



العوامل المؤثرة على نجاح لجنة التدريب عن بُعد التابعة لأمانة مجلس التعاون لدول الخليج العربية

د. محمد بن أحمد غروي

ملخص:

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعريف بلجنة التدريب عن بُعد، التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون وأبرز منجزاتها، واستكشاف العوامل المؤثرة على اللجنة. **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة أساليب البحث النوعية وتحديد أساليب دراسة الحالة للتعرف على العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

البيانات وعينة الدراسة: استخدمت الدراسة بيانات متنوعة، تم جمعها من خلال عشر مقابلات متعمقة وشبه مقيدة مع عشرة من أعضاء اللجنة الفاعلين، ومحاضر الاجتماعات الخاصة باجتماعات اللجنة واجتماعات مديري عموم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية، والدراسات والتقارير والإستراتيجيات والخطط التنفيذية التي طورتها اللجنة.

نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة أن عدداً من العوامل مكنت من عمل اللجنة وأسهمت في تحقيق أهدافها، إضافة إلى عدد من العوامل التي كان لها تأثير سلبي على أداء اللجنة. **الخاتمة:** اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات الهادفة إلى تعزيز دور اللجنة وتهيئة البيئة الملائمة لها لضمان استمرارية أعمالها.

المصطلحات العلمية: اللجان المعرفية، لجنة التدريب عن بُعد، التبادل المعرفي، مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

- تم تسليم البحث في ٢٠١٧/١١/٥، عُذِّل في ٢٠١٨/٨/١٢، أُجيز للنشر في ٢٠١٨/٩/٢٤.

مقدمة:

في عصر العولمة، أضحت المنظمات الحكومية تتعاون بشكل ملموس ومتزايد مع نظيراتها الدولية من خلال ما يُعرف بشبكات المعرفة الدولية، التي يُطلق عليها في محيطنا العربي مُسمى "لجان". وبينما تمثل هذه اللجان نهجاً جديداً للتعاطي مع الاهتمامات العالمية المهمة، كتلك المتعلقة بمجالات الصحة العامة، ومكافحة الإرهاب، والتلوث البيئي، والتجارة العالمية، وغيرها، فإن هذه اللجان أتاحت كذلك فرصاً لمختلف الحكومات لبناء وتنويع قدراتها في مختلف المجالات. ومن هذا المنطلق شهد العصر مبادرات للتعاون وتوقيعاً للعديد من اتفاقيات التفاهم بين منظمات حكومية من عدة دول؛ وذلك في سبيل القيام بأعمال مشتركة، واكتساب المهارات، وتبادل المعارف والخبرات من خلال اللجان المعرفية. وتُعرف اللجان المعرفية الدولية على أنها تلك اللجان القائمة على تبادل المعارف الضمنية والواضحة بين منظمات حكومية من دول مختلفة من خلال التعاون الهادف لخلق معارف جديدة أو لحل المشكلات أو تطوير الأفكار أو تنفيذ سياسات ما (Gharawi & Dawes, 2010). وكمصطلح عام، تشير اللجان المعرفية إلى مجموعات من العلاقات المستقرة والطويلة الأجل التي من خلالها تقوم الجهات الفاعلة المستقلة، ولكن المترابطة، بتنسيق أعمالها بشكل هادف وتعبئة الموارد لتحقيق الأهداف المشتركة (Paulo & Klingebiel, 2016). وفي هذا الصدد، تظهر اللجان المعرفية أداة فاعلة لإدارة العديد من التحديات التي تواجه مجلس التعاون لدول الخليج العربية.

وقد عدّت (Slaughter, 2004) هذه اللجان سمة أساسية من سمات الحوكمة في القرن الحادي والعشرين؛ بحجة أن النظام الدولي لم يعد قائماً على العلاقات الرسمية بين الدول ذات السيادة فقط، ولكنه أضحي قائماً أيضاً على عدد من الروابط الأقل رسمية بين الجهات العامة والخاصة التي تتفاعل معاً على أساس الخبرة والاهتمام بدلاً من السلطة الرسمية. وعلى الرغم من مناقشة العديد من الكتاب لهذه اللجان من الناحية النظرية (Betsill & Bulkeley, 2004; Setzer, 2009; Mastenbroek & Martinsen, 2017)، كان هناك القليل من البحوث

التجريبية التي تطرقت إلى العوامل التي من الممكن أن تؤثر في عملية الوصول إلى أهداف التعاون القائم من خلالها (Dawes et al., 2012). وقد نتج عن ندرة الدراسات التي تتناول هذا الجانب، وبخاصة في العالم العربي، فجوة في الأدبيات ذات الصلة والمعرفة المتاحة لأولئك الممارسين الذين يعملون على إدارة وتنفيذ مهام متعلقة بهذه اللجان. وهنا تأتي أهمية هذه الدراسة الهادفة إلى استكشاف طبيعة اللجان المعرفية التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية وتحسين أدائها من خلال تعرّف خصائص المنظمات المشاركة بها، ودراسة تأثير الفروق الناشئة عن هذه الخصائص.

١ - مُشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها:

١-١ - مُشكلة الدراسة:

شكّل الترابط الوثيق بين دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية عاملاً إيجابياً في تعزيز التبادل المعرفي وصولاً إلى إقامة مشروعات مشتركة. وانبثقت عن المجلس العديد من اللجان المعرفية الهادفة في مجملها إلى تحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين الدول الأعضاء في العديد من المجالات. وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تقدمه هذه اللجان في سبيل دعم مسيرة العمل الخليجي المشترك إضافة إلى تزايد أعدادها، فإن معرفتنا بالأدوار التي تؤديها والعوامل التي من الممكن أن تُسهم في تعزيز أو إعاقه عملية الوصول إلى الأهداف المرجوة منها - لا تزال محدودة بسبب الافتقار إلى الدراسات التي تتطرق لهذه اللجان والعوامل المؤثرة عليها.

فالأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على أداء اللجان الدولية التي تضم مشاركين غير متجانسين من عدة دول - ركزت في مجملها على اللجان المنبثقة عن دول الاتحاد الأوروبي، على سبيل المثال (Eberlein & Newman, 2008; Duan, et al., 2010)، أو تلك التي تضم مشاركين من الولايات المتحدة الأمريكية ودول أخرى كما في الدراسة التي أجراها (Dawes & Gharawi, 2014). وقد أسهمت تلك الأبحاث في استكشاف العديد من العوامل التي من الممكن أن تؤثر على

هذه اللجان ضمن سياق الدول الغربية؛ حيث تطرقت - على سبيل المثال - إلى تأثير الاختلافات السياسية والثقافية والإستراتيجية والتنظيمية والمعرفية والجغرافية والتقنية على هذه اللجان (Dawes et al., 2012).

وعلى الرغم من توافر هذه الأبحاث وإسهاماتها العلمية تظل معرفتنا بالعوامل التي من الممكن أن تُسهم في تعزيز أو إعاقة عملية الوصول إلى الأهداف المرجوة من اللجان التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون محدودة بسبب الافتقار إلى الدراسات التي تتطرق لهذه اللجان والعوامل المؤثرة عليها ضمن سياق دول المجلس، وقد مثل ذلك أحد دوافع القيام بهذه الدراسة. فدول المجلس تتشارك اللغة ذاتها، والقيم والثوابت ذاتها، ويوجد بينها تجانس على المستوى السياسي وتقارب جغرافي؛ مما قد يجعل البعض يعتقد بأن اللجان المنبثقة عن دول المجلس تشابه إلى حد كبير اللجان أو فرق العمل التي تتشكل ضمن نطاق الدولة الواحدة. ولكن هذا الاعتقاد لا يمكن الأخذ به؛ كونه لم يخضع لبحث باتباع المنهجيات العلمية. إضافة إلى ذلك تشير بعض التجارب إلى أن العمل المشترك القائم من خلال اللجان التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون قد يستغرق عدة سنوات في بعض الأحيان دون تحقيق منجزات أو الوصول إلى الأهداف المرجوة، كما في حالة لجنة التدريب عن بُعد، التي لم تتوصل إلى صياغة لأهداف مشتركة ولم تبدأ في تحقيق عدد من المنجزات إلا بعد ٦ سنوات من استحداثها.

ومن هذا المنطلق سعى الباحث إلى السبق في استكشاف طبيعة العوامل المؤثرة على اللجان التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون من خلال دراسة حالة لجنة التدريب عن بُعد، التي تأسست في أواخر عام ٢٠٠٣، واستمرت في تأدية الأعمال المنوطة بها إلى حين إعداد هذه الدراسة. وعلى الرغم مما حققته اللجنة من منجزات خلال مسيرتها وتمكنها من المحافظة على استمراريته نتيجة لتوافر العديد من الجوانب الإيجابية، فإن هنالك عوامل أسهمت أيضاً في تباطؤ عمل اللجنة خلال بعض الفترات، وأخرى ما زالت تمثل عوائق تتطلب استكشافها وتحديدها باتباع الأساليب العلمية، ومن ثم اقتراح الحلول الملائمة للتغلب عليها

بهدف تهيئة البيئة الملائمة للجنة لضمان استمرارية أعمالها، وهو ما تسلط الدراسة الضوء عليه.

واقصر نطاق الدراسة على لجنة التدريب عن بُعد بهدف تقديم تحليل دقيق ومفصل عن الحالة إضافة إلى أن تكلفة إجراء الدراسات المعتمدة على مشاركين من عدة دول عادة ما تكون باهظة. فمعرفة الباحث بأعضاء اللجنة من خلال مشاركته بأحد اجتماعاتها، إضافة إلى وجود الرغبة لتنفيذ الدراسة لدى القائمين على اللجنة في الأمانة العامة لدول المجلس، مكنت الباحث من إجراء المقابلات والحصول على محاضر الاجتماعات وجميع الوثائق الأخرى التي أسهمت في تقديم تحليل مفصل ودقيق لخصائصها وصولاً إلى العوامل المؤثرة عليها منذ تأسيسها في بداية عام ٢٠٠٣ إلى تاريخ البدء بإعداد الدراسة في نهاية عام ٢٠١٥.

١-٢- أسئلة الدراسة:

في إطار التعاون القائم بين معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي في مجال التدريب عن بُعد، ومن خلال دراسة حالة لجنة التدريب عن بُعد، تهدف الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١ - ما العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون؟

٢ - ما التوصيات الكفيلة بتهيئة البيئة الملائمة للجنة التدريب عن بُعد لتحقيق أهدافها وضمان استمرارية أعمالها؟

١-٣- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تعرف العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد التابعة للأمانة العامة لمجلس التعاون. ويمكن تفصيل هذا الهدف في عدد من الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

١ - تعرف لجنة التدريب عن بُعد وأبرز منجزاتها.

٢ - استكشاف العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد.

٣ - تقديم عدد من التوصيات للقائمين على لجنة التدريب عن بُعد والمعنيين بها في معاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي.

