



# مجلة جامعة أم القرى

للغات التربوية والنفسية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية

ISSN:1658



Vol: 10 - Issue:1  
October: 2018 A.C

المجلد العاشر العدد الأول  
محرم: 1440 هـ أكتوبر: 2018 م

## التدريب المتبادل قناة التنمية المجتمعية

تصور مقترن لدور الجامعات ومعهد الإدارة العامة في التنمية المجتمعية

## Mutual training as a comprehensive community development channel

A Proposed Model of the Role of universities and the Institute of Public Administration in Community Development

د. ناصر بن سعود بن عبد العزيز الرئيس

أستاذ مساعد

جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

nseyarlasn @ as.ude.uai

<https://uqu.edu.sa/jep/55159>

## التدريب المتبادل قناة التنمية المجتمعية

### تصور مقترح لدور الجامعات ومعهد الإدارة العامة في التنمية المجتمعية

#### الملخص:

يتناول البحث دور المؤسسات التعليمية والتربوية (الجامعات، معهد الإدارة العامة) في المملكة العربية السعودية، في تنمية الموارد البشرية، والتي تعتبر مطلبًا أساسياً لتحقيق التنمية الإدارية، والتي تعكس على تحقيق التنمية المجتمعية، وذلك بتوفير برامج في مجالات الخدمات التعليمية والتربوية والتعليم المستمر، من خلال تحقيق شراكة مجتمعية فاعلة، خصوصاً في ظل التحديات الاقتصادية. وكانت أسئلة الدراسة:

- ١ - ما أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري؟
- ٢ - ما التصور المقترح لدور الجامعات ومعهد الإدارة العامة في التنمية المجتمعية من خلال التدريب المتبادل؟

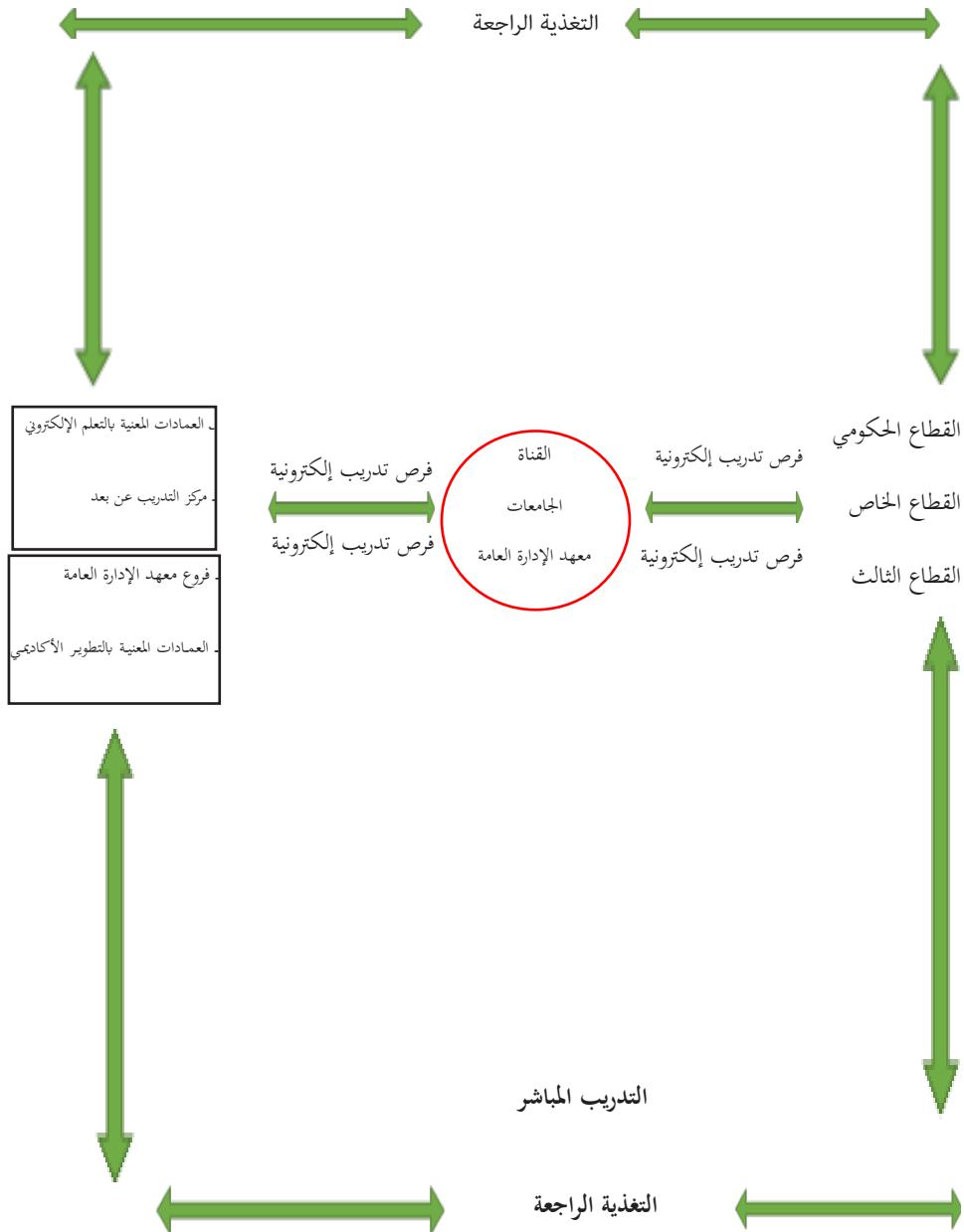
استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءنته لطبيعة موضوعها، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها؛ بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ثم استخدم الباحث أسلوب الخبراء، والذين تم اختيارهم من قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، واستجواب منهم (٢٧) خبيراً وخبيئةً، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها: وفقاً لآراء خبراء الدراسة حصل التموزج (السنغافوري) على المرتبة الأولى كأهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري، بنسبة مئوية ٥٦٪. وتم الاستفادة من التجربة السنغافورية في بناء التصور المقترح، من خلال الآتي:

- ١ - حسن استثمار رأس المال البشري، والاهتمام في تنمية الموارد البشرية، حتى أصبح نظام التعليم السنغافوري نموذجاً يحتذى به.
- ٢ - التدريب من أجل تطوير المهارات والمؤهلات يعتبر عنصراً استراتيجياً في الخطط الإنمائية الوطنية سنغافورة.
- ٣ - تكامل الأدوار بين قطاعات المجتمع الثلاث في سنغافورة، ساهم في تحقيق هذا المستوى من التنمية الشاملة كتجربة متفردة.

ومن ثم تم الوصول لمئيات مشتركة في بناء تصور مقترن للتدريب المتبادل كقناة فاعلة للتنمية المجتمعية في المملكة العربية السعودية، وذلك بعدأخذ آراء خبراء الدراسة، التي أكدت على قابلية التصور المقترن للتطبيق في البيئة السعودية، ثم خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** الجامعات، التنمية الإدارية، تنمية الموارد البشرية، التعليم المستمر، التجربة السنغافورية.

## التصور المقترن



## Mutual training as a comprehensive community development channel

### A Proposed Model of the Role of universities and the Institute of Public Administration in Community Development

#### **Abstract**

The current study investigated the role of educational and training institutions (universities and the Institute of Public Administration) in the Kingdom of Saudi Arabia for human resources development to provide educational services, training and permanent education programs, in order to accomplish effective community partnership. Human resources development is considered an important prerequisite for achieving administrative development, which aims to achieve comprehensive community development, especially in the current economic challenges. The aim of this study was to: (1. Detect the best important international practices in the human resources development besides the human capital investment, 2. Develop a proposed model of mutual training as a comprehensive community development channel). A descriptive method has been used in this research. Based on the literature review, method of expert evaluation has been utilized. Twenty-seven experts from the three-sector-society (governmental, private business, not-for-profit). According to the expert assessments, results showed that Singapore model has been ranked 1st first (56%) as the most significant world-wide model in human resources development in addition to the human capital investment. Correspondingly, the Singapore model was used to build-up a new Proposed model, highlighting on its most significant key points for success as follows:

- Perfect investment of human capital, with care of human resources development, which made the Singaporean education system became a role model.

- Training for qualifications and skill development is considered a strategic element in Singapore's national development planning.
- The integration between the Singapore's three-sector-society has contributed to realize this level of comprehensive development, as an exclusive experience.

Consequently, a proposed model has been set up for mutual training as a comprehensive community development channel in the Kingdom of Saudi Arabia, whereas experts authorized that it is convenient to Saudi society.

**Keywords:** University, Administrative Development, Human Resource Development, Continuing Education, Singapore's experience model.

## **المقدمة:**

النمو والتطور سنة الحياة، وخصوصاً في عصرنا، عصر المعرفة والانفجار التقني والعلمي، والذي يصاحبه عملية مستمرة من التغيير، تظهر جلياً في المجتمعات، وبمختلف مستوياتها، وبالتالي ينعكس ذلك على المؤسسات والمنظمات المختلفة، في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، والذي يتطلب تحقيق تنمية شاملة توافقها.

وكذلك يجب أن ينظر إلى التنمية باعتبارها عملية شاملة، فعندما تبذل الجهود لتطوير آليات البيروقراطية، بينما تبقى بقية مكونات المجتمع متخلفة، يؤدي ذلك إلى تطوير سلبي، ومن هنا يجب أن تكون التنمية الإدارية جزءاً من عملية تغيير اجتماعي مفيد تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية (Deva, 2006:239).

ولواكبة سرعة التطور والتغير في هذا العصر، يصبح التدريب هو الوسيلة الأنفع في معالجة هذه الإشكالية؛ لدوره الرئيس في تنمية الموارد البشرية، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بكفاءة وفاعلية، وذلك سينعكس على تحقيق التنمية المجتمعية المأمولة.

وعند تتبع أهمية المورد البشري عبر كل الدراسات السابقة، نجد أن معظمها يركز على ضرورة تنمية العنصر البشري، وعلى الدور الذي يلعبه في مجال التنمية الإدارية، والتي تعكس على تحقيق التنمية المجتمعية، وخاصة في عصر العولمة في الوقت الحالي الذي يفرض ضرورة التفتح على الدول الأخرى والتحكم في التكنولوجيا والتعلق إلى الأفضل، فعملية الاستثمار في الموارد البشرية وفي تربيتها، وترقيتها، بتحسين مهاراتها والزيادة من كفاءتها المهنية والفنية داخل المنظمات، أصبحت مطلباً أساسياً ومهمًا (بوكعباش، ٢٠١٠، ٥:).

فقد اهتمت الكثير من المؤسسات المجتمعية المختلفة بتنمية مواردها البشرية، بتدريب موظفيها تدريباً مستمراً لرفع كفاءتهم المختلفة؛ لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجها من أجل استغلال هذه الكفايات لدفع عجلة التقدم (عيق، ٢٠١٢، ٢:).

وهناك ترابط بين المفاهيم التالية: التدريب، تنمية الموارد البشرية، التنمية الإدارية، فهي تساهم في رفع فاعلية وكفاءة الأداء بشكل عام، من أجل تحقيق التنمية للمجتمع، بحيث نجد أن التدريب عنصر رئيس في كل من تنمية الموارد البشرية، والتنمية الإدارية، وكذلك التنمية الإدارية تتكمال مع تنمية الموارد البشرية والتدريب في تحقيق مستوى الأداء المأمول الذي ينعكس على تحقيق التنمية المجتمعية. (قرین،

(أبوشقدم، وآخرون، ٢٠١٥م)، (بوكباش، ٢٠١٠م)، (حرب، ٤٣١هـ)، (سبرينة، ٢٠١٤م)، (الغامدي، ٤٣٤هـ)، (علي، ٢٠١٦م)، (Jha, SomSekhar, & Christo, 2016).

إن مفتاح التطوير في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحـي)، يكمن في العائد من الاستثمار في رأس المال البشري؛ لأنـهم ثروـتها الحقيقـية، وهنا يكـمن دور الجـامعـات من جهةـ، ومعـهدـ الإـادـرةـ العامـةـ منـ جـهةـ أـخـرىـ، منـ خـالـلـ تـفـعـيلـ الشـراـكةـ المـجـتمـعـيةـ؛ لـتـطـوـيرـ وـتـنـمـيـةـ هـذـهـ المـوارـدـ البـشـرـيةـ، والـتيـ تـشـكـلـ العـنـصـرـ الأـسـاسـيـ فـيـ تـحـقـيقـ التـنـمـيـةـ الـجـمـعـيـةـ الـمـسـتـدـامـةـ بـكـفـاءـةـ وـفـاعـلـيـةـ. لـذـلـكـ بـرـزـتـ الـحـاجـةـ لـإـجـراءـ هـذـهـ الـدـرـاسـةـ.

