

تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم فى سلطنة عمان على ضوء
متطلبات مجتمع المعرفة

بحث مقدم من :

حرشان بن خميس بن حرشان المقبالي

ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراة الفلسفة فى التربية
(تخصص أصول تربية)

إشراف

أ . م . د / فاطمة زكريا محمد
أستاذ أصول التربية المساعد كلية
البنات – جامعة عين شمس

أ . د / سوزان محمد المهدي
أستاذ أصول التربية
كلية البنات – جامعة عين شمس

٢٠١٧ / هـ ١٤٣٨ م

مقدمة

أدت التحولات والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر إلى ما يسمى بمجتمع المعرفة الذي يُعد بمثابة ثورة جذرية مستمرة شاملة لجميع جوانب الحياة على المستوى المحلي والقومي والعالمي، بل تعدت في توسعها إلى ما وراء العالمية حيث الفضاء الخارجي، وفي عمقها إلى ما بداخل الإنسان ذاته، حيث إنها لم تترك صغيرة أو كبيرة إلا وتعاملت معها بدقة علمية وتكنولوجية عالية.

فإذا كانت بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبعض دول أوروبا قد أخذت مكان الصدارة أو الريادة في الثورة التكنولوجية الحالية، فإن هذا لا يمنع المشاركة الفعالة لكثير من الدول والمناطق الجغرافية في مستقبل هذه الثورة، حيث لم تعد هذه الثورة التكنولوجية حكرًا على دولة أو منطقة جغرافية معينة. ومن متطلبات بناء مجتمع المعرفة ما يلي^(١):

- مساهمة كافة قطاعات المجتمع وألا يكون ذلك حكرًا على الدولة أو القطاعات الحكومية وحدها، فمنظمات المجتمع المدني ومؤسساته مدعوة للإسهام في التمهيد وتيسير الطريق نحو المجتمع المعرفي.
 - وضع سياسات تتسم بالشفافية وتشجع على المنافسة في بعض المجالات المهمة مثل التعليم والتدريب والحكومة الإلكترونية وإقامة مشروعات ثقافية تهدف إلى إنتاج وابتكار أفكار جديدة.
 - إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم والانفتاح على الثقافات الإنسانية الأخرى من خلال تشجيع وتحفيز جهود الترجمة، ووجود ثقافة معرفية متميزة في المجتمع تساندها وتشجعها وتبرز وتحترم قدرات التفكير والإبداع والسؤال والتأمل والبحث.
 - توطئ العلم في جميع النشاطات المجتمعية ووضع أهداف طموحة لسياسته وبما يسهم في قيام ذلك وتقوية ودعم التماسك والتجانس في المجتمع بحيث يؤهل أفراد المجتمع للقيام بالمهام الصعبة التي سوف تستخدم فيها المعرفة.
 - الاستخدام الأمثل لأجهزة الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت وإتاحته للأفراد والمؤسسات والأجهزة الحكومية بتكاليف معقولة واستغلالها في مجالات اقتصاديات المعرفة والتجارة الإلكترونية العالمية والحكومة الإلكترونية.
 - العمل في فريق متكامل.
- وسلطنة عمان متمثلة في وزارة التربية والتعليم ليست ببعيد عن تلك المتطلبات من تنمية وتطوير الموارد البشرية بالوزارة ونيل نصيبها من الانتاج المتوافر من نتاجات مجتمع المعرفة.

(١) يرجع إلى :

- سليمان بن سالم الحسيني (١٤٣٠ هـ) " الثواب والتغيرات في مجتمع المعرفة " ندوة الإسلام ومجتمع المعرفة، عمان ٤-٥ ربيع الأول، مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية، مسقط، عمان.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (٢٠٠٦) " نحو مجتمعات المعرفة؟ " حنيف، العيد الستين لإنشاء اليونسكو، ٣٠ أكتوبر - ٥ نوفمبر.

واتسع مفهوم الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة يأتي في مقدمتها تحليل وتوصيف الوظائف، واستقطاب وتنمية الموارد البشرية، ومن بين هذه الأنشطة الرئيسية التي تندرج تحت تنمية الموارد البشرية ما يعرف بتوظيف وتعيين وترقية وتدريب الموارد البشرية.

وتعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بيئة التنظيم الإداري، ومفتاح النجاح الرئيس لجميع المؤسسات الحكومية منها والخاصة المتمثل في الاهتمام بالموارد البشري وتنميته بما يتواءم مع التطورات المستقبلية كأحد أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، ذلك أن المنظمات والمؤسسات الإدارية الناجحة تطبق النهج العلمي، وتبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها، وتفوقها^(٣).

وتمثل الموارد البشرية أهمية كبرى لنجاح المنظمة، فإدارة وترشيد استخدام الموارد الأخرى مثل الموارد المالية، والمادية مرهون بوجود موارد بشرية تحسن استخدام تلك الموارد المتاحة، فقد أصبحت الموارد البشرية هي التي تمثل الميزة التنافسية الأهم بعد انحسار ميزة التكنولوجيا، ودرجة الحماية التي توفرها الحكومة للمنظمات^(٤).

والاهتمام بالموارد البشرية، ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتمويل بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة^(٥).

ويمثل المورد البشري المورد الرئيس، حيث قدرة المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية، وأن الجانب الإنساني في الأعمال لا يمكن أن يكون أفضل دعامة، وفي الوقت نفسه يمكن أن يكون عقبة، ويتوقف عليه إدارة القضايا الإنسانية التنظيمية^(٦). ومن خلال العرض السابق تتلخص مشكلة الدراسة في الآتي :

مشكلة الدراسة وأسئلتها

شعر الباحث بمشكلة الدراسة لكونه أحد العاملين بالمجال التربوي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وعلى اهتمام خاص بقضايا التنمية البشرية، والمستجد منها في المجال التربوي، ووجود العديد من البرامج والاستراتيجيات التي تقوم على تنمية الموارد البشرية، ولكنها غير مفعلة في وزارة التربية والتعليم.

وما أوصت به توصيات مؤتمر مجتمع المعرفة المنعقد بسلطنة عمان، والذي أوصى بضرورة التفكير استراتيجياً في قراءة متطلبات مجتمع المعرفة والتحديات التي تواجهه في العالم العربي، وأن المعرفة التي ننشدها في المجتمع العربي هي المعرفة التي تتأسس على الفهم، وهذا يتطلب أن نعرف كيف نفكر ونحلل ونبنى القدرات النقدية بدلاً من الاستخدام الآلي للمعرفة الذي لا يستند إلى جديد بل يبقى أسير حالة التلقين والتكرار، بتحويل المنطقة العربية

(٣) موسى اللوزي (٢٠٠٢) : التنمية الإدارية، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان، ص ٢٣.

(٤) مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٧): إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل الدولية، القاهرة، ص ٣٣.

(٥) رجب عبد الحميد (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية، اد.ن، القاهرة، ص ٢.

(٦) Anderson Wilson (1997): The Future of Human Resources Forging Ahead or Falling Behind, **Human Resource Management**, Vol . 36 , No. 1, p. 17.

بشكل عام، وسلطنة عمان بشكل خاصة إلى منطقة منتجة ومستخدمة ومصدرة للتقنية الحديثة للاتصالات والمعلومات في ضوء مجتمع المعرفة^(٧).

وفي ضوء سياسة السلطنة التي تعتبر التنمية البشرية هدفاً استراتيجياً لها، وأحد المحاور الرئيسة للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني ٢٠٢٠ م^(٨) وما جاء في خطاب جلالة السلطان المعظم قابوس بن سعيد حفظه الله في مجلس عمان عام ٢٠٠٨م الذي أكد على أن الاهتمام بالموارد البشرية، وتوفير مختلف الوسائل لتطوير أدائها، وتحفيز طاقاتها وإمكاناتها، وتنوع قدراتها الإبداعية، وتحسين كفاءتها العلمية والعملية هو أساس التنمية الحقيقية حيث تمثلت تلك الرؤية في تكوين موارد بشرية عمانية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيير التي تحدث فيه بكفاءة عالية، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار وبما يضمن المحافظة على العادات والتقاليد العمانية وتسعى السلطنة من خلال الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الموارد البشرية إلى إحداث تطور كمي ونوعي في كافة مجالات التعليم العام والتعليم الفني والتدريب المهني والتعليم العالي وعلى الرغم من التحسن الكبير الذي حدث في المؤشرات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية في بداية القرن الحادي والعشرين، مما وضع السلطنة في مكانة متقدمة بين البلدان النامية، بل وتفوقت في بعض المؤشرات على عدد من البلدان المتقدمة إلا أن هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية وتحقيق الرؤية المستقبلية لها والتي أبرزتها التقارير ودراسات التقييم التي تم إعدادها لهذا الغرض والتي تتلخص في الآتي: (٩)

- ضعف الكفاءات الانتاجية للقوى العاملة الوطنية وتدني مشاركتها في الاقتصاد الوطني مما يضعف قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية ويصعب في ذات الوقت إحلال العمالة الوافدة.
- التحديات الناجمة عن ضرورة تقليل أعداد العمالة الوافدة.

ومن خلال حرص السلطنة على إصلاح وتطوير التعليم فكانت إنطلاقة وزارة التربية والتعليم متمثلة في دائرة تنمية الموارد البشرية في خططها الطموحة لتحقيق تنمية إدارية توازي التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومقدمة الاهتمام والدعم والرعاية للموظفين لتبلغ رسالتها بكفاءة واقتدار لتحقيق التنمية الشاملة، وبناء رأس مال بشري وقيادات مؤهلة.

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالوزارة، فقد أشارت نتائج الدراسات التي أجريت حول تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان، "بأن هناك العديد من العوائق التي تحد من فاعلية تخطيط وتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية، وندرة الدورات والبرامج للعاملين بالموارد

(٧) عبدالرحمن صوفي عثمان (٢٠٠٧): مجتمع المعرفة: التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي ... حاضراً ومستقبلاً، المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية، في الفترة من ٢ - ٤ ديسمبر، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان، ص ٣.