٢ - الأدبيات ذات الصلة:

برز الاهتمام بدراسة العلاقات عبر الحكومات في منتصف السبعينيات من القرن الماضي تزامناً مع دراسة (Keohane & Nye's, 1974) للعلاقات بين المسؤولين الحكوميين الخارجة عن نطاق سياسات مجالس الوزراء أو المسؤولين التنفيذيين. وقد واكب هذا العمل سيلٌ من الأبحاث عن العلاقات الدولية التي لا تعتمد على شكلية أدوات السياسة الأجنبية الرسمية، ولكنها تتضمن العلاقات والتحالفات المهنية بين الأشخاص. وجنباً إلى جنب مع هذه الاتجاهات، ناقش الباحثون القانونيون - على سبيل المثال (Slaughter, 1995) - الأشكال الناشئة عن التعاون بين الخبراء داخل الحكومة في بعض المجالات مثل الشؤون البيئية، والسياسة التجارية، والأنظمة القضائية، وذلك باستخدام مصطلح "الشبكات التنظيمية"؛ لأجل وصف هذه التفاعلات الأفقية التعاونية بين المتخصصين في الحكومة في دول مختلفة؛ وذلك بهدف فهم المشكلات الدولية، وتنظيم بعض الأنشطة الخاصة، وتطوير وتعزيز تبني معايير مشتركة ومناهج متوافقة، وبناء القدرات في مجالات معينة.

وقد أظهرت هذه الدراسات كيف تعمل اللجان الدولية داخل البيئات الوطنية والدولية المعقدة؛ فمن الناحية الإيجابية، يمكن لهذه اللجان أن تكمل العلاقات التقليدية الدولية ببراعة أكبر وتعاون أعمق تجاه تحقيق الأهداف المتفق عليها وتعزيز الالتزام بالاتفاقيات الدولية الرسمية وتحسين جودة التعاون بين الدول (Slaughter, 2003). ولكن - كما أوضحت بعض الدراسات الأخرى - يُمكن لهذه اللجان أيضاً أن تفضي إلى صراع بين الجهود الدولية تجاه تحقيق الأهداف المشتركة وتفصل بين السياسات والأولويات المحلية (Eberlein & Newman, 2008).

وتعمل كثير من اللجان الدولية تحت أشكال مختلفة من السلطة القانونية التي تشمل الاتفاقيات والمعاهدات التنفيذية، في حين أن بعضها الآخر ينشأ

بشكل أكثر عفويةً، وذلك استجابةً للاحتياجات الطارئة، وقد ناقش بعض الباحثين الاختلافات السياقية المتعددة التي تعمل من خلالها اللجان الدولية (Coe & Bunnell, 2003). وإذا ما وضعنا أشكال التعقيد المتعددة هذه في الاعتبار، وكذلك العدد المتزايد وتنوع هذه اللجان، فهناك حاجة ملحة لفهم كيف تتلاءم هذه اللجان فيما بينها ومع الأشكال الأخرى من الحوكمة، وكيف يمكن وضع هذه اللجان في وضع يسمح باستخدامها بشكل أمثل من أجل مجابهة التحديات العالمية الحالية والناشئة (Slaughter & Zaring, 2006).

وتطرقت البحوث في مجال الحوكمة الدولية إلى الأشكال الجديدة للتعاون بين المؤسسات العامة والخاصة في مجالات مثل التنمية المستدامة، والتغيرات المناخية، والصحة العامة، وغيرها. وأطلق الباحثون في هذا المجال عدة مصطلحات لوصف هذه التفاعلات الأفقية التعاونية مثل "الشراكات الدولية بين أصحاب المصلحة المتعددين". وبينما وصف بعض الباحثين هذه الشراكات بأنها "ابتكار مؤسسي مهم لحل قضايا الحوكمة العالمية الملحة" (Szulecki, et al., 2011, pp:713)، عدها البعض الآخر وسيلة عملية لتنمية الموارد وتقاسم المعرفة (Haas, 1992; Risse, et al., 1999). وحدد (Pattberg, 2015 Widerberg &) في هذا المجال الشروط الأساسية لتعزيز أداء الشراكات الدولية بين أصحاب المصلحة المتعددين؛ حيث شملت القيادة، وطبيعة الشركاء، ووضوح الأهداف، والتمويل، والإدارة، والهياكل التنظيمية، والسياقين الاجتماعي والسياسي.

وتطرقت مجموعة أخرى من الدراسات لتأثير العوامل السياقية، مثل الجوانب القانونية أو السياسية، على الوصول إلى المعلومات أو تبادل الخبرات بين العديد من الدول. فعلى سبيل المثال حدد (Duan et al., 2010) العوامل الرئيسية التي تؤثر في نقل المعارف عبر الحدود الرسمية الدولية؛ وذلك اعتماداً على دراسة تضمنت المشاركين في مشروع نقل المعارف الممول من قبل الاتحاد الأوروبي. وتوصلت الدراسة إلى عشرة عوامل مهمة مؤثرة في عملية التبادل والنتائج، وهذه

العوامل هي: العلاقات، والوعي الثقافي، واللغة، والدافعية، وفوارق المعرفة، والأهداف، والتركيز، وقناة النقل، واختيار الشركاء، والثقة، والانفتاح.

ومؤخراً، وصف (Gharawi & Dawes, 2010) اللجان المعرفية الدولية الواقعة ضمن نطاق القطاع العام على أنها ظواهر معقدة ونشطة تتأثر من قبل العوامل الاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والمؤسسية، والفنية. وقاموا بوصف البنى والأهداف والغايات للجان معارف القطاع العام الدولية، واستعرضوا إسهامات مجالين بحثيين راسخين آخرين، هما تبادل المعلومات عبر الحدود (Cross-boundary Information Sharing) ونقل المعرفة (Knowledge transfer)، وذلك من أجل التعرف بشكل أعمق على التعقيدات المحيطة بعمليات التبادل المعرفي المنفذة داخل شبكات ولجان معارف القطاع العام الدولية. وفي الأعمال اللاحقة، افترضوا مجموعة من المسافات السياقية (Contextual Distances) أو الاختلافات التي تعمل على فصل المنظمات المشاركة، وقاموا بمناقشة تأثيرها المحتمل على نجاح لجان المعرفة الدولية. ثم قاموا بعد ذلك بتطوير نموذج يتتبع العلاقات بين العوامل التي تؤثر في هذه اللجان؛ من أجل توجيه الأبحاث الإضافية تجاه فهم مشاركة المعلومات والمعارف خارج نطاق الحدود الرسمية للدول (Dawes et al., 2012).

٣ - الإطار النظري للدراسة:

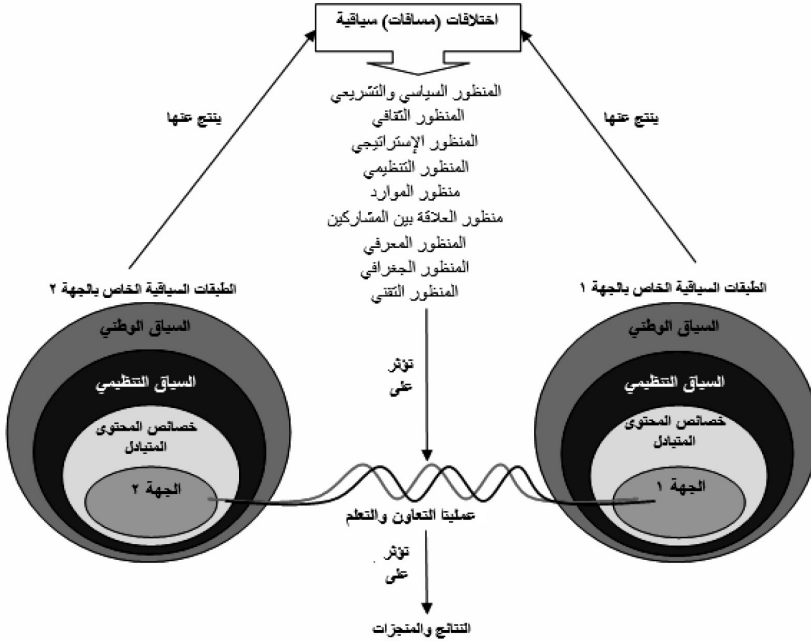
اعتمدت الدراسة على النموذج الذي طوره (Dawes et al., 2012) المشتمل على تسعة محاور، تمثل الاختلافات الناشئة عن السياق (Context) الخاص بكل جهة مشاركة في اللجان المعرفية الدولية، التي يُمكن لها أن تعمل على فصل هذه الجهات، ومن ثم التأثير في تحقيق أهداف اللجان الواقعة ضمن نطاق القطاع العام. ونتيجة حادثة هذا النموذج وشموليته لجميع المسافات أو الاختلافات المرتبطة بالسياق الذي يعمل من خلاله المشاركون في هذه اللجان، تم الاعتماد عليه كإطار نظري للدراسة. وإضافة إلى ذلك قام (Dawes & Gharawi, 2018) مؤخراً بتطبيق هذا النموذج على لجنتين: الأولى تضم مشاركين من الولايات

المتحدة الأمريكية والصين وتهدف إلى التغلب على التلوث البيئي بمدينة شنغهاي، والثانية احتوت مشاركين من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية؛ بهدف مجابهة خطر انتشار إنفلونزا الخنازير (H1N1) خلال موسم الحج لعام ٢٠٠٩. وقد قام الباحثان بمقارنة هاتين الحالتين عبر المسافات السياقية التسع التي تضمنها النموذج، وتبين وجود تأثير لجميع هذه المسافات في كلتا الحالتين على الرغم من اختلاف الحالتين على مستوى التوجهات والمشاركين والإطار الزمني للتعاون؛ مما يؤكد قدرة النموذج على استكشاف العوامل المؤثرة على هذه اللجان.

وبحسب النموذج، يكمن التحدي الأساسي للجهات المشاركة في اللجان المعرفية الدولية في حقيقة أن كل جهة ممثلة في هذه اللجان مُحاطة بطبقات من السياقات (Layers of Context)، وأن كل جهة أو عضو ممثل لها يتواصل ويعمل ويفهم العالم من خلال هذه الطبقات السياقية غير المرئية في الغالب ولكنها راسخة بشكل كبير. ويشتمل النموذج - علو نحو ما هو موضح في الشكل (١) - على ثلاث طبقات من السياق الخاصة بكل جهة مشاركة: السياق المتشكل من خصائص المحتوى المتبادل (Content Context)، والسياق التنظيمي (Organizational Context)، والسياق الوطني (National Context). فسباق المحتوى يتشكل بواسطة الخصائص الأساسية للمعارف والمعلومات والتقنيات التي تملكها وتتبادلها الجهة مع الجهات الأخرى. في حين أن السياق التنظيمي هو نتاج لخصائص الجهات المشاركة، أما السياق الوطني فيتشكل بواسطة الأنظمة السياسية والثقافية التي تعمل كل جهة ضمن نطاقها.

ويؤكد النموذج أهمية السياق بطريقتين: أولاً - أنه يصور تأثير الطبقات الثلاث للسياق، المذكورة سابقاً والتي تحيط بكل جهة من الجهات المشاركة. ثانياً - أن طبقات السياق الثلاث تُسهم بمجموعة من الاختلافات أو المسافات السياقية (Contextual Distances) بين الفاعلين في اللجنة في كل دولة من الدول، وهذه المسافات تمثل الاختلافات من ناحية العديد من المحاور المؤثرة،

ألا وهي: المحور السياسي والتشريعي، الثقافي، الإستراتيجي، التنظيمي، المعرفي، التقني، العلاقة بين المشاركين، الموارد، محور التبادل الجغرافي (Dawes et al., 2012). ويكشف تحليل الاختلافات بين المشاركين عبر هذه المحاور في سياقات المنظمات المشاركة عن المسافات أو الاختلافات التي تنشأ، ويمكن أن تؤثر على قدرات المشاركين على فهم بعضهم بعضاً ومستوى اهتمامهم بتحقيق أهداف العمل المشترك في هذه اللجان. كما يشير النموذج إلى أن مشاركة المعلومات والمعارف في هذه اللجان المعرفية الدولية تتم من خلال عمليتي التعاون والتعلم. وفيما يلي تلخيص للمسافات السياقية التسع التي تم توظيفها كمناظير في هذه الدراسة لاستكشاف العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد.



