدة كالطب والجيولوجيا والكيمياء، وذلك بالإضافة الى دورها في قطاع الأعمال.

2015. نظم الذكاء الصناعي Artificial Intelligence:

وهو أحد علوم الحاسب الفرعية التي تهتم بإنشاء برامج ومكونات مادية قادرة على محاكاة السلوك البشري، وكما هو معروف، فالحاسبات قادرة على اجراء العمليات الحسابية ومعالجة الارقام واتخاذ القرارات البسيطة، بالاضافة الى القدرة الفائقة على تخزين واسترجاع المعلومات، وعلم الذكاء الاصطناعي يهدف الى محاكاة بعض عمليات الإدراك والاستنتاج المنطقي التي يجيدها الانسان وذلك باستخدام التقنيات الجديدة بما يحقق للحاسب أنجاز العديد من المهام الصعبة والمعقدة والتي كان يقتصر اداؤها على الانسان، ولقد شهدت السنوات الاخيرة قفزة كبيرة في مجال تطبيق الذكاء الاصطناعي شملت كافة جوانب استخدام الكمبيوتر وتطبيقات الحياة.

2016. نظم المحاكاة والمقلدات:

وهي نظم متطورة ومعقدة يمكن من خلالها محاكاة وتقليد نظم واقعية لاستخدامها في التدريب. وم أمثلة هذه النظم مقلدات الطيران لتدريب الطيارين، مقلدات المعارك الحربية للتدريب على المعارك، محاكاة الانفجارات النووية، محاكاة سوق الأوراق المالية، محاكاة القرارات الادارية والتنظيمية.

4. نظم التدريب باستخدام الوسائط المتعددة والواقع التخليبي Multi Media \$ Virtual Reality Aids:

1.4 الوسائط المتعددة:

وهي عبارة عن نظم وتطبيقات متطورة تستخدم كافة وسائل التأثير (صوت - صورة - حركة) لتركيز المعلومات مع أمكانية اضافة استخدام الاساليب المتفاعلة Interactive.

## 2017. الواقع التخلي Virtual Reality

ويقصد بها النظم والتطبيقات التي يتم تطويرها والتعامل معها من خلال معدات خاصة تحدث تأثيرا مماثلا للتأثيرات الحقيقية التي يشعر بها الانسان عند ممارسته العمل العضلي، وتمثل تطبيقات هذا المجال ثورة غير تقليدية في أساليب التدريب.

## 2018. شبكة الأنترنت:

بعد ان كانت هذه الالية قاصرة على مجرد تبادل الرسائل الالكترونية أو تبادل ملفات الحاسبات، فأنها أصبحت اليوم مرآة للعالم وملعبا جديدا للتنافس الحضاري بين الأمم وتحولت حروف www لتصبح سمة لبداية القرن الواحد والعشرين.

حقق الانترنت ابعادا فاقت تصورات كل من حلم بهذه الفكرة، وقارب استخدام الانترنت أن يصبح جزءا لا يتجزأ من حياة الرجل العادي في دول الشمال حيث دخلت كل ميادين الحياة وفروعها.

## 1.5 التجارة الالكترونية Electronic Commerce:

مع الانتشار السريع لشبكة المعلومات الدولية وعناصر التكنولوجيا الأخرى، أصبحت التجارة الالكترونية الطريق الجديد لعقد الصفقات والقيام بالأعمال التجارية.

ويشمل مفهوم التجارة الالكترونية أي نوع من أشكال التعاملات التجارية التي تتم الكترونيا عبر شبكة المعلومات الدولية، وتتم هذه التعاملات بين الشركات بعضها البعض، وبين الشركات وعملائها او بين الشركات والادارات المحلية.

وباستخدام هذا البعد الجديد للتجارة يمكن تحقيق ثلاث غايات رئيسية تتمثل في:

-تحقيق الكفاءة من خلال خفض التكاليف.

-تحقيق الفعالية من خلال توسيع نطاق السوق المحتملة ومقابلة احتياجات العملاء.

- وأخيرا الابتكار وتحسين نوعية المنتج من خلال التعامل النشط بين العملاء ومقدمي السلع والخدمات.

-السوق والترويج للمبيعات

-أنشطة ما قبل البيع.

-خدمات التمويل والتأمين.

- المعاملات التجارية وتحرير أوامر الشراء والتسليم.

-خدمات ما بعد البيع.

-التعاملات بين وحدات الأعمال والادارات المحلية.

ويتحقق من هذا البعد الجديد للتجارة الدولية تخفيضات في تكاليف الانتاج والاعلان والتصميم، وتوفر فرص اكبر للتسويق وبلوغ اسواق جديدة، وذلك كله من شأنه تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الاقتصادية. هذا وقد اصبحت التجارة عبر شبكة المعلومات الدولية Internet واقعا لا يمكن ان تتجاهله كل من الشركات والدول ، وهو يمثل فرصة وتهديد لكل من شركائنا ومؤسساتنا.

2019. المكتبة الرقمية Digital Libraries:

يمكن تعريف المكتبة الرقمية Digital Libraries بأنها مكتبة بدون جدران ، تعمل سبعة أيام في الاسبوع ، ومتاحة 24 ساعة يوميا عبر شبكة المعلومات الدولية.

ومن هنا اصبح التحدي الذي يواجه البحث والتطوير، ليس فقط كيفية الوصول الى كل فرد لأي شئ على المكتبة الدولية، ولكن بدلا من ذلك استخدام الفنون التكنولوجية المتطورة الممكنة لتجميع المعلومات الجديدة والمتاحة من المصادر المختلفة، والتخزين وإظهار المعلومات للمستخدم بأسلوب بسيط يسهل التعامل معه.

3.5 تطوير التصنيع Advanced Manufacturing:

من بين المزايا التي توفرها شبكة المعلومات الدولية Internet العمل على تطوير تكنولوجيا التصنيع باستخدام الكمبيوتر ذو الأداء المرتفع فيك: التصميم، الانتاج ، التخطيط، مراقبة الجودة، التسويق والخدمات ( ما قبل وما بعد البيع المقدمة للعملاء).

2020. التعليم عن بعد Distant Learning:

عبر شبكة المعلومات الدولية Internet ، تتحقق امكانية تنامي قدرات مورد أساسي ورئيسي لتقدم الأممي، هو التعليم والتدريب عن بعد، واتاحة نظم تعليمية تخص كافة المستويات في الأحوال المختلفة. وتتضمن مجالات العمل هنا الاختراعات، والمشروعات كثيفة تكنولوجيا الاتصالات، واستخدام الكمبيوتر لتحسين كفاءة التعليم والتدريب.

ومن خلال شبكة المعلومات الدولية أصبح من الممكن القاء المحاضرات الى الطلبة والدارسين، ومتابعة المؤتمرات في كل مكان من أطراف العالم، في نفس الوقت، وبدون الحاجة الى التواجد المكاني.

5.5 العلاج عن بعد Telemedicine:

## 6.5 العمل عن بعد Teleworking:

ويقصد بهذا الأسلوب قيام العامل بتنفيذ أعماله من مكان تواجدته بغض النظر عن هذا المكان، وقد بدأ فعلا تنفيذ ذلك في العديد من الدول والشركات. فعلى سبيل المثال فإن شركة IBM في أوروبا قد أقامت مبنى العاملين بها يستوعب ثلث عدد العاملين فقط وباقي الثلثين يعملون من بيوتهم. وهناك شركة هندسية تدير واحدا من أكبر مراكز الكمبيوتر في أمريكا بواسطة شخص واحد مقيم في أمريكا وحوالي 25 فردا يعملون في الهند، يراقبون أداء الحاسبات في الموقع ويحددون المشاكل ، ويقوم الشخص المقيم في الموقع باتخاذ الاجراءات التي يحددها له.

وفي كثير من بلدان العالم يوجد مكتب تصميمات هندسية هو واجهة لشركة هندسية، يمكن ان تطلب من خلاله التصميم الذي تريده ، ويتم التنفيذ بواسطة مهندسين هنود في الهند وترسل التصميمات الى هنا للعرض عليك.

كما أن تطور الخدمات البنكية وشركات التأمين ومؤسسات الأموال أصبح يعتمد في المقام الأول على استخدام العمل عن بعد.

ماذا يعنى كل هذا؟

يعنى أن مهندسينا في خطر ، ومحاسبينا في خطر ، وموظفي بنوكنا في خطر.

يعنى ان كافة الوظائف الخدمية والتي كانت بطبيعتها لا تخضع للمنافسة قد خرجت للعالمية.

يعنى اننا اذا اردنا أن نعمل في الوطن العربي فأنا علينا ان نكون منافسين على المستوى العالمي.

ويعنى ان ثورتنا البشرية تحتاج الى اعادة تشكيل واعادة تأهيل حتى تستطيع ان تبقى وتنافس.

## 2021. الانترانيت INTERANET:

هي تكامل وارتباط واتصال نظم المعلومات الداخلية في مؤسسة/ قطاع / دولة / منظمة باستخدام التكنولوجيات التي أفرزتها شبكة الانترنت، والتي تتمثل في الخدمة المتشابهة web Services، وبرتوكول الاتصالات المفتوح والمستقل عن الأجهزة TCP/IP واسلوب العرض المعتمد على القفز بين الموضوعات مع تجانس استخدام كافة المؤثرات الحسية (صوت / صورة / فيديو / ...) HTML.

ظهرت الأنترنت لتعبر عن الحاجة للترابط داخل المؤسسة ، ولتكون مكملا للإنترنت باعتبارها ارتباط للمؤسسة بالعالم الخارجي.

ويمكن النظر الى الأنترنت على أنه:

- وسيلة ربط كافة مصادر المعلومات داخل المؤسسة سويا وبصورة يمكن من خلالها تحقيق حلم "المعلومات عند اطراف اصابعك".
- وسيلة لبناء منظمة حديثة ذكية، حيث يمكن من خلال التبادل الفوري، للمعلومات والتراكم المعرفي لهذه المعلومات الوصول الى قرارات أكثر دقة وحكمة وتوسيع قاعدة اتخاذ القرار وبناء ثقافة مؤسسية.
- وسيلة اتصال متكاملة تحقق مبدأ "أنتصل ولا تنتقل"، حيث يمكن من خلالها تبادل المعلومات واجراء الحوار مع أي فرد في المؤسسة وفي أي وقت وفي أي مكان.
- مكتبة مفتوحة ومؤمنة لمدة 24 ساعة تحتوى كل ما لدى المؤسسة من معرفة، حيث يمكن الحصول على الوثائق ، والمحاضرات ، والملاحظات، والبرامج التدريبية.
- وسيلة للعمل الجماعي والتعاون بين وحدات المؤسسات بما تتيح من سهولة في الاستخدام وسهولة في التعلم ، وبما تحقق من اتصال بين ادارات / اقسام المؤسسة ، حيث يمكن أ، تستخدم في تنفيذ الأعمال الجماعية وبمشاركة كافة المنفذين ويتكامل أعمالهم بصورة مرئية للجميع.
- وسيلة لنقل الخبرة والاستفادة منها، حيث ان كل من يقوم يعمل في المؤسسة يرتبط بصورة مباشرة بكافة اصحاب الخبرة في المؤسسة ، بما يحقق لكل موظف امكانية الاستفادة بخبراتهم ، مع الاشتراك في الاستفادة بقواعد البيانات المتاحة والمشروعات التي سبق تنفيذها ، بما يحقق تزايد نقل الخبرة وسرعة اكتسابها للمستويات الادارية الأقل.
- وسيلة لزيادة الانتاجية بالنسبة للأعمال الادارية في المؤسسة، حيث يمكن من خلال استخدام اساليب القص واللصق، الاستعانة بكل ما قد يكون قد تم تنفيذه للإسراع بتنفيذ المتطلبات الجديدة.
- وسيلة لمتابعة تدفق العمل وتحديد مواطن الاختناق والتصدي لهذه الاختناقات لتحقيق سيولة وسهولة تنفيذ الأنشطة.
- وسيلة للمشاركة سواء مع العملاء او المستوردين، حيث يمكن ربط الانترانيب في مؤسسة معينة بالانترانيب في مؤسسة اخرى بصورة تجعل كلتا المؤسستين تتعاونان بصورة مباشرة.
- وسيلة يمكن من خلالها تحقيق متطلبات الجودة، بما تتيح وتوفره من معلومات تحقق السيطرة على العملية الانتاجية والادارية.
- وسيلة للتنمية البشرية ، حيث تتحول من خلالها المؤسسة الى حالة من التعليم المستمر المفتوح المتفاعل مع الخبراء والخبرة، وفي اطار من اتاحة المعلومات والبيانات ووضوح الرؤى والسياسات، مما يجعل منها وسيلة اساسية لتحقيق التنمية البشرية.

## 7. الوسيط الذكي Intelligent Agent:

وهي مجموعة من البرامج الذكية التي تتعلم من خلال التفاعل مع المستخدم وتستطيع أن تقوم بتنفيذ المهام والاعباء بالنيابة عنه فيما بعد.

رابعا انعكاس ثورة المعلومات على التدريب:

أثرت ثورة المعلومات على العديد من مجالات الحياة، الا ان مجال التدريب والتنمية البشرية قد حظى بالنصيب الأكبر نظرا لأهميته وخطورته في المحافظة على قوة اندفاع هذه الثورة، وقد شمل تأثير ثورة المعلومات بأدواتها المختلفة كافة مراحل العملية التدريبية كالآتي:

-التأثير على مرحلة التخطيط وادارة التدريب.

-التأثير على مرحلة تنفيذ العملية الادارية.

-التأثير على مرحلة قياس كافة العملية التدريبية.

1. ثورة المعلومات وتخطيط التدريب:

أثرت ثورة المعلومات على عملية تخطيط التدريب:

1.1 . قياس الاحتياجات التدريبية:

-معرفة اهداف وتوجهات وسياسات المؤسسة وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف فيها، هو أحد المداخل الاساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأي مؤسسة.

-أتاحت شبكة المعلومات الداخلية (الأنترانت) امكانية معرفة مديري التدريب لكافة عناصر التحليل الاستراتيجي للمؤسسة بصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية ، لزيادة عنصر القوة ومواجهة مواطن الضعف وتلبية التوجهات الجديدة للمؤسسة.

-أتاحت شبكة المعلومات الخارجية الانترنت امكانية تحديد المتغيرات الخارجية المؤثرة على المؤسسة، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تتعرض لها ، وبصورة يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لاقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

-اتاحت شبكات المعلومات الداخلية "الانترانيت" امكانية اجراءات العمل المختلفة Work Flow، وتحديد نقاط الاختناق واسباب تلك الاختناقات وهل هي ناتجة عن نقص في المعرفة او المهارة او الخبرة بما يمكن مديري التدريب من تحديد المتطلبات التفصيلية للعاملين.



وحيث أن شبكة المعلومات الداخلية "الأنترانت" تمثل عملية رصد مستمرة لكافة الأنشطة الادارية والانتاجية الحيوية في كل مؤسسة ، فإنه يمكن من خلالها فعلا، الوصول الى تحديد دقيق لأوليات التدريب.

## 1.2 . تخطيط الاحتياجات التدريبية:

-يبرز مرة أخرى هنا دور شبكات المعلومات الداخلية "الأنترانت" في تعريف مديري التدريب ببرامج وخطط العمل والانتاج لكافة الإدارات الأخرى، ومعرفة التوقعات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج والخطط، وبالتالي فإنه يمكن أن يضع خططا واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

-تتيح برامج الحاسبات الخاصة بالتخطيط امكانات لوضع خطط استاتيكية للتدريب.

-تتيح امكانات الوسيط الذكي Intelligent Agent امكانية التخطيط الديناميكي للبرامج التدريبية بصورة تتناسب مع الواقع الحقيقي.

## 3.1 تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:

-تتيح شبكة المعلومات الدولية "الانترنت" امكانية التعرف على البرامج التدريبية المتاحة عالميا (نرجو في القريب ان تكون ايضا المحلية) وخطط تنفيذ هذه البرامج واساليب تنفيذها وتكلفتها، وبعيثة يتمكن مدير التدريب من تحديد الأسلوب الأمثل للتنفيذ (داخلي أم خارجي) ومتطلبات تنفيذ البرامج.

## 4.1 إعداد المحتوى التدريبي:

-مرة أخرى تتيح شبكة المعلومات الداخلية "الانترانيت" امكانية اعداد المحتوى التدريبي بالاستفادة بالنماذج المتاحة على هذه الشبكة.

-كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية "الانترانيت" في اتاحة كل المحتويات السابقة التي تن تنفيذها، وفكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة، وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى.

## 5.1 التأثير على مرحلة تنفيذ العملية التدريبية.

## 1.2 التدريب عن بعد:

تمثل المؤسسات التخيلية Virtual Organization أحد النجاحات الأساسية مجال تنفيذ التدريب الإداري ، حيث يمكن فعلا اتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكة المعلومات الدولية الانترنت او من خلال شبكة المعلومات الداخلية الانترنت.

2022. التدريب المنزلي:

حيث يتاح للمتدرب من خلال استخدام الوسائط المتعددة، امكانية اتاحة التدريب في المنزل حتى دون الاتصال بشبكة معلومات داخلية او خارجية. ونظرا لما تتيح الوسائط المتعددة من إمكانية التفاعل بين المتدرب والوسيط التدريبي، فإنها يمكن ان تمثل طفرة في أساليب تقديم المادة العلمية/ التعليمية.

3.2 التدريب المستمر (التدريب هواية):

حيث يتاح التدريب لكافة الراغبين (بالإضافة الى العناصر المطلوب تدريبها) في جميع الاوقات، حيث يمثل اتاحة البرامج التدريبية على الشبكات (العالمية والداخلية) فصل تدريبي مفتوح 24 ساعة في اليوم جميع الأيام وبلا عطلات (التدريب في كل وقت وفي أي وقت)

2023. التدريب اثناء العمل:

تتيح تكنولوجيا المعلومات امكانية تنفيذ برامج التدريب الادارة بالتوازي مع العمل ودون شعور المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلا للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين المستخدم وقاعدة بيانات حقيقة في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

2024. برامج التدريب المصممة طبقا لمستوى المستخدم Customized Training Programs:

وبتتيح استخدام تكنولوجيا المعلومات امكانية تقديم برامج تدريبية محددة بأكثر من مستوى طبقا لطبيعة وقدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج بتحديد مستوى الطالب ونقاط القوة والضعف فيه، وتقديم المادة التدريبية بطريقة تناسب مع هذا المستوى، مع مراعاة تغير المستوى مع تقدم الدارس في التعلم.

3. التأثير على مرحلة تقييم كفاءة العملية التدريبية:

1.3 تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكافة العمليات التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة، يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

2.3 يتيح البرنامج التدريبي الذكي امكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب، ويقوم بتجميع البيانات اثناء تنفيذ العملية التدريبية وليس فقط اثناء مرحلة التقييم.

3.3 تتيح امكانية شبكات العمل الداخلية "الانترانيت" واستخدام اساليب تدفق العمل فيها Work Flow، امكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية التدريبية، وليس النظرية، لهذه العملية.

خامسا: ثورة المعلومات والتدريب .. ثم ماذا؟

1. ثورة المعلومات تغير:

- متطلبات التدريب (نمط معرفي جديد)

-أساليب التدريب (أساليب غير نمطية)

- وسائل التدريب (وسائل متفاعلة).

- شكل مؤسسات التدريب (مؤسسات بلا حدود وبلا مقار).

2. ثورة المعلومات بالنسبة لمراكز التدريب:

\* فرصة:

- تتيح لها أن تتوسع وتتقدم في تلبية احتياجات المستخدمين بالاعتماد على التراكم المعرفي.

- تتيح ارتباط وثيق بين جهة التدريب والمتدرب وتحقق تواصلا مستمرا.

- احتياج متزايد للتدريب واتساع في النطاق.

\* تهديد:

- اتساع نطاق المنافسة وتحولها من المحلية الى العالمية.

- حقوق الملكية الفكرية والمحافظة عليها.

- من يملك تكنولوجيا متطورة يملك فرصة أكبر.

- معدل سريع لتغير برامج التدريب وتطورها

خاتمة:

ثورة المعلومات والتدريب تحتاج الى:

-أطر مؤسسية على كفاءة.

-أطر لبرامج تدريبية متطورة لتلبية احتياجات القرن الحادي والعشرين.

-أطر تكنولوجية قادرة على التنافس.

- إدارة متطورة واعية تستعد للمستقبل ولا تنتظر حدوثه.

## **المواءمة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل في الأردن**

---

د. خالد القضاة، د. خطاب أبو لبدة، د. أحمد الطويسي

المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

ahmadt@nchr.gov.jo/klebdeh@nchr.gov.jo/KhaledQ@nchr.gov.jo

المملكة الأردنية الهاشمية

## المواءمة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل في الأردن

### المحتوى

- ▶ المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق
- ▶ اهداف الدراسة
- ▶ منهجية الدراسة
- ▶ خصائص المشتغلين في الاردن بحسب الجنس والمستوى التعليمي والتخصص العلمي
- ▶ خصائص المتعطلين في الاردن بحسب الجنس والمستوى التعليمي والتخصص العلمي
- ▶ خصائص الملتحقين في التعليم العالي في الاردن بحسب الجنس والمستوى التعليمي والتخصص العلمي
- ▶ الفجوة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل
- ▶ الاستنتاجات الفرص المستقبلية

### هدف الدراسة

- ▶ الوصول الى رؤية واضحة تحدد معالم عملية مواءمة مخرجات التعليم العالي بالاستناد إلى احتياجات سوق العمل الأردني

## منهجية الدراسة

- ▶ تصنيف القوى العاملة من المشتغلين في الاردن بحسب النوع الاجتماعي والتخصص التعليمي والمؤهل العلمي.
- ▶ تصنيف القوى العاملة من المتعطلين بحسب النوع الاجتماعي والتخصص التعليمي والمؤهل العلمي.
- ▶ تقدير اعداد الطلبة الملتحقين في نظام التعليم العالي في الاردن بحسب النوع الاجتماعي.
- ▶ الفجوة بين العرض والطلب في سوق العمل بحسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والتخصص التعليمي.
- ▶ تقديم التوصيات والمقترحات المتعلقة بجانب العرض والطلب في سوق العمل

## مجتمع الدراسة

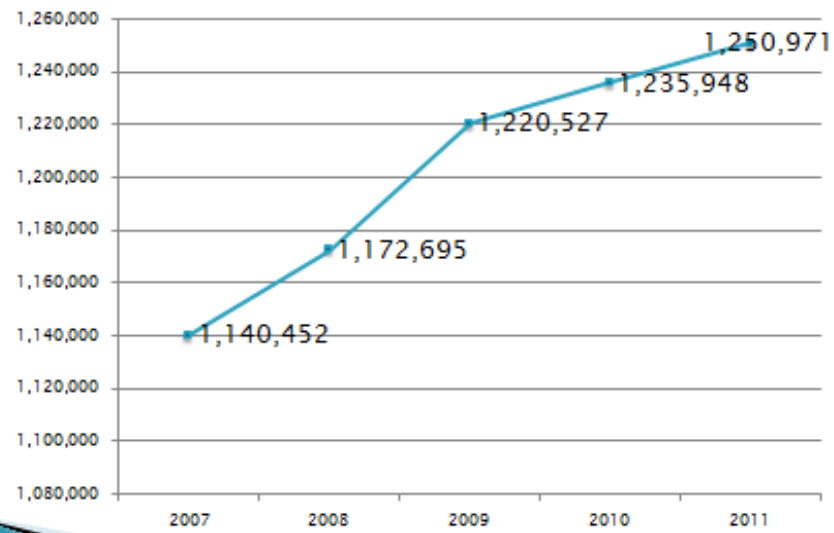
▶ اعتمدت الدراسة على تحليل مسح العمالة والبطالة التي تنفذها دائرة الاحصاءات العامة ضمن قاعدة بيانات مشروع المنار.

▶ قاعدة بيانات الملتحقين في التعليم الجامعي (مشروع المنار)

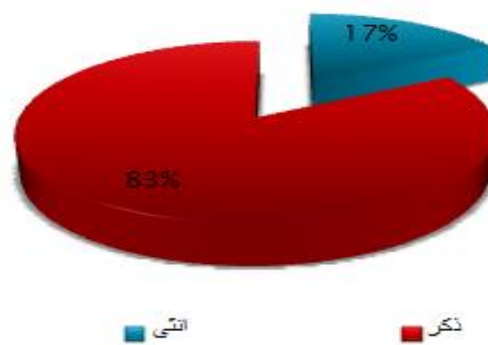
▶ قاعدة بيانات الملتحقين في كليات المجتمع(مشروع المنار)

## النتائج

توزيع المشتغلين الاردنيين للأعوام من ٢٠٠٧ - ٢٠١١

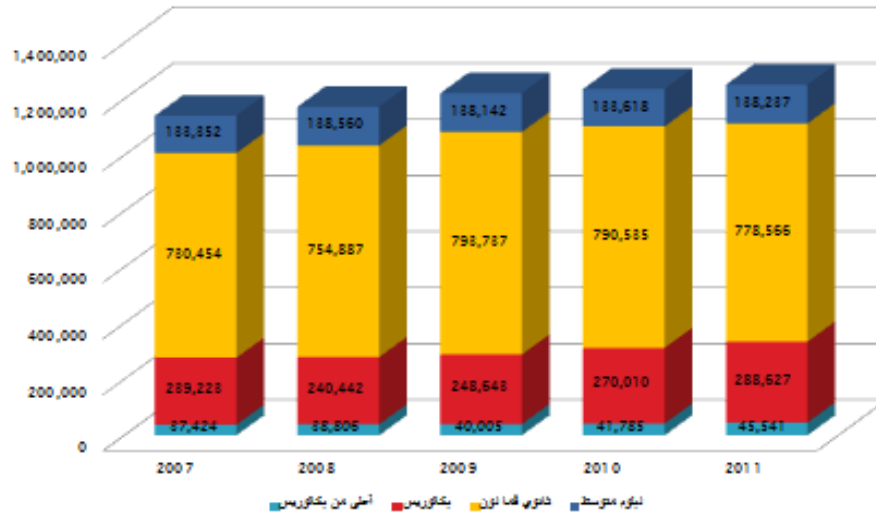


توزيع اعداد المشتغلين الاردنيين بحسب الجنس لعام ٢٠١١

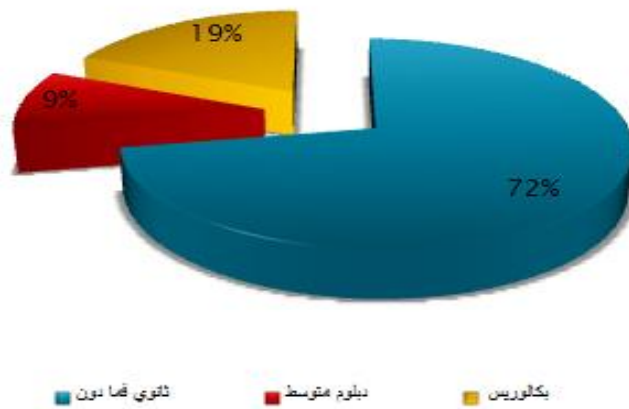




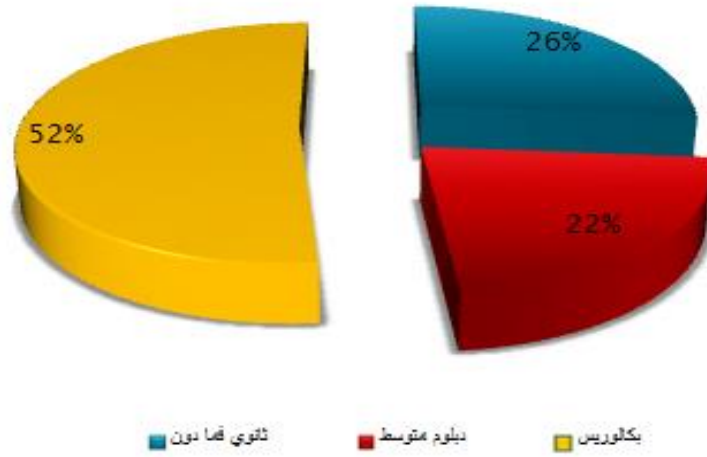
توزيع اعداد المشتغلين الأردنيين بحسب المؤهل العلمي للفترة 2007- 2011



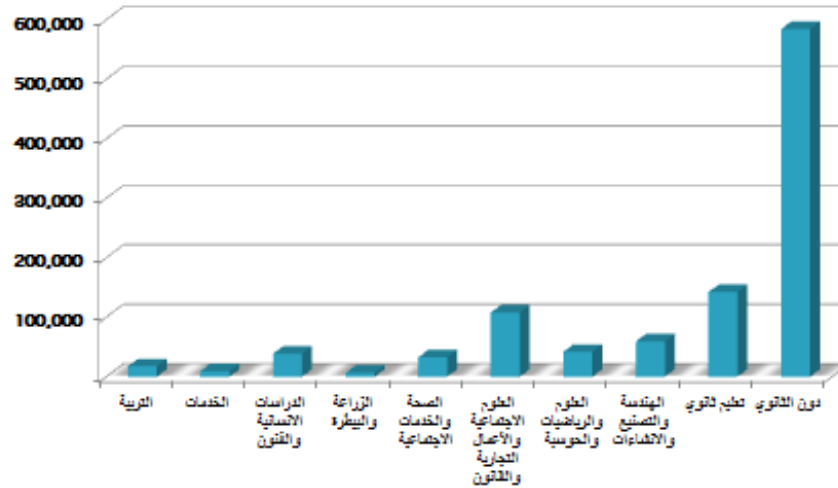
توزيع المشتغلين الاردنيين الذكور بحسب المؤهل العلمي لعام 2011



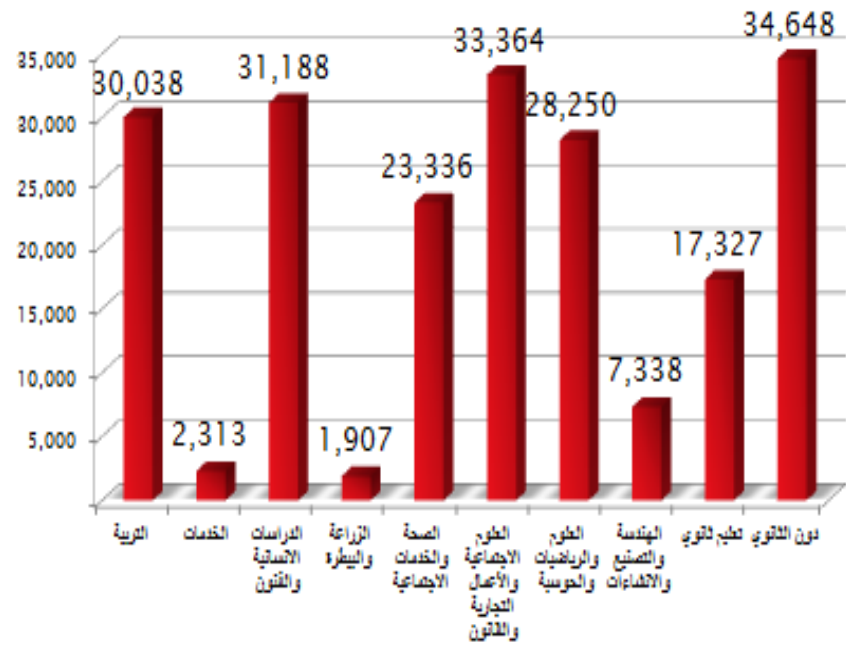
توزيع المشتغلات الاردنيات بحسب المؤهل العلمي لعام 2011



توزيع المشتغلتين الأردنتين الذكور بحسب التخصص العلمي الرئيسي لعام 2011



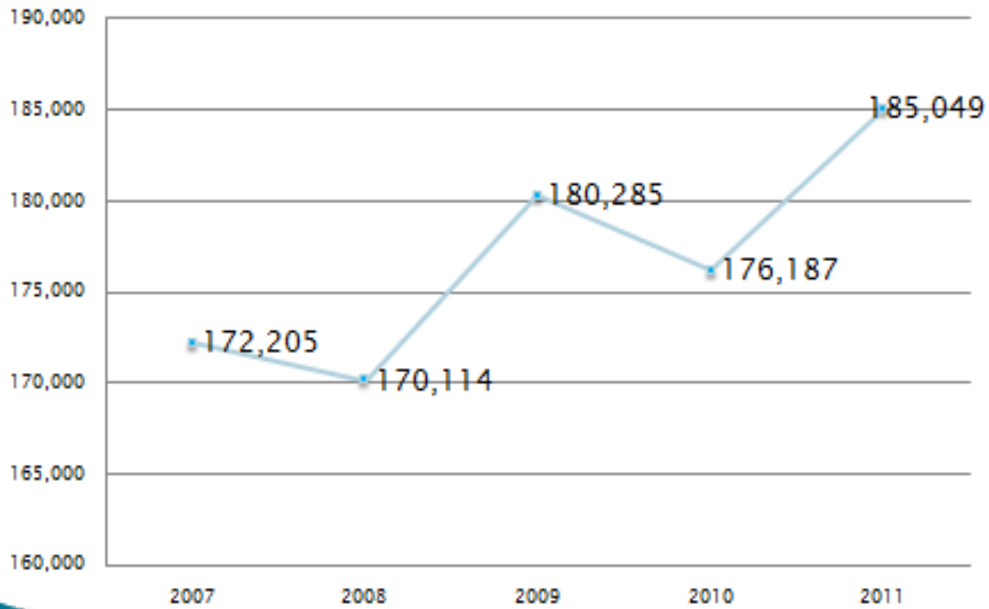
توزيع المشتقات الأردنية بحسب التخصص العلمي الرئيسي لعام ٢٠١١



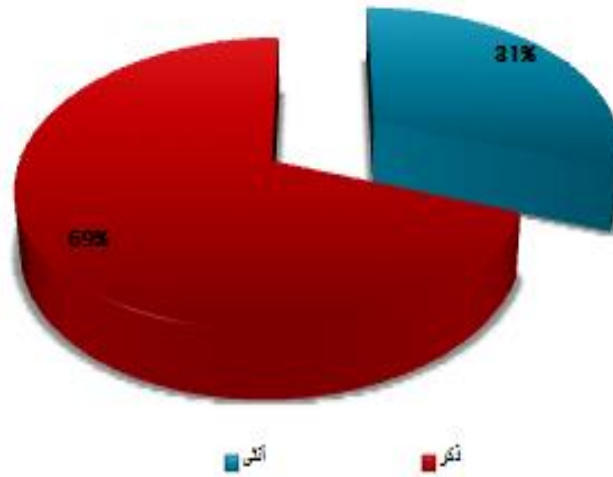
## خصائص المشتغلين الاردنيين

- ▶ وجود زيادة مضطردة في اعداد المشتغلين بين عام ٢٠٠٧ وعام ٢٠١١.
- ▶ الغالبية العظمى من المشتغلين الاردنيين هم من الذكور وبنسبة ٨٣% و ١٧% للإناث.
- ▶ غالبية المشتغلين الاردنيين الذكور من ذوي المؤهل العلمي ثانوي فما دون (٧٢%)، في حين أن غالبية المشتغللات الاردنيات هن من حملة البكالوريوس وبنسبة بلغت (٥٢%).
- ▶ غالبية المشتغلين الذكور هم من الافراد غير المتخصصين، بينما لدى الاناث فتنوزع على التخصصات العلمية مثل: العلوم الاجتماعية والإدارية، والدراسات الانسانية والفنون، والتربية.

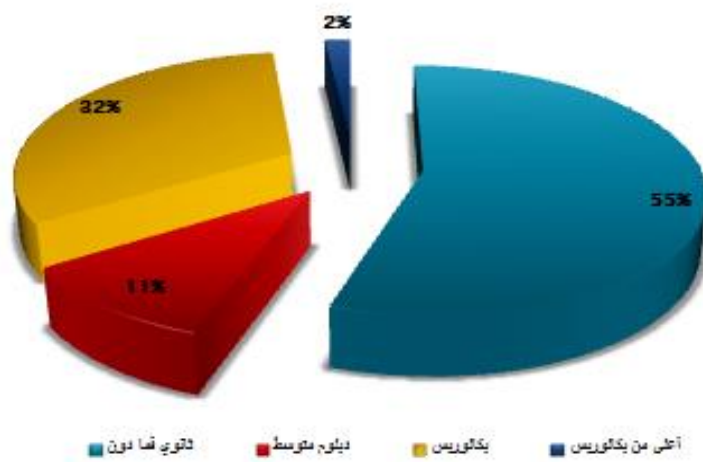
المتطلون الأردنيون عن العمل للفترة 2007- 2011



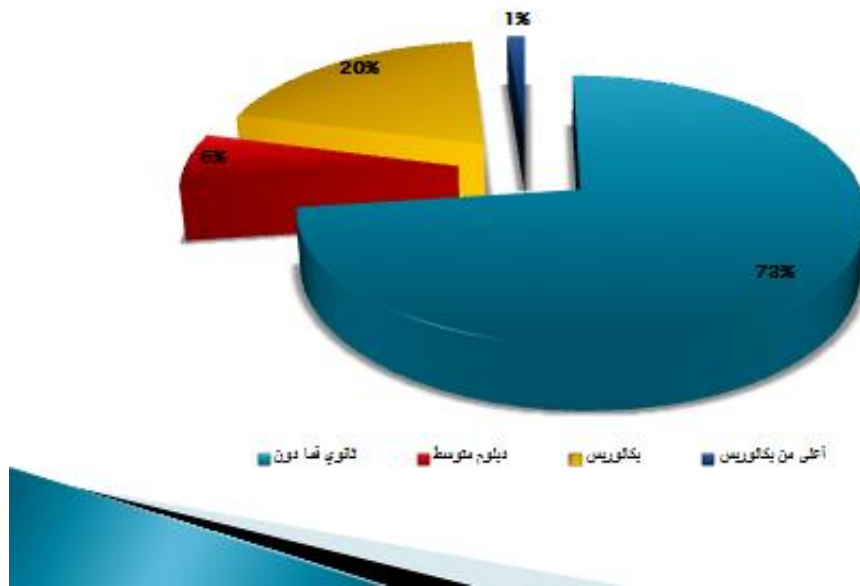
توزيع المتعطلين عن العمل الأردنيين بحسب الجنس لعام ٢٠١١



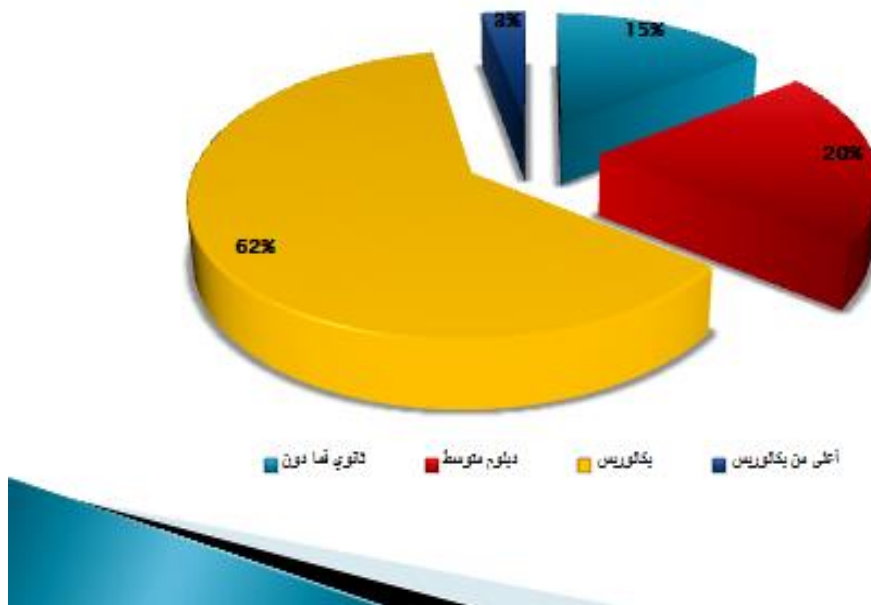
توزيع المتعطلين عن العمل حسب المؤهل العلمي لعام ٢٠١١



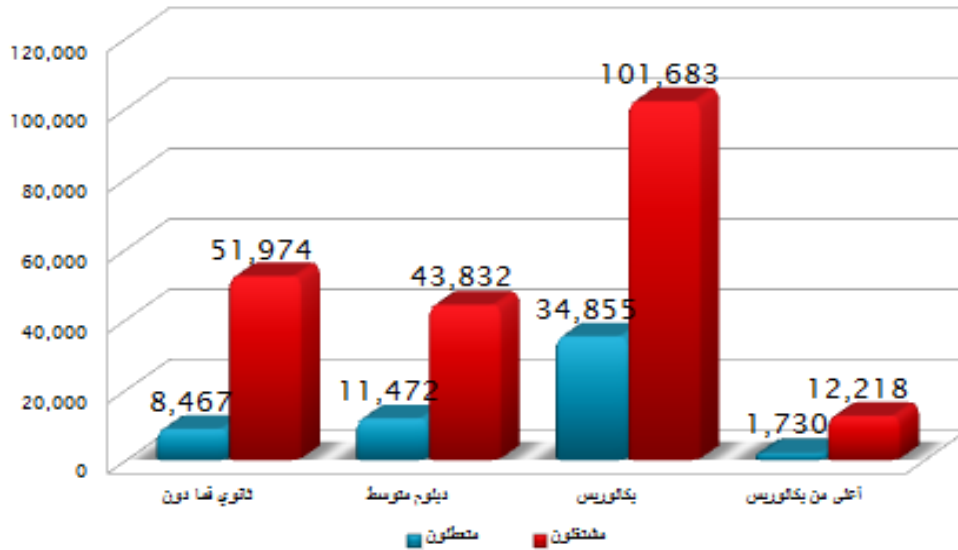
توزيع المتعلمين الذكور بحسب المؤهل العلمي لعام ٢٠١١



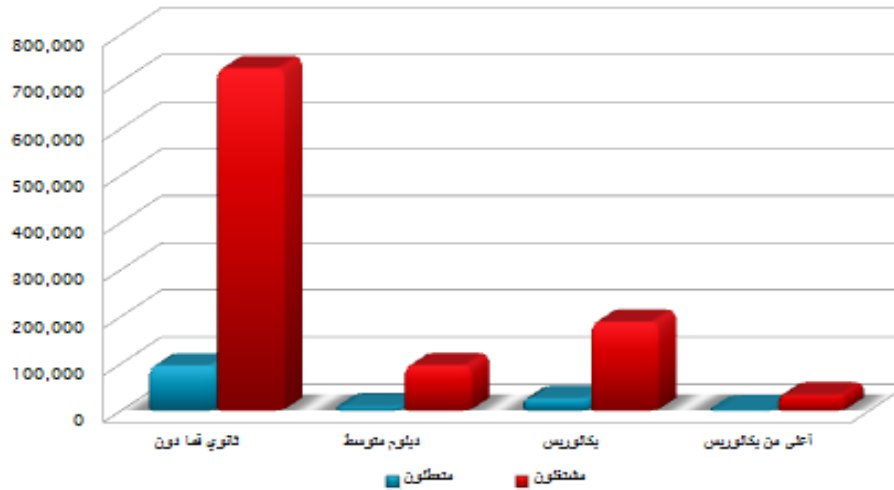
توزيع المتعطلات عن العمل بحسب المؤهل العلمي لعام ٢٠١١



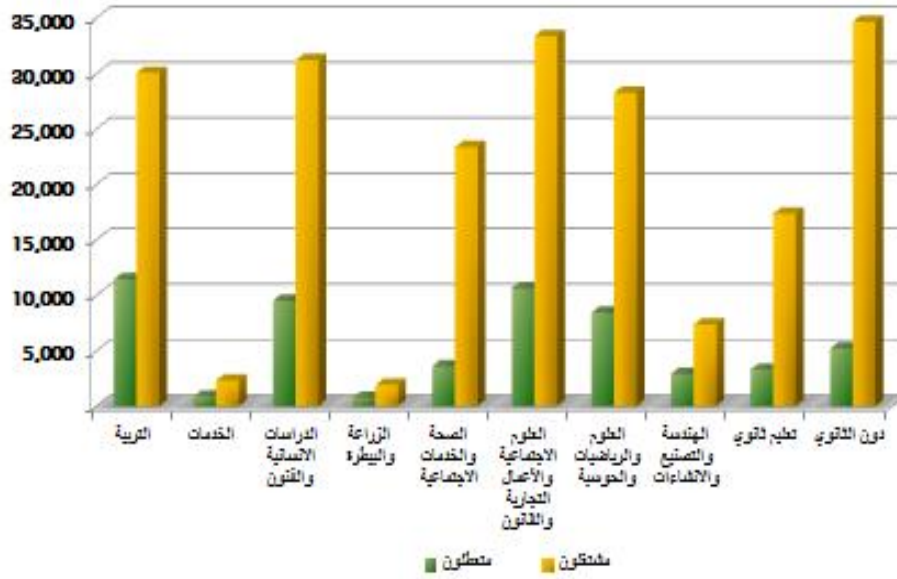
توزيع المشتغلين والمتعطلات بحسب المؤهل العلمي لعام ٢٠١١



توزيع المشتغلين والمتعطلين الذكور بحسب المؤهل العلمي لعام ٢٠١١



توزيع المشتغلين والمتعطلات بحسب التخصص العلمي لعام ٢٠١١

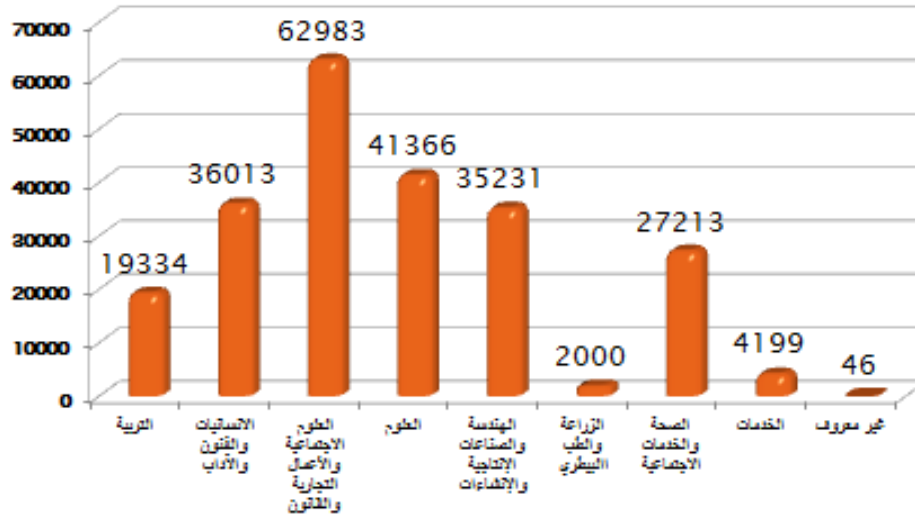


## خصائص المتعطلين عن العمل

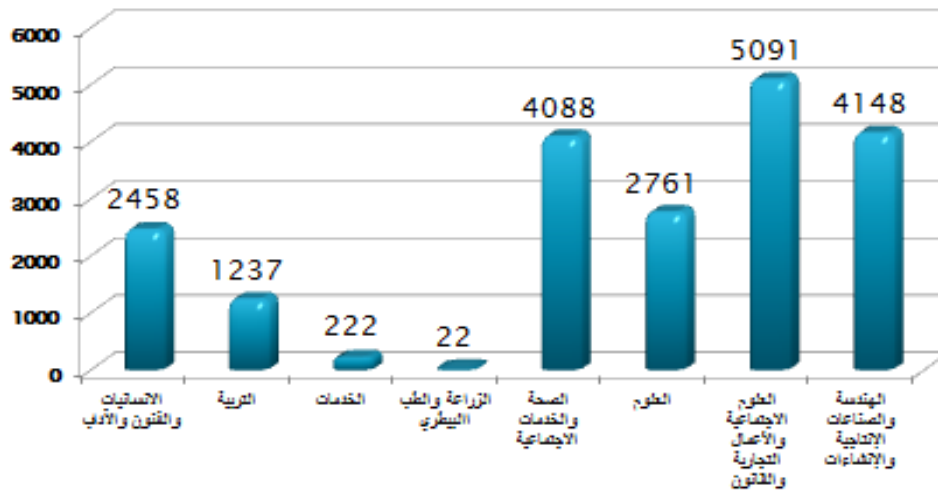
- ▶ يوجد نمو في اعداد المتعطلين عن العمل بين عامي ٢٠٠٧ و ٢٠١١، ومعظم المتعطلين عن العمل هم من الاناث وبنسبة بلغت (٦٩%)، في حين كانت نسبة المتعطلين عن العمل لدى الذكور (٣١%).
- ▶ معظم المتعطلين عن العمل من ذوي المؤهل العلمي ثانوي فما دون (٥٥%).
- ▶ اعلى نسبة للمتعطلين الذكور هي ثانوي فما دون وبنسبة بلغت (٧٣%)، أما لدى الاناث فان غالبية المتعطلات هن من حملة البكالوريوس (٦٢%)، ومن ثم دبلوم متوسط (٢٠%).
- ▶ غالبية المتعطلين عن العمل من الذكور من غير المتخصصين، بينما تتوزع اختصاصات المتعطلات عن العمل من الاناث في اختصاصات التربية والعلوم الاجتماعية والدراسات الانسانية.



توزيع الملتحقين في الجامعات الاردنية للفصل الاول من العام الجامعي ٢٠٠٩/٢٠١٠  
بحسب التخصص العلمي



توزيع الملتحقين في الكليات الاردنية للفصل الاول من العام الجامعي ٢٠١٠/٢٠١١  
بحسب التخصص العلمي



## الاستنتاجات والتوصيات

- ▶ إعادة النظر في سياسات القبول الجامعي بما يضمن توفير فرص للقبول فقط في الاختصاصات العلمية ضمن البرامج الجامعية التي يحتاج سوق العمل لخريجها.
- ▶ مراجعة تخصصات التعليم العالي الراكدة لتطويرها او الغاءها.
- ▶ رفع كفاءة سوق العمل من خلال زيادة مهارات الايدي العاملة وخاصة لدى الذكور
- ▶ بناء فرص عمل حقيقية تتطلب مهارات عالية لاستقطب الاثاث المتعطلات عن العمل.
- ▶ تحسين بيئة العمل لتراعي خصوصية واحتياجات المرأة العاملة ليتم استقطاب اعداد اكثر منهن للمشاركة في قوى العمل.
- ▶ تطوير برامج سوق عمل فعالة تلبي احتياجات الذكور والاثاث على سبيل المثال تشجيع انشاء المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

## **تحديات تنمية الموارد البشرية الوطنية في المملكة العربية السعودية**

---

الباحث: د. عبدالكريم بن حمد النجيدي – صندوق تنمية الموارد البشرية

المملكة العربية السعودية

## تحديات تنمية الموارد البشرية الوطنية في المملكة العربية السعودية

د . عبدالكريم بن حمد النجدي - صندوق تنمية الموارد البشرية

anujaidi@hrdf.org.sa

### مقدمة

تأتي مشاركة صندوق تنمية الموارد البشرية في هذا المنتدى بناءً على الدعوة الموجهة من مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية ممثل المملكة العربية السعودية في اتحاد مجالس البحث العلمي العربية. حيث يشارك الصندوق بورقة عمل تحت عنوان " تحديات تنمية الموارد البشرية الوطنية في المملكة العربية السعودية " تحت محور " تحديات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي في القرن الجديد"، وسيكون الحديث في هذه الورقة عن التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في المملكة بالإضافة إلى دور صندوق تنمية الموارد البشرية ووزارة العمل في مواجهة هذه التحديات.

وبالله التوفيق،،،

### التنمية البشرية في المملكة العربية السعودية

تُعد قضية تنمية الموارد البشرية الوطنية من أهم القضايا الاستراتيجية ذات الأولوية الكبيرة التي تواجه سوق العمل في المملكة العربية السعودية. وقد برز الاهتمام بهذه القضية كأحد إفرزات الطفرة الأولى التي ساهمت في تشكيل الاقتصاد الوطني السعودي الحديث، حيث أدت تلك الطفرة إلى إقامة مشروعات تنموية ضخمة وخصوصاً في مجال التجهيزات الأساسية والبنية التحتية للاقتصاد والتي تطلب إنجازها عمالة كمية ونوعية كبيرة تفوق كثيراً المعروض الكمي والنوعي من القوى العاملة الوطنية. وقد لجأت المملكة إلى الاستعانة بعمالة من الخارج لسد العجز في المعروض من القوى العاملة الوطنية والمساهمة في تنفيذ مشروعات التنمية. وبالتالي فتحت أبواب الاستقدام، فتدفق غير السعوديين بأعداد كبيرة إلى المملكة حتى أصبح المقيمون الأجانب في المملكة (عاملون ومرافقون) يشكلون نحو 31% من إجمالي سكان المملكة<sup>1</sup>. وقد ساهمت العمالة الوافدة بدور كبير في النشاط الاقتصادي والتنموي في المملكة، إلا أنه من المفترض أن يكون الاعتماد بقدر الإمكان على العمالة الوطنية في الشأن الاقتصادي الوطني وإدارة التنمية، وأن يجد كل من ليس لديه عمل من المواطنين الفرصة الوظيفية المناسبة.

وفي ظل حقائق سوق العمل الحالية التي تشير إلى وجود مواطنين سعوديين بدون عمل، والمحاولات التي تقوم بها وزارة العمل للحد من تدفق العمالة الوافدة، تبرز الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية الوطنية كمطلب وطني وقضية محورية واستراتيجية تهتم الأجهزة الحكومية وجميع شرائح المجتمع السعودي. فهي تحظى بتغطية واسعة من التفكير والنقاش على مستوى المسؤولين في الدولة والقطاع الخاص والرأي العام ووسائل الإعلام وتنال أهمية كبيرة من قبل الجهات المختصة لإيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها.

وعلى هذا الصعيد يتركز الاهتمام بشكل كبير على تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص بصفته القطاع الأرحب الذي تتوفر فيه فرص العمل، ويملك إمكانية التوسع والنمو والتنوع في النشاط الاقتصادي، كما أنه يمثل القطاع الذي يستوعب معظم العمالة الوافدة، وذلك في الوقت الذي تقلصت فيه فرص التوظيف بشكل عام وفي مجال الإحلال على وجه الخصوص في القطاع الحكومي.

## مفهوم تنمية الموارد البشرية

يهتم مفهوم تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي بدعم القدرات الخاصة بالفرد الذي يتكون منه المجتمع، وقياس درجة مستوى معيشة هذا الفرد، ومدى تحسن أوضاعه المعيشية في المجتمع الذي ينتمي إليه. ونجد أن هذا المفهوم أكثر شمولاً من مفهوم التنمية البشرية الذي سيطر على فكر الدول بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وحتى بداية التسعينيات من القرن الماضي، حيث كان مقتصرًا على كمية ما يحصل عليه الفرد من سلع وخدمات مادية (فسيولوجية). إلا أن مفهوم التنمية توسع ليشمل العديد من النواحي النفسية (السيكولوجية) مثل: الغايات والأهداف الخاصة بالفرد، والتي يحقق معها ذاته وطموحاته، إضافة إلى الأهداف الاقتصادية.

أما فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية داخل المنظمات فإن أغلب الباحثين المهتمين بهذا الموضوع يتجهون إلى تجاوز النظرة التقليدية المرتكزة على التدريب والتطوير، وتبني نظرة حديثة ترى أن تنمية الموارد البشرية تشمل نشاطات وممارسات شاملة لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى إيجاد قوة العمل من خلال الاستقطاب والاختيار الجيد للموارد البشرية وتدريبها وتطويرها، وزيادة رغبتها في التغيير والتعلم التنظيمي من خلال نظام حوافز مشجع على الأداء المتميز، وتمكين ومشاركة فعالة في صناعة القرارات المهمة بالمنظمة.

حيث يرى مانكين (Mankin, 2001) أن "تنمية الموارد البشرية ذات مدلول شامل يضم مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات"2. كما يعرف غيلي (Gilley, 2000) تنمية الموارد البشرية بأنها "مجملة العمليات التي تؤدي إلى تسهيل التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء والتغيير، من خلال الإجراءات والمبادرات المنظمة التي تتخذها الإدارة، لتعزيز أداء المنظمة وزيادة درجة استعدادها للتنافسية"3. ومن ناحية أخرى يرون ماكلين وماكلين (McLean & Mclean, 2001) أن تنمية الموارد البشرية هي "أي عملية أو نشاط، سواء كان في بدايته أو على المدى البعيد، يمكن البالغين من تطوير عملهم القائم على المعرفة، والخبرة، والإنتاجية، والرضا، سواء كان ذلك لمكاسب فردية، أو جماعية، أو لمصلحة منظمة بعينها، أو مجتمع، أو أمة أو البشرية عموماً"4. بينما يعرف ويلسن (Wilson, John P., 2005) أن "تنمية الموارد البشرية هي المصطلح الذي يمثل مرحلة التطور الحديثة المنطلقة من الأساليب التقليدية المتبعة في التدريب والتثقيف، وتنمية الكوادر البشرية لغرض المساهمة في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، والاجتماعية"5.

## أهمية تنمية الموارد البشرية

يرجع الاهتمام بتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية للدول، وكلما تمكنت الدولة من الحفاظ على ثروتها البشرية، وعملت على تنمية قدراتها عن طريق التأهيل والتدريب المستمر لإكسابها القدرة على التعامل مع الجديد الذي يظهر على الساحة الدولية بين الحين والآخر؛ كلما تقدمت هذه الأمة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً بين الأمم الأخرى. فالتنمية البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، كما تهدف إلى تحسين المستويات الصحية، والثقافية، والاجتماعية، وتطوير معارف ومهارات الفرد، فضلاً على توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان الحقوق الإنسانية، وضمان مشاركاته الإيجابية في جميع نواحي الحياة.

وتزداد الحاجة إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بسبب العوامل التالية:6:

- الثورات العلمية والتقنية التي تؤثر بشكل كبير في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف.
- التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية التي تؤثر على قضايا الإنسان وتساعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان واحترام حريته في اختيار نوع العمل وحمايته من البطالة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظيف.
- الصحة الثقافية والاهتمام بالتعليم، حيث سارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها على مختلف المستويات.
- بزوغ عصر المعرفة، حيث يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور.

أبرز التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية تواجه مختلف الدول العديد من التحديات في مجال تنمية الموارد البشرية، وتختلف هذه التحديات من بلد لآخر ومن مجتمع لآخر كما أن التعامل لتجاوز هذه التحديات يتم وفق مقاييس عديدة. ولعل من أهم وأنجح التجارب الدولية في هذا الموضوع هي تجربة كوريا الجنوبية مع التحديات التي واجهتها في مجال تنمية الموارد البشرية وقامت بتجاوزها من خلال التعاون المشترك بين الحكومة، أصحاب العمل والموظفين، والاستثمار في تنمية مواردهم البشرية عن طريق رفع كفاءتهم الإنتاجية بالتعليم والتدريب والتأهيل الفني، ورفع مستوى معرفتهم بالتكنولوجيا وتطبيق التعليم والتدريب ليس فقط في الجامعات ومؤسسات التعليم المهني بل أيضاً في محطات التصنيع، بالإضافة إلى إنشاء معهد التنمية الكوري والذي لعب دوراً رائداً حيث أسس مجالس المشاركة الشعبية، ونظم الملتقيات العامة بمشاركة رؤساء الاتحادات العمالية والأحزاب السياسية بما فيها المعارضة والعلماء المتخصصون والتي كانت سبباً في الوصول إلى خيارات سياسية واقتصادية يقبلها الجميع، هذا إلى جانب مهمته في إعداد أبحاث التنمية والتطوير لمساندة الحكومة في تصميم ووضع السياسات التنموية.

أما على صعيد المملكة العربية السعودية فإنها تواجه شأنها شأن الدول الأخرى تحديات كثيرة فيما يتعلق بمجال تنمية الموارد البشرية الوطنية، فمستويات البطالة في تزايد حيث تشير الإحصاءات إلى أن أعداد المتعطلين من الأيدي العاملة الوطنية في عام 1430هـ بلغ أكثر من 448 ألف مواطن ومواطنة في مقابل ما يزيد عن ثمانية ملايين عامل وافد يعمل أكثر من ستة ملايين منهم في القطاع الخاص، كما أن العمالة الوافدة في القطاع الخاص تمثل معدل تسعة وافدين مقابل كل عامل سعودي واحد، بالإضافة إلى ازدياد أعداد الخريجين والباحثين عن العمل، لذلك أوليت قضية تنمية الموارد البشرية السعودية أهمية خاصة من قبل حكومة المملكة من أجل الارتقاء بمستوى قدرات ومهارات الشباب السعودي، وصولاً بالوطن بمشاركة أبنائه في بناء اقتصاده إلى مكانته التي يستحقها.