(٨) وزارة الاقتصاد الوطني، الرؤية الاستراتيجية للاقتصاد العماني ٢٠٢٠ م.

(٩) وزارة الاقتصاد الوطني، الرؤية الاستراتيجية للاقتصاد العماني ٢٠٢٠ م، مرجع سابق.

البشرية لوضع خطط لتنمية الموارد البشرية، وقلة إرسال المعنيين بالموارد البشرية في زيارات ميدانية لبعض الدول المتقدمة في هذا المجال للإطلاع على برامج وخطط الموارد البشرية (١). وبناءً على ما سبق تنبثق مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية :

١. ما الأطر النظرية لمجتمع المعرفة في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. ما المداخل الحديثة لتنمية الموارد البشرية؟
٣. ما جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في تنمية الموارد البشرية؟
٤. ما أهم التوصيات والمقترحات الإجرائية لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة:

١. التعرف على الأطر النظرية لمجتمع المعرفة في الفكر الإداري المعاصر؟
٢. التعرف على المداخل الحديثة لتنمية الموارد البشرية؟
٣. تحديد جهود وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في تنمية الموارد البشرية؟
٤. وضع أهم التوصيات والمقترحات الإجرائية لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة؟

أهمية الدراسة :

تسهم أهمية الدراسة فيما يلي:

١. تسلط الدراسة الضوء على واقع عمليات تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ، و من ثم توضع في الاعتبار عند وضع السياسات .
٢. تحث الدراسة واضعي برامج عمليات التعيين، والتدريب، والترقية، على تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

منهج الدراسة :

سوف تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة .

مصطلحات الدراسة :

تحددت مصطلحات الدراسة على النحو التالي :

١ – التنمية Development :

مفهوم التنمية في اللغة العربية يشتق من لفظ "نمى" بمعنى الزيادة والانتشار. أما لفظ "النمو" من "نما" ينمو نماء فإنه يعني الزيادة ومنه ينمو نمواً^(١). فتعرف التنمية اصطلاحاً بأنها " أي تغيير من شيء غير مرغوب فيه إلى شيء

(١) شريفة بنت عبدالله بن زهران الراجحية (٢٠١٤) : درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقوم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان.

(١) معجم المعاني الجامع : (<http://www.almany.com>)

مرغوب فيه، أو هي التوجه الفعلي للبناء نحو تحقيق أهداف متضمنة من نسق القيم^(١٢). ويقصد بالتنمية إجرائياً بأنها " عملية منظمة وممنهجة لتحسين الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان من توظيف وتدريب وترقية إلى الأفضل في ضوء تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بهدف رفع كفاءة أداء القيادات بالوزارة لتحقيق أهدافها المنشودة.

٢- الموارد البشرية: (Human Resources)

الموارد البشرية تشير إلى أولئك الأفراد الذين يمتلكون قسطاً معيناً من الخبرات من خلال التعليم والتدريب، بقصد تحسين أدائهم، ويعنى بها أيضاً هؤلاء الأفراد القادرين على استخدام تكنولوجيا متقدمه وتطبيق هياكل تنظيميه تتسم بالكفاءة^(١٣). وتعرف الموارد البشرية بأنها: " كافة القدرات، والإمكانات المرتبطة بالسكان، والتي يمكن أن تسهم في إنتاج سلعة أو خدمة، أو تسهم في التحفيز على الإنتاج، من أجل توفير الإشباع للرجبات والاحتياجات المختلفة فردية أو اجتماعية"^(١٤).

وتعرف الدراسة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بأنها: الإمكانيات المتاحة للوزارة لتنمية العاملين بها من خلال عمليات التوظيف والتدريب والترقية بقصد تحسين أدائهم على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من أجل توفير احتياجاتهم الفنية.

٢- وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان :

(Ministry of Education in Sultanate of Oman)

هي الجهة المسؤولة عن تطوير التعليم وتحديثه والعمل على الارتقاء به وذلك لبناء جيل حضاري قادر على أن يتعامل مع معطيات ومنجزات العصر، وفي إطار تحقيق هذا الهدف تسخر الوزارة جميع إمكانياتها وقدراتها بتوفير كل الوسائل والوسائط ومختلف الآليات للنهوض والسير قدماً بالقطاع التربوي في السلطنة إلى الأمام وعبر مشاريع تربية رائدة. كما تهدف إلى ربط المدارس والمناطق التعليمية ألياً بالوزارة من جهة وتقديم خدمات آلية للطلاب وأولياء الأمور تزيد من تفاعلهم مع المدرسة والمعلمين والمنطقة التعليمية من جهة أخرى، إضافة إلى مزايا التعلم والتدريب الإلكتروني الرامي لتحقيق تعليم يتسم بالجودة العالية والتأثير الفعال^(١٥). وباستخدام وسائط في غاية الحداثة والتميز

Knowledge Society-٣- مجتمع المعرفة:

مجتمع المعرفة يشير إلى أي مجتمع تكون فيه المعرفة هي المصدر الأساسي للإنتاج بدلاً من رأس المال والأيدي العاملة، كما يشير إلى قدرة المجتمع على استخدام واستغلال المعلومات المتاحة^(١٦).

(١٢) الطيب مولود زايد (٢٠٠١): التنشئة السياسية دورها في تنمية المجتمع، المؤسسة العربية الدولية للنشر، عمان، ص ١٤.

(١٣) فاروق عبده فلية، أحمد عبد الفتاح الركي (٢٠٠٤): معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص ٢٤١.

(١٤) فليح حسن خلف (٢٠٠٧): اقتصاديات التعليم وتخطيطه، عالم الكتب الحديثة، عمان، ص ١٢٣.

(١٥) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥): مسيرة وإنجازات، سلطنة عمان.

[Http://Www.Moe.Gov.Om/](http://Www.Moe.Gov.Om/) (2/1/2015)

(١٦) Wikipedia : Knowledge Society , Wikipedia the Free Encyclopedia, 24 October 2009 , Retrieved , 2/3/2015 , Available at : [http://en.Wikipedia.org/wiki/Knowledge Society](http://en.Wikipedia.org/wiki/Knowledge_Society).

ويعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية مجتمع المعرفة بأنه : المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد، التعليم، الصحة، السياسة، وصولاً إلى تربية الحالة الإنسانية باطراد، إى إقامة التنمية الإنسانية^(١٧).

ويعرف مجتمع المعرفة أيضاً بأنه : هو ذلك المجتمع الذي يُحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره واتخاذ القرارات السليمة أو الذي ينتج ويستهلك ويوظف المعلومة لمعرفة خلفيات وخفايا وأبعاد الأمور، بمختلف جوانبها وأنواعها وأساس التنمية البشرية توافر اشتراطات الثورة المعلوماتية بكل أبعادها الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية^(١٨).

وتعرفه الدراسة بأنه المجتمع الذي يعمل على توظيف وإنتاج ونشر المعرفة بين العاملين بدائرة تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان وإتاحتها للجميع بسهولة ويسر بهدف الارتقاء بالمجتمع وتنميته.

الدراسات السابقة :

سوف يتم عرض الدراسات السابقة على محورين المحور الأول ويتناول الموارد البشرية تنميتها وإدارتها، والمحور الثاني ويتناول الدراسات التي تعرضت لمجتمع المعرفة طبقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم :

-المحور الأول: الدراسات التي تناولت تنمية إدارة الموارد البشرية، ومن هذه الدراسات ما يلي :

١- دراسة (راشد بن حمد بن علي الجهوري، ٢٠١٥) عبارة: تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة.^(١٩)

هدفت الدراسة تقديم مقترحات لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وقد اقتصرت الدراسة على عمليات تنمية الموارد البشرية من حيث التخطيط والتدريب وتقييم الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة ضمت ٦٢ عبارة في ثلاثة محاور: عمليات تنمية الموارد البشرية (التخطيط والتدريب وتقييم الأداء)، وآليات توظيف مدخل إدارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية، ومقترحات لتطوير تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ومجتمع الدراسة كان من الموظفين العمانيين بدوائر تنمية الموارد البشرية والذين يشغلون وظيفة (مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم، مشرف إداري، مدير مدرسة) في كل من المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بديوان عام وزارة التربية والتعليم والمحافظات التعليمية، وتم اختيار عينة الدراسة من المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية وأربع محافظات تعليمية وهي: الباطنة شمال، مسقط، ظفار، والظاهرة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن واقع عمليات تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة متوسطة لعملية

(١٧) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي الاجتماعي (٢٠٠٣) : تقرير التنمية الإنسانية العربية - نحو إقامة مجتمع المعرفة ، القاهرة ، ص ٣٩.

(١٨) (نعيم إبراهيم الظاهر (٢٠٠٩) : إدارة المعرفة ، وجمادى للكتاب العلمي ، اردن - الاردن ص ٣٠ .

(١٩) راشد بن حمد بن علي الجهوري (٢٠١٥): تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابس، سلطنة عمان.

التخطيط والتدريب وتقييم الأداء، بينما جاءت آليات توظيف مدخل إدارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية بمستوى عالي، ولم تظهر فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة حول عمليات تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في ضوء متغيري النوع والمؤهل العلمي، بينما ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في عملية تقييم الأداء تعزى لمتغير الوظيفة لصالح المشرف الإداري، وفي متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة لأكثر من عشر سنوات، كما ظهرت فروق دالة إحصائياً في علميات تنمية الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، تقييم الأداء) في ضوء متغير المحافظات ولصالح المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ومحافظات الظاهرة وشمال الباطنة وطفار، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائياً في محافظة مسقط.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات من أهمها اتخاذ إجراءات لتصحيح وتطوير أساليب وأدوات تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية لتنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في ضوء مدخل إدارة المعرفة بما يضمن استمرار الالتزام لتنفيذها.

