



الأكاديمية السلطانية للإدارة ROYAL ACADEMY OF MANAGEMENT



دورية فصلية مُحكّمة مُتخصصة في العلوم الإدارية

■ البحوث والدراسات:

- التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية: دراسة نوعية
- إدارة شؤون الموظفين الدوليين في إطار دراسة الإدارة العامة الدولية
- الخخصة من منظور قانوني
- واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان
- اختيار وتأهيل القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان
- الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية - شركة دال للمواد الغذائية السودان
- دراسة تحليلية لتأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية
- درجة امتلاك الطلبة لمهارات المستقبل وعلاقته بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040 في جامعة نزوى بسلطنة عُمان
- درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري من وجهة نظر أعضاء المجالس
- الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة والرضا الوظيفي



دورية فصلية مُحكّمة مُتخصصة في العلوم الإدارية
تصدر منذ العام 1979م

أعضاء الهيئة الإستشارية

أ.د حسن بن سعيد كشوب

رئيس جامعة ظفار - سلطنة عُمان
vcoffice@du.edu.om

أ.د سعد مخيلف

عميد كلية الهندسة بجامعة مليا - ماليزيا
saad@um.edu.my

أ.د سعيد بن سليمان الظفري

أستاذ علم النفس التربوي بقسم علم النفس بجامعة السلطان قابوس
ورئيس تحرير مجلة الدراسات التربوية والنفسية بالجامعة - سلطنة عُمان
saidaldhafri@gmail.com

أ.د عبدالرحمن بن أحمد بن محمد هيجان

أستاذ الإدارة العامة سابقاً وعضو مجلس الشورى - المملكة العربية السعودية
higanaa@yahoo.com

أ.د مها مشاري السجاري

أستاذ مشارك - قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية بجامعة الكويت
ورئيسة تحرير مجلة العلوم الاجتماعية الصادرة عن جامعة الكويت - دولة الكويت
Alsejari.l@hotmail.com

أ.د عادل محمد زايد

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة القاهرة
ورئيس تحرير المجلة العربية للإدارة الصادرة عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية -
جمهورية مصر العربية
Asalama@arado.org

أ.د أنيس صقر الخصاونه

أستاذ الإدارة العامة، كلية الاقتصاد بجامعة اليرموك
ورئيس تحرير مجلة أبحاث اليرموك - المملكة الأردنية الهاشمية
Khasawneh a@yu.edu.jo

أ.د ثائر أحمد سعدون السمان

رئيس قسم نظم المعلومات الإدارية بكلية الإدارة
والاقتصاد - جامعة الموصل بالعراق
Thaair alsamman@yahoo.com

الإشراف العام

زكي بن هلال البوسعيدي

رئيس التحرير

د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان

مدير التحرير

د. فاطمة بنت محمد الزدجالية

أعضاء هيئة التحرير

أ.د. صالحة بنت عبدالله عيسان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بقسم
الأصول والإدارة التربوية سابقاً
كلية التربية - جامعة السلطان قابوس

أ.د. خميس بن حمد اليحيائي

القائم بأعمال رئيس جامعة مسقط

د. سامية بنت عوض باصديق

الأكاديمية السلطانية للإدارة

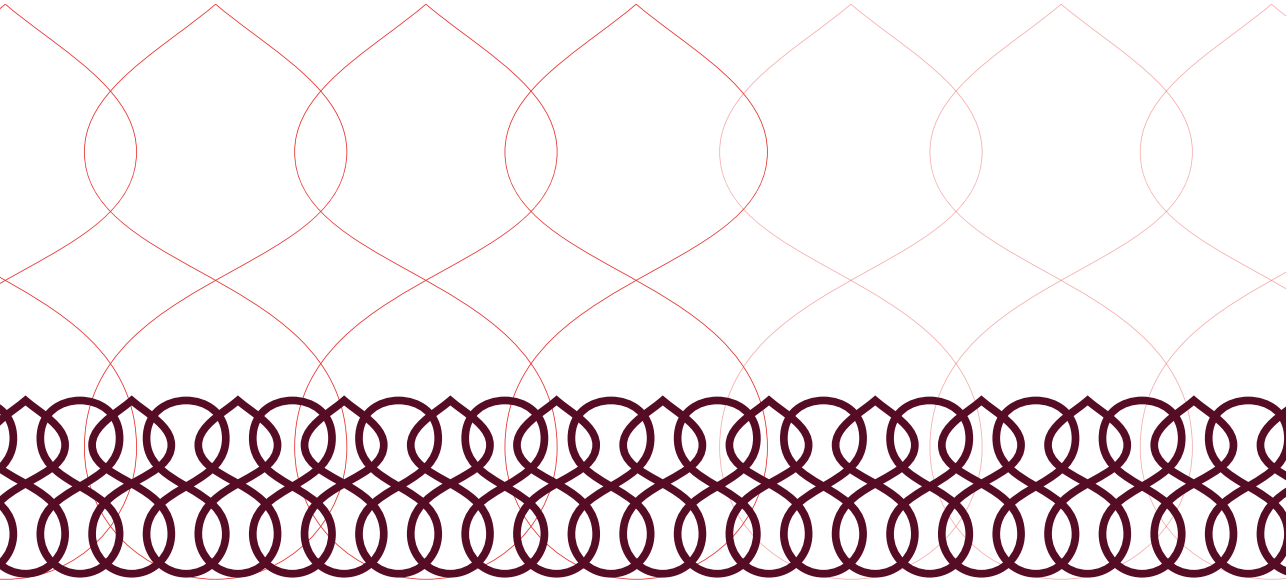
المنسق الإداري

موسى بن علي الجابري

الأكاديمية السلطانية للإدارة

ص.ب: 1994، الرمز البريدي: 112 روي - مسقط - سلطنة عُمان

رقم التسلسل الدولي للدورية: 2313-3244





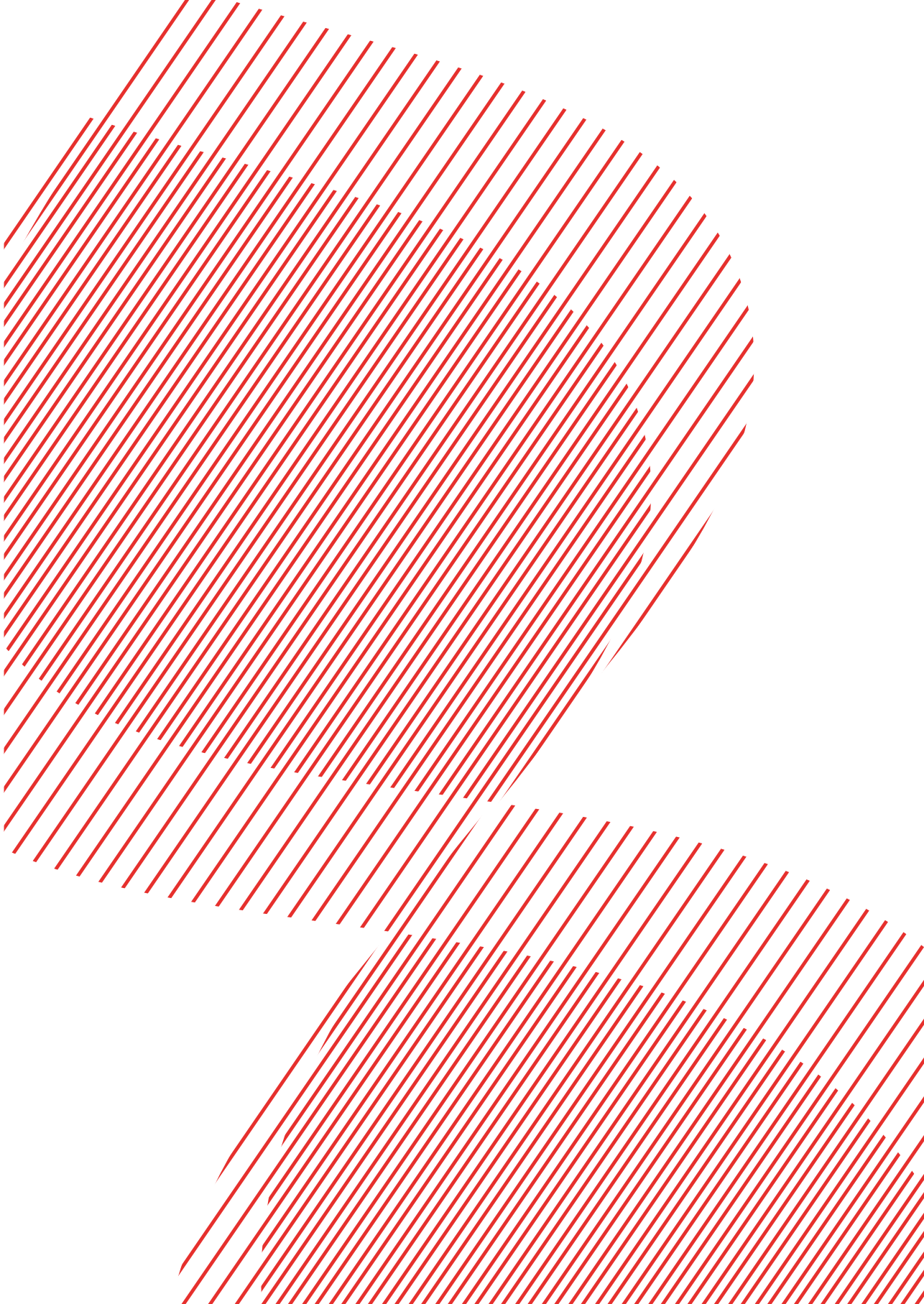
قواعد النشر في

تنشر دورية الإداري البحوث والدراسات والمقالات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات العلمية بالإضافة إلى ملخصات الرسائل العلمية، باللغتين العربية والإنجليزية ويجب أن تلتزم البحوث والدراسات المنشورة في الدورية وفقاً لقواعد النشر التالية:

- أن تكون أصيلة ولم يسبق نشرها أو تقديمها لأية جهة أخرى.
- أن تلتزم بالضوابط والمنهجية العلمية المتبعة في كتابة الدراسة.
- أن تكون متخصصة في مجال العلوم الإدارية أو المجالات ذات الصلة.
- أن تكون خالية من الأخطاء اللغوية والإملائية والمطبعية.
- أن تعتمد نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) النسخة السابعة في توثيق المراجع.
- أن تتراوح عدد صفحاتها بين 15 – 25 صفحة.
- أن تطبع على برنامج (Microsoft Word) بحجم خط (14) ونوع (Simplified Arabic)
- أن يرفق بها ملخص باللغتين العربية والانجليزية، على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منها (300) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف الدراسة، مشكلة الدراسة، منهج الدراسة، النتائج الأساسية التي توصلت إليها الدراسة، والكلمات المفتاحية باللغتين العربية والإنجليزية.
- أن ترفق بالبحوث الميدانية والكمية استمارة الدراسة (الاستبانة) وغيرها من أدوات جمع البيانات.
- أن يلزم الباحث بنشر الدراسة في الدورية بعد إجراء التحكيم وإرسال الملاحظات له.

المحتويات

13	التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية: دراسة نوعية أ.د. جعفر أحمد العلوان ، أ. كاظم محمد الجبر	البحوث والدراسات
47	إدارة شؤون الموظفين الدوليين في إطار دراسة الإدارة العامة الدولية عدنان موسى	
83	الخصخصة من منظور قانوني دأود بن سليمان بن احمد البوسعيدي د. أسماء أكلي صوالحي ، أ.د. محمد طاهر ثابت	
107	واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان محمد بن سالم الهديفي ، د. عمر العميلي	
163	اختيار وتأهيل القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان عبدالله بن علي بن سالم الكلباني	
205	الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية - شركة دال للمواد الغذائية السودان د. نصرالدين عبد القادر عثمان ، د. أمينة بابكر محمد بابكر	
243	دراسة تحليلية لتأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية أ.د. أحمد عبداللطيف مشعل ، د. جابر شعيب الاسماعيل	
295	درجة امتلاك الطلبة لمهارات المستقبل وعلاقته بمحوّر الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040 في جامعة نزوى بسلطنة عُمان د. رضيه بنت سليمان الحبسية ، د. مسلم بن سالم الحراصي	
331	درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري من وجهة نظر أعضاء المجالس د. مصطفى الدرويش ، أ. صخر فيصل العلي	
379	الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة والرضا الوظيفي مرفت محمد السعيد مرسي	



افتتاحية العدد

القارئ الكريم

إن المتغيرات السريعة والتطورات التي يشهدها العالم، تحتم على القيادات الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين قدراته باعتباره حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها؛ فالعنصر البشري يعد من أهم العناصر الإنتاجية بل والثروة الرئيسية التي تساهم في تحقيق التنمية في الدول، ولن يؤدي هذا العنصر دوره بدون السعي والاسهام في تعليمه وتدريبه وبناء قدراته. لذا، أصبح الاهتمام بالتنمية البشرية في السلطنة توجهها أصيلاً تبنته الحكومة العمانية حيث اعتبرت الانسان الهدف والغاية النهائية لعملية التنمية وعملت على تنميته وتمكينه بكافة الوسائل خلال الخمسة عقود الماضية. وتؤسس الرؤية المستقبلية للسلطنة 40/20 لمجتمع معرفي ممكن انسانيه مبدع معنزه بهويته وثقافته، ملتزم بمواطنته وقيمه، ينعم بحياة كريمة ورفاه مستدام، عماده رعاية صحية رائدة وحياة نشطة وتعليم شامل يضمن منظومة تعلم مدى الحياة؛ لينكس مهارات المستقبل. وعليه تهدف الرؤية إلى خلق كفاءات وطنية ذات قدرات ومهارات ديناميكية منافسة محليا وعالميا. تحقيقا لهذه الرؤية نشهد اليوم تطويرها جذريا في منظومة التعليم والتدريب. فقد صدور المرسوم السلطاني رقم (2/2022) القاضي بإنشاء الأكاديمية السلطانية للإدارة كإضافة إلى منظومات التدريب والتأهيل الإداري بسلطنة عمان؛ ليمثل رؤية ثاقبة ونظرة حكيمة من لدن جلالتة - أيده الله - لتواكب التغيرات التنظيمية والإدارية التي يشهدها الجهاز الإداري للدولة خلال السنتين الماضيتين. ويأتي إنشاء الأكاديمية لتمثل الذراع التطويري التنموي لكافة قطاعات الدولة المختلفة، حيث أن هدفها الارتقاء بقدرات الموارد البشرية العمانية في القطاعين العام والخاص بما يتوافق مع متطلبات وأولويات تنفيذ رؤية «عمان 2040». وقد نص المرسوم بأن تكون للأكاديمية الشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، وتكون تحت الرعاية الفخرية لجلالة السلطان. وقضى المرسوم أن تؤول إلى الأكاديمية كافة المخصصات والأصول والحقوق والالتزامات والموجودات الخاصة بكل من: معهد الإدارة العامة، ومعهد تطوير الكفاءات في ديوان البلاط السلطاني.

القارئ الكريم

يشكل هذا الدمج - بين جهتين لهما جهد وطني ملموس وبصمة مهمة في التطوير الإداري خلال اربعة عقود وخبرة طويلة في التدريب والتأهيل - تمازجا نوعيا في منظومة التدريب المستدام والإدارة الفعالة وإعادة هيكلتها وتعزيز كفاءتها، لذا يخطط للأكاديمية

أن تقدم أفضل الفرص والإمكانات والاستراتيجيات للانتقال بالتدريب والتأهيل الإداري المبني على الاستدامة والنوعية وتوفير أفضل الحلول الاستراتيجية الساعية إلى إعادة هيكلة التدريب الإداري وتحسين مستواه وتوفير أدوات القياس المناسبة، والمراجعة المستمرة لمنظومة التدريب لفترات طويلة وتوفير أدوات القياس المناسبة، والمراجعة المستمرة لمنظومة التدريب الإداري بمختلف أنماطها وغاياتها، كما أنها تساعد على رفع مؤشرات بناء القدرات الوطنية والكفاءة الإدارية خصوصاً أنها تزامنت مع البدء في تنفيذ مسار قياس الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تقديم الاستشارات وأعمال الخبرة لمؤسسات الجهاز الإداري للدولة بشأن منظومة الأداء الحكومي لمساعدتها على تطبيق أفضل النماذج العالمية في الإدارة بما يتناغم ويتماشى مع الهوية العمانية وفلسفة العمل الوطني فضلاً عن تدريب القيادات العليا بالدولة على مستوى الوزراء والوكلاء ومن في حكمهم في كل ما يتعلق بمنظومة الإدارة والتحويلات الحاصلة فيها، الأمر الذي سيساهم على المدى البعيد في استقطاب الكفاءات والخبرات الوطنية، وتعظيم الفرص التدريبية النوعية التي تقدمها الأكاديمية لمختلف مؤسسات الجهاز الإداري للدولة.

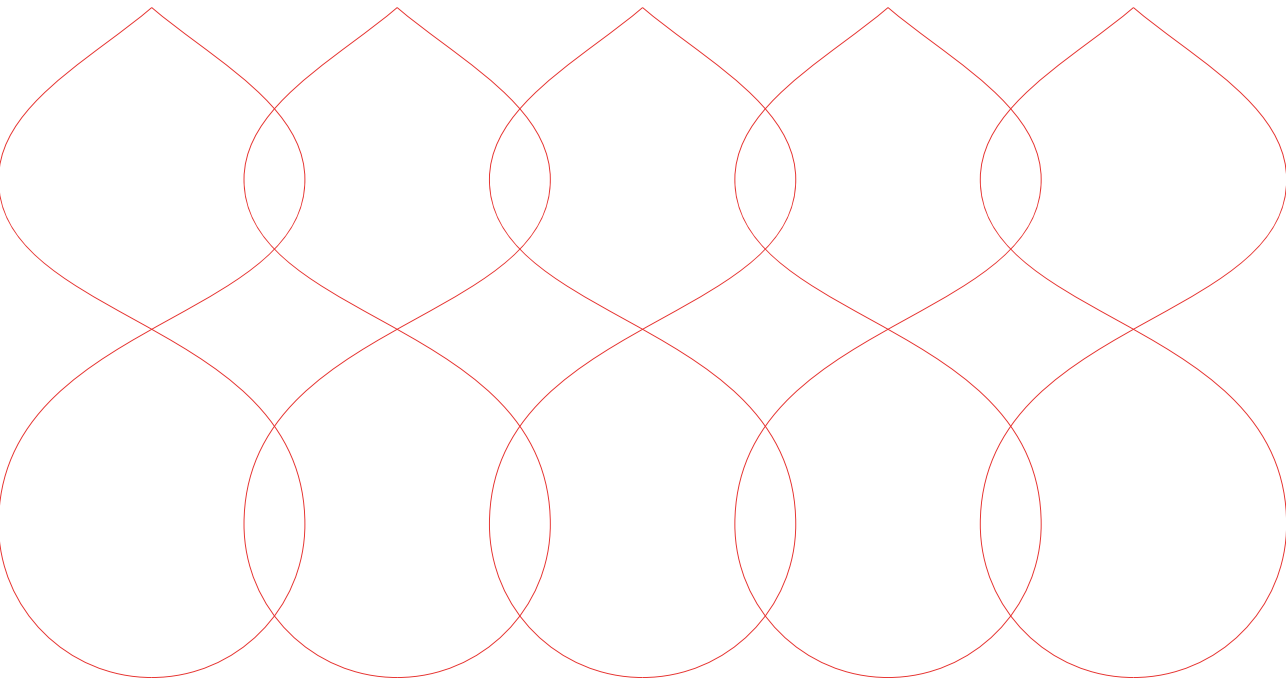
تحقيقاً لهذه الأهداف يخطط للأكاديمية السلطانية للإدارة أن تكون وحدة تنظيمية حديثة ومتطورة تمتاز بالمرونة والابتكار وتوظف التكنولوجيا وتستثمر في المعرفة وتستشرف المستقبل من خلال تقديمها لمبادرات جادة وبرامج تدريبية متخصصة في مجالات الإدارة المختلفة. كما يخطط لها أن تكون بيت خبرة وطني يضم كفاءات عالمية ووطنية في الإدارة ترتبط بشراكات استراتيجية مع جامعات وأكاديميات عالمية متخصصة في العلوم الإدارية؛ حاصلة على اعتماد أكاديمي لها في مجال التدريب الإداري، ومن خلال توفير الأدوات والمقاييس ذات الصلة.