ومما سبق تبرز الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية الوطنية كمطلب وطني واستراتيجي، وتسعى الجهات المختصة لإيجاد الحلول العاجلة والفاعلة لمواجهة تحديات تنمية الموارد البشرية في المملكة والتي تتركز في التحديات التالية:

## 1. صعوبة منافسة القوى العاملة الوطنية للعمالة الوافدة في سوق العمل السعودي.

2. انفتاح سوق العمل السعودي على أسواق العمل الخارجية وخصوصاً الأسواق الآسيوية التي تتسم بالعمالة منخفضة الأجور، حيث أصبحت العمالة التي تتدفق بأعداد كبيرة تنافس العمالة الوطنية على الوظائف المتاحة بصورة غير متكافئة.
3. انخفاض الأجور المعروضة في القطاع الخاص والتي يقبل بها العاملون الوافدون، وفي المقابل نجد أن أصحاب العمل يرون أن الأجور التي يطالب بها السعوديون مرتفعة بالقياس مع العمالة الوافدة وغير مشجعة على توظيفهم، كما يرى أصحاب العمل أنها ترفع تكاليف التوظيف بشكل يؤثر في ربحية المنشآت وقدرتها على البقاء والنمو.
4. عدم الموازنة النوعية والكمية بين العمالة الوطنية المتاحة في سوق العمل ومتطلبات العمل في القطاع الخاص.
5. نقص الإرشاد وتوجيه الشباب لزيادة التوجه نحو التخصصات المطلوبة لسوق العمل بسبب ندرة برامج الإرشاد المهني والتدريب في البرامج التعليمية والتدريبية.
6. التحديات الثقافية والاجتماعية المتنوعة والمختلفة باختلاف فئات المجتمع وثقافته، كتقييم بعض الوظائف بنظرة سلبية خاطئة تساهم في عزوف الشاب السعودي عنها ورفضهم لها لاعتبارها غير مقبولة لديهم، كذلك بعض القيود المفروضة والتحديات التي تواجه عمل المرأة.
7. ندرة فرص العمل للشباب خاصة في المناطق الأقل نمواً حيث تتركز تلك الفرص في المدن الرئيسية كما أن خدمات التوظيف والملاءمة والتدريب والتأهيل غير متوفرة في المناطق النائية.
8. صعوبة إيجاد البيئة والمجالات الملائمة لمشاركة الشباب وخصوصاً الإناث وذوي الاحتياجات الخاصة.
9. عدم قدرة عدد كبير من مؤسسات القطاع الخاص، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، على جذب العمالة الوطنية وتطويرها لقلة الكوادر المتخصصة والمؤهلة في مجال الموارد البشرية ولضعف إدارة الموارد البشرية لديها.

#### الجهود المبذولة لمواجهة التحديات

فرض واقع سوق العمل أن تكون مواجهة التحديات التي تعيق تنمية الموارد البشرية، من خلال سياسات وإجراءات لتصحيح الاختلال في سوق العمل بشكل عام وتكثيف الجهود لترشيد الاستقدام، ومساعدة القطاع الخاص على إتاحة المزيد من فرص التوظيف للسعوديين وتحفيزهم على توظيف اليد العاملة الوطنية بحيث يكون توظيف العامل السعودي مشجعاً لهم. وكذلك تحفيز الباحثين عن عمل بحيث يكون العمل في القطاع الخاص مقبولاً لديهم.

ولعل من أهم الجهود التي بذلت لمواجهة هذه التحديات ما يلي:

- تحفيز المنشآت في القطاع الخاص على توظيف المواطنين.
- دعم تدريب وتأهيل طالبي العمل من المواطنين السعوديين بغرض تزويدهم بالمهارات اللازمة ورفع قدراتهم الإنتاجية بما يؤدي إلى تحسين فرص توظيفهم في القطاع الخاص في وظائف مستدامة.
- دعم الباحث عن العمل مادياً من خلال صرف إعانة مالية لفترة محددة تساعده في البحث عن وظيفة.

- دعم التوظيف في القطاع الخاص لتحفيز المنشآت وتحسين قدرتها على استقطاب طالبي العمل واستيعابهم في وظائف مجزية ومستقرة.
  - القيام بدراسات قطاعية تتناول خصوصيات كل قطاع على حده وتعمق في دراسته لسد احتياجاته في القوى العاملة الوطنية.
  - التنسيق مع مؤسسات التعليم والتدريب المختلفة لتنسق مخرجاتها مع احتياجات سوق العمل.
  - إطلاق برامج دعم ريادة الأعمال لتحويل طالب العمل إلى صاحب عمل يخلق الوظائف في القطاع الخاص.
  - إطلاق برامج توظيف لمواءمة طالبي العمل مع الفرص الوظيفية المناسبة والمتاحة وذلك من خلال قنوات التوظيف المختلفة، و البرامج المتخصصة.
- وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف التنموية ، فقد تم إنشاء صندوق تنمية الموارد البشرية للقيام بمهام محددة تركز على مجالات التدريب والتأهيل والتوظيف بالإضافة إلى القيام بالدراسات والبحوث لدراسة واقع سوق العمل والتعرف على احتياجاته والبرامج التي تساعد في توظيف الوظائف وتسد حاجة مؤسسات القطاع الخاص من الموارد البشرية المدربة والمنتجة .

#### دور صندوق تنمية الموارد البشرية

أنشأ صندوق تنمية الموارد البشرية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (107) وتاريخ 1421/4/29هـ بشخصيته الاعتبارية المستقلة إدارياً ومالياً، وقد جاء إنشاء الصندوق لهدف وطني استراتيجي يشكل الوصول إليه تحدياً غير مسبوق، وهو توظيف الوظائف في القطاع الخاص، حيث تتمثل رسالته في تنمية القوى العاملة الوطنية ورفع قدرتها التنافسية عبر دعم برامج تدريب وتأهيل وتوظيف متخصصة مؤهلة للعمل في القطاع الخاص.

وفي سبيل تحقيق الهدف العام للصندوق والرامي إلى إيجاد الموظف المناسب لكل وظيفة متاحة في القطاع الخاص من خلال تأهيله وتدريبه وإرشاده يقوم الصندوق بالتالي:

1. تقديم خدمات التوظيف والمواءمة بأحدث الأساليب العلمية بحسب احتياج مؤسسات القطاع الخاص .
2. تقديم الإعانات من أجل تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها وتوظيفها في القطاع الخاص.
3. المشاركة في تكاليف تأهيل القوى العاملة الوطنية وتدريبها على وظائف القطاع الخاص.
4. موائمة مهارات وقدرات طالب العمل مع متطلبات العمل في القطاع الخاص.
5. تحمل نسبة من راتب من يتم توظيفه في منشآت القطاع الخاص بعد تأهيله وتدريبه، وكذلك من يتم توظيفه في هذه المنشآت.
6. دعم تمويل برامج ميدانية ومشاريع وخطط ودراسات تهدف لتوظيف السعوديين وإحلالهم محل العمالة الوافدة.
7. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بأنشطة الصندوق في مجال تأهيل وتدريب وتوظيف القوى العاملة الوطنية.



## برامج و مشروعات الدعم

أهم برامج ومشروعات دعم التدريب والتوظيف وريادة الأعمال:

- برامج دعم التوظيف المباشر:
  - تساهم المنشأة في جزء من راتب الموظف.
- برامج دعم التدريب:
  - يمول صندوق تنمية الموارد البشرية كامل التكاليف.
- برنامج دعم التدريب المرتبط بالتوظيف:
  - تساهم المنشأة في تكاليف التدريب وراتب التدريب والتوظيف.
- برنامج حافز الاستقرار الوظيفي:
  - منح مكافأة للموظف لتشجيعه على الاستقرار الوظيفي.
- برنامج تأهيل وتطوير أصحاب الأعمال:
  - تأهيل المواطنين لإنشاء مشاريعهم الخاصة من خلال التدريب والدعم المالي خلال السنتين الأولى.
- برنامج تأهيل أخصائي الموارد البشرية:
  - إكساب المعارف والمهارات المتخصصة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية.

## البحوث والدراسات

- بحوث ودراسات التدريب.
- بحوث ودراسات التوظيف .
- بحوث التقييم.
- بحوث ودراسات المالية .
- الدراسات القطاعية .

المبادرات الجديدة لصندوق تنمية الموارد البشرية ووزارة العمل

أولاً: برنامج نطاقات

أطلقت وزارة العمل برنامج نطاقات لتحفيز المنشآت على توظيف الوظائف كمعيار جديد لاحتساب نسبة التوظيف، حيث تعتمد فكرته الأساسية على تصنيف المنشآت إلى أربع نطاقات حسب تفاوتها في مقدار توظيفها للوظائف، وأهم ما يميز هذا البرنامج أنه استخدم معايير منطقية ومبنية على واقع سوق العمل، كما أنه برنامج منصف حيث يتم تقييم المنشآت بناءً على أداء المنشآت المشابهة الأخرى، بالإضافة إلى السهولة في إنجاز المعاملات عن طريق النظام الإلكتروني والشفافية في التعامل، وتشجيع التنافسية حيث سيقدم نطاقات حزمة دورية من التسهيلات والحوافز لمساعدة المنشآت المتعاونة.

الهدف من برنامج نطاقات:

إن من أهم أهداف برنامج نطاقات تقنين الاستقدام لتوفير فرص عمل للباحثين عن عمل من السعوديين، وتحفيز منشآت القطاع الخاص على الاستثمار بشكل أكبر في الموارد البشرية الوطنية لإيجاد وظائف تحقق طموح طالبي العمل وذلك من خلال تقديم مجموعة من الحوافز والخدمات للمنشآت المتعاونة

، كما يلعب البرنامج دور كبيراً في تحفيز الطلب على الموارد البشرية الوطنية مما سيكون له الأثر الإيجابي على المجتمع بصورة عامة من خلال تخفيض نسبة البطالة ونمو الاقتصاد الوطني.

ثانياً: برنامج حافز

البرنامج الوطني لإعانة الباحثين عن العمل (حافز) يعد أحد التطبيقات العملية للأوامر الملكية التي أصدرها خادم الحرمين الشريفين والتي وجهت بإيجاد الحلول السريعة والفعالة لمساعدة الباحثين عن العمل من خلال تحفيزهم وتسهيل الفرص الوظيفية المناسبة لهم.

الهدف من برنامج حافز:

يهدف البرنامج إلى صرف إعانة مالية شهرية مؤقتة للباحثين عن العمل مع إعطاء أولوية لخطط البرنامج للتوظيف والتدريب والتأهيل.

كما يوفر برنامج حافز معلومات عن العاطلين عن العمل وذلك من خلال قاعدة بيانات المسجلين في البرنامج، وتقوم وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية بتوفير تلك البيانات بشفافية كاملة وبصفة دورية من أجل تفاعل جميع الأطراف في سوق العمل بما فهم صاحب العمل والباحث عن العمل و الباحثين والأكاديميين و المهتمين من أجل وضع خطط عمل وآليات قابلة للتطبيق من شأنها أن تعطي أبناء وبنات الوطن الفرصة للحصول على الوظيفة التي تؤمن لهم سبل العيش الكريم.

كما أن هناك علاقة تكاملية بين برنامجي نطاقات وحافز، حيث يتم الاستفادة من قوائم الباحثين عن عمل ببرنامج حافز في تزويد المنشآت باحتياجاتها من الأيدي العاملة السعودية من خلال قنوات التوظيف المختلفة طاقات.

ثالثاً: برنامج طاقات

يعتبر برنامج طاقات مولد التوظيف حيث يوفر قنوات توظيف متنوعة تساعد القطاع الخاص في الحصول على مواهب سعودية متطلعة للعمل، وتخدم طاقات مختلف شرائح الباحثين عن عمل عن طريق مواهبة مهاراتهم وقدراتهم مع الوظيفة المناسبة وذلك من خلال الملاءمة الوظيفية باستخدام أساليب مهنية متطورة، كمواقع التوظيف الالكترونية ومعارض التوظيف، ومكاتب التوظيف، كما تقدم طاقات للباحث عن عمل فرص التقييم والتدريب وخدمات التوجيه والإرشاد المهني، حيث تهدف إلى مساعدة السعوديين للحصول على وظيفة مستدامة.

قنوات طاقات للتوظيف:

تعمل حالياً خمس قنوات للتوظيف تبدأ بالتوظيف الإلكتروني وتنتهي بمراكز التوظيف التي تقدم خدمات متقدمة تشمل التدريب و التأهيل و المواهبة و التوظيف، وفيما يلي عرض للخدمات المقدمة من خلال كل قناة:

▪ القناة الأولى : موقع طاقات للتوظيف الإلكتروني

هي بوابة توظيف إلكترونية تحتوي على محرك بحث متطور ومزود بالعديد من معايير البحث، يتم من خلالها مواءمة طالبي العمل المناسبين تلقائياً من قاعدة بيانات برنامج حافز مع الفرص المتاحة والمعروضة من قبل الشركات المسجلة في الموقع كما يُمكن الشركات من البحث عن السير الذاتية الملائمة لشغل الوظائف المتاحة لديهم، وتهدف هذه القناة إلى توسيع فرص البحث لصاحب العمل والباحث عن العمل.

ومن أهم إنجازات هذه القناة أنه وفي غضون شهرين من البدء بالعمل الفعلي لها وإطلاقها قام عدد كبير من الشركات بالتسجيل في الموقع والإعلان عن الوظائف الشاغرة لديهم.

#### ■ القناة الثانية: وكيل التوظيف (لم تطلق حتى الآن)

وكيل التوظيف هو مستشار متخصص في التوظيف يعمل وجهاً لوجه على مساعدة منشآت القطاع الخاص التي تحتاج المساعدة للاستفادة من موقع التوظيف الإلكتروني في عملية المواءمة بين الباحثين عن العمل والوظائف الشاغرة لديها للحصول على الموظف المناسب.

#### ■ القناة الثالثة: معارض طاقات للتوظيف (لقاءات)

لقاءات هي معارض توظيف تتميز بوجود خطة ومنهجية علمية متطورة للمواءمة، حيث يتم تقديم اختبارات تحليل مهني للباحثين عن عمل ومن ثم مواءمة مخرجات هذا التحليل مع متطلبات الوظائف المعروضة من قبل المنشآت المشاركة في المعرض، كما يتم إثناء المعرض إجراء مقابلات شخصية للباحثين عن عمل بالإضافة إلى إقامة ورش عمل متخصصة في مجال تنمية الموارد البشرية.

وقد بدأ البرنامج بالتعاون مع عدد من الجهات الحكومية والخاصة لدعم لقاءات مثل الغرف التجارية والصناعية، وقد تم إقامة برنامج لقاءات في كل من المدن الرئيسية الرياض وجدة و الدمام، وفي سبيل تحقيق المشاركة الفاعلة مع شركات القطاع الخاص يتم التواصل مع عدد كبير من الشركات للمشاركة في البرنامج سواء الاستفادة من البرنامج للتوظيف أو لرعايته .

#### ■ القناة الرابعة: معارض التوظيف الافتراضية (لقاءات الإلكتروني)

تقوم هذه القناة بتقديم فرص وظيفية مناسبة عن طريق إقامة معارض توظيف افتراضية متخصصة يتم الجمع فيه بين منشآت القطاع الخاص والباحثين عن العمل، ومما يميز هذه القناة أنه يمكن إقامتها لشريحة من طالبي العمل في قطاع معين. وقد تمت إقامة أول معرض افتراضي لمدة خمسة أيام وكان عدد زوار هذا المعرض من الباحثين عن عمل كبيراً ومن مختلف مدن المملكة.

#### ■ القناة الخامسة: مكاتب طاقات للتوظيف

إيماناً من صندوق تنمية الموارد البشرية بضرورة وأهمية التعاون والمشاركة مع أصحاب الخبرة الوطنية في التوظيف فقد تم العمل على إطلاق برنامج للشراكة بين الصندوق ومكاتب التوظيف الأهلية المنتشرة جغرافياً في كافة مدن المملكة لتقديم خدمات التوظيف لطالبي العمل، والذي يهدف إلى زيادة الفرص الوظيفية الملائمة للكوادر الوطنية في القطاع الخاص وتعزيز الشراكات طويلة المدى مع هذه المكاتب.

#### ■ القناة السادسة : مراكز طاقات للتوظيف

هي مراكز توظيف متطورة تقوم بتقديم خدمات توظيف متعددة كالتوجيه والإرشاد للباحثين عن عمل، وإجراء التدريب الأساسي، وتقديم الاستشارات، والعمل على زيادة فرص التوظيف.

جدول رقم (1): توزيع مراكز طاقات حسب المدينة

المدينة	عدد المراكز
1 الرياض	أربعة مراكز: مركزين للرجال وآخرين للنساء
2 جدة	ثلاث مراكز: مركز للرجال واثنين للنساء
3 الدمام	مركزين: مركز للرجال وآخر للنساء
4 حائل	مركز واحد للرجال
5 تبوك	مركزين: مركز للرجال وآخر للنساء
6 جازان	مركز واحد للرجال
7 مكة المكرمة	مركزين: مركز للرجال وآخر للنساء
8 الهفوف	مركز واحد للرجال
9 بريدة	مركز واحد للرجال
10 المدينة المنورة	مركز واحد للرجال

ومن أهم إنجازات هذه القناة أنه تم التعاقد مع أربعة شركاء عالميين للقيام بإنشاء وتطوير مراكز طاقات للتوظيف (Job Placement Centers) وقد تم العمل على تنفيذ هذه التجربة الرائدة بسواعد محلية، وقد وصل عدد المراكز التي تم افتتاحها إلى ثمانية عشر مركزاً موزعة على عشر مدن رئيسية، كما سيتم افتتاح سبعة مراكز أخرى قبل نهاية العام 2012.

#### رابعاً: برنامج الشراكات الاستراتيجية

تم تأسيس برنامج الشراكات الاستراتيجية لعقد شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص بهدف توفير فرص وظيفية للشباب السعودي عن طريق التوظيف المبتدئ بالتدريب ومساعدة القطاع الخاص في جميع مراحل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتوظيف ومن ثم المتابعة بعد التوظيف. ومن أهم أهداف هذا البرنامج ما يلي:

- تحديد الأولويات في الاحتياجات التدريبية من خلال التعرف على الجدارات المطلوبة في الوظائف الأولية في قطاع الخدمات.
- تسهيل الحصول على الدعم من صندوق تنمية الموارد البشرية للتدريب والتوظيف عند تحقيق أولويات برنامج الشراكات الاستراتيجية.
- الحصول على حقوق الملكية الفكرية والبرامج التدريبية على مستوى القطاعات المختلفة.
- تسهيل الحصول على التراخيص اللازمة مع أصحاب العلاقة في الشراكة الاستراتيجية.
- تزويد الشريك الاستراتيجي بقائمة الباحثين عن العمل والمسجلين في برنامج حافز لاختيار المرشحين للانضمام للبرنامج.
- دعم تنفيذ عقد الشراكة من خلال ربط أصحاب العلاقة ، امتلاك المعرفة والأدوات اللازمة، تزويد الشركاء بالإجراءات والخطوات اللازمة للتنفيذ.

- مراقبة الجودة من حيث وضع المواصفات الأساسية ومراقبة جودة وفعالية البرامج التدريبية وأداء مشغلي التدريب.

#### خامساً: برنامج حافز للتدريب على رأس العمل

برنامج حافز للتدريب على رأس العمل يقيم شراكة مع مؤسسات القطاعين الخاص والعام بهدف تدريب الباحثين عن عمل من المسجلين في برنامج حافز. بحيث تقوم الجهات المستضيفة من خلال هذه الشراكة بتقديم تدريب يمتد من أربع إلى ثمان ساعات يومياً، لمدة تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر. ويوفر هذا البرنامج للجهات المستضيفة فرصة تقييم المرشحين الذين تم تقييمهم مسبقاً من قبل صندوق تنمية الموارد البشرية لغرض توظيفهم لمدة أطول أو بشكل دائم، كما ستحصل الجهات المستضيفة عند توظيف المرشحين على دعم لراتب الموظف لأول سنتين من العمل، و تتضح أهمية هذا البرنامج للباحث عن عمل في إكسابه الخبرة الميدانية في مجال العمل، مما يحسن فرصه في الحصول على الوظيفة المناسبة وتعزيز شبكة علاقاته المهنية، كما يساعد الجهات المشاركة على اختيار طالب العمل المناسب من حيث المهارات والتوجه للعمل.

#### سادساً: برنامج عمل المرأة

تؤكد الإحصاءات المتوفرة في نظام برنامج حافز أن أكثر من ٨٥ في المائة من المسجلين في برنامج إعانة الباحثين عن عمل هم من النساء، تقدموا بما يفوق المليون سيرة ذاتية رغبةً في توفير فرص العمل لهم. وتفعيلاً لدور المرأة وتقوية تأثيرها في النشاط الاقتصادي بما يحقق تنمية مستدامة ومتوازنة لأبناء البلد ذكوراً وإناثاً، فقد صدر أمر ملكي كريم يقضي بإيجاد حلول عاجلة قصيرة المدى و كذلك إيجاد الحلول المستقبلية لمعالجة تزايد أعداد خريجي الجامعات من النساء.

وتنفيذاً للأوامر الملكية، صدر عدد من القرارات الوزارية المتعلقة بعمل المرأة كقرار تنظيم عمل المرأة في محال بيع المستلزمات النسائية (المرحلة الأولى)، إلى جانب قرار وضع الاشتراطات الخاصة في توظيف النساء في المصانع، وقرار آلية احتساب عمل المرأة عن بُعد في نسب توظيف الوظائف، تبعها إصدار قرارات أخرى وهي قرار استكمال المرحلة الثانية من القرار المختص بتنظيم عمل المرأة في محال بيع المستلزمات النسائية، وقرار تنظيم عمل المرأة في محاسبة المبيعات (الكاشير)، بالإضافة إلى قرار عمل المرأة في المنتزهات العائلية وآخرها قرار يختص بعملها في أماكن إعداد وتجهيز الأكل في مطابخ المطاعم، وقد راعت وزارة العمل في جميع هذه القرارات الضوابط الشرعية والتأكيد على حقوق العاملات التي يكفلها لهن نظام العمل.

و قد شارك صندوق تنمية الموارد البشرية في تفعيل وتطبيق هذه القرارات الوزارية بالاشتراك مع الجهات ذات العلاقة كوزارة العمل والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لتحقيق الهدف منها في إيجاد فرص عمل نسائية جديدة، وتوسيع مجال عمل المرأة في ضوء ما يتماشى مع قيم وعقيدة المملكة، وتوفير مرشحات من قاعدة بيانات طالبات العمل الخاصة بالراغبات في العمل بمحلات بيع المستلزمات النسائية المربوطة بقاعدة بيانات حافز وتطوير برنامج دعم خاص يتم دعم الموظفة في محال بيع المستلزمات النسائية من خلاله لمدة ثلاث سنوات بحيث يكون دعم للتدريب لمدة عام ودعم للتوظيف لمدة عامين لاحقه.

وعلى الرغم من الجهود التي بذلت ومازالت تبذل والقرارات الحديثة التي أصدرت للرفع من نسبة مساهمة المرأة في التنمية، وتمكينها من الانخراط في سوق العمل وخاصةً بالقطاع الخاص وحماية حقوقها، إلا أنه لا تزال هناك تحديات كبيرة يتعين على المملكة مواجهتها فيما يتعلق بعمل المرأة في القطاع الخاص،

ولعل من أبرزها نظرة المجتمع التقليدية لدور المرأة الاجتماعي وانحصار نطاق عملها في مهن معينة، بالإضافة إلى التحديات اللوجستية التي تواجهها كصعوبة توفر المواصلات ووسائل النقل العام، وعدم توفر بيئة العمل المناسبة التي تحفظ خصوصيتها، وكذلك المعوقات الأخرى التي تقف في طريق مشاركة المرأة في القطاع الخاص كأوقات وساعات العمل الطويلة، وتدني مستوى الأجور وعدم وجود نظام تحفيز مجزئ .

سابعاً: برنامج توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة

تسعى وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية إلى معالجة مشكلة البطالة في المجتمع السعودي عامة، وبين ذوي الإعاقة بشكل خاص، حيث تم إطلاق مبادرة لتعزيز وهيكل التوظيف لذوي الإعاقة في القطاعين العام والخاص، وقد تم تنفيذ المبادرة من خلال برنامج تمكين ذوي الإعاقة من العمل (توافق) والذي من أهدافه:

1. حصر ذوي الإعاقة القادرين على العمل وتصنيفهم حسب نوع الإعاقة .
2. تطوير وتنفيذ آليات لتقييم قدرات ذوي الإعاقة على العمل وتحديد الوظائف المناسبة لهم.
3. العمل مع القطاع الخاص على استيعاب ذوي الإعاقة القادرين على العمل في منشآت القطاع.
4. العمل مع الأجهزة الحكومية والجهات ذات العلاقة كوزارة الشؤون الاجتماعية، ووزارة الشؤون البلدية ، ووزارة الخدمة المدنية ، على دعم هذه المبادرات في القطاع الخاص و إطلاق مبادرات مشابهة في القطاع العام .

وترتكز رؤية هذه المبادرة على تأهيل ذوي الإعاقة وتمهئة بيئة العمل للوصول إلى مصلحة مشتركة تراعي إمكانات الموظف المعاق، واحتياجات الوظيفة التي سيشغلها في ذات الوقت.

خاتمة: تتطلب تنمية الموارد البشرية تضافر جهود القطاعين العام والخاص لتحقيق التنمية المستدامة لهذه الموارد وتلبية احتياج مؤسسات القطاع الخاص للقوى العاملة ، وهو الأمر الذي أدركته وزارة العمل وصندوق تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية، وأطلقت من أجله المبادرات التي من شأنها تنمية الموارد البشرية في كل قطاع من قطاعات الاقتصاد ، وتنمية مهارات ومواهب طالبي العمل على اختلاف احتياجاتهم وخصائصهم، من خلال تحفيز الطلب على الموارد البشرية الوطنية وتنمية هذه الموارد لتعلب دورها الطبيعي في تنمية وتطوير منشآت القطاع الخاص.

## المراجع

- [1] مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، النتائج الأولية لتعداد سكان المملكة لعام 2010م.
- [2] Mankin, D.P. (2001), "A model for human resource development", *Human Resource Development International*, Vol. 4 No. 1, pp. 74

Nafukho, Human resource development, social capital, emotional intelligence [3] Kit Brooks and Fredrick Muyia *Journal of European Industrial Training* Vol. 30 No. 2, 2006 , p 118. Any link to productivity ?

- [4] McLean, G. N., and L.D. McLean, 2001. "If we can't define HRD in one country, how can we define it in an In McLean, 326-313. international context? ", *Human Resource Development International*, 4 (3), pp. *Academy of Human Resource* G.N., (2005) National Human Resource Development : Next Step. *Development 1996 Conference Proceedings*, East Park, Colorado PC-3.

[5] Wilson, John P. « Introduction and Learning Objectives. » Introduction. Human Resource Development : Learning & Training for Individuals & Organizations. London : Kogan Page, 2005. 3-4. Print.

السلمي، علي 2001. "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية." دراسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ضوء [6] المتغيرات الدولية بوجه عام وفي مجال الإدارة بوجه خاص. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة. مصلحة الإحصاءات العامة والمعلومات، بحث القوى العاملة لعام 1430هـ. [7]





**التحديات التي تواجه الموارد البشرية العربية  
في الألفية الثالثة وسبل الحد منها**

The Challenges That Facing the Arab Human Resources in the 3<sup>rd</sup> Millenium and How to  
Diminish Them

---

الباحث: د. أحمد إسماعيل المعاني – جامعة فيلادلفيا

المملكة الأردنية الهاشمية

## التحديات التي تواجه الموارد البشرية العربية في الألفية الثالثة وسبل الحد منها

Resources in the 3<sup>rd</sup> Millenium and How to The Challenges That Facing the Arab Human

Diminish Them

د. أحمد إسماعيل المعاني- كلية العلوم الإدارية والمالية/جامعة فيلادلفيا-الأردن،

[almaani100@yahoo.com](mailto:almaani100@yahoo.com)

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص التحديات التي تواجه الموارد البشرية العربية. كونها المورد الأهم والأقوى لمواجهة تحديات الألفية الثالثة والمتمثلة بثورة المعلومات والعولمة واقتصاد المعرفة، وتغير المناخ وتحديات أمن الإنسان، والسعي لوضع الخطط واستخلاص النتائج وعرض التوصيات للحد من خطورة هذه التحديات.

وتستعرض هذه الورقة البحثية دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والتنمية، كونها تشكل ركناً أساسياً ومهماً في العملية الإنتاجية للمجتمع وفي الناتج القومي الإجمالي للمجتمعات البشرية، وتعاضمت أهمية الموارد البشرية في بداية الألفية الثالثة، أكثر من الماضي في ظل تنامي التقدم العلمي والتقني العالمي، وفي ظل تعاظم التحديات البيئية والمناخية ودخول العالم عصر الثورة المعلوماتية وتزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي، كونه اقتصاد وفرة وليس اقتصاد ندرة كما هو الاقتصاد التقليدي المبني على أساس المنتجات المادية الملموسة. الأخذ بالانحسار بقوة أمام اقتصاد ثورة المعلومات القائم على المعرفة والمنتجات غير الملموسة المتعلقة بالمعرفة كالبرمجيات وبراءات الاختراع وبالملكيات الفكرية.

يمتاز الوطن العربي بغنى موارده البشرية والمادية، إلا أنه يواجه حالياً تحديات كبيرة وكثيرة، يشارك بها دول العالم مثل ظاهرة التغير المناخي وندرة الموارد وتحديات أمن الإنسان والعولمة والتطور العلمي والتكنولوجي كتحديات خارجية، إلا أن الدول العربية تواجه أيضاً تحديات داخلية مثل ضعف الإدارة العامة، وقصور أنظمة التعليم وسوء نوعيته رغم التوسع الكمي، وضعف تأهيل وتدريب العاملين في القطاع العام والخاص، وعدم تحقيق خطط التنمية المتعددة لأهدافها، وتزايد نسبة الأمية في بعض الدول العربية بالإضافة إلى عدم توفر الإدارة والإرادة السياسية والتدخل الخارجي بالقرارات السياسية؛ الأمر الذي أدى إلى بطء التقدم أكثر من ندرة المورد المادي أو البشري. وبالتالي ضعف إنتاجية المجتمعات العربية، ومن ثم الموارد البشرية فيها.

تسعى التنمية البشرية في المقام الأول إلى إتاحة الفرصة للشعوب بأن تحيا حياة تتسم بالقيمة مع تمكينها من إمكانياتها البشرية. وفي الوقت الراهن، ينعكس الإطار المعياري للتنمية البشرية في الرؤية العريضة المطروحة في الأهداف الإنمائية للألفية ومجموعة الأهداف المحددة زمنياً والمتفق عليها دولياً للحد من وطأة الفقر المدقع وتوسيع نطاق المساواة بين الجنسين والنهوض بفرص الصحة والتعليم، وردم الفجوة في القدرة على إنتاج المعرفة بين البلدان النامية والبلدان المتقدمة، كون المعرفة هي معيار الرقي الإنساني في الطور الحالي من تقدم البشرية. وإدراك أبعاد التغيير المناخي كونه يشكل تهديداً جديداً وحقيقياً ذو وطأة قاسية جداً على الصعد البيئية والاقتصادية والسياسية والأمنية في المنطقة العربية، ومن المضار المحتملة لتغير المناخ زيادة حدة نقص المياه والذي بدوره يهدد الأمن الغذائي والصحة وتأجيج التوترات القائمة ضمن البلد الواحد وبين البلدان ذات الموارد المائية المشتركة.

وبناء عليه يعد إحراز أي تقدم نحو هذه الأهداف ومواجهة هذه التحديات، نقطة مرجعية لتقييم عزم المجتمع الدولي على ترجمة هذه الالتزامات إلى أفعال . بل ويعد كذلك سبيلاً لتهيئة جو يسوده الازدهار والأمن الجماعي في عالمنا الذي يزداد اعتماد بعضه على بعض يوماً بعد يوم.

مشكلة البحث:

أبرز الواقع المتمثل بدخول العالم عصر الثورة المعلوماتية ، بالإضافة إلى التحديات الذاتية الداخلية المتراكمة منذ سنوات طويلة، إلى وضع تحديات جديدة أمام الموارد البشرية العربية. الأمر الذي يتطلب وبقوة قراءة هذه التحديات ووضع الخطط الاستراتيجية القابلة للتطبيق وتقييم نتائجها والقائمين عليها للخروج بالتوصيات المناسبة. انطلاقاً من إدراكنا أن المورد البشري العربي هو رأس المال المهم، وأن هذه التحديات ليست قدراً لا يمكن التغلب عليه، بل هي حوافز للموارد البشرية العربية لبناء مستقبل اقتصادي زاهر، ومن خلال إرادة سياسية فاعله.

أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في الكشف عن التحديات المتعاضمة وسرعة تواترها من ناحية، وإدراك الإمكانيات التقنية والمعرفية في معظم البلدان العربية مقارنة مع بعض الدول النامية وكل الدول المتقدمة من ناحية أخرى، وإمكانية توظيف واستثمار القدرات المتوفرة بكفاءة وفعالية لمواجهة هذه التحديات. ونتيجة للتطورات العالمية المتلاحقة أصبح من الضرورة بمكان الاهتمام الكبير في الكشف والتحليل لهذه التحديات تمهيداً لوضع الخطط الاستراتيجية الممكنة للتغلب عليها والتقليل من آثارها ما أمكن، عن طريق زيادة قدرة هذه الموارد للتمكن من المنافسة في الأسواق العالمية المفتوحة في ظل انضمام معظم الدول العربية لمنظمة التجارة العالمية وفي ظل العولمة والتحديات الالكترونية.

## أهداف البحث

يواجه العالم العربي حالياً لحظات تاريخية، حيث تمر معظم البلاد العربية بمنعطف تاريخي حاسم للأمن القومي والاجتماعي والاقتصادي والإنساني، إذ يواجه العالم العربي مجموعة من التحديات مدفوعة بقوى حاشدة مطالبة بإحداث تغيير تحولي، وتطالب شعوب المنطقة العربية التي نهضت من سباتها بوضع نهاية لنظام الاقتصاد السياسي للدولة الريعية والتحول نحو الدولة التنموية الملتزمة بالحرية والعدالة الاجتماعية والكرامة الإنسانية. كون الذين يسيطرون على مقاليد السلطة عجزوا عن فهم الأسباب وراء استشرى السخط الشعبي وعدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية، وتطالب حركات التغيير التي اجتاحت الخريطة السياسية والاقتصادية للمنطقة العربية بمسارات تنمية جديدة تعطي قدراً أكبر من الأهمية لإيجاد نموذجاً جديداً للتنمية العربية قادراً على تحويل الإمكانيات الهائلة والموارد الطبيعية في المنطقة إلى قاعدة يتأسس عليها النمو الاستيعابي الذي يحترم حقوق الإنسان، ويحد من الفقر، ويخلق فرصاً أفضل للعمل اللائق، كون العالم العربي أغنى مما آل إليه تطوره. وعليه فإن المهمة الأساسية للدولة التنموية هي الاستثمار في مواطنها، وتطوير خطط تنموية قومية رصينة تركز على زيادة الإنتاجية، وتحديد أولويات الاستثمار في القطاعات والمشروعات التي تضمن أساساً اقتصادياً وبيئياً قابل للاستدامة وبناء على ذلك يهدف البحث إلى:

1. التأكيد على أن الأفراد هم ثروة الأمم الحقيقية وأن الاستثمارات في تنميتهم هو السبيل الأكثر ضماناً لتحقيق النمو المستدام والمستقر بكافة القطاعات.
2. إبراز التحديات المعاصرة للموارد البشرية العربية في ظل ثورة المعلومات والعولمة.
3. وضع الاستراتيجيات الواضحة لمواجهة التحديات المعاصرة.
4. البحث عن الحلول الممكنة لاستغلال الإمكانيات المتوفرة للحد من الآثار الخطرة لهذه التحديات.
- 5 العمل على اعتبار أن هذه التحديات هي محفزات للعمل لمواجهة هذه التحديات وتطوير القدرات الذاتية لهذه الغاية.

## منهجية البحث:

يعتبر مجتمع البحث هو مجموع الموارد البشرية العربية نظراً لتشابه مجتمع البحث في كثير من التحديات (اللغة، الثقافة، التاريخ وغيرها) لذا تنطبق نتائج البحث على مجتمع البحث، مع الإشارة إلى البلدان في حال الفروقات والمقارنات مع المجتمعات الأخرى.

ومنهجية البحث العلمي المتبعة، هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يقوم على وصف المشكلة من خلال المراجع المتوفرة ومن ثم تحليلها تحليلًا علمياً وموضوعياً، اعتماداً على المعطيات الرقمية التي تدعم عملية التحليل ووجهات النظر المطروحة، وبعد عملية التحليل، يتم استنتاج الحلول الممكنة من خلال النتائج وعقد المقارنات ومن ثم طرح التوصيات.

اعتمد البحث وبشكل رئيسي على الإحصاءات الواردة في التقارير الدورية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، والدراسات العلمية المفتوحة ومواقع الانترنت ووسائل الإعلام الأخرى المتوفرة. وقام الباحث بتحليل هذه المعلومات الواردة في التقارير وبشكل أرقام إلى واقع وتحديات وثم مناقشتها للخروج بالتوصيات المناسبة والممكنة على ضوء المنطق والموضوعية.

أولاً: المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية

يعد المورد البشري هو المورد الأساسي والمهم في الوقت الحالي أكثر من أي وقت مضى. لذلك عليه تتم المراهنة أولاً وأخيراً، لمواجهة الواقع الذي يتمثل بانتقال العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات الحديثة الذي جعل الإنسان هو أهم الأمور التنظيمية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب التغيرات المضطربة سواء بالمفاهيم أو بالأفكار أو بالتكنولوجيا، التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديدة (السالم، 2010).

لذلك تتجسد أهمية المورد البشري في المنظمات الحديثة في انه المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها. فامتلاك المنظمة للموارد المادية والمالية أو التكنولوجيا الحديثة دون أن يرافقه توفر مورد بشري، مميز بأدائه قادر على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد لا يحقق أي ميزة لهذه المنظمات، بالإضافة إلى أن تحقيق الميزة التنافسية تتحقق أيضاً بطريقة قيام المنظمات بتنظيم وأداء أنشطتها المختلفة واستمرارية هذه الميزة مرهون بمدى قدرتها على قيادة العنصر البشري بأساليب حديثة. ونقل طريقة تفكيره من كونه مستخدم لدى المنظمة إلى إدراكه بأنه هو الميزة الاستراتيجية لها (السلمي، 2002).

ثانياً: التحديات المعاصرة للموارد البشرية

أبرز التقرير العالمي للتنمية البشرية لعام 2010 أن البلدان العربية أحرزت تحسناً ملحوظاً في مجال التنمية البشرية مقارنة مع سنة 1970 كسنة أساس للمقارنة، وذلك نظراً لبذل الحكومات في معظم الدول العربية استثمارات كبيرة في مجال الخدمات الاجتماعية منذ السبعينات من القرن الماضي، والقيم شديدة الانخفاض التي بدأت بها مكونات التنمية البشرية 1970. إلا أن معدل التقدم في مجال التنمية البشرية شهد انخفاضاً ملحوظاً منذ عام 1990، وذلك لضعف فعالية السياسات المعتمدة لترجمة الثروات المادية المبذولة إلى الرفاه البشري. حيث أنه لم يدخل أي بلد عربي ضمن الدول العشر الأعلى مكانة على دليل التنمية البشرية في الفترة من 1990 فصاعداً، مقارنة بوجود أربعة دول بين العشر الأعلى ترتيباً منذ عام 1970 والتي هي (عُمان، السعودية، تونس، والمغرب) إلا أن ثلاثة من هذه الدول (عُمان، السعودية وتونس) واصلت بتحقيق التقدم لتكون من الدول العشرين الأوائل (تقرير التنمية البشرية، 2010).

ويعتبر التحدي المناخي ( التغير المناخي) تهديداً حقيقياً ذو تأثير قاسي جداً على الصعد البيئية والاقتصادية والسياسية والأمنية في المنطقة العربية، لما يحمله من تداعيات ذات وطأة مادية واجتماعية مما يزيد من تفاقم التحديات أمام الفرد والدولة مما يؤدي إلى مزيد من عدم استقرار المنطقة العربية وعلى نطاق واسع، ومن مضار التغير المناخي زيادة حدة نقص المياه، والذي بدوره يهدد الأمن الغذائي وتأثيره على الصحة البشرية والتنمية الاقتصادية وتأجيج التوترات بين البلدان ذات الموارد المشتركة أو حتى تأجيج الخلافات داخل الدولة نفسها، وبالتالي ستكون المعاناة أكثر على الفقراء والضعفاء من السكان (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2010). بالإضافة إلى ذلك تطرح الاتجاهات الديموغرافية في المنطقة العربية العديد من التحديات أمام حكومات المنطقة وشعوبها، ومن التحديات ازدياد نسبة البطالة وإيجاد فرص العمل، وانتشار الفقر، والنقص في المواد الغذائية والمياه، وتناقص المساحات الصالحة للزراعة للحياة وللسكن. وتسارع النمو المدني (ميركن، 2010).

لقد طرأ تحسناً على المستوى النوعي لحياة الفرد في البلدان العربية، نتيجة البرامج التنموية المتعددة والاستثمارات الكبيرة في معظم البلدان العربية، لكن الصحيح أيضاً أن أعداداً كبيرة من الناس في المنطقة العربية لا يزالون يعيشون حياة غير آمنة، كما تعيش أعداداً كبيرة منهم تحت أنواع الضغط تحول دون إقدامهم " حذراً أو خوفاً" على تحقيق قدراتهم وإمكاناتهم كبشر، كذلك تشهد المنطقة أحداثاً على نطاق واسع تسبب بهلاك الكثيرين وموتهم المبكر. في بعض البلدان العربية يعيش أكثر من نصف السكان في جوع وحاجة مفتقرين إلى الحد الأدنى من سبل العيش بعائلاتهم والحفاظ على مستواهم المعيشي والحياتي ( تقرير التنمية الإنسانية العربية ، 2009)

لذا تسعى هذه الورقة البحثية المحاولة إلى النظر فيما وراء الأرقام في الوقت التي تمر فيه المنطقة العربية بمنعطف تاريخي حاسم، الذي عبر فيه الشارع العربي بوضوح عن كونه لم يعد مستعداً للقبول بخدمات عامة دون المطلوب، أو القبول بقطاع خاص يتألف من رجال أعمال ذوي علاقات سياسية قوية يجنون أرباحاً طائلة لأنهم يتمتعون بصلات سياسية قوية تسمح لهم بتفادي الضرائب والحصول على أسعار غير تنافسية. بل إن الشارع العربي يحتاج لتبني نموذج الدولة التنموية القائم على المسائلة المتبادلة، والابتعاد عن الاقتصاد السياسي لتتمكن من تحقيق الكرامة والعدالة الاجتماعية والحرية والبيئة. وبما يمكن المواطن من أن يأخذ زمام المبادرة والقرار فيما يتعلق في الشؤون المجتمعية بشكل أكبر (تقرير التنمية البشرية- الاستدامة والإنصاف، 2011).

#### 1. التحديات السكانية والإمكانات المتاحة

تعد المنطقة العربية مهد الحضارات القديمة، ولها تاريخ يمتد آلاف السنين، ومنها انطلقت الديانات السماوية ولها تراث علمي ثقافي قوي، ولغة مشتركة، والقوة العاملة تمتاز بمستوى علمي مرموق. بالإضافة إلى ذلك تمتلك أكثر من نصف الموارد النفطية في العالم بالإضافة إلى العديد من الموارد الطبيعية الأخرى. ورغم

هذه العوامل المشتركة وأوجه التشابه، إلا أنها تحظى بتنوع هائل من النواحي الديموغرافية والجغرافية والاقتصادية. فمن حيث عدد السكان تضم بلداناً ذات عدد سكاني كبير جداً؛ كمصر والتي يبلغ تعداد سكانها 84 مليون نسمة، و بالمقابل يبلغ عدد سكان قطر 111 ألف نسمة، وهي أصغر البلدان العربية من حيث عدد السكان. وتصل نسبة الخصوبة في عدد من البلدان العربية مستوى يقل أو يساوي نسبة الوفيات مثل: ( الإمارات العربية المتحدة، تونس، الكويت، لبنان). ولا تزال بلدان عربية أخرى تسجل مستويات مرتفعة من الخصوبة مثل: ( الأرض الفلسطينية المحتلة، السودان، الصومال، اليمن). ومن المفارقات الأخرى مساحة الأرض والامتداد الجغرافي، فالجزائر حالياً يعد أكبر بلدان المنطقة العربية مساحة والعاشر عالمياً وتصل مساحته (2.38) مليون كم<sup>2</sup>. تقابله البحرين بمساحة لا تتجاوز 750 كم<sup>2</sup>، وعامل آخر يميز البلدان العربية ألا وهو الفارق الكبير في الكثافة السكانية، فالبحرين على سبيل المثال، أكبر البلدان العربية كثافة سكانية، بما يقارب 1,454 نسمة في الكيلومتر المربع وعلى النقيض ذلك نجد أن الكيلومتر المربع الواحد في ليبيا وموريتانيا لا يضم سوى ثلاثة أشخاص (بيركن، 2010).

وعلى صعيد الثروات نجد أن ستة من البلدان العربية هي ( جزر القمر، جيبوتي، السودان، الصومال، وموريتانيا، اليمن) وتضم مجتمعه ربع سكان المنطقة العربية، تصنف من بين أقل البلدان نمواً وهي في عداد أفقر بلدان العالم، وحسب تصنيفات الأمم المتحدة، وعلى الطرف الآخر تطالعنا الإمارات العربية، وقطر، والكويت، من بين أغنى بلدان العالم.

وبناءً عليه تطرح الاتجاهات الديموغرافية في المنطقة العربية عدداً كبيراً من التحديات مثل نسبة البطالة وإيجاد فرص العمل، انتشار الفقر وحسن التعاطي مع مسألة تغير المناخ، النقص في الماء، الغذاء، وتناقص المساحات الصالحة للزراعة وللحياة والسكن، وتسارع النمو المدني، وتوفير الخدمات العامة مثل الإسكان والصحة والتعليم ( تقرير التنمية الإنسانية العربية – تحديات أمن الإنسان، 2009).

أما الحجم السكاني للبلدان العربية في عام 2010 بلغ 359 مليون نسمة وهم يشكلون 5% من سكان العالم (9.6 مليار نسمة)، أي واحد من كل 20 إنساناً في العالم يسكن في أحد البلدان العربية الاثنيتين والعشرين. ويفوق عدد سكان البلدان العربية بنسبة ضئيلة سكان الولايات المتحدة الأمريكية البالغ عددهم 318 مليون نسمة، وأقل من تعداد الأوروبيين إذ يبلغ 500 مليون نسمة (الأمم المتحدة، إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، 2009).

وحسب الترسّم المستقبلي للمُغايِر المتوسط سيبلغ عدد سكان العالم العربي 598 مليوناً عام 2050 مرتفعاً بنسبة الثلثين أو بزيادة 239 عما هو في العام 2010 وبأكثر من أربعة أضعاف عما كان عليه عام 1970 (128 مليوناً) ولكن هذه الترسّمات المستقبلية وقف على استمرار نسبة الخصوبة في المنطقة العربية. أما إذا لم يطرأ أي تغير على نسبة الخصوبة فإن عدد سكان المنطقة العربية عام 2050 سوف يزيد عن ضعفي

حجمه الحالي لـ 781 مليون نسمة. في حين كان سكان المنطقة العربية يشكلون 4% من عدد سكان العالم عام 1970، وارتفعت هذه النسبة إلى 5% عام 2010. أما في العام 2050 فيتوقع أن يشكل سكان المنطقة العربية 7% من سكان العالم (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2010).

الكثافة السكانية، كان للنمو السكاني المتسرع في المنطقة العربية دور في ارتفاع نسبة الكثافة السكانية، وتبلغ المساحة الجغرافية الإجمالية للمنطقة العربية 13.8 مليون متر مربع وهي تشكل تسعة في المائة من المساحة الإجمالية للعالم. لكن نسبة تسعين في المائة من هذه المساحة الأرضية تقع في مناطق جرداء، شبه قاحلة وجافة. وبسبب التقاء النمو السكاني المتزايد والتصحر أدى إلى خسارة كبرى وخطرة للأراضي الصالحة للزراعة في عدد من بلدان المنطقة. وخصوصاً (تونس، الجزائر، ليبيا، المغرب) فعلى سبيل المثال يتوقع أن تكون الكثافة السكانية في مصر منخفضة، وهذا في الواقع غير صحيح لأن الكم الأكبر من سكان مصر يتجمع في ما لا يزيد عن 5 في المائة من المساحة الجغرافية للبلاد، في حين أن 95% من الأرض المتبقية هي امتدادات صحراوية، أما المؤشر الأكثر دلالة وصواباً فهو الكثافة الفيزيولوجية أي عدد الأشخاص الذين يستفيدون من مساحة أرضية معينة صالحة للزراعة.

وبناءً عليه فإن الكيلومتر المربع من الأرض الصالحة للزراعة في مصر يستوعب 2167 شخصاً. وبالتالي فإن من مساوئ الضغط السكاني أيضاً، دوره السلبي في زيادة حدة النقص في المياه العذبة في المنطقة العربية، حيث تشهد معظم البلدان العربية أزمة نقص حاد في المياه، وعلى سبيل المثال: الكويت لا تملك من المياه المتجددة الخاصة بها سوى النزر اليسير، لذا تعتمد كلياً على تحلية مياه البحر بصورة أساسية، وبالإضافة إلى ذلك تشهد المنطقة العربية تراجعاً واسعاً في نوعية الأرض الزراعية، وهو تراجع متسارع، ويضاف إلى هذه العوامل ما يشكله الحت الرياحي والملوحة والحت المائي من تهديد لنوعية الأرض (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا- أسكوا، 2004).

أما البنية العمرية، يشكل الأطفال دون الخامسة عشرة ثلث مجموع السكان، والشباب ما بين الخامسة عشر والرابعة والعشرين يشكلون خمس مجموع السكان. لذا فإن أكثرية سكان المنطقة العربية، أي 54% منهم الآن دون الخامسة والعشرين، وفي هذا السياق تجد أن 48% من سكان البلدان النامية و 29% من سكان البلدان المتقدمة هم دون سن الخامسة والعشرين. وتُعد الأرض الفلسطينية المحتلة والصومال أكثر البلدان العربية شباباً حيث متوسط الأعمار يبلغ 17.6 ويلمها مباشرة وبفارق بسيط، اليمن بمتوسط يصل 17.8 سنة.

وهذه الزيادة التي طرأت على الفئة العمرية ما بين 15 و 24 عاماً من مجموع عدد السكان، وهي الفئة التي أشير إليها بـ "الكتلة الشبابية" مضافاً إليها النمو المتسارع في المجموع السكاني العام سيطرح تحديات لا يُستهان بها أمام الحكومات المعنية. لتوفير التعليم وفرص العمل الهائلة من الفتية والشباب. وأدى النمو



السكاني المتسارع في المنطقة العربية خلال العقود الماضية إلى نمو متسارع في القوى العاملة، وهناك 17 بلداً يبلغ فيها معدّل البطالة بين البالغين "أي الذين بين العشرين والرابعة والعشرون" من العمر حوالي 20% ويبلغ ذروة الصعوبة إلى 28% في بلدان شمال إفريقيا، الأمر الذي دفع بهم إلى الهجرة وهذا ما أدى بتلك البلدان إلى خسارة المزيد من رأس مالها البشري.

وعلى الطرف الآخر من الطيف العمري للسكان، أدى الانتقال من نسبة مرتفعة للخصب إلى نسبة منخفضة مضاف إليها انخفاض معدلات الوفيات إلى ارتفاع نسبة المسنين من السكان.

وانخفاض عدد أفراد العائلة واستطالة الأعمار أخذاً في تحويل معدل أعمار سكان العالم من الأكثر شباباً إلى الأكبر سناً. أما في المنطقة العربية فإن ارتفاع نسبة الأعمار يشكل ظاهرة جديدة نسبياً بسبب ارتفاع نسبة الخصب مقارنة مع البلدان النامية وبلدان العالم.

ويشكل السكان البالغين 60 سنة فما فوق نسبة 7% من سكان المنطقة العربية عام 2010، ويضم تونس ولبنان السكان الأكبر سناً في المنطقة، إذ تبلغ نسبة المسنين في كل منهما 15% من مجموع السكان، ويتوقع أن تزداد بعد 2010 سرعة ارتفاع المسنين بين البلدان العربية حتى تصل إلى 19% بحلول 2050، وتراجع منها نسبة الأطفال دون الخامس عشر، مما يشكل ضغطاً وتحدياً آخر على الدول العربية على إعالة المسنين فيها. ومن هنا فإن نسبة الفئة العمرية من 60 سنة إلى الفئة المنتجة من 15 سنة إلى 59 سنة، وسيلة لقياس مدى العبء الاقتصادي الذي ستفرضه أجيال المسنين على الشباب، ويتوقع أن تتضاعف هذه النسبة زهاء الثلاث مرات بحلول عام 2050 (تقرير التنمية الإنسانية والعربية، 2010).

## 2. تحديات المعرفة والتنمية البشرية.

تعد المعرفة وإقامة مجتمع المعرفة من مؤشرات التنمية الإنسانية في البلدان العربية نظراً للدور المحوري لاكتساب المعرفة في التنمية الإنسانية من ناحية، وسمات الحقبة الراهنة من تطور البشرية التي تقوم على كثافة المعرفة والتسارع الانفجاري في إنتاجها في مجتمعات المعرفة من ناحية أخرى، والتخلف النسبي للمنطقة العربية في مضمار "نقص اكتساب المعرفة"، ناهيك عن إنتاجها من ناحية ثالثة. لذا فإن شح المعرفة، وركود تطورها، يحكمان على البلدان العربية التي تعاني معظمها من ضعف الإنتاجية وتضاؤل فرص التنمية (تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003).

تصاعد اهتمام السوق العالمية بالمعرفة، وإدارة المعرفة نتيجة تنامي اقتصاد المعرفة، والذي أبرز دور المعرفة كمورد أساس ثمين، يساوي أو يتفوق على الثروات الطبيعية. وجاء هذا الاهتمام بإدارة المعرفة كونها تتألف من العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة أو استخدامها، لتحقيق مردود اقتصادي ملموس، وعليه يتألف نظام إدارة المعلومات من العمليات والتقنيات التي يتم توظيفها في ضوء رؤية واستراتيجية الدولة، ويقيم هذا النظام علاقات جدلية مع الثقافة والاستراتيجية السائدة في البيئة التي يقيم فيها.

وسلاسل القيم السائدة في البنية الاقتصادية، فيستمد منها موارده ويحدد معالم آليات التعامل مع تفاصيلها الدقيقة، ما يثمر عنه الارتقاء برأس المال البشري (جرادات، المعاني والصالح، 2011).

ومن المعروف أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة وليس اقتصاد ندرة كما هو في الاقتصاد التقليدي المبني على أساس تبادل المادة (نجم، ياسين، 2005)، وتعميق المعرفة بموارد المعلومات المتاحة لضمان القدرة على التنافس، والاستمرار في موقع الصدارة. ففي عصر المعلومات تتحول المعرفة إلى قوة يمكن استثمارها، وبناء عليه أخذ الاقتصاد القائم على توفر المواد الملموسة بالانحسار بقوة أمام الاقتصاد القائم على المعرفة والأصول غير المنظورة المتعلقة بالمعرفة، كالبرمجيات، وبراءات الاختراع، والممتلكات الفكرية (ياسين، 2000، 2007). ونشير هنا، إلى أنّ أهم ما يميز اقتصاد المعرفة، اعتماده على مصادر أخرى غير الطاقة، وهي مصادر غير حسية، كالمعرفة والمعلومات وإدارة المعرفة، لدرجة أصبحت عندها تلك المصادر غير الملموسة مجالاً كبيراً للتنافس العالمي، وأصبحت موضوعاً لمهن مستقبلية في إطار المنظومة الاقتصادية العامة، فضلاً عن كونها مؤلداً فعلياً للثروة، ويمكن وصف الوضع الحالي للاقتصاد العربي بأنه يقع في منتصف الطريق بين الاقتصاد التقليدي المتوازن المغلق القائم على الطاقة، وبين الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ويرى الكثير من المختصين، أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيس للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، ومن هذا المنطلق أصبحت البشرية على عتبة عصر جديد تلعب فيه إجراءات حقن الاختراعات في الاقتصاد وتقارب التقانة العالية دوراً مفتاحياً في تسريع حركة المعرفة وضجّها بشكل سريع مستفيدةً من المفاهيم العالمية الجارية حالياً، وفي هذا السياق تبلورت مفاهيم الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية التي تشكل المعرفة جوهرها والقوة المحركة الرئيسة فيها (ياسين، 2007).

تحديات إقامة مجتمع المعرفة تعد المعرفة حجر الزاوية في التنمية البشرية فهي أداة لتوسيع خيارات البشر وقدراتهم، للتغلب على الحرمان المادي ولبناء المجتمعات المزدهرة في القرن الحادي والعشرين ومجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها، وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات الحياة والاقتصاد والمجتمع المدني والسياسي والحياة الخاصة، وصولاً للارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية والبشرية. ويمكن القول أن المعرفة هي سبيل بلوغ الغايات الإنسانية، حتى أصبحت المعرفة وبصورة متزايدة محركاً قوياً للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية. وثمة رابط قوي بين اكتساب المعرفة والقدرة الإنتاجية للمجتمع. وخصوصاً المنتجات المتطورة ذات القيمة المضافة العالية، التي تُقدم على الكثافة المعرفية التي تحدد تنافسية الدول على الصعيد العالمي، ولبيان حال المعرفة في البلدان العربية يمكن النظر إلى المكونين الرئيسين لمنظومة اكتساب المعرفة وهما: نشر المعرفة وإنتاجها في البلدان العربية (جرادات والمعاني والصالح، 2011).

أما نشر المعرفة في مختلف مجالاتها ( التنشئة، التعليم، الإعلام والترجمة) يعترضها في البلدان العربية صعوبات عديدة من أهمها : شح الإمكانيات المتاحة للأفراد والمؤسسات. وكان من نتائج ذلك قصور فعالية هذه المجالات في تهيئة المناخ المعرفي.

فالتنشئة الاجتماعية هي العملية التي يكتسب الأفراد بمقتضاها المعرفة والاتجاهات والقيم والدوافع والأنماط التي تؤثر في تكيف الفرد مع بيئته الطبيعية والاجتماعية والثقافية. ورغم أن التنشئة الاجتماعية تمتد كعمليات تعلم في مراحل حياة الفرد المختلفة، إلا أن مرحلة الطفولة تعد أكثر المراحل حساسية وتأثيراً بها، وعلى الرغم من مركزية الأطفال في عملية التنشئة ، إلا أنه نادراً ما ينظر لهم كأفراد فاعلين ومؤثرين في العملية المعرفية، إلا أن هذه النظرة التقليدية بدأت تتغير تدريجياً في أوائل الثمانينات ، وفي غالبية الدول العربية.

