

آلية تطوير الأداء العام من منظور التنمية البشرية: دراسة حول الإيسيسكو

فرحان بن ناصر بن عبد العزيز الفرحان

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملايا

كوالالمبور

٢٠٢٤

آلية تطوير الأداء العام من منظور التنمية البشرية: دراسة حول الإيسيسكو

فرحان بن ناصر بن عبد العزيز الفرحان

قدمت هذه الرسالة تلبية لمتطلبات الحصول على  
درجة ماجستير الدراسات الإسلامية

أكاديمية الدراسات الإسلامية

جامعة ملايا

كوالالمبور

٢٠٢٤

**UNIVERSITY OF MALAYA**  
**ORIGINAL LITERARY WORK DECLARATION**

Name of Candidate: FARHAN NASER A. ALFARHAN.

Matric No: **17221684**

Title of Project Paper/Research Report/Dissertation/Thesis (“this Work”):

آلية تطوير الأداء العام من منظور التنمية البشرية: دراسة حول الإيسيسكو

**MECHANISM FOR DEVELOPING OVERALL PERFORMANCE FROM A  
HUMAN DEVELOPMENT PERSPECTIVE: A STUDY ON ISESCO**

Field of Study: **INTERNATIONAL ISLAMIC RELATIONS.**

I do solemnly and sincerely declare that:

- (1) I am the sole author/writer of this Work;
- (2) This Work is original;
- (3) Any use of any work in which copyright exists was done by way of fair dealing and for permitted purposes and any excerpt or extract from, or reference to or reproduction of any copyright work has been disclosed expressly and sufficiently and the title of the Work and its authorship have been acknowledged in this Work;
- (4) I do not have any actual knowledge nor do I ought reasonably to know that the making of this work constitutes an infringement of any copyright work;
- (5) I hereby assign all and every right in the copyright to this Work to the University of Malaya (“UM”), who henceforth shall be owner of the copyright in this Work and that any reproduction or use in any form or by any means whatsoever is prohibited without the written consent of UM having been first had and obtained;
- (6) I am fully aware that if in the course of making this Work, I have infringed any copyright whether intentionally or otherwise, I may be subject to legal action or any other action as may be determined by UM.

Candidate’s Signature

Date:5-12-2023

Subscribed and solemnly declared before,

Witness’s Signature

Date:6-12-2023

Name: Designation: Supervisor

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ﴾

وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿سورة التوبة: 105﴾

# آلية تطوير الأداء العام من منظور التنمية البشرية: دراسة حول الإيسيسكو

## ملخص

تسعى أطروحة الماجستير هذه إلى تقديم إسهام بحثي حول آليات تطوير الأداء العام من منظور التنمية البشرية، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) نموذجاً، استخدم الباحث المنهج الاستنباطي الوصفي، معتمداً على التحليل للوثائق الخاصة بالمنظمة، وقد أظهرت النتائج وجود ارتفاع مستوى آليات تطوير الأداء العام في مجالات العمل ووسائله في منظمة الإيسيسكو مع وجود تتوافق آليات تطوير الأداء العام في منظمة الإيسيسكو مع مؤشرات التنمية البشرية، وقد بينت الدراسة أن تطوير الأداء لدى العاملين بالمنظمة تتوافق مع مؤشرات التنمية البشرية وخاصة في مؤشر التعليم والصحة والثقافة وهي المهام الرئيسية المنوطة بعمل المنظمة، ثم قد الباحث من خلال نتائج الدراسة مجموعة من التوصيات والدراسات البحثية التي ستساهم في تطوير المنظمة وتحسين جودة الأداء لدى العاملين بها.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء العام، التنمية البشرية، منظمة ايسيسكو، الأداء المؤسسي، الأداء الوظيفي.

**MEKANISME UNTUK MEMBANGUNKAN PRESTASI KESELURUHAN  
DARI PERSPEKTIF PEMBANGUNAN MANUSIA:  
SATU KAJIAN MENGENAI ISESCO**

**ABSTRAK**

Tesis sarjana ini bertujuan untuk membuat sumbangan penyelidikan mengenai mekanisme pembangunan prestasi awam dari perspektif pembangunan insan. Organisasi Pendidikan, Sainifik dan Kebudayaan Islam (ISESCO) adalah model. Pengkaji menggunakan pendekatan deskriptif deduktif, bergantung kepada analisis daripada dokumen organisasi. Prestasi umum dalam bidang kerja dan caranya dalam ISESCO, dengan kehadiran mekanisme untuk membangunkan prestasi umum dalam ISESCO, adalah serasi dengan petunjuk pembangunan manusia. Kemudian, penyelidik, melalui keputusan kajian itu, membentangkan satu set cadangan dan kajian penyelidikan yang akan menyumbang kepada pembangunan organisasi dan meningkatkan kualiti prestasi pekerjanya.

**Kata kunci:** prestasi am, pembangunan manusia, ISESCO, prestasi institusi, prestasi kerja.

# **MECHANISM FOR DEVELOPING OVERALL PERFORMANCE**

## **FROM A HUMAN DEVELOPMENT PERSPECTIVE:**

### **A STUDY ON ISESCO**

#### **ABSTRACT**

This master's thesis aims to provide a study contribution on the mechanisms of increasing overall performance from the standpoint of human growth. A good example is the Islamic Educational, Scientific, and Cultural Organization (ISESCO). The researcher relied on the analysis of the organization's records and adopted a deductive descriptive technique. The general performance in the domains of work and its methods in ISESCO, along with the existence of mechanisms for developing the general performance in ISESCO, are compatible with indicators of human development. The researcher then gave a series of recommendations and research studies based on the study's findings that will help the Organisation develop and improve its employees' performance.

**Keywords:** overall performance, human development, ISESCO, institutional performance, and job performance.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

لوالديّ

ثمّ لزوجتي

ثم لإخواني وأخواتي

سائلاً الله تعالى أن ينفع به، ويجعله خالصاً لوجهه الكريم



## شكر وتقدير

﴿قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا هُوَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾ (يونس: ٥٨)، لله الشكر من قبل ومن

بعد.

ثم أتقدم بخالص الشكر والعرفان لمشرفي الدكتور أشرف زيدان والدكتور محمد يوسف لما أسدوا إلى من نصائح وتوجيهات كان لها أعمق الأثر في إثراء البحث وتحملوا معي التحديات والصبر على ومعني، كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساعدني في التطبيق الميداني وأخص بالذكر كل عينة البحث فجزاهم كل خير.

كما أتقدم بالشكر للقائمين على أكاديمية الدراسات الإسلامية ومكاتبها وقسم الدراسات العليا بالأكاديمية ووحدة شؤون الطلاب وجامعة ملايا والمكتبة الرئيسة فيها لما قدموا من تسهيلات كبيرة جدا، وتعاون مثمر لإتمام هذا العمل.

كما أشكر السادة الأفاضل المناقشين الذين تفضلوا بقراءة الرسالة ومناقشتها وإبدائهم لملاحظاتهم العلمية القيمة التي ستكون موضع تقدير واهتمام من الباحث بما يعود على الرسالة بمزيد من الإثراء والتقويم والتسديد وعلى الباحث بالرفع والفائدة، فجزاهم الله خير الجزاء.

## فهرس المحتويات

iii	الملخص البحث باللغة العربية
iv	الملخص البحث باللغة المالوية
v	الملخص البحث باللغة الإنجليزية
vi	الإهداء
vii	الشكر والتقدير
viii	قائمة المحتويات

## الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للدراسة

١	المقدمة
---	---------

٢	المطلب الأول: المفاهيم
١٩	المطلب الثاني: مجال البحث وحدوده
١٩	المطلب الثالث: أسباب اختيار الموضوع
٢١	المطلب الرابع: أهمية الدراسة
٢٢	المطلب الخامس: مشكلة الدراسة
٢٣	المطلب السادس: تساؤلات الدراسة
٣٥	المطلب السابع: أهداف الدراسة
٣٥	المطلب الثامن: تطوير الأداء العام
٣٦	المطلب التاسع: الدراسات السابقة
٥٧	المطلب العاشر: تطوير الأداء العام
٦٣	المطلب الحادي عشر: تطور مفهوم التنمية البشرية
٧٥	المطلب الثاني عشر: منهجية الدراسة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

٧٩

تمهيد

٨٠

المبحث الأول: الأداء العام

١١٩

المبحث الثاني: التنمية البشرية

١٦٦

المبحث الثالث: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)

١٧٤

الخلاصة

## الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

١٧٦

تمهيد

١٧٦

المطلب الأول: منهج الدراسة

١٧٨

المطلب الثاني: المنهج الاستنباطي

١٨٣

المطلب الثالث: خطوات المنهج الاستنباطي

١٨٦	المطلب الرابع: مبادئ المنهج الاستنباطي
١٨٧	المطلب الخامس: أدوات المنهج الاستنباطي
١٨٧	المطلب السادس: الفرق بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي
١٨٩	المطلب السابع: إجراءات الدراسة
١٩١	المطلب الثامن: مجتمع الدراسة
١٩٤	المطلب التاسع: أدوات الدراسة
١٩٦	الخلاصة

#### الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها

٢٠٠	عرض نتائج الإجابة على التساؤل الأول
٢٠٨	عرض نتائج الإجابة على التساؤل الثاني
٢١٣	عرض نتائج الإجابة على التساؤل الثالث

#### الفصل الخامس: الخاتمة

٢٢٩

ملخص النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

٢٤٢

قائمة المراجع

٢٤٧

الملاحق

# الفصل الأول

## المقدمة والإطار العام للدراسة

تمهيد:

تتمثل أهمية تطوير الأداء في المنظمات، وبشكل خاص تلك التي تعمل في مجال التعليم والعلوم والثقافة، في الاهتمام المتنامي الذي توليه مختلف الدول. يلعب تحسين الأداء دورًا حيويًا في تعزيز مكانة هذه المنظمات على الساحتين الإقليمية والدولية. ولهذا السبب، يُعد تطوير الأداء ضمن أهم الأولويات للمنظمات الدولية، مثل المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO). إذ تعتبر الإدارة الفعالة للأداء ركيزة أساسية لنجاح الأهداف والمهام التي تتبناها المنظمات، وذلك من خلال اعتماد استراتيجيات مبتكرة تلي التوقعات المتزايدة بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، وتتميز بمرونتها في التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية.

ويذهب الباحث إلى أن الحرص على المنظمات التي تعنى بالتراث والتعليم والثقافة يشكل قيمة جوهرية لأي أمة. وبالتالي، فإن دراسة تطوير الأداء بالنسبة للمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) تأتي بأهمية خاصة. تهدف الدراسة إلى استعراض آليات تطوير الأداء من منظور التنمية البشرية في هذه المنظمة. ونظرًا للتحديات المستمرة والتغيرات السريعة التي تواجهها المنظمات في أوقات

وأماكن مختلفة، فإن هناك حاجة ملحة لفهم أسس الاستمرارية والتطور. يعد التركيز على رأس المال البشري

عاملاً أساسياً في هذا السياق، حيث يمثل العنصر الرئيسي في عملية التطوير والتغيير.

## المطلب الأول: المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة

الأداء: لغة: " تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل"<sup>١</sup>.

اصطلاحاً: "انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية"<sup>٢</sup>.

الإدارة: "هي أي نشاط مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف محدد"<sup>٣</sup>.

التطوير: "هو استراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير ويتيح إمكانيات

كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه"<sup>٤</sup>.

التطوير الإداري: "هو إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري

وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة"<sup>٥</sup>.

---

<sup>١</sup> العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، ص ١٧٤.

<sup>٢</sup> حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، ص ٢٩١.

<sup>٣</sup> الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، ص ٤٤.

<sup>٤</sup> مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ص ٤٧.

<sup>٥</sup> المرجع السابق، ص ٤٧.



**الأداء العام:** يشير مفهوم الأداء إلى أنه "تلك الأعمال والمهارات والسلوكيات التي يقوم بها الموظف أو المنظمة للقيام بالمهام والمسئوليات المنوطة بالموظف من قبل المنظمة أو المسئوليات المنوطة به من قبل المشرع أو القيادة العليا للدولة" وهو "إنجاز الأعمال كما ينبغي أن تنجز"<sup>٦</sup>.

وذهب الباحث من العرض السابق إلى أنه يُفهم الأداء على أنه تنفيذ مهمة أو أداء لعمل معين. إلا أنه من الضروري توضيح المعنى بشكل أعمق عندما نتحدث عن الأداء في سياق الإدارة والأعمال. من الجانب الاصطلاحي، يمكن تعريف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. على سبيل المثال، عندما نتحدث عن أداء مؤسسة ما، نعني كيفية تحقيقها لأهدافها والتزامها بالمعايير والمعايير المحددة.

وكذلك ذهب الباحث إلى اعتبار الإدارة مفهوماً يشير إلى أي نشاط مقصود يقوم به فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة بهدف تحقيق هدف محدد. يتضمن هذا المفهوم التنظيم والتخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم لضمان تحقيق الأهداف المستهدفة. الإدارة تعتبر أساسية في سياق أي مؤسسة أو منظمة وتلعب دوراً مهماً في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وأن التطوير هو مصطلح يشير إلى استراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية بهدف تحقيق التغيير وزيادة الكفاءة. يمكن أن يشمل التطوير تحسين العمليات والإجراءات أو تطوير المهارات الشخصية والمهنية. يمكن أن يكون التطوير وسيلة لزيادة الإنتاجية والفعالية

<sup>٦</sup> الخناق، سناء عبد الكريم، (د.ت)، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة، الجزائر.

الشخصية والمؤسسية، بينما التطوير الإداري هو إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري. يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تطوير مهارات وكفاءات الموظفين وتحسين العمليات الإدارية. يعتبر التطوير الإداري جزءًا هامًا من استراتيجية الإدارة الفعالة والتحسين المستمر، وأنه في سياق الإدارة والأعمال، يشير مفهوم الأداء العام إلى الأعمال والمهارات والسلوكيات التي يقوم بها الموظف أو المنظمة لتنفيذ المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. يتعين على هذا الأداء أن يكون متسقًا مع الأهداف المحددة والمعايير المعترف بها. يعتبر الأداء العام مؤشرًا على قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال الملقاة على عاتقها بشكل فعال وفي الوقت المناسب. يعني أن الأداء العام للموظف أو المنظمة تلك القدرة على تحقيق أهدافها والالتزام بالمعايير المحددة بطريقة متميزة وفعالة، وأنه لتحقيق الأداء العام، يجب أن يتمتع الموظفون بالقدرات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، بالإضافة إلى وجود أنظمة وعمليات إدارية فعالة. تكمن أهمية تقييم ورصد الأداء العام في توجيه التطوير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وخلاصة ما سبق تُعتبر مفاهيم الأداء والإدارة والتطوير الإداري والأداء العام أساسية في سياق أي مؤسسة أو منظمة. إذ يتعين على القادة والإداريين فهم هذه المفاهيم بعمق وتطبيقها بفعالية لضمان تحقيق الأهداف والنجاح المستدام.

إضافةً إلى ما سبق، يجب أن نضيف أن تحسين الأداء العام يتطلب الالتزام بمبادئ الجودة والتحسين المستمر وتطوير القدرات البشرية والاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة. تحقيق الأداء العام يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة وتحقيق رؤيتها وأهدافها بشكل فعال.

### المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو (ISESCO):

الإيسيسكو (المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة) هي منظمة إسلامية دولية تأسست في عام ١٩٨١، ومقرها الرباط بالمغرب. تأسست المنظمة بهدف تعزيز التعاون والتبادل الثقافي والتربوي والعلمي بين الدول الإسلامية. إيسيسكو تضم ٥٢ دولة عضو في جميع أنحاء العالم.

أهداف المنظمة تشمل:

١. تعزيز التعليم وتحسين نوعية التعليم في الدول الإسلامية.
٢. دعم البحث العلمي والتطوير التقني ونقل التكنولوجيا في العلوم والتقنية.
٣. الحفاظ على وتعزيز الهوية الإسلامية والثقافة في الدول الأعضاء.
٤. تعزيز التبادل الثقافي والأدبي بين الدول الإسلامية.
٥. دعم حوار الحضارات وتعزيز فهم مشترك بين مختلف الثقافات والأديان.

تعمل إيسيسكو من خلال مجموعة من البرامج والمشاريع في مجالات التعليم، والعلوم، والثقافة، والاتصالات.

تسعى المنظمة إلى تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز العلم والتعليم في العالم الإسلامي، وتعتبر جسراً للتعاون

الثقافي والعلمي بين الدول الأعضاء.<sup>٧</sup>

### التنمية البشرية:

التنمية البشرية هي عملية زيادة الخيارات المتوفرة للأفراد، وتشمل ثلاث خيارات رئيسية، وهي توفير حياة

صحية وبعيدة عن الأمراض، وزيادة انتشار المعرفة، وتوفير الموارد التي تساهم في وصول الأفراد إلى مستوى

حياتي لائق، كما تُعرّف التنمية البشرية بأنها العملية التي تهدف إلى زيادة كمية الخيارات المتاحة للناس

وحجمها؛ عن طريق زيادة المهارات والمؤهلات البشرية.<sup>٨</sup>

وقد اكتسب مفهوم التنمية البشرية دوراً مركزياً في المناقشات الدولية المتعلقة بالتنمية، حيث إنه ينطوي

على تحدٍ فكري قوي. لذلك، على طول السنوات الأخيرة، أحاطت المراجعة الأكاديمية المستمرة وإعادة

التعديل النظري بنموذج "التنمية البشرية" الناشئ حديثاً. بحلول أواخر عام ١٩٨٠، تركزت مناقشات

التنمية في الغالب على الادعاء بجعل العملية أكثر إنسانية وأكثر توجهاً اجتماعياً لإعادة الناس إلى

المشهد المركزي.

<sup>٧</sup> يوشيبو، عبد الإلاه والتهامي دييون، ٢٠٢٣، دور المنظمات الدولية والإقليمية في حماية التراث الثقافي والحفاظ عليه، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، السودان  
<sup>٨</sup> أحمد ماجد (٢٠١٦)، تقرير التنمية البشرية الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، الإمارات العربية المتحدة: وزارة الاقتصاد، صفحة ٢. بتصرف. ↑ "أهداف التنمية البشرية"، [www.unrwa.org](http://www.unrwa.org)، أطلع عليه بتاريخ ١٦-١١-٢٠١٧. بتصرف.

لسنوات عديدة، حاولت مجموعة متنوعة من النظريات والأساليب تحديد "خريطة طريق" معينة نحو ما يسمى بالتنمية ذات الوجه الإنساني. بدءاً من نظريات الاحتياجات البشرية (HN) إلى نهج القدرة (CA).

من وجهة نظر تاريخية، يحتضن نموذج "التنمية البشرية" نقطة انطلاق أخلاقية ومنهجية ونظرية مهمة. استفاد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) من التبسيط الحتمي للمفاهيم للتفاعل مع السياسيين والمخططين وعامة الناس، ولكن أيضاً لتوسيع الحدود الأكاديمية<sup>٩</sup>. تم تفسير مدرسة "التنمية البشرية" الفكرية على نطاق واسع وأدت إلى إجماع عام متعاطف مع ندائها على متابعة تطوير الناس (في إشارة إلى القاعدة النظرية) من قبل الناس (القاعدة المنهجية) ومن أجل الناس (القاعدة الأخلاقية).

وفي عالم هذه القاعدة الأخلاقية، يجد مفهوم "التنمية البشرية" اهتمامه الأساسي وحيث تمت معالجة العديد من الأسئلة الاقتصادية القياسية والاجتماعية. أسئلة مثل، ما هو الهدف من صنع السياسات؟ لماذا الثروة والدخل مفيدان؟ أين يلهم قادة المجتمع؟ وهكذا دواليك. تم العثور على إجابة واحدة بسيطة.

---

<sup>٩</sup> Gasper, D. (٢٠٠٤) 'Conceptualizing Human Needs and Well-being', WeD, Paper for the International Workshop on researching Well-being in Developing Countries, Hanse Institute for Advanced Study (July ٢<sup>nd</sup> –٤<sup>th</sup>, ٢٠٠٤), pp. ١-٢١.

وفقا لجوميز (٢٠٠٣)، كانت أول ثورة تشير إلى تغيير نموذجي - ناتج عن مفهوم "التنمية البشرية" - هي الثورة الأخلاقية لمبادئها. وهو سبب لاعتقاده أن "التنمية البشرية" قد أصبح الآن مؤسسيا بموقف معرفي مختلف. يدعم فكرة أن "التنمية البشرية" هي فكرة أوسع لأنها تقترح وصفا بديلا لكيفية تحقيق "التنمية"، ولكن بشكل عام، لأن "التنمية البشرية" تدعي هدفها الأساسي: أن التنمية هي توسيع خيارات الناس<sup>١٠</sup>.

لقد أصبح نموذج "التنمية البشرية" إلى حد بعيد "مكونا مركزيا للاهتمام النقدي في عالم الاتصالات والخطاب العام"، لقد أصبح الرائد في معركة تحويل عملية التنمية إلى ممارسة متعددة الأوجه وإنسانية. يتفق ساجار ونجمام (١٩٩٩) على هذا لاحقا، مشيرين إلى أن مفهوم "التنمية البشرية" كما دافع عنه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي قد انتقل من كونه مجرد فكرة أخرى مثيرة للاهتمام على هامش النقاش حول التنمية، إلى كونه في جوهره<sup>١١</sup>.

ونتيجة لذلك، أصبحت تقارير التنمية البشرية ("التنمية البشرية" RS) بطريقة ما المنشور الرئيسي حول خيارات الناس وحرّياتهم في التنمية.

---

<sup>١٠</sup> Gómez, H. (٢٠٠٣) 'Desarrollo Humano y tendencias globales' in Democracia y Desarrollo Humano, Instituto de Altos Estudios Diplomáticos Pedro Gual, Serie de investigación (٨) Caracas, Venezuela.

<sup>١١</sup> Najam, A., Wing, B., Lee, Y., and Meléndez-Ortiz R. (٢٠٠٣) 'Sustainable Development: filling the governance gap for globalization', keynote address at the Dialogue on Governance, Globalization and Development -October ٢٠<sup>th</sup>, ٢٠٠٣- Fundación la Caixa Forum, Barcelona, Spain.

وأوضح الحق (٢٠٠٣) أن التقارير تستند إلى التأثير الحقيقي: أولاً، على التأثير الذي أحدثته على البحث العالمي عن نماذج جديدة للتنمية، وعلى تصميم وتنفيذ استراتيجيات التنمية التي تتضمن في جوهرها نقاشاً محوره الناس. ثانياً، على حقيقة أن العديد من مقترحات السياسة الجديدة قد نشأت منذ إصدار التقرير الأول في عام ١٩٩٠. وثالثاً، حول بعض استراتيجيات التنمية البشرية التي بدأت العديد من البلدان النامية في صياغتها بسبب تأثير التقارير المنشورة<sup>١٢</sup>.

تمثل نقاشات واستفسارات حول مفهوم التنمية البشرية مسألة مهمة ومعقدة في الأوساط الأكاديمية والبحثية. يبدو أن هناك تحفظات واستفسارات حول عدة جوانب في تعريف وفهم التنمية البشرية. من بين هذه الجوانب الرئيسية:

١. تعريف الوسائل والغايات: يشير بعض الباحثين إلى أن هناك حاجة لتوضيح أفضل لمفهوم الوسائل والغايات في مفهوم التنمية البشرية. فمن الضروري التفريق بين كيفية تحقيق التنمية وما يجب تحقيقه من خلال التنمية. هل التنمية تعني ببساطة زيادة الإنتاجية الاقتصادية، أم أنها تعني أيضاً تحقيق التقدم الاجتماعي والثقافي والبيئي؟

---

<sup>١٢</sup> Ul Haq, M. (٢٠٠٣) 'The human development paradigm' in Fukuda-Parr and S. Kumar (Eds) Readings in Human Development, Oxford, New York, pp.١٧-٣٤.

٢. حريات الإنسان وكرامته: هناك تركيز كبير على حريات الإنسان وكرامته في مفهوم التنمية البشرية.

ومع ذلك، يطرح بعض الباحثين تساؤلات حول كيفية تحقيق هذه الحريات والكرامة في ظل ظروف

معقدة مثل الفقر والتمييز الاجتماعي. هل يمكن تحقيق حقوق الإنسان بدون تحقيق التنمية الاقتصادية؟

٣. الوكالة البشرية (LSO): هذا المفهوم يشير إلى دور الأفراد والجماعات في عملية التنمية. ويرى

بعض الباحثين أنه يجب أن يتم تعزيز دور الناس في تحديد مصيرهم والمشاركة في صنع القرارات المتعلقة

بالتنمية. ومن هذا المنطلق، يمكن أن يكون التنمية البشرية تفهيمًا أشبه بمشروع يهدف إلى تمكين الأفراد

وزيادة قدرتهم على المشاركة في تحقيق التنمية.

٤. الركائز الأساسية: هناك اتفاق واسع النطاق على أن التنمية البشرية يجب أن تعتمد على أربع ركائز

أساسية وهي الإنصاف، والاستدامة، والإنتاجية، والتمكين. هذه الركائز تعكس مفهومًا أشمل للتنمية

يتجاوز النمو الاقتصادي ويشمل العديد من الجوانب الأخرى لحياة الإنسان.

إذًا، يظهر أن هناك توافق واسع النطاق حول أهمية التنمية البشرية وضرورة تحسين جودة حياة الإنسان.

ومع ذلك، فإن هناك تحفظات حول كيفية تعريف وتحقيق هذا المفهوم المعقد والشامل، وهذا يمكن أن

يكون موضوع نقاشات وأبحاث إضافية في المستقبل.



ولكن أخيراً، حتى عندما يفهم نموذج التنمية البشرية على أنه ممارسة إنسانية متعددة الأوجه، فإن الحقيقة الحقيقية هي أن سياسة التنمية كانت تنحرف عن تطبيقاتها الفلسفية والعملية. ولذلك ينبغي أن تتركز عملية صنع السياسات المتعلقة بقضايا التنمية البشرية في استراتيجية متعددة الأبعاد وأن تركز على منظور إنساني. ولهذا الغرض، تصبح الأبعاد مهمة في جوهرها.

ويؤكد ماكس نيف (١٩٩٢) على أهمية تحديد الأبعاد من حيث كيفية إقامة البشر لعلاقاتهم مع بيئاتهم. إذا طور الناس أنفسهم، وفقاً للعلاقات التي يتم الحفاظ عليها داخل بيئاتهم الاقتصادية والسياسية والثقافية والطبيعية، فيجب أن ينطوي كل ما سبق على بعد مثالي، ولكن أيضاً بعداً حاسماً. كما يشرح، الأول، "يؤنس" مثل الأخير، "ينفر". في الأول، يكون الناس قادرين على تحقيق الشعور بالهوية والتكامل؛ يشعر الشخص بعواقب كل ما يفعله ويقرره. ضمن البعد الأمثل، يكون تطوير الناس ممكناً ويحدث توازن ديناميكي. يشعر الناس بالمسؤولية عن عواقب أفعالهم في بيئتهم، وهذا لا يمكن أن يحدث إلا إذا ظل بعد هذه البيئة ضمن نطاق بشري<sup>١٣</sup>.

---

<sup>١٣</sup> Max-Neef, M. (١٩٩٢) From the outside looking in. Experience in Barefoot Economics (٢<sup>nd</sup> ed). Zed Books, London.

المثقفون والممارسون في مجال التنمية يعملون على وضع مؤشرات وعناصر أساسية لقياس التنمية وتحليل الرفاهية. هؤلاء يسعون إلى تحديد الجوانب الأساسية لتحقيق التقدم وزيادة جودة حياة الإنسان. فيما يلي نظرة على بعض القوائم والاقتراحات التي قام بها مثقفون وباحثون في هذا السياق:

١. قائمة نوسباوم (Nussbaum's Capabilities List): مارثا نوسباوم واحدة من أبرز

المفكرين في ميدان تحليل القدرات البشرية. قدمت قائمة تعتمد على مفهوم القدرات البشرية والتي تضم عدة عناصر أساسية يجب أن تتوفر للإنسان لتحقيق حياة كريمة. تشمل هذه القائمة مثل حرية التفكير والصحة والتعليم والأمان والعديد من الجوانب الأخرى التي تسهم في تعزيز رفاهية الإنسان.

٢. مانفريد ماكس نيف واحد من الباحثين الذين أسسوا نظرية الاحتياجات البشرية الأساسية. قدم مجموعة من الاحتياجات التي يجب أن تلبي لتحقيق التنمية البشرية، مثل الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والمأوى والصدقة والمشاركة الاجتماعية والإحساس بالتفوق الشخصي.

٣. شوارتز والقيم الإنسانية العالمية: روشان شوارتز اقترح قائمة من ١٠ قيم إنسانية عالمية تعتبر مؤشرًا للرفاهية البشرية. تشمل هذه القيم مثل الصحة والأمان، والحرية، والمساواة، والعدالة.

٤ Cummins .وجود الحياة: في مجال جودة الحياة، اقترح روبرت كومينز مؤشرات متعددة لقياس

الرفاهية البشرية. يعتمد تحليله على عوامل مثل الصحة النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتعليم والعلاقات الاجتماعية.

٥. نظرية Doyal and Gough للاحتياجات البشرية: تعتمد هذه النظرية على مفهوم

الاحتياجات البشرية الأساسية التي يجب تلبيتها لتحقيق الرفاهية البشرية. تشمل هذه الاحتياجات مثل الصحة والأمان، والمعنى، والمشاركة، والهوية.

تلك القوائم والاقتراحات تمثل محاولات متعددة لفهم وقياس التنمية والرفاهية من منظور القدرات البشرية والاحتياجات الأساسية. تظهر هذه الجهود التوجه نحو فهم أعمق وشامل للتنمية يتجاوز النمو الاقتصادي ويأخذ في اعتباره جوانب متعددة من حياة الإنسان.

ومع ذلك، فقد تم التعبير عن الحاجة إلى تحديد أبعاد "التنمية البشرية" من قبل خبراء آخرين في هذا

الموضوع مثل Fukuda-Parr الذي شرح باستمرار كيف يختلف "التنمية البشرية" عن رأس المال

البشري وتنمية الموارد البشرية ونهج الاحتياجات الأساسية (Fukuda-Parr and Kumar)

(٢٠٠٣، ٩٣)، بحجة أن العديد من هذه التفسيرات الخاطئة جاءت نتيجة لتعريف البعد الضعيف في

تنظير "التنمية البشرية" السابق. ومن ثم يتضح كيف تحدى تقرير التنمية البشرية في عام ١٩٩٦ مفهوم

تعريف الأبعاد على أنها النهج الذي يتسع ويتعمق. ويلزم توسيع مفهوم التنمية ليشمل حماية حقوق الإنسان والحقوق الإيكولوجية والاجتماعية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ١٩٩٦) مع الاعتراف بأن مسألة التنمية البشرية لا ينبغي أبدا اعتبارها مسألة "ذات بعد واحد". وكان العاملون في مجال التنمية متحمسين لإدراج مناقشة أكثر استفاضة بشأن قضايا مثل المشاركة، والاستدامة، والمسائل الجنسانية، والإنصاف. ومن ثم، حددت أبعاد التنمية البشرية في تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٦ على النحو التالي:

- \* التمكين - يعتمد التمكين الأساسي على توسيع قدرات الناس - التوسع الذي ينطوي على توسيع الخيارات وبالتالي زيادة الحرية.
- \* التعاون - يعيش الناس داخل شبكة معقدة من الهياكل الاجتماعية هذا الشعور بالانتماء هو مصدر مهم للرفاهية. إنه يعطي الاستمتاع والاتجاه، والشعور بالهدف والمعنى.
- \* الإنصاف - عادة ما يتم التفكير في حقوق الملكية من حيث الثروة أو الدخل. لكن التنمية البشرية تأخذ وجهة نظر أوسع بكثير - تسعى إلى الإنصاف في القدرات والفرص الأساسية. من وجهة النظر هذه، يجب أن تتاح للجميع الفرصة للتعلم، على سبيل المثال، وأن يعيشوا حياة طويلة وصحية.

\* الاستدامة - وبالتالي فهي تنطوي على اعتبارات الإنصاف بين الأجيال. وما يلزم الحفاظ عليه

هو الفرص المتاحة للناس لممارسة قدراتهم الأساسية بحرية.

\* الأمن - البطالة هي مصدر رئيسي لانعدام الأمن، مما يقوض استحقاق الناس للدخل والمزايا

الأخرى. أحد الاحتياجات الأساسية هو أمن سبل العيش، لكن الناس يريدون أيضا أن يكونوا متحررين

من التهديدات المزمنة.

وحتى قبل ذلك، يمكن أن تعزى المساعي الرامية إلى تحديد الجوانب المتعلقة بقضايا التنمية إلى غريبين

وماكينلي (١٩٩٢) اللذين تحدثا عن المسارات المختلفة لـ "التنمية البشرية" والحاجة إلى النظر في

استراتيجيات بديلة لتوجيه النشاط الاقتصادي، وتخصيص الإنفاق العام، والترتيبات الوطنية وما إلى ذلك؛

دون تهديد أي جانب من جوانب حياة الناس.

ولكن علاوة على ذلك، فإن أهمية توفير إطار نظري لمعالجة مشاكل التنمية، ستساعد على فهم الأبعاد

المتعددة لإنجاز التنمية البشرية. وعلاوة على ذلك لأن "نهج" التنمية البشرية "يولد مجموعة جديدة من

الأسئلة التقييمية لتقييم تأثير سياسات التنمية" (FukudaParr and Kumar ٢٠٠٣، xxi)

التي لها نتيجة مباشرة في تحقيق الناس لـ "حياة جيدة". بعد ذلك، يمكن للمرء أن يجادل بأنه من خلال

تحديد الأبعاد، من الممكن بعد ذلك الاعتراف بنظرة أكثر شمولية ومنهجية لنموذج "التنمية البشرية".

ومع ذلك، يمكن وصف أبعاد المفهوم بعدة طرق مختلفة، كما تم وصفه في الفقرات الأخيرة. لأن هذا قد

يطرح مشكلة في تحديد الوسائل والغايات في التنمية، اعتماداً على ما يفهمه المرء منها. ومن ثم، سيتم

تحديد كيف يمكن لهذا المفهوم الخاطئ أن يغير المعنى الكامل والمعنى لتطور معين.

نموذج "التنمية البشرية" يُعتبر واحدًا من أكثر النماذج تقدمًا في مجال التفكير التنموي على مر العقود

الماضية. يركز هذا النموذج على الإنسان كمركز وجوهر للتنمية، وهو يعكس التحول في النهج التنموي

من التركيز الأساسي على النمو الاقتصادي إلى التركيز على تحسين جودة حياة الإنسان.

هذا النموذج يقوم على عدة مبادئ أساسية:

١. التركيز على الإنسان: يُعتبر الإنسان المحور الرئيسي للتنمية، حيث يتعامل معه ككائن يجب تمكينه

وتطويره لتحقيق رفاهيته وازدهاره.

٢. التعددية وتنوع الاحتياجات: يُفترض أن لدى الإنسان مجموعة متنوعة من الاحتياجات والقدرات

التي يجب تلبيةها لضمان تحقيق رفاهيته. هذا يشمل الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

والتعليمية، والصحية، والبيئية، والسياسية.

٣. العدالة الاجتماعية: يؤمن هذا النموذج بأن التنمية يجب أن تكون عادلة ومتكافئة، حيث يسعى إلى

تقليل الفوارق بين الفرد والفرد وبين الدول والمجتمعات.

٤. تمكين الفرد: يشجع النموذج على تمكين الأفراد ومنحهم القدرة على اتخاذ القرارات المؤثرة في حياتهم والمساهمة في عملية التنمية.

٥. قياس الجودة والرفاهية: يستخدم هذا النموذج مؤشرات متعددة لقياس الجودة والرفاهية البشرية، بما في ذلك الصحة والتعليم، والدخل، والمشاركة، والحرية.

٦. التنمية المستدامة: يهدف هذا النموذج إلى تحقيق التنمية المستدامة التي تضمن استدامة التقدم والرفاهية على المدى البعيد.

تظهر هذه المبادئ الأساسية التزامًا بتحقيق تنمية شاملة تضمن تحسين جودة حياة الإنسان وتقليل الفوارق الاجتماعية والاقتصادية. يعتبر النموذج النهج الذي يجمع بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية، وهو نهج يعترف بأهمية تعزيز حقوق الإنسان وكرامته في سياق التنمية.

وفقا لذلك، كتب ماكس نيف وزملاؤه أنا لبشرية قد طورت احتياجات معينة اكتسبت طابعا عالميا من

حيث السمو التاريخي. "هذه الاحتياجات هي احتياجات الكفاف والحماية والموودة والتفاهم والمشاركة

والترفيه والإبداع والهوية والحرية- يتم تضمين الحاجة إلى السمو في بعض الأحيان أيضا" (١٩٩٨ أ،

(٤١). مما سبق، تحافظ هذه السلسلة من الاحتياجات على طابعها طوال الوقت، ويمكن تحديدها على

أما احتياجات اجتماعية عالمية. بمعنى أن تحقيقها سيكون دائما قابلا للجميع، وردعها غير مرغوب فيه للجميع أيضا.

وفي أكثر الطرق إلحاحا، تكشف الاحتياجات عن جوهر الإنسان بشكل ملموس من خلال الاحتياجات في حالتها الوجودية المزدوجة: كحرمان وإمكانات؛ وحرمان وإمكانية تحقيق وقدرة؛ وحرمان وإمكانية تحقيق وعجز عن حقوق الإنسان<sup>١٤</sup>.

### المطلب الثاني: مجال البحث وحدوده

يتمثل مجال البحث الحالي في تناول آليات تطوير الأداء العام من منظور التنمية البشرية (المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)، نموذجاً بالدراسة والبحث، وتتمثل حدود البحث في التالي:

**الحد الموضوعي:** وذلك من خلال دراسة الأداء العام والتنمية البشرية والمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO).

**الحد المكاني،** تمثل المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)، الحد المكاني لهذه الدراسة.

---

<sup>١٤</sup> Max-Neef, M. (١٩٩٢) From the outside looking in. Experience in Barefoot Economics (٢<sup>nd</sup> ed). Zed Books, London.



الحد الزمني، تم إجراء الدراسة في الفترة الزمنية من ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٣.

### المطلب الثالث: أسباب اختيار الموضوع

تم تقديم تعريف دقيق وشامل للأداء العام في سياق العمل والمنظمات. الأداء العام يشير إلى مدى نجاح الفرد في تحقيق مهام وظيفته، وهذا التعريف يستند إلى النتائج التي يحققها وليس فقط إلى الجهد الذي يبذله. يعكس الأداء كمية وجودة الإنجازات والمخرجات التي يقدمها الفرد، ويمكن استخدامه لتقييم أداء الأفراد بشكل فردي أو جماعي في المؤسسة.

المفهوم العام للأداء أيضًا يمكن أن يستخدم لقياس أداء المنظمة بأكملها، حيث يُقيم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وخططها. هذا يعني أنه يمكن استخدام مؤشرات الأداء العام لتحليل أداء المؤسسة على مر الزمن ومقارنته بالأهداف والإنجازات السابقة.

من الجدير بالذكر أن إدارة الأداء العام تعتبر جزءًا مهمًا من إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، حيث يتم تقييم وتطوير أداء العاملين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة. يتضمن هذا تحديد أهداف واضحة، وتقييم دوري للأداء، وتقديم التدريب والتطوير اللازم، وتوجيه ودعم الموظفين.

بهذا الشكل، يكون لدينا تعريف شامل لمفهوم الأداء العام وأهميته في سياق العمل والتنظيم.

ونظراً لأهمية الأداء العام سعى الباحث لدراسة الموضوع الحالي للأسباب التالية:

١. افتقار المكتبة العلمية -حسب علم الباحث-على دراسة شاملة تناولت موضوع الدراسة الحالية على العينة المستهدفة بالدراسة.

٢. الكشف عن آليات تطوير الأداء العام من منظور التنمية البشرية في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO).

٣. تأكيد أهمية استمرارية تطوير الأداء العام وربطه بالتنمية البشرية وما اكتسبه العاملون بها من تطوير ومستجدات حديثة.

٤. ظهور الكثير من التحديات المرتبطة بطبيعة مهام وأعمال المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)، وربط هذه التغيرات بالثورة الرقمية والإدارية الحديثة مما يجعل من الدراسة الحالية والنتائج التي ستصل إليها أهمية سواء للمنظمة أو للمؤسسات ذات الصلة بها.

#### المطلب الرابع: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة هنا في قيمة المتغيرات التي يسعى الباحث إلى دراستها وهي آليات تطوير الأداء العام، وتناولها من منظور التنمية البشرية، كما تبرز الأهمية في مجتمع الدراسة المتمثل في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)، لما لها من أهمية في طبيعة أهدافها وبرامجها، وحاجة الدول والمجتمعات والأفراد لها.

وتتسم الدراسة الحالية بأهمية خاصة نظراً لمجتمع الدراسة المتمثل في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) (ISESCO) ، التي تعتبر ركيزة مهمة في مجال التعاون الثقافي والعلمي بين دول العالم الإسلامي.

### أولاً: الأهمية النظرية

١. تعزيز الفهم: الدراسة تُسهم في فهم وتعميق المعرفة بشأن مستوى وأليات تطوير الأداء العام في المجتمع المستهدف.

٢. تشخيص التأثير: تقوم الدراسة بتشخيص التأثير المباشر للتنمية البشرية على أليات تطوير الأداء العام.

٣. غناء المادة العلمية: تُسهم الدراسة في غناء المادة العلمية والمحتوى البحثي في هذا المجال.

٤. خدمة الأكاديميين والباحثين: من المتوقع أن تُقدم الدراسة معلومات ونتائج ذات قيمة للأكاديميين والباحثين، مما يعزز من جودة البحوث المستقبلية.

### ثانياً: الأهمية العملية

١. تقديم توصيات عملية: من المتوقع أن تُقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء العام للمنظمة.

٢. دليل لصانعي القرار: تقديم مرجعية ومعلومات موثقة يمكن لصانعي القرار الاعتماد عليها في اتخاذ قراراتهم.

٣. تطوير استراتيجيات: مساعدة المختصين في تطوير استراتيجيات وبرامج عمل جديدة تعزز من فعالية وكفاءة الأداء.

٤. تعزيز جودة الأداء: من خلال التوصيات العملية التي تقدمها الدراسة، يمكن تعزيز جودة وفعالية الأداء بما يتوافق مع رسالة وأهداف الإيسيسكو.

٥. تحقيق أهداف الإيسيسكو: من خلال التطبيق العملي لنتائج الدراسة، يُمكن للإيسيسكو تحقيق أهدافها ومهامها بشكل أكثر فعالية.

#### المطلب الخامس: مشكلة الدراسة

علم الإدارة هو حقاً إحدى العلوم الاجتماعية والإنسانية الرئيسية التي تعتمد على التطور المستمر والتغير في العالم. يمكن القول إن علم الإدارة لا يتوقف عند نظرية أو آلية محددة، بل هو مجال ديناميكي يتأثر بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. بمعنى آخر، يتطلب علم الإدارة أن يكون على اطلاع دائم بأحدث التطورات والابتكارات في مجموعة متنوعة من المجالات.

هذا التفاعل مع التغيرات والتطورات في العالم يمكن أن يؤدي إلى تطور النظريات والمفاهيم في مجال الإدارة. على سبيل المثال، مع تقدم التكنولوجيا وظهور العمليات الإلكترونية، تم تطوير نماذج إدارة جديدة تركز

على تنظيم العمليات والتفاعل عبر الإنترنت. وبالمثل، مع التحول نحو اقتصاد المعرفة، زاد التركيز على إدارة المعرفة والابتكار.

على الرغم من هذا التطور المستمر، فإن مبادئ علم الإدارة الأساسية تبقى ثابتة، مثل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. إلا أن الطرق والأدوات التي يتم استخدامها لتحقيق هذه المبادئ يمكن أن تتغير بمرور الوقت.

لذا، يمكن القول إن علم الإدارة هو مجال دائم التطور والتغيير، ويعتمد على التفاعل مع التطورات في العالم من حوله لضمان فعالية وكفاءة إدارة الموارد والمؤسسات.

### أصول الإشكالية:

على مر العصور، ومع تطور المجتمعات البشرية، شهدت مجالات الإدارة تطورات ملحوظة في أساليبها وفهمها. لم يكتف علم الإدارة بالاعتماد على مجموعة من الأفكار والنظريات التقليدية التي كانت تستخدم في الماضي، بل أصبح يسعى باستمرار لاكتشاف وتطبيق الابتكارات والأساليب الجديدة. هذا التطور لم يأت من فراغ، فالبحث الدائم عن الكفاءة، ورغبة الإنسان في تحسين ظروف العمل والحياة دفعت باتجاه التقدم والتجديد في مجال الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، العالم اليوم يتميز بتسارع وتيرة التقدم في العديد من المجالات العلمية، مما يفرض على علم الإدارة الاستفادة من هذه التطورات. سواء كانت في مجالات التكنولوجيا، النفسية، الاجتماعية أو حتى الطبية، تعمل كل هذه العلوم المختلفة على إغناء علم الإدارة وتقديم أدوات وأساليب جديدة يمكن استخدامها لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف. إن استقاء الأفكار والمفاهيم من مجالات علمية أخرى يمكنه أن يوفر نظرات جديدة ومبتكرة تساعد في فهم وتحليل التحديات الإدارية والبحث عن حلول فعالة لها<sup>١٥</sup>.

ويشير الباحث أنه من الضروري أن ندرك أن التطور المستمر لعلم الإدارة هو نتيجة للتفاعل المستمر بين الإنسان والبيئة المحيطة به. الاحتياجات المتغيرة، والتحديات الجديدة، والفرص الناشئة كلها عوامل تشكل وتؤثر في مسار تطور علم الإدارة. وبالتالي، يجب أن يكون هذا العلم دائم الاستعداد للتكيف والتجديد من أجل مواكبة التغيرات وتلبية احتياجات المجتمعات الحديثة.

## فرعيات المشكلة:

### أولاً/ استخدام التقنيات الرقمية في الإدارة

في عصر الثورة الرقمية الذي نعيش فيه، أصبحت التقنيات الرقمية جزءاً لا يتجزأ من العمليات الإدارية في المؤسسات والمنظمات حول العالم. تقدم هذه التقنيات أدوات وحلولاً مبتكرة تمكن المنظمات من القيام

<sup>١٥</sup> BENAÏSSA, L. (٢٠٢٣). الالتزام التنظيمي: قراءة تحليلية للأطر النظرية والممارسات الإدارية. ٢٧٧-٢٦٧، (١) ١٧، Social Sciences Journal.

بأعمالها بفعالية وكفاءة أكبر. من خلال استخدام نظم المعلومات الإدارية، والذكاء الصناعي، وتقنيات البلوكتشين، وغيرها من التقنيات الحديثة، أصبح بإمكان المنظمات تحليل البيانات بشكل أعمق، واتخاذ قرارات أكثر دقة، وتحسين التواصل داخليًا وخارجيًا.

ومع ذلك، تواجه المنظمات الإدارية تحديات معقدة في استخدام هذه التقنيات. فبينما توفر التقنيات الرقمية فرصًا هائلة لتحسين الأداء، فإن التكامل الفعال لهذه التقنيات داخل البنية التنظيمية والثقافية للمنظمة يتطلب مهارات خاصة ووعيًا عميقًا بالتغيرات التي قد تحدث. إن قضايا مثل الأمان الرقمي، والخصوصية، وتدريب الموظفين، ومقاومة التغيير من قبل بعض الأفراد، تعتبر من بين التحديات التي يجب التغلب عليها لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه التقنيات.

علاوة على ذلك، استخدام التقنيات الرقمية في الإدارة ليس فقط عن اختيار الأدوات المناسبة، بل يتعلق أيضًا بتطوير ثقافة تنظيمية تتماشى مع هذه التقنيات. يجب أن تشجع المنظمات التجريب والابتكار، وأن تكون مستعدة للتعلم المستمر والتكيف مع التغيرات السريعة. بمعنى آخر، الانتقال إلى الإدارة الرقمية ليس مجرد مسألة تقنية، ولكنه يتطلب تغييرًا استراتيجيًا وثقافيًا في كيفية التفكير والعمل داخل المنظمة<sup>١٦</sup>.

## ثانيًا/ الفساد الإداري وعدم الشفافية

---

<sup>١٦</sup> Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (٢٠١٤). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

تعتبر الشفافية من أسس النزاهة في الإدارة، وهي تسهم في بناء الثقة بين الموظفين وبين الموظفين والجمهور والشركاء المختلفين. في البيئة الإدارية التي تفتقر إلى استخدام التقنيات الحديثة بشكل كامل وفعال، تزداد احتمالات ظهور أشكال مختلفة من الفساد، سواء كان ذلك في شكل اختلاس أو تلاعب أو أي ممارسات غير أخلاقية. فعندما تكون المعلومات والبيانات ليست متاحة للجميع، وعندما يتم اتخاذ القرارات بشكل سري أو بمعزل عن الرصد والمراقبة، فإن ذلك يفتح الباب واسعًا أمام ممارسات الفساد.

إلى جانب ذلك، يحمل عدم استخدام التقنيات الرقمية في الإدارة أخطار متعددة، حيث قد يؤدي ذلك إلى فقدان الكفاءة وزيادة الأخطاء وتباطؤ عمليات اتخاذ القرارات. لكن من أكثر المشكلات خطورة هو ضعف الرصد والتقييم والتفويض للأداء الإداري. بدون أنظمة متطورة وذكية تسمح بالتتبع والتحليل الدقيق، تصبح المنظمات الإدارية أكثر عرضة للتلاعب والتزوير، مما يؤدي إلى نشوء بيئة عمل مغلقة وغير شفافة.

ومع ذلك، يمكن للتقنيات الحديثة أن تلعب دورًا حيويًا في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية. بواسطة أنظمة المعلومات الحديثة، يمكن رصد وتقييم الأداء بشكل فوري، والتعرف على أي انحرافات قد تحدث، وبالتالي، تسهيل التدخل السريع لمعالجة المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتقنيات المتقدمة مثل بلوكتشين أن توفر نظامًا لا يمكن التلاعب به، مما يضمن النزاهة والحقيقة في المعاملات والتقارير، وبذلك، تقليل فرص

الفساد وزيادة الشفافية.<sup>١٧</sup>

---

<sup>١٧</sup> Bishop, J. D. (٢٠١١). Transparency International: Global Corruption Report ٢٠٠٩.



## ثالثًا/ الاعتماد على العلاقة العمودية في المنظمات:

تُعرف العلاقة العمودية في المنظمات بأنها تلك التي تربط بين المراكز الهرمية المختلفة، حيث يتم تمرير القرارات والمعلومات من القمة إلى القاع أو العكس. على الرغم من أن هذا النمط من التنظيم قد كان مسيطرًا في العديد من المنظمات التقليدية، إلا أنه في العقود الأخيرة، بدأت المنظمات في إعادة التفكير في هذا النمط نظرًا للقيود التي يفرضها. فعندما تكون الاتصالات محصورة في إطار عمودي، قد يصبح التواصل بين الأقسام المختلفة محدودًا، وقد يؤدي ذلك إلى فقدان الفرص للتعاون والابتكار.

تشير الدراسات إلى أن الاعتماد المفرط على العلاقات العمودية قد يقلل من القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات. ففي بيئة عمل متغيرة بسرعة، يكون من الضروري أن تكون المنظمات قادرة على التفاعل واتخاذ القرارات بسرعة. وعندما يتم تمرير المعلومات من خلال سلسلة طويلة من المراكز الهرمية، قد تصبح الاستجابات بطيئة وغير فعالة .

على الجانب الآخر، يُشدد على أهمية العلاقات الأفقية، والتي تتيح التواصل المباشر بين الأقسام المختلفة وتشجيع التعاون وتبادل المعرفة. حيث قال جون كوتر، أستاذ القيادة في كلية هارفارد للأعمال، في كتابه

"التغيير المؤسسي"، إن المنظمات الأكثر فعالية هي تلك التي تسعى لتعزيز التواصل الأفقي وتقليل الاعتماد على الهياكل العمودية التقليدية<sup>١٨</sup>.

#### رابعاً/ عدم وصول الملاحظات إلى أصحاب القرار:

١. في أي منظمة، يعد التواصل الفعال بين الأفراد وأصحاب القرار عنصرًا حيويًا لضمان التقدم والنجاح. عندما لا تصل الملاحظات والآراء من الأفراد إلى أصحاب القرار بشكل صحيح وواضح، يمكن أن يكون لهذا تأثير ضار على عملية اتخاذ القرار. فالقرارات التي يتم اتخاذها بناءً على معلومات غير كاملة أو مضللة قد تكون غير فعالة أو ضارة بالمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي ذلك إلى تراكم الإحباط والشعور بعدم الرضا بين الموظفين الذين يشعرون أن أصواتهم ليست مسموعة.

٢. فهم أصحاب القرار للتحديات والمشكلات التي تواجه الموظفين والأقسام المختلفة يمكن أن يساعد في تحسين العمليات والسياسات وضمان توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية. على سبيل المثال، قد يتم تجاهل مشكلة تكنولوجية معينة أو قضية تدريبية إذا لم يتم التواصل بها بشكل صحيح. وكما ذكرت روزابيث موس كانتر في كتابها "القوة الأمامية: كيف يمكن للتغيير الإيجابي أن يحدث في أي مكان في المنظمة"، فإن التغيير الإيجابي يحتاج إلى تواصل فعال وتبادل مستمر للمعلومات والآراء بين جميع أعضاء المنظمة.

<sup>١٨</sup> Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L., & Shafiq, H. (٢٠١٢). Back to the future: revisiting Kotter's ١٩٩٦ change model. Journal of Management development, ٣١(٨), ٧٦٤-٧٨٢.

٣. وأخيرًا، عندما تصل الملاحظات والاقتراحات بشكل دوري وواضح إلى أصحاب القرار، يساهم ذلك في خلق بيئة عمل تعاونية حيث يشعر الجميع بأنهم جزء من الحل ولديهم دور في تقدم المنظمة. البيئات التي تشجع على التواصل المفتوح والشفاف تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من الالتزام والولاء من قبل الموظفين، وهو ما يمكن أن يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام للمنظمة<sup>١٩</sup>.

إن استفادة علم الإدارة من كل ما هو جديد "لمعالجة المشاكل الإدارية وتطوير آلياتها ووسائل الارتقاء بالأداء الإداري للمنظمات والمؤسسات الإدارية يحتل أهمية كبيرة لدى الدارسين والمتخصصين بمجال الإدارة، بل امتد هذا الاهتمام إلى السياسيين إيماناً منهم بأهمية إحداث التنمية الإدارية في كافة القطاعات الخاصة والعامة لما لذلك من انعكاسات كبيرة على تنمية الدول وتطورها والارتقاء بالمستوى المعيشي للشعوب"<sup>(٢٠)</sup>.

علم الإدارة هو مجال مهم وحديث يسهم بشكل كبير في فهم وتحليل كيفية إدارة المؤسسات والمنظمات بفعالية. إنه يقدم مجموعة من القواعد والمبادئ العلمية التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسات بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة. يمكن القول إن علم الإدارة يوفر إطاراً منهجياً ومنطقياً لفهم كيفية اتخاذ القرارات الإدارية وتخطيط العمليات وتنظيم الموارد.

---

<sup>١٩</sup> Newton, T. (٢٠١٦). The Power of Positive Deviance: How unlikely innovators solve the world's toughest problems. InterAction, ٨(١), ٩٨.

<sup>(٢٠)</sup> محمد نمر على احمد، (٢٠١٥)، المفاهيم الإدارية الحديثة وانعكاسها على مهارات مدير المستقبل قسم إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة سوهاج، مصر.

معرفة المهتمين بعلم الإدارة تسهم بشكل كبير في تطوير هذا المجال. إن تبادل الأفكار والأبحاث والخبرات بين الباحثين والعلماء والممارسين في مجال الإدارة يساهم في تحسين الأساليب، والممارسات الإدارية، وتطوير النظريات، والمفاهيم. بفضل هذا التفاعل، يمكن تحسين أداء المؤسسات وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها. علاوة على ذلك، يمكن لعلم الإدارة أن يلعب دورًا حيويًا في تحسين القرارات الاستراتيجية وإدارة التغيير في العمليات التنظيمية. بالاستفادة من المبادئ العلمية والأساليب الاستراتيجية المطبقة في علم الإدارة، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها والتكيف مع التحديات المتغيرة في السوق والبيئة.

علم الإدارة يمثل مصدرًا مهمًا لفهم كيفية إدارة المؤسسات ويساهم في تحسين أدائها وكفاءتها من خلال توجيه الجهود والاستفادة الذكية من الموارد المتاحة.

التقنيات الرقمية والحديثة تلعب دورًا حيويًا في تطوير العملية الإدارية وتحسين أداء المنظمات، ومن ثمّ يمكن طرح مجموعة من الطرق التي يمكن للتقنيات الحديثة أن تساهم في حل مشاكل إدارية وتعزيز فعالية العمليات:

١. زيادة الشفافية: يمكن استخدام التقنيات الرقمية لتوثيق وتسجيل جميع العمليات والقرارات التي تتخذها المنظمة. هذا يزيد من مستوى الشفافية والمساءلة ويسمح لأصحاب القرار بمراقبة العمليات بشكل أفضل.

٢. تحسين التواصل: يمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والمنصات الرقمية الأخرى

لتسهيل التواصل بين أفراد المنظمة. هذا يمكن أن يساهم في تبادل المعلومات والأفكار بشكل أفضل.

٣. إدارة البيانات: يمكن استخدام أنظمة إدارة البيانات وقواعد البيانات لتخزين واسترجاع المعلومات بسهولة وفعالية. هذا يقلل من فقدان البيانات ويجعلها متاحة عند الحاجة.

٤. الأتمتة: يمكن استخدام الأتمتة لتبسيط وتسريع العمليات الإدارية. مثلاً، يمكن استخدام البرامج الحاسوبية لإجراء العمليات المتكررة بشكل أسرع وأكثر دقة.

٥. تحليل البيانات: تساعد أدوات تحليل البيانات على استخراج معلومات قيمة من البيانات الضخمة التي يتم جمعها. يمكن لهذه المعلومات أن تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.

٦. التعلم الآلي والذكاء الصناعي: يمكن استخدام التعلم الآلي والذكاء الصناعي لتحليل البيانات وتوقع الاتجاهات والاحتياجات المستقبلية. هذا يمكن أن يسهم في تحسين تخطيط المنظمة واستراتيجيتها.

٧. مكافحة الفساد: يمكن استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز الشفافية ومراقبة الأنشطة المالية لمكافحة الفساد الإداري.

بالتالي، يمكن القول إن الاستفادة من التقنيات الحديثة تلعب دوراً حاسماً في تحسين العمليات الإدارية ومعالجة مشاكل إدارية مختلفة. تساعد هذه التقنيات في تحسين الكفاءة والفعالية وزيادة التفاعل والتواصل داخل المنظمة، مما يسهم في تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

ومع استمرار التطور السريع في التقنية واستخداماتها أصبحت المنظمات الإدارية تتسابق لتنهل من جديدها والاستفادة من ومن تطبيقاتها لمعالجة مشاكلها الإدارية وتطوير أداء منسوبيهم وتطوير أداء المنظمة بشكل عام.

وتأتي هذه الدراسة للبحث في تطوير الأداء العام في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) (ISESCO)، انطلاقاً من منظور التنمية البشرية.

#### الخلاصة :

١. التطور المستمر لعلم الإدارة واستخدام التقنيات الرقمية.
٢. مشاكل مثل الفساد الإداري وعدم الشفافية.
٣. تحديات في العلاقات العمودية داخل المنظمات.
٤. مشكلة عدم وصول الملاحظات لأصحاب القرار.

#### كيف ستقوم الدراسة بتجاوز هذه الإشكالية:

هذه الدراسة ستقوم أولاً بتحليل عمق المشاكل الإدارية الموجودة وسبب وجودها. من خلال فحص عمليات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)، ستبين الفجوات التي يمكن تحسينها من خلال التكنولوجيا الرقمية. سيتم تقديم حلول مبتكرة تعتمد على أفضل الممارسات المتاحة للتقنيات الحديثة. الدراسة

ستقوم أيضًا بتقديم إطار عمل يمكن للمنظمات الإدارية اعتماده لضمان شفافية أكبر، معالجة الفساد، وتحسين الاتصال داخل المنظمة. هذا الإطار سيضمن أن تتمكن المنظمة من استخدام الموارد بكفاءة والاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية المتاحة.

### المطلب السادس: تساؤلات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة في العرض السابق فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

**التساؤل الأول:** كيف يمكن تقييم أليات تطوير الأداء العام في المجالات المختلفة للعمل بالنسبة للمنظمة

الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)؟

**التساؤل الثاني:** ما هو مستوى فعالية أليات تطوير الأداء العام في وسائط وأدوات العمل المستخدمة ضمن

أطر المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)؟

**التساؤل الثالث:** إلى أي مدى تتوافق أليات تطوير الأداء العام في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة

(إيسيسكو ISESCO) مع مؤشرات التنمية البشرية العالمية؟

### المطلب السابع: أهداف الدراسة

تتركز أهداف الدراسة على تقييم وتحليل الأداء، ومن ثم يسعى الباحث إلى تقديم رؤية شاملة تكشف عن

مدى فعالية الأليات المستخدمة في المنظمة ومقارنتها بمعايير عالمية لتحديد المجالات التي قد تحتاج إلى تطوير

أو تحسين. هذا، بدوره، يُمكن أن يُسهم في تعزيز فعالية الأداء وتحقيق أهداف التنمية البشرية في إطار عمل المنظمة.