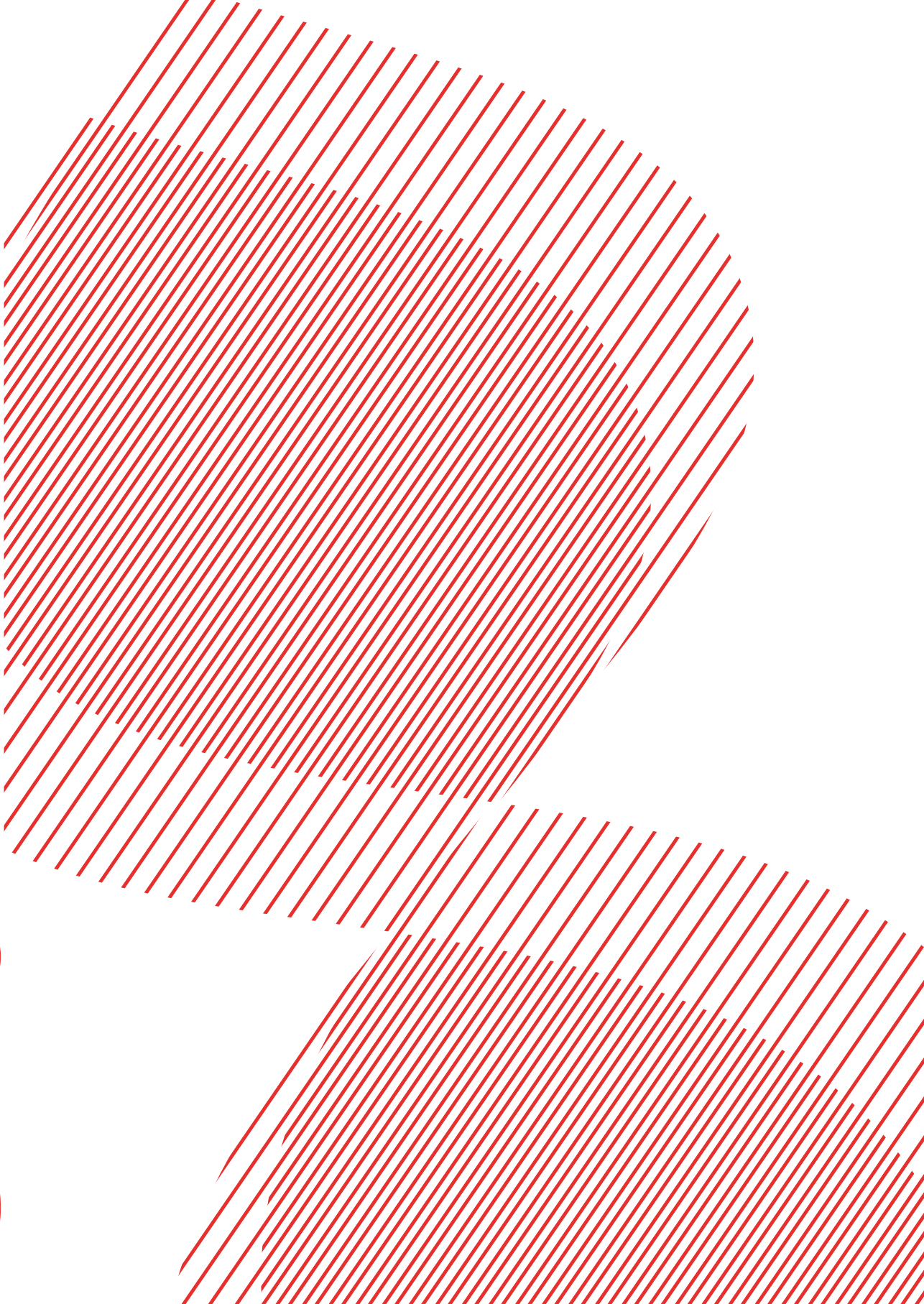
القرائ الكريم

احتفاءً بصدور المرسوم السلطاني الخاص بإنشاء الأكاديمية السلطانية للإدارة، يحوي هذا العدد من «الإداري» العديد من الدراسات المرتبطة بالموارد البشرية ومنها دراسة: القيادات الإدارية والأداء الإداري والوظيفي، ودراسة الموارد البشرية كاختيار وتأهيل القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، وواقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عمان، وكذلك الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، وإدارة شؤون الموظفين الدوليين في إطار دراسة الإدارة العامة الدولية، التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية: دراسة نوعية، بالإضافة إلى موضوعات أخرى مهمة كموضوع الخخصة من منظور قانوني.

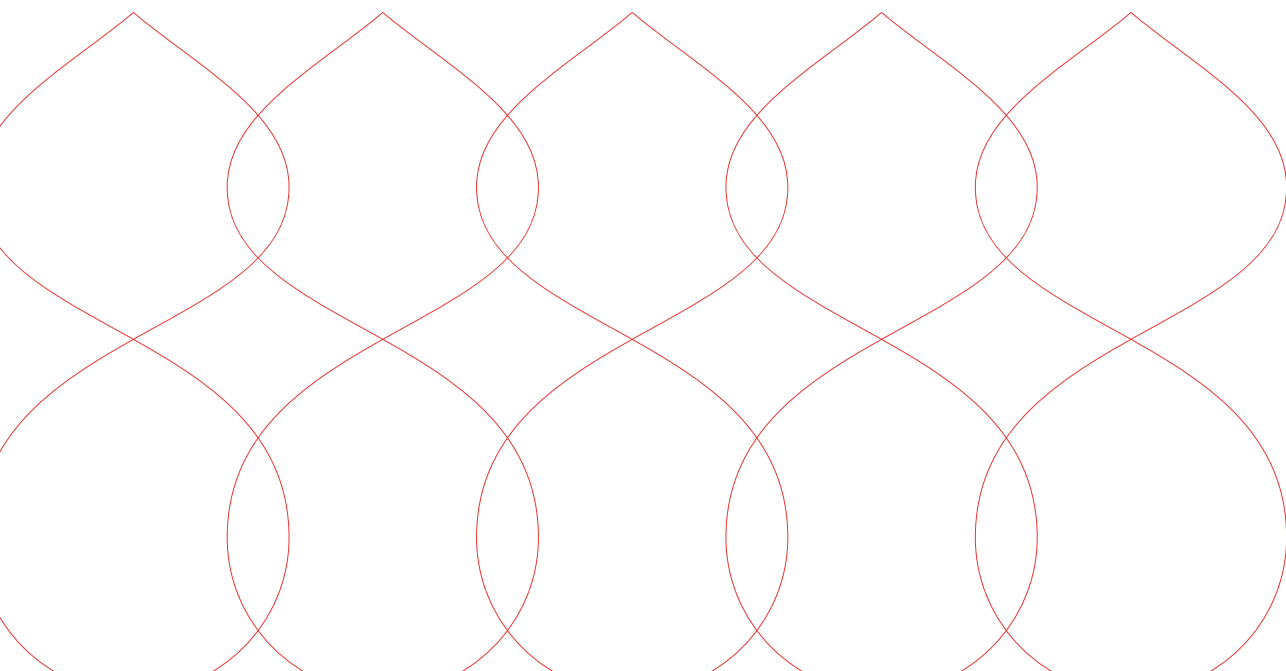
نسأل الله التوفيق

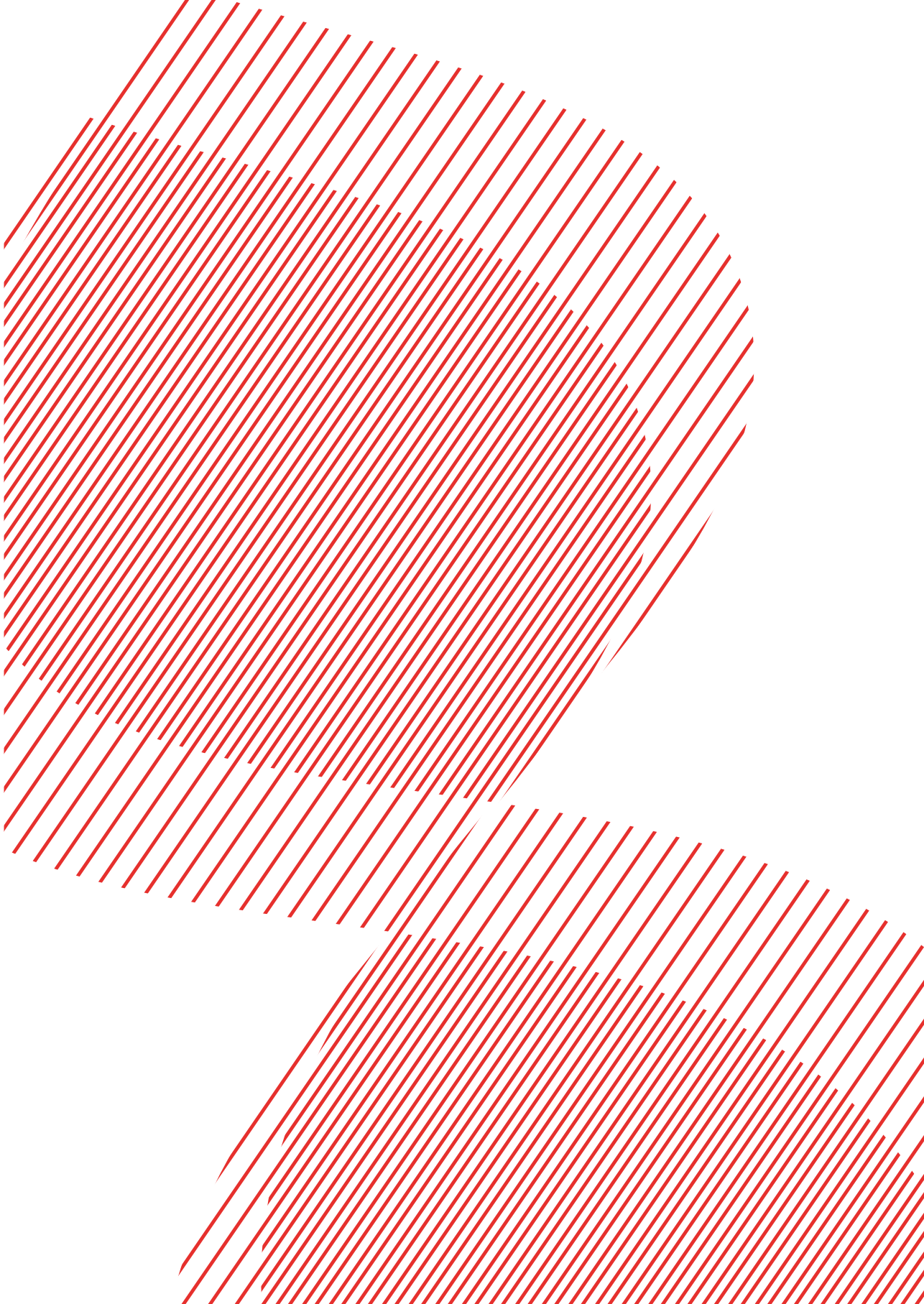
البحوث والدراسات





**التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية
في الأجهزة الحكومية السعودية:
دراسة نوعية**





التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية: دراسة نوعية

أ. كاظم محمد الجبر

محاضر، رئيس قطاع الموارد البشرية

معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية

jabrkm@ipa.edu.sa

أ.د. جعفر أحمد العلوان

أستاذ إدارة الأعمال

معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية

alwanj@ipa.edu.sa

المستخلص:

أضحى التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية سمة بارزة من سمات العديد من المنظمات بما في ذلك الأجهزة الحكومية السعودية. لكن عدم وضوح أدوار هذا التحول، وغموض المتطلبات اللازمة لتحقيق هذه النقلة الرقمية في عمل إدارة الموارد البشرية يستدعي إجراء الدراسات الميدانية اللازمة لتسليط الضوء على هذه الجوانب. لذا هدفت هذه الدراسة لمعرفة أبرز الأدوار الإستراتيجية والتشغيلية الممكنة، وأهم المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة. ولتحقيق هذه الأهداف تم اعتماد المنهج النوعي القائم على المقابلات الشخصية باستخدام الأسئلة المُنقنة حيث تمت مقابلة 24 من أخصائيي الموارد البشرية ينتمون إلى مجموعة متنوعة من الأجهزة الحكومية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة أدوار إستراتيجية مُمكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية تتعلق بالفاعلية وهي التحليل الإستراتيجي للبيانات، ودعم اتخاذ القرار، ووضع الخطط والأهداف الإستراتيجية. كما توصلت الدراسة إلى أربعة أدوار إستراتيجية تتعلق بالكفاءة وهي تخفيض التكاليف وتقليل الوقت وخفض الجهد وتقليل الأخطاء. وعلى المستوى التشغيلي، توصلت الدراسة إلى إمكانية دعم التحول الرقمي لخمسة أدوار تشغيلية في إدارة الموارد البشرية وهي الاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المزايا والتعويضات.

بالإضافة إلى ذلك، توصلت الدراسة إلى اثني عشر متطلب تنظيمي لازم للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية أبرزها السياسات واللوائح ودعم الإدارة العليا؛ وسبعة متطلبات بشرية أبرزها التوعية والتدريب؛ وعشرة متطلبات تقنية أبرزها المنصات والأنظمة المتطورة وأمن المعلومات. وفي الختام قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات المستخلصة من النتائج.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، المتطلبات، الفاعلية، الكفاءة

Digital transformation of human resources management in Saudi government agencies: A qualitative study

Prof. Dr. Jaffar Ahmad Alalwan

Professor, Business Administration

The Institute of Public Administration-Saudi Arabia

alwanj@ipa.edu.sa

Kadhem Mohammad Aljabr

Lecturer, Head of Human Resources Sector

jabrkm@ipa.edu.sa

Abstract:

The digital transformation of human resources management has become a prominent feature of many organizations, including Saudi government agencies. However, the lack of clarity of the roles of this transformation and the ambiguity of the requirements necessary to achieve this digital shift in the work of human resources management calls for conducting the necessary empirical studies to shed light on these aspects. Therefore, this study aims to determine the most prominent possible strategic and operational roles, and to specify the most important organizational, human and technical requirements necessary for the digital transformation of human resources management in Saudi government agencies from the viewpoint of the study participants. To achieve these goals, the qualitative approach based on personal interviews is adopted using codified questions, where 24 human resources professionals from a variety of Saudi government agencies are interviewed.

The study concludes three possible strategic roles for the digital transformation of human resources management in Saudi government agencies related to effectiveness, namely, strategic data analysis, decision-making support, and developing strategic plans and goals. The study also finds four strategic roles related to efficiency, which are reducing costs, reducing time, reducing effort and preventing errors. Regarding the operational level, the study concludes the possibility of supporting the digital transformation of five operational roles in human resources management, which are recruitment and employment, training and development, performance management, and compensation management.

In addition, the study concludes twelve organizational requirements necessary for the digital transformation of human resources management in Saudi government agencies such as policies, regulations and support for senior management. The study also concludes seven human requirements such as awareness and training. It also determines ten technical requirements such as the advanced platforms and systems, and information security. In conclusion, the study presents a set of recommendations drawn from the results.

Keywords:

digital transformation, human resources management, requirements, effectiveness, efficiency

مقدمة الدراسة:

أحدثت الثورة المعتمدة على التقنيات المتسارعة في التطور، بالإضافة إلى الحجم المتزايد للبيانات المتاحة، تغييرات كبيرة في طريقة القيام بالأنشطة المعقدة في معظم مجالات الأعمال. وقد أدت الوتيرة المتسارعة للتحويل الرقمي في المجتمعات إلى زيادة حاجة المنظمات الحكومية لتغيير طريقة عملها إذ لا يزال هناك حاجة ماسة لتطوير القطاع العام اعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات المبتكرة. ويسمح هذا التحويل الرقمي للقطاع العام ليس فقط بمعالجة التحديات التي يواجهها هذا القطاع بل أيضاً بفتح اتجاهات ابتكارية جديدة تمكن القطاع العام من أخذ دور مركزي في التعامل مع التقنية ونشر الابتكار (محبوب، 2019). وقد أصبحت هذه الإستراتيجية الجديدة حول التحويل الرقمي في القطاع العام والمعتمد على مبادئ الكفاءة والفاعلية والمشاركة والشفافية والتعاون والاستدامة ضرورة بسبب الظروف والمتطلبات الحالية التي تستلزم حلولاً أكثر كفاءة وفاعلية.

وكان يُنظر إلى القطاع العام بأنه قطاع بيروقراطي مُتخلف نسبياً عن القطاع الخاص من حيث استخدام التقنيات الحديثة ونماذج الأعمال (الصيرفي، 2014). لكن التطورات التنظيمية والتقنية المتسارعة في القطاع العام تحدت هذه النظرة التقليدية حيث يرى كثير من الباحثين أننا نقف على بداية ثورة جديدة مدعومة بتقنيات المعلومات والاتصالات يمكن من خلالها تحويل البيانات الرقمية الحكومية إلى قيمة اقتصادية. ونتيجة للتطورات المتسارعة والمتجددة في تقنيات المعلومات والاتصالات، عملت المنظمات على إعادة تصميم عملياتها وممارسات أعمالها بشكل كبير مما يعتبر تحولاً كبيراً في ثقافة المنظمة (Schein, 2004). وقد أدى هذا التغيير الجذري في العمليات إلى إعادة تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات، مما حدا بالعديد من المنظمات إلى إعادة النظر في الطريقة التي تُدار بها مواردها البشرية (Bondarouk & Ruel 2005; Manuti & de Palma 2018). إن استخدام مثل هذه التقنيات في إدارة الموارد البشرية يساعد في تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة وفاعلية العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل وضع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، واختيار وتوظيف الموظفين، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المزايا والتعويضات، وإدارة علاقات الموظفين، وإدارة صحة وسلامة الموظفين (Noe et al., 2006). كما تساعد هذه التقنيات المتطورة في دعم اتخاذ القرار، والتركيز أكثر على الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مقابل قضاء وقت أقل في العمليات الروتينية.

ولا يُعد هذا التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية عملية سهلة إذ يستلزم ثقافة تنظيمية تتسق مع الأدوار الممكنة لهذا التحويل (أبو النصر، 2020). كما يستلزم تواجد عدة عناصر في القطاع العام حتى يتم التحويل الرقمي بشكل ناجح. كما أن مجرد وجود هذه المتطلبات لا يضمن التحويل الرقمي الناجح إذ ينبغي أن يكون هناك تناغم وتناسق بين تلك المتطلبات

حتى تؤتي جهود التحول الرقمي أكلها وتستفيد إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية من مزاياها المختلفة. وتأتي هذه الدراسة كخطوة أولية في سياق معرفة أدوار ومتطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية.

مشكلة الدراسة:

توجهت منظمات القطاع العام لتطوير إدارات الموارد البشرية من خلال الاستفادة من إمكانات تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة. وتؤكد الأدبيات بأن استخدام التقنيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية يعود بالنفع ليس فقط على إدارة الموارد بل على المنظمة ككل (Tambe et al., 2019). وقد برز مفهوم التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية الذكية 4.0) ليعكس مدى الاعتماد على التقنيات الحديثة في تطوير جميع جوانب عمل إدارات الموارد البشرية في المنظمات الحكومية.

وفي الواقع، لم يعد النقاش بين الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية حول مدى أهمية التحول الرقمي نحو تقنيات الثورة الصناعية الرابعة كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وانترنت الأشياء، بل أصبح التركيز على كيفية تطبيق هذا التحول والاستفادة منه بشكل فعلي (Francina, 2018). فالتحول الرقمي يُعتبر ضرورة للتكيف مع المتغيرات التنظيمية والتقنية المتسارعة، ولتحقيق الإبداع في المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. فالطبيعة الحالية للاقتصاد المعرفي والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل جميعها تتطلب تحولاً رقمياً يُمكن المرونة وسرعة البديهة والقدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة.

ومما لا شك فيه أن التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في عصر الثورة الصناعية الرابعة، وما يرتبط بها من تقنيات متسارعة في التطور، له أدوار لا يستهان بها على النطاق الإستراتيجي والوظيفي للمنظمة (مرزوق وآخرون، 2018)، لكن ما زالت تلك الأدوار تتسم بالغموض لعدم تسليط الضوء عليها بالقدر الكافي في الأدبيات ذات العلاقة. وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستفادة الكاملة من أدوار التحول الرقمي في القطاع العام، فإن هناك مُتطلبات ينبغي تلبيتها إذ تُعد مثل هذه المتطلبات شرطاً أساسياً لنجاح برامج التحول الرقمي. وانطلاقاً من أن معرفة أصل الشيء شرط لازم لفهمه وتحقيقه، تتجسد مشكلة الدراسة في عدم وضوح أدوار التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية، وكذلك غموض الجوانب المتعدد لمتطلبات التحول الرقمي في تلك الأجهزة وذلك لتمييز المتطلبات بالترابط والتداخل وعدم الاستقلالية. وهنا تبرز الحاجة الملحة لفهم أدوار ومتطلبات التحول الرقمي في ضوء الجهود المستمرة لتطوير البنية التحتية والخدمات العامة في القطاع العام في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تتسم دراسة موضوع أدوار ومُتطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام بالأهمية التطبيقية والعلمية. على الجانب التطبيقي، تتمثل أهمية الدراسة في تحديد الأدوار الإستراتيجية والتشغيلية للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، وبالتالي توضيح هذه الأدوار لمسؤولي الموارد البشرية بنظرة موضوعية دون مبالغة أو تقليل من تلك الأدوار. كما تتمثل أهمية الدراسة في تحديد وتصنيف المتطلبات اللازمة لنجاح التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. وهذه النتائج بدورها تلفت نظر مسؤولي الموارد البشرية ومُتخذي القرار إلى المُستلزمات الضرورية لتطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية وأن التعامل مع هذه المتطلبات يتضمن أبعاداً متعددة ومتشابهة. وبالتالي تساعد نتائج هذه الدراسة في الفهم الأساسي لأدوار ومتطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام وما يتبع ذلك من توجه المنظمات الحكومية نحو الاستفادة من الابتكارات الرقمية للثورة الصناعية الرابعة بشكل كامل. وبعبارة أخرى، تُمثل هذه الدراسة الخطوة الأولى نحو فهم أدوار ومتطلبات التحول الرقمي في القطاع العام والتوجه نحو استفادة هذا القطاع من الإمكانيات الرقمية الحديثة والتحكم بآثار التحول الرقمي والعلاقات المتشابهة مع المسؤولين والموظفين والمستفيدين وجميع أصحاب المصلحة.