### **المشكلة:**

وـجـدـ الـبـاحـثـ مـنـ خـالـلـ عـلـمـهـ كـوكـيلـ الـجـودـةـ وـالـتـطـوـيرـ الـأـكـادـيـيـ فـيـ عـمـادـةـ السـنـةـ التـحـضـيرـيـةـ بـجـامـعـةـ الإـلـمـامـ عـبـدـ الرـحـمـنـ بـنـ فـيـصـلـ، وـخـبـرـاتـهـ السـابـقـةـ كـمـشـرـفـ تـخـطـيـطـ وـتـطـوـيرـ فـيـ الإـادـرـةـ الـعـامـةـ لـلـتـعـلـيمـ بـالـمنـطـقـةـ الـشـرـقـيـةـ، وـمـنـسـقـ لـعـدـدـ مـنـ الـجـوـائزـ الـيـةـ نـفـذـتـ بـالـشـراـكةـ مـعـ الـقـطـاعـ الـخـاصـ، وـمـدـيـرـ سـابـقـ لـلـعـلـاقـاتـ الـعـامـةـ فـيـ مـؤـسـسـةـ اـجـتـمـاعـيـةـ غـيرـ رـحـبـيـةـ، تـوـجـهـاـ حـيثـاـ لـتـحـقـيقـ التـنـمـيـةـ الـجـمـعـيـةـ فـيـ الـمـلـكـةـ الـعـرـبـيـةـ السـعـودـيـةـ، مـنـ خـالـلـ الـاـهـتـمـامـ بـالـتـنـمـيـةـ الإـادـرـيـةـ، وـذـلـكـ بـالـتـركـيزـ عـلـىـ تـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ، وـأـنـ هـنـاكـ توـافـقـاـ كـبـيرـاـ بـيـنـ الـخـدـمـاتـ الـتـيـ تـسـتـهـدـفـ تـطـوـيرـ وـتـنـمـيـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ فـيـ قـطـاعـاتـ الـجـمـعـيـةـ الـثـلـاثـ (ـالـحـكـومـيـ، الـخـاصـ، غـيرـ الـرـحـبـيـ)، وـوـجـودـ عـلـاقـةـ طـرـدـيـةـ بـيـنـ تـنـفـيـذـ هـذـهـ الـبـرـامـجـ وـحـجمـ الـاعـتـمـادـاتـ الـمـالـيـةـ الـمـخـصـصـةـ لـهـاـ، وـالـتـيـ تـنـأـيـ بـالـأـوضـاعـ الـاـقـصـادـيـةـ الـعـامـةـ. يـتـلـازـمـ مـعـ ذـلـكـ وـجـودـ فـجـوةـ بـيـنـهـمـ، تـحدـ مـنـ تـبـادـلـ الـخـبـرـاتـ وـرـفـعـ كـفـاءـةـ وـفـاعـلـيـةـ الـاـسـتـثـمـارـ فـيـ تـنـمـيـةـ هـذـهـ الـمـوـارـدـ، وـهـذـاـ الـاـسـتـثـمـارـ تـمـ تـأـكـيدـهـ فـيـ رـؤـيـةـ الـمـلـكـةـ الـعـرـبـيـةـ السـعـودـيـةـ ٢٠٣٠ـ، مـنـ خـالـلـ بـرـنـامـجـ رـأـسـ الـمـالـ الـبـشـرـيـ (ـرـؤـيـةـ ٢٠١٦ـ)، وـأـكـدـهـ بـرـنـامـجـ التـحـولـ الـوـطـنـيـ ٢٠٢٠ـ بـأـهـادـفـ إـسـتـرـاتـيـجـيـةـ لـعـدـدـ مـنـ الـجـهـاتـ الـمـشـارـكـةـ فـيـهـ (ـبـرـنـامـجـ التـحـولـ، ٢٠١٦ـ: ٩٧ـ٣٤ـ).

فـأـغلـبـ الـقـطـاعـاتـ الـحـكـومـيـةـ تـواـجـهـ نـقـصـاـًـ كـبـيرـاـ فـيـ عـلـمـيـةـ التـدـرـيـبـ لـمـوـظـفـيـهاـ الـعـامـلـيـنـ (ـالـغـامـديـ، ٤٣٤ـهــ). وـهـذـاـ النـقـصـ تـبـهـتـ لـهـ رـؤـيـةـ الـمـلـكـةـ الـعـرـبـيـةـ السـعـودـيـةـ ٢٠٣٠ـ، فـقـدـ وـرـدـةـ كـلـمـةـ التـدـرـيـبـ فـيـهـاـ تـسـعـ مـرـاتـ، مـاـ يـؤـكـدـ أـهـمـيـةـ، وـمـدـىـ تـأـثـيـرـهـ عـلـىـ تـنـمـيـةـ الـجـمـعـيـةـ مـنـ خـالـلـ الـاـهـتـمـامـ بـالـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ الـتـيـ تـعـتـرـ أـهـمـ مـورـدـ يـعـتـمـدـ عـلـيـهـ فـيـ تـحـقـيقـ الـرـؤـيـةـ وـجـاهـهاـ.

فـمـشـاـ رـكـزـتـ الرـؤـيـةـ عـلـىـ تـمـكـينـ مجـمـعـنـاـ مـنـ خـالـلـ التـعـاـونـ وـالـعـمـلـ الـمـشـتـرـكـ بـيـنـ الـقـطـاعـ الـحـكـومـيـ وـالـقـطـاعـ غـيرـ الـرـحـبـيـ وـعـبـرـ الشـراـكةـ مـعـ الـقـطـاعـ الـخـاصـ مـنـ تـوـفـيرـ فـرـصـ التـدـرـيـبـ وـالـتـأـهـيلـ الـلـازـمـ الـتـيـ تـمـكـنـ الـمـوـطـنـيـنـ مـنـ الـالـتـحـاقـ بـسـوقـ الـعـمـلـ، وـمـوـاـصـلـةـ الـاـسـتـثـمـارـ فـيـ التـعـلـيمـ وـالـتـدـرـيـبـ وـتـزوـيدـ أـبـانـائـاـ بـالـعـلـافـرـ

والمهارات الالازمة لوظائف المستقبل. ورُكِّزت على التدريب المستمر الذي يزوّدهم بالمهارات التي يحتاجونها، والسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم عبر تشجيع ثقافة الأداء، وكذلك عقد الشراكات مع الجهات التي توفر فرص التدريب للخريجين محلياً ودولياً، وإنشاء المنصات التي تعنى بالموارد البشرية في القطاعات المختلفة من أجل تعزيز فرص التدريب والتأهيل (رؤبة، ٢٠١٦: ٤٠-٢٩).

لقد أعادت اليوم الجامعات النظر في دورها في المجتمع وعلاقتها مع مكوناته المتنوعة، وهذه العلاقة بين التعليم العالي والمجتمع تمثل، -بصورة عامة- الوظيفة الثالثة للجامعات. وقد أشار كثير من الخبراء في التعليم العالي، مثل: (Schmoch, Maherjh, Gorason, 2009) أن الوظيفة الثالثة يقصد بها العلاقة بين التعليم العالي والمجتمع، إلى جانب الوظيفة الأولى (التعليم)، والوظيفة الثانية (البحث) (وزارة التعليم العالي، ١٤٣٥هـ: ١٢).

تناول الدراسة مفهوم المشاركة المجتمعية الفاعلة، من خلال الاستثمار الرشيد للإمكانيات المتاحة في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي ، الخاص ، غير الربحي) في المملكة العربية السعودية، بتشكيل قنوات فاعلة تربطهم بما تقدمه الجامعات من جهة، ومعهد الإدارة العامة من جهة أخرى، من برامج تدريبية وتطويرية، ونقل خبراتها لهذه القطاعات، وكذلك العكس بحيث توفر هذه الجهات فرص تدريبية لمنسوبي الجامعات ومعهد الإدارة العامة تساهم في تقليص الفجوة بين الممارسات النظرية والتطبيق العملي في البيئة السعودية، من خلال التكامل بينهم، والمساهم في تنمية العنصر الأساسي في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بكفاءة وفعالية، وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية، وهو الموارد البشرية، فتطوير وتنمية الموارد البشرية يعتبر مطلباً أساسياً، ولا سيما في ظل التحديات الاقتصادية. وفي الإجابة عن السؤال التالي يمكن التغلب على مشكلة الدراسة:

ما التصور المقترن لدور الجامعات ومعهد الإدارة العامة في التنمية المجتمعية من خلال التدريب المتبادل؟

### **الأسئلة:**

- ١- ما أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري؟
- ٢- ما التصور المقترن لدور الجامعات ومعهد الإدارة العامة في التنمية المجتمعية من خلال التدريب المتبادل؟

### **الأهمية:**

- تقدم الدراسة تصوّراً مقترناً للتتدريب المتبادل يسهم في تعزيز دور الجامعات ومعهد الإدارة العامة

في المملكة العربية السعودية، في تطوير وتنمية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة بكفاءة وفاعلية.

- تؤكد الدراسة أن مفتاح التطوير في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، يكمن في العائد من الاستثمار في رأس المال البشري؛ لأنهم ثروتها الحقيقة. وهذا ما تم تأكيده في رؤية المملكة ٢٠٣٠، وبرنامج التحول الوطني .٢٠٢٠

- تساهم الدراسة في الجهود المنشطة لرفع الاستثمار الرشيد للإمكانيات المتاحة في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) في البيئة السعودية، من خلال التكامل بينهم، وتفعيل مبدأ المنفعة المتبادلة، ولا سيما في ظل التحديات الاقتصادية.

- توفر فرص تدريبية تساهم في تقليل الفجوة بين النظرية والتطبيق العملي، والتي قد يعاني منها بعض منسوبي الجامعات ومعهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية.

- تفعيل دور المسؤولية المجتمعية للجامعات ولمعهد الإدارة العامة؛ في تكثين العمل التطوعي لمنسوبيها من خلال تقديم خدماتها في تطوير وتنمية الموارد البشرية، كخدمة للتنمية الشاملة للمجتمع السعودي.

### **نطاق الدراسة:**

تناول الدراسة دور المؤسسات التعليمية والتربوية (الجامعات، معهد الإدارة العامة) في المملكة العربية السعودية، في تنمية الموارد البشرية، والتي تمثل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية المجتمعية. وتنميتها يعتبر مطلبًا أساسياً، خصوصاً في ظل التحديات الاقتصادية، من خلال تفعيل المشاركة المجتمعية.

### **حدود الدراسة:**

- اقتصرت هذه الدراسة على بناء تصوّر مقترن بالمشاركة المجتمعية، من خلال استثمار التدريب المتبادل كقناة فاعلة للتنمية الإدارية في البيئة السعودية؛ ليُسهم في تنمية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)، والتي تشكّل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة بكفاءة وفاعلية، من خلال ربطهم بما تقدمه الجامعات، ومعهد الإدارة العامة من برامج تدريبية وتطوّيرية، وكذلك العكس؛ لتحقيق التكامل بينهم، وعرض أهم الممارسات الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري.

وذلك بمشاركة مجموعة من الخبراء تم انتقاءهم وفقاً لمعايير محددة، وطبقت الدراسة خلال الفترة بين نهاية العام الجامعي ١٤٣٧-٣٦هـ، وبداية العام الجامعي ١٤٣٨-٣٧هـ.

### **المصطلحات:**

- التدريب المتبادل: شراكة تعاون مستمرة، بين الجهات المشاركة في التصور (الجامعات، ومعهد الإدارة العامة من جهة، ومن جهة أخرى قطاعات المجتمع الثلاثة: الحكومي، الخاص، غير الربحي)، من أجل تفعيل مبدأ المفعة المتبادلة، ومقاييس تقديم الخدمات والمنافع التدريبية بينهم.
- قناة: موقع إلكتروني يغذى بما تقدمه الجامعات من جهة، ومعهد الإدارة العامة من جهة أخرى، من برامج تدريبية وتطويرية، وكذلك يغذى من قبل الجهات المشاركة في التصور بما توفر من فرص تدريبية لنسويي الجامعات ومعهد الإدارة العامة.
- التنمية الإدارية: رفع كفاءة وفاعلية الجهاز الإداري في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي)
- التنمية المجتمعية: رفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحي) لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأهداف برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.
- الشراكة المجتمعية: واحدة من دعائم الحياة المجتمعية المهمة، ووسيلة من وسائل تقديم المجتمعات، حيث تقاس قيمة الفرد في مجتمعه بمدى تحمله المسؤولية تجاه نفسه وتجاه الآخرين. وقد عرف البنك الدولي مفهوم الشراكة المجتمعية بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم ومجتمعهم المحلي؛ لتحسين مستوى معيشة الناس بطريقة تخدم التجار وتخدم التنمية في آن واحد (فطن، ١٤٣٨:٥١).

### **منهج الدراسة واجراءاتها:**

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ملائمه لطبيعة موضوعها. وهو المنهج الذي يسعى للوصول لاستنتاجات تساعد في فهم الواقع وتطوره، من خلال وصف ما هو موجود، وكذلك يهتم بتحديد طبيعة الظروف والممارسات والاتجاهات السائدة، ويسعى إلى تحليلها لاستخلاص نتائج مفيدة تشير إلى مجال الدراسة (عبدالله، عبد الحق وعدس، ٢٠٠١م، ص ٢٤٥). وتم ذلك من خلال مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها؛ بغرض تحقيق أهداف الدراسة، ثم استخدم الباحث أسلوب المقابل، والذين تم اختيارهم من قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربح).

## أسلوب المعاينة:

نظرًا لطبيعة الدراسة وأهدافها، استخدم الباحث العينة القصدية (Purposive sampling) من خلال تحديد مجموعة من الخبراء، تم اختيارهم من قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربح)، وفقًا للمعايير التالية: (أن تكون لديهم خبرات وتجارب متنوعة وقيادية في العمل في أحد قطاعات المجتمع السعودي، التركيز على من لديه خبرات وتجارب في العمل في أكثر من قطاع، التركيز على من لديه خبرات وتجارب في مجال: التنمية الإدارية، والتدريب، والتنمية البشرية، في البيئة السعودية). استجاب منهم (٢٧) خبيراً (ملحق رقم ١)، شاركوا في تحديد أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري، وأخذ رأيهما في قابلية التصور المقترن للتطبيق في البيئة السعودية، ولاحظاً تطويرية عليه، والذي خرجت به الدراسة.

## الإطار النظري:

### الشراكة المجتمعية :Community Participation

في اللغة: شرك: الشركة والشركة سواء: مخالطة الشركين. يقال: اشتراكنا يعني تشاركتنا، وقد اشتراك الرجال وشاركاً واحداً آخر. فمعنى أنه يغزو على فرسه ولا يدفعه إلى غيره، ويشارك يعني يشارك في العملية. والشرك: المشارك. والشرك: كالشريك. والجمع أشراك وشركاء (ابن منظور، ١٤١٤هـ، ج ٨: ٦٨).