أما التعليم، فبالرغم من الانجازات التي تحققت في مجال التوسيع الكمي في التعليم في البلدان العربية، إلا أن وضع التعليم ما زال متواضعاً مقارنة بإنجازات دول أخرى حتى في بلدان العالم النامي، وبالتأكيد مقارنة باحتياجات التنمية البشرية، فما زال التوسع الكمي في التعليم منقوصاً، بسبب ارتفاع معدلات الأمية في بعض البلدان العربية الأقل تطوراً وبين الإناث، واستمرار حرمان بعض الأطفال حقهم في التعليم الأساسي، وتناقص الإنفاق على التعليم، ومن أخطر مشكلات التعليم في البلدان العربية هو تردي نوعيته. مما يقوض واحداً من الأهداف الأساسية للتنمية البشرية، بحيث يفقد التعليم هدفه التنموي والإنساني من أجل تحسين نوعية الحياة وتنمية قدرات الإنسان الخلافة. وتعد وسائل الإعلام أيضاً من أهم آليات نشر المعرفة، وما زال الإعلام يعاني الكثير بشكل عام مما يجعله دون التحدي لبناء مجتمع معرفه. والصحافة في البلدان العربية محكومة بيئة تتسم بالتقييد لحرية الصحافة والتعبير عن الرأي، وهناك انتهاكات مستمرة لهذه الحرية، سواء بإغلاق الصحف والمواقع الالكترونية أو تعطيلها، بالإضافة إلى تعرض الصحفيين إلى الحبس وتغليظ العقوبات في قضايا الرأي والنشر، وما زال نمط ملكية الدولة للصحف الرئيسية وملكية الإذاعة والتلفزيون قائماً في الدول العربية ( تقرير التنمية الإنسانية العربية- المعرفة والتنمية الإنسانية، 2002).

إلا أن الأعوام القليلة الماضية شهدت حرية ملموسة في الحياة الإعلامية نتيجة ما يسمى بالربيع العربي. وكذلك دخلت مختلف وسائل الإعلام (المقروءة والمسموعة والمرئية) إلى المنافسة الشديدة مما أدى إلى سرعة التطور والانتشار والقوه.

أما الترجمة والتي تعتبر من القنوات الهامة لنشر المعرفة والتواصل مع العالم، ما زالت تتسم بالركود والفوضى في معظم البلدان العربية

وتلعب السلطة السياسية في البلدان العربية، دوراً جوهرياً في توجيه المجال المعرفي وتقديمه أو تخلفه، وذلك حسب طبيعة السلطة. والحمولة المعرفية التي توجه حكمها وسلوكها مع محكومها. فالسلطة السياسية تعمل على تدعيم النمط المعرفي الذي ينسجم مع توجهاتها وأهدافها، وبالضرورة فإنها تحارب الأنماط المعرفية التي تتعارض مع هذه التوجهات. وذلك ما يفسر الصراع المعرفي في الوطن العربي باعتباره صيغة للصراع حول السلطة السياسية. حيث لا يمكن للسلطة السياسية القائمة أن تتعايش مع معرفة مناهضة لتطلعاتها، وتسعى بكل الوسائل الممكنة لترسيخ النمط المعرفي الذي يتطابق مع طموحاتها (تقرير التنمية الإنسانية العربية- السياق السياسي، 2002).

#### 2025. تحديات التقنية الحديثة

يعيش العالم ثورة تقنية متجددة ومستمرة ومتسارعة في جميع مجالات الإنتاج والخدمات، مما أدى إلى تسمية العصر الحالي بـ "عصر التقنية" حيث تسارعت وتعاظمت التحولات والمبتكرات والإبداعات التقنية نتيجة البحوث العالمية، التي طالت جميع مجالات الحياة المعاصرة (شعبان، 2006). وتبدو على الساحة العالمية مظاهر تلك الثورة التقنية وتأثيراتها بشكل غير مسبوق، مما أدى إلى تعاظم التحديات التي تواجه العالم والبلدان العربية بشكل خاص حيث يمكن أن تؤدي هذه الثورة التقنية والتطورات والتي تمثل ثورة المعلومات والاتصالات حجر الزاوية إلى زيادات هائلة في طاقات الإنتاج والقدرة على تقديم المنتجات المبتكرة والخدمات السريعة التي تلي احتياجات الزبون كاملة وفق رغباته بأقل وقت ومجهود، وتزايد تأثير العلماء والباحثين في صياغة شكل الحياة الجديدة، نتيجة إبداعاتهم التقنية المتجددة والمتطورة. وتساعد هذه التطورات التقنية في بناء وتنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات الجديدة في السوق العالمي (تقرير التنمية الإنسانية، 2003).

ومن الجدير بالذكر أن تجربة البلدان العربية في نقل التقانة والمعرفة وتوطينها، لم تحقق النهضة العلمية والتكنولوجية المطلوبة. كما أن استيراد التقنية فقط دون تطويرها وتوطينها مكلف للغاية ولا يمكن أن تحقق العائدات الاستثمارية المأمولة. كما تخفض من مقدرة قطاع الأعمال على المنافسة في السوق العالمية، ورغم أن البلدان العربية استثمرت أكثر من 2200 مليار دولار بين عامي 1980 و 1997 في بناء المصانع والبنية التحتية بشكل أساسي، فإن معدل الناتج المحلي الإجمالي للفرد قد انخفض بالفعل خلال تلك الفترة، فهذه الاستثمارات لم تؤدي إلى انتقال حقيقي للتقانة ذاتها (شعبان، 2006).

وتنحصر إمكانيات التطوير والتنمية التقنية في عدد قليل من الدول المتقدمة التي تحتكر وتستثمر تلك التقنيات لتحقيق عوائد غير عادية، وتمارس من خلالها السيطرة على الأسواق العالمية وكذلك التأثير السياسي على الدول الأقل تقدماً تقنياً، وكما تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء وهياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج والخدمات حيث تعتمد كثير من المنظمات إلى

تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها ولكن بشكل أكفأ وأسرع وأقل تكلفة ( جرادات والمعاني والصالح، 2011).

مواجهة التحديات التقنية.

أن العنصر الحاسم في تنمية القدرات الإنتاجية وتفعيل مواجهتها للتحديات هو "بناء وشحن القدرات التنافسية " حيث تنمو هذه القدرات بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل المجالات، اعتماداً على المصدر الأساسي للقدرات التنافسية والذي هو العامل البشري والذي يحدد مستواها ومدى استمراريته، ويترتب على تطوير وتفعيل قدرات الموارد البشرية ما يلي ( الكردي، 2010):

- الارتباط الكامل بالسوق وآلياته. واتخاذ الفرص التسويقية المتاحة أساساً لتخطيط الإنتاج والمنتجات، ومنطلقاً لبرامج التطوير والتحديث.
- تحديد شرائح السوق المحلية والعالمية المستهدفة والتركيز عليها ومحاولة تعميق تواجد المنتجات العربية بها.
- تصميم المنتجات ومواصفات الجودة وشروط التعامل بما يحقق رضا العملاء والتميز على المنافسين.
- رصد وتحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط والإعداد لمواجهتهم ومحاولة التفوق عليهم.
- إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية لتحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية والتخلص من مصادر الهدر والفقء.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات الإنتاجية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.
- إعادة تصميم وتفعيل نظم ضبط وتأكيد الجودة، والالتزام بمنهج إدارة الجودة الشاملة،
- تكوين وتنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وتعميق الصلة مع مراكز البحث والتطوير.

وبناء على هذه التأثيرات للتقنية الحديثة تغير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وأصبح يتكون أساساً من فئتين، القلة المتميزة من أصحاب المعرفة الذين يشغلون الوظائف ذات الصلة بتطبيقات التقنيات الحديثة، ويتمركزون في أعمال البحوث والتطوير والتخطيط والبرمجة والدراسات وأعمال التسويق والمعلومات والاتصالات وغيرها من الوظائف ذات الصلة بالتقنيات الجديدة، أما الفئة الثانية فهم الكثرة من الموارد البشرية العادية الذين يمارسون الأعمال المهنية والإدارية التقليدية، وهم مهددون باستمرار بفقء وظائفهم نتيجة طغيان التقنية على مجالات أعمالهم.

2026. تحديات أمن الإنسان

منذ أكثر من عشرين عاماً، طرح "تقرير التنمية الإنسانية للعام 1990" فكرة الأمن البشري في إطار الجدل الأوسع حول موضوع التنمية، وكان الهدف هو تجاوز المنظور القاصر للأمن الوطني، والذي كان

محصوراً في أمور مثل التهديدات العسكرية وحماية الأهداف الاستراتيجية للسياسة الخارجية، والمضي نحو رؤية لأمن تتعمق جذوره في حياة البشر، في حين ركز " تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 " على مواضيع تنموية متعددة، والموضوع الرئيس بين تلك المواضيع هو التنمية البشرية التي تنطلق من اعتبار التنمية تنطوي على أكثر بكثير من مجرد ارتفاع مستوى الدخل الوطني أو انخفاضه، بل إن من شأن التنمية البشرية أن توجد بيئة آمنة يستطيع فيها الناس أن يستثمروا كامل طاقاتهم وقدراتهم بحيث يعيشون حياة منتجة وخالقة تتلاءم مع حاجاتهم ومصالحهم ( تقرير التنمية الإنسانية والعربية، 2009).

وحمل تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2009 عنوان تحديات أمن الإنسان في البلدان العربية ، ونقطة الانطلاق في هذا التقرير هي أن الفترة الزمنية الفاصلة بينه وبين التقرير الأول من سلسلة تقارير التنمية الإنسانية العربية قد شهد مزيداً من التعقيد يصيب مكامن الخلل في مجال التنمية البشرية، حتى أنها ازدادت عمقا في بعض الحالات، وبعض التحسن على المستوى النوعي للحياة في بعض البلدان، وهناك أيضاً أعداداً كبيرة من الناس في المنطقة العربية لا يزالون يعيشون حياة غير آمنة، كما تعيش أعداداً كبيرة منهم تحت أنواع من الضغط تحول دون تحقيق قدراتهم وإمكاناتهم كبشر، كذلك تشهد المنطقة أحداثاً على نطاق واسع تتسبب بهلاك الكثيرين وموتهم المبكر. الأمر الذي أدى في نهاية المطاف إلى الصرخات المدوية المطالبة بالإصلاح، كون التركيز على أمن الدولة دون إبقاء أمن الإنسان الاهتمام المطلوب قد عاد بنتائج أقل من مُرضية للدولة وللمواطن على حد سواء، وعلى المدى الطويل إن الحكومة التي تبحث عن ترسيخ أمن الدولة دون أن تستثمر في أمن الإنسان هي حكومة لا تحقق أيّاً منهما ( تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2009).

وعلى سبيل المثال، الثروة النفطية الخيالية لدى البلدان بعض العربية تعطي صورة مضللة عن الأوضاع الاقتصادية لهذه البلدان، وتخفي الكثير من الضعف البنيوي لهذه الاقتصاديات مما ينتج عنها زعزعة للأمن الاقتصادي لهذه الدول وللمواطنيها على السواء. حيث أن معظم الاقتصاديات العربية تحولت بفعل النفط إلى الاستيراد والخدمات، بالإضافة إلى وقوع الخدمات العربية في المرحلة الدنيا من سلسلة القيمة المضافة، حيث لا تضيف إلا أقل القليل للتنمية المعرفية، حيث أن تزايد الاستيراد يتم على حساب الزراعة والصناعة، مما أدى إلى أن أصبحت الدول العربية في 2007 أقل تصنيعاً منها قبل أربعة عقود.

ونتيجة ذلك أدى إلى تفشي البطالة وانعدام الشعور في الأمن الاقتصادي في معظم البلدان العربية، حيث ارتفعت نسبة البطالة في الدول العربية إلى 14.4 بالمائة عام 2005، مقابل 6.3 بالمائة على المستوي العالمي، ما يعني حاجة البلدان العربية عام 2020 إلى خلق 51 مليون فرصة عمل.

ونتيجة غياب الأمن الاقتصادي الملازم للفقر، والذي رصده (تقرير التنمية الإنسانية العربية – أمن الإنسان، 2009) من منظورين: الأول وهو فقر الدخل والذي يتمثل فيما يحصل عليه الإنسان من سلع

وخدمات، أما النوع الآخر من الفقر فهو الفقر الإنساني بمقياس الدخل وبأبعاد أخرى ذات قيمة إنسانية كالصحة والتعليم والحرية السياسية. واعتماداً على المعيار الدولي في تحديد نسب الفقر المدقع والذي يحدد دولارين يومياً للفرد، فإن 65 مليون مواطن عربي يعيشون في حالة فقر بما يوازي 39.9 بالمائة من عدد السكان، وان 20.3 بالمائة من المواطنين العرب عام 2005 كانوا يعيشون في فقر مدقع بالمعايير الدولية، بينما وصل معدل الفقر العام بالمعايير الوطنية ما بين 28.6 و 30 بالمائة في لبنان وسوريا في حدها الأدنى، ونحو 59.9 بالمائة في اليمن بحدها الأعلى وحوالي 41 بالمائة في مصر، بينما يصل متوسط الفقر المدقع في الدول المتوسطة الدخل إلى 36.2 بالمائة من السكان (بيانات مختارة من تقرير التنمية الإنسانية والعربية، 2009-التقرير بالأرقام).

وتوقعت التقارير الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ( تقارير التنمية الإنسانية العربية، 2009 و2010 وتقرير التنمية البشرية، 2011) بهذا الخصوص، عدم قدرة المنطقة العربية على هدف تخفيض الجوع ضمن الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة، مشيرة إلى انتشار الجوع في السودان بشكل خطير، بينما شهدت الأردن والسعودية ومصر ولبنان والمغرب واليمن ارتفاعاً في الأرقام المطلقة ونسبة الانتشار، وركز التقرير على 15 محوراً أساسياً لضمان الأمن للإنسان العربي، وهي: عدم المساواة، اللاجئين، الجوع، التلوث، الفقر، سوء التغذية، التدخل العسكري، التمييز ضد المرأة، التصحر، العنف، البطالة، ندرة المياه، أزمة الهوية والاحتلال وتغيير المناخ.

وبالنسبة إلى حالة الطوارئ المفروضة في بعض البلدان العربية، فهي كانت مفروضة في ستة دول عربية والتي وصلت سنوات فرضها بشكل متواصل إلى 46 سنة بسوريا، و 28 سنة بمصر، و 17 سنة بالجزائر، و 5 سنوات بالعراق، و 4 سنوات بدارفور، وعممت منذ عام علي كل السودان، بينما فرضت الطوارئ منذ عامين بأراضي السلطة الفلسطينية، إلا أن حالة الربيع العربي غيرت قليلاً من هذا الواقع ولو كان شكلياً.

وبلغ أعداد المعتقلين في 5 دول عربية ما بين عامي 2005 و 2007، جاءت في مقدمتها العراق بنحو 26 ألف معتقل في 2005 و 24 ألف معتقل في 2007 بينما رصد التقرير معتمداً علي إحصاءات المنظمة العربية لحقوق الإنسان لسنة 2008 أعداد المعتقلين بمصر بنحو 10 آلاف معتقل، ولكنه لم يجد بيانات رسمية لسنة 2007 بينما بلغ عدد المعتقلين بالأراضي الفلسطينية عام 2005 إلى 9 آلاف معتقل زادوا في 2007 إلى 11 ألف معتقل، أما لبنان فقد بلغ عدد المعتقلين في 2007 نحو 5870 معتقلاً، واليمن ألف معتقل في 2005، ولا توجد إحصاءات في 2007، وبالنسبة إلى سوريا فحدث ولا حرج سابقاً ولحين إعداد هذا الدراسة. كما أشار (تقرير التنمية البشرية العربية – تحديات أمن الإنسان، 2009) إلى زيادة أحكام الإعدام في البلدان العربية وفي تناقض مع دول العالم التي ألغت أعداد كبيرة منها هذه العقوبة استجابة لقرارات الأمم المتحدة.

وكما أكد التقرير أن "العلاقة بين الدولة وأمن الإنسان ليست علاقة سليمة"، ففيما يتوقع من الدولة أن تضمن حقوق الإنسان نراها في عدة بلدان عربية تمثل مصدراً للتهديد ولتقويض المواثيق الدولية والأحكام الدستورية الوطنية.

### تحديات التغير المناخي

يعتبر التغير المناخي أحد أهم التهديدات الحديثة والذي له تأثير شديد الوطأة على الصعد البيئية والاقتصادية والسياسية والأمنية في المنطقة العربية. حيث أن له تداعيات محتملة تؤدي إلى زعزعة الاستقرار في المنطقة وفي العالم أجمع، كنقص المياه وارتفاع درجات الحرارة واستمرار فصول الجفاف أو حتى انخفاض درجات الحرارة، والفيضانات والتصحر وارتفاع منسوب سطح البحر نتيجة ذوبان الثلوج. وغيرها من التداعيات التي تزيد الضعف تفاقمًا وتؤدي إلى زعزعة استقرار المنطقة على نطاق واسع.

تضم المنطقة العربية تنوعاً واسعاً في الأوضاع المناخية ويُصنّف 90% من أراضيه مناطق قاحلة وشبه رطبة أو قليلة الرطوبة، وتتصف إجمالاً بتغيرية شديدة في الهواطل، موسمية كانت أم سنوية، وهذه من السمات النموذجية للمنظومة البيئية الجاف، وهناك تفاوتاً كبيراً بين درجات الحرارة القصوى والدنيا يتفاوت إلى 50 درجة مئوية. وبناء على الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (2007) شهدت المنطقة العربية زيادة غير منتظمة في حرارة الهواء السطحي تراوحت ما بين 0.2 درجة مئوية ودرجتين مئويتين. وقد حدثت هذه الزيادة بين العام 1970 والعام 2004 (العشا، 2010).

التغيرات المناخية هي التغيرات التي تطرأ على متوسط الوضع المناخي حول المناخ وذلك على أساس كل المقاييس الزمنية والمكانية في ما يتجاوز أحداث الطقس الفردية. وقد تعود أسباب التغيرية إلى عمليات طبيعية داخلية من ضمن النظام المناخي (تغيرية داخلية)، أو إلى تغيرات طبيعية أو ناتجة من قوى خارجية بفعل الإنسان (تغيرية خارجية)، كزيادة تركيز ثاني أكسيد الكربون في الغلاف الجوي والناتج عن من احتراق الوقود للاستعمال البشري، وهو من أهم الغازات الدفيئة، وزيادة تركيزه أدى إلى تنامي مفعول الدفيئة والذي بات يعرف بـ " الاحترار العالمي" ( أي أن مناخ الأرض يزداد حرارة. علماً بأن زيادة حرارة الهواء السطحي المتوقع هو ما بين 1.1 درجة مئوية و 6.4 درجة مئوية بحلول نهاية هذا القرن، ما يؤدي إلى ذوبان واسع النطاق للثلج والجليد ومن ثم ارتفاع متوسط البحار في كامل الكرة الأرضية.

ومن الآثار المحتملة للتغيرية المناخية وبشكل مختصر اختلاف نسبة الهطول، كتزايد كميات الأمطار في المرتفعات الجبلية وانخفاضها في المناطق الدرارية، وفترات الجفاف أكثر قسوة وظهوراً، وارتفاع متوقع في درجات الحرارة السطحية وانخفاض منسوب الأمطار سوف يؤديان إلى انخفاض مخزون المياه في أماكنها. وبالإضافة إلى تأثير الاحترار العالمي تؤدي إلى ذوبان الثلوج فإنه أيضاً يؤدي إلى حالات من الجفاف القصوى بسبب التبخر، وانتشار الأوبئة والعواصف الغبارية ( العشا، 2010).



## ثالثاً: النتائج

1. يعد المورد البشري هو المورد الأساسي والمهم لأي عمل تنموي، لذلك عليه تتم المراهنة أولاً وأخيراً، لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، والأفراد هم العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب التغيرات المضطربة سواء بالمفاهيم أو بالأفكار لتحقيق التنمية المنشودة.
2. اقتصاد المستقبل هو اقتصاد المعرفة، وهذا النوع من التقنيات العصرية لا يحتاج إلى إمكانات مادية، بل إلى عقول متعلمة منفتحة ومتدربة على التقنيات الحديثة.
3. أدى غياب أمن الإنسان إلى عرقلة التقدم في البلدان العربية، وحتى في البلدان التي تتمتع باستقرار نسبي.
4. تواجه المنطقة العربية تحديات متعاضمة تهدد أمن الإنسان نتيجة للضغوط البيئية والسكانية والاقتصادية والانهيار المنهجي للأمن جراء سياسات الدولة والاحتلال الخارجي والتدخلات الخارجية.
5. يعيش كثير من مواطني البلدان العربية في حالة من "انعدام الحرية".
6. تُعطي الثروة النفطية في المنطقة العربية صورة مُضَلَّلة عن أوضاعها الاقتصادية، حيث أن هناك أسساً بنيوية ضعيفة في اقتصاديات البلدان العربية كون نموها يرتكز على النفط.
7. تُعد البطالة من المصادر الرئيسية لانعدام الأمن الاقتصادي في معظم البلدان العربية، حيث وصل معدل البطالة في البلدان العربية إلى 14.4% من القوى العاملة في العام 2005، وبمعدل ارتفاع سنوي 1.8% . وبمعدل أكثر ارتفاعاً بين النساء.
8. يعد الفقر في البلدان العربية ظاهرة أكثر بروزاً وجلاء مما يفترض، حيث يقدر عدد الذين يعيشون في حالة الفقر حوالي 65 مليون عربي ( باستخدام عينة الدولارين كدخل يومي للفرد) وبنسبة متوسطة بين البلدان العربية تصل إلى 39.9%.
9. يقدر عدد اللاجئين في البلدان العربية بنحو 7.5 مليون لاجئ في العام 2008، وفقاً للأرقام التي سجلتها المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، ويمثل ذلك 46.8% من العدد الإجمالي في العالم والبالغ عددهم 16 مليون لاجئ.
10. زيادة حدة نقص المياه، يؤدي إلى تهديد الأمن الغذائي، والتأثير على الصحة البشرية والتنمية الاقتصادية وتأجيج التوترات بين البلدان ذات الموارد المشتركة أو حتى تأجيج الخلافات داخل الدولة نفسه .
11. يحتل الوضع الصحي للمواطنين العرب مرتبة متدنية مقارنة مع الدول الصناعية.
12. أثر النموذج الاقتصادي الريعي سلباً على مسيرة التنمية في جميع أرجاء البلدان العربية.
13. تعاني المنطقة العربية ارتفاع معدلات "هجرة الأدمغة" في أوساط المهنيين وفي المجال الطبي، نتيجة انعدام الوظائف المناسبة.
14. أفرزت العولمة والثورة التقنية تحديات معاصرة وكبيرة أمام الموارد البشرية العربية لم تكن موجودة سابقاً.

## رابعاً: التوصيات

1. إقامة الدولة المدنية لترتفع فوق المصالح الضيقة ولترسيخ المواطنة وتمكين السلطات التشريعية وتعزيز استقلال القضاء وتأمين أدوات رقابية فعالة.
2. ترسيخ حكم القانون وإقامة الحكم الرشيد في البلدان العربية وذلك لإرساء الأسس اللازمة لحماية أمن الإنسان.
3. مكافحة البطالة والبطالة المقنعة، من خلال تشجيع الاستثمار وتحسين ظروفه، وخاصة في الدول ذات الاقتصاد الموجه، وإشراك القطاع الخاص في العملية التنموية.
4. توفير الظروف الموضوعية للمبدعين والعلماء العرب من خلال إقامة مراكز بحثية مدعومة من قبل الحكومات ومن قبل القطاع الخاص، وذلك للاستفادة من العلماء العرب وإعادة المغتربين إلى بلادهم مقابل توفير الأجواء العلمية والمادية المناسبة لهم.
5. بناء القدرات والارتقاء بالمستوى التقني بكافة المجالات العلمية ومن قبل جميع الأطراف المعنية.
6. تكثيف الإفادة إلى الحد الأقصى من مخصصات المياه للميادين الثلاثة ( الزراعة والصناعة والاستخدام المنزلي).
7. المحافظة على الأرض وصونها ورعايتها، وكذلك على المياه، والهواء والبيئة التي تقوم عليها حياة شعوب البلدان العربية، في ظل الضغوط المتعاظمة في المجالات البيئية، والسكانية والديموغرافية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية.
8. ضمان الحقوق، والحريات، والفرص الأساسية، دونما تفرقة أم تمييز. وذلك ما لا تستطيع تقديمه إلا دولة سليمة الإدارة، خاضعة للمساءلة، ومتجاوبة مع مصالح مواطنيها وتحكمها القوانين العادلة، والتخفيف من وطأة النزاعات المتصلة بالهوية التي تقوم على المنافسة على السلطة والثروة، في ظل دولة تتمتع بثقة المواطنين.
9. القضاء على الجوع وسوء التغذية اللذان يواصلان انتقاص القدرات الإنسانية وهدر الحياة لملايين الناس وعرقلة مسيرة التنمية في أرجاء البلدان العربية ولا سيما البلدان الأكثر فقراً.
10. الارتقاء بمستويات الصحة للجميع، باعتبارها حقاً من حقوق الإنسان، وواحداً من المستلزمات الأساسية لأمن الإنسان، ووسيلة تمكينه في سلسلة النشاطات الإنسانية.
11. اعتماد سياسة حازمة ومستدامة في إدارة الأراضي تشتمل على خطط متنوعة لاستخدام التربة.

## المراجع والمصادر:

1. تقرير "الإسكوا" للجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا السنوي: بظالة الشباب في الدول العربية بين 25 و30 في المائة، الحياة 2005/12/24.
2. الكردي، سيد أحمد (2010). إدارة الموارد البشرية وتحديات التقنية الحديثة. موقع تنمية الموارد البشرية. (On Line) Available : [http:// kenanaonline](http://kenanaonline) 15/8/2012.
3. جرادات، ناصر والمعاني، احمد والصالح، أسماء (2011). إدارة المعرفة. إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
4. السالم، مؤيد سعيد (2009). إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي تكاملي. إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
5. السلمي، علي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
6. شعبان، جاد (2010). خلق فرص العمل في الاقتصاديات العربية والإبحار في المياه الصعبة، أوراق بحثية منشورة بتقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2010.
7. شعبان، محمد حسن (2006). التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها. دورية الإدارة العامة: 46(4). الرياض.
8. العشا، بلقيس عثمان (2010). رسم خارطة تهديدات تغير المناخ وتأثيرات التنمية الإنسانية في البلدان العربية، أوراق بحثية منشورة بتقرير التنمية الإنسانية العربي لعام 2010.
9. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. UNDP. بيانات مختارة من تقرير التنمية الإنسانية والعربية للعام (2009) التقرير بالأرقام.
10. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. UNDP. تقرير التنمية الإنسانية والعربية للعام (2002). خلق فرص للأجيال القادمة.
11. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. UNDP. تقرير التنمية الإنسانية والعربية للعام (2003). نحو إقامة مجتمع معرفة
12. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. UNDP. تقرير التنمية الإنسانية والعربية للعام (2004). نحو الحرية في الوطن العربي.
13. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. UNDP. تقرير التنمية الإنسانية والعربية للعام (2005). نحو نهوض المرأة في الوطن العربي.
14. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. UNDP. تقرير التنمية الإنسانية والعربية للعام (2009). تحديات أمن الإنسان في البلدان العربية.
15. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. UNDP. تقرير التنمية البشرية للعام (2006). ما هو أبعد من الندرة: القوة والفقرو أزمة المياه.
16. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. UNDP. تقرير التنمية البشرية للعام (2011). الاستدامة والإنصاف: مستقبل أفضل للجميع.

17. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. UNDP تقرير تحديات التنمية في البلدان العربية للعام (2011). نحو دولة تنموية في المنطقة العربية.
18. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP. تقرير التنمية البشرية للعام (2008/2007). محاربة المناخ: التضامن الإنساني في عالم منقسم.
19. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP. تقرير التنمية البشرية للعام (2009) التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري والتنمية.
20. ميركن، باري (2010). السياسات السكانية وتوجهات المنطقة العربية وسياساتها: التحديات والإمكانات المتاحة. أوراق بحثية منشورة بتقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2010.
21. نجم، عيود نجم (1425). عرض نقدي لكتاب: ما بعد إدارة المعرفة، مجلة الإدارة العامة: 44(3). منشورات معهد الإدارة العاملة.
22. ياسين، سعد (2000). المعلوماتية وإدارة المعرفة: رؤيا استراتيجية عربية، مجلة المستقبل العربي: 260(10) بيروت لبنان.
23. ياسين، سعد (2005). الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، منشورات معهد الإدارة العامة.
24. ياسين، سعد (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، عمان: دار المناهج للنشر.
25. ياقوت، مسعد (2005). البحث العلمي العربي معوقات وتحديات الإنفاق العربي على البحث العلمي، الجزيرة، المملكة العربية السعودية: 124(3/3).

## **تحديات العولمة والخصخصة في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي**

---

الباحث: د. عبدالقادر محمد يعقوب- جامعة القرآن الكريم

السودان

## تحديات العولمة والخصخصة في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي

د. عبدالقادر محمد يعقوب- جامعة القرآن الكريم/السودان

abdalgaderyagoob@gmail.com

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مفهوم العولمة والخصخصة كظاهرتين عالميتين وتحدياتهما على تنمية الموارد البشرية خاصة في الدول العربية، وقد نهج الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لهذه الدراسة، وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

1/ أن العولمة تؤثر على الموارد البشرية فكرياً وثقافياً واجتماعياً واقتصادياً.

2/ أن الأوضاع الاقتصادية للدول تؤثر على برامج التنمية البشرية.

3/ تمثل برامج الخصخصة تحدياً لتنمية الموارد البشرية إن لم تدرس وتطبق بصورة صحيحة.

اما توصيات الدراسة تتمثل في الآتي:

1/ أن العولمة واقع يفرض نفسه على جميع الدول بما في ذلك العربية ما يعني مجاراتها باستغلال كل الموارد.

2/ إن تطبيق برامج الخصخصة بغرض رفع كفاءة الاداء تحتاج الى خطة محكمة لتفادي الآثار السالبة لها.

### مقدمة

مما لا شك فيه أن هذا القرن ال(21) مليء بالتحديات التي تكاد تطال كل شيء ولا يستثنى من ذلك مجتمع ، ومن تلك التحديات العولمة والخصخصة، وهنا تقوم الدراسة بمناقشة هذه التحديات وأثارها برامج التنمية البشرية في الدول العربية والاستفادة منها وكيفية التغلب علي سلبياتها وبالتالي فإن هذه الدراسة تقوم على عدة نقاط منهجية وهي على النحو التالي:

### مشكلة الدراسة

يعتبر العنصر البشري عماد التنمية وأساس التقدم في كل دول العالم، مما يتطلب الكثير من الجهد لتوفير متطلبات الكادر البشري خاصة في المنظمات الحكومية . وتتمثل المشكلة في السؤال الرئيسي التالي: ما هي التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الدول العربية في القرن الجديد؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما مفهوم التحديات؟ ما مفهوم العولمة؟ ما مفهوم الخصخصة؟
- ما مفهوم التنمية؟ وما مفهوم الموارد؟ وما مفهوم تنمية البشرية؟
- ما هي التحديات التي تواجه التنمية البشرية؟

### أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة في ظل انعكاسات العولمة والخصخصة على سياسات الدول العربية نحو التنمية القومية والتي ترتبط بالتنمية البشرية، وتقدم الورقة عرضاً مختصراً لبعض التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في القرن الحالي.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:

1/ التعرف على التحديات المعاصرة والتي تواجه تنمية الموارد البشرية في الدول العربية.  
2/ اختبار فروض الدراسة والتوصل الى نتائج الدراسة ومن ثم تقديم بعض التوصيات والتي تساعد في تنمية الموارد البشرية.  
منهج الدراسة

سيستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في تناوله للموضوع وذلك للوصول الى النتائج ومن ثم تقديم التوصيات.  
فروض الدراسة

- 1- ترتبط برامج تنمية الموارد البشرية بالأوضاع الاقتصادية للدول .
- 2- تؤثر البيئة الثقافية والسياسية على برامج تنمية الموارد البشرية.
- 3- تشكل البيئة الامنية تحدياً لتنمية الموارد البشرية.

مصطلحات الدراسة

مفهوم التحديات

أصلها من كلمة تحدٍ – (التحدي)، ما يواجهه من عقبات أو أخطار وتعني اعتراض<sup>(1)</sup>.

وبالتالي فالتحديات تشمل معنى الأخطار والاعتراضات والمعوقات.

معنى مصطلح التنمية

التنمية Development هي عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وادارية وليست محض إنجازات اقتصادية، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع إنساني، وذلك لتحقيق أهداف الناس والمجتمع والوصول به لمستوى معيشة أفضل . والتنمية لغوياً جاءت من الفعل نما أي زاد ، ومن النماء أي الخير والاصلاح. أما في الاصطلاح فإن التنمية تعرف بأنها (عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغييرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحديث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية افراده في استثمار طاقات المجتمع الى الحد الاقصى)<sup>(2)</sup>.

معنى مصطلح الموارد

الموارد Resources لغوياً هي المصادر Sources أو الوسائل Means أو الثروة Wealth، ومورد هي مفرد مورد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم. ويعرف ماكس سيبون المورد بأنه: أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة<sup>(3)</sup>.

مفهوم الموارد البشرية

1 [www.almaany.com/hom.php](http://www.almaany.com/hom.php) language

1 الثلاثاء 2012/8/27 الساعة 3 ظهراً

2- مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية ( حلوان: الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص13

3 - المرجع نفسه، ص67

يعتبر هذا المفهوم مرادفاً لمفاهيم أخرى هي : القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري والبشر... الخ والبشرهم الإنسان وأخيه الإنسان، ولقد كرمه الله تعالى في القرآن الكريم. ومن تعريفات الموارد البشرية كما يقول بيتر دراكر أنها ( المورد الوحيد الحقيقي).<sup>(4)</sup>

وحتى يتسنى تناول بعض تحديات هذا القرن ال ( 21 ) والتي تواجه تنمية الموارد البشرية، تم تقسيم الدراسة الى محورين على النحو التالي:

#### المحور الأول: العولمة

- مفهومها وتعريفها.
- أنواع العولمة.
- تحيات العولمة.

#### المحور الثاني: الخصخصة

- معناها وتعريفها.
- اشكالها وأهدافها.
- أثر الخصخصة على العمالة.

#### أولاً: المحور الأول: العولمة

##### مفهوم العولمة

إن معنى العولمة لم يرد في معاجم اللغة العربية نهائياً وهو يعتبر مصطلح حديث علمياً بأن جذرها اللغوي هو ( علم ) ومنه العالمون وهم من أصناف الخلق والعالم.<sup>(5)</sup>

ويعد مصطلح العولمة Globalization من أكثر المصطلحات استخداماً في السنوات الأخيرة من هذا القرن وذلك على جميع المستويات لما لهذا المصطلح من تأثيرات على العديد من الجوانب في الحياة العامة للبشر. ويقصد بها " الحركة السريعة لعناصر السلع والخدمات والأشخاص والنقود والأفكار عبر حدود الدول، بما يجعل العالم أقرب إلى القرية الصغيرة " <sup>(6)</sup>

ويرى الاقتصاديون بأنها ( حركة السلع والخدمات ورأس المال والمعلومات والأيدي العاملة عبر الحدود الوطنية والإقليمية)<sup>7</sup>.

#### انواع العولمة

تشتمل العولمة على عدة أنواع تتمثل في الآتي:<sup>(8)</sup>

- (1) العولمة الاقتصادية.
- (2) العولمة السياسية

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص71

<sup>5</sup> - علاء الدين ناظوريه، العولمة وأثرها في العالم الثالث ( عمان: دار زهران للنشر، 2001م)، ص9

<sup>6</sup> - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص49

<sup>7</sup> - علاء الدين ناظوريه، مرجع سبق ذكره، ص10

<sup>8</sup> - مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سبق ذكره، ص56



(2) العولمة المعلوماتية والإعلامية (4) العولمة الاجتماعية..

(3) العولمة التقنية. (6) العولمة الحضرية والمعمارية.

(7) العولمة الثقافية.

ويعكس اصطلاح العولمة في مجال الأعمال، عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يجعلها تبدو وكأنها قرية صغيرة فقد ألقى ظهور المنظمات متعددة الجنسيات، وعابرة القوميات بالعديد من المتطلبات والأعباء والمسؤوليات على عاتق مديري الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن توافر المزيج المناسب من الافراد فيما يتعلق بالمعرفة والمهارات، والتكيف الثقافي حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بواجباتهم في ظل العولمة. ولكي تكون ادارة الموارد البشرية قادرة على تحقيق هذا الهدف، فيجب عليها تهيئة الافراد لمقابلة ومواجهة تحديات العولمة. وأولاً وقبل اي شئ لابد أن يتوافر للأفراد الوسائل للحصول على اكتساب المعرفة بلغة الدولة التي يعملون بها.<sup>(9)</sup>

تحديات العولمة

قوة المنظمات القادرة على التنافس في ظل العولمة والخصخصة تتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري وهذا يستوجب تحول المنظمات عن نهجها التقليدي الموجه نحو الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية محل الصدارة والاهتمام. ويأتي تأثير العولمة على الموارد البشرية بطرق مختلفة – فكرية وثقافية واجتماعية واقتصادية وتنظيمية ، وامنية ، وتكنولوجية – يأتي من أهمها الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات العاملين للمنظمات لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالمياً والحد من التهديدات التي تحملها العولمة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في طياتها.<sup>(10)</sup>

ويرى اغا زادة ان التكنولوجيا والعولمة كعناصر حيوية مؤثرة مباشرة في مجال القوى البشرية. وان على المختصين في مجال الموارد البشرية تعزيز القدرات التنظيمية في استقطاب الافراد المؤهلين والاحتفاظ بهم. وعليه فإن تبني استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص لمواجهة تحديات العولمة ، أصبح أمر ضروريا ، إن لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة . وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتكنولوجيا الملائمة ، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم ، لمواجهة متطلبات العمل اليومي وتلبية احتياجات المستقبل.<sup>(11)</sup>

وعموماً فإن العولمة هي مرحلة تاريخية أو هي بمثابة تطور تاريخي له جذوره. ويشير تقرير التنمية البشرية إلى أن العولمة توسع فرص تقدم بشري غير مسبوق للبعض ، ولكنها تؤدي إلى انكماش تلك الفرص بالنسبة لآخرين وإلى تآكل الأمن البشري فهي تدمج الاقتصاد والثقافة والحكم ولكنها تفتت المجتمعات . فالعولمة في هذه الحقبة تسعى مدفوعة بقوى الاسواق التجارية الى تعزيز الكفاءات الاقتصادية أو توليد النمو وادراج الارباح ولكنها تغفل اهداف العدل والقضاء على الفقر وتعزيز الامن البشري.<sup>(12)</sup>

<sup>9</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ( الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002م ) ص16

[www.hrm.group.com](http://www.hrm.group.com)

\_10

[www.hrm.group / net vb/showthread.php](http://www.hrm.group / net vb/showthread.php)

<sup>11</sup> - الثلاثاء 27 / 8 / 2012م الساعة 3ظهراً

<sup>12</sup> عمران عباس يوسف عبدالله، العولمة واقتصاد السودان، ( الخرطوم: دار عزة للنشر والتوزيع، 2008م)، صص 63-65

وللعولمة تحديات ومخاطر يجب التعامل معها ومواجهتها . ومن هذه التحديات: (13)

1/ التحديات الاقتصادية: إن أهم التحديات الاقتصادية التي تواجه العالم العربي خصوصاً هي التنافس التجاري الدولي، وربط التجارة والاستثمار في اتفاقية عالمية، وربط الصناعة والانتاج بمعايير العمل ومعايير البيئة، وتحدي منظمة التجارة العالمية، وضرورة فهم ابعاد السوق العالمية وأسلوب صياغة سياسة التنافس التجاري وغير ذلك من الامور الاقتصادية. ومعنى ذلك لابد ان يكون هناك دوراً مؤثراً من خلال الحكومات والمؤسسات الاهلية في التعامل مع واقع وحقائق السوق العالمية.

هذا ما يجعل مسالة تنمية الموارد البشرية شاقة ومكلفة بل وتستوجب مواكبة التطورات الاقتصادية . وهنا يمكن الاشارة الى تأثيرات الازمة العالمية المالية والتي ربما تحد من زيادة الانفاق على برامج تنمية الموارد البشرية.

2/ التحديات السياسية: اذا كانت العولمة ترفع شعارات الديمقراطية والحرية السياسية... الخ فإن الدول العربية في الواقع تواجه تحديات كبيرة في هذا الصدد. فعلى سبيل المثال النظام الحزبي في الدول النامية ( ومنها العربية) ، فإنها تفتقر الى الفاعلية لكثرة القيود التي تفرضها النظم الحاكمة على أحزاب المعارضة وضعف التنسيق فيما بينها، بالإضافة إلى افتقار الثقافة السياسية والقيم الديمقراطية أضف إلى ذلك ضعف الوعي السياسي وتفشي الفساد في بعض المؤسسات الحكومية والتأثير السلبي في العمليات الانتخابية والتداخل غير المشروع بين السلطة والمال. مما يعني تقليد أفراد لمناصب قد لا تتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم والذي يؤدي بدوره الى تدني الأداء.

3/ التحديات الاجتماعية: وتتمثل هذه التحديات في مجموعة التغيرات الفكرية التي طرأت على بعض القضايا الاجتماعية في الدول كقضية العدالة الاجتماعية وما يرتبط بها من أفكار مثل التأمينات الاجتماعية التي تحد من الصراعات الطبقة بالإضافة الى نقص الرعاية الصحية ، وتدني مستوى التعليم، وقلة فرص العمل، وصعوبة توافر المسكن الملائم للطبقة الدنيا والنمو السكاني السريع... الخ.

4/ التحديات الثقافية: تعد التحديات الثقافية للعولمة من أخطر التحديات التي تواجه الأمة العربية وذلك لارتفاع معدلات الأمية ويرتبط بذلك ضرورة الارتقاء بكم ونوع تعليم وتطوير المؤسسات التعليمية في المراحل، ويدخل ضمن نطاق التحديات الثقافية القدرة على تخير وانتقاء الثقافة الغربية، بحيث يمكن اختيار الاتجاهات والقيم الدافعة إلى الأمام . بالإضافة إلى تحدي آخر وهو ضرورة الحفاظ على القيم الأخلاقية والدينية في مواجهة الغزو الذي لا يفرق بين المحلي والعالمي.

5/ التحديات التكنولوجية: تلعب تقنيات المعلومات وتكنولوجيا الاتصال دوراً أساسياً في العولمة، وهذا ما ساعد في تجاوز حدود المكان والزمان ، وجعل العالم كله حاضراً في كل لحظة. لذا فإن الدول تواجه التغيرات التكنولوجية التي تتسم بالسرعة والتعقيد في مجال الإنتاج ، بل أيضاً في مجال الخدمات وهذا يفرض على العالم العربي مواجهة تلك الفجوة التقنية القائمة فعلاً بين الدول المتقدمة والنامية خاصة وأن الأخيرة لا تملك القدرة على الخلق التقني أو التطوير التكنولوجي في المستقبل القريب. وهنا تكمن مسؤولية الدول العربية فقط في تمكين الأفراد بكيفية التعامل مع تلك التقنيات عن طريق التدريب والتنمية.

13- مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 53 - 55

أذاً فتحديات العولمة تشمل جميع مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية وهذا بدوره ينعكس على حياة الأفراد ( الموارد البشرية ) ، مما يفرض على جميع الدول وخاصة العربية منها وضع خطط مستقبلية لمواجهة تلك التحديات.

ومن ناحية اخرى فإن التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في المنشآت تتمثل في الآتي:<sup>(14)</sup>

#### 1/ تحول في سوق العمل

هناك تحولات اقتصادية عديدة أثرت على التوظيف ونوعية الوظائف ومن أهمها تحول عدد كبير من الأفراد من الأعمال الزراعية إلى الصناعية والخدمية.

#### 2/ المنافسة العالمية

إن العالم مرتبط معاً في اقتصاد دولي بحيث تؤثر الاحداث في أي من بلد من العالم على البلدان الاخرى. مما يتطلب قدرة الافراد على المواكبة لمجاراة تلك المنافسة.

#### 3/ تحول الاهتمام في الوظائف

تشهد الحقبة الحالية من الزمن تحول كبير بعدم الاقبال على الوظائف التقليدية – الزراعية والكتابية والطباعة والتعدين – وازدياد الاهتمام والطلب على الوظائف الجديدة مثل ، أعمال البرمجة وتحليل النظم ووظائف الاتصالات السلوكية واللاسلكية.

#### 4/ مستوى التأهيل للوظائف

ادت التغييرات التي طرأت على محتويات الوظائف من مهام وواجبات نتيجة التغييرات في أساليب العمل والتقنيات المستخدمة وتوجهات وتطلعات المنظمة ومقتضيات المنافسة، أدت الى ضرورة رفع مستوى التأهيل لشغل الوظائف في هذا العصر، بحيث لا يكون بوسع الافراد الحصول على عمل مالم يرفعوا من مستوى تأهيلهم.

#### 5/ اختلاف القيم الاجتماعية

يشهد العصر الحالي اختلاف القيم والحقوق للعامل مما يؤثر على متطلبات العمل وتنظيمه وبالتالي على فاعلية المنظمات مما يضطر المنشآت في إصدار تشريعات وانظمة تساعد على فاعلية المنظمات وللحد من السلوك الذي يؤثر على المنشأة وفعاليتها وعلى العاملين.

#### استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة

أن قوة المنظمات على التنافس في ظل العولمة يتمثل في قدرتها العلمية والمعرفية وبرأسمالها البشري والفكري فهو المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها. وفي هذا العصر، أصبح من السهل على كل المنظمات أن تقوم بنسخ وتقليد جميع برامج العمل والألات والتقنيات والبرمجيات المستخدمة في الإنتاج والخدمات في أي منظمة أخرى، عدا العنصر البشري، الذي هو العنصر الوحيد غير القابل للنسخ أو التقليد. عليه فإن تبنى استراتيجيات متطورة في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة ، أصبح أمر ضروريا ، إن لم يكن واقع فرضته التطورات والمستجدات المعاصرة ، وهذا يستوجب إعادة النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات وأنظمة إدارتها، والتقنية الملائمة، والثقافات والقدرات الفردية للعاملين ومهاراتهم ومعارفهم، لمواجهة متطلبات العمل اليومي

<sup>14</sup>- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار زهران ، 2002م) ص ص395 - 397

وتلبية احتياجات المستقبل. وأمام تحديات العولمة لابد من دراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة واستراتيجية واقعية طموحة تأخذ بعين الاعتبار الآتي<sup>(15)</sup>

1. أن متطلبات الموارد البشرية من التعليم والتدريب ترتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للدولة. ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود استراتيجية عامة. وحتى توضع هذه الاستراتيجية، ونظراً لأن العولمة هي أمر واقع لابد من إعادة هيكلة النظام التعليمي والتدريبي لتلبية احتياجات سوق العمل من القوي العاملة المتخصصة والاستجابة للتطورات التقنية المتسارعة في نوعية وكمية الموارد البشرية المطلوبة.
  2. إعادة النظر في الأنظمة المتعلقة بالتعليم والتدريب لتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة المرونة والتأقلم مع التطور السريع وتخفيف البطء في اتخاذ القرارات ذات الصلة.
  3. تطوير النظرة إلى التدريب على أنها عملية استراتيجية مستمرة لتطوير الموارد البشرية.
  4. ضرورة امتلاك المهارات التدريبية وتنميتها، مع الأخذ في الحسبان أن إمكانية اكتساب المهارات متاحة لكل شخص وفي أي مجتمع، وأنه يمكن امتلاك المهارات، لكنها تحتاج فقط إلى البيئة الصحيحة لإخراجها واستغلالها.
  5. أن التدريب أمر حتمي وضروري، فإكتساب العامل المهارات الأساسية قد يكون كافياً في أغلب الأحيان للصناعات ذات العمالة الكثيفة، ولكن هناك دائماً حاجة إلى التدريب التخصصي في الصناعات المعقدة لتأهيل عمال ذوي مهارات نوعية تناسب الأعمال الموكلة إليهم.
  6. العمل على تحديث برامج التدريب لصقل المهارات المطلوبة بما يتماشى مع التقنية الحديثة.
  7. تعلم اللغات وخاصة اللغة الإنجليزية كأساس للمتدرب والمدرّب حتى يمكن فهم واستيعاب التقنية على أن يتم ذلك بالتوازي مع تطوير المناهج التعليمية والتدريبية وإعدادها بصورة تتفاعل مع الجديد في التقنية.
  8. تبني وتطوير الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال إدارة الجودة الشاملة.
  9. التركيز على انتقاء قيادات إدارية تنفيذية عصرية خلاقة وفعالة تؤمن بأهمية الوقت وقيمة الجودة وقيمة الإتيان وقيمة العمل الجماعي وقيمة المنافسة وقيمة الإيمان الواسع والعميق بالقدرات التي لا حد لها للإنسان (الموارد البشرية) وقيمة الإيمان بعالمية العلم والمعرفة وعلوم الإدارة الحديثة وعلوم الموارد البشرية وعلوم التسويق؛ إذ إن نجاح أو فشل المنظمات يعتمد أساساً على مهارات القيادات في إدارتهم لمنظمتهم.
- نستنتج مما سبق أن العولمة تعتبر تحدياً واضحاً لبرامج التنمية البشرية في الدول العربية، باعتبار أنها تجعل متطلبات القوى العاملة من الكفاءة والمهارة عاملاً رئيسياً للمنافسة على مستوى العالم. ما يجعل تلك الدول أمام واقع جديد يفرض عليها القيام بتغيير سياساتها وبرامجها تجاه الموارد البشرية وتنميتها لتكون قادرة على مسايرة متطلبات العولمة.

ثانياً: محور التخصصية

لقد ظهر مصطلح الخصخصة Privatization إلى الوجود في خضم حركة التحول التي تدعو الدولة إلى التخلي - على وجه التحديد - عن الأداة الرئيسية التي استخدمتها في تدخلها في النشاط الاقتصادي ونعني به القطاع العام، ليأخذ القطاع الخاص مكانه. معنى الخصخصة وأشكالها

يمكن تعريف الخصخصة بشكل عام على أنها ( العملية التي يتم بموجبها إحلال القطاع الخاص محل القطاع العام في المواقع التي يحتلها هذا الأخير في النشاط الاقتصادي المنتج للسلع والخدمات). عليه فإنه يمكن ملاحظة تعدد الأشكال التي ان تأخذها هذه العملية، فهناك الخصخصة بمعناها الضيق التي يتم تحويل ملكية المؤسسات الاقتصادية المملوكة للدولة والمنتجة للسلع والخدمات إلى ملكية خاصة. ويكون هذا التحويل للملكية إلى القطاع الخاص إما كلياً أو جزئياً. وهناك بالمقابل للخصخصة بمعناها الأوسع والتي لا تعني بالضرورة نقل ملكية المؤسسات الاقتصادية العامة إلى القطاع الخاص، وإنما تجريد هذه المؤسسات من جميع المزايا والأشكال الحماية التي تتمتع بها وإخضاعها بالكامل لقوانين السوق التنافسية، هذا من جهة، ومن جهة ثانية إزالة جميع القيود الموجودة أمام حرية عمل القطاع الخاص.<sup>(16)</sup>

ويعرفها البعض على أنها (زيادة كفاءة إدارة وتشغيل المشروعات العامة من خلال الاعتماد على آليات السوق والتخلص من الترتيبات البيروقراطية). ومن هنا يستنتج أن عناصر الخصخصة تتمثل في الآتي<sup>(17)</sup>

1/ ان أهم عنصر في عملية الخصخصة هو تغيير أسلوب التشغيل وإدارة المشروعات العامة لتتفق مع مبادئ القطاع الخاص واتخاذ الأرباح والإنتاجية كأساس لتقييم الأداء.

2/ تتضمن الخصخصة نقل ملكية بعض وحدات القطاع العام المحلي إلى القطاع الخاص وذلك بأكثر من أسلوب مثل بيع الشركات الى مستثمر واحد أو مجموعة مستثمرين وغيرها.

3/ الخصخصة لا تقتصر على مجرد تحويل ما بيد القطاع العام إلى حوزة القطاع الخاص وإنما يتضمن زيادة الدور الذي يوكل الى القطاع الخاص المحلي في خطط التنمية على المستويات المحلية من خلال الحوافز. وتتعدد أشكال الخصخصة لتشمل العديد من الأشكال منها<sup>(18)</sup>

- خصخصة الإدارة: في هذا المجال تبقى ملكية المؤسسة في يد الدولة ولكن يعهد بإدارتها إلى القطاع الخاص بموجب عقود خاصة.
- التأجير: ايضاً في حالة التأجير تبقى ملكية المؤسسة في يد الدولة بينما يقوم القطاع الخاص بتشغيلها لحسابه الخاص لقاء مبلغ مقطوع سنوياً للدولة.
- الامتياز: حيث يلتزم القطاع الخاص بأداء خدمة معينة مقابل مبلغ ثابت تدفعه الدولة.
- عقود التشغيل: لحساب الغير والإنتاج او التوزيع باسمه وتحت إشرافه
- تخصيص الملكية: حيث تنسحب الحكومة من الأنشطة عن طريق بيع السهم بيعاً مباشراً إلى أفراد من القطاع الخاص.

أهداف الخصخصة

16 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 40

17 - عمران عباس يوسف عبدالله، العولمة واقتصاد السودان، مرجع سبق ذكره، ص 65

18 - المرجع نفسه، ص 41

من الخصائص الرئيسية للوضع الاقتصادي في الدول العربية سيطرة القطاع العام على نسبة عالية من الأنشطة وتغلغله في كل نواحي الحياة الاقتصادية بشكل مباشر أو غير مباشر وجاءت هذه الهيمنة عن طريق امتلاك الدولة لعناصر الإنتاج عن طريق التأميم وقيام مشاريع اقتصادية عامة، وأصبحت بذلك معظم الأنشطة الاقتصادية في يد الدولة ( الصناعة ، المصارف ، والتجارة الداخلية والدولية، والمواصلات والنقل والمقاولات والمرافق العامة وغيرها). وتراجع دور القطاع الخاص ، بل كاد أن ينعدم خلال فترات معينة وحل التخطيط المركزي محل نظام السوق ، كقوة فاعلة في تخصيص الموارد. فالتخصيص يدعوا الى اختزال دور الدولة ليقصر على مجالات أساسية مثل الدفاع والقضاء والأمن الداخلي والخدمات الاجتماعية ، لذا فإن التخصيص يتجاوز مفهومه الضيق المقتصر على عملية بيع أصول أو نقل ملكية ليكون بمثابة نقلة اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة وفلسفة جديدة لدور الدولة . وبالتالي فإن أهداف الخصخصة يمكن حصرها فيما يلي<sup>(19)</sup>

- 1- إعادة توزيع الأدوار بين القطاع العام والخاص ، وانسحاب الدولة تدريجياً من بعض النشاطات الاقتصادية وتشجيع الاستثمار الخاص.
- 2- التخفيف من الأعباء التي تتحملها ميزانية الدولة نتيجة دعمها للمنشآت الاقتصادية الخاسرة وتكريس موارده لدعم قطاعات التعليم والصحة والبحث العلمي ، والاهتمام بالبنية الأساسية والمنشآت ذات الأهمية الاستراتيجية.
- 3- تطوير السوق المالية وتنشيطها وإدخال الحركية على رأس مال الشركات لتطوير وتنمية قدراتها الإنتاجية.
- 4- خلق مناخ الاستثمار المناسب وتشجيع الاستثمار المحلي لاجتذاب رؤوس الأموال المحلية والعربية والأجنبية.

مراحل إنجاح برامج الخصخصة

تتمثل مراحل إنجاح برامج الخصخصة في الآتي<sup>(20)</sup>

- 1/ مرحلة الإعداد للتحويل: وتشتمل على تحديد استراتيجية واضحة المعالم للبرنامج المزمع تنفيذه.
- 2/ مرحلة الانطلاق نحو التحويل: وتشتمل على تحديد واختيار المنشآت الانتاجية والخمة المرشحة لتخصيصها.
- 3/ مرحلة التحول: وتطلب المراقبة المستمرة للمنشآت المحولة وسعي الحكومة لإزالة كافة العقبات والمعوقات في جه عملية الخصخصة ودعم القطاع الخاص في دوره الجديد.

الخصخصة والنظام العالمي الجديد

في ظل النظام العالمي ( والخصخصة جزء منه) يسود الانفتاح الاقتصادي والحرية التجارية ولا توجد أي قيود على حركة السلع ورؤوس الأموال بين الدول . إلا أن البعض يرى أن النظام العالمي الجديد هو نظام موضوع بواسطة الدول المتقدمة لكي يخدم أغراض هذه الدول في النمو على حساب الدول الأقل تقدماً ويستمر النداء في هذا القسم إلى ضرورة اعتماد الخصخصة كجزء من إصلاح متكامل . وهو إصلاح يأخذ بكل

19- فالج أبو عامرية ، الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية ( عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007م) ، ص17

20- صلاح الدين حسن السبيسي ، قضايا اقتصادية معاصرة، ( القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع) ، ص145

حذر ما يحدث على الساحة العالمية من انفلات اقتصادي بدعوى ضرورة العولمة والانصياع إلى النظام العالمي الجديد. ويحذر تيار محافظ من العلماء من أن النظام الجديد ما هو إلا فخ تقع فيه الدول الأقل تقدماً.<sup>(21)</sup> هذا دليل واضح على ارتباط المفهومين ببعضهما (العولمة والخصخصة) في منظومة العالم الجديد بل ويعتبران تحدياً جديداً يواجه الدول النامية سيما الدول العربية في كافة المجالات بما في ذلك برامج تنمية الموارد البشرية.

#### أثر الخصخصة على العمالة

هذا من أخطر التأثيرات المتوقعة للخصخصة وما تثيره من مشاكل اجتماعية إذا ما أعطت تأثيراتها السلبية على العمالة، بما تثيره من قلق ووعواقب سياسية داخلية خطيرة، لذا فإن معالجة قضايا العمالة في ظل الخصخصة يجب أن تأخذ قدراً كبيراً من الاهتمام من قبل المسؤولين عن برامج الخصخصة ولا بد من إعداد برامج خاصة لحماية العمالة الوطنية تتزامن مع برامج الخصخصة، إن عدداً من البلدان التي اتبعت أسلوب الخصخصة، قامت بالعديد من الوسائل لمعالجة هذه المشكلة لديها في بداية تطبيق الخصخصة، فمنها من اتبع أسلوب تخصيص نسبة من أسهم الشركات العامة المخصصة لتباع على العاملين بها بأسعار منخفضة. ومنها من اتبع أسلوب توزيع المستندات على العاملين بالمنشآت (تجربة دول أوروبا الشرقية). وهناك سياسة أخرى لحماية العمالة تمثلت في الاستغناء عن العمال لفترة زمنية محددة مع السماح لهم بتكوين اتحادات خاصة بهم وتمكينهم من شراء أسهم تلك المنشآت أو جزء منها بالإضافة إلى وضع برامج لإعادة تدريب العمال لإلحاقهم بالوظائف المستحدثة أو تقديم مكافآت مالية مجزية وبشكل اختياري وضمن نظام محدد لمن يترك الخدمة (تجربة مصر).<sup>(22)</sup>

عليه فإن الخصخصة تعتبر واحدة من التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الدول العربية في هذا القرن، خاصة وأن غالبية هذه الدول تتجاهل معالجة الآثار السالبة لتطبيقات برامج الخصخصة كما فعلت الدول المتقدمة في أوروبا وغيرها، مما يتسبب وقوعها في مشاكل أخرى كالبطالة وغيرها.

#### النتائج والتوصيات

##### أولاً: النتائج

مما سبق توصلت هذه الورقة إلى النتائج التالية:

- 1/ تؤثر العولمة على الموارد البشرية فكرياً وثقافياً واجتماعياً واقتصادياً.
- 2/ إن الخصخصة تؤثر على الموارد البشرية سلباً وذلك بالتسبب في البطالة بأنواعها إن تطبق بحذر.
- 3/ إن الأوضاع الاقتصادية للدول تؤثر على برامج التنمية البشرية
- 4/ إن البيئة الثقافية والسياسية تؤثر على برامج التنمية البشرية
- 5/ أن البيئة الامنية غير المستقرة تشكل تحدياً حقيقياً للتنمية البشرية.

