



كلية إدارة الأعمال

خطة بحث مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

حوكمة إستراتيجيات التشغيل وآثارها الاجتماعية في خدمة الباحثين عن
العمل في سلطنة عمان - دراسة حالة في محافظة ظفار

إعداد:

إبراهيم بن مهدي عبدالله الحمر

إشراف: الدكتور

هايل عبد المولى طشطوش

٢٠٢٣م/١٤٤٤ هـ



كلية إدارة الأعمال

حوكمة إستراتيجيات التشغيل وآثارها الاجتماعية في خدمة الباحثين عن العمل في سلطنة عمان - دراسة حالة في محافظة ظفار

رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد:

إبراهيم بن مهدي عبدالله الحمر

إشراف: الدكتور

هايل عبد المولى طشطوش

١٤٤٣هـ / ٢٠٢٢م

الاجازة

حوكمة إستراتيجيات التشغيل وآثارها الاجتماعية في خدمة الباحثين عن العمل في سلطنة عمان



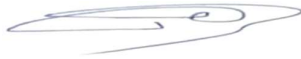

دراسة حالة في - محافظة ظفار

إعداد الطالب: ابراهيم بن مهدي عبدالله الحمر

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ ٢٠ فبراير ٢٠٢٣م وتم إجازتها.

المشرف : هائل عبدالمولى طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
	١. الدكتور/ هائل طشطوش (مشرف الرسالة)
	٢. الدكتور/ رمزي سلام (مناقش داخلي)
	٣. الدكتور/ ناصر الكثيري (مناقش خارجي)
	٤. الدكتور/ النياس شهءاء (مناقش داخلي)

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وان محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: ابراهيم بن مهدي عبدالله الحمر

التوقيع:



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى :

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّنْ نَّشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

﴿سورة يوسف ٧٦﴾

الإهداء ...

إلى ينبوع العطاء الذي زرع في نفسي الطموح والمثابرة.... أخي العزيز.

إلى القلب الحنون إلى من كانت بجانبنا بكل المراحل التي مضت.... إلى من عانت وكانت شمعه تحترق

لتتير دربنا.... أُمي الحنونة.

إلى توائم روحي ورفقاء دربي إلى أصحاب القلب الطيب والنوايا الصادقة

إلى من رافقوني الدرب خطوة بخطوة وما زالوا أخوتي وأخواتي.

إلى عائلتي الصغيرة التي تمدني بالأمل..... زوجتي وأولادي

إلى الأخوة الذين لم تلدهم أُمي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى يبابيع الصدق الصافي

إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت.... أصدقائي.

الباحث

الشكر والتقدير

إلى من علمنا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجل العبارات في العلم، وها أنا اليوم أطوي تعب الأيام وسهر الليالي بين دفتي هذا العمل المتواضع، فأتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور /إلياس شهدا/... الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث ومدني من علمه الكثير جعله الله نبزاً للعلم والعلماء، فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر إلى كل من وقف إلى جانبي، وهياً لي سبل النجاح، إلى من علمونا حروفاً من نور إلى اساتذتي الكرام في كلية إدارة الأعمال في جامعة الشرقية وإلى عمادة الكلية، كما أتوجه بالشكر إلى رئاسة الجامعة والعاملين فيها.

الباحث

الملخص

حوكمة إستراتيجيات التشغيل وآثارها الاجتماعية في خدمة الباحثين عن العمل في سلطنة عمان

دراسة حالة في محافظة ظفار

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة إستراتيجيات التشغيل وآثارها الإجتماعية في خدمة العاطلين عن العمل في سلطنة عمان دراسة حالة في محافظة ظفار، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بهدف تحليل بيانات الاستبانة، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٣١) مفردة من العاملين في (محافظة ظفار) بسلطنة عمان)، حيث استخدم الباحث طريقة العينة العشوائية في الحصول على عينة الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة بين الالتزام بقوانين العمل في ديوان الخدمة العامة بفئة الطلاب خريجي الدراسات العليا والاهتمام بهم في رفع كفاءة العمل وتطوير مؤسسات الخدمة المدنية بمحافظة ظفار. تدل البيانات المسجلة للخريجين سنوياً على اهتمام الدولة بالخريجين العاطلين عن العمل. أوصت الدراسة بضرورة التقويم المستمر لأداء الخريج في مؤسسات التعليم الجامعي من قبل الخدمة المدنية وتأهيلهم باستحداث وحدة التنسيق بين وزارة العمل والخدمة المدنية العاطلين والخدمة المدنية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة استراتيجيات التشغيل

Abstract

Governance of Employment Strategies and Their Social Impact in Serving the Unemployed in the Sultanate of Oman Case study in the Governorate of Dhofa

The study aimed to identify the governance of employment strategies and their social effects in serving the unemployed in the Sultanate of Oman, a case study in Dhofar Governorate, where the researcher relied on the analytical descriptive approach and used the statistical analysis program (SPSS) in order to analyze the questionnaire data, and the study sample consisted of (131) A female worker in (Dhofar Governorate) in the Sultanate of Oman), where the researcher used the random sampling method to obtain the study sample. The results of the study showed that there is a relationship between adherence to labor laws in the Public Service Bureau in the category of postgraduate students and their interest in raising work efficiency and developing civil service institutions in Dhofar Governorate. Data registered for graduates annually indicate the state's interest in unemployed graduates. The study recommended the need for continuous evaluation of the performance of graduates in university education institutions by the civil service and rehabilitation by creating a coordination unit between the Ministry of Labor, the unemployed civil service and the civil service.

Keywords: governance, operating strategies

المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان	أ - ب
الإجازة	ج
إقرار الباحث	د
آية من القرآن	و
أهداء	ز
الشكر والتقدير	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الإنجليزية	ك
المحتويات	ن
فهرس المحتويات	س-ش-غ
قائمة الجداول	ع
قائمة الاشكال	ظ
قائمة الملحقات	ظ

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين	الفصل
١	المقدمة	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها
٢	مشكلة الدراسة	
٣	أسئلة الدراسة	
٣	أهداف الدراسة	
٤-٣	فرضيات الدراسة	
٤	أهمية الدراسة	
٥-٤	حدود الدراسة	
٥	مصطلحات الدراسة	
٦	متغيرات الدراسة	
٦	أنموذج الدراسة	
٨-٧	المبحث الأول : مفهوم الحوكمة أهميتها واهدافها	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
٩-٨	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة	
١٢-١٠	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة	
١٨-١٣	المطلب الثالث: أبعاد الحوكمة	
١٩	المبحث الثاني: الآثار الاجتماعية لخدمة الباحثين العمل	

٢٢-١٩	المطلب الأول: ماهية التنمية الاجتماعية	
٢٥-٢٣	المطلب الثاني: متطلبات تنمية المجتمع	
٣١-٢٦	المطلب الثالث: التداعيات والنتائج للآثار الاجتماعية	
٣٢	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	
٣٥-٣٢	الدراسات باللغة العربية	
٣٧-٣٦	الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية	
٣٩-٣٨	منهجية الدراسة	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
٤٠	طرق جمع البيانات	
٤٠	مجتمع وعينة الدراسة	
٥٠-٤١	الأساليب الإحصائية المستخدمة	
٧٠-٥١	وصف نتائج الدراسة	الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها
٧١	النتائج	الفصل الخامس
٧٤-٧٢	التوصيات	مناقشة النتائج والتوصيات
٧٥	الخاتمة	
٧٩-٧٦	المراجع	
٨٧-٨٠	الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	محتوى الجدول	الصفحة
١	مقياس ليكرت الخماسي	٤٢
٢	معالجة مقياس ليكرت الخماسي	٤٣
٣	معامل الارتباط العدالة	٤٦-٤٧
٤	معامل الارتباط	٤٧-٤٨
٥	معامل الارتباط	٤٨
٦	معامل الارتباط	٤٩
٧	معامل الارتباط	٥٢-٥٣
٨	معامل الارتباط	٥٣
٩	مصفوفة معاملات ارتباط الدراسة	٥٤
١٠	ثبات أداة الدراسة	٥٥
١١	التكرارات والنسب المئوية الديمغرافية	٥٦
١٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٥٧
١٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٥٨
١٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٥٩
١٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٦٠
١٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٦١
١٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٦٣

قائمة الأشكال

الرقم	المحتوي	الصفحة
١	أنموذج الدراسة	٦
٢	النسب المئوية لتوزيع الذكور والاناث	٤١
٣	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	٤٤
٤	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل	٤٢
٥	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المسمي الوظيفي	٤٣
٦	النسب المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	٤٤

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوي	الصفحة
١	الاستبانة	٨٧-٨١
٢	قائمة المحكمين	د

(١,١) مقدمة:

إن المطالبات التي صدرت مؤخراً عن الشباب الساعين للحصول على عمل زادت من الإهتمام بأحوال سوق العمل في سلطنة عمان. كما أن المحاولات المبذولة للتخفيف من أسباب القلق بالسوق أدت إلى سياسات متجزئة تمكنت من تسوية بعض المشاكل على المدى القصير، إلا أن رؤية عمان (٢٠٢٠ - ٢٠٤٠) وضعت أسساً للتعامل معها على المدى الطويل.

تقدم هذه الدراسة تحليلاً عن الترابط القائم بين كل من سوق العمل والسياسات العامة عبر الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات التعليمية إلى التنسيق فيما بينها بشكل أكثر فعالية من خلال تطبيق معايير الحوكمة في إستراتيجيتها وأدوات تنفيذها. ويقصد بحوكمة إستراتيجيات التشغيل مجموعة من القوانين والقواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب الصحيحة. غالباً ما يكون الأفراد العاطلون عن العمل أكثر عرضة للعديد من التحديات، بما في ذلك صعوبة العثور على عمل في المستقبل وانخفاض مستوى الدخل (بن فايضة، ٢٠١٣).

تؤثر البطالة أيضاً على المجتمع والاقتصاد على حد سواء. فكلما طالت مدة بقاء الشخص عاطلاً عن العمل زادت إحتمالية تعرضه لآثار سلبية محتملة والمساهمة في التأثير المضاعف للبطالة على المجتمع. في هذه البحث يحاول الباحث أن يستكشف ما يعنيه تلك استراتيجيات التشغيل عن العمل وآثار الظاهرة على الفرد والمجتمع والاقتصاد وطرق الحل.

يعد تقرير منظمة الإسكو لعام ٢٠٢٢ ليؤكد من جديد على أن نسبة البطالة في صفوف الشباب والشابات في المنطقة العربية هي الأعلى عالمياً على مدى السنوات الخمس والعشرين الماضية. وقد برزت هذه العطالة في العقود الأخيرة كظاهرة بنيوية عارمة، ورغم أن أرقامها ليست دائماً محددة ودقيقة، وهي في كل الحالات وإن وجدت لا تعطي فكرة عامة عن الظاهرة، فالبنك العالمي مثلاً يقدر نسبة العطالة حسب أحدث الأرقام المتوفرة في سنة ٢٠٢٠م ب ٢٨,٤% ومن المرجح أن ترتفع هذه الأرقام في السنوات القادمة من ١٤ مليون

شخص في عام ٢٠١٩م إلى ٢١٧ مليون شخص في عام ٢٠١٠م. وبحسب أرقام البنك العالمي فإن نسب البطالة في سنة ٢٠٢٠ - في صفوف الشباب الناشط البالغ من العمر ما بين ١٥ و ٢٤ سنة - قد بلغت ٤٥% (أسماء خليفة، ٢٠٢٢م)

يعتبر الأفراد الذين ليس لديهم عمل عاطلين عن العمل، وهذا يشمل عدم وجود وظيفة بدوام جزئي أو بدوام كامل أو مستقل. الأشخاص الذين يبحثون بنشاط عن عمل والمتاحين حاليًا عن العمل ولكن ليس لديهم وظيفة يعتبرون أيضًا عاطلين عن العمل. بالإضافة إلى ذلك يعتبر الأفراد الذين تم تسريحهم مؤقتًا عاطلين عن العمل حتى لو كان الفرد يتوقع إعادة توظيفه في المنصب نفسه. (Gomez et al., 2017)

(١,٢) مشكلة الدراسة:

حددت مشكلة الدراسة في التعرف على كيفية حوكمة استراتيجيات التشغيل وآثارها في خدمة العاطلين عن العمل ومدى تطبيقها وكيفية قياسها وفعاليتها في حل مشكلة البطالة، والغرض من استخدام هذا النهج الوصفي هو أن يتمكن الباحث من الحصول على صورة متكاملة للمشكلات التي تمت صياغتها من خلال التركيز على العملية الديمغرافية، فوفق إحصائية صندوق النقد الدولي لسنة ٢٠٢١ فإن سلطنة عمان لديها أعلى نسبة بطالة شباب بين الدول العربية بمعدل ٥٠%، فيما تبقى ٧٠% من الإناث في السلطنة خارج سوق العمل، وتسجل البطالة في السلطنة النسبة الأعلى بين جيرانها، فبحسب أرقام رسمية نشرتها دائرة الإحصاء العامة فإن معدل البطالة بلغ ٢٥,٠ في المئة خلال الربع الأول من عام ٢٠٢١، بارتفاع مقداره ٥,٧ نقطة مئوية عن الربع الأول من عام ٢٠٢٠م.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التعرف مدى فعالية حوكمة استراتيجيات التشغيل في خدمة العاطلين عن العمل وتحقيق التنمية الاجتماعية.

- ما مدى حوكمة استراتيجيات التشغيل وآثارها في خدمة العاطلين عن العمل وفق أبعاد التنمية الاجتماعية داخل محافظة ظفار؟

(١,٣) أسئلة الدراسة:

١. كيف يتم تطبيق حوكمة استراتيجيات التشغيل لغرض خدمة العاطلين عن العمل والتنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

٢. ما هي العلاقة بين حوكمة استراتيجيات التشغيل في حل مشكلة البطالة في محافظة ظفار؟

(١,٤) أهداف الدراسة:

١. توضيح العلاقة بين حوكمة استراتيجيات تشغيل العاطلين وبين حل مشكلة البطالة لغرض التنمية الاجتماعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان.

٢. التعرف على كيفية تأثير أساليب حوكمة استراتيجيات تشغيل الخريجين بين حملة الدراسات العليا وبين حل مشكلة البطالة وخدمة أغراض التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

٣. قياس فاعلية إجراءات وخطوات حوكمة استراتيجيات تشغيل الخريجين وحملة الدراسات العليا في حل مشكلة البطالة وخدمة أغراض التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

٤. بيان أثر تخطيط برامج تشغيل الخريجين على خريجي حملة المؤهلات العليا في حل مشكلة البطالة وخدمة أغراض التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

(١,٥) فرضيات الدراسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة استراتيجيات الموارد البشرية الخاصة بالتوظيف من الجنسين (ذكور وإناث) وتحقيق التنمية الاجتماعية بمحافظة ظفار بسلطنة عمان من جهة أخرى وتتفرع من هذه الفرضية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسجلين في مكتب التشغيل والتوظيف والمعينين من فئة (الدراسات العليا والإجازات الجامعية) من جهة وبين توظيف البطالة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان من جهة أخرى.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين الخاصة بحملة (الدراسات العليا والإجازات الجامعية) من جهة وبين توظيف البطالة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان لخدمة أغراض التنمية الاجتماعية من جهة أخرى.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بقوانين الخدمة العامة في التعيين لحملة (الدراسات العليا والإجازات الجامعية) من جهة وبين توظيف البطالة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان لخدمة أغراض التنمية الاجتماعية من جهة أخرى.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى الموارد البشرية وبين توظيف البطالة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان لخدمة أغراض التنمية الاجتماعية من جهة أخرى.

(١,٦) أهمية الدراسة:

تعد حوكمة استراتيجيات لغرض خدمة أهداف التنمية الاجتماعية وحل مشكلة البطالة واحدة من أهم الأساليب الإدارية المتعلقة بتوظيف الإمكانيات البشرية والإقتصادية حسب الخطة العشرية لرؤية عمان للعام ٢٠٤٠م الخاصة بسوق العمل والتشغيل. وللتوضيح أكثر فقد تناولها الباحث على النحو التالي:

الأهمية العلمية للدراسة: تمثل هذه الدراسة إسهاماً ومرجعاً يضاف للأدبيات السابقة كما تثري المعرفة وتشرح وتفسر بعض الجوانب النظرية في كيفية تطبيق حوكمة برامج التشغيل وإجراءاتها لحل مشكلة البطالة وتأثيرها الإيجابي للتنمية الاجتماعية.

الأهمية العملية للدراسة: الكشف عن آليات وأدوات جديدة تستخدم في تناول مشكلة البطالة بسلطنة عمان. بالإضافة لما سبق ذكره فإن هذه الدراسة قد تساعد الدوائر الحكومية بسلطنة عمان في تقييم الاستراتيجيات الخاصة بحوكمة برامج التشغيل لغرض تخفيف البطالة والتنمية الاجتماعية.

(١,٧) حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** تقتصر على العاملين في الوحدات الحكومية والخاصة بمحافظة ظفار ولايات: صلالة وثمرت ومقشن والمزيونه ومرباط وطاقة، مستهدفة الذكور والإناث على حد سواء.

- الحدود الزمانية: العام الاكاديمي ٢٠٢٣-٢٠٢٢ م.
 - الحدود المكانية: مجتمع العاملين داخل المنظمات العامه والخاصه والباحثين عن عمل في الولايات المذكورة سابقاً.
 - الحدود الموضوعية : أثر البطالة علي التنمية الاجتماعية.
- (١,٨) مصطلحات الدراسة:

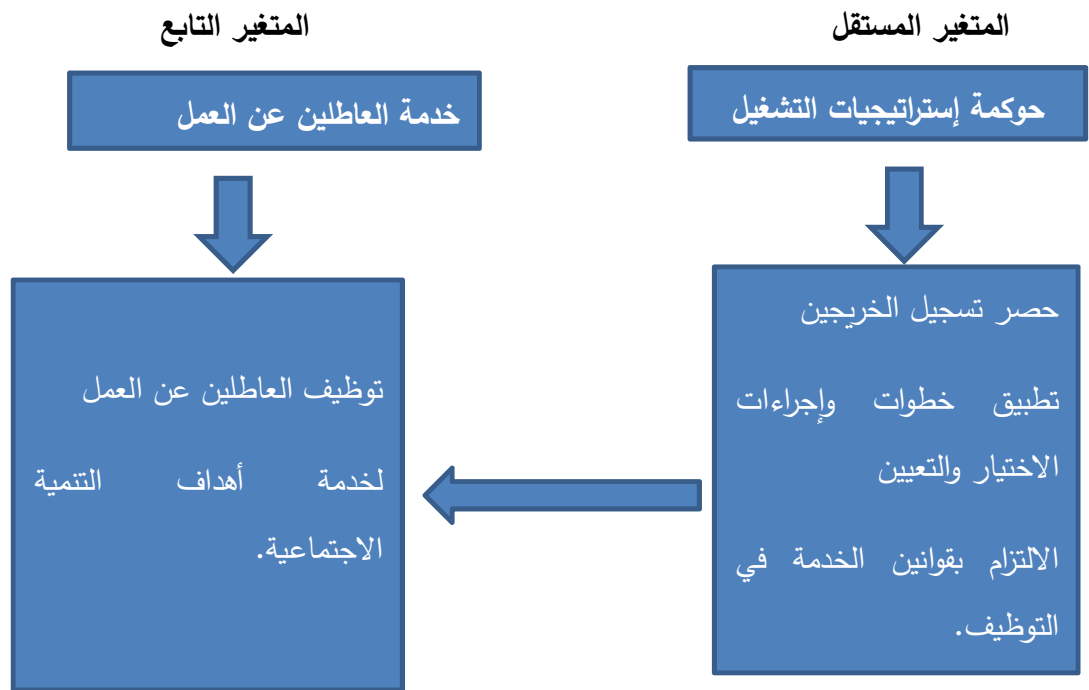
الحوكمة: الحوكمة هي مجموعة السياسات أو القواعد أو الأطر التي تستخدمها الشركة لتحقيق أهداف أعمالها، وهي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين.

البطالة: هي ظاهرة اقتصادية بدأ ظهورها بشكل ملموس مع ازدهار الصناعة إذ لم يكن للبطالة معنى في المجتمعات الريفية التقليدية، وطبقاً لمنظمة العمل الدولية فإن العاطل هو " كل شخص قادر على العمل وراغب فيه، ويبحث عنه، ولكن دون جدوى " (عمران، ٢٠١٨م)

التنمية المجتمعية: تعرف التنمية الاجتماعية بأنها سلسلة من العمليات الإدارية، المخطط لها مسبقاً والتي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تقود الطاقات والإمكانات إلى التفاعل والاستغلال الأمثل.

(1.9) نموذج الدراسة:

يشتمل نموذج الدراسة متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع. المتغير المستقل هو (حوكمة استراتيجيات التشغيل) والتي تم تقسيمها لأبعاد هي: تنظيم وحصر الخريجين - تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين - الالتزام بقوانين الخدمة في التوظيف)، بينما المتغير التابع يتمثل في: خدمة العاطلين عن العمل. وللتوضيح انظر النموذج بالشكل التالي (1,1):



الشكل (1,1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على تحليل الدراسات السابقة عام 2022م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول

مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها

المبحث الثاني

الآثار الاجتماعية لخدمة الباحثين عن العمل

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

المبحث الأول

مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها

مقدمة:

جاء الاهتمام بالحوكمة كمبادرة تستهدف التغلب على مشكلة الفساد المالي والإداري في الدول ومؤسساتها، وضرورة طرح منظومة جديدة للتنمية في هذه الدول بحيث تعتمد على دعم التوجهات الفكرية الجديدة في المجتمع العالمي، وتضمنت رؤية عمان ٢٠٤٠ برامج وسياسات تنموية تسعى للتشاركية وتضمن كافة فئات المجتمع في صنع السياسات والاستراتيجيات العامة بما يحقق رفاهية وراحة المواطنين ورضاهم عن مؤسسات الدولة.

المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

إن الحوكمة كتنظيم قانوني واقتصادي قد وجد في الواقع النظري في الستينات من القرن الماضي بسبب الحاجة الملحة للحفاظ على عمل الشركات والمؤسسات الإنتاجية، وإبعاد الفشل عنها مما يسبب خسارة اجتماعية كبيرة بسبب خسارة أصحاب الأسهم والسندات الذين يساهمون في الدعم المالي للشركات، علاوة على تأثر نمو الإنتاج المحلي العام (شيلي، ٢٠١٤م)

يستخدم مفهوم الحوكمة في اللغة العربية مرادفاً لمصطلح (الإدارة الرشيدة) ويعود أصلها إلى كلمة إغريقية قديمة (Governance) والتي تعبر عن قدرة ربان السفينة في قيادتها إلى بر الأمان نتيجة ما يملكه من حس ومهارة في المحافظة على أرواح وممتلكات الركاب.

وتعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء (ناصرالدين، ٢٠١٢م).

فالحوكمة كما عرفها دراوشة (٢٠٠٩) بأنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد الحقوق وتوزيعها والمسؤوليات على جميع الأطراف في المؤسسات.

وتعرّف الحوكمة: "بأنها مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة"، وتبدأ الحوكمة في ممارستها من خلال بناء نظام حوكمة متكامل وبتحديد السلوكيات التي تخدم مصالحها، وحثّ القادة على اتخاذ القرارات الأخلاقية.

وتعتمد ممارسات الحوكمة على الضوابط الرسمية مثل التشريعات والأنظمة والقوانين، مما يجعل الحكومات والمنظمات توظّف هذا الدور من أجل إنتاج نمطٍ فعّالٍ يحقق نتائج جيدة ويستبعد الأنماط غير الجيدة لتحقيق كفاءة الأداء والقدرة على اتخاذ القرارات بالالتزام عالٍ وقدرٍ كافٍ من المسؤولية والشفافية، وهو الأثر الجليّ لما يترتب على تطبيق نظام الحوكمة والذي ينعكس أثره بوضوح من خلال إدارة منسّقة وسياساتٍ واضحةٍ متماسكة وبالتالي يساهم تطبيق الحوكمة الفعّال في زيادة تنمية اقتصاديات الدول ومنظّماتها.

للحوكمة أكثر من تعريف نتطرق إليها تباعاً:

- الحوكمة بمعناها العربي: هي الاحتكام إلى العقل، وفيها استقرار السوق وتجنب الدخول في أزمات مالية متعددة ومتنوعة.

- الحوكمة وصفاً: "هي الريان الذي يقود السفينة بنفسه بعيداً عن المخاطر إلى بر الأمان".

- الحوكمة قانوناً: هي مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة الشفافة بين إدارة الشركة أي المدير العام أو المدير المفوض العام ومجلس الإدارة، والعاملين فيها من الموظفين والعمال هذا من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة، مثل حملة السندات، العمال الموردين، الدائنين، والمستهلكين من ناحية أخرى، بهدف الحفاظ على استمرارية إنجاز خطط واستراتيجية المؤسسة، وإبعاد شبح الانهيار أو الفشل، وهناك اهتمام متجدد بعد إفلاس وانهيار العديد من الشركات، لذا كان لا بد من وضع قانون تنظيمي من قبل الحكومات لمواجهة تلك الانهيارات.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة:

أهمية الحوكمة تتجلى ضمن المجالات التي تذكر فيها وهي كالآتي:

على الصعيد الاقتصادي والقانوني:

إن أهمية حوكمة الشركات تؤكد تنامي القواعد السليمة المستخدمة فيها، بغية تحقيق التنمية الاقتصادية وتقادي الوقوع في مغبة الأزمات المالية، من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، وتدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يحد من التقلبات في الأسواق، وذلك من أجل العمل على استقرارها لكسب ثقة المتعاملين وتحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.

بينما ترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الحوكمة هي أحد عوامل تعزيز ثقة المستثمرين وتحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي، بالإضافة إلى وجود نظام حوكمة فعال يساعد في توفير درجة عالية من الثقة لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد؛ ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال الداخلة في الإنتاج منخفضة، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي (السيد، ٢٠٠٩م).

على الصعيد الاجتماعي:

للحوكمة دور كبير في تصحيح الاتجاه الاجتماعي إيجابياً، ويؤكد مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وتشجع حوكمة الشركات على الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، كما يهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل والخدمات الصحية، وإشباع الحاجات الأخرى ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب، بل لتعزيز التماسك الاجتماعي بشكل عام.

واكتسبت الحوكمة المؤسسية أهمية كبيرة بالنسبة للديمقراطيات الناشئة التي تعاني شركاتها من ضعف النظام عن ضعف نوعية المعلومات الذي أدى إلى أن الوضع القانوني فيها صار لا يمكن معه تنفيذ العقود وحل

المنازعات بطريقة فعالة. بالإضافة لضعف الاشراف والرقابة فيها قد أسهم في انتشار الفساد وانعدام الثقة. وبالتالي فإن إرساء مبادئ وآليات سليمة لحوكمة الشركات يؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة.

ومن جهة أخرى فقد تعاضمت في الأونة الأخيرة بشكل كبير أهمية الحوكمة المؤسسية لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهية الاجتماعية للمجتمعات. فعلى الصعيد الاقتصادي تتنامى أهمية اتباع القواعد السليمة للحوكمة للأسباب التالية:

- توفير قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم بشأن تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم، خاصة لحائزي الأسهم القليلة.

- تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة وتدعيم تنافسية المؤسسة في أسواق المال العالمي.

- تجنب الانزلاق في مشكلات محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بأسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي. (الكبجي، ٢٠١٤م).

ثالثاً: أهداف الحوكمة:

تهدف الحوكمة بصورة رئيسية ومن خلال نظام عام، ومن خلال أهداف كل شركة بحد ذاتها إلى تحقيق رفع الكفاءة والأداء الأمثل للإنتاج وذلك بوضع الأنظمة الكفيلة بتقليل الغش، وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة، وبالإمكان إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة نظم

الحوكمة بما يلي:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسات للجهات المعنية.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والهدف من ذلك هو تفضيل المصلحة العامة.

- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة.

- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي (ناصر، ٢٠١٠م).

رابعاً : خصائص الحوكمة:

تعرف حوكمة القطاع العام بأنها كل التنظيمات والتشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والأدلة والإجراءات والضوابط التي تحكم العمل في مؤسسات القطاع العام، والحوكمة المؤسسية تتصف بمجموعة من الخصائص التي تعتبر من الركائز الأساسية التي إن غاب أحدها فقد المفهوم معناه، وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي (سلياتي، ريماء ٢٠١٧):

١. الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء .
٢. الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث ويجب أن تركز على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة، ويجب أن يكون الكشف عن الأمور الجوهرية المتعلقة بأداء المنظمة وأنشطتها في الوقت المناسب ودقيقاً لضمان حصول جميع المستثمرين على معلومات واقعية.
٣. الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل، وتتحقق من خلال وجود إداري مستقل، مع وجود لجنة للمراجعة.
٤. المسائلة: وهي من متطلبات تقييم الأداء المؤسسي، وهي مبنية على تحديد ووضع إتفاقيات للأداء الاعمال وتعتمد على مقاييس محددة للأداء. ومن هذا المنطلق تأتي المسائلة المتعلقة بمدى الالتزام باللوائح والقوانين، ومن ثم كيفية الوصول إلى الكفاءة والفعالية، ومدى الالتزام بتنفيذ البرامج والخطط. فالجهة الحكومية/ الجهة المعنية لها الحق بمساءلة مجلس إدارة الجامعة عن أدوارهم ونشاطات الجامعة عبر القرارات التي تم إتخاذها، (حلوه، جمال. ٢٠١١م).

المطلب الثالث: أبعاد الحوكمة

تمثل مختلف أبعاد الحوكمة في حد ذاتها أهدافاً إنمائية ينبغي على صناعات السياسات السعي لتنفيذها دون أن يقتصر تركيزهم على ما يسهل تنفيذه بسرعة، بل يجب أن يكون تركيزهم على الخطوات ذات التأثير الأوضح على التنمية، وتتميز الحوكمة بسبعة أبعاد رئيسة نوردتها كالتالي (رانيا، ٢٠١٥):

١. البعد الاستراتيجي

يتعلق هذا البعد بصياغة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استناداً على دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها. وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استناداً على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

٢. البعد الأخلاقي

ويتعلق هذا البعد بتوفير وتحسين البيئة الرقابية مما تشمله من القواعد الأخلاقية كالنزاهة والأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الوحدات.

٣. بعد الشفافية

يتعلق هذا البعد بالشفافية ليس فقط فيما يختص بالمعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذوي المصلحة على مستوى الوحدات. بل يتسع المفهوم ليشمل التقارير العامة عن المؤشرات الدالة على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

٤. البعد الإشرافي

يتعلق هذا البعد بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي على أداء الإدارات التنفيذية. ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم.

٥. بعد الإتصال

ويتعلق هذا البعد بتصميم وتنظيم العلاقات بين الوحدات من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذوي المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

٦. البعد الرقابي

يتعلق هذا البعد بتدعيم الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للوحدات، فعلى المستوى الداخلي بتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر. أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح فضلاً عن توسيع نطاق مسؤوليات المراقب الخارجي وتدعيم استقلاليتة.

٧. بعد المساءلة

يحدد هذا البعد الإعلان عن أنشطة وأداء الوحدات والعرض أمام أفراد المجتمع ممن يحق لهم قانوناً مساءلة الوحدات، وبذلك يتضح أن تطبيق أبعاد الحوكمة ينتج عنه الجدية في التعامل مع أفراد المجتمع، وتوفير أدوات المراقبة والمحاسبة، وفيه أيضاً توفير آليات فعالة وسليمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في حياة الأفراد، وإدارة المرافق العامة والموارد الطبيعية وفقاً لاحكام القانون، وتوفير الخدمات الإجتماعية والحاجات الأساسية لأفراد المجتمع.

مبادئ الحوكمة

يعتبر مصطلح الحوكمة واحداً من أهم المصطلحات التي حظيت باهتمام العديد من المنظمات الدولية، وخاصة تلك العاملة في مجال التنمية، وكذلك لدى الأوساط الأكاديمية، الأمر الذي أدى إلى تبلور مبادئ متعددة ومتنوعة لهذا المصطلح العام. وقد تعددت الإسهامات الدولية والبحثية في تحديد مبادئ الحوكمة وفقاً للإطار التالي:

١. العدالة

العدالة هي العمل وفقاً لمتطلبات القانون، فهي تصور إنساني يركز على تحقيق التوازن من حيث الحقوق والواجبات بين جميع أفراد المجتمع. ويحكم هذا التصور أنظمة وقوانين تضمن تحقيق العدالة بين الجميع (ربحي، ٢٠١٦). ومفهوم العدالة في العمل هو أن يتم تعيين وترقية ومكافأة الموظفين بناءً على مبدأ الكفاءة، والتعامل معهم على أساس الصدق والثقة والاحترام المتبادل، وتوزيع المهام بينهم بالتساوي ووفقاً للتخصص، وتنفيذ برامج

تعليمية وتدريبية تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل صحيح، فضلاً عن وضع مدونات سلوك الموظفين تضمن تحقيق الأداء السليم والمشرف لتلك الوظائف.

وقد كشفت دراسة علمية حديثة أشرف عليها باحثون بريطانيون، أن العدالة في العمل تعزز صحة الموظفين، وأن العدالة الإجرائية مثل عمليات إتخاذ قرار بشأن التعيينات والأجور والترقيات والمكافآت ترتبط بصحتهم، (إبراهيم ، ٢٠١٦).

٢. المسؤولية

المسؤولية هي ضمان تعويض الضرر الناجم عن إخلال بالالتزام مصدره القانون (المعاني، ٢٠٢٠)، فهي شعور أخلاقي يجعل الإنسان يتحمل نتائج ما يصدر عنه من قول أو فعل. بمعنى آخر هي مقدرة الانسان على أن يلزم نفسه أولاً، والقدرة على أن يفي بعد ذلك بالتزامه بوساطة جهوده الخاصة، فهي حالة يكون فيها الإنسان صالحاً للمؤاخذه على أعماله وملزماً بتبعاتها المختلفة.

وتتمثل المسؤولية في الاستجابة لتطلعات الأجيال الصاعدة من أفراد المجتمع توقعاً وتنظيماً وتقويماً ومراقبة داخلية وخارجية (حركات، ٢٠١٩)، فهي ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الدعم والمساندة التامة تجاه التنمية المستدامة للمجتمع، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية من خلال توفير العديد من الخدمات العامة التي تهدف إلى المحافظة على مستوى متقدم من الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. وقد يشمل ذلك توفير البنية التحتية وتطويرها، وتحقيق مجتمع متماسك تسوده القيم الاجتماعية العربية والإسلامية (الوردات ، ٢٠١٩).

وتعرف المسؤولية بأنها قدرة الموظف على تحمل نتائج عمله الذي يقوم به، مع علمه المسبق بنتائجه (لافي، ٢٠١٨)، وتحديد المسؤولية بدقة أمر مهم، فالمسؤولية المقصودة هي تلك التي يتحملها الموظف بناءً على عقد العمل.

والمسؤولية التي تلقى على عاتق الموظفين، والتي لها ارتباط بأداء خدمة عامة للمستفيدين تتطلب موظفين قادرين على تحمل المسؤولية في أداء وفهم واجباتهم تجاه المستفيدين وتجاه الوحدات التي يمثلونها على أكمل وجه وحسب الإمكانيات المتوفرة في الوحدات (طريف، ٢٠١٥). وقد تكون مسؤولية الموظفين جزائية أو مدنية

في الحالات التي يكون فيها الفعل المرتكب من قبلهم أو التصرف الذي قاموا به يشكل جريمة جزائية أو فعلاً ضاراً، وقد تكون مسؤوليتهم تأديبية في حال أخلوا بواجبات وظائفهم أو خرجوا عن مقتضياتها (زينب، ٢٠١٦).

٣. المساءلة

المساءلة هي الاستخبار والسؤال والاستعلام (المعاني، ٢٠٢٠) وهي الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش (إبراهيم، ٢٠١٨).

فهي من أهم المفردات لضمان العدالة والنزاهة، وهي أحد أهم أركان المسؤولية، فقبل المساءلة يجب أن تكون المسؤوليات معروفة بشكل واضح، والصلاحيات ممنوحة للموظفين حتى يمارسوا عملهم، ثم يحق للمسؤولين بعد ذلك مساءلتهم عما قاموا به (الحسيني، ٢٠١٧). وتكون المساءلة إما إدارية أو مالية أو اجتماعية أو حتى سياسية، وعلى المسؤولين عبء البيئة في إثبات الالتزام بالقانون وعدم مخالفته. إن المساءلة في العمل هي الاستعلام عن أداء الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة للموظفين، فإذا تم إسناد مجموعة من الواجبات إلى الموظفين لتأديتها فإنهم يكونون مسئولين عنها ويحاسبون عليها في حالة تقصيرهم في أدائها أو في حالة عدم أدائها بأمانة على الوجه المطلوب (إسماعيل، ٢٠١٥).

ومن أجل التحقق من مدى التزام الموظفين بأداء ما عليهم من واجبات، تضع الحكومة أسساً لمساءلتهم، وعقوبات حاسمة لمن يخل بها مع ضرورة إنشاء نظام للرقابة الداخلية، ونظام للطعن يضمن إتاحة سبل قانونية للتظلم، وفرض عقوبات ملائمة على حالات عدم الإمتثال، ولكن لا يقتصر الأمر على الجزاء الإداري أو القضائي، بل على الموظفين أن يستشعروا الجزاء من الله عز وجل، خاصة في الحالات التي يتمكنون فيها من الإفلات من رقابة البشر والعقوبات الإدارية أو القضائية.

٤. الشفافية

الشفافية هي الوضوح التام (المعاني، ٢٠٢٠)، فهي عكس السرية ويدل هذا المبدأ على تحقيق الكشف والإفصاح والوضوح في كافة التعاملات، ويتيح توفراً كبيراً للمعلومات المختلفة، وذلك من خلال فتح قنوات اتصال بين المجتمع والمسؤولين القائمين على الأعمال المختلفة في الدولة، بحيث يضمن ذلك الحفاظ على حقوق جميع الأطراف، ويقلل من تضارب المصالح، ويتيح للمستفيدين إمكانية الاطلاع على الأوضاع وفهم الواقع (صلاح، ٢٠١٧).

فالشفافية تكون من خلال توفير بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة، وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على الأطراف ذوي العلاقة وهذا يعني أن تكون الوحدات الحكومية كأنها صندوق من زجاج، بحيث يرى الجميع بوضوح ما تقوم به من أعمال وما تبشره من مهام وما تديره من برامج وما ترتبط به من علاقات، إضافة إلى الكيفية التي تمارس فيها كل ذلك ومن هنا، فإن مفهوم الشفافية يعني الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تقدم عن أعمال الوحدات بهدف التعرف على مدى أمانة وكفاءة إدارة الوحدات في إدارة المال العام والمحافظة عليه، وتمكين أفراد المجتمع من اتخاذ القرارات السليمة في علاقاتهم بالوحدات. أي على الوحدات تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، واتخاذ تدابير تكفل تعزيز الشفافية في إدارتها العامة، من خلال اعتماد إجراءات تمكن أفراد المجتمع من الحصول على معلومات عن كيفية تنظيم إدارتها، وعملية اتخاذ القرارات والوثائق القانونية التي تهم العامة، وتبسيط الإجراءات اللازمة لحصول أفراد المجتمع على تلك المعلومات، وضرورة أن تتسم نظم التوظيف والترقيات والإحالة إلى التقاعد بالشفافية. والمساءلة مفهومان مترابطان كل منهما يعزز وجود الآخر، فمع غياب عامل الشفافية لا يمكن أن يكون هنالك وجود للمساءلة، ولا يمكن أن يكون بالتأكيد للشفافية أي قيمة في ظل غياب المساءلة (العمار، ٢٠١٩).

٥. المشاركة

يقصد بها المساهمة والمساعدة، فهي مساهمة الأفراد ومساعدتهم في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي في كل الشؤون والمسائل المحلية التي تعنيهم، وتعتبر مشاركة المجتمع أمراً مهماً في عملية التنمية لكونها تسهل التفاعل بين

الدولة والمجتمع من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات ومساءلة صانعيها، فعلى الدولة القيام بوضع وتنفيذ سياسات فعالة لتعزيز مشاركة المجتمع من أجل تعزيز الشفافية في عملية اتخاذ القرارات، والتأكد من حسن إدارة الشؤون والممتلكات العامة (خليفة، ٢٠١٤).

ويؤكد تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠١٥ على أهمية المشاركة في رفع نسبة تقبل القرارات بين المستفيدين وتبنيها والإيمان بجدواها والحماس لها، ولذلك فإن أي قرار استراتيجي هام ومتعلق بالتنمية والتطوير والاصلاح ينبغي أن يستصحب رفع مستوى المشاركة في عملية صناعته، ويكون ذلك بإشراك كل منسوبي الوحدات وكذلك إشراك كل من يتصل بهم هذا القرار (العتيبي، ٢٠١٦).

فالمشاركة تعني مشاركة الأفراد والجماعات والقيادات في كل ما يتصل بالحياة في المجتمع بوجه عام، وفي كل ما يتعلق بتنمية موارد الناس الاجتماعية والاقتصادية والفكرية بوجه خاص، يسهم فيها كل فرد بما يستطيعه أو يملكه بدافع من رغبة حقيقية نابعة من اتجاه اجتماعي ومبادئ ثقافية أخلاقية (إبراهيم، ٢٠١٧).

٦. سيادة القانون

سيادة القانون تعني احترامه وتطبيقه على الجميع، فهي من المبادئ المهمة والحساسة بحيث تصبح التصرفات والمعاملات والأنشطة العامة والخاصة الإدارية والمالية مطابقة للقانون، وتتم على أساس مبدأ المشروعية والاحتكام إلى القانون (خليفة، ٢٠١٤).

المبحث الثاني

الآثار الاجتماعية لخدمة الباحثين عن العمل

المطلب الأول: ماهية التنمية الاجتماعية

عرفت التنمية الاجتماعية بأنها: عبارة عن تطور العلاقات البشرية، وفقاً لما قاله المفكر هوبهاويس الذي حدد مجموعة من العناصر والمعايير وهي: الحجم، والمشاركة، والحرية، والكفاية. كما يقصد بالتنمية الاجتماعية بأنها عبارة عن سلسلة مخططة من العمليات الإدارية التي تسعى لحسن استغلال كافة الموارد والإمكانات وتوظيف الطاقات بشكل صحيح والتوصل إلي الروابط الاجتماعية بين الدولة وكافة القطاعات سواء أكان في القطاع العام أم القطاع الخاص وأبناء المجتمع وذلك من أجل خلق مجموعة من التغيرات في عدد من الأنشطة الاجتماعية وكل ما يتعلق بها من قيم ومعتقدات ومواقف وعادات وذلك من أجل تحقيق التقدم والرفي لجميع أبناء المجتمع (الهنداوي، حسن ابراهيم، ٢٠٠٨، ص٤).