٢- دراسة (محمد حسين عبدالله نعيم، ٢٠١٢) عبارة : واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري.^(٢٠)

هدفت الدراسة التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، وطبقت الدراسة على جميع الموظفين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وعددها (١٢٧) موظفاً من المسميات الوظيفية : (رئيس قسم - مدير دائرة - نائب مدير عام - مدير عام)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: كان الوزن النسبي لمقياس درجة قيام الوزارة بدورها في تنمية الموارد البشرية للموظفين من وجهة نظرهم ٦٣,٢%، وقد جاءت الأوزان النسبية لمحاور المقياس : تقييم الأداء الذي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي ٦٥,٥% ثم التدريب بوزن نسبي ٦٣,٠٢% ثم تنمية وتطوير المسار الوظيفي بوزن نسبي ٦٠,١%، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم تعزى لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

٣- دراسة (علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، ٢٠١١) عبارة : واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان.^(٢١)

هدفت الدراسة معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٠) إدارياً وتربوياً من مختلف مناطق السلطنة ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة اشتملت على (٢٦) عبارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- أ. أن هناك وعياً عالياً ووضوحاً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- ب. أظهر المستجيبين بأن هناك أهمية كبيرة لإعداد استراتيجيات الموارد البشرية.
- ج. أوضح المستجيبين بأهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعاً في الممارسات.

(٢٠) محمد حسين عبدالله نعيم (٢٠١٢) : واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

(٢١) علي بن راشد بن سالم اليعقوبي (٢٠١١) : واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الدانمارك.

الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان.
د. وجود مجموعة من المعوقات التي تحد فاعلية تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة أهداف وخطط الموارد البشرية.

ومن خلال نتائج الدراسة والإطلاع على الأدب النظري لها أوصى الباحث ببعض المقترحات التي يأمل أن تساهم في تطوير فاعلية التخطيط للموارد البشرية وإرساء قواعد التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان.

٤- دراسة (محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، ٢٠٠٩) عبارة : أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"^(٢٢).

هدفت الدراسة التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية، وتحليل برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية (التعليم - التدريب - البحث العلمي) في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ومدى مواكبتها لمحاولات وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التكويني باستخدام المسح الاجتماعي، وتمثل مجتمع الدراسة في (١٤٠) من الذكور والإناث من (القيادات الإدارية العليا، والوسطى، والتنفيذية) من جميع العاملين الموجودين وقت إجراء الاستقصاء في وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية، ومنطقة الباطنة شمال التعليمية، وكانت الاستبانة أداة للدراسة وجمع البيانات، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- أ. القصور الواضح في منظومة البحث العلمي من حيث الخطط والبرامج والاساليب والمناهج القائمة على الأسس العلمية الحديثة المتعارف عليها وتوافقها مع المتغيرات الاقتصادية والتحديات العالمية.
- ب. وجود علاقة طردية موجبة بين كل من بناء خطط وبرامج التعليم المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة.
- ج. وجود تفهم من جانب المسؤولين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بأهمية بناء خطط التعليم لمواكبة الثورة التكنولوجية المعاصرة ومحاورها الرئيسية والوفاء بمتطلباتها، وتطوير الخطط والبرامج والمناهج التعليمية وفق المستجدات التكنولوجية المتطورة.
- د. توجد علاقة طردية موجبة بين كل من الاستثمارات الموجهة لخطط وبرامج التدريب المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية في مواكبة متطلبات هذه الثورة.
- هـ. توجد علاقة طردية موجبة وقوية بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم على مواجهة التحديات الحالية والتعامل مع الفرص المستقبلية لهذه الثورة، كما توصلت الدراسة لبعض التوصيات لعل من أهمها :
- أ- يجب على وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان النظر إلى الأفراد كعنصر

(٢٢) محمد بن أحمد بن محمد الفزاري (٢٠٠٩) : أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.

- استراتيجي لنجاح الوزارة، وتبني الوزارة ثقافة إيجابية تجاه عملية تنمية سياسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في إيمان الإدارة بأهمية العنصر البشري وضرورة تطويره .
- ب- البعد عن الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية كجهة لوضع القواعد والأسس التنظيمية والتحول إلى التوجه الاستراتيجي الواسع.
- ج- رفع كفاءة وفاعلية سياسات إدارة الموارد البشرية وفق الأسس العلمية والتوجهات التكنولوجية المعاصرة.
- د- أداء مهام إدارة الموارد البشرية بالفاعلية المطلوبة وإدراك أن الاستثمار المتميز في رأس المال البشري .

٥دراسة(مليكة لحسن مولود كني ٢٠٠٦)عبارة: تطوير نظام التنمية المهنية للقيادات الادارية بمدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان (تصور مقترح) . (٢٣)

هدفت الدراسة الى التعرف الى اهم المتغيرات العالمية والمحلية التي تستوجب تطوير التنمية المهنية للقيادات الادارية بمدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان والوقوف على اهم الاتجاهات والتجارب العالمية المعاصرة بالتنمية المهنية للقيادات الادارية بالمدرسة وامكانية الاستفادة منها في السلطنة وكما هدفت للكشف عن واقع التنمية المهنية للقيادات الادارية في السلطنة واهم الايجابيات وسلبياته ثم التوصل لتصور مقترح يمكن ان يسهم في تطوير التنمية المهنية للقيادات الادارية بمدارس التعليم الاساسي بالسلطنة . الحد المكاني بالدراسة الاقتصار على المنطقة الداخلية ومحافظة مسقط العاصمة باعتبارهما منطقتان تشملان مجموعة كبيرة من مدارس التعليم الاساسي، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في وصف وتحليل وتصنيف وتفسير الاتجاهات والتجارب العالمية المعاصرة في مجال تطوير التنمية المهنية للقيادات الادارية بمدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان اضافة الى مدخل تحليل النظم خلال التطبيق الميداني للدراسة وكانت ادوات الدراسة الاستبانة والمقابلات المفتوحة .

المحور الثاني: ويتناول الدراسات التي تعرضت لمحور مجتمع المعرفة، وتعرضها الدراسة على النحو التالي :

١- دراسة (صافيناز مصطفى السعدوني، ٢٠١٦) عبارة: تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة. (٢٤)

هدفت الدراسة تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث عرضت واقع الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، كما سعت لدراسة الأدوار الجديد للإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة، تم تصميم أداة متمثلة في استبانة موجهة لاستطلاع رأي خبراء التربية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة حول سبل تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة وبعد استخلاص نتائج الدراسة توصلت الدراسة لبناء تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة.

(١) مليكة لحسن مولود كني(٢٠٠٦) : تطوير نظام التنمية المهنية للقيادات الادارية بمدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان(تصور

مقترح)،رسالة دكتوراه ،معهد الدراسات والبحوث العربية جامعة الدول العربية .

(٢٤) صافيناز مصطفى السعدوني(٢٠١٦) : تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة،رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث العربية ، جامعة الدول العربية، القاهرة.

٢-دراسة (على نصار، ٢٠١٥) عبارة: تفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة رؤية مستقبلية.^(٢٥)

هدفت الدراسة لتقديم رؤية مستقبلية لتفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأسلوب دلفي، وتكونت العينة من ٣١ خبيراً من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ٧ جامعات مصرية هي (الأزهر، عين شمس، المنوفية، طنطا، جنوب الوادي، بنها، وكفر الشيخ) طبقت عليهم الاستبانة المكونة من ٦٧ عبارة، وتوصلت الدراسة إلى أن البحث التربوي يستطيع الإسهام في بناء مجتمع المعرفة إذا توافرت له المقومات اللازمة وهذه المقومات تتعلق باستيعاب المعرفة التربوية من خلال التكوين العلمي للباحثين وأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، ومقومات تتعلق بإنتاج المعرفة التربوية بما يكفل بناء مجتمعات حقيقية للمعرفة، ومقومات تتعلق بتطبيق المعرفة التربوية من خلال توظيف ما توصل إليه البحث التربوي من نتائج في تطوير واقع الممارسات التربوية، وقد قدمت الدراسة رؤية مستقبلية مقترحة لتفعيل مقومات البحث التربوي لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة تقوم على مجموعة من الأسس والمنطلقات وتسعي لتحقيق عدة أهداف من خلال عدد من الإجراءات والآليات، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد المعلم الباحث الذي يمتلك مهارات البحث لمواجهة المشكلات التي تواجهه أثناء ممارسة المهنة، ووجود إرادة أو التزام سياسي لتطوير أساليب البحث والتطوير في المجتمع.

٣- دراسة (محمود موسى العنزي، ٢٠١٣) عبارة: درجة تحقيق إدارات مدارس التعليم العام لمتطلبات مجتمع المعرفة في المدينة المنورة.^(٢٦)

هدفت الدراسة التعرف على متطلبات مجتمع المعرفة ودرجة تحقيق إدارات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة لها ومعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة مديري المدارس حول ذلك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تمثلت عينة الدراسة في (١٠٥) من مديري وكلاء مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة، وكانت أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة استبانة مكونة من (٧٣) عبارة موزعة على سبعة محاور. وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن درجات تحقيق إدارات مدارس التعليم في المدينة لمتطلبات مجتمع المعرفة، ترتبت تنازلياً كما يلي:

- أ. متطلبات تبادل المعرفة والتعايش الثقافي بمتوسط (٣,٣١) ودرجة تحقيق متوسطة.
- ب. مطلب التقنية في التعليم بمتوسط (٣,٠٧) ودرجة تحقيق متوسطة.
- ج. متطلبات إنتاج المعرفة بمتوسط (٢,٨٩) ودرجة تحقيق متوسطة.
- د. مطلب المدارس دائمة التعلم بمتوسط (٢,٣٧) ودرجة تحقيق متوسطة.
- هـ. متطلبات التعليم للعمل بمتوسط (٢,٥٣) ودرجة تحقيق منخفضة.
- و. مطلب التمكين الإداري بمتوسط (٢,٤٦) ودرجة تحقيق منخفضة.
- ز. متطلبات المدرسة المجتمعية بمتوسط (٢,٣٠) ودرجة تحقيق منخفضة.