<sup>21</sup>- أحمد ماهر، دليل المدير في الخصخصة، (القاهرة: الدار الجامعية، 2002م)، ص37

<sup>22</sup> المرجع نفسه، ص33

ثانياً: التوصيات

يوصي الباحث بالآتي:

- 1/ أن العولمة واقع يفرض نفسه على جميع الدول بما في ذلك العربية مما يستوجب مجاراتها بشتى الوسائل وباستغلال كل الموارد.
- 2/ الاستفادة من ايجابيات العولمة ومعالجة سلبياتها بإعداد كوادر بشرية مؤهلة.
- 3/ لا بد من توجيه الموارد الاقتصادية توجيهاً صحيحاً لتنمية الموارد البشرية.
- 4/ إن تطبيق برامج الخصخصة بغرض رفع كفاءة الاداء تحتاج الى خطة محكمة لتفادي الآثار السالبة لها.
- 5/ تبني مشاريع التنمية المستدامة لتنمية الموارد البشرية.
- 6/ استخدام التكنولوجيا كأساس لأداء الاعمال سبيل لتحقيق أهداف التنمية البشرية.
- 7/ توفير الامن والاستقرار للأفراد يساعد على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في تنمية الموارد البشرية.
- 8/ تقديم الخدمات المختلفة واحدة من أسباب تحقيق أهداف التنمية البشرية.

### المراجع

1. مدحت محمد أبو النصر، تنمية الموارد البشرية . حلوان. الروابط العالمية للنشر والتوزيع، 2009م.
2. راوية حسن. إدارة الموارد البشرية . الاسكندرية
3. حنا نصر الله . إدارة الموارد البشرية، عمان. دار زهران . 2002م.
4. عمران عباس يوسف عبدالله. العولمة واقتصاد السودان. الخرطوم. دار عزة للنشر والتوزيع، 2008م.
5. فالح أبو عامرية . الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع، 2007م.
6. صلاح الدين حسن السيسى. قضايا اقتصادية معاصرة. القاهرة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
7. أحمد ماهر. دليل المدير في الخصخصة. القاهرة: الدار الجامعية. 2002م.

مواقع الإنترنت

1. [www.hrm.group / net vb/showthread.php](http://www.hrm.group/net/vb/showthread.php)
2. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com/hr-html)
3. [www.almaany.com/hom.php](http://www.almaany.com/hom.php)



## **التعليم النوعي للجميع مفتاح التنمية البشرية المستدامة**

---

الباحثة: د. رنده يوسف عمايري – وزارة التربية والتعليم

المملكة الأردنية الهاشمية

## التعليم النوعي للجميع مفتاح التنمية البشرية المستدامة

د. رنده يوسف عمايري

[randa\\_amayiri73@hotmail.com](mailto:randa_amayiri73@hotmail.com)

مشكلة البحث ،

قارب عقد "التعليم مفتاح التنمية المستدامة" (2005 – 2014) على الانتهاء ، ولم تتخذ إجراءات حقيقية للنهوض بالتعليم العالي ليؤدي واجبه في التنمية المستدامة بشكل يعبر عن الإمكانيات الذاتية الكامنة في التعليم العالي والبحث العلمي في البلد فهناك إمكانات هائلة معطلة أو مهمشة بحاجة إلى تفعيل، مثل تراخي الطلبة وتعودهم على التلقين وغياب أسلوب التفكير العلمي المنهجي في عملية التدريس، وانعكاس ذلك على مجمل العملية التعليمية في الجامعة ومستوى خريجها، وبالمحصلة النهائية تدني مكانة الجامعة وتردي درجة جودة أداؤها العلمي.

فرضية البحث ،

أن النشاطات الصفية واللاصفية وكتابة التقارير المنهجية بعلمية تحفز عملية التعليم وتحث الطالب على التفكير العلمي والتعود عليه سبيلا في الحياة اليومية . وأن هذه النشاطات تعود الطالب على التعلم الذاتي ، وكذا التدريس في وقت واحد وتكسر الجمود الفكري ، وتثلم الجدار الفاصل في العلاقات العلمية – الاجتماعية بين الطالب و التدريس ، والاهم إنها تخلق أجواء تفاعلية ايجابية تخدم العملية التعليمية وتنمض بها وبتقييم أداء الجامعة.

هدف البحث ،

إبراز دور الطلبة كمفتاح لبوابة التنمية المستدامة للجامعة والمجتمع عندما يحسن توجيههم وتأهيلهم . فالورقة تهدف الى التذكير بوسائل تحريك الجو العلمي في الجامعة وتفعيله من خلال الطلبة، بما يحقق تحسین المستوى العلمي لهم ولأساتذتهم، ورفع درجة جودة الأداء الجامعي، وبالمحصلة النهائية، تحقيق تنمية مستدامة لعمليتي التعليم والتعلم الذاتي في الجامعة والمجتمع.

وسائل تحقيق الهدف ،

ليس هناك وسيلة واحدة يمكنها تحقيق نقلة نوعية للعملية التعليمية لتحقيق التنمية المستدامة من حالة التلقي السلبي إلى التفاعل الايجابي ، بل لابد من مجموعة من الوسائل والأدوات والنشاطات التي تكمل بعضها البعض وتتفاعل لتنقل الطالب من الجو التعليمي الرتيب Boring atmosphere إلى فضاء تفاعلي Space Interactive يخلقه أستاذ المادة و القسم العلمي بدعم و متابعة وتشجيع من قبل الإدارة العمادة ورئاسة الجامعة .

ومن الوسائل التي يمكن اعتمادها لتحقيق ذلك : العصف الذهني ، المناظرات Debates ، التقارير الفصلية ، الدراسات الميدانية ، الحلقات النقاشية للطلبة ، مشاريع أبحاث التخرج ، المعارض العلمية بمشاركة فاعلة من قبل الطلبة ، المنتديات على الشبكة الدولية الخاصة بالقسم العلمي وطلبته ، والكثير غيرها . سنناقش سبل تحقيق بعض منها في هذه الورقة .

مفهوم التنمية المستدامة:

هو مصطلح يشير إلى التنمية (الاقتصادية والبيئية، والاجتماعية) والتي تُلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها والتنمية المستدامة ليست حالة ثابتة من الانسجام ،

وإنما هي عملية تغيير واستغلال الموارد ، وتوجيه الاستثمارات ، واتجاه التطور التكنولوجي ، والتغيرات المؤسسية التي تتماشى مع الاحتياجات المستقبلية فضلاً عن الاحتياجات الحالية

وقد ظهر المفهوم منتصف ثمانينات القرن الماضي لتحقيق نوعية حياة أفضل للبشر و اعتبار البيئة الطبيعية والبيئة البشرية كل مترابط لتعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة والاستثمار العقلاني للموارد وربط التكنولوجيا بأهداف المجتمع التنموية و إحداث تغيير مستمر ومناسب في حاجات وأولويات المجتمع متوافق مع التنمية وتعتبر الدولة الطرف الاساسي في تنفيذ التنمية المستدامة لأنها هي الجهة المعنية في تخطيط وتنفيذ المشاريع التنموية في اي دولة من دول العالم.

تقوم التنمية المستدامة على ثلاثة أبعاد أساسية، هي: الاقتصاد والمجتمع والبيئة. ومن الملاحظ أن هذه العناصر يرتبط بعضها ببعض، وتتداخل فيما بينها تداخلاً كبيراً. فالاقتصاد أحد المحركات الرئيسية للمجتمع، وأحد العوامل الرئيسية المحددة لمهيته (مجتمع صناعي أو زراعي أو رعوي، إلخ). والمجتمع هو صانع الاقتصاد، والمشكّل الأساسي للأنماط الاقتصادية التي تسود فيه، اعتماداً على نوع الفكر الاقتصادي الذي يتبناه المجتمع. والبيئة هي الإطار العام الذي يتأثر بالأنشطة الاقتصادية ويؤثر فيها، كما تتأثر البيئة بسلوكيات أفراد المجتمع وتؤثر في أحوالهم الصحية وأنشطتهم المختلفة. ولذلك فإن أي برنامج ناجح للتنمية المستدامة لا بد له أن يحقق التوافق والانسجام بين هذه العناصر الثلاثة، وأن يصهرها كلها في بوتقة واحدة تستهدف الارتقاء بمستويات الجودة لتلك العناصر معاً: أي تحقيق النمو الاقتصادي، وتلبية متطلبات أفراد المجتمع، وضمان السلامة البيئية، مع المحافظة في الوقت نفسه على حقوق الأجيال القادمة من الموارد الطبيعية وعلى التمتع ببيئة نظيفة، وعليه لا بد من وجود ثقافة ومظلة عامة تحكم المجتمعات وتثقف الأجيال القادمة ولا يتأتى ذلك إلا بوجود التعليم، وليس أي تعليم مجرد بل لا بد من وجود تعليم موجه نحو هذه الغاية التي تقوم أساسها التنمية المستدامة.

ولمواصلة هذه المسيرة الخيرة يجب علينا أن نركّز على جودة التعليم لكي تكون أجيالنا القادمة قادرة على العطاء والمحافظة على الإنجازات والمكتسبات"، ونؤكد على عدد من المعاني العميقة والمهمّة: أولها، أن التعليم النوعي والجيد ليس مفتاح النهضة والتقدم فحسب، بل إنه السبيل إلى الحفاظ على ما تشهده الدولة من إنجازات في مختلف المجالات أيضاً. وهذا يعكس بوضوح الأهمية الكبيرة التي توليها الدولة وقيادتها الرشيدة لتطوير واقع التعليم وبرامجه في مختلف مستوياته، انطلاقاً من حرصها الدؤوب على مواصلة تسريع الخطى لعمليات التنمية المستدامة التي تشهدها المملكة الأردنية الهاشمية.

المعنى الثاني، أن التعليم النوعي والجيد هو الذي يضمن التعامل بكفاءة مع الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة، وبصفة خاصة التحديات المستقبلية التي قد تواجهها، فكما تشير الأدبيات الاقتصادية، فإن التنمية المستدامة تتضمن أبعاداً متعدّدة تتداخل في ما بينها، اقتصادية وبشرية وبيئية وتكنولوجية. من شأنها التركيز على معالجتها إحراز تقدّم ملموس في تحقيق التنمية المستهدفة. والتعليم النوعي الذي يتسم بالجودة هو القادر على التواصل مع التطوّرات والمستجدات المرتبطة بمجالات التنمية المستدامة، والتعاطي مع التحديات التي تفرزها، وهو الهدف الذي تسعى إليه الدولة في جعل التعليم أكثر قدرة وتواصلاً مع هذه التطوّرات بكفاءة كبيرة.

المعنى الثالث، أن التعليم الجيد والنوعي هو بمنزلة استثمار حقيقي في العنصر البشري، لأنه المدخل نحو إعداد أجيال مبدعة تكون قادرة على العطاء والمحافظة على الإنجازات والمكتسبات من ناحية، والتعاطي مع التحوّلات الاقتصادية والتنموية المتسارعة التي تشهدها الدولة من ناحية ثانية. وهذا يفسّر كيف أن

هناك إرادة سياسية قوية تدعم خطوات إصلاح النظام التعليمي، وتساند عملية التطوير التي يشهدها هذا القطاع الحيوي بمراحله المختلفة من أجل الارتقاء به، انطلاقاً من قناعتها بأن هذا هو أفضل استثمار في المستقبل، فإذا كانت الدولة تمتلك العديد من عناصر القوة الشاملة، السياسية والاقتصادية والثقافية، فإن البشر هم أهم هذه العناصر، وأكثرها تأثيراً في الحاضر والمستقبل، ولا يمكن الحديث عن أي تقدم أو تنمية من دون الاستثمار في هذا العنصر البشري والعمل على تطوير قدراته ومؤهلاته بشكل متواصل وهذا يقودنا للتحدث عن مجتمع المعرفة وهو المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة، والحياة الخاصة، وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية مما يؤدي إلى الجودة بالتعليم، الجودة بالتعليم وهي جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات، والتي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم. وتتحقق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية.

#### ومن أهم مبادئ الجودة

- 1- التعلم من أجل غرس القيم الأخلاقية والروحية.
2027. التعلم من أجل تحقيق الذات للإنسان.
2028. التعلم من أجل المواطنة والديمقراطية وحقوق الإنسان.
2029. التعلم من أجل التهيئة للعمل والقدرة على ارتياد المشروعات.
2030. التعلم من أجل التعامل الكفاء مع مجتمع المعرفة.
2031. التعلم من أجل استدامة التعلم طوال الحياة.
2032. التعلم من أجل المشاركة في تحقيق التنمية.
2033. التعلم من أجل استيعاب الثقافة العلمية والتكنولوجية.

#### و من اجل تحقيق هذه المبادئ يجب توفر ما يلي:

2034. أن تكون هذه المبادئ واقعية قابلة للتحقيق وفقاً لقدرات واستعدادات المتعلمين، وبما يتيح المجال لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية.
2035. أن تكون شاملة لكافة جوانب شخصية المتعلم الجسمية والعقلية والانفعالية والخلقية والروحية والاجتماعية .
2036. أن تؤكد على الربط بين الجوانب النظرية والعملية في عملية توازن وفقاً لحاجات الأفراد والمجتمع.
2037. أن تؤكد على استمرارية التعلم وتعزيز قدرات المتعلم على التعلم الذاتي.
2038. أن تؤكد الأهداف على إثارة التفكير العلمي والبحث والاستقصاء.
2039. أن تكون الأهداف مفتوحة النهاية قابلة للتطوير وفقاً للمستجدات والمتغيرات بما ينسجم مع حاجات الأفراد والمجتمع والأمة لمساعدتها في تحقيق التنمية ومعالجة مشكلاتها.
2040. أن تؤكد على استثمار حواس المتعلم في عملية التعليم .

2041. أن تؤكد على تعزيز شخصية الفرد واعتزازه بانتمائه لعقيدته الدينية واحترام ذاته، مع التأكيد على الأبعاد السامية في رسالة عقيدته.

2042. أن تؤكد الأهداف على مبادئ الديمقراطية والعدل والمساواة واحترام إنسانية الإنسان.

10-التأكيد على تنمية الوعي البيئي والتفاعل الإيجابي مع مكونات البيئة المحلية واستثمار موجوداتها والحفاظ عليها.

### لماذا نهتم بجودة التعليم؟؟

- تؤدي إلى زيادة إنتاجية المتعلمين.
- تعمل على تحسين أداء القائمين بالتدريس من خلال إدارة الجودة.
- تعمل على تقليل الأخطاء في العمل العلمي والإداري، بالتالي تقود إلى خفض التكاليف المادية.
- تعمل على توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة لإنجاز العمل.
- تعمل بفلسفة علمية تقوم على أساس ربط العملية التعليمية باحتياجات سوق العمل.
- ترابط الأداء ، حيث تداخل العمل الجماعي مع القيادة الفعالة مع الرؤية المشتركة يؤدي إلى جودة المنتج التعليمي.
- تراعى بشكل مباشر احتياجات المستفيدين.
- تساعد في توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة.
- ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية.
- الارتقاء بمستوى الطلاب في جميع المجالات .
- ضبط شكاوى الطلاب وأولياء أمورهم والإقلال منها ووضع الحلول.
- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسة .
- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع والوصول إلى رضاهم وفق النظام العام للمؤسسة التعليمية .
- تمكين المؤسسة التعليمية من تحليل المشكلات بالطرق العلمية .
- رفع مستوى الطلاب وأولياء الأمور تجاه المؤسسة التعليمية من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .
- الترابط والتكامل بين جميع القائمين بالتدريس والإداريين في المؤسسة والعمل عن طريق الفريق وبروح الفريق .
- تطبيق نظام الجودة يمنح المؤسسة التعليمية الاحترام والتقدير والاعتراف المحليين.

### مستلزمات نجاح الجودة التعليمية:

- 1- ترسيخ القناعة لدى العاملين في المؤسسة لتعزيز الثقة بجدوى الجودة.
- 2- معرفة حاجات ورغبات المستفيد من المؤسسة لإشباعها.
- 3- تنميط العمليات بتوحيد الطرق والإجراءات في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة.
- 4- شمولية الرقابة واستمراريتها ( جمع معلومات، متابعة، تقييم).

- 5- تبني أسلوب تفتيت المشكلة التي تواجه المؤسسة وصولاً للحل المتكامل.
- 6- تحقيق جودة التكاليف (التكلفة والعائد).
- 7- إشراك جميع العاملين في كل شيء، في اتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، وعمليات التحسين.. وذلك وفق منطق ومنهجية الإدارة بالأهداف.
- 8- المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تطبيقات الجودة بما لا يضر البيئة والصحة العامة.

### توصيات

- إعادة تشكيل النماذج التربوية والتعليمية ومراجعة السياسات التعليمية والتربوية والأهداف.
- بناء استراتيجيات وطنية وإقليمية للتربية والتعليم والتدريب.
- إحداث تحول نوعي في البرامج والممارسات التعليمية والتدريبية لتحقيق مخرجات تنسجم مع متطلبات الاقتصاد المعرفي.
- توفير الدعم والتسهيلات لإيجاد بيئات تعليمية مادية تتميز بالجودة.
- تنمية الاستعداد للتعليم ابتداء من مرحلة الطفولة المبكرة.
- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية للجميع.
- رفع كفاءة النظم التعليمية والتدريبية وزيادة فاعليتها.
- تطوير البنى التحتية للمؤسسات التعليمية والتدريبية.
- تطوير الجوانب النوعية للنظم التعليمية والتدريبية، والسعي لتحقيق التميز في برامجها وتنويعها.
- الانفتاح على تطورات الثقافة العالمية والتجارب الدولية.
- زيادة المواءمة وتطوير الروابط والقنوات بين نواتج النظم التعليمية والتدريبية ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تطوير دور القطاع الخاص وتنويع مصادر التمويل.
- بناء شراكات فاعلة مع جميع الشركاء والعمل على تقنية التنسيق بينها.

### خاتمة

إن التعلم والتدريب يلعبان دوراً أساسياً وحيوياً في عملية التنمية المستدامة وخصوصاً التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمفهومها الشمولي وبأبعادها كافة. وذلك باعتبارهما المحرك الأساسي لهذه العملية الذي يدفع عجلتها إلى الأمام، الأمر الذي يجعل التركيز عليهما وتطويرهما أمراً بالغ الأهمية بالنسبة للعالم بعامه وللدول العربية بخاصة، بهدف تحقيق التعايش الفاعل والمتفاعل .. لذا فإن المطلوب إحداث تحولات جذرية في النظم التربوية العربية وإعادة تشكيلها لتمكينها من إعداد وتأهيل جيل يتفاعل مع مستجدات هذا العصر وتقنياته بكفاءة وفاعلية وبالتالي يكون مفتاحاً للتنمية البشرية المستدامة.

**دور المؤسسات التعليمية في إبداع وابتكار الموارد البشرية  
(دراسة حالة المؤسسات التعليمية العاملة في الولاية الشمالية بالسودان)**

---

الباحث: د. مدثر حسن سالم عزالدين- جامعة أبوظبي

الإمارت العربية المتحدة

## دور المؤسسات التعليمية في إبداع وابتكار الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات التعليمية العاملة في الولاية الشمالية بالسودان)

د. مدثر حسن سالم عزالدين-أستاذ مشارك-جامعة أبوظبي/فرع العين

[modathir66@hotmail.com](mailto:modathir66@hotmail.com)

مقدمة:

أعدت هذه الورقة في سياق ندوة اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية. وضمن مهام محور قضايا معاصرة في تنمية الموارد البشرية. وهي تهدف إلى تقديم بعض التوصيات من أجل إيجاد الحلول الممكنة للتهوض بالإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية العاملة بالولاية الشمالية، وبالتالي فإن الورقة تستعرض وتستقري بإيجاز ما أمكن الحصول عليه من المعلومات المتصلة بجهود الإبداع والابتكار بالمؤسسات التعليمية بالولاية، ومن ثم تقدم رؤيتها بشأن الإبداع والابتكار. إن الحصول على هذه المعلومات، يعكس مستوى مشجعاً من الجاهزية المعلوماتية بالمؤسسات التعليمية العاملة بالولاية، يستحق عليه العاملون بها الشكر والثناء، مع التنويه بضرورة المحافظة على هذه الجاهزية المعلوماتية وتطويرها، وتبقى الورقة خاضعة لكل ما قد يرد من آراء بشأن ما تعبر عنه أو ما تدعو إليه من خيارات.

المشكلة التي تعالجها الورقة: تكمن المشكلة في ضعف الدور الذي تلعبه المؤسسات التعليمية في عملية إبداع وابتكار الطلاب، حيث تتمثل المشكلة في الأسئلة التالية:

2043. هل توجد بالمؤسسات التعليمية بالولاية الشمالية هياكل تنظيمية تعنى بإبداع وابتكار

الطلاب؟

2044. ما مدى وجود برامج لرعاية الموهوبين والمبدعين من الطلاب بتلك المؤسسات؟

أهمية الورقة: تنبع أهمية الورقة من الدور المتعاظم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسات التعليمية في تنمية الموارد البشرية، من خلال الكشف عن الموهوبين والمبدعين والمبتكرين، ومن ثم تشجيعهم ورعايتهم. أهداف الورقة: ترمي الورقة إلى التعرف على دور المؤسسات التعليمية العاملة بالولاية الشمالية في التعليم قبل المدرسي والعام والعالي في إبداع وابتكار الطلاب المنتسبين لها.

فرضيات الورقة: بنيت الورقة على فرضيتين هما:

2045. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود هياكل تنظيمية تعنى بالإبداع والابتكار

بالمؤسسات التعليمية بالولاية الشمالية وإبداع وابتكار الطلاب بتلك المؤسسات.

2046. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود برامج لرعاية الموهوبين والمبدعين من الطلاب

في المؤسسات التعليمية بالولاية الشمالية وإبداع وابتكار الطلاب بتلك المؤسسات.

المنهج المتبع: تستخدم الورقة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل البيانات والوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول، إضافة للأساليب الإحصائية المناسبة.

أدوات الدراسة: تستخدم الورقة الكتب والرسائل الجامعية والتقارير وبيانات المكاتب كمصادر ثانوية، إضافة للملاحظة والمقابلة الشخصية والاستبيان كمصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات.



## الإطار النظري:

مفهوم الموهبة: يذكر (صلاح الدين فرح عطا الله، 2004م) أن المصطلحات قد تعددت حول مفهوم الموهبة، فمنها التفوق، التميز، الابتكار، ذوي القدرة، العبقرية، التجديد، النبوغ والامتياز والألمعية. ويضيف (فتحي عبد الرحمن جروان، 2008م) أن الطفل الموهوب والمتفوق، هو الذي تتوافر لديه الاستعداد أو الإمكانية ليصبح منتجاً للأفكار في مجالات الأنشطة كافة، والتي من شأنها تدعيم الحياة البشرية أخلاقياً، وعقلياً، وعاطفياً، واجتماعياً، ومادياً وجمالياً.

مفهوم الإبداع:

يوضح (عبد المعطى محمد عساف، 1999م) أن الإبداع ظاهره إنسانية عامة، فالإنسان العاقل السوى تنطوي مقومات شخصيته على نواه أو عناصر إبداعية، وتختلف هذه المقومات والعناصر الإبداعية من شخص لآخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها، وحسب الظروف الموضوعية التي يعيش في وسطها ويتفاعل معها، حيث تعمل الظروف على صقل وتنمية الخصائص الإبداعية لدى بعض الأفراد، وقد تحبطها لدى بعض آخر. لذلك يعرف الإبداع على أنه الحقيقة الإنسانية، التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب.

حقيقة عملية الإبداع:

إن حقيقة الظاهرة الإبداعية، أنها ظاهرة جماعية نتيجة لجهود جماعية. قد يذهب بعض العلماء في رؤيتهم إلى كون الإبداع ظاهرة فردية خاصة بجهود الأفراد كأفراد، إلا أن الإبداع هو دائماً نتيجة لجهود جماعية، وعليه نجد أن الإبداع ليس فقط حكراً على الأفراد.

معوقات الإبداع: ويحدد (محمود سلمان العميان، 2002م) مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته، ومنها الخوف من التغيير، انشغال المسؤولين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة، الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات، مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى مستويات أدنى.

مفهوم الابتكار: تعرف (راوية حسن، 2004م) الابتكار على أنه التطبيق الناجح والخلاق للأفكار الإبداعية ووضعها موضع التنفيذ. فإذا كان الإبداع هو الجزء المرتبط بتكوين أو بزوغ الفكرة الجديدة، فالابتكار هو الجزء المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها من مجرد فكرة إبداعية إلى منتج أو خدمة ابتكارية ملموسة.

عناصر الإبداع والابتكار: يذكر (جيرالد جرينبرج وآخرون، 2004م) أن عناصر الإبداع الأساسية لدى الأفراد تتمثل في الحوافز والقدرات الأساسية، ومهارة الإبداع، إلا أن هذه العناصر موجودة أيضاً في الابتكار، والتي تتمثل في توفر محفزات الابتكار، توفر الموارد اللازمة للابتكار وإدارة الابتكار.

أساليب الكشف عن الموهوبين:

يصنف (صلاح الدين فرح عطا الله، 2004م) أساليب الكشف عن الموهوبين إلى طرق ذاتية، وتشمل السيرة الذاتية، الملاحظة، السجل التراكمي، قائمة التقدير، سلالمة التقدير، ترشيحات المعلمين، ترشيحات الوالدين، ترشيحات الأقران، الترشيح الذاتي واستخدام أسلوب الباب الدوار. أو عن طريق الاختبارات والمقاييس، والتي تشمل اختبارات الذكاء الفردية والجماعية، اختبارات الاستعداد الدراسي والأكاديمي، اختبارات التحصيل الدراسي، اختبارات الإبداع والتفكير الإبداعي ومقاييس التقدير.

دور المؤسسة التعليمية في رعاية الموهوبين:

تذكر ( بثينة حسنين عمارة، 2001م) أن للمؤسسة التعليمية دور مهم وحيوي في رعاية الموهوبين، وذلك من خلال الحرص على رفع كفاءة التعليم، وضع برنامج خاص للكشف عن الموهوبين منذ التحاقهم بالمؤسسة. استخدام أساليب التربية الخاصة بالموهوبين مع توفير المناخ التربوي المناسب لهم، تنمية مهارات التعليم الابتكاري والذاتي لدى الطلاب الموهوبين والمتفوقين، إعطاء النشاط الطلابي القدر الكافي من الاهتمام، إتاحة الفرصة للطلاب لاختيار المسار التعليمي المناسب لقدراتهم ومواهبهم، إعداد وتدريب المشرفين على استخدام أساليب الكشف عن الموهوبين في مختلف المجالات وضرورة تعاون كل المشرفين على الموهوبين.

الإبداع والابتكار كعائد للإنفاق على التعليم: أشار (أنطوان حبيب رحمة، 1982م) إلى أن ما ينفق على التعليم ينبغي ألا يقاس بالعائد المباشر فقط، بل ينبغي النظر إلى العائدات غير المباشرة التي تنتج من تنمية المواهب والقدرات وإيصالها إلى الإبداع والابتكار. إذ قد يغطي ابتكار متعلم مبدع لآلة صناعية أضعاف ما صرف على تعليمه.

الهيكل التنظيمي كمحدد للإبداع والابتكار: إن الهيكل التنظيمي له تأثيره الواضح على عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة، وقد يكون هذا التأثير سلبياً أو إيجابياً، فعند تصميم الأنظمة يجب أولاً أن يراعى فيها أنها محفزة غير مقيدة، وأن تكون من المرونة بحيث تعمل على تنمية مهارات وقدرات الأفراد، لأن التركيز على القوانين والأنظمة والمركزية الشديدة يمكن أن تقتل عملية الإبداع والابتكار. ويضيف (مصطفى محمود أبو بكر، 2004م) أنه لخلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي مشجع للإبداع والابتكار هنالك بعض المقومات والإجراءات، منها إيجاد هيكل تنظيمي منفتح ولا مركزي، وضع وتنفيذ برامج تدريبية تساهم في تنمية وتحفيز التفكير الابتكاري والإبداع لدى الأفراد، تصميم هياكل تنظيمية تعمق الاستعداد والرغبة في الابتكار والإبداع لدى الأفراد بالمؤسسة. كذلك تعتبر الهياكل غير الرسمية، أكثر فاعلية في دعم وتشجيع الإبداع المؤسسي والحفاظ عليه، فهي توفر تربة خصبة لنمو بذور الإبداع.

الدراسات السابقة:

أجرت (سعدية مصطفى عبد الحميد، 2011م) دراسة هدفت إلى التعرف دور الموارد البشرية في الإبداع والابتكار، وذلك بالتطبيق على محطة أبحاث دنقلا الزراعية وكلية العلوم الزراعية بجامعة دنقلا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين وجود هيكل تنظيمي ملائم للأفراد وحسن إدارة للجهود التنظيمية الخلاقة بالمحطة والكلية وتشجيع الإبداع والابتكار. وقد خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات، منها أن على المسؤولين بالجهتين الحرص على أن تكون الأساليب المستخدمة ملائمة للهيكل التنظيمي، وبالشكل الذي يساعد على عملية الإبداع والابتكار، وأن يكون الهيكل التنظيمي غير مقيد، مراعاة أن تكون هنالك شبكات عمل أقل رسمية، عدم الإكثار من التركيز على القوانين واللوائح والأنظمة، عدم التقيد بالمركزية الشديدة في العمل الإداري، مكافأة السلوك الخلاق بأشكال محسوسة، والعمل على خلق مناخ تنظيمي يشجع الجهود الخلاقة.

أجرى (أسامة زين العابدين سيد أحمد، 2009م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة على الإبداع التنظيمي بشركة زين للاتصالات. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتعزيز روح التجديد والابتكار لدى المرؤوسين. وأوصت الدراسة بأن يقدم الدعم المالي والمعنوي للمبدعين لإنجاح أفكارهم ومقترحاتهم الإبداعية، إذ أنه يعد عاملاً مهماً لا يمكن تجاوزه لنجاح

وفاعلية أية منظمة وضرورة إعداد دراسات وبحوث علمية متخصصة ودورية حول أثر ثقافة المنظمة على الإبداع التنظيمي.

أجرت (ازدهار الرفاعي عثمان العجيل، 2011م) دراسة هدفت إلى التعرف على أساليب الكشف عن التلاميذ الموهوبين بمدارس الأساس بالولاية الشمالية بالسودان. توصلت هذه الدراسة إلى إمكانية الكشف عن التلاميذ الموهوبين بالولاية الشمالية من خلال معايير الذكاء، الإبداع، التحصيل الدراسي، ودافعية الإنجاز. إلا أن أكثر هذه المعايير أهمية في مجال الموهبة، هو الذكاء، وأن هنالك علاقة بين الموهبة والذكاء والإبداع والتحصيل والدافعية، وأوضحت الدراسة أن هنالك فروق بين الموهوبين وغير الموهوبين في عمر وتعليم والوالدين ومستوى الدخل.

أجرى (لونستين، 1981م) دراسة على عينة شملت مراحل التعليم العام بالسودان، حيث ركز في دراسته إلى أنه يجب الكشف عن الطفل الموهوب في سن مبكرة جداً، وأوضح أن سن الرابعة هو عمر مناسب جداً لعملية الكشف عن الأطفال الموهوبين قبل سيطرة العادات المتوارثة على الطفل، كما أشار إلى ضرورة تحديد الطفل الموهوب من خلال اختبارات غير شفهية.

واقع الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية بالولاية الشمالية:

إن مؤسسات التعليم العام بالولاية الشمالية، والتي تتبع لوزارة التربية والتعليم بالولاية الشمالية، وتشمل التعليم قبل المدرسي والتعليم الأساس بحلقته الثلاثية والتعليم الثانوي، ينبغي أن تشكل نقطة الانطلاق في لعب دور مقدر في اكتشاف وتشكيل الجوانب الإبداعية لدى الطلاب بالولاية، إلا أن (تقرير وزارة التربية والتعليم، 2011م) يوضح أن التعليم قبل المدرسي والمتمثل في رياض الأطفال بالولاية، يبلغ عددها (631 روضة) تتكون من رياض خاصة، سواء كانت مملوكة لمؤسسات أخرى غير تعليمية، أو أفراد وعددها (3 رياض)، وهي أفضل أنواع الرياض إلى حد ما، تليها رياض تتبع للأندية الرياضية، لتأتي في المؤخرة رياض القرى والحلال والمناطق، يطلق عليها جميعاً الرياض الشعبية وعددها (628 روضة)، حيث تشرف على هذه الرياض مرشدات غير مختصات وغير مدربات، كما تشكل نسبة أطفال الولاية الملتحقين بالرياض (الاستيعاب) 67% بعدد (23604 طفل) من عدد الأطفال في سن التعليم قبل المدرسي حسب إسقاطات السكان لعام 2009م والبالغ عددهم (35309 طفل)، وعدد المرشدات (822 مرشدة) لتصبح مرشدة واحدة مقابل 29 طفل في المتوسط، وتبلغ أحياناً 50 طالب في مقابل مرشدة واحدة، رغم أن المعايير تضع 20-25 طفل مقابل المرشدة الواحدة (سميرة عزالدين، مديرة التعليم قبل المدرسي بوزارة التربية والتعليم بالولاية الشمالية)، كما أن الوسائل والأساليب والوسائط والألعاب والأنشطة الممارسة، إن وجدت، فهي قليلة، وفي أغلبها ألعاب مرتبطة بالبيئة، لتصبح الرياض بالولاية ليست سوى مأوى لحفظ الأطفال لساعات، إضافة لعدم مناسبة تلك الأماكن لحفظ الأطفال لساعات من جانب آخر. كذلك نجد أن الهيكل التنظيمي للتعليم قبل المدرسي، ليس بالكيان المستقل، فهو يتبع تارة للإدارة التربوية، وتارة أخرى يتبع لإدارة تعليم الأساس بالوزارة، التي يتبع لها حالياً، ورغم ذلك ظلت حلقات التعليم الأساس ثلاثة لا تشمل التعليم قبل المدرسي، ويتمثل الهيكل التنظيمي للتعليم قبل المدرسي في فرد واحد، هي مديرة التعليم قبل المدرسي برئاسة الوزارة، ومرشدات بالرياض، والعلاقة بينهم تنسيقية وضعيفة. إن واقع الحال في التعليم قبل المدرسي يوضح أن ثلث أطفال الولاية لا يلقون حظهم بالالتحاق برياض الأطفال، وبالتالي يصبحون خارج إطار الكشف عن مواهبهم وقدراتهم والعمل على رعايتهم، وبالنسبة لثلثي أطفال الولاية الملتحقين بالرياض، زد على ذلك فالمرشدات غير

متخصصات وغير مدرّيات، كما أن نسبتهن مقابل أعداد الأطفال بالرياض لا تتناسب والدور المفترض لعبه لهذه الرياض، إضافة إلى أن البيئة بالرياض غير مشجعة للكشف عن الموهوبين والمبدعين ناهيك عن رعايتهم. في سياق متصل تشير (تقرير وزارة التربية والتعليم، 2011م) أن عدد المدارس بتعليم الأساس يبلغ (483 مدرسة) و (6632 معلم ومعلمة) تشكل نسبة المدربين منهم 58.2% والمعلمات نسبة 68.3%، وعدد التلاميذ بها (112827 تلميذ) ومجموع الأطفال في سن التعليم الأساس (6-13 عام) يبلغ تعدادهم (137482 نسمة) لتصبح نسبة الاستيعاب في التعليم الأساس 82%. وفي التعليم الثانوي تبلغ عدد المدارس الثانوية (112 مدرسة) بعدد (1790 معلم ومعلمة) يشكل المدربين منهم نسبة 51.6% والمعلمات بنسبة 56%. وعدد الطلاب (25669 طالب)، الأكاديمية منها بعدد (97 مدرسة) وبعدد (24514 طالب)، والفنية منها بعدد (15 مدرسة) بعدد (1155 طالب)، وبما أن عدد السكان في سن التعليم الثانوي (14-16 عام) يبلغ تعدادهم (47408 نسمة) تصبح نسبة الاستيعاب 54% للتعليم الثانوي. أما بالنسبة للإبداع والابتكار بمرحلي تعليم الأساس والثانوي، وبحسب (تقارير إدارة التعليم الثانوي، يونيو 2012م) نجد أن واقع الحال يخبر بأنها تعني فقط بالجوانب الأكاديمية بالنسبة للطلاب، لتترك الجوانب الأخرى غير الأكاديمية لإدارة متخصصة في النشاط الطلابي، حيث تمثل المدارس النموذجية ومدارس المتفوقين أشكال الرعاية للطلاب المتفوقين أكاديمياً بالولاية، والتي بدأت منذ خمس سنوات، ورغم أن هاتين التجريبتين قد ساهمتا في زيادة نسبة التحصيل، إلا أنهما لم يكونا بقدر الطموح. وبالنسبة للهيكل التنظيمي لإدارة النشاط الطلابي بوزارة التربية والتعليم بالولاية الشمالية، نجده يتكون من إدارة على مستوى الولاية، تلتها إدارات على مستوى المحليات، تلتها إدارات على مستوى الوحدات الإدارية، تلتها إدارات على مستوى المدارس. حيث تشير (تقارير إدارة النشاط الطلابي بوزارة التربية والتعليم، يونيو 2012م) إلى أن هنالك خطط وبرامج محددة لرعاية المتفوقين والمبدعين، كما توجد هيئة وجمعية لرعايتهم، كما أقيمت عدد من الورش وحلقات النقاش حول الإبداع ورعاية الطالب المبدع. ويتم الكشف عن الطلاب المتفوقين والمبدعين عبر استمارة محددة، والعديد من الأنشطة والبرامج، وأبرزها الدورة المدرسية وبرامج التميز التربوي والجمعيات الأدبية وطابور الصباح والتحصيل الأكاديمي وغيره من المناشط، كما تم تفعيل المناشط الطلابية في مدارس الولاية بإفراد حصتين للنشاط أسبوعياً وتوفير الملاعب والمسارح، وهذا الجهد تم جني ثماره في الدورات المدرسية الولاية والقومية بإحراز ميداليات ذهبية وفضية وبرونزية في الألعاب الرياضية وكتابة الشعر والخطابة والبحث العلمي. وتقوم الإدارة بتكريم وتحفيز الموهوبين والمبدعين، كما يتم عكس هذه البرامج من خلال وسائل الإعلام المختلفة لتكون دافعاً وحافزاً للآخرين في إبراز مواهبهم وإبداعاتهم. رغم هذا الجهد المقدر، إلا أن فصل إدارة الجوانب الأكاديمية للطلاب لتختص بها إدارة، وجعل الجوانب غير الأكاديمية لذات الطالب من اختصاص إدارة أخرى، قد يؤدي إلى تشتت الجهود المبذولة، مما يؤثر على تكامل الأنشطة الممارسة بالنسبة للطلاب، ورغم توافر أعداد الأساتذة العاملون بإدارة الأنشطة لمختلف المستويات التنظيمية بالوزارة، إلا أنه يلاحظ عد اختصاصهم في تلك الأنشطة، زد على ذلك فنسب الاستيعاب بمرحلة الأساس والمرحلة الثانوية تعد ضعيفة.

على صعيد متصل على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالولاية الشمالية تعتبر جامعة دنقلا هي جامعة الولاية، إذ تشير (تقارير أمانة الشؤون العلمية بجامعة دنقلا، يونيو 2012م) أن عدد الطلاب المسجلين للفصل الدراسي الزوجي المعروض 2012م يبلغ (4750 طالب وطالبة)، وعدد الأساتذة (282 أستاذ وأستاذة)، ومن خلال هذا الوضع ينبغي لها كذلك أن تسهم بدور مقدر في إبداع وابتكار الطلاب المنتسبين لها، إلا المفترض شيء والموجود على أرض الواقع شيء آخر، حيث يلاحظ عدم وجود عمادة للنشاط الطلابي بالجامعة

( يوجد مشرف للنشاط الرياضي فقط على مستوى الجامعة)، رغم أن (قانون جامعة دنقلا لعام 1995م) يشير إلى أن رئيس مجلس الجامعة بناءً على توصية بذلك من المدير أحد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عميداً لشئون الطلاب، ليكون عميد شئون الطلاب مسئولاً أمام المدير فيما يوكل إليه من مهام مجلس الجامعة ومجلس الأساتذة أو مجلس شئون الطلاب وذلك لمساعدة الطلاب للاستفادة القصوى علمياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً من انتمائهم للجامعة ومراعاة النظم والسلوك القويم داخل الجامعة وخارجها، والمستوي التنظيمي الموجود هو مشرف للنشاط الطلابي ( عضو هيئة تدريس غير متفرغ) في كل كلية، وفي جانب الكيانات الطلابية نجدها تتمثل في روابط الكليات في أعلى مستوياتها والتي تحتوى على العديد من الروابط الجهوية والقبلية والجغرافية، والقليل من الجمعيات الطلابية، إذ لا يوجد اتحاد على مستوى الجامعة يمكن يوجد أنشطة وحراك من شأنه أن يعلى جوانب الإبداع والابتكار بين الطلاب من جهة، وأن يسهم بدوره في الدفع بإدارة الجامعة نحو تشجيع الإبداع والابتكار بين الطلاب من جهة ثانية. إن الشكل الممارس من الأنشطة الطلابية هي الأنشطة الرياضية والسياسية، ولكن جميعها غير مخططة وموسمية النشاط. إلا أن الجامعة عبر إدارة الكليات تعمل على تشجيع الطلاب المتفوقين أكاديمياً بمنح مالية تارة، أو بمن دراسية تارة أخرى، لكن هذه الحوافز غير محددة وليست ثابتة. يتضح من ذلك أن الدور الذي تلعبه الجامعة في إبداع وابتكار الطلاب ضيف جداً، ويقتصر على أنشطة رياضية محدودة، ونشاط سياسي موسمي، حيث لا توجد هياكل تعني بهذا الجانب سواء على مستوى عمادة الطلاب بإدارة الجامعة، أو على مستوى اتحاد لطلاب الجامعة، كما لا توجد خطط وبرامج لرعاية المبدعين والمبتكرين، إضافة لافتقارها إلى الجهود التنظيمية التي تعلى من شأن الإبداع والابتكار وسط طلابها.

في سياق متصل يعتبر الصندوق القومي لرعاية الطلاب (أمانة الولاية الشمالية) شريك للجامعة في تحقيق مردودات عالية لطلاب الجامعة في الجوانب الإبداعية والابتكارية، بل أن دوره ينبغي أن يكون أكبر بحسبان أن الطالب يقضي ثلث يومه في قاعات الدراسة وثلثي اليوم في الداخليات، والتي يشرف عليه الصندوق بصورة مستقلة عن الجامعة، إلا من بعض الجوانب التنسيقية. للعب هذا الدور أنشأ الصندوق إدارة المناشط الطلابية لترعى كل مناشط الطلاب الإبداعية، والاهتمام بها، وتوفير كل المعينات والاحتياجات، كما اهتم الصندوق في إنشائه للمدن الجامعية بإلحاق المسارح والملاعب والقاعات كبنية أساسية لممارسة هذه الأنشطة. توضح (تقارير إدارة المناشط الطلابية بصندوق رعاية الطلاب، يونيو 2012م) أن الأنشطة التي تتبناها الإدارة، هي البرامج التربوية والثقافية والرياضية والإبداعات الطلابية والمسابقات القومية لكل طلاب التعليم العالي بالبلاد، وتقام سنوياً بوحدة من ولايات السودان، يتبارى فيها الطلاب في مجالات الشعر الفصيح والعامي والقصة القصيرة والنص المسرحي والنص الملحن والفنون الجميلة والفن التشكيلي. وقد حظيت هذه البرامج والمسابقات بحضور ومشاركة من الطلاب والجمعيات الطلابية والمسؤولين بجامعة دنقلا، إضافة لمشاركة الفعاليات والقيادات السياسية والتنفيذية لحكومة الولاية بالدعم المادي والمعنوي لبرامج الطلاب، وتكريم الطلاب المبدعين والمتفوقين منشطياً وأكاديمياً. كما يشير ذات التقرير إلى أن الجمعيات الطلابية هي الجسم الذي يرعى ويتبنى المناشط داخل المجمعات السكنية، حيث يبلغ عدد المجمعات السكنية ثلاثة عشر مدينة سكنية بالولاية تحتوى على عدد (3521 طالب وطالبة)، ويتم التسجيل لعضوية الجمعية عبر استمارات يتم فيها تحديد رغبات الطلاب واهتماماتهم. والجمعيات المنشطية تشمل الجمعية التربوية بعدد (240 طالب وطالبة)، والجمعية الثقافية بعدد (360 طالب وطالبة)، والجمعية الرياضية بعدد (500 طالب وطالبة)، والجمعية الصحية بعدد (120 طالب وطالبة)، وجمعية حماية البيئة بعدد (120 طالب

وطالبة). ليبح العدد الكلي للطلاب المنضوين في جمعيات منشطية تنتظم المدن الجامعية التي يسكن بها طلاب جامعة دنقلا (1340 طالب وطالبة) يشكلون نسبة 38% من جملة الطلبة والطالبات ساكني المدن الجامعية بالولاية، إلا أن هذه النسبة ستقل إذا كان هناك طلاب مسجلين في أكثر من جمعية منشطية. رغم الجهود المبذولة من الصندوق وإدارة المناشط الطلابية به، إلا أن أعداد الطلاب والطالبات المنتسبين للجمعيات المنشطية ليست كبيرة، ولعل هذا العزوف من الطلاب قد يكون بسبب أن هذه الجمعيات قد لا تعبر عن بعض المناشط المرغوبة من جانب الطلاب، أو ربما تعجز إدارة المناشط عن ترغيب الطلاب للانضمام لهذه الجمعيات، أو لربما بسبب بعض النواحي السياسية والنظرة المريبة تجاه الصندوق وإدارة المناشط الطلابية بالصندوق.

عرض وتحليل ومناقشة بيانات الاستبانة:

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات التعليمية بالولاية الشمالية والطلاب المنتسبين لهذه المؤسسات. أما عينة الدراسة فقد تمثلت في اختيار العاملين بالإدارات العاملة برئاسة والبالغ عددهم (28 مفردة)، والعاملين بأمانة الشؤون العلمية بإدارة الجامعة، إضافة لمشرفي النشاط الطلابي بالكليات التسعة بالجامعة، لتبلغ عينة الجامعة المختارة (21 مفردة). كما تم اختيار جميع العاملين برئاسة صندوق رعاية الطلاب بالولاية، والبالغ عددهم (21 مفردة). وفيما يلي وصفاً مفصلاً لأفراد عينة الدراسة (خصائص المبحوثين): فقد انتمى منهم عدد 25 مفردة بنسبة 39.68% لوزارة التربية والتعليم، وعدد 19 مفردة بنسبة 30.16% لجامعة دنقلا، وعدد 19 مفردة بنسبة 30.16% لصندوق رعاية الطلاب. أما عن مؤهلاتهم الأكاديمية نجد أن حملة مؤهل الثانوي بلغ عددهم 7 مفردة بنسبة 11.1%، وحملة مؤهل الدبلوم بعدد 13 مفردة بنسبة 20.6% وحملة مؤهل البكالوريوس بعدد 24 مفردة بنسبة 38.1%، حملة مؤهل الدبلوم العالي بلغ عددهم 4 مفردة بنسبة 6.3%، وحملة مؤهل الماجستير بعدد 10 مفردة بنسبة 15.9%، وحملة مؤهل الدكتوراه بعدد 5 مفردة بنسبة 7.9%. كما يشكل الذكور منهم عدد 54 مفردة بنسبة 85.7%، والإناث بعدد 9 مفردة بنسبة 14.3%. وعن العمر نجد أن الذين كانت أعمارهم أقل من 30 عام بعدد 5 مفردة بنسبة 7.9%، والذين مدة خدمتهم 30 عام وأقل من 40 عام بعدد 23 مفردة بنسبة 36.5%، والذين مدة خدمتهم 40 أعوام وأقل من 50 عام بعدد 21 مفردة بنسبة 33.3%، والذين مدة خدمتهم 50 عام فأكثر بعدد 14 مفردة بنسبة 22.2%. وعن مدة الخدمة بالمؤسسة نجد أن الذين مدة خدمتهم أقل من خمس أعوام بعدد 13 مفردة بنسبة 20.6%، والذين مدة خدمتهم خمس أعوام وأقل من 10 أعوام بعدد 17 مفردة بنسبة 27%، والذين مدة خدمتهم 10 أعوام وأقل من 15 عام بعدد 12 مفردة بنسبة 19%، والذين مدة خدمتهم 15 عام فأكثر بعدد 21 مفردة بنسبة 33.3%. والذين تلقوا تدريباً له علاقة بالإبداع والابتكار بلغ عددهم 27 مفردة بنسبة 42.9%، والبقية لم ينالوا حظهم من التدريب حول هذا الغرض بعدد 36 مفردة بنسبة 57.1%. والذين يرون أن لمؤسساتهم هدف واضح في مجال الإبداع والابتكار بعدد 42 مفردة بنسبة 66.7%، والبقية لا يرون أن لمؤسساتهم هدف واضح في مجال الإبداع والابتكار بعدد 21 مفردة بنسبة 33.3%.

أداة الدراسة: بعد تناول أدبيات الإبداع والابتكار، تم تطوير استبانة لغايات الدراسة، حيث تتكون الاستبانة من جزئين، الجزء الأول يتناول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فيتناول البيانات الموضوعية، حيث تشتمل على (29) عبارة توزعت على محورين للدراسة وهي:

- المحور الأول: وجود هياكل تنظيمية تعنى بالأنشطة الطلابية وتشجيع الإبداع.
- المحور الثاني: رعاية الموهوبين والمبدعين.

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ثم التوزيع ومن ثم استرداد الاستبانات، حيث تم توزيع عدد (70) استبانة على العدد الكلي لعينة البحث، ليتم استرداد عدد (63) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، لتصبح بذلك نسبة الاستبانات المستردة إلى الموزعة (90%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً. وقد تم استخدام أسلوب التوزيع الشخصي (يداً بيد).

الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات: استخدام الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها التكرارات والنسب المئوية لوصف العبارات الخاصة بالدراسة، واستخدام تحليل مربع كاي (Chi square).

التحليل واختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود هياكل تنظيمية تعنى بالإبداع والابتكار بالمؤسسات التعليمية بالولاية الشمالية وإبداع وابتكار الطلاب بتلك المؤسسات. من أجل التمكن من الوصول إلى هذه العلاقة هنالك عدد من الأسئلة يمكنها أن تساعد في تدعيم ذلك. حيث تم استفسار المبحوثين عن الجوانب التالية:

- توجد إدارة تعنى بالأنشطة الطلابية بمؤسستك. حيث اتضح أن أغلب عينة البحث بعدد 59 مفردة وبنسبة 93.7% يرون أنه توجد إدارة تعنى بالأنشطة الطلابية بمؤسساتهم.
- تكوين إدارة الأنشطة الطلابية ملائم لطبيعة أنشطتها. حيث اتضح أن أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث بعدد 50 مفردة وبنسبة 79.4% يرون أن تكوين إدارة الأنشطة الطلابية ملائم لطبيعة أنشطتها بمؤسساتهم.
- عدد العاملين بإدارة الأنشطة الطلابية كافي. حيث لم يتضح الرأي حول ما إذا ما كان عدد العاملين بإدارة الأنشطة الطلابية بمؤسساتهم كافي. إذ وافق ووافق بشدة على ذلك عدد 27 مفردة وبنسبة 42.9%، والذين لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة بعدد 31 مفردة وبنسبة 49.2%، ولزم الحياد عدد 5 مفردة وبنسبة 7.9%.
- يتمتع العاملون بإدارة الأنشطة الطلابية بالقدرة على إدارة تلك الأنشطة. حيث اتضح أن ثلثي عينة البحث بعدد 42 مفردة وبنسبة 66.6% يرون أن العاملون بإدارة الأنشطة الطلابية بمؤسساتهم يتمتعون بالقدرة على إدارة تلك الأنشطة.
- نطاق الإشراف لإدارة الأنشطة الطلابية مناسب. حيث اتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 37 مفردة وبنسبة 58.8% يرون أن نطاق الإشراف لإدارة الأنشطة الطلابية بمؤسساتهم مناسب.
- طبيعة الأساليب المستخدمة في إدارة الأنشطة الطلابية مناسبة. حيث اتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 34 مفردة وبنسبة 54% يرون أن طبيعة الأساليب المستخدمة في إدارة الأنشطة الطلابية بمؤسساتهم مناسبة.
- يمكن الهيكل التنظيمي لإدارة الأنشطة الطلابية من التفاعل مع الطلاب. حيث اتضح أن أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث بعدد 49 مفردة وبنسبة 77.8% يرون أن الهيكل التنظيمي يمكن إدارة الأنشطة الطلابية

- بمؤسساتهم من التفاعل مع الطلاب.
  - تعتمد إدارة الأنشطة الطلابية على شبكات عمل أقل رسمية. حيث اتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 34 مفردة وبنسبة 54% يرون أن إدارة الأنشطة الطلابية بمؤسساتهم تعتمد على شبكات عمل أقل رسمية.
  - هنالك مركزية شديدة في إدارة الأنشطة الطلابية. حيث لم يتضح الرأي حول ما إذا ما كانت هنالك مركزية شديدة في إدارة الأنشطة الطلابية بمؤسساتهم. إذ وافق ووافق بشدة على ذلك عدد 29 مفردة وبنسبة 46%. والذين لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة بعدد 24 مفردة وبنسبة 38.1%. ولزم الحياد عدد 10 مفردة وبنسبة 15.9%.
  - تعمل إدارة النشاط الطلابي على التكيف مع البيئة المحيطة. حيث اتضح أن أكثر من ثلثي عينة البحث بعدد 44 مفردة وبنسبة 69.9% يرون أن إدارة النشاط الطلابي بمؤسساتهم تعمل على التكيف مع البيئة المحيطة.
  - الهياكل غير الرسمية بالمؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار. حيث اتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 38 مفردة وبنسبة 60.3% يرون أن الهياكل غير الرسمية بمؤسساتهم تشجع على الإبداع والابتكار.
  - هنالك كيانات ذات أنشطة إبداعية خاصة بالطلاب. حيث اتضح أن أكثر عينة البحث بعدد 49 مفردة وبنسبة 77.8% يرون أن هنالك كيانات ذات أنشطة إبداعية خاصة بالطلاب بمؤسساتهم.
  - يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأنشطة الطلابية بالبساطة وعدم التعقيد. حيث اتضح أن أكثر من ثلثي عينة البحث بعدد 46 مفردة وبنسبة 73% يرون أن الهيكل التنظيمي لإدارة الأنشطة الطلابية بمؤسساتهم يتسم بالبساطة وعدم التعقيد.
  - تشجع اللوائح التنظيمية بإدارة النشاط الطلابي على الإبداع والابتكار. حيث اتضح أن أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث بعدد 48 مفردة وبنسبة 76.1% يرون أن اللوائح التنظيمية بإدارة النشاط الطلابي بمؤسساتهم تشجع على الإبداع والابتكار.
  - إدارة النشاط الطلابي بمؤسستك تشجيع الإبداع والابتكار وسط الطلاب. حيث اتضح أن أغلب عينة البحث بعدد 50 مفردة وبنسبة 79.4% يرون أن إدارة النشاط الطلابي بمؤسساتهم تشجع الإبداع والابتكار وسط الطلاب.
- اختبار الفرضية الأولى: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل مربع كاي، من خلال إيجاد العلاقة بين عبارة (تلعب المؤسسة دوراً في إبداع وابتكار الطلاب) وعبارات الفرضية، كما هو موضح في الجدول (1) التالي:



الجدول (1) قيمة مربع كاي ودرجة الحرية ومستوى المعنوية لعبارات الفرضية الأولى

م	العبرة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1	توجد إدارة تعنى بالأنشطة الطلابية بمؤسستك	23.106(a)	8	.003
2	تكوين إدارة الأنشطة الطلابية ملائم لطبيعة أنشطتها	42.617(a)	16	.000
3	أعداد العاملين بإدارة الأنشطة الطلابية كافي	25.004(a)	16	.070
4	يتمتع العاملون بإدارة الأنشطة الطلابية بالقدرة على إدارة تلك الأنشطة	56.433(a)	16	.000
5	نطاق الإشراف لإدارة الأنشطة الطلابية مناسب	51.825(a)	16	.000
6	طبيعة الأساليب المستخدمة في إدارة الأنشطة الطلابية مناسبة	37.168(a)	16	.002
7	يمكن الهيكل التنظيمي لإدارة الأنشطة الطلابية من التفاعل مع الطلاب	43.872(a)	16	.000
8	تعتمد إدارة الأنشطة الطلابية على شبكات عمل أقل رسمية	21.443(a)	16	.162
9	هنالك مركزية شديدة في إدارة الأنشطة الطلابية	8.815(a)	16	.921
10	تعمل إدارة النشاط الطلابي على التكيف مع البيئة المحيطة	46.793(a)	16	.000
11	الهيكل غير الرسمية بالمؤسسة تشجع على الإبداع والابتكار	23.722(a)	16	.096
12	هنالك كيانات ذات أنشطة إبداعية خاصة بالطلاب	17.270(a)	16	.368
13	يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأنشطة الطلابية بالبساطة وعدم التعقيد	35.654(a)	16	.003
14	تشجع اللوائح التنظيمية إدارة النشاط الطلابي على الإبداع والابتكار	30.941(a)	16	.014
15	إدارة النشاط الطلابي بمؤسستك تشجع الإبداع والابتكار وسط الطلاب	37.027(a)	16	.002

المصدر: الدراسة الميدانية، 2012م

يتضح من الجدول (1) أن قيمة مستوى المعنوية لأغلب عبارات الفرضية عدا العبرة الثالثة والثامنة والتاسعة والحادية عشر والثانية عشر أقل من 0.05. مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات. وبذلك تكون الفرضية صحيحة. من خلال ما ورد في الجدول (1) فقد تم التحقق من صحة الفرضية. الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود برامج لرعاية الموهوبين والمبدعين من الطلاب في المؤسسات التعليمية بالولاية الشمالية وإبداع وابتكار الطلاب بتلك المؤسسات. من أجل التمكن من الوصول إلى هذه العلاقة هنالك عدد من الأسئلة يمكنها أن تساعد في تدعيم ذلك. حيث تم استفسار المبحوثين عن الجوانب التالية:

- هنالك طلاب لديهم مهارات أساسية للإبداع والابتكار. حيث اتضح أن أغلب عينة البحث بعدد 58 مفردة وبنسبة 92.1% يرون أن هنالك طلاب لديهم مهارات أساسية للإبداع والابتكار بمؤسساتهم.
- هنالك طلاب لديهم القدرة على الإبداع والابتكار. حيث اتضح أن أغلب عينة البحث بعدد 60 مفردة وبنسبة 95.3% يرون أن هنالك طلاب لديهم القدرة على الإبداع والابتكار بمؤسساتهم.
- هنالك برنامج خاص للكشف عن الطلاب الموهوبين والمبدعين. حيث لم يتضح الرأي حول ما إذا كان هنالك برنامج خاص للكشف عن الطلاب الموهوبين والمبدعين بمؤسساتهم. إذ وافق ووافق بشدة على ذلك عدد 30 مفردة وبنسبة 47.6%، والذين لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة عدد 20 مفردة وبنسبة 31.7%، ولزم الحياد عدد 13 مفردة وبنسبة 20.6%.
- يتم استخدام الأساليب المناسبة للكشف عن الموهوبين والمبدعين. حيث لم يتضح الرأي حول ما إذا كان يتم استخدام الأساليب المناسبة للكشف عن الموهوبين والمبدعين بمؤسساتهم. إذ وافق ووافق بشدة على

ذلك عدد 30 مفردة وبنسبة 47.6%، والذين لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة عدد 21 مفردة وبنسبة 33.3%، ولزم الحياد عدد 12 مفردة وبنسبة 19%.