أولاً مفهوم التنمية الاجتماعية:

تعرف التنمية الاجتماعية بأنها سلسلة من العمليات الإدارية، المخطط لها مسبقاً التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تقود الطاقات والإمكانات إلى التفاعل والاستغلال الأمثل، وتحفيز جهود الدولة والقطاعات العامة التابعة لها وإيجاد روابط اجتماعية بينها وبين القطاع الخاص والمواطنين، ويأتي ذلك بأكمله لخلق تغيرات على النشاطات والمجالات الاجتماعية السائدة كالقيم والعادات والمعتقدات والنظم والمواقف، دون غياب عنصر الاهتمام بالحاجات الفسيولوجية والخدمية والمعيشية للأفراد، وتثمر التنمية الاجتماعية بتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع على الصعيد المادي والمعنوي (ناصر، سعدون، ٢٠٠٦، ص٤).

ثانياً : أهداف التنمية

تتمثل أهداف التنمية في الآتي:

- التحفيز على التغيير المستمر والترغيب به: وتتنبثق هذه الرغبة من حالة عدم الرضا التي يعيشها الأفراد في مجتمع ما حول الوضع الراهن، والرغبة بالسعي لتقمّص أدوار مستحدثة في المجتمع حتى يصبح المجتمع متقدماً اجتماعياً ومادياً.

- رفع مستويات التعليم والارتقاء بالأوضاع الاجتماعية للأفراد، ومد يد العون لهم في حل المشاكل التي تواجههم.

- خلق حلول جذرية لما خلفته التنمية الاقتصادية من مشاكل، ومن أبرزها ارتفاع معدلات البطالة نتيجة الانتقال من الريف إلى المدن.

- توطيد أسس المعاني والقيم وغرسها في نفوس الأفراد.

- دعم اللبنة الأولى في المجتمع وهي الأسرة وتعميق أواصر التماسك والاستقرار.

ثالثاً: مفهوم التدخل الاستراتيجي

يتم تعريف مفهوم التدخل الاستراتيجي من قبل كثير من الباحثين على أنه فعل جماعي مقصود يهدف لتوسيع قدرات الموارد البشرية وتهيئة الفرصة والمناخ الملائم لإجراء تغييرات هيكلية ومؤسسية بمجتمع ما. أي بمعنى آخر العمل على إفساح المجال للمناورة الضرورية لإجراء التغييرات المطلوبة، وذلك من خلال تحفيز مختلف الفاعلين من أصحاب المصلحة المجتمعية على ذلك، مع أهمية الترويج لتلك العملية التحويلية وذلك لضمان اقتناعهم بها وتلافي أي مقاومة قد تنشأ مستقبلاً، ولعل الحكومات في سعيها لتحقيق التنمية المستدامة الفاعلة - والتي يجب أن تحافظ على حقوق الاجيال القادمة في مقدرات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية - لا بد لها من تبني استراتيجية واضحة للتدخل الاستراتيجي الممنهج، الساعي لتغيير المجتمع إيجابياً من خلال تنمية قدرات أطراف المجتمع الفاعلة من منظمات ومؤسسات وموارد بشرية بالكفاءة والفعالية اللازمة لتحقيق تلك التنمية المجتمعية المستدامة المنشودة (عمران، ٢٠١٨م)

رابعاً: مفهوم الحوكمة المجتمعية

هناك العديد من الباحثين يخطون بين كل من مفهومي الحكومة Government والحوكمة Governance ، وهذا بالطبع خطأ جسيم، حيث إن الحكومة هي أحد الفاعلين ضمن فاعلين آخرين، كالمقطع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الشعبية المختلفة في حوكمة الدولة. أما الحوكمة فهي "ممارسة الاختصاصات والسلطات الخاصة بالمنشط الاقتصادية والسياسية والإدارية بغرض إدارة شؤون الدولة والمجتمع على جميع المستويات، سواء المركزية أو المحلية" (عمران، ٢٠١٨م).

ومن هنا فالحوكمة المجتمعية تختص بجميع الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها تمارس الحكومة والمواطنون والجماعات المختلفة حقوقها القانونية، وتلتزم هذه الفئات بالقيام بواجباتها ومسئولياتها المجتمعية، مع العمل على تحقيق توافق حول أجندة أولوياتها وقضاياها المجتمعية الملحة، في إطار من المشاركة والشفافية والمساواة وسيادة القانون والاستجابة والمساءلة ومكافحة الفساد والكفاءة والفعالية.

فالحوكمة الجيدة للمجتمع لا بد أن تقوم على العناصر سالفة الذكر، بما يضمن قوة وجود العلاقة بين منظمات المجتمع المدني والمجتمع الخاص والحكومة، أي بين المحكومين والحاكمين، ومن أجل تحقيق التنمية المستدامة يجب أن يقوم الحكم في المستويات المحلية المختلفة (عمران، ٢٠١٨م).

خامساً: أنواع التنمية

التنمية الشاملة، والمتكاملة، والتنمية في أحد الميادين الرئيسية مثل: الميدان الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو الميادين الفرعية؛ كالتنمية الصناعية أو التنمية الزراعية، ويمكن القول إنها عملية تغيير اجتماعي مخطط يقوم بها الإنسان للانتقال بالمجتمع إلى وضع أفضل وبما يتوافق مع احتياجاته وإمكانياته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية. إن التنمية هي العملية التي تنتج عنها زيادة فرص حياة بعض الناس في مجتمع ما، دون نقصان فرص حياة بعضهم الآخر في الوقت نفسه، ودون نقصان فرص المجتمع نفسه. التنمية هي الزيادة المحسوسة في الإنتاج والخدمات بطريقة شاملة ومتكاملة ومرتبطة بحركة المجتمع تأثيراً وتأثراً، مستخدمة الأساليب العلمية الحديثة في التكنولوجيا والتنظيم والإدارة (عبد الرؤوف طارق، ٢٠١٨م).

وتهتمّ التنمية الشاملة بتطوير كافة القطاعات من خلال أداء نشاطات وعمليات تُساهم بإحداث التطورات، كما تمنح السكان أهميّةً بالغَةً كما تمنحها للقطاعات المختلفة. وتعني التنمية الشاملة بأنها القدرة على إيجاد تغيير جذري كمياً ونوعياً وهيكلياً في البيئة المحيطة بها، وتكون عبارة عن نظام اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي.

التنمية المستدامة: وهي التنمية التي يتمّ إحداثها لمواكبة التطورات وتلبية الاحتياجات التي يبديها الأفراد في الجيل المواقب دون أن تتطلب التضحية من الأجيال اللاحقة وإلحاق الضرر بهم، كما يُمكن تعريفها بأنها العلاقة الناشئة بين النشاط الاقتصادي ومدى استخدامه واستغلاله للموارد الطبيعيّة في أداء العملية الإنتاجية ومدى تأثيره على حياة المجتمع ونمطها، وبالتالي القدرة على الوصول إلى إنتاج مخرجات تتمتع بنوعية جيدة ترتبط بالنشاط الاقتصادي، وتتطلب الترشيد في استخدام الموارد الطبيعيّة واستغلالها لضمان تأمين الاستدامة والسلامة للأفراد.

التنمية المتكاملة: وتُسمّى أيضاً بالتنمية المندمجة، وتعني العمليّة التي يكون ناتجها رفع مستوى الفرص في الحياة للأفراد الذين يعيشون في مجتمع ما دون التأثير على حياة أفراد آخرين في الوقت ذاته وفي المجتمع ذاته، ويكون هذا الارتفاع ملموساً فيما يتعلّق بالخدمات الشاملة والإنتاج، والتي تكون مرتبطةً بشكل مباشر في حركة المجتمع، وتعتمد على استخدام الأساليب العلميّة الحديثة في المجالات التكنولوجية والإدارية.

التنمية المتخصّصة: وهي التي تختصّ بقطاعاتٍ مُعيّنة دون غيرها، وترتبط بالقطاعات الاجتماعية والاقتصاديّة والعمرانية (النجار، عبدالمجيد، ٢٠٠٧)

المطلب الثاني: متطلبات تنمية المجتمع:

تتمثل متطلبات التنمية في الاتي:

أولاً: رفع الظلم عن أفراد المجتمع.

ثانياً: مشاركة أفراد المجتمع.

ثالثاً: الاستمرارية والتقييم.

رابعاً: اعتماد الكفاءة.

خامساً: تشجيع وتفعيل القيم الاجتماعية الإيجابية.

معوقات التنمية الاجتماعية

توجد مجموعة من المشكلات التي تعيق تطوّر التنمية البشرية في المجتمعات والدول، وتُلخّص وفقاً للنقاط الآتية:

المشكلات السياسيّة: والتي يمكن عدها الأساس لجميع مشكلات التنمية البشرية، وتنتج عنها حصارات اقتصاديّة وحروب متنوّعة.

المشكلات الاقتصاديّة: وهي مشكلات تؤدّي إلى تدهور الحالة الاقتصاديّة بسبب تراجع الحالة السياسيّة وتؤثّر في البنى التحتيّة للأمم والدول.

المشكلات الصحيّة: وهي مجموعة من المشكلات التي تؤثّر سلبياً في حياة الأفراد، وتنتج عن تدهور الحالة الاقتصاديّة، مثل سوء التغذية الناتجة عن حالة الفقر، وانتشار العديد من الأمراض والأوبئة (عبد المجيد رشوان، ٢٠١٥م).

المشكلات التعليميّة: ومنها مثلاً غياب استقرار التعليم الناجح في الأمم والدول.

المشكلات الإجتماعية: مثل العصبية، إذ قد يمانع المجتمع من تنفيذ بعض الممارسات المرتبطة بالتنمية الاجتماعية نظراً لمخالفتها لمعتقدات يؤمنون بها أو لأسباب مجهولة.

الاستغلال وتعارض المصالح: تعتقد بعض الجماعات والمواطنين أنهم سيفتقدون للاستقرار والأمان في حال تطبيق مشاريع التنمية الاجتماعية.

المنزلة الاجتماعية: ولهذا العائق دور كبير في الحد من تنفيذ مشاريع التنمية، إذ لا تقبل بعض فئات المجتمع امتهان أدوار أخرى غير التي كانت تمتهناها.

معوقات ثقافية: تتطلب التنمية الاجتماعية قبل مباشرة العمل بها وضع بنية المجتمع تحت المجهر ودراستها عن كثب، حتى يكون الباحث على علم ودراية بالثقافة التي يؤمن بها ذلك المجتمع حتى لا يترتب على ذلك الفشل لهذه المشاريع (فرحان مرعب، ماهر، ٢٠١٤ ص ٢٤)، مثل (ثقافة العيب) التي تتمثل في كره المجتمع لبعض الوظائف كالنجارة، والحدادة، والزراعة، وعامل النظافة، حيث يُعاب على الفرد ويخجل من العمل بهذه الوظائف خوفاً من نظرة المجتمع الساخرة له. وكذلك وجود بعض العادات والتقاليد السلبية مثل عدم احترام القانون الذي يسبب في كثير من المشاكل الاجتماعية، والوقوف بالضد من الفتاة التي تريد أن تكمل تعليمها الجامعي بشكل خاص. وكذلك زيادة عدد المواليد فيما يُعرف بالانفجار السكاني، وفي المقابل قلة الوفيات، عدم اعتناء الأفراد بصحتهم، عدم الاستقرار الاجتماعي كالاتفاق، والمشاكل العائلية بأشكالها، وعدم تنمية مواهب الأفراد وتشجيعهم.

معوقات نفسية: ويرتبط هذا النوع بالفرد نفسه، ومدى قابليته للانخراط بالمشاريع والبرامج التنموية المستحدثة في بيئته، ويعتمد ذلك على قبوله أو عدمه المتعلق بالأهمية والقيمة التي تمتلكها مشاريع التنمية وبرامجها.

معوقات تخطيطية: الافتقار للتوازن والتكامل بين شتى القطاعات التي تشتمل عليها الخطة التنموية من كف يد أفراد المجتمع عن المشاركة في العملية التنموية، مع العلم أنّ للمشاركة الشعبية أهمية بالغة في رفع مستويات الوعي بمدى أهمية التنمية. ومن المعوقات التخطيطية انخفاض مستويات الوعي التخطيطي، والجهل بالمعرفة الفنية والعلمية اللازمتين لرسم أبعاد التخطيط الشامل (فادية كامل، ٢٠١٠م).

المعوقات الاقتصادية: مثل الخلل في هيكل الاقتصاد، والنمو المتسارع للسكان، وعدم توفر رؤوس أموال بشرية، وسوء الإدارة والفساد. وتشمل المعوقات الاقتصادية عدم كفاءة إنتاج منتجات الدولة التجارية، وعدم وجود رأس مال حقيقي، وديون الدولة المتراكمة، مع غياب حقوق الملكية، وأيضاً عدم حماية حقوق المستهلك، كما أن قانون المنافسة بين التجار محدود. ومن المعوقات الاقتصادية الاستغلال المفرط للموارد البيئية غير المتجددة التي تتسبب في تغير المناخ وزيادة رقعة التصحر. **المعوقات السياسية:** مثل التدخلات السياسية الخارجية بأمور الدولة وقوانينها، ومنها نظام إدارة النفايات الصلبة، والتمويل القادم من الخارج لمعظم مشاريع الدول النامية. المعوقات البشرية يُقصد بها قلة عدد الاختصاصيين الذين يستطيعون القيام بإدارة التنمية، حيث تفتقر العديد من مؤسسات الدولة إلى وجود كفاءات ذوي قدر عالٍ من الخبرة في مجال التنمية مما يؤدي إلى سوء إدارة التنمية، وهذه المشكلة جاءت نتيجة عدم توفر مؤسسات تُعنى بتأهيل أفراد قادرين على إدارة التنمية بالشكل الصحيح والمطلوب (عبدالفتاح محمد، محمد، ٢٠٠٥، ص ١٠).

المطلب الثالث: التداعيات والنتائج السلبية للآثار الاجتماعية:

إن معظم المعطيات المتوفرة عن مشكلة البطالة تشير إلى أن المعالجات التي كان من المفترض أن تضع لهذه المشكلة التي لم تكن بمستوى الطموح ولا تعبر عن إرادة فاعلة وهادفة الأمر الذي عقد هذه المشكلة وزاد من خطورتها وفيما يلي أهم الآثار الاجتماعية التي تتركها هذه المشكلة على الصعيد الاجتماعي والتي تتركز في الآتي:

- انتشار معدلات الجريمة وشيوعها في المجتمع: فهناك علاقة طردية بين ازدياد قضية البحث عن عمل وبين معدلات الجريمة في المجتمع، فالفراغ الناتج عن عدم توفر فرص العمل، وعدم استغلال الوقت فيما فيه فائدة ونفع علي الفرد، قد يقود ذلك الفرد الباحث عن عمل إلى القيام بالكثير من الظواهر الجرمية والجنايئة كاللجوء إلى طرق الاحتيال والسرقه، والابتزاز الالكتروني، وتكوين عصابات إجرامية منظمة، وتعاطي المخدرات والمسكرات والمؤثرات العقلية كنوع من الانسحاب السلبي عن مواجهة الواقع المرير للباحثين عن عمل أو لتوفير مصدر دخل بديل ولو بطرق غير مشروعة وغير قانونية وغير أخلاقية (الهميمي، ٢٠٢٣).

- تفشي ظاهرة الفقر في المجتمع: فأحد أسباب تفشي ظاهرة الفقر في المجتمع هو عدم وجود دخل مالي كاف للفرد من خلال عمل يوفر له ذلك الدخل حياة معيشية كريمة تليق بمكانته الإنسانية وكيانه البشري المكرم، فالفقر قد يؤدي أيضا إلى بروز ظاهرة التسول في المجتمع وما قد ينتج عنها من آثار اجتماعية وخيمة، إضافة إلى أن الفقر قد يؤدي ببعض ضعفاء النفوس إلى ابتزاز الفقراء الذي قد يؤدي إلى ظاهرة الإتجار بالبشر المجرمة قانوناً ودولياً.

- ازدياد ظاهرة الإضطرابات النفسية: فوفقاً لقواعد وأدبيات علم النفس، والطب النفسي، والعلاج السلوكي قد تؤدي مشكلة البحث عن عمل، وما يصحبها من إحباط وهزيمة نفسية، وانسحاب سلبي عن الواقع، وعزلة إجتماعية، وصدمات نفسية حادة ناتجة عن عدم حصول الفرد على عمل لإصابة الفرد ببعض الاضطرابات النفسية والسلوكية كالقلق، والإكتئاب الحاد وهذه الاضطرابات النفسية بدورها قد تؤدي إلى شيوع حالات الانتحار،

أو محاولة الشروع في الانتحار بين الباحثين عن عمل في المجتمع، وهذا بدوره يدق ناقوس الخطر حيث تشكل حالات الانتحار بين الشباب الباحث عن عمل خسارة كبيرة لقوى وطاقات شبابية نافعة للوطن.

- ازدياد معدلات التحويلات المالية للخارج من قبل العمالة الوافدة: فسيطرة العمالة الوافدة على قطاعات العمل يؤدي إلى خروج العملة الوطنية للخارج مما ينعكس سلباً على قوة ومثانة الاقتصاد الكلي للمجتمع و الإقتصاد الوطني (الهميمي، ٢٠٢٣).

- **الاخلال بالأمن الوطني وبالنظام العام:** حيث أن انتشار وتغشي ظاهرة البحث عن عمل لدى بعض الباحثين عن عمل في المجتمع في عالمنا المعاصر، وما يصاحب هذه الظاهرة من مشكلات اجتماعية ومعيشية قد تدفع الباحثين عن عمل في بعض المجتمعات لتأسيس خلايا سرية مضادة للقانون و للنظام العام وذات توجهات إجرامية، وطبيعة انتقامية عدائية، إضافة للاحتكام للشارع من خلال القيام بتنظيم تجمهرات وتجمعات واعتصامات ومظاهرات، ووقفات احتجاجية تطالب بالتوظيف والتشغيل، وقد يصحب تلك التظاهرات والاحتجاجات إخلال بحبل الأمن العام من خلال الاعتداء على الممتلكات العامة والخاصة، والقيام بأعمال شغب، وقطع وتعطيل حركة السير والمرور، وبالتالي تأخر مصالح الناس، وتضرر مؤسسات الوطن الاقتصادية ومنشآته الحيوية، و تعطل الحركة الاقتصادية في حال عدم رضوخ السلطات لمطالبهم أو عدم قدرة الأجهزة الأمنية على السيطرة والتحكم في تلك الظواهر السلبية التي قد تشكل عبئاً كبيراً على القدرات التي تمتلكها الأجهزة الأمنية المعنية بحفظ القانون والنظام، مما قد يشكل بدوره تهديداً للأمن الوطني العام تنعكس آثاره السلبية على أمن وسلامة تلك الأوطان والأفراد الذين يعيشون فيها على حد سواء (الهميمي، ٢٠٢٣).

- **الاضطراب وعدم الاستقرار السياسي:** فالاضطراب الأمني نتيجة تغشي ظاهرة الباحثين عن عمل قد يؤدي إلى اضطراب سياسي داخل جسم الدولة فيؤدي إلى اهتزاز ثقة أفراد المجتمع بالأنظمة السياسية القائمة في تلك الدول، وتؤثر سلباً على استقرار كيانات تلك الدول، وسياساتها وتوجهاتها في قيادة الأفراد والمجتمعات.

- إضمحلال النسيج الاجتماعي والوحدة الوطنية: فتقشي ظاهرة الباحثين عن عمل قد تقود لتفكك الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمع من خلال إيجاد طبقية اجتماعية متباينة، وفقدان الأمان الاجتماعي في المجتمع، والتأثير على النسيج الوطني واللحمة الوطنية بين أبناء المجتمع في عالمنا المعاصر.

- إهدار الطاقات والقوى الوطنية فيما لا يعود على الفرد والمجتمع بالنفع و الخير: فظاهرة الباحثين عن عمل، والتي قد تمتد لفترات ومدد زمنية طويلة - تعد بذاتها هدراً وخسارة كبيرة للطاقات الوطنية والطاقات الإنتاجية الفاعلة التي تساهم في بناء الدول والأوطان.