**الهدف الاول:** تقييم وتحليل آليات تطوير الأداء العام في المجالات المختلفة للعمل بالنسبة للمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO).

**الهدف الثاني:** استكشاف وتحديد مستويات فعالية آليات تطوير الأداء العام في وسائط وأدوات العمل المستخدمة ضمن أطر المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO).

**الهدف الثالث:** تقييم ومقارنة آليات تطوير الأداء العام في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) بالنظر إلى مؤشرات التنمية البشرية العالمية لمعرفة مدى التوافق والتجانس بينهما.

#### **المطلب الثامن: الدراسات السابقة**

في عالم يتسم بالتغير المستمر والتطور السريع، تأتي أهمية فحص واستعراض الدراسات والأبحاث السابقة لتقديم فهم أعمق ومعرفة شاملة حول الموضوع المراد ببحثه. يُعتبر عرض الدراسات السابقة جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي، حيث يقوم بربط العمل الحالي بالأعمال التي سبقتة ويُسلط الضوء على الجهود التي قام بها الباحثون في الماضي بشأن هذه القضية.

عبر تقديم نظرة على هذه الدراسات، يُمكن للباحث أن يحدد الفجوات والنقاط التي قد تحتاج إلى مزيد من التطوير أو البحث، مما يُسهم في تقديم مساهمة فعالة ومعنوية في العلم. كما يُمكن للباحث من خلال عرض الدراسات السابقة أن يُظهر مدى استناده لأسس ومناهج علمية قوية، وكذلك تعزيز الثقة في النتائج التي قد يصل إليها.



في هذا العرض، سنستعرض مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوعنا من مختلف الزوايا، وسنحاول الغوص في أعماق هذه الدراسات لفهم الإطار الذي تم فيه البحث، والمنهجيات التي تم اتباعها، والنتائج التي توصل إليها الباحثون، مما سيمهد الطريق أمامنا لتقديم رؤية جديدة ومتجددة بناءً على ما سبق.

**الدراسة: تأثير استخدام بطاقة الأداء المتوازن على الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة**

**حالة الصناعات الغذائية<sup>٢١</sup>.**

**المحور الرئيسي:**

استقصاء درجة اعتماد مسيري المؤسسات الجزائرية، خصوصاً في قطاع الصناعات الغذائية، على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتطوير الأداء العام.

**النتائج:**

ظهرت علاقة إيجابية بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء العام للمؤسسات. وجود تفاوتات بين الجوانب المختلفة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يخص قدرة المؤسسات على فهم وتشخيص المنظورات المختلفة.

**المساهمات:**

توفير فهم أعمق لأهمية بطاقة الأداء المتوازن في تطوير الأداء بالمؤسسات الاقتصادية وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز وتطوير أكثر في السياق الجزائري.

**الفجوة:**

---

<sup>٢١</sup> لوشن وآخرون. (٢٠٢٢). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

رغم أهمية بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية، إلا أن فهمها وتطبيقها على أرض الواقع في الشركات الجزائرية قد يختلف باختلاف القطاع والمؤسسة.

الدراسة: استخدام تقنية التنقيب في البيانات للتنبؤ بالفساد المالي في شركات قطاع الأعمال العام المقيدة بسوق الأوراق المالية المصرية<sup>٢٢</sup>.

الهدف:

بناء نموذج للتنبؤ بالفساد المالي بالاعتماد على تقنية التنقيب في البيانات، وذلك في ظل سعي الحكومة المصرية لمكافحة الفساد وزيادة الشفافية.

الأسلوب والمنهجية:

الاعتماد على الدراسات السابقة والبيانات المستخلصة من القوائم المالية لشركات قطاع الأعمال.

الدراسة التطبيقية شملت ٢٢ شركة خلال فترة من ٢٠٠٩ حتى ٢٠٢١.

تم استخدام خمس خوارزميات تصنيف مختلفة للتنقيب في البيانات، ومقارنتها للوصول إلى الخوارزمية الأفضل.

النتائج الرئيسية:

خوارزمية الساذج بايز (Naive Bayes) كانت الأدق بنسبة ٨٩٪.

تم اقتراح نموذج للتنبؤ بالفساد المالي يتضمن مؤشرات معينة مثل نسبة السيولة، الرافعة المالية، ومعدل العائد على الاستثمار.

<sup>٢٢</sup> عبد الرحمن قابيل وآخرون. (٢٠٢٢). نموذج مقترح للتنبؤ بالفساد المالي في شركات قطاع الأعمال باستخدام تقنية التنقيب في البيانات. المجلة المصرية للدراسات التجارية.

أثبت النموذج فعاليته عند تطبيقه على ثلاث شركات بنسبة دقة تصل إلى ٨٩.٠٪

### الدراسة: تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء<sup>٢٣</sup> (HRM)

#### الهدف:

هدفت الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء وكيفية تأثيرها على الأداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني.

#### الخلفية:

تتطلب التحديات البيئية الحالية من المؤسسات الحكومية التركيز على الممارسات البيئية كجزء من استراتيجياتها.

#### الأسلوب:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على ١٣٠ فرداً من العاملين في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، بمعدل استجابة ٩٥.٠٪

#### النتائج:

وُجدت علاقة متوسطة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والأداء المؤسسي.

وُجدت درجة متوسطة لتطبيق هذه الممارسات في المؤسسات الفلسطينية.

كان هناك تأثير للمتغيرات الديموغرافية على هذه الممارسات والأداء المؤسسي.

---

<sup>٢٣</sup> سالي فخري يوسف برغوثي. (٢٠٢٠). درجة تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الاداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني. جامعة القدس.

## التوصيات:

يجب مراعاة المعايير البيئية في إدارة الموارد البشرية.

تعميم ثقافة الاعتناء بالبيئة بين الموظفين الحكوميين.

الدراسة: الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي في المديرية العامة للتعليم العام والأهلي

والأجنبي في العراق<sup>٢٤</sup>

## الهدف:

يهدف البحث إلى فهم دور الاستبصار الاستراتيجي في تعزيز الأداء الريادي في المديرية العامة للتعليم العام

والأهلي والأجنبي، المرتبطة بوزارة التربية العراقية.

## المتغيرات:

المتغير المستقل: الاستبصار الاستراتيجي (وأبعاده: المسح البيئي، الثقافة، التنظيم).

المتغير المعتمد: الأداء الريادي (وأبعاده: التخطيط المسبق، الكفاءة، الفاعلية).

## الأسلوب:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبيانات على ٨٣ مديراً في المديرية، حيث تم استرجاع ٦٢

استمارة استبانة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS٧٢٦

<sup>٢٤</sup> م كفاح عباس محميد، م. م مازن رشيد يوسف الخزرجي، &c م. م. م احمد محمود مناب البياتي. (٢٠٢٣). الاستبصار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء الريادي-دراسة

استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والاجنبي Al Kut Journal of Economics and Administrative

Sciences, ١٥(٤٧), ٢٧٤-٢٨٩.

## النتائج الرئيسية:

وجدت علاقة ارتباط قوية بين الاستبصار الاستراتيجي والأداء الريادي.

يُسهّم الاستبصار الاستراتيجي بشكل ملحوظ في تعزيز الأداء الريادي.

## التوصيات:

توصي الدراسة بضرورة التزام المديرية بتطبيق الاستبصار الاستراتيجي كجزء أساسي من ثقافتها وممارساتها

لتحسين الأداء الريادي.

الدراسة: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية

- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة بالجزائر<sup>٢٥</sup>.

## الهدف:

استقصاء العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة ورقلة.

## النتائج:

تم التوصل إلى وجود علاقة إحصائية ملحوظة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحسين الأداء الوظيفي

للعاملين في الجامعة.

هناك علاقة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا ومعايير الأداء المختلفة مثل حجم الأداء، نوعية الأداء، كفاءة

الأداء، وتبسيط العمل.

---

<sup>٢٥</sup> العربي عطية، (٢٠١٢). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية -دراسة ميدانية في جامعة ورقلة بالجزائر. مجلة

الباحث.

لا يوجد أثر إحصائي بين استخدام التكنولوجيا وسرعة الإنجاز، مما يشير إلى الحاجة لرفع مهارات العاملين وتدريبهم بشكل أفضل.

لا توجد فروق ملحوظة في أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء بناءً على الجنس أو المستوى التعليمي.

توجد فروق إحصائية بناءً على السن، والأقدمية المهنية، والفئة الوظيفية فيما يتعلق بأثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء.

الدراسة: دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة<sup>٢٦</sup>.

الهدف:

التعرف على دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي بالنسبة للمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة.

الأطروحة وأهم النتائج:

تمثل المجتمع المدروس في (٣٣٧) منظمة غير حكومية.

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من (٢٤٠) موظف من مختلف الفئات الوظيفية.

تأكد وجود إدارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية بنسبة ٦٧.٠٪

تبين أن المنظمات غير الحكومية تخصص موارد مالية لتطوير قدرات موظفيها، سواء داخلياً أو خارجياً.

---

<sup>٢٦</sup> الطهراوي (٢٠١٠). دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة.

تعمل هذه المنظمات على دعم موظفيها في تطوير مستواهم التعليمي والأكاديمي.

يوجد في هذه المنظمات نظام تقييم أداء يعتمد على المكافأة كوسيلة لتحفيز العاملين.

**الدراسة: تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة<sup>٢٧</sup>.**

**الهدف:**

التعرف على مدى صلاحية وفعالية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية.

**الأطروحة وأهم النتائج:**

جمعت البيانات الأولية من خلال استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية عبر استبانة.

تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تضمنت (٥٣٠) موظف من مختلف مؤسسات السلطة.

كشفت النتائج عن وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء الوظيفي.

تبين عدم الجدوية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة فيما يتعلق بتطبيق نظام تقييم فعال.

**الدراسة: مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في**

**الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة<sup>٢٨</sup>.**

**الهدف:**

---

<sup>٢٧</sup> عواد (٢٠١٠). تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة.

<sup>٢٨</sup> الجداية (٢٠٠٦). مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة.

التعرف على مستوى أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المستخدمة في الشركات الصناعية الأردنية وتحليل العلاقة بين استخدام هذه الأدوات والأداء التنظيمي.

### الأطروحة وأهم النتائج:

تم تطوير استبانة تركز على متغيرات الدراسة وتم توزيعها على مديري الإدارة العليا في ٤٦ شركة صناعية، بمجموع ١٥٣ مدير.

وجد أن غالبية الشركات الصناعية الأردنية تمتلك أقساماً خاصة بالحاسب الآلي.

أكثرية المدراء في هذه الشركات يستخدمون الحاسب الآلي في أعمالهم، حتى لو كان بشكل جزئي. نسبة متوسطة من المدراء يمتلكون أجهزة مرتبطة بالإنترنت.

لا توجد في غالبية هذه الشركات شبكة داخلية تربط أجهزة الحاسب الآلي بين الأقسام والدوائر.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات منخفض نسبياً في هذه الشركات.

الدراسة: نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري<sup>٢٩</sup>.

### الهدف:

توثيق المعرفة بمجال المعلومات في المنشآت السودانية والوقوف على أسباب تخلف هذا المجال.

### الأطروحة وأهم النتائج:

---

<sup>٢٩</sup> أميمة (٢٠٠٣). نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري.



تتوفر إدارات خاصة بنظم المعلومات الإدارية في مؤسسات القطاع العام السوداني، وخصوصاً في الوزارات الحكومية، ولكن لا تظل بالمستوى المطلوب.

المؤسسات التي تعتبر نتيجة مساهمة بين القطاعين العام والخاص تتميز بتوافر هذه الإدارات بشكل أكبر. في مؤسسات القطاع العام، هناك توافر كبير لأجهزة الحاسوب التي تستجيب لاحتياجات المديرين من المعلومات عبر نظم المعلومات الإدارية، ويتم استغلالها بالطريقة المثلى، خصوصاً في برامج التدريب المخصصة. في الوزارات الحكومية، هناك نقص في أجهزة الحاسوب، والأجهزة المتواجدة تتميز بأغراض طباعة، وهو ما يؤثر سلباً على جودة التدريب.

توجد زيادة في التدريب على استخدام الحاسوب ونظم المعلومات في المؤسسات الحكومية، مع وعي كبير بأهمية هذا التدريب. على العكس، الوزارات الحكومية تعاني من نقص في التدريب رغم الاعتراف بأهميته.

**الدراسة: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني - دراسة تحليلية<sup>٣٠</sup>.**

**الهدف:**

استقصاء واقع الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني والكشف عن العلاقة بينهما، بالإضافة إلى دراسة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات.

**الأطروحة وأهم النتائج:**

وجود أبعاد متعددة للثقافة التنظيمية والتطوير الإداري، سواء كانت هذه الأبعاد مجتمعة أو منفردة.

وجود علاقة معنوية داخلية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التطوير الإداري.

---

<sup>٣٠</sup> الفرعان (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني - دراسة تحليلية.

تأثير حجم المؤسسة في تغيير طبيعة العلاقات بين الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري.

الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الأردنية تميل نحو البيروقراطية.

**الدراسة: الإنفاق على التعليم العالي ومدى تأثيره في التنمية البشرية في الجزائر<sup>٣١</sup>**

**الهدف:**

تسليط الضوء على واقع الإنفاق على التعليم العالي في الجزائر وتقييم تأثيره على التنمية البشرية خلال الفترة

من ١٩٩٠ إلى ٢٠١٨.

**الأسطروحة وأهم النتائج:**

استخدمت الدراسة نماذج أشعة الانحدار الذاتي (VAR) واختبار سببية انجل غرانج والعديد من الاختبارات

القياسية لضمان جودة النتائج.

خلال فترة الدراسة، استفاد القطاع التعليمي العالي من محصنات مالية كبيرة، مما أدى إلى توسعه مادياً

وبشرياً.

على الرغم من التوسع الملحوظ، فإن هذا التوسع كان مجرداً من الجودة، حيث تم التركيز على الكم بدلاً من

النوع.

الإنفاق المتزايد لم يتبع مبادئ الكفاءة والفعالية، ولم يحقق الأهداف المرجوة.

الدراسة القياسية أكدت أن الإنفاق على التعليم العالي لم يكن له تأثير ملحوظ على التنمية البشرية في الجزائر

خلال الفترة المذكورة.

---

<sup>٣١</sup> بن زروال، حسبية، & معتوق. (٢٠٢٠). أثر الإنفاق في التعليم العالي على التنمية البشرية.

الدراسة: أثر العولمة على التنمية البشرية: الواقع والأفاق - دراسة تحليلية لبعض التجارب العالمية<sup>٣٢</sup>.

التحديات العالمية الجديدة، كالعولمة، التكتلات الاقتصادية، والشركات المتعددة الجنسيات، تفرض ضرورة التركيز بشكل أكبر على العنصر البشري باعتباره العامل المحوري في عملية التنمية. هذه التحديات تؤكد على أهمية توسيع خيارات الإنسان في مجالات التعليم، الصحة، والدخل. لتحقيق هذا، تسعى الدول إلى تبني سياسات اقتصادية جديدة وإجراء تكييف هيكلي لتصحيح الاختلالات الاقتصادية الداخلية والخارجية. هذه التغييرات ستؤثر بشكل مباشر على مستويات التنمية البشرية من خلال تأثيرها على الخدمات الاجتماعية المتمثلة في الصحة، التعليم، والدخل.

الدراسة: تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته<sup>٣٣</sup>.

ظاهرة الفساد تُعد من المشكلات الجوهرية التي تواجه الكثير من الدول حول العالم، ولهذا الظاهرة أثر مباشر على حقوق الإنسان والتنمية البشرية، خاصة في الجزائر. الفساد يهدد الاستقرار ويعوق التقدم في جميع القطاعات، ورغم الجهود المبذولة في الجزائر لمكافحة الفساد، وخاصة بإصدار قوانين مثل القانون رقم (٠٦ - ٠١)، إلا أن المؤشرات لا تزال تشير إلى تفشي هذه الظاهرة بسبب عدم التزام تطبيق القوانين بشكل كامل.

النتائج:

التقدم في مكافحة الفساد يتطلب بيئة مناسبة ودعماً تشريعياً، ورقائياً، وقانونياً، وإعلامياً. المؤسسات التربوية لها دور حيوي في التصدي للفساد من خلال نشر القيم السامية التي ترفض الفساد. النظام الديمقراطي يُعد

<sup>٣٢</sup> بوعزارة، (٢٠١٣). أثر العولمة على التنمية البشرية الواقع والأفاق-دراسة تحليلية لبعض التجارب العالمية.

<sup>٣٣</sup> بوطورة، ف. وسمايلي، ن. (٢٠١٩). تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة لأهم الوسائل القانونية لمكافحته Rule .

الحل المثلى للقضاء على الفساد، حيث يضمن مشاركة جميع الأطراف في هذا السياق وتحت ظل حكم قائم على القانون.

### الدراسة: التعليم العالي في الجزائر بين واقع الإصلاحات ومتطلبات التنمية البشرية<sup>٣٤</sup>.

تنطلق الدراسة من مسلمة أن التعليم العالي والتنمية البشرية مرتبطان ببعضهما البعض بطريقة تبادلية. ويتجلى هذا الارتباط في مسارين: أولهما يعتبر التعليم العالي وسيلة لتحقيق التنمية البشرية، والثاني يعتبر التعليم العالي هدفاً ضمن أهداف التنمية البشرية.

#### الأهداف:

تسليط الضوء على العلاقة بين التعليم العالي والتنمية البشرية في الجزائر خلال الفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠١٧، مع التركيز على:

الدور الذي يلعبه التعليم العالي في تحقيق النمو الاقتصادي.

تعزيز الصحة.

تحقيق التعلم مدى الحياة.

مدى توافر فرص التعليم العالي للجميع والمساواة بين الجنسين.

التوسع في التعليم العالي من خلال تدويله.

النظر في سياسات الإنفاق على التعليم العالي.

مدى ملاءمة التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل.

<sup>٣٤</sup> بن عويدة (٢٠١٩). التعليم العالي في الجزائر بين واقع الإصلاحات ومتطلبات التنمية البشرية. (أطروحة دكتوراه).

التطبيق الفعلي للأساليب الحديثة في إدارة التعليم العالي بالجزائر.

الدراسة: دور التنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية<sup>٣٥</sup>.

### الأهداف:

تحديد العلاقة بين التنمية البشرية والتنمية المستدامة.

دراسة الأهمية النسبية للتنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

### مشكلة الدراسة:

التعرف على دور التنمية البشرية في تحقيق بعض أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

### النتائج الرئيسية:

الأهمية النسبية لدليل سنوات العمر المتوقعة تتفوق بشكل كبير على دليل التعليم خلال الفترة من ١٩٩٨ إلى ٢٠١٨ في المملكة.

الأهمية النسبية للدليل الفرعي للتنمية البشرية المتعلق بالدخل في المملكة شهدت تحسناً أكبر من الدليلين المتعلقين بالصحة والتعليم.

المؤشرات الثلاثة لنوعية الخدمات الصحية تصنف المملكة العربية السعودية ضمن الفئة المتوسطة من حيث جودة هذه الخدمات.

المؤشرات الثلاثة لنوعية الخدمات التعليمية تصنف المملكة ضمن الفئة العليا من حيث جودة هذه الخدمات.

<sup>٣٥</sup> فراج السعيد محمد، ا.، & السيد. (٢٠٢٢). دور التنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٥٢ (١) ،

الدراسة: دور مؤشرات التنمية البشرية في تعزيز التنمية المستدامة (دراسة عبر الدول)<sup>٣٦</sup>.

### الهدف الرئيسي:

توضيح أهمية مؤشرات التنمية البشرية في تعزيز التنمية المستدامة من خلال تحليل المؤشرات عبر الدول باستخدام التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات.

### الطريقة:

استخدام التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، وبالتحديد تحليل الارتباط القانوني.

### النتائج الرئيسية:

وجود متغيرين أساسيين يوضحان العلاقة بين مؤشرات التنمية البشرية وأبعاد التنمية المستدامة، حيث يمثلان ٩٥,٠٢٪ من التباين.

مؤشرات التنمية البشرية تسعى لتعزيز التنمية المستدامة من خلال اتجاهين:

الأول: عبر العلاقة بين مؤشرات التنمية البشرية والفقر والبيئة، مثل دليل التنمية البشرية، دليل الأداء البيئي، دليل الفقر متعدد الأبعاد، ومؤشر اقتصاد المعرفة.

الثاني: عبر العلاقة بين مؤشرات التنمية البشرية والبيئية، مثل مؤشر التنمية البشرية، دليل الأداء البيئي، مؤشر الفقر متعدد الأبعاد، مؤشر اقتصاد المعرفة، ومؤشر التنافسية العالمية.

<sup>٣٦</sup> الدكتور محمد خضري. (٢٠١٤). دور مؤشرات التنمية البشرية في تعزيز التنمية المستدامة (دراسة عبر الدول) . Journal of Baghdad College of

الدراسة: دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق التنمية البشرية المستدامة<sup>٣٧</sup>.

### الهدف الرئيسي:

استعراض وتحليل العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة للاتصالات، وبالأخص شبكة الإنترنت، وتحقيق التنمية البشرية المستدامة.

### الخلفية:

الإنسان بات يُظهر اهتمامًا متزايدًا بالتكنولوجيا الحديثة للاتصالات، حيث أصبحت تتداخل في جميع جوانب حياته اليومية سواء على الصعيد الفردي أو المؤسسي أو الحكومي. هذا الاهتمام يرجع بشكل أساسي إلى أهمية شبكات المعلومات، وخصوصًا الإنترنت.

### النقاط الرئيسية:

قطاع الاتصالات يعتبر من أهم القطاعات التي تساهم في التنمية المستدامة. هذا القطاع يُعد عاملاً مساهماً في استدامة التنمية بفضل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، التجديد المستمر، والبحث والتطوير.

عنصر المنافسة في ميدان الاتصالات يضيف قيمة ويجفز على التجديد والابتكار.

### الاستنتاج:

التكنولوجيا الحديثة للاتصالات، وبشكل خاص شبكة الإنترنت، تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التنمية البشرية المستدامة، وذلك من خلال تسهيل وتحسين الوصول إلى المعلومات، التعليم، وتحسين جودة الحياة.

<sup>٣٧</sup> سي ناصر، & الياس. (٢٠٢٠). دور التكنولوجيا الحديثة للاتصالات في تحقيق التنمية البشرية المستدامة..

## الدراسة: دور التعليم في تنمية الموارد البشرية<sup>٣٨</sup>.

### الهدف الرئيسي:

فحص وتحليل العلاقة بين التعليم والتنمية البشرية، وكيفية تأثيرهما في النهضة الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى دراسة دورهما في إرساء أسس اقتصاد المعرفة.

### الخلفية:

التعليم هو حجر الزاوية في أي عملية تنمية. نجاح النظام التعليمي في مجتمع معين يؤثر بشكل مباشر على نجاح عملية التنمية في هذا المجتمع.

### النقاط الرئيسية:

التعليم يُعتبر قلب وصلب عملية التنمية، وهو المفتاح للتقدم والنهضة في المجتمعات. التعليم والتنمية هما جانبان لنفس العملة، حيث يتمحور كلاهما حول بناء وتطوير الإنسان. اقتصاد المعرفة يعتمد بشكل أساسي على التعليم وتنمية الموارد البشرية، ويُعتبر الإنسان المحرك الرئيسي للتقدم في جميع المجالات.

الاستثمار في تنمية قدرات الإنسان يتم عبر التعليم والتدريب، وهو ما يسهم في إثراء اقتصاد المعرفة.

### الاستنتاج:

---

<sup>٣٨</sup> كيكاب، م. س.، وخلف. (٢٠٢٠). دور التعليم في تنمية الموارد البشرية. ٤٩٠-٤٥٩، ١١١(٥٣٧)، L'Egypte Contemporaine.



لضمان تقدم وتطور مستدام في المجتمع، يجب التركيز على تحسين وتطوير النظام التعليمي. التعليم لا يساهم فقط في تنمية الموارد البشرية، بل يُعتبر أيضًا ركيزة أساسية لاقتصاد المعرفة، الذي يمثل الأساس للتطور الاقتصادي والاجتماعي في العصر الحالي.

### تعقيب الباحث على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة، يُظهر التطور المستمر في الفهم والتأمل حول موضوع التنمية البشرية المستدامة وأبعادها المتعددة. العديد من الباحثين والمفكرين قد ألقوا الضوء على تلك العلاقة بين التعليم والتنمية، وبين التكنولوجيا ودورها في التنمية، ومن جهة أخرى بين مؤشرات التنمية والتنمية المستدامة. أولاً، كما أشار الدكتور محمد خضري في بحثه، يُمكن فهم التنمية البشرية المستدامة من خلال توسيع الحريات الأساسية للأفراد في الحاضر مع ضمان عدم التضمر بالأجيال القادمة. وهذه الرؤية تتطابق مع ما تم التأمل فيه بواسطة سي ناصر والياس حينما برزوا الدور الحاسم للتكنولوجيا، خاصة شبكات المعلومات، في تحقيق هذه التنمية.

ثانياً، مع تصاعد أهمية التعليم كأداة للنهضة والتقدم، قام مهدي السيد ككبك وخلف بالتركيز على دور التعليم في تنمية الموارد البشرية، ومدى تأثيره في اقتصاد المعرفة. وهذا يعكس التزام البحث الأكاديمي بالتركيز على الإنسان كمحور أساسي للتطور والتقدم.

في هذا السياق، تأتي أطروحتنا لتقدم رؤية جديدة وموسعة، بينما تركز الدراسات السابقة على جوانب معينة من التنمية البشرية.

باختصار، تُظهر الدراسات السابقة الغنى والتعقيد الكبير في مجال التنمية البشرية، وأطروحتنا تسعى لتكملة هذا المسار من خلال تقديم فهم أكثر شمولية يجمع بين العناصر المختلفة ويربطها بطريقة مبتكرة وعميقة.

## المطلب العاشر: تطوير الأداء العام

في عصرنا الحديث وبفضل التطورات المستمرة والمتسارعة في عالم الأعمال، أصبحت الرغبة في فهم وتحسين الأداء موضوعًا ذا أهمية خاصة للمنظمات. بينما يمكن تصنيف أنواع الأداء بطرق متعددة، تعتبر هذه الدراسة فرصة للبحث في أحد أبرز تلك الأنواع وهو الأداء العام. وقد تم اختيار هذا النوع من الأداء لما يمثله من قيمة حاسمة في مسار النجاح والتقدم للمنظمات. الأداء العام، بصفته مؤشرًا على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ورؤيتها، يعتبر المحور الذي تدور حوله استراتيجيات التطوير والتحسين المستمر. في هذه الدراسة، سنتناول ماهية الأداء العام وأهميته، وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة منه لتحقيق تميز مستدام وزيادة في سوق العمل.

### أولاً أهداف التطوير:

إنه من الأهمية عرض أهداف تطوير الأداء العام، وهي كالتالي<sup>٣٩</sup>:

١. تطوير الموارد البشرية من مديرين، وإداريين، ومستخدمين، وفنيين.
٢. تطوير الأعمال والأشغال المتعلقة بعمل المنظمة والمنظمات ذات العلاقة.
٣. تجهيز توصيف لعمل كل موظف بحيث تتيح مراقبته وتقييم أداءه.

<sup>٣٩</sup> مشهور، (مرجع سابق)، ص٤٧-٤٨ (بتصرف).

٤. إعداد ضوابط للتواصل داخل المنظمات والمؤسسات بين الموظفين بشكل يسمح بخلق بيئة عمل

صحية.

٥. إحداث تعديلات في صالح المنظمة والمؤسسة بإعادة تحديث للقوانين والإرشادات والتوجيهات.

### ثانياً دواعي التطوير:

إن واقع الإدارة في المنظمات هو الذي يدعو للتطوير، وذلك بسبب عجز الأجهزة الإدارية عن القيام بوظائف

الدولة على أكمل وجه، والتطوير الإداري يعتبر بمثابة جهد مستمر وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى

القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري<sup>٤٠</sup>. والذي يظهر لأسباب منها تقادم النظام الإداري أو

ظهور عيوب أو برامج حديث تطبقها مؤسسات مماثلة، بناء على ذلك هناك العديد من الدواعي الهامة التي

تستلزم التطوير الإداري، منها<sup>٤١</sup>:

### ثالثاً مسؤولية التطوير الإداري:

هناك عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار

خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى

تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير<sup>٤٢</sup>.

<sup>٤٠</sup> آل زاهر، سياسات التطوير الإداري بالملكة العربية السعودية، ص ٨٢.

<sup>٤١</sup> المرجع السابق، ص ٨٤ - ٨٧ (بتصرف).

<sup>٤٢</sup> حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، ط ١، ص ١٧١.

## رابعاً سلطة التطوير داخل المنظمة:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل، وهي<sup>٤٣</sup>:

### أولاً: الإدارة العليا

وهنا يستأثر المدبرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التطوير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك.

وقد يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه، أو قد يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وخلق العمل للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة، أو قد يكون التطوير في هياكل التنظيم ويضم ذلك تغييرات في أنظمة وإجراءات العمل.

### ثانياً: المشاركة

حيث تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

### ثالثاً: التفويض

وهو ما يؤشر إلى فهم أهم مسؤوليات الإدارة العليا والتي تتمثل في الآتي:

<sup>٤٣</sup> حسين، سيكولوجيا الإدارة العامة، ط ١، ص ١٧١-١٧٣ (بتصرف)

١. وضع السياسات والإستراتيجيات والملامح الأساسية لخطط العمل مع متابعة تنفيذ أهداف

المؤسسة.

٢. إدارة عملية التفاعل بين المؤسسة والمؤسسات والهيئات ذات العلاقة وكذلك مع البيئة المحيطة بها.

٣. وضع البرامج والخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة.

٤. مراجعة وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية. بما

يلتئم بية العمل والمتغيرات ذات العلاقة.

### خامساً مقومات التطوير الإداري:

يرى بعض المهتمين بالتطوير الإداري أمثال "رامش ارورا" أن هناك عدة مقومات تساعد على تحديد اتجاه

وأسلوب ودرجة التطوير تتمثل في العوامل التالية، منها<sup>٤٤</sup>:

١. النمط الوظيفي للنظام نفسه.

٢. الموارد المادية والثقافية التي يستمد النظام احتياجاته منها في ظل الظروف المختلفة.

٣. نمط تفاعل القيادات السياسية مع التغيرات التي تحدث في النظام.

٤. التطور في الأنظمة الاجتماعية الأخرى على المستوى المحلي والدولي.

---

<sup>٤٤</sup> آل زاهر، (مرجع سابق)، ص ٨٨.

٥. نوعية المشاكل التي تواجه النظام.

سادساً عقبات تطوير الجانب الإداري:

من خلال اطلاع الباحث على ما ورد في المكتبات العلمية والثقافية، وما توصلت إليه دراسات سابقة، فإن

هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري، منها:

١. تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير.
٢. السياسات الكيدية وتضييق الخناق على المبدعين.
٣. الخجل الإداري وهو أحد أسباب التخلف الإداري لأنه يحول دون اتخاذ قرارات حاسمة.
٤. تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير.
٥. خلل القيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة محل قيم الأمانة.

أيضا يرى الباحث أن هناك العديد من المعوقات الأخرى، منها:

نقص التأهيل والتدريب لدى العاملين، مقاومة العاملين للتغيير في حالة عدم مشاركتهم وأخذ آرائهم، عدم

التدرج في تطبيق التطوير.

سابعاً: أهمية الأداء العام

تتبلور أهمية الأداء العام فيما يلي:

١- يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات.

٢- ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد وأيضاً بأداء المجموع، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه ضمن فرق العمل الموجودة داخل لمنظمة.

٣- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين داخل المنظمة حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم).

### المطلب الحادي عشر: تطور مفهوم التنمية البشرية

مفهوم التنمية البشرية هو نهج يركز على تحسين جودة حياة الإنسان وتوفير فرص متساوية لجميع أفراد المجتمع. يستند هذا المفهوم إلى مساهمات أمارتيا صن، الذي حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام ١٩٩٨، والذي طور مفهوم "الاستحقاقات" كمعيار لقياس رفاهية البشر. تعني الاستحقاقات حقوق الإنسان الأساسية التي ينبغي أن يتمتع بها البشر، وتشمل الحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

تشمل الاستحقاقات في مفهوم التنمية البشرية:

١. الحريات السياسية: حق الإنسان في التعبير عن رأيه والمشاركة في العملية السياسية بحرية، وحقه في اختيار حكومته والمشاركة في صناعة القرارات.

٢. الحريات الاجتماعية: تشمل حقوق الإنسان في التجمع والانضمام إلى منظمات المجتمع المدني وممارسة الأنشطة الاجتماعية بحرية.

٣. الحريات الاقتصادية: تتضمن حرية الوصول إلى فرص العمل والمشاركة في النشاط الاقتصادي دون تمييز، بالإضافة إلى حق الإنسان في تحقيق مستوى معيشي لائق.

٤. فرص الإبداع والتنمية الشخصية: تشمل توفير الفرص للإنسان لتطوير مهاراته وقدراته والمشاركة في العمليات الإبداعية.

٥. الحق في الصحة والتعليم: يشمل حق الإنسان في الحصول على الرعاية الصحية والتعليم الجيد.

٦. العيش حياة طويلة وصحية: تتعلق بتوفير الرعاية الصحية والظروف الملائمة للعيش حياة طويلة وصحية.

٧. الحق في الحصول على المعرفة: يعني توفير الفرص للإنسان لاكتساب المعرفة والتعلم طوال حياته.

٨. توفير الموارد الأساسية: يجب توفير الموارد الأساسية مثل المأكل والمشرب والمأوى.



مفهوم التنمية البشرية يهدف إلى تحقيق التقدم والتنمية للإنسان نفسه، وليس فقط النمو الاقتصادي للمجتمع. يسعى إلى تحقيق توازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية، ويؤكد على أهمية تحقيق العدالة الاجتماعية والفرص المتساوية لجميع أفراد المجتمع<sup>٤٥</sup>.

تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠١٦ الصادر عن الأمم المتحدة يسلط الضوء على أهمية مفهوم التنمية البشرية ويعتبره وسيلة لتوسيع اختيارات الأفراد وتحسين جودة حياتهم. يُظهر هذا المفهوم تحولاً في النظرة إلى التنمية البشرية، حيث تم التركيز على أنها ليست مجرد مسألة توزيع الثروة وزيادة الدخل. بل تهتم بتحسين جميع جوانب حياة الإنسان، بما في ذلك التعليم والصحة والدخل والفرص الاقتصادية.

تشير النظرة السابقة للتنمية البشرية إلى وجود بعض الاحتياطات والمخاوف حيالها، مثل التصور الخاطئ بأنها تعيق النمو الاقتصادي وتوليد الدخل، وأنها تتعامل مع الاحتياجات الأساسية فقط. ومع ذلك، يُظهر التقرير أن هذه الاحتياطات لا أساس لها، وأن التنمية البشرية ليست تنمية قطاعية، بل تهدف إلى تحقيق توازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية. تسعى إلى تعزيز العدالة الاجتماعية وتوفير فرص متساوية للجميع.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن نلاحظ أن مفهوم التنمية البشرية لا يقلل من أهمية التحقيقات الاقتصادية والمالية، بل يعزز منها من خلال توجيه الاهتمام إلى الإنسان كوسيلة لتحقيق التنمية الشاملة. بمعنى آخر، يمكن أن يساعد التركيز على الإنسان في تحسين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للتنمية وتحقيق تقدم مستدام<sup>٤٦</sup>.

<sup>٤٥</sup> أحمد بعلبكي. (٢٠١٢). قراءة في كتاب. دورية تبين للدراسات الفكرية والثقافية، (١)١، ٢١٩-٢٢٦.

<sup>٤٦</sup> سليمان، & أحمد. (٢٠١٧). عرض تقرير التنمية البشرية ٢٠١٦ "تنمية المجتمع" الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.

إن التقرير التنموي البشري لعام ١٩٩٢، الذي أصدرته الأمم المتحدة عن مركز دراسات الوحدة العربية في بيروت في العام نفسه، قد شهد تطورًا ملحوظًا في المفاهيم المتعلقة بالتنمية البشرية. ومن خلال مراجعة هذا التقرير والرد عليه بوجه عام، يمكن تلخيص هذه النقاط:

١. التنمية البشرية تركز على تطوير القدرات الإنسانية واستغلالها في الإنتاج، مما يتطلب الاستثمار في البشر أولاً وقبل كل شيء. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز مساهمة الأفراد في نمو الناتج القومي الإجمالي وتوظيف القوى العاملة.

٢. التنمية البشرية تعني أيضًا تحقيق التنمية من خلال الناس أنفسهم، بما يشمل إيجاد فرص اقتصادية متاحة للجميع. ويجب تحقيق هذا الهدف من خلال مشاركة ديمقراطية وتكافؤ الفرص.

٣. يُعتبر تحقيق الأهداف الإنسانية جزءًا أساسيًا من استراتيجيات التنمية البشرية، وهذه الأهداف تتنوع بين البقاء على قيد الحياة في الدول الفقيرة وتحقيق النجاح في المجتمعات الصناعية المتقدمة. وعلى الرغم من التباين في هذه الأهداف على مراحل التنمية المختلفة، فإنها تعتبر جميعًا أهمية بالغة.

يُشير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى مؤشر مركب لقياس التنمية البشرية يستند إلى معايير متعددة تشمل الصحة والتعليم، ومستوى المعيشة. يقيس هذا المؤشر مستوى التنمية البشرية في الدول، وتتراوح قيمه بين الواحد الصحيح (أعلى إنجازات التنمية البشرية) والصففر (أدنى مرتبة في الإنجاز).

في دراسة أعدها مركز أكسفورد لمبادرة الفقر والتنمية البشرية OPHI والذي يهدف لتقديم إطار اقتصادي

للحد من الفقر مرتكزاً على تجارب الناس وقيمهم، ناقش مفهوم التنمية البشرية، ومقاييسه، وتطوره، وربط

بينه وبين أربعة مفاهيم أساسية متعلقة به، وهي<sup>٤٧</sup>:

١. الأهداف الإنمائية للألفية.

٢. حقوق الإنسان.

٣. الأمن.

٤. السعادة.

إن تطور مفهوم التنمية البشرية منذ عام ١٩٩٠م حتى ٢٠٠٩م يعكس تغيرات الزمان واحتياجات المجتمعات

المتغيرة. تمثل هذه التغيرات في تقارب أكبر بين مفهوم التنمية البشرية ومفاهيم أخرى مثل المساواة وإتاحة

الفرص وتنمية القدرات والبيئة والمساواة بين الجنسين والفقر، والعملة، والحريات الثقافية، والهجرة.

-المساواة: أصبح التركيز على تحقيق المساواة بين الأفراد والمجتمعات جزءاً مهماً من مفهوم التنمية البشرية.

يتعين على التنمية البشرية أن تسهم في تقليل الفجوات الاجتماعية والاقتصادية وزيادة فرص الجميع.

<sup>٤٧</sup> مجلة البيان العدد ٣٥٥ ربيع الأول ١٤٣٨هـ، ديسمبر ٢٠١٦م.

-إتاحة الفرص: يؤكد مفهوم التنمية البشرية على أهمية إتاحة الفرص للجميع، بحيث يمكن للأفراد تطوير قدراتهم ومهاراتهم والمشاركة بفاعلية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

-تنمية القدرات: يعني التركيز على تنمية قدرات الأفراد وزيادة إمكانياتهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم في مختلف جوانب الحياة.

-البيئة: تمثل الاهتمام بالبيئة جزءًا أساسيًا من التنمية البشرية، حيث يجب أن تكون التنمية مستدامة وتأخذ في اعتبارها حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية.

-المساواة بين الجنسين: يعكس اهتمام مفهوم التنمية البشرية بتحقيق المساواة بين الجنسين وإتاحة الفرص للنساء والرجال على حد سواء.

-الفقر: يعتبر التصدي لمشكلة الفقر جزءًا مهمًا من أهداف التنمية البشرية، حيث يجب تحسين مستوى معيشة الفقراء وتوفير الفرص لهم.

-العولمة: تأخذ التنمية البشرية في الاعتبار تأثيرات العولمة على حياة الأفراد وتسعى إلى الحفاظ على هويتهم الثقافية وتعزيز تبادل المعرفة والثقافة.

-الحريات الثقافية: يؤكد مفهوم التنمية البشرية على أهمية حرية التعبير والحفاظ على التنوع الثقافي.

-الهجرة: يعترف بأهمية التنظيم والإدارة الجيدة للهجرة وتوجيهها نحو تحقيق أقصى استفادة للمهاجرين

والمجتمعات المضيفة.

تطور مفهوم التنمية البشرية يعكس تعقيد العالم المعاصر واحتياجاته المتغيرة، ويظهر كيف يمكن أن يساهم

هذا المفهوم في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

إن التقرير الأول للأمم المتحدة حول التنمية البشرية قدم أسسًا قوية لمفهوم التنمية البشرية وقياسها. يظهر أن

هذا التقرير كان حجر الزاوية لفهم التنمية من منظور جديد، حيث أكد على أن الناس هم الموارد الحقيقية

للأمم والمجتمعات، وأن التنمية يجب أن تسعى إلى تمكينهم للعيش حياة صحية وإبداعية وطويلة الأمد.

كما أشرت الدراسة إلى أن هذا التقرير كان يعتبر التنمية البشرية أكثر اهتمامًا من النمو الاقتصادي البسيط،

حيث تمثل الجودة والمستوى العام لحياة الناس أهمية كبيرة في عملية التنمية. وهذا يعكس تحولًا هامًا في النهج

التنموي من التركيز على الإنتاج الاقتصادي إلى التركيز على الإنسان وجودتها في العيش.

تقدم هذه التقارير والتعريفات دروسًا قيمة للمنظمات والمؤسسات العاملة في مجال التنمية، حيث تظهر أهمية

تطبيق مفهوم التنمية البشرية في تصميم البرامج والمشاريع التنموية. تشدد هذه الدروس على أن الاهتمام

بالناس وتمكينهم يجب أن يكون في صميم أي استراتيجية تنموية ناجحة، وأن القياسات ليست مقتصرة فقط على الناتج المحلي الإجمالي، ولكن تشمل أيضاً جوانب الصحة والتعليم والمشاركة المجتمعية.

بالإضافة إلى ذلك، يُظهر هذا التحول في النهج التنموي أهمية التطوير الإداري والقيادة الجيدة في تحقيق أهداف التنمية البشرية، حيث يجب أن تكون المؤسسات العاملة في مجال التنمية قادرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

تؤكد هذه الافتتاحية على أهمية التركيز على رفاهية الإنسان كهدف نهائي لعمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. فالتنمية البشرية ليست مجرد زيادة في الإنتاج والثروة، بل هي توجيه للجهود والموارد نحو تحقيق رفاهية الإنسان وتحسين جودة حياته.

هذا النهج يُظهر أن التنمية البشرية تعتبر الإنسان وسطاً في عملية التنمية، وتهدف إلى تحسين جودة حياته من خلال توفير الفرص والخدمات التي تمكنه من العيش حياة صحية وثرمة. يُعتقد أن هذا النهج يتيح للأفراد التمتع بحرياتهم والمشاركة بفاعلية في تحديد مصيرهم وتحسين وضعهم.

وفي الوقت الحالي، يُعتبر هذا النهج مرجعية مهمة لعمليات التنمية وصنع السياسات، حيث يشكل تقديم الخدمات الصحية والتعليم وتعزيز حقوق الإنسان وتحقيق المساواة بين الجنسين جزءًا أساسيًا من جهود التنمية. إن التركيز على رفاهية الإنسان يعزز العدالة الاجتماعية ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة<sup>١</sup>.

## ١ - أهداف للتنمية البشرية:

تطور التركيز في مفهوم التنمية البشرية على مر الزمن يعكس التحولات في الاهتمامات والتحديات التي تواجه المجتمعات البشرية. في البداية، كان التركيز يتوجه بشكل أساسي نحو تحسين الصحة وزيادة المعرفة لدى الأفراد، مع التركيز على توفير الخدمات الأساسية مثل التعليم والرعاية الصحية. ومن ثم، تم توسيع نطاق مفهوم التنمية البشرية ليشمل قضايا أكثر شمولاً تتعلق بالحقوق الإنسانية والعدالة والمساواة والحريات الفردية. توجهات مفهوم التنمية البشرية تشمل الآن قضايا مثل تعزيز حقوق الإنسان وتحقيق المساواة بين الجنسين والتنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية. يُعتقد أن هذه العناصر تساهم في تعزيز رفاهية الإنسان وتحسين جودة حياته بشكل شامل. يعكس هذا التطور تطور الأفكار والأولويات في مجتمعاتنا، حيث يتم التركيز اليوم على تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة لجميع أفراد المجتمع.

<sup>١</sup> مجلة البيان العدد ٣٥٥ ربيع الأول ١٤٣٨هـ، ديسمبر ٢٠١٦م.

إن التغيرات والتطورات في تقارير التنمية البشرية تعكس التحولات والتحديات التي تواجه العالم على مر السنوات. يتم التركيز في هذه التقارير على مواضيع متنوعة وهامة تمس حياة البشر وتؤثر على تحسين جودة حياتهم. على سبيل المثال:

١. التقنية الحديثة: تمثل التقنية الحديثة والتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات فرصًا هائلة لتعزيز التنمية البشرية من خلال توفير الوصول إلى المعرفة وتحسين الاتصالات والمشاركة في الاقتصاد الرقمي. هذه التطورات تتطلب استثمارات وجهود مشتركة لضمان أن تعود بالفائدة على الجميع.

٢. الديمقراطية: دور الديمقراطية في تعزيز التنمية البشرية هو موضوع مهم يجذب اهتمام العديد من التقارير. فالديمقراطية تسهم في تعزيز حقوق الإنسان والحريات الفردية والمشاركة في صنع القرار، مما يعزز من تحقيق التنمية البشرية بشكل شامل.

٣. التعاون الدولي: التعاون الدولي في مجال التنمية يلعب دورًا حاسمًا في مكافحة الفقر وتعزيز التنمية البشرية. تتناول بعض التقارير أهمية توجيه جهود التعاون الدولي نحو تحقيق أهداف مشتركة للتنمية.

٤. التغير المناخي وندرة المياه: هذه المشكلات البيئية تمثل تحديات كبيرة للعالم، وتؤثر بشكل كبير على الأمن الغذائي والصحة والمأوى. التقارير تسلط الضوء على أهمية اتخاذ إجراءات لمواجهة هذه التحديات.



إن تقارير التنمية البشرية تلعب دورًا هامًا في توجيه الاهتمام نحو مسائل مهمة تتعلق بتحسين حياة البشر وتعزيز رفاهيتهم. تشجع على التفكير في كيفية تحقيق التنمية البشرية بشكل شامل ومستدام<sup>٢</sup>.

## ٢- التنمية البشرية والأديان:

ما تشير إليه هو تطور معقد في الفلسفة والثقافة في العالم الغربي خلال العصور الوسطى وما بعدها. في الوسط العصور، كان العالم الغربي يواجه تحديات كبيرة من النواحي الفلسفية والثقافية والدينية. كان هناك صراع بين النظام الديني المسيحي الرسمي وبين التيارات الفلسفية والثقافية الجديدة التي ظهرت. من هذا الصراع، نشأت حركة تاريخية تسمى بـ " النهضة الإنسانية" أو " النهضة الثقافية" في أوروبا. هذه الحركة كانت تهدف إلى استعادة واستنقاذ الفلسفة والعلوم الكلاسيكية من العالم القديم اليوناني والروماني، والتي تعتبر مصدرًا للحكمة والمعرفة.

على الجانب الآخر، بدأت الثقافة الشرقية، بما في ذلك الديانات الشرقية مثل الهندوسية والبوذية والتاوية، تتسلل إلى الثقافة الغربية. بدأ البعض يبحث عن المعنى والروحانية خارج الإطار الديني المسيحي التقليدي.

<sup>٢</sup> مجلة البيان العدد ٣٥٥ ربيع الأول ١٤٣٨هـ، ديسمبر ٢٠١٦م.

هذا البحث عن التوجيه الداخلي والروحانية خارج الديانات الغربية التقليدية أدى إلى تطورات ثقافية وفلسفية معقدة. بدأ البعض يستكشف مفاهيم مثل "الوحدة" و "التنوير" و "السلام الداخلي" من خلال التأمل والتقنيات الروحية الشرقية.

هذا التحول في الثقافة والفلسفة يعكس البحث المستمر للإنسان عن الإجابات على الأسئلة الكبرى في الحياة والبحث عن التوجيه والروحانية بمختلف الأشكال والمصادر<sup>٣</sup>.

توضح ملاحظتك الأهمية الكبيرة للسعادة والتوجه نحو الآخرة في الفهم الإسلامي للتنمية البشرية. في السياق الإسلامي، يعتبر التطور والتنمية البشرية وسيلة لتحقيق الرضا والسعادة في الدنيا والآخرة.

الإسلام يشجع على تحسين حياة الإنسان في هذا العالم من خلال تطوير مهاراته وقدراته والمساهمة في تحسين مجتمعه. يشجع أيضًا على العمل الصالح والإحسان ومساعدة الآخرين، مما يساهم في تحقيق السعادة في هذه الدنيا.

في الوقت نفسه، يؤمن المسلمون بوجود الآخرة والحياة بعد الممات، وهذا يعطي للحياة في هذا العالم بعمق إضافي. يعتقدون أن الأعمال الصالحة في الدنيا ستؤثر إيجابياً على مصيرهم في الآخرة.

---

<sup>٣</sup> المرجع السابق

لذلك، يمكن تلخيص مفهوم التنمية البشرية في السياق الإسلامي على أنه يهدف إلى تحقيق السعادة والرضا في الدنيا والآخرة من خلال تطوير القدرات البشرية والعمل الصالح. يتطلب هذا التفكير الشامل النظر في الجوانب الروحية والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية للإنسان،

والمجتمع. ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ،

لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾<sup>٤</sup>.

### المطلب الثاني عشر: منهجية الدراسة

"المنهج" هي كلمة تأتي في أصلها من اللغة العربية وتعني "الطريق". تأصل هذه الكلمة من الفعل "نَهَجَ". ومن هذا الفعل تشتق كلمات مثل "النهج"، "المنهج"، و"المنهاج"، والتي تشير جميعًا إلى الطريق الواضح. فعندما نقول "نَهَجَ الطريق"، فإننا نقصد بذلك أنه أوضح الطريق وسلكه. كما أن "بأبها" يشير إلى القطع أو التقاطع الذي يوجد في الطريق<sup>٥</sup>.

في الاصطلاح، يتم تعريف المنهج من حيث الموضوع كونه الطريق الذي يستخدم لكشف حقيقة معينة. يتم ذلك عبر الاعتماد على مجموعة من القواعد والوسائل التي يتبعها الباحث لتحقيق هذه الغاية. بينما من

<sup>٤</sup> سورة الأنعام: آيات ١٣٦، ١٦٢

<sup>٥</sup> مختار الصحاح: للشيخ الإمام محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي - ترتيب محمود خاطر - طبعة دار المعارف - ١٩٩٠ - ص ٦٨١.

الجانِب الشكلي، يُعتبر المنهج إطارًا يضم البيانات والمعلومات، حيث يتم تنظيمها ومعالجتها وفقًا لمجموعة من القواعد والإجراءات المحددة.<sup>٦</sup>

وفقًا للمعجم الفلسفي، يُعرّف المنهج كونه "وسيلة محددة تؤدي إلى غاية معينة"<sup>٧</sup>، كما يُعرّف المنهج بصفة عامة بأنه "الترتيب الصحيح للعمليات العقلية التي نقوم بها في سبيل الكشف عن الحقيقة وإثباتها"<sup>٨</sup>.

المنهج العلمي هو أساس البحث العلمي وعملية استقصاء المعرفة في مجموعة متنوعة من المجالات العلمية. يوضح المنهج العلمي الطريقة التي يتم بها تنظيم البحث العلمي والتحقق من صحة الافتراضات والنظريات.

#### النقاط الرئيسية حول المنهج العلمي:

١. التحليل والتنظيم: المنهج العلمي يبدأ عادة بتحليل المشكلة أو السؤال البحثي وتنظيمه بشكل دقيق. يتطلب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية والمتغيرات ذات الصلة.

٢. الاستدلال والاستنتاج: يتضمن المنهج العلمي استخدام الاستدلال اللوجي والرياضي لاستنتاج النتائج والاستنتاجات. يتمثل ذلك في تطبيق قواعد منطقية ورياضية للتوصل إلى استنتاجات معينة.

<sup>٦</sup> انظر: د / حامد عبد الماجد: مقدمة في منهجية ودراسة وطرق بحث الظواهر السياسية - ٢٠٠٠ - ص ١٧.

<sup>٧</sup> مجمع اللغة العربية: المعجم الفلسفي، مادة: منهج، ص، ١٩٥.

<sup>٨</sup> انظر: د. قاسم محمد محمد: المدخل إلى المنهج العلمي، ص ٥٢.

٣. التجربة: في العديد من العلوم، يشمل المنهج العلمي التصميم والتنفيذ للتجارب العملية لجمع البيانات.

هذه التجارب تسمح بالتحقق من النظريات والافتراضات.

٤. الاعتماد على الأدلة: المنهج العلمي يشدد على أهمية الأدلة القائمة على الوقائع والبيانات القابلة للقياس.

يتعين توثيق وتوثيق النتائج بدقة.

٥. التكرار والتحقق: يعتبر التكرار وتكرار البحوث وتحقق النتائج من قبل الباحثين المستقلين من عناصر

المنهج العلمي الأساسية.

٦. التحكم في المتغيرات: يجب أن يتم التحكم في المتغيرات المحتملة التي قد تؤثر على النتائج المستنتجة.

٧. النشر والتواصل: يتضمن المنهج العلمي نشر النتائج والتواصل مع المجتمع العلمي والجمهور لمشاركة المعرفة

والمساهمة في تطوير المعرفة العلمية.

المنهج العلمي يساهم في إنتاج المعرفة العلمية وفهم الظواهر الطبيعية والاجتماعية بشكل أفضل وأكثر دقة،

وهو أداة حاسمة في تقدم العلوم والتكنولوجيا والمجتمع ككل<sup>٩</sup>.

وللتحقق بأن إجراءات الدراسة الحالية تتوافق مع الخطوات العلمية الصحيحة فقد قام الباحث

بالإجراءات الآتية:

<sup>٩</sup> انظر: د. قاسم محمد محمد: مرجع سابق، ص، ٥٣،٥٤.

١. تحديد المنهجية المناسبة: المنهج الاستنباطي.

٢. تحديد الوثائق المناسبة لهدف الدراسة.

٣. مناقشة وتفسير النتائج واستخلاص التوصيات والمقترحات المناسبة.

## ملخص الفصل الأول:

في الفصل الحالي من الدراسة، قام الباحث بتقديم نظرة عامة على الإطار المحدد الذي ستتناوله الدراسة.

تمثل مشكلة الدراسة نقطة الانطلاق، حيث تم التركيز على متغيرات معينة تعتبر أساسية لفهم البحث.

هذه المتغيرات تشمل آليات تطوير الأداء العام، التنمية البشرية، بالإضافة إلى المنظمة الإسلامية للتربية

والعلوم والثقافة) إيسيسكو. (ISESCO)

للإغناء العلمي وضمان الشمولية، توجه الباحث إلى الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بنفس

الموضوع، محاولاً الاستفادة من معلوماتها وتجارب الباحثين السابقين في هذا المجال. عُرضت تلك الدراسات

بطريقة نظامية، وذلك لتقديم فهم أعمق لما تم الوصول إليه من نتائج وملاحظات.

من جانب آخر، تم التطرق إلى جوانب متعددة من الأداء العام، حيث تم تحليله وفهم دوره وأهميته،

خصوصاً في ظل التطورات السريعة في عالم الأعمال. كذلك تم التعمق في التنمية البشرية، محاولاً فهمها من

منظور متعدد الجوانب وكيف يمكن للمنظمات استغلالها لتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تم تقديم

نظرة تفصيلية عن المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، لفهم مكانتها ودورها في هذا السياق.

وفي الختام، قام الباحث بتقديم تساؤلات الدراسة، وهي تساؤلات أساسية تهدف إلى استكشاف وفهم

موضوع الدراسة بشكل أعمق. أما بخصوص المنهجية، فقد وضع الباحث المنهج الذي سيتبعه خلال البحث،

مع توضيح أسباب اختيار هذا الموضوع والأهمية الخاصة التي تكمن فيه، مؤكداً على ضرورة التعمق في هذا

المجال لتحقيق نتائج موثوقة وقيمة علمية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد:

عندما نتناول مفهومًا علميًا أو مجموعة من المفاهيم، يُصبح من الضروري الدخول في أعماق الإطار النظري

الذي يحيط بهذه المفاهيم، لضمان فهم شامل ودقيق للموضوع وللتأكيد على الموثوقية والنزاهة العلمية في

المعالجة. وفي هذا الفصل، سنقوم بالغمر في الإطار النظري لثلاثة من الموضوعات الرئيسية التي ستكون حجر

الزاوية لهذه الدراسة، وهي: الأداء العام، والتنمية البشرية، ومنظمة الإيسيسكو.

الأداء العام، هذا المصطلح الذي قد يبدو بسيطاً في الوهلة الأولى، يحمل في طياته العديد من الأبعاد والمفاهيم

المعقدة. فما هو الأداء؟ وكيف نقيسه؟ وما هي المتغيرات التي تؤثر فيه؟ هذه الأسئلة وغيرها ستكون نقطة

انطلاقنا في هذا الجزء من الفصل.

ثم ننتقل إلى التنمية البشرية، التي أصبحت في العقود الأخيرة محور اهتمام العديد من المنظمات والدول. ففي ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السريعة، أصبحت التنمية البشرية الأداة الأساسية لضمان

التقدم والاستدامة. ولكن، ما هي أسس التنمية البشرية؟ وكيف ندركها ونطبقها بشكل فعال؟

وأخيراً، سنناقش منظمة الإيسيسكو، هذه المنظمة التي تحمل في رسالتها وأهدافها التطلع لتحقيق التعاون والتنمية في مجالات التربية والعلوم والثقافة في العالم الإسلامي. ما هي بنية هذه المنظمة؟ وكيف تسعى لتحقيق

أهدافها؟

الهدف من هذا الفصل هو توفير إطار نظري متين يساعد في فهم الدراسة وتوجيهها، وذلك من خلال استكشاف وتحليل الأدبيات المتوفرة حول الموضوعات المذكورة، وربطها بالسياق الحالي للدراسة. وسيكون لنا في هذا الإطار النظري، مرجعية توجهنا وتساعدنا في تحديد مسار البحث وفحص النتائج التي سنصل إليها.

## المبحث الأول: الأداء العام

### تمهيد:

في هذا المبحث، يقوم الباحث بالغمر العميق في مفهوم الأداء العام والتطلعات المتوقعة منه، وذلك بتقديم تعريف شامل يغطي جوانب المفهوم وتطبيقاته في مختلف السياقات الإدارية. الأداء العام ليس مجرد مصطلح يُلقى به عابراً، بل يتضمن تفاصيل وجوانب متعددة يجب فهمها واحترامها.

العملية الإدارية، وكما هو معروف، هي إطار هيكلي يتكون من سلسلة متكاملة من الوظائف المترابطة التي تعكس كيفية عمل وتداول الإدارة. هذه الوظائف، التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والضبط والسيطرة، تمثل العمود الفقري لأي تنظيم. ومن خلالها تتمكن الإدارة من استخدام الموارد البشرية والمادية بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، مع التركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً.



ولا يمكن التحدث عن الإدارة دون الإشارة إلى المدارس الإدارية ونظرياتها المتعددة، فهي تمثل قاعدة المعرفة التي تقوم عليها مفاهيم الإدارة وأساليبها. هذه النظريات والمدارس لها أثر كبير في شكل وطبيعة الإدارة وكيفية تطبيقها في الواقع.

أضافةً إلى ما سبق، سيتم البحث في مفهوم الإدارة من منظور إسلامي خاص، حيث تقدم الإسلام ضوابط ومعايير شرعية تحدد كيفية القيادة الرشيدة. هذا المنظور يمنح الإدارة روحًا وضميرًا يجعل منها أكثر من مجرد مجموعة من الوظائف، بل هو نظام قائم على القيم والأخلاق العالية.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء العام

مفهوم الأداء يتضمن مجموعة من المظاهر السلوكية التي تشير إلى كيفية تصرف الأفراد والمؤسسات في سياق العمل والأداء الوظيفي.