الشكل (١) - النموذج الخاص بلجان المعرفة الدولية

مقتبس بتصريف من (Dawes et al., 2012)

تعكس المسافة السياسية والتشريعية الاختلاف في العلاقة والأجندات والتوجهات السياسية والقوانين واللوائح والأنظمة الخاصة بالدول المشاركة في أعمال اللجنة. فكلما ارتفع مستوى التقارب بين الدول المشاركة ومستوى التجانس بين أنظمتها وقوانينها وسياساتها ولوائحها ذات العلاقة بموضوع التعاون؛ زادت فرص النجاح وسهلت مهمة المشاركين نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه (Dawes et. al, 2012). وتنشأ المسافة الثقافية من جراء الاختلافات في المعتقدات والقيم واللغات وأساليب التواصل والممارسات التقليدية. ويمكن أن تؤدي هذه الاختلافات إلى سوء الفهم وزيادة الوقت والجهد المطلوبين لتحقيق الأهداف المرجوة من التعاون (Gomez-Mejia & Palich, 1997; Tihany et al., 2005). وتتشكل المسافة الإستراتيجية من خلال التطابق أو التباين بين أهداف المشاركين. فعندما يكون هناك أهداف مشتركة أو متوافقة، فهناك احتمالية أكبر لوجود انسجام يُمكن عملية تبادل المعارف والمعلومات والموارد الأخرى ويُساهم في تحقيق أهداف التعاون في هذه اللجان (Inkpen & Tsang, 2005). أما المسافة التنظيمية فهي انعكاس لدرجة التشابه بين ممارسات الأعمال والثقافة التنظيمية (Simonin, 1999). وتشتمل على عمليات اتخاذ القرار والمعايير والبنى التي تحدد الصلاحيات (Narteh, 2008)، وكذلك مقدرة المنظمات المشاركة على تقييم المعارف الخارجية واستيعابها واستخدامها (Kumar & Nti, 1998). ويشير مصطلح المسافة المعرفية إلى الاختلافات في الاتجاهات المعرفية الحالية للمنظمات المشاركة. فالمنظمات التي تمتلك معارف متشابهة تواجه صعوبات أقل في نقل المعارف بعضها لبعض (Szulanski, 2000). وعلى الرغم من ذلك، فعند تقلص المسافة المعرفية، فإن الفرص لتحديد ما يمكن تبادله من معارف بين المشاركين تقل أيضاً؛ مما يؤدي إلى تدني الرغبة لدى المشاركين في استمرارية التعاون (Inkpen, 1998). وتنشأ المسافة التقنية نتيجة الاختلافات في البنى التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات، وعدم التوافق بين التقنيات والأنظمة المتوافرة لدى المشاركين. ويُعد التوافق بين البنى التحتية لتقنية المعلومات

والاتصالات أمراً ملحاً لنجاح لجان المعرفة الدولية عندما تتضمن أهداف التعاون نقل التقنية من دولة إلى أخرى (Ives & Jarvenpaa, 1991; Tsugawa et al., 2008). وتتشكل المسافة في العلاقة بين المشاركين من خلال طول التعاملات السابقة ونوعيتها ونتائجها. فالروابط الإيجابية السابقة يُمكن أن تؤسس لمستوى كافٍ من الثقة والتوقعات السلوكية والمعايير التبادلية التي يمكنها أن تعزز التعاون وتساعد على حل النزاعات (Norman, 2002). وعلاوةً على ذلك، فإن المنظمات التي عملت معاً بعضها مع بعض في السابق تكون أكثر احتمالية للفهم وتعلم المهارات والقدرات بعضهم من بعض (Inkpen, 1998). أما المسافة المتعلقة بالموارد فهي انعكاس لمستوى الاختلاف في كلٍّ من الكمية والنوع للموارد التي يحتاج إليها المشاركون من خلال العمل المشترك أو تلك التي سيسهمون بها لتحقيق أهداف التعاون. فالأداء الجيد في مثل هذه اللجان مرهون بقدرة المشاركين على حشد مجموعة من الموارد المالية والتقنية والمهارات والمعلومات والخبرات المتنوعة وإيجاد تجانس بين ما يتم الإسهام به من موارد ومدى الاستفادة لكل جهة من الجهات المشاركة (Todeva & Knoke, 2006; Gulati & Gargiulio, 1999). وأخيراً، تشير مسافة التباعد الجغرافي إلى المواقع الجغرافية النسبية للمنظمات المشاركة، وقد ناقش عددٌ من الباحثين الصعوبات التي من الممكن أن تنشأ نتيجة التباعد الجغرافي بين المشاركين في لجان المعرفة الدولية وشبكاتها وما يمكن أن يحدثه ذلك التباعد من صعوبات لعقد الاجتماعات المباشرة وجهاً لوجه، التي تُعد ضرورة لإقامة علاقات بين المشاركين ونقل المعرفة الضمنية (Galbraith, 1990). وأشار آخرون إلى تأثير المسافة الجغرافية الفعلية على تنمية رأس المال الاجتماعي بين الأفراد من المنظمات المشاركة، وهو أمر حاسم لتنمية التواصل الجيد واستدامة التعاون (Allen, 1977).

وما دامت هذه الاختلافات تتشكل عبر المحاور التسعة، فإنه يصبح من الضروري تقليصها (بمعنى أن تصبح متشابهة بشكل أكبر) أو تجسيورها (بمعنى إيجاد وسائل من أجل تخفيف آثارها)؛ لأجل تحقيق أهداف اللجان

المعرفية (Dawes & Gharawi, 2018)؛ ومن ثم استندت الدراسة إلى هذه المحاور وتعاملت معها كمناظير بهدف استخلاص العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد.

٤ - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أساليب البحث النوعية، وتحديدًا أساليب دراسة الحالة لتعرف العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية. وتُعد منهجية دراسة الحالة نهجاً مناسباً في مراحل الاستكشاف، والتصنيف، والتأصيل النظري في بناء المعرفة (Benbasat, et al., 1987; Stone, 1978). ووفقاً لـ (Yin, 2003)، تكون منهجية دراسة الحالة ملائمة عندما يكون الهدف هو فهم "الأسباب" أو "الكيفيات" المتعلقة بمجموعة من الأحداث التي وقعت، وخاصة عندما يكون للباحث قليل من السيطرة على الأحداث، مع تركيز الدراسة على ظاهرة معاصرة من واقع الحياة. كما يمكن لمنهجية دراسة الحالة تقديم تغطية شاملة ومعمقة لموضوع البحث محل الدراسة.

واعتمدت الدراسة على بيانات متنوعة تم جمعها من خلال عشر مقابلات متعمقة وشبه مقيدة مع عشرة من أعضاء اللجنة الفاعلين، ومحاضر الاجتماعات الخاصة باجتماعات اللجنة واجتماعات مديري عموم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية، والدراسات والتقارير والإستراتيجيات والخطط التنفيذية التي طورتها اللجنة. وتجدر الإشارة إلى أن استخدام مصادر بيانات متعددة يُعد من السمات المميزة لأبحاث دراسة الحالة؛ حيث يعزز ذلك من مصداقية البيانات (Patton, 1990; Yin, 2003; Baxter & Jack, 2008).

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين والموظفين الحكوميين الذين شاركوا في اجتماعات لجنة التدريب عن بُعد منذ تأسيسها في نهاية عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠١٥ من جميع الدول الست المشاركة، البالغ عددهم ٥٩ عضواً. وتم إجراء المقابلات مع عشرة من الأعضاء الفاعلين الذين تعددت مشاركاتهم، وكان

لهم أوار بارزة وتاريخ طويل في قيادة وتوجيه مسيرة عمل اللجنة ليمثلوا العينة الخاصة بالدراسة.

وتم إعداد البروتوكول الخاص بالمقابلات اعتماداً على الإطار النظري الذي تم تقديمه (انظر الشكل ١). ويوضح الجدول (١) الترابط بين المحاور التسعة التي تضمنها الإطار ومثلت المناظير الأساسية لتحليل الحالة والأسئلة التي تضمنها بروتوكول المقابلات. وقد قام الباحث بعرض البروتوكول على اثنين من الباحثين في مجال التعاون الدولي للتأكد من سلامته وشموليته لجميع المحاور التي تضمنها إطار الدراسة. وأكد أحدهم ضرورة إضافة سؤال يتعلق بآلية الترشيح للجنة ومدى الثبات على أعضاء معينين، وبناء عليه؛ تم التعديل على أسئلة المحور التنظيمي ومحور العلاقة بين الأعضاء. كما كان هناك ملاحظات على طريقة تدرج الأسئلة خلال المقابلة، قام الباحث بالأخذ بها.

الجدول (١)

الترابط بين محاور الدراسة وأسئلة المقابلات

المحور	أسئلة المقابلة
السياسي والتشريعي	■ ما مدى تأثير العلاقة السياسية بين الدول المشاركة على التعاون القائم من خلال اللجنة؟ ■ ما دور القادة على المستويات الوزارية بخصوص تعزيز أو إعاقة هذا التعاون؟ ■ ما مدى تأثير اختلاف السياسات والتشريعات ذات العلاقة بالتدريب عن بُعد على عمل اللجنة؟
الثقافي	■ هل يوجد اختلافات أو تقارب على مستوى الثوابت والقيم بين الأعضاء المشاركين؟ وما مدى تأثير ذلك على التواصل بين الأعضاء والأعمال التي تقوم بها اللجنة؟
الإستراتيجي	■ ما المأمول تحقيقه من خلال هذا التعاون؟ ■ بأي شكل سيُسهم هذا التعاون في دعم الجهود المتعلقة بالتدريب الإلكتروني بدول المجلس؟
التنظيمي	■ هل يوجد اختلافات على مستوى رؤى الأعضاء والجهات المشاركة وتوجهاتهم وأهدافهم؟ وما مدى تأثير تلك الاختلافات على الأعمال التي تؤديها اللجنة؟ ■ كيف يتم التعامل مع الاختلافات الخاصة بالتنظيم والثقافة التنظيمية للجهات المشاركة؟

تابع / الجدول (١) الترباط بين محاور الدراسة وأسئلة المقابلات

المحور	أسئلة المقابلة
الموارد	■ كيف يتم ترشيح الأعضاء؟ وهل هنالك معايير محددة للترشح لعضوية اللجنة؟ ■ كيف يعمل المشاركون بعضهم مع بعض؟ ■ هل هنالك هياكل تنظيمية رسمية لهذا التعاون؟ ■ من يمارس دور القيادة؟ وكيف يمكن وصف هذا الدور؟ ■ ما الموارد التي تحتاج إليها اللجنة؟ وكيف يتم توفيرها؟ ■ من الداعمون للجنة؟ وكيف تتم عملية الدعم؟ ■ كيف يتم احتساب التكاليف؟ وكيف يتم تقسيمها على المشاركين في التعاون؟
العلاقة بين الأعضاء	■ ما مدى تأثير عدم الثبات على أعضاء معينين لتمثيل الجهات المشاركة؟ ■ هل يوجد علاقة بين المشاركين (جهات وأفراد) في مجالات أخرى وما انعكاسات ذلك على الأعمال التي تؤديها اللجنة؟
المعرفي	■ هل من الممكن وصف نوع وقيمة الخبرات والمعلومات التي يتم تبادلها؟ ■ بأي شكل تتم عملية تبادل الخبرات بين المشاركين؟ ■ هل تتوافر الخبرات اللازمة لإنجاز أعمال اللجنة لدى جميع الأعضاء المشاركين؟
الجغرافي	■ كيف يمكن وصف تأثير التقارب الجغرافي بين الدول المشاركة على التواصل بين أعضاء اللجنة؟
التقني	■ ما الطرق والأدوات والتقنيات المستخدمة في التواصل بين أعضاء اللجنة؟ ■ ما التحديات التقنية التي واجهتكم خلال عملكم باللجنة؟ ■ هل متطلبات الأعمال والدورات التي تنتجها اللجنة متوافقة مع البنية التقنية لدى الجهات المشاركة؟