أما على الجانب العلمي، فنجد أنه وبالرغم من الأهمية المتزايدة لأدوار ومتطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام وما يرتبط بذلك من إيجابيات متعددة، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي سلطت الضوء على مُختلف هذه الأدوار والمتطلبات في المنظمات الحكومية. لذا تتمثل الإضافة العلمية لهذه الدراسة في التحديد الميداني لأبرز أدوار ومُتطلبات التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر مجموعة من مسؤولي الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. ويؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة مميزة للجانب المعرفي بشكل عام وللمكتبة العربية بشكل خاص.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لمعرفة الأدوار الممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة. وبالتحديد تهدف الدراسة لمعرفة الأدوار الإستراتيجية والتشغيلية الممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. كما تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية

من وجهة نظر المشاركين في الدراسة. وبالتحديد تسعى الدراسة لمعرفة المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة:

لهذه الدراسة سؤالان رئيسان. السؤال الرئيس الأول هو: ما هي أبرز الأدوار الممكنة للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما هي أبرز الأدوار الإستراتيجية الممكنة للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟
- ما هي أبرز الأدوار التشغيلية الممكنة للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

والسؤال الرئيس الثاني هو: ما هي متطلبات التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما هي أبرز المتطلبات التنظيمية للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟
- ما هي أبرز المتطلبات البشرية للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟
- ما هي أبرز المتطلبات التقنية للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

مصطلحات الدراسة:

• التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية: الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية الفاعلة للموارد البشرية التي تمكن العنصر البشري من المشاركة المستدامة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الابتكارات المتطورة والمتسارعة في التقنيات الرقمية مثل انترنت الأشياء والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وشبكات البيانات السريعة للجيلين الرابع والخامس (Hecklau et al., 2016).

• متطلبات التحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية: العناصر التنظيمية والبشرية والفنية وما يرتبط بها من أبعاد، واللازمة لتوجه المنظمة نحو الاستفادة الناجحة من التقنيات الحديثة للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية في المنظمة (الباحثان).

الاطار النظري:

يستعرض هذا القسم الأدبيات المرتبطة بالتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، والأدبيات ذات العلاقة بالأدوار الممكنة للتحويل الرقمي، والأدبيات ذات العلاقة بمتطلبات التحول الرقمي.

التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية:

يُعتبر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية امتداداً لواقع الثورة الصناعية الرابعة والتقنيات التابعة لها. ويعتبر التحول الرقمي هو العنصر الأهم في الثورة الصناعية الرابعة لأنه يسمح بربط الانسان بالآلة، وتتصف هذه الثورة بتعاون الآلات الذكية ونظم التخزين وأنظمة الإنتاج. ويُصنف البعض التقنيات الأبرز في هذه الثورة إلى تسع تقنيات هي: الذكاء الاصطناعي، وانترنت الأشياء، والبيانات الضخمة، والدمج الفعلي، والتكامل الأفقي والعمودي، والمحاكاة، والحوسبة السحابية، والتصنيع الجمعي، والأمن السيبراني (Xu et al., 2018). إن تبني تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، كالذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، في تطوير أعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية يساعد على الاستفادة من بيانات المعاملات وجراء والتحليلات ذات العلاقة لتكوين أساس منطقي للتحليل الوظيفي. كما تساعد هذه التقنيات الحديثة على متابعة المعاملات ورفع فاعلية مجال الرقابة من خلال تحديد المخاطر التنظيمية للمساعدة في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات. وتجدر الإشارة إلى أن إضافة تقنيات الثورة الصناعية الرابعة إلى حلول تطوير إدارة الموارد البشرية لا يتم بين ليلة وضحاها بل يتطلب ذلك الكثير من الجهد والوقت بما في ذلك التخطيط والتدريب.

وبشكل عام، يرى المراقبون بأن تقنيات الثورة الصناعية الرابعة ستعمل على تغيير مستقبل الأعمال والوظائف في جميع القطاعات حيث ستظهر تصنيفات جديدة للوظائف، ويتم إحلال جزئي أو كلي للوظائف الحالية، وتتغير مجموعة المهارات المطلوبة في الوظائف القديمة والجديدة وكيفية القيام بالأعمال ومكان القيام بها في معظم الصناعات، (World Economic Forum, 2018). ويشير بعض الباحثين إلى أن الثورة الصناعية الرابعة سوف تقوم بأتمتة معظم عمليات الموارد البشرية، ومراعاةً لذلك يجب أن يتغير شكل الهيكل التنظيمي والنمط القيادي في المنظمات، والذي سوف يؤدي إلى بروز دور إستراتيجي أكبر لإدارة الموارد البشرية في المستقبل (Sivathanu & Pillai, 2018). إن أحد أبرز المتغيرات التي سوف يؤدي إليها التحول الرقمي هي التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمات والتغيير في طبيعة أداء الأعمال للموظفين (Schwarz Müller, et al. 2018). وفي ظل هذه الثورة أصبحت المعاملات بلا حدود جغرافية بسبب الثورة التقنية الهائلة (Shin et al., 2018). وقد أدت عولمة المعاملات إلى إجراء الأنشطة الاقتصادية عالمياً لأننا نعيش في عالم بلا حدود يُشير إليه البعض بالقرية العالمية (Kalio, 2019).

ويُشار إلى التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بـ (إدارة الموارد البشرية الذكية 4.0)، أي المرتبط بالثورة الصناعية الرابعة. ويمكن تعريف هذا التحول بأنه الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية الفاعلة للموارد البشرية التي تمكن العنصر البشري من المشاركة المستدامة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الابتكارات المتطورة والمتسارعة في التقنيات الرقمية مثل انترنت الأشياء والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وشبكات البيانات السريعة للجيلين الرابع والخامس (Hecklau et al., 2016).

الأدبيات ذات العلاقة بالأدوار الممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية:

منذ بداية الستينيات من القرن الماضي بدأت إدارات الموارد البشرية مُبكرًا بأعمال الأتمتة في الرواتب والمزايا المالية وسجلات الموظفين (Ball, 2001). وقد أدى نمو إدارات الموارد البشرية وتوجهاتها الإستراتيجية إلى زيادة الطلب على المعلومات والتواصل من خلال نظم معلومات الموارد البشرية (Bondarouk & Ruel, 2005) (HRIS). ويمكن تعريف نظم معلومات الموارد البشرية بأنها نظم متكاملة تستخدم لجمع وحفظ وتحليل المعلومات المرتبطة بالموارد البشرية للمنظمة، وتتكون هذه النظم من: قواعد بيانات وتطبيقات حاسوبية والأجهزة والبرامج اللازمة لجمع البيانات وحفظها وإدارتها (Tambe et al., 2019). إن الهدف من استخدام نظم معلومات إدارة الموارد البشرية هو تحسين أداء وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تؤثر إيجابياً وبشكل غير مباشر على عمليات المنظمة بأكملها. ومع التوجه نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية المعقدة التي تركز على الهدف العام لأداء المنظمة، تطورت نظم معلومات إدارة الموارد البشرية إلى الأنظمة الخبيرة الأكثر تعقيداً والتي تتميز بأدوات تحليلية لدعم اتخاذ القرار في إدارة رأس المال البشري (Ostermann et al., 2009).

كما برز في الأدبيات مفهوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) والذي أدى إلى تطبيق الإستراتيجيات والسياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمات مع الاعتماد الكلي أو الجزئي على تقنيات الويب، حيث يمكن استخدام هذه التقنيات من قبل موظفي إدارة الموارد البشرية، والموظفين الآخرين، والموظفين المحتملين، بالإضافة إلى إدارة المنظمة (Ruel et al., 2004). ويُشير (Lepak and Snell, 1998) إلى أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تواجه أربع قضايا هامة: (1) التركيز على القضايا الإستراتيجية (2) المرونة في صنع السياسات والممارسات (3) العمل بكفاءة وتقليل التكاليف (4) موجهة نحو خدمة الإدارة والموظفين. إن استخدام تقنية المعلومات يؤثر بشكل كبير على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية (الزهراني، 2011). ومن أبرز إيجابيات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وفقاً لدراسة (Sharma, 2015): تخفيض التكاليف، وزيادة سرعة معالجة واسترجاع البيانات، وتوفير البيانات الدقيقة في الوقت المناسب، وتقديم تحليل أفضل يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فاعلية، وتحسين جودة التقارير، وزيادة الشفافية، والوصول لقدرة أفضل على الاستجابة للتغيرات الخارجية، تخطيط التدرج الوظيفي بشكل واضح، تقييم الأداء بشكل

أفضل، القيام بعملية الاستقطاب والتوظيف بشكل أفضل. إن استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية يتيح التركيز بشكل أكبر على الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وتساعد التقنيات الحديثة كذلك في تحليل وظائف إدارة الموارد البشرية لاتخاذ قرارات أفضل حيث يتيح ذلك لمديري إدارة الموارد البشرية التركيز بشكل أكبر على أدوارهم الإستراتيجية والعمل كشريك إستراتيجي لإضافة قيمة للمنظمة (Agarwal & Sharon, 2017).

الأدبيات ذات العلاقة بمتطلبات التحول الرقمي:

تُشير الأدبيات إلى أهمية المتطلبات التنظيمية في التحول الرقمي. على سبيل المثال، ينبغي أن يكون القادة قادرين على دمج إستراتيجية تقنية المعلومات والاتصالات مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة، وكذلك قيادة توسيع هذه الأهداف بقدرات تقنية جديدة، وتنسيق الموارد البشرية الداخلية والخارجية. وفي عالم انترنت الأشياء، يعود نجاح المبادرات لسبب ربط الحكومات الإستراتيجيات الشاملة بشكل مباشر بالمشاكل الحقيقية والتحديات التي يواجهها المواطنون والمنظمات على المستوى المحلي (World Bank, 2017).

كما أن مخاوف الخصوصية ليست جديدة في الأدبيات، لكن الاعتماد الكبير للتقنيات الجديدة على البيانات يجعل العديد من الباحثين قلقين بشأن انتهاكات الخصوصية المصاحبة للتحول الحكومي الرقمي ومشاركة البيانات الشخصية. وقد أثبتت عدة حالات بالفعل أن هذه المخاوف لها ما يبررها. على سبيل المثال، عانت الحكومة السويدية من تسريب بيانات المركبات الشخصية للسكان. وأجبر ذلك الحكومة السويدية على تقييد الاستعانة بجهات خارجية عندما يتعلق الأمر بالبيانات الخاصة والحساسة (Joinup, 2017). وتعتبر الثقة في خدمات الحكومة الإلكترونية علاقة معقدة لأنها تتضمن قضايا كثيرة متداخلة لكنها تظل من أهم المتطلبات نحو تحول رقمي ناجح في القطاع العام (Alzahrani et al., 2017). وقد ناقش بعض الباحثين مؤخراً ثقة المواطنين المرتبطة بقوة الخوارزميات واتخاذ القرار اللابشري وهناك اهتمام كبير ومتزايد نحو اتخاذ القرار المعتمد على الخوارزميات وتنبؤ سلوك المواطنين. وينتج عن ذلك مزيد من الحوكمة البيروقراطية، حيث يتم تقليل القرارات البشرية، وتصبح مؤتمتة بشكل أكبر (Janssen and Kuk, 2016). وبالإضافة إلى ذلك، تُشير الأدبيات إلى أن المتطلبات التنظيمية (مثل نقص المهارات والموظفين) والمتطلبات التقنية (مثل ضعف البنية التحتية) تتأثر بشكل مباشر بالقيود المالية (Schwester, 2009).

كما تُشير الأدبيات أيضاً إلى أهمية المتطلبات البشرية المرتبطة بوعي المستفيد والعمل على تعزيز تعاون ومشاركة أصحاب المصلحة. فتحويل القوى العاملة في القطاع العام ليس أمراً سهلاً في معظم المنظمات الحكومية، لكن ذلك يعد عنصراً حيوياً لنجاح التحول الرقمي. ويظل العنصر البشري عنصراً حاسماً في إدارة البيانات وتنظيمها حيث يتفق عدد من الباحثين بأن الخوارزميات تعمل بناءً على المعايير التي يضعها البشر.

وعلى الجانب التقني، تُشير بعض الأدبيات إلى تقادم البنية التحتية لتقنية المعلومات في القطاع العام، وتُشير بعض الدراسات إلى أن الكثير من الحكومات تنفق جزءاً كبيراً من ميزانية تقنية المعلومات على صيانة الأنظمة الحالية لتقنية المعلومات في حين أن التقنيات الحديثة تحتاج إلى تغييرات جذرية لهذه البنية التحتية (Desouza, 2018). على سبيل المثال، تواجه الحكومات التي ترغب في الاستفادة من إمكانات البيانات الضخمة والتحليلات ذات الصلة العديد من التحديات الجديدة التي تتعلق بنوع البنية التحتية التي تحتاجها الحكومات (Joseph and Johnson, 2013). لذلك تعد قابلية التشغيل البيئي أولوية قصوى اليوم حيث تحوّل الحكومات دمج الخدمات عبر الإدارات لتحسين الفعالية والكفاءة. ونظراً لأن التطورات التقنية الجديدة المرتبطة بالحكومة الرقمية أصبحت تعتمد على البيانات أكثر من أي وقت مضى، فإن هناك عائق تقني آخر ذي صلة تتناوله الأدبيات يتعلق بالوصول إلى البيانات. ويعد هذا متطلباً أساسياً لتحقيق فوائدها المحتملة لأنه كلما كانت البيانات الحكومة متاحة بشكل أكبر، كلما زادت القدرة على المساهمة في ابتكار السياسات من خلال تحليلات البيانات الضخمة (Hardy and Maurushat, 2017). على سبيل المثال، فقد أظهرت حوادث الأمن السيبراني أنه يمكن تسخير أجهزة إنترنت الأشياء للإضرار بخصوصية مالكيها (Cass and Stephen, 2017). وعلى الرغم من أن إنترنت الأشياء أصبحت جزء رئيس من البنية التحتية لتطوير المدن الذكية، إلا أن نشر أجهزة إنترنت الأشياء في كل مكان مع ضعفها الأمني جعلها بالفعل عرضة للهجمات والجرائم الإلكترونية (Hossain et al, 2017).

منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج النوعي والذي يُعد أحد أنواع المنهجيات التي تساعد في الحصول على المعلومات الملائمة والمناسبة للإجابة على الأسئلة البحثية. ويمكن تعريف المنهج النوعي بأنه «ذلك النوع من البحوث الذي يتخذ شكل معلومات تصف ملاحظات أو مشاهدات أو مادة مدونة. وهي التي لا يُعتمد فيها على النتائج الإحصائية والرقمية» (الكندري، 2006، 78). ويعتمد المنهج النوعي عادة على الطرق الميدانية مثل الملاحظات والمقابلات الشخصية وتحليل الوثائق. وتعتمد هذه الدراسة بالتحديد على المقابلات الشخصية باستخدام الأسئلة المُقننة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أخصائيي الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. ولا يتوافر لدى الباحثان أي قوائم تحدد الحجم الفعلي لمجتمع الدراسة. أما بخصوص عينة الدراسة، فإنه وفي مثل هذا النوع من البحوث يتم عادة اختيار عينات قصدية تساعد على تقديم فهم واضح لما هو مطروح في الدراسة.

ولاختيار العينة الخاصة لهذه الدراسة، روعي قدر الإمكان توافر الأسس العلمية التي ينبغي أن يتميز بها المبحوثون وهي: سهولة التواصل معهم، وفهم المعلومات التي يريدونها الباحث، والسعادة والامتنان بالإدلاء بالمعلومات التي يطلبها الباحث، والاطلاع والمعرفة والقدرة على تقديم معلومات واضحة ومفيدة لموضوع الدراسة (Patton, 1990). وفي الواقع فإنه يصعب في هذا النوع من الدراسات اختيار عينة ممثلة تمثيلاً مثالياً لمجتمع الدراسة، ويكتفي عادة أن يقوم الباحث باختيار المفردات وفقاً لتوزيع يكون تمثيلاً مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة. وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على اختيار المبحوثين بحيث يكون الاختيار من أغلب فئات الأجهزة الحكومية السعودية. أما حجم العينة فيوصي الباحثان في هذا المجال أن يكون عدد المشاركين كافياً لتحقيق فهم جيد لما يُراد دراسته (الكندري، 2006)، وقد تم تحقيق الفهم الجيد لمحاور هذه الدراسة عند مقابلة 24 ممارساً في مجال الموارد البشرية من مختلف الجهات الحكومية السعودية حيث جاء ثلثهم تقريباً من الوزارات، وثلثهم من الهيئات والمراكز معاً، والثلث الأخير جاء من مجموعة متنوعة من الأجهزة الحكومية. وللمحافظة على خصوصية الجهات الحكومية، تمت الإشارة إليهم بالفئات التي تنتمي لها فقط دون التصريح بأسماء تلك الجهات كما هو موضح في جدول (1).

جدول (1)

فئات الأجهزة الحكومية وعدد المشاركين من كل فئة

عدد المشاركين في المقابلات الشخصية من كل فئة	فئة الأجهزة الحكومية
9	الوزارات
5	الهيئات
3	المراكز
1	الرئاسات
1	الجامعات
1	المؤسسات
1	الأمانات
1	الصناديق
1	البرامج
1	العرف التجارية
24	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نماذج التحليل الاحصائي.

وفيما يتعلق بالخصائص الشخصية للمشاركين في الدراسة، فكان ثلاثة أرباع المشاركين من الذكور وربعهم من الإناث، ونصفهم تقريباً من حملة الماجستير والنصف الآخر من حملة البكالوريوس، وثلاثة أرباعهم تقريباً يملك سنوات خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ومن 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة. وللمحافظة على خصوصية المشاركين في هذه الدراسة، تم إعطاء كل مشارك رقم تسلسلي بناء على الترتيب الزمني للمقابلة الشخصية. ويلخص جدول (2) أهم الخصائص الشخصية للمشاركين في هذه الدراسة.

جدول (2)

الخصائص الشخصية للمشاركين في الدراسة

18	ذكر	النوع الاجتماعي
6	أنثى	
11	بكالوريوس	المؤهل الدراسي
13	ماجستير	
3	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
9	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
8	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
4	أكثر من 15 سنة	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نماذج التحليل الاحصائي.

إجراءات المقابلة الشخصية

تم في البداية إعداد الأسئلة الأساسية للدراسة والموضحة في ملحق (1). وتم التواصل المبدئي مع المبحوثين من خلال موقع لنكدإن (LinkedIn) حيث تم توضيح أهداف الدراسة وأسئلتها لأخذ موافقتهم المبدئية على المشاركة. وقد تم الاتفاق على أن تكون المقابلات الشخصية عبر تطبيق زوم (Zoom)، والتأكيد على خصوصية المعلومات حيث لا يتم الإفصاح في هذه الدراسة عن شخصية المشاركين أو جهاتهم الوظيفية وأن البيانات تُستخدم للأغراض البحثية فقط. وقبل إجراء المقابلات الفعلية، تم إجراء مقابلة واحدة بشكل تجريبي مع أحد ممارسي الموارد البشرية. وبعد المقابلة تم أخذ رأيه وانطباعاته عن الأسئلة والمقابلة بشكل عام وإجراء بعض التعديلات الطفيفة وفقاً لذلك.

أما بخصوص المقابلات الفعلية، فقد استغرقت كل مقابلة من الثلاثين إلى الأربعين دقيقة، حيث اتسم أغلب المشاركين بوفرة المعلومات عن موضوع الدراسة. أما الفترة الزمنية لجميع المقابلات فقد استغرقت خمسة أسابيع. وقبل البدء في المقابلة تم تعريف أهم

المصطلحات الواردة في الدراسة مثل مصطلح (التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية) ومصطلح (مُتطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية). وقد التزم الباحثان بمراعاة الطرق العلمية في عملية تنفيذ المقابلات الشخصية مثل: اظهار الود، واشعار المشاركين بنوع من الطمأنينة، وإعطاء المشاركين فرصة كافية للإجابة على الأسئلة، واعطائهم فرصة أيضاً لتوجيه أسئلتهم، والتوقف عن الحديث عن الشعور بتعب المبحوثين، وقد تم تسجيل المقابلات الشخصية بعد الاستئذان من المشاركين. وقد رفضت واحدة من المشاركات عملية التسجيل حرصاً على خصوصيتها، وتم اللجوء إلى توثيق إجابات هذه الحالة تحريرياً أثناء إجراء المقابلة الشخصية. وكان من أبرز الصعوبات التي واجهت إعداد المقابلات الشخصية في هذه الدراسة ما يلي: اعتذار الكثير من المستهدفين للمقابلة الشخصية وذلك بعد الحصول على موافقتهم المبدئية على المشاركة، وعدم تجاوب الكثير من الذين تم التواصل معهم خصوصاً عبر موقع اللينكدإن (LinkedIn)، وتخوف واهتمام الأغلبية بموضوع خصوصية المعلومات الشخصية والمعلومات الوظيفية خصوصاً مع طلب التسجيل الصوتي للمقابلات حيث يتم التأكيد لكل مشارك على حده بأنه لن تتم الإشارة لأي معلومة شخصية أو وظيفية وأن المعلومات تستخدم للأغراض البحثية فقط.

وفي مرحلة تفريغ المعلومات، تم تدوين المعلومات بعد الانتهاء من كل مقابلة اعتماداً على مخرجات المقابلات المسجلة. وتم الاعتماد في تفريغ المعلومات على أربعة نماذج أعدت خصيصاً لتفريغ معلومات المقابلات. النموذج الأول لتفريغ المعلومات المرتبطة بالأدوار الإستراتيجية للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، والنموذج الثاني لتفريغ المعلومات المرتبطة بالأدوار التشغيلية للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، والنموذج الثالث لتفريغ المعلومات المرتبطة بمتطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، والنموذج الرابع لتفريغ المعلومات العامة للمشاركين. النماذج الأربعة مرفقة في ملحق (2).