#### المظاهر السلوكية المهمة في مفهوم الأداء:

١. الجهد والتحصيل: يشير إلى الجهد الذي يبذله الأفراد والموظفون لتنفيذ مهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية. الجهد الجاد يعكس التفاني والاجتهاد في العمل.
٢. مواجهة الصعوبات: يعبر عن قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات والصعوبات التي تواجههم أثناء أداء مهامهم. تحدد كيفية تفاديهم للعقبات والتعامل معها مدى فعالية أدائهم.
٣. السعي نحو التفوق: يعني السعي المستمر لتحسين الأداء وتحقيق النجاح والتفوق في الأداء. يمكن أن يشجع على الابتكار وزيادة الإنتاجية.
٤. التخطيط والتنظيم: يشير إلى قدرة الأفراد والمؤسسات على وضع خطط واستراتيجيات وتنظيمها لتحقيق الأهداف المحددة. يلعب التخطيط والتنظيم دورًا مهمًا في تحقيق النجاح والكفاءة.

تحقيق الأداء الجيد يتطلب فهمًا عميقًا لهذه المظاهر والعمل على تعزيزها وتطويرها لدى الأفراد وفي سياق المنظمات.

في البداية فإن الأداء لغة: " تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل"<sup>١٠</sup>.

اصطلاحاً: "انعكاس لكيفية استخدام منسوبي المؤسسة للموارد المالية والبشرية والفنية"<sup>١١</sup>.

الإدارة: "هي أي نشاط مقصود صادر عن فرد أو جماعة في فترة زمنية معينة لتحقيق هدف محدد"<sup>١٢</sup>.

التطوير: "هو استراتيجية تتضمن استخداماً محدوداً للقوى الداخلية والخارجية لتحقيق التغيير وبتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات، وترسيخ الانتماء والعمل الجماعي وتماسكه"<sup>١٣</sup>.

التطوير الإداري: "هو إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة"<sup>١٤</sup>.

الأداء العام: يشير مفهوم الأداء إلى أنه تلك الأعمال والمهارات والسلوكيات التي يقوم بها الموظف أو المنظمة للقيام بالمهام والمسئوليات المنوطة بالموظف من قبل المنظمة أو المسئوليات المنوطة به من قبل المشرع أو القيادة العليا للدولة.

ويرى الباحث أنه رغم تعدد تعريفات الباحثين للأداء، فقد ذهب " (أندروود) إلى تعريف مختلف للأداء بأنه:

تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته"<sup>١٥</sup>، كما "عرف (هاينز) الأداء بأنه:

النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>١٦</sup>.

<sup>١٠</sup> العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، ص ١٧٤.

<sup>١١</sup> حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، ص ٢٩١.

<sup>١٢</sup> الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، ص ٤٤.

<sup>١٣</sup> مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ص ٤٧.

<sup>١٤</sup> المرجع السابق، ص ٤٧.

<sup>١٥</sup> عادل باجابر، ١٤١٦هـ: "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية" رسالة ماجستير. ص ٢٤، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

<sup>١٦</sup> الماضي، مساعد، ١٤١٧هـ. "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير. ص ١٣، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

ويشير الأداء كذلك إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"<sup>١٧</sup>.

ويوصف أداء الوظيفة بأنه " نتيجة جهد الفرد متأثراً بإمكانياته وسماته وإدراكه للدور المطلوب منه تمثيله، لذلك نستطيع القول بأن الأداء هو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور"<sup>١٨</sup>. كما أن مفهوم الأداء يرتبط " بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، فمصطلح الأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في: ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"<sup>١٩</sup>. كما عُرف: الأداء والأداء الوظيفي بأنه " المحصلة النهائية للعمليات كافة التي تقوم بها المنظمة والذي يعد مرآتها، أو هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية"<sup>٢٠</sup>. ويعرف أيضاً بأنه " محصلة تفاعل موارد المنظمة المادية والبشرية"<sup>٢١</sup>، ويعبر عنه أيضاً بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقق وإتمام المكونة لوظيفة الفرد"<sup>٢٢</sup>.

ورغم وجود اختلاف بين الباحثين حول تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات يمكن توضيحها على النحو التالي:

- ١- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات، وقيم، واتجاهات، ودوافع.
- ٢- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

<sup>١٧</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٨، ص ٢١٥.

<sup>١٨</sup> موفق حديد محمد، الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص ٢١٠.

<sup>١٩</sup> محمد الربيع. ٢٠٠٤. "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية -دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق"، دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص ٦٨.

<sup>٢٠</sup> أنير حسو إسحاق، دور الذكاء الصناعي في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز باستخدام بطاقة الدرجات. ٢٠١٢، ص ٥٨٩ - الموزونة، وقائع المؤتمر العلمي الثاني للكلية التقنية الإدارية- بغداد، ٢.

<sup>٢١</sup> إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد، مجلة دراسات إدارية، العدد الثامن، المجلد الرابع، ٢٠١١، ص ٥٤.

<sup>٢٢</sup> ريام هاشم كرم النور، كفاءة الأداء مؤسسة الشهداء ودائرة الرعاية الاجتماعية، إشراف ميادة أحمد المجدة، جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم الاجتماع، ٢٠١٦، ص ١٥، (رسالة ماجستير غير منشورة).

٣- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي<sup>٢٣</sup>.

ومن منطلق المهام والمسؤوليات التي يقوم بها الموظف يعبر مفهوم الأداء عن "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها"<sup>٢٤</sup>.

في تفسير أعمق لمفهوم الأداء العام، يمكننا القول إنه يمثل القيمة المضافة والفعالية التي يسعى الأشخاص لتحقيقها عند القيام بوظائفهم ومهامهم اليومية. يمتد هذا المفهوم ليشمل جميع العمليات والنشاطات التي ينجزها الأفراد في سياق وظيفي، سواء كانت هذه الأنشطة منظمة أو متفرقة، معقدة أو بسيطة. الأداء العام يتجاوز مجرد إتمام المهام ويشمل جوانب أخرى مهمة مثل الجودة، والكفاءة، والاستجابة للمتطلبات، والتوقعات. الأداء الأمثل يهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتقديم أفضل النتائج الممكنة.

تقدير وتقييم الأداء الوظيفي بانتظام هو عنصر أساسي لتحسين الأداء. يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء ويمكن من اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسينه. هذا يشمل توفير التدريب والتطوير للموظفين الذين يحتاجون إليه، وتحسين العمليات والإجراءات التي يتم اتباعها، وتوجيه الموارد إلى المجالات ذات الأولوية. بالتقييم المستمر للأداء، يمكن للمنظمات تحسين فعاليتها وزيادة إنتاجيتها، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق التميز والنجاح في مجالها.

### المطلب الثاني: محددات الأداء

تحديد محددات الأداء هو عملية معقدة وحيوية في إدارة المؤسسات. فهو يتطلب فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر على الأداء وتشكيله. هذه العوامل يمكن أن تكون متنوعة ومتعددة الأبعاد، ومنها:

<sup>٢٣</sup> فهد بن محمد الصغير، ٢٠٠٢م، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ٣٢.

<sup>٢٤</sup> مصطفى نجيب شاويش، ٢٠٠٤م، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للتوزيع والنشر، ص ٥٤ - ٥٥.

١. العوامل الداخلية: تشمل مهارات وقدرات الموظفين، ومستوى تحفيزهم وارتباطهم بالعمل، وكيفية تنظيم وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة.

٢. العوامل الخارجية: تشمل البيئة التنظيمية للمؤسسة، والضغط الخارجية مثل المنافسة والتغيرات في السوق والتكنولوجيا.

٣. العوامل الثقافية والقيمية: تشمل القيم والثقافة المؤسسية التي تؤثر على سلوك الموظفين وتوجهاتهم نحو الأداء.

٤. الأهداف والمعايير: تحدد المعايير التي يتم قياس الأداء من خلالها، وتحديد الأهداف الواضحة والملموسة يمكن أن يكون له تأثير كبير على توجيه الأداء.

٥. إدارة العمليات: كيفية تنظيم وإدارة العمليات اليومية في المؤسسة يمكن أن يلعب دورًا كبيرًا في تحديد الأداء.

٦. توجيه ورؤية القيادة: دور القادة وكيفية توجيههم وتحفيزهم للموظفين يلعب دورًا مهمًا في تشكيل الأداء. فهم هذه العوامل وكيفية تفاعلها يمكن أن يساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة وضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

تختلف المحددات التي تؤثر على الأداء العام من مؤسسة لأخرى ومن قطاع إلى آخر. هذا هو السبب في أنه يصعب تطبيق نموذج واحد شامل لتحديد محددات الأداء بشكل عام. إذًا، يجب على المنظمات أن تقوم بتحليل محددات الأداء بناءً على السياق الخاص بها والظروف التي تواجهها.

لتحديد محددات الأداء بشكل دقيق، يمكن للمنظمات القيام بالخطوات التالية:

١. تحليل البيئة: دراسة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بما في ذلك العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتنظيمية، والثقافية.

٢. تحديد الأهداف: تحديد الأهداف والمعايير المرجوة للأداء، وضبطها بشكل واضح ومحدد.

٣. تقييم الموارد: تقييم الموارد المتاحة من موظفين، ومعدات، وتقنيات، وميزانيات.

٤. تقدير القيمة المضافة: تقدير كيفية تحقيق الأداء للقيمة المضافة للعملاء أو المستخدمين.

٥. استخدام أدوات تقييم الأداء: استخدام أدوات تقييم الأداء مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

واستطلاعات الرضا والتقييمات الدورية.

٦. متابعة وتحليل البيانات: مراقبة وجمع البيانات ذات الصلة بالأداء وتحليلها لفهم مدى تحقيق الأهداف

وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

٧. التفاعل والتحسين المستمر: اتخاذ إجراءات لتحسين الأداء بناءً على البيانات والتحليلات وتعديل الخطط

والعمليات حسب الحاجة.

باختصار، تحديد محددات الأداء يتطلب فهماً عميقاً للسياق الخاص بالمؤسسة والاستناد إلى بيانات وأدوات

تقييم ملائمة.

تعكس التحديات المتعلقة بتنوع الثقافات والقيم بين المؤسسات وحتى داخل نفس القطاع أهمية فهم السياق

الفريد لكل منظمة. العوامل الثقافية والقيمية يمكن أن تلعب دوراً كبيراً في تحديد محددات الأداء وتأثيرها.

عند دراسة محددات الأداء في سياق معين، يجب أن يتم النظر في العوامل الثقافية والقيمية المحلية التي قد تؤثر

على سلوك الأفراد وأدائهم. قد تكون هناك عوامل محددة تعزز الأداء في بعض المنظمات وتكون معايير

نجاحها، في حين تكون هذه العوامل غير فعالة أو غير مناسبة في منظمات أخرى.

على سبيل المثال، قد يكون للثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة تأثير كبير على كيفية تحفيز الموظفين وإشراكهم

في العمل. قد تحتوي بعض المنظمات على ثقافة تشجع على الابتكار والتعاون، في حين تكون ثقافة أخرى

أكثر تحفيزاً عندما يتم التركيز على الأداء الفردي والتنافس.

بالتالي، يجب على المنظمات أن تكون حذرة وحساسة لهذه الاختلافات وأن تتبنى أساليب تقييم محددات الأداء تأخذ في الاعتبار السياق الفريد لكل منظمة. هذا يتطلب أيضاً التواصل المفتوح مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم واحتياجاتهم لضمان تحقيق أقصى إمكاناتهم.

نموذج بورتر ولولر الذي يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية لتحديد الأداء هو نموذج مهم في مجال إدارة الأداء وعلم النفس التنظيمي. هذا النموذج يسلط الضوء على العوامل الشخصية والمهنية التي تؤثر على أداء الفرد في المنظمة. ويعرض الباحث توضيح لكل من هذه العوامل على النحو التالي:

١. حصيلة الجهد المبذول: يشير إلى مقدار الجهد والطاقة التي يضعها الفرد في الأداء. يعتمد هذا الجهد على حماس الفرد واهتمامه بالمهمة التي يقوم بها. فالأفراد الذين يكرسون جهداً كبيراً لديهم عادةً ميول إيجابية نحو العمل والتفاني في أداء واجباتهم.

٢. الخصائص الشخصية: تشمل هذه الخصائص القدرات والمهارات والخبرات الشخصية التي يتمتع بها الفرد. على سبيل المثال، القدرات الفنية والمهنية والقيادية للفرد تلعب دوراً كبيراً في تحديد قدرته على أداء المهام بفعالية.

٣. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يتعلق هذا العامل بكيفية يرى الفرد دوره ومسؤولياته داخل المنظمة. إذا كان الفرد يفهم جيداً دوره وكيفية تحقيق أهداف المنظمة من خلاله، فمن المرجح أن يكون لديه دافع أكبر لتحقيق الأداء الجيد.

هذا النموذج يساعد في توضيح كيفية تأثير العوامل الشخصية والعملية على أداء الفرد وكيف يمكن للمنظمات تحسين الأداء من خلال تعزيز هذه العوامل. تعتبر فهم تلك العوامل وتطبيقها في تقييم الأداء وتطوير القوى العاملة أمراً حاسماً لنجاح المنظمات وزيادة إنتاجيتها<sup>٢٥</sup>.

ويمكن القول بأن محددات الأداء تستند إلى أربع متغيرات هي:

<sup>٢٥</sup> أحمد الصقر عاشور: ١٩٨٦، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص ٤.

- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة<sup>٢٦</sup>.

### المطلب الثالث: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها<sup>٢٧</sup>:

١. المعرفة بمتطلبات المهمة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  ٢. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  ٣. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  ٤. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- ويمكن كذلك تناول عناصر الأداء على النحو التالي:
- أولاً- **كفايات الموظف**: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

<sup>٢٦</sup> خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، ٢٠٠٣ "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ص ٥٦.

<sup>٢٧</sup> أحمد بن عبد الله الحسيني، ١٩٩٤، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، ص ٢٧.



ب- **متطلبات العمل** (الوظيفية): وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- **بيئة التنظيم**: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعّال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.

د. **معايير الأداء الوظيفي**: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها<sup>٢٨</sup>.

ويحدد عاشور عناصر الأداء على النحو الآتي:

١. نوع الجهد المبذول: يقصد به مستوى الدقة ودرجة مطابقة الجهد المبذول للمعايير المحددة، ففي بعض الأعمال يكون الاهتمام منصباً بشكل أساس على نوعية الجهد وجودته أكثر من الاهتمام بسرعة الأداء أو كميته.

٢. كمية الجهد المبذول: ويمثل كمية الطاقة التي يبذلها العامل أو الموظف في مدة زمنية محددة، وهذه الطاقة مرتبطة بشكل أو بآخر مع تقديم المكافآت والحوافز.

٣. نمط الإنجاز: وهو الأسلوب الذي تؤدي به الأعمال والنشاطات، بما يرافقه من تصورات وانطباعات الفرد العامل أو الموظف في تلك الأعمال والسلوك الذي يمارسه والذي يحدد نمط معين من الإنجاز<sup>٢٩</sup>.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

<sup>٢٨</sup> دة، عبد الباري، ٢٠٠٣م: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٩٦. عمان.

<sup>٢٩</sup> أحمد صقر عاشور، ١٩٨٣. إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية. للطباعة والنشر، بيروت، ص ٣.

الأداء الوظيفي يعتبر عنصرًا مركزيًا في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمات بشكل عام. إن فهم كيفية قياس وتحسين الأداء هو جزء أساسي من تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها. من خلال تقييم الأداء، يمكن للمنظمة تحديد ما إذا كانت تحتاج إلى تطوير إجراءاتها وسياساتها أو تحسين توجيهاتها وتوجيهها. يمكن أن يكون الأداء الوظيفي مقياسًا لفعالية الأفراد والأقسام والمنظمة بأكملها. إنه يتيح للمديرين والمسؤولين تقدير مدى تحقيق الأهداف والتوقعات، ويمكن استخدام النتائج لاتخاذ قرارات استراتيجية تساهم في تحسين أداء المنظمة.

على الجانب الشخصي، يمكن لقياس الأداء أن يكون أداة مهمة لإشباع العاملين وزيادة تحفيزهم. عندما يتم تقدير واعتراف الأفراد بأدائهم الجيد، يشعرون بأهمية ما يقومون به ويكونون أكثر رغبة في بذل المزيد من الجهد والتفاني في العمل.

بشكل عام، يمكن القول إن فهم وإدارة الأداء الوظيفي هما جزء أساسي من علم الإدارة وعلم النفس التنظيمي، وهما يساهمان في تطوير المنظمات وتحقيق أهدافها بفعالية.

الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل معقد بين العديد من العوامل والمتغيرات المختلفة. من بين هذه العوامل: العوامل البيئية الداخلية: تشمل هذه العوامل الثقافة المؤسسية، والتصميم التنظيمي، والقيم والأخلاقيات المهنية داخل المنظمة. كل هذه العوامل تلعب دورًا في تشكيل توجهات العاملين وسلوكهم.

العوامل الشخصية: تشمل مهارات وقدرات الفرد ومعرفته وخبراته السابقة. كما تلعب القيم والاهتمامات الشخصية دورًا في توجهات الأفراد وأدائهم.

المتغيرات المهنية: هذه تشمل عوامل مثل توجيهات العمل والأهداف والمهام المحددة. تحدد هذه العوامل مدى تحفيز الفرد وتوجهه نحو تحقيق الأهداف.

التحفيز والتحفيز: يلعب التحفيز دورًا مهمًا في تحفيز الأفراد لتحقيق أداء عالي. إن معرفة ما يحفز العاملين وتوفيره لهم يمكن أن يساعد في تعزيز الأداء.

التقييم والمراقبة: يتعين على المنظمات تقييم ومراقبة أداء موظفيها بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف وتحسين الأداء على مر الزمن.

التغيرات الخارجية: تشمل عوامل مثل التقلبات في السوق، والمنافسة، والتغيرات التكنولوجية. هذه العوامل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة وموظفيها.

لذلك، فهم الأداء الوظيفي يتطلب النظر في جميع هذه العوامل وكيفية تفاعلها مع بعضها البعض. إدارة الأداء بشكل فعال تشمل مراعاة هذه العوامل والعمل على تحسينها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. في هذا الإطار، ارتأت الدراسات والأبحاث العديدة على مدى العقود الأخيرة أن تركز على تحليل هذه العوامل بعمق، بحثًا عن طرق لتحسين الأداء وتعظيم الفوائد. وقد أظهرت هذه الدراسات أن مجرد تطبيق أحدث التقنيات أو توظيف أكثر الموظفين كفاءة ليس كافيًا. بل هناك العديد من التحديات والعقبات، التي قد تكون غير متوقعة في بعض الأحيان، والتي تؤثر بشكل كبير في مستوى الأداء العام للمنظمة .

وفي ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات اليوم، يبقى فهم الأداء الوظيفي وعوامله من أهم القضايا التي تحتاج إلى دراسة مستمرة وتحليل دقيق، حتى يمكن للمنظمات التكيف والتطور بما يتناسب مع الظروف المحيطة بها.

الأداء الوظيفي هو مؤشر مهم يساعد على تقييم كفاءة وفعالية العمل في المنظمة، وله تأثير كبير على تحقيق الأهداف والنجاح العام للمنظمة. في السياق الأكاديمي والبحثي، تم تحليل العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، ومنها:

المهارات والقدرات: قدرات الفرد ومهاراته تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد. الأفراد الذين يمتلكون المهارات والقدرات المناسبة للمهام التي يقومون بها عادة ما يكونون أكثر فعالية.

التحفيز: التحفيز السليم يمكن أن يدفع العاملين لتقديم أفضل ما لديهم. عوامل مثل الحوافز المالية والتقدير والترقيات يمكن أن تلهم الأفراد للعمل بجدية.

التنظيم وبيئة العمل: بيئة العمل وكيفية تنظيم المهام والعمليات تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي.

المنظمات التي توفر بيئة عمل مناسبة وهيكل تنظيمي فعال غالباً ما تحقق أداءً أفضل.

التوجيه والمراقبة: القيادة والإشراف الجيد يمكن أن يسهما في توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية

والمراقبة المنتظمة للأداء يمكن أن تساعد في تحسين الأداء.

الثقافة المؤسسية: القيم والثقافة في المنظمة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على سلوك وأداء العاملين.

التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي

على الرضا والأداء الوظيفي.

إدارة وتحسين الأداء الوظيفي يتطلب توجيه الاهتمام لهذه العوامل والعمل على تحسينها بشكل مستمر

لضمان تحقيق أفضل النتائج في المنظمة<sup>٣٠</sup>.

ويمكن تلخيص ما سبق على النحو التالي:

وضوح الأهداف: الأداء قد يتأثر سلباً في حال غياب الأهداف الواضحة للمنظمة.

المشاركة في الإدارة: مشاركة العاملين تعزز الشعور بالمسؤولية وتحسن الأداء.

تقييم الأداء: الأساليب الإدارية المتبعة تؤثر في مستوى الأداء.

الرضا الوظيفي: زيادة الرضا يترتب عليها تحسين الأداء.

التسيب الإداري: ساعات العمل التي تُضيع تؤثر سلباً على الأداء.

الاستغلال الأمثل للموارد: استغلال الإمكانيات بفعالية يحسن من الأداء العام للمنظمة.

### المطلب الخامس: معايير الأداء

يعتبر الأداء أثر جهد الفرد الذي يبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف

معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

<sup>٣٠</sup> البريدي، ع. ١، وآخرون. (٢٠٢٣). إعادة ربط الفكر الإداري العربي بالعلوم الاجتماعية: المفاهيم السوسيوثقافية نموذجاً. المجلة العربية للإدارة، ٢٣(١)، ٢٢٥-٢٤٢.

١. الجهد.

٢. القدرات.

٣. إدراك الدور أو المهام.

يشير الجهد الناتج من الفرد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير أو تنقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة، والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه<sup>٣١</sup>.

ويمكن حصر أهم معايير الأداء حسب ما ذكرها المانع، ٢٠٠٦ فيما يلي<sup>٣٢</sup>:

- **الجودة:** حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معان كثيرة.
- **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، ويجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدرتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب.

- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال الأفراد والمنظمات الإدارية.

- **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل.

- مدى الاستفادة من الإمكانيات المتاحة.

<sup>٣١</sup> راوية محمد، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ص ٢٠٩-٢١٠.

<sup>٣٢</sup> محمد بن علي المانع، ٢٠٠٦، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ١١٣-١٢١.

## المطلب السادس: تقويم الأداء

يمثل تقويم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن "عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة، والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة"<sup>٣٣</sup>.

تقويم الأداء هو عملية حيوية ومستمرة في إدارة المنظمات. إنها عملية تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنظمة بشكل أفضل. تقويم الأداء يسهم في تحقيق العديد من الفوائد، بما في ذلك:

زيادة الفعالية: يمكن لعملية تقويم الأداء تحسين الأداء الوظيفي وبالتالي زيادة فعالية العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

تطوير المهارات: من خلال تقويم الأداء، يمكن للأفراد معرفة نقاط الضعف في أدائهم والعمل على تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

تعزيز الرضا والالتزام: عندما يشعر العاملون بأن أداؤهم يُقدَّر ويُعترف به، فإنهم يكونون أكثر رضاً والتزاماً بالمنظمة.

اتخاذ قرارات مستنيرة: يمكن لتقويم الأداء أن يسهم في اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة بناءً على البيانات والمعلومات الواردة من عملية التقويم.

<sup>٣٣</sup> عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٧م: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٣٠.

تحقيق التحسين المستمر: يسمح تقييم الأداء بتحديد الفرص للتحسين واتخاذ إجراءات للارتقاء بالأداء بشكل مستمر.

تعزيز الشفافية: يمكن لعملية تقييم الأداء أن تسهم في تعزيز الشفافية داخل المنظمة وتقديم تقارير ومعلومات دقيقة حول الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون عملية تقييم الأداء عادلة وموضوعية، وأن تتضمن تفاعلاً بناءً بين الموظف والمشرّف أو الإدارة، مما يسهم في تحقيق أقصى استفادة منها.

تقييم الأداء ينبغي أن يكون عملية داعمة للتطوير المستمر والتحسين، وليس فقط تحديد الأخطاء والمشاكل. عندما يتم تنفيذه بشكل فعّال، يمكن أن يكون آلية لتعزيز الإبداع وتحفيز العاملين على تحقيق أقصى إمكاناتهم.

النقاش حول نتائج التقييم يجب أن يكون بناءً وإيجابياً، حيث يجب أن يتاح للعاملين الفرصة لفهم نقاط القوة والضعف في أدائهم والعمل على تحسينها. كما يمكن للمنظمات أن تستفيد من ملاحظات وتوصيات الموظفين لتطوير العمليات وتحقيق التميز.

إدارة الأداء تتطلب توجيه ودعم من القيادة وتفهم من العاملين للوصول إلى نتائج إيجابية وتحسين مستمر في الأداء والأهداف المؤسسية.

تقييم الأداء هو أداة استراتيجية حيوية لتحقيق الأهداف والرؤية المؤسسية. إنه يساعد المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة والتحسين المستمر. بواسطة تحليل وتقدير الأداء الحالي وتحديد الفجوات والمجالات التي تحتاج إلى تطوير، يمكن للمنظمات توجيه جهودها واستثمار مواردها بكفاءة أفضل.

تقييم الأداء يساعد أيضاً على تعزيز الشفافية داخل المنظمة وزيادة مشاركة وتفاعل الموظفين مع عملية التطوير. إذا تم تنفيذه بشكل جيد، يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والتميز المستدام.

**المطلب السابع: أهمية عملية تقييم الأداء**

الأداء يلعب دورًا حاسمًا في تطور واستدامة المنظمة على مراحلها المختلفة. تحتاج المنظمة إلى أفراد متفوقين ووحدات إدارية فعالة لتحقيق أهدافها والنجاح في المراحل المختلفة من نموها. لهذا السبب، يجب أن يتم تقييم الأداء على مستوى المنظمة ككل، وعلى مستوى الوحدات الإدارية الفرعية، وعلى المستوى الفردي. من المهم أن تكون استراتيجية تقييم الأداء متوافقة مع أهداف ورؤية المنظمة، وأن تعكس تطلعاتها للنجاح والتطور. يجب أن يكون هناك توازن بين تحفيز الأفراد لتحقيق أقصى إمكاناتهم وبين تحقيق أهداف المنظمة ككل.

على الصعيدين الفردي والجماعي، يمكن لتقييم الأداء أن يساعد في تحسين الأداء الشخصي وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكبر. وهناك من يحدد مستويين للأداء وهما:

- الأداء الجزئي، ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم إلى عدة أنواع مختلفة بحسب طبيعة الوظيفة.

- الأداء الكلي، ويتحقق على مستوى الإنجازات فهو أداء يعتمد تفاعل عناصر المنظمة مجتمعة<sup>٣٤</sup>. تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث مستويات أساسية (على مستوى المنظمة وعلى مستوى المدير والإدارة وعلى مستوى الفرد العامل):

#### أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة<sup>٣٥</sup>.

<sup>٣٤</sup> عمر محمد التومي الشيباني، ١٩٩١. من أسس التوجيه المهني، منشورات الجامعة المفتوح، طرابلس، ص ٥٦.

<sup>٣٥</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٦-٢٢٧.



## ثانياً: على مستوى المديرين

١. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

٢. دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

## ثالثاً: على مستوى الفرد العامل

١. دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

٢. شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار<sup>٣٦</sup>.

## المطلب الثامن: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

● التنسيق والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة عند اختيار طريقة التقييم المناسبة والمعايير الملائمة والمقاييس المطابقة لتلك الطريقة.

● أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد وخلق الحوافز لديهم لتحسين وزيادة إنتاجيتهم.

● معالجة أخطاء التقييم المعروفة، كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية والتنظيمية والبيئية على كمية وجودة نتائج الأداء، والأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين، والأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدّة واللين.

● الدقة في اختيار المواصفات.

● وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة.

<sup>٣٦</sup> محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص ٣٣٧.

- تحديد نماذج واستمارات التقييم وما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها بيسر وسهولة.
- أن يتولى عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر.
- أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء مهما كانت مستوياتهم الوظيفية.
- إخبار العاملين بنتائج التقييم ومناقشتهم بذلك وإتاحة الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بجرية لمساعدتهم وتوجيههم نحو تنمية قدراتهم ومواهبهم<sup>٣٧</sup>.

### المطلب التاسع: النظريات المفسرة للأداء العام والوظيفي

في ظل تطور المجتمعات وتعدد الأوضاع والظروف التي يتعرض لها العاملون داخل المؤسسات والمنظمات، ازداد الاهتمام بالأداء الوظيفي وتحسينه وتطويره. لذا، تبنت العديد من المدارس الفكرية أطروحات وأفكاراً تسعى لفهم العوامل التي تؤثر في هذا الأداء وكيفية تحسينه.

المدرسة الكلاسيكية كان لها تأثير كبير على فهم التحفيز في سياق الإدارة وعلم النفس الصناعي. كانت هذه المدرسة تعتقد أن التحفيز المادي والمكافآت المالية هي العوامل الرئيسية التي تشجع على الأداء الجيد. وقد ركزت على تصميم الوظائف وتقسيم العمل بطرق تسهم في زيادة الإنتاجية.

واعتمدت المدرسة الكلاسيكية على مبدأ "الإنسان الاقتصادي"، حيث اعتبرت أن الأفراد يتصرفون بناءً على المنافع الشخصية والربح المادي. وعلى هذا الأساس، تم تصميم نظام المكافآت والتحفيز لتحقيق أقصى استفادة من جهود العمال.

<sup>٣٧</sup> حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، إدارة الأفراد، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٠. ص ١١٧.

وعلى الرغم من أن النهج المادي للتحفيز لا يعكس الواقع بالكامل وأثبتت الأبحاث لاحقاً أن هناك عوامل أخرى تؤثر في التحفيز والأداء مثل الاعتراف والتقدير والتحديات وبيئة العمل، إلا أن المدرسة الكلاسيكية قدمت أسساً مهمة لفهم أساسيات التحفيز والإنتاجية في مجال الإدارة.

أما نظرية الإدارة العلمية، والتي أسسها فريدريك تايلور، فقد كان لها تأثير عميق على مفهوم الإدارة والأداء الوظيفي. تايلور، الذي يعتبر من رواد الإدارة الحديثة، قام بوضع مجموعة من الأسس والمبادئ التي تهدف إلى تحسين الإنتاجية من خلال فهم ودراسة العمليات الوظيفية وتبسيطها والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق أقصى استفادة من الوقت والجهد. ضمن هذا السياق، ركز تايلور على خلق طرق فعالة لتحفيز العاملين، ليس فقط من خلال التحفيز المادي، بل والتحفيز المعنوي والتدريب المستمر، مما أسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي<sup>٣٨</sup>، في تتابع التطورات الإدارية واستمرار البحث عن أفضل الأساليب لتحقيق الفعالية والكفاءة داخل المؤسسات، ظهرت نظرية المبادئ الإدارية التي تسعى لتبسيط وتنظيم العمليات الوظيفية لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

هذه النظرية، بدلاً من الاهتمام البحث بالجانب المادي للأداء كما كان الحال في النظريات السابقة، ركزت على الجوانب التنظيمية والبشرية في العمل. من أبرز ما تقدمت به هذه النظرية هو مفهوم تقسيم الأعمال. إذ يُعتقد أن تقسيم العمل وتخصيص كل فرد لوظيفة معينة وفقاً لخبرته ومهاراته يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ.

<sup>٣٨</sup> موسى خليل: الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط١، بيروت ٢٠٠٥، ص. ٢٧.

نظرية المبادئ الإدارية، التي قام بتطويرها هنري فايول في بدايات القرن العشرين، أسهمت بشكل كبير في فهم كيفية تنظيم وإدارة المنظمات بطريقة فعالة. واحدة من المبادئ الرئيسية التي تم التأكيد عليها في هذه النظرية هي مبدأ الانضباط.

الانضباط يشير إلى إقامة نظام من القواعد والإجراءات والمعايير التي يجب على أفراد المنظمة الالتزام بها. يتم ذلك من خلال توجيه وتنظيم سلوك الأفراد في المنظمة لضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وبشكل منظم. يساعد الانضباط في تجنب الفوضى والتقليل من الاضطرابات في العمليات الداخلية للمنظمة.

من المهم أن يكون الانضباط عادلاً ومنصفاً، وأن يتم تطبيقه بشكل متساوٍ على جميع أفراد المنظمة دون تفضيل أو تمييز. وهذا يساهم في بناء بيئة عمل منظمة ومنتجة وتعزيز الانضباط الذاتي بين العاملين.

في هذا الإطار، يُمكن القول إن نظرية المبادئ الإدارية أسهمت في تقديم رؤية جديدة للإدارة، تُركز على تحسين الأداء من خلال التوجيه الصحيح للموارد البشرية والتأكيد على أهمية التنظيم والانضباط في تحقيق الإنتاجية المرجوة.<sup>٣٩</sup>

## المطلب العاشر: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

### مفهوم تقييم الاداء

إدارة الموارد البشرية أصبحت عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات في عالمنا الحديث. بيئة الأعمال المتغيرة والتنافسية تجعل من توظيف وتطوير واحتفاظ بالموظفين المهوبين أمراً أساسياً للبقاء والازدهار.

<sup>٣٩</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص. ٧٥-٧٦

إدارة الموارد البشرية تشمل مجموعة من الوظائف الحيوية مثل التوظيف الاستراتيجي وتقدير الأداء وتطوير المهارات وإدارة العلاقات العملية. تهدف جميع هذه الوظائف إلى جعل المنظمة قادرة على جذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم والاحتفاظ بهم لتحقيق أهدافها بنجاح.

بالإضافة إلى ذلك، إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا هامًا في تشجيع التنوع والشمول في العمل وتعزيز بيئة عمل صحية ومشجعة. تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات وتطلعات الموظفين يمكن أن يساهم في تعزيز الرضا وزيادة الإنتاجية.

باختصار، إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية، بل هي شريك استراتيجي أساسي في تحقيق النجاح المؤسسي.

تقييم أداء الموظفين هو عملية مهمة في إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق عدة أهداف:

١. تقدير الأداء: يساعد تقييم الأداء على تحديد مدى تحقيق الموظف لأهدافه والمعايير المحددة له. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تقدير وتكريم الموظفين الذين يقدمون أداءً ممتازًا.

٢. توجيه وتطوير: يمكن استخدام نتائج التقييم لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. هذا يمكن أن يشمل تقديم التدريب والتطوير اللازم لتعزيز مهارات الموظفين وزيادة أدائهم.

٣. تحسين الأداء العام: من خلال تقييم الأداء بانتظام، يمكن للمؤسسة تحسين كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة وضمان تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

٤. تعزيز التواصل: تتيح عملية التقييم للموظفين فرصة لمناقشة أدائهم وأهدافهم مع المديرين. يمكن أن تسهم

هذه المناقشات في تعزيز التواصل وبناء علاقات جيدة بين الأفراد والإدارة.

٥. اتخاذ قرارات استراتيجية: يمكن استخدام نتائج تقييم الأداء لاتخاذ قرارات استراتيجية مثل الترقيات

والزيادات في الراتب وتخصيص المهام والمسؤوليات.

إن تقييم الأداء هو أداة قوية تسهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

عملية تقييم الأداء تلعب دورًا حيويًا في استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة. ويقدم

الباحث بعض الفوائد الإضافية لعملية تقييم الأداء:

١. تعزيز الرضا والمشاركة: عندما يشعر الموظفون بأن أدائهم يتم تقييمه وتقديره، فإن ذلك يمكن أن يزيد من

مستوى رضاهم عن العمل ويشجعهم على المشاركة الفعالة.

٢. تحسين التوجيه: من خلال تقييم الأداء، يمكن للمديرين تقديم توجيهات محددة للموظفين حول كيفية

تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

٣. تعزيز الشفافية: تقييم الأداء يجعل العملية واضحة وشفافة بالنسبة للموظفين، حيث يعرفون ما يتوقع

منهم وكيف يتم تقييم أدائهم.

٤. تعزيز الإنتاجية: تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

٥. تحسين بيئة العمل: عملية تقييم الأداء يمكن أن تشجع على بناء علاقات إيجابية بين المديرين والموظفين وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

لذا، تُعتبر عملية تقييم الأداء أداة قوية لتحسين أداء الموظفين وتعزيز كفاءة المؤسسة ككل.

عملية تقييم الأداء تعد واحدة من الأدوات الحيوية في إدارة الموارد البشرية، وإدارة الأداء بشكل عام. إذا تم تنفيذها بشكل جيد، يمكن أن تكون لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين والمؤسسة بأكملها. يُمكن لعملية تقييم الأداء أن تقدم الفوائد التالية:

١. تحسين الأداء: تقوم عملية التقييم بتحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين، مما يمكن المؤسسة من توجيه الجهود نحو تحسين الأداء الفردي والجماعي.

٢. تحفيز الموظفين: عندما يعرف الموظفون أن أداءهم سيتم تقييمه وسيؤثر على تقديرهم وترقياتهم، يمكن أن يكون لذلك تأثيرًا إيجابيًا على تحفيزهم لتقديم أفضل أداء.

٣. توجيه الجهود: يمكن للتقييم توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ الاستراتيجيات الشاملة.

٤. تطوير المهارات: يمكن لعملية تقييم الأداء أن تُشجع على تقديم التدريب والتطوير اللازم لتعزيز مهارات الموظفين.

٥. اتخاذ القرارات: تقدير الأداء يمكن أن يساعد في اتخاذ قرارات بشأن ترقيات الموظفين وتوزيع المكافآت وتحسين برامج العمل.

بشكل عام، تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة فعالة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير القوى العاملة بشكل مستدام.

عملية تقييم الأداء تمثل أداة قوية لإدارة الموارد البشرية وتطوير الأفراد والمؤسسة بشكل عام. كما أن لها تأثير كبير على تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان الجودة والكفاءة في الأداء. من خلال توفير الفرص للموظفين للتعبير عن آرائهم ومشاركتهم في تحديد الأهداف والتوقعات، يمكن أيضًا تعزيز الشفافية وبناء علاقات جيدة بين الإدارة والموظفين.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام نتائج عملية التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دقيق، مما يساهم في تحسين مهاراتهم وزيادة قدراتهم. وعندما يشعرون الموظفون بأن أداءهم يتم تقديره وأنهم يتلقون الدعم اللازم للتطوير، يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجهد أكبر والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.



بالمثل، يمكن أن تكون عملية تقييم الأداء أداة لاتخاذ القرارات الهامة بشأن الترقيات والمكافآت وحتى إجراءات التحسين أو الفصل إذا كان الأداء غير ملائم. بذلك، تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التميز والتنمية المستدامة للمؤسسة.

لهذا السبب، يجب أن تكون عملية تقييم الأداء جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة وتطويرها المستدام.

### المطلب الحادي عشر: الأداء العام مقابل الأداء المؤسسي

يرى الباحث أنه من الضرورة التطرق إلى الأداء المؤسسي باعتبار أنه شكل من أشكال الأداء العام، حيث

يعرف الأداء المؤسسي بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها

الداخلية والخارجية"<sup>٤٠</sup>

مفهوم الأداء المؤسسي يعتبر جزءًا مهمًا من مجال إدارة العمل العام والقطاع الخاص، حيث يسعى إلى تقييم

وقياس كفاءة وفعالية المؤسسات والمنظمات في تحقيق أهدافها وتقديم الخدمات للجمهور بأعلى مستويات

الجودة. هذا المفهوم يشمل العديد من الجوانب المهمة:

---

<sup>٤٠</sup> رزق. كمال. (٢٠٠٤). نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي. (ورقة عمل). المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. معهد الإدارة العامة. الرياض: المملكة العربية السعودية.

١. الأداء العام للمؤسسات: يتعلق بقدرة المؤسسات والمنظمات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ

مهامها بكفاءة. يشمل هذا الجانب تقييم مدى فعالية الإدارة واستخدام الموارد والعمليات الداخلية.

٢. جودة الخدمات: يعتبر تقديم الخدمات بجودة عالية هو هدف رئيسي للمؤسسات العامة والشركات

الخاصة على حد سواء. يشمل ذلك قياس جودة الخدمات ورضا العملاء والمستفيدين من تلك الخدمات.

٣. المسؤولية والشفافية: يتعلق بقدرة المؤسسات على ممارسة المسؤولية الاجتماعية والتعامل بشفافية في

أعمالها. يعني ذلك تقديم المعلومات والتقارير المالية والإدارية بشكل مفتوح للجمهور والمساهمين.

٤. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يشمل هذا الجانب تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية على

المدى القصير والطويل، والتي تحدد اتجاهها وتطورها المستقبلي.

مفهوم الأداء المؤسسي يساهم في تحسين الإدارة وتطوير العمليات الداخلية وزيادة فعالية المؤسسات في تحقيق

أهدافها. كما يساعد في تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين المؤسسات والمجتمعات التي تخدمها.

ويوجد تعريف آخر للأداء المؤسسي بأنه "كافة الأفعال والمنتجات والنتائج والتأثيرات والإنجازات التي

تحدث

داخل المنظمة" ووفقاً لهذا التعريف يشير الأداء المؤسسي إلى المخرجات أي كم المنتج الذي تنتجه أو كم

الخدمات التي تقدمها المنظمة العامة، أما النتائج فتشير إلى الأثر المباشر لمنتج أو الخدمة على الهدف

المنشود أو المرغوب تحقيقه<sup>٤١</sup>.

ويعرف الأداء المؤسسي أيضاً بأنه عبارة عن الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف

المنظمة<sup>٤٢</sup>.

مفهوم الأداء المؤسسي يمكن أن يُعبر عنه بأنه النتائج الفعلية والإنجازات التي تُحقّقها المؤسسة في مجال عملها.

يشمل هذا المفهوم مجموعة متنوعة من العوامل والعناصر التي تؤثر في الأداء المؤسسي، مثل توجيهات الإدارة

واستراتيجيات العمل واستخدام الموارد وكفاءة العمليات وجودة الخدمات أو المنتجات التي تُقدّمها المؤسسة.

تقييم الأداء المؤسسي يساعد في فهم هذه العوامل وتحليلها لتحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف المستقبلية

بنجاح.

---

<sup>٤١</sup> حسين، إبراهيم عثمان عبد الرحمن. (٢٠١٤). المفاهيم لجودة الأداء والتميز المؤسسي: إشارة إلى نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. المؤتمر الخامس والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات.

<sup>٤٢</sup> القراي، حاتم يوسف حمد النيل. (٢٠١٤). التوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي للشركات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلد ١٥، عدد ٢.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للأداء المؤسسي أن يتعلق بعوامل أخرى مثل استدامة البيئة والمسؤولية الاجتماعية والتأثير على المجتمع المحلي. هذه العوامل تصبح أكثر أهمية في الوقت الحالي حيث يتوقع من المؤسسات أن تكون مسؤولة اجتماعياً وبيئياً بالإضافة إلى تحقيق أرباح مالية.

باختصار، الأداء المؤسسي هو تقييم شامل لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها وأهميتها في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية.

وفي هذا السياق، يمكن أن نركز على عدة نقاط رئيسية:

الأهداف التنظيمية: هي المحور الأساسي الذي يتم حوله تصميم الأداء المؤسسي. إذ يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للقياس، وملموسة لكل أفراد المؤسسة.

خلق القيمة: هو النتيجة الملموسة لكل الجهود والاستثمارات التي تُبذل في المؤسسة، حيث يجب أن تعود بالفائدة على جميع الأطراف المشاركة سواء كانوا مساهمين، موظفين، عملاء أو شركاء.

التوازن: من الأساسي أن تعتمد المؤسسة على توازن بين مختلف الأبعاد والموارد، سواء البشرية أو المادية، لضمان استدامة نجاحها.

النشاط الشمولي المستمر: يُظهر الأداء المؤسسي مدى الاستمرارية والتكامل في نشاط المؤسسة، حيث يجب أن تعمل بشكل مستمر على تطوير وتحسين أدائها.

التصحيح والتطوير: في حالة وجود فجوة بين النتائج المتوقعة والفعلية، فإن المؤسسة تحتاج إلى مراجعة وتقييم استراتيجياتها وتصحيح مسارها.

في المجمل، الأداء المؤسسي يمثل مؤشرًا حقيقيًا لمدى قدرة المؤسسة على النجاح والتميز في مجالها، وهو يستلزم الالتزام الكامل والتوجيه المستمر من قبل القيادة لضمان الإبقاء على المؤسسة في مسارها الصحيح نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها<sup>٤٢</sup>.

### مراحل قياس الأداء المؤسسي:

١. - المرحلة الأولى: تحديد أهداف المؤسسة أو المنظمة: في سياق إدارة المؤسسات والشركات، يتم وضع

الأهداف بشكل دقيق ومنهجي لضمان تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. يتم تحقيق ذلك عبر عملية تخطيط استراتيجي تشمل مراحل متعددة. تشمل هذه المراحل:

وضع الرؤية والمهمة: يتم تحديد الرؤية الطويلة الأمد للمؤسسة والتي تصف الحالة المستقبلية المرغوبة. كما تحدد المهمة التي توضح الغرض الرئيسي للمؤسسة وسبب وجودها.

<sup>٤٢</sup> عوض. أسماء سعيد محمد أحمد. ٢٠١٥. التعليم التنظيمي كمدخل نحو تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية:

تحليل البيئة: يتم تقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، بما في ذلك القوى والضعف

والفرص والتهديدات (تحليل SWOT).

وضع الأهداف: بناءً على تحليل البيئة، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في

الفترة المستقبلية. تكون هذه الأهداف ذات صلة بالرؤية والمهمة وتكون قابلة للقياس والتحقق.

وضع الخطط: يتم وضع الخطط الاستراتيجية والتكتيكية لتحقيق الأهداف. تشمل هذه الخطط تحديد

الإجراءات والموارد الضرورية والجدول الزمنية.

تنفيذ الخطط: يتم تنفيذ الخطط وتنفيذ الإجراءات المحددة لتحقيق الأهداف.

مراقبة وتقييم: يتم مراقبة تقدم التنفيذ وتقييم الأداء بمراجعة النتائج بانتظام مقارنة بالأهداف المحددة وتعديل

الخطط إذا كان ذلك ضرورياً.

تلعب عملية وضع الأهداف دوراً حاسماً في توجيه الجهود والموارد نحو تحقيق تلك الأهداف وضمان استدامة

ونجاح المؤسسة.

٢. -المرحلة الثانية: تحديد الخطط التفصيلية للعمل: تتطلب تحقيق أهداف المؤسسة تخطيطاً مستداماً

ومنهجياً. تتم هذه العملية من خلال تفصيل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية أو برامج زمنية يمكن

تنفيذها على فترات زمنية محددة. يشمل هذا العمل:

تحديد الأهداف الفرعية: بناءً على الأهداف الاستراتيجية العامة، يتم تحديد الأهداف الفرعية التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف الكبرى. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة بوضوح وقابلة للقياس.

تخصيص الموارد: بعد تحديد الأهداف الفرعية، يتعين تحديد الموارد اللازمة لتنفيذها. هذا يشمل تخصيص الميزانية والعمالة والمواد والمعدات وأي مورد آخر يكون ضروريًا.

تخطيط البرامج والأنشطة: يتم تحديد البرامج والأنشطة التي ستساهم في تحقيق الأهداف الفرعية. يتم تطوير خطط مفصلة تحدد الخطوات المحددة التي يجب اتخاذها والجدول الزمني المحددة لكل نشاط.

تنفيذ البرامج والأنشطة: يتم تنفيذ البرامج والأنشطة وفقًا للخطط المحددة، ويتم مراقبة تقدم التنفيذ للتأكد من أن كل شيء يسير وفقًا للخطة.

متابعة وتقييم: يجب مراقبة وتقييم الأداء بشكل منتظم للتحقق من تحقيق الأهداف وتقدير النجاح. إذا كانت هناك حاجة إلى تعديلات أو تحسينات، يتم اتخاذ الإجراءات الضرورية.

إعادة التقييم والتحسين المستمر: عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم ليست نهاية ذاتها، بل هي عملية مستمرة يجب إعادة تقييمها بانتظام وتحسينها بناءً على الخبرات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

هذه العمليات المستدامة تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية وكفاءة وتسهم في تنظيم وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق النجاح المستدام.

## -المرحلة الثالثة: تحديد مراكز المسؤولية الإدارية:

في الهياكل التنظيمية للمؤسسات والمنظمات، تتمثل مراكز المسؤولية الإدارية في وحدات أو أقسام تتحمل مسؤوليات معينة وتنفذ أنشطة محددة. هذه المراكز تتنوع في مستوياتها ووظائفها حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ومنها نجد:

١. الإدارة العليا (المديرين التنفيذيين): هم أعلى مراكز المسؤولية في المؤسسة ويتخذون القرارات الإستراتيجية ويوجهون السياسات العامة للمؤسسة.

٢. الإدارة الوسطى: تتضمن هذه المستويات وحدات أو أقسام تتولى تنفيذ توجيهات الإدارة العليا وتحقيق الأهداف المحددة. على سبيل المثال، إدارات المبيعات والتسويق أو الإنتاج والتصنيع.

٣. الإدارة التنفيذية (الإشرافية): تتضمن هذه المستويات مشرفين ومديرين يقومون بإشراف وتوجيه الفرق والفرعيات داخل المؤسسة. على سبيل المثال، مشرفي الإنتاج في وحدات معينة.

٤. المستوى الوظيفي والفني: يشمل هذا المستوى الموظفين الذين يعملون في مجموعة متنوعة من الأنشطة والأقسام الفنية أو الوظيفية مثل المهندسين والمحاسبين والمبرمجين.



تتفاوت مسؤوليات وصلاحيات مراكز المسؤولية على حسب موقعها في الهيكل التنظيمي، وتقديم القرارات والتوجيهات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. يتعين على هذه المراكز التعاون والتنسيق مع بعضها البعض لضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بشكل فعال.

**-المرحلة الرابعة: تحديد مؤشرات قياس الأداء:** ويتم تقسيمها إلى أربعة مجموعات رئيسية هي مؤشرات

تختص بكفاءة تحقيق الأهداف التي تسعى الأجهزة الحكومية إلى تطويرها بشكل مستمر، وتعتمد هذه

المؤشرات على طبيعة النشاط الخاص بالوحدة التنظيمية، ومؤشرات تختص بفعالية استخدام الموارد في

الأجهزة الحكومية، وتشمل هذه المؤشرات نسبة التكاليف الكلية إلى المخرجات المحددة التي تقدم بواسطة

الجهاز، وهذا يوضح بشكل رئيسي تكلفة الخدمة التي يقدمها، ومؤشرات تختص بمعدل الإنتاج وذلك من

خلال تحديد العلاقة المتغيرة بين المدخلات والمخرجات الخاصة بكل وحدة، ويتوافق ذلك مع الإنتاجية

الجزئية والكلية الخاصة بالعناصر، ومؤشرات تختص بجودة خدمات الأجهزة الحكومية ويشمل ذلك توضيحًا

لمكونات جودة الخدمة بشكل عام، ومكونات جودة الخدمات الحكومية بصفة خاصة<sup>٤٤</sup>.

**خلاصة الباحث حول المبحث الأول:**

<sup>٤٤</sup> رسلان. نبيل اسماعيل. (٢٠٠٨). عملية قياس الأداء المؤسسي (المفهوم - الأهمية - المراحل - الأنشطة - الصعوبات). أعمال ندوات الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

بعد العرض السابق فإن الباحث يرى أن الأداء العام يلعب دورًا حاسمًا في تطوير المؤسسات ونجاحها. سواء كنا نتحدث عن الشركات أو المنظمات الحكومية أو المنظمات غير الربحية، فإن القدرة على الأداء بفعالية وكفاءة أمر ضروري لتحقيق الأهداف وخدمة أصحاب المصلحة والحفاظ على الاستقرار والنمو.

كما استنبط الباحث أن إحدى الطرق الرئيسية التي يؤثر بها الأداء العام على المؤسسات هي من خلال تأثيره على الإنتاجية. عندما يكون أداء المؤسسة جيدًا، فإنها تكون قادرة على تحقيق المزيد بالموارد المتاحة لديها. يمكن أن يؤدي ذلك إلى توفير التكاليف وزيادة الإيرادات وزيادة القدرة على التوسع وخدمة المزيد من أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يسمح الأداء العالي للمؤسسات بالاستجابة بسرعة وفعالية أكبر للظروف المتغيرة، وهو أمر ضروري في عالم اليوم سريع الخطى وغير المؤكد.

جانب آخر مهم للأداء العام هو تأثيره على الثقافة التنظيمية. تميل المؤسسات التي تعمل بشكل جيد إلى امتلاك ثقافة إيجابية ومنتجة، حيث يتم تحفيز الموظفين ومشاركتهم، ويتم فيها تشجيع الابتكار والتعاون. من ناحية أخرى، تميل المؤسسات التي تكافح مع الأداء إلى امتلاك ثقافة سلبية، حيث يتم إحباط الموظفين وفصلهم عن العمل، ويتم فيها خنق الابتكار والتعاون.

كما استخلص الباحث أنه ومن أجل الحفاظ على مستويات عالية من الأداء العام، يجب على المؤسسات التركيز على كل من الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل. تركز الأهداف قصيرة المدى على تحقيق نتائج

محددة وقابلة للقياس على المدى القريب، بينما تركز الأهداف طويلة المدى على إنشاء أساس مستدام للنجاح في المستقبل. وهذا يتطلب توازناً بين الإستراتيجية والتنفيذ، فضلاً عن الالتزام بالتحسين المستمر.

**ويرى الباحث** كذلك أن القيادة الفعالة تلعب أيضاً دوراً حيوياً في الأداء العام. القادة الفعالون قادرون على تحديد أهداف واضحة، والتواصل بشكل فعال، وبناء فرق قوية، وخلق ثقافة تدعم الأداء العالي. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات صعبة، واتخاذ أخطار محسوبة، والتكيف مع الظروف المتغيرة.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب الأداء العام أيضاً دوراً رئيسياً في سمعة المؤسسة ومصداقيتها. يُنظر إلى المؤسسات المعروفة بالأداء العالي بشكل أفضل من قبل أصحاب المصلحة والعملاء وعامة الناس. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الثقة والولاء والدعم، مما قد يكون له تأثير إيجابي على النتيجة النهائية للمؤسسة. من ناحية أخرى، يُنظر إلى المؤسسات المعروفة بضعف الأداء بشكل سلبي، مما قد يؤدي إلى انخفاض الثقة والولاء والدعم، ويضر في النهاية بسمعة المؤسسة واستقرارها المالي.

علاوة على ذلك، فإن الأداء العام له تأثير كبير على قدرة المؤسسة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. من المرجح أن ينضم الموظفون إلى مؤسسة معروفة بالأداء العالي والبقاء فيها، لأنهم يريدون أن يكونوا جزءاً من فريق فائز وأن يرتبطوا بمؤسسة تتمتع بسمعة طيبة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى قوة عاملة أكثر مهارة وتحفيزاً، مما قد يؤدي إلى زيادة تحسين أداء المؤسسة.

ويعد الأداء العام أيضًا عاملاً رئيسيًا في قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار. من المرجح أن تمتلك المؤسسات عالية الأداء الموارد والثقافة والعقلية للتجربة والمجازفة وتبني الأفكار والتقنيات الجديدة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة يمكن أن تمنح المؤسسة ميزة تنافسية وتساعد في ضمان نجاحها على المدى الطويل.

في الختام، الأداء العام هو عامل حاسم في تطوير ونجاح المؤسسات. يؤثر على الإنتاجية والثقافة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة. ستكون المؤسسات التي تركز على تحقيق مستويات عالية من الأداء العام والحفاظ عليها في وضع أفضل لتحقيق أهدافها وخدمة أصحاب المصلحة والحفاظ على الاستقرار والنمو على المدى الطويل.

تتميز بيئة الأعمال الحديثة بالتغيير المستمر والابتكار وزيادة المنافسة العالمية. نتيجة لذلك، تركز المؤسسات على تعزيز الأداء العام لموظفيها من أجل التكيف مع هذه الظروف الديناميكية والحفاظ على ميزة تنافسية. يلعب تطوير الموظفين دورًا حاسمًا في تحسين الأداء، لأنه يعزز نمو مهارات الفرد ومعرفته وكفاءته. سيدرس هذا المقال تأثير تطوير الموظفين على الأداء العام من خلال مناقشة المكونات المختلفة للتطوير، وأهميتها في مكان العمل، ونتائج برامج التطوير الفعالة.

وقد استنتج الباحث أهمية تطوير الموظفين:

أ. تعزيز المهارات يعد تطوير الموظفين أمراً ضرورياً لتعزيز المهارات الفنية والشخصية للقوى العاملة. تستثمر المنظمات في برامج التدريب والتطوير لضمان امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة لأداء واجباتهم الوظيفية بكفاءة. لا يؤدي تعزيز المهارات إلى تحسين الأداء الفردي فحسب، بل يساهم أيضاً في إنتاجية المنظمة وربحيته.

ب. اكتساب المعرفة تتطلب الوتيرة السريعة للتقدم التكنولوجي والتعقيد المتزايد للعمليات التجارية التعلم المستمر واكتساب المعرفة. يمكن تطوير الموظفين الموظفين من البقاء على اطلاع بأحدث اتجاهات الصناعة وأفضل الممارسات والابتكارات التكنولوجية، والتي بدورها تترجم إلى أداء محسن.

ج. التقدم الوظيفي يلعب تطوير الموظفين دوراً حيوياً في تسهيل التقدم الوظيفي من خلال تزويد الموظفين بالأدوات والموارد اللازمة للتميز في أدوارهم الحالية والتقدم إلى مناصب أعلى. هذا لا يفيد الموظفين فقط من خلال توفير فرص النمو، ولكنه يساعد أيضاً المؤسسات على الاحتفاظ بأفضل المواهب.

وقد خلص الباحث أيضاً على مكونات تطوير الموظفين، حيث تقدم منظمات التدريب والتعليم برامج تدريبية مختلفة لتعليم مهارات جديدة، وتعزيز المهارات الحالية، وتوفير المعرفة حول أحدث اتجاهات الصناعة. يمكن تقديم هذه البرامج من خلال التدريب في الفصول الدراسية والدورات التدريبية عبر الإنترنت وورش العمل والندوات. يجب أن يكون محتوى البرامج التدريبية مصمماً وفقاً للاحتياجات المحددة للموظفين لتحقيق أقصى قدر من الفعالية.

ب. إدارة الأداء تتضمن إدارة الأداء وضع توقعات واضحة وتقديم ملاحظات منتظمة وتقييم أداء الموظفين.

تسمح هذه العملية للمنظمات بتحديد فجوات الأداء وتصميم التدخلات الإنمائية المناسبة لسد تلك

الفجوات. تساعد إدارة الأداء الفعالة الموظفين أيضا على فهم نقاط القوة والضعف لديهم، مما يمكنهم من

التركيز على مجالات التحسين الخاصة بهم.

ج. التدريب والتوجيه يعد التدريب والتوجيه من المكونات الأساسية لتطوير الموظفين، حيث يوفران التوجيه

والدعم الشخصيين للموظفين. تعزز هذه العلاقات ثقافة التعلم والتحسين المستمر، مما يشجع الموظفين على

طلب التعليقات وتطوير مهارات جديدة. علاوة على ذلك، يمكن أن يعزز التدريب والتوجيه أيضا تبادل

المعرفة والخبرة داخل المنظمة، مما يزيد من تعزيز الأداء العام.

ولا شك أن نتائج برامج تطوير الموظفين الفعالة تمثل ما يلي:

أ. زيادة مشاركة الموظفين عندما يتم تزويد الموظفين بفرص للنمو والتطور، فمن المرجح أن يشعروا بالتقدير

والمشاركة في عملهم. يظهر الموظفون المشاركون مستويات أعلى من الالتزام والتحفيز والرضا الوظيفي، مما

يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء.

ب. تحسين الأداء التنظيمي تساهم القوى العاملة المتطورة في النجاح العام للمنظمة. مع اكتساب الموظفين

مهارات ومعارف جديدة، يصبحون أكثر كفاءة وإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي. علاوة على

ذلك، فإن المؤسسات التي تستثمر في تطوير الموظفين مجهزة بشكل أفضل للتكيف مع التغييرات في بيئة الأعمال والحفاظ على ميزة تنافسية.

ج. الاحتفاظ بأفضل المواهب يلعب تطوير الموظفين دوراً مهماً في الاحتفاظ بالمواهب، حيث من المرجح أن يبقى الموظفون مع المنظمات التي توفر فرصاً للنمو والتطور. من خلال الاحتفاظ بأفضل المواهب، يمكن للمؤسسات الحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء وتقليل التكاليف المرتبطة بدوران الموظفين.

ورغم ذلك فقد استنتج الباحث عدداً من التحديات وأفضل الممارسات لتطوير الموظفين ومنها:

أ. ضمان الملاءمة والفعالية أحد التحديات الرئيسية في تطوير الموظفين هو التأكد من أن البرامج المقدمة ذات صلة باحتياجات الموظفين وتساهم في تحسين أدائهم. يجب على المنظمات إجراء تقييمات منتظمة لتحديد الفجوات في المهارات والمعرفة في قوتها العاملة وتصميم تدخلات إنمائية مستهدفة وفقاً لذلك.