وأوصت الدراسة بالآتي:

- أ- منح صلاحيات أوسع للمجتمع المحيط والتعامل معه وفق شراكة مجتمعية حقيقية حتى يستطيع التحول إلى المجتمع المعرفي.

^(٢٥) على عبد الرؤوف نصار (٢٠١٥): تفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة رؤية مستقبلية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، مجلد ٨، عدد ٣٠، اليمن.

^(٢٦) محمود موسى العنزي (٢٠١٣): درجة تحقيق إدارات مدارس التعليم العام لمتطلبات مجتمع المعرفة في المدينة المنورة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- ب- اعتماد طرق ومناهج جديدة للتعليم عن بعد وتوفير المستلزمات الضرورية لذلك وتشجيع التعلم الذاتي.
- ج- الاهتمام الجيد بالأبحاث العلمية وتشجيعها بين المعلمين والطلاب وتوفير أدلة ارشادية تعمل على سد الفجوة بين التعليم وسوق العمل.
- د- الاهتمام بالمهارات اللازمة لسوق العمل والاهتمام بالتدريب التربوي وخاصة عن بعد وتوفير القاعات المناسبة له.
- هـ- مراعاة ذلك في بناء المدارس المستقبلية، وإعادة صياغة البنى التحتية للمدارس حتى تستوعب التطور التقني المستقبلي اللازم للتحويل إلى مجتمع المعرفة.

٤- دراسة (خميس بن عبدالرحمن بن خميس القفعي، ٢٠١١) عبارة : الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة^(٢٧)

هدفت الدراسة التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة للمشرف التربوي في مجال (توليد المعرفة، ونشر المعرفة، وتوظيف المعرفة)، والكشف عما إذا كانت هناك فروق بين استجابات المشرفين التربويين تعزى لمتغيرات (المؤهل، الدورات التدريبية في الإنترنت، الخبرة في الإشراف التربوي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين التربويين بمنطقة الباحثة وعددهم (١٢٠) مشرفاً واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات اللازمة والتي تكونت من (٤٤) عبارة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدداً كبيراً من الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة بمختلف محاورها من أهمها ما يأتي :

- أ. مثل محور توليد المعرفة لمجتمع الدراسة حاجة تدريبية بدرجة كبيرة، وكانت ثالثة هذه المحاور بمتوسط قدره (٢,٥٦٢)، وكان من الحاجات التدريبية لتوليد المعرفة ما يأتي : التدريس المستمر أثناء الخدمة، والتعرف على طرق التفكير الإبداعية، والتدريب على استخدام أسلوب حل المشكلات، والإلمام بأساليب الوصول إلى المعرفة عبر وسائل الاتصال وتقنية المعلومات ICT، والإلمام بمهارات التفكير العلمي .
- ب. حصل محور نشر المعرفة على درجة كبيرة كحاجة تدريبية بالنسبة لمجتمع المعرفة بمتوسط قدره (٢,٥٨١)، وكان من أعلى الحاجات التدريبية حصولاً على قيم متوسطات ما يلي : التمكن من إعداد برامج تدريبية للعاملين في الميدان التربوي، وتوظيف الأساليب الإشراف لنشر المعرفة، وإتقان مهارات الاتصال، واستخدام الحاسب الآلي في نشر المعرفة واستخدام الوسائط المتعددة لنشر محتوى معرفي .
- ج. جاء محور توظيف المعرفة كأعلى محور من حيث متوسطات محاور الدراسة بمتوسط قدره (٢,٦١١) ومثلت الحاجات التدريبية في هذا المحور درجة كبيرة بالنسبة لمجتمع الدراسة وكان من أعلاها قيم متوسطات ما يأتي: الإلمام بطرق تصميم التدريس، واستخدام المعرفة العلمية والتربوية لمواجهة المشكلات التربوية، والإلمام بطرق التدريس الحديثة المعتمدة على تنمية التفكير وأساليبه، والإلمام بطرق رعاية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى المعلمين، والتعرف على خيارات التقويم .

وأوصت الدراسة بـ :

- أ- تدريب المشرف التربوي أثناء الخدمة، في مجالات توليد ونشر وتوظيف المعرفة وفق ما جاء في الدراسة الحالية.

(٢٧) خميس بن عبدالرحمن بن خميس القفعي (٢٠١١): الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- ب- إعداد المشرف التربوي إعداداً جيداً وملائماً للمرحلة المقبلة، قبل دخوله العمل الإشرافي.
- ج- عمل خطة استراتيجية شاملة للتحويل إلى مجتمع المعرفي بجميع مؤسسات وزارة التربية والتعليم.
- د- بناء وثيقة استراتيجية تربوية كاملة للتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء المتغيرات المعاصرة تراعي قضايا : المعرفة بوصفها قوة وثروة، طرق توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها في المجال التربوي، وتقنية المعلومات والاتصالات.

الإطار النظري للدراسة :

وتوضحه الدراسة على النحو التالي :

أولاً : الإطار المفاهيمي لتنمية الموارد البشرية :

ويتناول فيها الباحث مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها على النحو التالي :

١- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها

إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوافر والمتوقع، على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، كما تتوقف عليها كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية ، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري^(٢٨).

فقد عرف البعض إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة التي تقوم بإعداد السياسات والإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها توفير القوى العاملة البشرية للمنظمة وتطويرها في سبيل تحقيق خططها واستراتيجياتها"^(٢٩).

ويرى البعض أن إدارة الموارد البشرية هي "وظيفة إدارية تهتم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال"^(٣٠).

كما يعرفها آخرون بأنها " هي الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية في التوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"^(٣١).

ومن خلال ما سبق استخلصت الدراسة ما يلي:

(١) شيرين عبدالمجيد حكيم (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٥٢.

(٢) محمد زويد العتيبي(٢٠١٠)،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص ١٩٠.

(٣) محمد دوليم القحطاني(٢٠٠٨)،الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط٢، الرياض، مكتبة العبيكان،ص ٢٣

(٤) Austin, Robert D.(2003), "Managing Knowledge Workers: Evolving Practices And Trends," **Harvard Business School**,PP 15-16.

- إن إدارة الموارد البشرية وظيفية إدارية في غاية الأهمية لتحقيق الاستقرار الوظيفي في أي منظمة.
- إن إدارة الموارد البشرية علم إداري يختص بالجوانب البشرية وبتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين بالمنظمات.
- إن إدارة الموارد البشرية مسئولية جميع المدراء في تنمية الجوانب البشرية، واختيار الأفراد والموظفين العاملين وتدريبهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي لما يلي^(٣٢):
تراجع تدريجي في مكانة بعض وظائف المؤسسة، والتي كانت تعتبر في الماضي رئيسية، لصالح البعض الآخر منها وبخاصة إدارة الموارد البشرية، ويرجع ذلك إلى مهارات مختصي الموارد البشرية في مواجهة الأزمات، واتجاهات التغيير الجديدة التي تميز المجتمع بصفة عامة ومحيط العمل بصفة خاصة.

ضرورة حصول المؤسسة وفي الوقت المناسب على عاملين أكفاء ومحفزين حتى تستطيع الاستجابة لضغوط العمل وتضمن نجاح استراتيجيتها، وإدارة الموارد البشرية وحدها تمكنها من تحقيق ذلك.

من الصعب نجاح أي تغيير في المؤسسة إذا أغفل دوافع واحتياجات العاملين، وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل دوافع واحتياجات العاملين، كما أن الإخلال بهذا الدور يؤدي إلى غياب الرضا الوظيفي والذي ينجم عنه مشاكل عديدة منها ارتفاع معدل دوران العمل، الغياب، الإحساس بضعف الانتماء.

العلاقة التكاملية التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع بقية الإدارات والتي تسمح لهذه الإدارات بالاستفادة بخدمات ومساعدات إدارة الموارد البشرية حتى تنجز أعمالها، وأي تقصير في دورها يتسبب في حدوث عجز في المؤسسة ككل.

يمثل الإنسان محور اهتمام إدارة الموارد البشرية، كذلك الجهد الذي يبذله يقدم مخرجات تفوق في قيمتها التكاليف التي أنفقت في مدخلاته، فأهميتها تأتي من أهمية الإنسان الذي يمثل المصدر الحقيقي للتميز والتفوق.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية في ظروف العولمة والتغيير المتواصل وثقافة خدمة العميل وممارسة الجودة الشاملة هو توفير الدعم للمديرين التنفيذيين في جميع المسائل الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتفصيلاً فإن ذلك يعني الأهداف التالية^(٣٣):

- إدارة وتجميع وتنسيق ومتابعة جهود القوى العاملة وتوجيهها بمختلف وسائل التنوير والتطوير والتدريب والتحفيز نحو غايات المؤسسة وأن يتم التعامل مع الموارد البشرية طبقاً للأنظمة واللوائح.

(٣٢) رقام لينده (٢٠١٤)، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة سطيف ١، الجزائر، ص ٢٢.