وللتحقق من الصدق والثبات تم اتباع توصيات الباحثين في المنهجيات النوعية مثل (الكندري، 2006) و (Patton، 1990) (أبو علام، 1999)، حيث يتم التحقق من الصدق في كل مقابلة على حدة بعد الانتهاء من كل سؤال من خلال قيام الباحث بإعادة ما تم التوصل إليه من خلاصات على أسماع المشارك وإعادة صياغتها حتى يتم الحصول منه على ما يؤكد صدق هذه البيانات. أما التحقق من الثبات، فقد تم من خلال التوثيق الدقيق لطريقة إجراء الدراسة بما في ذلك مرحلة الإعداد للمقابلات والقيام بالمقابلات وتوثيق المعلومات التي جمعت أثناء المقابلات. كما تم تسليم نتائج الدراسة لباحث نوعي خارجي بهدف تقييم النتائج وأخذ رأيه حول إمكانية الوصول إلى النتائج بشكل منطقي من المعلومات التي تم جمعها من المقابلات الشخصية حيث كان رأيه إيجابياً في هذا الصد.

نتائج الدراسة

في هذا القسم نجيب على أسئلة الدراسة الرئيسية والفرعية كما يلي:

السؤال الرئيس الأول: ما هي أبرز الأدوار الممكنة للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيس نجيب على الأسئلة الفرعية المرتبطة به كما يلي:

ما هي أبرز الأدوار الإستراتيجية الممكنة للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

من حيث المبدأ، أكد أغلبية المشاركين في هذه الدراسة، باستثناء مشارك واحد فقط، على وجود أدوار إستراتيجية ممكنة للتحويل الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية. وقد أكد المشاركون رقم 5 على أثر الدور الإستراتيجي المتوقع للتحويل الرقمي بالقول بأنه «قد يكون أثره ملموس أكثر في السنوات القادمة»، ومع ذلك فقد أشار المشاركون رقم 1 إلى أن «القطاع العام لم يصل لمرحلة التحويل الرقمي بأدوار إستراتيجية»، وأن ذلك «يعتمد بشكل أساسي على وجود موظف يعمل بشكل إستراتيجي في الموارد البشرية ويكون لديه إلمام تقني جيد» (مشارك رقم 2).

وعند السؤال عن الشواهد الإيجابية على الأدوار الإستراتيجية الممكنة للتحويل الرقمي والمرتبطة بالفاعلية، أشار المشاركون رقم 3 إلى أهمية التحويل الرقمي في دعم اتخاذ القرار وأن «أبرز مثال هو في عملية اتخاذ القرار، عندما يطلب البيانات حسب تصنيفات معينة عن نسبة السعوديين لغيرهم أو نسبة للذكور للإناث، فلولا التحويل الرقمي لكان تصنيف هذه البيانات وإيجاده عبء»، وقد دعم هذه الفكرة المشاركون رقم 22 بقوله «عن طريق التحويل الرقمي يتم اتخاذ قرارات على مستوى إستراتيجي مثل: بيانات تتعلق بمتغيرات ديمغرافية، مثلاً خريجي هذه الجامعة أكثر تميزاً من غيرهم، أو أن مستوى الموظفين المنقولين من جهات حكومية أخرى دون المستوى المطلوب وهكذا». وفي سياق دعم القرار، أكد المشاركون رقم 2 بأنه «عن طريق استخدام البيانات الضخمة يمكن المساعدة في اتخاذ القرار وإمكانية هائلة في تحليل البيانات. مثال لو جهة طلبت توظيف عشرة موظفين، عن طريق البيانات الضخمة المتوفرة فيها مهام وواجبات كل وظيفة، والأهداف الإستراتيجية للجهاز أستطيع أن أتخذ قرار بتقليل العدد أو زيادته».

وقد أكد المشاركون رقم 12 بأن التحليل الإستراتيجي للبيانات لمعرفة الآثار المحتملة على المنظمة يُعتبر أحد أهم الأدوار الإستراتيجية الممكنة للتحويل الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية حيث أشار بعض المشاركين إلى أهمية «إدارة البيانات وتحليلها على المستوى الإستراتيجي، مثل تقديم الاستقالات، فقد يكون هناك نمط معين لأداء الموظف قبل

استقالته بسنة شهور، وبعد تحليل هذه المعلومات نستطيع من خلالها توقع من سيقدم استقالته قبل ذلك، وبإل واستهدافه لتغيير هذا القرار». وفي نفس السياق أيضاً، أكد المشاركون رقم 3 بأنه «يتم تحليل البيانات لمعرفة آثار عملية ما على المنظمة بشكل إستراتيجي، مثل تحليل بيانات الذين تسربوا وظيفياً، ما هي الأسباب؟ وكيف يمكن معالجتها».

كما أشار المشاركون رقم 17 إلى أهمية التحول الرقمي في وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية. فقد أكد أحد المشاركين على أن التحول الرقمي في الأجهزة الحكومية يمكن أن «يساعد في وضع الخطط الخمسية مثلاً للمنظمة، وتوجيهها في مسألة التوظيف، والتدريب، والترقيات، وتخطيط المسار الوظيفي للموظفين». كما يمكن أن يساعد التحول الرقمي للأجهزة الحكومية في «وضع الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم إنزالها على الإدارات، ومن ثم على الموظفين كمؤشرات أداء لكل موظف» (مشارك رقم 23).

أما عند السؤال عن الشواهد الإيجابية على الأدوار الإستراتيجية الممكنة للتحول الرقمي والمرتبطة بالكفاءة، أشار المشاركون رقم 24 إلى أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد اللازمة لإنجاز الأعمال حيث أكد أحد المشاركين على أن «أكثر فائدة تكلف الجهات مالياً هي الرواتب والتقنية. لذلك الهدف النهائي من استخدام التقنية هي تقليل التكلفة والوقت والجهد». ويتفق مع هذا التوجه المشاركون رقم 10 بقوله إن «التحول الرقمي يساعد الجهة على وجود كفاءة الإنفاق من ناحية توظيف عدد أقل من الموظفين بسبب استخدام التقنية». وفي نفس السياق، أشار المشاركون رقم 6 إلى منصة مسار الخاصة بترقية الموظفين في الأجهزة الحكومية والتي تتضمن جميع اشتراطات الترقيات ويتم من خلالها «تحويل عمل يستغرق أربعة أشهر في بعض الجهات بما في ذلك جمع وتحليل البيانات لعمل محاضر الترقية إلى عمل أسبوع واحد فقط». وقد اختصر المشاركون رقم 21 دور التحول الرقمي المرتبط بالكفاءة بقوله إن التحول الرقمي يدعم «توفير الوقت، ورفع جودة الأداء، وتقليل الأخطاء». ومن جهة أخرى، فقد أشار المشاركون رقم 13 إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار أن الدور الإستراتيجي الممكن للتحول الرقمي والمرتبط بالكفاءة يحيطه العديد من التحديات. ففي جهة عمل هذا المشاركون «كان يوجد نظام تقني وتم استبداله بنظام آخر، وكان هنالك جهد كبير وتكلفة أكبر، وقد تحتاج المنظمة بعد فترة لتجديد نظام آخر بعد انتهاء العقد مع الشركة المشغلة حالياً».

ما هي أبرز الأدوار التشغيلية الممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

يؤكد جميع المشاركين في هذه الدراسة -دون استثناء- على وجود أدوار تشغيلية ممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. ويؤكد المشاركون رقم 7 على ذلك بقوله «يوجد دور تشغيلي في حال تم استثمارها الاستثمار الأمثل».

والشواهد الإيجابية الدالة على ذلك كثيرة منها «الإجراءات التي يقوم بها الموارد البشرية من عمليات التوظيف والتدريب الورقية، الآن تعتمد على نظام مؤتمت بشكل كامل» (مشارك رقم 1)، و«عمليات صرف الرواتب والبدلات» (مشارك رقم 2). بالإضافة إلى ذلك فإن «أبرز الخدمات التي يقدمها الموارد البشرية من طلب الإجازات والتعاريف وغيرها من العمليات تحولت رقمياً» (مشارك رقم 11).

ويُشير المشاركون في هذه الدراسة إلى إمكانية وجود دور تشغيلي للتحويل الرقمي يرتبط بالاستقطاب والتوظيف في الأجهزة الحكومية السعودية. فالتحول الرقمي يدعم «وجود أنظمة تقنية تبدأ من مرحلة تحديد الاحتياج للقوى العاملة، تحديد الميزانية المخصصة لها، وطرح الوظائف الشاغرة، والمفاضلة وفرز المتقدمين» (مشارك رقم 18). كما أن التحول الرقمي يمكن أن يُعزز بشكل كبير من «عملية الشفافية وسهولة الوصول والحيادية في عمليات الاستقطاب والتوظيف، حتى أنه يتم عمل مقابلات شخصية عن بعد لتجنب تأثير العلاقات أو أي تأثيرات أخرى» (مشارك رقم 7). كما يؤكد المشاركون رقم 10 بأن «إدارات التوظيف كانت تعاني بدون استخدام التقنية، الوقت المستغرق لأداء المقابلات، أو لفرز المتقدمين، أو لأداء الاختبارات. والآن توجد أنظمة تقنية تقوم بجميع هذه العمليات عن طريق شركات مختصة أو في داخل الجهة». ومن الأمثلة على ذلك ما ذكره المشارك رقم 6: «مثال ذلك جدارة منصة التوظيف الحكومية، يتم ترشيح الموظف عن طريق عدة معايير للوظيفة بشكل تقني. وفي المنصة يتم وضع رقم الهوية ويتم سحب جميع بيانات المتقدم من ناحية الجامعة التي تخرج منها والمعدل ودرجة اختبار القدرات للجامعيين». كما يؤكد المشارك رقم 4 على وجود بعض المنظمات التي «تطلب من المتقدم للوظيفة بتسجيل مقطع فيديو عوضاً عن المقابلة الشخصية بعد أن يتم إدخال المواصفات والمؤهلات المطلوبة للوظيفة ويقوم النظام بتحليل المرشح عن طريق نبذة صوته وإيماءاته وإجاباته».

كما أكد المشاركون على إمكانية وجود دور تشغيلي للتحويل الرقمي يرتبط بالتدريب والتطوير في الأجهزة الحكومية السعودية. ويمكن أن يتم ذلك من خلال «وجود أنظمة مرتبطة بأداء الموظف وفجوات الأداء الموجودة لتحليل الاحتياج التدريبي» (مشارك رقم 10)، «كأن يكون النظام يحلل الجدارات التي عند الموظف مع التي يحتاجها للوظيفة، ويتم إعطاء توصيات لبرامج تدريبية محددة» (مشارك رقم 1). ومن الأنظمة المطبقة لذلك «نظام SAP المطبق عندنا في الجهة، وهو يربط بين التدريب، إدارة الأداء، التعاقب الوظيفي والمسارات الوظيفية» (مشارك رقم 18). كما يؤكد المشارك رقم 7 على أهمية التحول الرقمي في «وضع المؤثرات، وتحليل الاحتياج التدريبي، واختيار الفئة المستهدفة، إلى الوصول إلى تقييم أثر التدريب».

ويؤكد المشارك رقم 14 بأن «نماذج تحديد الاحتياج التدريبي كانت ورقية وتُجمع من جميع الفروع إلى المركز الرئيس للوزارة، وبعضها يُفقد وبعضها يتأخر وبعضها يُتلف، أما الآن عن طريق نظام موارد». وفي نفس السياق، يضرب المشارك رقم 6 مثلاً آخرًا بقوله إن «آلية ترشيح الموظفين في

برامج معهد الإدارة كانت ورقية، أما الآن فهي تقنية بشكل كامل». كما أكد بعض المشاركين على أهمية المنصات الإلكترونية في التدريب «عن طريق استخدام برامج توجيه (كوتشينج) افتراضية لتقديم الدعم للموظف وتدريبه على مهامه الجديدة أو بسد فجوة في الأداء» (مشارك رقم 2). «وأبرز مثال على ذلك منصة إيثاتي وهي منصة تدريبية رقمية» (مشارك رقم 4)، أو «عن طريق استخدام برنامج الزووم للتدريب» (مشارك رقم 19). كما أكد مجموعة من المشاركين على أهمية التحول الرقمي في تفعيل التدريب عن بعد وتزامن التدريب مع عمل الموظف في الأزمة التي يعيشها العالم حالياً وهي أزمة فايروس كورونا (المشاركون رقم 3، 9، 11، 21، 23).

ويؤكد المشاركون أيضاً على إمكانية وجود دور تشغيلي للتحول الرقمي يرتبط بإدارة الأداء في الأجهزة الحكومية السعودية وذلك من خلال دعم التحول الرقمي لوضع الأهداف ومناقشتها والتقييم الدوري لها. المشارك رقم 1، على سبيل المثال، يؤكد على دور التحول الرقمي في «اعتماد الأهداف ووضعها وتقييمها عن طريق النظام» (المشارك رقم 1). وفي نفس السياق، يشير المشارك رقم 6 إلى «إدخال الأهداف عن طريق النظام وجعل الموظف يوافق عليها، ومن ثم يتم تقييمها وتحديد فجوات الأداء عن طريق البيانات». أما المشارك رقم 11 فيوسع نطاق التحول الرقمي ليشمل «متابعة العمليات والمهام التي تم إنجازها وتقاس أداء الموظف بناءً عليها». كما ينبغي أن يشمل التحول الرقمي «وضع الأهداف الذكية وربطها بالأهداف الإستراتيجية، وتقديم التغذية الراجعة» (المشارك رقم 12). ومع إجماع الأغلبية على أهمية الدور التشغيلي للتحول الرقمي في إدارة الأداء إلا أن ذلك لا ينفي وجود بعض التحديات التي يمكن أن تعيق هذا الدور. على سبيل المثال، يشير المشارك رقم 22 إلى أن الاستفادة من التحول الرقمي في مجال إدارة الأداء لا تتم إلا «عن طريق وجود نضج كافي لمفهوم إدارة الأداء ممارسةً وتطبيقاً، وإلا لن يأتي التحول الرقمي بالنتيجة المطلوبة مثل تطبيق التصنيف الإجباري على تقييم الموظفين، أو استخدام بنك الأهداف الذكية».

ويشير المشاركون كذلك إلى إمكانية وجود دور تشغيلي للتحول الرقمي في إدارة المزايا والتعويضات في الأجهزة الحكومية السعودية. ويشير المشارك رقم 3 إلى أنه تم بالفعل «تحويل معظم عمليات المزايا والتعويضات عن طريق النظام التقني» في الجهة التي يعمل فيها. كما يشير المشارك رقم 2 إلى «ربط البيانات الضخمة بمزايا الموظف». ويتفق المشارك رقم 12 مع ذلك حيث يؤكد على أهمية ربط «مسيرات رواتب الموظفين، وربط الزيادات السنوية بأداء الموظف وتقييم أدائه». على سبيل المثال، «من خلال النظام يتم أتمتة العمليات الخاصة بإدارة الرواتب والتعويضات، بل إن الموظف يستطيع أن يتقدم بسلفة عن طريق المنصة» (المشارك رقم 19). ويعتقد المشارك رقم 17 أن «هذه قد تكون أهم جزئية للتحول الرقمي، لرصد وتوثيق جميع العمليات المالية من تعويضات أو حسميات خاصة على بعض الموظفين». كما يعتقد المشارك رقم 9 بأن «التحول الرقمي في هذه الجزئية سوف يساعد في القضاء على الفساد، لأنه يتم متابعة جميع عمليات الصرف والمسيرات الإضافي أو خارج الدوام أو البدلات».

السؤال الرئيس الثاني: ما هي أبرز متطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

ونجيب على هذا السؤال الرئيس من خلال الإجابة على أسئلته الفرعية كما يلي:

ما هي أبرز المتطلبات التنظيمية للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

يتفق المشاركون في هذه الدراسة على أهمية المتطلبات التنظيمية لتحقيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. ومن أبرز المتطلبات التنظيمية اللازمة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ما يلي: وجود سياسات ولوائح داخلية واضحة في دعمها للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (المشاركون رقم 1، 22، 23، 24)، وقناعة الإدارة العليا بجدوى التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية ودعمها المستمر لأنشطة التحول (المشاركون رقم 3، 7، 11، 18، 20، 21)، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات ضمن هيكل تنظيمي واضح (المشاركون رقم 1، 4، 19)، ووجود رؤية واضحة وخطة إستراتيجية للتحول الرقمي مدعومة بالموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة للتحول (المشاركون رقم 5، 8، 15، 16، 23)، ووضوح الإجراءات والأنشطة والعمليات الإدارية والفنية المرتبطة بالتحول الرقمي للموظفين العاملين عليها (المشاركون رقم 1، 3، 5، 11).

ما هي أبرز المتطلبات البشرية للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

أجمع المشاركون على اعتبار المتطلبات البشرية أحد أهم الأركان الرئيسة اللازمة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. ويمكن تلخيص أبرز المتطلبات البشرية التي أشار إليها المشاركون في سياق هذه الدراسة فيما يلي: الموارد البشرية المؤهلة ذات المواهب المتميزة والقادرة على تطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية (المشاركون رقم 1، 5، 19، 22)، وتدريب الموارد البشرية على المهارات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي (جميع المشاركين)، ورفع مستوى وعي وثقافة الموظفين بأهمية الرقمنة والتحول الرقمي (المشاركون رقم 3، 4، 5، 6، 15، 23)، ودعم التعليم الذاتي لمواكبة التقنية (المشارك رقم 8)، واستقطاب الكفاءات المميزة في التخصصات المرتبطة بالتحول الرقمي وبالأخص التخصصات التقنية (المشاركون رقم 9، 18)، والتعامل الفاعل مع مقاومة التغيير (المشاركون رقم 4، 11، 12، 15، 16، 20، 23).

ما هي أبرز المتطلبات التقنية للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية من وجهة نظر المشاركين في الدراسة؟

مما لا شك فيه أن المتطلبات التقنية محور أساسي لتحقيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية، وهذا ما أكد عليه المشاركون في

هذه الدراسة. ومن أهم المتطلبات التقنية اللازمة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية ما يلي: منصات وأنظمة تقنية ملائمة للتحول الرقمي ذات خصائص تحليلية متطورة (المشاركون رقم 1، 3، 5، 13، 14، 15، 24)، وقواعد البيانات الذكية (المشاركون رقم 2، 5)، وتوفر الانترنت السريع بشكل مستمر (المشاركون رقم 2، 19)، وتوفر البيانات اللازمة للتحليل مع ضمان دقتها وحدائتها (المشارك رقم 4)، وتوافر الأجهزة والشبكات والبرمجيات الحديثة وسهلة الاستخدام (المشاركون رقم 7، 8، 20)، والعمل على تحديث أنظمة التشغيل والبرمجيات بشكل مستمر (المشارك رقم 9)، وضمان أمن المعلومات خصوصيتها وتكاملها وجاهزيتها والعمل على التحكم في الوصول (المشاركون رقم 9، 10، 11، 20)، وتوافر الدعم الفني المستمر والقادر على التعامل مع المشكلات والأزمات الطارئة بالسرعة والجودة المطلوبة (المشارك رقم 16)، والعمل ضمن منظومة الحوسبة السحابية (المشارك رقم 19)، ووجود أنظمة تقنية خاصة لمتابعة الأداء (المشارك رقم 21)، وتكامل وترابط المنصات والأنظمة المختلفة ذات العلاقة (المشارك رقم 24).

وعند سؤال المشاركين في الدراسة عن أي متطلبات أخرى لازمة للتحول الرقمي في الأجهزة الحكومية السعودية، أكد المشاركون على أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي (المشارك رقم 19)، والتدرج في عمليات التحول الرقمي (المشارك رقم 1)، وتطبيق معايير الجودة الشاملة مثل نظام المعايير الدولية لإدارة أنظمة تقنية المعلومات (المشارك رقم 19)، والاهتمام بتحفيز الموظفين لدعم التحول الرقمي (المشارك رقم 20)، وأهمية استعداد الجهات الحكومية المختلفة لربط الأنظمة المختلفة مثل وزارة المالية أو وزارة الموارد البشرية أو جميعها (المشارك رقم 23)، وأهمية تواصل الجهات الحكومية مع بعضها لتطوير أداء الأعمال تقنياً لوجود تفاعلات في استخدام التقنية (المشارك رقم 24). وقد تم تصنيف هذه المتطلبات ضمن المتطلبات التنظيمية، باستثناء ما يتطلب التحفيز حيث تم تصنيفه ضمن المتطلبات البشرية، كما هو موضح في قسم مناقشة نتائج الدراسة أدناه.