الاثار الاجتماعية للباحثين في المجتمع العماني:

بعد استعراض أهم التداعيات السلبية لقضية الباحثين عن عمل في واقع مجتمعاتنا المعاصرة، وقبل البدء في إيجاد حلول عملية لعلاج مشكلة الباحثين عن عمل في المجتمع العماني من الواجب أولاً أن ندرس بكل شفافية الأسباب الحقيقية الواقعية الظاهرة للعيان والتي هي سبب لظهور تلك المشكلة في المجتمع العماني، لنتمكن كما قلنا سابقاً من تشخيص هذه المشكلة بعد ذلك تشخيصاً علمياً دقيقاً وبنظرة تحليلية وإحصائية مبنية على منهج علمي رصين نستنتج من خلال ذلك المنهج حلولاً عملية مستدامة تمكنا من وضع النقاط على الحروف، ووضع الضمادة المناسبة على الجرح، ومن بين تلك الأسباب التي تؤدي لظهور مشكلة الباحثين عن عمل الأسباب التالي:

- منظومة السياسات الحكومية المتعلقة بتمكين الاقتصاد الانتاجي والتشغيل والتوظيف والعمل على مدى عدة عقود من الزمن: فبالرغم من بعض النجاحات الحكومية المقدره والمشكورة في هذا المجال، إلا أن بعض تلك السياسات الحكومية خاصة المتعلقة بالتعمين في بعض المهن لم يكتب لها النجاح بشكل كامل، حيث أن تلك السياسات والتطبيقات كانت بحاجة لتقييم ومتابعة مستمرة للتأكد من فعالية تلك السياسات، ومدى ملائمتها للواقع الاقتصادي والمعيشي والاجتماعي للباحثين عن عمل في المجتمع العماني، وينطبق هذا الأمر كذلك على سياسات الإحلال والتوظيف والتعمين والتي كانت بحاجة لدراسات معمقة بعيداً عن عوامل التسرع والعجلة والارتجال، إضافة لضعف سياسات وتطبيقات دعم وتطوير منظومة القطاع الخاص في السلطنة لجعله بيئة

جاذبة للقوى العاملة الوطنية من خلال تزويده بالحوافز والدعم المستمر لتمكين هذا القطاع من استيعاب أكبر عدد من القوى العاملة الوطنية بدلاً من استيعابها في القطاع الحكومي العام المتشبع أصلاً بالقوى العاملة الوطنية، مما أوجد بطالة مقنعة في القطاع العام، وكذلك قصور بعض سياسات التشغيل الحكومية المبنية على الحلول السريعة والمستعجلة مع أهمية هذه الحلول المقدرة والمشكورة في استيعاب الباحثين عن عمل في القطاع العسكري والأمني لاحتواء وامتصاص مشكلة الباحثين عن عمل وأعدادهم المتزايدة بشكل عاجل وفوري، لكن ذلك يؤدي لحل المشكلة لفترة معينة وليس كحل مستدام.

- **طبيعة النظام التعليمي في السلطنة بكافة مراحله:** فالعمل في النهاية هو نتاج لمخرجات التعليم، فلم تكن هناك موازنة كافية بين مخرجات التعليم والمتطلبات الفعلية لسوق العمل، مما أوجد فجوة كبيرة بين مخرجات قطاع التعليم وبين المعارف والمهارات الأساسية التي يتطلبها سوق العمل ليوافق المتغيرات التقنية في ظل ثورة المعلومات والتكنولوجيا الإنتاجية الحديثة ونظام العولمة، كما لم يكن هنالك تركيز كبير على مسارات التعليم المهني والتقني التطبيقي ضمن منظومة التعليم في السلطنة، ونأمل من خلال إدراج مسار العمل المهني في التعليم العام التغلب على مثل هذه المشاكل وتقليص الفجوة في مجال التعليم المهني والتقني والتطبيقي.

- **ثقافة العمل السلوكية لدى أفراد المجتمع:** فالثقافة المجتمعية السلوكية لدى كثير من الشعوب المتقدمة حول طبيعة العمل وفلسفته لها دور فاعل في صياغة توجهات وقيم القوى العاملة في المجتمعات، خاصة ثقافة العمل المهني والحرفي، وثقافة العمل الحر، و ثقافة ريادة الأعمال، وثقافة الإبداع والابتكار، وثقافة الصبر والتحمل من أجل الوصول للأهداف والطموحات المرجوة، وثقافة أهمية الوقت والعامل الزمني في الإنتاج والإنجاز، وثقافة تحمل المسؤولية، وثقافة المنافسة وتحدي الصعاب، وثقافة الإنتاج بدلاً عن ثقافة الاستهلاك، وثقافة تطوير وتنمية الذات من خلال التخطيط الشخصي، وهنا تلعب التربية الأسرية والتنشئة الاجتماعية الإيجابية للأجيال منذ نعومة أظفارهم دوراً مهماً في غرس قيم قدسية مكانة العمل، والإخلاص والتفاني فيه، وتفعيل قيم الجد والنشاط والتوكل، وقيم الجدية والانضباط السلوكي في مجال العمل، ونبذ سلوكيات التواكل والانتكال والاعتماد على الغير خاصة الاعتماد الكلي والدائم على العمالة الوافدة التي قد تكون في حقيقة أمرها عمالة مؤقتة وليست

دائمة، أو أنها عمالة غير مدربة أو غير ماهرة مقارنة بالعمالة الوطنية المدربة والماهرة الثابتة في جذور وطنها، فلم يعد من المقبول اقتصادياً أن تترك الكثير من المهن والحرف المهمة للاقتصاد في قطاع العمل العماني للعمالة الوافدة خاصة في مجال الأسواق التقليدية، ومجال السياحة الداخلية، ومجال الثروة الزراعية والسمكية، ومجال المهن والحرف اليدوية بسبب عزوف الشباب العماني عن العمل في هذه المهن لعقود طويلة من الزمن، كذلك فإن نبذ سلوكيات الدعة والخمول والكسل، ونبذ سلوك الترفع والازدراء والاستقناص لبعض الأعمال والمهن هو مطلب ضروري من أجل بناء اقتصاد سلوكي وطني حقيقي يعود بالنفع على الأفراد وعلى الاقتصاد الكلي للمجتمع في كيان الوطن الواحد الذي يبني على أيدي وسواعد أبنائه المخلصين.

- القصور والخلل في مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي القصير والمتوسط والبعيد المدى لمنظومة العمل: يعد التخطيط الاقتصادي الاستراتيجي أحد أهم ركائز نجاح النظام الاقتصادي للدول، فمن المسلمات في مجال التخطيط الاقتصادي الاستراتيجي ضرورة تبني المنهج العلمي السليم في مجال التخطيط الاستراتيجي القائم على مبدأ المشاركة في التخطيط وصنع القرار الاقتصادي من قبل جميع أطراف المنظومة الاقتصادية في الدولة، فالتخطيط الاقتصادي الاستراتيجي العلمي السليم يجب أن يعكس الواقع الحقيقي لسوق العمل بكافة صورته وأشكاله، فالمخطط الاستراتيجي الناجح ينطلق من واقع الميدان ليستخلص منه الفكرة أو ليشرح منه المشكلة ليصل لحل عملي لها، أو أن المخطط يعرض الفكرة الجديدة أولاً على الواقع ويرى مدى تلاؤمها مع الميدان ومع الواقع، ثم يقوم بعدها بتطبيق فكرته على الواقع، مع عدم إهمال مبدأ التقويم والتقييم المستمر والمحاسبة في مجال التخطيط الاقتصادي الاستراتيجي بغرض التطوير والتحسين وتصحيح وتلافي الأخطاء، أما قيام المخطط بالتخطيط في مكاتب مغلقة بعيداً عن واقع الميدان، أو استيراد خبرات وتجارب الآخرين بلا وعي بمدى فاعليتها في أرض الواقع فهذا يعد خللاً جسيماً في مجال التخطيط الاستراتيجي في مجال العمل، فالتخطيط الناجح والفعال يجب أن يبني على أسس وقواعد متينة من بينها دراسة الواقع دراسة علمية واعية ومنطقية وواقعية، وبمنظرة مستقبلية واقعية مبنية على حقائق وإحصائيات دقيقة، كما أن التخطيط الاقتصادي الاستراتيجي الفعال يتسم بدور وقائي توقعي لتفادي أية أزمات أو عقبات قبل حدوثها بفترة كافية ليضع بعدها الحلول المناسبة

لإدارة الأزمات قبل حدوثها، فمن الملاحظ وجود خلل وقصور في مجال التخطيط الاقتصادي الاستراتيجي من خلال قراءات خاطئة أو غير موفقة في مجال الباحثين عن عمل، والتراخي في علاج مشكلة الباحثين عن عمل من جذورها مما جعلها تتفاقم وتنمو وتتراكم بشكل سريع لتشكل أزمة يصعب حلها في ظل غياب منهج علمي رصين في مجال التخطيط الاستراتيجي لقضية الباحثين عن عمل في مجتمعنا يمكننا هذا المنهج من معرفة مواعيد خروج القوى العاملة من سوق العمل بشكل دقيق لإدخال مدخلات بديلة عنها تحل محل المخرجات و تعطينا في نهاية المطاف نتائج ايجابية سليمة.

- **ضعف منظومة المحاسبة والمراجعة والتقييم والنقد للتشريعات والقوانين المنظمة للعمل وللسوق العمل:**
فالكثير من القوانين والتشريعات المنظمة لسوق العمل بحاجة لتقييم ومراجعة مستمرة لتتواءم مع المستجدات الحديثة في هذا المجال، ومن بين تلك التشريعات قانون العمل العماني الذي ينتظره الجميع، والذي نأمل أن يكون قانوناً منظماً للعمل يحفظ لكافة أطراف العمل حقوقهم بشكل عادل ومتوازن، كما يبين لأطراف العمل واجباتهم الوطنية الملقاة على عاتقهم وحقوق العاملين لتطوير منظومة العمل في السلطنة، وفق منظومة الحقوق والواجبات.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة

في هذا الجزء سيتم تناول الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة حيث تم تقسيمها إلى دراسات باللغة الإنجليزية والدراسات السابقة باللغة العربية.

. التعقيب على الدراسات السابقة: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (سعود بن عبدالله الزدجالي، ٢٠١٩) بعنوان: "قضايا التعليم والتشغيل بسلطنة عمان" حيث تعد الدراسة متابعة نقدية وتحليلية للتعليم والتشغيل على مدار سنوات ويتضمن مقتطفات من المقالات التحليلية التي تقدم الرأي مع البرهان، مستنداً إلى الوثائق كالقرارات الوزارية، والخطط التنموية، والاستراتيجيات، وإما إلى التقارير الوطنية، والإقليمية، والدولية والدراسات والمقالات. وليست تلك الدراسة من طبيعة الدراسات الاستعراضية في المراحل التاريخية للتعليم في السلطنة؛ فمثل هذه الدراسة متوفرة، إنما هي نزعة نقدية تتوسل الأدلة، والنتائج العلمية للتقارير على ضوء محكات الأداء في مسار التعليم كالغايات والسياسات، ويهدف إلى فحص المشكلة الإدارية وعلاقتها بالترهل والفساد بكل أنواعه، وإشكالات الموازنة التي ترتبط بأسواق العمل ورأس المال البشري العماني.

٢. دراسة (مالك عبدالله المهدي، ٢٠١٦) بعنوان: "مفهوم التنمية الاجتماعية: رؤية مستقبلية بحث منشور في مجلة الدراسات المستقبلية" وتناقش الورقة البحثية باختصار الرؤية المستقبلية لمفهوم التنمية الاجتماعية، بإعتبار أن التنمية "هي تلك العملية الإرادية الواعية والمقصودة الشاملة على كافة المستويات، المستمرة والمتجددة، والتي يكون هدفها وغايتها الإنسان " وذلك من خلال مناقشة المفاهيم ذات الصلة في اللغة والإصطلاح، ومن

مناقشة ماهية المستقبل - ماذا نقصد بالمستقبل؟ وهل هناك إمكانية للتحسب مستقبلاً لكيفية تحقيق تنمية اجتماعية متوازنة، ومستدامة؟ وعلى مستوى أوطاننا هل لدينا الرغبة، والإهتمام والقناعة بضرورة أن نضع خططنا واستراتيجياتنا على أسس منهجية علمية مستقبلية؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ينبغي علينا أن نهتم بدراسة المستقبل، ونسعى للبحث في إمكانية توظيفها، وتوطينها، وتأصيلها. تخلص الورقة إلى ضرورة الإعتماد على الدراسات المستقبلية، ونشر ثقافتها في مؤسسات التعليم العالي، وذلك بغرض الاستشراف العلمي والمنهجي من خلال الامتلاك والتوظيف لأدوات المعرفة العلمية - خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار أن قراءة الواقع واستشراف المستقبل تتأثر بتراكم المعرفة الموضوعية والعلمية للواقع التي تساعد في اختيار البدائل المستقبلية وبناء المسارات المتصورة للمستقبل الأجدى والأنسب، والمستقبل الذي نرغب في بلوغه، وتحقيقه في التنمية الإجتماعية.

٣. دراسة (معاوية احمد، هناء محمود، ٢٠١٢) بعنوان "الأثر الاقتصادي للبطالة : حالة مجلس التعاون لدول الخليج العربية": هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع البطالة وآثارها الاقتصادية في دول المجلس والمتمثلة في: أ. نفقة البطالة خسارة المجتمع بسبب تعطل عدد من أفرادها مساوية لنقص المنتج من السلع والخدمات مقدرة بقيمتها المالية يضاف إلى ذلك العبء المالي والإداري الذي يقع على عاتق الحكومة أو الهيئات العامة حيث نجدها مضطرة إلى دفع الملايين كتعويضات للعاطلين عن العمل.

ب. فترة البطالة: حيث كلما طالت فترة البطالة أدى ذلك إلى نقص في مهارة وقدرة العامل علي العمل والإنتاج.

ج. الضرر الإنتاجي: هناك ارتباط بين معدل البطالة وما يسمى بفجوة الناتج المحلي الإجمالي أو انحراف الناتج الكلي من حالة التوظيف الكلي.

د. حجم تحويلات الأجانب في دول المجلس والتي تشكل استنزافاً للمزيد من الموارد وتسريب مخزون كبير من العملات الأجنبية الصعبة إلى الخارج.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تجميع بيانات ثانوية من التقارير الرسمية لبلدان المجلس الستة (السعودية، قطر، البحرين، الكويت، عمان والإمارات العربية المتحدة) بالإضافة إلى تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومؤشرات التنمية العالمية، وقد أظهرت الدراسة مؤشرات واضحة لأثر البطالة الاقتصادي

السابي عاجلاً أم أجلاً علي موازين مدفوعات دول المجلس لما يمثله من استمرار نزيف مدخرات اقتصادات دول المنطقة وفرصاً ضائعة للاستثمار، وعدم إمكانية إعادة توظيف الأموال في الدورة الاقتصادية المتمثلة في العلاقة الإيجابية بين النمو الاقتصادي ومعدل البطالة بين مواطني هذه الدول وذلك لوجود عمالة أجنبية مما يجعل موضوع البطالة ذا خصوصية في هذه البلدان.

٤. دراسة (طلعت مصطفى السروجي، ٢٠١٢) بعنوان: "التنمية الاجتماعية المثال والواقع"، تتناول الدراسة التنمية الاجتماعية وإقناع الناس بأنه يمكنهم إحداث الفرق، وجمع هؤلاء الناس للعمل معاً للتفكير في ما يمكن أن يقوموا به، ومن ثم حثهم على القيام به. ولكن ماذا لو كانت هنالك انقسامات حادة في المجتمع المحلي أو لو كان معظم السكان لا يرى نفسه قادراً على تغيير أي أمر؟ ربما تكون بعض المجموعات مستبعدة من المسار السياسي أو تخضع لتمييز ضدها اقتصادياً أو اجتماعياً أو طائفيًا، وربما كان التواصل بين المجموعات المتنوعة العديدة في المجتمع المحلي شبه معدوم، كما إن معرفتها عن بعضها بعضاً معدومة. قبل أن نتمكن من جعل الناس يعملون معاً، علينا مساعدتهم على التواصل فيما بينهم وعلى خلق الثقة بينهم.

إنه وضع تكون فيه التنمية المحلية لازمة لا محالة. فإذا تمكّن أعضاء المجتمع المحلي من التواصل عبر الخطوط الطبقية والإثنية والسياسية والطائفية واللغوية، ومن إقامة المنظمات العلاقات والسياسات للاستفادة من مواردهم والتعاطي مع مشكلاتهم، عندها سيجعلون الحياة أفضل للجميع. في هذا القسم (والقسمين التاليين)، سنناقش ثلاث مقاربات للتنظيم المجتمعي وتغيير المجتمع المحلي، وهي مختلفة ولكنها متقاطعة. في هذا القسم سنطرح كيفية وضع العمل الأساسي وخلق الأساس لجهود تعاونية على صعيد المجتمع المحلي.

٥. دراسة (مسعود ضاهر: سلطنة عمان: أربعون عاماً من التنمية المستدامة، ٢٠١٠) تحدثت هذه الدراسة عن تجاوز نهضة عُمان أربعين عاماً من النضج في مجال التنمية البشرية والاقتصادية المستدامة. وهي تنهي العقد الأول من القرن الواحد والعشرين بتوجهات جديدة تؤكد على استمرار نهضتها وانفتاحها على المستقبل بخطى ثابتة ومدروسة. لكن مشكلات الحداثة السليمة التي نجحت في بناء إنسان عُماني جديد عاش في كنف النهضة العُمانية طوال الأربعين عاماً الماضية تختلف جذرياً عن مشكلات التحديث التي عايشها الإنسان

العُماني في بداية حركة النهضة، بقدرات بشرية مالية شحيحة للغاية، وفي ظروف حرب أهلية متفاقمة. لذلك تجري هذه الدراسة تحليلاً معمقاً لمشكلات التنمية البشرية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتربوية المستدامة التي تشهدها سلطنة عُمان في المرحلة الراهنة. وبعد بلوغ النهضة مرحلة الاستقرار والنضج، دخل الإنسان العُماني الجديد بصورة سلسلة في رحاب العولمة دون خوف أو عقدة نقص. ولديه مشكلات من نوع جديد ذات صلة بطبيعة التنمية المستدامة وليس بطبيعة النمو الذي حللنا مظاهره في الكتاب السابق. وهناك فارق نوعي في طبيعة التوثيق لمادة هذا الكتاب، وتحديد كيفية الانتقال من التراكم الكمي إلى التراكم النوعي، وسمات المنهج التحليلي الذي يتجاوز مشكلات النمو إلى إبراز الآليات الكفيلة بالحفاظ على التنمية المستدامة التي تواجهها سلطنة عُمان إلى جانب جميع دول العالم التي تشهد مشكلات حادة بعد انفجار الأزمة العامة للنظام الرأسمالي العالمي منذ أيلول ٢٠٠٨. قدمت النهضة العُمانية في العقود الماضية نموذجاً بالغ الدلالة في إقامة التوازن بين الأصالة والمعاصرة، وسبل تطوير مختلف قطاعات الإنتاج والعمل والتعليم والخدمات مع الحفاظ على القيم العُمانية الموروثة. وهي تواجه اليوم تحديات من نوع جديد حيث تتقاطع أحياناً وتتباعد أحياناً أخرى مع مقولات النهضة العُمانية بأبعادها الروحية العربية والإسلامية مع مقولات عصر العولمة وثقافتها التقنية الوحيدة الجانب التي تحمل مخاطر كبيرة تهدد ثقافات الشعوب في الدول النامية، ومنها الشعب العُماني. فالبعد القيمي والخلقي شديد الوضوح في النهضة العُمانية التي تتلاقى مع مشروع ثقافي آخر لبناء عولمة أكثر إنسانية. كما أن الشعب العُماني الذي عرف كيف يحمي نهضته طوال العقود الأربعة الماضية في ظروف بالغة الصعوبة داخلياً وإقليمياً ودولياً، وأقام التوازن بين الأصالة والمعاصرة، بات اليوم أكثر وعياً بأهمية إنجازاته السابقة، وأكثر تصميمياً على استكمال مسيرة التنمية المستدامة بخصائص عُمانية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة: (Mk Majed ، ٢٠٢١م)، بعنوان: "النتائج الاجتماعية والأسرية وتكلفة البطالة علي الشباب" تناولت هذه الدراسة البحث في الاتجاهات الحديثة التي تدرس بطالة الشباب في دول الاتحاد الأوروبي، وآثارها الاجتماعية في صفوف الشباب، ناقشت هذه الدراسة التدابير التي اتخذتها الحكومات والوكالات غير الحكومية للحد من الآثار الضارة المحتملة لبطالة الشباب، حيث كانت البيانات الإحصائية تظهر أن البطالة الدائمة غالباً ما تتركز بين الشباب، وهذه التدابير تبدو وكأنها كانت تدابير محددة تستخدم الشباب كأسلحة فعالة في النضال ضد هذا النوع من البطالة، وكمثال علي هذه التدابير في بعض البلدان الأعضاء في مجلس الاتحاد الأوروبي كان التقاعد المبكر وسيلة لإعادة توزيع فرص العمل علي الشباب لكنه يفرض عبئاً مالياً ثقيلاً علي ميزانية الدولة، فضلاً عن الأسباب الديموغرافية كشيخوخة السكان في معظم البلدان الأعضاء في دول الاتحاد الأوروبي.
٢. دراسة (Linda Levin, 2013) بعنوان "النمو الاقتصادي ومعدات البطالة" تناولت الدراسة الأسباب المتنوعة لاستمرار ارتفاع معدل البطالة وما لها من آثار سلبية علي الرفاهية الاقتصادية للأفراد وعلي الميزانية الاتحادية في الولايات المتحدة الأمريكية حيث بلغ معدل البطالة ٩,٥% بعد خروج الاقتصاد الأمريكي من الركود الذي أصابه بعد أحداث ١١ أيلول ٢٠٠١ ثم ارتفع الي ١٠% في شهر تشرين الثاني ٢٠٠٩ حيث أخذ بالانخفاض تدريجياً منذ ذلك الحين إلى ما دون ٨% كما درست معدل البطالة في الولايات المتحدة الأمريكية وتحسنه في فترة الانتعاش الاقتصادي بعد الحري وعلاقته بمعدل الناتج المحلي الحقيقي والمتوقع خلال الأعوام القليلة القادمة، حيث كانت التوقعات الاقتصادية للمكتب الاختياري للميزانية في الكونجرس، أن متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي يتناسب مع معدل نمو الناتج المحتمل خلال الفترة ٢٠١٢ - ٢٠٢٢ فقد نتج هذا البطء في النمو كما توقعت الدراسة بسبب الانخفاض البطيء لمعدل البطالة الذي يصل الي ٥,٩% عام ٢٠١٧.
٣. دراسة كاباني وكوثاري (IKohtar & IKabban, ٢٠٠٥) علي خصائص سوق عمل الشباب في منطقة الشرق الأوسط، من أجل تحديد المشكلات التي أسهمت في ارتفاع معدلات البطالة واستمرارها بين فئة الشباب

في منطقة الشرق الأوسط. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المشكلات التي أسهمت في ارتفاع معدلات البطالة بين فئة الشباب في منطقة الشرق الأوسط أهمها: ارتفاع معدلات مشاركة الإناث في القوى العاملة وجمود السوق، وارتفاع عرض العمل عن الطلب عليه، والعقبات البيروقراطية أمام تطوير مؤسسات القطاع الخاص، وارتفاع معدلات النمو السكاني، وزيادة معدلات الهجرة من الريف إلى الحضر. كما وبينت الدراسة بأن حصة الوظائف الحكومية بين إجمالي العمالة في منطقة الشرق الأوسط هي الأعلى على مستوى الدول النامية، كما أن الأجور في القطاع العام في منطقة الشرق الأوسط هي أعلى من الأجور في القطاع الخاص بنسبة ٤١ % .