في الاصطلاح: يعدّ مفهوم الشراكة المجتمعية من المفاهيم الحديثة في مجتمعاتنا العربية مصطلحًا وتنضمًا، وظهر هذا المفهوم مبكّرًا في الدول الغربية؛ نتيجة لاحتياج المجتمع المدني له، فالشراكة المجتمعية واحدة من دعائم الحياة المجتمعية المهمة ووسيلة من وسائل تقديم المجتمعات، حيث تقاس قيمة الفرد في مجتمعه بمدى تحمله المسؤولية تجاه نفسه وتجاه الآخرين. وقد عرف البنك الدولي مفهوم الشراكة المجتمعية: بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم ومجتمعهم المحلي؛ لتحسين مستوى معيشة الناس بطريقة تخدم التجار، وتخدم التنمية في آن واحد (قطن، ١٤٣٨: ٥١).

لقد حظي مفهوم الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة باهتمام عالمي متزايد، وتأكيدًا وتتويجاً لأهمية هذه العلاقة فقد أكد مؤتمر باريس حول التعليم العالي عام ١٩٩٥م على أن إسهامات قطاع التعليم في التنمية لن تتحقق دون التنسيق والتكميل والتعاون بين مؤسسات التعليم

ومؤسسات العمل والإنتاج؛ لذا جاءت التوصية بضرورة قيام شراكات فاعلة بين قطاع التعليم وعالم العمل والإنتاج، وألا ينحصر دور القطاعين في عمليات التنسيق والتعاون فقط. وكشفت كثير من الدراسات التي أجريت على التعليم العالي في الدول العربية بشكل عام، والمملكة العربية السعودية بشكل خاص، ضعف مستوى الشراكة المجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة، إذ أكدت أن الأزمة التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي ناجمة عن تجاهل العلاقة الضرورية بين مؤسسات التعليم العالي وعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتجاهل مؤسسات المجتمع للدور الذي يمكن لها في مساعدة التعليم العالي أن يؤديه (الخليفة، ٢٠١٤م: ١٠٠).

المشاركة المجتمعية مهمة من سمات الحكم المحلي الرشيد التي تمكن المواطن ومؤسساته من المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما تحفز المبادرات والمساهمات لخدمة الصالح العام وإحداث التنمية المحلية. وقد أشار رأي آخر إلى أن المشاركة المجتمعية تعني تعبئة جهود أفراد المجتمع وجماهيره وتنظيمها للعمل مع الأجهزة الرسمية وغير الرسمية؛ لرفع المجتمع اقتصادياً واجتماعياً (فجال، ٢٠١٤: ٣٤٠).

## - التدريب:

في اللغة: جاء في المعجم الوسيط، درب: به درباً ودرية: اعتاده وأولع به، وعلى الشيء: مرن وحذق، فهو دارب ودرب (مصطفى، وآخرون، ١٣٩٢هـ، ج ١: ٥٧٥).

وجاء في لسان العرب: المدَرِّبُ وشیعُ مُدَرَّبٍ أَیْ مُجَرَّبٌ والمدَرِّبُ أَیضاً الذي قد أَصَابَهُ البَلَايَا ودَرَبَهُ الشَّدَائِدُ حتى قَوَى وَمَرِنَ عَلَيْهَا (ابن منظور، ١٤١٤هـ، ج ١، ص ٣٧٤).

أما في غير العربية فإن الفعل Trainer مشتق من الكلمة قديمة هي To Train وتعني: يسحب To Drag. وهناك العديد من التعاريف للفعل يدرب منها: يسحب، يغري، ينمو بطريقة مرجوة، التحضير لأداء بواسطة تعليم، التمرن بالمارسة... إلخ (الجهني، ١٤٢٩هـ: ٣٠).

يعرف قاموس ميريام وبستر كوليギت التدريب بأنه: «التشكيل وفقاً للتوجيهات والانضباطية، أو التمرن: للتعليم وذلك يجعله صالحًا، ومؤهلاً، أو متقداً». (Doyle, 2006.p14).

في الاصطلاح: التدريب أحد مهام التوظيف، ويهتم بزيادة معارف الموظفين، ويعتبر التدريب من أهم الروافد المادفة إلى الارتقاء بالأفراد والمنظمات؛ لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، في عصر تكنولوجيا المعلومات، وبما أن الفرد هو محور التنمية والتغيير، يجب أن تتضمن خطة التدريب مجموعة من النشاطات

التدرية المتطرفة، والمتتجدة التي تناسب جميع المستويات الإدارية والتنظيمية، لتلبى حاجات التنمية والتطوير لجميع العاملين (الشوبكي، ٢٠١٠ م ٩٣-٩٢).

والتدريب يتمحور حول تطوير المهارات، وتحسين الأداء، وزيادة المعرفة، والأهم هو تحسين الأداء (Doyle, 2006:14).

تعرف منظمة الأمم المتحدة التدريب بأنه: «عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقدون أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات (الجهني، ١٤٢٩ هـ: ٣٠).

وتعتبر وظيفة التدريب في المنظمات الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوط والتحديات الإنسانية، والتكنولوجية، والإدارية، التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنساناً من جهة، والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة العناصر، وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة المتغيرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء (برير، ٢٠٠٠ م ١٥٩:).

ونتيجة لأهمية التدريب، وأثره على تنمية الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري، تحول إلى علم قائم بذاته، تحتم به وتنفق عليه الدول ومؤسساتها الحكومية، وكذلك المنظمات الربحية وغير الربحية.

فعلى سبيل المثال المنظمات في الولايات المتحدة وحدتها تتفق المليارات على تدريب كل عام، وتنبع أنشطة التدريب والتطوير المنظمات القدرة على التكيف، والتنافس، والتفوق، والابتكار، والإنتاج، وأن تكون آمنة، وأن تحسن من الخدمة المقدمة، وأن تحقق أهدافها. وقد تم بنجاح استخدام التدريب للحد من الأخطاء في الأماكن ذات الأوضاع شديدة الخطورة، مثل: غرف الطوارئ، والطيران، والجيش، وعلى أية حال التدريب مهم أيضاً وإلى حد بعيد في المنظمات التقليدية. فهذه المنظمات تفهم أن التدريب يساعدها على الحفاظ على قدراتها التنافسية بواسطة تقييف القوى العاملة لديها باستمرار، فهم يدركون أن الاستثمار في موظفيهم يشرن نتائج عظيمة (Salas, et al., 2012:74).

وحتى يتم إعداد أعضاء هيئة تدريس قادرين على أداء مهامهم الموكولة إليهم من التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة، فهذا الأمر يفرض على الجامعة اتخاذ خطوات جادة ومهمة في إعداد وتدريب أعضائها باعتبارها من المؤسسات الكبرى لتشكيل قادة الأمم وعلمائها. (Joanne, & Louise, 2003: 27-37)

## **- تنمية الموارد البشرية:**

تركز بشكل أساسي على تحسين الظروف الحياتية للإنسان من ناحية الصحة والتعليم والحياة الكريمة، وبذلك يمكن توفير الموارد البشرية القادرة على إحداث عملية التنمية المستدامة الشاملة، فانتقلت من كونها تركز على الجوانب التقليدية (الصحة، الغذاء، ممارسة الأممية) إلى إضافة أبعاد أخرى تتعلق بمحو الأمية المعرفية والتثقيف على الكفاءة والتدريب لهذه الموارد، وانتقلت من التركيز ضمن إطار الدولة الواحدة ورعايتها الظروف الداخلية إلى التركيز على تحويل الظروف الدولية العالمية (بكسيش، ٢٠١٢ م: ١٥).

وهي عملية دائمة ومستمرة تستهدف تطوير معارف الموارد البشرية وتحسين سلوكياً لهم، بما يضمن تعديل اتجاهاتهم وتغيير معتقداتهم، بهدف التكيف مع التطورات والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من ثم رفع قدراتهم على التعامل مع مختلف الظروف والمستجدات؛ وهذا يؤدي إلى خلق نوع من التوازن بين توجهات، معتقدات، ميولات، دوافع وأهداف الموارد البشرية وبين توجهات دوافع وأهداف المؤسسة (سبينة، ٢٠١٤ م: ٤٩).

## **- التدريب وتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية:**

اهتم نظام الخدمة المدنية بالتدريب على أنه حق من حقوق الموظف وكذلك أحد واجباته الوظيفية، فتنص المادة رقم (٣٤) من نظام الخدمة المدنية على التالي: «يعتبر تدريب الموظفين جزءاً من واجبات العمل النظمية سواء كان داخل أو خارج أوقات الدوام الرسمي، وعلى جميع الوزارات والمصالح الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب، كل في مجال تخصصه»(وزارة الخدمة المدنية، ١٣٩٧هـ: ٣٠).

صدرت لائحة للتدريب بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١٦، وتاريخ ٢١٩٨/٢/١٩هـ، وتنص المادة ١/٢٤ منها على التالي: «يجب أن يهدف التدريب إلى رفع كفاية موظفي الدولة إلى درجة تمكّنهم من أداء واجبات العمل على وجه أفضل، وذلك عن طريق حضور دورات تدريبية أو حلقات دراسية أو العمل بقصد اكتساب الخبرة في أحد الأجهزة العامة والخاصة سواء في الداخل أو في الخارج». وتنص المادة ٢/٣٤ على التالي: «على الجهات الحكومية تمكين موظفيها من تلقي التدريب كل في مجال اختصاصه، ويجب عليها أن تكفل لموظفيها التفرغ التام للتدريب في البرامج التي تقضي طبيعتها ذلك بناء على توصية جهة التدريب». (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٧هـ: ٢).

ومتتبع لاهتمام المملكة العربية السعودية بالتدريب والتعليم والاستثمار في رأس المال البشري يجد

## التدريب المتبادل قناة التنمية المجتمعية

أنماً أنفقت أموال طائلة على ذلك، وفي جميع خططها التنموية، وهذا ما يتوجهه رفع مستوى الإنفاق الحكومي عليه من خلال خطط التنمية السنوية للبلاد، واهتمامها بتنمية الموارد البشرية:

### جدول (١):

خطط التنمية	الفترة	التجهيزات الأساسية	الموارد الاقتصادية	الموارد البشرية	الخدمات الاجتماعية والصحية	المجموع (%)
خطة التنمية الأولى	(١٩٧٤-١٩٧٠ هـ ١٣٩٥-١٣٩٠)	٤١,٤	٢٧,٧	٢٠,٦	١٠,٣	١٠٠,٠
خطة التنمية الثانية	(١٩٧٩-١٩٧٥ هـ ١٤٠٠-١٣٩٥)	٤٩,٣	٢٨,٠	١٤,٧	٨,٠	١٠٠,٠
خطة التنمية الثالثة	(١٩٨٤-١٩٨٠ هـ ١٤٠٥-١٤٠٠)	٤١,١	٣٠,٧	١٨,٤	٩,٨	١٠٠,٠
خطة التنمية الرابعة	(١٩٨٩-١٩٨٥ هـ ١٤١٠-١٤٠٥)	٢٨,٩	٢٠,٤	٣٣,٠	١٧,٧	١٠٠,٠
خطة التنمية الخامسة	(١٩٩٤-١٩٩٠ هـ ١٤١٥-١٤١٠)	٢٢,٠	١٠,٠	٤٨,٠	٢٠,٠	١٠٠,٠
خطة التنمية السادسة	(١٩٩٩-١٩٩٥ هـ ١٤٢٠-١٤١٥)	١٥,٩	٩,٣	٥٣,٥	٢١,٣	١٠٠,٠
خطة التنمية السابعة	(٢٠٠٤-٢٠٠٠ هـ ١٤٢٥-١٤٢٠)	١٢,٦	١١,٢	٥٧,١	١٩,١	١٠٠,٠
خطة التنمية الثامنة	(٢٠٠٩-٢٠٠٥ هـ ١٤٣٠-١٤٢٥)	١٢,٩	١١,٥	٥٦,٦	١٩,٠	١٠٠,٠

(وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٥ هـ)

ونلاحظ في الجدول (١) ارتفاع نسبة الإنفاق على الموارد البشرية بنسبة عالية، ليصبح الإنفاق عليها بشكل عام يشكل أكثر من نصف إجمالي الإنفاق الحكومي، وهذا مؤشر واقعي نحو سعي الدولة لرفع مستوى الموارد البشرية في البلاد، مع ما يتاسب ومتطلبات التنمية.

وقد بلغ مخصصات قطاع التعليم والتدريب والقوى العاملة في ميزانية الدولة للعام المالي ١٤٣٧ - ١٤٣٨ هـ (٢٠١٦م) ١٩١،٦٥٩ مليار ريال، من أصل ٨٤٠ مليار ريال، بنسبة ٢٢٠.٨٢٪ (وزارة المالية، ٢٠٠٩م).

أما في الميزانية العامة للدولة للسنة المالية ١٤٣٩ - ١٤٤٠ هـ (٢٠١٨)، بلغ ماتم تخصيصه لقطاع التعليم العام والتعليم العالي وتدريب القوى العاملة حوالي (١٩٢) مليار ريال، متضمنة ميزانية عدد من المبادرات لبرامج ومشاريع تحقيق رؤية ٢٠٣٠ بمبلغ ٥ مليارات ريال (وزارة المالية، ٢٠١٨: ٧٢).