- تحفيز القطاع الخاص لوضع لوائح خاصة بشروط الخدمة مع مراعاة طموحات أجيال اليوم والمستقبل المنظور.
- التأكد من أن كل فرد في المؤسسة يقدم أقصى طاقاته وعطائه بما يتماشى وسلامة صحته البدنية والعقلية والنفسية كل في موقعه الوظيفي.
- وضع رؤية وبيان لسياسة ولوائح المؤسسة في إدارة الموارد البشرية، تكون الموجه للممارسات الإدارية، والتمسك بروح الفريق.
- المساعدة عن طريق برامج تطويرية في إطلاق طاقات وإمكانيات ومواهب العاملين وتوفير فرص التعليم والتنمية بما يجعلهم أكثر قابلية للاستخدام.
- تعزيز العلاقة مع مصادر القوى العاملة، وبناء قاعدة معلومات مشتركة معها، ومتابعة اتجاهات الموارد البشرية نحو مختلف المهن والأعمال، وتحديد مهن المستقبل.
- وضع وتحديث وتطوير اللوائح، وتوصيف الوظائف، وعناصر تقييم الأداء، وأدلة العمل التي من شأنها تسهيل إجراءات شؤون الموظفين.
- إتباع مدخل أخلاقي في إدارة الأفراد يقوم على الاهتمام المتوازن للعاملين مع العدالة والشفافية في التعامل معها.
- تأكيد المحافظة على الصحة البدنية والعقلية لمجموع العاملين من خلال التقيد بتعليمات الثقافة المهنية وتجنب مخاطر العمل.

٢-عمليات تنمية الموارد البشرية

تتمثل أهم هذه العمليات فيما يلي^(٣٤):

- أ- تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي بكل مجموعة من الوظائف.
- ب- ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
- ج- تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة ، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام.
- د- مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة.
- هـ- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين.
- و- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتماشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة.
- ز- وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
- ح- المعاونة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة.
- ط- إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد أو للمرشحين للنقل أو للترقية.

(١) محمد حسين المبعوث (٢٠٠٣) ، "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" ، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٨، ص ص ٩٨-٩٩ .

ثانياً : المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية

هناك عدة مداخل تمكن من خلالها دراسة وتحليل نشاط الموارد البشرية، تساعد هذه المداخل المديرين والمختصين في إدارة الموارد البشرية في تناول وفهم نشاط الموارد البشرية ومن بين هذه المداخل مايلي^(٣٥):

١- **المدخل الاستراتيجي:** إذا لم تسهم إدارة الموارد البشرية في نجاح استراتيجية واستغلال الموارد المتاحة فإنها ستصبح إدارة غير فعالة، إن المدخل الإستراتيجي يركز على الدراسات الاستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فيبدأ بالإطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة ومواطن الضعف والفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، ثم يعد الموارد البشرية بما يساير البديل الإستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه، فينظر هذا المدخل إلى العاملين بوصفهم موردا ينبغي استخدامه بأسلوب عقلاني منطقي، حيث يؤكد على فاعلية الموارد البشرية في تخفيض التكلفة، حيث تتنافس بعض المؤسسات باستعمال موارد بشرية رخيصة الثمن للقيام بأعمال التجميع على سبيل المثال، وهي وظائف لا تحتاج إلى مهارة، لذا فإن المنظمات التي تستند إلى استراتيجية تخفيض الكلفة تعتمد على هذا المدخل في تحقيق أهدافها^(٣٦).

٢- **مدخل الموارد البشرية:** إدارة الموارد البشرية هي إدارة الناس، ومن ثم يهتم هذا المدخل بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعة، فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنميته وتطويره بصورة مستمرة، حيث إن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري من خلال حاجاته والاهتمام بتصرفاته وممارساته وكيفية تنمية ورفع كفاءته وفاعليته.

٣- **المدخل الإداري:** إن إدارة الموارد البشرية هي مسئولية كل المديرين، ولذا يتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليقدم المديرين والعاملين بكافة الإدارات، من ثم يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية فيبدأ بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية ويهتم بتخطيط القوي العاملة وإجراء عمليات الاختيار والتعيين وتحليل كافة الوظائف وتقييمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية وبيان علاقاتها بغيرها من الإدارات، بالإضافة إلى اهتمامها بتنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية، وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الأفراد، هذا إلى جانب دراسة الاهتمام بعلاقات العمل وتحفيز العاملين وتقديم الخدمات المختلفة لهم والحفاظ عليهم وتحقيق الأمن لهم.

٤- **مدخل النظم:** تأخذ الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ولذا فإن جهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مساهماتها في تحقيق الإنتاجية الكلية على مستوى المنظمة، ومن ثم يدرس نظام الموارد البشرية كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمختلف الأنظمة الفرعية الأخرى بالمنظمة كنظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من

(١) للمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلي:

- محمد أحمد بصنوي (٢٠١٢)، "تطبيق الهندسة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بغرض تنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية بالمملكة العربية السعودية"، *المجلة العربية للإدارة*، مج (٣٢)، ع (١)، الرياض، ص ١٦٨.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠٠٧)، *الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية*، القاهرة، المكتبة العصرية، ص ص ٣٦-٣٧.

(٣٦) سعد العنزي، مؤيد الساعدي (٢٠٠٧)، *فلسفة استراتيجية الموارد البشرية*، مجلة العلوم الاقتصادية

والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٥، بغداد، العراق، ص ١١.

النظم وكلها تتأثر وتتأثر في النظام البيئي الكلي الخارجي للمنظمة، وبناء على ذلك يدرس هذا المدخل الموارد البشرية من خلال عناصر النظام المعروفة، المدخلات، وعمليات التشغيل والمخرجات وترتبط التغذية المرتدة بين تلك العناصر.

٥- **مدخل المبادأة والمبادرة:** يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تزيد من مساهمتها للعاملين والمنظمة من خلال حسن توقعها ورؤيتها قبل ظهورها والاستعداد لمواجهتها ووضع التصورات والخطط للتصدي لها، أما إذا أخذت مجهودات إدارة الموارد البشرية بنموذج رد الفعل فقط فإنها ستعاني من تعدد المشكلات وتداخلها مما سيشغلها عن إمكانية انتهاء الفرص المتاحة، حيث إن مدخل المبادرة يتم بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها وتحليلها، وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الاستراتيجي والابتكاري، وإعمال ملكة الحدس لدي القيادات التي تملك زمام الأمور الخاصة بالموارد البشرية.

٦- **المدخل المركب:** عادة ما يجمع بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة، فالمنظمة التي تواجه التحديات المختلفة وتهدف إلى وضع مكانتها بين المنظمات الرائدة لا بد وأن تأخذ بالمدخل الاستراتيجي، يساندها مدخل المبادرة، ولا بد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري في إطار منظومة متكاملة بأنشطة المنظمة.

ويري الباحث من خلال الاستقراء للمداخل السابقة أن كل منها يهتم بناحية ذات خصوصية في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي نفس الوقت ذات أهمية بالغة ولكن يتضح قصورها بمفردها عن استيعاب النواحي المتعددة والمتكاملة في إدارة الموارد البشرية ومن هنا نجد لزما على دارس الموارد البشرية أن يأخذ بالمدخل المركب الذي يجمع بين أكثر من مدخل.

وذكر البعض أن هناك العديد من المداخل الحديثة والمعاصرة العالمية والمستنبطة من الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية من أبرزها ما يلي^(٣٧):

- ١- التركيز على إدارة الكوادر البشرية وإدارة الموارد البشرية من ناحية إدارية وتنقيفية متعلقة بتنمية المواهب وزيادة الخبرات ورفع الكفاءات العلمية والإدارية الخاصة والمتعلقة بالموارد البشرية الحديثة.
- ٢- الاهتمام الكلي والنظرة الشمولية الكاملة والمتكاملة في تحقيق خطط وأهداف واستراتيجيات وتطبيق أنظمة وقوانين المنظمات والمنشآت الإدارية مع تطوير الكوادر البشرية وتنمية المواهب ورفع الكفاءات وزيادة الخبرات الإدارية والعملية.
- ٣- مواجهة التحديات الإدارية وحل المشكلات المتعلقة بالموارد البشرية الحديثة، وتدريب الموظفين والعاملين والإداريين على طرق واستراتيجيات مواجهة وتخطي العوائق والصعوبات والمشكلات الإدارية والوظيفية.
- ٤- التنبؤ بالمستقبل: ووضع استراتيجيات خاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة ضمن خطة مستقبلية تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- ٥- الاهتمام بمدخل معرفة مواطن الضعف وتشخيص المشكلات لدى الأفراد والموظفين والعاملين والعمل على إزالة مواطن الضعف وتقوية الموظفين الإداريين وحل مشكلاتهم الوظيفية والمالية والإدارية وتطويرهم علمياً وثقافياً وعملياً.

(١) محمد سرور الحريري(٢٠١٢)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ص ١٧-١٩.

٦- الاهتمام بمدخل التكيف الداخلي والخارجي مع الأوضاع والبيئات الخارجية والداخلية للمنظمات بإحداث وإيجاد جو من التوائم والانسجام بين الموظفين والإداريين والأنظمة الداخلية والخارجية في الشركات والمنظمات الإدارية.

ويري الباحث أن مدخل التوافق الإستراتيجي والذي يقوم على تحقيق التكامل والتوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية المنظمة العامة يعتبر من المداخل الحديثة والمعاصرة في إدارة الموارد البشرية و الأقرب لطبيعة هذه الدراسة.

ثالثاً : الأطر النظرية لمجتمع المعرفة :

وتعرضه الدراسة كما يلي :

١- مفهوم مجتمع المعرفة :

هو المجتمع الذي يتميز بعدد من الاتجاهات المترابطة فيما بينها، منها مظاهر التقدم التي حققها هذا المجتمع في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها، وزيادة تركيزه على الابتكار على الصعيدين المؤسسي والوطني، وبناء اقتصاديات للخدمات التجارية شديدة الاعتماد على المعرفة وإدارة المعارف، إضافة إلى التوجهات نحو العولمة وإعادة بناء الهياكل الاقتصادية^(٣٨).

وهو كذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة، والحياة الخاصة، وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية^(٣٩).