مناقشة نتائج الدراسة:

أكدت نتائج الدراسة على أهمية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية وذلك على المستويين الإستراتيجي والتشغيلي. فعلى المستوى الإستراتيجي، برزت إمكانات التحول الرقمي في تحسين فاعلية المنظمة والمتعلقة بالتحليل الإستراتيجي للبيانات، ودعم اتخاذ القرار، ووضع الخطط والأهداف الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة إلى نوعين من التكامل في هذه الأدوار الإستراتيجية. التكامل الأول هو «تكاملي بيني» يشمل هذه الأدوار الثلاثة. فالتحليل الإستراتيجي للبيانات، على سبيل المثال، يعتبر اللبنة الأساسية لدعم اتخاذ القرار من جهة، ولوضع الخطط والأهداف

الإستراتيجية من جهة أخرى. وهذا يتفق مع دراسة (Sharma، 2015) والتي أكدت على إيجابيات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية ومنها القدرة على تقديم تحليل أفضل يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فاعلية. أما التكامل الآخر فهو «تكامل خارجي» بين هذه الأدوار الإستراتيجية وبقية أنشطة المنظمة. إن دور إدارة الموارد البشرية المتحوّلة رقمياً لم يعد مُقتصراً على الحدود الإدارية والتشغيلية فقط بل أصبح يتعداها ليسعى للتكامل الإستراتيجي بين أنشطة المنظمة ككل. وهذا يتفق مع دراسة (Francina، 2018) والذي يؤكد على اعتبار التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية تكاملاً يدمج بين أنشطة الموارد البشرية وبقية أعمال المنظمة وبالتالي تأهيلها لتكون ركناً أساسياً لرفع جاهزية المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية.

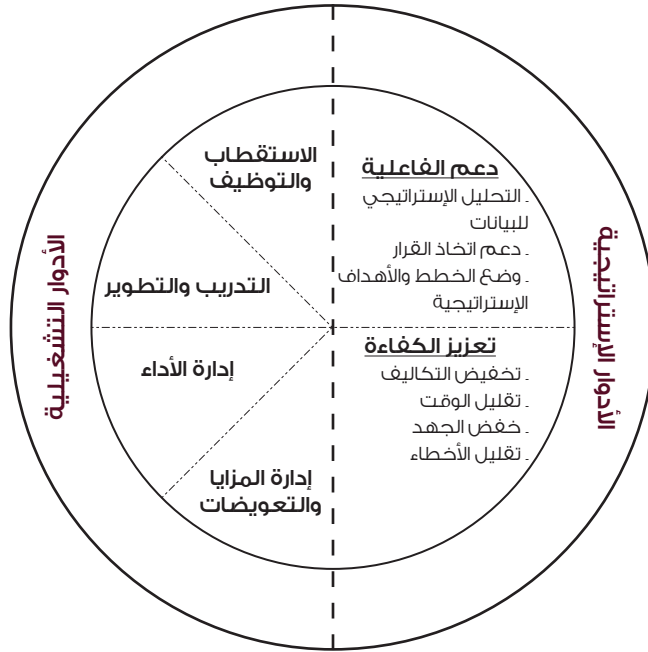
وعلى المستوى الإستراتيجي أيضاً، برزت أهمية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية في تحسين الكفاءة وتطوير إدارة الموارد التنظيمية مثل تخفيض التكاليف وتقليل الوقت وخفض الجهد وتقليل الأخطاء. إن الإدارة الفاعلة للموارد التنظيمية تُعتبر ركيزة مهمة لنجاح المنظمة وتميزها المؤسسي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة بشكل كبير مع دراسة (Bondarouk & Ruel، 2005) والتي أكدت بأن أهم أسباب تبني المنظمات لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتمثل في تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة، وتطوير خدمة العملاء.

أما على المستوى التشغيلي، فقد أكدت النتائج على إمكانية دعم التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية للأدوار التشغيلية وأبرزها الاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المزايا والتعويضات. وهذه النتيجة تتفق مع دراسات كثيرة منها دراسة (Lee et al 2015) والتي تؤكد على إمكانية تدريب خوارزميات معينة بهدف الاستقطاب والتوظيف من خلال الربط بين خصائص المتقدمين ذات العلاقة بالأداء الوظيفي المرتفع واستخدام ذلك في اختيار المرشحين في المستقبل. كما تتفق مع دراسة (Tambe et al.، 2019) والتي تشير إلى استخدام شركة (IBM) إلى الخوارزميات بهدف تقديم توصيات للموظفين بشأن التدريب المناسب لهم بناء على تجارب الموظفين المتقاربين في الخصائص. كما أشارت هذه الدراسة إلى استخدام شركة (Quine) المتقدم الوظيفي للموظفين السابقين لتقديم توصيات حول التحركات المهنية للموظفين الحاليين. إضافة إلى ذلك، تتفق النتائج مع دراسة (أصرف، 2020) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية وبين التوظيف الرقمي والتدريب الرقمي والتقييم الرقمي.

ويلخص شكل (1) أهم الأدوار الإستراتيجية والتشغيلية المُمكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية والمُستخلصة من هذه الدراسة.

شكل (1)

أبرز الأدوار الإستراتيجية والتشغيلية المُمكنة للتحوّل الرقمي
لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية



من جهة أخرى، أكدت نتائج الدراسة على أهمية مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة للتحوّل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. وتمثلت أهم المتطلبات التنظيمية للتحوّل الرقمي في السياسات واللوائح، ودعم وقناعة الإدارة العليا، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، ووجود هيكل تنظيمي داعم للتحوّل الرقمي، والرؤية الواضحة والتخطيط الإستراتيجي، وضوح الإجراءات والعمليات الإدارية، والموارد المالية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحوّل الرقمي، والتدرج في عمليات التحوّل الرقمي، وتطبيق معايير الجودة الشاملة، واستعداد الجهات الحكومية المختلفة لربط الأنظمة المختلفة، وتواصل الجهات الحكومية مع بعضها لتطوير أداء الأعمال. وتتفق بعض هذه المتطلبات مع ما توصلت له دراسة (Eggers and Bellman, 2015) والتي أكدت على أن عدم وجود إستراتيجية تهدف إلى التحوّل الرقمي يُعتبر العائق الرئيس الذي يعوق المنظمات من الاستفادة الكاملة للتوجهات الرقمية. كما تتفق بعض المتطلبات أيضاً مع دراسة (Pencheva et al., 2018) والتي أشارت إلى نقص الأطر القانونية التي تناسب التقنيات الحديثة كأحد المعوقات التي تواجهها الحكومات وذلك مع ظهور قضايا جديدة تتعلق بالخصوصية والتنظيم.

أما أبرز المتطلبات البشرية للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية فهي الموارد البشرية المؤهلة، وتدريب الموارد البشرية، ورفع مستوى وعي وثقافة الموظفين، ودعم التعليم الذاتي، واستقطاب الكفاءات المتميزة، والتعامل الفاعل مع مقاومة التغيير، والاهتمام بتحفيز الموظفين. وتتفق بعض هذه المتطلبات مع دراسة (Al-Busaidy and Weerakkody, 2009) والتي تؤكد على التأثير الهام للمهارات الرقمية لموظفي الحكومة على تبني ونشر التقنيات الحديثة، كما تتفق أيضاً مع دراسة (Lnenicka and Komarkova, 2018) والتي تُشير إلى أن أبرز التحديات التي تواجه التحويل الرقمي المعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة هي نقص القوى العاملة الماهرة في المنظمات العامة.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات التقنية للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية وهي: المنصات والأنظمة التقنية المتطورة، وقواعد البيانات الذكية، الانترنت السريع، وتوافر البيانات اللازمة للتحليل وحدائتها ودقتها، والأجهزة والشبكات والبرمجيات، والتحديث المستمر للأنظمة والبرمجيات، وأمن المعلومات والتحكم في الوصول، والعمل ضمن منظومة الحوسبة السحابية، والأنظمة الخاصة بالأداء، وتكامل المنصات والأنظمة ذات العلاقة. وبعض هذه المتطلبات يتفق مع بعض ما ورد في الأدبيات. مثلاً أكد أحد التقارير الصادرة عن البنك الدولي أن عدم قابلية التشغيل البيئي يمكن أن يؤدي إلى حدوث خلل في الشبكات وضعف تبادل البيانات ويكون الأداء دون المستوى المأمول (World Bank, 2017). وبعض المتطلبات التقنية يتفق أيضاً مع دراسة (Alharbi, 2019) والتي توصلت إلى أن الأمن السيبراني، والثقة، والمعرفة التقنية تعتبر عوامل رئيسة تؤثر على التحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية. وفي ذات السياق، تؤكد دراسة (Chatfield and Reddick, 2018) على ضرورة معالجة مطلب الأمن السيبراني لاطلاق إمكانات الحكومة الرقمية وجعلها حكومة ذكية معتمدة على البيانات.

ويخلص شكل (2) أبرز المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية والتي تمت مناقشتها في هذه الدراسة.

شكل (2)

أبرز المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة للتحويل الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية

المتطلبات التقنية		المتطلبات البشرية		المتطلبات التنظيمية	
قواعد البيانات الذكية	المنصات والأنظمة التقنية	وعي وثقافة الموظفين	تحفيز الموظفين	دعم وقناعة الإدارة العليا	السياسات والواجب
توافر البيانات الدقيقة والحديثة	الانترنت السريع	تدريب الموارد البشرية	استقطاب الكفاءات المتميزة	الهيكل التنظيمي	تحديد الصلاحيات والمسؤوليات
التحديث المستمر للأنظمة والبرمجيات	الأجهزة والشبكات والبرمجيات	التعامل الفاعل مع مقاومة التغيير	الموارد البشرية المؤهلة	الإجراءات والعمليات الإدارية	الرؤية والتخطيط الاستراتيجي
أمن المعلومات والتحكم في الوصول	الأنظمة الخاصة بالأداء	الموارد البشرية المؤهلة	دعم التعليم الذاتي	الثقافة التنظيمية	الموارد المالية
العمل ضمن منظومة الحوسبة السحابية	تكامل المنصات والأنظمة ذات العلاقة			معايير الجودة الشاملة	التدرج في عمليات التحويل الرقمي
				تواصل الجهات الحكومية	استعداد الجهات الحكومية لربط الأنظمة

الخلاصة والتوصيات:

لم يعد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات خياراً بل أصبح ضرورة تُملئها الظروف الراهنة والمتغيرات المتسارعة. وإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ليست استثناءً مما سبق يلاحظ توجه الكثير منها للاستفادة من إمكانيات التحول الرقمي وذلك لضمان الاستدامة والتنافسية. وبالرغم من أهمية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية، ما زالت الأدوار الممكنة لهذا التحول من جهة، والمتطلبات اللازمة لإحداث هذه النقلة النوعية من جهة أخرى يشوبها نوع من الغموض وغير واضحة المعالم بسبب قلة الأدبيات الميدانية التي تعرضت لهذا الموضوع.

لذا هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الأدوار الإستراتيجية والتشغيلية الممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. وهدفت أيضاً لمعرفة المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج النوعي القائم على المقابلات الشخصية باستخدام الأسئلة المُقننة حيث تمت مقابلة 24 من أخصائيي الموارد البشرية من مجموعة متنوعة من الأجهزة الحكومية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة أدوار إستراتيجية مُمكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وتتعلم بالفاعلية وهي التحليل الإستراتيجي للبيانات، ودعم اتخاذ القرار، ووضع الخطط والأهداف الإستراتيجية. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أربعة أدوار إستراتيجية مُمكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وتتعلم بالكفاءة وهي تخفيض التكاليف وتقليل الوقت وخفض الجهد وتقليل الأخطاء. وعلى المستوى التشغيلي، توصلت الدراسة إلى إمكانية دعم التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية لخمسة أدوار تشغيلية هي الاستقطاب والتوظيف، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء، وإدارة المزايا والتعويضات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. وتمثلت أهم المتطلبات التنظيمية للتحول الرقمي في السياسات واللوائح، ودعم وقناعة الإدارة العليا، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وهيكل تنظيمي داعم للتحول الرقمي، والرؤية والتخطيط الإستراتيجي، ووضوح الإجراءات والعمليات الإدارية، والموارد المالية، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي، والتدرج في عمليات التحول الرقمي، وتطبيق معايير الجودة الشاملة، وأهمية استعداد الجهات الحكومية المختلفة لربط الأنظمة المختلفة، وأهمية تواصل الجهات الحكومية. أما أبرز المتطلبات البشرية فهي الموارد البشرية المؤهلة، وتدريب الموارد البشرية، ورفع مستوى وعي وثقافة الموظفين، ودعم التعليم الذاتي،

واستقطاب الكفاءات المميزة، والتعامل الفاعل مع مقأومة التغيير، والاهتمام بتحفيز الموظفين. وبخصوص المتطلبات التقنية فهي المنصات والأنظمة التقنية المتطورة، وقواعد البيانات الذكية، والانترنت السريع، وتوافر البيانات اللازمة للتحليل وحداثتها ودقتها، والأجهزة والشبكات والبرمجيات، والتحديث المستمر للأنظمة والبرمجيات، وأمن المعلومات والتحكم في الوصول، والعمل ضمن منظومة الحوسبة السحابية، والأنظمة الخاصة بالأداء، وتكامل المنصات والأنظمة ذات العلاقة.

وفي الختام نقدم بعضاً من التوصيات المستخلصة من نتائج الدراسة:

1. في البداية، تؤكد الدراسة على ضرورة التوجه الجاد لإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية نحو تبني تقنيات التحول الرقمي وذلك للاستفادة من أدوارها الإستراتيجية والتشغيلية الممكنة.
2. كما توصي الدراسة بضرورة توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية. فبدون هذه المتطلبات يصعب تحقيق التحول الرقمي والاستفادة من إيجابياته المتعددة. إن توفير مثل هذه المتطلبات ليس بالمهمة السهلة بسبب اختلاف طبيعة المتطلبات ومقوماتها مما يستلزم جهوداً مضاعفة وتعاوناً كبيراً من جميع أصحاب المصلحة وبالأخص الإدارة العليا للمنظمة.
3. وتجدر الإشارة أيضاً إلى ضرورة وجود إطار تنظيمي يضمن حوكمة أعمال وأنشطة التحول الرقمي بما في ذلك عمليات المساءلة والتحفيز والقياس.
4. ونظراً لاعتبار العنصر البشري أحد الأركان الرئيسة في عملية التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، ينبغي الاهتمام الكبير بالمتطلبات البشرية وأبرزها التوعية والتدريب.
5. كما ينبغي توفير البنية التحتية الرقمية المتطورة والداعمة لعمليات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية وضمان حمايتها واستدامة أعمالها.
6. جدير بالقول إن المتطلبات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة للتحول الرقمي لا تخلو من التداخل فيما بينها. لذا فإن العمل على تقييم تلك المتطلبات وتوفيرها ينبغي أن يكون ضمن إطار شمولي لا إطار مجتزأ.
7. وأخيراً فإن التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية السعودية يمكن أن يواجه العديد من التحديات التي قد تعيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي. لذا ينبغي فهم التحديات المحيطة بالتحول الرقمي وتحليلها والعمل على معالجتها.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو النصر، محدث (2020) إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.
2. أبو علام، رجاى محمود (1999) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار النشر للجامعات.
3. أصرف، حامد جودت (2020) أثر تطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على دائرة التنمية الاقتصادية في حكومة عجمان، المجلة العربية للإدارة، مجلد 40، عدد 2، 233-246.
4. الزهراني، عبدالله محمد. (2011). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
5. الصيرفي، محمد (2014) الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
6. الكندري، يعقوب يوسف (2006) طرق البحث الكمية والكيفية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية، الطبعة الأولى، جامعة الكويت، دولة الكويت.
7. محبوب، عبدالحفيظ عبدالرحيم (2019) من الربيع إلى الرفاه المملكة العربية السعودية في طور التحولات، دار إي-كتب المحدودة، الطبعة الأولى.
8. مرزوق، عنتر، وعادل، قرقاد، ونورالدين، حفيظي، وطاهر، بن ناعة (2018) إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Agarwal, V. & Sharon, D. (2017). Digital HRM, Gyan Management, 11 (2), 23-28.
2. Al-Busaidy, M., & Weerakkody, V. (2009). E-government diffusion in Oman: a public sector employees' perspective. Transforming Government: People, Process and Policy, 3(4), 375-393.
3. Alharbi, A. S. (2019, March). Challenges in Digital Transformation in Saudi Arabia Obstacles in Paradigm Shift in Saudi Arabia. In 2019 6th International Conference on Computing for Sustainable Global Development (INDIACom) (pp. 1287-1291). IEEE.

4. Alzahrani, L., Al-Karaghoul, W., & Weerakkody, V. (2017). Analysing the critical factors influencing trust in e-government adoption from citizens' perspective: A systematic review and a conceptual framework. *International Business Review*, 26(1), 164–175.
5. Ball, K. (2001). The use of human resource information systems: A survey. *Personnel Review*, 30 (6).
6. Bondarouk, T., & Ruel, H.J.M. (2005). Does e-HRM contribute to HRM Effectiveness? Results from a quantitative study in a Dutch Ministry, 4th International Conference of the Dutch HRM Network, November 4 – 5.2006, Enschede, The Netherlands.
7. Cass, S., & Stephen. (2017). A chip to protect the internet of things. *IEEE Spectrum*, 54(1), 20–21.
8. Chatfield, A. T. & Reddick, C. G. (2018). A framework for Internet of Things-enabled smart government: A case of IoT cybersecurity policies and use cases in U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 1–0.
9. Desouza, K. (2018). Delivering Artificial Intelligence in Government: Challenges and Opportunities. IBM Center for The Business of Government Delivering. Retrieved from http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/Delivering_Artificial_Intelligence_in_Government.pdf.
10. Eggers, W. D. & Bellman, J. (2015). Digital government transformation. The journey to government's digital future. Deloitte University Press.
11. Francina, A.M. (2018) A Study on Digital HR, *International Journal of Computer and Mathematical Sciences*, 7 (2), 431-435.
12. Hardy, K. & Maurushat, A. (2017). Opening up government data for Big Data analysis and public benefit. *Computer Law & Security Review*, 33.
13. Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S. and Kohl, H. (2016), "Holistic approach for human resource management in industry 4.0", *Procedia CIRP*, Vol. 54, pp. 1-6.
14. Hossain, M., Hasan, R., & Skjellum, A. (2017). Securing the Internet of Things: A Meta-Study of Challenges, Approaches, and Open Problems.
15. Janssen, M. & Kuk, G. (2016). The challenges and limits of big data algorithms in technocratic governance. *Government Information Quarterly*, 33(3), 371–377.

16. Joinup, (2017). Following security breach, Sweden shores up outsourcing rules. <https://joinup.ec.europa.eu/news/following-security-breach-sw>.
17. Joseph, R. C. & Johnson, N. A. (2013). Big Data and Transformational Government. *IT Professional*, 15(6), 43–48.
18. Kalio, N. (2019) The Impact of Globalisation and Industry 4.0 on Training and Re-Training in Developing and Undeveloped Nations, *European Journal of Business and Management*, Vol 11(3), 167-172.
19. Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. In *Proceedings of the 33rd annual ACM conference on human factors in computing systems* (pp. 1603-1612).
20. Lepak, D. & Snell, S. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century, *Human Resource Management Review*. 8 (3).
21. Lnenicka, M. & Komarkova, J. (2018). Big and open linked data analytics ecosystem: Theoretical background and essential elements. *Government Information Quarterly*.
22. Manuti, A. & de Palma, P.D. (2018). *Digital HR: a Critical Management to the Digitalization of Organizations*, Palgrave MacMillan, Switzerland.
23. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Tenth Global Edition. New York, MA: McGraw-Hill Education.
24. Ostermann, H., Staudinger, B. & Staudinger, R. (2009). Benchmarking Human Resource Information Systems. In T. Coronas & M. Oliva (Ed.), *Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in E-HRM* Hershey, PA: IGI Global, 92-101.
25. Park, S. H., Dahlgaard-Park, S. M., & Kim, D. C. (2020). New Paradigm of Lean Six Sigma in the 4th Industrial Revolution Era. *Quality Innovation Prosperity*, 24(1), 1-16.
26. Patton, M.Q. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*, Newbury Park, Sage Publications.
27. Pencheva, I. , Esteve, M., Mikhaylov, J. S. (2018). Big Data and AI – A transformational shift for government: So, what next for research? *Public Policy and Administration*.

28. Ruel, H.J.M., Bonderauk, T. & Looise, J.C. (2004) E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-Based HRM, *Management Revue*, 15(3), 364-380.
29. Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
30. Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *mrev management revue*, 29(2), 114-138.
31. Schwester, R. (2009). Examining the barriers to e-government adoption. *Electronic Journal of e-government*, 7(1).
32. Sekaran, U. (2006) *Research Methods of Business-A Skill-Building Approach*, 4th edition, John Wiley and Sonc, Inc.
33. Sharma, A. (2015). Role of Digitalization in HR, *AIJRA*, 2 (1), 1-7.
34. Shin, Y. J., Oh, J. S., Shin, S. H., & Jang, H. L. (2018). A Study on the Countermeasures of Shipping and Port Logistics Industry in Responding to the Progression of Fourth Industrial Revolution. *Journal of Korean Navigation and Port Reserch*, 42(5), 347-355.
35. Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0–how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*.
36. Sung H. P., Wan S. S., Young H. P. & Youngjo L. (2017) Building a new culture for quality management in the era of the Fourth Industrial Revolution, *Total Quality Management & Business Excellence*, 28:9 10, 934-945.
37. Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
38. World Bank. (2017). *Internet of things. The new government to business platform*. World Bank Group.
39. World Economic Forum. (2018). *The future of jobs report 2018*. Geneva: World Economic Forum.
40. Xu, M., David, J. M., & Kim, S. H. (2018). The fourth industrial revolution: opportunities and challenges. *International Journal of Financial Research*, 9(2), 90-95.