٤. دراسة (Niall O'Higgins, ٢٠٠١) ومن الضروري التأكيد على أنه في كافة هذه المؤشرات، لا بد من معرفة تصنيف الجنس (ذكر أنثى)، وذلك لأهميته عند إعداد السياسات والبرامج الخاصة بالتصدي لبطالة الشباب ويؤكد تقرير منظمة العمل الدولية في يناير ٢٠٠٤ بوضوح أن نسبة بطالة الشباب في العالم أعلى من نسبة بطالة غير الشباب. وأن الإناث أكثر تعرضاً لبطالة الشباب من الذكور، وخاصة الطويلة الأمد منها، مما يفقد المجتمع القدرة على الاستفادة من قدراتهم ومؤهلاتهم، ويزيد من مظاهر انعدام العدالة الاجتماعية.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

➤ منهجية الدراسة.

➤ مجتمع وعينة الدراسة.

➤ صدق وثبات الاستبانة.

➤ الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

(٣,١) مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

(٣,٢) منهجية الدراسة:

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث خطاها ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدمة لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وهناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي حيث يستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة، وحيث إن الباحث تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث "حوكمة استراتيجيات التشغيل وآثارها الاجتماعية في خدمة العاطلين عن العملية في سلطنة عمان" والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث إن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث يعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع

الدراسة، كما أنه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وستستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية.

(٣,٣) طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS (Statistical Package for Social Science) واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

البيانات الثانوية: قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة حوكمة استراتيجيات التشغيل وأثارها الاجتماعية في خدمة العاطلين عن العمل في السلطنة، وأي مراجع تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، ينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال الدراسة.

(٣,٤) مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاطلين في محافظة ظفار، يتم أخذ عينة عشوائية مؤلفة من ١٤٠ استبانة وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد ١٣١ استبانة، وبعد فحص الاستبيانات لم يتم استبعاد أي استبانة نظراً لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة ١٣١ استبانة.

الجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

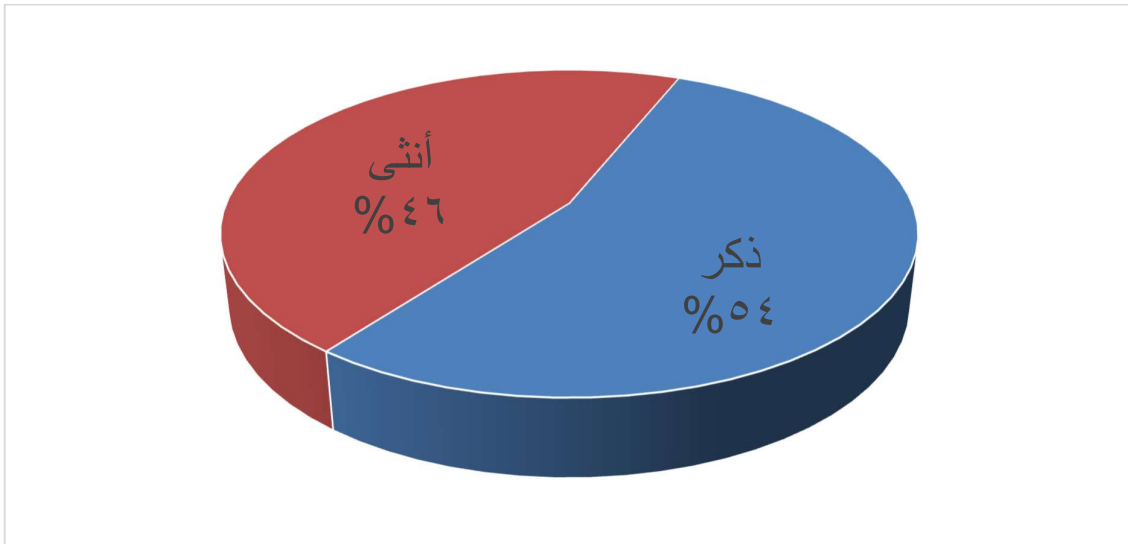
أولاً: المعلومات الديموغرافية:

١/ الجنس:

جدول رقم (٣،١) يوضح الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٧١	%٥٤,٢
أنثى	٦٠	%٤٥,٨
المجموع	١٣١	%١٠٠

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م



الشكل رقم (٣,١) يوضح الجنس:

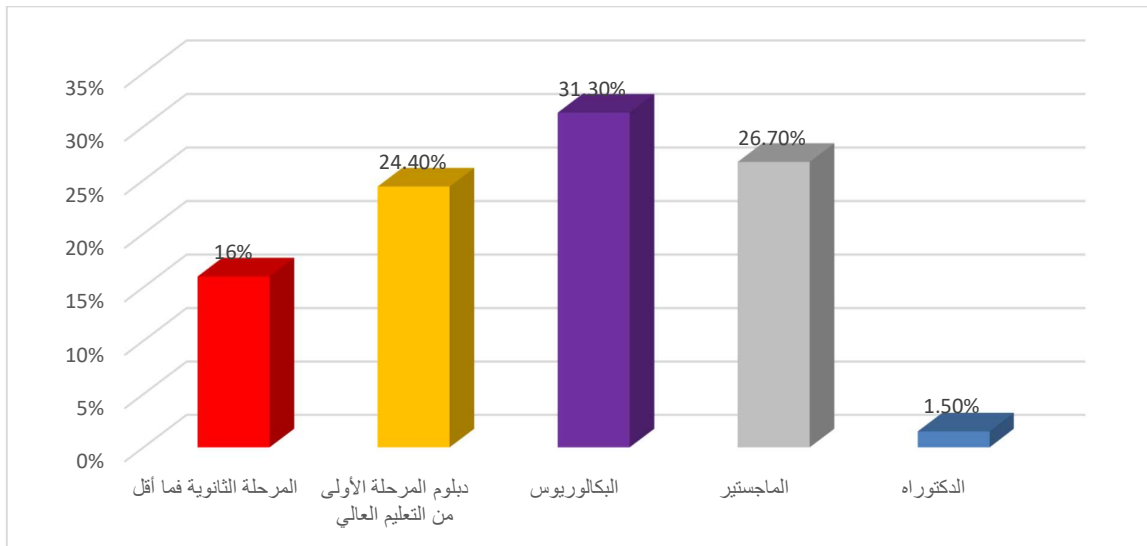
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور تمثل ٥٤,٢%، وهي أعلى من نسبة الإناث اللاتي يشكلن نسبة قدرها ٤٥,٨%.

٢/ المستوى التعليمي:

جدول رقم (٣,٢) يوضح المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
١٦%	٢١	المرحلة الثانوية فما أقل
٢٤,٤%	٣٢	دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي
٣١,٣%	٤١	البكالوريوس
٢٦,٧%	٣٥	الماجستير
١,٥%	٢	الدكتوراه
١٠٠%	١٣١	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م



الشكل رقم (٣,٣) يوضح المستوى التعليمي:

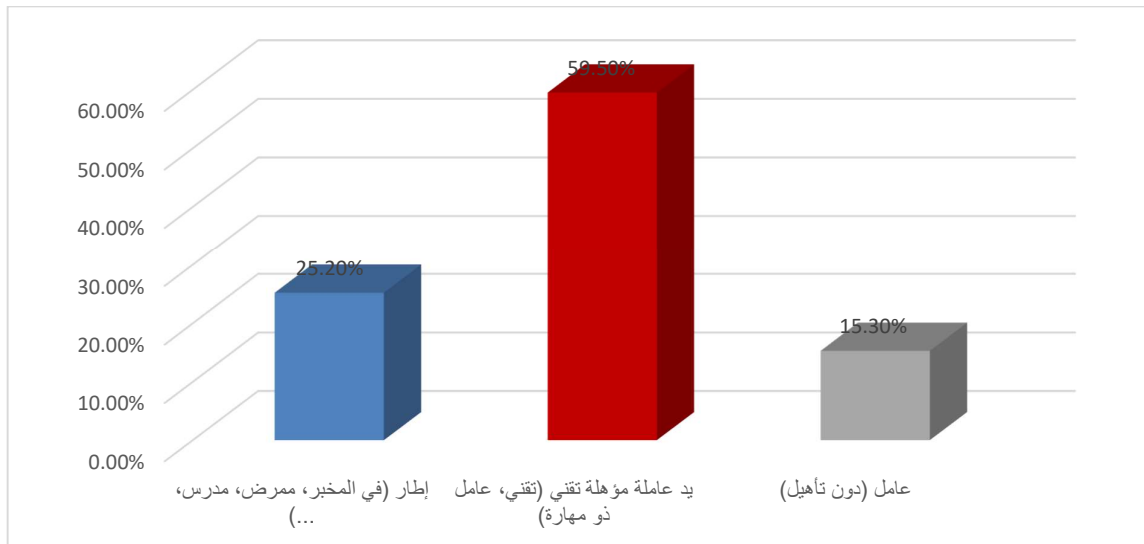
الجدول والشكل أعلاه يوضحان أن المستوى التعليمي لأفراد العينة التي شملتها الدراسة بأن نسبة البكالوريوس هي أعلى فئة بنسبة ٣١,٣%، بينما الماجستير بنسبة ٢٦,٧%، يليهم دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي بنسبة ٢٤,٤%، أما المرحلة الثانوية فما أقل بنسبة ١٦%، والدكتوراه بنسبة ١,٥%.

٣/ المهام الإدارية التي اضطلعت بها/الخطط الوظيفية:

جدول رقم (٣,٣) يوضح المهام الإدارية التي اضطلعت بها/الخطط الوظيفية:

النسبة المئوية	التكرارات	المهام الإدارية/ الخطط الوظيفية
٢٥,٢%	٣٣	إطار (في المخبر، ممرض، مدرس، ...)
٥٩,٥%	٧٨	يد عاملة مؤهلة تقني (تقني، عامل ذو مهارة)
١٥,٣%	٢٠	عامل (دون تأهيل)
١٠٠%	١٣١	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م



الشكل رقم (٣,٣) يوضح المهام الإدارية التي اضطلعت بها/الخطط الوظيفية

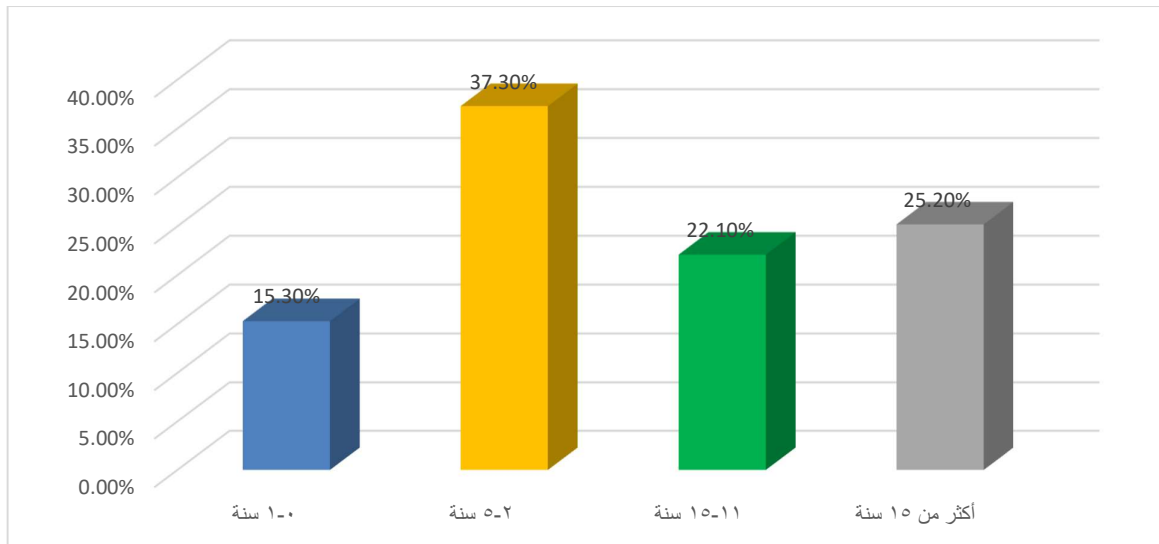
نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة الذين يضطلعون على الخطط الوظيفية هم يد عاملة مؤهلة تقني ذو مهارة بنسبة ٥٩,٥%، يليهم الذين يعملون في المخابر والممرضين وفي المدارس بنسبة ٢٥,٢%، أما عمال بدون تأهيل فبنسبتهم تمثل ١٥,٣%.

٤/ سنوات الخبرة

جدول رقم (٤) يوضح عدد سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
٠ - ١ سنة	٢٠	١٥,٣%
٢ - ٥ سنوات	٤٩	٣٧,٣%
١١ - ١٥ سنة	٢٩	٢٢,١%
أكثر من ١٥ سنة	٣٣	٢٥,٢%
المجموع	١٣١	١٠٠%

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م



الشكل رقم (٤, ٣) يوضح عدد سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة الذين تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين ٢-٥ سنة بنسبة ٣٧,٣%، يليهم أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٢٥,١%، ١١-١٥ سنة بنسبة ٢٢,١%، أما ٠-١ سنة بنسبة ١٥,٣%.

أداة الدراسة:

١. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات بالاعتماد على الدراسات السابقة.
٢. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
٣. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
٤. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
٥. إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
٦. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة جزأين كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الديموغرافية.

الجزء الثاني: يتضمن محورين هما:

المحور الأول: حوكمة استراتيجيات التشغيل: ويتكون من:

المجال الأول: حصر وتسجيل الخريجين ويتكون من ٧ فقرات.

المجال الثاني: تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين ويتكون ٨ فقرات.

المجال الثالث: الالتزام بقوانين الخدمة في التوظيف ويتكون من ٧ فقرات.

أما المحور الثاني: خدمة العاطلين عن العمل ويتكون من:

المجال الأول: توظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية ويتكون من فقرات.

صدق وثبات الاستبيان:

"صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه" (العساف، ١٩٩٥: ٤٢٩)، شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها، ومن ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١، ١٧٩) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

١/ الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة متخصصين في إدارة الأعمال. وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضع لأجله، ومدى صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة.

٢/ صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:-

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة البحث الاستطلاعية البالغ حجمها ١٣١ مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع وبين الجدول رقم (٥) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والمعدل الكلي لفقراته، الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٥%)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (٥%) وهي (٠,٠٠٠) و (٠,٠٠١) وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة وصالحة للقياس ويمكن استخدامها في دراسات متشابهة.

الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة المحور الأول: حوكمة استراتيجيات التشغيل

الجدول رقم (٣,٥) يوضح الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

المجال الأول: حصر وتسجيل الخريجين			المجال الثاني: تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين			المجال الثالث: الالتزام بقوانين الخدمة في التوظيف		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	رقم الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية

٠,٠٠٠	٠,٥٥٤	١	٠,٠٠٠	٠,٦٥٥	١	٠,٠٠٠	٠,٥٠٨	١
٠,٠٠٠	٠,٥٧٨	٢	٠,٠٠٠	٠,٦٣٧	٢	٠,٠٠٠	٠,٤٢٧	٢
٠,٠٠٠	٠,٥٦٩	٣	٠,٠٠٠	٠,٤٢١	٣	٠,٠٠٠	٠,٣٠٨	٣
٠,٠٠٠	٠,٣٩٤	٤	٠,٠٠٠	٠,٤٦٦	٤	٠,٠٠١	٠,٣٨٠	٤
٠,٠٠٠	٠,٤٩٦	٥	٠,٠٠٠	٠,٤٧٢	٥	٠,٠٠٠	٠,٢٩٦	٥
٠,٠٠٠	٠,٤٠٧	٦	٠,٠٠٠	٠,٣٩١	٦	٠,٠٠٠	٠,٣٠٣	٦
٠,٠٠٠	٠,٥٨٧	٧	٠,٠٠٠	٠,٣٢٥	٧	٠,٠١٤	٠,٢١٤	٧
			٠,٠٠٠	٠,٣٩٠	٨			

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط في جميع فقرات المجال الأول والثاني والثالث وهي ارتباط تام وموجب وذلك أن الصدق الداخلي لمجالات المحور وهي مناسبة تحقق متطلبات الاستبيان.

المحور الثاني: خدمة العاطلين عن العمل

جدول رقم (٣,٦) يوضح الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة:

المجال الأول: توظيف العاطلين عن العمل أهداف التنمية الاجتماعية		الرقم
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	
٠,٠٠١	٠,٢٨١	١
٠,٠٠٠	٠,٢٩٢	٢
٠,٠٠٠	٠,٥١٤	٣
٠,٠٠٠	٠,٥٠٩	٤
٠,٠٠٠	٠,٦٦٩	٥

٠,٠٠٠	٠,٦٥٤	٦
٠,٠٠٠	٠,٥٧١	٧
٠,٠٠٠	٠,٤٢٨	٨
٠,٠٠٠	٠,٤٣٠	٩
٠,٠٠٠	٠,٤١١	١٠
٠,٠٠٠	٠,٦٤٧	١١

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط وهي موجبة وتامة والقيمة الاحتمالية (٠,٠٠١ ،٠,٠٠١) وهي أقل من ٠,٠٠٥ وهي معنوية ودالة احصائياً وذلك تحقق الغرض من الاستبيان المحور الثاني.

ثبات فقرات الاستبانة **Reliability**:

الجدول رقم (٣,٧) يوضح معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

عدد العبارات	معامل الثبات	محاوِر الاستبانة
		المحور الأول
٧	٠,٨٥٧	المجال الأول
٨	٠,٨٩٢	المجال الثاني
٧	٠,٨٩٣	المجال الثالث
		المحور الثاني
١١	٠,٨٩٣	المجال الأول
٣٣	٠,٩٥٦	الدرجات الكلية

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ونجد أن جميع معاملات الثبات مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبانة ٠,٩٥٦، وهذا ما يضمن الباحث على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة.

المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

١. تم ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١ = ٤)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي (٤/٥ = ٠,٨)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا.

الجدول رقم (٣,٨) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

الفترة (متوسط الفقرة)	١-١,٨	١,٨ - ٢,٦	٢,٦ - ٣,٤	٣,٤ - ٤,٢	٤,٢ - ٥
التقدير	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

١. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

٢. المتوسط الحسابي Mean: وذلك لمعرفة أي مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك، ١٩٩٦، ٨٩)، علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة؟؟؟؟؟؟؟؟.

٣. تم استخدام الانحراف المعياري Standard Deviation للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها).

٤. اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

٥. معامل ارتباط بيرسون: لقياس صدق الفقرات والعلاقات بين أبعاد الدراسة.

٦. اختبار كولومجروف - سمرنوف: لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

٧. اختبار **t-test**: لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحسابي.