### المبحث الثاني: التنمية البشرية

مفهوم التنمية البشرية هو مفهوم شامل يركز على تحسين جودة حياة الإنسان وتمكينه من النمو والتطور في مجموعة متنوعة من الجوانب الحياتية. يشمل هذا المفهوم العديد من العوامل والأبعاد التي تسعى إلى تحقيقها من أجل تحسين حياة الأفراد والمجتمعات. من هذه العوامل:

١. التعليم: توفير فرص التعليم والتدريب للأفراد من أجل تطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم.
٢. الصحة: توفير الخدمات الصحية والرعاية الطبية للأفراد لضمان صحة جيدة وزيادة متوسط العمر.
٣. الدخل والعمل: توفير فرص العمل الكريم وزيادة الدخل لضمان سبل العيش الكريم والرفاهية.

٤. المشاركة والمشاركة الاجتماعية: تعزيز مشاركة الأفراد في حياتهم المجتمعية والاقتصادية والسياسية.
  ٥. الحقوق الإنسانية: ضمان حقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية ومكافحة التمييز.
  ٦. الثقافة والهوية: الحفاظ على التراث الثقافي وتعزيز الهوية الوطنية والثقافية.
  ٧. البيئة والاستدامة: الحفاظ على البيئة وضمان استدامة الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.
- مفهوم التنمية البشرية يسعى إلى تحقيق التوازن بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق تطور شامل ومستدام يعود بالنفع على الإنسان والمجتمع ككل.

ومن هنا، يمكننا التركيز على بعض النقاط المهمة:

١. جودة الحياة: ليس من الكافي فقط الاهتمام بالنمو الاقتصادي، فالرفاهية الفعلية للإنسان تعتمد على مجموعة من العوامل التي تشمل الصحة، التعليم، وحرية الاختيار.
  ٢. تحقيق التطلعات الشخصية: يجب توفير الفرص الكافية للأفراد لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق أقصى إمكاناتهم.
  ٣. المشاركة الاجتماعية: تشجيع المشاركة الفعلية في المجتمع يساهم في تعزيز الانتماء والمشاركة الفعلية في صنع القرار.
  ٤. تأخر التنمية البشرية: عندما لا يتم توجيه الاستثمارات نحو التنمية البشرية، فإن الأمور لا تتوقف عند تأخر الأفراد فقط، بل يتأثر المجتمع بأكمله.
  ٥. منهجية مستدامة: تطوير منهجية استدامة تسعى إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والبيئي والاجتماعي.
- إضافةً إلى ما سبق، لا يمكن التقدم في المجتمعات دون التركيز على التنمية البشرية، فهي المحور الرئيسي لكل تطور واستدامة في المستقبل. ولهذا، يجب على الدول والمؤسسات الدولية والمحلية أن تضع التنمية البشرية في صدارة أولوياتها.



## المطلب الأول: النشأة والمفهوم والأهمية

برز مصطلح التنمية البشرية في تسعينيات القرن المنصرم ليحل بديلا عن كثير من المصطلحات التي حاولت ان تفسر هذا المفهوم، وهي (تنمية الموارد البشرية، العنصر البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، التنمية الاجتماعية)<sup>(٤٥)</sup>. فالمصطلحات السابقة طرحت العديد من المفاهيم المختلفة والتي عبرت عن نفس المضمون وهو ان الانسان يعد الهدف الاساسي لعملية التنمية البشرية<sup>(٤٦)</sup>. فوفقا لهذا الهدف ينبغي تطوير الانسان أي بمعنى تطوير قدراته الصحية والتعليمية وتحسين مستواه المعاشي من اجل ان يكون فردا فاعلا وقادرا على المساهمة في تطوير المجتمع الذي يعيش فيه ، فتحسن مؤشرات التنمية البشرية في المجتمع يساعد على خلق طاقات بشرية مبدعة يكون لها بالغ الاثر في عمليات التنمية الاقتصادية فيما بعد لذا فيعد استثمارة طويلا الاجل ، فتبعاً لذلك ناقش برنامج الامم المتحدة الانمائي مفهوم التنمية البشرية في تقريره الاول الخاص بهذا الموضوع عام ١٩٩٠ حيث عرّف "مفهوم التنمية البشرية باعتبارها تؤدي إلى إيجاد منافذ متعددة لكثير من الاختيارات للأفراد والبشر"<sup>(٤٧)</sup>. وان هذه الخيارات توجد عن طريق توسيع القدرات البشرية وعلى كافة مستويات التنمية وهذا ما أكدته التقارير الصادرة في السنين اللاحقة والتي اعتبرت الانسان اللبنة الاساسية في عملية التنمية فتقرير عام ١٩٩٢ ذكر ان التنمية البشرية تغطي جميع خيارات الانسان في جميع مراحل التنمية<sup>(٤٨)</sup>. كما ان تقرير ١٩٩٣ اعاد صياغة التعريف الذي اصدره عام ١٩٩٠ حيث عرف التنمية

<sup>٤٥</sup> - جورج القصبي، التنمية البشرية: مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون في ندوة التنمية البشرية في الوطن العربي، القاهرة، ١٩٩٣، ص ١٨.

<sup>٤٦</sup> - كاظم أسعد جواد، التنمية المستدامة ودعوة الفكر الإنساني إلى رحاب الإنسانية، مجلة الحكمة، بغداد، العدد ٣٠، ٢٠٠٣، ص ١١٥.

<sup>٤٧</sup> - United Nations Development Programme, Human Development Report ١٩٩٠; p ١٥٠.

<sup>٤٨</sup> - برنامج الامم المتحدة الانمائي، تقرير التنمية البشرية ١٩٩٢، ص ٢.

البشرية بأنها تنمية الناس من اجل الناس<sup>(٤٩)</sup> وهو ما يعني تطوير قدرات الانسان في مجالات الصحة والتعليم والمستوى المعاشي مما له الاثر على مستقبل الاجيال الحاضرة وعلى

تطور المجتمع وتحقيق التنمية الاقتصادية يعتمدان بشكل كبير على تحقيق التوازن بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية. فعمليات التنمية الناجحة تعترف بأهمية تحسين جودة حياة المواطنين ورفاهيتهم على حد سواء. لذلك، يجب أن تكون خطط التنمية شاملة وتشمل العديد من الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

الأهداف الاجتماعية في عملية التنمية تشمل:

١. التعليم: توفير فرص التعليم والتدريب عالي الجودة للجميع، حيث يعتبر التعليم أساسيًا لرفع مستوى المعرفة وتطوير المهارات الفردية.

٢. الصحة: تحسين خدمات الرعاية الصحية والوصول إليها بشكل متساوي، والعمل على الوقاية من الأمراض وتعزيز صحة المجتمع.

٣. التمويل الاجتماعي: تقديم الدعم الاجتماعي للفئات الضعيفة وتوفير الفرص الاقتصادية للجميع من خلال برامج تمويل اجتماعي.

٤. المساواة: العمل على تقليل الفوارق الاجتماعية والاقتصادية وتعزيز المساواة في الفرص.

<sup>٤٩</sup> - برنامج الامم المتحدة الانمائي، تقرير التنمية البشرية ١٩٩٣، ص ٣.

٥. المشاركة المجتمعية: تشجيع المشاركة المجتمعية وتمكين المواطنين من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

الجمع بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية يسهم في تحقيق التنمية المستدامة والتي تهدف إلى تحسين جودة حياة الناس وتوفير الفرص للجميع دون تمييز. تحقيق التنمية الشاملة يعتمد على تعاون الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص لضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء.

التنمية البشرية هي عملية شاملة تتعدد فيها الجوانب والأبعاد، وتشمل مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر في تطور الفرد على مدى حياته. ويعرض الباحث هنا بعض الجوانب الرئيسية التي تشملها عملية التنمية البشرية:

الصحة: تشمل جوانب الرعاية الصحية، والوقاية من الأمراض، والتغذية الجيدة، واللياقة البدنية. الصحة الجيدة تلعب دوراً مهماً في تحقيق التنمية البشرية.

التعليم: يمثل التعليم والتعلم وسيلة لاكتساب المعرفة والمهارات، وزيادة الوعي والثقافة الشخصية.

الدخل والاقتصاد: يتعلق بتوفير فرص العمل والدخل المستدام، وتحقيق التمويل الاجتماعي.

الثقافة والهوية: تأثير الثقافة والهوية الشخصية والاجتماعية على تطور الفرد.

العواطف والعلاقات الاجتماعية: تأثير العواطف والعلاقات الاجتماعية على الرفاهية النفسية والتطور الشخصي.

البيئة: تأثير البيئة الطبيعية والاجتماعية على جودة حياة الفرد.

المشاركة والمواطنة: دور المشاركة في الحياة الاجتماعية والسياسية وتأثيرها على تطور الفرد والمجتمع.

الحقوق الإنسانية: تأثير حقوق الإنسان والمساواة على التنمية البشرية.

كل هذه الجوانب مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل تجربة الفرد وتطوره على مدى الحياة. تحقيق

التنمية البشرية يتطلب اهتمامًا بجميع هذه الجوانب والسعي لتحقيق التوازن بينها.

فهم التنمية البشرية وتفاعل الجوانب المتعددة فيها يمكن أن يكون أساسيًا لتحسين الجودة الحياة للأفراد

والمجتمعات بشكل عام. ويطرح الباحث بعض الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك:

تعزيز التعليم: توفير فرص التعليم عالي الجودة والوصول العادل له يمكن أن يساهم بشكل كبير في تنمية

المهارات والمعرفة للأفراد وزيادة فرص العمل والدخل.

توفير الرعاية الصحية: العناية بصحة الأفراد وتوفير رعاية صحية مناسبة يمكن أن يعزز من جودة حياتهم

وزيادة أمل العيش.

تعزيز الفرص الاقتصادية: توفير فرص العمل وتحسين الأجور والظروف الملائمة للعمل يمكن أن يزيد من

الدخل والاستقرار الاقتصادي للأفراد وأسرهم.

تعزير العدالة الاجتماعية: العمل على تقليل التفاوتات الاجتماعية والاقتصادية وزيادة الوصول إلى الفرص  
يمكن أن يعزز من التنمية البشرية.

تعزير الثقافة والهوية: الاهتمام بالثقافة والهوية الشخصية والثقافية للأفراد يمكن أن يعزز من رفاهيتهم وتطورهم  
الشخصي.

تعزير المشاركة والمواطنة: تمكين الأفراد من المشاركة في صنع القرار والمساهمة في تشكيل مجتمعهم يعزز من  
شعورهم بالانتماء والمشاركة الفعالة في التنمية.

حماية البيئة: الاهتمام بحماية البيئة والاستدامة يلعب دورًا هامًا في تحقيق التنمية البشرية على المدى الطويل.  
فهم أهمية التنمية البشرية وتفاعل الجوانب المتعددة فيها يمكن أن يوجه الجهود والسياسات نحو تحقيق تحسين  
الحياة للأفراد والمجتمعات وتحقيق التنمية المستدامة.

مفهوم التنمية البشرية هو مفهوم متعدد التخصصات ومعقد يتطلب التفكير في العديد من الجوانب المختلفة  
لتطور الإنسان على مدى حياته. من ضمن هذه الجوانب:

النواحي البيولوجية: تشمل النمو والتطور الجسدي والصحة العامة للإنسان.

النواحي العاطفية والنفسية: تتضمن التطور العاطفي والنفسي للشخصية، وكيفية التعامل مع التحديات  
النفسية والعواطف.

النواحي الاجتماعية: تعنى بالتفاعلات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية وكيفية تأثير المجتمع والثقافة على تطور الإنسان.

النواحي الثقافية: تتعامل مع تأثير الثقافة والقيم والمعتقدات على تشكيل هوية الفرد وتطوره.

النواحي الاقتصادية: ترتبط بكيفية تأثير الوضع الاقتصادي والدخل على فرص الإنسان وجودتها في الحياة.

النواحي التعليمية: تشمل التعليم والتدريب وكيفية تأثيرهما على تطوير المهارات والمعرفة لدى الإنسان.

النواحي البيئية: تعنى بالعلاقة بين الإنسان والبيئة وتأثير التغيرات البيئية على حياته.

فهم هذه الجوانب المتعددة وكيفية تفاعلها معًا يساعد على فهم التنمية البشرية بشكل أكثر اتساقًا وشمولية،

ويمكن أن يسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز التنمية البشرية وتحسين جودة حياة الأفراد.

التفاعلات الزمنية: التنمية البشرية ليست عملية ثابتة، بل هي تتغير مع مرور الزمن. يجب مراعاة العوامل

الزمنية والمراحل العمرية المختلفة عند دراسة التنمية.

الثقافة والتنوع: الاختلافات الثقافية والتنوع الثقافي يمكن أن تلعب دورًا كبيرًا في تشكيل تجارب التنمية

البشرية. تختلف توقعات وقيم المجتمعات وتأثيرها على الأفراد.

العوامل الاقتصادية والاجتماعية: التنمية البشرية تتأثر بشكل كبير بعوامل اقتصادية مثل الدخل والفقير،

وبعوامل اجتماعية مثل الفرص والمساواة.

التكنولوجيا والتغير: التطور التكنولوجي يؤثر على كيفية تعلم وتطوير الأفراد. يمكن للتكنولوجيا أن تسهم في توسيع فرص التعليم والتدريب.

المرافق الصحية والتعليمية: الوصول إلى الخدمات الصحية والتعليمية عالية الجودة يمكن أن يلعب دورًا هامًا في تحقيق التنمية البشرية.

الاعتماد على البحث العلمي: مجال التنمية البشرية يعتمد بشكل كبير على البحث العلمي والأبحاث التي تساهم في تطوير النظريات والنهج الجديدة.

هذه العوامل والنقاط تجعل من مجال التنمية البشرية تحديًا معقدًا ومثيرًا للاهتمام في العديد من التخصصات العلمية، وتظهر الحاجة المستمرة إلى البحث والدراسة لفهم تفاعلاتها وتأثيرها على الإنسان والمجتمع.

مجال التنمية البشرية هو مجال متعدد التخصصات يسعى إلى فهم التغيرات التي يمر بها الإنسان على مراحل حياته وكيفية تأثير العوامل المتعددة على هذه التغيرات. وي طرح الباحث هنا بعض النقاط الإضافية حول أهمية هذا المجال:

تطوير السياسات والبرامج: يمكن استخدام الأبحاث في مجال التنمية البشرية لتطوير السياسات والبرامج الاجتماعية والتعليمية التي تهدف إلى تعزيز التنمية البشرية ورفاهية الأفراد في المجتمع.

تعزير الصحة والعافية: فهم عمليات التنمية البشرية يمكن أن يسهم في تطوير استراتيجيات للحفاظ على الصحة والعافية على مر العمر.

التربية والتعليم: يمكن استخدام البحوث في مجال التنمية البشرية لتحسين عمليات التعليم وتطوير أساليب تدريس تعزز التطور العقلي والاجتماعي للأطفال والشباب.

تطوير المهارات القيادية: دراسة التنمية البشرية تلعب دورًا مهمًا في تطوير مهارات القيادة والإدارة التي يمكن أن تساهم في تحقيق النجاح المؤسسي والاجتماعي.

الفهم الثقافي: يمكن أن تساهم دراسة التنمية البشرية في تعزيز الفهم والاحترام المتبادل بين الثقافات من خلال فهم تأثير العوامل الثقافية على تجارب الإنسان وتطوره.

البحث في التحديات الاجتماعية: تساهم دراسة التنمية البشرية في فهم التحديات الاجتماعية مثل التفاوتات في التعليم والدخل والصحة، وتقديم الحلول لتحسين هذه القضايا.

باختصار، مجال التنمية البشرية يلعب دورًا حاسمًا في تحسين حياة الأفراد وتطوير المجتمعات. إن فهم العوامل التي تشكل تنمية الإنسان يمكن أن يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وزيادة الجودة الحياتية.

دراسة التنمية البشرية لها أهمية قصوى لأسباب مختلفة. تتضمن بعض أهم الأسباب ما يلي:



فهم الإمكانيات البشرية والتنوع: من خلال دراسة الجوانب المختلفة للتنمية البشرية، يمكن للباحثين تحديد العوامل التي لا تعد ولا تحصى التي تساهم في الإمكانيات البشرية والتنوع. ويمكن لهذا الفهم أن يسترشد به في السياسات والممارسات والتدخلات التي تدعم نمو الأفراد وتطورهم، بغض النظر عن خلفيتهم أو ظروفهم. إعلام الممارسات التعليمية: تعد معرفة التنمية البشرية أمراً بالغ الأهمية للمعلمين، لأنها تمكنهم من تصميم وتنفيذ استراتيجيات تدريس فعالة تلبي الاحتياجات التنموية الفريدة للطلاب. من خلال فهم كيفية تعلم الأطفال والمراهقين وتطورهم، يمكن للمدرسين إنشاء بيئات تعليمية تعزز النمو المعرفي والعاطفي والاجتماعي الأمثل.

تعزيز الرفاه والمرونة: تعد دراسة التنمية البشرية ضرورية لتحديد العوامل التي تساهم في رفاهية الأفراد ومرونتهم. من خلال فهم العمليات التي تدعم التنمية الصحية، يمكن للباحثين والممارسين تصميم التدخلات التي تعزز النتائج الإيجابية وتمنع النتائج السلبية، مثل مشاكل الصحة العقلية أو السلوكيات غير القادرة على التكيف. معالجة القضايا المجتمعية: يمكن أن توفر أبحاث التنمية البشرية رؤى قيمة حول الأسباب الجذرية للتحديات المجتمعية، مثل الفقر وعدم المساواة والظلم الاجتماعي. من خلال فهم العوامل التي تساهم في هذه القضايا، يمكن لصانعي السياسات والممارسين تطوير حلول أكثر فعالية لتعزيز العدالة الاجتماعية والاقتصادية.

كذلك يوفر العمر فهماً شاملاً للتغيرات التي يمر بها الأفراد في مراحل مختلفة من حياتهم. هذه المعرفة ضرورية للمهنيين في مختلف المجالات، مثل الرعاية الصحية والعمل الاجتماعي وعلم النفس، الذين يعملون مع الأفراد

من مختلف الفئات العمرية. من خلال فهم الاحتياجات والتحديات التنموية الفريدة التي يواجهها الأفراد في مراحل الحياة المختلفة، يمكن للمهنيين تقديم دعم وتدخلات أكثر استهدافاً وفعالية.

بينما الحساسية والتقدير الثقافي: تساعد دراسة التنمية البشرية في سياقات ثقافية متنوعة الباحثين والممارسين على تقدير الطرق الفريدة التي تشكل بها الثقافة نمو الأفراد وتغيرهم. ويمكن لهذا الفهم أن يسترشد به في الممارسات والتدخلات الحساسة ثقافياً، مما يعزز الاحترام والتقدير لوجهات النظر والخبرات المتنوعة.

إعلام السياسة العامة: تلعب بحوث التنمية البشرية دوراً أساسياً في تشكيل السياسات العامة التي تؤثر على حياة الأفراد والمجتمعات. من خلال توفير رؤى قائمة على الأدلة حول العوامل التي تساهم في النمو البشري والرفاه، يمكن للباحثين إبلاغ السياسات التي تدعم تنمية مجتمعات صحية ومزدهرة.

باختصار، تعد دراسة التنمية البشرية مجالاً أساسياً للتحقيق يسعى إلى فهم العمليات المعقدة والمتعددة الأبعاد التي ينمو من خلالها الأفراد ويتغيرون طوال حياتهم. من خلال دراسة الجوانب المختلفة للتنمية البشرية، مثل الأبعاد البيولوجية والمعرفية والعاطفية والاجتماعية، يمكن للباحثين اكتساب رؤى قيمة حول العوامل التي تشكل الإمكانيات البشرية والرفاهية والتنوع. هذه الأفكار، بدورها، لها آثار كبيرة على مجموعة واسعة من المجالات، بما في ذلك التعليم والرعاية الصحية والسياسة العامة والعمل الاجتماعي، لأنها توجه تطوير التدخلات والممارسات الفعالة التي تدعم نمو الأفراد ومرونتهم طوال العمر.

## المطلب الثاني: مؤشرات التنمية البشرية

### ١ - المؤشر الصحي

تعد الصحة من المؤشرات المهمة للتنمية البشرية كونها تعبر عن قدرة الانسان العضلية والعقلية وهذه القدرات لها علاقة بالحالة التغذوية للفرد ( والتي سنتناولها فيما بعد ) مما يعطي مدلولاً عن حالة التنمية البشرية وقدرة الفرد على البذل والعطاء ، وتندرج تحت هذا المؤشر مؤشرات فرعية أخرى مثل معدل الوفيات بين الاطفال عند الولادة وتوقع عمر الانسان بالإضافة الى حساب معدل الوفيات بين الاطفال في اعمار مختلفة .فتقدم المستوى الصحي يلعب دورا هاما في تطور الامم وبلوغ عطائها المستوى الامثل ، فالبرامج والتقارير التي اعدتها الامم المتحدة اكدت وبشكل كبير على ان البشر هم محور الاهتمام في مجالات التنمية البشرية فلهم كل الحق في حياة صحية منتجة بوثام مع الطبيعة<sup>١</sup> فالحياة الصحية المديدة هي المطلب الاساسي لاي بلد وهذا لا يتحقق الامن خلال التركيز على رفع مستوى الخدمات الصحية وخفض نسبة الوفيات بين الاطفال الرضع وتحسين الخدمات الصحية المقدمة فبالاعتماد على هذه المؤشرات وضعت الأمم المتحدة وبرامجها الانمائي فيما عليا ودنيا للتعبير عن مدى التقدم في المجالات الصحية فمثلا العمر المرتقب عند الولادة حددت قيمته العليا ب ٨٥ عاما والدنيا ب ٢٥ عاما ويتم العمل على اساس هاتين القيمتين باتجاه رفع القيمة المنخفضة بشكل متزايد، والتي تتلاءم والاحتياجات المطلوبة بالإضافة الى توفير مختلف الادوية والتجهيزات الطبية وتحسين نوعية الاغذية التي يتناولها الفرد والتي تعد عاملا مهما في تحسن

المستوى الصحي والذي يجب ان تولية الدول بالغ الاهتمام بزيادتها للمبالغ المالية المخصصة في هذا المجال وتركيزها على تقديم الخدمات في المجالات التالية كونها تعتبر الاساسيات في المجال الصحي (٥٠).

<sup>٥٠</sup> - سعد طه علام، التنمية والدولة، دار طبية للنشر والتجهيزات العلمية القاهرة ٢٠٠٤، ص ١٠٣.

- خدمات الصحة الأساسية للفقراء

- خدمات صحة الاطفال للفقراء

- خدمات صحية للأطفال والامهات

- خدمات التأمين الصحي

- الخدمات العامة

## ٢ - المؤشر التعليمي

يعد المؤشر التعليمي في أي بلد هو العامل الاهم في ارتفاع مؤشرات التنمية البشرية فالتعليم يزيد من قدرات ومهارات الانسان الفكرية فالعديد من البلدان حققت التقدم في مختلف المجالات من خلال بناءها لنظام تعليمي جيد ومتطور ، فالموارد البشرية المؤهلة والمدربة تعد من اهم العناصر الاساسية في تقدم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ويعد مستوى ونوعية هذه الموارد من المحددات الاساسية لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرفاهية الى الحد الذي يمكن القول معه بأن نجاح التنمية بجزأياها الاقتصادي والاجتماعي مرهون أصلا بمدى التقدم في مؤسسات التعليم والتدريب<sup>(٥١)</sup>، أذ يعتبر التدريب على البرامج التعليمية الحديثة والتقنيات المتقدمة هو الاساس في زرع بذرة التنمية وقطف ثمارها في أن واحد وهذا لا يتحقق ألا ببناء نظام تعليمي قائم على اسس رصينة وصحيحة أي من المراحل الدراسية الاولى (( رياض الاطفال، الدراسة الابتدائية .. الخ بالإضافة إلى تطويره بتطبيق الدول للمناهج الدراسية المواكبة للتطورات الدولية واحتياجات سوق العمل وهذا لا يتم

<sup>٥١</sup> - المصدر السابق نفسه، ص ٩١.

الا بالتدرج الصحيح للفرد في المراحل الدراسية النظامية والتي يوضحها الشكل أدناه حيث يبين الشكل

(المراحل الدراسية النظامية وغير النظامية)<sup>٥٢</sup>

---

<sup>٥٢</sup> المصدر: - أيمان عبد الكاظم جبار الكريطي، التنمية البشرية في دول عربية مختارة ((دراسة تحليلية))، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٤،

فالأنواع المبينة اعلاه في المخطط تعد المراحل الاساسية في أي نظام تعليمي كما يمكن التعبير عنه بمؤشرات تدرج ضمن اطاره العام وهي معتمدة من قبل منظمة الامم المتحدة لتكون معبرة عن مدى التقدم او التخلف الذي يصل اليه أي نظام تعليمي في مختلف بلدان العالم وهذه المؤشرات هي<sup>(١)</sup>:

- معدل إلمام البالغين بالقراءة والكتابة / ويشمل معدل إلمام البالغين بالقراءة والكتابة والنسب المئوية للأشخاص بعمر ١٥ عاما فما فوق والذين يستطيعون ان يقرأوا ويكتبوا بصورة جيدة.

- نسب الالتحاق بالتعليم الابتدائي والثانوي والتعليم العالي / تدل هذه النسب على مدى التحاق الافراد بهذه المراحل الدراسية واكتسابهم للمهارات التي يستفيدون منها في حياتهم اليومية والعملية فالإحصاءات الخاصة بها تصدر عن معهد الاحصاءات التابع لمنظمة اليونسكو بالاستناد الى بيانات عن الالتحاق تجمع من الحكومات المحلية ((عادة من مصادر ادارية)) والى بيانات سكانية من منشور عام ٢٠٠٢ الصادر عن قسم السكان في الامم المتحدة<sup>(٢)</sup>. وتحتسب من خلال قسمة عدد التلاميذ على عدد السكان في فئة العمر الرسمية المتلائمة مع هذه المستويات حتى يمكن التعرف على الاعداد ومعدلات الالتحاق وبصورة دقيقة وبشكل يساعد البلد على وضع خطط مدروسة بشكلها الصحيح من اجل رسم سياسات تعليمية جيدة ويتم ذلك باستخدام الموارد المالية المخصصة لهذا المجال استخداما صحيحا من اجل التأثير على مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني والتأثير عليها إيجابيا فمن المعروف ان الصلة بين التنمية والتعليم صلة وثيقة فالتعليم يساعد في رفد التنمية بالمهارات والخبرات اللازمة من خلال ما يقدمه من قوى بشرية متعلمة ومتدربة ذي

<sup>١</sup> - United Nations Development Programme, Human Development Report ٢٠٠٤

١٣٧; p

<sup>٢</sup> - المصدر السابق نفسه، ص ١٣٧.

مهارات عالية ، فمعظم الادييات الاقتصادية تجمع على أهمية دور التعليم والتدريب كمحدد أساس للإنتاجية وعلى أهميته في رفع القدرة التنافسية مما يؤدي الى رفع مستوى التشغيل على المدى البعيد (٣).

### ٣- مؤشر الدخل والمستوى المعاشي

يعد مؤشر الدخل و المستوى المعاشي من أهم المؤشرات المعبرة عن مضامين التنمية البشرية والذي يعبر عن حجم دخل الفرد والذي بواسطته يستطيع ان يؤمن احتياجاته من المأكل والمسكن والمشرب، وتستخرج قيمة هذا المؤشر بقسمة الناتج المحلي الاجمالي على عدد السكان فيصبح لدينا متوسط دخل الفرد السنوي ، ألا ان هذا المؤشر لا يعبر بصورة واضحة عن حالة الفرد الحقيقية ومدى حصوله على الخدمات الاخرى الصحية والتعليمية وفيما اذا كان يعاني من نقص في هذه المجالات وبالتالي لا يعد معبرا وبصوره واضحة عن مضامين التنمية البشرية لذا أستخدم متغير متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي معدلا بالقوة الشرائية للدولار (٤). فالدخل يعد اهم العوامل التي يسعى الفرد لتأمينها من اجل استمراره في تأمين متطلباته اليومية ، فانخفاض الدخل وعدم توفر الاسكان المناسب وتدهور الخدمات الصحية ومحدودية او عدم وجود التعليم وارتفاع معدلات الوفيات بين الاطفال الرضع وضعف احتمالات الحياة (٥). يجعل الفرد يعاني من حال دائمة من الفقر التي يعيشها حيث تكون الصفة المميزة لهذه الحالة هي الانخفاض الدائم في حجم الدخل الفردي الى مستوى يجعله غير قادر على تلبية احتياجاته اليومية ، فالفقر يعني عدم القدرة على الإنفاق على الغذاء والملبس والمسكن والصحة والتعليم (٦) . فالمنظمات المختلفة قد تناولت مفهوم الفقر ومن ضمنها

٣ - د. عدنان وديع، اقتصاديات التعليم، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد الثامن والستون، كانون الاول ٢٠٠٧، ص ٣-٤.

٤ - أحمد خليل حسن الحسيني، التحليل الاقتصادي لمؤشرات التنمية البشرية في العراق للمدة ١٩٩٠ - ٢٠٠٠، أطروحة دكتوراه، جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠٠٤، ص ١٥.

٥ - تورادو، م. (٢٠٠٩). التنمية الاقتصادية. (ح. محمود، مترجم). الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

٦ - أيمن عبد الكاظم جبار حسن الكريطي، مصدر سابق، ص ٣٠.

الأمم المتحدة التي ذكرت مفهوم الفقر في العديد من التقارير الخاصة بالتنمية البشرية حيث ركزت هذه التقارير على ضرورة الخفض من نسبة الجوع بحلول العام ٢٠١٥ والتي أصبحت ضمن الاهداف المهمة التي وضعها المؤتمر العالمي للغذاء عام ١٩٩٦ ، من اجل التقليل من نسبة الجوع وخصوصا في البلدان النامية وتقليل النسب بحدود النصف<sup>(٧)</sup> . وليس هذا فحسب بل الخفض من نسب الحرمان في بقية الاحتياجات او الخدمات الاساسية ( الرعاية الصحية ، التعليم، مياه الشرب المأمونة ، خدمات الصرف الصحية الملائمة ) والتي تشكل الجوانب الاساسية للتنمية البشرية ( متضمناتها الاساسية ) فالاهتمام بهذه المتضمنات لا يؤثر على واقع الفرد فحسب بل واقع مجتمع بأكمله من حيث الجوانب الاقتصادية وحتى الامنية التي يعد من أحد اسباب تردي واقعها هو أنتشار الفقر وبمعدلات كبيرة على مستوى أي بلد في العالم .

وفي المقابل فإن للتنمية البشرية المستدامة مؤشرات التي يجب أن تتمثل بها المؤسسات والمنظمات وهذه المؤشرات يمكن عرضها على النحو التالي:

مقاييس التنمية البشرية المستدامة هي حقاً مؤشرات مهمة تعكس مفهوم التنمية البشرية المستدامة وتقيس تحقيقها على مستوى الأفراد والمجتمعات. كما تشير إلى تحول التفكير والتركيز في مجال التنمية من مجرد تحقيق النمو الاقتصادي إلى تعزيز جودة حياة الأفراد والمجتمعات وتوفير فرص متساوية والحفاظ على الموارد البيئية. هذا التطور في المقاييس والمؤشرات يعكس التغيرات في الأولويات والمفاهيم التنموية على مر الزمن. بالفعل، كانت هناك تحولات في مفاهيم التنمية من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التنمية البشرية، ومن ثم إلى التنمية البشرية المستدامة. هذا يعكس الوعي المتزايد بأهمية الجوانب الاجتماعية والبيئية والثقافية في التنمية والرفاهية.

---

<sup>٧</sup> - United Nations Development Programme, Human Development Report ٢٠٠٤



تطوير المقاييس والمؤشرات لتعكس هذه المفاهيم المتطورة يساهم في فهم أعمق لتحقيق التنمية البشرية المستدامة وفي تقييم الجهود المبذولة نحوها. يمكن أن تساعد هذه المقاييس في توجيه السياسات والبرامج نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية.

إن المفهوم الأول في دليل التنمية البشرية المستدامة هو مفهوم البعد البشري والذي عبر عن نفسه في أكثر من مقياس. وأبرز تلك المقاييس هو دليل التنمية البشرية الذي يتشكل من ثلاثة مؤشرات هي<sup>٨</sup>:

١. طول العمر مقاساً بالعمر المتوقع عند الولادة.

٢. التحصيل العلمي مقاساً بمؤشرات فرعية هي:

أ. نسبة البالغين الذين يقرأون ويكتبون.

ب. معدل القيد الإجمالي في المراحل الدراسية الابتدائية والمتوسطة والإعدادية.

٣. مستوى المعيشة مقاساً بنصيب الفرد الحقيقي من الناتج المحلي الإجمالي بالدولارات الأميركية محسوبا طبقاً لمبدأ تعادل القوة الشرائية.

أما المقاييس الأخرى المرتبطة بالجانب البشري في المؤشر فهي:

دليل التنمية المرتبط بالجنس: وهو مؤشر يشبه دليل التنمية البشرية من حيث المؤشرات الفرعية التي تشكل منها، إلا أنه ينصرف إلى دراسة أوضاع المرأة في هذه المؤشرات ويعكس هذا الدليل - فضلاً عن البعد البشري - مدى المشاركة في المجتمع أو مظهراً من مظاهر هذه المشاركة.

أما مؤشرات الحرمان البشري فهي:

<sup>٨</sup> د. كامل المرياقي، الفكر التنموي ومقاييس التنمية البشرية، مؤسسة مدارك لدراسة آليات الرقي الفكري شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) على الموقع :

[www.madarik.net/mag2/10.htm](http://www.madarik.net/mag2/10.htm)

أ. سجل الحرمان البشري. (P. H. D) profile of human Deprivation

ب. دليل الفقر البشري. (H. P. I).

ج. مقياس قدر القدرات. (C. P. M).

مما سبق يؤكد الباحث أهمية مؤشرات التنمية وكيف تعبر هذه المؤشرات عن مختلف جوانب الحياة، من الصحة والتعليم إلى البيئة والمشاركة الاجتماعية والسياسية، ويمكننا استنتاج ما يلي:

١. مؤشرات التنمية: هي مجموعة من المعايير المستخدمة لقياس وتقييم مستوى التنمية في مجتمع معين.

٢. الوضع الصحي والمدني ومستوى المعيشة اللائق: هذه المؤشرات الفرعية تعكس جودة الحياة ورفاهية الأفراد في المجتمع.

٣. الحرمان من القدرات: يتم قياسه عن طريق الفرص المتاحة للأشخاص، وانعدام الفرص يمكن أن يؤدي إلى حرمان معين من القدرات.

٤. البعد البيئي: يشير إلى التأثيرات البيئية نتيجة النشاط الاقتصادي، سواء كانت سلبية كالتلوث أو إيجابية كتحسين البيئة.

٥. المشاركة الاجتماعية والاقتصاد الاجتماعي: تعبر عن مدى مشاركة الأشخاص في الحياة الاجتماعية والسياسية. القيود المادية والفقر المعرفي يمكن أن يحد من هذه المشاركة ويسبب في تدهور الاقتصاد.

إضافةً إلى ما سبق، المؤشرات هي أدوات مهمة لقياس مستوى التنمية والرفاهية في المجتمع، ويتعين على صانعي القرار اعتبار هذه المؤشرات عند تخطيط وتنفيذ السياسات الاقتصادية والاجتماعية.

ومما سبق نرى أن هناك خمسة جوانب للتنمية البشرية المستدامة تؤثر جميعها على حياة الفقراء والفئات المستضعفة، هي<sup>٩</sup>:

التمكين: أن توسيع القدرات والخيارات المتاحة أمام الأفراد يزيد من قدرتهم على ممارسة تلك الخيارات، كما أنه يضاعف الفرص المتاحة لهم للمشاركة في صنع القرارات والموافقة عليها.

التعاون: تهتم التنمية البشرية بالطرق التي يعمل بها الناس معاً ويتفاعلون في ظل الشعور بالانتماء وبوجود هدف ومعنى للحياة.

الإنصاف: إن توسيع الإمكانيات والمهارات والفرص يعني ما هو أكثر من زيادة الدخل، إذ يعني الإنصاف مثلاً في وجود نظام تعليمي يمكن للجميع الالتحاق به.

. الاستدامة: لا بد من تلبية احتياجات هذا الجيل دون المساس بحق الأجيال المقبلة في التحرر من الفقر والحرمان، وفي ممارسة قدراتها الأساسية.

الأمن: لاسيما أمن المعيشة للأفراد يحتاجون أن يتحرروا من الظواهر التي تهدد معيشتهم مثل المرض أو القمع أو التقلبات الضارة المفاجئة في حياتهم.

ويركز برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أهداف أساسية ومهمة من أهداف التنمية البشرية المستدامة: القضاء على الفقر، وخلق الوظائف واستدامة الرزق وسبل العيش وحماية البيئة وتجديدها<sup>١٠</sup>، وتستند هذه الأهداف جميعها على تنمية التعليم وتطوير قدرات الأفراد المعرفية والتقنية.

### المطلب الثالث: دور التنمية البشرية وصناع المعرفة في المنظمات

<sup>٩</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، ١٩٩٧: على الموقع

[www.poger.org/publications/other/undp/governance/undppolicy](http://www.poger.org/publications/other/undp/governance/undppolicy)

<sup>١٠</sup> برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة، مصدر سبق ذكره، ص ٨.

ومما سبق فإن موضوع التنمية البشرية ودور المعلومات في تحقيق التطور والتقدم للمجتمعات لهما أهمية كبيرة، والتي يمكن تناولها على النحو التالي:

١. ثقافة المجتمع: الثقافة ووعي أفراد المجتمع بأهمية المعلومات يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل مفهوم مجتمع المعلومات. الثقافة تعد من أبرز عوامل التغيير في المجتمعات.

٢. تكنولوجيا المعلومات: هناك علاقة وثيقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والتأثيرات الثقافية التي قد تنعكس على طرق التفكير والأداء العملي.

٣. التعليم المبكر: الوعي المعلوماتي يجب أن يبدأ منذ الطفولة، وذلك من خلال تضمينه في المراحل التعليمية الأولى، حيث يعتبر استثمارًا طويل الأمد للمجتمع.

٤. استثمار في القدرات البشرية: أبرز استثمار يمكن للمجتمعات القيام به هو تطوير قدرات ومهارات مواطنيها. بينما يمكن أن تنخفض قيمة الموارد الطبيعية أو تنفذ، فإن الاستثمار في القدرات البشرية يعد استثمارًا دائمًا.

٥. التعليم والتربية: هما الأساس في الخطوة الأولى نحو تحويل المجتمع إلى مجتمع المعلومات.

ويذهب الباحث مما سبق إلى أهمية الاستثمار في التنمية البشرية وتعزيز الوعي المعلوماتي منذ الصغر كأساس لبناء مجتمع المعلومات وضمان استدامة التطور والتقدم.

#### المطلب الرابع: مجالات التنمية البشرية

تتم التنمية البشرية بالعديد من المجالات والمهارات، مع التركيز على ست مجالات رئيسية يعتقد

الباحث أنها ذات

صلة بتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)

(ISESCO).

التنمية البشرية: تحتوي على مجالات وموضوعات متنوعة، من بينها البرمجة اللغوية العصبية، لغة الجسد،

فن الإقناع، مهارات الاتصال وغيرها.

١. مجالات التنمية البشرية: الباحث يعرض ست مجالات رئيسية في التنمية البشرية هي:

- مهارات الاستماع الفعال

- مهارات إدارة الوقت

- مهارات القراءة السريعة

- مهارات الإنشاء والتنظيم

- مهارات التفكير

- مهارات الذاكرة

٢. الربط بالمنظمة الإسلامية (إيسيسكو ISESCO): الباحث ركز على هذه المجالات الستة باعتبارها

ذات صلة بتطوير الأداء الوظيفي للأشخاص العاملين في إيسيسكو.

٣. ومما سبق فقد سلط الباحث الضوء على أهمية التنمية البشرية ومختلف المجالات والمهارات التي تحتوي

عليها، مع التركيز على المهارات التي قد تعود بالفائدة على العاملين في منظمة إيسيسكو.

#### ٤. مجال مهارات الاستماع الفعال

يعد الاستماع منطلق كل نشاط انساني على امتداد التاريخ ولولاه لما انجزت اعمال ولا حسمت مواقف ولا تحقق هدف ولا سارت الحياة نحو غاية ما، ان الاستماع اسبق وجودا من القراءة والكتابة بألاف السنين فقد قامت امم وصنعت حضارات وشيدت صروح وعاشت ما قدر لها ان تعيش دون ان تعرف القراءة والكتابة<sup>١١</sup>. يؤكد ما سبق على أهمية الاستماع وكيف أدركتها البشرية والمؤسسات التعليمية. الاستماع له دور حيوي في تطوير اللغة والثقافة بين الأفراد.

١. أهمية الاستماع: البشرية عرفت وقدرت أهمية الاستماع وهذا الاعتراف يزداد يوماً بعد يوم، خصوصا في المؤسسات التعليمية.

٢. الاعتماد على الاستماع قبل الكتابة: قبل اختراع الكتابة، اعتمد الإنسان على الاستماع كوسيلة رئيسية للتواصل. هذا لم يكن فقط للاتصال في الأمور المتعلقة بالحياة اليومية، ولكن أيضا في المجالات الأدبية مثل الشعر والنثر.

---

<sup>١١</sup> الهاشمي، عبد الرحمن، فائزة محمد العزاوي، ٢٠٠٥، تدريس مهارة الاستماع من منظور واقعي، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

٣. الاستماع وتطوير اللغة: الاستماع له دور حاسم في تطوير اللغة، خصوصاً عند الأطفال قبل فترة الدراسة. الطفل يستمع للكلام من الأشخاص المحيطين به، وبالتالي يفهم ويتفاعل مع هذه المعلومات لتكوين خزان من الخبرات، والأفكار، والألفاظ، والتراكيب.

بشكل عام، يذهب الباحث إلى قيمة وأهمية الاستماع كوسيلة للتواصل وتطوير اللغة بين الأفراد<sup>١٢</sup>.

## ٥. مجال مهارات ادارة الوقت

الوقت هو عنصر ثمين ورائع في حياة الإنسان. هو مثل الذهب الثمين الذي، بمجرد أن يضيع، لا يمكن استعادته مرة أخرى. لذا، يمكن القول إن الوقت هو من أثن الأمور التي يمكن أن يمتلكها الإنسان في حياته. كما أن الوقت يمر بسرعة، وكل لحظة تمر منه لن تعود أبدًا. هذه الحقيقة تجعلنا ندرك أهمية كل ثانية وكل دقيقة. ورغم أهمية الوقت وقيمته، إلا أنه يظل محدودًا. الوقت يشبه الوعاء الذي نستخدمه لملء أعمالنا وأحلامنا وطموحاتنا. فهو العنصر الأساسي الذي يمكننا من تحقيق أهدافنا والوصول إلى ما نطمح إليه. ومن الجدير بالذكر أن الوقت يعتبر المورد الحقيقي ورأس المال للإنسان، سواء كان فردًا أو جزءًا من مجتمع. ما يجعل الوقت غاية في الأهمية هو أن كل إنسان، بغض النظر عن مكانته أو ثروته، يمتلك نفس الكمية من الوقت: ٢٤ ساعة في اليوم، و١٦٨ ساعة في الأسبوع، وحوالي ٨٧٦٦ ساعة في السنة. لذا، يجب على كل

---

<sup>١٢</sup> المرجع السابق

منا استغلال وقته بحذر وحكمة، لأنه مهما حاولنا، لا يمكننا زيادة وقتنا أو استعادة ما ضاع منه.<sup>١٣</sup>، إدارة الوقت هي واحدة من أكثر الأمور أهمية التي يمكن للفرد التركيز عليها في مسيرته المهنية والشخصية. الوقت، هذا المورد الثمين، يمكن أن يكون العامل الفاصل بين النجاح والفشل في العديد من المجالات. للوقت تأثير مباشر على الفرد، فهو لا يرتبط فقط بالأنشطة والمهام التي نقوم بها، ولكنه يرتبط بشكل أساسي وعميق بحياة الفرد ذاتها .

إذا اعتبرنا الوقت كمورد قيم، فإن فهم كيفية استغلاله وتوظيفه بكفاءة يتطلب تعلم وتفهم المبادئ الأساسية لإدارته. هذه المبادئ توجه الفرد نحو كيفية تحقيق الأمور بفعالية أكبر وكفاءة أعلى. وعندما يتبنى الفرد هذه المبادئ ويعمل على تحويلها إلى عادات يومية، فإنه لا يقوم فقط بتحسين كفاءته في الأداء، ولكن يضمن لنفسه أيضًا مكانة متميزة نحو النجاح. فالأشخاص الذين يتمتعون بقدرة عالية على إدارة وقتهم هم الأشخاص الذين يمكنهم الاستفادة القصوى من فرص الحياة وتحقيق أهدافهم بشكل أسرع وأكثر فعالية<sup>١٤</sup>.

## ٦. مجال مهارات القراءة السريعة

ولكنها تمثل أبعادًا عميقة من التفاعل مع المعرفة والمحتوى. القراءة ليست مجرد فهم الكلمات المكتوبة على الصفحة، بل هي استجلاء للأفكار والمفاهيم المقصودة منها .

<sup>١٣</sup> ابو شيخة، نادر احمد ٢٠٠٩، مدخل الى ادارة الوقت، ط١، دار المسيرة، عمان، الاردن.

<sup>١٤</sup> ديماس، محمد، ٢٠٠٠، فن ادارة الوقت، ط١، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان



فعندما نقرأ، نشارك في نوع من الحوار مع النص ومع الكاتب، حيث نقوم بتفسير وتحليل المعلومات المقدمة وربطها بما نعلمه بالفعل من خلفياتنا الشخصية والثقافية. هذه العملية تتطلب منا أن نكون نشطين في استقراء النص، وليس فقط متلقين سلبيين.

القراءة هي نشاط ذو قيمة هائلة يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على حياة الفرد وتطوره الشخصي. ويقدم الباحث في العرض التالي بعض الجوانب الإيجابية للقراءة:

١. توسيع الأفق: من خلال القراءة، يمكن للفرد استكشاف عوالم جديدة وزيادة فهمه للعديد من الموضوعات والثقافات والأفكار المختلفة.

٢. تعزيز التفكير النقدي: القراءة تحفز التفكير النقدي والتحليلي، حيث يتعين على القارئ فحص المعلومات والتفكير فيها بانتباه وتمعن.

٣. زيادة معرفة اللغة: تعزز القراءة مفردات الشخص وقدرته على التعبير بوضوح وفهم اللغة بشكل أفضل.

٤. تقوية التفكير الإبداعي: القراءة تساهم في تنمية الخيال والإبداع وتحفيز القدرة على إنشاء أفكار جديدة.

٥. تخفيف التوتر وتعزيز الاسترخاء: القراءة قد تكون وسيلة ممتازة للهروب من الضغوط اليومية وتحقيق الاسترخاء والتأمل.

٦. زيادة مستوى المعرفة: القراءة تمنح الأفراد الوصول إلى معلومات جديدة وتعرفهم على تجارب وآراء الآخرين.

٧. تعزيز التواصل: القراءة توفر موضوعات للمناقشة والتواصل مع الآخرين، وتساعد على بناء القدرة على التحدث والكتابة.

تعد القراءة واحدة من أفضل الوسائل التي يمكن للأفراد من خلالها تطوير أنفسهم وزيادة معرفتهم وتحقيق التواصل مع العالم الخارجي<sup>١٥</sup>.

## ٧. مجال مهارات الانشاء والتنظيم

الكتابة تسمح للأفراد بتوثيق تاريخهم، ثقافتهم، وأحداثهم. بفضل الكتابة، نمتلك اليوم تراثاً ثقافياً وتاريخياً غنياً ومتنوعاً يمتد لآلاف السنين. ومن خلال الكتابات المتنوعة، نستطيع أن نتعرف على حضارات قد مرت وأمم قامت واندثرت، ولكن ما زالت ذكرياتها وإسهاماتها الثقافية والعلمية قائمة وواضحة أمامنا.

بالإضافة إلى ذلك، فقد جعلت الكتابة من العمليات التواصلية أكثر دقة وفعالية. فبينما قد تتأثر الكلمات المنطوقة باللهجة والنبرة وقد تتأثر بالنسيان أو التشويه، تظل الكلمات المكتوبة ثابتة ومحددة، ما يمنحها قوة في الإقناع والوضوح في الرسالة المقصودة.

<sup>١٥</sup> شيفرد، بيتر، وميتشل، جريجوري، ٢٠٠٦، كتاب القراءة السريعة، ترجمة احمد هوشان، ط ١

الكتابة هي وسيلة أساسية للتعبير عن الذات وتبادل الأفكار والمعرفة. إن تطور الكتابة كانت خطوة مهمة في تطور الإنسان وثقافته. من خلال الكتابة، يمكن للأفراد التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم وخواطرهم بشكل دقيق ودائم. وي طرح الباحث بعض الأفكار الإضافية حول أهمية الكتابة:

توثيق التاريخ: الكتابة تمكن من توثيق الأحداث والتجارب التاريخية، مما يساهم في نقلها من جيل إلى آخر والحفاظ على الذاكرة التاريخية.

تبادل الأفكار: يمكن للكتابة أن تكون وسيلة لتبادل الأفكار والآراء بين الأفراد والمجتمعات وتعزيز الحوار والتفاعل الاجتماعي.

تطوير المهارات اللغوية: الكتابة تساعد في تطوير مهارات اللغة والتعبير، مما يزيد من قدرة الفرد على التواصل بفعالية.

الإبداع والتعبير الشخصي: يمكن للكتابة أن تكون وسيلة للتعبير الشخصي والإبداع، حيث يمكن للأفراد إيجاد أصواتهم الفريدة والتعبير عن أفكارهم بطرق إبداعية.

تعزيز الثقافة والمعرفة: الكتابة تساهم في بناء الثقافة وزيادة المعرفة، حيث يمكن للكتب والمقالات والأعمال الأدبية أن توفر مصادر للتعلم والاستفادة.

العمل الأدبي والفني: الكتابة هي جزء من الأعمال الأدبية والفنية، وهي وسيلة للكاتب والفنانين لإبداع أعمالهم ومشاركتها مع الجمهور<sup>١٦</sup>.

## ٨. مجال مهارات التفكير

وإذا نظرنا بعمق إلى العمليات اليومية التي يقوم بها الإنسان، نجد أن التفكير هو العنصر الأساسي والمحوري فيها. من اتخاذ قرارات بسيطة مثل اختيار ملابس اليوم أو الطريق الذي سيسلكه للذهاب إلى العمل، إلى اتخاذ قرارات حاسمة مثل تغيير مجرى حياته أو اختيار شريك الحياة. وفي كل هذه الأمور، يلعب التفكير دورًا محوريًا في توجيه الإنسان ومساعدته على التوصل إلى الخيارات الأمثل.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن التفكير النقدي والإبداعي يمكن أن يكون سلاحًا قويًا في يد الإنسان لمواجهة التحديات المعقدة التي تواجه العالم اليوم. ففي ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، أصبحت المشكلات أكثر تعقيدًا وترابطًا، ومن هنا تبرز أهمية قدرة الفرد على التفكير بطريقة معمقة وموضوعية ومرنة. كما أن التفكير يسهم أيضًا في تطوير الذات وتحقيق التقدم الشخصي، حيث يساعد الإنسان على فحص معتقداته وقيمه واكتشاف نقاط ضعفه وتعزيز نقاط قوته. ومن خلال تطوير التفكير، يمكن للفرد أن يعيش حياة أكثر إشباعًا ورضا، وأن يساهم بفعالية في تطوير مجتمعه والارتقاء به.

<sup>١٦</sup> ناصر، ابراهيم، ٢٠٠٧، اسس التربية، ط٢، دارعمار للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

التفكير ليس مجرد عملية عقلية بسيطة، بل هو أسلوب حياة يؤثر على كيفية تفاعلنا مع العالم وكيف نتعامل مع التحديات والفرص التي نواجهها. التفكير النقدي والإبداعي يمكن أن يكون لهما تأثير كبير على مختلف جوانب الحياة:

تطوير القرارات: التفكير النقدي يمكن أن يساعد في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر تمييزًا، حيث يساعد في تحليل الخيارات المتاحة وتقييم النتائج المحتملة.

حل المشكلات: التفكير الإبداعي يمكن أن يساعد في إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات المعقدة، ويشجع على التفكير خارج الصندوق.

التعلم المستدام: التفكير النقدي يعزز من قدرة الفرد على التعلم المستدام واستيعاب المعرفة بشكل أفضل.

تعزيز الإبداع: التفكير الإبداعي يساهم في تنمية القدرات الإبداعية والفنية، مما يعزز من إمكانية إبداع أعمال فنية وأدبية وتكنولوجية جديدة.

تحقيق الأهداف: التفكير النقدي والإبداعي يمكن أن يساعد في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية بفعالية أكبر.

تطوير المجتمع: التفكير النقدي والإبداعي يمكن أن يلعب دورًا حيويًا في تطوير المجتمعات وتحسين الحياة فيها من خلال توليد حلولاً للتحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

لذلك، يجب تشجيع وترويج التفكير النقدي والإبداعي في مختلف مجالات الحياة، واعتبارها استثمارًا مهمًا في تطوير المستقبل وتحسين الجودة العامة للحياة<sup>١٧</sup>.

## ٩. مجال مهارات الذاكرة

الذاكرة قصيرة الأمد تلعب دورًا مهمًا في حياتنا اليومية لأنها تمكننا من التعامل مع المعلومات الحالية والمهام اليومية بكفاءة. إلا أنها تكون مؤقتة وغير دائمة. عادةً ما يتم تخزين المعلومات في الذاكرة قصيرة الأمد لفترة قصيرة جدًا قبل أن تتم محوها أو نقلها إلى الذاكرة طويلة الأمد إذا كانت ذات أهمية.

الذاكرة طويلة الأمد، على النقيض من ذلك، تسمح بتخزين المعلومات لفترات أطول وقد تستمر لعقود بشكل دائم. هذه الذاكرة تلعب دورًا مهمًا في تخزين المعلومات الهامة مثل المعرفة العامة والمهارات والتجارب الحياتية. تعتمد الذاكرة طويلة الأمد على تغيرات في التوصيلات العصبية في الدماغ لتمكين تخزين واسترجاع المعلومات بشكل فعال.

<sup>١٧</sup> العفون، نادية حسين يونس، ٢٠١٢، الاتجاهات الحديثة في التدريس وتنمية التفكير، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان

مهمة إدارة وتنظيم الذاكرة واستخدامها بفعالية تعتبر مفتاحًا للتعلم وتطوير المهارات والتفاعل مع العالم من حولنا. تقنيات مثل مراجعة المعلومات بانتظام وتطبيق أساليب فعالة للتذكير والاسترجاع تساعد في تعزيز الذاكرة وزيادة الفعالية في استخدامها.

الذاكرة طويلة الأمد تلعب دورًا حاسمًا في تخزين المعلومات والخبرات التي نجمعها على مر الوقت. تعتمد على تكوين اتصالات دائمة بين الخلايا العصبية في الدماغ، وهذا يعني أنها تتيح لنا الوصول إلى المعرفة والمهارات التي تكتسبها على مر العمر.

للحفاظ على وتعزيز الذاكرة طويلة الأمد، هنا بعض النصائح الهامة:

التكرار: قم بمراجعة وممارسة المعلومات والمهارات بانتظام لتعزيز ترسيخها في الذاكرة طويلة الأمد.

الربط: حاول ربط المعلومات الجديدة بالمعلومات السابقة أو بالخبرات الشخصية لزيادة فهمك وتذكرك لها.

التصور: استخدم التصور والخيال لإنشاء صور وقصص تسهل عملية تذكر المعلومات.

الرعاية بالصحة: النوم الجيد والتغذية المتوازنة وممارسة الرياضة تؤثر إيجابيًا على وظائف الذاكرة.

التحفيز العقلي: قم بتحفيز عقلك بشكل منتظم من خلال حل الألغاز، وممارسة الألعاب الذهنية، وقراءة الكتب، والتعلم المستمر.

تقنيات الاسترخاء: تقنيات التنفس العميق والاسترخاء تساعد في التقليل من التوتر وتعزيز وظائف الذاكرة.

التفاعل الاجتماعي: الحفاظ على علاقات اجتماعية إيجابية والمشاركة في المحادثات والأنشطة تحفز العقل وتعزز الذاكرة.

إضافةً على ما سبق، يجب على الإنسان أن يتذكر دائماً أن الذاكرة ليست مجرد وظيفة عقلية، بل هي جزء أساسي من هويتنا وتجربتنا في الحياة، وهي تُمكننا من فهم الماضي والتخطيط للمستقبل<sup>١٨</sup>.

### خلاصة الباحث حول الإطار النظري للتنمية البشرية:

بعد العرض السابق للإطار النظري للتنمية البشرية، فإن الباحث يرى أن للتنمية البشرية دورًا حاسمًا في تطوير المؤسسات ونجاحها. سواء كنا نتحدث عن الشركات أو المنظمات الحكومية أو المنظمات غير الربحية، فإن القدرة على تطوير وتمكين الأفراد ضرورية لتحقيق الأهداف وخدمة أصحاب المصلحة والحفاظ على الاستقرار والنمو.

وكما ذكر الباحث تأثير الأداء العام على المؤسسات والمنظمات فإنه يرى أنه من الطرق الرئيسية التي تؤثر بها التنمية البشرية على المؤسسات من خلال تأثيرها على الإنتاجية. عندما يتم تطوير الأفراد وتمكينهم، يكونون قادرين على تحقيق المزيد بالموارد المتاحة لديهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى توفير التكاليف وزيادة الإيرادات وزيادة القدرة على التوسع وخدمة المزيد من أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، تسمح التنمية

<sup>١٨</sup> الرق، احمد يحيى، ٢٠٠٩، علم النفس، ط١، دار وائل للنشر، عمان



البشرية للأفراد بالاستجابة بسرعة وفعالية أكبر للظروف المتغيرة، وهو أمر ضروري في عالم اليوم سريع الخطى وغير المؤكد.

وكذلك يرى الباحث جانباً آخر مهم للتنمية البشرية هو تأثيرها على الثقافة التنظيمية. تميل المؤسسات التي تركز على التنمية البشرية إلى امتلاك ثقافة إيجابية ومنتجة، حيث يتم تحفيز الموظفين والمشاركة فيها، ويتم فيها تشجيع الابتكار والتعاون. من ناحية أخرى، تميل المؤسسات التي تحمل التنمية البشرية إلى امتلاك ثقافة سلبية، حيث يتم إحباط الموظفين وفصلهم عن العمل، ويتم فيها خنق الابتكار والتعاون.

ومن هنا ذهب الباحث في خلاصته هذه إلى أنه ومن أجل تحقيق مستويات عالية من التنمية البشرية والحفاظ عليها، يجب أن تركز المؤسسات على كل من الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل. تركز الأهداف قصيرة المدى على تحقيق نتائج محددة وقابلة للقياس على المدى القريب، بينما تركز الأهداف طويلة المدى على إنشاء أساس مستدام للنجاح في المستقبل. وهذا يتطلب توازناً بين الإستراتيجية والتنفيذ، فضلاً عن الالتزام بالتحسين المستمر.

وكذلك كما تناول الباحث تأثير الأداء العام عندما تلعب القيادة الفعالة أيضاً دوراً حيوياً في التنمية البشرية، فإن ذلك ينطبق تماماً على التنمية البشرية، إذ أن القادة الفعالين قادرون على تحديد أهداف واضحة،

والتواصل بشكل فعال، وبناء فرق قوية، وخلق ثقافة تدعم التنمية البشرية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات صعبة، واتخاذ أخطار محسوبة، والتكيف مع الظروف المتغيرة.

جانب آخر مهم من التنمية البشرية هو تأثيرها على مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام والتمكين، فمن المرجح أن يشاركوا ويلتزموا بعملهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى مستويات أعلى من الحافز والإنتاجية والرضا الوظيفي، مما قد يؤدي إلى انخفاض معدلات الدوران وقوة عاملة أكثر استقرارًا. من ناحية أخرى، عندما يشعر الموظفون بالتقليل من قيمتها، وعدم الاحترام، والضعف، فمن المرجح أن ينفصلوا ويبحثوا عن فرص أخرى، مما قد يؤدي إلى معدلات دوران عالية وقوة عاملة أقل استقرارًا.

وكذلك وعلاوة على ذلك، تلعب التنمية البشرية أيضًا دورًا رئيسيًا في قدرة المؤسسة على جذب أفضل المواهب. من المرجح أن تجتذب المؤسسات المعروفة بالتزامها بالتنمية البشرية الأفراد ذوي المهارات العالية والمتحمسين الذين يبحثون عن فرص النمو وبيئة العمل الإيجابية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى قوة عاملة أكثر مهارة وتحفيزًا، مما قد يؤدي إلى زيادة تحسين أداء المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تعتبر التنمية البشرية ضرورية أيضًا لتنمية الأفراد. يمكن أن يؤدي الاستثمار في نمو الموظفين وتطويرهم إلى النمو الشخصي والمهني، والذي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على رفاههم ورضاهم بشكل عام.