- يتم تدريب مستخدمي أساليب الكشف على استخدام الأساليب الصالحة. حيث لم يتضح الرأي حول ما إذا ما كان يتم تدريب مستخدمي أساليب الكشف على استخدام الأساليب الصالحة بمؤسساتهم. إذ وافق ووافق بشدة على ذلك عدد 19 مفردة وبنسبة 30.1%، والذين لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة عدد 24 مفردة وبنسبة 38.1%، ولزم الحياد عدد 20 مفردة وبنسبة 31.7%.
- هنالك حرص على رفع كفاءة التعليم للموهوبين والمبدعين. حيث إتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 32 مفردة وبنسبة 50.8% يرون أن هنالك حرص على رفع كفاءة التعليم للموهوبين والمبدعين بمؤسساتهم.
- يتم استخدام أساليب التربية والتعليم الخاصة بالموهوبين والمبدعين. حيث لم يتضح الرأي حول ما إذا ما كان يتم استخدام أساليب التربية والتعليم الخاصة بالموهوبين والمبدعين بمؤسساتهم. إذ وافق ووافق بشدة على ذلك عدد 28 مفردة وبنسبة 44.4%، والذين لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة عدد 24 مفردة وبنسبة 38.1%، ولزم الحياد عدد 11 مفردة وبنسبة 17.5%.
- تتمتع المؤسسة بمناخ يساعد على رعاية الموهوبين والمبدعين. حيث اتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 36 مفردة وبنسبة 57.2% يرون أن مؤسساتهم تتمتع المؤسسة بمناخ يساعد على رعاية الموهوبين والمبدعين.
- يتم إعطاء النشاط الطلابي القدر الكافي من الاهتمام. حيث اتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 37 مفردة وبنسبة 58.7% يرون أنه يتم إعطاء النشاط الطلابي القدر الكافي من الاهتمام بمؤسساتهم.
- يتم إتاحة الفرصة للطلاب لاختيار المسار التعليمي أو التخصص المناسب لقدراتهم ومواهبهم. حيث اتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 39 مفردة وبنسبة 61.9% يرون أنه يتم إتاحة الفرصة للطلاب لاختيار المسار التعليمي أو التخصص المناسب لقدراتهم ومواهبهم بمؤسساتهم.
- هنالك تعاون بين المشرفين على الأنشطة الطلابية على رعاية الموهوبين والمبدعين. حيث اتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 40 مفردة وبنسبة 63.5% يرون أن هنالك تعاون بين المشرفين على الأنشطة الطلابية على رعاية الموهوبين والمبدعين بمؤسساتهم.
- هنالك موارد مرصودة لرعاية الموهوبين والمبدعين. حيث لم يتضح الرأي حول ما إذا ما كانت هنالك موارد مرصودة لرعاية الموهوبين والمبدعين بمؤسساتهم. إذ وافق ووافق بشدة على ذلك عدد 22 مفردة وبنسبة 34.9%، والذين لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة عدد 23 مفردة وبنسبة 36.5%، ولزم الحياد عدد 18 مفردة وبنسبة 28.6%.
- تعمل المؤسسة على رعاية الطلاب المبدعين بصور مناسبة. حيث اتضح أن أكثر من نصف عينة البحث بعدد 36 مفردة وبنسبة 57.1% يرون أن مؤسساتهم تعمل على رعاية الطلاب المبدعين بصور مناسبة.
- تلعب المؤسسة دوراً في إبداع وابتكار الطلاب. حيث اتضح أن أغلب عينة البحث بعدد 41 مفردة وبنسبة 65% يرون أن مؤسساتهم تلعب دوراً في إبداع وابتكار الطلاب.

اختبار الفرضية الثانية: للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل مربع كاي، من خلال إيجاد العلاقة بين عبارة (تلعب المؤسسة دوراً في إبداع وابتكار الطلاب) وعبارات الفرضية، كما هو موضح في الجدول (2) التالي:

الجدول (2) قيمة مربع كاي ودرجة الحرية ومستوى المعنوية لعبارات الفرضية الثانية  
المصدر: الدراسة الميدانية، 2012م

م	العبارة	مربع كاي	درجة الحرية	مستوى المعنوية
1	هنالك طلاب لديهم مهارات أساسية للإبداع والابتكار	7.848(a)	8	.448
2	هنالك طلاب لديهم القدرة على الإبداع والابتكار	16.787(a)	8	.032
3	هنالك برنامج خاص للكشف عن الطلاب الموهوبين والمبدعين	36.015(a)	16	.003
4	يتم استخدام الأساليب المناسبة للكشف عن الموهوبين والمبدعين	47.805(a)	16	.000
5	يتم تدريب مستخدمي أساليب الكشف على استخدام الأساليب الصالحة	50.639(a)	16	.000
6	هنالك حرص على رفع كفاءة التعليم للموهوبين والمبدعين	56.943(a)	16	.000
7	يتم استخدام أساليب التربية والتعليم الخاصة بالموهوبين والمبدعين	61.367(a)	16	.000
8	تتمتع المؤسسة بمناخ يساعد على رعاية الموهوبين والمبدعين	80.311(a)	16	.000
9	يتم إعطاء النشاط الطلابي القدر الكافي من الاهتمام	77.302(a)	16	.000
10	يتم إتاحة الفرصة للطلاب لاختيار المسار التعليمي أو التخصص المناسب لقدراتهم ومواهبهم	39.682(a)	16	.001
11	هنالك تعاون بين المشرفين على الأنشطة الطلابية على رعاية الموهوبين والمبدعين	57.486(a)	16	.000
12	هنالك موارد مرصودة لرعاية الموهوبين والمبدعين	26.728(a)	16	.045
13	تعمل المؤسسة على رعاية الطلاب بصور مناسبة	73.694(a)	16	.000

يتضح من الجدول (2) أن قيمة مستوى المعنوية لجميع عبارات الفرضية عدا العبارة الأولى أقل من 0.05. مما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات. وبذلك تكون الفرضية صحيحة. من خلال ما ورد في الجدول (2) فقد تم التحقق من صحة الفرضية.  
ملخص النتائج والتوصيات:

النتائج:

أولاً: محور وجود هياكل تنظيمية تعنى بالأنشطة الطلابية وتشجيع الإبداع

1. ضعف نسب الاستيعاب في مراحل التعليم العام، مع وجود خلل في التسلسل الطبيعي لنسب الاستيعاب، إذ ينبغي أن تكون القاعدة الكبيرة للاستيعاب بالتعليم قبل المدرسي وتضيق هذه القاعدة كلما صعدنا في المستوى التعليمي.
2. يعاني التعليم قبل المدرسي من عدم الاهتمام، والذي يتضح في إحقاقه تارة بالإدارة التربوية وتارة أخرى بإدارة مرحلة الأساس، كما أن هيكله يتمثل في شخص واحد على مستوى الوزارة، مع عدم وجود مرشحات بأعداد كافية ومتخصصات ومدربات.
3. تتمتع وزارة التربية والتعليم في مرحلتها الأساس والثانوي بهيكل تنظيمي يعنى بالأنشطة الطلابية ومتسلسل من مستوى رئاسة الوزارة إلى مستوى المدرسة، إلا أن الكوادر العاملة بإدارة النشاط الطلابي بالوزارة ينقصها التخصص في تلك مجالات تلك الأنشطة.

4. يتضح باستقراء البيانات الواردة عن جامعة دنقلا عدم وجود عمادة للطلاب على مستوى الجامعة، والهياكل الموجودة هي مشرف للنشاط الرياضي بالجامعة ومشرفي الطلاب بكلية الجامعة المختلفة، وحتى هذه الهياكل يشرف عليها فرد واحد فقط بدون معاونين، وتنقصها الإمكانيات اللازمة.
5. تشير البيانات إلى عدم وجود إتحاد للطلاب، والمستوى الموجود هو روابط للطلاب على مستوى الكليات، بجانب روابط جهوية وقبيلية وعرقية، والقليل من الجمعيات الطلابية التي تعمل في أنشطة لها علاقة بالإبداع والابتكار.
6. يتضح أن إدارة الصندوق القومي لرعاية الطلاب بالولاية الشمالية تتمتع بهيكل تنظيمي يتمثل في إدارة المناشط الطلابية، إلا أن الكيانات (الجمعيات) التي ينضوي تحتها الطلاب بجامعة دنقلا لممارسة الأنشطة داخل المجمعات السكانية تعاني من ضعف العضوية، ومحدودية الأنشطة الممارسة، وبالتالي ضعف التفاعل مع مجهودات إدارة المناشط الطلابية بالصندوق.
7. أكدت نتائج الدراسة، حسب الشريحة المستقصاء، عن وجود إدارة تعنى بالأنشطة الطلابية بمؤسساتهم، كما أن تكوين إدارة الأنشطة الطلابية ملائم لطبيعتها، إذ تمتع إدارات الأنشطة الطلابية والعاملين بتلك الإدارات بالقدرة على إدارة تلك الأنشطة، إضافة إلى أن طبيعة الأساليب المستخدمة في إدارة الأنشطة الطلابية مناسبة، خاصة وأن إدارة الأنشطة الطلابية تعتمد على شبكات عمل أقل رسمية، مع عمل تلك الإدارات على التكيف مع البيئة المحيطة.
8. أسفرت نتائج الدراسة، حسب الشريحة المستقصاء، أن الهياكل غير الرسمية بمؤسساتهم تشجع على الإبداع والابتكار، وأن هنالك كيانات ذات أنشطة إبداعية خاصة بالطلاب، كما يتسم الهيكل التنظيمي لإدارة الأنشطة الطلابية بمؤسساتهم بالبساطة وعدم التعقيد، وأن نطاق الإشراف مناسب، إضافة إلى أن إدارة النشاط الطلابي بمؤسساتهم واللوائح التنظيمية التي تعمل بها تشجع الإبداع والابتكار وسط الطلاب، كما يمكن الهيكل التنظيمي لإدارة الأنشطة الطلابية من التفاعل مع الطلاب.
9. أثبتت النتائج وسط الشريحة المستقصات حالة من عدم التأكد حول ما إذا كان عدد العاملين بإدارة الأنشطة الطلابية بمؤسساتهم كافي، وما إذا كان هنالك مركزية شديدة في إدارة الأنشطة الطلابية.
10. أوضحت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود برامج لرعاية الموهوبين والمبدعين من الطلاب في المؤسسات التعليمية بالولاية الشمالية وإبداع وإبتكار الطلاب بتلك المؤسسات.

ثانياً: محور وجود برنامج لرعاية الموهوبين والمبدعين

1. يتضح قلة عدد رياض الأطفال بالولاية، وأن جلها رياض شعبية وغير مؤهلة، وليست لديها أساليب للكشف عن الموهوبين والمبدعين أو برامج لرعايتهم.
2. يتضح أن المرادود المتحقق من تجربة رعاية الموهوبين والمتفوقين أكاديمياً بالمدارس النموذجية ومدارس المتفوقين بالولاية ليس في مستوى الطموح المراد.
3. غياب التنسيق بين إدارة الجوانب الأكاديمية، والأنشطة الطلابية الأخرى في المرحلة الثانوية.

4. توجد برامج لرعاية الموهوبين للطلاب بمرحلي التعليم العام.
5. أكدت نتائج الدراسة عدم وجود برامج لرعاية الإبداع والابتكار بالجامعة، إلا من بعض الجوائز المالية غير المحددة ولا الثابتة، التي تقدم للمتفوقين أكاديمياً، والنشاط الموجود هو نشاط رياضي وسياسي، يمارس بشكل موسمي.
6. كذلك يتضح عدم ممارسة الكيانات الطلابية بالجامعة، على قلتها، أية أنشطة يمكن أن تقود إلى إبراز المبدعين والمبتكرين، وتكتفي بالأنشطة الاجتماعية والسياسية ذات الطابع الموسمي.
7. يتضح أن إدارة الصندوق القومي لرعاية الطلاب بالولاية الشمالية تبذل جهوداً مقدرة في الكشف عن ورعاية المبدعين والموهوبين بالمجمعات السكنية لطلاب جامعة دنقلا.
8. أوضحت نتائج الدراسة، بناء على آراء الشريحة المستقصاء، أن الطلاب بالمؤسسات التعليمية العاملة بالولاية لديهم المهارات والقدرة على الإبداع والابتكار، وأن هنالك حرص على رفع كفاءة التعليم للموهوبين والمبدعين، حيث تتمتع هذه المؤسسات بمناخ يساعد على رعاية الموهوبين والمبدعين، إضافة إلى إعطاء النشاط الطلابي القدر الكافي من الاهتمام، وإتاحة الفرصة للطلاب لاختيار المسار التعليمي أو التخصص المناسب لقدراتهم ومواهبهم، مع وجود تعاون بين المشرفين على الأنشطة الطلابية على رعاية الموهوبين والمبدعين، إذ تعمل هذه المؤسسات على رعاية الطلاب المبدعين بصور مناسبة، وبالتالي تلعب دوراً في إبداع وابتكار الطلاب.
9. أبانت نتائج الدراسة، بناء على آراء الشريحة المستقصاء، وجود حالة من عدم التأكد وسط الشريحة المستقصاء حول ما إذا كان يتم استخدام أساليب التربية والتعليم الخاصة بالموهوبين والمبدعين، أو هنالك برنامج خاص للكشف عن الموهوبين والمبدعين، أو يتم تدريب مستخدمي هذه الأساليب على استخدامها، وما إذا كانت تلك الأساليب مناسبة، كما لم يتم التأكد من أن هنالك موارد مرصودة لرعاية الموهوبين والمبدعين بمؤسساتهم.
10. أوضحت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود برامج لرعاية الموهوبين والمبدعين من الطلاب في المؤسسات التعليمية بالولاية الشمالية وإبداع وابتكار الطلاب بتلك المؤسسات.

#### التوصيات:

1. على وزارة التربية والتعليم بالولاية الشمالية إيلاء التعليم قبل المدرسي المزيد من الاهتمام، من خلال جعل إدارة التعليم قبل المدرسي إدارة قائمة بذاتها، ورفدها بالكوادر المختصة في هذا المجال، وزيادة نسبة الاستيعاب، والحرص على زيادة عدد المرشحات وحسن اختيارهم وتدريبهم، ومد تلك الرياض بالوسائل اللازمة للكشف عن ورعاية الأطفال المبدعين والموهوبين.
2. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بزيادة نسبة الاستيعاب، خاصة لمرحلة الأساس، إضافة لإعادة النظر في تجربة مدارس المتفوقين، ورفد إدارة النشاط الطلابي بالوزارة بمختصين في الأنشطة الطلابية يتمتعون بالقدرة على الكشف عن الموهوبين والمبدعين من الطلاب ورعايتهم، وإيجاد نوع من التنسيق بين الجوانب الأكاديمية للطلاب والجوانب الأخرى.
3. على إدارة جامعة دنقلا الإسراع في تفعيل قانونها بتعيين عميد للطلاب بهيكل متكامل للعمادة، مع السعي لتكوين اتحاد لطلاب الجامعة يتحدث باسم الطلاب ويحقق مطالبهم، إضافة لوضع برنامج للكشف عن ورعاية الموهوبين والمبدعين والطلاب بالجامعة.

4. على إدارة الصندوق القومي لرعاية الطلاب-أمانة الولاية الشمالية الحرص على ترغيب الطلاب بالمجمعات السكنية لطلاب جامعة دنقلا للاشتراك في الجمعيات المنشطة، والعمل على تنوع تلك المناشط، والنأي بها من الجوانب السياسية.
5. ضرورة قيام المؤسسات التعليمية العاملة بالولاية على استخدام أساليب التربية والتعليم الخاصة بالموهوبين والمبدعين، وإيجاد برنامج خاص للكشف عن الموهوبين والمبدعين، وتدريب المستخدمين لتلك الأساليب المناسبة، ورصد الموارد اللازمة لرعاية الموهوبين والمبدعين.
6. على المؤسسات التعليمية بالولاية عدم الأخذ بأسلوب المركزية الشديدة في إدارة الأنشطة الطلابية بها، والعمل بأسلوب لا مركزي وتفويض السلطات والصلاحيات لمستويات أدنى، وذلك من أجل تفعيل دور تلك الإدارات.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أنطوان حبيب رحمة، اقتصاديات التعليم، جامعة دمشق، دمشق، 1982م.
2. بثينة حسنين عمارة، التنمية البشرية وأساليب تدعيمها، دار الأمين للطباعة والنشر، القاهرة، 2001م.
3. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004م.
4. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م.
5. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005م.
6. عبد المعطى محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.
7. فتحي عبد الرحمن جروان، أساليب الكشف عن الموهوبين والمتفوقين ورعايتهم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2008م.
8. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002م.
9. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م.
10. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) دار وائل للنشر، عمان، 2003م.

### ثانياً: الرسائل الجامعية

11. أسامة زين العابدين سيد أحمد، أثر ثقافة المنظمة على الإبداع التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، 2009م.
12. ازدهار الرفاعي عثمان العجيل، أساليب الكشف عن التلاميذ الموهوبين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، 2011م.
13. صلاح الدين فرح عطا الله، الكشف عن الأطفال الموهوبين عقلياً بمرحلة الأساس (حالة تلاميذ الحلقة الثانية في مدارس القبس بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2004م.
14. لونسطين، 1981م، نقلاً عن ازدهار الرفاعي عثمان العجيل، أساليب الكشف عن التلاميذ الموهوبين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، 2011م.

### ثالثاً: التقارير

15. تقرير إدارة التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم بالولاية الشمالية، دنقلا، يونيو 2012م.
16. تقرير إدارة النشاط الطلابي بوزارة التربية والتعليم بالولاية الشمالية، دنقلا، يونيو 2012م.
17. تقرير إدارة المناشط الطلابية بصندوق رعاية الطلاب بالولاية الشمالية، دنقلا، يونيو 2012م.

18. تقارير أمانة الشؤون العلمية بجامعة دنقلا، يونيو 2012م.  
19. تقرير وزارة التربية والتعليم بالولاية الشمالية، لعام 2011م.

#### القوانين

20. جامعة دنقلا، قانون جامعة دنقلا لسنة 1995 م ، الفصل الثالث، دنقلا، 1995/5/7م.

#### المقابلات الشخصية

21. سميرة عزالدين، مديرة التعليم قبل المدرسي بوزارة التربية والتعليم بالولاية الشمالية، مقابلة شخصية بعنوان (دور رياض الأطفال في الإبداع والابتكار) بتاريخ 2012/6/12م.

## **دور التعليم النوعي وأثره في التنمية المستدامة: دروس مستفادة من الانظمة التربوية في سنغافورة، وكوريا الجنوبية، وفنلندا**

---

الباحث: الدكتور نايل عيد حجازين – المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية

المملكة الأردنية الهاشمية



## دور التعليم النوعي وأثره في التنمية المستدامة: دروس مستفادة من الانظمة التربوية في سنغافورة، وكوريا الجنوبية، وفنلندا

د. نايل عيد حجازين- المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية/الأردن

NayelH@nchr.gov.jo

### مقدمة

التعليم النوعي(الجيد):

يتميز التعليم النوعي بما يأتي:

1. قدرة الطالب على اكتشاف المعرفة بنفسه، وامتلاك مهارة البحث والقدرة على التحليل والتركيب والتقييم.
  2. قدرة الطالب على الاحتفاظ بالمعرفة لمدى طويل.
  3. تنمية قدرة الطالب على رؤية العلاقات بين المعرفة القديمة والمعرفة الجديدة.
  4. قدرة الطالب على صناعة معرفة جديدة، والاكتشاف المستقل ورؤية العلاقات بين المعارف المختلفة.
  5. قدرة الطالب من خلاله على تطبيق ما لديه من معرفة على حل المشكلات، فالتعليم الجيد هو ذلك الذي يساعد الطالب على مجابهة المواقف المختلفة التي تتعرض لها.
  6. قدرة الطالب على توصيل ما لديه من معرفة للآخرين.
- التنمية المستدامة:

التنمية المستدامة Sustainable Development، كمصطلح ظهر في سنة 1987 في تقرير وكالة البيئة والتنمية العالمية التابعة للأمم المتحدة، حيث تعرف التنمية المستدامة بأنها "تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة".

اثر التعليم النوعي على التنمية المستدامة

في عام 2002م اطلقت المنظمة الدولية للتربية والثقافة والعلوم(اليونسكو)، شعار «عقد الأمم المتحدة للتعليم من أجل التنمية المُستدامة»، والذي مازال مُمتدًا حتى عام 2014، وهذا الشعار يؤكد ضرورة وجود تعليم "نوعي" مختلف يتولّى زمام قيادة المجتمع ويوسّع دائرة حرية الإبداع والتجريب، كما انه يعد فرداً قادراً على تطبيق استراتيجية إنتاجية تكفل تحقيق أهداف تنموية مستدامة. إن التعليم النوعي هو الرافد الفكري الأول لأيّ استراتيجية للتنمية الوطنية والحافز لرفع كفاءة أداء المجتمع بقطاعاته كافة. ومن هذا المنطلق فإن التعليم النوعي والجيد ليس مفتاح النهضة والتقدّم فحسب، بل إنه السبيل إلى الحفاظ على ما تشهده الدولة من إنجازات في مختلف المجالات أيضاً. وهذا يتوجب على الدولة ان تعطي الأهمية الكبيرة لتطوير واقع التعليم وبرامجه في مختلف مستوياته، انطلاقاً من حرصها الدؤوب على مواصلة تسريع الخطى لعمليات التنمية المستدامة. كما ان التعليم النوعي والجيد هو الذي يضمن التعامل بكفاءة مع الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة، وبصفة خاصة التحديات المستقبلية التي قد تواجهها، فكما تشير الأدبيات الاقتصادية، فإن التنمية المستدامة تتضمن أبعاداً متعدّدة تتداخل في ما بينها، اقتصادية وبشرية وبيئية وتكنولوجية، من

شأن التركيز على معالجتها إحرارز تقدم ملموس في تحقيق التنمية المستهدفة. والتعليم النوعي الذي يتسم بالجودة هو القادر على التواصل مع التطورات والمستجدات المرتبطة بمجالات التنمية المستدامة، والتعاطي مع التحديات التي تفرزها، وهو الهدف الذي تسعى إليه الدولة في جعل التعليم أكثر قدرة وتواصلًا مع هذه التطورات بكفاءة كبيرة. والتعليم الجيد والنوعي هو بمنزلة استثمار حقيقي في العنصر البشري، لأنه المدخل نحو إعداد أجيال مبدعة تكون قادرة على العطاء والمحافظة على الإنجازات والمكتسبات من ناحية، والتعاطي مع التحولات الاقتصادية والتنموية المتسارعة التي تشهدها الدولة من ناحية ثانية. وهذا يفسر الحاجة الى إرادة سياسية قوية تدعم خطوات إصلاح النظام التعليمي، وتساند عملية التطوير التي يشهدها هذا القطاع الحيوي بمراحله المختلفة من أجل الارتقاء به، انطلاقاً من قناعتها بأن هذا هو أفضل استثمار في المستقبل، فإذا كانت الدولة تمتلك العديد من عناصر القوة الشاملة، السياسية والاقتصادية والثقافية، فإن البشر هم أهم هذه العناصر، وأكثرها تأثيراً في الحاضر والمستقبل، ولا يمكن الحديث عن أي تقدم أو تنمية من دون الاستثمار في هذا العنصر البشري والعمل على تطوير قدراته ومؤهلاته بشكل متواصل.

إن من أبرز مظاهر التخلف الاقتصادي والاجتماعي هو ضعف الإمكانيات المادية وانخفاض مستوى الإمكانيات البشرية الضرورية لإحداث التنمية، ويعد الاستثمار في التعليم المطلب الأساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وان الاهتمام بتكوين القدرات البشرية عن طريق التعليم والتدريب يهدف اكتسابها المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة في العملية التنموية والتي من خلالها يستمد النمو الاقتصادي مادته ويخفض مستوى الفقر، إذ يمكن تحقيق النمو الاقتصادي وتخفيف حدة الفقر من خلال التنمية والتي لا يمكن تحقيقها، إلا من خلال الاهتمام بالتدريب والتعليم بكافة مراحله، فالشخصية المتعلمة لا بد من أن تكون منتجة وتساهم في عملية التنمية، كما أن التعليم يتأثر بسياسات التنمية وأولويات الاستثمار في مجال التنمية البشرية.

انطلاقاً من أهمية التعليم في صنع الحضارة وبناء الإنسان لا بد من أن يحظى قطاع التعليم باهتمام كبير وان تكون النقلة كبيرة في مسيرة التعليم من حيث وضع أسس انطلاقة النهضة التعليمية بمعطياتها ونتائجها سواء من حيث التوسع النوعي والكمي أو من حيث تفاعل نشاطات مؤسسات التعليم النظامي وغير النظامي مع متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وتعاني العديد من البلدان وبالأخص النامية منها مشاكل في مجال الرقي بمستوى التعليم ( كما ونوعاً ) وفي كيفية الاستثمار في التعليم والتدريب.

نذكر أن مفهوم الاستثمار في التعليم إذا ما تم تعريفه بطريقة أو بأخرى فهو يلعب دور مهم وحيوي في التنمية الشاملة وهو من أولويات وأساسيات التنمية الشاملة المستدامة الصحيحة. إن مشاريع الاستثمار في التعليم النظامي والذي يشمل ( التعليم الابتدائي الأساسي، الثانوي، العالي ) والتعليم الغير نظامي ( التدريب ومحو الأمية ) لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت لها البيئة الملائمة والمحفزة إلى زيادة التعليم كالأستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. إن الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم هو للقضاء على الفقر وتحقيق النمو الاقتصادي وعلى أساس أن التعليم جزء لا يتجزأ من تنمية الموارد البشرية والذي يتمثل في بناء قدرات ومهارات بشرية فعالة في المجتمع. وأنه لا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية ناجحة ما لم تصحبها تنمية للموارد البشرية، والتي تتولى مهمتها عملية التربية والتعليم، وهذه لا يمكن النظر إليها على أنها خدمة استهلاكية بقدر ما هي عملية توظيف واستثمار مثمر لرؤوس الأموال تحقق للمجتمع عائداً يفوق أضعافاً مضاعفة حجم الإنفاق عليها. والحقيقة أن واقع الحال يقول إن الصلة بين الخطة التربوية والخطة الاقتصادية تكاد تكون مقطوعة، نظراً لضعف خيوط النسيج التي تصل بين حاجات التربية وحاجات التنمية

الاقتصادية، فهناك تباعد كبير بين التربية القائمة وبين التربية التي تؤدي إلى التنمية البشرية والاقتصادية، وهي بمواصفاتها الحالية عاجزة عن ربط المدرسة بسوق العمل، حتى مدارس التعليم الفني القائمة لم تستطع تلبية احتياجات سوق العمل، وذلك لضعف المستوى العملي لخريجها، وهو ما يجعل المدرسة بواقعها الحالي عاجزة عن إعداد الناشئة إعداداً جيداً لسوق العمل.

إن الإنفاق على التعليم له خاصيتان فهو: أما يعتبر إنفاق استهلاكي حيث يتمثل تأثيره في المنافع غير المحسوسة عند وجود الفرد في المدرسة وتلقيه العلم وتزيد أيضاً من قدرته على جعل حياته المستقبلية أكثر فائدة. أما الجانب الآخر فهو إنفاق استثماري ويمثل تأثيره في العوائد الخاصة والخارجية على كل من الفرد والمجتمع.

أننا نقبل منجزات الغرب الحضارية وتقنياته التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا. بينما كان أجدر بنا أن نرصد طرق التفكير وأسلوب الحضارة والتعليم السائدة في الغرب. الأخرى أن نعود إلى القرون الوسطى عندما لم يكن لأمركا وجود. حين نقل العرب إرث فارس واليونان الحضاري والثقافي والعلمي إلى اللغة العربية ليس فقط بتعريبها وترجمتها، بل بإدخالها في صلب الثقافة العربية تعديلاً وتجاوزاً وتطويراً بحيث تنسجم مع روح العصر فلم يكن غريباً أن يأتي الناس من أوروبا وغيرها لتعلم اللغة العربية، كما نذهب اليوم لتعلم اللغات الأجنبية؛ فتم ما يعرف بالثقافة (acculturation) بين الحضارات المختلفة عن طريق الجدل الواسع والعلمي في كل الشؤون الدينية والمذهبية واللغوية والعلمية... دون أي تهديد أو تخوف من الآخر أو من ثقافته.

لا يخفي على المتتبع لمسيرة التعليم في الدول المتقدمة جهود الولايات المتحدة الأمريكية في تطوير محتوى وطرق وأساليب تدريس كل من العلوم والرياضيات منذ أن فوجئت في العام 1957م بإطلاق القمر الاصطناعي سبوتنيك Sputnik من قبل الاتحاد السوفيتي. ومنذ ذلك العهد خضعت مناهج الرياضيات في الولايات المتحدة الأمريكية لعدد من التغيرات والاجتهادات بغرض التطوير ورفع أداء الطلاب في هذه المادة. وفي عام 1983 أعد تقرير "أمة في خطر" (a nation at risk)، ولعل أهم ما ورد من العبارات في هذا التقرير "لوقامت قوة معادية بفرض أداء تعليمي قليل الجودة على الشعب الأمريكي، لعد ذلك مدعاة للحرب، ولكن ذلك يحدث الآن من خلالنا نحن الذين سمحنا به"!!!

علينا أن نتأمل قليلاً في هذه العبارات فعندما تشن الحرب على أمة متعلمة ذات نظام تعليمي متطور وتهزم عسكرياً فإن تلك الأمة قد تعوض ذلك بسرعة خلال جيل أو لربما أقل، وتقف على قدميها مجدداً، ولكن عندما تضع نظاماً تعليمياً متخلفاً فإنك تنتج أجيالاً كاملة من المتخلفين، وتحكم على الأمة بهزيمة حضارية متواصلة قد تمتد طويلاً!

عندما نتناول موضوع العلاقة بين التعليم والتنمية نجد العديد من النماذج النظرية التي وضعت لتوضيح ذلك، لكن نظرة واحدة إلى تجارب الدول التي حققت طفرات اقتصادية وحضارية في نفس الوقت كالدول (سنغافورة وكوريا الجنوبية وفنلندا) نجد أن عملية تطوير التعليم سارت فيها بخط متواز مع عملية البناء الاقتصادي ويمكن القول أنها في النموذج الفنلندي تقدمت عليها بحيث بدت النجاحات الاقتصادية وكأنتها ناتج عنها وثمرتها لها، إذا في كل الحالات إما أن يكون هناك تزامن في العمليتين أو سبق لجهود تطوير التعليم، ولا نجد حالة واحدة حدثت فيها الطفرات الاقتصادية مع تأخير أو تأجيل لعملية تطوير التعليم.

أولاً: النظام التعليمي في سنغافورة وأثره على التنمية المستدامة:

تشرف وزارة التربية على إدارة كل مؤسسات التعليم؛ حكومية كانت أو خاصة أو عليا. ويعد النظام التعليمي في سنغافورة مرناً ويستجيب لاختيارات الطلبة ويعطي المتعلمين فرصة لتطوير قدراتهم وكفاءاتهم

وشخصيتهم وقيمتهم، ويمنحهم اختيارات اوسع تتلاءم مع كفاءاتهم وطاقاتهم بحيث يكون الطالب قادر على اختيار ماذا يتعلم، كما يساعد النظام التعليمي الطلبة على اكتشاف مواهبهم في مجال العلوم والفنون والرياضة، واستغلال طاقاتهم بأفضل شكل ممكن، ويعمل على خلق أجيال من القوى العاملة المدربة والمؤهلة أكاديمياً، وتمكين الشباب من الالتحاق بسوق العمل.

التعليم الزامي ومجاني، بحيث يبدأ التعليم بالمرحلة التي تسبق سن المدرسة أي رياض الأطفال(3-5 سنوات) ومدتها سنتان احداها الزامي الاخرى اختيارية، وبعدها ينتظم الأطفال في مدارس التعليم العام لمدة عشر سنوات بواقع ست سنوات مرحلة ابتدائية واربع سنوات مرحلة ثانوية، ويتخرج الطالب او الطالبة ويحدد مسارة من خلال مرحلة تسمى (Polytechnic) اشبه بالكليات التقنية تعمل تخريج طلبة مؤهلين لسوق العمل او اكمال المرحلة الجامعية.

للمدرسة الحرية في اختيار المقرر الدراسي، ففي مرحلة رياض الاطفال يدرس الطفل لغته الأم (الصينية أو المالوية أو التاميلية) بجانب اللغة الإنجليزية، ويتعلم مبادئ الحساب والعلوم والموسيقا والفنون وبعض المهارات الأخرى والألعاب. اما المرحلة الابتدائية يدرس التلميذ خلالها: اللغة الإنجليزية وإحدى اللغات الأم بجانب الرياضيات. وفي نهاية الصف الرابع يجرى تقويم التلاميذ من أجل توجيههم للالتحاق بالشعبة التي تناسب قدراتهم في المرحلة التالية: أي مرحلة التمهيد أو التهيئة. وهذه المرحلة قاصرة على صنفين فقط، هما: الخامس والسادس، يبلغ عدد الحصص الأسبوعية 47 حصة، مدة الواحدة منها نصف ساعة، بينما يبلغ عددها في مرحلة التهيئة 49 حصة؛ يتلقى فيها الطالب تعليماً في اللغتين الإنجليزية والأم وفقاً للشعبة التي تناسبه، علاوة على دراسة التربية الوطنية والأخلاقية، وبعض الهوايات والفنون والتربية الصحية والرياضية. التعليم الثانوي وهي المرحلة التي تلي الابتدائية، وفيها يلتحق الطالب بالبرنامج الأكاديمي الذي يناسب قدراته ومهاراته وميوله. وتنقسم برامج هذه المرحلة إلى أربعة، يختلف كل منها عن الآخر، وترتبط مدة الدراسة بنوع البرنامج، ولذلك فهي تتفاوت ما بين أربع سنوات إلى خمس سنوات. وهذه البرامج هي: أولاً: الخاص، وهو متاح فقط لمن حققوا أعلى درجات التفوق والتميز الأكاديمي في اللغة، ثانياً: السريع، ويستوعب هذا البرنامج نصف طلبة التعليم الابتدائي، ومدته أربع سنوات أيضاً؛ يدرس خلالها الطلاب الإنجليزية لغة أولى، وإحدى اللغات الأم لغة ثانية، ويؤهل كذلك إلى امتحان الشهادة العامة للتعليم (المستوى العادي). ثالثاً: العادي الأكاديمي، ويلتحق به من خمس إلى ريع خريجي المرحلة الابتدائية الذين يتمتعون بقدرات أقل من زملائهم في البرنامج السريع، ومدته أربع سنوات، ويؤهل الطالب لامتحان الشهادة العامة للتعليم، ولكن يمكنه دراسة سنة إضافية تؤهله لامتحان المستوى العادي. رابعاً: العادي الفني، ويتجه إليه حوالي 10 إلى 15% من المتخرجين في الابتدائية، ومدته أربع سنوات يتمكن خلالها الطالب من إجادة اللغة الإنجليزية، ورفع قدراته في الرياضيات، ويتعلم كيفية التعامل مع الحاسوب، ويؤهل لامتحان مستوى، أو المستوى العادي بعد دراسة سنة إضافية مثل البرنامج العادي الأكاديمي. وغالباً ما يتجه طلاب هذا البرنامج إلى التعليم الفني والمهني في المعاهد المختصة، أو التجارية. الكليات المتوسطة مدتها عامان، وينتقل إليها الراغبون في مواصلة دراستهم الأكاديمية من الناجحين في الشهادة العامة للتعليم (المستوى العادي) الذي يؤديه كل طلاب الكليات المتوسطة للقبول بالجامعة، ومن يحصل على تقدير جيد يتأهب لدخول الجامعة.

العام الدراسي يبدأ العام الدراسي في شهر يناير من كل عام، وينقسم إلى أربعة فصول. مدة كل واحد منها عشرة أسابيع. ويتمتع الطلاب بعطلة لمدة أسبوع واحد خلال الفصلين الثاني والثالث، ثم عطلة لمدة شهر في منتصف العام الدراسي، وشهر ونصف الشهر تقريباً في نهاية العام. ويبدأ اليوم الدراسي وفق التقويم المعتاد

. في الساعة السابعة والنصف صباحاً للفترة الأولى التي تمتد إلى الواحدة بعد الظهر، بينما تبدأ الفترة الثانية في الساعة الواحدة، وتنتهي في السادسة والنصف مساءً.

التعيين في الوظائف التعليمية فذلك يتم عبر مناظرات عامة مفتوحة للجميع. بحيث يحصل موظفو القطاع العام علي رواتب تنافسية مثل القطاع الخاص ان لم يكن اعلى، الي جانب الشفافية وانخفاض نسبة الفساد الاداري والمالي.

لديهم مبادرات مثل "تعليم الرفاق بعضهم بعضاً"، وطرق الدراسة الذاتية (توفير التسهيلات التي تؤدي إلى تشجيع الطلاب على البقاء بعد انتهاء الدوام بهدف الدراسة)، وتقارير سير عمل الطالب (لمراقبة عمل الطلاب وإعطاء سجل بالمعلومات للطلاب وأبائهم)، وبرامج التقوية باستخدام الخبرات المستقدمة أو المستعارة من جهات أخرى، ونصح الطلاب غير المستقيمين ومراقبتهم، ودروس تقوية إضافية للطلاب الذين يعانون ضعفاً في المواد، ومشاركة هيئة المدرسين في أمور السياسات والشؤون الإدارية.

حصلت سنغافورة على المراكز المتقدمة في الدراسة الدولية للرياضيات والعلوم TIMSS اعوام 1995، 2003، 2007. كذلك في برنامج الدولي لتقييم الطلبة PISA الدولي عام 2009.

#### التنمية المستدامة

حققت سنغافورة إنجازات هائلة جعلت منها دولة متقدمة، إلا أن الإنجاز الحقيقي الذي حققته هذه الجزيرة الصغيرة والتي تبلغ مساحتها 630 كم مربع وعدد سكانها 5 ملايين نسمة. تعتبر سنغافورة رابع اهم مركز مالي في العالم، طبقاً لتقرير لندن عن مراكز المال العالمية مارس 2011. ويعد ميناء سنغافورة خامس ميناء في العالم من ناحية النشاط، كما تعد سنغافورة حالياً من أكثر المناطق السياحية شهرة في العالم على الرغم من أنها كانت لا تعدو فيما مضى عن كونها جزيرة صغيرة الحجم والاهمية على الصعيدين الاقتصادي والسياحي، اما الصناعات الرئيسية في سنغافورة تشمل الإلكترونيات والخدمات المالية، ومعدات حفر آبار النفط، وتكرير النفط وتصنيع الأدوية والمواد الغذائية المصنعة والمشروبات، ومنتجات المطاط وإصلاح السفن.

وفرت سنغافورة أفضل أنواع التعليم الموجه لخدمة الخطة الاقتصادية. فالنمو الاقتصادي المتصاعد في سنغافورة يعود الى النظام التعليمي حيث مكنتها من تكوين كفاءات وخبرات ساهمت في بناء اقتصاد البلد، لقد فهمت سنغافورة أنها لا تملك أية موارد طبيعية تساعد على تحقيق نمو اقتصادي، فهي دولة في مدينة واحدة، فاخترت أن تركز على رأس المال الحقيقي الذي تملكه وهو الانسان. وقرروا الاستثمار فيه باعتباره ثروة حقيقية ونوعية، والذي اعتمدت عليه في تحقيق معجزتها الاقتصادية. سنغافورة نجحت في أمرين مهمين، هما: تحقيق الرخاء الاقتصادي، وتحقيق الوئام الاجتماعي بين المكونات الرئيسية للمجتمع، واستطاعت خلال 35 سنة - من 1965 حتى 2000 - نقل مستواها من إحدى بلدان العالم الثالث، إلى العالم المتقدم اقتصادياً. وقد اعتمدت القيادة السنغافورية على الاستثمار في المستقبل من خلال الصرف المكثف والموجه لتعليم الجيل القادم، والانتقال إلى القطاعات التي حولت سنغافورة إلى الاقتصاد المعرفي على مستوى عالمي. كما اعتنت الحكومة السنغافورية عناية بالغة بالتعليم، باعتباره ركيزة أساسية للتقدم والتفوق، وخصصت له خمس ميزانية الدولة. ففي سنة 2006، بلغت نفقات الحكومة السنغافورية على التعليم 7 مليارات دولار سنغافوري. وفي سنة 2007، وصلت إلى أكثر من 7.5 مليار دولار سنغافوري، أي حوالي 15.2% من ميزانية الحكومة.

ثانياً: النظام التعليمي في فنلندا وأثره على التنمية المستدامة

فلسفة التعليم في فنلندا هي اتاحة الفرصة لجميع الطلاب للمشاركة والتعلم ويشبهونها بالمشاركة في لعبة الهوكي. إنهم لا يختارون لاعبي الهوكي المهرة فقط ليلعبوا؛ الجميع يجب أن يلعب، ثم بعد أن تتاح الفرصة للجميع، سيعرفون من هو المتفوق والبارع، هذا سيتيح الفرص للجميع بالتساوي وسيوسع شريحة المهرة. هذا يعني أن تجعل كل أفراد الشعب مهرة. والتعليم في فنلندا يحتل أولوية مطلقة في سياسات البلاد و تشير الإحصاءات على أن الفنلندي لا يفوقه أحد في العالم من حيث القراءة، والقانون الفنلندي يضمن شفافية التعليم، حيث يعطي ولي الأمر الحق في حضور أي حصة دراسية حتى دون سابق إنذار.

يبدأ الطلاب الالتحاق بالمدرسة في سن 7 سنوات ليحضرها نصف يوم فقط. وتستمر هذه المرحلة الدراسية من هذا العمر حتى عمر 16 عاماً في ما يسمى بمرحلة التعليم الأساسي - الأولي - الإلزامي العام. في السنوات من 7 الى 12 عاماً يدرّسُ الطلابُ مدرساً واحداً لكل صف كل الموضوعات، أما بعد ذلك حتى نهاية التعليم العام، فيدرس الطلاب في فصول متعددة حيث يدرس كل مادة مدرساً ما في فصلٍ ما وينتقل الطلاب بين الفصول وبين المدرسين. السنوات الست الأولى هي ما يهم في التعليم الفنلندي، إنها فترة بناء المعرفة والمهارات البسيطة والتعود على حياة التعلم لتعود عليهم بالفائدة في المراحل التي تليها. التعليم الإلزامي العام هو تعليم مجاني تماماً. ويستطيع الطلاب بعد أن ينتهوا من التعليم العام، أن ينتقلوا إلى التعليم الثانوي.

لدى الطالب الفنلندي فترات عطل كثيرة وتصل مدة العطلة الصيفية الى 10 أسابيع. لكن هناك تأكيد على الجانب الأسري الذي رجع بآثار إيجابية على عملية التعليم وعلى الثقافة والمجتمع الفنلندي. الطالب يتعلم القراءة والكتابة من أهله أكثر مما يتعلمها من المدرسة وهذا حفز الأهالي على المزيد من القراءة وحب الكتب والانشغال بها مع أبنائهم و أنفسهم. لقد أدى هذا بالأباء إلى زراعة حب الكتاب والقراءة لدى الطلاب وساعد في ذلك دور المكتبات العامة كثيراً. لقد أصبحت القراءة والتعلم في فنلندا فضيلة رمزية، وأصبح الطلاب المراهقون يأملون في أن يتخرجوا ويلتحقوا بالتدريس.

المدرسون جلهم حاصلين على الماجستير حيث يلقون الثقة والاحترام العالي في المجتمع الفنلندي ولديهم حرية اختيار المنهج وطرق التدريس. وتحظى نسبة قليلة فقط بقبول الانضمام الى شريحة التدريس مما يساهم في تقديم مستوى متقدم من التدريس والتعليم. ويواصل المدرسون دراساتهم ما بعد الماجستير وهناك مدرسون كثر يحملون شهادة الدكتوراه. ليس في فنلندا اختبارات ! ليس هناك اختبارات عامة للطلاب خلال التسع السنوات الأولى. ولكن يقومون بتقييم الأداء بناء على اختبار 10% من كل شريحة عمرية وتجرى الاختبارات وتحفظ المدارس بالنتائج بكل سرية. بعد السنة الخامسة، لا يسمح قانونياً بوضع درجات للطلاب ولا يسمح بالمقارنة بينهم. ولا تقارن المدارس مع بعضها وتبقى النتائج سرية حتى يطليها مجلس التعليم الوطني لغرض تحسين التعليم. نتائج الاختبارات في التعليم الثانوي والمهني، أن خمسة بالمئة متفوقون وخمسة بالمئة في النسبة الدنيا والقطاع الذي بينهما هو المتوسط. وتستخدم هذه النتائج لدخول الجامعات وعليها يحدد دخول الطلاب في تخصصات العلوم الطبيعية أو العلوم الاجتماعية.

واضح السياسة التربوية في فنلندا يعتبرون الاستثمار في إعداد المعلمين والمعلمات هو العامل الحاسم في تطوير التعليم. ويعود التقدم الهائل بالتعليم في فنلندا الى الاستثمار القوي في إعداد المعلمين والمعلمات وتفعيل مهنة التعليم. بانتقاء معلمي ومعلمات المستقبل من بين خريجي الجامعات وخريجاتها وإخضاعهم لبرنامج إعداد يستمر لثلاث سنوات على حساب الدولة، يتعلمون أثناءه أساليب التعليم وطرائقه والتدريب لمدة سنة كاملة على التعليم في المدارس بإشراف الجامعات. حيث يتم التركيز في البرنامج على تعليم المعلمين والمعلمات بكيفية مخاطبة واستنفار القدرات العقلية، وبخاصة التفكير الناقد، والإبداعي وحل المشكلات...

عند تلاميذهم وتلميذاتهم. وكذلك كيفية إعداد مناهج متحدية لهم، وأفضل الأساليب والطرق لتقييم أدائهم وبخاصة في مضمار البحوث والاستقصاء. ولا يقتصر الإعداد على ذلك، بل يضاف إليه تعليمهم وتدريبهم على التعليم حسب طرائق التعلّم بما في ذلك عند ذوي الاحتياجات الخاصة. وهم يرون أنه إذا تمكن المعلمون والمعلمات من تعليم ذوي الاحتياجات الخاصة فإنهم بعدئذ يستطيعون تعليم كل تلميذ أو تلميذة بنجاح. ونتيجة للتركيز على تعليم معلمي ومعلمات المستقبل وتدريبهم على إجراء البحوث والممارسات التعليمية الإبداعية، يتحول المعلمون والمعلمات إلى مشخصين للتعلّم. ولا يهمل برنامج الإعداد العمل الجماعي اللازم لتصميم مناهج كل مادة حسب حاجاتها ومتطلباتها وحاجات التلاميذ والتلميذات ومتطلباتهم في كل صف ومرحلة. ومن خصائص النظام التربوي الفنلندي ان الأولاد يذهبون إلى المدرسة حين يبلغون السابعة. والتعليم بكافة مراحلها المدرسية والجامعية مجاني، وكل المعلمات والمعلمين يحملون شهادة لا تقل عن الماجستير، كل المعلمات والمعلمين هم من الـ 10% الأوائل من خريجي الجامعات، وللمعلمات والمعلمين هامش حرية واسع للتصرف في المناهج الدراسية والثقة بهم كبيره ، ومستوى التلاميذ على مستوى الجمهورية متناسق: كفاءة تلميذ العاصمة هي نفسها كفاءة تلميذ القرية النائية والفارق بين التلميذ الأفضل والتلميذ الأسوأ هو الأصغر في العالم، ليس ثمة امتحانات إجبارية، باستثناء تلك التي يخضع لها التلاميذ في آخر سنة. و للتلاميذ الأقل كفاءة الحق في الحصول مجاناً على كل أنواع المساعدة من أساتذة متخصصين وأطباء نفسيين واختصاصي تقويم اللغة واللفظ إلخ.

سُئلت رئيسة فنلندا، ما هي مصادر الثروة في بلادكم، فأجابت لدينا ثلاثة مصادر هي اولاً: التعليم، ثانياً: التعليم، ثالثاً: التعليم. اما سر النجاح في فنلندا يعود الى مشروع نهوض أمة بأكملها بدأ بعملية اسمها "الارتقاء بالمعلم"....!!!، ففي أقل من عقدين من الزمان تحولت فنلندا من دولة مهمشة متخلفة أوروبياً إلى دولة متقدمة تترجع على قمة التعليم في العالم. لقد تمكنت فنلندا بالإرادة السياسية الثابتة في التطوير العام وبخاصة في مضمار التعليم والصناعة والتكنولوجيا المتطورة من احتلال القمة، وحصّة عالمية كبيرة من سوق الهاتف الخليوي (نوكيا) في وقت قياسي. تمتلك فنلندا إنتاجية عالية في مجال البحث العلمي، ففي عام 2005، حلت فنلندا في المرتبة الرابعة من حيث نصيب الفرد من المنشورات العلمية في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. اكدت المقارنات الدولية الزعم الفنلندي بأنها تمتلك أفضل نظام تعليمي في العالم. وظهرت النتائج للدراسة الدولية PISA التي أجراها البرنامج الدولي للتقييم الطلابي على الطلبة الفنلنديين هم بالمراكز الأولى على مستوى العالم في الرياضيات والعلوم القرائية لسنوات 2006، 2009 ، لقد تحولت فنلندا من بلد اقتصاده زراعي إلى بلد ذي اقتصاد معرفي متقدم في مدة قصيرة في قرابة الثلاثة عقود، وكان التعليم هو أهم ركيزة في هذا التحول. فقد توافقت انبثاق عصر تخصيص الانتاج والتجارة والبحث الأكاديمي والتطوير مع الاقتصاد المعرفي وأصبحت فنلندا التي كانت في قاع ترتيب الدول المشاركة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنموي في السبعينات، في القمة. كانت البداية في الثمانينات، فقد بدأ النمو في قطاع التعليم بعد الثانوي. وفي التسعينات تلاه نمو في التعليم الجامعي وما بعده من التعليم المستمر وتعليم الكبار. كان أهم أس من أسس نهضة التعليم أن تتاح الفرص للجميع في كل مستويات التعليم في كل مناطق فنلندا.

لقد ردم التوجه الجديد في التعليم هوة التباين بين مستويات الطلاب ومستويات المدارس والمناطق. لقد كان العمل على ردم هذه الهوة قراراً حكيماً. فجميع الطلاب يتشاركون نفس الفرص ويتعلمون تحت سقف واحد كل الموضوعات من رياضيات وعلوم ولغات اجنبية وعاد عليهم ذلك بتقارب مستواهم المتفوق في المهارات والاستيعاب وانعكس في نتائج المسابقات العالمية. ليس هناك طلاب متفوقون في القمة وطلاب

متدنون في القاع. إن المستوى متقدم شاملاً للجميع. إن هذه الهوة أصبحت تتلاشى بين الطلاب وبين الذكور والاناث والمدارس والمناطق بوضوح كلما تقدمت السنوات. إن ما تصرفه الحكومة ميزانية متوسطة على هذا التعليم العالي الجودة بالمقارنة بنظم التعليم المتقدمة في الدول الأخرى. ومع ذلك، فإن هناك سراً جعل نظام التعليم هذا أكثر تقدماً من منافسيه ورفع فنلندا في المرتبة العليا معرفياً واقتصادياً وابتكاراً. لقد اثبتت تعليم فنلندا ان العبرة ليس بمقدار ما يصرف على التعليم ولكن مدى كفاءة وفاعلية عملية التعليم.

ثالثاً: النظام التعليمي في كوريا الجنوبية وأثره على التنمية المستدامة  
نظام التعليم في كوريا مركزي يتحكم في الشأن الصغير والكبير ، من توظيف الأساتذة إلى قبول الطلبة. قائم على تلبية احتياجات السوق و تحدد سياسات التعليم بقوانين ومراسيم رئاسية بخطط خماسية تحت إشراف المجلس التخطيط الاقتصادي. والنظام التربوي فيها نظام حديث يهتم بصورة فعالة بإكساب المهارات، وتعزيز القدرات الأساسية، ويهتم بالتطوير النوعي للتربية العلمية. ويضع الثقافة الحديثة المتطورة نصب عينيه، وهو يشارك بدور كبير في عمليات التنمية من خلال بناء الإنسان الواعي المبدع والملتزم بالعمل والأخلاق. ومع قيام الجمهورية الكورية عام 1948م، بدأت الحكومة بوضع نظام تعليمي حديث. وشكل تحرير كوريا من اليابان(السيطرة اليابانية على كوريا الجنوبية استمر لأكثر من 35 سنة) عام 1945 نقطة تحول في تاريخ التعليم فيها. ومع انتقال البلاد من النظام الشمولي إلى النظام الديمقراطي، ركز اهتمام المسؤولين فيها في المقام الأول على تزويد المواطنين بفرص متكافئة في التعليم. وشهدت الفترة بين 1945-1970 توسعاً كبيراً في التعليم. وعلى الرغم من الدمار والمعاناة الاقتصادية التي جلبتها الحرب الكورية بين عامي 1950-1953م ولنا أن نتصور ما يحدثه منهج دراسي يعلم التلاميذ في المرحلة الابتدائية المواد الدراسية الآتية: التربية من أجل الأمانة. ومن أجل الحياة ذات المعنى، ومن أجل التمتع بالحياة والتربية الخلقية والتربية الرياضية والجرف والنشاطات اللاصفية. كما يعد التعليم المهني أحد الموارد البشرية التي تغذي الصناعة بالقوى العاملة الفنية، حيث يلتحق بهذا النوع من التعليم 35% من الطلاب، وربما يلتحق بعدها الطلاب بالكليات التقنية أو الجامعات لمدة تتراوح بين سنتين وأربع سنوات، ويقوم التعليم في هذه المرحلة على تعليم أكاديمي في نصفه تقريباً وتعليم مهني في نصفه الآخر، ومن الجدير بالذكر أن حوالي 90% من خريجي التعليم المهني يلتحقون مباشرة بسوق العمل بعد تخرجهم، في حين يتابع الباقي دراستهم العليا، أما بالنسبة للعمالة الماهرة فقد اهتمت كوريا الجنوبية بإنشاء عدد من مدارس التدريب المهني النموذجية التي تتطلب الدراسة بها عادة جانباً عملياً في الشركات المحيطة.

تقسيم نمط الإدارة التعليمية في كوريا الجنوبية إلى مستويين، الأول: المستوى القومي، ويتمثل في وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية، وهي المسؤولة عن إدارة التعليم وتمويله بوضع سياساته ومتابعة تنفيذ تلك السياسات، والمستوى المحلي: حيث تقسم كوريا الجنوبية إلى عدة أقاليم، ويوجد بكل إقليم أو مدينة كبرى مجلس التعليم Board of Education يرأسه مراقب التعليم. كما أدركت كوريا الجنوبية أن التعليم هو اللاعب الرئيس والحاسم في تحقيق النجاح الاقتصادي وأن التعليم هو السبيل الوحيد للمنافسة الدولية. ومن أجل هذا وضعت كوريا الجنوبية كل ثقلها لبناء نظام تعليم متطور بدأ من تعليم الأطفال في الروضة والتمهيدي حتى المرحلة الثانوية. وقد ركزت كوريا الجنوبية على تعليم الرياضيات والعلوم، هذا بالإضافة إلى تعليم اللغة الانجليزية إيماناً منها بأن اللغة الانجليزية هي لغة العلم والتقدم والرقي دون نسيان للغتها



القومية. ولهذا وضعت وزارة التربية والتعليم والعلوم والتقنية نصب عينها انه لا مجال للرقى من دون النهوض بالتعليم.

حصلت كوريا الجنوبية على مراكز متقدمة في العلوم والرياضيات في اختبارات TIMSS، 1995، 1999، 2003، 2007، وكذلك في اختبارات PISA تمكنت كوريا الجمهورية من احراز مراكز متقدمة في القرائية والرياضيات والعلوم لأعوام 2006، 2009

فيحسب منتدى دولي عقد في واشنطن في شهر يوليو لهذا العام 2010م هدفه إعادة دراسة النموذج الكوري للتنمية ومناقشة القضايا والدروس والعبر تبين أن السبب وراء نجاح كوريا يرجع إلى زيادة حجم الاستثمار في الأبحاث والتطوير والذي قاد بدوره إلى التطور التقني. إذا السر في نجاح كوريا يكمن في تطوير التعليم وتطوير الاقتصاد المبني على المعرفة. إن التعليم في كوريا الجنوبية يقف وراء تطويره جهاز متخصص هو المعهد الكوري للتطوير التربوي، الذي جاء معبراً عما يحظى به التعليم من مكانة اجتماعية واهتمام من الجميع في كوريا الجنوبية، تلك المكانة التي تترجمها ميزانية الدولة، أكثر من 20% من ميزانية الدولة السنوية، كما أنها تخصص 2.6% من دخلها الإجمالي السنوي للبحث العلمي.

إن تميّز التعليم في كوريا الجنوبية يعود إلى اهتمام الدولة بالمدرسين في المرحلة الابتدائية، فاختيار المدرسين للتدريس في تلك المدارس، يتم عبر انتقاء أفضل 5% من الخريجين المتفوقين لتدريس المرحلة الابتدائية حتى يكون أساس التعليم قويًا في البداية. التقدم في العلوم التطبيقية والتكنولوجيا الحديثة: تفتخر كوريا الجنوبية بتقدمها في مجال المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى الآلات، والكيمائيات، وبناء السفن، وصناعة السيارات لتحتل مراتب متقدمة في العالم. حيث احتلت المرتبة الأولى في مجال تقنية معلومات الاتصالات، والاتصالات المتنقلة في العالم. كما يستخدم معظم الكوريين شبكة الإنترنت في المنزل ويتعدى عدد المنازل التي تستعمل شبكة الإنترنت 20 مليون منزل. كما أولت الحكومة الكورية اهتمامًا بالغًا بالمعلم، وأسندت له دورًا كبيرًا وبارزًا في المجتمع فاعتبرته وسيلة فاعلة من أجل تطوير المجتمع والنهوض به، وميزته ووضعه في مصاف الطبقة العليا، مما حدا بالحكومة إلى إعادة تسمية (وزارة التربية) إلى وزارة التربية وتنمية الموارد البشرية، ومنح وزير التربية منصب نائب رئيس الوزراء، مما يعكس الاهتمام بهذا القطاع الحيوي، وأضفي ذلك على المعلم هيبة اجتماعية ترددها الأجيال ويكرسها المثل الشعبي (لا تقف على ظل المعلم) واعتبرت الحكومة والشعب مهنة التعليم من المهن المقدسة، لذلك استثنيت الحكومة المعلم من أداء الخدمة العسكرية، وفي حالة التحاقه بها عند الضرورة فإنه يلتحق بدورات خاصة لتأهيل وتخرج الضباط، وأكدت أيضًا ضرورة الوقوف على رأي المعلم أثناء الأزمة الاقتصادية الخانقة التي مرت بها كوريا الجنوبية عام 1997، مما يعكس أهمية دور المعلم في الحياة الاجتماعية وألزمته الحكومة بعد تخرجه من الدراسة الجامعية في الانخراط بدوريتين خاصتين بمجال التربية والتعليم، وبعد اجتيازهما يخضع المعلم لاختبارات ومقابلات خاصة، مما يعزز الجانب العلمي والتربوي لدى المعلم. كما أولت الحكومة الكورية أيضًا اهتمامًا بالمستوى المعاشي للمعلم، ولا يقل اهتمامها بالجانب المعنوي، حيث يتقاضى المعلم المعين حديثًا راتبًا شهريًا لا يقل عن (2000) دولار شهريًا، وهذا يكفي لتغطية نفقاته الشهرية ليعيش بمستوى يليق بمكانته الاجتماعية، ويزيد راتب المعلم استنادًا إلى زيادة خدمته ونشاطه النوعي؛ الأمر الذي يشجع العوائل الكورية

دون استثناء على ضرورة إرسال أبنائها الى المدارس لإتمام دراستهم الجامعية من أجل أن يكون في كل عائلة معلم. ويقوم المعلم بأداء واجبات متنوعة في المدرسة الكورية، فهو يقوم بالإشراف على التلاميذ أثناء تنظيف المدرسة، وذلك من خلال إعداد جدول خاص، علمًا بأن المدرسة الكورية لا تحتوي على عامل تنظيف سواء لصفوف المدرسة أم لمرافقها الأخرى، وكذلك الإشراف على أعمال المكتبة وزيارات المرافق التربوية والثقافية والسياحية كمساهمة تطوعية، ويستمر الدوام اليومي بالنسبة للمعلم الكوري من الساعة الثامنة والنصف حتى الساعة الرابعة وأربعين دقيقة عصرًا، ويشمل ذلك جميع المعلمين وأصحاب المدرسة والإداريين دون استثناء، حتى إن لم يكن لديهم حصص مخصصة في ذلك اليوم، ويقضي المعلم الساعة الأخيرة في الإعداد وتهيئة مستلزمات دروس اليوم التالي، وكذلك تطوير قابلياته الفكرية والعلمية والثقافية.