٨. اختبار معامل الانحدار: للدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج وإثبات الفرضيات

- اختبار التوزيع الطبيعي.
- معامل الانحدار لقياس مدى تأثير السلطنة في توظيف الخريجين.
- تحليل فقرات وفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

مناقشة النتائج وإثبات الفرضيات

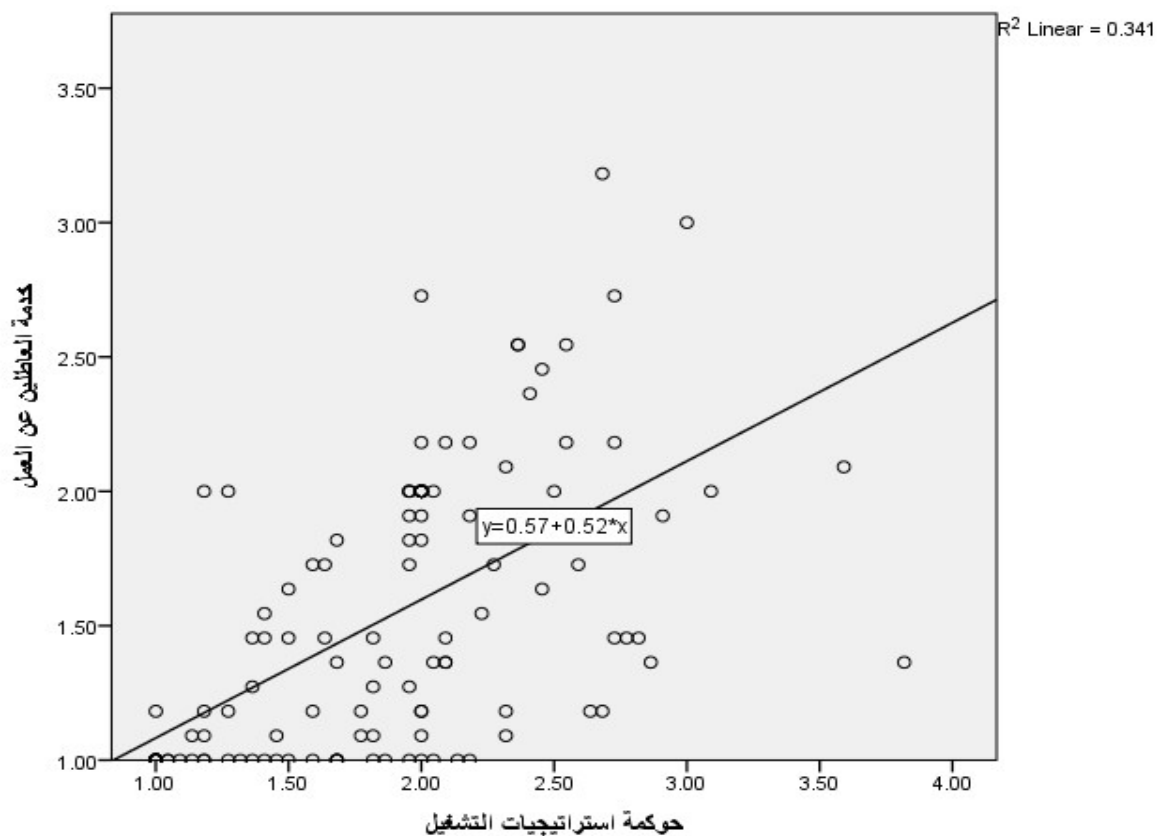
اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S):

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (٤,١) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من ٠,٠٥ ($\text{Sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول رقم (٤,١) يوضح التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	حوكمة استراتيجيات التشغيل	٠,١٠٦	٠,٠٠١
الثاني	خدمة العاطلين عن العمل	٠,١٧٩	٠,٠٠٠
جميع المحاور		٠,٠٨٧	0.016

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م



الشكل رقم (٤,١) يوضح حكمة استراتيجيات التشغيل

الشكل أعلاه يوضح أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث $R^2=0.341$ معامل التحديد وهي في شكل خط

$$y = 0.57 + 0.52x = \text{معامل الانحدار}$$

تحليل فقرات ومحاور الدراسة:

جدول رقم (٤,٢) يوضح اختبار (ت) لمتوسط المبحوثين:

المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
حكمة استراتيجيات التشغيل	١,٨٣٥٥	٠,٥٩٣	٠,٠٠٠
خدمة العاطلين عن العمل	١,٥١٢٨	٠,٥٢٣	٠,٠٠٠

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

تم استخدام اختبار (T-test) (اختبار ت) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها لأن القيمة الاحتمالية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ ولذلك تحقق تحليل المحور الأول والثاني وبمتوسطات حسابية (١,٨٣٦، ١,٥١٣) وهي إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها.

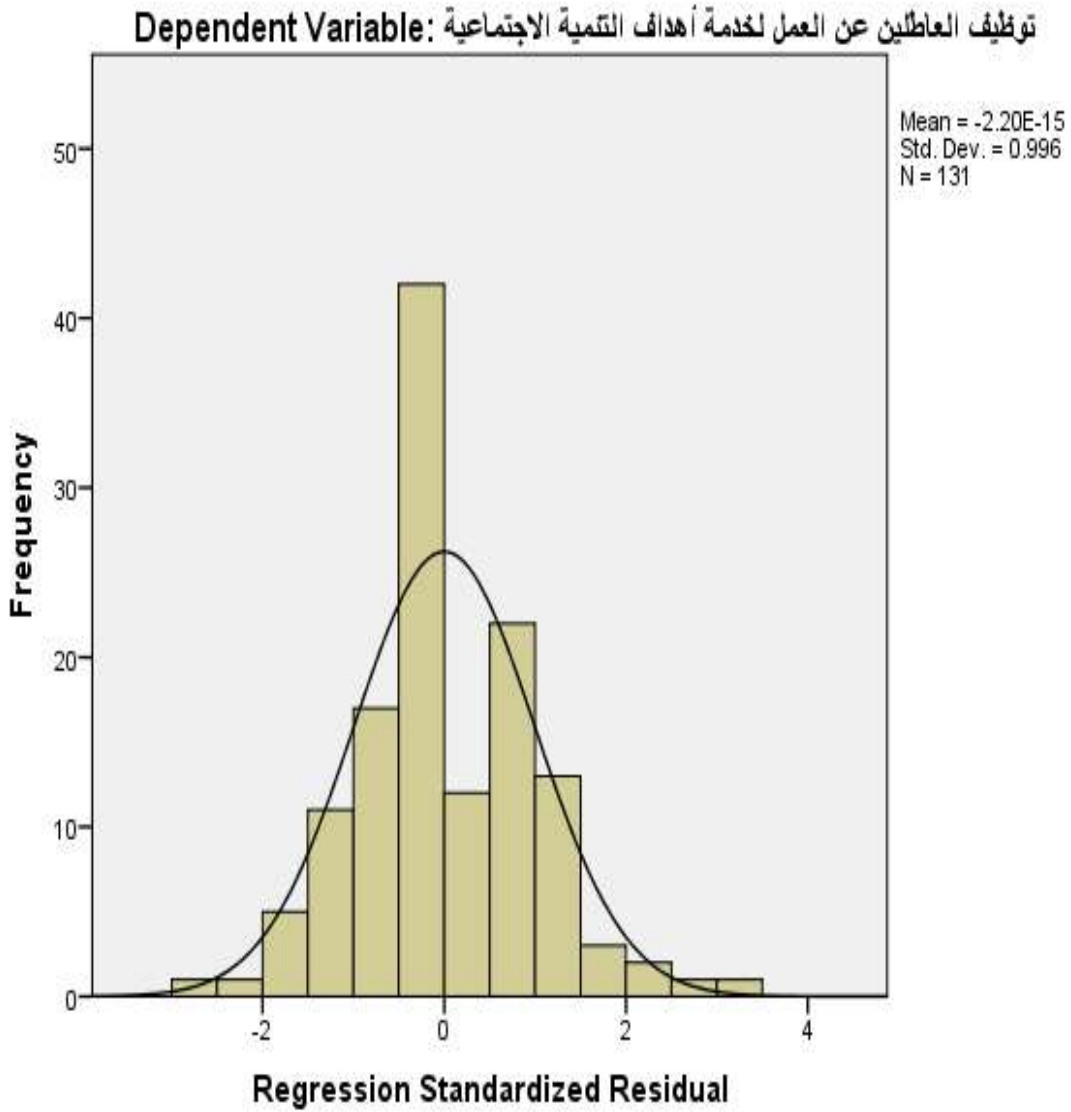
جدول رقم (٤,٣) يوضح معامل الانحدار لقياس الدلالة الإحصائية بين حصر وتسجيل الخريجين وتوظيفهم في الخدمة المدنية:

معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	
٠,٥٨١	٠,٠٠٠	١٢,٠٠١	١٢,٠٠١	١	الانحدار
		٠,١٨٢	٢٣,٥٣٧	١٢٩	البواقي
			٣٥,٥٣٨	١٣٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل التحديد يساوي (٠,٥٨) وهذا يعني أن (٥٨,١%) من التأثير على توظيف الخريجين العاطلين عن العمل باهتمام الدولة في تشغيلهم في الخدمة المدنية وهذا ما يؤكد المعنوية الإحصائية ذات دلالة بأن القيمة الاحتمالية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ وذلك بقبول الحصر والتسجيل والتوظيف مهم لحل مشكلة البطالة.

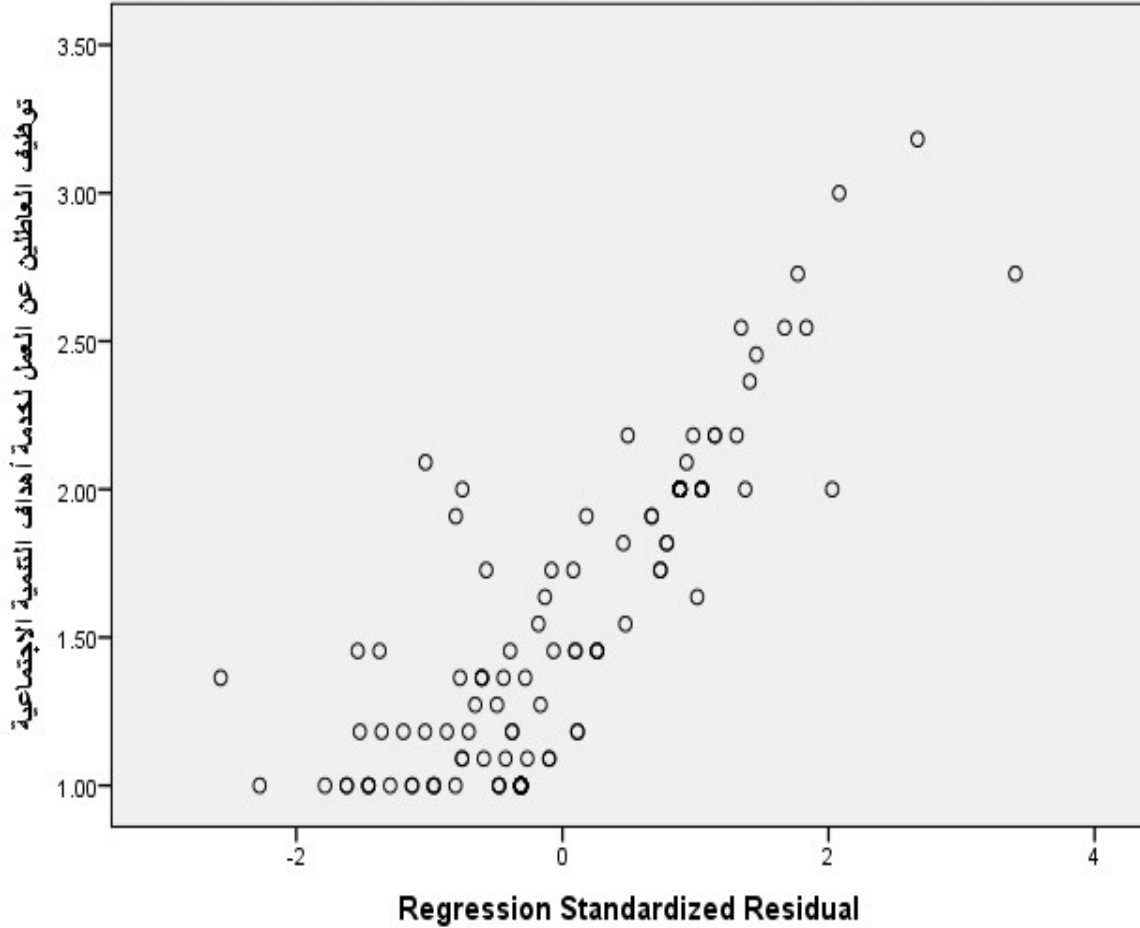
Histogram



الشكل رقم (٢,٤) يوضح حصر وتسجيل الخريجين وتوظيف العاطلين في العمل:

Scatterplot

Dependent Variable: **توظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية**



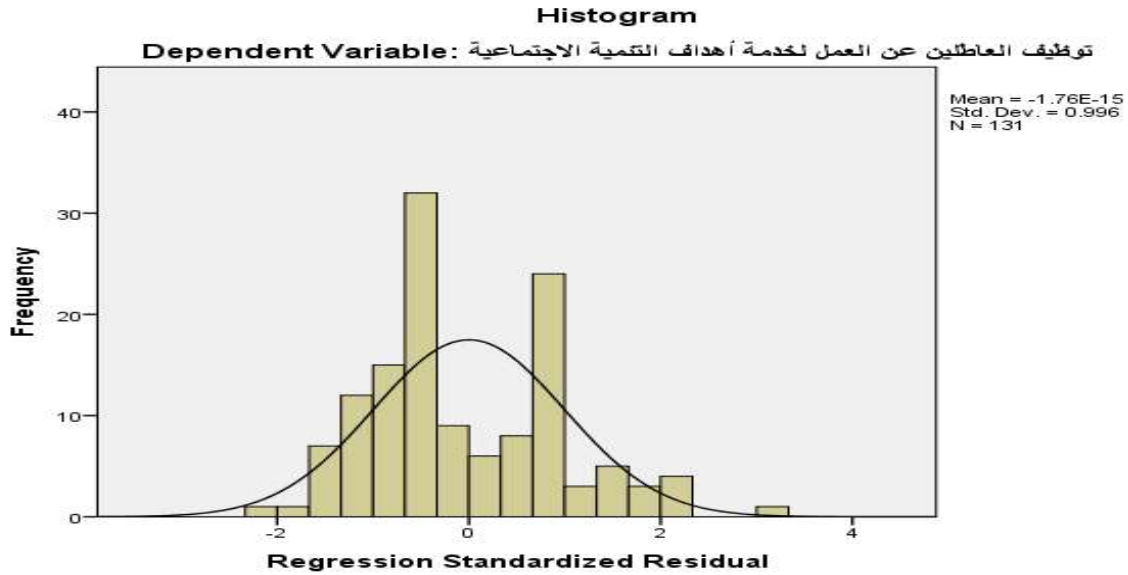
الشكل (٤,٣) يوضح توظيف العاطلين عن العمل

جدول رقم (٤,٤) يوضح معامل الانحدار لقياس الدلالة الإحصائية في تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين والعمل في الخدمة المدنية:

معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	
٠,٥٠٣	٠,٠٠٠	٩,٠٠٨	٩,٠٠٨	١	الانحدار
		٠,٢٠٦	٢٦,٥٣٠	١٢٩	البواقي
			٣٥,٥٣٨	١٣٠	المجموع

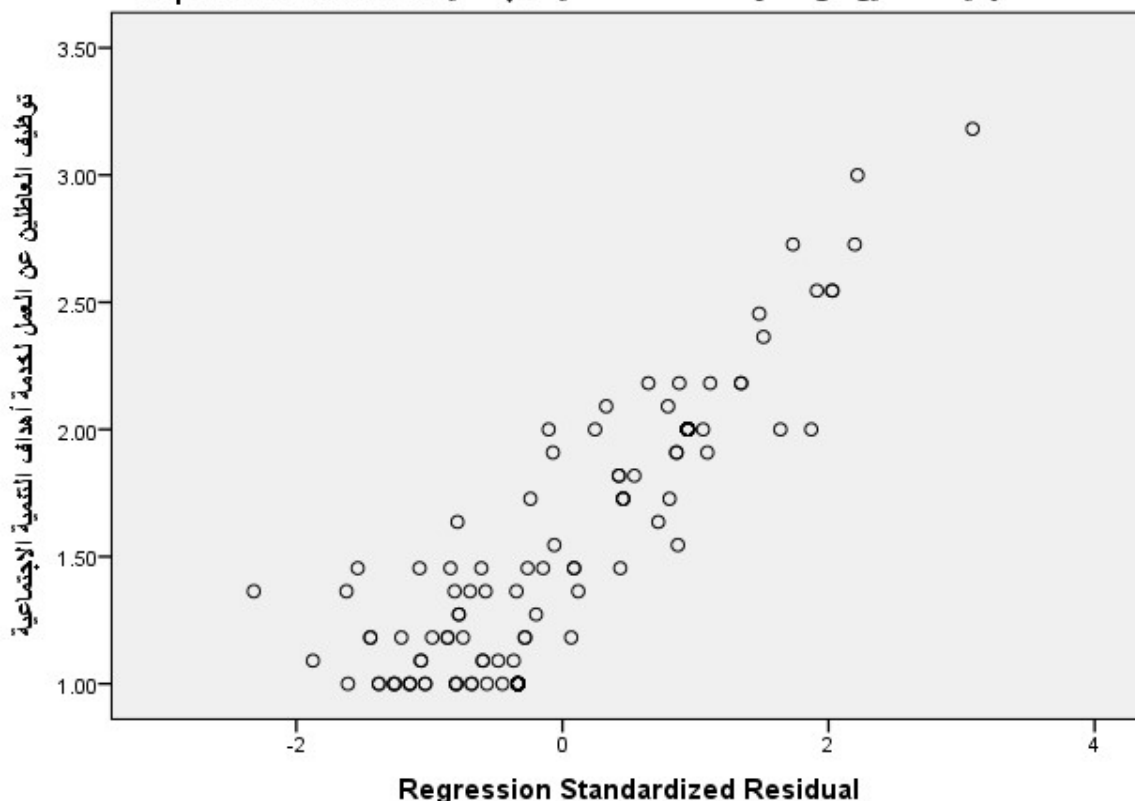
المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

الجدول أعلاه يبين أن معامل التحديد يساوي (٠,٥٠٣) وهذا يعني أن التأثير في اختيار وإجراءات التعيين وتطبيقها يساوي (٥٠,٣)% وهذا ما يؤكد أن الدلالة ومستوى المعنوية الإحصائية ٠,٠٠٠ أقل من ٠,٠٥ بقبول التطبيق والخطوات المتبعة في الخدمة المدنية.



Scatterplot

Dependent Variable: توظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية



جدول رقم (٤,٥) يوضح معامل الانحدار لقياس الدلالة الإحصائية في الالتزام بقوانين الخدمة المدنية في توظيف الخريجين العاطلين عن العمل:

معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	
٠,٥٠٣	٠,٠٠٠	٩,٠٠٨	٩,٠٠٨	١	الانحدار
		٠,٢٠٦	٢٦,٥٣٠	١٢٩	البواقي
			٣٥,٥٣٨	١٣٠	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

الجدول أعلاه يبين أن معامل التحديد يساوي (٠,٥٠٣) وهذا يعني أن التأثير في اختيار وإجراءات التعيين وتطبيقها يساوي (٥٠,٣)% وهذا ما يؤكد الدلالة ومستوى المعنوية الإحصائية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ بقبول التطبيق والخطوات المتبعة في الخدمة المدنية.

جدول رقم (٤,٦) يوضح معامل الانحدار في الالتزام بقوانين الخدمة في توظيف الخريجين العاطلين عن العمل

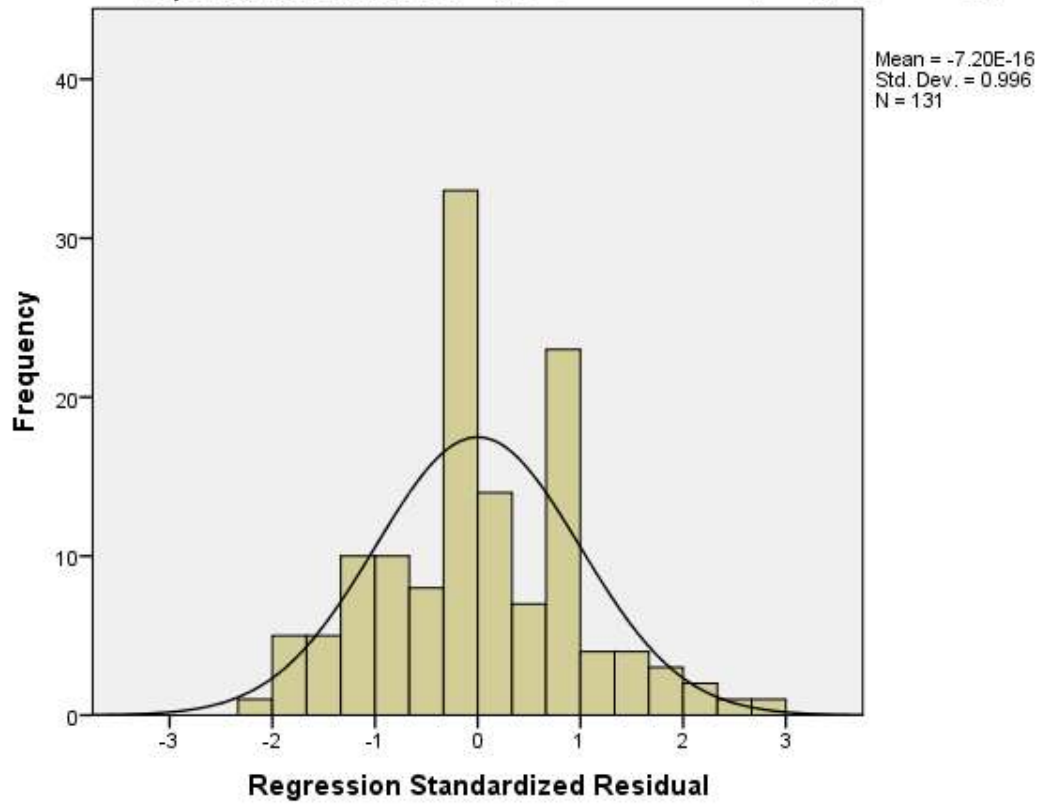
معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	
٠,٠٠٠	٠,٥٤٧	١٠,٦٢٧	١٠,٦٢٧	١	الانحدار
		٠,١٩٣	٢٤,٩١١	١٢٩	البواقي
			٣٥,٥٣٨	١٣٠	المجموع