وتم تحديد المشاركين والمشاركات في الدراسة على أساس عمق صلتهم بمعايير الدراسة وأسئلتها. وقد تطلب ذلك استهداف الأكثر مشاركة في اجتماعات اللجنة – العينة القصدية (Purposive Sampling) –؛ حيث هناك عدد من الذين اشتمل عليهم مجتمع الدراسة لم يشاركوا سوى مرة أو مرتين ولا تتوافر لديهم خلفية ملائمة وكافية عن اللجنة وتطورات أعمالها والعوامل التي أثرت عليها. فمن خلال تحليل محاضر اجتماعات اللجنة، تم ترتيب المسؤولين والموظفين الحكوميين الذين شاركوا في اجتماعات لجنة التدريب عن بُعد منذ

تأسيسها في عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠١٥، البالغ عددهم ٥٩ عضواً بحسب عدد مشاركاتهم. وبناءً عليه تواصل الباحث مع المشاركين بحسب الأكثر مشاركة منهم. وفي حال تعذر التواصل مع أحد المشاركين الأكثر مشاركة ينتقل لمن يليه من حيث عدد المشاركات، وقد حدث ذلك مع ثلاثة من الأعضاء، اثنان منهم لم تتوافر بيانات التواصل معهما واعتذر الثالث عن المشاركة. ويوضح الجدول (٢) خصائص المشاركين من حيث عدد مشاركاتهم في اجتماعات اللجنة، وتخصصاتهم، والدول المنتمين إليها.

الجدول (٢)
خصائص المشاركين في الدراسة

عدد المقابلات	١٠	
المشاركات	متوسط عدد المشاركات للمشاركين في الدراسة	٧,٢
	أعلى عدد مشاركات بين المشاركين في الدراسة	٢١
	أقل عدد مشاركات بين المشاركين في الدراسة	٢
تخصصات المشاركين	الموارد البشرية	٣
	التدريب الإلكتروني	٣
	تقنية المعلومات	٢
	أخرى	٢
دول المشاركين	المملكة العربية السعودية	٤
	مملكة البحرين	٢
	الكويت	٢
	سلطنة عمان	١
	قطر	١

واستغرقت كل مقابلة من المقابلات العشر من ساعة إلى ساعتين، وتم إجراء ٧ مقابلات وجهاً لوجه و٣ مقابلات عن طريق الاتصال بواسطة الإنترنت وكانت جميعها باللغة العربية. كما تم إجراء المقابلات خلال نهاية عام ٢٠١٥ والأشهر الثلاثة الأولى من عام ٢٠١٦. وقبل كل مقابلة قام الباحث باستعراض

أهداف الدراسة وطلب موافقة المشاركين في البحث على إجراء مقابلات معهم. وخلال المقابلة، تم استخدام جهاز تسجيل رقمي لتسجيل جلسة المقابلة بأكملها وتدوين الملاحظات بعد أخذ الإذن بذلك من المشارك، كما تم إخبار المشاركين بحقوقهم قبل إجراء المقابلات، وذلك عن طريق إحاطتهم أن بإمكانهم اختيار عدم المشاركة في بعض أجزاء من الدراسة أو حتى الانسحاب من الدراسة بأكملها في أي وقت دون تبعات وأن تعاونهم هو عمل تطوعي بشكل تام.

وإضافة للبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات، اعتمد الباحث على عددٍ من مصادر البيانات التي تم الحصول عليها من الأمانة العامة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وبعض المشاركين. وقد مثلت محاضر الاجتماعات الأربعة والعشرين الخاصة باجتماعات اللجنة من تاريخ تأسيسها إلى بداية عام ٢٠١٥، ومحاضر اجتماعات مديري عموم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية البالغة اثني عشر محضراً، والدراسات والتقارير والإستراتيجيات والخطط التنفيذية التي طورتها اللجنة - مصادر مهمة لاستقاء كم هائل من البيانات التي تم الاعتماد عليها لإتمام الدراسة. ويتخطى حجم العينة لهذه الدراسة نطاق الحجم التقديري المرن للعينة في دراسات الحالة المنفردة البالغ ٢٥-٥٠ وحدة بحسب ما أشار إليه (Gentles et al., 2015).

٥ - لجنة التدريب عن بُعد:

٥-١- تأسيس تطور عمل اللجنة مراحله:

انطلاقاً من حرص الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية على دعم الجهود التي تضطلع بها معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس، وحرصاً منها على نشر ثقافة التدريب عن بُعد بين أبناء ومواطني دول المجلس من خلال جميع الوسائل المتاحة، عقدت الأمانة العامة لقاءً للمسؤولين التنفيذيين بمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس بعنوان "التدريب عن بعد" بداية عام ٢٠٠٣، وتم الخروج بعدد من التوصيات كان من أبرزها اقتراح الأمانة العامة المتضمن تشكيل لجنة باسم "لجنة التدريب عن بعد"؛ لتتولى متابعة تنفيذ برنامج التدريب عن بُعد بدول مجلس التعاون لدول الخليج

العربية وتبادل المعارف والخبرات في المجال. وبناءً عليه دعت الأمانة العامة لعقد الاجتماع الأول لهذه اللجنة خلال شهر سبتمبر من عام ٢٠٠٣ في مدينة الدوحة بدولة قطر؛ حيث مثل ذلك الاجتماع الانطلاقة الفعلية لأعمال اللجنة، التي استمرت في تأدية أعمالها إلى هذا اليوم ولمدة تزيد على عقد من الزمن.

وخلال السنوات الست الأولى التي تلت تأسيس اللجنة، مرت اللجنة بمرحلتين رئيسيتين قبل الوصول إلى المرحلة الأهم، وهي مرحلة الإنجاز في نهاية عام ٢٠٠٩. فالمرحلة الأولى استغرقت قرابة السنة، وتمحورت حول تنفيذ مشروع مشترك للتدريب عن بُعد تشارك فيه جميع الدول الأعضاء، ولكن هذا التوجه لم يجد قبولاً لدى مديري عموم معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول المجلس. فخلال الاجتماع الخامس لمديري عموم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية المنعقد في شهر ديسمبر لعام ٢٠٠٤ وجه مديرو العموم إلى أن يتم استبدال مسمى "مشروع التدريب عن بُعد: بـ "برنامج التدريب عن بُعد"، وأن تستكمل لجنة التدريب أعمالها بهدف تهيئة المعاهد لتبني التدريب عن بُعد بحسب الأساليب التقنية والإمكانات المتاحة في الدول الأعضاء. مهد ذلك الطريق لمرحلة ثانية كان التوجه خلالها نحو "اللامركزية في التنفيذ"؛ حيث عملت كل دولة على حدة إلى أن طورت اللجنة إستراتيجية خاصة ببرنامج التدريب عن بُعد بمعاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية؛ وذلك بناءً على التصور الذي قام بتقديمه معهد الإدارة بمملكة البحرين.

تضمنت الإستراتيجية الجديدة بنوداً داعمة للعمل المشترك؛ فتم التركيز من خلالها على وضع المواصفات والمعايير، وتبادل الخبرات والممارسات والتجارب، وتبادل المواد التدريبية، والتنسيق للتوعية والتدريب. كما تضمنت الإستراتيجية عدداً من الأهداف التفصيلية والمهام والمسؤوليات الأساسية للجنة. وإضافة إلى ذلك احتوت على خطة تنفيذية تضمنت تفصيلاً للمهام اللازمة لتنفيذ الخطة. كما تم تحديد النشاط الإجرائي، والمخرجات، ومدة التنفيذ، والمسؤول عن كل مهمة من مهام الخطة التنفيذية. وعلى الرغم من توافر جميع

هذه العناصر فإن الخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية لم تشتمل على مؤشرات يمكن من خلالها قياس أداء اللجنة ومدى نجاحها. بعد أن تم إقرار الإستراتيجية والانتها من إعداد الخطة التنفيذية المتعلقة بها، تمكنت لجنة التدريب عن بُعد من تحقيق عدد من المنجزات في المجالات التي شملتها الخطة والتي كان لها تأثير إيجابي على تهيئة معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية بدول مجلس التعاون الخليجي في مجال التدريب عن بُعد. ويستعرض الجدول (٣) أبرز منجزات اللجنة في هذه المجالات والمستفيدين من هذه المنجزات.

الجدول (٣)

أبرز منجزات لجنة التدريب عن بُعد

المجال	المنجزات	التاريخ	المستفيدون
إعداد الدورات التدريبية الإلكترونية وتنفيذها	دورة "أساسيات القيادة" دورة "إستراتيجيات التواصل"	مايو ٢٠١١ مايو ٢٠١١	موظفو القطاع العام من جميع الدول المشاركة. فعلى سبيل المثال بلغ عدد المستفيدين من دورة "تنمية مهارات التطوير الإداري" ما يزيد على ٣٠٠ موظف.
	دورة "تنمية مهارات التطوير الإداري"	مايو ٢٠١٣	
	دورة "تحليل المشكلات واتخاذ القرارات"	يوليو ٢٠١٥	
إعداد المعايير والآليات وصياغتها	معايير أنظمة إدارة العملية التدريبية معايير تطوير المحتوى الإلكتروني واختياره	مايو ٢٠٠٩ مايو ٢٠٠٩	جميع الجهات المشاركة، إضافة إلى اللجنة كون تطوير المعايير والآليات المشار إليها مكنها من توحيد هذه المعايير والآليات؛ مما أضفى مزيداً من التجانس على عمل اللجنة.
	السياسات الخاصة بتبادل المصادر التدريبية الإلكترونية	مايو ٢٠٠٩	
	المعايير والشروط والمتطلبات الخاصة باعتماد البرامج التدريبية	يونيو ٢٠١٤	
	آلية نشر ثقافة التدريب عن بعد	يونيو ٢٠١٤	