يمكن أن يؤدي هذا أيضًا إلى قوة عاملة أكثر تنوعًا وشمولية، حيث يتم منح الأفراد من خلفيات مختلفة ومجموعات مهارات مختلفة الفرصة للنمو والمساهمة في المنظمة.

أيضاً، تعتبر التنمية البشرية عاملاً حاسماً في تطوير المؤسسات ونجاحها. يؤثر على الإنتاجية والثقافة التنظيمية والقدرة على الاستجابة للظروف المتغيرة. ستكون المؤسسات التي تركز على تحقيق مستويات عالية من التنمية البشرية والمحافظة عليها في وضع أفضل لتحقيق أهدافها وخدمة أصحاب المصلحة والحفاظ على الاستقرار والنمو على المدى الطويل. من خلال الاستثمار في موظفيها، يمكن للمؤسسات أن تخلق ثقافة النمو والابتكار والتمكين التي تدفع المنظمة إلى الأمام.

ويخلص الباحث مما سبق إلى أن نظريات التنمية البشرية هي أدوات أساسية توجه الباحثين والممارسين في فهم العمليات والآليات المعقدة التي ينطوي عليها النمو البشري والتغيير. تقدم هذه النظريات رؤى قيمة في المجالات المختلفة للتنمية البشرية، بما في ذلك الجوانب المعرفية والعاطفية والاجتماعية والجسدية، وإبلاغ التدخلات التي تعزز التنمية المثلى عبر العمر. تقدم الأقسام التالية لمحة عامة عن بعض نظريات التنمية البشرية الأكثر تأثيراً.

ويلخص الباحث النظريات السابق ذكرها كالتالي:

نظريات التحليل النفسي (فرويد، إريكسون)

بينما كان فرويد يركز بشكل رئيسي على التجارب الجنسية والصراعات النفسية في المراحل المبكرة من الحياة كعوامل رئيسية في تشكيل الشخصية، أعطى إريكسون أهمية كبيرة للتجارب التي تحدث على مدى العمر. واعتبر أن هذه التجارب تتعلق بصراعات محددة مثل الثقة مقابل الريبة أو الاستقلالية مقابل الشك أو الانتماء مقابل العزلة.

كانت نظريات التحليل النفسي موضوعًا للجدل والنقد منذ تقديمها لأول مرة. البعض اعتبر أنها محدودة بسبب التركيز المفرط على الفترات المبكرة من الحياة، بينما رأى البعض الآخر فيها إشارة مهمة إلى العمق النفسي والميكانيكيات الخفية للعقل البشري. على الرغم من النقد، فإنه لا يمكن نكران أهمية التحليل النفسي كواحد من أبرز النظريات في علم النفس وأكثرها تأثيرًا .

أدت أفكار فرويد وإريكسون إلى تغيير كبير في كيفية فهمنا لتطور الشخصية ودور التجارب الحياتية في شكلها. وقد ساهمت نظريتهما في تسليط الضوء على الأساليب الذاتية لتحليل السلوك البشري والتأكيد على أهمية التجارب الشخصية في فهم التنمية البشرية<sup>19</sup>.

### النظريات المعرفية (بياجيه، فيجوتسكي)

<sup>19</sup> Mohsen, H. S., & AbdelKarim, M. S. (2021). *النظريات المعرفية (بياجيه، فيجوتسكي)*. Al-Adab Journal, 3(139), 139-156.

تعتبر النظريات المعرفية من الأعمدة الرئيسية في علم النفس، حيث تهتم بكيفية معالجة المعلومات واستيعابها واستخدامها. هذه النظريات تبحث في العمليات العقلية المختلفة، منها الإدراك، الذاكرة، اللغة، وكذلك كيف نقوم بحل المشكلات .

جان بياجيه هو أحد الشخصيات البارزة في هذا المجال. عبر عن رؤية مبتكرة حول كيفية تطور فهم الأطفال للعالم المحيط بهم. وصف بياجيه في نظريته مراحل محددة يمر بها الأطفال، بدايةً من المرحلة الحسية الحركية، حيث يستعين الأطفال بحواسهم وحركاتهم لاستكشاف العالم، وصولاً إلى المرحلة التشغيلية الرسمية، حيث يبدأ الأطفال في التفكير النقدي واستخدام المنطق. برزت فكرة التفاعل النشط للأطفال مع بيئتهم والطريقة التي يعتمدون عليها لتكييف معرفتهم وتحسينها.

ليف فيجوتسكي، من ناحية أخرى، طرح وجهة نظر تُظهر العلاقة الوثيقة بين التطور المعرفي والبيئة الاجتماعية والثقافية. حيث أكد على أهمية الدور الذي تلعبه التفاعلات الاجتماعية في تشكيل وتطوير قدرات الأطفال. وفقاً ليفجوتسكي، الأدوات الثقافية، وخصوصاً اللغة، تعد من الميكانيكيات الأساسية التي تساعد الأطفال على تطوير قدراتهم المعرفية. هذه الأدوات تعمل كواجهات تساعد الأطفال في التعلم والتفكير بطرق أكثر

تعيديًا. كان من أبرز مساهمات فيجوتسكي مفهوم "منطقة التطور القريب"، الذي يُظهر الفجوة بين ما يمكن للأطفال القيام به بشكل مستقل وما يحتاجون إليه من توجيه ودعم من أشخاص ذوي خبرة أكبر<sup>20</sup>.

### نظريات التعلم السلوكية والاجتماعية (سكينر، باندورا)

نظريات التعلم السلوكية والاجتماعية تقدم نظرة ثابتة حول مفاهيم التنمية البشرية، وكذلك حول الطريقة التي يتأثر بها الإنسان ويتعلم من البيئة المحيطة به. تسعى هذه النظريات إلى فهم العوامل المحيطة التي تشكل وتقوم سلوك الأفراد.

سكينر، معروف بنظريته السلوكية، قدم فكرة مفصلة حول التأثير الذي يمكن أن تحدثه العواقب على السلوك. حيث يؤمن بأن التعزيز - سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا - يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل وتوجيه السلوك. كما أن طرق التعليم التي نشأت من نظريته، مثل تعديل السلوك والتعزيز الإيجابي، استُخدمت بشكل واسع في الأماكن التعليمية لتعزيز التعلم والتقدم.

من ناحية أخرى، ألبرت باندورا طور فهمًا أعمق لتعلم السلوك من خلال تقدير الجانب المعرفي. بينما كان سكينر يركز بشكل أساسي على العواقب، أكد باندورا على أهمية المشاهدة والتقليد. يرى باندورا أن الناس لا يتعلمون فقط من خلال تجاربهم الشخصية، ولكن أيضًا من خلال مشاهدة الآخرين. ومن هنا، نشأت

<sup>20</sup> رومان لاندنظية الوعشحي تطوي قكته ي طبع ال بئ بجم للبتوس طلسن قرا لبع لمدراج (Doctoral dissertation).

فكرة الكفاءة الذاتية، التي تمثل الإيمان بالقدرة الشخصية على إنجاز مهمة أو تحقيق هدف. وتعتبر هذه

الكفاءة الذاتية عنصرًا أساسيًا في تحفيز الأشخاص لتحقيق أقصى إمكاناتهم والتغلب على التحديات<sup>21</sup>.

### النظريات الإنسانية (ماسلو، روجرز)

النظريات الإنسانية هي واحدة من أبرز الأعمدة في علم النفس التطوري والتربوي. تتناول هذه النظريات

بعمق الجوانب المميزة والفريدة للإنسان وتسلط الضوء على الرغبة الداخلية في الإنسان لتحقيق الذات والسعي

للمميز.

أبراهام ماسلو، واحد من الشخصيات البارزة في هذا المجال، قدم واحدة من أكثر النماذج شهرة في علم

النفوس، وهي التسلسل الهرمي للاحتياجات. يصور هذا الهرم أن الإنسان لديه مجموعة من الاحتياجات التي

يجب تليتها بتسلسل محدد، بدءًا من الاحتياجات الأساسية كالغذاء والمأوى، وصولًا إلى احتياجات أعلى

كالاعتراف والتقدير، وفي القمة نجد تحقيق الذات. ويؤكد ماسلو على أن السعي نحو تحقيق الذات هو

الهدف الأسمى للإنسان، حيث يبحث الفرد عن تحقيق أقصى إمكاناته، واكتشاف هويته الحقيقية ومهاراته

المميزة.

<sup>21</sup> رمضان، ر. ا. ع، & رحاب العجيني عبده. (2023) برنامج إرشادي قائم على نظريات فطنت لهم ا تم اعطيها دورات للتدريبية بلديارية ا تم اعطيها لطفال ذوي بعض للشك لس لوكي تمجلة بوجت التنوي الوعية، 2023. (77)

كارل روجرز، من جهته، يعتبر مكملاً لما سلو في التركيز على الجوانب الإنسانية للتطور. وقد أبرز روجرز الأهمية البالغة لوجود بيئة تشجيعية ومحفزة تسمح للفرد بالتطور والنمو بشكل طبيعي. يؤمن روجرز بأن لدى كل فرد دافعاً داخلياً يدفعه نحو التحسن والنمو وأن هذا الدافع يمكن أن يظل مكبوتاً إذا لم تكن هناك البيئة المناسبة له. وفي هذا السياق، يسلط الضوء على أهمية وجود علاقات إنسانية داعمة تحترم الشخص كما هو، بدون أي قيود أو تحفظات.

في جوهرها، تُظهر النظريات الإنسانية أهمية تحقيق الذات وتوفير البيئة المناسبة للتنمية والنمو الفردي. كما تشير إلى أن كل فرد لديه إمكانيات فريدة يمكنها الانفجار والظهور إذا تم توفير الظروف المناسبة<sup>22</sup>.

### نظرية النظم البيئية (برونفنبرينر)

نظرية برونفنبرينر للنظم البيئية تُعتبر من أكثر النظريات تطوراً وشمولية في دراسة التنمية البشرية. هذه النظرية تُظهر بأن التطور البشري لا يمكن فهمه من خلال مجرد النظر في الفرد بمعزل عن سياقه البيئي، بل يجب أخذ جميع العوامل المحيطة بالفرد في الاعتبار.

<sup>22</sup> هاشم بلراهي، & نورثلبي، ان. (2012). مجلس اتلام على الـ و تحيس في ضو عن نظريات النظم (م) الم عوي/ج اويي هلاللوك يشورن حياك/-  
ا سني/ة/ل و/ (. Tishreen University Journal-Arts and Humanities Sciences Series ,4(34).)



إذا أردنا التوسع أكثر في هذه النظرية، نجد أن النظام الدقيق يتضمن العلاقات المباشرة للفرد، وهذا يعني أن التفاعلات المباشرة واليومية التي يخوضها الفرد تلعب دورًا حيويًا في تشكيل شخصيته وتطوره. فعلى سبيل المثال، العلاقة بين الطفل ووالديه أو المعلمين في المدرسة هي جزء من النظام الدقيق.

النظام المتوسط يمثل الجسور بين الأنظمة الدقيقة، حيث يمكن أن يكون للتفاعل بين مكونات النظام الدقيق تأثير على الفرد. على سبيل المثال، العلاقة بين الوالدين والمعلمين تشكل جزءًا من النظام المتوسط.

أما النظام الخارجي، فهو يركز على العوامل التي ليست لها تفاعل مباشر مع الفرد، ولكنها قد تؤثر في تطوره، كأنظمة عمل الوالدين التي قد تؤثر على الوقت الذي يقضونه مع أطفالهم.

النظام الكلي يعبر عن القيم والأنظمة الثقافية والسياسية والاقتصادية التي تحيط بالفرد وتؤثر في تطوره ونظرة للعالم.

وأخيرًا، يأتي النظام الزمني، والذي يركز على كيفية تأثير التغييرات الزمنية، سواء كانت تغييرات في مراحل حياة الفرد أو التغييرات الكبرى التي تحدث في المجتمع، على تطور الفرد.

هذه النظرية تُظهر بوضوح كيف يمكن أن يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة، وبالتالي، فهي تُقدم إطارًا معقدًا، ولكنه واقعي لفهم التنمية البشرية في مختلف المجتمعات والثقافات<sup>٢٣</sup>.

<sup>٢٣</sup> نينام حمد ، عن ورقة منشور في الطي ري . ( 2021 ) شركاء أولياء أمور للطلال في بي بي بي ، الـمـدسـيـة من في ظل وكيولوجي (نظريون نظم البيئي): (دراسة حالة لـ Pop-Up School Day مجلة العلوم التربوي والتعليمية، 5(13) ، 131-163.

## تعقيب الباحث:

التنمية البشرية هي موضوع معقد ومتعدد الأوجه، وكما رأينا، هناك العديد من النظريات التي تحاول فهم وتفسير كيف تتطور الشخصية البشرية وكيف تؤثر العوامل المحيطة بها على هذا التطور. لنأخذ نظرة عميقة على هذه النظريات:

١. النظريات السلوكية والاجتماعية: هذه النظريات تركز على دور البيئة وعمليات التعلم في تشكيل الشخصية. العمل البارز لـ "بي إف سكينر" يشير إلى العواقب كمحرك رئيسي للسلوك. هذا التفكير قد ترجم إلى ممارسات تربوية وعلاجية تستخدم التعزيز الإيجابي. بينما "ألبرت باندورا" ركز على دور العمليات المعرفية، مما يعني أن التعلم ليس مجرد استجابة للتعزيزات، ولكنه ينطوي أيضاً على المراقبة والتقليد.

٢. النظريات الإنسانية: هذه النظريات تُظهر الجانب الإيجابي للإنسان، وتؤكد على أهمية النمو الشخصي وتحقيق الذات. "أبراهام ماسلو" يرسم تسلسل هرمي للاحتياجات، حيث يمثل تحقيق الذات الهدف الأسمى. "كارل روجرز" على الجانب الآخر، يؤكد على أهمية بيئة محبة وداعمة لتعزيز النمو البشري.

٣. نظرية النظم البيئية لـ برونفنبرينر: هذه النظرية تُظهر التطور البشري كجزء من نظام معقد ومتداخل من البيئات. بدلاً من النظر في الفرد كوحدة معزولة، تتميز نظرية برونفنبرينر بأخذ جميع العوامل المحيطة بالفرد في الاعتبار، من الأسرة وصولاً إلى السياق الثقافي الأوسع.

عند التأمل في هذه النظريات، نجد أن لكل منها نقاط قوة ونقاط ضعف. ومع ذلك، من المهم أن ندرك أن ليس هناك نظرية واحدة يمكن أن تغطي جميع جوانب التنمية البشرية. فالبشر معقدون، وتطورهم يتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل التي تتداخل وتتفاعل بطرق مختلفة. من الأفضل النظر في هذه النظريات كأدوات تساعدنا على فهم جوانب معينة من التنمية، بينما تبقى مفتوحين للفهم والتفسيرات الجديدة.

ولهذا استنتج الباحث أن نظريات التنمية البشرية المختلفة لها آثار عملية لفهم وتعزيز النمو الأمثل عبر مراحل مختلفة من العمر. على سبيل المثال، يمكن لنظرية التطور المعرفي لبياجيه أن تثري ممارسات التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، بينما تقدم نظرية فيجوتسكي الاجتماعية والثقافية رؤى قيمة حول دور المجتمع الاجتماعي. وعموماً، توفر الأطر النظرية التي نوقشت في هذا القسم أدوات قيمة لفهم الطبيعة المعقدة والمتعددة الأوجه للتنمية البشرية. من خلال دمج هذه النظريات وتطبيقها على مراحل مختلفة من العمر، يمكن للباحثين والممارسين اكتساب فهم أكثر شمولاً للعوامل التي تساهم في النمو البشري والتغيير، وتطوير تدخلات فعالة تعزز التنمية المثلى والرفاهية، حيث توفر الأطر النظرية المعروضة في هذه المقالة وجهات نظر لا تقدر بثمن حول الجوانب التي لا تعد ولا تحصى للتنمية البشرية. هذه النظريات، على الرغم من تميزها وتركيزها، تساهم في فهم شامل للعمليات والعوامل المعقدة التي ينطوي عليها النمو البشري والتغيير. من خلال تجميع هذه النظريات وتطبيقها على مراحل مختلفة من العمر، يمكن للباحثين والممارسين فهم المسارات المتنوعة

للتنمية البشرية بشكل أفضل وتصميم التدخلات لتلبية الاحتياجات والتحديات الفريدة التي يواجهها الأفراد عبر مراحل الحياة المختلفة.

## المبحث الثالث: منظمة الإيسيسكو

### تمهيد:

منظمة "الإيسيسكو" تعد واحدة من المنظمات الرئيسية التي تسعى لتحقيق التعاون والتكامل بين الدول الإسلامية في المجالات التربوية والثقافية والعلمية. وهذه المنظمة، منذ إنشائها، قامت بعدد من المشروعات والبرامج التي تهدف إلى تعزيز الوحدة الثقافية والتعليمية في العالم الإسلامي، والرفع من مستوى الوعي والمعرفة لدى الشعوب الإسلامية.

تتميز المنظمة بأنها ليست مجرد هيئة إدارية، ولكنها تعمل على تنفيذ مشروعات حقيقية وفعالة على الأرض، تستجيب لاحتياجات الدول الأعضاء. من خلال إقامة المراكز والمؤسسات التابعة لها في الدول المختلفة، تمكنت المنظمة من تقديم دعم فني وتربوي وثقافي ملموس لتلك الدول، وذلك من خلال تبادل الخبرات وتوفير التدريب والتطوير المستمر.

من ناحية أخرى، يعكس الاهتمام الذي أولته المملكة العربية السعودية للقطاعين التربوي والثقافي، من خلال رؤيتها ٢٠٣٠، الدور الكبير والحيوي الذي يلعبه هذان القطاعان في تطوير وتقديم الأمم. الرؤية، والتي تعد

إحدى المبادرات الإصلاحية الرئيسية التي أطلقها سمو الملك سلمان بن عبد العزيز وسمو ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، تسعى لتحقيق نقلة نوعية في مجموعة من المجالات، منها التربية والثقافة.

إن الشراكات بين المملكة ومنظمات دولية مثل "الإيسيسكو" تأتي في إطار تعزيز التعاون الإسلامي وتبادل الخبرات بين الدول الإسلامية. وتظل المملكة العربية السعودية حجر الزاوية في العديد من المؤسسات الإسلامية، وذلك نظرًا لدورها التاريخي والجغرافي في العالم الإسلامي.

كذلك يمكن القول إن منظمة "الإيسيسكو" ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تتوجهان نحو تحقيق تنمية شاملة تركز على الإنسان كمحور أساسي، وتسيان لتعزيز الوحدة والتعاون بين الدول الإسلامية في مختلف المجالات، رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ هي خطة طموحة وشاملة تسعى لتحقيق التحول في العديد من المجالات الحيوية بالمملكة. يُعتبر الاهتمام بالتعليم وتطويره جوهريًا في هذه الرؤية، حيث يُمثل التعليم الركيزة الأساسية لبناء جيل واعد قادر على المساهمة بفعالية في التنمية المستدامة للمملكة.

التركيز على "رسخ القيم الإيجابية في شخصيات أبنائنا" يُظهر الإدراك الكامل لأهمية بناء شخصيات قوية ومستقلة، قادرة على المبادرة واتخاذ القرار ومواجهة التحديات. وعندما تتعاون المدرسة مع الأسرة في تحقيق هذا الهدف، فإن النتيجة تكون شبابًا ذو ثقافة ووعي عالٍ، وهو ما يساهم بشكل فعال في تقوية نسيج المجتمع ودفع عجلة التقدم.

ومن الجدير بالذكر أن الرؤية لم تقتصر على تطوير المحتوى التعليمي فقط، بل توسعت لتشمل تعزيز الأنشطة الثقافية والاجتماعية والتطوعية والرياضية، وهذا يُظهر الرغبة في بناء جيل متوازن يتمتع بالقدرات العقلية والجسدية والاجتماعية.

وفيما يخص تطوير التعليم، فإن الاهتمام بمراحل التعليم المبكر يُعتبر خطوة مهمة، إذ يُظهر الأبحاث أن السنوات الأولى من حياة الطفل لها تأثير عميق على تطوره العقلي والاجتماعي. وبالتالي، تُعتبر استراتيجية تأهيل المعلمين وتطوير المناهج في هذه المرحلة من أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في تحقيق التحول المرجو.

وأخيراً، التأكيد على الابتكار في التقنيات المتقدمة وريادة الأعمال يُبرز التوجه نحو اقتصاد معرفي ومستقبل أكثر تقدماً وازدهاراً. فالمملكة ليست فقط تسعى لتحقيق التحول في التعليم، ولكنها تريد أيضاً أن تكون رائدة في المجالات الحديثة والمبتكرة.

بشكل عام، تُظهر هذه النقاط التزام المملكة العربية السعودية بتحقيق التميز في التعليم والثقافة، وبناء جيل جديد قادر على قيادة المستقبل وتحقيق النجاحات في مختلف المجالات<sup>٢٤</sup>

**المطلب الأول: المنظمات الدولية العاملة في مجال التعليم والعلوم والثقافة**

---

<sup>٢٤</sup> ينظر: ملحق الرؤية

يتناول الباحث في المطلب الحالي أهم المنظمات الدولية المعنية بمجالات التعليم والعلوم والثقافة والتي لها إسهام

دولي معلن في هذه المجالات الثلاثة، ويمكن عرضها على النحو التالي:

#### ١. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونيسكو).

هي من أعرق المنظمات الدولية والتي اهتمت برعاية التراث الحضاري للإنسان في كل مكان بالعالم، وقد

اتخذت مقراً لها في فرنسا وتحديداً في باريس.

المطلب الثاني: المنظمات الإقليمية المعنية بالتعليم، والعلوم، والثقافة العربية، والمسلمة.

#### ١. المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (ألكسو).

تتم بالكشف عن التراث والثقافة في نطاق العالم العربي<sup>٢٥</sup>.

#### ٢. المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو).

وقد اتخذت مقراً لها في المغرب والغرض من انشائها هو حماية هويتنا المسلمة وتراثنا الحضاري والذي تنعم به

دول العالم الإسلامي<sup>٢٦</sup>.

خلاصة الباحث حول الإطار النظري لمنظمة الايسيسكو):

<sup>٢٥</sup> جمال عليان (٢٠٠٥): الحفاظ على التراث الثقافي " نحو مدرسة عربية للحفاظ على التراث الثقافي وإدارته"، سلسلة عالم المعرفة، ع ٣٢٢، مطابع السياسة، الكويت.

<sup>٢٦</sup> جمال عليان (٢٠٠٥): الحفاظ على التراث الثقافي " نحو مدرسة عربية للحفاظ على التراث الثقافي وإدارته"، سلسلة عالم المعرفة، ع ٣٢٢، مطابع السياسة، الكويت.

بعد العرض السابق حول الإطار النظري لمنظمة العالم الإسلامي للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)، فإن

الباحث توصل إلى أنها منظمة حكومية دولية تأسست عام ١٩٧٩ بهدف تعزيز التعاون والتعاون في مجالات

التربية والعلوم والثقافة بين الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي (منظمة التعاون الإسلامي).

تتمثل مهمة الإيسيسكو في المساهمة في تنمية العالم الإسلامي من خلال توفير الفرص لتبادل المعرفة والخبرات،

ودعم تطوير التعليم والعلوم والثقافة. ولتحقيق ذلك، تجري الإيسيسكو أبحاثاً وتوفر التدريب والدعم وتنظم

المؤتمرات والفعاليات الأخرى التي تجمع بين الخبراء وأصحاب المصلحة من جميع أنحاء العالم.

كما أبرز الباحث أن التعليم هو أحد المجالات الرئيسية التي تركز عليها الإيسيسكو. تعمل المنظمة على

تحسين جودة التعليم في العالم الإسلامي من خلال توفير التدريب والدعم للمعلمين والمؤسسات التعليمية.

ويشمل ذلك مبادرات مثل برامج تدريب المعلمين وتطوير المناهج وإنشاء شبكات وشراكات تعليمية.

تشجع الإيسيسكو على تعزيز التعليم العالي وبناء القدرات البشرية من خلال تقديم برامج تعليمية متخصصة

ودعم الجامعات والمؤسسات التعليمية في الدول الأعضاء. تسعى المنظمة أيضاً إلى تعزيز التكنولوجيا والابتكار

في مجال التعليم وتطوير الأساليب والأدوات التعليمية الحديثة.



بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإيسيسكو على الحفاظ على التراث الثقافي واللغات في العالم الإسلامي، وتعزيز الأبحاث والمشاركة الثقافية بين الدول الأعضاء. تسعى المنظمة أيضاً إلى تعزيز الفهم والتعاون الثقافي بين مختلف الثقافات والحضارات.

إن الإيسيسكو تلعب دوراً مهماً في تعزيز التعليم والثقافة والعلوم في العالم الإسلامي، وتسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة والتقدم في هذه المجالات من خلال تعزيز التعاون والابتكار.

الإيسيسكو تلعب دوراً مهماً في الحفاظ على التراث الثقافي للعالم الإسلامي وتعزيز الوعي بأهميته. تعمل المنظمة على دعم مشاريع الحفاظ على المواقع التاريخية والثقافية، وتشجيع الأبحاث والدراسات في مجال التراث الثقافي والفنون والعلوم الاجتماعية.

إلى جانب ذلك، تعمل الإيسيسكو

كو على تعزيز التبادل الثقافي بين الدول الأعضاء من خلال المهرجانات والمعارض والفعاليات الثقافية. يهدف ذلك إلى تعزيز التفاهم والتعاون الثقافي بين مختلف الثقافات والحضارات.

الثقافة تلعب دوراً مهماً في تعزيز التفاهم والتواصل بين الشعوب، والإيسيسكو تسعى إلى تعزيز هذا الدور والمساهمة في الحفاظ على التراث الثقافي العريق للعالم الإسلامي.

إن الإيسيسكو تلعب دورًا مهمًا في تعزيز التعليم وتطوير الموارد البشرية في العالم الإسلامي. تسعى المنظمة إلى تعزيز الجودة التعليمية وزيادة فرص الوصول إلى التعليم في العديد من الدول الأعضاء. واحدة من الأهداف الرئيسية للإيسيسكو هي تحسين معدلات معرفة القراءة والكتابة ومكافحة مشكلة الأمية.

مكافحة الأمية وتعليم الكبار هي مجالات حيوية لتحسين الجودة الحياتية والفرص الاقتصادية للأفراد والمجتمعات. عندما يكتسب الأشخاص مهارات القراءة والكتابة، يمكنهم الوصول إلى المعرفة والمعلومات بشكل أفضل والمشاركة بفعالية أكبر في الحياة الاجتماعية والاقتصادية.

بالإضافة إلى ذلك، تعمل الإيسيسكو على دعم البحث العلمي والابتكار من خلال تمويل مشاريع البحث وتعزيز التعاون العلمي بين الدول الأعضاء. هذا يمكن أن يساهم في تطوير التكنولوجيا والمعرفة وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة.

إن الإيسيسكو تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق التنمية المستدامة والتقدم في العالم الإسلامي من خلال جهودها في مجالات التعليم والبحث العلمي والثقافة ومحو الأمية وتعليم الكبار.

تلعب الإيسيسكو أيضًا دورًا مهمًا في تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة واتصالات المعلومات في التعليم والبحث. تعمل المنظمة على توفير الوصول إلى الموارد الرقمية ودعم دمج التكنولوجيا في التعليم والبحث.

يمكن أن يؤدي ذلك إلى تطوير أنظمة تعليمية أكثر كفاءة وفعالية ويمكن أن يعزز وصولاً أكبر إلى المعلومات والمعرفة للناس في العالم الإسلامي.

من الآثار المهمة الأخرى للإيسيسكو دورها في تعزيز التبادل الثقافي والتفاهم. تعمل المنظمة على بناء الجسور بين الثقافات المختلفة وتعزيز التفاهم والاحترام المتبادلين. هذا يمكن أن يؤدي إلى قدر أكبر من التسامح وقبول التنوع، الأمر الذي يمكن أن يكون مفيداً للعالم الإسلامي وكذلك المجتمع العالمي.

أيضاً استخلص الباحث أن الإيسيسكو تلعب أيضاً دوراً مهماً في تعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في العالم الإسلامي. تعمل المنظمة على توفير فرص التعليم والتدريب للمرأة وتعزيز المساواة بين الجنسين في التعليم والبحث. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تنمية اقتصادية واجتماعية أكبر ويمكن أن يساهم في الرفاه العام للمرأة في العالم الإسلامي، وكذلك تلعب الإيسيسكو دوراً حيويًا في النهوض بالتربية والعلوم والثقافة في العالم الإسلامي. وتساهم جهوده في التنمية الشاملة وتقدم العالم الإسلامي، وفي تعزيز التفاهم والتعاون المتبادلين بين دول منظمة المؤتمر الإسلامي. مع ازدياد ترابط العالم، تزداد أهمية عمل الإيسيسكو في تعزيز التعاون والتعاون بين الأمم والثقافات".

الخلاصة:

في الفصل الثاني من هذه الدراسة، قام الباحث بتسليط الضوء بشكل دقيق وشامل على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، مما يُعطي قاعدة معرفية قوية وثابتة لموضوع البحث. تعتبر هذه المتغيرات، والتي تشمل الأداء العام، التنمية البشرية، والمنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة، من المحاور الأساسية التي تقوم عليها الدراسة. لقد بدأ الباحث بتقديم تعريفات متعددة وشاملة لهذه المتغيرات، معتمداً في ذلك على مصادر عديدة وموثوقة، مما يساهم في تعزيز الفهم والإلمام بأبعاد الموضوع وتفصيله .

لم يكتفِ الباحث بذلك، بل انغمر في تقديم النظريات المفسرة لهذه المتغيرات، مشدداً على الأهمية الكبرى للفهم العميق للنظريات وكيفية تأثيرها وتفسيرها للظواهر المختلفة. وقد تناول بالتفصيل الأداء بجميع أشكاله وأنواعه، سواء كان أداءً مؤسسياً أو وظيفياً، مستعرضاً أساليب قياسه والتقييم المستمر له.

أما بالنسبة لمفهوم التنمية البشرية، فقد أولى الباحث هذا المفهوم اهتماماً خاصاً، مستعرضاً دوره الحيوي في تعزيز قطاعات التربية والعلوم والثقافة، وكذلك مؤشرات التنمية البشرية والتطورات المستمرة التي تشهدها في سياق الحضارة الإنسانية. وفيما يتعلق بالمنظمة الدولية للتربية والعلوم والثقافة، فقد كان لها حضور قوي ومتميز في هذا الفصل، حيث تم الغوص في تاريخ تأسيسها وفلسفتها، وكذلك الأهداف التي تسعى لتحقيقها ودورها الريادي في التربية والعلوم والثقافة على مستوى العالم الإسلامي وحتى على المستوى الدولي .

بالحتم، يُمكن القول إن الفصل الثاني من هذه الدراسة قدم إسهامًا معرفيًا غنيًا ومتكاملاً، يمثل نموذجًا فقريًا في هذا البحث، ويسهم في تقديم فهم شامل ومتعمق للقضايا والتحديات والفرص المتعلقة بتغيرات الدراسة.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

#### تمهيد:

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهج الدراسة ومصادر الوثائق التي سيقوم الباحث بتحليلها وفق المنهج الاستنباطي، وقد اتبع الباحث خطة علمية للإجابة عن أسئلة الدراسة، من خلال تحديد وتبيان الإجراءات والطرق في جمع وتحليل البيانات<sup>٢٧</sup> اعتمد هذا البحث على التحليل الاستنباطي. حيث ركز الجانب المكتبي في جمع المعلومات لمعرفة ماهية المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)، وما هو مستوى أليات تطوير الأداء العام في مجالات العمل في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)، وكذلك ما هو مستوى أليات تطوير الأداء العام في وسائل العمل في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)، وهل تتوافق أليات تطوير الأداء العام في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) مع مؤشرات التنمية البشرية.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

<sup>٢٧</sup> حسن النجار. (٢٠١٥). فاعلية برنامج تدريبي في تنمية مهارات التدريس الإلكتروني والاتجاهات نحوها لدى معلمي المرحلة الثانوية بغزة.

المنهج العلمي هو نظام متكامل من الخطوات المتسلسلة والأساليب التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقائق وفحص الظواهر بطريقة منظمة وموضوعية. يعتبر المنهج العلمي أحد الأعمدة الأساسية في أي دراسة أو بحث، حيث يضمن صحة الإجراءات والنتائج ويحمي البحث من التحيز والأخطاء المحتملة. وكما أن الطريق يهدي السائر إلى هدفه، فإن المنهج يهدي الباحث في مسيرته العلمية، موجهاً جهوده ويمكنه من الاستفادة القصوى من مصادر البحث وأدواته. الطريق الصحيح في البحث العلمي لا يكون مبدأً فقط بالمعرفة والمهارات، ولكن أيضاً بالأمانة العلمية والدقة والموضوعية.

إن اعتماد المنهج الصحيح في البحث العلمي يؤدي إلى نتائج موثوقة ويحقق النزاهة والشفافية، ويكفل أن يكون البحث مساهمة حقيقية في تقدم المعرفة. بدون منهج صحيح، قد يتم تضليل الباحث. ويؤكد الباحث على أن فهم المنهج وأهميته وكيفية تطبيقه يعد من أهم المتطلبات لأي باحث، سواء كان ذلك في المجال العلمي أو في أي مجال آخر من مجالات المعرفة<sup>٢٨</sup>.

وقد استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الاستنباطي للإجابة على التساؤلات الثلاثة للدراسة، والمنهج الاستنباطي يُعد ركناً أساسياً في البحث العلمي لما تقتضيه طبيعة هذه الدراسة وفي نظر الكثيرين فإنه "منهج ملائم لدراسة أغلب المجالات الإنسانية نتيجة صعوبة استخدام المناهج الأخرى ولا سيما المنهج التجريبي وغيره"<sup>٢٩</sup>.

<sup>٢٨</sup> بدوي، عبد الرحمن. ١٩٧٧. مناهج البحث العلمي، الكويت، وكالة المطبوعات، ط٣، ص٥.

<sup>٢٩</sup> عبد المؤمن، علي معمر. ٢٠٠٨. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب)، ليبيا، بني غازي، منشورات جامعة ٧ أكتوبر، ط١، ص٢٨٧.

والمنهج الاستنباطي هو "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة موضوع الدراسة من خلال فترة زمنية معلومة من أجل الوصول لنتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" <sup>٣٠</sup>. بينما يرى فودة وآخرون بأنه "نوع من البحوث يركز فيها الباحث على وصف ظاهرة معينة ماثلة في الموقف الراهن فيقوم بتحليل تلك الظاهرة والعوامل المؤثرة فيها" <sup>٣١</sup>.

### المطلب الثاني: المنهج الاستنباطي المفهوم والأهمية

يعد المنهج الاستنباطي أحد مناهج البحث العلمي التي تتميز بكونها تعتمد التفكير الذهني وينتقل فيها الباحث من الكل إلى الجزء ومن العام إلى الخاص، وهذا على عكس المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الجزء إلى الكل، وبالتالي فإنه يبتدئ من النظريات والمسلمات ويستنبط منه ما يصدق على الكل.

ويعتبر الاستنباطي منهجا تحليليا باعتباره ينطلق من الكل لفهم وتفسير الجزء إذ يبدأ الباحث في استخدام هذا المنهج من القواعد العامة والنظريات الكلية ليقوم بتحليل وشرح الفروع لاستعمال القياس البرهاني الذي يتم الاستدلال به على صحة النتائج. <sup>٣٢</sup>

<sup>٣٠</sup> عبيدات، ذوقان وآخرون. ١٩٨٢. البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ص١٧٦، دار مجدلاوي، عمان.

<sup>٣١</sup> فودة، حلمي محمد وعبد الرحمن صالح. ١٤١١هـ. المرشد في كتابة الأبحاث، ط٦، ص٤٢، دار الشروق، جدة.

<sup>٣٢</sup> - كريمة حلیم، الأسس المنهجية للبحث العلمي في الدراسات التربوية والاجتماعية، انفو-برانت للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ٢٠١٨، ص ٢١.



المنهج الاستنباطي هو منهج يعتمد على استخدام العقل والمنطق لاستنتاج المعلومات والأحكام دون الحاجة إلى الاعتماد على الخبرة أو التجربة المباشرة. يقوم هذا المنهج على تحليل المفاهيم والمبادئ واستنباط النتائج من خلال الاستدلال والمنطق.

على سبيل المثال، إذا كنت تعلم أن جميع البشر مميزين بالعقل، وأنتك إنسان، فيمكنك استخدام المنهج الاستنباطي للاستدلال بأنك مميز بالعقل. وهذا يعتمد على استنتاج منطقي بناءً على معرفتك بالمفهوم العام للإنسان والعقل.

يتيح المنهج الاستنباطي للأفراد استنتاج الأحكام والنتائج من خلال التفكير النقدي والمنطقي دون الحاجة إلى تجربة شخصية أو إثبات تجريبي. إنه أسلوب فكري يسمح بالتوصل إلى معرفة وفهم أوسع وأعمق للقضايا والمفاهيم المختلفة<sup>٣٣</sup>.

والأسلوب الاستنباطي هو منهج العلوم الرياضية بحيث ينشأ من وجود استفسار علمي ثم يعمل الباحث على جمع المعلومات وتحليلها لإثبات صحة الاستفسار أو عدم صحة<sup>٣٤</sup>.

---

<sup>٣٣</sup> محمد عمار عوادي مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في العلوم القانونية والإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر ١٩٨٧ ص ١٥١.

<sup>٣٤</sup> بوعبيد عباسي، منهجية العلوم القانونية، المطبعة والوراقة الوطنية الطبعة الأولى ٢٠١٥ ص ٣٣.

وفي المنهج الاستنباطي يلتزم الباحث بإجراء دراسة تحليلية متعمقة لكل جزئية من جزئيات البحث، فلا  
يكتفي بعرض ما هو كائن، بل يتوجب عليه أن يتناول لكل جزئية بالتحليل، وهذا يستلزم أن يطرح الباحث  
وجهة نظره الذاتية حين قيامه بإجراء التحليل اللازم. ويشترط في الباحث حين إتباعه للمنهج التحليلي أن  
تتوافر فيه الصفات التالية:

- أن يكون مدققاً، بمعنى ألا يهدر كلمة صغيرة أو كبيرة في الفكرة أو النص الذي يخضعه للدراسة التحليلية،  
وهذا يستلزم من الباحث القراءة بعناية، وتمحيص الآراء، والأفكار بتجرد، وموضوعية.

- أن يكون مبدعاً، بمعنى أن الباحث حين تناوله لقضية ما بالتحليل، يفترض فيه ألا يكون تقليدياً يقف  
عند المعاني الظاهرة، بل يجب فيه أن يصل إلى المعاني غير الظاهرة، فيحاول أن يقرأ " ما بين السطور " كي  
يكون بحثه إبداعياً<sup>٣٥</sup>.

وبالتالي فإن المنهج الاستنباطي يبتدئ بالاعتماد على فكرة عامة وهي ما يسمى

بالمقدمات وهي قد تكون مبرهن عليها أو بديهية أو غيرها، ثم يستنبط منها النتائج الجزئية الخاصة وذلك  
وفق المنطق الشكلي.

<sup>٣٥</sup> . د. صلاح الدين فوزي، المنهجية في إعداد الرسائل والأبحاث القانونية، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٩ .  
٢٠٠٠، ص ١٣٨ وما بعدها. أوده. أحمد شلبي كيف تكتب بحثاً أو رسالة، ط ٢٤، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة،

وقد صنف مفكرو المنطق التقليديون مبادئ الاستنباط أو الاستدلال إلى ثلاثة أنواع، البديهيات والمصادر والتعريفات.

**فالبديهيات** هي قضايا واضحة وبينية بنفسها ولا يمكن البرهنة عليها لأنها صادقة بدون برهان. والبديهيات بعضها مجرد تعريفات أو نتائج مباشرة لتعريفات. أو قواعد صورية عامة أو قضايا مشتركة تسلم بها كافة العقول<sup>٣٦</sup>.

**المصادر** هي قضايا تركيبية أقل يقينية من البديهيات، إذ ليست واضحة وغير عامة ومشاركة، ولكن يصادر على صحتها وسيلم بما تسليما بالرغم من عدم بيانها للعقل، وصحة المصادر تظهر من خلال نتائجها المتعددة والصحيحة وغير المتناقضة. توجد المصادر في العلوم الرياضية والعلوم الطبيعية وفي العلوم الإنسانية والاجتماعية<sup>٣٧</sup>.

#### معايير الاستنباط:

يمكننا القول إن الدراسة تسعى لربط مفهوم التنمية البشرية بأداء المنظمة. فالتنمية البشرية ليست مجرد مفهوم نظري أو فلسفي، بل هي عملية حقيقية يجب أن تتجسد في سلوكيات وممارسات المنظمات. وعندما نتحدث

<sup>٣٦</sup> - ادريس الفاخوري، م، ص، ص ٤٣.

<sup>٣٧</sup> - محمد عمار عويدي، مرجع سابق، ص ١٨١

عن الأداء من منظور التنمية البشرية، فإننا نتحدث عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق التميز في المجال الذي تعمل فيه، من خلال تطوير واستغلال قدرات ومهارات الأفراد.

وهنا يأتي دور المنهج الاستنباطي، حيث يمكن من خلاله تحليل النظريات العامة والأفكار المتعلقة بالتنمية البشرية، واستنتاج المفاهيم الرئيسية والأسس التي يمكن أن تكون مؤثرة في تحسين أداء المنظمة. وبالتالي، توفير إطار عمل متكامل يساعد المنظمات في تحقيق أفضل النتائج من خلال تركيزها على تطوير وتحقيق أقصى استفادة من قدرات الأفراد.

وبما أن المنظمات تعتبر مجموعات من الأفراد، فإن التركيز على التنمية البشرية يعتبر أمرًا حاسمًا لتحقيق نجاح المنظمة. فالأفراد المتطورين والملتزمين هم من يقودون المنظمة إلى التقدم والنجاح. وبالتالي، تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة واحتياجات وتطلعات الأفراد يعتبر السبيل الأمثل لتحقيق أداء متميز على المدى الطويل.

الربط بين العناصر: إن النقل من العام إلى الخاص، كما يُظهر المنهج الاستنباطي، يسهل عملية التحليل ويجعلها مرتبطة بشكل وثيق بالواقع المعاش. فعند الحديث عن المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) (ISESCO)، نجد أن هناك حاجة ملحة لتقديم حلول ملموسة وقابلة للتطبيق مباشرة على

أرض الواقع.

الاعتماد على البيانات: المنهج الاستنباطي يحث على الاعتماد على البيانات الموثوقة والحقائق الموضوعية،

وهو ما يضمن تقديم توصيات قائمة على أسس علمية صحيحة ولا يعتمد فقط على الرأي أو التكهن.

التفاعل بين النظرية والتطبيق: يُظهر المنهج الاستنباطي كيف يمكن للنظرية العامة أن تساعد في فهم التطبيقات

الخاصة بمنظمة معينة. بالإضافة إلى ذلك، يوضح كيف يمكن استخدام هذه النظريات كأدوات لتحسين

وتطوير الأداء العملي للمنظمة.

التركيز على التحسين المستدام: من خلال التحليل والتوضيح الذي يوفره المنهج الاستنباطي، يمكن التوصل

إلى استراتيجيات وتوصيات تضمن التحسين المستمر لأداء المنظمة، وذلك من خلال التركيز على التنمية

البشرية وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم.

إضافةً إلى ما سبق، فإن الباحث يؤكد على أهمية المنهج الاستنباطي كأداة فعالة لربط النظريات العامة

بالتطبيقات الخاصة، خاصة في سياق المنظمات الكبيرة والمعقدة مثل المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة.

### المطلب الثالث: خطوات المنهج الاستنباطي

المقدمة تلعب دورًا حاسمًا في عملية الاستنتاج والاستدلال. إذا لم تكن المقدمة جذابة ومحفزة، قد يفقد المتلقي

اهتمامه ولا يستمر في قراءة أو استماع المحتوى الذي يعرض له. لهذا السبب، يجب على الكتاب والباحثين

أن يكونوا عندما يقدمون مقدمات لأعمالهم متأنين ومرنين في اختيار الكلمات والعبارات التي تلفت الانتباه وتثير الفضول.

من الممكن أن تتضمن المقدمة توضيحًا للسياق والمشكلة التي سيتم التعامل معها، وأهمية الموضوع، والأهداف المتوقع تحقيقها. يمكن أيضًا تقديم نبذة عن الأدلة أو المفاهيم الأساسية التي ستدعم الاستنتاج في العمل. المقدمة يمكن أن تكون فرصة لإلقاء الضوء على ما سيتم تناوله ولماذا يجب أن يهتم المتلقي به.

المقدمة هي الباب الأول الذي يعبره المتلقي نحو فهم الموضوع وتفاعله معه، لذا يجب أن تكون قوية ومقنعة.

٢. العرض التقديمي:

بعد تجهيز الأرضية المعرفية للمتلقي، يأتي دور العرض التقديمي حيث يقوم الباحث بتقديم المادة العلمية بشكل مبسط ومنظم، يتم تقسيم الأفكار الرئيسية وتوضيح العلاقات بينها، بالإضافة إلى طرح أمثلة توضيحية وتطبيقات عملية لتوضيح الفكرة المراد إيصالها.

٣. الاستنباط:

هذه الخطوة تمثل الجوهر الحقيقي للمنهج الاستنتاجي. بعد تقديم المعلومات والتأكيد عليها، يأتي دور الاستنباط حيث يتم البناء على المعرفة المقدمة للوصول إلى استنتاجات جديدة أو فهم أعمق للموضوع. هذه الخطوة تتطلب التفكير التحليلي والنقدي.

بعد الوصول إلى الاستنتاجات، يجب التحقق من صحتها من خلال التطبيقات العملية. هذا يساعد في فحص مدى فعالية الاستنتاج ومدى ملائمته للواقع. المراجعة تأتي لتعزيز المعرفة وتصحيح أي أخطاء محتملة. المنهج الاستنتاجي هو منهج بحثي وتعليمي مهم جدًا يساهم في تطوير المهارات العقلية للأفراد ويسهم في توسيع دائرة معرفتهم. عند استخدامه بشكل صحيح، يمكن أن يؤدي إلى النتائج والاستنتاجات ذات الجودة والدقة. ويقدم الباحث بعض الجوانب الأساسية للمنهج الاستنتاجي:

الاعتماد على الأدلة: يعتمد المنهج الاستنتاجي على استخدام الأدلة والمعلومات المتاحة بشكل منهجي ومن ثم التوصل إلى استنتاجات مبنية على هذه الأدلة. هذا يساهم في تعزيز دقة الاستنتاجات والتحليلات. التفكير النقدي: المنهج الاستنتاجي يشجع على التفكير النقدي والتحليلي، حيث يتعين على الفرد تقييم وتحليل الأدلة والمعلومات بعناية للوصول إلى استنتاجات مدروسة.

تطوير القدرات العقلية: يعزز المنهج الاستنتاجي من قدرات الأفراد على التفكير النقدي واتخاذ القرارات الصائبة استنادًا إلى الأدلة والتحليل.

البنية المنطقية: يعتمد المنهج الاستنتاجي على استخدام العقلانية والمنطق في التفكير والاستدلال.

توجيه البحث: في البحث العلمي، يمكن للمنهج الاستنتاجي توجيه الباحث نحو استنتاجات مهمة ومفيدة.

تعميق الفهم: يمكن للمنهج الاستنتاجي أن يساعد في تعميق فهم الأفراد للموضوعات والمسائل المعقدة.

بشكل عام، يلعب المنهج الاستنتاجي دورًا حاسمًا في تطوير الفهم والتحليل العلمي، وهو أسلوب مهم

يستخدمه الباحثون والعلماء في مجموعة متنوعة من المجالات البحثية والتعليمية.

#### المطلب الرابع: مبادئ الطريقة الاستنتاجية

للمنهج الاستنتاجي مجموعة من المبادئ أهمها وأبرزها:

البديهيات: وتسمى المسلمات، وهي مجموعة من الأشياء الواضحة وضوح الشمس، والتي لا تحتاج إلى أي

دليل، نظرًا لصدقها، وتميز البديهيات بوجود ثلاث خصائص فيها، وهي الظاهرة الواضحة تلقائيًا، والبديهية

فيها منطقية وأولية، والبديهية فيها صورة عامة وشاملة.

المصادر: تعتبر عمليات نزع الملكية من أهم وأبرز مبادئ المنهج الاستدلالي، وتعرف المصادر بأنها حالة

ليست ظاهرة في حد ذاتها، بل تتطلب الاعتراف بصحتها، والمصادرة أقل يقينًا من البديهيات.

التعريفات: تعد التعريفات من أهم وأبرز مبادئ المنهج الاستدلالي، وهي قضايا وتطورات جزئية، خاصة مع

كل العلوم، كما أنها تعبر عن طبيعة المعرفة، ويتكون التعريف من جزأين، الأول هو ما يتم تعريفه، والثاني

هو القول بالمعرفة.

#### المطلب الخامس: أدوات الطريقة الاستنتاجية



هناك مجموعة من الأدوات للطريقة الاستنتاجية، من أهم وأبرز هذه الأدوات:

القياس: يعد القياس من أهم وأبرز أدوات المنهج الاستنتاجي، ويعرف القياس بأنه علم منطقي ينطلق من مجموعة من المنطلقات المتعارف عليها إلى نتيجة افتراضية غير متأكدة من صحتها، لأن القياس إنجاز يتم الحصول عليه.

التجريب العقلي: هو حقيقة أن الشخص يقوم بجميع الافتراضات والتحقيقات داخل في حالة عدم قدرته على القيام بها خارج عقله.

تركيب. التوليف هو أحد الأدوات المهمة للطريقة الاستنتاجية، ويتم تعريفه على أنه عملية تبدأ من الحالة الصحيحة إلى استخراج النتائج بطريقة سليمة وصحيحة.

وبذلك يمكن الاستنتاج أن المنهج الاستنتاجي من أهم وأبرز المداخل في البحث العلمي، ويساعد هذا المنهج المعلم على شرح القاعدة من خلال تحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الجزئية، وجمع الإجابات على هذه الأسئلة.

المطلب السادس: الفرق بين الطريقة الاستنباطية والطريقة الاستقرائية

عندما نتحدث عن الأساليب البحثية في المجال العلمي، فإن المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي يأتيان في طليعة الأساليب التي يتم استخدامها. هذان المنهجان يُمثلان نهجين متباينين في معالجة البيانات واستخراج المعلومات.

#### ١. التعريف:

المنهج الاستقرائي: تبدأ العملية من الملاحظات المحددة وتتوسع لتشمل نظريات أو قوانين عامة. يعتمد هذا المنهج بشكل أساسي على التجربة.

المنهج الاستنباطي: يعتبر النهج المعاكس للمنهج الاستقرائي. تبدأ العملية من النظريات العامة أو المبادئ المقبولة وتنطلق نحو استنتاجات أكثر تحديداً.

#### ٢. المبادئ والمنهجية:

الاستقراء: يقوم الباحث عادة بجمع معلومات أو بيانات من ملاحظات أو تجارب متعددة ومن ثم يحاول العثور على النمط العام واستنتاج قاعدة عامة أو نظرية. هذا المنهج يركز بشكل خاص على العمل الميداني.

الاستنباط: يتم في هذا المنهج اعتماد نظرية عامة أو قاعدة معروفة ومن ثم التوصل إلى استنتاجات خاصة من خلال التفكير المنطقي والتحليل.

#### ٣. الموثوقية والدقة:

الاستقراء: بالرغم من أن الاستقراء يعتمد بشكل أساسي على البيانات الفعلية، فإن الاستنتاجات المستخرجة من هذه البيانات قد تتغير مع وجود بيانات جديدة.

الاستنباط: على الرغم من أن الاستنباط يعتمد على المنطق، فإنه يعتمد أيضًا على صحة المبادئ الأساسية المستخدمة في الاستنتاج. إذا كانت هذه المبادئ غير دقيقة، فسيؤدي ذلك إلى استنتاجات غير دقيقة.

٤. التطبيقات:

الاستقراء: يُستخدم بشكل أساسي في العلوم الطبيعية، حيث يتم جمع البيانات من التجارب.

الاستنباط: يُستخدم بشكل أساسي في العلوم الرياضية والفلسفة حيث تكون النظريات والقوانين معروفة.

كما أنه يُمكن القول إن كلا المنهجين يحتل مكانة مهمة في المجال العلمي ويُسهم في تقدم البحث العلمي، ولكن اختيار المنهج المناسب يعتمد على طبيعة البحث والهدف منه.

### المطلب السابع: إجراءات الدراسة

البحث العلمي يعتبر رحلة استقصائية تتطلب تنظيمًا ومنهجية قوية لضمان النجاح والوصول إلى نتائج موثوقة ومفيدة. وي طرح الباحث بعض العناصر الأساسية التي تساهم في قوة البحث العلمي:

وضوح الهدف: يجب أن يكون هناك هدف واضح ومحدد للبحث. يجب على الباحث تحديد المشكلة التي يرغب في حلها أو السؤال الذي يرغب في الإجابة عنه.

التخطيط الجيد: يتطلب البحث العلمي وضع خطة تفصيلية تحدد الخطوات التي سيتخذها الباحث لجمع البيانات وتحليلها وتقديم النتائج.

استخدام المنهجية: يجب أن يتبع الباحث منهجية علمية صارمة في جميع مراحل البحث، بدءًا من جمع المعلومات وصولاً إلى تحليلها واستنتاجاته.

الدقة والتحليل: يجب على الباحث العناية بدقة المعلومات التي يجمعها واستنتاجاته التي يتوصل إليها. يجب أن يكون تحليل البيانات دقيقًا وصادقًا.

استنتاجات منطقية: يجب أن تكون الاستنتاجات مبنية على الأدلة والبيانات المتاحة، ويجب أن تكون منطقية ومقنعة.

المراجعة والتحسين: يجب على الباحث مراجعة وتحسين البحث بشكل دوري لضمان جودته واتساقه.

التواصل الفعال: يجب على الباحث أن يتمكن من التواصل بشكل فعال وواضح لعرض نتائجه واستنتاجاته للجمهور.

التعلم المستمر: يعتبر البحث العلمي عملية مستمرة من خلال التعلم واكتساب المزيد من الخبرة والمعرفة.

البحث العلمي يعتمد على منهجية وتخطيط دقيق، ويتطلب التركيز على الجودة والمنطق في جميع جوانبه.

انطلاقاً من هذه النظرة، وتجسيداً لهذا الجهد المتواصل، تم تطبيق الإجراءات التالية في الدراسة:

● تحديد المنهجية المناسبة

- جمع الوثائق لإجراء عملية الاستنباط
- مناقشة وتفسير النتائج واستخلاص التوصيات والمقترحات المناسبة.

### المطلب الثامن: مجتمع الدراسة

هذا موضوع دراسة مهم وقيمة تتعامل مع تحسين أداء المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو)، وهو أمر ذو أهمية بالغة في تطوير المؤسسات والمنظمات في العصر الحالي. يمكن للدراسة أن تشمل عدة جوانب مهمة:

تقييم الأداء الحالي: يمكن للدراسة أن تبدأ بتقييم الأداء الحالي لإيسيسكو وتحليل النجاحات والتحديات التي واجهتها في أداء مهمتها وأهدافها.

تحليل الأليات المتبعة: يمكن أن تبحث الدراسة في الأليات والإجراءات التي تعتمد عليها إيسيسكو لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، ومعرفة ما إذا كانت تلك الأليات فعالة أم يجب تحسينها.

المقارنة بأفضل الممارسات: يمكن أن تتضمن الدراسة مقارنة أداء إيسيسكو بأفضل الممارسات العالمية في مجال تطوير الأداء الإداري والمؤسسي.

اقترح تحسينات: يجب على الدراسة أن تقدم توصيات محددة لتحسين أداء إيسيسكو وزيادة فعاليتها في تحقيق أهدافها.

التأثير على التنمية الثقافية والعلمية: يمكن للدراسة أيضًا أن تقيم كيفية تأثير أداء إيسيسكو على التنمية الثقافية والعلمية في العالم الإسلامي والمجتمع الدولي.

التواصل والشفافية: يجب أن تشجع الدراسة على التواصل الجيد بين إيسيسكو والمعنيين والمجتمع الدولي، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية في عمل المنظمة.

هذا النوع من الدراسات يمكن أن يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين أداء المنظمات الدولية وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

تطوير الموارد البشرية والتنمية البشرية هو أمر ذو أهمية كبيرة في العديد من المنظمات والمؤسسات في جميع أنحاء العالم. تحظى هذه الجوانب بتفردتها في التأثير على الأداء العام للمنظمات والمؤسسات، وهي تشمل العديد من الجوانب المهمة:

تطوير المهارات والقدرات: من خلال تقديم التدريب والتطوير، يمكن للمؤسسات تحسين مهارات وقدرات موظفيها. هذا يمكن أن يزيد من كفاءة العمل والإنتاجية.

زيادة التفرد والالتزام: عندما يشعر الموظفون بأن المؤسسة تسعى لتنمية قدراتهم ورعاية مصالحهم، فإنهم يزيدون من التفرد والالتزام تجاه المؤسسة.

تعزيز الريادة والابتكار: التنمية البشرية تشجع على التفكير الإبداعي والريادي، مما يمكن أن يؤدي إلى ابتكارات جديدة وتحسينات في العمليات.

تعزيز الثقافة المؤسسية: التركيز على التنمية البشرية يمكن أن يساهم في بناء ثقافة مؤسسية تعزز العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي.

تحسين الرضا والمشاركة: عندما يشعر الموظفون بأنهم معنيون بتطوير مهاراتهم ونموهم الشخصي، يمكن أن يزيد ذلك من مستوى الرضا والمشاركة في المؤسسة.

جذب واحتفاظ المواهب: تكون المؤسسات التي تستثمر في تنمية موظفيها أكثر جاذبية للمواهب وتحتفظ بهم لفترات أطول.

بالتالي، يمكن القول إن تطوير الموارد البشرية والتنمية البشرية ليس فقط ضرورة استراتيجية، بل هو استثمار ذكي في تحقيق الأهداف وتطوير القدرات والثقافة المؤسسية.

وعندما نتحدث عن المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، فإننا نتحدث عن جهة دولية ذات أهمية كبيرة في المجتمع الدولي، ولذا فإن فحص ألياتها واستراتيجياتها في مجال تطوير الأداء يعد من الأمور الضرورية لفهم مدى فعاليتها وكفاءتها.

بالرجوع إلى منظور التنمية البشرية، فهو لا يعتبر فقط وسيلة لتحقيق الأهداف، بل هو استراتيجية محورية لضمان النجاح المستدام. إن القيمة الحقيقية للمنظمات تكمن في قدرات الأشخاص المكونين لها، والاستثمار في تطوير هؤلاء الأشخاص يعزز من الأداء العام ويؤدي إلى نجاحات أكبر.

بناءً على ذلك، يتوجه اهتمامنا في هذه الدراسة إلى محاولة تقديم نموذج للأداء العام من منظور التنمية البشرية، وذلك بالتركيز بشكل خاص على المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو). (ISESCO) إن فهم كيف يمكن لتطوير البشر في هذه المنظمة أن يساهم في تحسين أدائها العام يُعد من الأمور الحاسمة.

وحتى نصل إلى نتائج شافية وواضحة، فإن مجتمع الدراسة الحالية سيكون العاملون في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)، حيث سنسعى إلى الاطلاع على وجهات نظرهم وتجاربهم وكيف يرون أن التنمية البشرية تؤثر في أدائهم وأداء المنظمة ككل.

## المطلب التاسع: أدوات الدراسة

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، وقد اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى يتمكن من الحصول على الإجابات والحقائق التي يسعى إليها وذلك بإتباع الخطوات التالية:



١. مصادر جمع المادة العلمية النظرية: اعتمد الباحث في جمع المادة العلمية النظرية على عدة مراجع

تتقارب من حيث القيمة ولها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة إضافة إلى المحاضرات والملتقيات والكتب والمجلات المحكمة.

٢. مصادر جمع المادة العلمية التطبيقية: وهو من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات

المختلفة من المراجع والمطبوعات المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا حتى تكون لنا سند ودعم لكي تساهم في الفهم العميق والواضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا وتميز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع المعلومات والمعطيات من المكتبات والمراجع ثم بعد ذلك تحليل البيانات وتستخلص منها النتائج.

في ظل تعقيدات العالم الحديث وتداخل العوامل المؤثرة في سلوك الإنسان، تبرز أهمية التركيز على دراسة الأداء والسلوك البشري بشكل دقيق وعمق. فعندما نتطرق إلى فحص السلوك البشري، ندخل في متاهات عقلية ونفسية معقدة، حيث يتداخل فيها مجموعة من الدوافع والمؤثرات والمشاعر وكذلك العوامل الخارجية والداخلية التي قد تؤثر في الفرد وتحدد ردود أفعاله.

لهذا السبب، يتطلب من الباحث العلمي مهارة ودقة في تقييم واختيار الأدوات والأساليب المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات الضرورية لتحقيق أهدافه البحثية. ففي عالم البحث العلمي، ليس كل ما يلمع

ذهباً؛ بل يجب أن يكون الباحث قادراً على التمييز بين الأدوات بناءً على طبيعة الدراسة والهدف منها.