ويؤكد الاهتمام الكبير من قبل الحكومة الرشيدة في المملكة العربية السعودية بالتدريب، ورود نص الأساس الاستراتيجي الحادي عشر من الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة (١٤٣٧/٣٦) - ١٤٤١/٤٠ هـ (٢٠١٩-٢٠١٥)، وهو: «تنمية الموارد البشرية، ورفع إنتاجيتها، وتوسيع خياراتها في اكتساب المعارف والمهارات والخبرات»، وخصص التدريب بالأتي:

- تطوير برامج تدريب القوى العاملة الوطنية، واعتمادها، وتأهيلها بما يواكب المعارف والتقنيات الحديثة، وتعزيز كفاءتها في مختلف المناطق.
- ضمان حصول المتدربين على شهادات عمل في منشآت صناعية كمتطلب للتخرج، وذلك لخفض التسرب بعد التخرج.
- التوسيع في برامج التدريب التقني والمهني، وتطويرها، ونشرها في جميع المناطق.
- دعم المراكز والجمعيات العلمية والمهنية المتخصصة، واعتمادها، وتشجيعها في تأهيل الكوادر البشرية. (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٦ هـ: ١٢).

#### ● برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية:

واستمراراً لهذا الاهتمام جاءت موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود على إطلاق «برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية»، انطلاقاً من حرص القيادة الرشيدة، حفظها الله، على رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد وبناء القادة. وتضمنت الموافقة السامية تكليف وزارة الخدمة المدنية بإعداد معايير وآليات تنفيذ البرنامج لتحقيق تلك التوجهات والأهداف التي يتضمنها البرنامج.

وسيعمل البرنامج على مراجعة شاملة ودقيقة للأنظمة واللوائح وتحيئة البيئة الإدارية بالملكة؛ للانتقال إلى مفهوم الموارد البشرية بدلاً من شئون الموظفين، وتوفير القوى البشرية المؤهلة لأداء الاعمال المناظرة بما وإعادة دراسة الهياكل التنظيمية والنماذج والإجراءات في الأجهزة الحكومية، وإيجاد ادارات متخصصة في الموارد البشرية الفاعلة

ويتضمن البرنامج فرصةً للتدريب والتطوير الوظيفي للموظفين، وإدارة الأداء والتطوير، والتدريب والتوجيه، والدعم النفسي والوجداني، وإدارة الموهاب، وتحفيظ القوى العاملة، وتطوير القيادات (برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، ١٤٣٧هـ).

### - التنمية الإدارية:

يرتبط مفهوم التنمية الإدارية بشكل وثيق مع إدارة التنمية، وهي في شكلها الأساسي تشمل التطوير الإداري لأعمال تشكيل مؤسسات جديدة خاصة بالوكالات الحكومية. في أجزاء كثيرة من العالم كان يستخدم هذا المصطلح على نطاق واسع، وكانت التنمية الإدارية تدور حول إعادة هندسة أو إنشاء المؤسسات في الدول النامية. كانت الأشكال الأولى للتنمية الإدارية في الأساس عبارة عن تحليلات للتنمية المؤسسية في المناطق النامية. يوسيع ريجز (Riggs, 1964) فهمنا للتنمية الإدارية بلاحظة أن المجتمعات التي تسعى إلى تعزيز التطور السريع لأنظمتها السياسية في كثير من الأحيان كانت تعتمد نمط الإدارة المركزية، وذلك أعاد من تقدمها. مثل هذه المجتمعات غالباً ما تفتقر إلى التوسع في استخدام الأنظمة الرشيدة للإدارة البيروقراطية. باختصار توسيع التوعية بالبيروقراطية والقطاعات المختلفة، والتمايز الهيكلي، من العناصر الأساسية في التنمية الإدارية (Otenyo, and Lind, 2006: 221).

وتعرف التنمية الإدارية بالتالي: كل الأنشطة الالزمة لاختيار وتحقيق العناصر الإدارية وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل، وهي كذلك تشمل تطوير المعايير التنظيمية في منظمات الأعمال؛ لتصبح أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور في عالم يوصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة (أبو شقدم، وأخرون، ٢٠١٠م: ١٢).

وتعرف كذلك بأنما: «عملية بناء وتحديث المعايير الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل. وهناك من عرفها بأنّ: "التنمية الإدارية تتم من خلال العمل على تنمية المنظمة والذي يتبلور في ضرورة الارتقاء بالمهارات الإنسانية، مع التركيز بصفة خاصة على الجوانب السلوكية. وتعرف أيضاً بأنما: "عملية منظمة ومستمرة، ويتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديرى المستقبل بمحضلة من المعرفة والمهارات والقدرات الالزمة التي تمكّنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح، وتحقيق الأهداف المرصودة طبقاً للخطط والاستراتيجيات الموضوعة». أو بمعنى آخر "نشاط مخطط مستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين بالنشأة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية وذلك تحقيق الأهداف المرصودة طبقاً للخطط والاستراتيجيات الموضوعة» (خليل، ٢٠١٢م: ٩٢).

وهي مصطلح يطلق على مهام التنمية الإدارية، التي تتلخص فيما يلي:

- تتم بتطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية.
- تركز على تحديد الأساليب الكثيفة، التي يمكن الاستفادة منها في تطوير القدرات الإدارية للمؤسسات.
- تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء الإداري وأجهزته.
- تعتبر جهداً موجهاً إلى تطوير وتنمية القدرات الإدارية.
- تختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة المسئولة عن إدارة المشروعات.
- تعالج المسائل الإجرائية الإدارية.
- تعتبر عملية لتطوير الأجهزة التي تتولى تنفيذ عمليات التنمية.
- تحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية.
- تعتبر عملية مخصصة وتغطي مجالات التطوير الإداري.
- تشمل عمليات:
- التدريب والتطوير
- تحسين أساليب الإدارة والإنتاج
- تحسين وتطوير الإجراءات وتفعيتها. (الشوبكي، ٢٠١٠: ١١٩-١٢٠).

للجامعات دور كبير وفعال في تحقيق التنمية المستدامة بصفة عامة، والتنمية البشرية المستدامة بصفة خاصة، باعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي مدخل أساسي وحيوي في التنمية البشرية، باعتبار أن الجامعة هي المسئولة والمعاملة مع نخبة أفراد المجتمع الذين يقع عليهم الدور الأكبر في صنع ومتابعة استراتيجية التنمية المستدامة للمجتمع (تواتي، ٢٠١٥م، ص: ٣٣).

### **الدراسات السابقة:**

دراسة عزمي، إيمان (٤٣٠ هـ) بعنوان: الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية (المعوقات المدانة والمأمول في التنمية المستدامة):

هدفت الدراسة لمناقشة أربعة أجزاء أساسية، يتضمن الأول فيها تحديداً لمفهوم التنمية الإدارية والغاية من التنمية المستدامة وإدارتها المنشودة، والجزء الثاني يتناول ما تتسم به المملكة العربية السعودية بوصفها إحدى الدول المصدرة للبترول من تعاظم في دور الجهاز الإداري الحكومي وتعدد في مهامه؛ الأمر الذي يلقي بظلاله على تلك المشاكل الناجمة عن ذلك في المملكة والتي تكشف النقاب عن إحدى السبل الناجعة في تطوير الأداء الحكومي من خلال الشراكة بينه وبين القطاع الخاص. والجزء الثالث يفحص المعوقات الكامنة والمданة في حيلولتها دون تفعيل سبل الشراكة والتعاون الفاعل بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة بشكل يحقق غایات التنمية المستدامة من خلال هذه الشراكة، والجزء الرابع يحمل التوصيات، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها:

- من أهم السبل المستخدمة لتحقيق التنمية المستدامة وتطوير كفاءة وفعالية الجهاز الإداري الحكومي هو تحقيق الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في هذا المضمار.
- علاج مشكلات الجهاز الإداري الحكومي الناجمة عن تصدّيه لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة وغایات الاستدامة فيها يتطلب العمل على تطوير أداء الجهاز الإداري للقطاع الحكومي من خلال التنمية الإدارية ودعم طاقة الجهاز الإداري وتحسين أدائه للمهام والخدمات المنوطة به.
- ضرورة تفعيل آليات التعاون والشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص، والنظر بشكل فاحص إلى المعوقات التي قد تقف حجر عثرة أمام تفعيل مثل هذه الآليات.

دراسة أبو شقدم، عزة، وآخرون (٢٠١٠م)، بعنوان: التنمية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس:

هدفت الدراسة إلى التعرف على التنمية الإدارية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين التنمية الإدارية والأداء الوظيفي، وأعتمد الباحثون المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبانة

في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها وتم توزيعها على (٢٣) مديرية من مديريات الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أساليب وسياسات التنمية الإدارية، والأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط إجراءات العمل، تطوير الأنظمة والقوانين، تنمية القوى البشرية تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

دراسة آل سعود، سعود (٢٠١٠م) بعنوان: اتجاهات العاملين في إمارات مناطق المملكة نحو معوقات التنمية الإدارية خلال خطة التنمية الثامنة: ١٤٢٥ هـ - ١٤٣٠ هـ:

تحضر مشكلة الدراسة في التعرف على اتجاهات العاملين في إمارات مناطق المملكة نحو معوقات التنمية الإدارية خلال خطة التنمية الثامنة: ١٤٢٥ هـ - ١٤٣٠ هـ، تشكل مجتمع الدراسة من منسوبي إدارات التطوير الإداري في إمارات المناطق وعدهم الإجمالي (٢٢٥) موظفًا. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها:

- ضعف تعبير الهيكل التنظيمي الحالي عن الواقع الإداري الراهن، وتقادم الهيكل التنظيمي، والازدواجية والتداخل بين الوحدات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- أن معوقات التنمية الإدارية المتعلقة بالتدريب التي تحول دون نجاح جهود التنمية الإدارية بدرجة متوسطة هي: تجاهل الاستعانة بأراء المتدربين أو رؤسائهم عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم منح العاملين فرصاً عادلة ومتقاربة للحصول على التدريب، وعدم مواءمة البرامج التدريبية لاحتياجات المتدربين.
- أن معوقات التنمية الإدارية المتعلقة بالأنظمة واللوائح التي تحول دون نجاح جهود التنمية الإدارية بدرجة متوسطة هي: تقادم الأنظمة واللوائح، وضعف قدرة الأنظمة واللوائح الحالية على توفير المرونة المطلوبة للتعامل مع قضايا التنمية، وضعف مساندة الأنظمة واللوائح الحالية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتنمية.
- أن معوقات التنمية الإدارية المتعلقة بتقنية المعلومات التي تحول دون نجاح جهود التنمية الإدارية

بدرجة متوسطة هي: غياب بعض نماذج المعاملات، وعدم إمكانية استخدام البعض الآخر عبر شبكة الإنترنت، وقلة توافر المعلومات الازمة لتلمس حاجات المجتمع والاستجابة لمتطلبات التنمية، وبطبيعة إنشاء موقع متكملاً لإدارة التطوير الإداري بإمارات المناطق لتوضيح الأنظمة والإجراءات على شبكة الإنترنت.

دراسة بوكعباش، نوال (٢٠١٠م)، بعنوان: تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل:

المُفْدَ الأَهْمَ للدِّرَاسَة هو محاولة تقديم تفسير علمي أكاديمي لعلاقة الموارد البشرية بالتنمية الإدارية وأثرها على تنمية الإدارة المحلية (البلدية - الولاية)، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها:

- تحسين مخرجات التعليم والتكتوكيين من حيث النوعية والكم، لا تكفي وحدها من أجل تحقيق التنمية الإدارية والقضاء على التخلف الإداري، وإنما لابد من ضرورة إيجاد موارد بشرية متميزة مع تحسين ظروف البيئة الإدارية بإيجاد إدارة متطورة وعصيرية تتتوفر على تكنولوجيا عالية بدلاً من الوسائل التقليدية التي تحد من الفاعلية لدى الموظف والتقدم في عمله، كما هو عليه الحال في معظم الإدارات المحلية في الجزائر.

- أهمية تحقيق التنمية الإدارية على مستوى الإدارات المحلية، وكذلك علاقتها الوثيقة بالموارد البشرية، فالإدارة بمعداتها وأجهزتها لا معنى لها ولو وجودها، إلا بوجود رأسمال بشري كفاء متمكن علمياً وعملياً في الأداء وإنجاز عالي المستوى وجودة في مخرجاتها الخدمانية والإدارية.

دراسة حرب، إيمان (٤٣١هـ)، بعنوان: التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية:

المُفْدَ الأَهْمَ من الدِّرَاسَة وضع تصور مقترن يسهم في تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها:

- الكبير من جامعات الدول الأجنبية قد وضعت برامج التنمية الإدارية ضمن أولوياتها، بل وجعلتها وسيلة أساسية يمكن من خلالها أن تعكس الجامعة استراتيجية اهتمامها، وإجراءاتها، وسياساتها، وعلى الرغم من أن البرنامج يأخذ أشكالاً مختلفة في هذه الجامعات، إلا أنه يتشارب في هدف رئيس ألا وهو تنمية القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية.

- وجود قصور في مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، وخاصة فيما يتعلق بتنمية الجانب الإداري للقيادات الجامعية، ونتيجة لذلك تعرض الدراسة الحالية تصوراً مفترضاً لبرنامج تنمية إدارية للقيادات الجامعية في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، وبما يتناسب وطبيعة المجتمع المصري.

دراسة Coetzer, Battisti, Jurado, and Massey (٢٠١١م)، بعنوان: **واقع التطوير الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

تناول الدراسة مناقشة واقع التطوير الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتوصلت لعدة نتائج، من أهمها:

تشير الأديبيات إلى أن تحسين المهارات الإدارية لملوك ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة، يساهم في بقاء واستمرارية ونمو شركاتهم، وأن هناك مجالاً واسعاً لإجراء المزيد من التحسينات على مهاراتهم في المستقبل.

ومع ذلك تشير الدلائل إلى أن الدعم الحالي للتنمية الإدارية لا يلبي احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة. وأن هناك قليلاً متزايداً من انخفاض متابعة التدريب. وتساهم الدراسة في فهم كيف أن أنشطة التنمية الإدارية الموجودة في الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تدعم على نحو أفضل.