تابع / الجدول (٣) أبرز منجزات لجنة التدريب عن بُعد

المجال	المنجزات	التاريخ	المستفيدون
تنظيم وتنفيذ ورش عمل لبناء قدرات منسوبي المعاهد	ورشة عمل "مراحل بناء المواد التدريبية الإلكترونية"	أبريل ٢٠١٠	منسوبي معاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول المجلس. وشارك في كل ورشة ١٥-٢٠ من منسوبي الجهات المشاركة.
	ورشة عمل "إدارة نظم العملية التدريبية"	ديسمبر ٢٠١٣	
	ورشة عمل "البرنامج المتكامل لإنتاج وتصميم البرامج الإلكترونية"	أبريل ٢٠١٤	
	ورشة عمل "التصميم التعليمي لبرامج التعلم الإلكترونية"	يناير ٢٠١٤	
إعداد الدراسات والمشاركة بأوراق عمل	المشاركة بمؤتمر التعليم والتدريب الإلكتروني بالبحرين	أبريل ٢٠١٠	أعضاء لجنة التدريب عن بُعد؛ حيث مكنت تلك المشاركات أعضاء اللجنة من بناء معارف جديدة في مجال التدريب عن بُعد.
	المشاركة في المؤتمر الخاص بمعاهد الإدارة	ديسمبر ٢٠١٠	
	دراسة مبادرة إيطاليا	مارس ٢٠١١	
	دراسة أفضل التجارب والممارسات	أكتوبر ٢٠١٣	
	دراسة تجربة دورة تنمية مهارات التطوير الإداري الإلكترونية	أكتوبر ٢٠١٣	
مجال التوعية بالتدريب عن بُعد	تصميم وبناء واجهة إلكترونية موحدة للتدريب الإلكتروني	نوفمبر ٢٠٠٨	لجنة التدريب عن بُعد والجهات المشاركة.
	إنتاج فيلم وثائقي وبروشور تعريفية للجنة	أبريل ٢٠١٠	
	تصميم هوية موحدة لبرنامج التدريب عن بُعد	مارس ٢٠١١	

٥-٢- تحليل طبيعة عمل اللجنة والمشاركين:

يشارك في عضوية لجنة التدريب عن بُعد ممثلون عن الجهات المعنية

بتدريب موظفي القطاع العام من جميع دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وهي: المملكة العربية السعودية، دولة قطر، مملكة البحرين، دولة الكويت، سلطنة عمان، والإمارات العربية المتحدة. وعقدت اللجنة ضمن الإطار الزمني للدراسة (منذ تأسيسها في عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠١٥) ٢٤ اجتماعاً، منها ١٦ اجتماعاً عقدت بمقر الأمانة العامة بالرياض، و٤ بدولة الإمارات العربية المتحدة، و٢ بدولة الكويت، واجتماع واحد في كل من دولة قطر ومملكة البحرين. ويجري تكليف ممثل عن كل دولة بقرار يصدر عن المسؤول الأول في كل معهد أو جهة مشاركة يوجه للأمانة العامة لدول المجلس، حيث تُناط مسؤولية تمثيل الدولة في اللجنة أو في أي اجتماع سينعقد لشخص أو أشخاص معينين بموجب هذا القرار. وعلى الرغم من وجود هذه الآلية، فإن النتائج الخاصة بتحليل محاضر الاجتماعات أشارت إلى مشاركة ٥٩ عضواً في اجتماعات اللجنة منذ تأسيسها إلى بداية عام ٢٠١٥.

وشاركت ٤ دول في جميع اجتماعات اللجنة، وهي المملكة العربية السعودية، مملكة البحرين، دولة الكويت، ودولة قطر. بينما شاركت سلطنة عمان في ١٤ اجتماعاً، والإمارات العربية المتحدة في ٢٢ اجتماعاً من اجتماعات اللجنة التي تضمنها الإطار الزمني للدراسة. وقد تباينت الدول من حيث مستوى الاستقرار على ممثلين ومشاركين محددين، فبينما شارك ١٣ عضواً من دولة قطر، و١١ عضواً من الإمارات العربية المتحدة، في اجتماعات اللجنة نجد أن دولاً مثل المملكة العربية السعودية ومملكة البحرين لم يشارك منها سوى ٧ أعضاء في اجتماعات اللجنة على الرغم من حضور ممثليها لجميع الاجتماعات.

ويتمحور عمل اللجنة حول المجالات التي تضمنتها إستراتيجية اللجنة التي سبق الإشارة إليها. ويتشارك الأعضاء بتنفيذ هذه الأعمال من خلال تبادل الخبرات والموارد المتوفرة لدى جهاتهم. ويتمثل الهدف الأساسي من هذه الأعمال في تفعيل دور الشراكة بين دول المجلس، وهو ما أشار إليه المشارك (٢) حين قال: "يظل تفعيل دور الشراكة بين دول المجلس هو الهدف الأسمى

لدى اللجنة، الذي نعمل نحو تحقيقه من خلال تبادل الخبرات فيما بيننا والقيام بأعمال مشتركة تخدم الجميع".

وتجدر الإشارة إلى الدور المحوري والمهم الذي تقوم به الأمانة العامة لدول مجلس التعاون من خلال مشاركتها في لجنة التدريب عن بُعد، والذي وصفه المشارك (٣) حين قال: "الأمانة العامة أساساً دورها تنسيقي. ولكن هذا الدور اختلف مع لجنة التدريب عن بُعد؛ حيث تجاوز عملها مرحلة التنسيق وأصبح أعضاؤها يشاركون في الجانب الموضوعي وليس الجانب الشكلي". وترتبط لجنة التدريب عن بُعد ارتباطاً وثيقاً بمديري عموم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول المجلس؛ حيث تمرر جميع التوصيات الصادرة عن اللجنة لمديري العموم لإقرارها.

٦ - النتائج:

اعتماداً على الإطار النظري الذي تم تقديمه في الجزء الثاني من الدراسة (انظر الشكل ١)، يستكشف هذا الجزء العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد من خلال مناقشة مدى تأثير الفروقات التي تضمناها الإطار وتأثيرها على أداء اللجنة. ويشمل ذلك الفروقات من المنظور السياسي والتشريعي، والمنظور الثقافي، والمنظور الإستراتيجي، والمنظور التنظيمي، والمنظور المعرفي، والمنظور التقني، ومنظور الموارد، ومنظور العلاقة بين المشاركين، ومنظور الموقع الجغرافي للمشاركين باللجنة.

٦-١ - المنظور السياسي والتشريعي:

تعمل جميع الدول المشاركة بلجنة التدريب عن بُعد تحت مظلة دول مجلس التعاون، وهناك تقارب سياسي وتعاون بين هذه الدول على العديد من المستويات. وقد أسهم ذلك في زيادة التقارب بين أعضاء اللجنة وتسهيل تنقلاتهم لحضور الاجتماعات وتبادل الزيارات. ومن هنا يتضح أن التأثير الإيجابي على اللجنة من هذا المنظور ناتج من عمق العلاقة السياسية بين الدول

المشاركة، فيما يأتي التأثير السلبي كنتيجة لاختلاف الأنظمة واللوائح والتشريعات المتعلقة بالتدريب عن بُعد.

فقد أشار المشاركون (٦) إلى تأثير الاختلافات على مستوى سياسات التدريب عن بُعد بين دول المجلس حين أبدى استغراباً من عدم اعتماد بعض الدول للتدريب عن بُعد، في حين أن دولاً أخرى تعتمد لموظفيها، وقال: "لماذا لا تعتمد بعض الدول التدريب الإلكتروني إلى الآن؟ لأن قانون الخدمة المدنية في هذه الدول نص صراحة على أنه لا يمكن للموظف الترقية ما لم يكن قد أنهى ساعات تدريبية معينة... إن قانون الخدمة المدنية في البحرين وسلطنة عمان والكويت مثلاً لا يوجد به نص ملزم في ذلك، بينما في السعودية - مثلاً - مازال هنالك تخوف من قضية إذا ما كان الموظف فعلاً التحق بالبرنامج أو ترك أحداً ينوب عنه؛ كون ذلك أمراً مهماً بالنسبة لهم لتداخل الموضوع مع الترقية". كما أكد المشاركون (٥) ذلك حين ذكر أن "الإطار الموحد لسياسات التدريب عن بُعد كان مفقوداً، وكل دولة من دول المجلس كانت تتبع سياسة داخلية تتوافق مع الأنظمة الخاصة بها".

هذه الاختلافات على مستوى السياسات الخاصة بالتدريب عن بُعد مثلت إحدى العقبات التي اعترضت عمل اللجنة بحسب إشارة المشاركون (١) عندما ذكر أن "عدم وجود سياسات واضحة تعتمد عدد ساعات التدريب الإلكتروني كان سبباً في تباطؤ عمل اللجنة وأدى إلى تأخير الاستفادة مما حققته اللجنة في بعض الدول". وتكمن الإشكالية في كون موضوع سياسات التدريب يقع خارج نطاق عمل اللجنة على الرغم من علاقته المباشرة بتهيئة المعاهد للتدريب عن بُعد، بل إن الجهات التي تملك الصلاحية للتعديل على هذه السياسات غير ممثلة في اللجنة، في الغالب. وفي السياق ذاته يرى المشاركون (٨) أن سياسات التدريب الإلكتروني المتعلقة باعتماد الدورات الإلكترونية لموظفي القطاع العام تقع خارج نطاق صلاحيات اللجنة حين قال: "مديرو عموم المعاهد هم من يستطيعون تبني السياسات الهادفة إلى اعتماد الدورات الإلكترونية؛ لأن القرار فعلاً يتعلق

بهم ولو تم منح أعضاء اللجنة الضوء الأخضر لنقاش مثل تلك المحاور لأسهم ذلك في سرعة إقرار سياسات تعتمد التدريب الإلكتروني في كافة الدول المشاركة".

٦-٢- المنظور الثقافي:

أكد نجاح تجربة دورة مهارات التطوير الإداري في عام ٢٠١٣ - بحسب ما اتضح خلال تحليل محاضر اجتماعات اللجنة ٢٢، ٢٣، ٢٤ وإشادة مديري العموم بهذا الإنجاز في اجتماعهم الثاني عشر - وجود تقارب كبير على المستوى الثقافي بين المشاركين؛ ففي حين أن محتوى الدورة كان موحداً عند تنفيذها في جميع الدول المشاركة إلا أن نتائج الدورة لم تُشر إلى أي معوقات ناتجة من اختلافات ثقافية بين الدول المشاركة.

إضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تحدث جميع أعضاء لجنة التدريب للغة نفسها وتشاركهم في القيم والثوابت نفسها أسهم في النجاح المتحقق من هذا التعاون بحسب إشارة المشاركين (١، ٣، ٤، ٥، ٦، ١٠). فعلى سبيل المثال أشار المشاركون (٣) إلى التأثير الإيجابي لعدم وجود الاختلافات الثقافية على التواصل بين أعضاء اللجنة حين قال: "لا يوجد أي نوع من التفاوت أو الاختلاف على مستوى الثقافة؛ لأن دول المجلس تربطهم علاقة قوية ويتشاركون ذات الثقافة؛ ولذا تجد أن النقاش دوماً عفويًا والتواصل ممتاز جداً وأخوي بمعنى أصح". ومن ثم فإن من أبرز ما يميز التعاون بين منظمات دول مجلس التعاون غياب تأثير الاختلافات الثقافية بين المشاركين، التي تشكل في حال وجودها تحدياً لمعظم اللجان المعرفية الدولية؛ نظراً لما قد ينشأ عنها من صعوبات في التواصل والاتفاق على طرق وآليات معينة للعمل المشترك.

٦-٣- المنظور الإستراتيجي:

تبين من خلال تحليل اللقاءات وجود مستوى من التقارب بين أهداف المشاركين؛ فالتدريب الإلكتروني يمثل أحد المفاتيح الرئيسة لمواجهة الطلب المتزايد على الخدمات التدريبية التي تقدمها معاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول

المجلس. وقد تطرق المشاركون (٣) إلى ما يمثله التدريب الإلكتروني من أهمية لجميع الجهات المشاركة، وذكر مثلاً على ذلك فقال: "يُعد نجاح التدريب عن بُعد مهماً لكافة المشاركين، فلو أخذنا معهد الإدارة في المملكة العربية السعودية كمقياس والأعداد الكبيرة من الموظفين لتمكنا من فهم أهمية التدريب عن بُعد، فنجاح تطبيق التدريب الإلكتروني سيجعل الفرصة متاحة لتدريب عدد أكبر وسيتيح ذلك تقديم برامج متنوعة على قالب إلكتروني وتكون الفرصة عادلة للجميع".