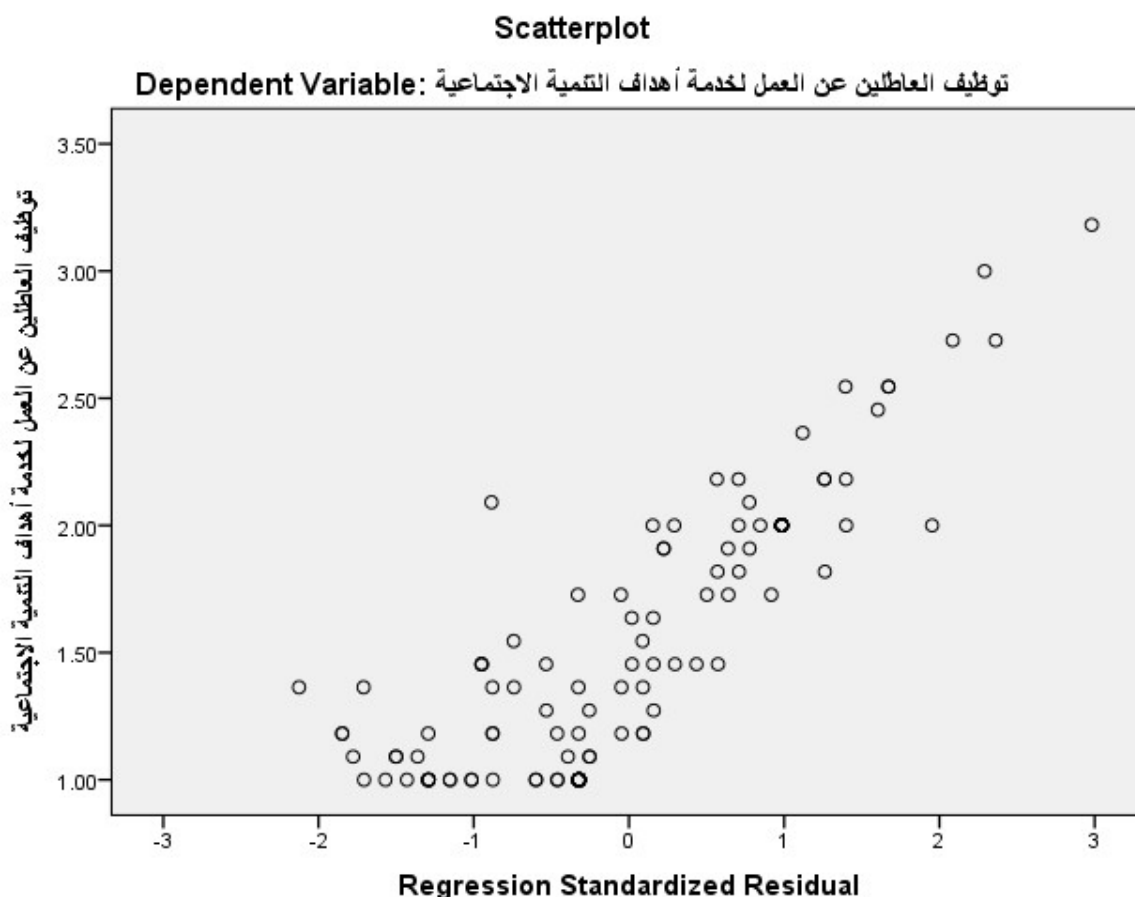
المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

الجدول أعلاه يبين أن معامل التحديد يساوي (٠,٥٤٧) وهذا يعني أن التأثير في اختيار وإجراءات التعيين وتطبيقها يساوي (٥٠,٣)% وهذا ما يؤكد الدلالة ومستوى المعنوية الإحصائية ٠,٠٠٠ وهي أقل من ٠,٠٥ في تطبيق القوانين وهذا يدل على أن السلطنة ملتزمة بالقوانين في التوظيف.

Histogram

Dependent Variable: **توظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية**



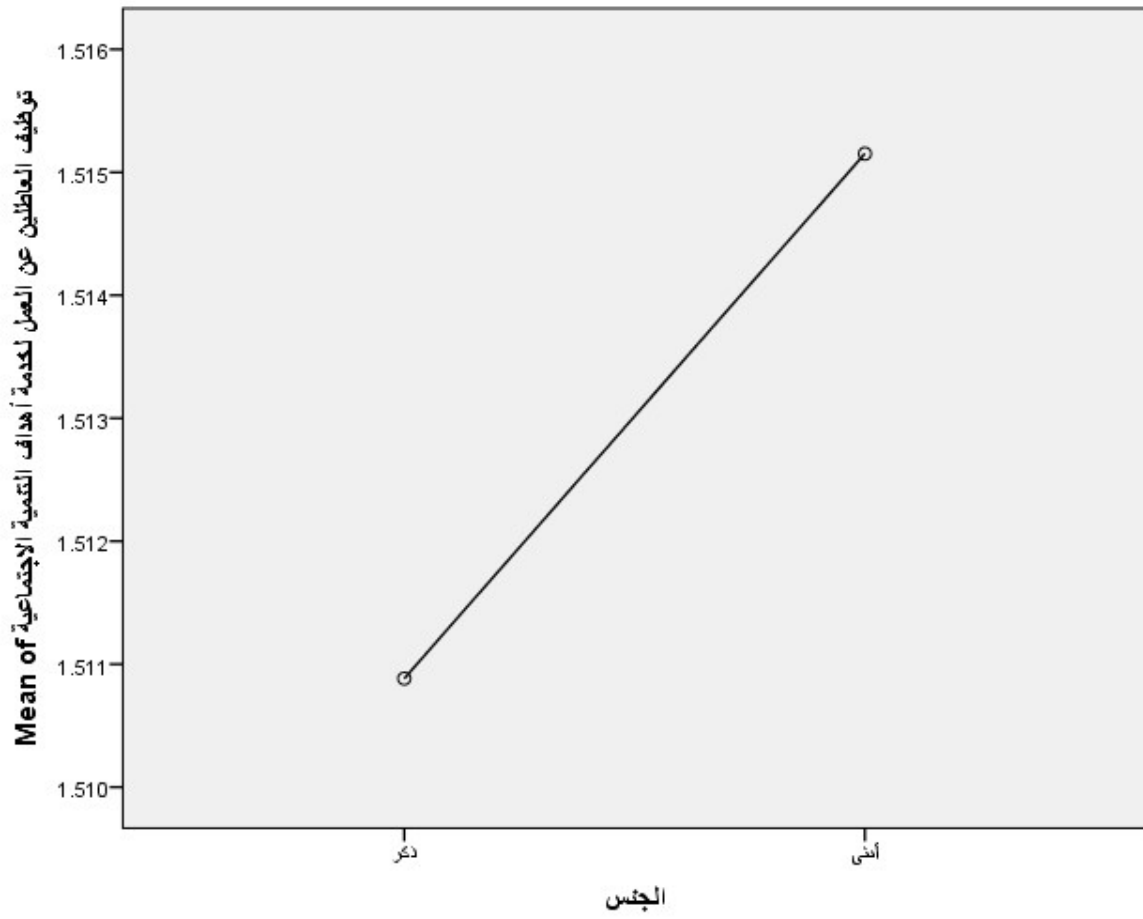


جدول (٤,٧) قياس الفروق ما بين الجنس وتوظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية:

القيمة الاحتمالية	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المستوى التعليمي
٠,٩٦٣	٠,٠٠١	١	٠,٠٠١	بين المجموعات
	٠,٢٧٥	١٢٩	٣٥,٥٣٨	داخل المجموعات
		١٣٠	٣٥,٥٣٨	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

من خلال التحليل الإحصائي لقياس درجة التباين والفروق ما توظيف الخريجين العاطلين عن العمل في الخدمة المدنية ما بين الجنسين، نجد أن القيمة الاحتمالية (٠,٩٦٣) وهي أكبر من ٠,٠٥ ولذلك هنالك تباين واضح في الخدمة أي أن الإناث هن أعلى نسبة من الذكور.

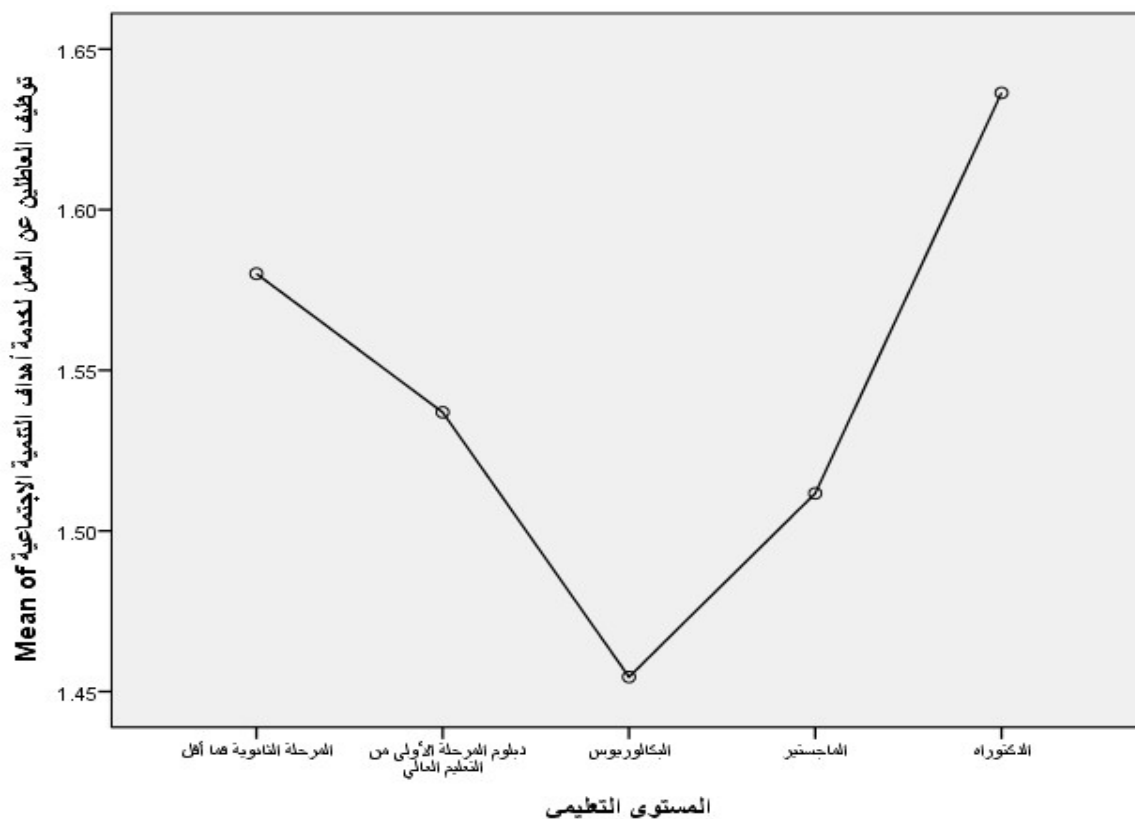


جدول (٤,٨) الفروق ما بين المستوى الدراسي وتوظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية:

القيمة الاحتمالية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	المستوى التعليمي
٠,٩٠٧	٠,٠٧١	٠,٢٨٣	بين المجموعات
	٠,٢٨٠	٣٥,٢٥٥	داخل المجموعات
		٣٥,٥٣٨	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية ٠,٣٥ وهي أكبر من مستوى الثقة ٠,٠٥ لذلك فهناك فروق ما بين المستوى التعليمي في التوظيف للطلاب العاطلين عن العمل على حسب مستوياتهم العلمية.

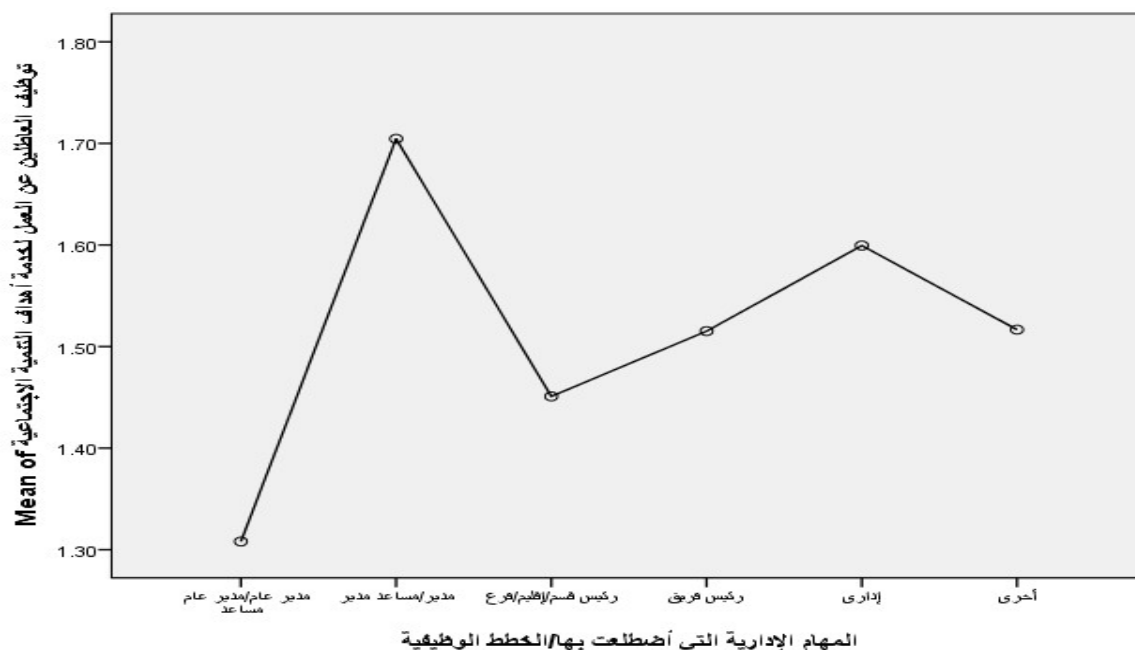


جدول (٤,٩) الفروق ما بين المهام الإدارية التي اضطعت بها/الخطط الوظيفية وتوظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية:

المستوى التعليمي	مجموع المربعات	متوسط المربعات	القيمة الاحتمالية
بين المجموعات	١,٥٣٢	٠,٣٠٦	0.350
داخل المجموعات	٣٤,٠٠٦	٠,٢٧٢	
المجموع	٣٥,٥٣٨		

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية ما بين الوظائف الإدارية والخطط المرسومة للتوظيف على حسب المهام الموكلة لديهم لذلك نجد أن القيمة الاحتمالية ٠,٣٥٠ أكبر من مستوى الثقة ٥% أي هنالك فروق تدل على ذلك.

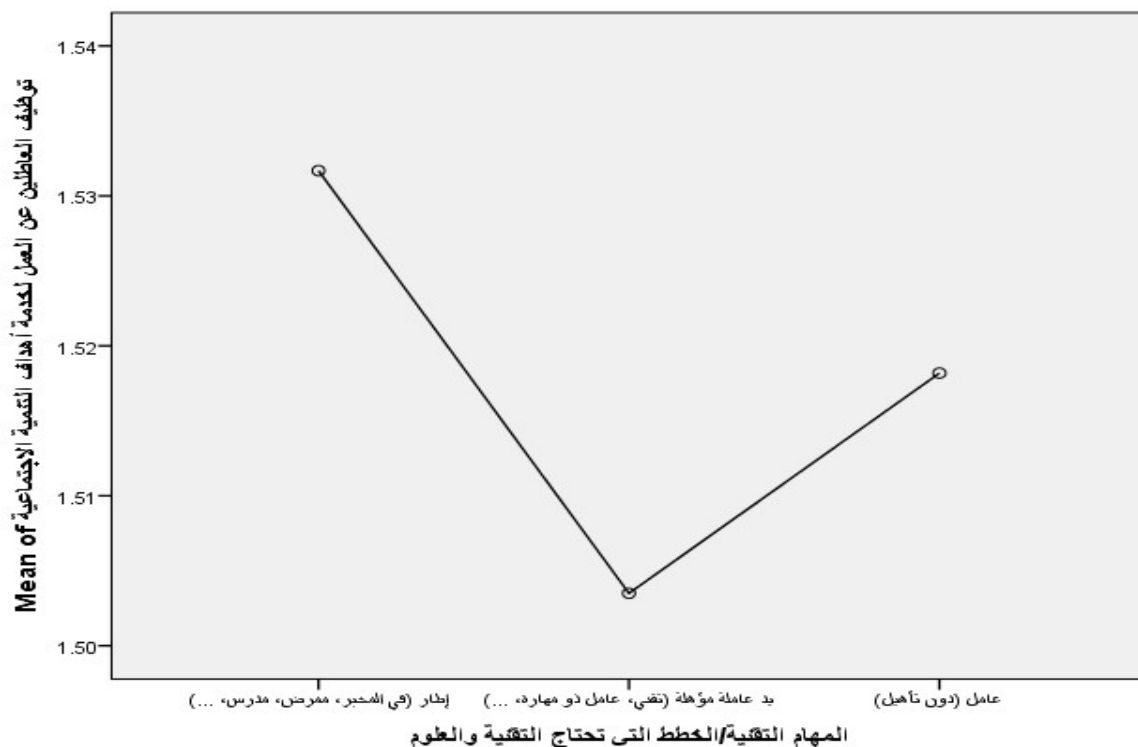


جدول (٤,١٠) الفروق ما بين المهام التقنية والخطط التي تحتاج التقنية والعلوم لتوظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية:

القيمة الاحتمالية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	المستوى التعليمي
٠,٩٦٦	٠,٠١٠	٠,٠١٩	بين المجموعات
	٠,٢٧٧	٣٥,٥١٩	داخل المجموعات
		٣٥,٥٣٨	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية ما بين المهام التقنية المرسومة للتوظيف على حسب المهام الموكلة لديهم وذلك نجد أن القيمة الاحتمالية ٠,٩٦٦ وهي أكبر من مستوى الثقة ٥% أي هنالك فروقاً تدل على ذلك، بمعنى آخر تتفاوت التقنيات والعلوم على حسب تخصصات المبحوثين.

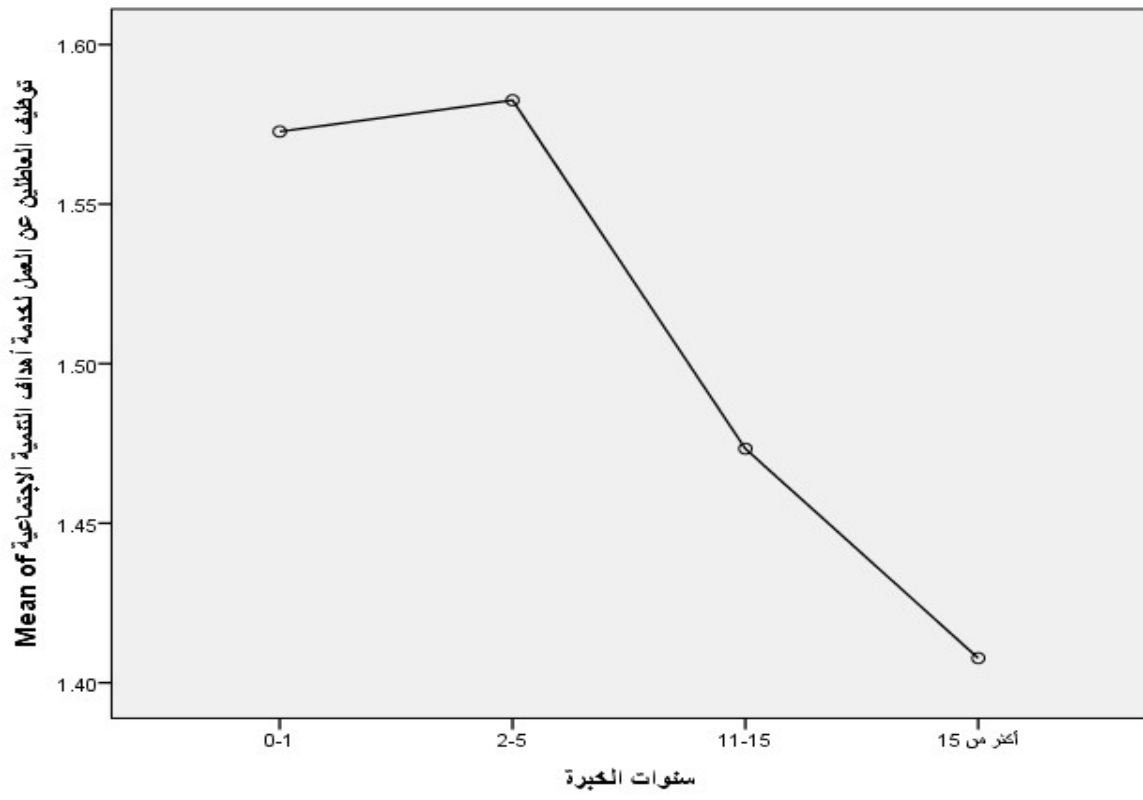


جدول (٤,١١) الفروق ما بين عدد سنوات الخبرة في توظيف الخريجين العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية:

القيمة الاحتمالية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	المستوى التعليمي
0.456	0.240	0.720	بين المجموعات
	0.274	34.818	داخل المجموعات
		35.538	المجموع

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هنالك فروقاً ذات دلالة إحصائية في عدد سنوات الخبرة لتوظيف الخريجين العاطلين عن العمل على حسب خبرتهم لذلك نجد أن القيمة الاحتمالية ٠,٤٥٦ وهي أكبر من مستوى الثقة ٥% أي أن هنالك فروقاً تدل على ذلك أي تتفاوت في سنوات الخبرة.