ملحق (1)

أسئلة المقابلة الشخصية

المحور الأول: الأدوار الإستراتيجية

1. البعض يعتقد بأن هناك أدوار الإستراتيجية ممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، ما رأيك في ذلك؟
 - إذا كانت الإجابة إيجابية، فما هي الشواهد الدالة على وجود مثل هذه الأدوار؟ ما هي بعض الأمثلة التطبيقية لذلك؟
 - هل تعتقد بأن هناك دور إستراتيجي للتحول الرقمي يرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟
 - هل تعتقد بأن هناك دور إستراتيجي للتحول الرقمي يرتبط بفاعلية إدارة الموارد البشرية؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟
 - هل تعتقد بأن هناك دور إستراتيجي للتحول الرقمي يرتبط بأمر آخر عدا الكفاءة والفاعلية لإدارة الموارد البشرية؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟
 - إذا كانت الإجابة على السؤال الأول سلبية، فما هي الأسباب في اعتقادك؟

المحور الثاني: الأدوار التشغيلية

1. البعض يعتقد بأن هناك أدوار تشغيلية ممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، ما رأيك في ذلك؟
 - إذا كانت الإجابة إيجابية، فما هي الشواهد الدالة على وجود مثل هذه الأدوار؟ ما هي بعض الأمثلة التطبيقية لذلك؟
 - هل تعتقد بأن هناك دور تشغيلي للتحول الرقمي يرتبط بالاستقطاب والتوظيف؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟
 - هل تعتقد بأن هناك دور تشغيلي للتحول الرقمي يرتبط بالتدريب والتطوير؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟
 - هل تعتقد بأن هناك دور تشغيلي للتحول الرقمي يرتبط بإدارة الأداء؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟
 - هل تعتقد بأن هناك دور تشغيلي للتحول الرقمي يرتبط بإدارة المزايا والتعويضات؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟
 - إذا كانت الإجابة على السؤال الأول سلبية، فما هي الأسباب في اعتقادك؟

المحور الثالث: متطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

1. ما هي أبرز المتطلبات التنظيمية اللازمة من وجهة نظرك للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام؟
2. ما هي أبرز المتطلبات البشرية اللازمة من وجهة نظرك للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام؟
3. ما هي أبرز المتطلبات التقنية اللازمة من وجهة نظرك للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام؟
4. في اعتقادك، هل هناك متطلبات لازمة أخرى للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام؟

المحور الرابع: معلومات عامة

1. المؤهل الدراسي:

- بكالوريوس
- دبلوم عالي
- ماجستير
- دكتوراه

2. عدد سنوات الخبرة:

- من سنة إلى أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

3. الجنس:

- ذكر
- أنثى

ملحق (2)

نماذج تفريغ المقابلات الشخصية

المحور الأول: الأدوار الإستراتيجية

بعض يعتقد بأن هناك أدوار الإستراتيجية ممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، ما رأيك في ذلك؟	إذا كانت الإجابة إيجابية، فما هي الشواهد الدالة على وجود مثل هذه الأدوار؟ ما هي بعض الأمثلة التطبيقية لذلك؟	هل تعتقد بأن هناك دور إستراتيجي للتحول الرقمي يرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟	هل تعتقد بأن هناك دور إستراتيجي للتحول الرقمي يرتبط بفعالية إدارة الموارد البشرية؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟	هل تعتقد بأن هناك دور إستراتيجي للتحول الرقمي يرتبط بأمر عدا الكفاءة والفاعلية لإدارة الموارد البشرية؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟	إذا كانت الإجابة على السؤال الأول سلبية، فما هي الأسباب في اعتقادك؟
					1
					2

المحور الثاني: الأدوار التشغيلية

بعض يعتقد بأن هناك أدوار تشغيلية ممكنة للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، ما رأيك في ذلك؟	إذا كانت الإجابة إيجابية، فما هي الشواهد الدالة على وجود مثل هذه الأدوار؟ ما هي بعض الأمثلة التطبيقية لذلك؟	هل تعتقد بأن هناك دور تشغيلي للتحول الرقمي يرتبط بالاستقطاب والتوظيف؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟	هل تعتقد بأن هناك دور تشغيلي للتحول الرقمي يرتبط بالتدريب والتطوير؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟	هل تعتقد بأن هناك دور تشغيلي للتحول الرقمي يرتبط بإدارة المزاي والتعويضات؟ ما هي بعض الأمثلة على ذلك؟	إذا كانت الإجابة على السؤال الأول سلبية، فما هي الأسباب في اعتقادك؟
					1
					2

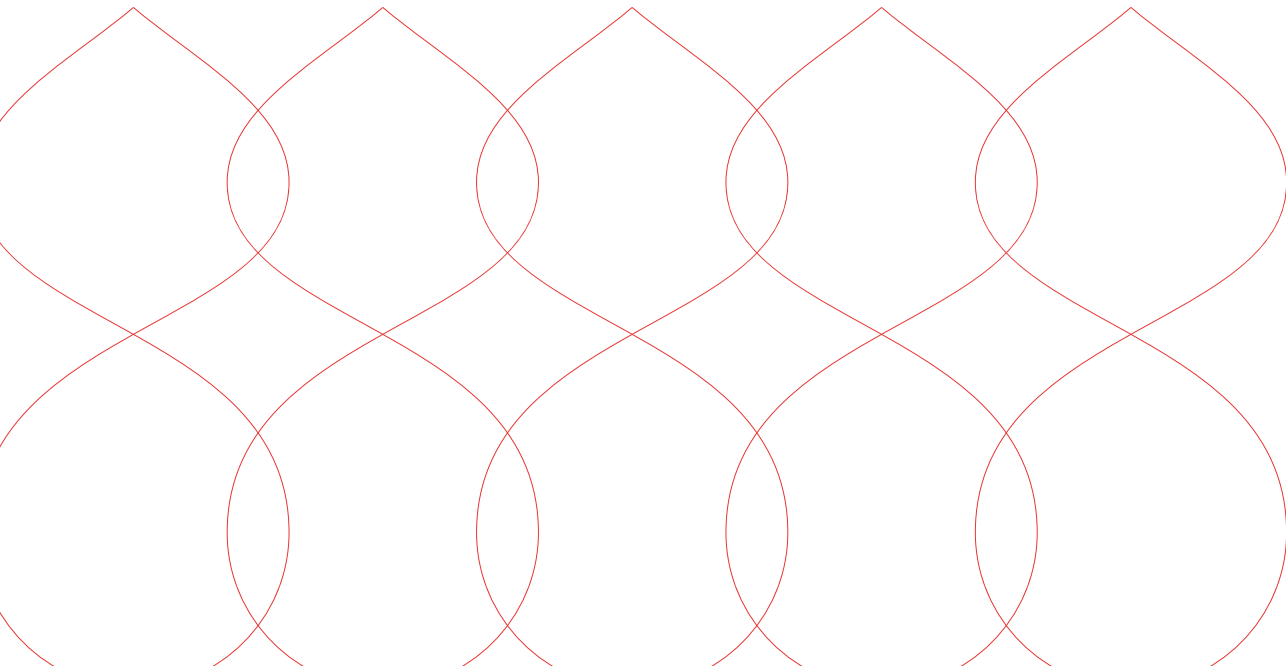
المحور الثالث: متطلبات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

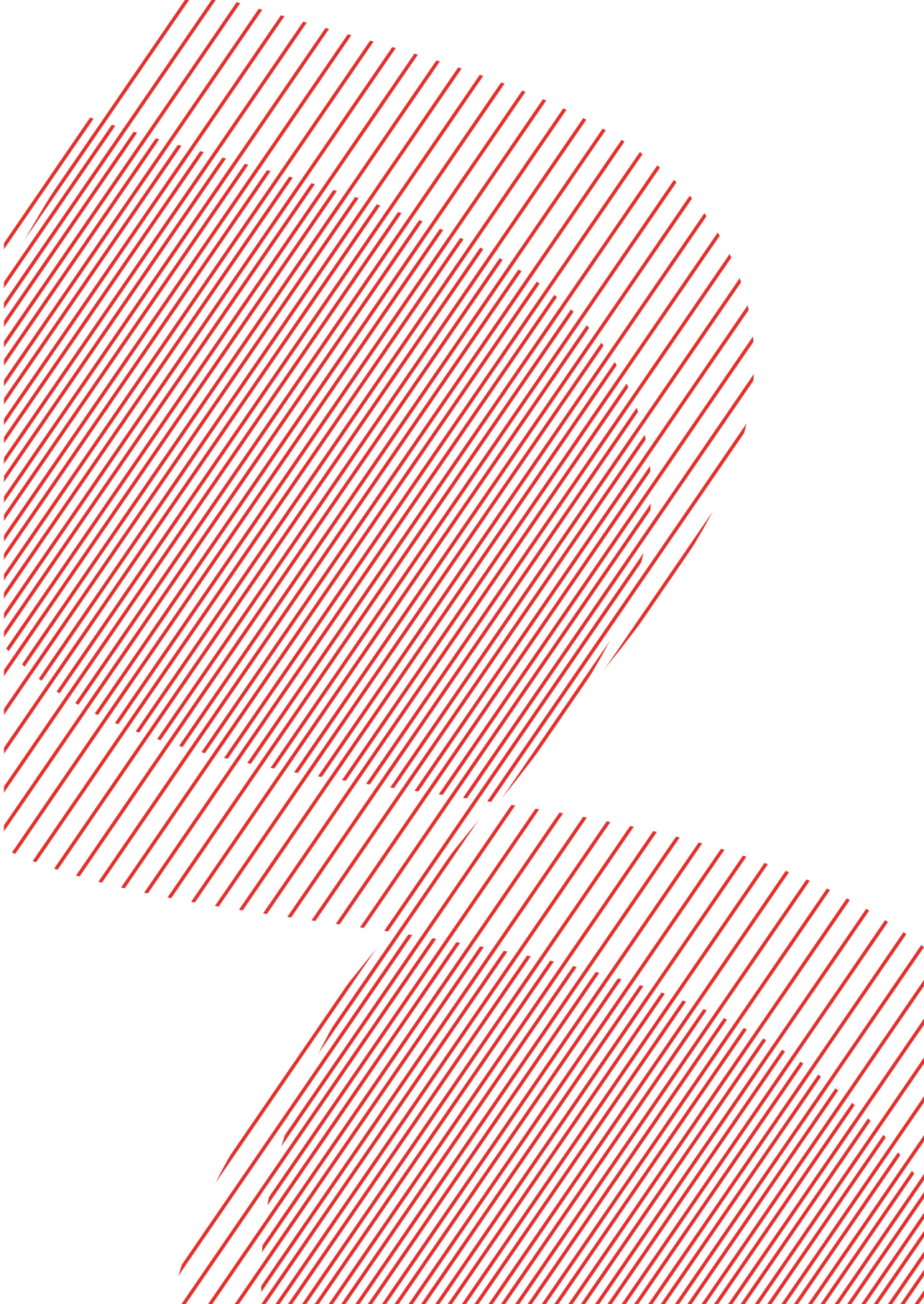
ما هي المتطلبات التنظيمية اللازمة من وجهة نظرك للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام؟	ما هي المتطلبات البشرية اللازمة من وجهة نظرك للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام؟	ما هي المتطلبات التقنية اللازمة من وجهة نظرك للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام؟	في اعتقادك، هل هناك متطلبات لازمة أخرى للتحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام؟	
				1
				2

المحور الرابع: معلومات عامة

الجنس	سنوات الخبرة	المؤهل الدراسي	الجهة الوظيفية	
				1
				2

إدارة شؤون الموظفين الدوليين في إطار دراسة الإدارة العامة الدولية





إدارة شؤون الموظفين الدوليين في إطار دراسة الإدارة العامة الدولية

عدنان موسى

معيد بقسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة

adnan.mossa@feps.edu.eg

المستخلص:

يمثل فرع الإدارة العامة الدولية مجالاً جديداً لأبحاث الإدارة العامة المقارنة، حيث باتت المنظمات الدولية تحظى بأهمية تفوق في كثير من الأحيان أهمية الحكومات الوطنية، ولعل أحد أهم الأبعاد التي تضفي هذه الأهمية بالنسبة للمنظمات الدولية هو الأساس الإداري المرتبط بهذه المنظمات، والمتمثل بالأساس في الموظفين الدوليين الذين يعملون في الأمانة العامة لهذه المنظمات الدولية، وقد بدأت جذور فرع الإدارة العامة الدولية في منتصف القرن الماضي من خلال الكتابات الغربية، غير أنه وبعد مرور ما يقرب من سبعة عقود على تلك الإسهامات الغربية، لا يزال هذا الفرع يفتقر إلى إسهامات نظرية متكاملة، فضلاً عن بقائه في طور التطور والتنامي حتى في الدراسات الغربية، والتي تحاول ترسيخه كفرع رئيس ضمن حقل الإدارة الأوسع، لذا تسعى هذه الدراسة إلى البحث في فرع الإدارة العامة الدولية من خلال التركيز على إدارة شؤون الموظفين الدوليين، ولكن من خلال إطار أشمل ينظر إلى الموظف الدولي باعتباره وحدة هامة من هيكل بيروقراطي دولي منوط به تنفيذ نوع أوسع من الخدمة المدنية لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة لمجموعة أوسع من المستفيدين. وقد توصلت الدراسة إلى أن فرع الإدارة العامة الدولية لا يزال يحتاج لمزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية لترسيخ الأطر الخاصة بهذا الفرع، فضلاً عن استمرار وجود بعض التداخل والخلط في المفاهيم الخاصة بالإدارة العامة الدولية، كما توصلت الدراسة إلى أن الإدارة العامة الدولية تمثل الإطار الأوسع والأشمل باعتباره أحد فروع علم الإدارة العامة، وفي إطار عمل الإدارة العامة الدولية والمرتبطة بنشاط الهيئات الدولية الحكومية فإنها تستهدف تحقيق نوع من الخدمة العامة في سياق دولي أوسع، ومن أجل تحقيق هذه الخدمة الدولية تظهر الحاجة إلى هيكل بيروقراطي «دائم» منوط به تحقيق الوظائف المختلفة داخل المنظمة. وأخيراً، يأتي دور الموظف العام الدولي الذي يتشكل الجهاز البيروقراطي الدولي منه، ويمثل أحد أهم المحددات المسؤولة على إنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف والأدوار المنوطة بها.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة العامة الدولية، البيروقراطية الدولية، الخدمة المدنية الدولية، الموظف الدولي، الحوكمة الدولية.

International personnel administration within the framework of studying international public administration

Adnan Moussa

Teaching assistant

faculty of economics and political science - Cairo University

adnan.mossa@feps.edu.eg

Abstract:

The International Public Administration represents a new field of Comparative Public Administration Research, since international organizations have frequently become more important than national governments. Perhaps one of the key dimensions that give this importance to international organizations is their administrative basis mainly represented in the international staff working in the General Secretariat of the international organizations. The roots of the International Public Administration went back to the middle of the 20th century through Western writings. However, after nearly seven decades of the Western contributions, this field still lacks full-fledged theoretical contributions. Additionally, it remains in the development and growth process even in Western studies, which are trying to establish it as a major field within the broader discipline of Administration. Accordingly, this study aims to delve deep into the field of International Public Administration by concentrating on the management of international personnel affairs through a more comprehensive framework. The study concludes that the field of the International Public Administration still needs further theoretical and applied studies to step up its frameworks. There are still some overlap and confusion in the concepts of International Public Administration. One of the most prominent aspects of this study is the process of separating the different concepts (international public administration, international civil service, international bureaucracy, international staff) in a hierarchical framework to try to put an organizational structure that reflects the differences between these Compound concepts.

Key words:

International Public Administration, International Bureaucracy, International Civil Service, International Employee, International Governance.

مقدمة الدراسة:

يمثل فرع الإدارة العامة الدولية مجالاً جديداً لأبحاث الإدارة العامة المقارنة، والذي يستهدف تعزيز الإمكانيات الناشئة من «منظور دولي» في الإدارة العامة، وعلى الرغم من بداية الكتابات الغربية عن الإدارة العامة الدولية منذ منتصف القرن الماضي، بيد أنها لا تزال تتنام وتطور في محاولة لبلورة حقل معرفي متكامل.

ومن الملاحظ أن ثمة تزايد مستمر في الطابع العابر للحدود transnational character للتحديات المجتمعية، الأمر الذي فرض توسعاً في هياكل الحوكمة الدولية، والتي تمثلت في ظهور الهيئات الإدارية على المستوى الدولي، لعل أبرزها يتمثل في المفوضية الأوروبية والأمانة العامة للأمم المتحدة وغيرها من المؤسسات الدولية، وقد شكل النمو المتصاعد لهذه الهيئات تحدياً أمام النظريات التقليدية للعلاقات الدولية والتي اعتادت أن تنظر إلى أمانات المنظمات الدولية باعتبارها مجرد هيئات لدعم التفويض بين الدول الأعضاء، بيد أنه خلال العقود الأخيرة، تحولت النظرة إلى اعتبار أمانات المنظمات الدولية بمثابة جهات فاعلة في حد ذاتها وتعمل بدرجة من الاستقلالية عن الدول الأعضاء، بل وتشارك في رسم السياسات العامة الدولية، لذا فقد شرعت بعض الأدبيات في تسليط الضوء على أهمية السمات التنظيمية للمنظمات الدولية مثل استقلاليتها وسلوكها وتأثيرها، على غرار دراسة (Barnett and Finnemore, 1999) وكذلك دراسة (Chwieroth, 2010). وفي أعقاب ذلك، بدأت العديد من الأدبيات في تناول الجوانب الإدارية للمنظمات الدولية، فظهرت مفاهيم جديدة مثل «البيروقراطية الدولية» International Bureaucracy و«البيروقراطيات المركبة» Compound Bureaucracies و«الإدارة العامة الدولية» (Yesilkagit, 2018) International Public Administration.

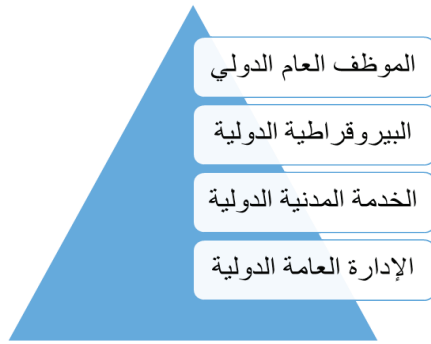
وهناك عدة مداخل تعتمد عليها الأدبيات المختلفة في دراسة الإدارة العامة الدولية، منها مدخل التنظيم الإداري، والذي يتناول دراسة الإدارة العامة الدولية من خلال التركيز على المنظمات الدولية من حيث تكوين هيكلها وتقسيماتها وتحديد صلاحياتها وتشكيل علاقاتها التنظيمية وتصنيف وظائفها وطرق العمل فيها وأوجه إصلاحها وأساليب رفع كفاءتها. كذلك هناك مدخل آخر يتمثل في إدارة الموظفين الدوليين؛ والذي يبحث في أساليب اختيار العاملين في المنظمات الدولية وتدريبهم وتحفيزهم وتقويم كفاءتهم، إلى جانب حقوقهم وواجباتهم، وتنقلاتهم وتوزيعهم على مختلف فروع المنظمة الدولية. وهناك أيضاً المدخل المالي والذي يعالج كيفية تمويل المنظمات الدولية وإعداد ميزانياتها واعتمادها ومراقبة حسابات إيراداتها وإنفاقها في الأوجه المقررة لها.

ويضاف لذلك المدخل القانوني؛ والذي يشمل مجموعة المبادئ والأحكام التي يتحدد بمقتضاها المركز القانوني للمنظمات الدولية وموظفيها سواء من حيث صلتها بالدول الأعضاء فيها أو بالدول التي بها مقراتها، ومدى مسؤولية هذه المنظمات وموظفيها وهل

يفصل فيها القضاء العادي للدول المختلفة أو يعهد بذلك إلى قضاء إداري دولي، ويعتبر هذا الفرع من أقدم فروع دراسة الإدارة الدولية، إذ عُرف مع قيام بعض الوكالات والاتحادات الدولية منتصف القرن الماضي، وكان موضع إهتمام الفقه الإيطالي بصفة خاصة.

وبناء عليه، تعتمد هذه الدراسة على مدخل الموارد البشرية بالأساس ولكن من منظور مختلف يعتمد على دراسة إدارة الموارد البشرية في إطار أوسع يشمل البيروقراطية الدولية والخدمة المدنية الدولية، ومن ثم يجب الإشارة إلى (Hierarchy) هيراركي (هرمي). هذا الهيكل الأشمل والذي يعكسه الشكل (1).

هيكل الإدارة العامة الدولية



شكل (١) من تصميم الباحث

فكما يوضح الشكل (1)، تمثل الإدارة العامة الدولية الإطار الأوسع والأشمل باعتباره أحد فروع علم الإدارة العامة، وفي إطار عمل الإدارة العامة الدولية والمرتبطة بنشاط الهيئات الدولية الحكومية فإنها تستهدف تحقيق نوع من الخدمة المدنية المماثل للخدمة المدنية الذي تقوم به الإدارة العامة على المستوى الوطني، لكن هذه الخدمة المدنية التي تقوم بها الإدارة العامة الدولية تكون في سياق دولي أوسع ومن ثم يصبح المستفيدون من هذه الخدمات لا يقتصر على مواطني الدولة القومية

بل يتجاوزها لحدود تتضمن كافة الدول الأعضاء في المنظمة الدولية، ومن أجل تحقيق هذه الخدمة المدنية الدولية تظهر الحاجة إلى هيكل بيروقراطي «دائم» منوط به تحقيق الوظائف المختلفة داخل المنظمة بما ينعكس في النهاية على تنفيذ أهداف المنظمة، وبالتالي عمدت المنظمات الدولية إلى تشكيل بيروقراطية دولية تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها وتتمثل هذه البيروقراطية في الأمانة العامة في المنظمات الدولية المختلفة. وأخيراً، يأتي دور الموظف العام الدولي الذي يتشكل منه الجهاز البيروقراطي الدولي، ويمثل أحد أهم المحددات المسؤولة على إنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف والأدوار المنوطة بها، لذا تحاول المنظمات المختلفة الاعتماد على الكفاءة والخبرة في عملية اختيارها لتعيين الموظفين الدوليين لديها.