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الاستنباطي، وهو أحد الأساليب المنهجية المشهورة والتي تتيح للباحث استنتاج معلومات موضوعية من خلال الوثائق والأدلة المتوفرة. ومع ذلك، فإن هناك أساليب أخرى قد يُعتمد عليها حسب نوع الدراسة، مثل الملاحظة المباشرة، أو المقابلات الشخصية، أو حتى الاختبارات النفسية والسلوكية. وما يميز هذه الأدوات عن بعضها البعض هو مدى فعاليتها وقدرتها على قياس وتحليل الاستجابات والردود السلوكية للأفراد.

### المطلب العاشر: خلاصة الفصل

في الفصل الحالي، تعمق الباحث في تفصيل المنهجية المتبعة خلال هذه الدراسة، حيث أبرز المناهج والأدوات المستخدمة وسياق العملية البحثية. إذ قام بتناول المنهج الاستنباطي بشكل رئيسي، وهو المنهج الذي يستند إلى التحليل المتعمق، ويتميز بأنه يسعى إلى التفكيك والانتقال من دراسة الكل إلى الجزء، في سعي للوصول إلى إجابات واضحة ومؤكدة بشأن تساؤلات الدراسة الحالية.

الهدف من تبني هذا المنهج ليس فقط البحث في القضايا النظرية، ولكن أيضا الاطلاع على الواقع الميداني. هكذا، انخرط الباحث في مجتمع الدراسة، وقام بتوضيح كيف تم استخدام المنهج للتعرف بشكل أكبر على ماهية المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) (ISESCO)، فضلاً عن توضيح مدى تفعيلها لأليات تطوير الأداء العام في مجالات العمل المختلفة التي تشتمل عليها.

وفي هذا السياق، لم يكتف الباحث بمجرد الكشف عن الأليات المستخدمة في المنظمة، بل ذهب أبعد من ذلك. سعى للتعرف على مدى فعالية هذه الأليات في تطوير الأداء العام للمنظمة، وكيف تتأثر وتتفاعل مع وسائل العمل المختلفة المتاحة داخل المنظمة.

من هنا، طرح الباحث تساؤلاً مهمًا: هل تتوافق أليات تطوير الأداء العام في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) (ISESCO) مع المعايير ومؤشرات التنمية البشرية العالمية؟ هذا التساؤل يتطلب دراسة وتحليل دقيق للتأكد من مدى تماشي الجهود المبذولة داخل المنظمة مع الأطر والمعايير العالمية للتنمية البشرية، وتحديد المسار الذي يجب أن تسلكه المنظمة لضمان التحسين المستمر لأدائها.

في الختام، يُظهر هذا الفصل الحرص البالغ الذي وضعه الباحث في اختيار المنهجية، وتوجيهها للتركيز على مجتمع الدراسة، والتحليل الدقيق للبيانات والمعلومات المتاحة، مع التأكيد على أهمية تطوير الأداء العام في المنظمات، وخصوصًا في منظمة ذات طابع إسلامي وثقافي وتعليمي كبير مثل (إيسيسكو ISESCO).

## الفصل الرابع

### عرض ومناقشة النتائج

في العلوم الاجتماعية والإنسانية، يتم الاعتماد بشكل أساسي على مناهج متعددة ومتنوعة لفحص الظواهر والقضايا المختلفة. الهدف من ذلك هو تحقيق فهم أعمق وأكثر دقة للمشكلة المقدمة. في هذا السياق، اختار الباحث في الدراسة الحالية الاعتماد على المنهج الاستنباطي، وهو منهج يُعتبر من أبرز المناهج المستخدمة في البحوث العلمية.

المنهج الاستنباطي يقوم على مبدأ الاعتماد على المعرفة الموجودة مسبقاً، سواء كانت تلك المعرفة مأخوذة من دراسات سابقة أو من النظريات المقبولة في مجال البحث. من خلال هذا المنهج، يقوم الباحث بالانطلاق من فرضيات محددة للوصول إلى استنتاجات ونتائج معينة تتناسب مع غرض الدراسة.

في الفصل الحالي، سيعرض الباحث الطريقة التي اتبعها في استخلاص نتائج الدراسة. وسيبدأ ذلك بتقديم نظرة عامة على المنهج الاستنباطي وأهميته في البحث العلمي، ثم سيناقش كيف تم استخدام هذا المنهج تحديداً في سياق الدراسة الحالية. سيركز الباحث على الخطوات التي اتخذها للتوصل إلى النتائج استناداً إلى تساؤلات الدراسة الثلاثة، وكيف أسهم هذا المنهج في توضيح وتحديد المتغيرات والعوامل المؤثرة في المشكلة المراد فحصها.

من خلال هذا الفصل، يهدف الباحث إلى توضيح وشرح المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة، وذلك لضمان وضوح النتائج وتوفير فهم أعمق للقراء حول كيفية الوصول إلى تلك النتائج. وبالتالي، يكون قد قدم إطارًا شاملًا لفصل تحليل النتائج الذي يليه.

## إجابات تساؤلات الدراسة

استخدم الباحث مجموعة من المصادر المتنوعة. لم يكتف الباحث بمجرد الاعتماد على مصادر بحثية تقليدية، ولكنه تعمق في الغوص داخل الوثائق والمراجع والكتب العلمية. بالإضافة إلى ذلك، تنوعت مصادر المعلومات لديه لتشمل النشرات والمحتويات التي تمتاز بها الورش والمؤتمرات العلمية والندوات، فكان يعتبر كل منها مصدرًا ثريًا يسهم في تقديم فهم أعمق وأدق لموضوع الدراسة.

وقد سعى الباحث من تقديم نظرة شاملة للموضوع. فلا يقتصر الأمر على تقديم معلومات نظرية فحسب، بل يتناول الجانب التطبيقي من خلال الأنشطة المتنوعة التي تقوم بها المنظمة، مما يعطي القارئ فهمًا عميقًا لكيفية تفاعل المنظمة مع مختلف الأنشطة والتحديات.

وبناءً على هذه الدراسة، توصل الباحث إلى مجموعة من الإجابات التي تسعى إلى تقديم فهم متكامل لأسئلة الدراسة. هذه الإجابات تأتي نتيجة لتحليل موضوعي مبني على معطيات ومصادر موثوقة، وتسعى لتقديم فهم أعمق وأوضح للقارئ حول الموضوع الذي تناولته الدراسة.

## إجابة التساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول على " كيف يُمكن تقييم أليات تطوير الأداء العام في المجالات المختلفة للعمل بالنسبة

للمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)؟".

للإجابة على التساؤل الأول قام الباحث باستعراض أليات أداء منظمة الإيسيسكو فيما يتعلق بمجالات

عملها وذلك على النحو التالي والتوصل إلى: المجال التربوي:

وخلص الباحث إلى أن المنظمة تعتبر أن لقطاع التعليم أدوار رائدة في تطوير السياسات التعليمية وتنسيق

العمل التربوي الإسلامي المشترك كأحد استراتيجياتها الأساسية. وأن لها مساهماتها في ترسيخ مبادئ التضامن

والتعاون بين الدول الأعضاء؛ وينطلق قطاع التعليم من أساس خطته ومشاريعه لمواجهة التحديات التعليمية

في دول العالم الإسلامي. ونوه الباحث إلى أن قطاع التعليم في المنظمة يهتم بشكل خاص بتعميق فكرة أنه

يمثل مرجعا داعما لوزارات التربية والتعليم في دول العالم الإسلامي، يدعم جهودها، وطنيا وإقليميا ودوليا، بما

ينسجم مع التزامات وخطط المجتمع الدولي. ضبط مستوى الجودة والقيمة المضافة في تحديد طبيعة تدخلاتها؛

خلق رؤى استراتيجية واستشرافية عميقة تستند إلى طبيعة التحولات الكبرى القادمة وانعكاساتها المباشرة على

عالم التعليم. تسترشد في رسم خططها بخبرة كبار الخبراء الدوليين والمخططين التربويين ومؤسسات التخطيط

التربوي الاستراتيجي. اتخاذ القرارات التعليمية في الدول الأعضاء من أجل اتخاذ قرارات التكيف السليمة

وتحسين السياسات، وتقديم خدمات وبرامج متنوعة تستجيب لاحتياجات الدول الأعضاء في مواجهة

تحديات الجودة والمنافسة، وتعزيز الشراكة الإقليمية والدولية مع المؤسسات النظرية.<sup>٣٨</sup>

تعكف النتائج التي توصلت إليها الدراسة على الرصد الدقيق لدور المنظمة في قطاع التعليم واستراتيجياتها

في تطوير السياسات التعليمية والتربوية. لفتح النقاش ونفسر هذه النتائج بشكل أعمق:

١. التأكيد على الدور الرائد لقطاع التعليم في المنظمة: يبرز هذا النتيجة أهمية قطاع التعليم كقوة دافعة

لتطوير السياسات وتحقيق التعاون بين الدول الأعضاء. هذا يعطي إشارة واضحة إلى القيمة التي تضعها

المنظمة في التعليم كوسيلة لتحقيق التكامل والتضامن بين الأمم.

٢. التعمق في فكرة الدعم المؤسسي: يركز الباحث على فكرة أن قطاع التعليم في المنظمة يعمل كمرجعية

داعمة لوزارات التربية والتعليم في الدول الأعضاء. هذا يعكس التزام المنظمة بتقديم الدعم والمساعدة في تطوير

السياسات التعليمية ورفع مستوى الجودة.

٣. التركيز على الجودة والقيمة المضافة: هذا الجانب يعكس استراتيجية المنظمة في ضمان التميز في

التعليم. من خلال التركيز على طبيعة التدخلات واستشراف المستقبل التعليمي، تسعى المنظمة إلى أن تكون

في طليعة التحولات التعليمية.

<sup>٣٨</sup> رأى: <https://www.icesco.org/%d8%a7%d9%84/d8%aa%d8/b1/d8/a8/d9%8a%d8/a9> الموقع الرسمي للإيسيسكو عبر الإنترنت.

٤ . اعتماد خبرات الخبراء الدوليين: تستند المنظمة إلى خبرات الخبراء الدوليين والمخططين التربويين، مما

يضمن التجديد المستمر والتحديث في الاستراتيجيات والسياسات التعليمية.

٥ . تعزيز الشراكة الإقليمية والدولية: تسعى المنظمة إلى تعزيز التعاون مع المؤسسات النظرية، مما يعكس

رغبتها في تبادل الخبرات وتقديم أفضل البرامج التعليمية.

في المجمل، تبرز النتائج التي تم التوصل إليها طموحات المنظمة وتزامنها في تحقيق التميز في قطاع التعليم وتعزيز

التعاون والتكامل بين الدول الأعضاء. تسعى المنظمة بوضوح إلى تقديم نموذج تعليمي متقدم يواكب التطورات

العالمية ويستجيب لتحديات العصر.

### التعلم من أجل السلام والتنمية المستدامة

وينبع مفهوم المنظمة من ترسيخ القاعدة القائلة بأنه نظراً للأدوار البالغة الأهمية التي أصبحت تؤديها تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات في تطوير التعليم في عالم اليوم، وتنوع العرض التعليمي، وتحسين نوعية الخدمات

والنواتج التعليمية، وكفالة فرص أوسع للتعلم واكتساب المهارات اللازمة وفقاً لمبدأي الإنصاف والشمول،

وبناء على قراءة استشرافية لأبرز الاتجاهات ذات التأثير الأعمق على مستقبل التعليم، وأبرزها الوتيرة السريعة

للابتكار في مجال الذكاء الاصطناعي وتوسعه، تدعم الإيسيسكو استخدام دول العالم الإسلامي لهذه التقنيات



الرقمية في مجال التعليم من أجل مدرسة عصرية ونظام تعليمي متطور يستفيد من التطبيقات والبرمجيات الرقمية المتعددة، خدمات الإنترنت ٣,٠ والوسائل والأجهزة التكنولوجية المتقدمة بسرعة.

لذلك استخلص الباحث مجموعة من النتائج تمثلت في:

تكثيف الجهود لتطوير مؤسسات التعليم القرآني والإسلامي في الدول الأعضاء وخارجها وإعادة إشعاع أدوارها التنموية والقيمية.

تبني برامج معززة لمعالجة القضايا البيئية والصحية والسكانية.

تفعيل الشراكة والتنسيق على مستوى العالم الإسلامي في مجال نشر قيم الحوار والسلام والاعتدال، والاعتدال، ومكافحة التطرف، والتطرف.<sup>٣٩</sup>

## مدرستي الرقمية ٢٠٣٠

اهتمت المنظمة في وسائلها بالتقنيات الرقمية وتطوراتها المعاصرة، ولهذا السبب:

تعزيز إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سياسات وأنظمة التعليم.

تطوير الأنظمة التعليمية للتدريب والتعليم الإلكتروني عن بعد.

<sup>٣٩</sup> -<https://www.icesco.org/%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%84/d9%88/d9%85>

-<d9%88/d8%a7/d9%84/d8%aa%d9%83/d9%86/d9%88/d9%84/d9%88/d8%ac%d9%8a%d8%a7%>

<d9%88/d8%a7/d9%84/d8%a7/d8%a8/d8%aa%d9%83/d8%a7/d8%b1%> الموقع الرسمي للإيسيسكو عبر الإنترنت.

اعتماد التدريب الدولي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة التعليم.

وفي إطار هذا المشروع، سيعمل قطاع التربية والتعليم في الإيسيسكو على دعم فرص التعلم للجميع من خلال دعم التعليم الابتدائي، والمساهمة في القضاء على أمية الفتيات والنساء غير الملتحقات بالمدارس، وتعميم حصول اللاجئين والنازحين على الفرص التعليمية، من خلال تحقيق الهدف الاستراتيجي للمشروع، الذي يكمن في تحقيق الفرص التعليمية للفئات المهمشة في المناطق الفقيرة من العالم الإسلامي.

تعبئة الأسر الريفية وتوعيتها بأهمية التعليم الابتدائي لأطفالها

تجهيز أقسام ما قبل المدرسة بمعدات حديثة ومثيرة للأطفال

تمكين التربويين من الاستفادة من التدريب النظري والتطبيقي

تمكين الأساتذة من تكوين المهارات النظرية والتطبيقية باستخدام الوسائل الحديثة

اعتماد أدلة وبرامج مرجعية ذات قيمة مضافة

تشجيع المتعلمين اللاجئين على حضور الفصول الدراسية ودعمهم نفسياً واجتماعياً

إعداد مناهج تعليمية مناسبة للمتعلمين اللاجئين

تمكين المعلمين المستفيدين من التدريبات التدريبية كأسس نظرية ومهارات نفسية واجتماعية تطبيقية.

تركز مديرية العلوم والتقنيات الرقمية والابتكار مهمتها في التغلب على التحديات التي يواجهها العالم الإسلامي من خلال تشجيع تبني التقنيات الرقمية الجديدة، واكتساب أو تحسين المهارات داخل الأخير على جميع المستويات، باستخدام أدوات وأساليب جديدة للتنمية والنمو القائم على المعرفة، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وسد الفجوة بين الجنسين في العلوم والتقنيات الرقمية، تعزيز الإدارة المستدامة للموارد الطبيعية والإدارة البيئية، وتعزيز القدرة على الصمود والتأهب للكوارث الطبيعية وآثار التغير. مناخ. وتشرك المديرية الجهات الفاعلة الوطنية والدولية من الأوساط الأكاديمية والمؤسسات العلمية والحكومات والمنظمات الدولية وهيئات صنع القرار والمجتمع المدني لمواجهة هذه التحديات وتعزيز التضامن بين أصحاب المصلحة من خلال تطوير شبكات قوية من المشاركة والتعاون والتفاعل لتبادل الخبرات والتقنيات والأدوات.<sup>٤٠</sup>

ويرى الباحث أن ما أنتجته المنظمة فيما يتعلق بمواكبة التكنولوجيا الحديثة والتقنيات العلمية هو نظرة عميقة ودقيقة لأهمية هذا التزامن من المنظمة والذي يعد تحسينا في الأداء ليكون أكثر جودة ومعاصرة مما ينعكس بشكل مفيد جدا على أعضاء المنظمة والمستفيدين من أنشطتها وخدماتها.

<sup>٤٠</sup> -<https://www.icesco.org/%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%84%d9%88%d9%80>  
-<d8%a7%ef%bb%b9%d9%86%d8%b7%d8%a7%d9%86%d9%8a%d8%a9%>  
/ <d9%88%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%ac%d8%aa%d9%80%d8%a7%d8%b9%d9%8a%d8%a9%> الموقع الرسمي للإيسيسكو عبر الإنترنت.

تسعى مديرية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى أن تكون لبنة أساسية لعالم إسلامي أفضل وإقامة منظومة معرفية حضارية تتطور وتنمو بفضل إمكانات الأفراد وخاصة النساء والشباب. وتتمثل أولويات المديرية في تطوير برامج عمل عالية الجودة مبنية على تجارب وخبرات بحثية دولية جيدة، وفهم قضايا وتحولات العالم الإسلامي، والتحديات التي يواجهها وتأثيراتها، والمتمثلة بشكل أساسي في الأمن الاقتصادي والغذائي والصحي، والحقوق الإنسانية والمدنية والاقتصادية والاجتماعية، والكرامة والإدماج الاجتماعي.

ومن أجل تنفيذ خطة عملها، تتبع المديرية نهجا متعدد القطاعات من خلال إقامة تعاون مشترك بين القطاعات واعتماد نهج لا مركزي. وستساهم المديرية في توفير الخبرة وإدارة المعرفة لوضع خطط الإيسيسكو التي تتطلب تدخلات بشرية واجتماعية.

## ثقافة

ترتكز رؤية الإيسيسكو الجديدة لتطوير العمل الثقافي لصالح الدول الأعضاء على مرجعيات ثقافية إقليمية ودولية، والتزامات الدول الأعضاء بشأنها، وقرارات المؤتمر العام والمجلس. كما تسترشد اللجنة التنفيذية للإيسيسكو والمؤتمر الإسلامي لوزراء الثقافة، والوثائق المرجعية للإيسيسكو، بمجالات العمل الثقافي المنجزة حتى الآن. وتتميز هذه الرؤية الجديدة بتبني نهج تنموي شامل، ينأى بنفسه عن قضايا الثقافة يختلف عن

النهج التقليدي الذي رأى الشأن الثقافي قطاعاً منفصلاً عن القطاعات الأخرى، بحيث يمس القضايا المطروحة على الساحات المحلية والإقليمية والعالمية المؤثرة في المشهد الثقافي، انطلاقاً من أحد التحولات التي عرفتها الدول الأعضاء بتفاعلاتها المحلية والوطنية والإقليمية والدولية، وتأكيداً على أن الثقافة أصبحت اليوم لبنة أساسية في بناء التنمية الشاملة والمستدامة، ولها أدوار جديدة تتعلق بالأمن الثقافي وبناء المجتمع. المعرفة، وتعزيز الحوار والتعاون مع الثقافات الأخرى، ومكافحة الفكر المتطرف والكراهية والعنف والإرهاب، وابتكار نماذج جديدة للحكومة الثقافية، واعتماد مقاربات ثقافية مناسبة لمعالجة تداعيات الأزمات الناتجة عن الهجرة ونزوح اللاجئين من مناطق الصراع والحرب والفقير.<sup>٤١</sup>

وقد توصل الباحث من خلال العرض السابق لمجالات العمل في منظمة الإيسيسكو إلى أنه يوجد تطور في آليات تطوير الأداء العام في قطاع مجالات العمل في منظمة الإيسيسكو، وذلك بالتركيز على المجالات الأكثر فاعلية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمجالات التربية والعلوم والثقافة في دول العالم الإسلامي، كما لاحظ الباحث الاهتمام المتزايد من المنظمة في إعطاء أهمية كبيرة لمجال التكنولوجيا الحديثة والتطورات التي تحدث فيها ومواكبة هذه التطورات والعمل بها كمجالات خادمة لتحقيق الأهداف والمشاريع الاستراتيجية للمنظمة.

<sup>٤١</sup> رأى: <https://www.icesco.org/%d8%a7/d9%84/d8%ab%d9%82/d8%a7/d9%81/d8%a9> / الموقع الرسمي للإيسيسكو عبر الإنترنت.

إجابة التساؤل الثاني والذي ينص على ما هو مستوى فعالية آليات تطوير الأداء العام في وسائط وأدوات

العمل المستخدمة ضمن أطر المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)".

### أولاً: بناء القدرات

في معظم بلدان العالم الإسلامي، يعد ضعف القدرات واحداً من العقبات الرئيسة أمام التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة والمستدامة. في الإيسيسكو نحن مقتنعون أنه لا وجود لتنمية بدون وجود أطراف فاعلة قوية ملتزمة بديناميات التغيير، وهذا هو السبب في جعل تنمية رأس المال البشري مكوناً مهماً لكل مشاريع المنظمة<sup>٤٢</sup>.

### ثانياً: القوة الناعمة

يمكن اعتبار أن الإيسيسكو كطرف معني بالنقاش الفكري الإقليمي والدولي، وبلورة الأفكار المؤسّسة من خلال رسالة عالمية تجمع بين التنوع والتقارب حول الموضوعات المشتركة الرئيسة. طموحنا هو المشاركة، من خلال قطاعات عملنا، في تطوير الأفكار والمواقف وبناء نظام عالمي جديد مبني على نماذج للتنمية أكثر إنسانية وعدالة وإنصافاً، وذكاء، ومسؤولية، وشمولية، واستدامة.

### ثالثاً: الخبرة والدعم المؤسسي

<sup>٤٢</sup> انظر <https://www.icesco.org/%d9%88%d8%b3%d8%a7%d8%a6%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84/> الموقع الرسمي لمنظمة الإيسيسكو عبر الشبكة الدولية للإنترنت.

بفضل خبرتنا المتراكمة التي امتدت على مدى ٣٨ عامًا في قطاعات التربية والعلوم والثقافة والاتصال وتجربتنا الرائدة في الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي لهذه القطاعات، ندعم دول العالم الإسلامي في استراتيجياتها وسياساتها وخططها القطاعية، مع ضمان اتساقها مع متطلبات التنمية، وهو ما يؤكد أن الخبرة والدعم لهما الدور الأبرز في تعزيز النجاح المؤسسي وقد أفادت الكثير من المؤسسات والدول من هذه الخبرة.

#### رابعاً: إنتاج ونشر المعرفة

لكون الغد ينبي اليوم، فإن الإيسيسكو تفكر في عالم الغد. نحن ننتج ونشارك المعرفة ونشجع البحث الأكاديمي متعدد التخصصات والبناء حول أسئلة الغد الكبرى. هذه هي الطريقة التي نتوقع بها التحولات العالمية والتغيرات في البراديجمات، ونتصور المستقبل المحتمل للتربية والعلوم والثقافة والاتصال، وتأثيرها في الأفراد والمجتمعات والمنظمات.

خامساً: التشبيك يعتمد نجاح أي استراتيجية ابتكارية على المشاركة المنتظمة والفعالة لمجتمعات المعرفة. ففي الإيسيسكو، نعمل لصالح نشوء وانتشار مجتمعات المعرفة هذه، ونواكب بلدان العالم الإسلامي في إنشاء شبكات متخصصة وبرامج تبادل، وتملك المعرفة والمهارات والتقنيات الرقمية.

#### سادساً: دعم الابتكار

إن ضعف الاستثمارات في البحث والتطوير وهشاشة أنظمة الابتكار الوطنية يعوق انتقال معظم العالم الإسلامي إلى مجتمع المعرفة. ومن أجل تسريع هذا الانتقال، وهو أمر ضروري لتحقيق تنمية اجتماعية اقتصادية شاملة ومستدامة، وإلى جانب آلياتنا لدعم الابتكار (الجوائز، الإعانات، المنح)، نعمل بنشاط جنباً إلى جنب من أجل إرساء آليات دعم مستدامة تربط بين البحث العلمي والابتكار وريادة الأعمال.

ويفسر الباحث النتائج السابقة بأنه يمكن تقييم مستوى فعالية آليات تطوير الأداء العام في وسائط وأدوات العمل المستخدمة ضمن أطر المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) (ISESCO) من خلال التركيز على النقاط التالية:

١. بناء القدرات: يُظهر التركيز على بناء القدرات الحاجة الماسة لتطوير العامل البشري في بلدان العالم الإسلامي. الاعتراف بأهمية هذه القدرات وجعلها جزءاً أساسياً من مشاريع المنظمة يعكس تقدير الإيسيسكو لأهمية التطوير المستدام.

٢. القوة الناعمة: التركيز على القوة الناعمة يدل على رؤية الإيسيسكو للتأثير في التنمية على مستويات إقليمية ودولية من خلال النقاش الفكري وبلورة الأفكار. هذا يؤكد التزام المنظمة بتحقيق التواصل الثقافي والفكري بين الدول الأعضاء والتأكيد على أهمية التنوع والتقارب.



٣. الخبرة والدعم المؤسسي: مع مرور ٣٨ عامًا من الخبرة والتركيز على قطاعات متعددة مثل التربية والعلوم

والثقافة، أصبحت المنظمة مصدرًا رئيسيًا للدعم والمشورة للدول الأعضاء. تتيح هذه الخبرة للدول الاستفادة

من الدعم المؤسسي لتحقيق أهدافها الوطنية.

٤. إنتاج ونشر المعرفة: تظهر هذه النقطة التزام الإيسيسكو بالنظر إلى المستقبل والاستعداد له. من خلال

تحفيز البحث الأكاديمي والتركيز على الموضوعات المستقبلية، تسعى المنظمة إلى تقديم رؤى جديدة وتحديد

التوجهات المستقبلية لقطاعات التربية والعلوم والثقافة.

٥. التشبيك: يتم التركيز هنا على أهمية الشبكات وتبادل المعرفة. الإيسيسكو تعمل على تعزيز تشكيل

وتوسيع مجتمعات المعرفة وتقديم الدعم للدول الأعضاء في إنشاء شبكات متخصصة وبرامج تبادل. هذا يؤكد

أهمية التعاون المتبادل وتشارك المعرفة في تحقيق التقدم.

٦. دعم الابتكار: يتم التعرف هنا على التحديات التي تواجه العالم الإسلامي في مجال البحث والتطوير.

ومن خلال إعطاء الأولوية لدعم الابتكار وتوفير الجوائز والمنح وغيرها من التحفيزات، تسعى الإيسيسكو

إلى تحفيز النشاط البحثي وريادة الأعمال وتحويل الدول الأعضاء إلى مجتمعات مبتكرة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن الإيسيسكو قد أنشأت أليات فعالة لتطوير الأداء العام واستخدمت وسائل وأدوات عمل متنوعة لتحقيق أهدافها. تشير التركيزات المختارة في استراتيجية المنظمة إلى تقديرها العميق للتحديات التي تواجه العالم الإسلامي وتقديم حلول مبتكرة لها.

**إجابة التساؤل الثالث** والذي ينص على " إلى أي مدى تتوافق أليات تطوير الأداء العام في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) مع مؤشرات التنمية البشرية العالمية؟".

لقد ظهرت نظريات وتحليلات كثيرة عن التنمية إلا أن معظم الباحثين في هذا المجال ركزوا على أهمية العنصر البشري وحجم رأس المال البشري ودوره الأساس في التنمية واعتبروا أن لاستثمار يجب أن يكون في رأس المال البشري حتى نستطيع الاستفادة من رأس المال المادي. بل يؤكد جالبريت أن التعليم يجب أن يشمل الشعب كله فالمدارس قبل المصانع والكتب قبل الآلات<sup>٤٣</sup>، لأن لا جدوى من رأس المال والصناعة والتقنيات الرقمية في حالة عدم توفر رأس المال الإنمائي الأول، والذي يشير إلى الإنسان الذي يمتلك القدرات والمهارات اللازمة للاستفادة من الموارد والفرص التنموية، فإن التركيز على تطوير العقل والمعرفة يصبح أمرًا حاسمًا. يتمثل الأساس الحقيقي للتنمية في تطوير القدرات الإنسانية وتعليمها، والتعليم الإبداعي يلعب دورًا أساسيًا في هذه العملية.

<sup>٤٣</sup> سليمان الخرايشة: الاستثمار في رأس المال البشري: التعليم والتدريب في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٦.

من المهم ملاحظة أن مركز الثقل في النجاح التنموي والإنساني قد انتقل عبر الزمن من مجال الصناعة والإنتاج البسيط إلى مجالات البحث والتطوير والإبداع. في الواقع، أصبحت المختبرات العلمية والجامعات أماكن مهمة جدًا في التنمية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية. حيث يتم فيها تطوير التكنولوجيا والعلوم والفنون، وتدريب الكوادر البشرية وتعزيز قدراتهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

ببساطة، يمكن القول إن التعليم والبحث والإبداع أصبحوا العوامل الأساسية في التنمية الحديثة، حيث يمكن أن يسهموا بشكل كبير في تطوير المجتمعات وزيادة قدرتها على التنافسية على الساحة العالمية.

لفهم ومناقشة هذه النتيجة يجب النظر في التفاعل بين آليات تطوير الأداء العام في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) وISESCO ومؤشرات التنمية البشرية العالمية:

١. أهمية العنصر البشري في التنمية: إذا كانت معظم نظريات التنمية تركز على العنصر البشري كعامل أساسي، فإن ذلك يشير إلى أن الاستثمار في تطوير القدرات والمهارات البشرية هو الأساس لأي جهد تنموي حقيقي.

٢. التركيز على رأس المال البشري قبل المادي: يُظهر جالبريت بأن التعليم وتطوير المهارات البشرية يجب أن يأتي قبل الاستثمار في الموارد المادية. هذا النهج يتماشى مع فلسفة الإيسيسكو في تقديم التعليم وتعزيز الثقافة والعلوم بين الدول الأعضاء.

٣. التعليم كأساس للتنمية: من الواضح أن التركيز على التعليم، وخصوصاً التعليم الإبداعي، يعتبر أساسياً

للتنمية الحقيقية. المنظمة على ما يبدو تقدر هذه الحقيقة وتسعى لتحقيقها من خلال آلياتها.

٤. انتقال مركز الثقل إلى المختبرات والجامعات: هذا النقطة تشير إلى الدور المتزايد للبحث والابتكار في

التنمية. المنظمة، من خلال تركيزها على العلوم والثقافة، تقدر وتدعم هذه النهج.

واستناداً إلى النقاط المذكورة أعلاه، يمكن القول بأن أليات تطوير الأداء العام في إيسيسكو تتماشى بوضوح

مع مؤشرات التنمية البشرية العالمية. توجه المنظمة نحو تعزيز التعليم والثقافة والعلوم يدعم فلسفة التنمية التي

تركز على العنصر البشري كأساس للتطور والنجاح.

استناداً إلى استنتاجات الباحث، يتضح أن مجالات عمل المنظمة، بما في ذلك مجال التربية، تُعدُّ جزءاً لا

يتجزأ من نظام المجتمعات. وبالتالي، فإنها تتأثر بشدة بالتغيرات والمتغيرات البيئية، والتي تشكل تحدياً لهذه

المجالات.

تعتبر هذه التغيرات والبيئة العالمية المتغيرة تحدياً للمنظمة، ولا تؤثر فقط في شكل وغط العملية التربوية، بل

أيضاً في أهدافها. بينما تمثل هذه التغيرات مصادراً للفرص لبعض الأفراد أو المؤسسات، تمثل في نفس الوقت

تهديدات وتحديات للآخرين.

ومن بين أكثر هذه التغيرات تأثيراً هو الدور المتنامي للمعرفة والثورة في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. إن هذه التغيرات تؤثر بشكل كبير في كيفية تقديم التعليم والتربية، وتجعلها تتطلب استيعاب التقنيات الحديثة والاستفادة الكاملة من تطور وسائل الاتصال والمعلومات<sup>٤٤</sup>

ومن ثم فإن هذه المتغيرات سوف تؤثر في التعليم وجدواه الاقتصادية، وتمثل تحديات للتعليم في الدول النامية بخاصة، وتمثل هذه التحديات في تحديات أفرزتها العولمة، وتحديات أفرزتها الثورات العلمية والتقنية.

تبذل الإيسيسكو جهوداً للنهوض بالنظام التعليمي بكافة مستوياته، من التعليم الأساسي إلى التعليم الثانوي والعالي إلى البحث العلمي. ولكي يكون مواطنو الدول الأعضاء أكثر عطاء في قطاعات الإنتاج الثلاثة، يجب تطوير مهاراتهم على مستويات مختلفة من النظام التعليمي.

### وخلص الباحث إلى أن جهود الإيسيسكو شملت المستويات التالية:

المدارس القرآنية والمدارس العربية الإسلامية والتعليم المهني والتقني، حيث تلعب المدارس القرآنية والمدارس العربية الإسلامية في الدول الأعضاء في الإيسيسكو دوراً تربوياً كبيراً، كونها حاضنات لقيم الإسلام ومبادئه الأساسية. وقد أعدت الإيسيسكو برامج وكتبا مدرسية وأدلة تعليمية جديدة لهذه المدارس. وبالتوازي مع

---

<sup>٤٤</sup> Holm-Nielsen and Lauritz B., Challenges for Higher Education Systems, Presented at, International Conference on Higher Education Reform, Jakarta August ١٥, ٢٠٠١; online; <http://www1.worldbank.org/education/tertiary/documents/HE/conference/Indonesia.pdf>

نشر مبادئ وقيم الإسلام من خلال برامج الإيسيسكو للمدارس القرآنية والمدارس العربية الإسلامية، تركز جهود الإيسيسكو في هذا المجال على الجوانب العلمية والمهنية والتقنية. والجدير بالذكر أن هذه البرامج الجديدة تمنح الطلاب إمكانية الانتقال إلى نظام التعليم الرسمي.

وبعد إعداد البرامج الجديدة، عقدت الإيسيسكو سلسلة من الدورات التدريبية وورش العمل الوطنية والإقليمية للمدرسين والموظفين الإداريين في هذه المدارس. وقد مكنت هذه الأنشطة من التعرف على المفاهيم التعليمية وتلقي التدريب العلمي في العلوم الطبيعية والفيزياء والرياضيات والعلوم الصحية والعلوم الاجتماعية وما إلى ذلك.

بفضل الموارد البشرية المحلية، ربطت المنظمة المفاهيم الثلاثة للتعليم والتعلم المهني، حيث يتلقى الطلاب تعليماً تقنياً يستجيب لمتطلبات تنمية مجتمعهم (النجارة والحداثة والكتابة وما إلى ذلك).

وفيما يتعلق بالبرامج الجديدة، أنشئت "مدارس قرآنية متقدمة" في عدة بلدان أفريقية، توفر وحدات تدريبية تشمل فصلاً للتعليم المهني والتقني. تم افتتاح أول "مدارس قرآنية متقدمة" بمشاركة فاعلة من الإيسيسكو. ويندرج إنشاء هذه المدارس في إطار مشروع اليونسكو الإقليمي بشأن استخدام الحرف العربي في محو الأمية في أفريقيا (١٩٨٤).

وتجدر الإشارة إلى أن الإيسيسكو تقدم بانتظام الدعم المادي والمالي للمدارس القرآنية والعربية الإسلامية التي تتميز بحس الابتكار وتوفر التدريب الذي يسهل الاندماج الاجتماعي والمهني للطلاب.

## محو الأمية والتدريب في المجال التقني والمهني

وخلص الباحث من خلال المنهج الاستنتاجي إلى أن الإيسيسكو تعتبر الأمية من أهم التحديات التي تواجه العالم اليوم، باعتبارها مشكلة دينية وأخلاقية، حيث إن طلب العلم وفقا لتعاليم ديننا الحنيف واجب على كل مسلم ومسلمة. الأمية هي أيضا حجر عثرة أمام التقدم الاجتماعي والاقتصادي لمعظم البلدان الإسلامية. وإدراكا من الإيسيسكو للتحديات التي يطرحها محو الأمية، فقد أولت أهمية خاصة في برامجها لهذا الموضوع. وفي إطار تنفيذ برامج محو الأمية، تعتمد الإيسيسكو استراتيجية تتجاوز الجانب الوظيفي والاقتصادي البحث، وتقوم على مقارنة شاملة لمحو الأمية بأبعادها الاقتصادية والدينية والصحية، والبيئية، والتاريخية، وغيرها. وقد مكنت برامج الإيسيسكو المختلفة لمحو الأمية من القيام بعدة أنشطة في مجالات تدريب الكوادر في هذا المجال وإعداد المواد التعليمية، فضلا عن تقديم الدعم الفني والمادي لعدد من البلدان والمنظمات.

من أجل إحياء التراث الثقافي للشعوب الإسلامية والمساهمة في تقدمها الاجتماعي والاقتصادي، قامت الإيسيسكو منذ عام ١٩٨٦ بسلسلة من الأبحاث التي مكنت من توحيد نظام الكتابة العربية للغات التالية: تماشيك، بولار / فولفولدي، الهوسا، سونينكي / ساراكولي، ماندينينغ، سوسو، كانوري، سونغوي / زارما،

الولوف، اليوروبا، السواحيلية، والدينكا، وجزر القمر، وأورومو، ولوغنداء، ولوغابرا، وتاجريني، والنوبية، والصومالية، وزاغوايا، وألبا/واداي.

وبغية النهوض بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية للدول الأعضاء، أعدت الإيسيسكو بعض كتيبات محو الأمية وما بعد محو الأمية بلغات معينة مثل الفولاني والهوسا وجزر القمر. وتتناول هذه الكتيبات مواضيع تقنية مثل الزراعة والثروة الحيوانية والبيئة والصحة والنجارة واللحام والميكانيكا، وتشكل دعماً للتدريب المهني والتقني لمحو الأمية حديثاً في إطار مشاريع التنمية. وفي هذا الصدد، تنظم الإيسيسكو دورات تدريبية للمدرسين حول سبل استخدام هذه الأدلة لمحو الأمية. وعلى صعيد مشاريع محو الأمية التي تدعمها الإيسيسكو، خاصة في مرحلة ما بعد محو الأمية، تشرف المصالح الفنية على تدريب الأشخاص حديثي الأمية في عدة تخصصات، مثل العاملين الصحيين، بما في ذلك الممرضين والأطباء البيطريين والصيادلة القرويين، فضلاً عن المستشارين والمشرفين على إدارة أموال جمعيات الادخار والاسترضاء.

من جهة أخرى، وفي إطار التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية وجمعية الدعوة الإسلامية العالمية ومعهد دراسات وبحوث التعريب، أنتجت الإيسيسكو عام ١٩٩٢ أول آلة عربية إسلامية تمكن من كتابة عدة لغات أفريقية ويمكن استخدامها لكتابة اللغات الآسيوية. وتنظم منظمة العمل الدولية دورات تدريبية منتظمة لموظفي الدول الأعضاء لتدريبهم على استخدام هذه الآلات.



وبفضل البرنامج الإعلامي للحرف القرآني في البلدان الأفريقية، الذي وضعته وحدة الحرف القرآني بجامعة أفريقيا العالمية، تقدم الإيسيسكو المزيد من البرامج التدريبية لكوادر الدول الأعضاء العاملة في مجال محو الأمية لتدريبهم على استخدام هذا البرنامج لكتابة اللغات الوطنية بالحرف القرآني.

وبالإضافة إلى محو الأمية بالحرف العربي، تقوم الإيسيسكو بالتعاون مع شركاء آخرين مثل اليونسكو وجمعية الدعوة الإسلامية العالمية بتنفيذ برامج لمحو الأمية باستخدام الحروف اللاتينية. وفي هذا الصدد، تشرف الإيسيسكو على تدريب مختلف فئات مسؤولي محو الأمية وتعليم الكبار على تخطيط وتنفيذ برامج محو الأمية وتعليم الكبار في إطار أنشطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

### التعليم الثانوي والعالي والبحث العلمي والتعليم المهني والتقني

وتعتبر الإيسيسكو، من بين أمور أخرى، مواكبة التطورات العلمية والعلمية المعاصرة شرطا لا غنى عنه لتطور دول الأمة الإسلامية.

وتحقيقا لهذه الغاية، تنفذ الإيسيسكو سلسلة من الأنشطة للدول الأعضاء في مجالات إعداد برامج وكتب التعليم المهني والتقني، وتحديث المختبرات من خلال تزويدها بالمعدات اللازمة، وتدريب الفنيين على صيانة هذه المعدات، فضلا عن تحديث البرامج الدراسية. كما قدمت الإيسيسكو دعما ماليا لتنظيم عدة اجتماعات بشأن التعليم المهني والتقني، بما في ذلك على وجه الخصوص المؤتمر الدولي الثاني للتعليم التقني والمهني، الذي

عقد في سيول في الفترة من ٢٦ إلى ٣٠ نيسان/أبريل ١٩٩٩. ومن أجل تعزيز قدرات كوادر الدول الأعضاء وكوادر الجاليات الإسلامية الأخرى في هذا المجال، تقدم الإيسيسكو منحاً دراسية على مرحلتين البكالوريوس وما بعد الجامعة.

ونظراً لأهمية تطبيق نتائج البحث العلمي والتكنولوجي على تنمية البلدان الإسلامية، فقد جعلت الإيسيسكو من هذه المسألة محورا رئيسيا لبرامجها. وتحرص المنظمة، من خلال الأنشطة البحثية التي تمولها، على ربط البحوث بقطاعات الإنتاج (الصناعية والزراعية والرعية).

ومن أهم القضايا التي تحرص الإيسيسكو على الاهتمام بها مراعاة أخلاقيات الإسلام في تطبيق الاكتشافات العلمية والثقافية الحديثة. وفي هذا الصدد، تنظم الإيسيسكو بشكل دوري منتديات للمديرين التنفيذيين في الدول الأعضاء للتوعية بالقضايا الأخلاقية المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا (مثل علم الأجنة من منظور إسلامي، والكائنات المعدلة وراثيا، والآثار الأخلاقية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا المساعدة على الإنجاب لعلاج العقم البشري وكذلك زرع الأعضاء البشرية من منظور الشريعة الإسلامية).

وفي إطار برامج الإيسيسكو، تم تنفيذ عدد من الأنشطة المتعلقة بتسخير الطاقات المتجددة من أجل التنمية والتطبيقات والثقافة في قطاعات الإنتاج الحيوية في الدول الأعضاء، فضلا عن الأنشطة المتعلقة بتعزيز الفضاء السبيري.

ومن جهة أخرى، فإن استخدام التعليم عن بعد لنقل المعرفة العلمية والثقافية هو أحد المواضيع التي تناولها برامج الإيسيسكو.

وتنطلق استنتاجات الباحث حول مدى توافق آليات تطوير الأداء في المنظمة مع معايير التنمية البشرية المرتبطة بمجالات التربية والعلوم والثقافة وهي ذات المجالات التي أنشئت من أجلها المنظمة وذلك على النحو التالي:

### اهتمام المنظمة وبشكل عملي بكل من:

١. اكتساب جميع الأفراد للمهارات الجديدة، التي لم تكن معروفة من قبل، ليصبحوا قادرين على التعامل مع مستحدثات العصر التكنولوجية.
٢. أن يكون أفراد المجتمع قادرين على إنتاج المعرفة، إذ لم يعد المثقف أو المتعلم هو الفرد الذي يمكنه اختزان أكبر قدر من المعلومات، فوسائط تخزين المعلومات أصبحت لها القدرة على تخزين معلومات بقدر يفوق العقل البشري بكثير، وتصبح مهمة العقل البشري هي تحويل المعلومات إلى معرفة واستخدامها في حل المشكلات.

٣. مهارة العمل ضمن فريق، نتيجة لتعدد أمور وقضايا الحياة العصرية، فلم يعد العمل الفردي كفيلاً

بتحقيق حل لهذه القضايا، بل يجب العمل ضمن فريق، وهذه مهارة لا تتحقق إلا بالتدريب والممارسة حتى يمكن اكتسابها.

٤. التفكير الإبداعي، أي التفكير الذي يمكن أن يضيف جديداً للمجال الذي يعمل فيه الفرد.

٥. القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة.

أي أن متطلبات العصر يمكن أن يطلق عليها مفهوم التنمية البشرية، وهذا العصر هو عصر التنمية البشرية، ولا تتحقق التنمية البشرية إلا عن طريق تعليم جيد، وتصبح الجودة الشاملة في التعليم ليست مطلباً ترفيلاً، بل مطلباً يتوقف عليه مستقبل المجتمع، وهذا ما خططت لها المنظمة وأيضاً تسعى عملياً في كثير من دول العالم الإسلامي لتحقيقها.

وتولي منظمة الإيسيسكو أهمية كبيرة في مجال الاستثمار في الموارد البشرية وتنميتها كخطوة أولى للتنمية

الاقتصادية والاجتماعية وهو ما يُعد أهم مؤشرات التنمية البشرية ويمكن استنتاج ذلك من خلال:

١. إن معدلات النمو الاقتصادية في الدول يرجع إلى عوامل غير منظورة (متبقية) تفسرها

الوحيد هو التحسن في نوعية العوامل المادية والتي ترجع أساساً على التحسن في نوعية العنصر

البشري والتعليم (بواقي سولو).

٢. لعب رأس المال البشري دوراً محورياً في الإسراع من عمليات إعادة إعمار أوروبا بعد

الحرب العالمية الثانية.

٣. يحسن العنصر البشري من إمكانية استخدام الموارد الأخرى من خلال الإدارة

٤. من أهم أسباب تخلف البلدان المتخلفة هو تدني نوعية رأس المال البشري.

من ذلك ترى المنظمة أن التربية أداة لا غنى عنها في صنع المستقبل الذي ترجوه أمة والمدرسة مجرد وسيلة

مرنة، ثابتة الأهداف متحركة الوسيلة. إن التنمية من أجل الإنسان ويقوم بها الإنسان فهو هدف التنمية

وهو وسيلتها.

واعتبرت المنظمة أن التربية أو التعليم وسيلة لتنمية القوى البشرية التي تصنع التنمية وتحدد معالمها، بل إن

أهم معالم التنمية هو تنمية القوى البشرية. ولكن هناك من يعتقد أن مفهوم التنمية أكثر ارتباطاً بالتعليم

وليس بالتربية. فالتربية مفهوم أوسع وعام وشامل، إذ تقوم بتنمية الفرد من جميع جوانبه الروحية والحلقية

وبشكل سليم ليكون عضواً نافعاً في المجتمع الذي يعيش فيه، وهي أشمل بكثير من التعليم إذ يشمل الأسرة

والثقافة والإعلام والنوادي ومؤسسات العبادة، بينما التعليم هو عملية مقصودة تؤدي بوساطة مؤسسات

أنشئت خصيصاً لهذا الغرض ويقوم بها أفراد اختيروا ودرّبوا خصيصاً للقيام بهذه العملية بهدف الحصول

على معرفة واكتساب مهارة أو لتنمية قدرات أو طاقات خاصة، وبالتالي فهو أكثر تحديداً وارتباطاً

بالتنمية<sup>٤٥</sup>. وعندما تشير الكتابات إلى التنمية والتربية فإنها تقصد بذلك التعليم، لأن التنمية تقاس بمؤشرات

كمية، وهذا الأمر يصعب قياسه في التربية بينما هو ممكن في التعليم.

وتتوافق رؤية كل من منظمة الإيسيسكو ومؤشرات ومعايير التنمية البشرية حول النظر إلى التعليم على أنه:

- يرفع الإنتاجية.
- يرفع الاستثمار والادخار.
- يساعد على التغيير التقني التكنولوجي.
- يسهم بالتأثير على المهارات الإدراكية.
- يسهم بالتأثير على الطموح الشخصي والتنافس والإبداع.
- يكمل أدوار المدخلات الأخرى في عملية الإنتاج.
- يشجع إسهام المرأة في النشاط الاقتصادي (العمل بأجر).
- ذو علاقة مع توقع الحياة.
- يخفض الخصوبة (ويحسن استعمال تقنيات منع الحمل).
- يرفع تعليم الأبوين، ونوعية الطفل وصحته ومكانته اللاحقة.

---

<sup>٤٥</sup> ليلي العطاس: دور التخطيط التربوي في رفع كفاءة التعليم الابتدائي للبنات في السعودية، نادي مكة الثقافي الأدبي، مطابع اصفا، السعودية، ١٩٨٨.

- يؤثر على قرار الهجرة وبذلك تزيد الإنتاجية.
- يساعد على تحسين وتوزيع الدخل وتكافؤ الفرص.
- يضمن التشغيل وفي القطاع العام ومناصبه على وجه الخصوص .

## ملخص الفصل الرابع:

في مراحل البحثية المختلفة، أقدم الباحث على استقصاء للظواهر المختلفة المرتبطة بتطوير الأداء داخل منظمة الإيسيسكو. خلال تنقيبه وتحليله في الفصل الرابع من دراسته، استعرض الباحث مجموعة من المعطيات والمؤشرات التي تظهر ارتفاعاً في مستوى آليات تطوير الأداء العام، سواء من ناحية المجالات المختلفة للعمل أو من حيث وسائله.

الإيسيسكو، كمنظمة رائدة على الساحة الدولية، تُعتبر من بين المؤسسات التي تسعى دوماً لتحقيق التميز في مجالاتها المختلفة. من هنا جاءت أهمية هذا التحليل الذي قام به الباحث، حيث كانت نتائجه إيجابية في معظمها، مُظهرة التطور الملحوظ في مجالات العمل المختلفة وكذلك في الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الأداء المتميز.

من ناحية أخرى، فقد أبرزت النتائج السابقة مدى التوافق بين آليات تطوير الأداء العام في منظمة الإيسيسكو وبين مؤشرات التنمية البشرية. هذه المؤشرات التي تعتبر مؤشرات عالمية موثوقة، تُظهر مدى التقدم والتطور

الذي تشهده البلدان والمنظمات على مستوى التنمية البشرية. وجود توافق بين الآليات المذكورة وهذه

المؤشرات يُظهر مدى التقدم والاحترافية التي وصلت إليها المنظمة في مجال تطوير الأداء.

وبالإضافة إلى ذلك، يؤكد هذا التوافق على أن المنظمة ليست فقط ملتزمة بتحقيق أهدافها الداخلية، ولكنها

تعمل أيضاً بموجب معايير دولية عالية، تضمن لها المحافظة على مكانتها وتميزها على الساحة الدولية.

بالختام، تُعتبر هذه النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته للفصل الرابع، دليلاً قاطعاً على الجهود

المستمرة التي تبذلها منظمة الإيسيسكو لتحقيق التميز والريادة في مجالاتها المختلفة.



## الخاتمة

### تمهيد:

قدمت الدراسة الحالية إسهامًا بحثيًا يركز على "آليات تطوير الأداء العام من منظور التنمية البشرية، منظمة الإيسيسكو نموذجًا". حيث اتبع الباحث المنهج الاستنباطي لكشف طبيعة وآليات تطوير الأداء داخل المنظمة، والإجابة عن تساؤلات مهمة تتعلق بمستوى تلك الآليات في وسائل العمل داخل منظمة الإيسيسكو وتوافقها مع مؤشرات التنمية البشرية.

أظهرت النتائج التي تم الوصول إليها خلال الدراسة ارتفاعًا ملحوظًا في مستوى آليات تطوير الأداء العام في مجالات العمل ووسائله في منظمة الإيسيسكو. ولم يقتصر هذا الارتفاع على مجالات العمل، بل امتد أيضًا إلى وسائل العمل داخل المنظمة. تلك النتائج تعكس الجهود الجادة والمستمرة التي تبذلها المنظمة لتطوير وتحسين أدائها بما يتلاءم مع متطلبات التنمية البشرية.

وبالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن توافق بين آليات تطوير الأداء العام في منظمة الإيسيسكو وبين مؤشرات التنمية البشرية. هذا التوافق يعكس التزام المنظمة بمعايير دولية عالية والتي تسعى من خلالها للمساهمة في تحقيق التنمية البشرية على المستوى الدولي والمحلي.

في هذا السياق، يقدم الباحث في هذا الفصل ملخصاً لنتائج الدراسة ويسلط الضوء على أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين الأداء العام في منظمة الإيسيسكو، مما يعزز مكانتها وأدائها على الساحة الدولية.

### أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة الحالية على الآتي:

١. ارتفاع مستوى آليات تطوير الأداء العام في مجالات العمل في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO).
٢. ارتفاع مستوى آليات تطوير الأداء العام في وسائل العمل في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO).
٣. وجود توافق لآليات تطوير الأداء العام في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) مع مؤشرات التنمية البشرية.

### ثانياً: التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، فإن الباحث يوصي بما يأتي:

١- ضرورة تعزيز مهارات وإمكانيات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) في

مجال المواكبة التكنولوجية والتقنية، ليس فقط من أجل مطابقة التطورات المعاصرة، ولكن لتحقيق الريادة في هذا المجال وتقديم خدمات أكثر جودة وابتكارًا.

٢- تُوصى المنظمة بتطوير منصات إعلامية حديثة ومتطورة تعكس مستوى أداء المنظمة العالي، وتتيح التواصل الفعّال مع فئات جمهور أوسع، مع الاستفادة من تقنيات الإعلام الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي لزيادة التأثير وتعزيز التغيير المرجو.

٣- تشجيع البحث العلمي والأكاديمي المتعلق بالمنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO)، من خلال دعم الأبحاث وتوسيع المجالات المدروسة، وذلك لزيادة المساهمات الأكاديمية المتعلقة بالمنظمة وتقديم فهم أعمق لدورها وأنشطتها.

٤- تنظيم ورش عمل وتدريبات متخصصة لكوادر المنظمة لزيادة فعالية وكفاءة الأداء في مجالات التربية والثقافة والعلوم.

٥- تطوير شراكات استراتيجية مع مؤسسات ومنظمات دولية مماثلة لتبادل الخبرات والمعرفة.

٦- يُوصى بإطلاق مبادرات لدعم الباحثين الشباب والطلاب في مجالات التربية والعلوم والثقافة، وذلك من خلال منح بحثية أو دورات تدريبية متقدمة.

٧- تعزيز الاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير أساليب التعليم والتدريب داخل المنظمة.

٨- إنشاء قاعدة بيانات متكاملة تضم جميع الأبحاث والدراسات المتعلقة بنشاط المنظمة، لتسهيل الوصول إليها للباحثين والمهتمين.

٩- إقامة مؤتمرات سنوية تهدف إلى مناقشة التحديات والفرص التي تواجه المنظمة ووضع خطط استراتيجية للسنوات المقبلة.

١٠- تطوير برامج تواصل داخلي تهدف إلى تعزيز روح الفريق وتعميق التفاعل بين مختلف الأقسام داخل المنظمة.

### ثالثاً: الدراسات المقترحة

في ضوء النتائج السابق ذكرها يقدم الباحث عدداً من المقترحات على النحو التالي:

١. نمذجة تأثير الأداء الإعلامي في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) على شبكات ووسائل التواصل الاجتماعية.

٢. دراسة استشرافية حول المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) في ٢٠٣٠.

٣. دور الشباب في تطوير الأداء في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO).

٤. التأثير المتبادل بين كل من المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو ISESCO) والتنمية البشرية، ومساهمة كل منهما في تطوير الآخر.

٥. دراسة متعمقة لتأثير التنمية البشرية في الأداء الوظيفي في المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة

(إيسيسكو ISESCO) من منظور إسلامي.

٦. دراسة دافعية الإنجاز لدى العاملين المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو

ISESCO) ومنظمات أوروبية في ذات المجال-دراسة مقارنة.

### خلاصة الباحث في دراسته الحالية:

التعليم هو العمود الفقري لكل مجتمع، ويدفع النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي. في العالم الإسلامي،

يعد دور التعليم أكثر أهمية، لأنه يشمل الجوانب الثقافية والدينية والتاريخية التي تشكل هوية أكثر من مليار

شخص. لعبت المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو) دوراً محورياً في تعزيز التعليم بين الدول

الأعضاء البالغ عددها ٥٤ دولة منذ إنشائها في عام ١٩٧٩. تتناول هذه الدراسة اهتمام الإيسيسكو

وانخراطها في المجال التربوي، وتسليط الضوء على دورها الريادي في تطوير السياسات التعليمية وتنسيق العمل

التربوي الإسلامي المشترك.

ترتكز رؤية الإيسيسكو للتعليم على الإيمان بأن لها دوراً رائداً في تنمية ونمو الدول الأعضاء. تتمثل المهمة

الأساسية للمنظمة في دعم وتعزيز قطاع التعليم، والتصدي للتحديات التي لا تعد ولا تحصى التي تواجهها

الدول الإسلامية. ترسم الإيسيسكو رؤية استراتيجية استشرافية عميقة، تأخذ بعين الاعتبار التحولات المحتملة

وانعكاساتها المباشرة على عالم التعليم. وبالاعتماد على خبرات كبار الخبراء الدوليين والمخططين التربويين ومؤسسات التخطيط التربوي الاستراتيجي، تبقى الإيسيسكو في طليعة الابتكار التربوي.

وتتمثل إحدى الاستراتيجيات الرئيسية للإيسيسكو في تعزيز التضامن والتعاون بين الدول الأعضاء في مجال التعليم. تم تصميم مبادرات ومشاريع المنظمة لتشجيع التعاون وتبادل أفضل الممارسات، مما يؤدي إلى بيئة تعليمية معززة في البلدان الإسلامية. ومن خلال العمل معاً، يمكن للدول الأعضاء أن تتصدى بفعالية للتحديات التعليمية التي تواجهها، مثل الجودة والوصول والشمولية.

تلتزم الإيسيسكو بأن تكون مرجعاً موثوقاً وموثوقاً به لوزارات التربية والتعليم في العالم الإسلامي. تدعم المنظمة الجهود الوطنية والإقليمية والدولية لتحسين النتائج التعليمية، ومواءمة استراتيجياتها مع التزامات وخطط المجتمع الدولي. وبصفتها مستشاراً موثوقاً، تساعد الإيسيسكو في عمليات صنع القرار في الدول الأعضاء، وتوجهها نحو قرارات قائمة على الأدلة وتحريفية وسياسات محسنة.

وتؤكد الإيسيسكو على أهمية الجودة والقيمة المضافة النوعية في تدخلاتها. تضع المنظمة معايير عالية لمشاريعها ومبادراتها، مما يضمن أنها تقدم فوائد ملموسة ومستدامة لقطاع التعليم. ومن خلال التركيز على الجودة، تعزز الإيسيسكو قدرة الدول الأعضاء على مواجهة تحديات المنافسة والعمولة في المجال التعليمي.

وتعمل الإيسيسكو بنشاط على تعزيز الشراكات والتعاون مع المؤسسات الإقليمية والدولية، وتعزيز قدرتها على دعم الدول الأعضاء. ومن خلال العمل مع المنظمات النظرية، تحصل الإيسيسكو على ثروة من المعرفة والخبرات والموارد التي يمكن استخدامها لمواجهة التحديات التعليمية الفريدة في العالم الإسلامي.

إن التزام الإيسيسكو الراسخ بقطاع التعليم قد جعلها قوة رائدة في تطوير السياسات التعليمية وتنسيق العمل التربوي الإسلامي المشترك. ومن خلال رؤيتها الاستراتيجية، وترسيخ التضامن والتعاون، والعمل كمرجع لوزارات التربية والتعليم، والتركيز على الجودة والقيمة المضافة النوعية، وتعزيز الشراكات والتعاون، أثبتت الإيسيسكو قدرتها على إحداث تأثير كبير على المشهد التعليمي في العالم الإسلامي. نتائج هذه الأطروحة التأكيد على إمكانات المنظمة لدفع التغيير الإيجابي ودعم الدول الأعضاء في سعيها لتحقيق التميز التعليمي. وتكمن إحدى المساهمات الرئيسية للإيسيسكو في قدرتها على التصدي للتحديات التعليمية القائمة التي تواجهها البلدان الإسلامية. يمكن تصنيف هذه التحديات على نطاق واسع إلى ثلاث مجالات رئيسية: جودة التعليم، والوصول إلى التعليم، والشمولية.

تعد جودة التعليم قضية حاسمة في العديد من البلدان الإسلامية، حيث تسعى جاهدة لتوفير نظام تعليمي تنافسي وعالمي المستوى. تعمل الإيسيسكو بشكل وثيق مع الدول الأعضاء لوضع وتنفيذ استراتيجيات وسياسات تهدف إلى تحسين جودة التعليم على جميع المستويات.

تدعم الإيسيسكو الدول الأعضاء في تصميم وتنفيذ مناهج حديثة وشاملة تعكس احتياجات القرن ال ٢١ . ويشمل ذلك تحديث أساليب التدريس، ودمج التكنولوجيا، ومعالجة فجوة المهارات من خلال التدريب المهني وتعليم ريادة الأعمال.

تدرك الإيسيسكو أهمية المعلمين المدربين والمؤهلين تأهيلا جيدا في تقديم تعليم جيد. تدعم المنظمة البرامج التي تهدف إلى تحسين تدريب المعلمين قبل الخدمة وأثناءها، فضلا عن فرص التطوير المهني المستمر للمعلمين. كما تركز الإيسيسكو على تطوير وتنفيذ آليات موحدة للتقييم والتقييم لضمان جودة التعليم المقدم في الدول الأعضاء. وتمكن هذه الآليات من جمع بيانات موثوقة، والتي يمكن استخدامها لتوجيه السياسات والتدخلات القائمة على الأدلة.

الحصول على التعليم

لا يزال الحصول على التعليم يمثل تحديا كبيرا في العديد من البلدان الإسلامية، لا سيما بالنسبة للسكان المهمشين والضعفاء. تركز الإيسيسكو جهودها لتعزيز تكافؤ فرص التعليم للجميع، بغض النظر عن الجنس أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي أو الموقع الجغرافي.