ويرى المشاركون (٢) أن من "أهم العوامل التي أسهمت في نجاح أعمال اللجنة حاجة جميع الجهات المشاركة لأسلوب تدريبي جديد". إضافة إلى ذلك فإن الإستراتيجية التي أعدتها اللجنة ووافق عليها مديرو عموم المعاهد والتنمية الإدارية قد أسهمت في رفع مستوى التجانس بين أهداف المنظمات المشاركة ورؤاها وتوجهاتها، ومكنت الجميع من العمل نحو تحقيق أهداف موحدة ومحددة؛ مما كان له أثرٌ إيجابيٌّ على اللجنة بحسب ما تطرق إليه المشاركون (١) عندما ذكر أن "دعم الإدارة العليا لم يكن موجوداً في البداية؛ لأن الرؤية لم تكن واقعية ولكن حينما انتقلنا للمنظور الجديد وطورنا إستراتيجية أكثر واقعية وبانت لهم المخرجات، تم تلقي دعم من المديرين وأصبح هناك إشادة بالعمل". وأخيراً، فإن نتائج التأثير الإيجابي للتقارب الإستراتيجي على اللجنة تتفق مع ما أشار إليه (Inkpen & Tsang, 2005) من أن وجود أهداف مشتركة أو متوافقة، يزيد احتمالية وجود التفاهات المشتركة، ويحقق الانسجام، ويسهم في تعزيز عملية تبادل المعارف والمعلومات والموارد الأخرى.

٦-٤ - المنظور التنظيمي:

تشير النتائج إلى عدم وجود مستوى كافٍ من التجانس على مستوى الوحدات التنظيمية التي ينتمي إليها المشاركون نتيجة عدم توافر وحدة تنظيمية تختص بموضوع التدريب الإلكتروني والتدريب عن بُعد في معظم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول المجلس بحسب ما يتضح من الهياكل التنظيمية الخاصة

بالمنظمات المشاركة والمسميات الوظيفية للمشاركين. فباستثناء معهد كل من الإدارة بمملكة البحرين والإدارة بالمملكة العربية السعودية، الذي بادر مؤخراً إلى إنشاء مركز للتدريب عن بُعد، يظل التدريب عن بُعد مُدرجاً ضمن مهام إحدى الوحدات التنظيمية الأخرى لدى معظم الجهات المشاركة في التعاون. كما أن عدداً من الدول - كدولة الكويت والإمارات العربية المتحدة - لا يتوافر فيها معاهد للإدارة أو للتنمية الإدارية أساساً. فالجهة التي تمثل الكويت هي ديوان الخدمة المدنية، والذي يمثل الإمارات في أعمال اللجنة هو الهيئة الاتحادية لتنمية الموارد البشرية. وقد أسهم اختلاف التركيبة التنظيمية في عدم الاستقرار على أعضاء ثابتين، بحسب ما أوضح المشاركون (٦) عندما ذكر "أن اختلاف التركيبة التنظيمية في الدول كان مؤثراً على اللجنة واستقرارها من حيث الثبات على أعضاء معينين".

كما أشارت نتائج تحليل المسميات الوظيفية للمشاركين إلى وجود تباين من حيث مستوى ارتباط أعضاء اللجنة بالمسؤول الأول في الجهات التي ينتمون إليها، إضافة إلى وجود تباين في مستوى دعم الإدارة العليا للتدريب الإلكتروني. ويرى المشاركون (١، ٢، ٥) أن عدم قناعة بعض من مديري عموم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية، وبخاصة خلال السنوات التي تلت تأسيس اللجنة، قد انعكس على مستوى دعمهم للجنة ومثل واحداً من أبرز التحديات التي واجهتها. فبحسب إشارة المشاركون (٢) فإن "الدعم في دول المجلس لموضوع التدريب الإلكتروني كان مختلفاً من دولة إلى أخرى؛ ففي البحرين والكويت كان هناك دعم قوي في هذا الجانب أكثر منه في بقية الدول". وتؤكد هذه النتائج ما توصل إليه (Simonin, 1999) من أنه كلما كان هناك تجانس على المستوى التنظيمي للمنظمات المشاركة أسهم ذلك في تسهيل عملها وتحقيق أهداف التعاون القائم بينها، والعكس من ذلك.

٦-٥ - المنظور المعرفي:

تشير النتائج إلى وجود اختلاف في مستوى المعارف والمهارات والخبرات

المتوافرة لدى الجهات المشاركة في التعاون في مجال التدريب عن بُعد بدول المجلس. ففي حين يتوافر مختصون ذوو كفاءة عالية وتجربة لدى منسوبي معهد الإدارة بمملكة البحرين في مجال التدريب عن بُعد، نجد دولاً أخرى مازالت بعيدة عن المستوى نفسه، بحسب إشارة المشاركين (١، ٤)، وهو الأمر الذي من الممكن أن يؤثر سلباً على اللجنة في المراحل المستقبلية في حال لم تعمل الجهات المشاركة الأخرى على استقطاب كوادر قادرة على تقديم إسهامات بارزة في هذا المجال وفهم الأعمال المطلوبة منها.

أما من حيث المختصون المشاركون في عضوية اللجنة، فقد تباينت الآراء حول مدى وجود اختلافات في الجانب المعرفي بالدرجة التي من الممكن أن تؤثر في عمل اللجنة وتحقيق أهدافها. فالمشاركون (٣، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠) يرون أن من أبرز الأسباب التي أدت إلى نجاح اللجنة والوصول إلى ما تحقق من إنجازات هو وجود مختصين ذوي كفاءة عالية في مجال التدريب الإلكتروني باللجنة؛ حيث أشار المشاركون (٣) - على سبيل المثال - إلى أن مما "أسهم في نجاح اللجنة منذ بداياتها وجود متخصصين في هذا المجال". ويرى المشاركون أنفسهم أن "أعضاء اللجنة الذين كانوا موجودين في البداية كانوا أكثر تخصصاً من الأعضاء الحاليين وكذلك أكثر خبرة". وقد أكد المشاركون (١٠) ذلك حين تطرق إلى أن "التخصص في هذا المجال قد ساعد وسهل عمل اللجنة بشكل كبير جداً".

وفي المقابل أشار المشاركون (١) إلى أن عدم ثبات عددٍ من الدول على أعضاء معينين أدى إلى وجود ممثلين لا تتوافر لديهم الخبرة الكافية أحياناً؛ مما أسهم في إعاقة أعمال اللجنة في بعض الفترات حيث قال: "تغير الأعضاء من أكبر التحديات التي واجهتنا خلال عملنا باللجنة رغم أن التغير أحياناً يكون إيجابياً إذا كان فيه تبادل للخبرات بين الأعضاء ويكون سلبياً إذا لم يكن هناك تراكم للخبرة أصلاً. فبعض الأعضاء الجدد قد يأتي بأفكار جديدة ولا يتبنى ما تم الاتفاق عليه في اجتماعات سابقة أو يكون له تحفظ على ما تم إقراره سابقاً وبعضهم يكون مع الرأي الأكبر سواء بالقبول أو الرفض؛ لأنه لا يمتلك خبرة

تجعله يناقش ويعترض على ما يتم طرحه ". وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Szulanski, 2000) من أن التداخل المناسب من المعرفة يسهم في نجاح التبادل المعرفي بين المشاركين نظراً لوجود علاقة سلبية بين مدى الاختلاف على مستوى المعرفة بالمجال الذي يتمحور حوله التعاون ودرجة النجاح الذي سيتحقق في نهاية المطاف.

٦-٦- المنظور التقني:

على الرغم من توافر بنية تحتية لتقنية المعلومات تعتمد عليها معظم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول المجلس في تأدية مهامها، فإن هذه البنية مازالت تقتصر إلى الأدوات التي يتطلبها بناء الدورات الإلكترونية وتنفيذها وإدارتها؛ بحسب ما يتضح من تحليل محاضر اجتماعات اللجنة رقم (٢٢، ٢٣). فالعديد من الجهات المشاركة لا يتوافر لديها أنظمة لإدارة المحتوى الإلكتروني ولا الأدوات اللازمة لبناء المحتوى الإلكتروني إذا ما استثنينا معهد كل من الإدارة بمملكة البحرين والإدارة بالمملكة العربية السعودية، الذي بادر مؤخراً إلى توفير هذه الأدوات.

وتشير النتائج إلى أن الأثر الإيجابي المتحقق من تنفيذ دورة تنمية مهارات التطوير الإداري كان من الممكن أن يكون أكبر من المحقق فعلياً في حال توافر البنية التقنية الملائمة لدى جميع المشاركين؛ كون ذلك سيمكنهم من الاستفادة من المحتوى الخاص بالدورة، وتنفيذ الدورة ومتابعتها وتقييمها بشكل مستقل؛ مما سينعكس إيجاباً على إثراء الجانب المعرفي بشكل أكبر في مجال تنفيذ الدورات الإلكترونية وإدارتها. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه (Tsugawa et al., 2008) عندما توصلوا إلى أن عدم توافر البنية التقنية قد يؤثر بشكل مباشر على مجالات التعاون عندما يتمحور التعاون حول مجالات ذات علاقة بتقنية المعلومات كالترتيب الإلكتروني.

٦-٧- منظور الموارد:

تشير النتائج إلى أن عدم توافر موارد مالية خاصة باللجنة يُعد واحداً من

التحديات التي اعترضت عمل لجنة التدريب عن بُعد. وقد أشار المشاركون (٢) إلى ذلك عندما ذكر أن " المورد المادي ضعيف جداً وكان سبباً في عدم تمكن اللجنة أو تأخرها في تنفيذ العديد من المشاريع المقترحة ". كما أشار المشاركون (٣) إلى أن توافر المورد المادي من شأنه أن يرفع من مستوى إنتاجية اللجنة عندما قال: " إنتاجية العمل ستكون أكبر في حال توافر الموارد المالية؛ كون ذلك سيتيح لأعضاء اللجنة إمكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى بإرسال أعضاء وبعثهم لمن سبقونا في هذا المجال ". وتؤكد هذه النتيجة ما توصل إليه (Gulati & Gargiulio, 1999; Todeva & Knoke, 2006) من أن عدم توافر الموارد إضافة إلى التباين في مستوى الموارد التي يسهم بها المشاركون تُعد من أبرز التحديات التي من الممكن أن تعترض نجاح لجان المعرفة الدولية.

وتشير النتائج كذلك إلى أن الآلية التي عملت اللجنة على اتباعها مراراً والمعمدة على توزيع التكلفة المادية لمشاريع ومبادرات اللجنة بالتساوي بين المشاركين لم تكن ملائمة لطبيعة هذه اللجنة. فعلى سبيل المثال، في ديسمبر ٢٠٠٥م وافق مديرو العموم على دراسة إنشاء الشبكة المحلية للتدريب عن بعد بين معاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية وأجهزة التدريب بدول المجلس بتكلفة إجمالية مقدرة بـ (٢٦٠٤٤٩٨ دولاراً)، تكون حصة كل دولة (٤٣٤٠٨٣ دولاراً) للمرحلة الأولى. ولكن مديري العموم عادوا ليقرروا خلال الاجتماع السابع في نوفمبر ٢٠٠٦ ألا يكون التنفيذ مشتركاً بين جميع الدول وأن يكون بحسب متطلبات ورؤية كل دولة على حدة. وقد تكررت الحالة نفسها عندما عملت اللجنة على الإعداد لتصميم وبناء واجهة إلكترونية موحدة لأنظمة التدريب الإلكتروني بدول مجلس التعاون الخليجي بتكلفة إجمالية تقدر بـ (١٥٠٠٠٠) دولار أمريكي، تتوزع بالتساوي بين الدول المشاركة. إن واقع الأمر في مثل هذه اللجان يستدعي الاعتماد على آلية أعمق؛ بحيث تأخذ في الحسبان مدى استفادة كل جهة من الجهات المشاركة، إضافة إلى الموارد الأخرى التي ستسهم بها هذه الجهات؛ بحيث يكون هنالك تجانس بين الموارد التي تسهم بها الجهات المشاركة لدعم أي مشروع أو مبادرة ومدى استفادتها من ذلك.