كما يعرف أيضاً بأنه المجتمع الذي يتخذ من المعرفة وسيلة أساسية لتسيير شؤون الحياة في جميع المجالات، وهو الذي يقوم على إنتاج المعرفة محلياً ونشرها وتطبيقها، كما يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها في جميع المجالات الحياتية^(٤٠).

ويعرف أيضاً بأنه كل مجتمع تعد فيه المعرفة مصدر الإنتاج الأول بدلاً من رأس المال أو القوة العاملة، وهو يشير إلى المكانة التي يوليها مجتمع ما للمعلومات، حيث يستخدمها بعد إجادها ونشرها لتحقيق رفاهية مواطنيه وازدهارهم، ويتسم هذا النوع من المجتمعات بكون المعرفة مكوناً رئيسياً في أي نشاط إنساني فيهن ويعتمد فيه على المعلومات في جميع أوجه النشاط الإنساني، سواء في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، أي إن مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي تكون المعرفة فيه إحدى قوى الإبداع والابتكار^(٤١).

^(٣٨) أمل إمام مطر صيام (٢٠١٣)، دور أعضاء هيئة التدريس في بناء مجتمع المعرفة - دراسة حالة على

كلية التربية بالعريش، ملخص رسالة ماجستير، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١٤٠، مصر، ص ٦٦.

^(٣٩) عمر حسن عبد الرحمن (٢٠١٢)، دور الجامعات السودانية في بناء مجتمع المعرفة: جامعة الخرطوم

نموذجاً، مؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الثالث والعشرين، قطر، ص ٦-٧.

^(٤٠) نادية حسن السيد (٢٠١١)، تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة-

دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية - مصر، ص ٣٩٥.

^(٤١) وزارة التعليم العالي (١٤٣١هـ). التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية :

تقويم دولي، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، ط٢، الرياض، السعودية، ص ١٠.

وهو أيضاً ذلك المجتمع اذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره، واتخاذ قراراته السليمة والرشيده، تأسيساً على خبرة في إعداد الموارد البشرية، باعتبار أن الإنسان هو الفاعل الرئيس والأساسي، فهو معين للإبداع الفكري، والمعرفي، والمادي، كما هو الغاية المرجوة من التنمية البشرية^(٤٢).

كما أنه المجتمع الذي يعتمد أساساً في علاقاته وخدماته على العقل البشري ومبتكراته في مجالات إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها، وهو المجتمع القادر على إنتاج المعرفة الجديدة أو اكتسابها من الآخرين وتنقيتها واستثمارها على المستويين الفردي والمؤسسي^(٤٣).

٢- أهمية مجتمع المعرفة

ازداد أهمية مجتمع المعرفة وارتباطه بالمجتمع ككل حيث يتشكل كل مجتمع حسب مجموعة من المفاهيم المشتركة، وقد أدت العولمة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات إلى تكوين مجتمع عالمي يتمتع بمعرفة مشتركة حول كل الموضوعات والإمكانيات الاقتصادية، فالمعارف البشرية التي تزداد بمعدل يفوق طاقة العقل البشري، كما أن الاستقرار ينخفض إلى حد كبير بحيث يضطر الناس لتغيير اختصاصاتهم بضع مرات، فالدخول لمجتمع المعرفة يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم حتى يمكن إعطاء نتائج أفضل عن طريق التنمية الشاملة^(٤٤).

فتطوير مجتمعات المعرفة تتطلب من الحكومات منح المواطنين مستويات عالية من المهارات والخبرة والقدرة على استيعاب واستخدام المعلومات لتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وهي أكثر احتمالاً للنجاح في عالم يتزايد فيه التكنولوجي، فمجتمع المعرفة يعزز حقوق الإنسان كما يثري الحوار والانسجام بين الثقافات، وقد نشرت اليونسكو في العام ٢٠٠٥م التقرير العالمي (نحو مجتمعات المعرفة) حيث التحديات الناشئة تمثل الشمولية والعدالة الاجتماعية والتأكيد على التعليم وحرية التعبير وسد الفجوة الرقمية لإغلاق الفجوة المعرفية وليس فقط الاهتمام بالبنية التحتية، والاعتماد على التدريب على المهارات المعرفية للوصول إلى مجتمع المعرفة^(٤٥).

٣- متطلبات مجتمع المعرفة :

^(٤٦) أمين محمد النبوي، محمد طه حنفي، عادل محمد شتا (٢٠١٥)، اصلاح سياسات المناهج الدراسية للتعليم الثانوي العام في مصر وماليزيا واسكتلندا في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة- دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، عدد ٣٩ ، ج ٢ ، مصر، ص ٧٩٥.

^(٤٧) منصور بن نايف العتيبي (٢٠١٥). الإرشاد الأكاديمي في كلية التربية بجامعة نجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر الطلبة، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد ١٤، ص ١٥

^(٤٨) عمرو عبد الرحيم رابعة، رفقه خليف السالم (٢٠١٣). قدرة برامج مراكز التعليم المستمر على تلبية متطلبات مجتمع المعرفة- مركز جامعة اليرموك نموذجاً، مجلة كلية التربية - كلية التربية ، العدد ٣٧، ج ١، مصر، ص ص ٦٥١ - ٦٥٢.

⁽⁴⁵⁾ World Summit on the Information Society (2015), Building inclusive Knowledge Societies A Review of UNESCO's Action in Implementing the WSIS outcomes ADVANCE VERSION Published in 2014 by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, P 18.

- ولبناء مجتمع المعرفة ينبغي توافر مجموعة المتطلبات التالية^(٤٦):
- بنية تحتية لتلبية حاجات الباحثين بتكلفة زهيدة بصرف النظر عن المكان والزمان ولا يقتصر ذلك على تقارب المسافات بين المكونات العينية أو الفعلية للبنية التحتية وإنما يشمل اختيار البنية الملائمة ذات الجودة العالية والتي يمكن الاعتماد عليها في كل وقت والتي يكون في مقدور غالبية الناس دفع تكاليفها.
 - قدرة الأفراد على الإحاطة بمصادر المعرفة المتوافرة، ويسر اكتساب المهارة اللازمة للحصول على حاجاتهم من المعلومات بصرف النظر عن الدولة التي ينتمون إليها وعن نظامها السياسي والتعليمي.
 - إدراك الحكومات والمؤسسات بأن المعرفة تساهم في تحقيق مصلحة الفرد ونموه الاجتماعي والاقتصاديين ويتمثل ذلك الإدراك في تسهيل إمكانية الاستفادة من كل ما يجد من فرص للتعلم مدى الحياة.
 - أن يمثل دخل مؤسسات خدمات المعرفة نسبة عالية من متوسط الدخل القومي وأن يتم الاعتماد على تقنية المعرفة لتنمية المنافسة والاقتصاد والعمالة.
 - أن يمثل استثمار القطاع الخاص في المعرفة والمقدرة على الابتكار جوانب هامة في السياسة الاقتصادية.
 - أن تساعد أنشطة القطاع الخاص على تقدم الحركة الرقمية عن طريق تقديم الخدمات الإلكترونية مثل خدمات الصحة والتعليم، والمساعدة على التوصل السريع للمعلومات والاتصال بين الناس.
 - عقد اتفاقيات عالمية متعددة الثقافات لدعم الترتيبات اللازمة لصيانة حقوق المستخدم وأمنه عند البحث عن المعرفة، ويشمل ذلك إيجاد هيكل تشريعي عالمي ملائم لضمان خصوصية المشارك وسرية طريقة الاستخدام، وحماية المستخدم والمؤسسات، والتأكد من هوية المستخدم، وحماية حقوق الملكية الفكرية في البيئة الإلكترونية، وتفعيل سبل الأمان الفعال وأسلوب التحقق من الهوية للحصول على ثقة المستخدم.
 - وجود قيادة إدارية فعالة ترصد الأسس والأهداف والمعايير والغايات من المنظمات وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج لتحقيق النجاح التنظيمي للمنظمة.
 - تمكين الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة لمشاركتهم في وضع أهداف وسياسة المؤسسة التي يعملون بها وتمتعهم بسلطة تنفيذ في ظل هيكل تنظيمي مرن وذلك من أجل انطلاق ابداعاتهم وقدراتهم وخبراتهم فيما يعود على منظماتهم بأفضل النتائج.

(٤٦) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى:

- جامعة الملك عبد العزيز (١٤٢٥هـ). مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، ص ٤٤ - ٤٥.
- منال السيد أحمد علي (٢٠١٥). خصائص مجتمع المعرفة وشموله لمجتمع المعلومات وسياساته - مدى توافق السياسة المعلوماتية الصينية للمجتمع المعرفي المصري والعربي، مجلة أعلم، العدد ١٤، ص ٢٩ - ٣٠.