دراسة سيرينة، مانع (٢٠١٤م)، بعنوان **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية:**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات: محمد خضر ”بسكرة“، عباس لغورو ”خنسلة“ والعربي بن مهيدى ”أم البوقي“، البالغ عددهم ٣٦٧٦ مفردة منها ٢٣٥٧ أستاذًا و ١٣١٩ موظفاً إدارياً؛ وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها:

- كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع

## التدريب المتبادل قناة التنمية المجتمعية

---

تمثل استراتيجيات مهمة، تتبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين.

- أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع في تنمية وتجهيز العنصر البشري في الجامعات محل الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أدائه؛ إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه الاستراتيجية والتي قللت نوعاً ما من فاعليتها.
- وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (٥٠٠٥)، بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية، وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

دراسة الغامدي، خالد (٤٣٤ هـ)، بعنوان: دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشفافون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة:

- تمتثل مشكلة الدراسة في أن أغلب القطاعات الحكومية تواجه نقصاً كبيراً في عملية التدريب لموظفيها العاملين، وقد يقتصر التدريب فيها على مستويات إدارية معينة دون أخرى، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة، واستخدم لجمع البيانات المقابلات واللاحظات وفحص السجلات، وقد بلغ مجموع عينة البحث أربعين عينة موزعة على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها:

موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة ربط الترقى والمهمات الخارجية وبعض أنواع الحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين بالوزارة، كما أوصت الدراسة بمنح حواجز مالية للمتدربين عند اجتياز بعض أنواع البرامج التدريبية بتفوق.

دراسة فجال، دعاء (٢٠١٤)، بعنوان: معوقات المشاركة المجتمعية في التعليم المصري وآليات تفعيلها:

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات المشاركة المجتمعية في التعليم المصري، واقتراح آليات تفعيلها، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها::

- غموض مفهوم المشاركة المجتمعية بمعناه الواسع لدى فئة كبيرة من المسؤولين عن المؤسسة التعليمية بمختلف المراحل التعليمية.
- جمود اللوائح والقوانين التي تقيد حركة المسئولية من أجل تفعيل المشاركة المجتمعية.
- سلبية العادات والتقاليد السائدة في المجتمع انعكس سلباً على قادة ومديري المدارس عند تعاملهم مع فعاليات المشاركة المجتمعية.
- إحجام بعض المعلمين والطلاب من الاشتراك في فرق المشاركة المجتمعية.
- إحجام بعض الجمعيات الأهلية عن مساعدة المدارس في إطار المشاركة المجتمعية.
- ضآللة ميزانية المدرسة وبالتالي انعكس ذلك سلباً على أداء العاملين تجاه المشاركة المجتمعية.
- توجد بعض الخبراء الناجحة في مجال المشاركة المجتمعية مثل: خبرتي الصين وكوريا الجنوبية، وخاصة فيما يتعلق بآليات تفعيل المشاركة المجتمعية.

دراسة الخليفة، عبد العزيز (٢٠١٤)، بعنوان: **صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة** جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنفوذجا:

هدفت الدراسة إلى بناء صيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية كنموذج للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة، وذلك من خلال تحديد الإطار الفلسفي للجامعة المنتجة لتفعيل الشراكة المجتمعية، والاستفادة من بعض التجارب العالمية لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة. والتعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على أهمية تطبيق الصيغة المقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة ومعوقاتها. وقد استخدم الباحث لتحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي المسرحي. وقد توصلت الدراسة لصيغة مقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة؛ تقوم على تحديد الأسس والمنطلقات للصيغة المقترحة، وأهدافها، وخطوات بناها، والدواعي والأسباب لبنائها، ومتطلبات تفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة، والآليات المقترحة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعة.

دراسة قرين، على (٢٠١٥م)، بعنوان: **علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة خدمية**:

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التنمية الإدارية كمفهوم مرتبط بالموارد البشرية في المنظمة وبالتسخير والإدارة عموماً، فضلاً عن ذلك تهدف الدراسة إلى إبراز العلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية. ومن خلال الدراسة النظرية ودراسة الحالة حول علاقة التكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية تم التوصل إلى أن هناك علاقة تكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية، كما تم الوصول إلى أن مفهوم التنمية الإدارية يرتبط بشكل كلي و مباشر بتنمية الموارد البشرية أولاً ثم القوانين والهيكل، وهذا ما يثبت عكس فرضيتي الدراسة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها:

- هناك علاقة تكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية، حيث بينت الدراسة الميدانية أسبقية التنمية الإدارية على التنمية الاقتصادية لأنها ضرورة من ضروريات التنمية الاقتصادية.
- للموارد البشرية (قيادة-موظفين-عمال كل حسب اختصاصه) دور كبير في تحقيق التنمية الإدارية من خلال ما ذهب إليه أفراد العينة من خلال اختيار الأسلوب الأمثل للتنمية الإدارية (قيام القائد الإداري بعملية التنمية في مكان عمله).
- هناك مجموعة من العراقيين تقف حائلأ أمام تحقيق إدارية حقيقة وبينت الدراسة الميدانية أن العوائق البشرية تأتي في المقام الأول، وهذا ما يبين مقاومة التغيير التي تستهدف عملية التنمية.
- تكتسي التنمية الإدارية أهمية كبيرة لأنها تكتم بعامل التحدي الإداري والتغيير الإداري وهذا ما ذهب إليه أراء معظم أفراد العينة.
- مفهوم التنمية الإدارية يرتبط بشكل مباشر بمفهوم تنمية الموارد البشرية مثلاً ذهب إلى العينة المدروسة.

دراسة توati، ادريس (٢٠١٥م)، بعنوان: دور الجامعات في التنمية البشرية المستدامة:

توضح الدراسة أن للجامعات دوراً كبيراً في تحقيق التنمية المستدامة بصفة عامة، والتنمية البشرية المستدامة بصفة خاصة، باعتبار أن تنمية الموارد البشرية هي مدخل أساسي وحيوي في التنمية البشرية، باعتبار أن الجامعة هي المسئولة والمعاملة مع نخبة أراد المجتمع الذين يقع عليهم الدور الأكبر في صنع ومتابعة استراتيجية التنمية المستدامة للمجتمع.

دراسة CAO, HAMORI (٢٠١٦م)، بعنوان: تأثير ممارسات التطوير الإداري على الالتزام التنظيمي:

يرى علماء التبادل الاجتماعي أن المنظمات التي تعتمد على إسناد مهام تطويرية، كوسيلة من وسائل التطوير الإداري لموظفيها، أن ذلك يساهم في زيادة التزام الموظفين. ولكن مثل هذه المهام التطويرية قد تقوض أيضًا الالتزام، من خلال زيادة قيمة موظفيها في سوق العمل الخارجي. وقد تم في الدراسة مقارنة تأثير المهام التطويرية على الالتزام التنظيمي، مع ممارسات التطوير الإداري الأخرى، وهي: التدريب، والتوجيه، والتمرین، ودعم الرئيس المباشر، ودعم الإدارة العليا. وقد تم كذلك دراسة ما إذا كان التعاون يرتفع عندما يتم الجمع بين ممارسة المهام التطويرية مع ممارسات التنمية الأخرى. وذلك باستخدام عينة مكونة من (٣١٢) من المهنيين ذوي المهارات العالية، ويعملون في أكثر من ستين دولة، في مجموعة متنوعة من الصناعات والشركات من مختلف الأحجام. وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:

أن المهام التطويرية هي الحرك الأقوى نحو الالتزام التنظيمي، جنبا إلى جنب مع الدعم من الإدارة العليا. وكانت العلاقة الإيجابية بين المهام التطويرية والالتزام التنظيمي أضعف في وجود ممارسات التنمية الأخرى.

دراسة الشريف، طلال (٢٠١٦م)، بعنوان: رؤية استراتيجية لتطوير وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية (أسلوب دلفاي):

هدفت إلى الوصول لرؤية استراتيجية مقترحة لتطوير وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية من خلال التعرف على واقع وظيفة خدمة المجتمع ومعوقاتها، وذلك في ضوء آراء الخبراء واستجاباتهم على ثلاث جولات لأسلوب (دلفاي)، وقد أجريت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في أربع جامعات سعودية عريقة، وبناء على نتائج الدراسات السابقة، والإطار النظري للبحث، ونتائج الدراسة التحليلية لواقع الوظيفة ومعوقاتها، وفي ضوء آراء الخبراء واستجاباتهم -أسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها أن درجة واقع وظيفة خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية تراوحت ما بين متوسطة وقليلة جداً، وتراوحت درجة معوقات وظيفة خدمة المجتمع ما بين كبيرة وكبيرة جداً، واتفقت آراء الخبراء على المحاور الرئيسية للرؤية الاستراتيجية لوظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية وهي التعليم المستمر ونقل وتوطين التقنية والمشاركة المجتمعية. وأوصت الدراسة بتفعيل وممارسة وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية بدرجة أكبر مما هو عليه الوضع الراهن.

دراسة علي، برعى (٢٠١٦م)، بعنوان: أثر المنظمات التدريبية على التنمية الإدارية (بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم - ولاية جنوب كردفان):

تناولت الدراسة أثر التدريب على التنمية الإدارية بشكل عام، وركزت على أثر التدريب في أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بولاية جنوب كردفان. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج، من أهمها:

: هناك علاقة بين نوعية ومستوى التدريب الذي تقوم به المنظمات وتحسين أداء العمل في المؤسسات والأفراد، وأن التدريب المستمر يساعد في تحسين أداء العمل في وزارة التربية والتعليم بالولاية، وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة المنظمات بالاهتمام بعملية التدريب حتى تسهم في رفع مستوى أداء العاملين، وأن تبني أساليب تدريبية حديثة من أجل زيادة الإنتاج والتنمية الإدارية.

دراسة Jha, Sumi., Bhattacharyya, SomSekhar., & Fernandes Christo (٢٠١٦م)، بعنوان: الموارد البشرية، التنمية الإدارية، والتدريب، كسباق من أجل تحقيق التكامل الاستراتيجي:

تحدد الدراسة لتطور نموذج من خلال تكوين علاقة تكامل استراتيجية بين التنمية الإدارية، والموارد البشرية والتدريب والقيادة والميكلل التنظيمي .

وقد أجريت الدراسة عن طريق توزيع استبيان منظم على (٤٠٢) من مديري منظمات التصنيع في الهند، الذين يعملون في شركات القطاع العام والخاص على حد سواء. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المتغيرات الخارجية كانت: التنمية الإدارية، والموارد البشرية والتدريب، أما المتغيرات الداخلية فهي: القيادة، والميكلل التنظيمي، وكان المتغير الداخلي: التكامل الاستراتيجي. وأن اندماج التنمية الإدارية والموارد البشرية، مع التدريب يساعد على تحقيق التكامل الاستراتيجي.

#### **النتائج:**

**١- السؤال الأول: ما أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري؟**

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الطلب من خبراء الدراسة (ملحق رقم ١) تحديد أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري، وكانت نتائج آرائهم على النحو التالي:

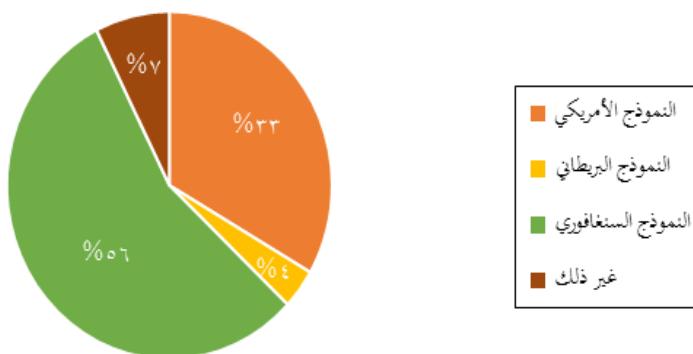
### جدول (٢):

أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري

رقم النموذج	النماذج	النكرار	النسبة المئوية	الترتيب
٣	النموذج السنغافوري	١٥	%٥٦	١
١	النموذج الأمريكي	٩	%٣٣	٢
٢	النموذج البريطاني	٢	%٧	٣
٤	غير ذلك	١	%٤	٤
	المجموع	٢٧	%١٠٠	

### شكل (١):

أهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية ، والاستثمار في رأس المال البشري وفقاً لآراء خبراء المساعدة



وفقاً لآراء خبراء الدراسة حصل النموذج (السنغافوري) على المرتبة الأولى كأهم النماذج الدولية في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري، بنسبة مئوية ٥٦٪، وحل بالمرتبة الثانية النموذج (الأمريكي) بنسبة مئوية ٣٢٪، وحل بالمرتبة الثالثة النموذج (البريطاني) بنسبة مئوية ٧٪، واقتصر عدد من الخبراء النموذج (الياباني)، وكذلك (الماليزي).

وبسبب حجم الدراسة سيتم الاكتفاء باستعراض النموذج صاحب المرتبة الأولى (السنغافوري)، وذلك على النحو التالي:

### **نموذج دولة سنغافورة في تنمية الموارد البشرية، والاستثمار في رأس المال البشري:**

**تمهيد:**

رافق النجاح الباهر التجربة التجريبية الشاملة في دولة سنغافورة، حتى أصبحت هدفاً للدراسة والاستطلاع، لرصد أسباب تميزها، ويوضح أن محور هذا النجاح الفائق يمكن في حسن استثمارها لرأس المال البشري، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية، حتى أصبح نظام التعليم السنغافوري نموذجاً يحتذى به.

سنغافورة دولة تقع في قارة آسيا، ويبلغ عدد سكانها ٥,٤٦٠,٣٠٢ مليون نسمة، وهي قصة نجاح استثنائية، إذ إنها في أقل من ٥٠ عام تحولت من جزيرة فقيرة معدومة الموارد الطبيعية إلى بلد تضاهي مستويات معيشة سكان نظيرتها في الدول الصناعية الكبرى الأكثر تطوراً (الدخل، ١٤٣٥، هـ: ١٤٨).