- التعليم الأساسي في المدارس الابتدائية والمتوسطة إلزامي ومجاني في جميع أنحاء الجمهورية الكورية. وهيأت الحكومة الكورية المناهج الدراسية بشكل مركزي ومتطور، حيث إنها تخضع للتغيير والتطوير كل خمس سنوات لمواكبة التقدم العلمي، ويمكن للمدبريات العامة في المحافظات التصرف بالمناهج ضمن خطة وزارة التربية. وأولى النظام التعليمي في كوريا الجنوبية اهتمامًا ملحوظًا بالأنشطة اللاصفية وغالبًا ما يكون بعد ساعات الدراسة المقررة أو أثناء العطلة الشتوية والربيعية والصيفية، وتكون هذه النشاطات اختيارية وحسب رغبة التلميذ وبأسعار رمزية ، إن هذه النشاطات تشمل مواضيع مختلفة (الموسيقى-الرسم-الأعمال اليدوية-الرياضة). ويحظى هذا النشاط بدعم وتشجيع أولياء الأمور الذين يسهم بعضهم كمتطوعين لإلقاء المحاضرات وتقديم المساعدة.

لكن رغم المقارنات مع دول أخرى، لا أحد يجاري النظام التعليمي الكوري المعروف بدفع الطلبة إلى أقصى الحدود، فهو الأكثر صرامة في العالم، ويضطر فيه الطالب إلى الاعتماد على مدرسين خاصين والذهاب إلى مدارس ليلية لمزيد من التحصيل، كما أن الآباء في كوريا الجنوبية دائمو الانشغال بالإنجازات الدراسية لأبنائهم ولا يترددون في إنفاق مبالغ كبيرة على التعليم الخاص.

## المراجع:

- الدعيمي، هدى زوير مخلف حسين.(2009). الاقتصاد المعرفي والتنمية البشرية: إطار ودراسة مقارنة في بلدان عربية مختارة. رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، جمهورية العراق.
- بييرس، إيمان.(2003). التعليم غير الرسمي ودوره في التنمية المستدامة. جمعية نهوض وتنمية المرأة، القاهرة ، مصر.
- خلف الله، فيصل.(2003). الجودة الشاملة وتحديات المستقبل. مكتبة القدس، غزة، فلسطين.
- كامل، رايق ومهيار مؤيد.(2008). التنمية المستدامة: مفاهيم وأهداف. اللجنة التنفيذية لهيئة المكاتب العربية.
- موسشيت، دوجلاس.(2000). مبادئ التنمية المستدامة. ترجمة بهاء شاهين، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر.

**دور التعليم المفتوح في تحقيق التنمية البشرية المستدامة  
(جامعة السودان المفتوحة نموذجاً)**

---

الباحث: د. موسى فضل الله علي ادريس – جامعة السودان المفتوحة

السودان

## دور التعليم المفتوح في تحقيق التنمية البشرية المستدامة:

### جامعة السودان المفتوحة نموذجاً

د. موسي فضل الله علي ادریس- وكيل الجامعة جامعة السودان المفتوحة/السودان

or musaali\_3@hotmail.com [musa.ali@ous.edu.sd](mailto:musa.ali@ous.edu.sd)

#### مقدمة :

تهدف هذه الورقة إلى البحث في دور التعليم المفتوح في تحقيق التنمية البشرية المستدامة في السودان من خلال الوقوف علي تجربة جامعة السودان المفتوحة . ولتحقيق هذا الهدف سيستخدم الباحث أسلوب البحث التحليلي ( تحليل المفهوم ) متضمناً بعض المفاهيم المرتبطة بالورقة ، ومن ثم توضيحها، مثل مفهوم التعليم المفتوح ،التنمية البشرية المستدامة ، كما يستعرض الباحث نشأة جامعة السودان المفتوحة وتطورها ودورها في تحقيق التنمية البشرية المستدامة .

التعليم المفتوح (مفهومه- فلسفته- أهدافه- أسسه- خصائصه )

#### أولاً : مفهوم التعليم المفتوح :

التعليم المفتوح هو نظام يقوم علي أساس حق الأفراد بالوصول الى الفرص التعليمية المتاحة ، أي أنه تعليم جماهيري مفتوح لجميع الناس من حيث شروط القبول، واختيار الدارسين ، طريقة التعليم وزمنه ومكانه ومحتواه تبعاً لظروفهم واحتياجاتهم (احمد فرغلي ، 1999م) يؤكد التعليم المفتوح علي مفهوم التحرر من العقبات التي يفرضها النظام التقليدي خاصة فيما يتعلق بالمرونة في سياسات القبول، ونوعية المناهج، والمساقات، ونظم التقويم، ووسائل التعليم، وحرية الدراسة في المكان والزمان، مما يجعل الطالب يتمتع بقدرٍ من الحرية تناسب مع ظروفه الخاصة .

#### ثانياً: فلسفة التعليم المفتوح :

يعتمد التعليم المفتوح علي صيغة التعليم الذاتي التي تركز علي الدارسين أولاً وتعمل علي إيصال المعرفة الى المتعلمين مهما كانت ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية ، ومهما كانت مدة انقطاعهم عن التعليم النظامي، ومهما كانت المسافة الجغرافية بين مكان إقامتهم ومركز التعليم المفتوح . ويمكن تحديد فلسفة التعليم المفتوح في الآتي (⊗ شادية عبدالحليم ، 2010م)

- 1- مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية تحقيقاً لمبدأ العدالة وديمقراطية التعليم .
- 2- تأكيد الانتماء القومي مع التأكيد علي البعد العلمي .
- 3- الإسهام في التنمية المجتمعية الشاملة من خلال برامج التعليم والتثقيف، وبرامج التدريب التحويلي والتجويدي .

#### ثالثاً : أهداف التعليم المفتوح :

ترتبط أهداف نظام التعليم المفتوح بالدوافع والمبررات التي تقف وراء إنشائه ، ويجب أن يتعرف الدارسون علي أهدافهم وبرامجهم الدراسية قبل التسجيل كدارسين ، وقد حددت دراسات عديدة أهداف التعليم المفتوح فيما يأتي (⊗ السيد عليوة ، 1997م)

(أ) إتاحة التعليم الجامعي لشرائح المجتمع المختلفة ، خاصة تلك التي حالت ظروفها دون الالتحاق بالتعليم الجامعي لأسباب اجتماعية ، أو اقتصادية ، أو جغرافية حيث ييسر وصول المعرفة للدارسين في أماكن إقامتهم ، وتمكين الدارسين من الدراسة متى يشاءون . كما يتيح لهم اختيار المقررات الدراسية التي لها علاقة باهتمامهم او عملهم ، وتمكن الدارس من الجمع بين الدراسة والعمل .

(ب) التركيز علي المتعلم والعملية التعليمية الذاتية، ويتحول دور عضو هيئة التدريس من التلقين كما هو في التعليم التقليدي إلى التوجيه والإرشاد الأكاديمي من خلال لقاءات دورية بالدارسين .

(ت) تقديم معارف متنوعة وتبادل المعلومات بواسطة الاتصالات الإلكترونية والأقمار الصناعية والانترنت

(ث) تقديم برامج دراسية مصممة لتلبية الاحتياجات الوطنية العامة على المستوى المحلي والعالمي وسوق العمل، وخطط التنمية الشاملة على أسس علمية مخطط لها بما يسهم في الحد من مشكلة البطالة في فئات الخريجين الجامعيين، والربط بين التعليم وسوق العمل .

(ج) إتاحة الفرصة أمام المهتمين في تلقي البرامج الثقافية والعلمية والتدريبية لتحقيق مبدأ التعليم المستمر.

رابعاً: أسس التعليم المفتوح (المجلس الأعلى للجامعات ، 2001م)

يرتكز التعليم المفتوح علي عدة أسس منها :

(أ) حاجة المجتمع لتقديم فرص تعليمية للجميع ، أو للغالبية العظمى من أبنائه .

(ب) حاجة الدارسين إلى الاستقلال في الدراسة مع التوجيه بشكل يتفق وإمكاناتهم وحاجاتهم .

(ت) الفروق الفردية بين الدارسين وما تتطلبه من تنوع في الفرص التعليمية والوسائط التكنولوجية .

خامساً : خصائص التعليم المفتوح ⊕ (بول فورتكوت ، 1991م )

من أهم الخصائص التي تميز نظام التعليم الجامعي المفتوح علي غيره من النظم ما يأتي :

(أ) القدرة علي تلبية الاحتياجات الاجتماعية والوظيفية والمهنية للملتحقين به لما يتمتع به من مرونة وحادثة ، وتوفير البدائل من جهة أخرى .

(ب) انتفاعه بالثورة التكنولوجية ، وثورة المعلومات .

(ت) انخفاض التكلفة التعليمية لهذا النمط بالمقارنة بالنمط الجامعي التقليدي .

(ث) تجاوزه العديد من العوائق التي تحد من إمكانات الالتحاق بالتعليم التقليدي، مثل: الانتظام في مكان الدراسة، ظروف العمل، متطلبات القبول، العمر، نظم التقويم، الشهادات.

(هـ) تيسيره لفرص الالتحاق بفئات عمرية أوسع من الفئة التي تخدمها الجامعة التقليدية مثل الكبار

والعمال، وربات البيوت

التنمية البشرية المستدامة.. المفهوم والبعد الإنساني

مفهوم التنمية المستدامة تم تبنيه من قبل مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة منذ عام 1992م،

وعرف برنامج الأمم المتحدة الانمائي التنمية البشرية المستدامة تعريفاً شاملاً بأنها ⊕ عملية تهدف إلى زيادة

الخيارات المتاحة أمام الناس ، ومن حيث المبدأ فأن هذه الخيارات بلا حدود وتتغير بمرور الوقت. أما من حيث التطبيق، فقد تبين أنه على جميع مستويات التنمية، تتركز الخيارات الأساسية في ثلاثة : هي ان يحيى الناس حياة طويلة خالية من العلل، وأن يكتسبوا المعرفة، وأن يحصلوا على الموارد اللازمة لتحقيق مستوى حياة كريمة). وما لم تكن هذه الخيارات الأساسية مكفولة. فإن الكثير من الفرص الأخرى سيظل بعيد المنال .. بيد أن التنمية البشرية لا تنتهي عند هذا الحد. فهناك خيارات إضافية يهتم بها الكثير من الناس، وهي تستمد من الخبرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى فرص الخلق والإبداع، واستمتاع الأشخاص بالاحترام الذاتي، وضمان حقوق الإنسان (برنامج الأمم المتحدة الانمائي، 1990م)

ومع نضوج مفهوم التنمية البشرية بدأ البرنامج الانمائي طرح مفاهيم مكملة لمفهومه الأساس ومنها: مفهوم التنمية المستدامة التي وصفت من قبله أنها تنمية مواءمة للناس ومواءمة للطبيعة، وهي تعطي أولوية للحد من الفقر والعمالة المنتجة، وللتعامل الاجتماعي، وإعادة توليد البيئة، وهي توازن بين الأعداد البشرية ما لدى المجتمعات من قدرات متوائمة، وما لدى الطبيعة من قدرات هائلة (برنامج الأمم المتحدة الانمائي، 1994م).

وإن مفهوم التنمية البشرية المستدامة يستند إلى فكرة ضمان فرص العمل للأجيال المقبلة، أي بمعنى الإنصاف في التوزيع أو تقاسم الفرص الانمائية بين الأجيال الحاضرة والأجيال المقبل، فهي تنمية لا تولد فقد نمواً اقتصادياً ولكنها تهتم بالتوزيع أيضاً، هي أيضاً قد أضافت إلى أبعاد مفهومي التنمية البشرية والتنمية المستدامة بعداً آخر هو رأس المال الاجتماعي الذي يتلخص بأنه استعداد الناس للالتزام الواعي بالتنازل عن بعض طموحاتهم من أجل الأجيال الحالية أو المقبلة.

جامعة السودان المفتوحة:

دواعي القيام

بالرغم من التوسع الكبير الذي شهده السودان في توسيع مواعين التعليم العالي، إلا أن نسبة المقبولين بالجامعة من الفئة العمرية (18-25) سنة لا تزيد عن 7%، بينما تقارب هذه النسبة 70% لنفس الفئة العمرية في الولايات المتحدة الأمريكية . ومتوسطها للعالم العربي يصل إلى 15% ، مضافاً لذلك ظروف السودان الاقتصادية والاجتماعية واتساع رقعته الجغرافية ، وضعف بنيته التحتية، واختلاف ثقافته وأعرافه، هذه الأسباب مجتمعة تشير بوضوح إلى حاجة السودان إلى نمط غير تقليدي إلى الوصول للعالمية في مجال تقديم المعرفة (أحمد الطيب 2004م).

النشأة:

أنشئت الجامعة في العام 2002 م كجامعة حكومية تبني نظام التعليم المفتوح لتقديم رسالتها. وقد قبلت الجامعة أول دفعة بها في شهر أغسطس من العام 2003 م ، وهي جامعة مُكملة لنظام التعليم العالي في السودان، فهي ليست بديلة أو منافسة للجامعات التقليدية، وقد استفادت من هذه الجامعات في مجال إعداد المناهج والمواد التعليمية والتدريس المباشر، وكذلك استفادت من قاعات هذه الجامعات ومعاملها ومكتباتها، مما جعلها تُقدّم خدمة تعليمية متميّزة، وبتكلفة محدودة، وفي زمن قياسي.

أهداف الجامعة:

تعمل الجامعة على تحقيق الأهداف الآتية:

1. توسيع فرص التعليم العالي للأعداد المتزايدة من الطلاب الناجحين من السودانيين، وغير السودانيين الذين لا يجدون مواقع في الجامعات السودانية وغيرها من الجامعات.

2. تعويض الفرصة لمن فاتهم الالتحاق بالتعليم العالي لظروف اجتماعية أو ثقافية أو اقتصادية.
3. توفير فرص التدريب والتعليم المستمر أثناء الخدمة للمنخرطين في سوق العمل ، وفقاً لاحتياجات التنمية المهنية، ولتطوير الكفايات، ورفع مستوى الأداء والإنتاج بينهم.
4. توفير التعليم للدارسين في أماكن إقامتهم.
5. تطوير مشاركة المجتمع بفئاته المختلفة لأجل التنمية.
6. تهيئة البيئة المناسبة للدراسات العليا ، والبحث العلمي المرتبط بحاجات المجتمع المختلفة.
7. توطيد التقنية الحديثة وحسن استخدامها في التوصيل الفعال للبرامج الأكاديمية.
8. توطيد التعاون بين نظامي التعليم الجامعي التقليدي والمفتوح لتسهيل حراك الدارسين بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
9. القيام بالبحث العلمي، بالتعاون مع الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحث داخل البلاد في مجال ابتكار الدراسات والتقنيات المناسبة لظروف السودان وولاياته المختلفة.
10. العمل على إنشاء مكتبة إلكترونية وشبكة ربط تربط جميع الجامعات الحكومية والأهلية وكافة مراكز البحث العلمي.
11. تأصيل العلوم، والتأكيد على مكانة اللغة العربية والإنجليزية، والاهتمام باللغات الأخرى وبالترجمة.
12. الاهتمام بالتوثيق التراثي، والبيئي ، والمعيشي في البلاد.

الفئات المستهدفة:

- تعمل الجامعة على توفير فرص واسعة ومفتوحة لفئات مختلفة من طالبي التعليم الجامعي، بالإضافة إلى خريجي المرحلة الثانوية الذين لا يجدون فرصة للاستيعاب في الجامعات التقليدية المقيمة. تتيح الجامعة . بصفة خاصة . فرصاً واسعة لاستيعاب الفئات الآتية:
1. العاملين في قطاع الخدمات الفنية والإدارية والعسكرية والنظامية الأخرى الذين لا يستطيعون ترك مسؤولياتهم ، ولا التقيد بنظام الجامعة التقليدية المقيمة، ويرغبون في دعم اختصاصاتهم أو إضافة مؤهلات أخرى إلى مؤهلاتهم القائمة.
  2. فئات مجتمعية موقعها الجغرافي بعيداً عن أماكن وجود الجامعات المقيمة. وتلزمها مهامها الأسرية والحياتية والاجتماعية بالبقاء في مواقعها.
  3. النساء اللواتي لا يساعدهن وضعهن الاجتماعي والثقافي على التعليم الجامعي، وكذلك ربوات البيوت اللواتي يصعب عليهن ترك مسؤولياتهن في تربية الأطفال والقيام بأعباء الأسرة ومهامها.
  4. معلمي مرحلة التعليم الأساس من منسوبي وزارة التربية والتعليم الذين تبعثهم لنيل بكالوريوس التربية.
  5. الراغبين من غير منسوبي وزارة التربية والتعليم، في الحصول على بكالوريوس التربية للتدريس في مرحلة التعليم الأساسي.
  6. فئتين من معلمي المرحلة الثانوية، تُؤهلُ إحداها موادّ تخصص في البكالوريوس من تدريسها في المرحلة الثانوية ولكن ينقصها الإعداد المهني، والفئة الأخرى لا تؤهلها مواد تخصصها في البكالوريوس من تدريسها في المرحلة الثانوية(فئة المعلمين البدلاء) وينقصها الإعداد المهني. ترغب الفئة الأولى في الحصول على دبلوم التربية، والفئة الثانية في الحصول على الدبلوم المهني الأكاديمي.

7. المغتربين الذين تحول قوانين البلدان التي يقيمون فيها دون الحصول على تعليم جامعي، أو الذين يرغبون في الحصول على التعليم الجامعي المطبق في السودان.

8. حفظة القرآن الكريم، وغيرهم من العاملين في مجال الدعوة الذين يرغبون في الحصول على دبلوم الدعوة. دور جامعة السودان المفتوحة في التنمية البشرية المستدامة:

تمشياً مع أهداف الجامعة في إتاحة الفرصة للراغبين في الالتحاق بالتعليم العالي عملت الجامعة على تيسير الالتحاق بها مع التزامها بتقديم خدمة علمية عالية الجودة ، وفي هذا الصدد أقامت الجامعة الآتي:  
أولاً: توفير فرص التعليم العالي:

أ. توفير التعليم العالي للراغبين في أماكن إقامتهم:

توسيعاً لفرص التعليم الجامعي، والاستجابة للطلب الاجتماعي المتزايد على هذا النوع من التعليم من الفئات المستهدفة . أنشأت الجامعة 23 منطقة تعليمية تغطي ولايات السودان المختلفة ، أصبحت 18 منطقة تعليمية بعد انفصال دولة جنوب السودان ، تقوم كل منطقة تعليمية بجميع العمليات أكاديمية كانت أم إدارية نيابة عن الجامعة تسهيلاً لطلابها. تضم هذه المناطق (176) مركزاً دراسياً تغطي معظم مدن السودان، وبالتالي تكون الجامعة قد نجحت في تحرير التعليم العالي من الحواجز المكانية .

ب. قبول الراغبين في التعليم العالي بالجامعة دون التقيد بأعمارهم .

تحقيقاً لرؤيتها (التعليم للجميع)، وتمشياً مع فلسفة التعليم المفتوح، فقد فتحت الجامعة أبوابها لكل من يرغب في التعليم العالي، دون التقيد بالعمر، ما دام يحمل المؤهل الأكاديمي ( الشهادة الثانوية أو ما يعادلها) الذي يؤهله للالتحاق بالجامعة وفق الشروط التي وضعتها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وفي هذا الصدد فقد التحق بالجامعة منذ تأسيسها (78501) طالباً تخرج منهم ( 13372 ) طالباً موزعين حسب التفاصيل الآتية:

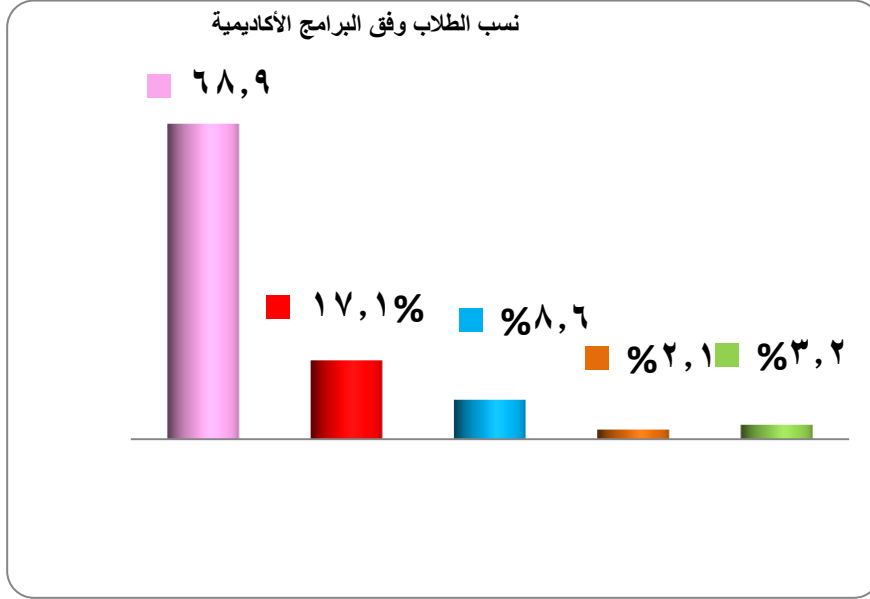
1. حسب البرامج الأكاديمية:

الجدول رقم(1) يوضح توزيع الطلاب حسب البرامج المختلفة:

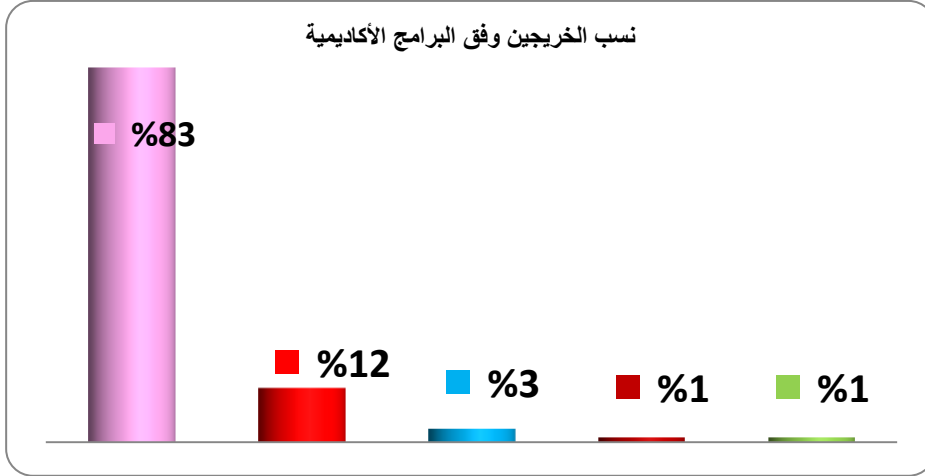
البرنامج	الطلاب	الخريجين	المجموع
التربية	44867	11199	56066
العلوم الإدارية	11160	1694	12854
علوم الحاسوب وتقنية المعلومات	5613	444	6057
اللغات	1394	26	1420
القانون	2095	9	2104
المجموع	65129	13372	78501

يوضح الجدول أن 69% من الطلاب هم في برنامج التربية، ويعزى ذلك لسياسة الجامعة الرامية لتأهيل وتدريب الأساتذة العاملين وتدريبهم في مرحلة التعليم الأساس باعتبار أن المعلم هو رأس الرمح في بناء أجيال المستقبل .





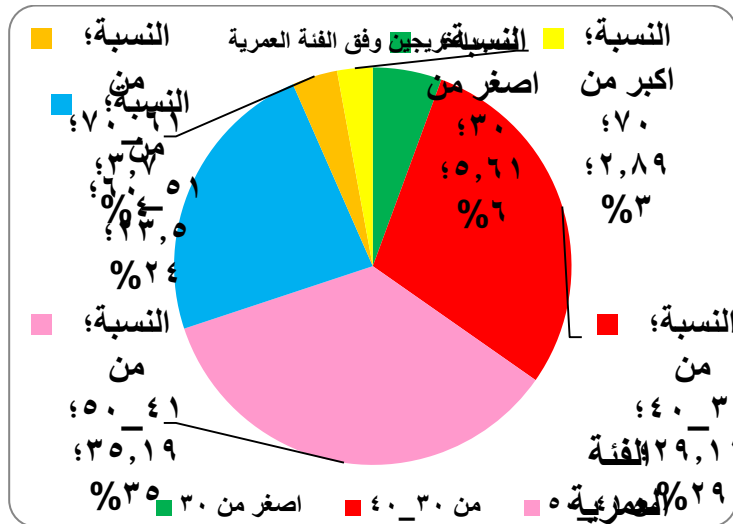
شكل رقم (أ1) نسب طلاب جامعة السودان المفتوحة وفق البرامج الأكاديمية



شكل رقم (ب 1) نسب خريجي جامعة السودان المفتوحة وفق البرامج الأكاديمية.

2047. حسب الفئة العمرية:

شكل رقم (2/ أ) نسب طلاب جامعة السودان المفتوحة وفق الفئة العمرية:

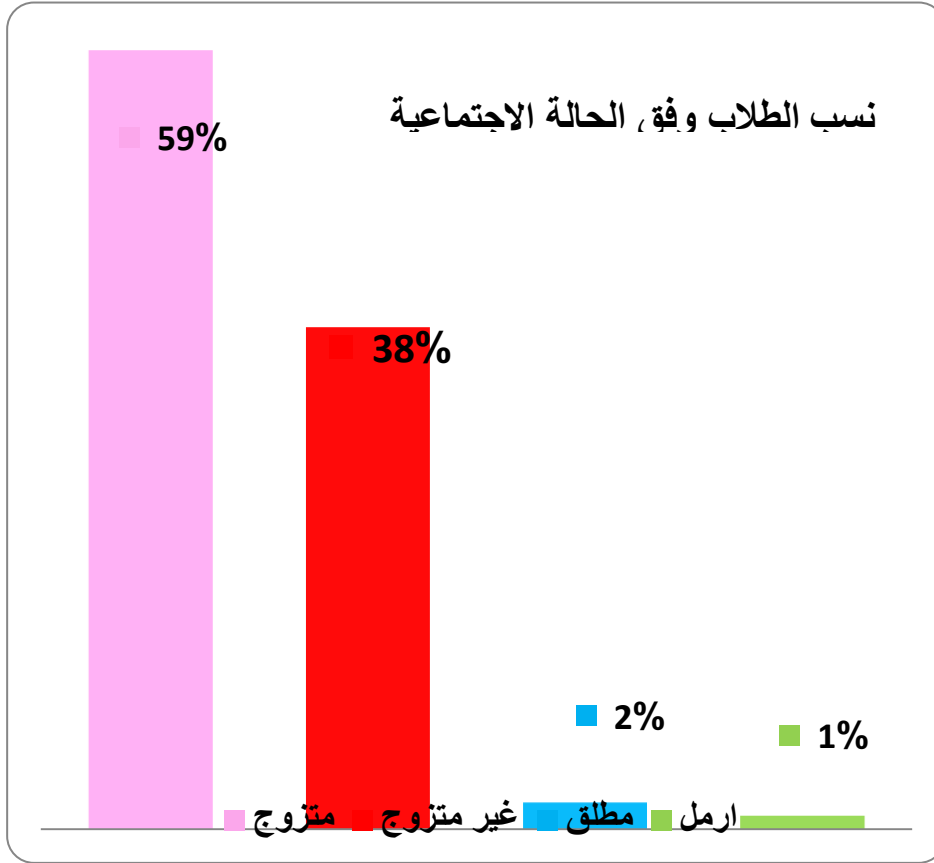


شكل رقم (2 ب): نسب خريجي جامعة السودان المفتوحة وفق الفئة العمرية.

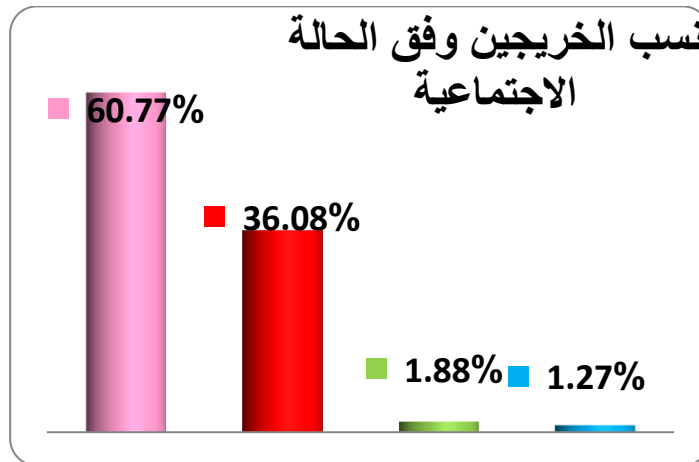
يوضح الشكل (2) الفئات العمرية المختلفة للطلاب والخريجين المنتسبين للجامعة، وتشير الدراسة الى مدى نجاح الجامعة في تحقيق رسالتها بإتاحة الفرصة للذين فاتهم قطار التعليم لأسباب اجتماعية كانت، أم اقتصادية، أم ضيق فرص التعليم العالي للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي، فمن بين طلاب الجامعة، وكذلك الخريجين، هنالك أكثر من 90% من هم خارج الفئة العمرية للتعليم العالي (18-25). كما تشير الدراسة الى أن من بين طلاب الجامعة وخريجها من هم ضمن الفئة العمرية للتعليم الجامعي، مما يعكس نجاح الجامعة في إتاحة الفرصة لذوي الظروف الاجتماعية والمالية التي تمنعهم من الالتحاق بالجامعات المقيمة لتحقيق رغباتهم في الالتحاق بالتعليم العالي.

#### 2048. حسب الحالة الاجتماعية:

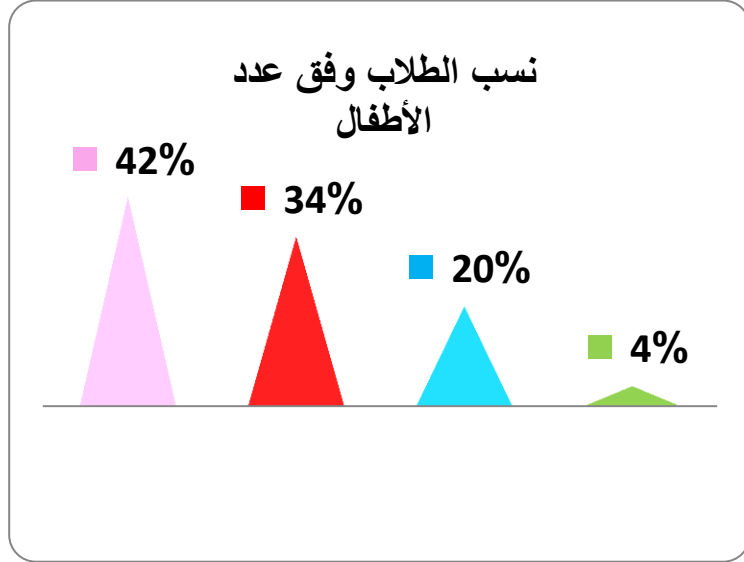
لقد فتحت الجامعة أبوابها لجميع الفئات الاجتماعية إيماناً منها بأن هنالك كثيراً من المجتمعات تحول ظروفهم وعاداتهم الاجتماعية دون الالتحاق بالجامعات المقيمة رغماً عن تحصيلهم الأكاديمي المتميز ورغبتهم في التعلم، فكانت الجامعة هي ملاذهم الآمن، يظهر ذلك جلياً في الشكل رقم (3 أ، ب، ج، د). توضح الدراسة أن جميع الفئات الاجتماعية ممثلة في الجامعة، فمن بين الطلاب والخريجين من يعول أكثر من سبعة أطفال، بل منهم من تخرج في الجامعات، وبينهم الأراامل والمطلقين والمتزوجين والعزاب مما يدل على نجاح الجامعة في تطوير المجتمع.



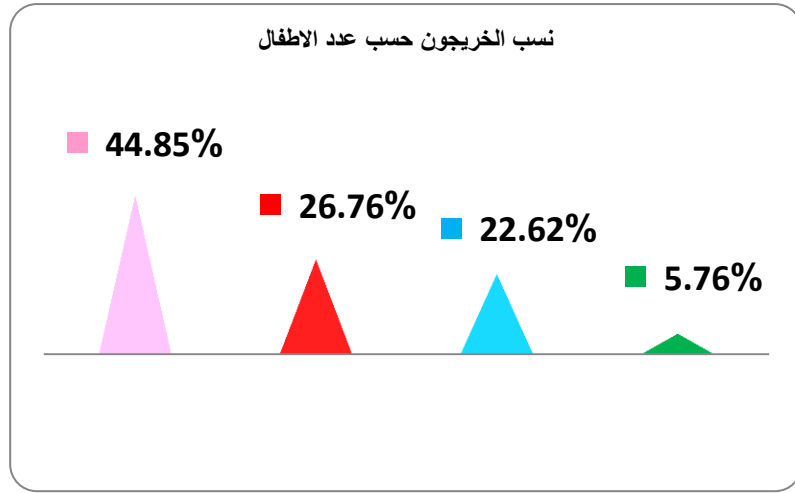
شكل رقم (أ3): نسب طلاب جامعة السودان المفتوحة وفق الحالة الاجتماعية



شكل رقم (ب/3): نسب خريجي جامعة السودان المفتوحة حسب الحالة الاجتماعية.



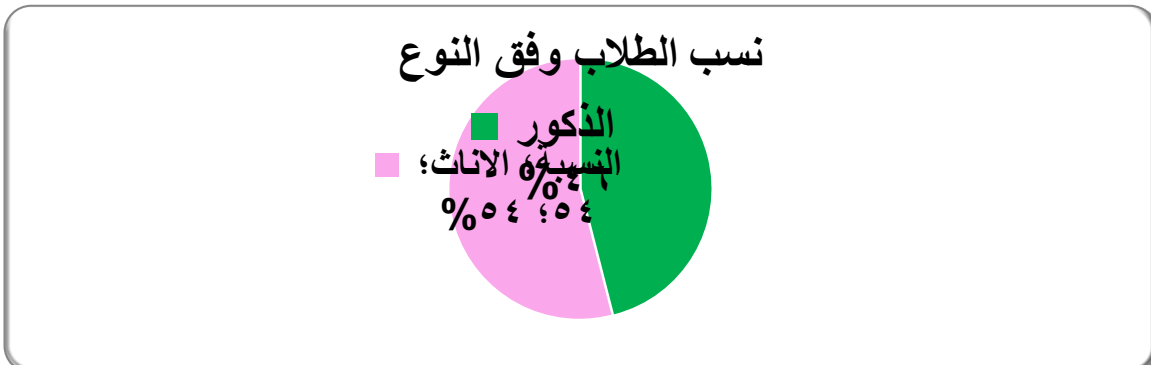
شكل رقم(3/ج): نسب طلاب جامعة السودان المفتوحة وفق عدد الأطفال



شكل رقم(3د): نسب خريجي جامعة السودان المفتوحة وفق عدد الأطفال

2049. حسب النوع:

توضح الدراسة أن الجامعة نجحت في إتاحة الفرصة للراغبين في التعليم العالي من الجنسين (شكل رقم 4)، وبذلك تكون قد أسهمت إسهاماً فاعلاً في تطوير مجتمع المعرفة.





شكل رقم(١٤): نسب خريجي جامعة السودان المفتوحة وفق النوع

وبالتالي تكون الجامعة قد نجحت في تحقيق مبدأ ديمقراطية التعلم، وتكافؤ الفرص التعليمية، والمساواة بين المواطنين دون التمييز فيما بينهم.

ج. تقليل تكلفة التعليم:

لتقليل تكلفة التعليم العالي استفادت الجامعة وقاعات الجامعات وفصول المدارس للقاءات المباشرة بين الأستاذ والطالب وكقاعات للامتحانات، وكذلك استفادت من أساتذة الجامعات في مجال إعداد المناهج والمواد التعليمية والتدريس المباشر و معامل هذه الجامعات ومكتباتها مما جعلها تُقدّم خدمة تعليمية متميّزة وبتكلفة محدودة وتراوحت رسوم الدراسة بين (400) الى (950) جنهماً في العام اي ما يعادل 100 الى 200 دولاراً في العام، بالإضافة الى ذلك تتيح الجامعة دراسة مجانية للأرامل والمطلقات الفئات من ذوي الاحتياجات الخاصة ، وتقوم بتخفيض الرسوم الدراسية لذوي الدخل المحدود بدرجات مختلفة تصل الى الإعفاء الكامل من الرسوم الدراسية في بعض الأحيان.

د. تنوع البرامج التعليمية:

توسيعاً لمجالات المعرفة، وتلبيةً لاحتياجات المجتمع المتنوعة، ورغبته ومواكبةً للتطور في تكنولوجيا المعلومات، فقد أنشأت الجامعة البرامج الآتية:

#### 1. برنامج التربية:

لما كان المعلم هو حجر الزاوية في رفع مستوى التعليم العام فقد رأت الجامعة أن تبدأ ببرنامج التربية، بغرض تأهيل وتدريب منسوبي وزارة التربية والتعليم من المعلمين بمرحلة التعليم الأساس وتدريبهم، إضافة للراغبين في هذا البرنامج من حملة الشهادة الثانوية، والذين حرمتهم الظروف من الالتحاق بالتعليم العالي.

#### 2. برنامج العلوم الإدارية:

القضية الثانية التي تصدت لها الجامعة هي رفع كفاءة العاملين في القطاعين العام والخاص من حملة الشهادة السودانية "الثانوية"، وهم عدد كبير حرمتهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وضيق الفرص في التعليم العالي من مواصلة تعليمهم الجامعي، فانخرطوا في السلك

الوظيفي والمهني، وبما أن رفع الكفاءة العملية للعاملين تنبني على رفع مقدراتهم العلمية، رأت الجامعة أن تقدم لهذه الشريحة من المجتمع فرصة التعليم العالي في مجالي الإدارة والمحاسبة. 2050. برنامج علوم الحاسوب وتقنية المعلومات:

أما القضية الثالثة التي تصدت لها الجامعة، فهي قضية نشر الوعي في مجال تعليم الحاسوب ونظم المعلومات، لإدراك الجامعة حيوية هذا المجال وأهميته، وأنه لا مجال لهضة كبرى في المجتمع المعاصر دون نشر الوعي في هذا المجال، وإدراكها بحاجة المجتمع العالمي بأسره للعاملين في هذا المجال. اختارت الجامعة أن تبدأ بهذه البرامج الثلاثة لأهميتها القصوى للمجتمع السوداني وطموحاته التنموية. 2051. برنامج اللغات:

لأهمية اللغات ومكانتها في المجتمعات واستجابة للحاجة الملحة لإيجاد مجتمع المعرفة، فقد أضافت الجامعة برنامجاً للغات يضم تخصصي اللغة العربية واللغة الانجليزية. 2052. برنامج القانون:

جاءت إضافة برنامج القانون توسعاً لمواعين المعرفة وتنوعاً لها. 6. برنامج الاقتصاد الإسلامي:

تأتي الأهمية لبرنامج الاقتصاد الإسلامي في العقود الأولى من الألفية الجديدة انطلاقاً من التحديات المعاصرة والأزمات المالية المتكررة التي ظلت تعصف بكبرى الاقتصاديات الرأسمالية. وتهدف الجامعة من هذا البرنامج لتدريب أطر بشرية قادرة على سد الفجوة في علوم الاقتصاد وتخصصاته المختلفة كما تعمل الجامعة على تقديم برامج تلي رغبات المجتمع المحيط بها، وفي هذا الصدد أنشأت الجامعة مركزاً لتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها خدمة للجاليات الأجنبية المقيمة في السودان، والتي ترغب في تعلم اللغة العربية، وخدمة لدول الجوار، والمجتمعات الإسلامية التي ترغب في تعلم اللغة العربية.

هـ. تنوع الوسائط التعليمية:

لتقديم خدمة عالية الجودة لطلابها، فقد عملت الجامعة على تنوع الوسائط التعليمية التي تلي احتياجات التعليم عن بعد، وفي هذا الصدد، فإن للجامعة الوسائط الآتية:

1- الكتاب المنهجي:

استفادت الجامعة من الخبرات التراكمية للعلماء المتميزين من الجامعات السودانية وخارجها في مجال إعداد المناهج التعليمية، فاخترت الصفوة المتميزة في كل مجال من مجالات الجامعة من الجامعات السودانية، لوضع مناهج الجامعة المفتوحة، وقد كانت هذه فرصة لهؤلاء العلماء لتلاقح الأفكار وتطوير المناهج التقليدية الى مناهج حازت رضا هذه الصفوة من علماء السودان، ورضا الجامعة المفتوحة، وذلك بوضع مناهج متميزة في كل المجالات التي طرقتها الجامعة. ثم اختارت الجامعة صفوة هذه الصفوة لكتابة المادة التعليمية لكل مقررات الجامعة، وكذلك لجأت الجامعة في بعض الحالات لاستكتاب بعض العلماء من خارج السودان، وتم إخضاع كل هذه المواد الى تحكيم علمي دقيق من أجل ضمان جودة المادة المقدمة عبر الجامعة.

ولطبيعة التعليم المفتوح الذي يركز على التعلّم الذاتي فإن كل مادة تعليمية تخضع الى تصميم تعليمي خاص وفق معايير تجعله يستجيب لمتطلبات التعلّم الذاتي لطالب التعليم عن بعد، وعندئذٍ تصبح المادة التعليمية بمثابة المعلم الافتراضي، ثم تخضعها الى تدقيق لغوي وتصميم فني لإخراج المادة

المطبوعة في صورة تليق بالجامعة. وتلى طموحات الدارس فيها، وفي هذا المجال قامت الجامعة بتأليف أكثر من ( 400 ) كتاب منهجي خدمة لطلابها وطلاب الجامعات الأخرى.

2- المحاضرات الإذاعية :

الراديو من الوسائط التعليمية الفاعلة، فهو يتميز بسرعة الانتشار واتساع شبكة الإرسال وقلّة التكلفة، وفي إطار تنوع وسائل التعلم فقد أنشأت الجامعة إذاعة تعليمية خاصة بها في العام ( 2004 م )، تبث فيها المحاضرات لجميع برامجها خدمة لطلابها بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة، وتوسيعاً للانتشار أقامت الجامعة اتفاقيات مع الإذاعات الولائية لبث موادها التعليمية المسجلة، كذلك تبث الجامعة إذاعتها عبر الأقمار الصناعية (نايل سات) وعبر الإنترنت.

3-البث التلفزيوني:

أنشأت الجامعة قناة تلفزيونية تعليمية خاصة بها بدأ البث فيها في فبراير 2012 م تبث من خلالها المواد الدراسية لطلابها ولغيرهم من طلاب الجامعات، وخصصت تدرسية للطلاب في مجال التعليم العام، كما تبث فيها محاضرات وبرامج، علمية وثقافية ودينية متنوعة تسعى من خلالها إلى تنمية المجتمع.

#### 4.التعليم الإلكتروني :

التعليم الإلكتروني هو ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الالكترونية في الاتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات، والتفاعل بين الطالب والمعلم . ويرتبط هذا النوع من التعليم بالوسائل الالكترونية، واليات الاتصال الحديثة وشبكات المعلومات وأشهرها الشبكة العنكبوتية (الإنترنت). التي أصبحت وسيطاً فاعلاً للتعليم الإلكتروني، وايصال المعلومة بأقصر وقت وأقل جهد. ويتم التعليم عن طريق الاتصال والتواصل بين المعلم والمتعلم وعن طريق التفاعل بين المتعلم ووسائل التعليم الالكترونية الأخرى كالدروس الإلكترونية والكتاب الإلكتروني وغيرها (شمو 2004 م).

من مزايا التعليم الإلكتروني الفعالية، قلّة التكلفة، والمرونة، إذ يستطيع المتعلم في أي وقت الاطلاع على المناهج بما يتوافق مع جدول أعماله، أو في المنزل أو في أيّ مكان وزمان يتاح له الانترنت . ومواكبةً للتطور الإلكتروني أنشأت الجامعة وحدة للتعليم الإلكتروني بهدف زيادة مواعين المعرفة وجودتها وفي هذا الصدد تمكن المشروع من إنتاج أكثر من (420) مقررًا من مقررات الجامعة في صورة الكترونية متاحة لطلابها علي موقع التعليم الإلكتروني الخاص بالجامعة على الانترنت. ومما يؤكد دور التعليم الإلكتروني بالجامعة في تحقيق ما يهدف له فقد فاق عدد الزوار لموقع التعليم الإلكتروني بالجامعة في هذا العام الـ (44,944) زائراً.

#### 5.اللقاءات المباشرة:

لم تكتف الجامعة بكل هذه الوسائط لإدراكها أهمية اللقاء المباشر بين الأستاذ والدارس، وذلك لحل مشاكل الدارسين التعليمية، وتذليل الصعاب لهم، ومنحهم الثقة في هذا المنحى التعليمي، وإثراء الدافعية لديهم، وتعزيز الحميمية بين الدارسين ومؤسساتهم التعليمية، لذا فقد قامت الجامعة بتجميع كل خمسين دارساً في مجموعة وتحديد مركز تعليمي في أقرب منطقة منهم "مدرسة الحي مثلاً" وتحديد أستاذ متخصص في المادة التعليمية من إحدى الجامعات السودانية لمقابلة هؤلاء الدارسين وفق جدول زمني محدد سلفاً، ومعروف لدى الدارسين والأساتذة والجامعة.

بهذه الوسائط والوسائل المتعددة والمتكاملة فيما بينها ،تقدم الجامعة خدماتها التعليمية لكل دارسها بصورة مرنة تراعي حاجة كل مادة من هذه الوسائط بما يحقق جودة العملية التعليمية.

#### 6.المكتبة الإلكترونية:

اهتمت إدارة الجامعة بإنشاء مكتبة جامعية تعليمية بحثية تلائم طبيعة العملية التعليمية التي تتم عن بعد وتركز على الشكل الرقمي في تقديم خدماتها لجمهورها المستهدف من الباحثين والدراسين، وذلك بهدف دعم التعليم المفتوح والتعليم عن بعد. وتتكامل هذه المكتبة مع المكتبات الجامعية السودانية المقيمة عن طريق الاستفادة من المصادر التقليدية التي تتيحها تلك المكتبات.

تتكون مكتبة جامعة السودان المفتوحة من مكتبتين تقليدية وإلكترونية. تشمل المكتبة التقليدية على عدد(3500) كتاب، وتشتمل المكتبة الإلكترونية على قواعد بيانات اشتركت فيها الجامعة اشتراكاً مدفوع القيمة، وعددها (15) خمسة عشرة قاعدة بيانات. منها (14)أربع عشرة قاعدة بيانات باللغات الأجنبية، وقاعدة بيانات واحدة تتوفر محتوياتها باللغة العربية. بالإضافة لقواعد بيانات اشتركت فيها الجامعة اشتراكاً مجانياً مثل قاعدة بيانات جستور، وقاعدة إيقورا.

ثانياً: دور الجامعة في البحث العلمي:

البحث العلمي صنو التدريس ، توليه الجامعة ما يستحقه من عناية وتشجيع، إيماناً منها بدوره المهم في المساهمة الفكرية في إثراء المعرفة الإنسانية، وفي تنمية الجامعة وترقية أداؤها ، كما في خدمة البلاد بالمشاريع القومية، التنموية وغير التنموية. فأنشأت له إدارة باسم إدارة البحوث والتخطيط والتنمية كما أنشأت مجلة علمية باسم مجلة جامعة السودان المفتوحة (أحمد الطيب ، 2004م) .

ثالثاً: دور الجامعة في خدمة المجتمع:

وضعت الجامعة خدمة المجتمع من ضمن أهدافها الاستراتيجية فيما لإضافة لتوفير فرص التعليم العالي فقد قامت الجامعة بالآتي:

1. إنشاء مركز لتنمية الموارد البشرية يعنى بالتدريب في مختلف مجالات المعرفة لتلبية لرغبات المجتمع وتنمية لقدراته.
2. إنشاء مركز للتوظيف الذاتي يعمل علي إيجاد بدائل مختلفة للتوظيف الحكومي بصقل الراغبين في التوظيف الذاتي بالمعرفة والمهارة اللازميتين في المجالات ذات العائد المادي السريع والتي يرغبون فيها .
3. إنشاء برنامج للتعليم العام المستمر بالتعاون مع وزارة التعليم العام، يعمل على تزويد الذين فاتهم قطار التعليم العام (الفاقد التربوي) بالمعرفة ، وذلك بوضع منهج تعويضي يقدم في كتب منهجية مصممة بطريقة خاصة تناسب طالب التعليم عن بعد، ودعمه بمحاضرات إذاعية وتلفزيونية عبر إذاعة الجامعة لتلفزيونها.



## المراجع :

- أحمد الطيب محمد أحمد ، جامعة السودان المفتوحة في أربع سنوات، مجلة جامعة السودان المفتوحة ، العدد الأول ، 2007 م ، ص ص-34.
- أحمد فرغلي محمد حسن ، أساليب تحقيق فعالية وكفاءة برامج التعليم عن بعد ، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم العالي رؤية لجامعة المستقبل من الفترة 22-24 مايو القاهرة ، 1999 م .
- السيد عليوة ، تأثير العولمة علي تحسين جودة التعليم العالي ، بحث مقدم لمؤتمر العلمي بعنوان " الجامعات العربية وتحديات القرن 21 المصاحب للدورة الثلاثين لمجلس اتحاد الجامعات العربية ، جامعة صنعاء ، اليمن ، في الفترة من 1-3 مارس 1997 م .
- المجلس الأعلى للجامعات ، تقرير لجنة دراسة نظام التعليم المفتوح في جمهورية مصر العربية ، 2001 م .
- بول فورنكوت ، التعليم العالي عن بعد في استراليا ، التعليم العالي عن بعد وجهات نظر للتعاون الدولي والتطورات الحديثة في التكنولوجيا ، ترجمة كمال يوسف اسكندر ، تونس ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، إدارة التقنيات التربوية . 1991 م .
- برنامج الأمم المتحدة الأنمائي ، تقرير التنمية البشرية ، 1990 م .
- برنامج الأمم المتحدة الأنمائي ، تقرير التنمية البشرية ، 1994 م .
- شادية عبد الحليم تمام ، الجودة في برنامج التعليم المفتوح ، في ضوء الاتجاهات العالمية والاحتياجات المحلية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2010 م ، ص 22 .
- علي محمد شمو ، التعليم عن بعد ، الطبعة الأولى ، السودان ، 2004 م .

## **الخصائص السكانية للوطن العربي من منظور الفرصة السكانية**

---

د. رائدة القطب ورائيا العبادي، المجلس الأعلى للسكان- الأردن.

المملكة الأردنية الهاشمية

## الخصائص السكانية في الوطن العربي من منظور الفرصة السكانية.

د. رائدة القطب ورائيا العبادي، المجلس الأعلى للسكان- الأردن

[raeda.alqutob@hpc.org.jo](mailto:raeda.alqutob@hpc.org.jo)


# محتويات العرض



- العلاقة ما بين النمو السكاني والنمو الاقتصادي
- المشكلة السكانية
- مفهوم الفرصة السكانية
- الخصائص السكانية للوطن العربي
  - حجم السكان
  - معدل الزيادة الطبيعية
  - التركيب العمري للسكان
  - نسبة الإعالة
  - ديموغرافية الشباب في البلدان العربية (٢٤-١٥ سنة)
  - المؤثرات التعليمية
  - المؤثرات الاقتصادية: مؤثرات العمل والبطالة
  - التحديات السكانية التي تواجه الوطن العربي ونظرة مستقبلية

٢

## العلاقة بين النمو السكاني والنمو الاقتصادي



تقليل حجم الاستثمار وتراكم رأس المال

←

زيادة الانفاق الاستهلاكي على حساب الأمداد

←

زيادة نسبة الإعالة

←

الزيادة السكانية

تخفيض معدل إنتاجية الفرد

---

زيادة حجم القوى العاملة

---

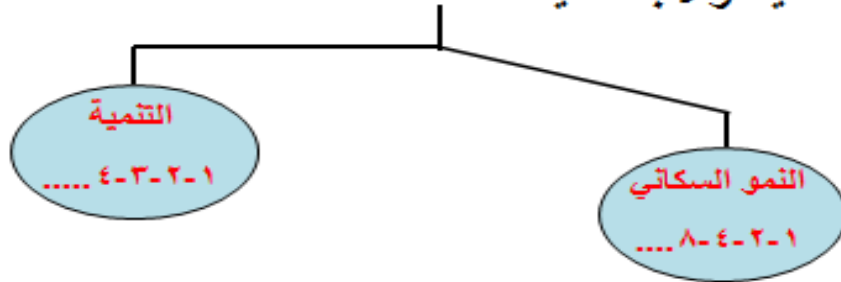
الزيادة السكانية

٣

## المشكلة السكانية



خلل في التوازن ما بين معدل النمو السكاني ومعدل التنمية الاقتصادية والاجتماعية



يجب التعامل مع طرفي المشكلة في آن واحد

4



انخفاض المستوى الاقتصادي والاجتماعي

انخفاض مستوى المعيشة وتدنيه بالنسبة للأسرة والقرى

عدم القدرة على الارتقاء بمستوى الإنتاج نتيجة تدني خصائص السكان

العبء على البنى التحتية والمرافق العامة

الفجوة بين معدلات النمو الاقتصادي ومعدلات النمو السكاني

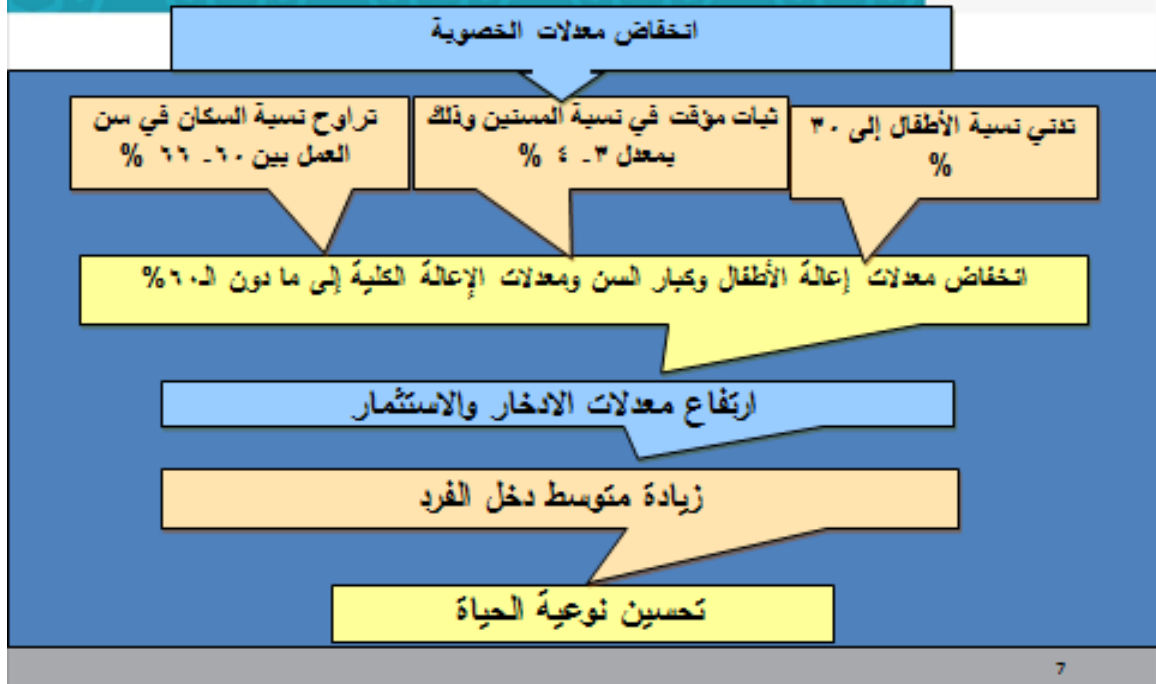


5

## مفهوم الفرصة السكانية



## المؤشرات العامة لظهور النافذة الديموغرافية «الفرصة السكانية»



## الخصائص السكانية في الوطن العربي والاتجاهات المستقبلية

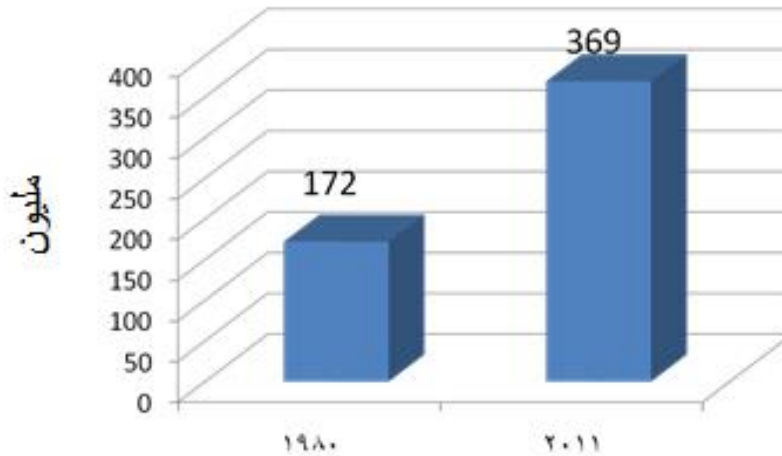


- حجم السكان
- معدل الزيادة الطبيعية
- التركيب العمري - الهرم السكاني
- ديموغرافية الشباب في البلدان العربية ( ١٥-٢٤ )
- نسبة صغار السن
- نسبة كبار السن
- السكان في سن العمل ومعدل الإعالة

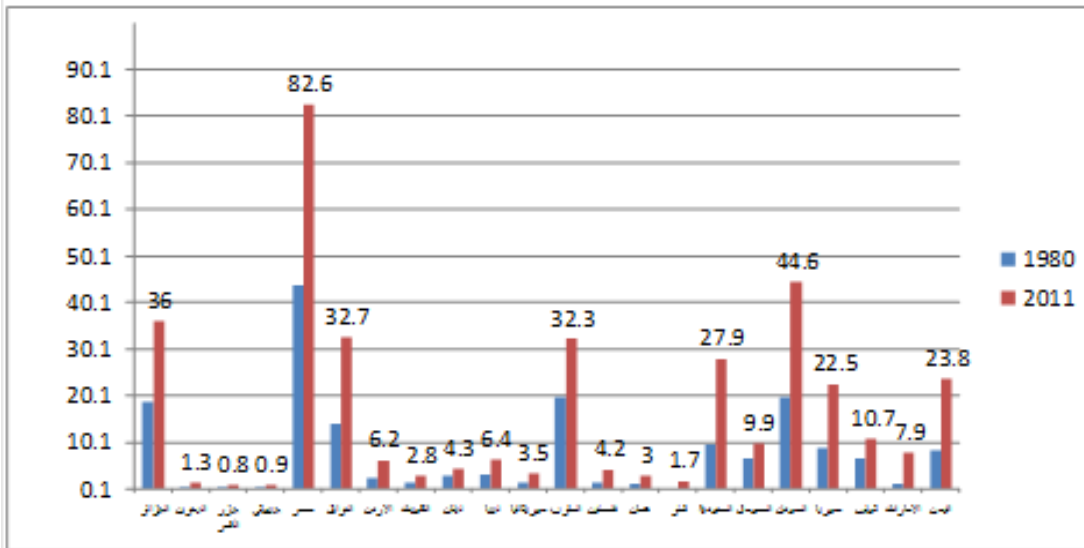
■

٨

## تطور حجم سكان الوطن العربي (١٩٨٠-٢٠١١)



## تطور حجم سكان الوطن العربي (١٩٨٠-٢٠١١) / مليون



المصدر: لبنان زكري، الجغرافيا للبلد العربي: الإرضاع الحالية والإحداثيات المستقبلية ٢٠٠٤  
World population data sheet 2011- ١١