ومن وجهة النظر الهيكلية فقط، يبدو أنه لا يوجد الكثير من الاختلافات التي تميز الإدارة العامة الدولية عن نظيرتها الوطنية، ولكن التباينات الرئيسة ترتبط بالأطر المتعلقة بالسياق الذي تعمل فيه هذه الإدارات وهي النظام الدولي. فعلى النقيض من الأنظمة السياسية والإدارية الوطنية، فإن النظام الدولي لا يلتزم كثيراً بالقواعد الرسمية والعلاقات الهرمية المنظمة بوضوح، بل وتمثل الفوضى أحد أهم سمات السياسة الدولية والنظام الدولي.

هذه الاختلافات في السياق لها تأثيرات واضحة على الإستراتيجيات والسلوك الإداري، بحيث يمكن الحديث عن نوع جديد من البيروقراطية التي تظهر على المستوى الدولي، وهو ما يفتح المجال أمام مناهج جديدة للإدارة العامة بشكل عام.

كذلك، تمثل إدارة شؤون الموظفين الدوليين أحد أبرز معايير التفرقة بين الإدارة العامة الدولية والوطنية، إذ لا ريب أن توظيف وتدريب وتشغيل مجموعة من العاملين المتباينين في الجنسية والتقاليد واللغة والثقافة يثير درجة من الصعوبة في تحقيق التوافق والانسجام بين هذه المجموعة لأداء العمل المشترك، وذلك على عكس مثلتها في الإدارة العامة الوطنية التي يوجد بها اختلافات بين العاملين لكنه بدرجة أقل.

وتتمتع المنظمات الدولية بشخصية معنوية وإرادة مستقلة تميزها عن الدول الأعضاء التي تتكون منها المنظمة، ومن أهم الملامح التي تظهر فيها الشخصية القانونية للمنظمات الدولية وإداراتها عن الدول الأعضاء هي تمتعها بالقدرة على إدارة شؤونها الداخلية، ومن ثم ظهرت حاجة المنظمات الدولية إلى جهاز إداري دائم يتكون من موظفين دوليين تمارس المنظمات من خلاله ووظائفها ومهامها المنوطة بها. (عبد الله، 2011)

محاور الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة محاور رئيسة، على النحو التالي:

- **المحور الأول:** مدخل نظري: مدخل لدراسة الإدارة العامة الدولية والأنماط المميزة
- **المحور الثاني:** الخدمة المدنية الدولية
- **المحور الثالث:** البيروقراطيات الدولية: ملامح أجندة بحثية ناشئة
- **المحور الرابع:** إدارة الموظف الدولي

مشكلة الدراسة:

بدأت جذور فرع الإدارة العامة الدولية في منتصف القرن الماضي من خلال الكتابات الغربية، حيث عمد باحثوا الإدارة العامة إلى تخصيص الفصل الأخير من كتب الإدارة العامة لمناقشة حدود وتطور فرع الإدارة العامة الدولية كفرع جديد، غير أنه وبعد مرور ما يقرب من سبعة عقود على تلك الإسهامات الغربية، لا يزال هذا الفرع يفتقر إلى إسهامات نظرية متكاملة، فضلاً عن بقائه في طور التطور والتنامي حتى في الدراسات الغربية، والتي تحاول ترسيخه كفرع رئيس ضمن حقل الإدارة الأوسع، لذا فيسعى هذا المقترح إلى دراسة فرع الإدارة العامة الدولية من خلال التركيز على إدارة شؤون الموظفين الدوليين، ولكن من خلال إطار أشمل ينظر إلى الموظف الدولي باعتباره وحدة رئيسة في الهيكل البيروقراطي الدولي المنوط به تنفيذ نوع أوسع من الخدمة المدنية لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة لمجموعة أوسع من المستفيدين.

ويتمثل التساؤل البحثي الرئيس في: إلى أي مدى يمكن لإدارة شؤون الموظفين الدوليين الإسهام في تطوير فرع الإدارة العامة الدولية؟

أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤل البحثي الرئيس من خلال عدة أسئلة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- كيف تختلف الإدارة العامة الدولية عن الإدارة العامة الوطنية؟
- ما هي شبكة المفاهيم والقضايا التي ترتبط بفرع الإدارة العامة الدولية؟
- إلى أي مدى يختلف الدور الذي تلعبه الخدمة المدنية الدولية عن نظيرتها الوطنية.
- كيف تطور مفهوم البيروقراطية الدولية؟ وإلى أي مدى تتمتع بالاستقلالية؟
- إلى أي مدى تطور دور الموظف الدولي؟

أهداف الدراسة:

في ضوء المشكلة البحثية والتساؤل البحثي الرئيس، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في بحث دور إدارة شؤون الموظفين الدوليين في تطوير فرع الإدارة العامة الدولية، وينبثق عن هذا الهدف جملة من الأهداف الفرعية، تتمثل في الآتي:

- دراسة مفهوم الإدارة العامة الدولية والتميز بينها وبين الإدارة العامة الوطنية.
- دراسة شبكة المفاهيم والقضايا التي ترتبط بهذا الفرع من الإدارة العامة.
- دراسة إدارة الموارد البشرية الدولية من خلال التعرض لمفهوم الموظف العام الدولي.
- دراسة تطور مفهوم الموظف الدولي في إطار ما يقوم به الموظف الدولي من خدمة مدنية دولية يتم تحقيقها عبر بيروقراطية دولية.
- بحث أوجه القصور في الدراسات الخاصة بالإدارة العامة الدولية وكيف يمكن تطويرها من خلال إدارة الموظف الدولي.

الإطار المنهجي للدراسة:

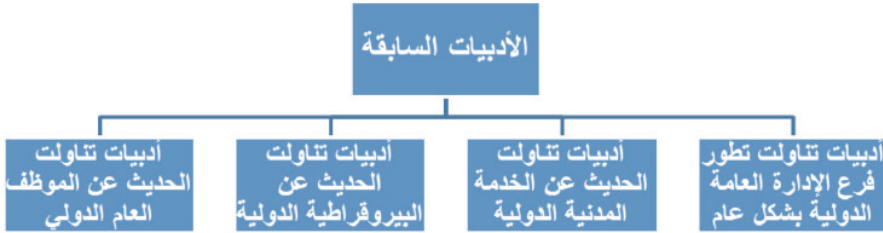
تعتمد هذه الدراسة على أكثر من منهج تحليلي، منها المنهج البنائي الوظيفي، وذلك لدراسة شؤون الأفراد الدوليين باعتبارها مكون رئيس من مكونات الإدارة العامة الدولية، تسعى لزيادة كفاءة وفاعلية المنظمات الدولية، كما تستخدم الدراسة أيضاً المنهج القانوني في دراسة تطور أوضاع المنظمات الدولية والتي ساعدت على بلورة فرع الإدارة العامة الدولية بالإضافة إلى أهمية هذا المنهج في دراسة الموظف الدولي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة بالأساس في محدودية الدراسات العربية التي تناولت دراسة الإدارة العامة الدولية وشبكة المفاهيم المرتبطة بها من خدمة مدنية دولية وبيروقراطية دولية فضلاً عن إدارة شؤون الموظفين الدولية، فغالبية الدراسات التي تناولت موضوع الموظف الدولي أنطوت بالأساس على البعد القانوني فقط من خلال بحث المركز القانوني للمنظمات الدولية وموظفيها الدوليين، والحقوق والواجبات التي يتمتع بها هؤلاء الموظفين، والحصانات والامتيازات التي تعطيها المنظمة الدولية لموظفيها، فضلاً عن كيفية حمايتهم من أي ضرر أو إعتداء بسبب تأديتهم لوظيفتهم، بيد أن هذه الدراسة تدرس الموظفين الدوليين من منظور الإدارة العامة الدولية، كاحد فروع الإدارة العامة.

مراجعة الأدبيات:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يرى الباحث إمكانية تقسيمها إلى أربعة اتجاهات رئيسة، يضم الإتجاه الأول أدبيات تناولت تطور فرع الإدارة العامة الدولية بشكل عام، بينما يضم الإتجاه الثاني أدبيات تناولت الحديث عن الخدمة المدنية الدولية، أما الإتجاه الثالث فيضم أدبيات تناولت الحديث عن البيروقراطية الدولية، وأخيراً أدبيات تناولت الحديث عن الموظف العام الدولي.



الإتجاه الأول: أدبيات تناولت تطور فرع الإدارة العامة الدولية بشكل عام: فقد ركزت دراسة (STONE and LADI, 2015) على فكرة تجاوز المفهوم التقليدي للإدارة العامة والسياسات العامة المحلية من خلال دراسة السياسة العامة الدولية GLOBAL PUBLIC POLICY والإدارة عبر الوطنية AND TRANSNATIONAL ADMINISTRATION وذلك من منظور دراسات السياسات والإدارة العامة وليس فقط من منظور القانون الدولي والعلاقات الدولية، وبالتالي النظر في التغيير المحتمل في عمليات الإدارة العامة والسياسات العامة التقليدية جراء استخدام منظور جديد في البحث.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تبني مصطلحات «السياسة العامة الدولية» و «الإدارة عبر الوطنية» قد أدى إلى البحث في المشكلات الموجودة خارج نطاق الدولة حيث تعمل

الخدمة المدنية الدولية، فضلاً عن تسليط الضوء على العديد من الأطر النظرية في دراسات السياسات العامة والإدارة العامة، والتي يمكن توسيعها من الناحية المفاهيمية باعتبارها «عدسات» مختلفة للسياسات العامة الدولية والإدارة عبر الوطنية.

وفي دراسة (Kingsbury and Stewart, 2005)، يجادل الباحثان بأن هناك بالفعل إدارة عامة دولية وعابرة للحدود بحيث يمكننا الحديث عن «مساحة إدارية دولية» تشمل مختلف المؤسسات والهيئات التنظيمية، وقد وضعت هذه الدراسة تصنيفاً لخمسة مستويات من الإدارة العالمية، (أ) الإدارة الدولية، والتي تتكون من المنظمات الدولية الرسمية على غرار الأمم المتحدة، (ب) الشبكات عبر الوطنية transnational networks والتي تتمثل في أشكال التعاون غير الرسمي بين الدول، (ج) الإدارة الموزعة distributed administration والتي تتمثل في الوكالات المحلية التي تتخذ قرارات بشأن القضايا العالمية وعبر الوطنية على غرار الهيئات البيئية الوطنية التي تنفذ قرارات بشأن حفظ التنوع البيولوجي أو الإحتباس الحراري، (د) الإدارة الحكومية الدولية - الخاصة المختلطة hybrid intergovernmental-private administration والتي تتمثل في تفاعل الجهات الحكومية والخاصة على غرار لجنة معايير سلامة الأغذية، (هـ) الإدارة من قبل المؤسسات الخاصة administration by private institutions، والتي يتم خلالها تنفيذ اللوائح من قبل هيئات خاصة كما هو الحال بالنسبة للفيفا FIFA.

أما دراسة (Kim, et al, 2014) فتحاول الإجابة عن عدة تساؤلات هامة، لعل أبرزها: كيف أثرت العولمة على نظرية وممارسة الإدارة العامة؟ وما هي الأسئلة البحثية التي يجب على الباحثين المهتمين بالإدارة العامة في السياق الدولي معالجتها؟ وكيف ينبغي للجامعات التي لديها برنامج إدارة عامة أن تجهز الطلاب بشكل أفضل لشغل وظائف الإدارة العامة في السياق الدولي؟

في المقابل، تستعرض دراسة (Bauer, et al, 2016) أنماط عامة بشأن دراسة الإدارة العامة الدولية، حيث تفترض أن ثمة تحديات تظهر عندما يتخطى نظام الإدارة العامة تركيزه الكلاسيكي الذي ينصب بالأساس على البيروقراطيات الوطنية وفوق الوطنية، كما تشير هذه الدراسة إلى أن الإدارة العامة الدولية تمثل نوع جديد بالفعل من البيروقراطية، وتحاول الدراسة الإجابة على تساؤلين رئيسيين: إلى أي مدى تختلف الإدارة العامة الدولية عن نظيرتها الوطنية وكيف يمكن للرؤى المكتسبة من تحليل الإدارة العامة الدولية من خلال عدسة الإدارة العامة الكلاسيكية أن تخدم بدورها في تطوير دراسة الإدارة العامة الوطنية؟ وبالتالي يركز الفصل على مناقشة أهم خصائص الإدارة العامة الدولية والسمات التي تميزها عن نظيرتها الوطنية، كما أنها تشير إلى أن هذه السمات لا تظهر كثيراً في الجوانب الهيكلية والتنظيمية، وإنما في الجوانب البيئية التي تعمل فيها الإدارة العامة الدولية، وأخيراً تركز هذه الدراسة على فكرة «الإنضباط» في الإدارة العامة، مشيرة إلى أن هذا الإنضباط ربما يميز الإدارة الوطنية عن نظيرتها الدولية.

وهناك عدد من الدراسات الأخرى التي ركزت على التمييز بين الإدارة العامة الدولية ونظيرتها الوطنية، من خلال بحث أوجه الاختلاف بينهما، ولعل أبرز هذه الدراسات هي دراسة (Weiss, 1982) ودراسة (Abbott and Snidal, 1998) ودراسة (Nedergaard, 2007).

الإتجاه الثاني: دراسات تتأولت الحديث عن الخدمة المدنية الدولية: فقد أشارت دراستي (Trondal, 2016) و (Eckhard & Ege, 2016) بضرورة الاعتماد على المنظمات الدولية في دراسة موظفي الخدمة المدنية الدولية. أما دراسة (Weiss, 1982) فإنها تبحث في جذور مفهوم «الخدمة المدنية الدولية» والتي أرجعته هذه الدراسة إلى إنشاء عصبة الأمم في أعقاب الحرب العالمية الأولى. في المقابل، تتأول دراسة (Coicaud, 2017) بحث مستقبل الخدمة المدنية الدولية في الإدارة العامة العالمية.

بينما تحأول دراسة (Graham and Jordan, 2016) تقديم عرض تشريحي لمفهوم «الخدمة المدنية الدولية»، بما في ذلك النظرة التقليدية لهذا المفهوم والمفاهيم المتداخلة معه، ثم تحليل عملية التوظيف في المنظمات الدولية بالتركيز على منظمة الأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية. كذلك، تبحث دراسة (Newman, 2007) في فكرة ما إذا كان هذا المفهوم لا يزال قابلاً للتطبيق.

الإتجاه الثالث: أدبيات تتأولت الحديث عن البيروقراطية الدولية: فقد أشارت دراسة (Knill, et al, 2016) أنه في ظل التزايد المستمر لأهمية المؤسسات الدولية للحكومة العالمية، باتت البيروقراطيات الدولية تحظى بفاعلية ودرجة عالية من التأثير على صنع السياسات، وعمدت هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط الإدارية المرتبطة بصياغة وتنفيذ السياسات في إطار مفوضية الإتحاد الأوروبي ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا، خاصة فيما يتعلق بقضايا النطاق والاستقلالية والموارد.

بينما عمدت دراسة (Bauer, et al, 2019) إلى مناقشة مفهوم الاستقلالية الخاص بالبيروقراطية الدولية وأسلوب الإدارات الدولية وسلوك البيروقراطيين الدوليين، مع طرح نموذج تحليلي لدراسة الإدارة العامة الدولية يتمثل في مفهوم «صفقات الخدمة المدنية» Civil Service Bargain.

وفي دراسة (Knill & Bauer, 2016) فقد أشارت إلى أنه في إطار تزايد الحاجة إلى تعاون دولي (وعبر الوطني) باتت البيروقراطيات الدولية المرتبطة بالمنظمات الدولية تتلقى اهتماماً بحثياً أكبر من أي وقت مضى. أما دراسة (Benner, et al, 2007) فإنها تتأول تطور دور البيروقراطيات الدولية في خدمة التعاون الدولي والحوكمة الدولية. وفي دراسة (Bauer & Ege, 2016) يقدم الباحثان تصوراً نظرياً لاستقلالية البيروقراطيات الدولية والتمثلة في الأمانات الدولية، حيث تقترح الدراسة مقياساً تجريبياً لدراسة مدى استقلالية هذه البيروقراطيات، ويركز هذا المقياس المقترح على الهياكل الإدارية من خلال طرح مجموعة

من المؤشرات للقدرات البيروقراطية للمنظمات الدولية من أجل الكشف بشكل منهجي عن التباين في الإمكانيات داخل المنظمات، وتعتمد الدراسة على فحص تجريبي لخمس عشرة أمانة لمنظمة دولية.

أيضاً، هناك ثلاث دراسات تمثل أهمية خاصة فيما يتعلق بدراسة استقلالية البيروقراطية الدولية، حيث سعت الدراسات الثلاثة إلى القياس التجريبي لدرجة الاستقلال في المنظمات الدولية، تتمثل الدراسة الأولى في دراسة (Haftel and Thompson, 2006) والتي اعتمدت على ستة مؤشرات تم تطبيقها على عينة من 30 منظمة دولية وإقليمية، أما الدراسة الثانية فهي دراسة (Brown, 2010) والتي قدمت مناقشة شاملة حول كيفية قياس الاستقلالية في المنظمات الدولية، وتم تطبيق ذلك على اثنين من المنظمات الدولية، وأخيراً دراسة (Grigorescu, 2010).

الإتجاه الرابع: أدبيات تناولت دراسة الموظف الدولي: يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية الدولية مجالاً متشابك ومتعدد الأبعاد، وقد تم تناوله في الأدبيات من ثلاث جهات نظر مختلفة (Barrachina, 2019): يتناول الإتجاه الأول التركيز على الإدارة عبر الثقافات؛ ويركز هذا الإتجاه (مثل دراسة Dartey–Baah, 2013) على التباينات بين المجتمعات المختلفة في القيم والمعتقدات، حيث يفترض هذا الإتجاه أن لكل مجتمع مجموعة من القيم والمعتقدات المميزة والتي تنعكس في طريق العمل ومن ثم كيفية إدارة الموارد البشرية بها. أما الإتجاه الثاني فيتمثل في إدارة الموارد البشرية المقارنة؛ ويركز هذا الإتجاه –على غرار دراسة (Geringer, et al, 2002)– على بحث اختلافات إدارة الموارد البشرية بين الدول المختلفة، ولا يتعلق التباين هنا بالبعد الثقافي وإنما بالأبعاد المرتبطة بالحجم والتكوين والأعمار والتدريب والنظم التعليمية وقوانين العمل المختلفة. أما الإتجاه الثالث ينطوي على إدارة الموارد البشرية الدولية؛ وهو يركز على عملية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات الدولية، حيث يفترض أنه يتعين على المنظمات الدولية إدارة موظفيها في ظروف مؤسسية وقانونية وثقافية مختلفة، ويعتبر المنظور الأخير هو الأشمل وتدخل هذه الدراسة في إطاره.

لكن، يجب الإشارة إلى أنه فيما يتعلق بالأدبيات التي تناولت إدارة الموارد البشرية الدولية فقد أصب تركيزها بالأساس على إدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات والمنظمات الدولية غير الحكومية، على غرار دراسة (Zeller, 2020) ودراسة (Christine and Stella, 2020) ودراسة (Geringer et al, 2002) ودراسة (Dartey–Baah, 2013)، فقد تناولت هذه الدراسات –من خلال اقتراعات ومناظير مختلفة– فكرة التعامل مع الموظفين العاملين على المستوى الدولي، أما الدراسات التي تناولت الموظف الدولي في المنظمات الدولية الحكومية فإنها ركزت على البعد القانوني الذي يحدد حصانات الموظف والامتيازات التي يحصل عليها وحقوقه والواجبات المفروضة عليه، وهو ما عكسته دراسات على غرار دراسة (عبد الله، 2011) ودراسة (إسماعيل غيدان وآخرون، 2019).

ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، استفادت هذه الدراسة من هذه الأدبيات في توفير الإطار النظري الخاص بأهم المفاهيم التي تعتمد عليها الدراسة، فضلاً عن معرفة التطورات الخاصة بفرع الإدارة العامة الدولية ومن ثم تطور القضايا المرتبطة بها من بيروقراطية دولية وخدمة مدنية دولية وكذلك الموظف العام الدولي، ومعرفة أوجه القصور في الإسهامات النظرية الخاصة بهذا الفرع عبر الأدبيات المختلفة.

لكنها في المقابل، تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تعتمد على مدخل مركب يتضمن دراسة الإدارة العامة الدولية من خلال التركيز على إدارة المورد البشري بها والمتمثل في الموظف الدولي، ولكن من خلال منظور تنظيمي يدرس الموارد البشرية في سياق تسلسلي (Hierarchy) هيراركي (هرمي). ينطوي على التدرج من العام للخاص (من الخدمة المدنية الدولية إلى البيروقراطية الدولية وصولاً للموظف الدولي)، وهو ما سيوفر نظرة أكثر شمولية تسهل من فهم هذا الفرع من الإدارة العامة، والعديد من القضايا والمفاهيم المرتبطة به، وهو ما يعطي أهمية خاصة لهذه الدراسة، خاصة في ظل المحدودية في توافر الأدبيات العربية الخاصة بهذا الموضوع.