حققت سنغافورة المركز (١١) في ترتيب البلدان حسب دليل التنمية البشرية لعام ٢٠١٤، بينما حلت المملكة العربية السعودية في المرتبة (٣٩)، من ١٨٨ دولة تضمنها الدليل (جهان، وآخرون، ٢٠١٥: ٣٠).

ارتفع نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي (GDP) من (٤٢٨) دولار أمريكي، في (١٩٦٠م)، ليبلغ ذروته في (٢٠١٤م) عندما وصل إلى (٥٦٨٨٨) دولار أمريكي، وتراجع إلى (٥٢٩٠٠) دولار أمريكي في (٢٠١٥م). بينما بلغ نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي في المملكة العربية السعودية (٢٠٤٨١) دولار أمريكي في (٢٠١٥م) (البنك الدولي، هـ١٤٣٧).

### **دمج سياسات تطوير المهارات في استراتيجية إنجائية وطنية:**

شكل تطوير المهارات والمؤهلات عنصراً استراتيجياً في الخطط الإنمائية الوطنية لسنغافورة. واعتمد

على استراتيجيات في أربعة مجالات، وهي: (دور الحكومة النشط؛ التعلم المنفتح على الخارج؛ اتباع نهج قطاعي في بناء القدرات؛ اعتماد نهج استباقي في تطوير المهارات):

دور الحكومات النشط: أدت حكومة سنغافورة دوراً نشطاً في النهوض بال الصادرات والاستثمار ونقل التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي وتنمية الموارد البشرية. واستخدمت تلك السياسات على نحو فعال؛ لبناء المؤهلات والقدرات على مستوى المنشأة والقطاع والبلد. وقد صاغت استراتيجيات إقليمية وطنية باعتبارها إطاراً للتنسيق والاتساق بين السياسات.

- استراتيجية تعلم منفتح على الخارج: أكتسي التعليم من مصادر أجنبية أهمية كبيرة.

- النهج القطاعي في بناء القدرات: اعتمدت سنغافورة نهجاً قطاعياً في التصنيع، رغم أن ذلك حدث في مراحل مختلفة من عملياتها الإقليمية. حددت سنغافورة في مرحلة مبكرة من عمليات تنميتها قطاعات استراتيجية ذات إمكانات تعلم كبيرة تتبع الارتفاع في سلسلة التعلم والقيمة المضافة. ومثلت استراتيجياتها القطاعية أساس استراتيجياتها المتعلقة بتطوير المهارات. وعلى سبيل المثال أنشأت هيئات قطاعية لرصد التطورات في قطاعات محددة، بما في ذلك تأثير العولمة والتكنولوجيات الجديدة ومارسات الإدارة الجديدة. وقيمت كيفية تأثير تلك التغيرات على الطلب على المهارات ونقلت تلك المعلومات إلى نظام تطوير المهارات.

- نهج استباقي لتطوير المهارات: استباقت سياسات التعليم والتدريب في حالات التدراك الناجحة المتطلبات المتقبلة من المهارات؛ بغية ضمان إمداد في الموعد المناسب بالمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإقليمية للبلد. ويكمن التحدي في تنمية قدرة البلدان على بناء مسار تعلم وابتكار ووضع استراتيجية نشطة، تدمج العلوم والتكنولوجيا والتعلم في السياسات الصناعية والتجارية والاستثمارية؛ بغية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتعتمد سنغافورة نهجاً قطاعياً في تحديد الاحتياجات من المهارات والتدريب لأغراض التنمية (شانخان وهاند، ٢٠٠٨؛ تشين، ٢٠٠٨؛ باول، ٢٠٠٧). وتحدد القطاعات الاستراتيجية التي تحتاج للتطوير عن طريق عملية ثلاثة، تربط السياسات الحكومية، والترتيبات المؤسسية، وسياسات الصناعة والاستثمار، بتطوير المهارات، وذلك عن طريق تحاليل محددة لاحتياجات المهنية، والاحتياجات من المهارات حسب القطاعات. ويشمل النهج المستخدم في هذه العملية تحاليل سوق العمل، واستقصاء المؤسسات، والمعلومات النوعية الواردة من أصحاب المصلحة، ودراسات محددة للقضايا القطاعية. وتقوم الهيئات القطاعية بما يلي:

- ١- رصد التطورات في قطاعها، بما في ذلك تأثير العولمة، والتغيير التكنولوجي، وممارسات الإدارة الجديدة.
- ٢- تحليل كيفية تأثير تلك التغيرات في الطلب على المهارات.
- ٣- تقييم مدى امتلاك كل من القطاعات للمهارات المناسبة لدعم التغيرات الاقتصادية، وتترجم الوزارات المعنية المعلومات المتعلقة بمتطلبات المهارات مستقبلاً إلى إمداد تعليمي وتدريسي، وذلك على سبيل المثال بزيادة عدد مراكز ومؤسسات التدريب، أو تقديم منح تدريب على المهارات الازمة، أو إلغاء حواجز التدريب في الحالات ضعيفة الأولوية التي يتخلص فيها الطلب على العمال (مكتب العمل الدولي، ٢٠٠٨ م: ٩٨ - ١٠٣).

وتأكيداً لما وصلت له سنغافورة من تنمية متميزة وتجربة متفردة، حققت في تصنيف مؤشر الابتكار العالمي للعام ٢٠١٦م، المرتبة السادسة، وقد كانت تحتل المرتبة السابعة في ٢٠١٥م، وكذلك في ٢٠١٤م، واحتلت المرتبة السادسة في ٢٠١٣م (Cornell University, INSEAD, and WIPO, 2016:15).

تمثل وكالة تنمية القوة العاملة في سنغافورة الهيئة المركزية المسئولة عن تنسيق جميع قضايا رأس المال البشري. وتتولى تعزيز قابلية العمال للاستخدام عن طريق زيادة المهارات وإعادة التدريب. ويتمثل هدفها على المدى البعيد في مساعدة العمال في الحفاظ على وظائفهم، مزودين بأحدث المهارات والتعاون مع أصحاب العمل، من أجل تعزيز ممارسات الموارد البشرية في نظام يشجع التعلم المتواصل. وتستجيب برامج التدريب الخاصة بالشباب والكهؤل من العمال إلى احتياجات القوة العاملة عن طريق مخطط التدريب التعاوني للبالغين ومبادرة تدريب الموظفين الكهؤل. وتقدم المبادرة النموذجية للتدریب على المهارات دروساً لتجديد المهارات والارتفاع بها بواسطة برنامج لبعض الوقت يقدمه نهاراً أو مساءً وفي عطل نهاية الأسبوع. وتتيح الوكالة أيضاً فرصاً لاعتماد المهارات المهنية أو التقنية التي يكتسبها العمال خارج نظام التعليم الرسمي، ويساهم ذلك في الاعتراف بالمهارات وإمكانية نقلها وقابليتها للاستخدام، أما برنامج تحديد مهارات القوة العاملة في الاقتصاد الجديد فهو عبارة عن برنامج سريع لاعتماد المهارات عن طريق دورات تدريبية مكثفة، وتتولى مؤسسات خاصة أيضاً، من قبيل معهد الإدارة في سنغافورة وجامعة سنغافورة للتدریب والتنمية، ومعهد سنغافورة للموارد البشرية، تقديم دورات تدريبية مختومة بشهادات للارتقاء بمهارات العمال، وتساهم النقابات في تعليم أعضائها وتدريبهم عن طريق برنامج إعادة تطوير المهارات، الذي أقرّ في بداية المطاف في قطاع التصنيع ثم عُمم لدعم (إعادة) تدريب عمال قطاع الخدمات. وأنشأ مؤتمر النقابات الوطني أيضاً صندوق تعليم وتدريب يدعم نحو ٤٠ دورة تدريبية تتعلق بمهارات تكنولوجيا المعلومات والمهارات المكتبية. وتساهم المشآت في تنمية القوة العاملة بواسطة ضريبة

تطوير المهارات بنسبة ١ في المائة من إجمالي الأجر ويعكّرها المطالبة باسترداد معظم تكاليف التدريب من صندوق تطوير المهارات (مكتب العمل الدولي، ٢٠٠٨ م: ١٤٠).

#### ● معهد التنمية الإدارية في سنغافورة (MDIS):

- تأسس في عام ١٩٥٦ م، وهو أقدم معهد مهني للتعلم مدى الحياة غير هادف للربح في سنغافورة، ويقدم دورات معتمدة بشكل جيد في الأعمال والإدارة، والهندسة، وتصميم الأرباء، والصحة وعلوم الحياة، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصال الجماهيري، وعلم النفس، والسفر والسياحة وإدارة الضيافة. وتقدم هذه البرامج بالتعاون مع مجموعة من الجامعات العربية في أستراليا وفرنسا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. وأنشأ المعهد في عام ١٩٩٥ م ذراع تدريسي لموظفي الشركات بسمى (تنمية الإدارة والاستشارات)، وذلك لتلبية الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة.

بالإضافة للحرم الجامعي الرئيسي في سنغافورة، معهد التنمية الإدارية في سنغافورة لديه ثلاثة فروع في الخارج: طشقند (أوزبكستان)، جوهور (ماليزيا)، وتشيناي (الهند)، التي أنشئت في ٢٠٠٨ م، ٢٠١٣ م، و ٢٠١٥ م على التوالي. ولديه أيضاً مكاتب تمثيل في الصين والهند وإندونيسيا وسري لانكا وتايلاند، فضلاً عن وكالء في جميع أنحاء جنوب شرق آسيا. (MDIS, 2016).

#### - نظام التعليم في سنغافورة (تعليم شامل):

يهدف نظام التعليم في سنغافورة لمساعدة الطلاب على اكتشاف مواهبهم، وتحقيق إمكاناتهم، وتطوير شغفهم للتعليم والذي يستمر معهم طوال حياتهم. فميزانية التعليم السنوية تقدر بـ ١٠,٦ مليار دولار وذلك في ٢٠١٢ م. موزعة على أكثر من ٣٥٠ من المدارس الابتدائية، والثانوي، والتعليم ما بعد الثانوي، بدعم من ٣٢,٠٠٠ من موظفي التعليم. (Ministry of Education, 2012:3).

ميزة التنافسية كانت إحدى أهم الدعائم في تحسين جودة التعليم في سنغافورة، باعتبار أن هذه التنافسية قدمت للأباء والطلاب مجالات أوسع للاختيار، كما أُجبر تطبيق المسائلة المدارس على تحسين برامجها. (المجيدل، ٤٣٣ هـ: ٩٠).

وبحسب تقرير بيرسون لعام ٢٠١٤ م (Pearson 2014) عن الدول الأعلى في العالم في التحصيل العلمي والمهارات المعرفية، فقد حلّت سنغافورة في المرتبة (٣) عالمياً، متقدمة بمرتبتين عن تصنيفها في عام ٢٠١٢ م، فقد كانت تحتل المرتبة (٥) عالمياً. (PEARSON REPORT, 2014:8).

وقد حقق طلاب الصف الرابع في سنغافورة في مادة الرياضيات في اختبارات تيمس ٢٠١١ م

(TIMSS 2011) المرتبة الأولى بـ ٦٠٦ نقطة، وحقق طلاب الصف الثامن في سنغافورة المرتبة الثانية بـ ٦١١ نقطة. (40-42: 2012A, Arora and ,Foy ,Martin ,Mullis).

وكذلك قد حقق طلاب الصف الرابع في سنغافورة في مادة العلوم في اختبارات تيمس ٢٠١١ (TIMSS 2011) المرتبة الثانية بـ ٥٨٣ نقطة، وحقق طلاب الصف الثامن في سنغافورة المرتبة الأولى بـ ٥٩٠ نقطة. (Mullis, Martin, Foy, and Arora, 2012B: 38-40).

وقد حقق طلاب سنغافورة في اختبارات بيرلز ٢٠١١ م (Pilrs2011) المرتبة الرابعة بـ ٥٦٧ نقطة. (Mullis, Martin, Foy, and Drucker,2012C: 38)

وكانت سنغافورة في المرتبة الثانية عالمياً في «جودة النظام التعليمي»، وذلك في تقرير التنافسية العالمية ٢٠١٢-٢٠١١ (Global Competitiveness Report 2011–2012). أما تقرير ماكينزي ٢٠١٠ م (McKinsey Report, published November 2010) والذي يبحث في خصائص النظم المدرسية التي تنتج باستمرار الطلاب الذين يؤدون بشكل جيد في اختبارات القياس الدولية، فقد صنفت سنغافورة على أنها واحدة من أنظمة المدارس الأفضل أداء في العالم. (Ministry of Education,2012: 3).

من بين نقاط القوة الرئيسية لنظام التعليم في سنغافورة هي سياسة اللغة الثانية (اللغة الأم واللغة الانجليزية)، والتشديد على أن يكون التعليم واسع النطاق وشامل، مع التركيز على جودة المعلم، ودمج تكنولوجيات المعلومات والاتصالات (ICT) في التعليم. ونعتقد أيضاً أن مدارسنا يجب أن تعمل بشكل وثيق مع أولياء الأمور والمجتمع. (Ministry of Education,2012:1).