تحليل فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسجلين في مكتب التشغيل والتوظيف والمعنيين من الفئة (الدراسات العليا والاجازات الجامعية) وتوظيف البطالة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان:

الفرضية الأولى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
حصر وتسجيل الخريجين	١,٧٧٥	٠,٦٢٣	٠,٥٨١	٠,٠٠٠
توظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية	١,٥١٣	٠,٥٢٣		

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط ٠,٥٨١ وهو ارتباط تام يدل على أن هناك علاقة طردية بين الطلاب البطالة المسجلين في مكتب تشغيل في وظائف محافظة ظفار وهذا ما يدل على أن سلطنة عمان تهتم بالطلاب الجامعيين الخريجين للعمل في مؤسسات الدولة ومما يعزز ذلك بأوساط حسابية (١,٧٧٥، ١,٥١٣) وانحرافات معيارية (٠,٥٢٣، ٠,٦٢٣).

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين الخاصة بحملة (الدراسات العليا والإجازات الجامعية) وتوظيف البطالة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان لخدمة أغراض التنمية الاجتماعية:

الفرضية الثانية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين	١,٨٥٧	٠,٦٢٥	٠,٥٠٣	٠,٠٠٠
توظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية	١,٥١٣	٠,٥٢٣		

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط ٠,٥٠٣ وهو ارتباط تام يدل على أن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق الإجراءات والتعيين في الاختبارات لتوظيفهم في السلطنة لتقليل نسبة البطالة واستيعابهم في مؤسسات الدولة في محافظة ظفار وهذا ما يؤكد ذلك بأوساط حسابية (١,٨٥٧، ١,٥١٣) وانحرافات معيارية (٠,٦٢٥، ٠,٥٢٣).

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بقوانين الخدمة العامة في التعيين لحملة (الدراسات العليا والإجازات الجامعية) وتوظيف البطالة بمحافظة ظفار بسلطنة عمار لخدمة أغراض التنمية الاجتماعية:

الفرضية الثانية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الالتزام بقوانين الخدمة في التوظيف	١,٨٧١	٠,٦٧٤	٠,٥٤٧	٠,٠٠٠
توظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية	١,٥١٣	٠,٥٢٣		

المصدر: الدراسة الميدانية، ٢٠٢٢

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هنالك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الالتزام بقوانين الخدمة في توظيف طلاب الدراسات العليا بعد تخرجهم من الجامعة في الخدمة المدنية والالتزام الدولة في محافظة ظفار لتحقيق أغراض التنمية الاجتماعية بمعامل ارتباط $0,547$ وهو ارتباط تمام مما يؤكد ذلك، كما يعزز ذلك بأوساط حسابية ($1,871$ ، $1,013$) وانحرافات معيارية ($0,674$ ، $0,523$) أي أن هنالك انخفاضاً في معدل البطالة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى الموارد البشرية وتوظيف البطالة بمحافظة ظفار بسلطنة عمان لخدمة أغراض التنمية الاجتماعية:

الفرضية الأولى	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
حصر وتسجيل الخريجين	1,7871	0,67143	0,756	0,000
الالتزام بقوانين الخدمة في التوظيف	1,775	0,621	0,581	0,000
تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين	1,8569	0,6250	0,853	0,000
توظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية	1,012	0,523	0,547	0,000

المصدر: الدراسة الميدانية، 2022

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن جميع محاور الدراسة هي (حصر وتسجيل الخريجين، الالتزام بقوانين الخدمة في التوظيف، تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار في التعيين، وتوظيف الخريجين العاطلين عن العمل في مؤسسات الخدمة لأهداف التنمية الاجتماعية) في محافظة ظفار فذلك التوجه يدل على السعي الحثيث من قبل الجهات المسؤولة لتقليل نسبة البطالة في السلطنة، وما يؤكد ذلك أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية وهي طردية موجبة وتامة بمعاملات ارتباط ($0,756$ ، $0,581$ ، $0,853$ ، $0,547$) ويعزز ذلك بانحرافات معيارية ($1,787$ ، $1,775$ ، $1,857$ ، $1,012$).

الفصل الخامس

تحليل النتائج والتوصيات والاثار

تحليل النتائج والتوصيات والاثار

من خلال الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:-

أولاً: النتائج

١. أكدت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية وطردية بين تسجيل الخريجين وتوظيفهم في محافظة ظفار العاطلين عن العمل وهم خريجو طلاب الدراسات العليا بمتوسط حسابي ١,٧٧٥ وانحراف معياري ٠,٦٢٣
٢. أكدت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية في تطبيق وإجراءات التعيين لطلاب حملة الدراسات العليا وتوظيفهم في مؤسسات الدولة بمتوسط حسابي ١,٨٥٧ وانحراف معياري ٠,٦٢٥.
٣. أكدت الدراسة أن هنالك علاقة بين الالتزام بقوانين العمل في ديوان الخدمة العامة لحملة طلاب الخريجين من الدراسات العليا والاهتمام بهم في رفع كفاءة العمل وتطوير مؤسسات الخدمة المدنية بمحافظة ظفار في سلطنة عمان.
٤. عملية حصر الخريجين حسب تخصصاتهم في ديوان الخدمة العامة واستيعابهم في مؤسسات الدولة تساعد في إجراءات التخطيط لاستيعابهم.
٥. تعتبر البيانات المسجلة للخريجين سنوياً دليلاً على اهتمام الدولة بالخريجين العاطلين عن العمل.
٦. حوكمة تشغيل الخريجين خطوة مهمة تساعد في إنجاح خطة العمل المرسومة في سلطنة عمان.
٧. ضرورة الالتزام باللوائح والقوانين في جميع متطلبات العمل في الخدمة المدنية وتوظيف الخريجين حسب تخصصاتهم العلمية.
٨. ضرورة الاستفادة من الخريجين بالسماح لهم بالمشاركة في إبداء آرائهم في البرامج والخطط المستقبلية في السلطنة خاصة بمحافظة ظفار.
٩. معرفة عدد الخريجين العاطلين عن العمل إجراء مهم بمحافظة ظفار بقصد وضع خطط لتشغيلهم في مؤسسات الخدمة العاملة في السلطنة.
١٠. ضرورة السعي الجاد لتوفير فرص عمل حقيقية للخريجين العاطلين عن العمل.
١١. العمل على رفع كفاءة الطلاب الخريجين من خلال التدريب الميداني بالشركات والمؤسسات بهدف تهيئة الخريجين وتحضيرهم لسوق العمل بالمستوى الذي تتطلب له تلك الجهات لموظفيها من خلال التعاون والتنسيق مع مكتب العمل.

ثانياً: التوصيات:

١. رسم الخطط المستقبلية لشؤون الخدمة المدنية لتلبية احتياجات تشغيل الكوادر المؤهلة من حملة المؤهلات العليا ومشاركتهم في القطاع العام والخاص في السلطنة.
٢. تحفيز الجامعات للاهتمام بطلاب الدراسات العليا في مساعدهم للتسلح بالعلم لنهضة سلطنة عمان وترقية محافظة ظفار.
٣. يجب أن تتبنى الدولة بصورة جدية وتولي عنايتها لمشكلة العطالة عن العمل بين الطلاب الخريجين ولا سيما الطلاب الخريجين من أبناء محافظة ظفار.
٤. يجب تطبيق مفهوم حوكمة الدولة، ومعرفة عدد الطلاب العاطلين عن العمل بغية إيجاد الحلول لقضاياهم بتشغيلهم في مؤسسات الدولة.
٥. يجب التركيز على تشغيل الخريجين العاطلين عن العمل وتوظيفهم في سلطنة عمان ولاسيما الخريجين العاطلين من أبناء محافظة ظفار.
٦. توفير مراكز تدريبية متطورة تعمل على تدريب الخريجين أيا كان اختصاصهم ومستواهم التعليمي لمواكبة التطورات المتسارعة في ميدان العلم والمعرفة.
٧. التعاون مع الجمعيات الأهلية لتقديم إعانات للعاطلين عن العمل وتوفير فرص عمل تقضي على جميع الآثار الناجمة عن البطالة.
٨. تفعيل مبادرات الشراكة الاستراتيجية بين القطاع العام والخاص ورفع التوصيات للجهات المعنية عن النواحي التي تحتاج إلى تحسين وضع الخريجين العاطلين عن العمل من خلال التنسيق والإشراف من قبل مكتب العمل.
٩. العمل على تسهيل شروط استيعاب الخريجين من ذوي المؤهلات العلمية الكفؤة المطلوبة في القطاعين الحكومي والخاص.
١٠. تطوير نظم العمل وإجراءاته من خلال اختصار إجراءات العمل وتبسيطها، واستخدام الأجهزة الحديثة التي تساعد في التنظيم الإداري.
١١. يجب إمام الخريج بفرص العمل المتاحة في القطاعين العام والخاص في التوظيف.

١٣. توصي الدراسة بضرورة التقويم المستمر لأداء الخريج في مؤسسات التعليم الجامعي من قبل الخدمة المدنية وتأهيلهم باستحداث وحدة التنسيق بين الجامعات والخدمة المدنية.

الخاتمة

الحمد لله رب العالمين

تطرقنا من خلال هذه الدراسة والتي جاءت بعنوان حوكمة إستراتيجيات التشغيل وآثارها الاجتماعية في خدمة العاطلين عن العمل في سلطنة عمان - دراسة حالة في محافظة ظفار على طاولة النقاش من أن إستراتيجية التشغيل ومحاربة البطالة، ضمت عناصر وصفتها الإستراتيجية بـ "الأساسية والمهمة"، تمثلت "بالعمل على إحلال العمالة العمانية المدربة مكان العمالة المهاجرة، ودعم المشاريع والبرامج التي توفر فرص العمل للعُمانيين، مع التركيز على بعض المناطق ، كما تهدف إلى توفير برامج التدريب المناسبة للعُمانيين الباحثين عن العمل والراغبين بإشغال فرص العمل المتوفرة وحسب احتياجات سوق العمل،أيضا تركز هذه الاستراتيجية على دعم التعليم والتدريب المهني والتقني، وتعزيز ثقافة العمل الحر والمشاريع الصغيرة والمتوسطة التي توفر فرص العمل والدخل للكثير من الباحثين عن العمل، وكذلك تركز على أهمية تعزيز ثقافة العمل الحر والإنتاج لدى العُمانيين الباحثين عن العمل، بهدف تشجيعهم للإقبال على فرص العمل المتوفرة في سوق العمل.

قائمة

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

ثالثاً : الرسائل العلمية

- ١ . بريقل، هاشمي (٢٠١٤). البطالة وأثرها على الفرد والمجتمع. مركز جيل للبحث العلمي، الجزائر.
- ٢ . الحسن، إحسان محمد (٢٠٠٨). علم إجتماع العنف والارهاب. دار وائل للنشر.
- ٣ . حمام، فادية كامل (٢٠١٠). الإغتراب النفسي وتقدير الذات لدى خريجات الجامعة العاملات والعاطلات عن العمل، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، ٢ (٢).
- ٤ . خطة التنمية الخمسية العاشرة (٢٠٢١-٢٠٢٥). سلطنة عمان.
- ٥ . خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2006م.
- ٦ . رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ايتراك للنشر، الطبعة الأولى، مصر، ٢٠٠٨م.
- ٧ . رشوان، حسين عبد المجيد (٢٠١٥). أزمة الشباب والبطالة. دار التعليم الجامعي.
- ٨ . سليلاطي، ريما (٢٠١٧) الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية.
- ٩ . طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم، المبادئ، التجارب: تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥.
- ١٠ . عبد الرؤوف، طارق (٢٠١٨). البطالة مفهومها أسبابها. دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

١١. عبد القوي، محمد حسين (٢٠١٤). البطالة المشكّلة والعلاج. مركز الإعلام بالأكاديمية الملكية للشرطة.
١٢. عبد الوهاب، ياسر، مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف، ٢٠١١م.
١٣. عبد الوهاب، ياسر، مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء العمل بالتطبيق على الغرف الصناعية المصرية: دراسة ميدانية، مجلة النهضة، العدد 12، ٢٠١١م.
١٤. العدوانى، عيد فالح، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسى للجهاز الإدارى ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت، مجلة النهضة، العدد 10، ٢٠٠٩م.
١٥. العرينى، منال بنت عبدالعزيز بن علي ٢٠١٤م، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
١٦. علاء فرحان طالب وإيمان شىحان المشهدانى، الحوكمة المؤسسية والأداء المالى الاستراتيجى للمصارف، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع - الأردن، ٢٠١١م.
١٧. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسى في الوحدات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٩.
١٨. محسن أحمد الخضرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٥.
١٩. محمد محمود وناصر الدين، تمارا، ٢٠١٥م، الحوكمة مرتكز لتطبيق معايير ضمان الجودة تجربة.

ثانياً: المراجع الانجليزية

1. GOIC (Gulf Organization for Industrial Consulting), 2015. A Study on the Development of Industrial Facilities in the Sultanate of Oman.
2. <https://bit.ly/2ZvQriHN> . **OECD**
3. The Education Council, 2018. The national strategy for education 2040. Sultanate of Oman: The Education Council.
4. United Nations (United Nations), 2017. World Population Prospect: The 2017 Revision, Volume I: Comprehensive Tables. United States: Department of Economic and Social Affairs, Population Division.

ثالثاً: الرسائل العلمية

1. أبو عواد، بهاء؛ ومجدي الكبيجي، أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للبنوك التجارية الفلسطينية دراسة تطبيقية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج (٢١) ع ٣، ٢٠١٤م.
2. سالم، علي محمد (٢٠١٨). الإقصاء وعلاقته بالاتجاه نحو التطرف الديني والسياسي والاجتماعي لدى الشباب (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة حلوان. مصر.
3. صالح، أحمد علي والصالحي، نضال أمين (٢٠١٨) نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الاردنية في مدينة عمان، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.
4. عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، عبد الخالق، كايد (٢٠٠١م)، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه، عمان، دار الفكر.
5. العساف صالح حمد (١٩٩٥م)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٩٩٥م.

٦. كشك، محمد بهجت (١٩٩٦)، مبادئ الإحصاء واستخداماته في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار
الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر.

رابعاً : المواقع الالكترونية

١. زكريا بن عامر الهميمي، قضية الباحثين عن عمل في سلطنة عمان (قراءة في الأسباب و النتائج نحو
حلول عملية مستدامة، <https://shuoon.omp> متاح بتاريخ ١٧/١/٢٠٢٣م.

الملاحق

ملحق رقم (١)

الاستبانة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

يهدف الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان: "حوكمة إستراتيجيات التشغيل وأثارها الاجتماعية في خدمة العاطلين عن العمل في سلطنة عمان" دراسة حالة في محافظة ظفار، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية.

ولثقة الباحث بكم وبآرائكم، فأنتم الأصلح بتزويد الباحث بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق أتوجه إليكم بالاستبانة المرفقة وأرجو قراءتها بتمعن والإجابة عن فقراتها بوضع علامة (صح) في المربع الذي يعكس رأيكم والمقابل لكل فقرة.

راجياً منكم إخواني الأفاضل وأخواتي الفاضلات تعبئة هذه الاستبانة، لتكون عوناً لنا في إنجاح هذه الدراسة، وستساهم ردودكم في إنجاز هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً.

شاكرين لكم تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

معلومات شخصية	
الجنس	
<input type="checkbox"/> أنثى	<input type="checkbox"/> ذكر
المستوى الدراسي	
<input type="checkbox"/> المرحلة الثانوية فما أقل	<input type="checkbox"/> دبلوم المرحلة الأولى من التعليم العالي
<input type="checkbox"/> البكالوريوس	<input type="checkbox"/> الماجستير
<input type="checkbox"/> الدكتوراة	
المهام الإدارية التي اضطلعت بها/الخطط الوظيفية	
<input type="checkbox"/> مدير عام /مدير عام مساعد	<input type="checkbox"/> مدير/مساعد مدير
<input type="checkbox"/> رئيس قسم/اقليم/فرع	<input type="checkbox"/> رئيس فريق
<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> أخرى
المهام التقنية / الخطط التي تحتاج التقنية و العلوم	
<input type="checkbox"/> إطار عالي (طبيب ، دكتور، أستاذ جامعي،....)	
<input type="checkbox"/> إطار (في المخبر، ممرض ، مدرس، ..)	
<input type="checkbox"/> يد عاملة مؤهلة (تقني، عامل ذو مهارة،...)	
<input type="checkbox"/> عامل (دون تأهيل)	
سنوات الخبرة	
<input type="checkbox"/> ١-٠	

<input type="checkbox"/> ٥-٢
<input type="checkbox"/> ١٠-٦
<input type="checkbox"/> ١٥-١١
<input type="checkbox"/> أكثر من ١٥

فيما يلي، يرجى قراءة الخيارات/ الأسئلة المقدمة إليكم جيداً ثم إعطاء درجة من " (١) سؤال/ خيار واضح جداً

إلى (٥) سؤال خيار غير واضح قطعياً"، وذلك بوضع علامة في المكان المخصص (٧)

المحور الأول : حوكمة إستراتيجيات التشغيل.

الجدول (١): تحليل لفقرات المجال الأول (حصر تسجيل الخريجين)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	عملية تسجيل وحصر الخريجين حسب التخصصات وغيرها من البيانات الديمغرافية إجراء مهم لوضع استراتيجيات التشغيل.					
٢	تتم عملية تسجيل الخريجين كل عام في قواعد بيانات مؤمنة.					
٣	هناك عدد مقدر من الخريجين الذين تم تشغيلهم بناء على قوائم تسجيل الخريجين.					
٤	أصبح بيانات تسجيل الخريجين مرجعاً أساسياً لجهاز تشغيل الخريجين.					
٥	يمكن الاعتماد على قواعد بيانات تسجيل الخريجين لوضع الخطط العامة لتخطيط القوى العاملة بالدولة.					

					٦	يتم تحديث بيانات تسجيل الخريجين سنوياً مع والالتزام بالقواعد اللازمة لتشغيل الخريجين.
					٧	يتم توعية وإرشاد الخريجين بأهمية تحديث بيانات تسجيلهم سنوياً من خلال منصات الكترونية.

الجدول (٢): تحليل الفقرات للمجال الثاني (تطبيق خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	إن الالتزام بإجراء المقابلات الشخصية عند تشغيل الخريجين يساهم في حوكمة تشغيل الخريجين.					
٢	تسعى المؤسسات بالدولة بإجراء العديد من اختبارات اللياقة الأخلاقية والمعرفية عند تشغيل الخريجين.					
٣	يتم التأكد من قدرات ومهارات الخريجين عملياً قبل تشغيلهم.					
٤	تجري المؤسسات الكشف الطبي للخريجين للتأكد من سلامتهم قبل تشغيلهم.					
٥	يتم إصدار خطاب التعيين بعد استيفاء جميع شروط التعيين.					
٦	يتم إصدار خطاب التعيين من أصل وعدد من الصور لضمان حقوق مختلف الأطراف بمن فيهم الخريج.					
٧	لضمان نجاح الخريج في العمل يتم تدريب الخريج قبل استلامه العمل.					

					٨	يتم توفير جميع متطلبات العمل بما فيها اللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
--	--	--	--	--	---	--

الجدول (٣): تحليل فقرات المجال الثالث (الإلتزام بقوانين الخدمة في التوظيف)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتم التعامل بقوانين الخدمة المدنية عند القيام بتشغيل الخريجين.					
٢	تضع الجامعة سنوات الخبرة السابقة عند تشغيل بعض المواقع الوظيفية المتعلقة بالخريجين.					
٣	يهتم جهاز تشغيل الخريجين بالتوزيع السكاني عند التفكير في تشغيل الخريجين.					
٤	يهتم جهاز تشغيل الخريجين بالإناث إلى جانب اهتمامهم بالذكر في خطط تشغيل الخريجين.					
٥	تعمل المؤسسات بمبدأ الشفافية عند القيام بتوظيف الخريجين، وذلك بالإعلان عن الوظائف في وسائل جماهيرية.					
٦	يتطلب تشغيل الخريجين عمل لجان للاختيار متخصصة في مجالات العمل الذي تقدم لها.					
٧	تعمل لجان الاختيار الخاص بتشغيل الخريجين بالقيم الأخلاقية التي تضمن العدالة في الحصول على الوظيفة.					

المحور الثاني : خدمة العاطلين عن العمل

الجدول (٤): تحليل الفقرات المجال الاول (توظيف العاطلين عن العمل لخدمة أهداف التنمية الاجتماعية)

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	إن توظيف الخريجين يضمن استقرار المجتمع					
٢	يعمل جهاز تشغيل الخريجين على توظيف الخريجين الراغبين للعمل والذين تتوفر لديهم القدرات اللازمة وذلك حلاً لمشكلة البطالة.					
٣	عندما يتم تشغيل الخريجين فإن هذا يعني الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة في المجتمع وحسن استغلالهم					
٤	لكي تتحقق الأهداف التنموية للدولة وخاصة خطط التنمية الاجتماعية لابد من الاهتمام بتشغيل الخريجين.					
٥	إن عملية تشغيل الخريج تعني رفع المعاناة عن أسرهم.					
٦	تساهم عملية تشغيل الخريجين في رفع مستوى المعيشة بالدولة.					
٧	يعمل جهاز تشغيل الخريجين من أجل توظيف الطاقات البشرية لتساهم في زيادة الدخل في مجتمعاتهم.					
٨	إن عملية تشغيل الخريجين تعني احترام الكرامة الإنسانية والاهتمام بجوانبه الاجتماعية.					
٩	تسعى جهاز تشغيل الخريجين لتحقيق الأهداف الاجتماعية وسد حاجات الخريجين.					

					١٠ إن تقدم الدول ورفع نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي والرفاهية لا تتم إلا من خلال توظيف طاقات وقدرات الخريجين.
					١١ يساهم تشغيل الخريج في تطور مجتمعاتهم والنهوض بالقيم الوطنية.