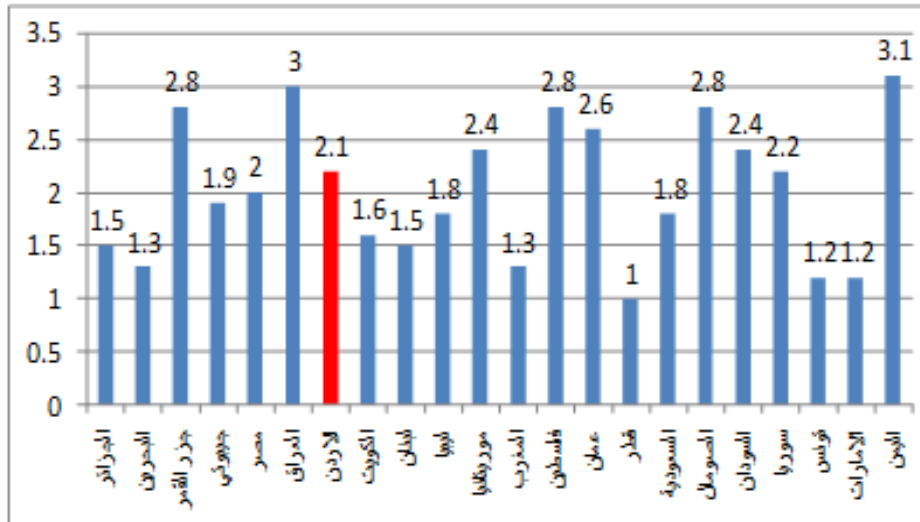
## حجم السكان المتوقع عام ٢٠٢٥ / مليون



466 مليون مجموع السكان المتوقع / الوطن العربي

المصدر: World population data sheet 2011- ١٢

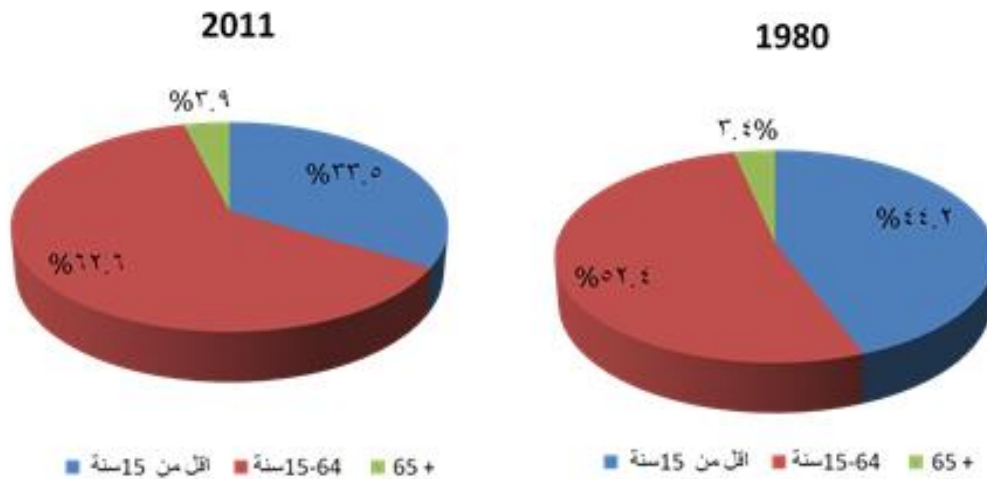
## معدل الزيادة الطبيعية في البلدان العربية ٢٠١١ (%)



المصدر: World population data sheet ٢٠١١

١٤

## التركيب العمري للسكان في الدول العربية للفترة (2011-1980)

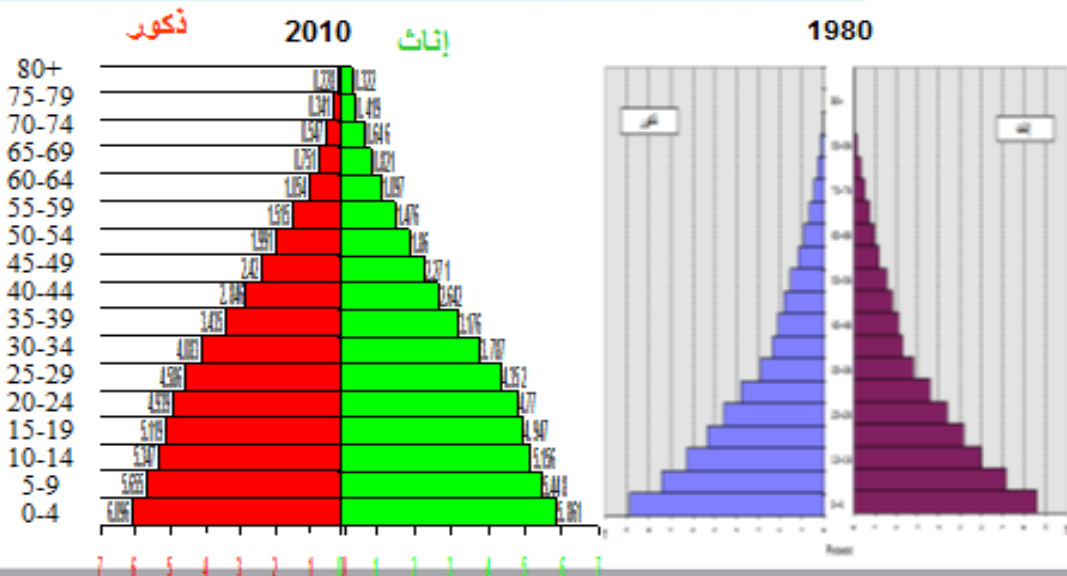


المصدر: أمين زكري، ديموغرافية الشباب العربي: الأوضاع الحالية وإمكانيات المستقبل، ٢٠٠٩  
World population data sheet 2011

١٥

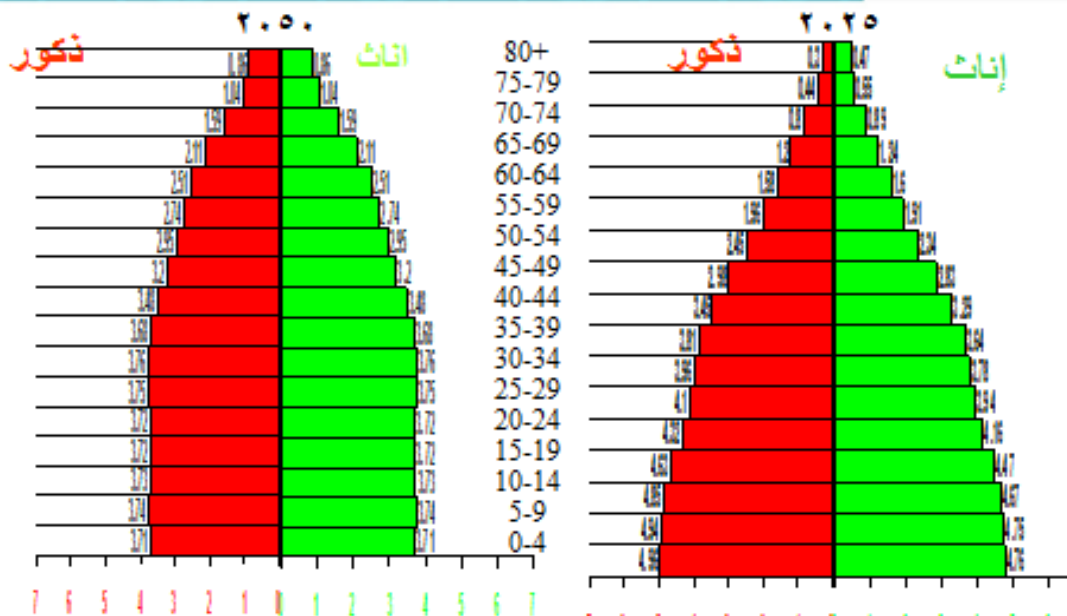


## الهرم السكاني للعالم العربي ١٩٨٠ - ٢٠١٠



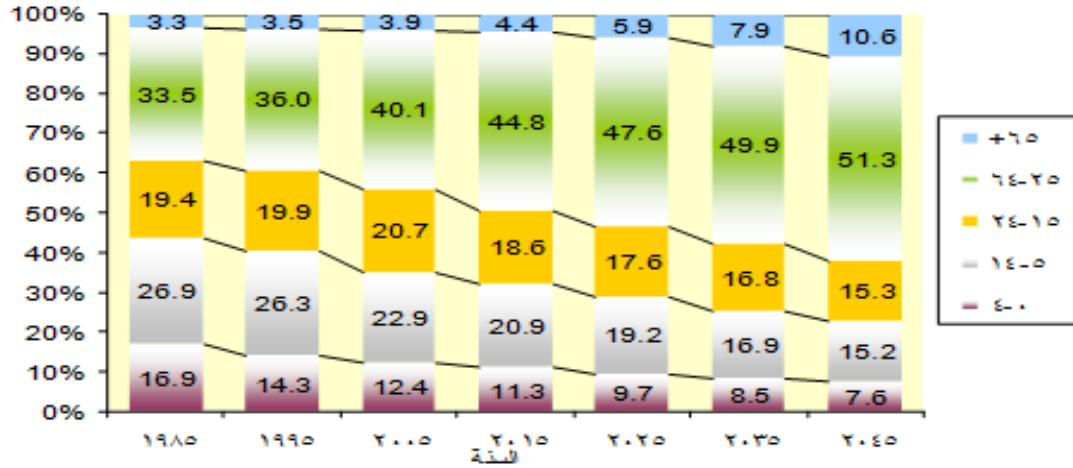
المصدر: ليد زكري، جغرافيا الشرق العربي: الأبعاد السكانية، ٢٠١٠، ص ١٦

## الهرم السكاني للعالم العربي ٢٠٢٥ - ٢٠٥٠



المصدر: بول شكوري، تحولات البنية العمرية للسكان في سياق تصون نوعية حياة الإنسان، ٢٠١٠، ص ١٧

## اتجاهات التركيب العمري للسكان في الدول العربية (١٩٨٥-٢٠٤٥)

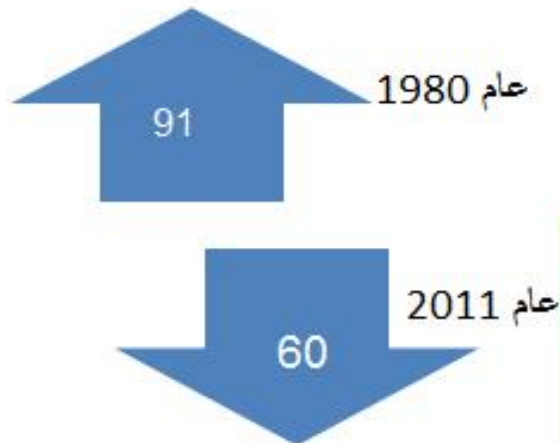


١٨

المصدر: بول شكوري، تحولات البنية العمرية للسكان في سياق تصحيح نوعية حياة الإنسان، ٢٠١٠

١٩

## معدل الإعاقة العمرية في الوطن العربي

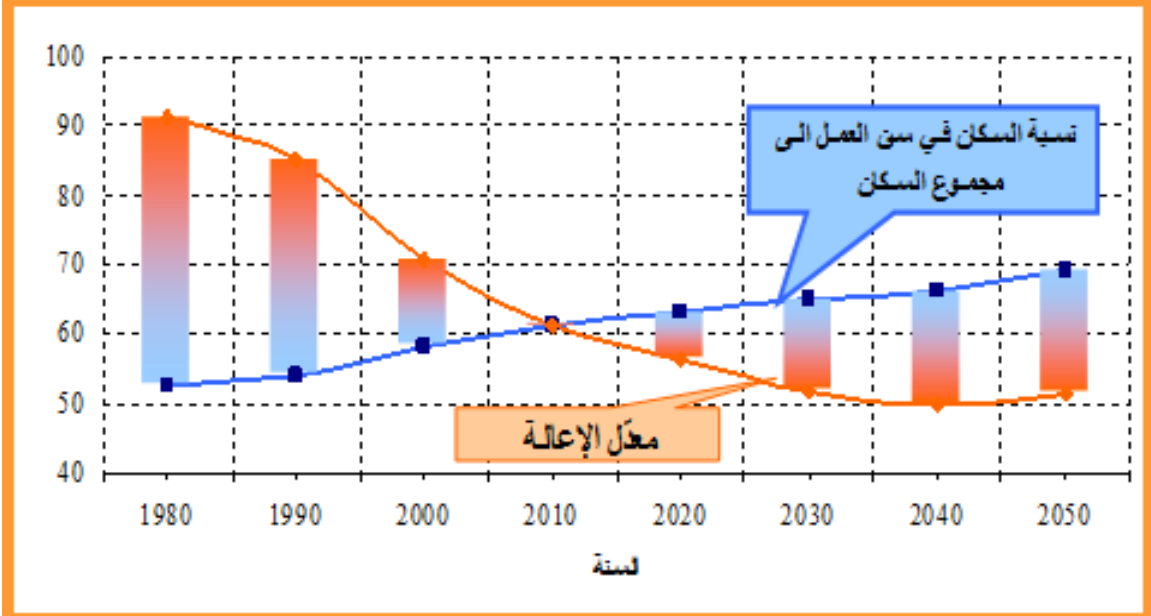


- ❖ أعلى دول عربية:
  - الصومال ١٠٤
  - اليمن ٩٩
- ❖ أقل دول عربية:
  - الإمارات ٣٣
  - قطر، الكويت ٣٧

المصدر: أمين زكري، ديموغرافية الشباب العربي: الأوضاع الحالية والإجراءات المستقبلية، ٢٠٠٩  
World population data sheet 2011-

٢٠

## اتجاهات نسبة السكان في سن العمل ومعدل الإعالة في الوطن العربي

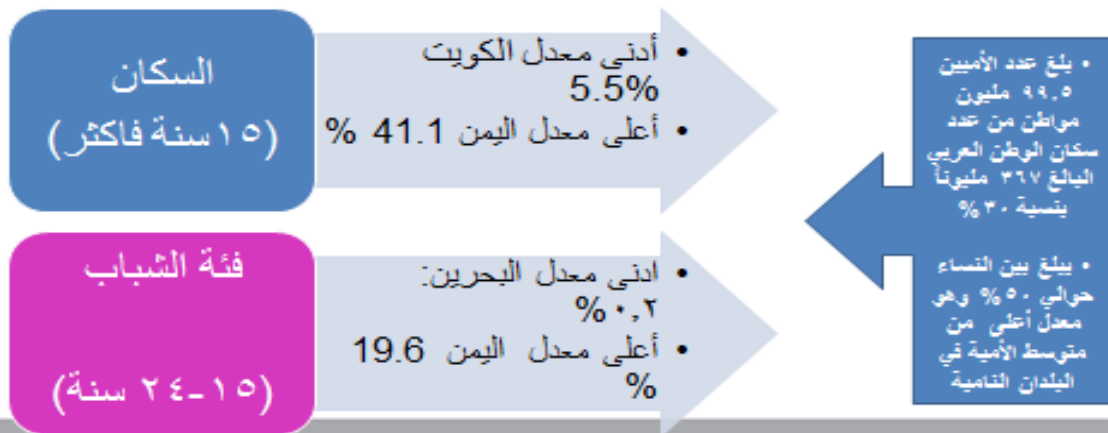


المصدر: أمين زكري، ديموغرافية الشباب العربي: الأوضاع الحالية والاتجاهات المستقبلية ٢٠٠٩

٢١

## المؤشرات التعليمية

### تتباين نسب الأمية بين الدول العربية



المصدر: تقرير الاقتصادي العربي الموحد ٢٠١٠، صندوق العربي ومنظمة الأوبك وصندوق النقد العربي وجامعة فوك العربية.

19

## تابع / المؤشرات التعليمية الالتحاق بالتعليم الأساسي والجامعي



### الالتحاق في التعليم الأساسي :

- تجاوز ١٠٠ % في كل من الإمارات والبحرين وليتاني وسورية وقطر
- تجاوز ٩٠ % في كل فلسطين، و ٨٧ % في اليمن.



### الالتحاق في مرحلة التعليم العالي :

- تتفاوت معدلات الالتحاق بالتعليم العالي تفاوتاً كبيراً بين الدول العربية.
- تصدرت لبنان هذه القائمة، سنة ٢٠٠٧ ، بنحو ٥١,٦ %، تليها فلسطين بنحو ٤٦,٢ %
- ما زالت مؤشرات السودان واليمن منخفضة ودون معدل ١٠ %.
- توجد فجوة كبيرة في الالتحاق في التعليم العالي لصالح الإناث في دول مجلس التعاون الخليجي والأردن وفلسطين وليتاني.

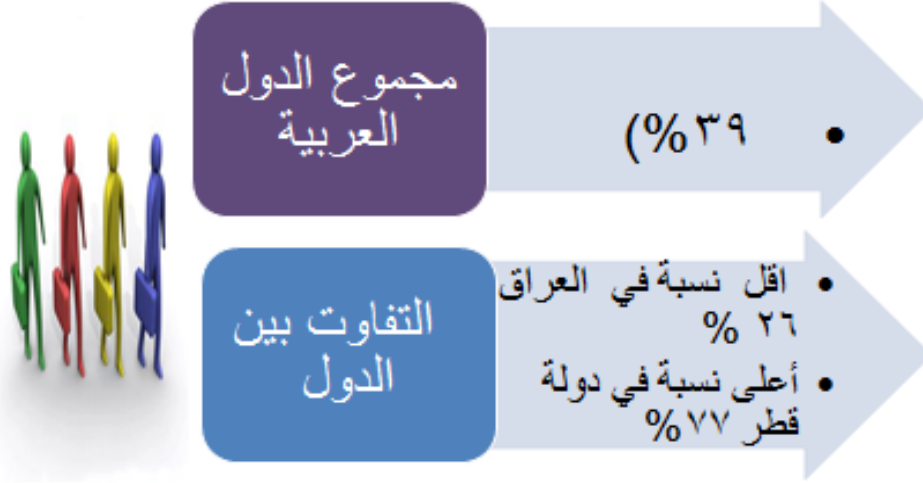
## المؤشرات الاقتصادية



■ القوى العاملة

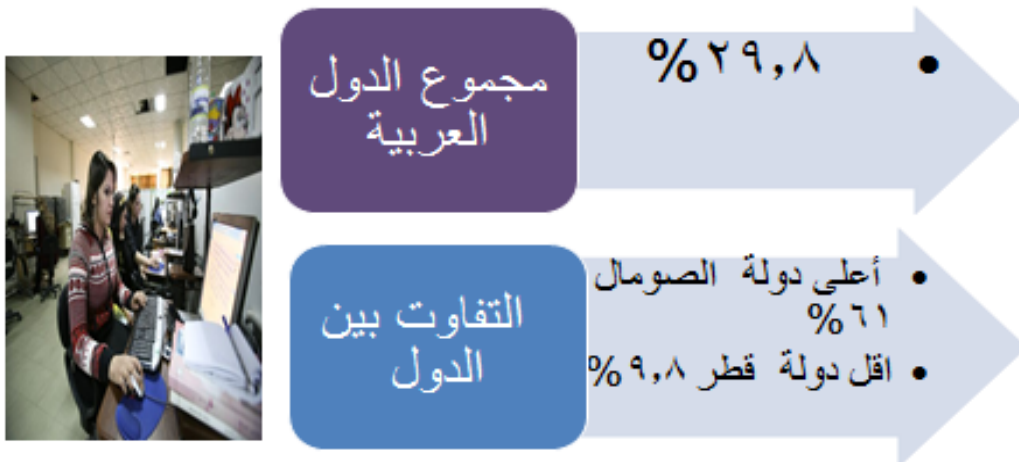
■ معدل البطالة

## نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان عام ٢٠٠٩



المصدر: التقرير الاقتصادي العربي الموحد ٢٠١١، الصندوق العربي بالتعاون مع منظمة الأوبك وصندوق النقد العربي وجامعة الدول العربية

## حصة النساء من القوى العاملة (البالغة ١٥ سنة فأكثر) من مجموع القوة العاملة لعام ٢٠٠٩



المصدر: التقرير الاقتصادي العربي الموحد ٢٠١١، الصندوق العربي بالتعاون مع منظمة الأوبك وصندوق النقد العربي وجامعة الدول العربية

## معدل البطالة



• يقدر متوسط معدل البطالة بين الدول العربية عام ٢٠١٠ بـ 14.6 %

• يقدر عدد العاطلين عن العمل في الدول العربية بحوالي ١٤,٢ مليون عام ٢٠١٠  
• بما يمثل 6.2 % من عدد العاطلين في العالم.



المصدر: التقرير الاقتصادي العربي الموحد ٢٠١١، الصندوق العربي بالتعاون مع منظمة الأوبك وصندوق النقد العربي وجامعة الدول العربية.

24

## أبرز التحديات على مستوى الوطن العربي



- استدامة الموارد البيئية

- شح الموارد المائية

- الإرتفاع العالمي في أسعار المواد الغذائية يزيد معدلات الفقر في الدول العربية الأقل نمواً نظراً لإرتفاع حصة الغذاء في سلة الاستهلاك والتغطية الضعيفة لشبكات الأمن الاجتماعي ودعم الغذاء.

- المنطقة العربية من أكثر المناطق تأثراً بتغير المناخ العالمي وسيكون لزيادة تويات الجفاف تأثيراً سلبي مباشر على الفقر والبطالة والهجرة الداخلية.

- محدودية الاستثمارات في مجال إدارة الموارد المائية وتطوير الري والإنتاجية الزراعية

توزيع الدخل والعدالة الاجتماعية

• % من الناتج المحلي الإجمالي ينفق على الحماية الاجتماعية بما في ذلك دعم الطاقة والغذاء حيث تواجه الدول خياراً صعباً بين الاستمرار في الاتجاه الحالي لتدني الكفاءة وسوء استهداف الدعم والاستجابة التامة للمطالب الشعبية بالاستثمار العام في رأس المال الاجتماعي والقطاعات الإنتاجية والبيئية التحتية من ناحية أخرى.

التحول الديموغرافي في التركيب العمري

استدامة الموارد الطبيعية

٢٦

## أبرز التحديات على مستوى الوطن العربي



27

## أبرز التحديات على مستوى الوطن العربي



25

## نظرة للمستقبل

خفض التفاوتات المحلية



- خفض التفاوتات على المستوى المحلي من خلال برامج استهداف جغرافية من خلال خرائط الفقر المتاحة
- توفير الموارد المالية والتقنية لدعم وترويج الاقتصاد الريفي
- ادارة المياه وتشجيع تكنولوجيا الري القوية.

تعزيز دور منظمات المجتمع المدني

- اتخاذا تدابير تمكينية عاجلة لتعزيز الدور التنموي لمنظمات المجتمع المدني.

استدامة الموارد الطبيعية

- تطوير الإستراتيجية في الزراعة وتحسين مستوى الأمن الغذائي والتنمية الريفيه.
- ابراج سياسات التعامل مع تغير المناخ
- تبني سياسات أثر فعليه لتطوير حوافر الإستثمار في مجال الطاقة المتجددة

## نظرة للمستقبل

التعامل والتعاون الإقليمي



تفعيل التكامل والتعاون الإقليمي من أجل التنمية

تطوير المؤسسات

- تحسين قدرة المؤسسات العامة على أداء دورها بكفاءة وفعالية من خلال توفير الموارد البشرية والمادية والبنية التحتية اللازمة للقطاع العام

- مأسسة الحماية الإجتماعية
- مأسسة المسؤولية الإجتماعية



## نظرة للمستقبل

<p>النمو الاقتصادي والتنوع في القطاعات</p>	<p>تتوسع مصادر النمو الاقتصادي للحد من ضعف النمو الاقتصادي وتقلبه</p> <p>تعزيز وتمويل عمليات النمو لصالح الفقراء</p>	<p>إعادة توزيع الدخل والعدالة الاجتماعية</p>	<p>اتخاذ التدابير القوية للحيلولة دون مزيد من تفاقم عدم المساواة</p> <p>التطبيق الفعال للضرائب التصاعدية، وبخاصة ضرائب الدخل والملكية والضرائب على أرباح رأس المال.</p>	<p>تأنيح / توفير فرص العمل</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة قوانين العمل، لضمان حقوق العمال، وتشجيع العمالة الرسمية وتنظيم العمالة غير الرسمية، وإيجاد برامج تدريبية موجهة نحو تلبية الطلب، وتوسيع نطاق الحماية الاجتماعية لجميع العمال.</li> <li>توسيع نطاق التغطية للضمان الاجتماعي للعمال في القطاع غير الرسمي (الزراعة، المشا ريسع الصغيرة والمتوسطة...)</li> </ul>
--	--	--	---	--

## نظرة للمستقبل

<p>توفير فرص العمل</p>	<p>تبني سياسات للاقتصاد الطليق والقطاعي أكثر ملاءمة</p> <p>واعطاء الأولوية للاستثمارات ذات الأثر الاقتصادي الإيجابي لتوفير فرص العمل اللائق.</p> <p>زيادة الطلب على السلع المنتجة محلياً من خلال استخدام المعونات والمواد التي تنتجها الشركات المحلية بأسعار تنافسية.</p>	<p>خفض البطالة وتوفير العمل اللائق</p>	<p>أولويات العمل اللائق</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير تنظيم التعليم والتدريب وفقاً للاحتياجات سوق العمل.</li> <li>تقديم الدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.</li> <li>تعزيز قدرات وزارات العمل لتعزيز ورصد اتجاه قضايا العمالة في السياسات الاقتصادية.</li> <li>التركيز على تحسين نوعية السياسات وتوفيرها والمتعلق بسوق العمل.</li> <li>إنشاء مرصدة إقليمي لأسواق العمل في المنطقة العربية لتتبع السياسات الاقتصادية من حيث العمل.</li> <li>تعزيز تخصيص الاقتصاد غير النظامي وخصمته في المنطقة العربية</li> </ul>	<p>إصلاح نظم التعليم</p> <p>دمج النظام التعليمي بالتخطيط الإقليمي لتحقيق الانسجام مع احتياجات السوق</p>
------------------------	---	--	---	---

**التنمية البشرية في السودان بالتركيز على**  
**الجوانب الاجتماعية والانسانية**

الباحثة: د. هيام أحمد عبدالرحيم- جامعة السودان العالمية

السودان

## التنمية البشرية في السودان بالتركيز على الجوانب الاجتماعية والانسانية

تقديم: د. هيام أحمد عبدالرحيم-جامعة السودان العالمية

hiyamrahim@yahoo.com

### مقدمة

يعتبر تحقيق التنمية البشرية أساساً للتطور والتقدم الذي تنشده كل الاقتصادات في شتى المجالات، ومن غير تحقق تنمية بشرية وفرص حياة وخيارات أفضل للعنصر البشري لن تتحقق أي خطط تنموية اقتصادية أو اجتماعية. فالبشر هم صانعو التنمية ويجب أن يكونوا هدفها ومرماها. يعتبر عقد التسعينات من القرن الماضي عقد التطور الكبير في الفكر التنموي ويتضح ذلك في معالجة تقرير التنمية البشرية الأول لموضوع تنمية الموارد البشرية، فما عاد مفهوم التنمية البشرية مقتصرًا على تشكيل القدرات البشرية بغرض استخدامها في العمليات الإنتاجية فحسب، بل كيفية انتفاع القدرات البشرية منها ( إن الإنسان ليس وسيلة التنمية فحسب بل هدفها وغايتها).

وفقاً لتقرير التنمية البشرية السنوي الذي تقدمه برنامج التنمية للأمم المتحدة UNDP ، تمثل مؤشرات التعليم، الصحة ومتوسط دخل الفرد العناصر الأساسية التي تركز عليها الأمم المتحدة في تصنيف الدول وترتيبها حسب المؤشرات المذكورة لكل دولة. ويمثل السودان أحد الدول التي تتذيل قائمة التصنيف حسب ترتيب تحقق مؤشرات التنمية البشرية، حيث يحتل المرتبة رقم 169 من جملة 179 دولة في العالم، ويصنف من ضمن قائمة الدول الأدنى تنمية بشرية.

نتناول في هذه الورقة بالتحليل مدى مساهمة المؤشرات الصحية، التعليمية ومتوسط دخل الفرد، إضافة إلى البعد الأمني في تشكيل خارطة التنمية البشرية في السودان، مسترشدين في ذلك بنتائج التقارير والمسوحات والدراسات ذات الصلة بهذه المؤشرات. يتم عرض وتقديم هذه الورقة في ستة أجزاء أساسية، تتمثل أولاً في استعراض واقع ومؤشرات التنمية البشرية في السودان، ثانياً تحليل مؤشر التعليم ومساهمته في التنمية البشرية في السودان، ثالثاً تحليل مساهمة مؤشر الصحة في التنمية البشرية في السودان ، رابعاً مناقشة مدى تأثير الوضع الاقتصادي للأفراد من خلال متوسط دخل الفرد في تشكيل مؤشر التنمية البشرية في السودان ، خامساً تناول دور البعد الأمني في تحقيق التنمية البشرية في السودان ثم أخيراً استعراض لأهم النتائج والتوصيات التي سوف تخلص لها الدراسة.

### أولاً: واقع التنمية البشرية في السودان

#### المؤشرات الديمغرافية

يعد السودان من أكبر الدول الأفريقية من حيث المساحة حيث كانت مساحته 2,5 مليون كيلومتر مربع قبل انفصال دولة جنوب السودان، وبعد الانفصال أصبحت 1,882,000 كيلومتر مربع مقسمة إدارياً إلى خمسة عشر ولاية . يبلغ عدد سكان السودان حالياً حسب تقديرات 2011م 34 مليون نسمة بمعدل نمو سكاني 2.4% مما يعني أن سكان السودان يتضاعفون كل 27 عاماً، وهو معدل عالي جداً حيث أن معدل النمو السكاني العالمي هو 1%. تشير البيانات كذلك إلى أن هنالك تقارب كبير جداً في نسب الإناث للذكور في معظم ولايات السودان. تضم الخرطوم عاصمة جمهورية السودان أكبر نسبة من السكان حيث يبلغ عدد سكانها 5,274,000 نسمة ، تليها ولاية جنوب دارفور 4,093,000 نسمة ، وتتذيل قائمة الولايات من حيث عدد السكان ولاية النيل الأزرق التي حجم سكانها 832,000 فرد.

إن من أبرز الظواهر الديمغرافية في السودان والتي لها تأثير اقتصادي واجتماعي كبير هي الهجرة الكبيرة من الريف للحضر، تحديداً إلى ولاية الخرطوم التي تمثل الهجرة الصافية لها 71% من المعدل الكلي للنمو السكاني في ولاية الخرطوم. يمثل سكان الحضر في السودان في العام 2011م حوالي 33.5% ويمثل معدل نمو سكان الحضر في السودان خلال الفترة 1993-2003م 3.9%.

يعتبر السودان دولة فتية (شابة) من حيث التركيبة العمرية للسكان، حيث تمثل نسبة الشباب في الفئة العمرية 15-24 سنة نسبة 19.7%، فيما تمثل نسبة الاطفال أقل من 15 سنة 43% من المجموع الكلي للسكان في السودان. وفي هذا دلالة واضحة على القاعدة الكبرى لشرح السكان أدنى من 24 سنة التي تمثل حوالي ثلثي سكان السودان، الشيء الذي يشير إلى ضرورة وضع خطط وبرامج تنموية في المدى القصير والطويل لتنمية وتطوير القوى البشرية المستقبلية وإعدادها بالشكل الذي يسهم في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي وتحسين مؤشرات التنمية البشرية في السودان.

### مؤشرات التنمية البشرية

أشار تقرير التنمية البشرية لسنة 2011م الذي تصدره الامم المتحدة إلى أن مؤشر التنمية البشرية في السودان يحقق قيمة 0.408 حيث يحتل المرتبة 169 من جملة 177 دولة حول العالم، ويصنف السودان ضمن قائمة الدول الأدنى للتنمية البشرية في العالم. تصدر قائمة الدول لمؤشر التنمية البشرية الترويج بمؤشر تنمية بشرية 0.941. تليها استراليا 0.929 ثم نيرتلاند 0.910 والولايات المتحدة الامريكية 0.910 ثم نيوزلاند 0.908 وكذلك كندا 0.908. يتضح من هذا الفجوة الكبيرة بين مؤشرات التنمية البشرية للدول التي تصدر قائمة مؤشرات التنمية البشرية في العالم ومؤشر التنمية البشرية في السودان.

### جدول رقم (1)

اتجاهات مؤشر التنمية البشرية لبعض الدول العربية والأفريقية 1980-2011م

السنة/الدولة	1980	1990	2000	2005	2009	2010	2011
السودان	0.264	0.298	0.357	0.383	0.403	0.406	0.408
الأردن	0.541	0.591	0.646	0.673	0.694	0.697	0.698
مصر	0.406	0.497	0.585	0.611	0.638	0.644	0.644
موريتانيا	0.332	0.353	0.410	0.432	0.447	0.451	0.453
يوغندا	-	0.299	0.372	0.401	0.438	0.442	0.446
المغرب	0.364	0.435	0.507	0.552	0.578	0.579	0.582

المصدر: تقرير التنمية البشرية 2011م- الامم المتحدة (UNDP)

كذلك إذا قارنا مؤشر التنمية البشرية للسودان مع بعض الدول الأفريقية من خلال اتجاهات التنمية البشرية لتلك الدول والسودان خلال عدد من السنوات كما هو موضح في الجدول رقم (1) نستطيع الوصول لتقييم نسبي لمؤشر التنمية البشرية في السودان.

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن مؤشر التنمية البشرية للسودان في حالة تزايد خلال السنوات 1980-2011م ولكن بمعدلات متباطئة خاصة خلال السنوات 2009-2011م. إذا قارنا اتجاهات مؤشر التنمية

البشرية للسودان مع بعض الدول العربية الأردن، مصر والمغرب ن نجد أن تلك الدول تتقدم السودان بفارق مقدّر لمؤشر التنمية البشرية خلال جميع السنوات المذكورة في الجدول أعلاه خاصة الأردن تليها مصر ثم المغرب. كذلك الحال بالنسبة لمقارنة مؤشر التنمية البشرية للسودان مع بعض الدول الأفريقية مورتانيا ويوغندا، فنجد أن هنالك تقارب بين مؤشر التنمية البشرية للسودان خلال السنوات المذكورة مع مثيليه لمورتانيا ويوغندا لصالح الأخرتين. يتضح من هذه البيانات أن مؤشر التنمية البشرية للسودان بالرغم تزايدته خلال السنوات، لكنه متدني نسبياً بالمقارنة مع بعض الدول العربية والأفريقية المشابهة اقتصادياً واجتماعياً للسودان.

إذا تناولنا متوسط نمو مؤشر التنمية البشرية السنوي في السودان كما هو موضح في الجدول رقم (2) أن هنالك تذبذب في معدلات نموه خلال السنوات المذكورة .

#### جدول رقم (2)

#### متوسط نمو مؤشر التنمية البشرية السنوي في السودان

السنوات	النسبة %
2011-1980م	1.41
2011-1990م	1.52
2011-2000م	1.23

المصدر: تقرير التنمية البشرية 2011م/ الأمم المتحدة (UNDP)

يشير الجدول أعلاه إلى ان أعلى نسبة لمتوسط نمو مؤشر التنمية البشرية في السودان هو خلال الفترة 1990-2011م وقد يعزى ذلك إلى ارتفاع مؤشر التعليم الي شهد توسعاً كبيراً خلال فترة التسعينات. من جانب آخر فقد أوضح تقرير التنمية البشرية 2011م للأمم المتحدة قيم المؤشرات الأساسية للسودان والتي تحسب من خلالها مؤشر التنمية البشرية، حيث تشتمل على المؤشرات التالية كما يتضح من جدول رقم (3).

#### جدول رقم (3)

#### قيم مؤشرات التنمية البشرية في السودان للعام 2011م

المؤشر	القيمة
مؤشر التنمية البشرية	0.408
توقعات الحياة عند الولادة	61.5
متوسط السنوات الدراسية	3.1
السنوات المتوقعة للدراسة	4.4

1,894	الدخل القومي الإجمالي السنوي /لفرد (سنة أساس 2005 ) بالدولار
-21	الدخل القومي الإجمالي ناقصاً مؤشر التنمية البشرية
0.402	مؤشر التنمية البشرية مع عدم وجود مؤشر الدخل

المصدر: تقرير التنمية البشرية 2011م/ الأمم المتحدة (UNDP)

بالرجوع للجدول أعلاه رقم (3) الذي يوضح العناصر الأساسية التي يركز عليها حساب مؤشر التنمية البشرية حيث يتم حساب كل مؤشر من المؤشرات المذكورة في الجدول من خلال المعلومات التي توفرها التقارير والإحصاءات المتعلقة بكل واحد من هذه المؤشرات خلال العام 2011م.

من الجانب الأخر فقد تم إعداد التقرير الوطني للتنمية البشرية في السودان للعام 2011م أخذاً في الاعتبار عنصر إضافياً للتنمية البشرية وهو العنصر الأمني. وقد تم تصنيف بعض ولايات السودان وفقاً لإنجازات التنمية البشرية متضمناً المؤشرات الأساسية لحساب مؤشر التنمية البشرية إضافة إلى مؤشر الأمن والسلام.

أوضح التقرير أن جميع ولايات السودان تتميز بتنمية بشرية متوسطة إلا أنها تعد أقل كثيراً من الحد الذي تم تحديده في بيانات التنمية البشرية الدولية. فقد حققت ولاية دارفور ثلاثة أرباع مستوى التنمية البشرية الذي تحقق في ولاية الخرطوم، فيما تماثلت مؤشرات التنمية البشرية بالنسبة للولاية الشرقية وولاية كردفان. كذلك توحدت مؤشرات التنمية البشرية بالنسبة لولاية الخرطوم، الولاية الشمالية والولاية الوسطى كما يتضح من الجدول أدناه رقم (4).

#### رقم الجدول (4)

إنجازات التنمية البشرية حسب الولايات في السودان 2011م

الولاية	قيمة مؤشر التنمية البشرية
ولاية الخرطوم	0.62
الولاية الشمالية	0.62
الولاية الوسطى	0.62
الولاية الشرقية	0.57
ولاية كردفان	0.57
ولاية دارفور	0.5

المصدر: الملحق التنفيذي للتقرير الوطني للتنمية البشرية في السودان/ وزارة الرعاية الاجتماعية/2011م

## ثانياً: مساهمة التعليم في التنمية البشرية في السودان

يعد التعليم بشقيه العام والعالي أحد أهم المؤشرات التي تركز عليها التنمية البشرية في الدولة، وقد شهد التعليم في السودان توسعاً كبيراً في العقدين الأخيرين خاصة التعليم العالي. فقد تم إنشاء عدد كبير جداً من مؤسسات التعليم العالي (جامعات وكليات ومعاهد) حكومية وخاصة الشيء الذي أدى إلى انخراط أعداداً كبيرة من أبناء السودان في سلك التعليم العالي ورفد سوق العمل في السودان بتدفقات هائلة من الخريجين وحملة الدرجات العلمية في مختلف التخصصات.

### التعليم العام

تشير الإحصاءات إلى أن نسبة 62% من سكان السودان ممن هم في سن 15 سنة فأكثر متعلمون، ويمثل المتعلمون نسبة 79% من سكان الحضر مقارنة بـ 51% من سكان الريف في هذه الفئة العمرية. تتفاوت نسب توزيع السكان المتعلمين 15 سنة فأكثر بين ولايات السودان الخمسة عشر حيث تتصدرهم ولاية الخرطوم التي تبلغ نسبة المتعلمين فيها 81% إلى أن تصل نسبة المتعلمين في سن 15 سنة فأكثر في ولاية كسلا 46% وفي ولاية غرب دارفور 44%. تمثل الفجوة النوعية في معدلات التعليم للسكان 15 سنة فأكثر 0.71% حيث أن هنالك 73% من الرجال متعلمين مقارنة بـ 52% من النساء في هذه الفئة العمرية في السودان.

### التعليم المدرسي الأولي:

إن المعدل الصافي للذين تلقوا التعليم المدرسي الأساسي بالنسبة للسكان في السودان في السن 6-13 سنة في الخمسة عشر ولاية في السودان هو 67%. تتباين النسبة بين الريف والحضر حيث تمثل نسبة التعليم المدرسي الأساسي في المناطق الحضرية في السودان 82% وفي المناطق الريفية 60%. أعلى نسبة للمتلقيين التعليم المدرسي الأساسي في ولاية الخرطوم 85% وأدناها في ولايتي غرب دارفور وكسلا بـ 54% و 48% على التوالي.

من جانب آخر فإن نسبة السكان في السن 6 سنوات فأكثر ممن هم حالياً في المدارس بالنسبة للخمسة عشر ولاية في السودان يمثلون 34% من السكان، من هؤلاء 24% في مرحلة الأساس و 6% في المرحلة الثانوية بينما 3% من السكان يتلقون تعليماً بعد الثانوي أو تعليم عالي ونسبة 1% في الخلاوي. تختلف النسب للسكان 6 سنوات فأثر حالياً منخرطون في التعليم الأساسي بين المناطق الريفية والحضرية، حيث أن هنالك نسبة 9% من السكان في هذه الفئة العمرية منخرطون في التعليم الأساسي في المناطق الحضرية و 4% في المناطق الريفية. هنالك ارتفاع في نسبة الإناث 6 سنوات فأكثر المنخرطين حالياً في التعليم الأساسي والثانوي حيث تمثل الفجوة النوعية 1.18% وبالنسبة للتعليم بعد الثانوي 1.0%.

### التعليم الثانوي:

إن صافي الانخراط في التعليم الثانوي بالنسبة للفئة العمرية 14-16 سنة في الخمسة عشر ولاية في السودان هو 22%. في المناطق الحضرية يمثلون 37% فيما يمثلون 14% من سكان الريف. من ناحية التوزيع الولائي فنجد أن معدل الانخراط في التعليم الثانوي في ولاية نهر النيل والخرطوم يمثلان 41% و 37% على التوالي، بينما تحقق ولايتي كسلا وجنوب كردفان أدنى معدلات 11% و 9% على التوالي. من جانب آخر فإن معدل صافي فجوة النوع للانخراط في التعليم الثانوي تمثل 1.59% والتي تعني أن هنالك نسبة أكبر من الإناث عن الذكور منخرطين في التعليم الثانوي. تشير هذه الإحصاءات إلى أن هنالك مشاركة كبيرة للإناث في التعليم العام وبالتالي نسبة مقدره سوف تنخرط في التعليم العالي في الجامعات والمعاهد العليا مما سيرفد

سوق العمل في السودان مستقبلياً بنسبة عالية من النساء وبالتالي المساهمة في العملية الإنتاجية في الاقتصاد وكذلك مردود اجتماعي عالي على المستوى الأسري والمجتمعي.

### التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي من أكبر قطاعات الخدمات في السودان حيث استوعب خلال الأعوام 2002-2010م أكثر من 500 ألف طالب وطالبة . وتعتمد البلاد في تعليم وتدريب القوى العاملة على مؤسسات التعليم العالي التي تتيح خيارات عديدة في المجالات المهنية والتقنية. وقد تمثل التوسع في

#### جدول رقم (5)

#### التوسع في مؤسسات التعليم العالي (1989-2011م)

السنة/المؤسسة	1989	2011
الجامعات الحكومية	4	34
الجامعات الأهلية (غير حكومية)	1	8
الكليات الأهلية	2	45
الكليات الحكومية التقنية	12	20
الإجمالي	19	107

المصدر: أ.د. عمر المغلي/التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية في السودان/ورقة عمل /2012م

إنشاء مؤسسات عديدة للتعليم العالي وانتشارها في جميع ولايات السودان لتضطلع بدورها في التنمية والنهوض بالموارد البشرية في كافة المجالات . شهدت حقبة التسعينات من القرن الماضي ومطلع القرنية الألفية الحالية توسعاً هائلاً في قطاع التعليم العالي في السودان، فقد حدثت طفرة كبرى في عدد مؤسسات التعليم العالي ليقفز عدد الجامعات إلى 40 جامعة (34 جامعة حكومية و6 أهلية وخاصة) وارتفع عدد الكليات إلى 67 كلية (أهلية وتقنية حكومية) يتوزع فيها الطلاب على 1500 برنامج تعليمي. إن النصيب الأكبر في التوسع في التعليم العالي جاء في برامج الدراسات الاجتماعية والإنسانية 55% ومثلت نسبة التوسع في العلوم الصحية والهندسية والزراعية مجتمعة 35% فيما كان نصيب التربية من التوسع 17%. الجدول التالي يوضح تصنيف البرامج الدراسية للأعوام 2009-2010م.

#### جدول رقم (6)

#### تصنيف البرامج الدراسية 2009-2010م

النسبة	المجموع	الدبلوم	البكالوريوس	البرنامج
6%	160	35	125	الصحية
3%	102	34	68	الزراعية
10%	271	153	118	الهندسية



العلوم والحاسوب	134	124	258	11%
الاجتماعية	178	253	431	41%
الإنسانية	106	71	177	11%
التربوية	192	9	201	17%
الخدمات	4	10	14	1%
المجموع	925	689	1614	100%

المصدر: أ.د عمر الملقى/التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية في السودان/ورقة عمل /2012م

يلعب التعليم العالي دور رئيسي في إعداد الكوادر ذات التأهيل العالي وتوفيرها للبلاد لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية. يوفر التعليم العالي حالياً 100 ألف من الأطر المؤهلة سنوياً في شتى المجالات والتخصصات. استناداً على هذه النسبة من مخرجات التعليم العالي فإن تقديرات مجموع سنوات الخطة الخمسية في السودان 2012-2016م سيتوفر للاقتصاد السوداني حوالي نصف مليون من الأطر البشرية ذات التأهيل العالي. كذلك يشكل العنصر النسائي أكثر من 50% من مخرجات التعليم العالي الشيء الذي يشير إلى دور أكبر ومساهمة فاعلة للنساء في مجالات العمل والحياة المختلفة.

من جانب آخر، فقد أنشئت كليات المجتمع لتعزيز دور الجامعات نحو مجتمعاتها ولتستهدف شرائح المجتمع الريفي والفاقد التربوي. تركز هذه الكليات حالياً على تدريب المرأة الريفية في مجالات الصحة، البيئة، الغذاء والتغذية، الثقافة الدينية والاعمال اليدوية. كذلك قامت شراكات بين كليات العلوم الصحية بالجامعات والمستشفيات بوزارة الصحة لتنفيذ برامج الدبلوم التقني في 16 تخصص تغطي كل المجالات الصحية وأنشئت حديثاً أكاديمية العلوم الصحية بوزارة الصحة لتوفير احتياجاتها من المهن الصحية في السودان. أما في مجال الدراسات العليا فقد توسعت مؤسسات التعليم العالي في برامجها حتى بلغت بحوث الدراسات العليا في عام 2009م 823 بحثاً للدكتوراه و2361 بحثاً للماستر 478 للدبلوم العالي.

ثالثاً: دور الصحة في التنمية البشرية في السودان

تشكل الخدمات الصحية بشقها الرعاية الأولية والخدمات الصحية أساساً للوضع الصحي للسكان في السودان والذي يشهد تبايناً كبيراً في حجم ونوعيات الخدمات الصحية التي تقدم بين الولايات الخمسة عشر وكذلك بين المناطق الريفية والحضرية. هنالك مساهمة مشتركة بين الحكومة والقطاع الخاص وكذلك منظمات المجتمع المدني في تقديم الرعاية والخدمات الصحية. وقد أفسحت الحكومة المجال واسعاً بالتشجيع للقطاع الخاص لتوسع قاعدة استثماراته في قطاع الخدمات الصحية بإنشاء المستشفيات والوحدات الصحية المختلفة في شتى التخصصات. كما أن هنالك مساهمة مقدره من الشركات الكبرى مثل شركات الاتصالات شركات البترول في إنشاء وحدات صحية في المناطق الريفية كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية.

إذا تناولنا بالتحليل المؤشرات الأساسية للرعاية الصحية في السودان والتي تستند عليها مؤشرات التنمية البشرية كأحد العناصر التي يتم وفقاً لها حساب مؤشر التنمية البشرية للأمم المتحدة، فلا بد من الأخذ في الاعتبار المكونات الأساسية للرعاية الصحية كما يلي ذكرها:

### 1- معدلات حياة الرضع

أوضحت بيانات مسح الصحة الاسري في السودان 2010م أن معدلات حياة الرضع خلال الخمس سنوات قبل المسح هي 57% لكل 1000 مولود حي، وبالنسبة للأطفال تحت خمس سنوات معدلات الحياة 7.79 وفاة لكل 1000 مولود حي خلال نفس الفترة. تشير هذه النتائج إلى أن حوالي 72% للأطفال اقل من خمس سنوات هم وفيات رضع. كذلك أوضحت نتائج المسح أن معدلات الحياة للرضع متطابقة بالنسبة للمناطق الحضرية والريفية، كذلك تتشابه معدلات الحياة للأطفال أقل من خمس سنوات في المناطق الريفية والحضرية.

### 2- التطعيم والتغذية

أوضحت بيانات مسح الصحة الأسري أن 32% من الأطفال أقل من خمس سنوات أوزانهم اقل من الوزن الطبيعي ونسبة 35% أقل كثيراً من الوزن الطبيعي و16% منهم ضائعون(وزن منخفض جداً). كذلك أشارت البيانات إلى أن هنالك نسبة 75% من الأطفال قد تلقوا التطعيم الأساسي مصل BCG و58% أخذوا الجرعات الثلاثة لـ DPT, HB, HIB ونسبة 62% أخذوا الجرعات الثلاثة لتطعيم Polio و62% تطعموا ضد Measles.

### 3- الصحة الإنجابية

هنالك تباين كبير في مستويات الصحة الإنجابية بين المناطق الريفية والحضرية ذلك لصالح المناطق الحضرية، وقد يعزى ذلك لعوامل اجتماعية ثقافية وكذلك لمستوى الخدمات الصحية والرعاية التي تقدم في تلك المناطق. فقد أوضح المسح الصحي ان 74% من النساء في سن 15-49 سنة في السودان ممن لهم مواليد أحياء خلال السنتين قبل المسح قد تلقوا رعاية اثناء الحمل على الأقل مرة واحدة بواسطة شخص متخصص. هنالك نسبة 47% من هذه الفئة تلقوا 4 مرات على الأقل من أي شخص يقوم بتوفير هذه الرعاية أثناء الحمل. أما نسبة للنساء في هذه الفئة العمرية 73% منهم يتابعون الطبيب، الزائرة الصحية، ممرضات أو مساعد طبي عند الولادة ومنهم 21% ولدوا في مستشفيات ووحدات صحية.

### 4- المياه والصرف الصحي

يشكل الحصول على واستخدام المياه النقية عنصراً هاماً ومؤشراً قوياً للوضع الصحي في السودان، فقد اشارت الإحصاءات إلى أن 61% من سكان السودان فقط يستخدمون مياه نقية حسب المعايير والتصنيف الدولي للمياه النقية MDG indicator . تختلف النسبة بين المناطق الريفية والحضرية حيث تمثل نسبة الأسر التي تستخدم مياه نقية في المناطق الريفية 58% مقابل 67% في المناطق الحضرية.

أما وفقاً للتعريف الوطني لمصادر المياه النقية والتي تتضمن ترحيل المياه من المصادر النقية، فإن التغطية تزيد على 81%-94% في المجتمعات الحضرية و75% في المجتمع الريفي ممن يستطيعون الحصول على مياه شرب نقية. أما بالنسبة لمؤشر الصرف الصحي فإن الإحصاءات تشير إلى أن 27% من أفراد الاسر في المناطق الريفية والحضرية يستخدمون وسائل صرف صحي حديثة، 18% منهم في المناطق الريفية و47% في المناطق الريفية. ويتضح من هذه النسب تدني استخدام وسائل الصرف الصحي في السودان عموماً وتحديداً بالنسبة للمناطق الريفية، الشيء الذي تنتج عنه أثاراً بيئية تؤثر على صحة المجتمع وبالتالي مؤشرات تنميته.

### 5- حماية الطفولة

إن أحد الظواهر الاجتماعية خاصة في المناطق الريفية والتي تؤثر كثيراً على صحة المجتمع وتنميته هو الزواج المبكر. فقد أشارت الإحصاءات إلى أن نسبة النساء في سن 20-49 سنة في السودان ممن تزوجن قبل سن 18 سنة يمثلون 38% . إن التوزيع النسبي لهؤلاء النساء حسب طبيعة ومستوى دخل الاسرة يشير إلى أن

54% منهم من أسر شديدة الفقر و17% منهم من أسر شديدة الغنى الشيء الذي يدل على ارتباط هذه الظاهرة إيجابياً مع تدني مستوى الدخل.

رابعاً: تأثير العوامل الاقتصادية ومستوى دخل الفرد على التنمية البشرية  
يعتبر السودان أحد الدول الأقل نمواً في العالم بالرغم من الموارد الاقتصادية الهائلة التي يمتلكها مثل الأراضي الخصبة، المياه العذبة، البترول والمعادن والثروة الحيوانية. ولكن تكمن المشكلة في عدم الاستغلال الأمثل لهذه الموارد بالتالي تظل كامنة غير مستفاد منها ولا تنعكس على التنمية الاقتصادية للدولة. فيما عدا البترول الذي تم استغلاله وتصديره خلال نهاية القرن الماضي 1997م والذي انعكس إيجاباً على مؤشرات النمو الاقتصادي لتلك الفترة وبداية الألفية الحالية حيث بلغ معدل نمو الناتج القومي الإجمالي (GDP) في العام 2007م 10.9% ولكن هذا المعدل العالي من النمو لم يستمر للسنوات التي تلت تلك الفترة نتيجة لانفصال جنوب السودان مما أدى إلى خسارة السودان لـ 30% من عائدات البترول في العام 2011م. إن اثر هذا الانفصال كان واضحاً في تدني معدلات النمو للناتج القومي الإجمالي حتى بلغت 2% حسب تقديرات الموازنة العامة لجمهورية السودان للعام 2012م. الجدول التالي يوضح معدلات نمو الناتج القومي الإجمالي خلال السنوات 2010-2005م

#### جدول رقم (7)

معدلات نمو الناتج القومي الإجمالي (GDP) للسنوات 2010-2005م

السنة	معدل النمو %
2005	5.6
2006	9.9
2007	10.9
2008	6.4
2009	5.9
2010	5.2

المصدر: تقارير بنك السودان المركزي 2011م

من جانب آخر ووفقاً لتصنيف البنك الدولي للدول حسب مستوى دخل الفرد ، فإن السودان يصنف ضمن قائمة الدول ذات الدخل المتوسط الأدنى (Middle lower income countries) فقد لعبت العوامل الاقتصادية دوراً بارزاً في تدني مستوى دخل الفرد ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، فقد شهدت معدلات التضخم ارتفاعاً كبيراً وصل في العام 2011م 15% وواصل ارتفاعه خلال العام 2012م إلى ان بلغ 17% ، فقد شهد هذا العام انسحاباً جزئياً للحكومة من دعم بعض السلع الأساسية مثل البترول مما

انعكس سلباً على مستوى الاسعار وبالتالي زيادة في معدلات التضخم وتلقائياً تدني في مستويات دخول الأفراد الحقيقية خاصة مع عدم زيادة مستويات الأجور.

يقدر البنك الدولي الناتج القومي الإجمالي (GDP) للسودان لسنة 2010م حسب تقرير البنك لسنة 2012 بـ \$62,045,783,133 ، ويقدر الناتج المحلي الإجمالي السنوي بالفرد (GNP per Capita) \$1,270 . إذا تناولنا الناتج القومي الإجمالي /الفرد كما هو موضح في الجدول التالي رقم (8) نلاحظ معدلات نمو متباطئة الزيادة وجميع السنوات المذكورة تشهد انخفاضاً كبيراً في مستوى الناتج القومي الإجمالي بالفرد محسوباً لسنة أساس 2000م بالدولار.

إن أحد انعكاسات الوضع الاقتصادي وتدني مستوى الدخل هو ارتفاع نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر في السودان حيث تمثل نسبة 46% . تشهد ولاية دارفور أكبر نسبة للسكان الذين يعيشون تحت خط الفقر حيث تمثل 62% وولاية كردفان 59% . أما في ولاية الخرطوم فإن 26% من السكان يعيشون تحت خط الفقر. بالتالي فإن مؤشر تدني مستوى دخل الفرد وارتفاع نسبة الفقر في السودان تمثل مؤثراً كبيراً على تدني مؤشر التنمية البشرية في السودان.

#### جدول رقم (8)

الناتج القومي الإجمالي بالفرد (سنة الأساس 2000م) بالدولار للسنوات 2009-2000م

السنة	القيمة بالدولار
2000	354.29
2001	368.09
2002	379.94
2003	399.02
2004	411.05
2005	428.04
2006	466.16
2007	502.27
2008	524.75
2009	536.47

المصدر: تقارير البنك الدولي/2012م

## خامساً: تأثير البعد الامني على التنمية البشرية في السودان

يمثل البعد الامني وسيادة الحروب والمنازعات والصراعات في عدد من ولايات السودان سبباً أساسياً في تخلف التنمية البشرية في تلك الولايات. فغياب الأمن الإنساني يشكل مهدداً رئيسياً في عدم وصول الأفراد للخدمات الأساسية من صحة وتعليم ومستوى دخول اقتصادية جيدة مما ينعكس على تقلص فرصهم وخياراتهم في الحياة وبالتالي انخفاض واضح في مؤشرات التنمية البشرية في تلك المناطق. تنعكس آثار الحرب والعنف في كل مجالات التنمية البشرية وقد تكون التأثيرات مباشرة عندما يتعرض الناس للقتل والإصابة أو غير مباشرة عندما تمنع ظروف غياب الأمن المواطنين من ممارسة حياتهم بشكل طبيعي والتمتع بها. إن استمرار الحرب في جنوب السودان لأكثر من ربع قرن من الزمان حتى انفصال الجنوب في 2011م كان له كبير الأثر في عدم حدوث تنمية بشرية في العديد من تلك المناطق التي تأثرت بالحرب. كذلك اندلاع الحرب في ولاية دارفور والصراعات القبلية التي شهدتها الولاية خلال السنوات الاخيرة الماضية أسهمت كثيراً في غياب التنمية البشرية في تلك الولاية وكذلك في ولاية النيل الازرق التي مازالت حتى الاشهر القليلة الماضية تشهد نزاعات وبعض فتيل الحرب بين الجنوب والشمال. إن تحقيق التنمية البشرية من خلال توفير الخدمات الصحية والتعليمية وتحسين مستويات دخول الأفراد وتوسيع فرصهم وخياراتهم في الحياة، يتطلب استقراراً وأمناً كعنصر رئيس، وفي ظل ظروف غياب الأمن لن يتحقق أي شكل من أشكال التنمية البشرية في تلك الولايات بل سوف يؤثر على الولايات الأخرى المستقرة من خلال عمليات نزوح السكان والمواطنين المتأثرين بالحرب في تلك الولايات وبالتالي يحدث ضغط على الخدمات الصحية والتعليمية وكثير من الآثار البيئية والاجتماعية التي قد تكون سلبية في كثير من الأوقات.

يقدر مؤشر الأمن الإنساني المقترح للسودان بـ0.667 حيث أن ستة من أصل سبعة أبعاد من المؤشرات الأساسية تم تقديرها كنسب مئوية من مجموع السكان. ولكن عناصر الأمن السياسي لا تمثل حصة من مجموع السكان الأمر الذي يجعل تفسير هذا المؤشر صعباً في ظل غياب المؤشر للدول الأخرى والأقاليم الوطنية الأخرى لمقارنة وإثبات قيمة المؤشر. من جانب آخر، تشير النتائج الأولية لمؤشر الأمن الإنساني إلى أن العوامل الاقتصادية تولد أكبر انعدام للأمن الإنساني في السودان في الوقت الحاضر، كما إنها تسلط الضوء على الحاجة لبيانات عالية الجودة وتحسين المعلومات والمعرفة بمخاطر ومهددات الأمن الإنساني في السودان. إضافة إلى ذلك فإن الأمن السياسي يساهم بنسبة 9,2% في مقترح الأمن الإنساني ، الأمر الذي يتطلب بذل مزيد من الجهود لتحسين جودة المؤسسات.

أوصى التقرير الوطني للتنمية البشرية في السودان لسنة 2011م بتطبيق استراتيجية التنمية البشرية التي بينت الوسائل لاستخدام توسيع مظلة التنمية البشرية كأداة للاندماج الاجتماعي والسلام. تشمل تلك الوسائل شبكات الأمان الاجتماعي القائمة كالتأمين الصحي للأسر المنخفضة الدخل والتي تغطي نسبة 255 من العاملين بأجر والمتقاعدين . كما يغطي الضمان الاجتماعي نسبة 50% من السكان في السودان، وتغطي المساعدات الرسمية في شكل صناديق حكومية للانتماء في إطار الزكاة والوقف حوالي نسبة 75% من المواطنين الفقراء والضعفاء خاصة الذين لا يملكون منازل والأرامل والمطلقات وكبار السن والأيتام.