٦-٨- منظور العلاقة بين الأعضاء:

أشارت النتائج إلى أن التأثير على لجنة التدريب عن بُعد من منظور العلاقة بين المنظمات المشاركة كان إيجابياً. فمعاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول المجلس تربطها علاقة تاريخية، وهي تتعاون فيما بينها في العديد من المجالات، ويُعد التعاون في مجال التدريب عن بُعد واحداً منها. كما أن هناك اجتماعات سنوية للقيادات يتم خلالها بحث سبل التعاون ومناقشة ما تم إنجازه.

أما على مستوى الأفراد، ولا سيما الأعضاء المشاركين باللجنة، كان التأثير كذلك إيجابياً بشكل عام؛ نتيجة الاستقرار على ممثلين ومشاركين محددين من قبل عددٍ من الدول. وقد أسهم هذا الاستقرار في بناء علاقة قوية بين الأعضاء المشاركين، وكان له أثرٌ في تحقيق الإنجازات التي تم التطرق إليها في الأجزاء السابقة من ثانيا الدراسة. وقد أكد المشاركون (١) ذلك حين ذكر أن "اللجنة استفادت من العلاقة الأخوية الموجودة بين الأعضاء؛ كونهم يعرف بعضهم بعضاً. فالعلاقة بين الأعضاء كانت رائعة وأشبه ما تكون بالعلاقة، وهو الأمر الذي انعكس إيجاباً على الاجتماعات الرسمية وجعلها بعيدة عن الرسمية". وقد أكد المشاركون (٣، ٥، ٧، ٨) ذلك؛ حيث أشار المشاركون (٣) - على سبيل المثال - إلى أن العلاقة بين الأعضاء المشاركين في اللجنة قد أسهمت في تحول طبيعة اجتماعات اللجنة من الاجتماعات التقليدية إلى ورش عمل؛ وهو الأمر الذي أدى إلى أن تكون نتائج لقاءات أعضاء اللجنة باهرة. وتُعد هذه النتائج تأكيداً لما توصل إليه (Inkpen, 1998) من أن الروابط الإيجابية السابقة بين المشاركين في التحالفات الدولية الإستراتيجية يُمكن لها أن تؤسس لمستوى كافٍ من الثقة والتوقعات السلوكية والمعايير التبادلية التي يمكنها أن تعزز التعاون وتساعد على حل النزاعات.

وعلى الرغم من أن الثبات على أعضاء معينين أضفى نوعاً من الاستقرار للجنة، وأسهم في بناء علاقة قوية بين هؤلاء الأعضاء؛ مما أسهم في استمرارية أعمالها على النسق نفسه وتحقيق النتائج التي تم التطرق إليها، إلا أن النتائج

تشير كذلك إلى وجود مساحة لتحقيق المزيد فيما لو دأبت جميع الدول على الثبات على أعضاء معينين بحسب إشارة المشاركون (١) حين قال: "إن تغير الأعضاء من بعض الدول وفي فترات قصيرة أدى إلى فجوة كبيرة بين الأعضاء القدماء والجدد؛ وهو الأمر الذي أدى أحياناً إلى عدم الاستمرارية على نفس ما تم بناء العمل عليه".

٦-٩- منظور التباعد الجغرافي:

يمكن القول إجمالاً إن مما يميز التعاون على مستوى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية هو غياب التأثير من منظور التباعد الجغرافي بين المشاركين. فمعظم دول المجلس تقع على مسافات جغرافية متقاربة ويربط عدداً منها حدود جغرافية؛ مما أدى إلى تسهيل عقد الاجتماعات المباشرة (وجهاً لوجه)، وقلل من التحديات التي من الممكن أن تنشأ نتيجة اختلاف التوقيت في حال التواصل بالاعتماد على تقنيات التواصل التي تتيح إمكانية عقد الاجتماعات إلكترونياً (Online Meetings).

وعلى الرغم من غياب التأثير الناتج من هذا المنظور، فإن النتائج تشير إلى مبالغة اللجنة في الاعتماد على هذه الطريقة من الاجتماعات وعدم المبادرة إلى الاعتماد على التقنيات المتعددة التي تتيح التواصل المستمر دون انقطاع المشاركين عن أعمالهم وتكبد عناء السفر في كل مرة يقرر فيها عقد اجتماع للجنة. وقد أبدى المشاركون (٤) استغرابه من ذلك حين قال: "أستغرب عدم اعتمادنا على التقنية لعقد الاجتماعات رغم معرفتنا جميعاً بهذه الوسائل وقدرتنا على استخدامها". كما أشار المشاركون (١) إلى أن فكرة عقد الاجتماعات إلكترونياً سبق أن تم طرحها ولكنها لم تجد ترحيباً من الأعضاء. وفي مقابل ذلك يرى عضو آخر أن "الاعتماد على التقنية واكب عمل اللجنة؛ حيث تم تفعيل البريد الإلكتروني للتواصل بين الأعضاء، وتم أيضاً التواصل عن طريق تطبيق الواتس آب".

ويمكن القول إجمالاً: إن اللجنة تحتاج إلى زيادة وتيرة الاجتماعات الخاصة

بها؛ فعقد ٢٤ اجتماعاً خلال مدة تزيد على عقد من الزمن يُعد قليلاً إذا ما تم الأخذ في الحسبان إستراتيجية اللجنة والمحاور المتعددة التي تعمل عليها.

٧ - إسهامات الدراسة والتوصيات:

يتضح من مناقشة مدى تأثير الفروقات التي تضمنها الإطار النظري للدراسة بين المشاركين أن هناك عوامل أسهمت في تمكين لجنة التدريب عن بُعد وتحقيق عدد من المنجزات، والتغلب على العديد من التحديات، وإيجاد مسار لاستدامة أعمالها منذ عام ٢٠٠٣ إلى الوقت الراهن، وعوامل أخرى سلبية أثرت عليها، وكان من الممكن تحقيق المزيد من المنجزات في حال غيابها. ويبين الجدول (٤) هذه العوامل والتوصيات المنبثقة عنها بحسب ارتباطها بالمناظير التسعة التي اعتمدت عليها الدراسة.

وعلى الرغم من عدم توافر الإمكانية لقياس مدى نجاح اللجنة لعدم احتواء الخطة الإستراتيجية والخطة التنفيذية على مؤشرات يمكن من خلالها قياس أداء اللجنة ومدى نجاحها في تحقيق مستهدفاتها - فإن النتائج تُشير إلى إمكانية تحقيق المزيد من المنجزات في حال وجود تجانس بين الأنظمة واللوائح والتشريعات المتعلقة بالتدريب عن بُعد، وتفعيل الدور القيادي داخل اللجنة، وتمكين اللجنة من أن يكون لها مورد مالي خاص بها، والثبات على أعضاء معينين، ووجود تقارب على مستوى المعارف والمهارات والخبرات، وتسريع وتيرة اجتماعات اللجنة بالاعتماد على وسائل التواصل الإلكترونية الحديثة، وتوفير البيئة والأدوات التقنية اللازمة لبناء الدورات الإلكترونية وتنفيذها وإدارتها. ومن هذا المنطلق، يمكن القول إجمالاً إن ما حققته اللجنة من إنجازات يُعد ضئيلاً مقارنة بالإطار الزمني للدراسة، الذي شمل الفترة من عام ٢٠٠٣ إلى عام ٢٠١٥ من أعمال اللجنة.

ويتبين الإسهام العلمي للدراسة من كونها مكنت من تعرف مدى فائدة توظيف المسافات أو الاختلافات السياقية كمفهوم للكشف عن العوامل المؤثرة على اللجان المعرفية التي تضم مشاركين من دول مجلس التعاون. فمن خلال

النظر إلى المشاركين في اللجنة في سياقاتهم المحلية، أظهرت الدراسة كيف تؤثر هذه المسافات السياقية على النتائج التي تستطيع هذه اللجان تحقيقها. لقد بينت الدراسة أن النموذج الذي طوره (Dawes et al., 2012) قابل للتطبيق على الحالات التي تضم مشاركين أكثر تجانساً وتقارباً من حيث النواحي السياسية والثقافية والجغرافية. وتُعد هذه المحاولة الأولى التي يتم خلالها تطبيق النموذج على لجنة تضم مشاركين بهذا المستوى من التجانس. فعلى الرغم من وجود هذا التجانس، ظل تأثير هذه الاختلافات، وبخاصة من المنظور التشريعي والتنظيمي والمعرفي والتقني، حاضراً. كما كشفت الدراسة عن أن عدم الأخذ بمدى استفادة كل دولة من أي مبادرة أو مشروع عند توزيع التكاليف بين المشاركين قد يؤثر سلباً على أداء هذه اللجان، وهو ما أكدته النموذج. كما أن التقارب الجغرافي بين المشاركين قد يتحول إلى عامل سلبي في حال مبالغة المشاركين في الاعتماد على الاجتماعات المباشرة وعدم المبادرة إلى الاعتماد على التقنيات الممكنة لعقد الاجتماعات عن بُعد. وأخيراً، تجدر الإشارة إلى غياب التأثير السلبي للاختلافات الثقافية على لجان دول المجلس نتيجة تحدث جميع أعضاء اللجنة للغة نفسها وتشاركهم في القيم والثوابت نفسها، على الرغم من إشارة النموذج إلى التأثير السلبي الكبير لهذه الاختلافات على أداء اللجان المعرفية الدولية، ويُعد ذلك أمراً إيجابياً للجان المنبثقة عن دول مجلس التعاون.

الجدول (٤)

العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد بدول مجلس التعاون والتوصيات

المنظور	العوامل الإيجابية	العوامل السلبية	التوصيات
١ السياسي والتشريعي	العلاقة الإيجابية على المستوى السياسي بين الدول المشاركة.	تباين الأنظمة واللوائح والتشريعات المتعلقة بالتدريب عن بُعد على مستوى الدول المشاركة.	العمل على تبني سياسات تعتمد ساعات التدريب الإلكتروني لدى جميع الدول المشاركة التي تفتقر إلى وجود هذه السياسات.