الإنجاز الحقيقي الذي حققه سنغافورة هذه الجزيرة الصغيرة هو تطوير نظام تعليمي يعتبر أحد أرقى أنظمة التعليم في العالم بلا نزاع؛ حيث مكّنها نظامها التعليمي من تكوين كفاءات وخبرات ساهمت في بناء اقتصاد البلد. ويمثل التعليم إحدى أولويات الحكومة السنغافورية، كما أنه يحقق نتائج جيدة على الصعيدين الوطني والدولي، حيث يحصل الطلاب السنغافوريون دائمًا على أعلى المراتب في المنافسات العالمية في مواد الرياضيات والعلوم، وينجحون عادة في بلوغ مراكز متقدمة في مسابقات الرياضيات العالمية. وتحدد مهمة التربية والتعليم في تكوين وبناء الإنسان السنغافوري، لتجعل منه عنصراً قادراً على المساهمة في تطوير مستقبل بلده، حيث تسعى وزارة التربية والتعليم السنغافورية إلى مساعدة الطلبة على اكتشاف مواهبيهم، واستغلال طاقتهم بأفضل شكل ممكن، والتعلم أكثر، وتحقيق نتائج جيدة وتوفير البنية التحتية الالزمة لذلك من نظام تعليمي متقدم ومؤسسات تعليمية مجهزة بأحدث الوسائل وكذلك

أساتذة أكفاء. لقد حفّرت هذه النتائج الجيدة التي حققتها جمهورية سنغافورة في مجال التعليم دولاً عديدة منها الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة أسرار تفوق الطلاب السنغافوريين في الرياضيات؛ للاستفادة من التجربة السنغافورية في التعليم، وتصميم المناهج لتطوير طرق التدريس، وإعداد الأساتذة المتمكنين الذين يسهمون في صقل المواهب وتنمية القدرات (الملحقية الثقافية السعودية في سنغافورة، ٦٢٠١٢م: ٦).

من التعليم في سنغافورة بعدة مراحل من الإصلاحات، ففي أواخر السبعينيات حتى أوائل التسعينيات تم التركيز على الجدارة أو الكفاءة، بهدف التأكيد من تلقى الطلبة (تعليم حقيقي)، ومن وضع معايير عالية للتعليم، وقد تحقق ذلك عبر التركيز على المناهج الدراسية، وتوحيد الكتب المدرسية، والأساليب المتّبعة في المدارس. وقد جرى إنشاء هيئة تفتيش المدارس، واتخذت إجراءات أخرى لضمان اتباع المعلمين للمناهج وأساليب التدريس المكلفين بها مركزاً. وقد نجحت هذه الإصلاحات فعلياً، فارتفعت معدلات تخرج الطلبة، ولكنها أدت إلى تقليل التحكم من جانب المدارس والمديرين والمعلمين، ولم يكن هناك أي فكرة للابتكار أو لتطوير المناهج الدراسية تجري بمبادرة من المعلمين أو المدرسة. ونتيجة للاقتصاد القائم على المعرفة قامت وزارة التعليم في أواخر ثمانينيات القرن الماضي بإنشاء المدارس المستقلة والمتمتعة بإدارة ذاتية، ومع حلول منتصف التسعينيات أدركت الحكومة أن وجود عدد قليل من المدارس البارزة لم يكن كافياً، على الرغم من أن المدارس المستقلة كانت تعمل على نحو جيد، فخرجت المرحلة الثالثة لإصلاح نظام التعليم بسنغافورة، وعرفت باسم ((النموذج المركّز على القدرة)), والتي أطلقت فيها مبادرات اصلاحية متعددة:

أولها كان في عام ١٩٩٧م وهي مبادرة ((مدارس التفكير، تعلم الأمة)) (TSLN)، وهي اختصار لعبارة Thinking Schools, Learning Nation، والتي دعت إلى التعاون من أجل تغيير نظام التعليم، وتنمية ثقافة التعلم والتفكير العميق. وقامت على أربعة مبادئ رئيسة وهي: الاستناد إلى نوعية جيدة من المعلمين، منح قادة المدارس مزيداً من الاستقلالية، إلغاء نظام التفتيش والرقابة المدرسي، واستحداث نموذج التمييز المدرسي (SEM)، وهي اختصار لعبارة School (Excellence Model) بحيث تقع مسؤولية التحكم بالتطوير على المدارس، وتقسيم المدارس إلى مجموعات، يشرف عليها موجهون متخصصون. وفي عام ٢٠٠٥م جرى إطلاق مبادرة جديدة، وهي مبادرة ((تعليم أقل، تعلّم أكثر)) (TLLM)، وهي اختصار لعبارة Teach less, learn more (الدخيل ١٤٣٥هـ: ١٥٣-١٥٤).

### **- أوجه الاستفادة من التجربة السنغافورية في بناء التصور المقترن:**

- ١ - حسن استثمار رأس المال البشري، والاهتمام في تنمية الموارد البشرية، حتى أصبح نظام التعليم السنغافوري نموذجاً يحتذى به.
  - ٢ - التدريب من أجل تطوير المهارات والمؤهلات يعتبر عنصراً استراتيجياً في الخطط الإنمائية الوطنية لسنغافورة.
  - ٣ - تكامل الأدوار بين قطاعات المجتمع الثلاث في سنغافورة، ساهم في تحقيق هذا المستوى من التنمية الشاملة كتجربة متفردة.
- ٤ - السؤال الثاني: ما التصور المقترن لدور الجامعات ومعهد الإدارة العامة في التنمية المجتمعية من خلال التدريب المتبادل؟**

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال الطلب من خبراء الدراسة (ملحق رقم ١)، الحكم على قابلية التصور المقترن للتطبيق في البيئة السعودية، ولاحظتهم التطويرية عليه، والذي قدمه الباحث لهم بصورته الأولية. وقد اتضح أن الخبراء بشكل عام لديهم اتجاه إيجابي نحو أهمية تفعيل دور الجامعات ومعهد الإدارة العامة في تحقيق التنمية المجتمعية من خلال التدريب المتبادل، ومساهمة ذلك في تحقيق رؤية ٢٠٣٠، فقد اتفق (٧٤٪) من خبراء الدراسة على قابلية التصور المقترن للتطبيق في البيئة السعودية بنسبة عالية، بينما يرى (٢٦٪) منهم أنه قابل للتطبيق بنسبة متوسطة، وقدم (٧٠٪) من خبراء الدراسة ملاحظات تطويرية عليه، تم مراعاتها، للوصول لم蕊يات مشتركة في بناء هذا التصور، وهو على النحو التالي:

#### **التدريب المتبادل قناة التنمية المجتمعية**

#### **تصور مقترن لدور الجامعات ومعهد الإدارة العامة في التنمية المجتمعية**

**المنطلقات:** رؤية المملكة ٢٠٣٠، برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠، التكامل بين قطاعات المجتمع الثلاث (الحكومي، الخاص، غير الربحية)، المشاركة المجتمعية، الاستثمار الرشيد للموارد المالية والبشرية المتاحة.

**الأسس:** الأساس الفكري (الفلسفي): التكامل مطلب مجتمعي وتنموي، يبحث عليه الفكر الإسلامي. الأساس الاقتصادي: الاستثمار الرشيد في رأس المال البشري، من خلال تفعيل المشاركة

الجتمعية في تحسن توظيف الموارد البشرية والمالية، تحقيقاً للتنمية المجتمعية الشاملة المستدامة، في ظل التحديات الاقتصادية. الأساس الوظيفي: تفعيل دور الجامعات، ومعهد الإدارة العامة، كبيوت خبرة في دعم القطاعات الثلاث، واستثمار وتنمية وتطوير الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة فيها، لتحقيق أمثل التطبيقات التي تؤدي لتفعيل دورها في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وبالتالي تحقيق أهدافها.

### **أهداف التصور:**

- ١- تنمية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحـي) بكفاءة وفاعلية، والتي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة.
- ٢- الاستثمار الرشيد للإمكانـيات المتاحة في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحـي) وخبراتها المتراكمة، من خلال تفعيل المشاركة المجتمعـية، خصوصـاً في ظل التحديـات الاقتصادية.
- ٣- توسيـع نطاق دور المؤسسـات التعليمـية والتـدربيـة (الجامعـات، معهد الإدارـة العامـة) في تنـمية الموارـد البـشرـية، الخارجـية والـداخلـية.

### **متطلبات التصور:**

- عقد شراكة بين وزارة التعليم ومعهد الإدارة العامة، بعرض بناء قناة إلكترونية فاعلة لتبادل الخبرـات والمنـافع في مجال تنـمية الموارـد البـشرـية الخارجـية والـداخلـية، من خـلال التـكـامل مع قـطـاعـات المجتمعـ الثلاثـة (الـحكومـي، الـخاصـ، غيرـ الـربحـي).
- عقد شراكة بين فروع معهد الإدارة العامة والجامعـات المحليـة، لـتبادلـ الخبرـات ونشرـها، وتفـعـيل دورـها في تنـميةـ الموارـدـ البـشرـيةـ، بصـورـةـ تـكـاملـيةـ.
- تـفعـيلـ شـراـكـاتـ الجـامـعـاتـ معـ قـطـاعـاتـ المجتمعـ الثلاثـةـ (الـحكومـيـ، الـخاصـ، غيرـ الـربحـيـ)، المـتوـائـمةـ معـ تنـميةـ الموارـدـ البـشرـيةـ.
- تـفعـيلـ شـراـكـاتـ معـهـدـ الإـدـارـةـ العـامـةـ فيـ تنـميةـ الموارـدـ البـشرـيةـ معـ قـطـاعـاتـ الحـكـومـيـةـ.

## **مكونات وأدوار التصور:**

### **١. المكونات الأساسية:**

- الجامعات: استثمار شراكات الجامعات مع قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحى)، في تفعيل هذه القناة، والتي تنفذ حالياً من خلال أودية التقنية، والكراسي البحثية والأوقاف، والبرامج التطوعية والمسؤولية المجتمعية للعمادات المعنية بخدمة المجتمع فيها.
- معهد الإدارة العامة: استثمار خبرات معهد الإدارة العامة المتراكمة في تنمية رأس المال البشري في القطاع الحكومي، في تفعيل هذه القناة.
- قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحى): التفاعل مع القناة، من خلال استثمار الفرص التدريبية المتاحة في القناة لتنمية مواردهم البشرية، وكذلك طرح البرامج المعنية بتنمية الموارد البشرية المقدمة منهم، لمنسوبي الجامعات، ولمنسوبي معهد الإدارة العامة.

### **٢. مكونات التدريب المباشر:**

- فروع معهد الإدارة العامة: طرح البرامج المعنية بتنمية الموارد البشرية، بصورة تكاملية مع الجامعات المرتبط بها كل فرع.
- العمادات المعنية بالتطوير الأكاديمي والإداري بالجامعات: طرح البرامج المعنية بتنمية الموارد البشرية، بصورة تكاملية مع فرع معهد الإدارة العامة المرتبط بها.

### **٣. مكونات التدريب الإلكتروني والتدرُّب عن بعد:**

العمادات المعنية بالتعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد: توفر البيئة التقنية الحاضنة للقناة، والمنصات التدريبية الإلكترونية للبرامج المعنية بتنمية الموارد البشرية.

مركز التدريب عن بعد في معهد الإدارة العامة: طرح برامج معهد الإدارة العامة المعنية بتنمية الموارد البشرية عن بعد، بالطرق التي تتلامِم مع طبيعة كل برنامج.

## **مراحل تطبيق التصور:**

### **■ المرحلة الأولى: التأسيس:**

تبني القناة الإلكترونية من خلال عقد شراكة رئيسة بين وزارة التعليم، ومعهد الإدارة العامة، ثم بين جامعة - تبني هذا التصور - وفرع من فروع معهد الإدارة في نفس المدينة.

يتم اشراك مؤسسات قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحـي) التي لديها شراكات قائمة حالياً مع الجامعة الحاضنة للتتصور، ومعهد الإدارة العامة.

يتم تصميم موقع إلكتروني (عن طريق الجامعة التي تبني هذا التصور) يغذى بالبرامج التدريبية بصورتها المباشرة، أو الإلكترونية، أو عن بعد، والتي ترشحها الجامعات ومعهد الإدارة العامة، وتستهدف فيها الأفراد في مؤسسات قطاعات المجتمع المشاركة في القناة. وكذلك تطرح هذه المؤسسات المشاركة في القناة البرامج التدريبية التي يمكن أن تقدمها لمنسوبي الجامعات ومعهد الإدارة العامة.

التدريب يتم بصورة متبادلة في القناة، بحيث تغطي تكاليف البرامج التدريبية المطروح، وفقاً لمبدأ المنفعة المتبادلة، بين الجامعات ومعهد الإدارة العامة من جهة، ومؤسسات قطاعات المجتمع الثلاثة المشاركة في القناة من جهة أخرى.

يحق للأفراد والمؤسسات غير المشاركة في القناة، الحصول على الخدمات التدريبية، بمقابل مادي يوجه للجهة المنفذة للبرنامج، ويتحقق مفهوم الاستدامة المالية لضمان استمرارية القناة وتطويرها.

### **■ المرحلة الثانية: التجربـي:**

تطلق القناة، ويتم تقييم عملها، ورصد فرص التحسين.

### **■ المرحلة الثالثة: التطوير:**

استثمار فرص التحسين في تطوير القناة، والتـوسيـع في إشراك عدد أكبر من الجامعات وفروع معهد الإدارة العامة في مختلف مدن المملكة العربية السعودية، وكذلك مؤسسات قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحـي) التي لديها الرغبة في المشاركة في القناة.