تدعم الإيسيسكو تطوير البنية التحتية والموارد التعليمية في الدول الأعضاء، مثل المدارس والفصول الدراسية والمكتبات. ويشمل ذلك ضمان توفير بيئات تعليمية آمنة ومواتية بشكل كاف، لا سيما في المناطق النائية والمحرومة من الخدمات.

كما تقدم المنظمة منحاً دراسية ومساعدات مالية للطلاب من خلفيات محرومة، مما يمكنهم من الوصول إلى تعليم جيد والتغلب على الحواجز التي تحول دون التعلم. هذا الدعم مهم بشكل خاص للتعليم العالي، حيث يمكن أن تكون تكلفة التعليم ونفقات المعيشة باهظة بالنسبة للعديد من الأسر.

تشجع الإيسيسكو استخدام التعليم عن بعد والتعليم عبر الإنترنت كوسيلة لتوسيع نطاق الوصول إلى التعليم، لا سيما في المناطق النائية أو المتأثرة بالنزاعات. تدعم المنظمة تطوير وتنفيذ برامج التعلم عن بعد، فضلاً عن توفير الموارد التكنولوجية والتدريب ذات الصلة.

تلتزم الإيسيسكو بتعزيز نظام تعليمي شامل يلبي الاحتياجات المتنوعة للمتعلمين في العالم الإسلامي. ويشمل ذلك تلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب ذوي الإعاقة واللاجئين وغيرهم من الفئات الضعيفة.

تدعم الإيسيسكو تطوير برامج وخدمات التربية الخاصة لضمان حصول الطلاب ذوي الإعاقة على تعليم جيد يتناسب مع احتياجاتهم. ويشمل ذلك توفير التدريب للمعلمين وتشجيع اعتماد ممارسات التدريس الشاملة.

كما تلعب الإيسيسكو دورا حاسما في تعزيز تعليم اللاجئين والنازحين في العالم الإسلامي. وتدعم المنظمة المبادرات الرامية إلى توفير فرص الحصول على التعليم لهذه الفئات الضعيفة، فضلا عن تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأطفال المتضررين من النزاع والنزوح.

وتكرس الإيسيسكو جهودها لتعزيز المساواة بين الجنسين في التعليم، وضمان تكافؤ الفرص بين الفتيان والفتيات للوصول إلى التعلم والنجاح فيه. ويشمل ذلك معالجة التفاوتات بين الجنسين في الالتحاق بالمدارس والاستبقاء والإنجاز، فضلا عن تعزيز المناهج الدراسية وممارسات التدريس التي تراعي الفوارق بين الجنسين. ويمكن رؤية أثر عمل الإيسيسكو في قطاع التعليم في زيادة التعاون والتآزر بين الدول الأعضاء، وزيادة التعاون. وقد عززت الإيسيسكو روح التعاون والتآزر بين دولها الأعضاء من خلال توفير منصة لتبادل أفضل الممارسات وتبادل الخبرات والعمل معا لمواجهة التحديات المشتركة. وقد أدى ذلك إلى تطوير مبادرات مشتركة ومشاريع إقليمية وإنشاء شبكات وشراكات بين المؤسسات والمنظمات التعليمية.

وقد أسهمت تدخلات الإيسيسكو في تعزيز المخرجات التعليمية في الدول الأعضاء فيها. يمكن ملاحظة ذلك في زيادة معدلات الالتحاق، وتحسين الاحتفاظ، وارتفاع معدلات الإكمال في جميع مستويات التعليم. بالإضافة إلى ذلك، أدى تركيز المنظمة على التعليم الجيد إلى تحسينات في نتائج التعلم، كما يتضح من الأداء الأفضل في التقييمات الوطنية والدولية.

لعبت الإيسيسكو دوراً محورياً في بناء قدرات الدول الأعضاء على مواجهة التحديات التعليمية بفعالية. ومن خلال تقديم المساعدة الفنية والتدريب والدعم، مكنت المنظمة البلدان من تعزيز أنظمتها التعليمية، ووضع سياسات قائمة على الأدلة، واعتماد أفضل الممارسات في مجالات مثل تطوير المناهج الدراسية، وتدريب المعلمين، والتقييم.

وقد أدى التزام الإيسيسكو بالشمولية إلى زيادة مشاركة وتمكين الفئات المهمشة والضعيفة في قطاع التعليم. ومن خلال مبادراتها المختلفة، ساهمت المنظمة في الحد من الفوارق بين الجنسين، وتوفير التعليم للاجئين والنازحين، وتعزيز التعليم الخاص والممارسات الشاملة.

وختاماً، فإن دور الإيسيسكو الرائد في تطوير السياسات التعليمية وتنسيق العمل التربوي الإسلامي المشترك كان له أثر كبير على قطاع التعليم في العالم الإسلامي. وقد ساهمت الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، والتزامها بالجودة والقيمة المضافة النوعية، والتركيز على التضامن والتعاون في تحسين المخرجات التعليمية، وبناء القدرات، والشمولية في الدول الأعضاء فيها.

ومع ذلك، لا يزال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به في مواجهة التحديات المستمرة التي يواجهها قطاع التعليم في البلدان الإسلامية. ولتعزيز فعالية تدخلات الإيسيسكو وتعظيم أثرها، تقترح التوصيات التالية:

تعزيز المتابعة والتقييم: تعزيز آليات الرصد والتقييم داخل الإيسيسكو لضمان تنفيذ مشاريعها ومبادراتها بفعالية وتحقيق النتائج المرجوة منها. سيتمكن هذا أيضا المنظمة من تحديد مجالات التحسين واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات.

تعزيز تعبئة الموارد: تنويع مصادر التمويل وزيادتها بما يضمن استدامة وتوسيع برامج الإيسيسكو ومشاريعها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الشراكات مع المنظمات الدولية والقطاع الخاص وأصحاب المصلحة الآخرين. تعزيز البحث والابتكار: تشجيع البحث والابتكار في التعليم بين الدول الأعضاء من خلال تقديم الدعم للمشاريع البحثية، وتسهيل التعاون بين الباحثين، وتعزيز نشر نتائج البحوث وأفضل الممارسات.

الاستفادة من التكنولوجيا: احتضان إمكانات التكنولوجيا في تحويل التعليم من خلال دعم تكامل الأدوات والموارد الرقمية، وتعزيز التعلم عبر الإنترنت والتعلم المدمج، وتطوير مهارات محو الأمية الرقمية بين المعلمين والطلاب.

ومن خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن للإيسيسكو مواصلة البناء على نجاحاتها والمساهمة في تطوير قطاع التعليم في العالم الإسلامي، بما يعود بالنفع على ملايين المتعلمين ويشكل مستقبل التعليم في المنطقة.

## المراجع والمصادر

### القرآن الكريم

الأزوري، د. م.، & المطيري، ن. م. (٢٠٢١). شراكة أولياء أمور الطلبة الفنلنديين في الأنشطة المدرسية من منظور

ايكولوجي (نظرية النظم البيئية): دراسة حالة لـ Pop-Up School Day. مجلة العلوم التربوية

والنفسية، ٥(١٣)، ١٣١-١٦٣.

الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، ص ٤٤.

آل زاهر، سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية، ص ٨٢.

أميمة (٢٠٠٣). نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء الإداري.

باجابر، ع. (١٤١٦هـ). "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين

والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية." رسالة ماجستير.

جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

بدوي، عبد الرحمن (١٩٧٧). مناهج البحث العلمي. الكويت: وكالة المطبوعات، ط ٣، ص ٥.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٩٩٢). تقرير التنمية البشرية ١٩٩٢، ص ٢.

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (١٩٩٣). تقرير التنمية البشرية ١٩٩٣، ص ٣.

البريدي، ع. ا.، وآخرون (٢٠٢٣). إعادة ربط الفكر الإداري العربي بالعلوم الاجتماعية: المفاهيم السوسيوثقافية

نموذجاً. المجلة العربية للإدارة، ٢٣(١)، ٢٢٥-٢٤٢.

بن زروال، حسبية، & معتوق (٢٠٢٠). أثر الإنفاق في التعليم العالي على التنمية البشرية.

بن عويذة (٢٠١٩). التعليم العالي في الجزائر بين واقع الإصلاحات ومتطلبات التنمية البشرية. (أطروحة دكتوراه).

بوطورة، ف.، وسميلي، ن. (٢٠١٩). تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر

. Rule of Law and Anti-Corruption لمكافحة الوسائل القانونية

Center Journal, ٢٠١٩(١), ٢.

بوعزارة (٢٠١٣). أثر العولمة على التنمية البشرية: الواقع والأفاق - دراسة تحليلية لبعض التحديات العالمية.

التومي الشيباني، ع. م. (١٩٩١). من أسس التوجيه المهني. منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص ٥٦.

الجداية (٢٠٠٦). مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأثره على الأداء التنظيمي في الشركات

الصناعية الأردنية المساهمة العامة.

حاوي، إيمان عسكر (٢٠١١). الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد.

مجلة دراسات إدارية، العدد الثامن، المجلد الرابع، ص ٥٤.

الحربي، خ. أ. ع. (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، ص ٥٦.

حسو إسحاق، (٢٠١٢). دور الذكاء الصناعي في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز باستخدام بطاقة الدرجات. وقائع

المؤتمر العلمي الثاني للكلية التقنية الإدارية - بغداد، ٢، ص ٥٨٩.

حسين. (بتصرف). سيكولوجيا الإدارة العامة، ط ١، ص ١٧١-١٧٣.

الحسيني، أحمد بن عبد الله (١٩٩٤). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات

العسكرية. الرياض، السعودية، ص ٢٧.

الحسيني، أحمد خليل حسن (٢٠٠٤). التحليل الاقتصادي لمؤشرات التنمية البشرية في العراق للمدة ١٩٩٠ -

٢٠٠٠. أطروحة دكتوراه، جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد، ص ١٥.

حمداوي، وسيلة، (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. مديرية النشر الجامعي، ص ١٤٣.

حنفي، (بتصرف). أساسيات إدارة المنظمات، ص ٢٩١.

الخرابشة، س. (١٩٩٦). الاستثمار في رأس المال البشري: التعليم والتدريب في الأردن. رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.

خضري، م. (٢٠١٤). دور مؤشرات التنمية البشرية في تعزيز التنمية المستدامة (دراسة عبر الدول) Journal of Baghdad College of Economic Sciences University, ٢٠١٤(٤).

درة، عبد الباري (٢٠٠٣). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، ص ٩٦.

ذوقان، ع.، وآخرون. (١٩٨٢). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. ص ١٧٦. دار مجدلاوي، عمان.

الرييق، م. (٢٠٠٤). العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق. دراسة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، ص ٦٨.

رمضان، ر. ا. ع.، & رحاب الحسيني عبده. (٢٠٢٣). برنامج إرشادي قائم على نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا لتنمية الابتكارية الاجتماعية لدى الأطفال ذوي بعض المشكلات السلوكية. مجلة بحوث التربية النوعية، ٢٠٢٣. (٧٧).

الصحاح، م. (١٩٩٠). مختار الصحاح. ترتيب محمود خاطر. طبعة دار المعارف، ص ٦٨١.

الصغير، ف. ب. م. (٢٠٠٢م). "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ٣٢.

صقر عاشور، أحمد (١٩٨٣). إدارة القوى العاملة والأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. دار النهضة العربية. للطباعة والنشر، بيروت، ص ٣.

الصقر عاشور، أحمد (١٩٨٦). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص ٤.

الصيرفي، م. (٢٠٠٦). هندرة الموارد البشرية. مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص ٣٣٧.

الظاهري، ن. س. ح. م. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاصطناعي على الأداء الجامعي: دراسة ميدانية على الكليات

النظرية والتطبيقية بجامعة عين شمس *Perdana: International Journal of Academic*

Research, ١٤(١), ٣٩-٦٤.

عبد الماجد، ح. (٢٠٠٠). مقدمة في منهجية ودراسة وطرق بحث الظواهر السياسية، ص ١٧.

العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، ص ١٧٤.

العساف، ص. ب. ح. (١٤١٦هـ). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الرياض، ص ١٨.

العطاس، ل. (١٩٨٨). دور التخطيط التربوي في رفع كفاءة التعليم الابتدائي للبنات في السعودية. نادي مكة الثقافي

الأدبي، مطابع اصفا، السعودية.

عطية، العربي. (٢٠١٢). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية

- دراسة ميدانية في جامعة ورقلة بالجزائر. مجلة الباحث.

علام، س. ط. (٢٠٠٤). التنمية والدولة. القاهرة: دار طيبة للنشر والتجهيزات العلمية، ص ١٠٣.

علي احمد، م. ن. (٢٠١٥). المفاهيم الإدارية الحديثة وانعكاسها على مهارات مدير المستقبل. قسم إدارة الأعمال،

كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر.

عواد (٢٠١٠). تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة.



فخري يوسف برغوثي، س. (٢٠٢٠). درجة تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء وتأثيرها في الاداء المؤسسي في القطاع العام الفلسطيني. جامعة القدس.

الفرحان (٢٠٠٣). الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني - دراسة تحليلية.

الفرحان، ف. الس. م. (٢٠٢٢). دور التنمية البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ٥٢(١)، ٥٤٩-٦٠٦.

فودة، ح. م. وصالح، ع. (١٤١١هـ). المرشد في كتابة الأبحاث. ط٦. دار الشروق، جدة، ص ٤٢.

قاييل، ع. وآخرون. (٢٠٢٢). نموذج مقترح للتنبؤ بالفساد المالي في شركات قطاع الأعمال باستخدام تقنية التنقيب في البيانات. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٦(٤)، ٤٦٧-٥٣٠.

القصيفي، ج. (١٩٩٣). التنمية البشرية: مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون في ندرة التنمية البشرية في الوطن العربي. القاهرة، ص ١٨.

كاظم، أ. ج. (٢٠٠٣). التنمية المستدامة ودعوة الفكر الإنساني إلى رحاب الإنسانية. مجلة الحكمة، بغداد، العدد ٣٠، ص ١١٥.

الكريطي، إيمان عبد الكاظم جبار (٢٠٠٤). التنمية البشرية في دول عربية مختارة (دراسة تحليلية). رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد، ص ٣٢.

كلادة، ط. م. (٢٠٠٢). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص ٢٤٢.

لوشن وآخرون. (٢٠٢٢). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ماجد، أحمد (٢٠١٦). تقرير التنمية البشرية الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. الإمارات العربية المتحدة: وزارة الاقتصاد، ص ٢.

الماضي، م. (١٤١٧هـ). معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص ١٣.

المانع، م. ب. ع. (٢٠٠٦). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ١١٣-١٢١.

مجلة البيان العدد ٣٥٥ ربيع الأول ١٤٣٨هـ، ديسمبر ٢٠١٦م.

مجمع اللغة العربية. (السنة). المعجم الفلسفي. مادة: منهج، ص ١٩٥.

محمد حسن، ر. (١٩٩٨). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ص ٢١٥.

محمد حسن، ر. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٥.

محمد محمد، ق. (ص. م. م.). المدخل إلى المنهج العلمي، ص ٥٢.

محمد، ر. (٢٠٠١). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ص ٢٠٩-٢١٠.

محمود كلالدة، ط. (٢٠١٠). دور إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة.

محميد، ك. ع.، الخرجي، م. م. ر. ي.، ومتاب البياتي، أ. م. م. (٢٠٢٣). الاستبصار الاستراتيجي ودوره في

تحقيق الأداء الريادي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتعليم العام

والأهلي والاجنبي. Al Kut Journal of Economics and Administrative

Sciences, ١٥(٤٧), ٢٧٤-٢٨٩.

المرعي، ح. ب. ص. (٢٠١٠). إدارة الأفراد. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، ص ١١٧.

مشهور. (سنة النشر). استراتيجيات التطوير الإداري، ص ٤٧.

مصطفى نجيب شاويش. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). دار الشروق للتوزيع والنشر، ص ٥٤ - ٥٥.

المعمر، ع. م. (٢٠٠٨). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية (الأساسيات والتقنيات والأساليب). ليبيا، بني غازي:

منشورات جامعة ٧ أكتوبر، ط ١، ص ٢٨٧.

المغربي، ع. (٢٠٠٧م). دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. دار الفكر للنشر والتوزيع،

عمان، ص ١٣٠.

ناصر، س.، & الياس. (٢٠٢٠). دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق التنمية البشرية المستدامة.

النور، ر. ه. ك. (٢٠١٦). كفاءة الأداء لمؤسسة الشهداء ودائرة الرعاية الاجتماعية، إشراف ميادة أحمد الجدة،

جامعة بغداد، كلية الآداب، قسم الاجتماع، ص ١٥، (رسالة ماجستير غير منشورة).

هاشم إبراهيم، & نورا شيان. (٢٠١٢). ممارسات المعلمين التدريسية في ضوء نظريات التعلم (المعرفية/جانيه/-

. السلوكية/ثورندايك/-الإنسانية/ماسلو/) Tishreen University Journal-Arts and

Humanities Sciences Series, ٣٤(٤).

هلال السفياي. (٢٠٢٠). المنهج الاستنباطي (الاستنتاجي). يُتبع الرابط <https://bit.ly/٣KGbbbX>.

هيام ومازن غريابة. (١٩٩٤). القيم التربوية والوطنية والسياسية في مناهج اللغة العربية للصفين الأول والخامس

الأساسيين، مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد ٩، عدد ٣، ص ١٤٧-١٦٩، ص ١٥٣.

وديع، ع. (٢٠٠٧). اقتصاديات التعليم. المعهد العربي للتخطيط، الكويت: سلسلة جسر التنمية، العدد الثامن

والستون، ص ٣-٤.

Holm-Nielsen, L., & Lauritz, B. (2001). Challenges for Higher Education Systems.

Presented at the International Conference on Higher Education Reform, Jakarta,

August 15, 2001. Retrieved from

<http://www1.worldbank.org/education/tertiary/documents/HE/conference/Indonesia.pdf>.

Please note that for the duplicate reference "United Nations Development Programme, Human Development Report 2004," you should only include it once in your reference list, as shown above.

United Nations Development Programme. (2004). Human Development Report 2004.



## رؤية السعودية ٢٠٣٠

بسم الله الرحمن الرحيم ومعه نستعين

ومعها نساعد.

الافتتاحية:

يسعدني أن أقدم لكم رؤية الحاضر للمستقبل، التي نريد أن نبدأ العمل بها اليوم للغد، بحيث تعكس تطلعاتنا جميعا وتعكس قدرات بلادنا. تبدأ قصص النجاح دائما برؤية، وأنجح الرؤى هي تلك التي تبني على نقاط القوة. نحن نثق ونعلم أن الله سبحانه وتعالى قد أنعم علينا بوطن مبارك أغلى من النفط، فيه الحرمين المقدسان، أنقى بقاع الأرض، وقبله أكثر من مليار مسلم، وهذا هو عمقنا العربي والإسلامي وهو عامل نجاحنا الأول. كما أن بلدنا لديه إمكانات استثمارية ضخمة، وسنسعى لأن نكون محركا لاقتصادنا وموردا إضافيا لبلدنا، وهذا هو عامل نجاحنا الثاني.

تعد المملكة العربية السعودية أهم بوابة للعالم كمحور يربط بين ثلاث قارات، وتحيط بها أهم المعابر المائية، وهذا هو عامل نجاحنا الثالث. هذه العوامل الثلاثة هي ركائز رؤيتنا، والتي نتوقعها ونشكلها معا. بلدنا لديه وفرة من بدائل الطاقة المتجددة، مع ثروة سخية من الذهب، والفوسفات، واليورانيوم، وغيرها. والأهم من ذلك كله أن ثروتنا الأولى مهما كانت عالية لا تضاهي: شعب طموح وأغلبه شاب هو فخر بلدنا وضمان مستقبله بعون

الله، ولا ننسى أن هذه الدولة تأسست بين أيدي أبنائها في ظروف صعبة للغاية، عندما وحدها الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود (طيب الله ثراه). بمساعدة الأبناء، ستفاجئ هذه الأمة العالم مرة أخرى. نحن لسنا قلقين على مستقبل المملكة، ولكننا نتطلع إلى مستقبل أكثر إشراقاً، قادر على صنع بثرواته البشرية والطبيعية والمكتسبة التي أنعم الله عليها بها، لن ننظر إلى ما فقدناه أو فقدناه أمس أو اليوم، بل يجب أن نمضي قدماً دائماً. إن مستقبل المملكة أيها الإخوة والأخوات واعد بإذن الله، وبلدنا الغالي يستحق أكثر مما حققه. لدينا القدرات التي من شأنها مضاعفة دورهم وزيادة مساهمتهم في هذا المستقبل، وسنبذل قصارى جهدنا لإعطاء معظم المسلمين في جميع أنحاء العالم الفرصة لزيارة قبلتهم وقلوبهم. نريد مضاعفة قدراتنا: نريد تحويل أرامكو من منتج للنفط إلى عملاق صناعي يعمل في جميع أنحاء العالم، وتحويل صندوق الاستثمارات العامة إلى أكبر صندوق للثروة السيادية في العالم، وتحفيز أكبر شركة سعودية لدينا لتكون لاعبا رئيسيا عابرا للحدود في الأسواق العالمية. نحن نشجع الشركات الواعدة على النمو وتصبح عمالقة. نحن حريصون على الحفاظ على قوة جيشنا، وفي الوقت نفسه نريد تصنيع ما لا يقل عن نصف احتياجاته العسكرية محلياً، لاستثمار ثروتنا في الداخل، من أجل العثور على المزيد من الفرص الوظيفية والاقتصادية.

وسنخفف من الإجراءات البيروقراطية المطولة، ونوسع الخدمات الإلكترونية، وتبني الشفافية والمساءلة السريعة، وانشئ مركزاً يقيس أداء الجهات الحكومية ويساعد على مساءلتها عن أي تقصير. سنكون شفافين وصریحين عندما نفشل وننجح، سنقبل جميع الآراء ونستمع إلى جميع الأفكار.

هذه هي توجيهات خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز، حيث أمرنا بالتخطيط لعمل يلي جميع الطموحات ويحقق جميع الرغبات. بإرشاده حفظه الله، ومن هذا اليوم سنفتح باباً واسعاً للمستقبل، ومن هذه الساعة سنبدأ فوراً بالعمل من أجل الغد، من أجلكم، أيها الإخوة والأخوات، من أجل أطفالكم ومن أجل أجيالنا القادمة. ما نطمح إليه ليس فقط تعويض نقص الدخل، أو الحفاظ على المكتسبات والإنجازات، بل طموحنا هو بناء وطن أكثر ازدهاراً يجد فيه كل مواطن ما يتمناه، فمستقبل بلدنا الذي نبنيه معاً لن يقبل إلا أن يكون في طليعة العالم، مع التعليم وإعادة التأهيل، مع إتاحة الفرص للجميع، والخدمات المتقدمة، في التوظيف والرعاية الصحية، والإسكان، والترفيه، وغيرها.

نلتزم أمامكم بأن نكون من أفضل دول العالم في الأداء الحكومي الفعال لخدمة المواطنين، ومعاً سنكمل بناء بلدنا ليكون كما نتمنى جميعاً مزدهراً وقوياً، قائماً على أذرع أبنائه وبناته ومستفيداً من إمكانياته، دون الاعتماد على قيمة سلعة أو حركة الأسواق الخارجية. لدينا كل العوامل التي تمكننا من تحقيق أهدافنا معاً، ولا عذر لأي منا للبقاء حيث نحن، أو التراجع لا قدر الله. رؤيتنا لبلدنا الذي نريده، دولة قوية مزدهرة تستوعب الجميع، دستوراً



الإسلام ونهجه في الاعتدال، وقبول الآخر. سنرحب بالكفاءات من كل مكان، وسيتم إعطاء كل الاحترام لأولئك الذين جاءوا للانضمام إلينا في البناء والنجاح.

وفي الركائز الثلاث لرؤيتنا: العمق العربي والإسلامي، وقوة الاستثمار، وأهمية الموقع الجغرافي الاستراتيجي، سنفتح مجالاً أوسع للقطاع الخاص ليكون شريكاً، ويسهل عمله، ويشجعه، لينمو ويكون من أكبر الاقتصادات في العالم، ويصبح محركاً لتوظيف المواطنين، ومصدر رخاء للبلاد ورفاهية للجميع. ويستند هذا الوعد إلى التعاون والشراكة في تحمل المسؤولية.

لقد أطلقنا على هذه الرؤية اسم "رؤية السعودية ٢٠٣٠"، لكننا لن ننتظر حتى ذلك الحين، بل سنبدأ فوراً في تنفيذ كل ما التزمنا به، ومعكم ومعكم ستكون المملكة العربية السعودية دولة كبرى نفخر بها جميعاً، ونتمنى أن يكون الله سبحانه وتعالى ذلك.

محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود، رئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

رؤيتنا:

« المملكة العربية السعودية. العمق العربي والإسلامي. قوة استثمارية رائدة.. ومحور ربط القارات الثلاث »

مقدمة:

لقد أنعم الله علينا بالعديد من المقومات الجغرافية والثقافية والاجتماعية والديموقراطية والاقتصادية في المملكة

العربية السعودية، والتي تمكننا من احتلال مكانة عالية بين الدول الرائدة في العالم. إن رؤية أي دولة لمستقبلها تتبع من نقاط قوتها، وهذا ما اتبعناه عند بناء رؤيتنا للمملكة العربية السعودية لعام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠). إن مكانتنا في العالم الإسلامي ستمكننا من لعب دورنا الريادي كعمق ودعم لدولنا العربية والإسلامية، وستكون قوتنا الاستثمارية هي المفتاح والمحرك لتنويع اقتصادنا وتحقيق استدامته. سيمكننا موقعنا الاستراتيجي من أن نكون مركزا يربط القارات الثلاث.

ترتكز رؤيتنا على ثلاثة محاور: مجتمع حيوي، واقتصاد مزدهر، ووطن طموح، وهذه المحاور متكاملة ومتسقة مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهدافنا وتعظيم الاستفادة من ركائز هذه الرؤية. رؤيتنا تبدأ من المجتمع، وتنتهي به، والركيزة الأولى هي الأساس لتحقيق هذه الرؤية وإرساء أساس متين لازدهارنا الاقتصادي. ويأتي هذا المحور إيماننا منا بأهمية بناء مجتمع نابض بالحياة، يعيش أفراده وفق المبادئ الإسلامية ومنهج الاعتدال والاعتدال، ويعتزون بهويتهم الوطنية، ويعتزون بتراثهم الحضاري العريق، في بيئة إيجابية جاذبة، تتوفر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، ومدعومة بمبكل أسري متين وأنظمة رعاية صحية واجتماعية ممكنة.

وفي الركيزة الثانية للاقتصاد المزدهر، نركز على توفير الفرص للجميع، من خلال بناء نظام تعليمي مرتبط باحتياجات سوق العمل، وتطوير الفرص للجميع، من رواد الأعمال والمؤسسات الصغيرة إلى الشركات الكبيرة. نحن نؤمن بتطوير أدواتنا الاستثمارية لإطلاق إمكانات قطاعاتنا الاقتصادية الواعدة وتنويع الاقتصاد وخلق فرص

عمل للمواطنين. إيماننا منا بدور التنافسية في رفع جودة الخدمات والتنمية الاقتصادية، نركز جهودنا على خصخصة الخدمات الحكومية وتحسين بيئة الأعمال، مما يساهم في استقطاب أفضل الكفاءات العالمية والاستثمارات النوعية، من أجل استغلال موقعنا الاستراتيجي الفريد. ولأن الفعالية والمسؤولية مفهومان أساسيان نسعى لتطبيقهما على جميع المستويات لنكون أمة طموحة بإنتاجها وإنجازاتها.

لذلك، نركز في المحور الثالث للرؤية على القطاع العام، حيث نستخلص ملامح الحكومة الفعالة من خلال تعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة، وتشجيع ثقافة الأداء لتمكين مواردنا وطاقاتنا البشرية، وتهيئة البيئة اللازمة للمواطنين وقطاع الأعمال والقطاع غير الربحي لتحمل مسؤولياتهم وأخذ زمام المبادرة في مواجهة التحديات واغتنام الفرص.

في كل ركيزة من محاور الرؤية، قمنا بإدراج عدد من الالتزامات والأهداف، التي تمثل نموذجاً لما سنعمل على تحقيقه، وتعكس طموحنا بالأرقام. كما سيتم اعتماد الرؤية كمرجع عند اتخاذ قراراتنا، لضمان توافق المشاريع المستقبلية مع ما تتضمنه ركائز الرؤية وتعزيز العمل على تنفيذها. ومن أجل توضيح آليات العمل والخطوات القادمة، قمنا بإدراج بعض البرامج التنفيذية التي تم البدء بها في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وغيرها من البرامج التي تمثل أمثلة للبرامج التي سيتم إطلاقها قريباً من أجل تحقيق أهدافنا والتزاماتنا.

إن استدامة نجاحنا لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال استدامة عناصر هذا النجاح، وهذا ما نأمل أن

يحقق رؤيتنا التي تنبع من عناصر قوتنا وتؤدي في النهاية إلى استثمار هذه العناصر بشكل أكثر استدامة بإذن

الله.

## ١,١,٢ نسر طاقاتنا وإمكانياتنا لخدمة ضيوف الرحمن

تبوأَت المملكة العربية السعودية مكانة مرموقة على مستوى العالم، وأصبحت عنواناً للضيافة وحسن الضيافة،

واستطاع أن يحقق مكانة متميزة في قلوب ضيوف الرحمن والمسلمين في كل مكان، وقد شرفنا الله بخدمه الحرمين

الشرفيين، الحجاج والمعتمرين والزوار. وفي هذا السياق، نفذنا مؤخرًا توسعة ثلاثة للحرمين الشريفين، وطورنا

مطاراتنا ورفعنا طاقتها الاستيعابية، وأطلقنا مشروع "مترو مكة"، استكمالاً لمشروع قطار المشاعر المقدسة وقطار

الحرمين.

بالإضافة إلى ذلك، قمنا بتعزيز نظام شبكة النقل من أجل تسهيل الوصول إلى الحرمين الشريفين والمشاعر

المقدسة وتمكين الحجاج من أداء فريضة الحج والعمرة والزيارة بكل سهولة ويسر، وبفضل الله، تضاعف عدد

المعتمرين من خارج المملكة ثلاث مرات خلال العقد الماضي ليصل إلى ثمانية ملايين حاج.

نحن لا ندخر جهدا في بذل كل جهد وتقديم كل ما يلبي احتياجات الحجاج وبحقق تطلعاتهم، ونعتقد

أنه يجب علينا مضاعفة جهودنا لنبقى رمزا للضيافة والضيافة، وسنعمل على إثراء رحلتهم الدينية وتجربتهم الثقافية

من خلال التوسع في إنشاء المتاحف والإعداد السياحي، المواقع التاريخية والثقافية وتنظيم زياراتها.

### ١,١,٣ نعتز بهويتنا الوطنية

نحن فخورون بتراثنا الثقافي والتاريخي السعودي والعربي والإسلامي، وندرك أهمية الحفاظ عليه لتعزيز الوحدة الوطنية

وترسيخ القيم العربية والإسلامية الأصيلة. عرفت أرضنا على مر التاريخ بحضاراتها القديمة وطرقها التجارية التي

ربطت حضارات العالم ببعضها البعض، مما منحها تنوعا وعمقا ثقافيا فريدا. لذلك سنحافظ على هويتنا الوطنية

ونبرزها ونحدددها، وننقلها إلى أجيالنا القادمة، من خلال غرس المبادئ والقيم الوطنية، والاهتمام بالتنشئة

الاجتماعية واللغة العربية، وإنشاء المتاحف والفعاليات وتنظيم الأنشطة التي تعزز هذا الجانب. وسنواصل العمل

على إحياء وتسجيل المواقع التراثية الوطنية والعربية والإسلامية والقديمة دوليا، وتمكين الجميع من الوصول إليها

كشاهد حي على تراثنا العريق ودورنا الفاعل ومكانتنا البارزة على خارطة الحضارات الإنسانية.

من التزاماتنا...

شرف خدمة المعتمرين المتنامية على أكمل وجه.

ومن أجل القيام بواجبنا - الذي شرفنا به الله - في خدمة ضيوف الرحمن عملنا على توسيع الحرمين الشريفين مما أدى إلى زيادة عدد المعتمرين ثلاثة أضعاف خلال العقد الماضي ليصل عددهم في عام ١٤٣٦هـ (٢٠١٥م) إلى ثمانية ملايين معتمر من خارج المملكة، ومن خلال زيادة الطاقة الاستيعابية لمنظومة الخدمات المقدمة للعمرة من مواصلات وسكن وغيرها وتحسين جودتها، وسنعمل على تمكين أكثر من ١٥ مليون مسلم من أداء العمرة سنويا بحلول عام ١٤٤٢هـ (٢٠٢٠م)، مع ضمان رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم عاليا.

وسنسعى إلى تحقيق ذلك من خلال تسهيل إجراءات طلب التأشيرة وإصدارها لأتمتها، وتطوير الخدمات الإلكترونية المتعلقة برحلة المعتمرين، وتمكينهم من إثراء رحلتهم الدينية وتجربتهم الثقافية. وسيلعب القطاع العام والخاص دورا كبيرا في تحسين الخدمات المقدمة لمعتمرين العمرة بما في ذلك الإقامة والضيافة، وتوسيع نطاق الخدمات المتاحة لهم ولأسرهم للاستمتاع برحلة متكاملة، بما في ذلك توفير معلومات شاملة ومتكاملة من خلال التطبيقات الذكية لتسهيل حصولهم على المعلومات.

من التزاماتنا...

أكبر متحف إسلامي في العالم.

كنا وما زلنا نفتخر بتراثنا التاريخي، خاصة أن خاتم الأنبياء والمرسلين صلى الله عليه وسلم أرسل من مكة المكرمة، التي انطلقت منها رسالته إلى العالم أجمع، وتأسست أول جمعية إسلامية عرفها التاريخ في المدينة المنورة. ومن

هذا المنطلق سننشئ متحفا إسلاميا يقام وفق أعلى المعايير العالمية، معتمدا أحدث وسائل الجمع والحفظ والعرض والتوثيق، وسيكون محطة رئيسية لمواطنينا وضيوفنا للتعرف على التاريخ الإسلامي العريق والاستمتاع بتجارب تفاعلية بمواد تعريفية وأنشطة ثقافية متنوعة. وسياخذ المتحف زواره في رحلة متكاملة عبر مختلف عصور الحضارة الإسلامية التي انتشرت في أنحاء العالم، بطريقة حديثة وتفاعلية وباستخدام تقنيات متطورة، وسيضم أقساما للعلوم والعمارة المسلمين، والفكر والثقافة الإسلامية، ومكتبة ومركز أبحاث على مستوى عالمي.

من أهدافنا بحلول عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠ م).

- زيادة الطاقة الاستيعابية لاستقبال الحجاج من ثمانية ملايين إلى ٣٠ مليوناً.
- ضعف عدد المواقع الأثرية المسجلة لدى اليونسكو على الأقل.

١ مجتمع نابض بالحياة.

١,٢ مجتمع نابض بالحياة. بيئته مليئة

إن سعادة المواطنين والمقيمين على رأس أولوياتنا، وسعادتهم لا تتحقق دون استكمال صحتهم الجسدية والنفسية والاجتماعية، وهنا تكمن أهمية رؤيتنا في بناء مجتمع يتمتع أفرادُه بأسلوب حياة صحي، وبيئة تسمح بالعيش في بيئة إيجابية وجاذبة.

## ١,٢,١ نحن ندعم الثقافة والترفيه

الثقافة والترفيه عنصران من عناصر جودة الحياة، وندرك أن الفرص الثقافية والترفيهية المتاحة حاليا لا ترقى إلى تطلعات المواطنين والمقيمين، ولا تتوافق مع الوضع الاقتصادي المزدهر الذي نعيشه، لذلك سندعم جهود المناطق والمحافظات والقطاعات غير الربحية والخاصة في إقامة المهرجانات والفعاليات، وتفعيل دور الصناديق الحكومية في المساهمة في إنشاء وتطوير المراكز الترفيهية، حتى يتمكن المواطنون والمقيمون من استثمار طاقاتهم ومواهبهم. سنشجع المستثمرين من الداخل والخارج، ونشارك مع الشركات وسندعم الكتاب والمؤلفين والمخرجين والفنانين الموهوبين، وسنعمل على دعم خلق خيارات ثقافية وترفيهية متنوعة تناسب جميع الأذواق والفئات، ولن يقتصر دور هذه المشاريع على الجانب الثقافي والترفيهي، بل ستلعب دورا اقتصاديا مهما من خلال توفير العديد من فرص العمل.

## ١,٢,٢ عيش حياة صحية

نعلم جميعا أن نمط الحياة الصحي والمتوازن هو أحد أهم عناصر جودة الحياة. ومع ذلك، فإن الفرص المتاحة حاليا للنشاط الرياضي المنتظم لا ترقى إلى مستوى توقعاتنا. لذلك، سنقوم ببناء المزيد من المنشآت والمرافق الرياضية بالشراكة مع القطاع الخاص، وسيتمكن الجميع من ممارسة رياضاتهم المفضلة في بيئة مثالية. وسنشجع



الرياضة بكافة أنواعها من أجل تحقيق التميز الرياضي على المستويين المحلي والدولي، والوصول إلى مراتب عالمية

متقدمة في عدد منها.

### ١,٢,٣ تطوير مدنا

في مدنا، نتمتع بمستوى عال من الأمان والتنمية. وعلى الرغم من الاضطرابات المحيطة بنا في المنطقة واتساع بلادنا، إلا أن وطننا آمن، حيث تعد مدنا من أكثر المدن أمانا في العالم، حيث يبلغ مستوى الجريمة ٠,٨ فقط لكل ١٠٠ ألف نسمة سنويا، مقارنة بالمتوسط العالمي البالغ ٧,٦. وسنعمل على الحفاظ على هذه السلامة من خلال تعزيز الجهود القائمة في مكافحة المخدرات، وسنعمل على تحسين تدابير إضافية لضمان السلامة المرورية والحد من حوادث الطرق وتأثيرها. لقد شهدت مدنا تطورا كبيرا، حيث أنشأنا بنية تحتية متطورة، وسنعمل على استكمال المتطلبات والاحتياجات التي توفر لمواطنينا بيئة متكاملة تشمل الخدمات الأساسية ذات الجودة العالية مثل المياه والكهرباء، والمواصلات العامة، والطرق. سنوفر العديد من المساحات المفتوحة والمساحات الخضراء في مدنا، مدركين حاجة كل فرد وعائلة إلى أماكن التنزه والترفيه، وهدفنا هو تحسين نوعية الحياة للجميع.

### ١,٢,٤ نحقق الاستدامة البيئية

إن الحفاظ على بيئتنا ومواردنا الطبيعية هو واجبنا الديني والأخلاقي والإنساني، ومسؤوليتنا تجاه الأجيال القادمة، وأحد المكونات الأساسية لجودة حياتنا. لذلك سنعمل على الحد من التلوث من خلال رفع كفاءة إدارة النفايات

والحد من التلوث بكافة أنواعه، كما سنقاوم ظاهرة التصحر، وسنعمل على الاستثمار الأمثل لثروتنا المائية من خلال ترشيد واستخدام المياه المعالجة والمتجددة، وسنشئ مشروعاً متكاملًا لإعادة تدوير النفايات، وسنعمل على حماية الشواطئ والمحميات والجزر، وتجهيزها، حتى يستمتع بها الجميع، من خلال مشاريع تمولها الصناديق الحكومية والقطاع الخاص.

من التزاماتنا..

«داعم» وسائل الترفيه التي تستهدف المواطنين.

سنعمل على زيادة وتنويع الأنشطة الثقافية والترفيهية للمساهمة في الاستثمار في مواهب المواطنين، وسنضع القواعد واللوائح للمساعدة في التوسع في إنشاء أندية الهواة والأندية الاجتماعية والثقافية وتسجيلها رسمياً، وسنطلق البرنامج الوطني "داعم" الذي سيحسن من جودة الأنشطة الرياضية والثقافية، تقديم الدعم المالي اللازم لها، وإنشاء شبكات وطنية تضم جميع الأندية، والمساعدة في نقل الخبرات وأفضل الممارسات العالمية لهذه الأندية والتوعية بأهميتها. بحلول عام ١٤٤٢ هـ (٢٠٢٠م) سيكون هناك أكثر من ٤٥٠ نادياً مسجلاً للهواة يقدمون أنشطة ثقافية وفعاليات ترفيهية مختلفة وفق منهجية منظمة وعمل احترافي.

من أهدافنا بحلول عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠م).

• تصنيف ثلاث مدن سعودية ضمن أفضل ١٠٠ مدينة في العالم.

• ارتفع إنفاق الأسر على الثقافة والترفيه داخل المملكة من ٢,٩ في المئة إلى ستة في المئة.

• ارتفعت نسبة الأشخاص الذين يمارسون الرياضة مرة واحدة على الأقل في الأسبوع من ١٣ في المئة إلى ٤٠

في المئة

مجتمع نابض بالحياة.

١,٣ مجتمع نابض بالحياة. هيكلها قوي.

هدفنا هو تعزيز وتطوير مبادئ الرعاية الاجتماعية لبناء مجتمع قوي ومنتج، من خلال تعزيز دور الأسرة والوفاء

بمسئولياتها، وتوفير التعليم القادر على بناء الشخصية، وإنشاء نظام اجتماعي وصحي تمكيني.

١,٣,١ نحن نهتم بعائلاتنا

الأسرة هي نواة المجتمع، فهي تمثل الحاضنة الأولى للأطفال، والوصي الأساسي على احتياجاتهم، وحامية المجتمع

من التفكك. ولعل أبرز ما يميز مجتمعنا هو تمسكه بالمبادئ والقيم الإسلامية، وقوة الروابط الأسرية وامتدادها، مما

يحثنا على تزويد الأسرة بعوامل النجاح اللازمة لتمكينها من رعاية أبنائها وتنمية مواهبهم وقدراتهم. وتحقيقا لهذه

الغاية، سنعمل على إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية، وسنعمل على مساعدتهم على بناء شخصيات

أطفالهم ومواهبهم ليكونوا عناصر فاعلة في بناء مجتمعهم، وسنشجع الأسر على تبني ثقافة التخطيط بما يتناسب

مع الإمكانيات المتاحة لديهم، حتى يتمكنوا من توفير احتياجات أطفالهم ورعايتهم على أكمل وجه.

وفي هذا الصدد، ندرك رغبة كل أسرة في امتلاك منزل، ونؤمن بأهمية ذلك في تعزيز الروابط الأسرية.

وعلى الرغم من أن النسبة الحالية لتملك المنازل تبلغ ٤٧ بالمائة، وعدد المواطنين في الفئة العمرية الراغبين في تملك

مسكن في تزايد مستمر، إلا أننا نسعى إلى رفع هذه النسبة بنسبة خمسة بالمائة على الأقل بحلول عام ١٤٤٢ هـ

(٢٠٢٠)، وذلك من خلال سن عدد من القوانين واللوائح، وتحفيز القطاع الخاص، وبناء شراكة فاعلة مع المواطن

تمكنه من الحصول على مسكن ملائم خلال فترة مناسبة وفق مسارات تملك توفر حلولاً تمويلية وادخارية تتناسب

مع احتياجاته السكنية.

## ١,٣,٢ نبي شخصيات أطفالنا

سنغرس القيم الإيجابية في شخصيات أبنائنا من خلال تطوير النظام التعليمي بكافة مكوناته، مما يمكن المدرسة

بالتعاون مع الأسرة من تقوية نسيج المجتمع، من خلال إكساب الطالب المعارف والمهارات والسلوكيات الحسنة

ليكون شخصية مستقلة تتميز بالمبادرة والمثابرة والقيادة، ولديه الوعي الذاتي الكافي والاجتماعي والثقافي، وسنعمل

على تطوير مجموعة واسعة من الأنشطة الثقافية والاجتماعية والتطوعية والرياضية من خلال تمكين المنظومة

التعليمية والثقافية والترفيهية.

وسنواصل تطوير منظومة الخدمات الاجتماعية لتكون أكثر كفاءة وتمكيننا وعدالة، حيث سنعمل على تعظيم

### ١,٣,٣ تمكين مجتمعنا

الاستفادة من دعم الغذاء والوقود والكهرباء والمياه من خلال توجيه الدعم لمستحقيه. سنولي اهتماما خاصا

بالمواطنين المحتاجين للرعاية الدائمة، حيث سنقدم لهم الدعم المستمر، وسنعمل مع القطاع غير الربحي ومن خلال

الشراكة مع القطاع الخاص لتوفير فرص التدريب والتأهيل اللازمة التي تمكنهم من الالتحاق بسوق العمل.

### ١,٣,٤ نحن نعتني بصحتنا

لقد بذلنا جهودا كبيرة لتطوير النظام الصحي خلال العقود الماضية، حيث بلغت نسبة الأسرة ٢,٢ لكل ١٠٠٠

من السكان، ولدينا بعض من أفضل الكفاءات العالمية في أدق التخصصات الطبية، وارتفع متوسط عمر الفرد

خلال العقود الثلاثة الماضية من ٦٦ إلى ٧٤ عاما. سنسعى إلى الاستفادة المثلى من مستشفياتنا ومراكزنا الطبية

في تحسين جودة الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية. وسيركز القطاع العام على توفير الطب الوقائي للمواطنين،

وتشجيعهم على الاستفادة من الرعاية الصحية الأولية كخطوة أولى في خطتهم العلاجية. كما سيساهم في

مكافحة الأمراض المعدية. سنعمل على زيادة درجة التنسيق بين الرعاية الصحية وخدمات الرعاية الاجتماعية

لتحقيق التكامل في تلبية متطلبات واحتياجات المستفيدين منها.

وسيركز القطاع العام أيضا على دوره كمخطط ومنظم ومراقب للنظام الصحي، وسيمكن الأسرة من القيام بدورها في توفير الرعاية المنزلية لأفرادها. و لرفع جودة الخدمات الصحية، سنعمل على توفيرها من خلال الشركات الحكومية تمهيدا لخصصتها. كما سنعمل على توسيع قاعدة المستفيدين من نظام التأمين الصحي، وتسهيل الوصول السريع للخدمة، وتقليل أوقات الانتظار للوصول إلى الأخصائيين والاستشاريين، وتدريب أطبائنا لرفع قدراتهم على مواجهة وعلاج الأمراض المزمنة التي تشكل تحديا وخطرا على صحة مواطنينا مثل أمراض القلب، مرض السكري والسرطان.

من التزاماتنا...

«ارتقاء»

دور أكبر للأسرة في تعليم أطفالها.

يعد اهتمام أولياء الأمور بتعليم أبنائهم ركيزة أساسية للنجاح، ويمكن للمدارس وأولياء الأمور أن يلعبوا دورا أكبر في هذا المجال مع المزيد من الأنشطة المدرسية التي تعزز مشاركتهم في العملية التعليمية. هدفنا هو إشراك ٨٠ في المئة من الأسر في الأنشطة المدرسية بحلول عام ١٤٤٢ هـ (٢٠٢٠). سيتضمن برنامج ارتقاء القادم مجموعة من مؤشرات الأداء التي تقيس مدى إشراك المدارس لأولياء الأمور في تعليم أطفالهم. سننشئ مجالس أولياء الأمور التي سيقدمون من خلالها مقترحاتهم ويناقشون القضايا التي تؤثر على تعليم أطفالهم، وندعم ذلك من خلال توفير

التدريب وتأهيل المعلمين للتواصل الفعال مع أولياء الأمور وزيادة الوعي بأهمية مشاركتهم. كما سنعمل على التعاون مع القطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تقديم المزيد من البرامج والفعاليات المبتكرة لتعزيز الشراكة التعليمية.

من التزاماتنا.

نهج مبتكر لصحة عالية الجودة وفعالية أكبر.

هدفنا هو تحسين مستوى ونوعية الخدمات الصحية، وهدفنا هو قطاع صحي فعال ومبتكر، يخلق المزيد من التنافسية والشفافية بين مقدمي الخدمات، ويمكن من تحسين الكفاءة والفعالية والجودة والإنتاجية على جميع مستويات تقديم الخدمة، ويوفر خيارات أكثر تنوعاً للمواطنين. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، سننقل مهمة تقديم الخدمات إلى شبكة من الشركات الحكومية تتنافس مع بعضها البعض من جهة، ومع القطاع الخاص من جهة أخرى في العمل على تقديم أفضل الخدمات الصحية ذات الجودة، مما سيمكننا من تركيز مسؤولية القطاع العام على المهام التنظيمية والرقابية، خلق المزيد من التخصصات النوعية ذات الأولوية في الخدمات الصحية، وتمكين المستفيدين من اختيار مقدم الخدمة المناسب لاحتياجاتهم.

من أهدافنا بحلول عام ١٤٥٢هـ (٢٠٣٠م).

• رفع مؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة ٢٦ إلى المرتبة ١٠.

- زيادة متوسط العمر المتوقع من ٧٤ إلى ٨٠ سنة.

## ٢ اقتصاد مزدهر

### ٢,١ اقتصاد مزدهر. فرصة مثمرة

تعد مهارات وقدرات أطفالنا من أثنى مواردنا، وسنسعى إلى الاستفادة القصوى من إمكاناتهم من خلال تبني ثقافة المكافأة مقابل العمل، وتوفير الفرص للجميع، وتزويدهم بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من متابعة أهدافهم. وتحقيقاً لهذه الغاية، سنعزز قدرة الاقتصاد على توليد فرص عمل متنوعة، وفتح فصل جديد في استقطاب المواهب العالمية للعمل معنا والمساهمة في تنمية اقتصادنا.

### ٢,١,١ نتعلم العمل

وسنواصل الاستثمار في التعليم والتدريب وتزويد أطفالنا بالمعرفة والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل. سيكون هدفنا أن يحصل كل طفل سعودي - أينما كان - على فرص تعليمية جيدة وفقاً لمجموعة متنوعة من الخيارات، وسيكون تركيزنا أكبر على مراحل التعليم المبكر، وعلى تأهيل وتدريب المعلمين والقيادات التربوية وتطوير المناهج. سنعزز جهودنا في مواءمة مخرجات النظام التعليمي مع احتياجات سوق العمل، حيث تم إطلاق البوابة الوطنية للعمل "طاقات"، وسننشئ مجالس مهنية لكل قطاع تنموي تعنى بالتعرف على المهارات والمعارف التي



يحتاجها، وسنوسع التدريب المهني لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، مع تركيز فرص الابتعاث على المجالات التي تخدم الاقتصاد الوطني وفي التخصصات النوعية في الجامعات العالمية المرموقة، وسنركز على الابتكار في التقنيات المتقدمة وريادة الأعمال.

## ٢,١,٢ نحن ندعم شركاتنا الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة والأسر المنتجة

تعد الشركات الناشئة والشركات الصغيرة والمتوسطة محركات رئيسية للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل ودعم الابتكار وتعزيز الصادرات. تساهم الشركات الصغيرة والمتوسطة بنسبة أقل من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بالاقتصادات المتقدمة. سنسعى إلى خلق فرص عمل مناسبة للمواطنين في جميع أنحاء المملكة من خلال دعم ريادة الأعمال وبرامج الخصخصة والاستثمار في الصناعات الجديدة. وفي هذا الصدد، أنشأنا الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وسنواصل تشجيع رواد الأعمال الشباب على النجاح من خلال لوائح وأنظمة أفضل، وتمويل أسهل، وشراكات دولية أكثر، وحصص أكبر من الشركات المحلية من المشتريات الحكومية والمسابقات. سندعم الأسر المنتجة التي أتاحت لها فرص تسويقية واسعة بوسائل الاتصال الحديثة من خلال تسهيل فرص تمويل المشروعات متناهية الصغر، وتحفيز القطاع غير الربحي للعمل على بناء قدرات هذه الأسر وتمويل مبادراتها.

سيتيح اقتصادنا الفرص للجميع، رجالا ونساء، صغارا وكبارا، للمساهمة بأفضل ما لديهم من قدرات، وسنركز على التدريب المستمر الذي يزود أطفالنا بالمهارات التي يحتاجونها، وسنسعى إلى الاستفادة القصوى من قدراتهم من خلال تشجيع ثقافة الأداء. ولتنسيق الجهود لتحقيق ذلك، أنشأنا هيئة توليد فرص العمل ومكافحة البطالة. واحدة من أهم نقاط قوتنا هي شبابنا النشط، خاصة إذا طورنا مهاراتهم واستفدنا منها بشكل جيد. وعلى عكس البلدان الأخرى التي تشعر بالقلق إزاء شيخوخة سكانها، فإن أكثر من نصف السعوديين تقل أعمارهم عن ٢٥ عاما، وهي ميزة يجب أن نستغلها بشكل جيد من خلال توجيه طاقات شبابنا نحو ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

كما تشكل المرأة السعودية عنصرا مهما في قوتنا، حيث تشكل أكثر من ٥٠ في المئة من إجمالي عدد خريجي الجامعات. وسنستمر في تنمية مواهبهم واستثمار طاقاتهم وتمكينهم من الحصول على الفرص المناسبة لبناء مستقبلهم والمساهمة في تنمية مجتمعنا واقتصادنا. سنمكن أطفالنا ذوي الإعاقة من الحصول على فرص عمل مناسبة وتعليم يضمن استقلاليتهم واندماجهم كأعضاء فاعلين في المجتمع، وسنوفر لهم جميع التسهيلات والأدوات التي تساعد على تحقيق النجاح.

## ٢,١,٤ نحن نجذب المواهب التي نحتاجها

ومن أجل تحقيق المعدل المنشود للنمو الاقتصادي بوتيرة أسرع، سنسعى إلى خلق بيئة جاذبة للكفاءات المطلوبة من خلال تسهيل سبل العيش والعمل في بلادنا، وسنحقق ذلك من خلال توفير المزيد من الفرص لغير السعوديين لتملك العقارات في مناطق معينة، ورفع جودة الحياة، السماح بفتح المزيد من المدارس الأجنبية، واعتماد نظام فعال وسهل لإصدار التأشيرات وتصاريح الإقامة.

هدفنا هو خلق بيئة جاذبة يمكن من خلالها استثمار كفاءاتنا البشرية وجذب أفضل العقول في العالم للعيش على أرضنا، وتوفير كافة الإمكانيات التي قد يحتاجونها، بما يسهم في دفع عجلة التنمية وجذب المزيد من الاستثمارات.

من التزاماتنا...

التعليم الذي يساهم في الاقتصاد.

وسنسى إلى سد الفجوة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلبة نحو الخيارات المهنية والمهنية المناسبة، وإتاحة الفرصة لهم للتأهيل والمرونة في التنقل بين المسارات التعليمية المختلفة. سنهدف إلى أن تصبح خمس جامعات سعودية على الأقل من أفضل ٢٠٠ جامعة دولية بحلول عام ١٤٥٢ هـ

(٢٠٣٠). سيتمكن طلابنا من تحقيق نتائج متفوقة مقارنة بالمتوسط الدولي ويحتلون مرتبة عالية في المؤشرات

العالمية للتحصيل العلمي.

سنحقق ذلك من خلال إعداد مناهج تعليمية متطورة تركز على المهارات الأساسية بالإضافة إلى تنمية

المواهب وبناء الشخصية، وسنعزز دور المعلم ونرفع من مؤهلاته، وسنتابع مستوى التقدم في هذا الجانب، وننشر

نتائج المؤشرات التي تقيس مستوى مخرجات التعليم بشكل سنوي، وسنعمل أيضا مع المختصين لضمان توافق

مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، وسنقيم شراكات مع الجهات التي توفر فرص التدريب للخريجين

محليا ودوليا، ونقوم بإنشاء منصات تتعامل مع الموارد البشرية في القطاعات المختلفة من أجل تعزيز فرص التدريب

والتأهيل. سنقوم أيضا بتطوير المعايير المهنية لكل مسار تعليمي. من أجل مراقبة وتقييم وتحسين نتائج التعلم،

سنقوم بإنشاء قاعدة بيانات شاملة لمراقبة التقدم الأكاديمي للطلاب من التعليم المبكر إلى التعليم المتقدم.

من التزاماتنا..

## دور أكبر للمشاريع الصغيرة

وتساهم الشركات الصغيرة بنسبة ٢٠٪ فقط من إجمالي الناتج المحلي مقارنة بنسبة ٧٠٪ في الاقتصادات المتقدمة.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين مستوى بيئة الأعمال، إلا أن المنشآت الصغيرة في المملكة لا تزال تعاني

من التعقيد في الإجراءات التنظيمية والإدارية وبطئها، وضعف القدرة على استقطاب الكفاءات، وصعوبة الحصول

على التمويل، حيث لا تتجاوز نسبة تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة خمسة بالمائة من إجمالي التمويل، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالمعدلات العالمية، وسنسى لمساعدة هذه المنشآت في الحصول على التمويل ونحث مؤسساتنا المالية على زيادة تلك النسبة إلى ٢٠ في المئة بحلول عام ١٤٥٢هـ (٢٠٣٠).

وستسعى الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة المنشأة حديثا إلى مراجعة القوانين واللوائح، وإزالة المعوقات، وتسهيل الحصول على التمويل، ومساعدة الشباب والمبتكرين على تسويق أفكارهم ومنتجاتهم. وفي الوقت نفسه، سنسعى إلى إنشاء المزيد من حاضنات الأعمال والمؤسسات التدريبية وصناديق رأس المال الجريء المتخصصة لمساعدة رواد الأعمال على تطوير مهاراتهم وابتكاراتهم، كما سنساعد المنشآت الوطنية الصغيرة على تصدير وتسويق منتجاتها وخدماتها من خلال دعم التسويق الإلكتروني والتنسيق مع الجهات الدولية ذات الصلة.

من أهدافنا بحلول عام ١٤٥٢هـ (٢٠٣٠م).

- خفض معدل البطالة من ١١,٦ في المئة إلى سبعة في المئة.
- زيادة مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي من ٢٠ في المئة إلى ٣٥ في المئة.
- زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل من ٢٢ في المئة إلى ٣٠ في المئة.

٢,٢ اقتصاد مزدهر. الاستثمار الفعال

يعد تنويع اقتصادنا أحد أهم عناصر استدامته، وعلى الرغم من أن النفط والغاز يشكلان ركيزة أساسية لاقتصادنا، إلا أننا بدأنا في توسيع الاستثمار في قطاعات إضافية، وندرك أن أمامنا تحديات كبيرة ونسعى للتغلب عليها. وصل متوسط نمو الاقتصاد السعودي خلال السنوات ٢-٥ الماضية إلى أكثر من أربعة بالمائة سنويا، مما ساهم في خلق ملايين فرص العمل، وتعد بلادنا من أقوى ٢٠ اقتصادا في العالم، لكن طموحنا أكبر، وسنسى إلى الحصول على مركز أكثر تقدما بحلول عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠)، على الرغم من التباطؤ الاقتصادي العالمي والتأثير المتوقع للإصلاحات الهيكلية على اقتصادنا خلال السنوات القليلة المقبلة. وهذا يتطلب منا الاستفادة من مواردنا واستثمارها لتنويع الاقتصاد، وإطلاق إمكانات قطاعاتنا الاقتصادية الواعدة، وخصخصة عدد من الخدمات الحكومية.

## ٢,٢,١ تعظيم قدراتنا الاستثمارية

إن الاستمرار في تخصيص الأصول المملوكة للدولة، بما في ذلك الشركات الرائدة والأراضي وغيرها من الأصول، سيحقق عوائد إضافية ومتنوعة للاقتصاد، مما سيؤدي إلى زيادة مواردنا النقدية واستثمارها بحكمة سيكون له أثر إيجابي على المدى الطويل، وهذا سيسمح بتطوير وتطوير الأدوات الاستثمارية التي نمتلكها، خاصة صندوق الاستثمارات العامة الذي نهدف إلى أن يصبح أكبر صندوق استثماري سيادي في العالم بعد نقل ملكية أرامكو إليه، وسنعمل على زيادة فعالية إدارة الصندوق وتحسين عوائده الاستثمارية ورفع دور صندوق النقد الدولي في

تنوع اقتصادنا. لن يكون صندوق الاستثمارات العامة منافسا للقطاع الخاص، بل سيكون محركا فعالا لإطلاق بعض القطاعات الاستراتيجية التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة. وهذا سيساهم في تطوير قطاعات جديدة وشركات وطنية رائدة. وانطلاقا من موقعنا الريادي وعلاقتنا التاريخية، سنسعى للدخول في شركات طويلة الأمد مع الدول الشقيقة والصديقة للتبادل التجاري ونقل المعرفة.

تتمثل رؤيتنا في الاستفادة من قدراتنا الاستثمارية بشكل فعال والاستثمار في كبرى الشركات العالمية والشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا من جميع أنحاء العالم، وسنصبح روادا في إدارة الأصول والتمويل والاستثمار. ويتطلب هذا الدور بناء سوق مالي متطور منفتح على العالم، مما يوفر فرصا تمويلية أكبر وينشط الدورة الاقتصادية والاستثمارية. وفي هذا الصدد، سنسهل طرح أسهم الشركات السعودية، وإدراج بعض الشركات المملوكة للدولة في سوق الأسهم، بما في ذلك أرامكو، وسنواصل تسهيل الاستثمار والتداول. وكل هذا يتطلب تعميق أسواق رأس المال لدينا، وتعزيز دور سوق الدين، وفتح الطريق أمام سوق المشتقات المالية.