- توافر بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ويشمل هدف المنظمة والرؤية المستقبلية لها وأهدافها الاستراتيجية التي تعمل على تحقيقها وإيضاح آلية إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعتها.
 - بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل تتناسب مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات.
 - التغيير الثقافي للأفراد وما يحملونه من قيم ومعايير ثقافية لتقبل التغيير التقني والتطبيع الجديد للأداة التنظيمية.
 - تعميق المعرفة لدى الأفراد لبناء رؤية فعالة لعمليات الإدارة من خلال عملية التعلم الذاتي والمستمر التي يسعى إليها مجتمع المعرفة لتحقيق نتائج أفضل في فترة زمنية وجيزة.
 - إعادة تركيب الموارد البشرية وتتضمن الأنشطة التالية (تخطيط القوى العاملة، تأكيد هياكل المهارات الجديدة من خلال تصميم برامج التدريب، تعديل نظم ترقية القوى العاملة من خلال تعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت وشروط التعاقد وشروط الترقية).
 - وضع نظام متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها فضلاً عن آليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
 - العمل على تكوين وتطوير رأس المال البشري بجودة عالية ومن شروط ذلك حتمية تعميق مد الجسور بين التخصصات النوعية، إذ أن المتخصصين في مجالات معينة أصبح لزاماً عليهم الحصول على معارف أخرى تؤهلهم للقيام بمهامهم وفق متطلبات العصر ومعارفه وتقنياته وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية مستمرة للمعلمين باعتبارهم من أهم عناصر المجتمع المسؤولة عن إعداد البشر.
 - إعادة هيكلة وتجهيز البنية التحتية المتطورة، بحيث تتكون من قواعد معلومات عريضة ومجموعة من تقنيات الاتصالات التكنولوجية المتطورة، مع وجود نظام إداري مؤهل وكفاء ومعلمين معدين ومؤهلين للتكيف مع الجديد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأساليب وطرائق تدريس متطورة على كافة المستويات وفقاً لما يقتضيه مجتمع المعرفة.
 - الإلمام بثقافات العالم والتعامل معها بانفتاح غير مسبوق وبحرية غير مقيدة، مستفيدين بذلك مما نتجته شبكات المعلومات والمعارف العالمية من فتح باب التنوع الثقافي والفكري على مصراعيه.
 - تنمية القيم الأساسية لمجتمع المعرفة كنمو الحس الإنساني الذي يدعو للتواصل والمساواة والإنصات للآخر وتقبله واحترامه، والسعي لتحقيق أهداف مشتركة ومراعاة الأبعاد الأخلاقية الهامة للابتكارات العلمية.
 - ضرورة تطوير المناهج في مراحل التعليم المختلفة بصفة مستمرة للتكيف مع هذه التغيرات بشرط أن يشترك المعلمون من ذوي التخصصات المختلفة في إحداث هذا التطوير، من منطلق أن المعلم هو أدرى الأفراد بالمشاكل العملية التي تقابله في المدرسة.
- رابعاً : جهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في تنمية الموارد البشرية:**
- تمثل الموارد البشرية أحد أهم عناصر التميز في المنظمة والتي يتم الاعتماد عليها في تنفيذ أهداف المنظمة والرقى بمستويات الأداء بداخلها ، ويقوم البحث الحالي بالقاء الضوء على جهود وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في تنمية الموارد البشرية لديها، تلك الموارد التي يلقي على عاتقها مهمة تطوير الأداء وكذلك الرقي بمستوى التعليم في السلطنة.
- وتسعى سلطنة عمان- كغيرها من الدول- إلى استثمار ما لديها من موارد بشرية لبناء الفرد القادر على المنافسة، ومسايرة ركب الحضارة والتقدم العلمي، حيث أولت الحكومة العمانية اهتماماً كبيراً بتنمية مواردها البشرية آخذة في الاعتبار الخطط التنموية الطموحة التي

تسعى للإرتقاء بالإنسان العماني وإعداده لدعم مسيرة التقدم التي تشهدها السلطنة، فعملت على تنويع الخطط والبرامج لتأهيل الكوادر البشرية، وأكد حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد في خطاباته على أهمية الكوادر البشرية قائلاً إن الإنسان هو صانع الحضارات وباني النهضات، لذا فإننا لا نألو جهداً في توفير كل ما من شأنه تنمية مواردنا البشرية وصقلها وتدريبها وتهيئة فرص العلم لها بما يمكنها من التوجه إلى كسب المعرفة المفيدة والخبرة المطلوبة والمهارات الفنية اللازمة التي يتطلبها سوق العمل وتحتاج إليها برامج التنمية المستدامة في ميادينها المتنوعة^(٤٧).

وتتطلب تنمية الموارد البشرية توجيه الجهود المالية والبشرية والتقنية لأجل النهوض بمستوياتها الأكاديمية والفنية، تحقيقاً لأهداف التنمية الشاملة للبلاد لتساير ركب الدول المتقدمة، لذلك تهتم وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان بتنمية وتدريب كوادرها البشرية، وتعمل على وضع الخطط اللازمة لذلك متمثلة في المركز التخصصي للتدريب المهني للمعلمين ومركز التدريب الرئيس التابع للمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية ومراكز التدريب في المحافظات التعليمية، وتسعى جاهدة على انتقاء البرامج التدريبية والتأهيلية اللازمة لكوادرها الفنية والإشرافية والإدارية على اختلاف مستوياتها، وتقييم العائد التدريبي لتلك البرامج، كذلك سعت الوزارة للاهتمام بجودة البرامج التدريبية والتأهيلية وفقاً للاحتياجات التدريبية والتي تهدف لرفع مستوى كفاءة الأداء، وتطبيق البرامج التدريبية على المستوى المركزي واللامركزي، إضافة إلى إتاحة الفرصة لمنتسبيها من الكوادر الفنية والتدريسية والإدارية والإشرافية لاستكمال دراستهم العليا في الجامعات والكليات المختلفة داخل السلطنة وخارجها^(٤٨).

وفي العام ٢٠١٢ تم بناء الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ بناء على التحديات التي تواجه التعليم واستشرافاً للمستقبل وفق رؤية واضحة " بناء موارد بشرية تمتلك المهارات اللازمة للعمل والحياة مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة ومؤهلة للتكيف مع متغيرات العصر ومحافظة على هويتها الوطنية وقيمها الأصيلة، وقادرة على الإسهام في رقي الحضارة الإنسانية"، وقد حددت الأهداف الرئيسة للاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠^(٤٩):

- بناء نظام فاعل لإدارة وحوكمة قطاع التعليم.
- نظام تعليمي يسهل التقدم الفاعل للطلبة وانتقالهم خلال مراحل التعليم قبل المدرسي والمدرسي حتى التعليم العالي ومن ثم انخراطهم في قطاعات العمل.
- الارتقاء بجودة النظام التعليمي.
- بناء قدرات مستدامة للبحث العلمي في قطاع التعليم.
- بناء نظام تمويل فاعل ومستدام لقطاع التعليم.

لقد صممت سلطنة عمان نظامها التعليمي بحيث يزود التعليم سوق العمل بطلاب يمتلكون المعارف والمهارات والصفات الضرورية، وقد تم أخذ ذلك بعين الاعتبار عند وضع التشريعات وتطبيقها في المؤسسات التعليمية وأهمية التكامل فيما بينها لإنجاح برامجها وتحقيق أهدافها، فقد قامت كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي

(٤٧) وزارة الإعلام بسلطنة عمان (٢٠١٢): عمان ٢٠١١ - ٢٠١٢، مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان، ص ١٥٠.

(٤٨) المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية (٢٠١١): التقرير السنوي للإئتمام المهني ٢٠١٠، سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم.

(٤٩) المؤتمر الإقليمي للتعليم من بعد عام ٢٠١٥: مداخلة وفد السلطنة بناء على محاور النقاش، والمقام بشرم الشيخ، مصر، ص ٤.

بصياغة رؤية مشتركة للتعليم تنص على ما يلي^(٥٠): إن رؤية السلطنة للتعليم تنبثق من النظر إلى هذا الوطن العزيز وشعبه المخلص الأبوي المؤمن ببعيدته الإسلامية والمعتز بتراثه وقيمه الأصيلة وينطلق من هذه القاعدة الراسخة قدماً نحوه ويظهر من هذه الرؤية أن السلطنة تتبنى منهجية تسعى إلى تزويد المتعلم بالمهارات اللازمة للحياة والعمل، وتوعيته بالأدوار المتوقعة منه بما يمكنه من العيش منتجاً في عالم المعرفة، ويؤهله للتكيف مع متغيرات العصر".

وقد وجه جلالة السلطان في عام ٢٠١١م إلى توفير فرص التعليم والتأهيل والتدريب والتوظيف، أما في عام ٢٠١٢ فقد أكد جلالاته أهمية التركيز في الخطط الحالية على الأوضاع الاجتماعية للمواطن داخلياً قطاعاً التوظيف الخاصة إلى تهيئة المناخ لزيادة إنتاجية المواطن من خلال تهيئة البيئة المناسبة لهم للعمل وبناء الطاقات، كما دعا إلى زيادة جودة المخرجات ومراجعة البرامج التي تم تطبيقها وفق متطلبات سوق العمل مما حدى بمجلس التعليم لتنفيذ دراسة إعادة هيكلة التعليم ومراجعة الاستراتيجية الوطنية للتعليم وإنجاز العديد من المشاريع التربوية^(٥١).

كما أن من بين الأهداف التي سعت الخطة الخمسية الثامنة (٢٠١١ - ٢٠١٥) بسلطنة عمان تطوير نظام التعليم وفق معايير جودة تتلاءم مع الغايات والسياسات التربوية، ورفع كفاءة الكادر البشري والارتقاء بمستوى مهاراته^(٥٢)، ويوضح ذلك الاهتمام بتنمية وتطوير والارتقاء بمستوى المورد البشري حيث أنه العنصر الأهم في التطوير.

خامساً : التوصيات والمقترحات الإجرائية لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة :

توصلت الدراسة إلى التوصيات والمقترحات الإجرائية التالية :

١. أن تحدد الوزارة احتياجاتها من الموارد البشرية في ضوء خططها المستقبلية
٢. أن تحرص وزارة التربية والتعليم على شرح سياساتها في إدارة الموارد البشرية .
٣. أن تؤدي سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم .
٤. أن تقوم الوزارة بالتخطيط لتنمية الموارد البشرية في مديريات التربية والتعليم بالمحافظات .
٥. أن تقوم الوزارة بعقد لقاءات مع المستفيدين والمعلمين لمعرفة احتياجاتهم .
٦. أن تعمل الوزارة على تلبية طموحات ومتطلبات العاملين بها .
٧. أن تربط خطط الوزارة بتنمية الموارد البشرية .
٨. أن تحرص الوزارة على وضع خطط بديلة لمواجهة أي مستجدات .
٩. أن تعمل الوزارة على ربط عملية التخطيط بحاجات المجتمع .