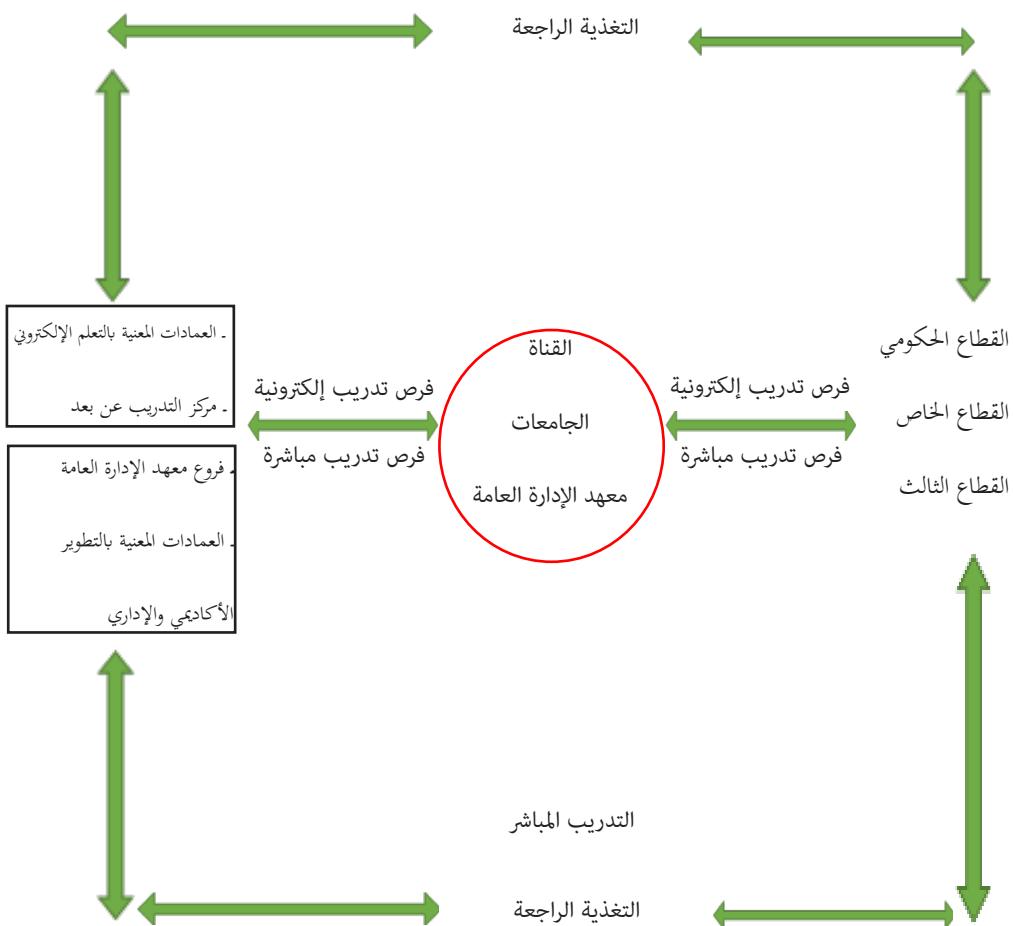
#### ♦ المرحلة الرابعة: الانطلاق:

تعمل القناة بكامل طاقتها.

**الحكايات:**

- التغذية الراجعة من قبل المستفيددين من الأفراد المشاركون في البرامج التدريبية.
- تقارير قياس أثر التدريب من قبل الجهات المستفيدة من البرامج التدريبية.

التصور المقترن



**النوصيات:**

- تبني التصور المقترن الذي خرجت به الدراسة، من قبل المكونات الأساسية للتصرور، ووفقًا لمراحل تنفيذه المقترنة.
- استثمار التجربة السنغافورية في تحقيق التحول الوطني من خلال التركيز على التدريب من أجل تطوير المهارات والمؤهلات. وكذلك تكامل الأدوار بين قطاعات المجتمع الثلاث في سنغافورة، الذي ساهم في تحقيق هذا المستوى من التنمية الشاملة كتجربة متفردة.
- التأكيد على أهمية دور المؤسسات التعليمية والتدريبية (الجامعات، معهد الإدارة العامة) في تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وذلك بتطوير وتنمية الموارد البشرية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحسي)، من خلال التدريب، فهي تشكل العنصر الأساسي في تحقيق التنمية المجتمعية الشاملة المستدامة بكفاءة وفاعلية.

**المقترحات:**

- تنفيذ دراسات موسعة لتحديد الاحتياجات التدريبية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحسي) في البيئة السعودية.
- تنفيذ دراسة لحصر الفرص التدريبية في قطاعات المجتمع الثلاثة (الحكومي، الخاص، غير الربحسي)، وفي مختلف التخصصات، وال مجالات.

**المراجع:****- المراجع العربية:**

ابن منظور، محمد. (١٤١٤هـ). لسان العرب، ط٣، بيروت: دار صادر.

أبوشقدم، عزة، وأخرون. (٢٠١٥م). التنمية الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس. قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية.

آل سعود، سعود. (٢٠١٠م). اتجاهات العاملين في إمارات مناطق المملكة نحو معوقات التنمية الإدارية خلال خطة التنمية الثامنة: ١٤٣٠ هـ - ١٤٢٥ هـ. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

بربر، كامل. (٢٠٠٠م). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط٢، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ (٢٠١٦م)، أحد برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. أُسترجع في تاريخ ١٤٣٧ /١٢٠٥ من ٢٠٣٠ /١٢٠٥ .gov.sa/ar/ntp.http://vision

برنامج املك سلمان لتنمية الموارد البشرية. (١٤٣٧هـ). وزارة الخدمة المدنية، أُسترجعت في تاريخ ١٢٠٥ من ١٤٣٧ https://www.mcs.gov.sa/HR/Pages/default.aspx

البنك الدولي. (١٤٣٧هـ). إجمالي الناتج المحلي، أُسترجعت في تاريخ ١٤٣٧ /١٢٠٦ من http://data.albankaldawli.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=SG

بوكباش، نوال. (٢٠١٠م). تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.

بوكيمش، علي. (٢٠١٢م). مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية. الجزائر: دار الراية للنشر والتوزيع.

تواتي، ادريس. (٢٠١٥م). دور الجامعات في التنمية البشرية المستدامة، مجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية، السنة العاشرة، (١٨)، ٣٤-٩، جامعة اكلي محنـد أول حاج -البـoirـةـ، الجمهـوريـةـ الجـازـيرـيةـ

الديمقراطية الشعبية.

جهان، سليم، وآخرون. (م٢٠١٥). تقرير التنمية البشرية ٢٠١٥ التنمية في كل عمل ملحة عامة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

الجهني، أحمد. (هـ١٤٢٩). التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديرى ووكالات مدارس تعليم البنين ببنج الصناعية)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

حرب، إيمان. (هـ١٤٣١). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارن والإدارة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.

الخليفة، عبد العزيز. (م٢٠١٤). صيغة مقترنة لتفعيل الشراكة المجتمعية للجامعات السعودية في ضوء فلسفة الجامعة المنتجة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أنموذجًا. رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، الرياض، ٤٦: ٩٧-١٢٣.

خليل، عبد الرحيم. (م٢٠١٢). دور السياسات العامة في تحقيق أهداف التنمية الإدارية: مدخل تطوير الخدمات الحكومية. المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر، ٥٣: ٨٤-١١٣.

الدخيل، عزام. (هـ١٤٣٥). تعلمهم، نظرة في تعليم الدول العشر الأوائل في مجال التعليم عبر تعليمهم الأساسي. لبنان: الدار العربية للعلوم ناشرون.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، (م٢٠١٦). المركز الإعلامي، أسترجع في تاريخ ١٢/٥/١٤٣٧ من [gov.sa/ar/media-center.http://vision2030](http://vision2030.gov.sa/ar/media-center)

سبرينة، مانع. (م٢٠١٤). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

الشريف، طلال. (م٢٠١٦). رؤية استراتيجية لتطوير وظيفة خدمة المجتمع في الجامعات السعودية (أسلوب دلفي)، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٥(٢)، ١٧٤-١٩٥، عمان، الأردن.

الشوبكي، سمير. (م٢٠١٠). المعجم الإداري. الأردن: دار أسماء للنشر والتوزيع.

عيادات، ذوقات؛ عبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن. (م٢٠٠١). البحث العلمي مفهومه وأدواته

وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عيق، منصور. (٢٠١٢م). درجة توفر آليات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الحكومية بمحافظة جدة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر مديرى المدارس، كلية التربية، جامعة أم القرى.

عزمي، إيهان. (١٤٣٠هـ، ١٦-١٣ ذو القعدة). الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية (المعوقات المданة والأصول في التنمية المستدامة). قدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

علي، بوعي. (٢٠١٦م). أثر المنظمات التدريبية على التنمية الإدارية (بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم - ولاية جنوب كردفان). المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، ١٣(٢) : ٨٩-٧٠.

علي، بوعي. (٢٠١٦م). أثر المنظمات التدريبية على التنمية الإدارية (بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم - ولاية جنوب كردفان). المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، ١٣(٢) : ٨٩-٧٠.

الغامدي، خالد. (١٤٣٤هـ). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة.

فجال، دعاء. (٢٠١٤). معوقات المشاركة المجتمعية في التعليم المصري وآليات تفعيلها. مجلة كلية التربية، جامعة بها، ١٠٠(٢٥) : ٣٤٧-٣٣٥.

فطن. (١٤٣٨هـ). ورشة عمل مفهوم ومعايير المشاركة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية وفق رؤية ٢٠٣٠، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.

قرین، علي. (٢٠١٥م). علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقتها بالتنمية الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة خدمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، ١٥: ٢٧٩-٢٠٢.

المدنی، أحمد. (١٤٣٠هـ). أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة دراسة حالة الخطوط الجوية العربية السعودية بالملكة العربية السعودية في الفترة من ٢٠٠٨ - ٢٠٠٠م، رسالة دكتورها غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

مركز البحث والدراسات. (١٤٢٤هـ، ٢٢-٢٣ شوال). تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثالث للتوظيف والسعادة، قطاع المعلومات والتدريب، الغرفة التجارية

---

الصناعية بالرياض.

مصطفى، إبراهيم، وآخرون. (١٣٩٢هـ). المعجم الوسيط. ط٢، إسطنبول: دار الدعوة.

مكتب العمل الدولي. (٢٠٠٨). مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، مؤتمر العمل الدولي، الدورة ٩٧، جنيف.

الملحقيّة الثقافية السعودية في سنغافورة. (٢٠١٢م). الدليل الارشادي للطلاب الدارسين في جمهورية سنغافورة. ط٢.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٥هـ). هيكل الإنفاق الحكومي على قطاعات التنمية. المملكة العربية السعودية، تم الاسترداد في ١٤٣٥/٥/٤ من <http://www.planning.gov.sa>

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (١٤٣٦هـ). الأهداف والسياسات لخطة التنمية العاشرة، المملكة العربية السعودية.

وزارة التعليم العالي. (١٤٣٥هـ). الوظيفة الثالثة للجامعات، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، الإدارة العامة للمعلومات، المملكة العربية السعودية.

وزارة الخدمة المدنية. (١٣٩٧هـ). اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، المملكة العربية السعودية.

وزارة الخدمة المدنية. (١٤٣٧هـ). لائحة التدريب في الخدمة المدنية، المملكة العربية السعودية.

وزارة المالية. (١٤٣٧هـ). بيان وزارة المالية بمناسبة صدور الميزانية العامة للدولة، المملكة العربية السعودية، وزارة المالية. (٢٠١٨م). بيان الميزانية العامة للدولة للسنة المالية ١٤٣٩ - ١٤٤٠هـ (م)، المملكة العربية السعودية.

### - المراجع الأجنبية:

- CAO, JIE; HAMORI, MONIKA. (2016). *Human Resource Management*, 55. (3) :499–517.
- Coetzer, Alan; Battisti, Martina; Jurado, Tanya; Massey, Claire. (2011). The reality of management development in SMEs. *Journal of Management and Organization*, 17. (3) :290-306.
- Cornell University, INSEAD, and WIPO. (2016). *The Global Innovation Index 2016: Winning with Global Innovation*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.
- Deva, Satya. (2006). Western Conceptualization of Administrative Development: A Critique and an Alternative, in Eric E. Otenyo, Nancy S. Lind (ed.) Comparative Public Administration. *Research in Public Policy Analysis and Management*, Emerald Group Publishing Limited,15 :231-240.
- Doyle, Shawn. (2006). *The Manager's Pocket Guide to Training*. Human Resource Development Press. USA.
- Jha, Sumi; Bhattacharyya, SomSekhar; & Fernandes, Christo. (2016). Human Resource Development Management & Training as Antecedents for Strategy Integration. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52 (1) :129-143.
- MDIS. (2016). *Management Development Institute of Singapore*. Retrieved Sep 7<sup>th</sup>, 2016 from <http://www.mdis.edu.sg/about-mdis/overview>.
- Ministry of Education. (2012). *EDUCATION IN SINGAPORE*. SINGAPORE.
- Mullis, I. V. S. & Martin, M. O., Foy, P. & Arora, A. (2012A). *TIMSS 2011 international results in mathematics*. Chestnut Hill, MA: TIMSS & PIRLS International Study Center, Boston College.
- Mullis, I. V. S. & Martin, M. O., Foy, P. & Drucker, K. T.(2012C). *PIRLs 2011 International Results in Reading*. Chestnut Hill, MA: TIMSS & PIRLS International Study Center, Boston College.
- Mullis, I. V. S. & Martin, M. O., Foy, P. & Stanco, G. M.(2012B). *TIMSS 2011 international results in science*. Chestnut Hill, MA: TIMSS & PIRLS International Study Center, Boston College.

Otenyo, Eric, and Lind, Nancy. (2006). Administrative Development and Development Administration, in Eric E. Otenyo, Nancy S. Lind (ed.) Comparative Public Administration (Research in Public Policy Analysis and Management, Emerald Group Publishing Limited, (15):221-230

PEARSON REPORT. (2014). The Learning Curve, EDUCATION AND SKILLS FOR LIFE. The Economist Intelligence Unit. London.

Joanne E, Cooper and Louise, Pagotto. (2003). Developing community college faculty as Leaders. New Direction for community college, 123: 27-37

Salas, Eduardo; Tannenbaum, Scott I; Kraiger, Kurt; Smith-Jentsch, Kimberly A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. Psychological Science in the Public Interest, 13. (2) :74-101.