الخلاصة والتوصيات:

يتضح من مما تم استعراضه في متن الورقة أن هنالك تأثيراً واضحاً للعوامل الأربعة التي تناولتها الورقة (التعليم- الصحة- دخل الفرد والبعد الامني) على مؤشر التنمية البشرية في السودان. تتباين تأثيرات كل واحد من هذه العناصر سلباً وإيجاباً ، فمؤشر التعليم وفقاً لما تم سرده من بيانات يتضح الدور الكبير الذي يلعبه التعليم العام والعالي في تحسين مؤشر التنمية البشرية في السودان ذلك من خلال النسب الكبيرة للسكان المتعلمين والمنخرطين في سلك التعليم العام وكذلك التوسع الكبير في مؤسسات التعليم العالي والعدد المقدر من السكان في السودان الذين حصلوا على درجات علمية جامعية وعليا والذين مازالوا في الجامعات. أما مؤشر الصحة فإنه يسهم بشكل ضعيف في تحقيق التنمية البشرية في السودان بالرغم من التوسع في قاعدة الرعاية الأولية، إلا أنه مازالت المناطق والمجتمعات الريفية تحتاج لمزيد من الخدمات الصحية وإنشاء الوحدات الصحية التي تسهم في تحسين وترقية المستوى الصحي في العديد من مناطق وولايات السودان المختلفة. من جانب آخر أوضحت الورقة التأثير الكبير للتهور مستوى دخل الفرد وتأثره سلباً بالظروف والعوامل الاقتصادية في السودان والذي أشارت إليه بيانات نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي وانعكس في المعدلات العالية لنسبة السكان اللذين يعيشون تحت خط الفقر في السودان. كذلك أوضحت الورقة التأثير السالب لغياب الأمن الإنساني في عدد من ولايات السودان والذي كان نتاج أساسي للعوامل الاقتصادية والصراع القبلي والسياسي والتزاع على الموارد مما أسهم في تدني مستوى الخدمات الأساسية والتنمية البشرية في تلك المناطق المتأثرة.

استناداً على ما خلصت إليه الورقة تأتي التوصيات بضرورة تحسين الوضع الاقتصادي ومزيد من تخصيص الموارد والإنفاق على الخدمات الأساسية والصحية وتوفير الأمن الإنساني والاجتماعي ونزع فتيل الحروب والعمل على تحقيق التنمية المتوازنة في جميع مناطق وولايات السودان حتى تنعم بالتنمية البشرية والتقدم الاقتصادي والاجتماعي.

## المراجع:

- 1- الملخص التنفيذي للتقرير الوطني للتنمية البشرية في السودان، وزارة الرعاية الاجتماعية، 2011م
- 2- أ. د. عمر المظلي، التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية في السودان، مؤتمر تنمية الموارد البشرية في السودان، الخرطوم، 2012م

- 3- Human Development Report 2011, UNDP, United Nations.
- 4- National Baseline Household Survey, Northern Sudan, 2012.
- 5- Household Health Survey, Second Round 2010, Summary Report, national Ministry of Health & Central Bureau of statistics, Sudan ,2011.
- 6- Hiyam Ahmed A/Rahim, Economic Overview on Labour Market in Sudan, Youth Employment Program, ILO, March 2012.

## **دور ديوان الخدمة المدنية المجتمعي والإنساني في تنمية الموارد البشرية في الأردن**

---

الباحث: د. أحمد الخوالدة، والسيد أمجد نمورة - ديوان الخدمة المدنية

المملكة الأردنية الهاشمية

## دور ديوان الخدمة المدنية المجتمعي والإنساني في تنمية الموارد البشرية في الأردن

د. أحمد الخوالدة والسيد أمجد نمورة

[Ahmad.Alkhawaldeh@csb.gov.jo](mailto:Ahmad.Alkhawaldeh@csb.gov.jo) [Amjad.Alnammoura@csb.gov.jo](mailto:Amjad.Alnammoura@csb.gov.jo)

### المقدمة

استمراراً وامتداداً لمسيرة ديوان الخدمة المدنية المتواصلة منذ ستة عقود، باعتباره الجهاز المركزي المعني بتنظيم وتطوير الوظيفة العامة وتنمية الموارد البشرية في الخدمة المدنية، وانسجاماً مع الرؤى الملكية السامية التي تضمنتها خطابات العرش، وكتب التكليف السامية، ارتكز نهج ديوان الخدمة المدنية على تبني منهجية التخطيط الاستراتيجي والوظيفي للارتقاء بمستوى الأداء في أجهزة الخدمة المدنية التي تضم حوالي (109) مؤسسات/دوائر ويزيد عدد موظفيها عن (200000) موظف وموظفة، سواء ما اتصل بإدارة عملياته ووظائفه الداخلية أو في علاقته الوظيفية مع الدوائر الأخرى في إدارة الوظيفة العامة والقطاع العام. وقد سعى الديوان وبجهد مستمر إلى النهوض بمستوى الوظيفة العامة عبر برامج وخططه، وترسيخ معاني الشفافية والعدالة وتكافؤ الفرص، كممارسة يومية، وتنفيذ الإجراءات الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، والتي بدورها أصبحت الركيزة الأساسية في تنمية المورد البشري الأردني العامل داخل وخارج المملكة، وستتناول ورقة العمل المقدمة "دور ديوان الخدمة المدنية المجتمعي والإنساني في تنمية الموارد البشرية في الأردن" من خلال الجوانب التالية:

1. المسؤولية المجتمعية والإنسانية في الخدمة المدنية (الموظفين).
2. المسؤولية المجتمعية والإنسانية تجاه خريجي الجامعات والمعاهد (طالبي التوظيف في الخدمة المدنية).
3. دور ديوان الخدمة المدنية في توجيه خريجي الثانوية العامة نحو مواءمة متطلبات سوق العمل المستقبلية.
4. دور جوائز التميز في تعزيز تنمية الموارد البشرية.

### أولاً: المسؤولية المجتمعية والإنسانية في الخدمة المدنية (الموظفين)

عمل ديوان الخدمة المدنية على الاستمرار في تطوير أنظمتها وبنيتها التحتية و تبني عدد من المشاريع وتطوير عدد من الأنظمة الالكترونية تهدف لأتمتة عملية ادارة وتخطيط وتنمية الموارد البشرية في الخدمة المدنية، ونذكر منها :

#### ❖ مشروع نظام معلومات إدارة وتخطيط الموارد البشرية الموحد HRMIS

تم تطوير نظام معلومات إدارة وتخطيط الموارد البشرية على مرحلتين وقد تم الانتهاء من المرحلة الأولى واختبار مدى نجاحها وتطبيقها بشكل مركزي داخل ديوان الخدمة المدنية والبدء بالمرحلة الثانية ليتوسع نطاق النظام الموحد إلى كافة دوائر الخدمة المدنية، ويهدف هذا المشروع إلى :

1. دعم إدارة الدائرة/ المؤسسة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بإدارة وتخطيط الموارد البشرية.
2. الاستغلال الأمثل للفرص التدريبية المتاحة والربط الدقيق بين احتياجات الموظف التنموية وحاجة الدائرة.
3. تحقيق العدالة والموضوعية والشفافية في تنفيذ كافة الإجراءات الخاصة بإدارة وتنظيم شؤون الموظف الوظيفة العامة من تعيين وترقيع وتدريب وغيرها .
4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة في الأجهزة الحكومية، بما في ذلك التخطيط لبرامج التدريب والدورات والابتعاث.
5. تحسين قدرة الأجهزة الحكومية في مجال إدارة ومتابعة الموارد البشرية بدءاً من عملية الاستقطاب والتعيين ومروراً



بمتابعة كافة الإجراءات الوظيفية وتقييم الأداء ورفع كفاءة برامج وتنمية قدرات الموظف وتدريبه ووصولاً إلى عملية انفكاكه عن الخدمة .

6. توفير بيانات شاملة وسريعة ودقيقة عن مختلف جوانب شؤون الموظف والوظيفة العامة بكافة أبعادها بما في ذلك الخصائص العامة للعاملين ، هيكلية الأجور والرواتب والعلاوات ، المقرر والمسمى الوظيفي ووصف وتصنيف الوظائف وغيرها .وكذلك توفير بيانات حول التقسيم القطاعي ( أفقياً وعمودياً) للكادر البشري في الأجهزة الحكومية والتي تعتبر على جانب كبير من الأهمية لغايات توزيع القوى البشرية وإعادة توزيع الفائض منها.

7. توفير البيانات الخاصة بجهاز الإدارة العامة التي تمثل جزءاً رئيساً من بيانات سوق العمل الأردني ، وتحويلها إلى معلومات تحليلية من خلال الدراسات والتقارير والأبحاث للمساهمة في بناء رأس المال المعرفي.

8. تمكين الديوان من مراقبة حُسن تطبيق أحكام نظام الخدمة المدنية ذات الصلة بشؤون الموظف والوظيفة العامة.

9. توحيد وتعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

10. تحقيق تكامل النظام مع الأنظمة الأخرى في مشروع إدارة وتخطيط الموارد الحكومية Government Resources Planning, GRP (المالية الحكومية، العطاءات الحكومية، اللوازم العامة) الذي يشرف على تنفيذه برنامج الحكومة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

#### ❖ مشروع بطاقة معلومات الموظف الإلكترونية – ملف الموظف الإلكتروني المركزي

يهدف هذا المشروع إلى ربط الدوائر الحكومية مع ملف الموظف الإلكتروني المركزي العامل في الديوان باستخدام تقنية الإنترنت للإفادة من الوثائق الإلكترونية الخاصة بموظفي الدوائر وحفظ الوثائق الخاصة بهم والاستفادة من البيانات العلمية والعملية للموظفين لمتابعتهم وتنمية وتطوير مهاراتهم والمساهمة في عملية تدريب الموظفين ونقل المعرفة منهم والهم. وقد تم تطوير نظام الأرشفة الإلكترونية العامل في ديوان الخدمة المدنية ونقله وتركيبه وتشغيله على جهاز ذو مواصفات عالية يتيح القدرة على التعامل مع الدوائر مباشرة عبر الإنترنت. لتتم عملية نقل الوثائق الإلكترونية المؤرشفة في الديوان إلى الدوائر المنوي ربطها مع الديوان ونقل الوثائق من الدوائر إلى الديوان بصورة إلكترونية ، وسيتم ربط باقي الدوائر التي لم تكن تابعة للخدمة المدنية في العام 2012، إضافة إلى تحديث وإدانة بطاقة معلومات الموظف الإلكترونية.

#### ❖ الدليل الإلكتروني لوصف وتصنيف الوظائف

هو عبارة عن نظام ويب يسمح لموظفي مديريات الموارد البشرية في دوائر الخدمة المدنية بإدخال وتحديث بيانات بطاقات الوصف الوظيفي للمسميات الوظيفية الفعلية والفرعية في الدائرة (الاختصاص العام، المهام والواجبات، المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، الدورات التدريبية، المهارات).

وقد تم عقد برنامج تدريبي لتأهيل العاملين في وحدات الموارد البشرية على استخدام نظام الدليل الإلكتروني لوصف وتصنيف الوظائف بالإضافة إلى عقد ورش توعوية بأهمية الدليل في إدارة الموارد البشرية.

#### ❖ البعثات والدورات (تنمية قدرات المواد البشرية)

سعى ديوان الخدمة المدنية بشكل دؤوب وبحكم مهامه المتنوعة والشاملة للمساهمة الفاعلة في إدارة الموارد البشرية في جهاز الخدمة المدنية، واقتراح السياسات ووضع الآليات التي من شأنها زيادة فاعلية وكفاءة هذا الجهاز، مستندا إلى ما تضمنته رؤيته من تميز وريادة في إدارة الموارد البشرية، وتكريسا لرسالته القائمة على بناء القدرات وإدارة المعرفة عبر تطبيق قيم الكفاءة والزاهة والعدالة في الإفادة المثلى من مختلف المنح التي ترد إليه.

وتتولى مديرية البعثات والدورات – بوصفها أحد الإدارات الرئيسية في ديوان الخدمة المدنية – وبالتعاون مع كافة الجهات ذات العلاقة، مهمة إدارة هذه المنح ومتابعتها والإشراف على مراحل سيرها وتطورها، ويمكن إبراز هذا الجانب من

خلال القرارات المتعلقة بالبعثات والدورات، والصادرة عن اللجنة المركزية للبعثات والدورات والتي بلغت (321) قرار خلال العام 2011.

#### توزيع الموفدين في بعثات دراسية داخلية وخارجية حسب الدائرة والجنس لعام 2011

النسبة	الإجمالي	المجموع		خارجي			داخلي			الدائرة
		أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	المجموع	أنثى	ذكر	
73%	439	248	191	10	1	9	429	247	182	وزارة التربية والتعليم
4%	27	18	9	1	0	1	26	18	8	وزارة الصحة
23%	137	48	89	45	10	35	92	38	54	باقي الدوائر/ الوزارات
100%	603	314	289	56	11	45	547	303	244	المجموع
		52%	48%	100%	20%	80%	100%	55%	45%	النسبة

#### ❖ مشروع هيكل الرواتب

تم تشكيل لجنة تنفيذية يرأسها أمين عام ديوان الخدمة المدنية مكونة من وزارة تطوير القطاع العام وديوان الخدمة المدنية ودائرة الموازنة العامة ووزارة المالية / مديرية التقاعد المدني، تتولى عملية إدارة البرنامج ومتابعة تنفيذه، والتأكد من توحيد المنهجيات والأليات المستخدمة من قبل جميع الفرق المعنية بالتنفيذ والتي تم تشكيلها من موظفي ديوان الخدمة المدنية ووزارة تطوير القطاع العام، وتتكون منهجية العمل من أربع مراحل:

المرحلة الأولى: مسح وجمع البيانات، وتشمل عملية مسح وجمع البيانات وفق نماذج خاصة تم إرسالها إلى الدوائر، وتدقيق البيانات من قبل فرق العمل الفنية للتأكد من مدى صحتها ومطابقتها للواقع.

المرحلة الثانية: تحليل المسميات الوظيفية، وتشمل تحليل المسميات الوظيفية وإعداد القائمة الفعلية بالمسميات في المؤسسة، وتتطلب هذه المرحلة العمل على تحليل الهيكل الوظيفي والمسميات الوظيفية الحالية المحددة ضمنه لكل وحدة على حدة، ومدى توافقها مع المهام والواجبات، والعمل على تحديد واعتماد قائمة بالمسميات الوظيفية (على مستوى كل وحدة) التي تحتاجها المؤسسة فعلياً لتنفيذ المهام المناطة بها، ووصف مهام وواجبات تلك المسميات ومتطلبات اشغالها.

المرحلة الثالثة: تحديد الوظائف الأساسية ومسمياتها، وتشمل فرز المسميات الجوهرية ( الأساسية ) في الدائرة وتقييمها وتحديد أهميتها النسبية، بغرض تحديد نسبة العلاوة الفنية لهذه المسميات.

المرحلة الرابعة: توفيق أوضاع الموظفين، وتشمل توفيق أوضاع الموظفين ضمن الفئات وسلم الدرجات المعتمد والمسميات الوظيفية المعتمدة.

## تطور الرواتب الأساسية ونسب الزيادة فيها للفئتين الأولى والثانية

الفئة	الدرجة	الراتب الأساسي 2006	الراتب الأساسي 2007	نسبة الزيادة	الراتب الأساسي 2008	نسبة الزيادة	الراتب الأساسي 2012	نسبة الزيادة	نسبة الزيادة الإجمالية 2012-2006
الأولى	خاصة	223	265	%19	278	%5	425	%53	%91
	1	145	173	%19	183	%6	302	%65	%108
	2	130	147	%13	153	%4	260	%70	%100
	3	115	126	%10	132	%5	228	%73	%98
	4	100	110	%10	116	%5	202	%74	%102
	5	89	95	%7	99	%4	181	%83	%103
	6	79	84	%6	89	%6	165	%85	%109
الثانية	1	145	167	%15	175	%5	269	%54	%86
	2	130	146	%12	153	%5	243	%59	%87
	3	115	126	%10	132	%5	218	%65	%90
	4	100	110	%10	116	%5	197	%70	%97
	5	89	95	%7	99	%4	177	%79	%99
	6	79	84	%6	89	%6	161	%81	%104
	7	69	74	%7	78	%5	146	%87	%112
	8	61	64	%5	67	%5	135	%101	%121
	9	53	54	%2	56	%4	125	%123	%136

ثانياً: دور ديوان الخدمة المدنية في توجيه خريجي الثانوية العامة نحو مواومة متطلبات سوق العمل المستقبلية.

### ■ دراسة واقع العرض والطلب

يحرص ديوان الخدمة المدنية وعلى مدار السنوات المتعاقبة على دراسة مخزونه من التخصصات العلمية التي تشكل كما هائلا من المؤهلات العلمية، حيث تشير بيانات الديوان إلى وجود حوالي ربيع مليون طلب وفقا للكشف التنافسي للعام الحالي 2012، ونظرا لكون عملية العرض والطلب على التخصصات العلمية للموارد البشرية من القضايا الهامة جدا، ولأجل هذه الغاية فقد استمر الديوان في إجراء الدراسات حولها بشكل مستمر وتوفير أهم المؤشرات المتعلقة بها.

كما تم تنظيم الجلسات الحوارية مع عمداء ومديري شؤون الموظفين والقبول والتسجيل من كافة الجامعات وكليات المجتمع الرسمية وبحضور كافة الأطراف المعنية كوزارة التعليم العالي والتربية والتعليم ومؤسسة التدريب المهني، ممثلين عن النقابات المهنية ومؤسسات المجتمع المدني، لغايات عرض واقع عملية العرض والطلب على التخصصات العلمية في سوق العمل، حيث يتم وبشكل مستمر نشر الإحصائيات الإرشادية لطلبة الثانوية العامة عن التخصصات الراكدة والمطلوبة عبر موقع الديوان الإلكتروني ومن خلال لقاء مندوبي الصحف وعبر حملات إعلامية مكثفة.

وواصل الديوان إجراء دراسة "واقع العرض والطلب على التخصصات العلمية" في الخدمة المدنية على مدار السنوات الماضية بمنهجيات وأساليب متعددة كما هو الحال في دراسة الأعوام 2009/2008، 2010/2009 وكذلك العام 2011/2010 المنشورة على موقع الديوان الإلكتروني.

وتأتي هذه الدراسات كجهد مستمر ومتواصل لإيصال واقع تلك التخصصات إلى جميع المعنيين من الطلبة وأولياء الأمور والباحثين وغيرهم من الجهات المهتمة، حيث تم مجدداً في العام الحالي وعلى غرار الدراسة السابقة 2011/2010 استخدام منهجية التحليل لهذه التخصصات بناء على البعد الجغرافي المتمثل في تحديد التخصصات المطلوبة والراكدة والمشبعة بناء على المحافظة التي يقيم فيها المتقدم بطلب لدى ديوان الخدمة المدنية، كونها تعطي المؤشر الأكثر وضوحاً في تصنيف هذه التخصصات بناء على البعد الجغرافي الذي يعتبر الإطار الأوسع الذي يحوي بقية الأبعاد الأخرى.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما توفره من مؤشرات تم عرضها على شكل نسب مئوية وأرقام وجداول تفصيلية، لإبراز الخصائص المختلفة لحملة هذه التخصصات، كمستوى وطبيعة المؤهل العلمي، النوع الاجتماعي، مجموعة المهن، البعد الجغرافي.

وقد هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحديد التخصصات المطلوبة والراكدة والمشبعة على مستوى كل إقليم /محافظة، كما تهدف هذه الدراسة وعلى مدار السنوات المتعاقبة في التأكيد على مجموعة من الحقائق المهمة ولفت الانتباه إليها، والتي هي خلاصة مجموعة من الدراسات والتقارير التي تم تناولها سابقاً ومن أبرزها:

- وضع آلية مؤسسية للتنسيق بين جميع الجهات المعنية بمخرجات الناتج التعليمي، ومواءمتها مع احتياجات سوق العمل بشكل خاص، وإدارة وتنمية القوى البشرية بشكل عام، وتسريع تشكيل اللجنة التي أقرها الديوان لهذه الغاية بموجب خطته الاستراتيجية (2010-2013).
- ربط عملية تخطيط التعليم العالي مع البعد الجغرافي، ومراعاة الاحتياجات الفعلية للمحافظات وفقاً للنوع الاجتماعي في تحديد نسب القبول.
- مراعاة البعد الاقتصادي والاجتماعي في تحديد معدلات القبول في المناطق الجغرافية الأقل حظاً، بحيث يتم تخفيض المعدلات وخصوصاً في التخصصات المطلوبة.
- عدم ربط فتح الشعب والتخصصات مع توجهات وزارة التربية والتعليم، كونها متغيرة وفقاً لبرامج التطوير التربوي من جهة ولتدني مستوى الخريجين من جهة أخرى، كما حدث على سبيل المثال في تخصص معلم صف اللغة الإنجليزية أو معلم المجال.
- تكثيف الجهد الوطني وبمشاركة كافة المؤسسات الرسمية والأهلية لتغيير الثقافة المجتمعية نحو الوظيفة الحكومية، وتشجيع طلبة الثانوية العامة وخريجي التعليم العالي للتوجه نحو المهن والأعمال التي يوفرها سوق العمل.
- التوسع في إغلاق المهن التي يمكن أن تشغلها العمالة المحلية، مع التأكيد على توفير الحد الأدنى من ظروف وشروط العمل المناسبة.
- التركيز على التنمية المناطقية، وتشجيع أبناء المحافظات على التوجه نحو التخصصات والمهن التي تحتاجها محافظاتهم وفقاً للأفضلية النسبية لكل منها.
- وقف التكدس في بعض التخصصات ولا سيما بين الإناث في التخصصات الإنسانية والتعليمية خصوصاً لدى حملة مؤهل دبلوم كلية المجتمع، والتوسع في نسب القبول في التخصصات التقنية والتطبيقية.

- تشكيل لجنة متخصصة من الديوان ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والنقابات، لمراجعة واقع التخصصات وإعادة تصنيفها وتبويبها وتوحيد مسمياتها ما أمكن، وفقاً للمساقات على ضوء تعدد مسمياتها حسب الجامعة أو بلد الدراسة، رغم تماثلها حسب المناهج والمساقات.
- دعم قدرات الطلبة في مراحل الدراسة وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من التعامل مع التقنيات الحديثة وتسويق أنفسهم.
- إعادة النظر في سياسات ومعدلات القبول في كليات المجتمع والجامعات بشكل دوري (كل 3 سنوات كحد أقصى) وعلى ضوء الدراسات التي تعدها الجهات المعنية حول واقع التخصصات والطلب عليها في القطاعين العام والخاص.
- التعاون بين القطاعين العام والخاص في وضع برامج موجهة لإعادة تأهيل وتشغيل الخريجين سواء بتأهيلهم للمهن المطلوبة في سوق العمل، أو بتوفير الدعم المالي لهم، للتوجه نحو المشاريع الصغيرة أو المدرة للدخل.
- ربط الدعم الحكومي للكليات والجامعات بنسبة المتخرطين في سوق العمل في القطاع الخاص وسوق العمل الخارجي، بحيث يرتفع الدعم طردياً مع أعداد المشتغلين من خريجي الكليات والجامعات، مما سيزيد من التنافسية بين الجامعات وكليات المجتمع في تخريج كفاءات قادرة على الانخراط بسرعة في سوق العمل.

#### • التخصصات الأكثر كثافة

##### أ. حملة مؤهل الدبلوم

يعرض الجدول التالي التخصصات الأكثر كثافة على مستوى حملة مؤهل الدبلوم المتوسط، ويمكن ملاحظة أن التخصصات الخمسة التالية (تربية ابتدائية وطفل، محاسبة، ترميض، اللغة العربية وآدابها، شريعة ودراسات إسلامية) تصدر قائمة التخصصات الأكثر كثافة على مستوى الدبلوم بشكل عام.

حيث تشير البيانات التي يعرضها الجدول أن هناك (17) تخصصاً من ضمن تخصصات الدبلوم المتوسط يشكل مجموع المتقدمين فيها (76%) من مجمل المتقدمين لكافة التخصصات على مستوى المملكة، بواقع (54%) للذكور و (79%) للإناث، بينما كانت حصتها من التعيينات حوالي (61%) من مجمل التعيينات، علماً بأن عدد تخصصات الدبلوم يبلغ حوالي (106) تخصصات، هذا إذا ما استثنينا التخصصات التي يحصل عليها الطلاب الدارسون في الخارج، ويمكن ملاحظة أن نسبة التعيين (معين/متقدم) لهذه التخصصات مجتمعة قد بلغ (3.3%)، ويظهر أن هناك أفضلية واضحة بالنسبة للذكور حيث بلغت هذه النسبة (10%) مقابل (2%) فقط للإناث.

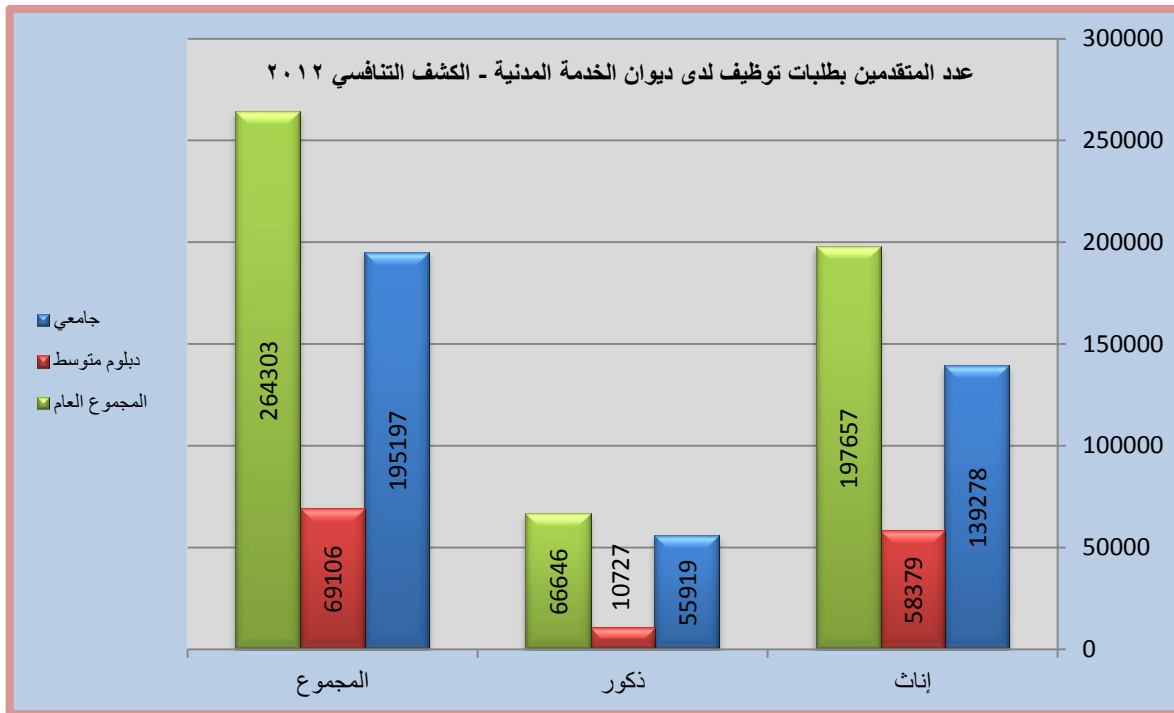
إعداد المتقدمين بطلبات توظيف من حملة الدبلوم موزعين حسب التخصص والجنس لعام 2011

معين/متقدم	مستكشفون			معينون			متقدم/ إجمالي المتقدمين	أعداد المتقدمين التراكمية			أعداد المتقدمين بطلبات توظيف جديدة			التخصص
	المجموع	إناث	ذكور	المجموع	إناث	ذكور		المجموع	إناث	ذكور	المجموع	إناث	ذكور	
%1.1	30	22	8	125	103	22	%16.3	11240	10896	344	317	316	1	تربية ابتدائية وطفل
%4.0	164	35	129	203	83	120	%7.4	5133	3903	1230	605	396	209	محاسبة
%5.5	41	28	13	267	172	95	%7.0	4817	2846	1971	640	507	133	تمريض
%4.0	26	14	12	145	111	34	%5.3	3638	3363	275	44	37	7	اللغة العربية وآدابها
%5.3	47	16	31	182	114	68	%5.0	3429	3303	126	54	52	2	شريعة ودراسات إسلامية
%4.1	65	34	31	119	79	40	%4.2	2892	2731	161	147	119	28	إدارة أعمال
%2.3	13	6	7	64	43	21	%4.1	2828	2643	185	58	53	5	اللغة الإنجليزية وآدابها
%4.1	85	48	37	105	43	62	%3.7	2543	2147	396	361	267	94	نظم المعلومات الإدارية
%2.8	23	4	19	60	31	29	%3.1	2147	1910	237	83	68	15	علوم مصرفية ومالية
%0.7	1	1	0	14	11	3	%3.1	2122	2066	56	40	37	3	مكتبات وتوثيق + مصادر تعليمية ومكتبات
%4.7	18	11	7	95	86	9	%2.9	2033	1765	268	196	158	38	صيدلة
%2.1	10	8	2	42	35	7	%2.9	2032	1942	90	255	243	12	تربية خاصة وتأهيل
%0.6	3	2	1	11	7	4	%2.9	1971	1918	53	81	76	5	خياطة / تصميم الأزياء وتصنيع الملابس
%7.0	17	12	5	109	80	29	%2.3	1560	1355	205	142	111	31	اجتماعيات
%5.6	17	3	14	83	54	29	%2.2	1493	1325	168	11	7	4	مختبرات وتحاليل طبية
%3.1	19	9	10	40	26	14	%1.8	1270	1245	25	12	8	4	رياضيات
%5.6	8	6	2	57	56	1	%1.5	1024	1012	12	30	29	1	إدارة المكاتب والمعلومات
%3.3	587	259	328	1721	1134	587	%75.5	52172	46370	5802	3076	2484	592	مجموع التخصصات أعلاه
%6.6	465	88	377	1125	620	505	%24.5	16934	12009	4925	1737	934	803	بقية التخصصات
4.1%	1052	347	705	2846	1754	1092	%100	69106	58379	10727	4813	3418	1395	إجمالي التخصصات

## ب. حملة المؤهل الجامعي

يعرض الجدول التالي التخصصات الأكثر كثافة على مستوى حملة المؤهل الجامعي، ويمكن ملاحظة أن التخصصات الخمسة التالية (اللغة الانجليزية وآدابها، علوم الحاسب الآلي، اللغة العربية وآدابها، محاسبة، شريعة ودراسات إسلامية) تصدر قائمة التخصصات الأكثر كثافة على مستوى الجامعيين بشكل عام، إلا وأنه لغاية الحكم بشكل أكثر مصداقية وتجنب المؤشرات المضللة، يجب مراعاة الاختلافات الجوهرية في أعداد المتقدمين لهذه التخصصات وفقا للجنس.

تشير البيانات التي يعرضها الجدول أن هناك (28) تخصصا من ضمن التخصصات الجامعية يشكل مجموع المتقدمين فيها حوالي (68%) من مجمل المتقدمين لكافة التخصصات على مستوى المملكة، بواقع (69%) للذكور و(67%) للإناث، بينما كانت حصتها من التعيينات حوالي (62%) من مجمل التعيينات، علما بأن عدد التخصصات الجامعية لمرحلة البكالوريوس في الجامعات الحكومية والخاصة معا يبلغ حوالي (171) تخصصا جامعيًا، هذا إذا ما استثنينا التخصصات التي يحصل عليها الطلاب الدارسون في الخارج، ويمكن ملاحظة أن نسبة التعيين (معين/متقدم) لهذه التخصصات مجتمعة قد بلغ (3.69%) ، ويظهر أن هناك أفضلية واضحة بالنسبة للذكور حيث بلغت هذه النسبة (7%) مقابل (2%) فقط للإناث، كما يعرض الجدول تفاصيل هذه التخصصات وأبرز المؤشرات المتعلقة بها وفقا للتخصص والجنس والحالة (معين/متقدم).



إعداد المتقدمين بطلبات توظيف من حملة الشهادة الجامعية موزعين حسب التخصص والجنس لعام 2011

معين/متقدم	مستنكفون			معينون			متقدم/ إجمالي المتقدمين	أعداد المتقدمين التراكمية			أعداد المتقدمين بطلبات توظيف			التخصص الرئيسي
	المجموع	إناث	ذكور	المجموع	إناث	ذكور		المجموع	إناث	ذكور	المجموع	إناث	ذكور	
%3.31	148	68	80	490	224	266	%7.59	14809	12147	2662	2434	1757	677	اللغة الانجليزية وآدابها
%5.68	90	36	54	579	226	353	%5.23	10202	6213	3989	1268	912	356	علوم الحاسب الآلي
%3.05	334	112	222	306	118	188	%5.14	10025	9032	993	1453	862	591	اللغة العربية وآدابها
%3.51	165	15	150	334	115	219	%4.88	9523	3248	6275	704	539	165	محاسبة
%3.01	399	123	276	245	101	144	%4.17	8140	7262	878	1735	566	1169	شريعة ودراسات إسلامية
%1.31	11	11	0	102	102	0	%4.00	7803	7688	115	918	903	15	تربية ابتدائية وطفل
%2.82	158	106	52	179	94	85	%3.25	6343	2417	3926	416	179	237	حقوق
%9.43	330	142	188	545	301	244	%2.96	5778	1480	4298	1005	557	448	تمريض
%1.89	81	15	66	104	38	66	%2.82	5502	3187	2315	716	377	339	إدارة أعمال
%0.26	20	3	17	13	5	8	%2.58	5043	2747	2296	525	266	259	علوم مصرفية ومالية
%3.15	26	17	9	149	123	26	%2.42	4730	2834	1896	55	46	9	نظم المعلومات الإدارية
%5.17	80	14	66	194	70	124	%1.92	3753	3321	432	592	399	193	كيمياء
%0.52	10	0	10	18	7	11	%1.76	3440	3059	381	329	182	147	رياضيات
%4.47	24	7	17	153	67	86	%1.75	3420	3208	212	387	292	95	إحياء
%3.30	59	15	44	111	53	58	%1.72	3366	3280	86	879	592	287	معلم مجال لغة انجليزية
%2.86	24	9	15	94	57	37	%1.68	3289	2340	949	496	360	136	تربية خاصة وتأهيل
%14.81	77	29	48	480	190	290	%1.66	3241	1923	1318	862	628	234	هندسة الحاسبات الالكترونية
%1.23	53	12	41	37	21	16	%1.54	3002	1969	1033	578	451	127	تربية رياضية
%7.31	11	11		213	105	108	%1.49	2915	1740	1175	537	244	293	اقتصاد
%5.00	13	3	10	143	61	82	%1.47	2862	2691	171	222	165	57	علم اجتماع
%0.64	13	5	8	16	1	15	%1.28	2502	2408	94	365	322	43	جغرافيا
%5.09	28	21	7	123	110	13	%1.24	2416	2032	384	7	5	2	صيدلة
%1.15	40	29	11	27	24	3	%1.20	2347	1031	1316	298	266	32	علوم سياسيه
%0.24	1	1	0	5	1	4	%1.08	2099	1953	146	248	103	145	تاريخ
%5.49	16	3	13	105	35	70	%0.98	1914	1877	37	160	113	47	مجال/لغة عربية
%1.37	19	4	15	26	7	19	%0.97	1895	1251	644	187	122	65	علوم إداره
%5.10	51	10	41	74	29	45	%0.74	1450	702	748	173	87	86	طب أسنان
%2.00	2	0	2	2	0	2	%0.05	100	86	14	5	3	2	هندسة تكنولوجيا الصناعات الكيماوية
%3.69	2283	821	1462	4867	2285	2582	%67.58	131909	93126	38783	17554	11298	6256	مجموع التخصصات أعلاه
%4.67	1270	430	840	2957	1656	1301	%32.42	63288	46152	17136	9148	5781	3367	بقية التخصصات
4%	3553	1251	2302	7824	3941	3883	%100	195197	139278	55919	26702	17079	9623	إجمالي التخصصات



## ثالثاً: المسؤولية المجتمعية والإنسانية تجاه خريجي الجامعات والمعاهد (طالبي التوظيف في الخدمة المدنية).

### ■ تسويق الكفاءات

انطلاقاً من التزام الديوان بمسؤوليته الوطنية تجاه الباحثين عن فرص العمل وتجاه الكفاءات الوطنية، وكجزء من دوره المجتمعي فقد سعى الديوان إلى القيام بدور ريادي يخرج عن السياق التقليدي لعمله يتمثل في إيجاد فرص عمل في القطاع الخاص داخل الأردن وخارجه للمتقدمين بطلبات توظيف لديه وبالتعاون مع شركات تسويق الكفاءات، والملحقين العماليين في الخارج، ومؤسسات القطاع الخاص، وغرف الصناعة والتجارة وبعض المؤسسات والشركات في دول الخليج العربي، علماً بأن هذه الخدمة هي خدمة مجانية بالكامل.

ومن هذا المنطلق قام الديوان بفتح نافذة إلكترونية خاصة بتسويق الكفاءات عبر موقعه الإلكتروني، وقد بلغ عدد المشتركين في هذه الخدمة (181) جهة، وتسهل هذه النافذة إمكانية الوصول للمواصفات التي ينبغي توافرها في المتقدمين وترغب بها الجهة التي تنوي التعاقد مع أصحاب الكفاءات الأردنية، حيث أن حجم وطبيعة المعلومات المتاحة للشركات من خلال هذه النافذة والتي تضم حوالي (200000) طلب توظيف وأكثر من (700) تخصص موزعة على كافة محافظات المملكة، تعطي تصوراً واضحاً عن المتقدمين ومستواهم العلمي، كاستعراض تخصص المتقدم، سنة تخرجه، معدله ورقم هاتفه..إلخ.

وتمكن الديوان من خلال هذه النافذة من تعيين العديد ممن تقدموا إليه بطلبات توظيف، حيث بلغ مجموع المعينين عبر هذه النافذة (1300) معينا خلال العام 2011 مقارنة مع (1600) معينا خلال عام 2010.

وعلى ضوء تلك التجربة فقد تم إعداد فصل خاص لبرامج الدور المجتمعي للديوان في استراتيجيته للأعوام (2010-2013)، لتطوير مساهمته في توفير فرص عمل للمتقدمين بطلبات توظيف. وفيما يلي أبرز ما تضمنته خطة الديوان الاستراتيجية (2010-2013) في هذا الجانب:

✓ إنجاز دراسة تقييمية لمدى مساهمة الديوان في تسويق الكفاءات وتطوير نظام وآليات تسويق طلبات التوظيف لدى القطاع الخاص داخل وخارج الأردن.

✓ تطوير موقع تسويق الكفاءات ضمن موقع الديوان الإلكتروني.

✓ تعميم التعامل والاستفادة من موقع تسويق الكفاءات من قبل الشركات، والملحقين العماليين، والجهات الخارجية المعنية بالبحث عن الكفاءات الأردنية.

✓ تفعيل العلاقة مع الملحقين العماليين لغايات تسويق الكفاءات الأردنية.

### ■ نافذة صندوق التنمية والتشغيل

طور ديوان الخدمة المدنية العلاقة بصندوق التنمية والتشغيل بصفته إحدى المؤسسات الوطنية التي تتعامل مع قضايا الباحثين عن عمل، وتساهم في الجهد الوطني لإيجاد فرص العمل والتقليل من انعكاسات ظاهرتي الفقر والبطالة على المجتمع الأردني وذلك بإعادة فتح نافذة له ضمن مبناه الجديد تعمل على منح قروض للمتقدمين بطلبات توظيف، وخصوصاً من حاملي التخصصات المصنفة بالراكدة والمشبعة. للمساهمة بالجهود الوطنية الهادفة إلى التخفيف من ظاهرتي الفقر والبطالة، من خلال الوصول إلى فئات أوسع من المتقدمين بطلبات توظيف وتوجيه العاطلين عن العمل نحو المشاريع الصغيرة، وحثهم على التوجه نحو العمل الحر والريادة فيه

وعدم انتظار الوظيفة العامة، بالإضافة إلى الاستفادة من خدمات الصندوق الإقراضية والتدريبية، بحيث تُقدم طلبات الحصول على القروض في ديوان الخدمة المدنية بدلاً من مركز وفروع الصندوق.

#### ■ الحالات الإنسانية

تعتبر عملية التعيين على الحالات الإنسانية إحدى الأوجه التي يتم بها إدارة عملية الاختيار والتعيين في الخدمة المدنية، وذلك بالاستناد إلى أحكام المادة (28) من تعليمات اختيار وتعيين الموظفين في الوظائف الحكومية، حيث تلتزم المؤسسات والدوائر بتخصيص ما لا يزيد عن (6%) من مجمل عدد التعيينات لديها سنوياً لغاية هذه الحالات وعددها أربع حالات هي:

- أحد أفراد الأسرة الفقيرة التي يتقاضى معيلاً معونة شهرية منتظمة من صندوق المعونة الوطنية بموجب بطاقة سارية المفعول.
- ذوي الإعاقات حسب التعريف القانوني ممن لا تؤثر إعاقتهم على أدائهم لمهام الوظائف التي يرشحون لها بموجب تقرير طبي صادر عن اللجنة الطبية في المحافظة التي يقيم فيها طالب التعيين.
- أحد أفراد الأسرة التي لديها أربعة من أبنائها المؤهلين علمياً من المتقدمين بطلبات تعيين إلى الديوان من حملة الشهادات العلمية دبلوم كلية المجتمع (الشامل) فأعلى وفقاً للشروط التالية:-
- تقديم وثيقة صادرة عن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي تؤكد عدم خضوع أي منهم لأحكام قانون الضمان الاجتماعي.
- أن يكون جميع المتقدمين مسجلين ضمن دفتر عائلة واحد ساري المفعول (غير متزوجين) يجدد طلب هذه الفئة وفق وثائق حديثة في كل عام قبل إصدار الكشوفات التنافسية.
- الحالات الخاصة والملحة المحالة من رئيس الديوان للجنة خاصة مشكلة لهذه الغاية وذلك بعد اعتمادها من هذه اللجنة.

#### رابعاً: دور جوائز التميز في تنمية الموارد البشرية

يعد الموظفون المورد الأساسي في أي مؤسسة والعنصر الأهم لنجاحها، لذا لا بد من التركيز على تطوير الموظفين وتأهيلهم بالطرق السليمة، وتقديم كل ما يزيد من رضاهم عن عملهم وقدرتهم على العطاء والإبداع. حيث أن الاستثمار برأس المال البشري يعود بالمنفعة على كل من الموظف والمؤسسة ويحقق أهداف كل منهما. يتنافس موظفو القطاع العام على مجموعة من الجوائز التي من شأنها تحفيز كفاءة الأداء فيه، ومن أهمها:

#### 1. جائزة الموظف المثالي:

تعتمد هذه الجائزة المعايير التالية لترشيح الموظف المثالي في الخدمة المدنية حيث تم تقسيمها إلى أربع مجموعات وظيفية وذلك لاختلاف المهام والواجبات للموظفين بناءً على هذه المجموعات:  
الوظائف القيادية (الفئة الأولى فقط):

- رسم السياسات ووضع الأهداف والمتابعة والتقييم.
- التنبؤ وتشخيص المشكلات واتخاذ القرارات
- التقييم والمساءلة
- تفويض الصلاحيات وتمكين الموظفين وتوفير بيئة تعلم مناسبة

- المبادرة والإبداع
- إدارة الاجتماعات والوقت
- الوظائف الإشرافية (الفئة الأولى، الفئة الثانية):
- المعرفة بطبيعة العمل والإلمام بالمهام الإشرافية
- المبادرة والإبداع
- وضع ومتابعة أنشطة خطط العمل التنفيذية
- نقل المعرفة وتعزيز تبادلها والاتصال
- الاستعداد للتطوير الذاتي
- صياغة وإعداد التقارير
- الوظائف التخصصية (الفئة الأولى، الفئة الثانية):
- المعرفة بالعمل والإلمام بتطوراته
- خدمة الجمهور (الجمهور الداخلي والخارجي)
- المبادرة والإبداع
- الاتجاهات الايجابية
- تحليل البيانات وتوظيف نتائجها
- الاستعداد للتطوير الذاتي
- الوظائف المساندة/ المساعدة (الفئة الثالثة فقط)
- المعرفة المهنية بمجال العمل
- التعامل مع الآخرين وخدمة الجمهور
- تقبل التوجيه وتنفيذ التعليمات
- المبادرة والإبداع
- المحافظة على المال العام والممتلكات
- الاتجاهات الايجابية

## 2. جائزة المعلم/ المدير المتميز

أطلقت جلالة الملكة رانيا العبدالله "جائزة الملكة رانيا العبدالله للمعلم المتميز" أولى الجوائز التي تندرج تحت المظلة الكبرى لجمعية الجائزة، وذلك في الخامس من آذار عام 2006، إيماناً بأهمية دور المعلم في العملية التربوية وفي ترسيخ مبادئ التميز والإبداع، وقدرته على التأثير إيجابياً على تفكير الأجيال لتخريج طلبة منتجين ومفكرين ومنتجين لمجتمعهم.

في عام 2008 وبعد ثلاث سنوات من العمل في الميدان ورصد ردود أفعال المعلمين والتربويين وتطلعاتهم المتعلقة بالجائزة، وبعد وصول جائزة المعلم المتميز إلى النضوج بما يسمح بالتوسع بهذه التجربة الرائدة والتوجه إلى

فئات أخرى، تفضّلت صاحبة الجلالة الملكة رانيا العبدالله المعظمة بالإعلان عن جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز، وذلك في السابع والعشرين من تشرين الثاني من ذلك العام.

### 3. جائزة الموظف الحكومي المتميز:

تقوم جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الأداء الحكومي و الشفافية ضمن فئة الموظف الحكومي المتميز بتكريم الموظف المتميز الذي يتحلى بالصفات والخصائص التالية:

- شخصية و سلوك متميزين
- مبادرو ومبدع ومبتكر.
- يمتلك مؤهلات علمية و خبرات عملية تتناسب و طبيعة عمله.
- لديه رؤية واضحة لما يريد تحقيقه في الوزارة/ المؤسسة.
- يستفيد من الموارد المتاحة لديه بالشكل الأمثل.
- يبذل كل ما يستطيع لتقديم الخدمة الأفضل لمتلقي الخدمة.
- يسعى لتعزيز سمعة الوزارة/ المؤسسة و الحفاظ عليها.
- ملتزم بمدونة السلوك الوظيفي و أخلاقيات الوظيفة العامة.



رابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الدول العربية، الأمانة العامة/ المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية  
عمّان-الأردن

ندوة "اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية"، عمّان، الأردن، 26-27

أيلول/سبتمبر 2012

## توصيات الندوة

عمّان في 27/9/2012م، الموافق 11، ذو القعدة، 1433هـ

التأم في عمّان عاصمة المملكة الأردنية الهاشمية، وفي مقر رابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي (مركز تنمية الموارد البشرية في الأردن)، التئم عقد الندوة الأولى للرابطة تحت عنوان: " اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي"، وذلك على مدى يومي العاشر والحادي عشر من ذو القعدة، 1433هـ، الموافق: السادس والسابع والعشرين من أيلول، 2012م. وقُدّم في الندوة ستة عشر بحثاً من خلال خمس جلسات علمية تخللها مناقشة الباحثين في ما جاءت عليه أبحاثهم/اوراق عملهم، وجاء إجماع المشاركين على التوصيات الآتية:

- 1) تكليف الأمانة العامة للرابطة برفع برقية باسم المشاركين في الندوة إلى مقام صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم (رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا)، لشكر سموه على شمول أعمال الندوة بكريم رعايته.
- 2) التأكيد على أن أساس التنمية في الوطن العربي يبقى مرهونا بتنمية الموارد البشرية، وإن الاهتمام بموضوع الموارد البشرية هو أصلاً استثمار طويل المدى. من هنا فإن الحكومات العربية مطالبة وبشكل جدي بوضع خطط استراتيجية تُعنى بتنمية الموارد البشرية، وتُبنى هذه الاستراتيجيات في ضوء تحديد الأولويات التي تتطلبها تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي.
- 3) ضرورة حرص المنظمات العربية على تطوير رأس المال البشري، والخروج من النمط التقليدي في التعامل مع إدارة الموارد البشرية باتجاه التعامل مع المورد البشري باعتباره رأس مال حقيقي يمكن أن ينمى ويقاس ويستثمر.
- 4) تفعيل التكامل والتعاون الإقليمي من أجل التنمية، وذلك من خلال إنشاء مرصد إقليمي لأسواق العمل في المنطقة العربية لتقييم أثر السياسات الاقتصادية من حيث العمل على تنمية الموارد البشرية.

- (5) تكثيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية وتطوير الموارد البشرية، وبخاصة توظيف هذه التكنولوجيا في عمليات التدريب وتحسين الأداء.
- (6) ضرورة نزوع المنظمات العربية لجعل أداء الموظف الحالي والمستقبلي محور اهتمام جهود التدريب والتعليم والتنمية، باعتبار أن كل أنشطة تنمية وتطوير الموارد البشرية ومداخلها ترمي إلى تحسين أداء الأفراد في العمل، لذا ينبغي جعل أداء الأفراد محور الاهتمام أكثر من أداء المنظمات.
- (7) تحفيز مشاركة المرأة من خلال الاهتمام بتذليل العقبات التي تقف في طريق مشاركة المرأة في منظومة القوى البشرية العاملة في بعض أقطار الوطن العربي، ولعل من أبرز هذه العقبات نظرة المجتمع التقليدية لدور المرأة الاجتماعي وانحصار نطاق عملها في مهن معينة، بالإضافة إلى التحديات اللوجستية التي تواجهها كصعوبة توفر المواصلات ووسائل النقل العام، وعدم توفر بيئة العمل المناسبة التي تحفظ خصوصيتها.
- (8) زيادة وتيرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق المواءمة المطلوبة ما بين القوى العاملة ومتطلبات سوق العمل وتحقيق التوازن في بنية القوى البشرية.
- (9) أن تُعنى نظم الموارد البشرية في الوطن العربي بتوفير إدارة متطورة واعية تستعد للمستقبل ولا تنتظر حدوثه. بحيث تهتم بالانفتاح على تطورات الثقافة العالمية والتجارب الدولية، وتبادل الخبرات في مجال تنمية الموارد البشرية، وذلك فيما بين الدول العربية نفسها وبينها وبين التجارب العالمية المتميزة في مجال تنمية الموارد البشرية.
- (10) تكثيف عملية التنسيق بين الجهات المسؤولة عن إعداد القوى البشرية وقطاعات التشغيل، وبخاصة واضعي سياسات التنمية البشرية وواضعي سياسات القبول الجامعي بما يضمن توفير فرص للقبول فقط في الاختصاصات العلمية ضمن البرامج الجامعية التي يحتاج سوق العمل لخريجها.
- (11) أن العولمة واقع يفرض نفسه على جميع الدول بما في ذلك العربية مما يستوجب مجاراتها بشتى الوسائل وباستغلال كل الموارد. وذلك من خلال الاستفادة من ايجابيات العولمة ومعالجة سلبياتها بإعداد كوادر بشرية مؤهلة.
- (12) تعزيز دور القطاع الخاص وتنويع مصادر التمويل، من خلال تشجيع الاستثمار وتحسين ظروفه، وبخاصة في الدول ذات الاقتصاد الموجه، وإشراك القطاع الخاص في عملية التنمية البشرية.

- 13) حث الدول العربية على البدء بإنشاء صندوق بالشراكة ما بين القطاعين العام والخاص على المستوى الوطني لكل دولة، ويرمي هذا الصندوق إلى استقطاب الأدمغة العربية المهاجرة لاستثمارها في عملية التنمية الوطنية والعربية.
- 14) العمل على تطوير الأنظمة التربوية العربية في الوطن العربي لضمان قدرتها على مواجهة التحديات من خلال ضمان نوعية عالية من المخرجات، حيث أنها تُعد البوابة للتنمية الشاملة والقدرة على المنافسة.
- 15) تعميم هذه التوصيات على كل الدول العربية، من خلال الأمانة العامة لاتحاد مجالس البحث العلمي العربي.
-



الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الدول العربية

## الأمانة العامة للرابطة

### المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية - الأردن

سيدي صاحب السمو الملكي الأمير الحسن بن طلال المعظم حفظه الله وأمد في عمره

(رئيس المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

بمناسبة انتهاء أعمال الندوة العربية: "اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي"، والتي استضافها المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية (مقر رابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي). يشرفني يا مولاي بأن أنقل إلى سموكم، بكل الفخر الممزوج بالتقدير والعرفان، شكر وتقدير المشاركين في أعمال الندوة على تفضلكم برعاية أعمالها.

ونؤكد لسموكم العهد الذي قطعناه على أنفسنا بأن نبذل جهدنا المخلص من أجل وطننا وأمتنا الماجدة، مستلهمين السداد في القول والعمل من توجيهاتكم ورؤاكم السامية.

وفقكم الله يا سيدي وسدد على طريق الخير والحق خطاكم، ومتعكم بموفور الصحة والعافية. وحمى الله الأردن ليبقى واحة للأمن والاستقرار ومنبراً لكلمة الحق ومونلاً لشرفاء الأمة، بقيادة الهاشميين الأخيار، وفي ظل سيدي صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني ابن الحسين أيده الله وحفظ مملكته.

أمين عام رابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية  
في الوطن العربي  
(رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن)

الأستاذ الدكتور عبدالله يوسف عيابنة

عمّان في السابع عشر من ذي القعدة، 1433 هـ  
الثالث من تشرين الثاني، 2012م

هاتف: 5331451 ، فاكسميلي: 5340356 6 00962 ، ص.ب: 560 الجبيهة، الرمز البريدي 11941 الأردن  
Email: [hrd@nchrd.gov.jo](mailto:hrd@nchrd.gov.jo), Website: <http://www.nchrd.gov.jo>





الرابطة العلمية لمراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الدول العربية  
الأمانة العامة/ المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-عمان-الأردن

## أجندة ندوة: "اتجاهات مستقبلية في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية"

عمان، الأردن، 26-27 أيلول/سبتمبر 2012

<b>الأربعاء، 26 ايلول/سبتمبر 2012</b>	
التسجيل	9:00-9:30
حفل الافتتاح	10:00 - 9:30
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلمة عطوفة أ.د. عبدالله عيابه- أمين عام رابطة مراكز بحوث تنمية الموارد البشرية في الدول العربية ( رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن).</li> <li>- كلمة معالي أ.د. مبارك محمد علي مجذوب -الامين العام لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية.</li> <li>- كلمة معالي أ.د. وليد المعاني (مندوب سيدي صاحب السمو الملكي الأمير الحسن المعظم).</li> </ul>	
استراحة	10:30 - 10:00
<b>الجلسة الأولى:</b>	<b>11:45 - 10:30</b>
<b>محور قضايا معاصرة في تنمية الموارد البشرية</b>	
<p>رئيس الجلسة: معالي أ.د. مبارك محمد علي مجذوب -الامين العام لاتحاد مجالس البحث العلمي العربية. مقرر الجلسة: د. أحمد إسماعيل المعاني-جامعة فيلادلفيا/الأردن</p> <p>(1) الموارد البشرية في الوطن العربي في ظل اقتصاد المعرفة. الاستاذ الدكتور سعيدي محمد عميد كلية العلوم الانسانية الانسانية و العلوم الاجتماعية -جامعة تلمسان - الجزائر</p> <p>(2) أثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية د. ناصر "محمد سعود" جرادات/ جامعة فيلادلفيا-الأردن</p> <p>(3) التمكين الوظيفي بهدف استثمار رأس المال البشري في القطاع العام والخاص في الأردن. الفاضلة: أينا أس أبو هزيم، أ. أحمد صب لبن/ صندوق دعم البحث العلمي-الأردن</p>	
استراحة	12:15 - 11:45
<b>الجلسة الثانية: محور</b>	<b>12:15 - 1:30</b>
<b>المواءمة بين العرض والطلب في القوى البشرية</b>	
<p>رئيس الجلسة: د. هيام أحمد عبدالرحيم- عميدة كلية الاقتصاد بجامعة السودان العالمية. مقرر الجلسة: د. رنده يوسف عمايري-مديرة الموارد البشرية/المعهد الدبلوماسي الأردني.</p> <p>(1) الاتجاهات الحديثة لتخطيط سياسات التعليم العالي وفقا لاحتياجات سوق العمل: مدخل لبناء القدرات المؤسسية. د. أحمد زكريا صيام/ جامعة البلقاء التطبيقية.</p> <p>(2) ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي/جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية/السودان</p> <p>(3) المواءمة بين مخرجات التعليم وحاجات سوق العمل: دراسة حالة الأردن. د. خالد القضاة، د. أحمد الطويسي، د. خطاب أبو لبدو/المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن</p>	
غداء	2:45-1:30

2:45 - 4:00

**الجلسة الثالثة: محور****تحديات تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي في القرن الجديد.**

رئيس الجلسة: الأستاذ الدكتور سعيدي محمد- عميد كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية- جامعة تلمسان/الجزائر  
مقرر الجلسة: د. أحمد الطويسي (نائب رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية)/الأردن.

- (1) تحديات تنمية الموارد البشرية الوطنية في المملكة العربية السعودية.  
د. عبد الكريم بن حمد النجدي/صندوق تنمية الموارد البشرية الوطنية/المملكة العربية السعودية.
- (2) التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الألفية الثالثة وسبل الحد منها.  
د. أحمد اسماعيل المعاني/ جامعة فيلادلفيا-الأردن.
- (3) التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية في الدول العربية في القرن الجديد.  
د. عبدالقادر محمد يعقوب حسن/جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية - السودان.

**الخميس، 27 أيلول/سبتمبر 2012**

9:00 - 10:15

**الجلسة الرابعة: محور****التعليم النوعي للجميع مفتاح التنمية البشرية المستدامة**

رئيس الجلسة: أ.د الطيب الدريس عيسى - رئيس أكاديمية السودان للعلوم.

مقرر الجلسة: د. ناصر جرادات - جامعة فيلادلفيا

- (1) التعليم النوعي للجميع مفتاح التنمية البشرية المستدامة.  
رندة يوسف عمايري/ وزارة التربية والتعليم/الأردن.
- (2) دور المؤسسات التعليمية في إبداع وابتكار الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسات التعليمية في السودان).  
د. مدثر حسن سالم- جامعة أبوظبي/الإمارات العربية المتحدة.
- (3) دور التعليم النوعي وأثره في التنمية المستدامة: دروس مستفادة من الأنظمة التربوية في سنغافورة وكوريا وفنلندا.  
د. نايل عيد الحجازين/المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن.
- (4) دور التعليم المفتوح في تحقيق التنمية البشرية المستدامة: جامعة السودان المفتوحة نموذجا.  
د. موسى فضل الله علي إدريس/ جامعة السودان المفتوحة.

استراحة

10:15 - 10:45

**الجلسة الخامسة: محور**

10:45 - 12:00

**تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي من منظور اجتماعي وإنساني.**

رئيس الجلسة: د. عماد عبابنه- المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية/الأردن

مقرر الجلسة: د. خطاب محمد أبو لبده-المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية/الأردن

- (1) الخصائص السكانية في الوطن العربي من منظور الفرصة السكانية.  
الفاضلة رانيا العبادي، الأمين العام المساعد للمجلس الأعلى للسكان- الأردن.
- (2) التنمية البشرية في السودان بالتركيز على الجوانب الاجتماعية والانسانية.  
د. هيام أحمد عبدالرحيم/جامعة السودان العالمية- السودان.
- (3) دور ديوان الخدمة المدنية المجتمعي والإنساني في تنمية الموارد البشرية في الأردن.  
د. أحمد الخوالدة، أمجد نموره -ديوان الخدمة المدنية- الأردن.

استراحة

12:00 - 12:30

**الجلسة الختامية: توصيات الندوة والخطوات القادمة**

رئيس الجلسة: أ.د. عبدالله عبابنه - أمين عام الرابطة (رئيس المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية-الأردن).  
مقرر الجلسة: أ.د. الشيخ المجذوب( منسق اتحاد مجالس البحث العلمي العربية)- الجامعة العربية

رحلة ترفيهية إلى مدينتي جرش وعجلون مع غداء