## ٢,٢,٢ نطلق قطاعاتنا الواعدة

سنقدم القطاعات الواعدة ونسعى جاهدين لجعلها ركيزة جديدة لاقتصادنا. وفي قطاع التصنيع، سنقوم بتوطين قطاعي الطاقة المتجددة والمعدات الصناعية. وفي قطاع السياحة والترفيه، سنعمل على تطوير مواقع سياحية عالمية المستوى، وتسهيل إجراءات التأشيرات للزوار، وإعداد وتطوير المواقع التاريخية والتراثية. وفي قطاع تكنولوجيا

المعلومات، سنعزز استثماراتنا في الاقتصاد الرقمي لنصبح مكانة رائدة في هذا القطاع. وفي قطاع التعدين، سنشجع استكشاف الموارد المعدنية واستخدامها. وسنواصل توطين قطاع النفط والغاز، ومضاعفة إنتاجنا من الغاز، وإنشاء شبكة وطنية لتوسيع أنشطة التوزيع، وبناء مدينة لصناعة الطاقة. سنستفيد من ريادتنا وخبراتنا العالمية في قطاعي النفط والبتروكيماويات ونستثمرها في تطوير قطاعات تكميلية أخرى.

### ٢,٢,٣ نقوم بتخصيص خدماتنا الحكومية

نؤمن بدور القطاع الخاص، وبالتالي سنفتح أبواب الاستثمار من أجل تشجيع الابتكار والمنافسة، وسنزيل جميع العقبات التي تعيقه من لعب دور أكبر في التنمية، وسنستمر في تطوير وتفعيل المنظومة التشريعية المتعلقة بالأسواق والأعمال، من أجل تسهيل فرص المستثمرين والقطاع الخاص على امتلاك بعض الخدمات في قطاعات الصحة والتعليم وغيرها. وسنسعى إلى تحويل دور الحكومة من "مقدم خدمة" إلى "منظم ومراقب قطاعي"، وسنخلق القدرة اللازمة للإشراف على مستوى الخدمة في وكالاتنا. وبما أن القطاع الخاص يساهم حالياً بأقل من ٤٠ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي، فإننا سنزيد هذه المساهمة من خلال تشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي في الصحة والخدمات البلدية والإسكان والتمويل والطاقة وغيرها، وكلها ستخضع لإدارة مرنة ورقابة فعالة.

من التزاماتنا...

توطين الصناعات العسكرية.



ولا يقتصر الأثر الإيجابي لتوطين الصناعات العسكرية على توفير جزء من الإنفاق العسكري فقط، بل يمتد إلى خلق الأنشطة الصناعية والخدمات المساندة مثل المعدات الصناعية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، مما يساهم في خلق فرص عمل نوعية في الاقتصاد الوطني. تعد بلادنا من أكثر الدول إنفاقاً في المجال العسكري، حيث احتلنا المرتبة الثالثة عالمياً في عام ١٤٣٧ هـ (٢٠١٥م). ومع ذلك، يتم إنتاج أقل من اثنين في المئة من هذا الإنفاق محلياً، ويقتصر قطاع الصناعة العسكرية المحلية على سبع شركات فقط ومركزين للأبحاث.

هدفنا هو توطين أكثر من ٥٠ في المئة من الإنفاق العسكري بحلول عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠). لقد بدأنا بالفعل في تطوير بعض الصناعات الأقل تعقيداً مثل قطع الغيار والدروع والذخيرة، وسنستمر في هذا المسار حتى نصل إلى توطين معظمها، وسنوسع دائرة الصناعات الوطنية لتشمل صناعات أكثر تعقيداً مثل صناعة الطيران العسكري، وسنبنى منظومة متكاملة من الخدمات والصناعات المساندة بما يساهم في تحسين المستوى من اكتفائنا الذاتي ويعزز تصدير منتجاتنا العسكرية إلى دول المنطقة ودول أخرى. وسنعمل على تحقيق ذلك من خلال الاستثمارات المباشرة والشراكات الاستراتيجية مع الشركات الرائدة في هذا القطاع بهدف نقل المعرفة والتقنية وتوطين الخبرات في مجالات التصنيع والصيانة والبحث والتطوير، كما سننشئ مجمعات صناعية متخصصة ومتكاملة تشمل الأنشطة الرئيسية في هذا المجال، بالإضافة إلى تدريب وتأهيل المواطنين للعمل في هذه الصناعات.

من التزاماتنا..

## تطوير قطاع التعدين وزيادة مساهمته في الاقتصاد الوطني.

لقد أنعم الله على وطننا بالقدرات المعدنية مثل الألومنيوم والفوسفات والذهب، والنحاس، واليورانيوم، وغيرها. وقد تم العمل على تطوير وتأهيل هذا القطاع للمساهمة في تلبية احتياجات الصناعات والسوق الوطنية من الموارد المعدنية، إلا أن مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي لا تزال دون التوقعات. لذلك سنوجه جهودنا نحو تطوير هذا القطاع الحيوي، ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي إلى ٩٧ مليار ريال، وزيادة عدد فرص العمل في القطاع إلى ٩٠ ألف وظيفة بحلول عام ١٤٤٢هـ (٢٠٢٠م).

ولتحقيق ذلك، سنقوم بتنفيذ عدد من الإصلاحات الهيكلية في هذا القطاع وإطلاق مجموعة من المشاريع، منها تكثيف الاستكشاف، وتسهيل استثمارات القطاع الخاص في هذا المجال، ومراجعة إجراءات تراخيص الاستخراج، وبناء نظام بيانات متكامل عن قدرات المملكة، والاستثمار في البنية التحتية، وتطوير أساليب التمويل، وإنشاء مراكز تميز لدعم مشاريع القطاع، وتنفيذ عدد من المشاريع بالشراكة مع القطاع الخاص، كما سنعمل على رفع تنافسية وإنتاجية شركاتنا الوطنية من خلال مجموعة من الشراكات الدولية للمساهمة في نمو القطاع وتوطين المعرفة والخبرات.

من التزاماتنا..

سوق للطاقة المتجددة.

على الرغم من أن لدينا أصولاً قوية للطاقة الشمسية وطاقة الرياح، إلا أنه ليس لدينا حتى الآن قطاع طاقة متجددة تنافسي. وفي الوقت نفسه، من المتوقع أن يتضاعف مستوى الاستهلاك المحلي للطاقة ثلاث مرات بحلول عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠م). لذلك نهدف إلى إضافة ٩,٥ جيغاوات من الطاقة المتجددة إلى الإنتاج المحلي كمرحلة أولى، ونهدف إلى توطين نسبة كبيرة من سلسلة قيمة الطاقة المتجددة في اقتصادنا، بما في ذلك البحث، والتطوير، والتصنيع، وغيرها.

لدينا جميع المقومات للنجاح في مجال الطاقة المتجددة، من المدخلات مثل السيليكا والبتروكيماويات، إلى الخبرة القوية لشركائنا السعودية الرائدة في إنتاج أشكال الطاقة المختلفة، لذلك سنضع إطاراً قانونياً وتنظيماً يسمح للقطاع الخاص بالتملك والاستثمار في قطاع الطاقة المتجددة وتوفير التمويل اللازم من خلال الشركات بين القطاعين العام والخاص في مجال الصناعة لتحقيق المزيد من التقدم في هذه الصناعة وبناء قاعدة من المهارات التي تحتاجها. وأخيراً، سنضمن القدرة التنافسية لسوق الطاقة المتجددة من خلال التحرير التدريجي لسوق الهيدروكربونات، وسنطلق مبادرة الملك سلمان للطاقة المتجددة.

من أهدافنا بحلول عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠م).

- ارتفاع حجم اقتصادنا وانتقاله من المرتبة ١٩ إلى أعلى ١٥ في العالم.
- رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز من ٤٠ في المئة إلى ٧٥ في المئة.

- رفع قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة من ٦٠٠ مليار إلى أكثر من سبع تريليونات ريال سعودي.

## ٢,٣ اقتصاد مزدهر . تنافسية جذابة

إن الانفتاح على التجارة والأعمال سيمكننا من النمو والتنافس مع الاقتصادات المتقدمة، وسيساعدنا على زيادة

إنتاجيتنا. وسنعمل على تحسين بيئة الأعمال، وإعادة هيكلة المدن الاقتصادية، وإنشاء مناطق خاصة، وتحرير

سوق الطاقة للمساهمة في رفع قدرتها التنافسية.

### ٢,٣,١ نقوم بتحسين بيئة الأعمال

سنعمل على زيادة الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والاستمرار في تسهيل تدفق استثمارات القطاع الخاص

ورفع مستوى التنافسية، وخلق الإمكانيات اللازمة لرفع مستوى الخدمات المقدمة، والتنسيق مع الجهات التشريعية

لتعديل اللوائح ذات الصلة، واستثمار الأصول العقارية المملوكة للدولة في مواقع استراتيجية، وتخصيص مواقع

حيوية في المدن للمنشآت التعليمية، الأسواق والمراكز الترفيهية، وتخصيص مساحات واسعة على شواطئنا للمشاريع

السياحية، وتخصيص الأراضي المناسبة للمشاريع الصناعية. سنمكن البنوك والمؤسسات الأخرى من تصميم

منتجاتها المالية لتناسب احتياجات كل قطاع، بدءاً من المنتجات المالية واسعة النطاق إلى دعم احتياجات الأعمال

الصغيرة، وغيرها من المنتجات. سنقوم بتسهيل وتسريع عملية الترخيص لأصحاب الأعمال، وسيكون الأثر

التنموي للمشاريع هو المرجع والأساس. وسنشدد على تطبيق المعايير القانونية والتجارية الدولية، ونهيئ بيئة مواتية

للاستثمار الطويل الأجل. سنسهل حركة الأشخاص والبضائع، مما يجعل الحركة والإقامة أسهل وأسهل، وسنسهل الإجراءات الجمركية في جميع المنافذ لتحقيق هذا الهدف. ونتيجة لذلك، سيتم تحقيق هدفنا المتمثل في خلق بيئة جاذبة للمستثمرين المحليين والدوليين على حد سواء وتعزيز ثقتهم في اقتصادنا.

## ٢,٣,٢ إعادة تأهيل المدن الاقتصادية

ندرك أن المدن الاقتصادية التي تم الإعلان عنها خلال العقد الماضي لم تحقق توقعاتها، وتوقف العمل في عدد منها، وتواجه معظمها تحديات حقيقية تهدد استدامتها. لقد أعدنا هيكل مدينة جازان الاقتصادية لإضافة قيمة إلى الاقتصاد من خلال التعاون مع أرامكو. سنسعى لإنقاذ بعض المدن الاقتصادية الأخرى، التي تمتلك المقومات اللازمة، من خلال السعي للعمل مع الشركات المالكة لهذه المدن لإصلاح أوضاعها ونقل بعض المرافق الحيوية إليها، وهذا سيعتمد على استعداد هذه الشركات للتعاون مع الحكومة. نهدف إلى تمكين هذه المدن من المساهمة في التنمية الاقتصادية وجذب الاستثمارات النوعية والمواهب الوطنية والدولية وفقا لأولوياتنا الوطنية.

## ٢,٣,٣ نشئ مناطق خاصة

سنبدأ بإنشاء مناطق خاصة في مواقع تنافسية واستثنائية. وسنعمد على المزايا التنافسية لكل منطقة للنظر في جدوى إنشاء مناطق خاصة للقطاعات الواعدة، بما في ذلك المجالات اللوجستية والسياحية والصناعية والمالية وغيرها، ضمن أولوياتنا. سيكون لهذه المناطق لوائح وأنظمة خاصة، والتي ستعزز الاستثمارات عالية الجودة.

سنهدف إلى رفع كفاءة منظومة الدعم الحكومي من خلال تعظيم الاستفادة منها من خلال إعادة توجيهها إلى المواطنين المستحقين والقطاعات الاقتصادية. فنحن نسلم، على سبيل المثال، بأن توافر الدعم دون معايير أهلية واضحة هو أحد أهم أسباب القدرة التنافسية لقطاع الطاقة. لذلك فإن اعتماد أسعار السوق سيشجع شركات الخدمات الأساسية على زيادة إنتاجيتها وقدرتها التنافسية وتنويع مزيج الطاقة في المملكة العربية السعودية على المدى الطويل، لذلك سنحدد معايير واضحة للدعم، بناء على نضج القطاعات الاقتصادية وقدرتها على المنافسة محليا ودوليا وحاجتها الفعلية للدعم، دون التأثير سلبا على القطاعات الواعدة والاستراتيجية.

من التزاماتنا..

إعادة هيكلة الملك عبد الله. المركز المالي.

العمل على بناء الملك عبد الله. بدأ الحي المالي بالرياض في العقد الماضي، دون مراعاة الجدوى الاقتصادية، حيث كان مخططا لتطوير الأراضي وبيعها للمستثمرين في قطاعي المال والأعمال، لكن هذا النهج لم ينجح وقررت الدولة آنذاك أن تأخذ على عاتقها بناء المركز ومن ثم تأجيله. بدء إنشاء المركز وتسليمه في مرحلة واحدة، تسبب في زيادة كبيرة في التكلفة الفعلية للبناء، وتأخر في الانتهاء من التنفيذ، وسيستج عنه توريد مكثي كبير يتجاوز الحاجة الفعلية لمدينة الرياض للسنوات العشر القادمة، ومن المتوقع أن يؤدي ذلك إلى استحالة تأجير المساحات

المبنية التي وصلت إلى ثلاثة ملايين متر مربع بأسعار مقبولة، أو حتى الوصول إلى نسبة إشغال معقولة تحقق عوائد مجدية.

وبناء على ذلك، قمنا بمراجعة الجدوى الاقتصادية للمركز والتي تطلبت إعادة صياغة استراتيجيته من أجل تعزيز فرص نجاحه، وسنعمل على تحويل المركز إلى منطقة خاصة ذات أنظمة وإجراءات تنافسية، بما في ذلك منطقة بدون تأشيرة مرتبطة بصالة الوصول في مطار الملك خالد الدولي مباشرة من طريق القطار. سنعمل على إعادة ترتيب وتوزيع المساحات في المركز لزيادة النسب المخصصة للسكن والمناطق الخدمية المقابلة للمكاتب، وزيادة عدد الفنادق التي تحتاجها مدينة الرياض بشكل عام والمركز بشكل خاص، وسنعمل على خلق بيئة متكاملة ومناسبة وجاذبة للعيش والعمل في المركز. وسيكون المركز مقرا لصندوق الاستثمارات العامة، أكبر صندوق ثروة سيادية في العالم، مما يجعله بيئة جاذبة لكبرى الشركات المالية والاستثمارية وغيرها.

من التزاماتنا..

### قطاع التجزئة المتقدم

نما قطاع التجزئة بأكثر من ١٠ في المئة سنويا على مدى العقد الماضي ويوظف حاليا ما يقرب من ١,٥ مليون عامل، بما في ذلك ٣٠٠,٠٠٠ سعودي. ومع ذلك، لا تزال تجارة التجزئة التقليدية تهيمن على القطاع بنسبة ٥٠ في المئة في المملكة مقارنة ب ٢٠ في المئة في عدد من دول مجلس التعاون الخليجي، حيث يتميز سوق التجزئة

لدينا بمحدودية التجارة الحديثة والإلكترونية. نهدف بحلول عام ١٤٤٢ هـ (٢٠٢٠م) إلى إضافة مليون وظيفة للمواطنين في قطاع تجزئة حديث يشمل مجموعة من العلامات التجارية العصرية المحلية والإقليمية والدولية. نهدف بحلول عام ١٤٤٢ هـ (٢٠٢٠م) إلى رفع نسبة التجارة الحديثة في سوق التجزئة إلى ٨٠ في المئة من خلال جذب تجار التجزئة الإقليميين والدوليين، وتخفيف القيود المتعلقة بالتملك والاستثمار الأجنبي. وتحقيقا لهذه الغاية، سنعمل على تسهيل حركة البضائع محليا وإقليميا، ووضع لوائح تنظيمية للقطاع، وتسهيل حصول مؤسسات التجزئة الصغيرة على التمويل لتحفيز التنمية والنمو.

من التزاماتنا.

### تطوير البنية التحتية الرقمية

تعد البنية التحتية الرقمية ممكنا أساسيا لبناء أنشطة صناعية متطورة، وجذب المستثمرين، وتحسين القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني، لذلك سنعمل على تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخاصة تقنيات النطاق العريض عالي السرعة، لزيادة التغطية في المدن وخارجها وتحسين جودة الاتصال، وسيكون ذلك من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، وهدفنا هو الوصول إلى تغطية أكثر من ٩٠ في المئة من المنازل في المدن المكتظة بالسكان و٦٦ في المئة في مناطق أخرى. وتحقيقا لهذه الغاية، سنحفز الاستثمار في تكنولوجيات النطاق العريض



في المناطق المكتظة بالسكان، ونطور إطارا جديدا للشراكة مع القطاع الخاص، ونضع معايير بناء تسهل تمديد شبكة النطاق العريض. سنعزز حوكمة التحول الرقمي من خلال مجلس وطني يشرف على هذه العملية ويدعم هذا التحول على المستوى الحكومي أيضا. وسنضع الآلية التنظيمية المناسبة والدعم لبناء شراكة فعالة مع مشغلي الاتصالات لتطوير البنية التحتية التقنية، ودعم نمو المستثمرين المحليين في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. من أهدافنا بحلول عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠ م).

• الانتقال من المركز ٢٥ في مؤشر التنافسية العالمية إلى أحد المراكز العشرة الأولى.

• رفع حصة الاستثمار الأجنبي المباشر في الناتج المحلي الإجمالي من ٣,٨ في المئة إلى المتوسط العالمي البالغ ٥,٧ في المئة.

• رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي من ٤٠ في المئة إلى ٦٥ في المئة.

#### ٢,٤ اقتصاد مزدهر. يتم استغلال منصبه

تقع بلادنا على مفترق طرق أهم طرق التجارة العالمية، ومن هذا المنطلق سنستفيد من موقعنا الجغرافي الفريد لزيادة تدفق التجارة العالمية بين آسيا وأوروبا وأفريقيا وتعظيم مكاسبنا الاقتصادية من ذلك، وسنعقد شراكات تجارية جديدة من أجل تعزيز قوتنا الاقتصادية، وسندعم الشركات السعودية لتصدير منتجاتها إلى العالم. سنجعل

موقعنا اللوجستي المميز القريب من مصادر الطاقة حافظا لانطلاقة جديدة نحو الصناعة والتصدير وإعادة التصدير

إلى جميع دول العالم.

#### ٢,٤,١ نقوم بإنشاء منصة لوجستية مميزة

خلال السنوات الماضية قمنا بضخ استثمارات ضخمة في بناء الموانئ والسكك الحديدية والطرق والمطارات، ومن أجل الاستفادة من هذه الاستثمارات على أكمل وجه، سنعمل من خلال شراكة من القطاع الخاص محليا ودوليا على استكمال هذه الهياكل وزيادتها وتحسينها وربطها بمحيطنا الإقليمي، وسنعمل أيضا على زيادة مكتسباتنا من خلال الحوكمة الرشيدة والإجراءات الفعالة، وتطوير نظام جمركي عالي الكفاءة. سنقوم بتفعيل وتطوير القوانين واللوائح الحالية لتمكين مشغلي أنظمة النقل الجوي والبحري وغيرهم من تحسين إمكاناتهم، وربط المراكز التجارية الحالية، وفتح طرق جديدة للتجارة. وهذا سيعزز مكانتنا كمنصة لوجستية متميزة بين القارات الثلاث.

#### ٢,٤,٢ نتكامل إقليميا ودوليا

اقتصادنا هو الأكبر في الشرق الأوسط، حيث يبلغ الناتج المحلي الإجمالي ٢,٤ تريليون ريال، ولدينا علاقات اقتصادية وثيقة مع دول مجلس التعاون الخليجي والدول العربية، بالإضافة إلى علاقاتنا مع الدول الإسلامية والصديقة. سنسعى إلى شراكات تجارية جديدة، مما يسهل تدفق السلع والأشخاص وتدفقات رأس المال.

إن اندماجنا في محيطنا الخليجي ودفء العمل الخليجي المشترك على جميع المستويات هو من أهم أولوياتنا،

لذلك سنعمل جاهدين على استكمال مسيرة التعاون الخليجي، خاصة فيما يتعلق باستكمال تنفيذ السوق

الخليجية المشتركة، وتوحيد السياسات الجمركية والاقتصادية والقانونية، واستكمال إنشاء شبكة الطرق وشبكة

السكك الحديدية الخليجية.

وسنسى إلى تحقيق الربط الفعال مع الدول المجاورة الأخرى من خلال الخدمات اللوجستية ومشاريع

البنية التحتية العابرة للحدود، بما في ذلك مشاريع الربط البري مع أفريقيا عبر مصر، وسنعمل على ضمان الربط

اللوجستي والتجاري السلس الذي نصح من خلاله مركزا رئيسيا للتجارة العالمية.

### ٢,٤,٣ نحن ندعم شركاتنا الوطنية

سنركز على مزاياها النسبية بدلا من التنافس في جميع المجالات، وأهم شيء في هذه المرحلة هو تركيز الجهود في

المجالات التي نضمن فيها موقعا قياديا. ومن هذا المنطلق، سنعمل على تعزيز مكانة الشركات الوطنية الكبرى،

خاصة في مجالات النفط والبتروكيماويات والبنوك والاتصالات والصناعات الغذائية والرعاية الصحية والتجزئة،

والتي تمكنت من الوصول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية بمنتجاتها وخدماتها، وسنعمل على تمكين الشركات الوطنية

الأخرى التي لديها فرص نمو واعدة لضمان إنشاء كيانات اقتصادية رئيسية جديدة. كما سنقدم كل الدعم الممكن

للصناعات الوطنية لتمكينها من تسويق خدماتها في الخارج وإبرام اتفاقيات لتصدير منتجاتها.

من أهدافنا بحلول عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠ م).

- تقدم ترتيب المملكة في مؤشر الأداء اللوجستي من المرتبة ٤٩ إلى المرتبة ٢٥ عالمياً، والأولى إقليمياً. • رفع نسبة الصادرات غير النفطية من ١٦٪ إلى ٥٠٪ على الأقل من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي.

### ٣,١,١ نسعى لتحقيق الشفافية

لن نتسامح أبداً مع الفساد أو نتسامح معه على جميع المستويات، سواء المالية أو الإدارية. سنستفيد من أفضل الممارسات العالمية لتحقيق أعلى مستويات الشفافية والحوكمة الرشيدة في جميع القطاعات. وسيشمل ذلك بذل كل ما في وسعنا لتفعيل معايير عالية من المساءلة والمساءلة، من خلال الإعلان عن أهدافنا وخططنا ومؤشرات أدائها ومدى نجاحنا في تنفيذها للجميع. كما سنقوم بتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية وتحسين معايير الحوكمة، مما سيقفل من التأخير في تنفيذ الأعمال ويحقق هدفنا المتمثل في قيادة العالم في مجال التعاملات الإلكترونية.

### ٣,١,٢ نحافظ على مواردنا الحيوية

وفيما يتعلق بالموارد الغذائية، سنواصل بناء مخزونات استراتيجية بمستويات آمنة وكافية للتصدي لحالات الطوارئ. سنسبني شراكات زراعية استراتيجية مع الدول التي أنعم الله عليها بالموارد الطبيعية مثل التربة الخصبة والمياه الوفيرة لحماية مواردنا المائية، وسنوجه استخدام المياه في المجال الزراعي من خلال إعطاء الأولوية للمناطق الزراعية التي

لديها مصادر مياه طبيعية ومتجددة، وسنركز جهودنا في دعم الاستزراع السمكي، وسنعمل مع المستهلكين ومصنعي المواد الغذائية والتجار لتقليل كميات النفايات.

### ٣,١,٣ نتفاعل مع الجميع

وسنعمل على تعزيز قنوات التواصل بين الجهات الحكومية من جهة، وبين المواطنين والقطاع الخاص من جهة أخرى، وتسهيل سبل التفاعل بالوسائل الذكية، والاستماع إلى آراء الجميع، وتشجيع الجهات الحكومية على تلبية احتياجات كل مواطن، وتعزيز جودة الخدمات التي تقدمها. نريد من الجميع التفاعل والمبادرة من خلال مشاركة الآراء والاقتراحات معنا، وسنعمل وكالاتنا على تحقيق التطلعات والآمال.

### ٣,١,٤ نحن ملتزمون بكفاءة الإنفاق والتوازن المالي

التزامنا واضح: لن نفرض أي ضريبة على الدخل أو الثروة أو السلع الأساسية على المواطنين، وسيتحقق التوازن في الموازنة، وتنوع مصادر الإيرادات وتعظيمها، وإدارة الموازنة العامة بطريقة رشيدة، مما سينعكس على استقرار الأسعار ويمنح المواطنين وأسرهم المزيد من الأمن الاقتصادي. وفي القطاع العام، سنعمل على تعزيز كفاءة الإنفاق من خلال وضع ضوابط صارمة على آليات الاعتماد لزيادة أثر الصرف، وسيتم ذلك من خلال تعزيز المواءمة بين الأولويات الاستراتيجية وتوزيع الموازنات وتعزيز ضوابط تنفيذها وآليات التدقيق والمساءلة وتحديد الجهات

المسؤولة. قمنا بمراجعة جميع المشاريع القائمة والمعتمدة للتأكد من تأثيرها المناسب على البلد والاقتصاد، واتخذنا الإجراءات اللازمة لوقف عدد منها وفقا لمعايير واضحة. كما سنسعى إلى إدارة الموارد البشرية بطريقة تحقق الأمل والاستفادة من أفضل الممارسات في تقديم الخدمات المشتركة على المستوى الحكومي.

وفيما يتعلق بالإيرادات، سنعمل على رفع كفاءة وفعالية صندوق الاستثمارات العامة لضمان أن تكون إيراداته رافدا جديدا ومستداما للاقتصاد الوطني. إن تحركنا للاستفادة من مكانة المملكة كمنصة لوجستية جديدة للعالم من خلال تحسين الإيرادات من التعريفات الجمركية وتحرير مختلف القطاعات الاقتصادية سيساهم أيضا في زيادة الإيرادات غير النفطية. وسنواصل إدارة إنتاجنا النفطي بشكل فعال لضمان تدفق الإيرادات وإعادة الاستثمار، وتطوير رسوم الترخيص والخدمات الحكومية وأدوات التحصيل، وتقديم عدد من الخدمات الجديدة برسوم مناسبة في عدد من القطاعات الخدمية، مثل البلدية والنقل والعمالة.

٣,١,٥ نحن ندعم المرونة

أدى إلغاء المجالس العليا في الدولة وإنشاء مجلس الشؤون السياسية والأمنية ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إلى زيادة فعالية وكفاءة وسرعة اتخاذ القرار. وسنستمر في دفع هذا التوجه لكي نكون أكثر مرونة في مواكبة متطلبات الرؤية الوطنية وتحقيق أولوياتها بما يحقق حوكمة فعالة للعمل الحكومي ويضمن استمرارية العمل التنفيذي على مستوى الوزارات من خلال تبني توجهاتها وخططها من قبل القيادة. وسنراجع بعناية الهياكل والإجراءات

الحكومية ونوزع ونطور المهام والمسؤوليات والصلاحيات، لضمان الفصل الواضح بين عملية صنع القرار وتنفيذه ومراقبة التنفيذ، وتماشيا مع نهجنا في تسريع عملية اتخاذ القرار والحد من الهدر المالي والإداري، لاستكمال التقدم الكبير الذي أحرزناه في هذا الصدد. وسنستمر في إنشاء وحدات ممكنة في الحكومة لمراقبة التنفيذ ومراقبة الأداء وفقا لأفضل الممارسات الدولية، ودعمها بالقدرات البشرية والمادية والتنظيمية التي تحتاجها. وستقوم هذه الوحدات بالتنسيق بين جميع الجهات الحكومية والجهات الأخرى ذات العلاقة، لمساعدتها على متابعة وتحسين أدائها، من أجل الوصول إلى أداء أكثر مرونة وفعالية.

من التزاماتنا..

### برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية

ما زلنا بحاجة إلى تحديد وتطبيق أفضل الممارسات لضمان تمتع موظفي القطاع العام بالصفات والمهارات اللازمة للمستقبل. لذلك سنقوم بتدريب أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ موظف حكومي عن بعد وتأهيلهم لتطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية في أجهزتنا الحكومية بحلول عام ١٤٤٢ هـ (٢٠٢٠م)، وستتبع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية أفضل الممارسات في الموارد البشرية وتحقق النتائج المرجوة بإذن الله. سنستمر في اعتبار الجدارة مبدأ أساسيا، وسنعمل على إنشاء قاعدة من المواهب والكفاءات لتكون قادة المستقبل. سيقوم برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية بإنشاء إدارة للموارد البشرية في كل جهة حكومية، وتقديم دورات تدريبية لتطوير المهارات والمواهب،

وسنعمل على رفع إنتاجية الموظفين وكفاءتهم إلى أعلى مستوى، من خلال تطبيق معايير إدارة الأداء والتأهيل المستمر، وبناء منصات رقمية للمهام الأساسية المشتركة، ووضع سياسات لتحديد وتمكين قادة المستقبل، وخلق بيئة محفزة تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها التميز.

من التزاماتنا..

### توفير الخدمات "المشتركة"

ولتحقيق توجه الدولة في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، ولأن إنتاجية القطاع الحكومي لا تتناسب مع حجم الإنفاق، سنطبق منهجية الخدمات المشتركة التي تهدف إلى توحيد الجهود لتحقيق أقصى استفادة من الموارد وتوفير بيئة عمل مناسبة لجميع الجهات بأقل تكلفة، من خلال دمج الخدمات المساندة في الجهات الحكومية لرفع الإنتاجية والجودة وخفض التكاليف وتقليل الهدر المالي والإداري. دراسة واقع الخدمات المساندة في القطاعات الحكومية وتحديد نطاق العمل والخطة وأولويات التنفيذ، وسيتم اتباع منهجيات حديثة في تطوير الأعمال، وفق مؤشرات أداء تقيس جودة العمل وخفض التكاليف ونقل المعرفة.

من التزاماتنا.

«قوم» ترفع كفاءة الإنفاق.



سنلتزم برفع كفاءة الإنفاق العام وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والحد من الهدر، وسنطلق برنامج "قوام" الذي استلهم اسمه من كلام الله تعالى: "ومن أنفق لم ينفق ولم يهدر، وكان بينهما قوة"، ليكون منصة تتبعها في تخطيط البرنامج وتنفيذه. ومن خلال البرنامج سنقوم بإجراء مراجعة شاملة ودقيقة للقوانين واللوائح المالية في جميع الجهات الحكومية للتحويل من التركيز على سلامة الإجراءات فقط إلى مفهوم الإنفاق الفعال وارتباطه بتحقيق أهداف محددة يمكن قياس فعاليتها بما يحافظ على استدامة الموارد، الأصول والأصول، كما يهدف البرنامج إلى نشر ثقافة كفاءة الإنفاق بين المستويات الإدارية المختلفة في الجهات الحكومية، بدءاً من المسؤول الأول لكل جهة. وسيتضمن البرنامج مسارات تدريبية متخصصة في هذا المجال لتطوير أداء الموظفين المعنيين، وتحسين الأداء في الإدارات المالية وإدارات التدقيق الداخلي.

من التزاماتنا..

تطوير الحكومة الإلكترونية.

لقد حققنا تقدماً ملحوظاً في مجال الحكومة الإلكترونية، حيث اتسع نطاق الخدمات المقدمة للمواطنين عبر الإنترنت في العقد الأخير لتشمل التوظيف، وتسهيل البحث عن فرص العمل، والتعليم الإلكتروني، وخدمات المرور، والجوازات والأحوال المدنية، بالإضافة إلى خدمات الدفع الإلكتروني، وإصدار السجلات التجارية، وغيرها،

مما ساهم في تحسين ترتيب المملكة - وفقا لعدة مؤشرات عالمية مثل الأمم المتحدة. مؤشر الحكومة الإلكترونية،

ليصعد من المركز ٩٠ في عام ١٤٢٥هـ (٢٠٠٤م) إلى المركز ٣٦ في عام ١٤٣٦هـ (٢٠١٤م).

سنقوم بتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية لتشمل خدمات أخرى مثل نظم المعلومات الجغرافية

والخدمات الصحية والتعليمية. كما سنعمل على تحسين جودة الخدمات الإلكترونية الحالية من خلال تسهيل

الإجراءات وتنويع قنوات وأدوات الاتصال، ودعم استخدام التطبيقات الإلكترونية على مستوى الجهات الحكومية

مثل السحابة الإلكترونية الحكومية، ومنصة مشاركة البيانات، ونظام إدارة الموارد البشرية، وتعزيز حوكمة الخدمات

الإلكترونية على المستوى الحكومي.

من أهدافنا بحلول عام ١٤٥٢هـ (٢٠٣٠م).

إيرادات الحكومة غير النفطية من ١٦٣ مليار إلى تريليون ريال سنويا.

• الوصول من المرتبة ٨٠ إلى المرتبة ٢٠ في مؤشر فعالية الحكومة.

• الوصول من المركز ٣٦ إلى المراكز الخمسة الأولى في مؤشر الحكومة الإلكترونية.

## ٣,٢ وطن طموح. مواطن مسؤول

إن الوطن الذي نسعى إليه لا يكتمل دون تكامل أدوارنا، فلدينا جميعا أدوار نلعبها، سواء كنا نعمل في القطاع

الحكومي أو الخاص أو غير الربحي. هناك العديد من المسؤوليات تجاه بلدنا ومجتمعنا وعائلاتنا وأنفسنا أيضا. في

الوطن الذي نشده سنعمل باستمرار على تحقيق آمالنا وتطلعاتنا، وسنسعى لتحقيق إنجازات ومكتسبات لن نتحقق إلا عندما يتولى كل منا مسؤولياته من المواطنين وقطاع الأعمال والقطاع غير الربحي.

### ٣,٢,١ نتحمل المسؤولية في حياتنا

واجهنا العديد من التحديات، وحققنا الكثير بفضل الله ثم بتضامنا، وساهمنا في بناء بلدنا وكنا وما زلنا مثالا رائعا في تحمل المسؤولية. وبما أن تحديات وتغيرات اليوم تتطلب أدوارا جديدة، فإننا نثق ثقة كبيرة في إمكاناتنا، ووعينا بالمسؤوليات الملقة على عاتقنا جميعا، وقدرتنا على تحقيق إنجازات بارزة لبلدنا، ومجتمعنا، وعائلاتنا، وأنفسنا. كل منا مسؤول عن بناء مستقبله، فكل منا يبني نفسه وقدراته ليكون مستقلا وفاعلا في مجتمعه، ويخطط لمستقبله المادي والعملي. كل واحد منا لديه أيضا مسؤولية تجاه عائلته. كما أن على كل منا مسؤولياته، كما نحث عليه مبادئنا الإسلامية وقيمنا العربية وتقاليدنا الوطنية، لمساعدة المحتاجين، ومساعدة الجار، وتكريم الضيف، واحترام الزوار، وتقدير المغتربين، واحترام حقوق الإنسان.

في العمل، يجب أن نبذل الجهد والانضباط واكتساب المهارات والاستفادة منها ومتابعة الطموحات.

ولكي يتمكن كل مواطن من القيام بمسؤولياته، سنعمل على توفير البيئة المناسبة له في مختلف المجالات، بما في

ذلك توفير أدوات التخطيط المالي مثل الرهون العقارية ومحافظ الادخار وخيارات التقاعد. كما سنعمل على إيجاد

الإطار التشريعي لتمكين القطاع غير الربحي والخيري.

### ٣,٢,٢ نتحمل المسؤولية في أفعالنا

نريد بناء قطاع أعمال لا يصل إلى الأرباح المالية فحسب، بل يساهم أيضا في النهوض بمجتمعه ووطنه، ويقوم بمسؤوليته الاجتماعية، ويساهم في تحقيق استدامة الاقتصاد الوطني، ويساهم في خلق فرص عمل مناسبة ومحفزة لأبنائنا، حتى يتمكنوا من بناء مستقبلهم المهني. سنعمل على دعم قطاع الأعمال المسؤول تجاه الوطن والشركات التي تساهم في مواجهة التحديات الوطنية.

### ٣,٢,٣ نحن نتحمل المسؤولية في مجتمعنا

لدينا دور مؤثر ومساهمة كبيرة في العمل الخيري محليا وإقليميا وعالميا. وهذا أكبر دليل على أن قيم العطاء والتراحم والتعاون والتعاطف متجذرة فينا، ولكن هذه الجهود تحتاج إلى تطوير إطارها المؤسسي والتركيز على تعظيم النتائج ومضاعفة الأثر. واليوم، لدينا أقل من ألف مؤسسة وجمعية غير ربحية، ولتوسيع أثر هذا القطاع، سنواصل وضع القواعد واللوائح اللازمة لتمكين مؤسسات المجتمع المدني، وتوجيه الدعم الحكومي للبرامج ذات الأثر الاجتماعي، وتدريب العاملين في القطاع غير الربحي، وتشجيع المتطوعين فيه، والاستمرار في تشجيع الأوقاف لتمكين هذا القطاع من الحصول على مصادر تمويل مستدامة، ومراجعة القوانين واللوائح ذات الصلة. كما سنسهل إنشاء

منظمات غير ربحية للشركات الميسورة والرائدة لتفعيل دورها في المسؤولية الاجتماعية. توسيع نطاق القطاع غير الربحي، وستتمكن المؤسسات والجمعيات غير الربحية من استقطاب أفضل الكفاءات القادرة على نقل المعرفة وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية. سنعمل على ضمان أن يكون القطاع غير الربحي أكثر فعالية في قطاعات الصحة والتعليم والإسكان والبحوث والبرامج الاجتماعية والفعاليات الثقافية.

من التزاماتنا.

### تعظيم الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي.

لا تتجاوز مساهمة قطاعنا غير الربحي ٠,٣ في المئة من الناتج المحلي الإجمالي. هذه المساهمة متواضعة عند مقارنتها بالمتوسط العالمي البالغ ستة بالمائة. وفي الوقت الحالي، تبلغ نسبة المشاريع الخيرية ذات الأثر الاجتماعي أو التي تتماشى مع أهداف التنمية الوطنية طويلة الأجل سبعة بالمائة فقط، وسنزيد هذه النسبة إلى أكثر من ٣٣ بالمائة بحلول عام ١٤٤٢ هـ (٢٠٢٠م). سيساهم قانون الجمعيات الأهلية والهيئة العامة للأوقاف (الذان تم إقرارهما مؤخراً) في تمكين القطاع غير الربحي من التحول نحو المؤسسة، وسنعمل على تعزيز ذلك من خلال دعم المشاريع والبرامج ذات الأثر الاجتماعي، وسنسهل إنشاء منظمات غير ربحية للأسر والأثرياء للمساهمة في النمو السريع للقطاع غير الربحي. سنعمل على خلق بيئة تقنية داعمة ومواصلة العمل على تعزيز التعاون بين مؤسسات القطاع

غير الربحي والجهات الحكومية. وفي مجال بناء القدرات، سنحفز القطاع غير الربحي على تطبيق معايير الحوكمة

الرشيدة، وتسهيل عملية استقطاب وتدريب المواهب، وغرس ثقافة التطوع بين أفراد المجتمع.

من أهدافنا بحلول عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠ م).

• رفع نسبة مدخرات الأسر في إجمالي دخلها من ستة بالمائة إلى ١٠٪.

رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي من أقل من واحد بالمائة إلى خمسة بالمائة. الوصول إلى

مليون متطوع في القطاع غير الربحي سنويا مقارنة ب ١١٠٠٠ الآن.

### كيف نحقق رؤيتنا

من خلال هذه الوثيقة نضع رؤية واضحة ورؤية طموحة لبلدنا في عام ١٤٥٢ هـ (٢٠٣٠ م)، وهذه الوثيقة هي

الخطوة الأولى في توجيهنا الجديد نحو تطبيق أفضل الممارسات العالمية في بناء مستقبل أفضل لبلدنا. ومن أجل

تحقيق آمالنا وتطلعاتنا، بدأنا بالفعل في تنفيذ عدد من البرامج التي ساهمت ومهدت الطريق لبناء هذه الرؤية،

ومن هنا على سبيل المثال لا الحصر:

— برنامج إعادة هيكلة الحكومة: يتجه نمط هيكله العمل الحكومي عالميا نحو المرونة وإعادة الهيكلة

المستمرة لتحقيق الأولويات الوطنية وخدمتها. وقد تم بالفعل إطلاق إلغاء المجالس العليا للدولة وإنشاء مجلسين

أحدهما للشؤون السياسية والأمنية والآخر للشؤون الاقتصادية والتنموية، مما أسهم في تسريع عملية وضع

الاستراتيجيات ورفع كفاءة الأداء وتسريع الإجراءات وعمليات اتخاذ القرارات. وسنواصل هذا التطوير الهيكلي

بشكل شامل وعلى مراحل حسب الأولوية.

– برنامج الرؤى والتوجهات: اعتمدنا التوجهات والرؤى المناسبة التي طرحتها الجهات الحكومية، حيث

تم مراجعة مهامها الحالية ومواءمتها مع احتياجاتنا المستقبلية، بناء على الدراسات والمقارنات اللازمة وتحليل

البرامج والخطط ومؤشرات قياس الأداء المحققة لها.

– برنامج التوازن المالي: منذ تأسيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، بدأنا في مراجعة المشاريع

القائمة وآلية الموافقة عليها وأثرها الاقتصادي، وأنشأنا لجاناً وأنشأنا إدارات جديدة لاتخاذ الإجراءات اللازمة

تجاهها، ومراجعة اللوائح ذات الصلة. وخلال العام الماضي، قمنا بزيادة إيراداتنا غير النفطية بنحو ٣٠ في المئة،

ونهدف في السنوات المقبلة إلى مواصلة وتسريع هذه الوتيرة من خلال إجراءات جديدة في قطاعات متعددة.

– برنامج إدارة المشاريع: تمر بلادنا بموجة من مشاريع الإصلاح والتطوير في جميع الجهات، ولإدارة

ذلك الزخم بطريقة مناسبة وضمان مواءمة الجهود، اعتمدنا المفهوم العلمي لإدارة المشاريع، وأنشأنا مكتب إدارة

المشاريع في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية والعديد من الجهات الحكومية الأخرى، وأنشأنا مركزاً للإنجاز

والتدخل السريع.

– برنامج مراجعة الأنظمة: قمنا خلال العام الماضي بمراجعة بعض اللوائح القائمة وسن أنظمة جديدة

كانت منتظرة منذ سنوات، بما في ذلك قانون الشركات، وقانون المؤسسات والمنظمات غير الحكومية، ونظام رسوم الأراضي البيضاء، وقانون الهيئة العامة للأوقاف، وغيرها. سنواصل مراجعة الأنظمة للتأكد من أنها مناسبة للمستقبل.

– برنامج قياس الأداء: اعتمدنا ثقافة الأداء كمبدأ لعملائنا، وحرصنا على تطبيقها في تقييمنا لكافة

الجهات والبرامج والمبادرات والمسؤولين، وأنشأنا المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة للقيام بهذه المهمة مؤسسياً، وأنشأنا لوحات معلومات لمؤشرات قياس الأداء لتعزيز المساءلة والشفافية.

لضمان تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، نعمل الآن على إطلاق مجموعة من البرامج

التنفيذية التي سيكون لها تأثير كبير على تحقيقها، ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

برنامج التحول الاستراتيجي لشركة أرامكو السعودية: نؤمن بأن أرامكو السعودية لديها القدرة على

قيادة العالم في قطاعات جديدة بالإضافة إلى النفط، وقد عملت الشركة على برنامج تحول متكامل يضعها في

موقع ريادي في أكثر من مجال.



– برنامج إعادة هيكلة صندوق الاستثمارات العامة: عملنا على إعادة هيكلة الصندوق، ونواصل

العمل لتمكينه من إدارة الأصول التي تم ضمها إليه سابقا وسيتم ضمها مستقبلا لجعله أكبر صندوق سيادي في العالم، وسنعلن عن برنامج متكامل لذلك.

– برنامج رأس المال البشري: وبما أن العنصر البشري عامل أساسي لنجاح المشاريع، سنعمل على

إنشاء برنامج متخصص لدعم وتفعيل هذا العنصر المهم. وسيهتم البرنامج بقياس وتقييم وتحليل كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام، ودعم توفير الكوادر والدراسات والاستشارات والشراكات الاستراتيجية المتعلقة برأس المال البشري، والمساعدة في الاختيار والتطبيق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

– برنامج التحول الوطني: عملنا مع أجهزتنا الحكومية وفق إجراء جديد في ورش عمل احترافية لتحديد

أولوياتنا الوطنية واقتراح المبادرات اللازمة لتحقيقها من خلال شراكات مع القطاع الخاص وأسلوب إداري ومالي مبتكر، ومن خلال تحديد المبادرات النوعية بخطط تفصيلية ومؤشرات واضحة لقياس الأداء.

برنامج الشراكات الاستراتيجية: نعمل مع شركائنا الاقتصاديين حول العالم لبناء شراكات استراتيجية

جديدة للقرن ال ٢١ تماشيا مع رؤيتنا الوطنية في أن نكون مركزا لربط القارات الثلاث وتعزيز صادراتنا.

– برنامج التوسع في التخصصة: نعمل على التحديد الدقيق لعدد من القطاعات المناسبة للتخصصة،

ونعد برنامجا متكاملًا لإنجاح هذا التوجه، والاستفادة من أفضل الممارسات العالمية، ونقل المعرفة، وضمان تحقيق أهدافنا بشكل متوازن وعلمي.

– برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي: سنعمل على إعادة هيكلة مستمرة ومرنة لأجهزتنا الحكومية،

والقضاء على الأدوار المتكررة، والسعي لتوحيد الجهود، وتسهيل الإجراءات، وتحديد الكفاءات بشكل واضح، وتفعيل مسؤولية الجهات في استلام مهامها بما يسمح لها بالتنفيذ وتمكين المساءلة، ويضمن استمرارية الأعمال ومرونتها في مواجهة التحديات. سننشئ مكتب إدارة استراتيجية على مستوى مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية لمواءمة جميع البرامج والخطط الحكومية وضمان مواءمتها مع الرؤية. تأميم ومنع الازدواجية أو التعارض بين السياسات وبرامج الأجهزة، وضمان تفصيل مكونات هذه الرؤية في الاستراتيجيات القطاعية المناسبة. سننشئ مركزا لدعم اتخاذ القرار في الديوان الملكي لتوفير المعلومات والبيانات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، وضمان تعزيز اعتماده على الأدلة.

إن التزامنا بتحقيق هذه البرامج المحورية لأهدافها، ومساهمة كل واحد منا في هذه الجهود الوطنية، سيمثل الخطوة الأولى نحو تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وسنستمر في إطلاق برامج جديدة في السنوات القادمة، وسنراجع ونقيم أدائنا بشكل مستمر من أجل تحقيق رؤيتنا، إن شاء الله.

## ملحق ٢

### الإيسيسكو في مجال التعليم المهني والتقني

مقدمة

من أجل مواكبة التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، يجب إعداد موارد بشرية إبداعية وخلاقة بناء على المعرفة المهنية والتقنية التي تستجيب للاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للدول. بفضل هذا التعليم، يكتسب المتعلمون ستة معارف ومؤهلات وأخلاقيات لدخول سوق العمل. والواقع أن الاقتصاد العالمي اليوم يحتاج إلى عمال منتجين مؤهلين وقادرين على مواكبة التحولات السريعة.

لكن ما نلاحظه اليوم في معظم الدول الإسلامية هو أن محتوى التعليم بأشكاله المختلفة يبقى بعيدا عن احتياجات المجتمع واحتياجات سوق العمل على وجه الخصوص.

علاوة على ذلك، يوجد في هذه البلدان أعداد كبيرة من حاملي HUD الذين لا يتوافق تدريبهم مع متطلبات سوق العمل وكذلك الكفاءات المطلوبة من الباحثين عن عمل. كما يسجل عدد الفنيين المتخصصين والعمال المؤهلين.

وإدراكا منها لذلك، حرصت الإيسيسكو منذ تأسيسها سنة ١٩٨٢ على النهوض بالتعليم المهني والتقني

في الدول الأعضاء في إطار خطط عملها المختلفة.

جهود الإيسيسكو في مجال التعليم المهني والتقني

وانطلاقا من منظور شمولي للتدريب المهني والتقني، تعمل الإيسيسكو على النهوض بجميع مستويات النظام

التعليمي، من التعليم الأساسي إلى التعليم الثانوي والعالي إلى البحث العلمي. من أجل أن يكون مواطنو الدول

الأعضاء أكثر عطاء في قطاعات الإنتاج الثلاثة، يجب تطوير مهاراتهم على مستويات مختلفة. النظام التعليمي.

ومن هذا المنطلق، نفذت الإيسيسكو عددا من برامج التكوين المهني والتقني التي تهدف إلى مساعدة الدول

الأعضاء على الارتقاء بمواردها البشرية والارتقاء بها إلى متطلبات السوق العامة.

وفي هذا الإطار، تشمل جهود الإيسيسكو المستويات التالية:

## ١. المدارس القرآنية والمدارس العربية الإسلامية والتعليم المهني والتقني

تلعب المدارس القرآنية والعربية الإسلامية في الدول الأعضاء في الإيسيسكو دورا تربويا كبيرا،

حيث تعمل كحاضنات للقيم والمبادئ الأساسية للإسلام. وقد وضعت الإيسيسكو برامج وكتبا

مدرسية وأدلة تعليمية جديدة لهذه المدارس. وبالتوازي مع نشر مبادئ الإسلام وقيمه من خلال برامج

الإيسيسكو الموجهة للمدارس القرآنية والعربية الإسلامية، تركز الإيسيسكو جهودها في هذا المجال على التعليم العلمي، والعلمي، والمهني، والتقني. والجدير بالذكر أن هذه البرامج الجديدة تمنح الطلاب إمكانية الانتقال إلى نظام التعليم الرسمي.

وبعد إعداد البرامج الجديدة، عقدت الإيسيسكو سلسلة من الدورات التدريبية وورش العمل الوطنية والإقليمية للمدرسين والموظفين الإداريين في هذه المدارس. وقد مكنت هذه الأنشطة من إدخال مفاهيم تربوية وتلقي التدريب العلمي في العلوم الطبيعية والفيزياء والرياضيات، والعلوم الصحية، والعلوم الاجتماعية، وغيرها.

بفضل الموارد البشرية المحلية، يتلقى الطلاب التعليم الفني الذي يستجيب لمتطلبات تنمية مجتمعهم (النجارة، الحدادة، الكتابة، إلخ).

وفيما يتعلق بالبرامج الجديدة، أنشئت "مدارس قرآنية متقدمة" في عدة بلدان أفريقية، توفر وحدات تدريبية تشمل فصلا للتعليم المهني والتقني. تم افتتاح أول "مدارس قرآنية متقدمة" بمشاركة فاعلة من الإيسيسكو. ويندرج إنشاء هذه المدارس في إطار مشروع اليونسكو الإقليمي بشأن خدام الخطوط العربية في علوم الأمية في أفريقيا (١٩٨٤).

وتجدر الإشارة إلى أن الإيسيسكو دأبت على تقديم الدعم المادي والمالي للمدارس القرآنية والعربية الإسلامية التي تتسم بحس الابتكار، وتوفير التدريب الذي يسهل الاندماج الاجتماعي والمهني للطلاب.

## ٢. الأمية والتعليم المهني والتقني

تعتبر الإيسيسكو الأمية من أهم التحديات التي تواجه العالم اليوم، باعتبارها مشكلة دينية وأخلاقية، حيث إن طلب العلم وفقا لتعاليم ديننا الحنيف واجب على كل مسلم ومسلمة. الأمية هي أيضا حجر عثرة أمام التقدم الاجتماعي والاقتصادي لمعظم البلدان الإسلامية. وإدراكا منها للتحديات التي يطرحها محو الأمية، أولت الإيسيسكو أهمية خاصة في برامجها لهذا الموضوع. وفي إطار تنفيذ برامج محو الأمية، تعتمد الإيسيسكو استراتيجية تتجاوز الجانب الوظيفي والاقتصادي البحث، وتستند إلى مقارنة شاملة لمحو الأمية في العالم الاقتصادي. الدينية والصحية، والبيئية، والتاريخية، وغيرها.

وقد مكنت برامج الإيسيسكو المختلفة في مجال محو الأمية من القيام بعدة أنشطة في مجالات

تكوين الكوادر في هذا المجال، وإعداد المواد التعليمية، فضلا عن تقديم الدعم الفني والمادي لعدد من

البلدان والمنظمات.

وفي مجال التكوين المهني والتقني لمشرقي محو الأمية والناشرين المهتمين بإنتاج المواد التربوية ذات

الصلة، عقدت الإيسيسكو عددا من الورش التدريبية التي مكنت المشاركين من التعرف على استخدام

الوسائل التقنية الحديثة وغيرها من وسائل التحكم في تقنيات التحرير. (مثل معالجة النصوص، وبرامج

إعداد الصفحات، والرسوم البيانية، وتقنيات التصوير التصويري، وعمليات التلوين، وحساب

التكاليف، والموازنة والمتابعة، وكذلك التمويل وطلب الدعم).

من أجل إحياء التراث الثقافي للشعوب الإسلامية والمساهمة في تقدمها الاجتماعي والاقتصادي،

قامت الإيسيسكو منذ عام ١٩٨٦ بسلسلة من الأبحاث التي مكنت من توحيد نظام الكتابة العربية

للغات التالية: تاماشك، القطب / الفولفولدي، الهوسا، السونينكي / السراكولي وألمان دينغ سوسو،

كانوري، سونغوي / لزاراما، الولوف، اليوروبا، سواهيل، الدينكا، جزر القمر، أورومو، L، أوغندا،

LL، جيرة، تاجريني، النوبية، الصومالية، الزغاوية و L مبا داي.

ومن أجل تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدول الأعضاء، أعدت الإيسيسكو بعض الأدلة حول محو الأمية وما بعد محو الأمية بلغات معينة مثل الفولاني واللالاهواسا وجزر القمر. وتتناول هذه الكتيبات مواضيع فنية في مجالات الزراعة والثروة الحيوانية والبيئة والصحة والنجارة واللحام والميكانيكا، وهي ركيزة لتوفير التدريب المهني والتقني للمحربين حديثا من الأمية في إطار المشاريع التنموية. وفي هذا الصدد، عقدت الإيسيسكو دورات تدريبية لفائدة الناجحين حول أساليب استخدام أدلة محو الأمية هذه. وعلى صعيد مشاريع محو الأمية التي تدعمها الإيسيسكو، خاصة في مرحلة ما بعد محو الأمية، اهتمت الاهتمامات الفنية بتكوين المتحربين حديثا من الأمية في عدة تخصصات كالعاملين الصحيين من ممرضين وأطباء بيطريين وصيادلة قرويين، إضافة إلى مستشارين ومشرفين على تدبير أموال التحصيل للادخار والاقتراض.

من جهة أخرى، وفي إطار التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية وجمعية الدعوة الإسلامية العالمية ومعهد دراسات وبحوث التعريب، أنتجت الإيسيسكو عام ١٩٩٢ أول آلة رقص عربية إسلامية تمكن من كتابة عدة لغات أفريقية ويمكن استخدامها لكتابة اللغات الآسيوية. وتنظم منظمة المؤتمر الإسلامي دورات تدريبية منتظمة لموظفي الدول الأعضاء. لتدريبهم على استخدام هذه الآلات.



وبفضل برنامج المعلوماتية للحرف القرآني في البلدان الأفريقية، الذي وضعته وحدة الحرف

القرآني التابعة لجامعة أفريقيا العالمية، قدمت الإيسيسكو المزيد من البرامج التدريبية لموظفي الدول

الأعضاء العاملين في مجال محو الأمية لتدريبهم على استخدام هذا البرنامج لكتابة اللغات الوطنية

بالحرف القرآني.

وبالإضافة إلى محو الأمية باستخدام الحروف العربية، نفذت الإيسيسكو، بالتعاون مع شركاء

آخرين مثل اليونيسكو وجمعية الدعوة الإسلامية العالمية، برامج لمحو الأمية باستخدام الحروف اللاتينية.

وفي هذا الصدد، أشرفت الإيسيسكو على تدريب مختلف فئات مسؤولي محو الأمية وتعليم الكبار على

تخطيط وتنفيذ برامج محو الأمية والتربية. كبار، في إطار أنشطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

### ٣. التعليم الثانوي والعالي والبحث العلمي والتعليم المهني والتقني

وتعتبر الإيسيسكو مواكبة التطورات العلمية والقانونية المعاصرة شرطا لا غنى عنه لتطور دول

الأمة الإسلامية.

وتحقيقا لهذه الغاية، نفذت الإيسيسكو سلسلة من الأنشطة لفائدة الدول الأعضاء في مجالات

إعداد البرامج والكتب المتعلقة بالتعليم المهني والتقني، وتحديث المختبرات من خلال تزويدها بالمعدات

اللازمة، وتدريب الفنيين على صيانة هذه المعدات، فضلا عن تحديث البرامج الدراسية. كما قدمت الإيسيسكو دعما ماليا لتنظيم عدة اجتماعات حول التعليم المهني والتقني، بما في ذلك على وجه الخصوص المؤتمر الدولي الثاني للتعليم التقني والمهني الذي عقد في سيول من ٢٦ إلى ٣٠ نيسان/أبريل ١٩٩٩. ومن أجل تعزيز قدرات أطر الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية الأخرى في هذا المجال، تقدم الإيسيسكو منحاً للمرحلة الجامعية وما بعد الجامعية.

ونظرا لأهمية تطبيق نتائج البحث العلمي وضرورة تحقيق التنمية في البلدان الإسلامية، فقد جعلت الإيسيسكو من هذه المسألة محورا رئيسيا لبرامجها. وتحرص منظمة الأغذية والزراعة، من خلال الأنشطة البحثية التي تمولها، على ربط البحوث بقطاعات الإنتاج (القطاع الصناعي والقطاع الزراعي والرعي).

ومن أهم القضايا التي تحرص الإيسيسكو على الاهتمام بها مراعاة أخلاقيات الإسلام في تطبيق الاكتشافات العلمية والفقهاء الحديث. وفي هذا الصدد، تنظم الإيسيسكو بشكل دوري منتديات للمديرين التنفيذيين في الدول الأعضاء للتوعية بالقضايا الأخلاقية المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا (مثل علم الأجنة من منظور إسلامي، والكائنات المعدلة وراثيا، والآثار الأخلاقية المتعلقة باستخدام

التكنولوجيا المساعدة على الإنجاب). لعلاج العقم عند الإنسان بالإضافة إلى زراعة الأعضاء البشرية

من منظور الشريعة الإسلامية).

وفي إطار برامج الإيسيسكو، تم تنفيذ عدد من الأنشطة المتعلقة بتسخير الطاقات المتجددة

لأغراض التطوير والتطبيقات التقنية في قطاعات الإنتاج الحيوية في الدول الأعضاء، فضلا عن الأنشطة

المتعلقة بتعزيز الفضاء السيبراني.

ومن ناحية أخرى، فإن استخدام التعليم عن بعد لنقل المعرفة العلمية والإتقان هو أحد المواضيع

التي تتناولها برامج الإيسيسكو.

استنتاج

البطالة على نطاق واسع هي واحدة من أكبر التحديات التي تواجه الأمة الإسلامية. ويمكن أن يكون

التعليم المهني والتقني أحد أهم الحلول لمواجهة هذا التحدي، حيث إن هذا التعليم قادر على تطوير وتحديث

مهارات المتعلم من أجل تلبية متطلبات سوق العمل.

وتحقيقا لهذه الغاية، ينبغي إصلاح التعليم المهني والتقني على مستويين:

وعلى المستوى التعليمي، يجب تناول التعليم المهني والتقني من منظور شامل يراعي، في إطار نظام

تعليمي كامل، التعليم الأساسي والتعليم الثانوي والعالي، فضلا عن البحث العلمي. وتمكن كل حلقة

في هذه السلسلة من إظهار القدرات الفردية وينبغي أن تمهد الطريق لتدريب مهني وتقني رفيع المستوى.

في حالة أنظمة التربة، يجب توخي الحذر لإعداد المواد التعليمية المناسبة، وتطبيق منهجيات عملية

للتدريب على أساس موارد تنظيم المشاريع، وتدريب المؤسسة، وإعداد الوثائق والتدابير لمراقبة وتقييم

التدريب.

وعلى الصعيد الاقتصادي، يجب تهيئة الظروف الملائمة لتعزيز مبادرات التنمية الشخصية

والجماعية، من خلال تيسير الحصول على الأراضي والعقارات وتسويق المنتجات واعتماد تشريعات

تحفيزية لإنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم.

وبالنظر إلى هذا البعد التعليمي والاجتماعي والاقتصادي المزدوج، سيسهم بلا شك في النهوض بالتعليم المهني

والتقني في بلدان الأمة الإسلامية

MECHANISM FOR DEVELOPING OVERALL PERFORMANCE  
FROM A HUMAN DEVELOPMENT PERSPECTIVE:  
A STUDY ON ISESCO

FARHAN NASER A. ALFARHAN

ACADEMY OF ISLAMIC STUDIES  
UNIVERSITI MALAYA  
KUALA LUMPUR

**2024**