تابع / الجدول (٤)

العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد بدول مجلس التعاون والتوصيات

المنظور	العوامل الإيجابية	العوامل السلبية	التوصيات
٢ الثقافي	تحدث جميع أعضاء اللجنة للغة ذاتها وتشاركهم القيم ذاتها.	لا يوجد	
٣ الإستراتيجي	يمكن اللجنة من بناء إستراتيجية متوافقة مع توجهات مديري العموم.	لا يوجد	
٤ التنظيمي	دعم مديري عموم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية وبخاصة في السنوات الأخيرة.	عدم وجود مستوى كافٍ استحداث وحدة تنظيمية من التجانس على تختص بموضوع مستوى الوحدات التدريب الإلكتروني التنظيمية، والتباين من والتدريب عن بُعد في حيث مستوى ارتباط جميع الجهات المشاركة. أعضاء اللجنة بالمسؤول وتفعيل الدور القيادي الأول في جهاتهم، وغياب داخل اللجنة من خلال الدور القيادي في اللجنة. ترشيح أحد الأعضاء ليتولى قيادة اللجنة لفترة لا تقل عن عامين.	
٥ الموارد	تمكن أعضاء اللجنة من حشد مجموعة متنوعة من الموارد بحسب ما يتوافر لدى جهاتهم.	عدم توافر موارد مالية تمكن اللجنة من أن خاصة باللجنة. وعدم يكون لها مورد مالي ملائمة الآلية المعتمدة خاص بها. والعمل على توزيع التكاليف تطوير آلية تؤدي إلى المادية لمبادرات اللجنة توزيع مسؤولية توفير بالتساوي بين المشاركين. جميع أنواع الموارد التي تحتاج إليها اللجنة بالتساوي بين المشاركين، وتأخذ في الحسبان مدى استفادة كل جهة من الجهات المشاركة.	

العوامل المؤثرة على نجاح لجنة التدريب عن بُعد.....

تابع / الجدول (٤)

العوامل المؤثرة على لجنة التدريب عن بُعد بدول مجلس التعاون والتوصيات

المنظور	العوامل الإيجابية	العوامل السلبية	التوصيات
٦ العلاقة بين الأعضاء	العلاقة التاريخية الإيجابية بين المنظمات المشاركة في العديد من المجالات.	تغير الأعضاء من بعض ضرورة الثبات على الدول خلال فترات أعضاء معينين لتمثيل قصيرة. الجهات المشاركة في اللجنة.	
٧ المعرفي	وجود مختصين ذوي كفاءة عالية في مجال التدريب الإلكتروني باللجنة.	وجود اختلاف على تأكيد ضرورة استمرارية مستوى المعارف اللجنة في تنظيم وتنفيذ والمهارات والخبرات ورش عمل لبناء قدرات المتوفرة لدى الجهات منسوبي معاهد الإدارة المشاركة. والتنمية الإدارية بدول المجلس في المجالات ذات العلاقة بالتدريب عن بُعد.	
٨ الجغرافي	وقوع معظم دول المجلس على مسافات جغرافية متقاربة.	مبالغة اللجنة في الاعتماد ضرورة تسريع وتيرة على الاجتماعات المباشرة اجتماعات اللجنة (وجهاً لوجه) وعدم بالاعتماد على وسائل المبادرة بالاعتماد على التواصل الإلكترونية التقنيات الممكنة لعقد الحديثة مع تأكيد الاجتماعات عن بُعد. ضرورة استمرار الاجتماعات المباشرة الرسمية الدورية.	
٩ التقني	توافر بنية تحتية لتقنية المعلومات تعتمد عليها معظم معاهد الإدارة والتنمية الإدارية بدول المجلس في تأدية مهامها.	افتقار العديد من الجهات العمل على تهيئة البيئة المشاركة إلى أنظمة التقنية وتوفير الأدوات وأدوات إدارة وبناء الخاصة ببناء الدورات المحتوى الإلكتروني. الإلكتروني وتنفيذها وإدارتها لدى جميع الجهات المشاركة.	

٨ - حدود نتائج الدراسة والدراسات المستقبلية:

على الرغم من أن النهج المُتبَع والمتمثل في دراسة الحالة يُعد من الأساليب الشائعة والملائمة للمجالات الإدارية؛ كونه يتيح استكشاف العوامل

المؤثرة على الحالة قيد الدراسة، فإنه لا يمكن تعميم النتائج على كل اللجان المعرفية المنبثقة عن مجلس التعاون أو اللجان الأخرى؛ لأن لكل حالة ظروفها ومعطياتها؛ ومن ثم تظل الحاجة إلى إجراء مزيد من الدراسات على لجان أخرى قائمة؛ بحيث تكون هذه الحالات ممثلة تمثيلاً صحيحاً للجان المنبثقة عن مجلس التعاون لدول الخليج العربية. فالأمر يتطلب الحذر والمرونة ومراعاة ظروف التطبيق إذا ما أريد تعميم نتائج الدراسة أو تطبيقها على حالات أخرى. إضافة إلى ذلك، وعلى الرغم مما قام به الباحث من جهد للتخلص من التحيز لآرائه الشخصية واعتماده على ما تم جمعه من بيانات بشكل تام، فإن احتمال وجود هذه الإشكالية يظل قائماً؛ إذ إنها من المشكلات المرتبطة بدراسة الحالة، خاصة أن الباحث سبق أن شارك في أحد اجتماعات اللجنة.

وأخيراً، لا يزال هناك كثير لتعلمه فيما يخص العوامل المؤثرة على أداء اللجان المعرفية المنبثقة عن دول مجلس التعاون واللجان الدولية الأخرى التي تكون لدول المجلس مشاركة بها. فاللجان المعرفية من الممكن أن تكون أكبر وأكثر تعقيداً. ومن ثم فإن العمل المستقبلي سيبحث مدى إمكانية تطبيق هذه النتائج على لجان تتضمن تعاوناً بين دول المجلس في مجالات أخرى غير مجال التدريب عن بُعد، ولجان تتضمن حكومات من دول المجلس وأخرى من خارج نطاق دول المجلس.

المراجع

- Allen, T. J. (1977). *Managing the flow of technology: Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Benbasat, I., Goldstein, D., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.
- Betsill, M., & Bulkeley, H. (2004). Transnational networks and global environmental governance: The cities for climate protection program. *International Studies Quarterly*, 48(2), 471- 493.
- Coe, N. M., & Bunnell, T. G. (2003). 'Spatializing' knowledge communities: towards a conceptualization of transnational innovation networks. *Global networks*, 3(4), 437-456.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Dawes, S., & Gharawi, M. (2018). Transnational public sector knowledge networks: A comparative study of contextual distances. *Government Information Quarterly*, 35(2), 184-194.
- Dawes, S., Gharawi, M., & Burke, B. (2012). Transnational public sector knowledge networks: Knowledge and information sharing in a multidimensional context. *Government Information Quarterly*, 29(1), S112-S120.
- Duan, Y., Nie, W., & Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & management*, 47(7), 356-363.
- Eberlein, B., & Newman, A. L. (2008). Escaping the international governance dilemma? Incorporated transgovernmental networks in the European Union. *Governance*, 21(1), 25-52.

- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high technology firms. *California Management Review*., 32(4), 56-70.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772-1789.
- Gharawi, M., & Dawes, S. (2010). *Conceptualizing knowledge and information sharing in transnational knowledge networks*. Paper presented at the 4th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, Beijing, China.
- Gomez-Mejia, L.R., & Palich, L. (1997). Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 309- 335.
- Gulati, R., & Garguilio, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104, 1439-2493.
- Haas, P. (1992). Epistemic Communities and International Policy Coordination. *International Organization*, 46, 1-35.
- Inkpen, A. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 12(4), 69-80.
- Inkpen, A., & Tsang, E. (2005). Socail capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Keohane, R.t K., & Nye, J. (1974).Transgovernmental Relations and International Organizations. *World Politics*, 27 (1), 39-62.
- Kumar, R., & Nti, K. (1998). Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. *Organization Science*, 9(3), 356-367.
- Mastenbroek, E., & Martinsen, D. S. (2017). Filling the gap in the European administrative space: the role of administrative networks in EU implementation and enforcement. *Journal of European Public Policy*, 1-14.

- Narteh, B. (2008). Knowledge transfer in developed-developing country interfirm collaborations: a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 78-91.
- Norman, P. M. (2002). Protecting knowledge in strategic alliances - resource and relational characteristics. *Journal of High Technology Management Research*, 13(2), 177 - 202.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Paulo, S., & Klingebiel, S. (2016). New Approaches to Development Cooperation in Middle-Income Countries: Brokering Collective Action for Global Sustainable Development.
- Risse, T., Ropp, S.C. and Sikkink, K., eds. (1999). *The Power of Human Rights: International Norms and Domestic Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Setzer, J. (2009). *Sub-national and transnational climate change governance: Evidence from the state and city of Sao Paulo, Brazil*. Paper presented at the Fifth Urban Research Symposium, Marseille, France.
- Simonin, B. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.
- Slaughter, A. (1995). Liberal international relations theory and international economic law. *American University Journal of International Law and Policy*, 10:717-43.
- Slaughter, A. (2003). Global government networks, global information agencies, and disaggregated democracy. *Michigan Journal of International Law*, 24:1047-1074.
- Slaughter, A. (2004). *A New World Order*. Princeton: New Jersey: Princeton University Press.
- Slaughter, A. M., & Zaring, D. T. (2006). Networking goes international: an update. *Annual Review of Law & Social Science*, 2.
- Stone, E. (1978). *Research Methods in Organizational Behavior*, Santa Monica, CA: Goodyear Pub.

- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(1), 9-27.
- Szulecki K., Pattberg P., Biermann F. (2011). Explaining variation in the effectiveness of transnational energy partnerships. *Governance*, 24(4), 713-736.
- Tihany, L., Griffith, D., & Russell, C. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: a meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36, 270-283.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2006). Strategic Alliances and Models of Collaboration. *Management Decisions*, 43(1), 123-148.
- Tsugawa, M., Matsunaga, A., & Fortes, J. A. (2008). Collaborative cyberinfrastructure for transnational digital government. *In Digital Government* (pp. 283-305). Springer US.
- Widerberg, O., & Pattberg, P. (2015). International cooperative initiatives in global climate governance: Raising the ambition level or delegitimizing the UNFCCC?. *Global Policy*, 6(1), 45-56.
- Yin, R. K. (2003). Case study research: Design and methods. In S. Robinson (Ed.), *Applied Social Research Methods Series* (3rd ed.). Thousands Oaks, CA: Sage Publication.

Factors Influencing the Distance Training Committee of the Cooperation Council for the Arab Gulf States

Dr. Mohammed A. Gharawi

Abstract:

The Goal of the Study: The study aimed to identify the factors affecting the remote Training Committee of the General Secretariat of the Cooperation Council, and to identify the Remote Training Committee and its most prominent achievements besides discovering factors that affect this Committee.

Study Methodology: The study used qualitative research methods, case study in particular, in order to identify the factors that affect the Remote Training Committee in the Gulf Cooperation Council countries.

Sample and Study Data: The study used a variety of data collected through ten in-depth and semi-restricted interviews with ten active members of the Committee in addition to Committee minutes of meetings and meetings of general managers of management and administrative development institutes along with studies, reports, strategies and executive plans developed by the Committee.

Study Results: The study showed a number of factors that enabled the Committee work and contributed in achieving its goals, in addition to a number of factors that had a negative impact on the Committee performance.

Study Conclusion: The study was concluded with a number of recommendations aimed at strengthening the role of the Committee and creating an appropriate environment to ensure continuity of its work.

Keywords: Knowledge Committees, Distance Training Committee, Knowledge Exchange, Gulf Cooperation Council.

د. محمد بن أحمد غروي، حاصل على درجة الدكتوراه في علوم المعلومات من جامعة البني الحكومية بولاية نيويورك في عام ٢٠١٢م، ويعمل حالياً أستاذاً مشاركاً بقطاع تقنية المعلومات بمعهد الإدارة العامة (السعودية). الاهتمامات البحثية: التحول الرقمي، تبادل البيانات، البيانات المفتوحة، التعليم والتدريب الإلكتروني.
(algharawim@ipa.edu.sa)