(٥٠) أحمد الغساني وآخرون (٢٠١٠): التعليم للريادة في الدول العربية، مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة Start REAL البريطانية، مركز اليونسكو - يونيفوك الدولي للتعليم والتدريب التقني والمهني، ص ص ٤٥ - ٤٦ .

(٥١) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥)، رؤية تربوية في النطق السلمي - إصدار خاص بمناسبة العيد الوطني الخامس والأربعين، سلطنة عمان، ص ٧٥.

(٥٢) وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥)، المسيرة التعليمية في سلطنة عمان بالأرقام ١٩٧٠ - ٢٠١٥، سلطنة عمان، ص ٢٥.

١٠. تستقطب الوزارة أكفأ العناصر للعمل لديها.
١١. أن تلتزم الوزارة بمعايير واضحة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف المعلن عنها.
١٢. أن يخضع أي مرشح للتوظيف لدى الوزارة لمقابلة شخصية .
١٣. أن تعلن الوزارة عن المواصفات المطلوب توافرها في المتقدمين للوظائف الشاغرة .
١٤. وجود توصيف وظيفي واضح ومحدد للموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم .
١٥. أن تعقد الوزارة دورات تدريبية للأفراد الجدد قبل إلحاقهم بوظائفهم .
١٦. أن توفر الوزارة للعاملين لديها فرص الالتحاق ببرامج دراسات عليا داخل وخارج السلطنة

المراجع :

١. أحمد الغساني وآخرون (٢٠١٠): التعليم للريادة في الدول العربية ، مشروع مشترك بين اليونسكو ومؤسسة Start REAL البريطانية، مركز اليونسكو – يونيفوك الدولي للتعليم والتدريب التقني والمهني .
٢. أمل إمام مطر صيام (٢٠١٣)، دور أعضاء هيئة التدريس في بناء مجتمع المعرفة – دراسة حالة على كلية التربية بالعريش، ملخص رسالة ماجستير، مجلة القراءة والمعرفة، العدد ١٤٠، مصر .
٣. أمين محمد النبوي، محمد طه حنفي، عادل محمد شتا (٢٠١٥). اصلاح سياسات المناهج الدراسية للتعليم الثانوي العام في مصر وماليزيا واسكتلندا في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة- دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس، عدد ٣٩ ، ج ٢ ، مصر .
٤. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي الاجتماعي (٢٠٠٣) : تقرير التنمية الإنسانية العربية – نحو إقامة مجتمع المعرفة ، القاهرة .
٥. جامعة الملك عبد العزيز (١٤٢٥هـ). مجتمع المعرفة العربي ودوره في التنمية، وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، ص ٤٤ – ٤٥ .
٦. خميس بن عبدالرحمن بن خميس القفعي (٢٠١١): الاحتياجات التدريبية للمشرف التربوي في مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٧. راشد بن حمد بن علي الجهوري (٢٠١٥): تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة السلطان قابس، سلطنة عمان.
٨. رجب عبد الحميد (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية، ادن، القاهرة.
٩. رقام لينده (٢٠١٤)، دور إدارة الموارد البشرية في تسير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة سطيف ١، الجزائر.
١٠. سعد العنزي، مؤيد الساعدي (٢٠٠٧). فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٣، العدد ٤٥، بغداد، العراق.
١١. سليمان بن سالم الحسيني (١٤٣٠هـ) . الثوابت والمتغيرات في مجتمع المعرفة " ،ندوة الإسلام ومجتمع المعرفة، عمان ٤-٥ ربيع الأول، مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية ، مسقط ، عمان.
١٢. شريفة بنت عبدالله بن زهران الراجحية (٢٠١٤) : درجة ممارسة مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي لمهارات تقويم الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوي، سلطنة عمان.
١٣. شيرين عبدالمجيد حكيم (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

١٤. الطبيب مولود زايد (٢٠٠١) : التنشئة السياسية دورها في تنمية المجتمع، المؤسسة العربية الدولية للنشر ، عمان.
١٥. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(٢٠٠٧).الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية.
١٦. عبدالرحمن صوفي عثمان (٢٠٠٧) : مجتمع المعرفة : التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي ... حاضراً ومستقبلاً، المؤتمر العلمي الدولي لكتبة الآداب والعلوم الاجتماعية، في الفترة من ٢ - ٤ ديسمبر، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان .
١٧. علي بن راشد بن سالم اليعقوبي (٢٠١١) : واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الدانمارك.
١٨. على عبد الرؤوف نصار (٢٠١٥) : تفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة رؤية مستقبلية، المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، مجلد ٨ ، عدد ٣٠، اليمن.
١٩. عمر حسن عبد الرحمن (٢٠١٢). دور الجامعات السودانية في بناء مجتمع المعرفة: جامعة الخرطوم نموذجاً، مؤتمر الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات الثالث والعشرين، قطر.
٢٠. عمرو عبد الرحيم رابعة، رفته خليف السالم (٢٠١٣)، قدرة برامج مراكز التعليم المستمر على تلبية متطلبات مجتمع المعرفة- مركز جامعة اليرموك نموذجاً، مجلة كلية التربية - كلية التربية ، العدد ٣٧، ج ١، مصر.
٢١. فاروق عبده فلية، أحمد عبد الفتاح الزكي (٢٠٠٤) : معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
٢٢. فليح حسن خلف (٢٠٠٧) : اقتصاديات التعليم وتخطيطه، عالم الكتب الحديثة، عمان.
٢٣. المؤتمر الإقليمي للتعليم من بعد عام ٢٠١٥ : مداخلة وفد السلطنة بناء على محاور النقاش، والمقام بشرم الشيخ ، مصر.
٢٤. محمد أحمد بصنوي(٢٠١٢)، "تطبيق الهندسة الإدارية في إدارة الموارد البشرية بغرض تنفيذ برنامج الحكومة الالكترونية بالمملكة العربية السعودية"،المجلة العربية للإدارة، مج (٣٢)، ع (١)، الرياض.
٢٥. محمد بن أحمد بن محمد الفزاري (٢٠٠٩) : أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.
٢٦. محمد حسين الميعوث(٢٠٠٣) ، "تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية" ، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد ٨ .
٢٧. محمد حسين عبدالله نعيم (٢٠١٢) : واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢٨. محمد دوليم القحطاني(٢٠٠٨).الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط٢، الرياض، مكتبة العبيكان.
٢٩. محمد زويد العتيبي(٢٠١٠)،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
٣٠. محمد سرور الحريري(٢٠١٢)،إدارة الموارد البشرية، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
٣١. محمود موسى العنزلي (٢٠١٣): درجة تحقيق إدارات مدارس التعليم العام لمتطلبات مجتمع المعرفة في المدينة المنورة،رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٣٢. مدحت محمد أبو النصر (٢٠٠٧): إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل الدولية، القاهرة .
٣٣. المديرية العامة لتنمية الموارد البشرية (٢٠١١) : التقرير السنوي للإئناء المهني ٢٠١٠، سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم.
٣٤. معجم المعاني الجامع : (http://www.almaany.com)
٣٥. مليكة لحسن مولودكني (٢٠٠٦) : تطوير نظام التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان(تصور مقترح)،رسالة دكتوراه ، معهد الدراسات والبحوث العربية جامعة الدول العربية .
٣٦. صافيناز مصطفى السعدوني (٢٠١٦) : تطوير الإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بفلسطين لتلبية متطلبات مجتمع المعرفة، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث العربية ، جامعة الدول العربية، القاهرة.
٣٧. منال السيد أحمد علي (٢٠١٥). خصائص مجتمع المعرفة وشموله لمجتمع المعلومات وسياساته – مدى توافق السياسة المعلوماتية الصينية للمجتمع المعرفي المصري والعربي، مجلة أعلم، العدد ١٤ .
٣٨. منصور بن نايف العتيبي (٢٠١٥). الإرشاد الأكاديمي في كلية التربية بجامعة نجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة من وجهة نظر الطلبة، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد ١٤ .
٣٩. منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) (٢٠٠٦) نحو مجتمعات المعرفة؟" جنيف، العيد الستين لإنشاء اليونسكو ، ٣٠ أكتوبر – ٥ نوفمبر .
٤٠. موسى اللوزي (٢٠٠٢) : التنمية الإدارية، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان.
٤١. نادية حسن السيد (٢٠١١)، تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة- دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التربية العربية – مصر.
٤٢. نعيم إبراهيم الظاهر (٢٠٠٩) : إدارة المعرفة ، جدار للكتاب العالمي ، اربد – الاردن .
٤٣. وزارة الإعلام بسلطنة عمان (٢٠١٢) : عمان ٢٠١١ – ٢٠١٢ ، مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان.
٤٤. وزارة الاقتصاد الوطني ، الرؤية الاستراتيجية للاقتصاد العماني ٢٠٢٠ م .
٤٥. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). المسيرة التعليمية في سلطنة عمان بالأرقام ١٩٧٠ – ٢٠١٥ ، سلطنة عمان.
٤٦. وزارة التربية والتعليم (٢٠١٥). رؤى تربوية في النطق السامي – إصدار خاص بمناسبة العيد الوطني الخامس والأربعين، سلطنة عمان.
٤٧. وزارة التعليم العالي (١٤٣١هـ). التعليم العالي وبناء مجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية : تقويم دولي، الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، ط٢، الرياض، السعودية.
48. Anderson Wilson (1997): The Future of Human Resources Forging Ahead or Falling Bhind, **Human Resource Managemen** , Vol . 36 , No. 1.
49. Austin, Robert D.(2003), "Managing Knowledge Workers: Evolving Practices And Trends," **Harvard Business School**.
50. Stone,j.Raymond(2011) ,**Human Resource Management**, New York, John Wiley , sons.
51. World Summit on the Information Society (2015), Building inclusive **Knowledge Societies A Review of UNESCO's Action in Implementing the WSIS outcomes ADVANCE VERSION** ,Published in 2014 by the **United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization**.