المحور الأول: إطار نظري: مدخل لدراسة الإدارة العامة الدولية والأنماط المميزة

يعكس مفهوم الحوكمة الدولية إطاراً أكثر شمولاً واتساعاً، حيث يشير إليها «جيمس روزنو» James Rosenau باعتباره «تنظيم العلاقات بين الدول في ظل غياب سلطة شاملة»، كذلك يعرفه «توماس وايس» Weiss Thomas على أنه «المشكلات التي تتعدى قدرات الدول على حلها» ومن ثم فإنها تعكس قدرة النظام الدولي على تعزيز الخدمات الحكومية. (مخلوفي، 2019) لذا، فعلى الرغم من عدم وجود ضبط وتحديد دقيق لمفهوم الحكومة الدولية، بيد أنها تتضمن الإطار الأشمل للتعاون بين الفواعل المختلفة على المستوى الدولي بهدف تحقيق المصالح والأهداف المشتركة، وأحد أوجه هذا التعاون والتنسيق بين الفواعل الدولية هي المنظمات الدولية، والتي يمكن دراستها من خلال العديد من أفرع العلوم المختلفة، ويمثل فرع الإدارة العامة الدولية أحد أهم أفرع العلوم التي تتناول دراسة التنظيم والتعاون الدولي عبر المنظمات الحكومية الدولية.

ولقد انعكست التحديات المجتمعية ذات الطابع العابر للحدود في توسيع هيكل الحوكمة الدولية، ومن أبرز صور هذا التوسع هو النمو المتزايد والمطرّد لحجم وعدد وأهمية الهيئات الإدارية على المستوى الدولي، فقد شهدت العقود الماضية توسعاً وانتشاراً كبيراً لهذه الهيئات الإدارية، وكما هو الحال بالنسبة لظهور الدولة القومية الذي مثل أهمية كبيرة في إطار دراسة الإدارة العامة، فإن نمو حجم المنظمات الدولية وموظفيها الدوليين يمثل مدخلاً آخر لدراسة الإدارة العامة ولكن على المستوى الدولي الأوسع. (Kim, 2019).

لذا، فقد أدى النمو المتصاعد للمنظمات الدولية إلى تحدي لنظريات العلاقات الدولية القائمة، والتي كانت تنظر إلى المنظمات الدولية على أنها ساحات لصراع القوى أو التعاون بين الدول، بينما كانت النظرة القائمة فيما يتعلق بالبيروقراطية الدولية (والمتمثلة في الأمانات العامة للمنظمات الدولية) باعتبارها مجرد هيئات داعمة للمفوضيات بين الدول الأعضاء. لكن، مع مطلع القرن الحالي بدأت أدبيات العلاقات الدولية تطالب بضرورة اعتبار المنظمات الدولية جهات فاعلة في حد ذاتها وتعمل بدرجة معقولة من الاستقلالية عن الدول الأعضاء بما يجعلها تلعب دوراً وتأثيراً على السياسات العامة الدولية، ولعل أبرز هذه الأدبيات كانت (Barnett and Finnemore 1999، 2004؛ Chwieroth، 2010).

وقد مثل هذا التوجه الجديد إلهاماً بالنسبة للأدبيات الناشئة لتناول الأبعاد الإدارية للمنظمات الدولية، والتي تم مناقشتها تحت عناوين مثل: «البيروقراطيات الدولية» و«البيروقراطيات المركبة» compound bureaucracies و«الإدارات العامة الدولية»، وقد تبنت هذه الأدبيات (على غرار دراسة (Bauer et al. 2017)، ودراسة (Knill and Bauer 2016)، ودراسة (Trondal et al. 2010) ودراسة (Xu and Weller 2008)) منظور الإدارة العامة الوطنية في دراستها للإدارة العامة الدولية.

ويشير مفهوم الإدارة العامة الدولية إلى دراسة وممارسة تنظيم نشاطات الهيئات الدولية الحكومية كالأمم المتحدة والوكالات الدولية المتخصصة كالإيونسكو والعمل الدولية. وأخذ هذا الحقل الجديد في المعرفة الإدارية في النمو السريع، كما أنه يثير العديد من مشكلات التطبيق التي تحتاج إلى البحث العلمي والمنهجي كإشكالية تكوين جهاز من الموظفين الدوليين ينتمون إلى جنسيات وتقاليد وثقافات ولغات مختلفة. (Bauer, et al, 2019)

ومن منظور هيكلية، ربما يبدو الأمر أن هناك أوجه تشابه تتجاوز درجة الاختلافات بين الإدارة العامة الدولية والوطنية، فالهيكل والعمليات داخل الإدارة العامة الدولية لا تختلف كثيراً عن نظيرتها الوطنية، فالتسلسل الهرمي واحد في النموذجين، كما أن الإدارة العامة الدولية تنشأ (على غرار الإدارة العامة الوطنية) بناء على أساس قواعد قانونية تحدد وظائفها واختصاصاتها وصلاحياتها إضافة إلى أنماط تفاعلاتها مع الفواعل الأخرى في المستويات المختلفة. ومن ناحية أخرى، فالإدارة العامة الدولية تقوم بدورها ووظائفها المنوط بها ويتم تنفيذها عبر موارد الميزانية التي يتم تخصيصها لها من قبل المسؤولين السياسيين. أخيراً، تخضع البيروقراطية الدولية (كما هو الحال بالنسبة للإدارة العامة الوطنية) لسيطرة السياسة التي تتولى مسؤولية رقابتها والإشراف على أعمالها. (Bauer, 2017)

لكن، على الرغم من هذه السمات المشتركة بين الإدارة العامة الدولية ونظيرتها الوطنية، فهذا لا يعني عدم وجود العديد من أوجه الاختلاف بينهما، (وهو ما تناولته العديد من الدراسات على غرار دراسة (Weiss, 1982) ودراسة (Abbott and Snidal, 1998)

ودراسة (Nedergaard, 2007)، ومن أبرز هذه الاختلافات هو الطابع متعدد الأبعاد للإدارة العامة الدولية ووجود العديد من الفواعل المرتبطة بها والتي تتمثل في الدول الأعضاء المكونة لها، كذلك تنسم الإدارة العامة الدولية باعتمادها بشكل كبير على الدول الأعضاء من حيث الموارد، ويضاف لذلك تركيزها على عملية صياغة السياسات وافتقارها للآليات الكافية التي تمكنها من تنفيذ هذه السياسات مما يجعل عملية التنفيذ جزء رئيس يميز الإدارة العامة الوطنية، علاوة على أن موظفيها يتسمون بدرجة عالية من عدم التجانس الثقافي والوظيفي.

ولعل أهم ما يميز الإدارة العامة الدولية هو السياق الذي تعمل فيه (أكثر من الاختلاف من حيث الطبيعة الهيكلية الداخلية) حيث تعمل الإدارة العامة الدولية في بيئة شديدة التقلب وتنسم بقدر كبير من الفوضى، وفي ظل نظام دولي لا يلتزم كثيراً بالقواعد الرسمية والعلاقات الهرمية المنظمة بشكل واضح ودقيق. (Hawkins, 2006)

من ناحية أخرى، ثمة اختلاف كبير بين الإدارة العامة الدولية وبين ما يطلق عليه «الإدارة العامة الجديدة» «New Public Management»، فالمفهوم الأخير ظهر في سبعينيات القرن الماضي وأوائل الثمانينيات، بالتحديد في بريطانيا خلال فترة رئاسة الحكومة «مارجريت تاتشر»، (أيضا تم تطبيقه في كاليفورنيا بالولايات المتحدة وفي استراليا ونيوزلاندا)، وهذا المفهوم يشير بالأساس إلى منهجية جديدة لإدارة المنظمات العامة وذلك عبر تطبيق منهجيات إدارة الأعمال التي أثبتت نجاحها وفعاليتها، وذلك بالتركيز على فكرة الكفاءات ولامركزية القرار وكذلك التركيز على الجودة والتميز، مع تغيير ثقافة المنظمة بحيث يصبح العميل هو جوهر اهتمام المنظمة الحكومية.

المحور الثاني: الخدمة المدنية الدولية

تعود جذور مفهوم «الخدمة المدنية الدولية» إلى حوالي قرن من الزمان، عندما تم إنشاء عصبة الأمم في أعقاب الحرب العالمية الأولى، حيث شهدت عصبة الأمم إفراز مفهوم جديد بالنسبة للموظف الذي اعتاد على خدمة دولته القومية (أو الإمبراطورية التي ينتمي لها في هذا الوقت)، بيد أن نشأة عصبة الأمم أعطت دفعة قوية لفكرة التحول من الخدمة المدنية للموظفين على مستوى أوطانهم إلى نوع جديد من الخدمة المدنية يتمثل في التعاون مع أقرانهم من الدول المختلفة حول العالم لخدمة أهداف ذات طابع دولي على غرار قضايا تغيير المناخ وحفظ السلام الدولي وغيرها من القضايا العالمية. (Derviş, 2019)

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كرست المادة 100 من ميثاق الأمم المتحدة مضمونها في ترسيخ مفهوم الخدمة المدنية الدولية، حيث نصت هذه المادة على أنه «لا يجوز للأمين العام للأمم المتحدة والموظفين الدوليين في أداء واجباتهم أن يتلقوا تعليمات

من أي حكومة أو من أي سلطة أخرى خارج المنظمة» و«يجب عليهم الامتناع عن أي عمل قد ينعكس على دورهم كموظفين دوليين مسؤوليين فقط أمام المنظمة».

وعلى الرغم من أن الحكومات الوطنية هي المنوط بها تحديد مهام المنظمات الدولية، بيد أن موظفي هذه المنظمات يعتبروا موظفين مدنيين دوليين منوط بهم خدمة شعوب العالم من خلال المنظمة التي يعملون بها وليس خدمة شعوبهم الوطنية فقط، لذا فهؤلاء الموظفون يسافرون بجوازات سفر دولية وليس عبر جوازاتهم الوطنية.

وفي كتابه «في القيادة: فن خلق القيمة العامة في الأمم المتحدة» On Leadership: The Art of Creating Public Value in the United Nations يشير «بروس جينكس» Bruce Jenks مساعد الأمين العام السابق في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن الوضع الخاص لموظفي الخدمة المدنية الدوليين يستهدف تجاوز فكرة التعاون بين الدول والوصول إلى نطاق الحوكمة الدولية، من خلال تعزيز الصالح العام» على المستوى الدولي بدلاً من الاقتصار على المصالح القومية. (Jenks, 2019)

أما «تود ساندلر» Todd Sandler، فقد أشار في كتابه «العمل الجماعي العالمي» Global Collective Action في 2004 إلى أن المنظمات الدولية المحايدة يمكنها توفير إطار مؤسسي يساعد على تحقيق المصالح المشتركة لأطرافها. لكن عملياً، تبدو فكرة ضمان حيادية الموظفين الدوليين صعبة، حيث تعمل الدول المختلفة على محاولة التأثير على موظفيها العاملين في المنظمات الدولية.

أيضاً، ليس من مهام موظفي الخدمة المدنية الدولية تحديد سياسات وطنية بعينها للدول أو إلزام الدول بسياسات معينة وأدوار معينة يتوجب على الدول تنفيذها في إطار تحقيق الأهداف الدولية، بل يمثل دورهم في الدعوة بشكل عام إلى التدابير المستندة إلى الدراسة العلمية التي يمكن من خلالها مواجهة التحديات، والمساعدة في تنفيذها حال قررت الدول القومية ذلك.

ولقد اعتمد النموذج الكلاسيكي للخدمة المدنية الدولية على التفكير الوظيفي والمعياري functional and normative thinking، فمن الناحية المعيارية، يكمن النموذج الكلاسيكي للخدمة المدنية الدولية في المدرسة الليبرالية في حقل العلاقات الدولية، والتي تنظر إلى المنظمات الدولية باعتبارها تجسيدا للإرادة الجماعية وتعبيراً عن التعاون الدولي، وبالتالي تمثل المنظمات الدولية نتاجاً لتراكمية التعاون بين الدول ومتطلبات زيادة التفاعل الدولي. (Newman, 2007)

وقد كانت بداية الاهتمام بفكرة الخدمة المدنية الدولية وظيفية functional، حيث كانت الخدمة المدنية الدولية نتاجاً طبيعياً لزيادة التنظيم والتفاعل الدولي، حيث نشأت الحاجة

إلى أمانة عامة لإدارة الاجتماعات والتحضير لها ومتابعة تنفيذ القرارات التي تصدر على المنظمة، بينما ركز العلماء الأحدث (مثل بارنيت Barnett وفينيمور Finnemore) على فكرة السلطة التي يجب أن يتمتع بها موظفو الخدمة المدنية الدولية.

وتاريخياً، عكست دبلوماسية المؤتمرات الدولية في نظام لاهاي ومؤتمر فيينا في القرن التاسع عشر ومحاولات الحد من التسلح في مطلع القرن العشرين احتياجات النظام الدولي للبنية الوظيفية، ولعل هذا ما أدى إلى طرح مبدأ «الكل الجماعي أكبر من الأجزاء المكونة»، ويبدو أن هذه المعطيات مثلت السياق الذي أفرز عصبة الأمم وبداية تجلي أهمية الأمانات الدولية.

وفي كتابه «مشاكل وتقديم المنظمات الدولية» Swords Into Plowshares: The Problems and Progress of International Organization أشار «إينيس كلود» Inis L. Claude في 1984 إلى أن هوية كل منظمة دولية تتمثل في موظفي هذه المنظمة، مشيراً إلى أنه على الرغم من محأولة أعضاء المنظمة في التحكم وتسيير أعمال المنظمة، بيد أن الموظفين الدوليين لدى هذه المنظمة يظلوا في الواقع هم المنظمة، لذا فيمكن القول بأن نشأة الأمانات العامة للمنظمات تمثل البداية الحقيقية للمنظمات الدولية. (Claude, 1984)

وعلى الرغم مما تمثله جهود القرن التاسع عشر من سوابق وظيفية هامة، بيد أن النشأة الحقيقية والفعالية للخدمة المدنية الدولية كانت مع تأسيس عصبة الأمم، وذلك تحت قيادة السير «إيريك دروموند» Eric Drummond الذي تولى منصب أول أمين عام في عصبة الأمم عام 1919، فقد تم إنشاء طاقم دولي يؤمن بتطلعات المجتمع الدولي ومستقل نظريا عن النفوذ الوطني للدول الأعضاء. وفي الواقع، لم يكن ميثاق عصبة الأمم محدداً فيما يتعلق بأدوار البيروقراطية التابعة له، بيد أن الممارسة والتطور أفرزت خطوطاً وظيفية مستمدة من التقاليد الإدارية الأنجلو-فرنسية.

وفي بدايات عمل أمانة عصبة الأمم، يبدو أنه لم يكن هناك تناقضاً بين الولاء الدولي والولاء الوطني، كما أن التقاليد الإدارية البريطانية والفرنسية التي تم استنساخها في إدارة مهام العصبة لم يكن بحاجة إلى تدوين أو تفصيل، فضلاً عن التجانس النسبي بين الموظفين كان يعمل بشكل جدي تحت حكم دروموند، بيد أنه مع التوسع المستمر في عضوية العصبة قد انعكس في التجانس السابق، الأمر الذي فرض حاجة إلى إنشاء إطار أكثر رسمية، ولعل هذا ما تمخضت عنه تأسيس المحكمة الإدارية للعصبة التي نشأت في وقت متأخر.

وفي البداية، عانت الخدمة المدنية من الافتقار للأساس النظري الذي يحكم عملها، لكن في 1954، كتب «جورج لانجروود» Georges Langrod عنها بأنها تمثل «فئة إنسانية جديدة» والتي تم اعتبارها بأنها تمثل «تغيير كبير»، فالإدارة العامة لا تنتج فقط عن الضرورة الوظيفية لكنها أيضاً تجسد المجتمع والمصالح المشتركة. (Langrod, 1998)

وفي الوقت الذي يعتقد فيه الليبراليون أن المنظمات الدولية تمثل بالفعل جهات فاعلة وذات سياسة مستقلة تتمثل في أماناتها، يقوم النموذج الواقعي على افتراض مركزية الدول والتسلسل الهرمي القائم على توازن القوى وتركز الدول على متطلبات البقاء في بيئة دولية فوضوية لا يوجد بها قانون دولي فعال وإنما يعتمد على ما تفرضه القوى العظمى في النظام الدولي، ويشكك الواقعيون في الجهود المبذولة لصياغة معايير وقواعد تحكم النظام الدولي، ومن ثم فالواقعية لا ترى في المنظمات الدولية سوى أنها أدوات للدول القوية في النظام الدولي.

لكن في المقابل، جاءت النظرية البنائية لتتحدى النظريتين السابقتين، وتُعد النظرية البنائية ذات صلة كبيرة بالخدمة المدنية الدولية، ووفقاً لهذه النظرية فعلاقات الدول والفاعلين الآخرين تبنى إجتماعياً، بمعنى أن المصالح لا تكون محددة مسبقاً، بل تتشكل وتتطور إلى حد كبير من خلال التفاعل مع الفواعل الآخرين، فالبنائية تتبنى «رؤية التغيير»، إذ تتعاون الدول من خلال مجموعة من المنظمات الدولية، وربما يعكس التعاون بين دول أوروبا الغربية منذ الحرب العالمية الثانية ذلك، فقد كان موظفو الخدمة المدنية الدولية حاسمين في التعاون الوظيفي وأيضاً في إقرار معايير جديدة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها.

من ناحية أخرى، أدى نمو القومية في فترة ما بين الحربين العالميتين (خاصة من قبل الألمان والإيطاليين وكذلك اليابانيين) إلى انعكاسات سلبية على الأمانة العامة للعصبة، الأمر الذي فرض ضرورة إجراء تقييم أكثر دقة لكيفية ارتباط هيكل وروح الأمانة بالطبيعة السياسية للنظام الدولي، ومنذ عام 1932 بات على موظفي الأمانة العامة للعصبة أداء قسم الولاء الدولي عند توليهم المناصب، وعملت منظمة العمل الدولية في هذه الفترة على تعزيز مفهوم الخدمة المدنية الدولية خاصة من خلال رئيس أمانة منظمة العمل الدولية «ألبيرت توماس».

المحور الثالث: البيروقراطيات الدولية: ملامح أجندة بحثية ناشئة

تمثل البيروقراطيات الدولية محمداً حاسماً للتعاون الدولي والحوكمة الدولية، فقد نمت هذه البيروقراطيات خلال العقود الماضية سواء من حيث عددها أو حجمها، وقد شهدت هذه البيروقراطيات خلال السنوات الأخيرة انتقادات حادة بشأن عدم كفاءتها وسوء الإدارة وانعدام المساءلة بها، ورغم ذلك تبدو المعلومات محدودة بشأن هذه البيروقراطيات وطريقة عملها، خاصة وأن البحوث المختلفة تجاهلت في معظمها خلال العقود الماضية دراسة الأمانات الدولية، سواء البحوث المرتبطة بالقانون أو الاقتصاد أو التاريخ أو الأنثروبولوجي الاجتماعي أو علم الاجتماع وكذا علم الإدارة والسياسة، ومن اللافت للنظر أن أكثر الأبحاث الحديثة بشأن البيروقراطيات الدولية والتي تناولتها عدة كتب حديثة كانت صادرة عن صحفيين وليس باحثين.

وقد مثلت نهاية الحرب العالمية الثانية الموجة الأولى من الأبحاث التي تناولت التنظيم الدولي، ففي عام 1945 نشر «إيغون رانشوفن فيرتهايمر» Egon Ranshofen Wertheimer كتابه تحت عنوان «الأمانة الدولية: تجربة عظيمة في الإدارة الدولية»: The International Secretariat: A Great Experiment in International Administration، حيث تتبع خلاله تطور الأمانة الخاصة بعصبة الأمم، مشيراً إلى أنه من الدروس المستفادة من تاريخ العصبة هو أنه من الممكن إنشاء هيئة متكاملة من الموظفين الدوليين المواليين للوكالة الدولية ومستعدين للوفاء بالالتزامات المفروضة عليهم، وأنه لم يكن فشل عصبة الأمم نابعاً من نقص في الكفاءة التنفيذية المرتبطة بموظفي العصبة الدوليين. (Fosdick, 1946)

وفي فترة الستينات والسبعينات، تخلت أبحاث العلاقات الدولية بشكل عام عن دراسة المنظمات الدولية، وذلك باستثناء عدد محدود من الدراسات التي أشارت إلى أهمية ما يمكن اعتباره خصائص تنظيمية organizational characteristics في تحليل التعاون الدولي وصنع القرار، كما في دراسة (Haas, 1964) ودراسة (Cox, 1969) ومشروع (Cox and Jacobson, 1973) والخاص بـ «صنع القرار في المنظمات الدولية».

ومع إنشاء المفوضية الأوروبية، بدأ الباحثون الأوروبيون في دراسة دور المفوضية الأوروبية باعتبارها بيروقراطية ناشئة «فوق وطنية»، وهو ما تمثل في العدد الخاص المنشور تحت عنوان «نحو خدمة مدنية دولية»، في مجلة الإدارة العامة Public Administration Review، لكن في ظل هيمنة المدرسة الواقعية لم يكن هناك اهتمام حقيقي للدور المستقل للمنظمات الدولية أو البيروقراطية الدولية، الأمر الذي دفع باحثي نظرية النظام Regime scholars في الثمانينات إلى محأولة سد الفجوة بين العلاقات الدولية وعلم الاجتماع التنظيمي organizational sociology فيما يتعلق بدراسة المنظمات الدولية، بيد أن هذه المحأولات لم تفضي إلى تطور حقيقي واكتفت بعدد محدود من الدراسات أبرزها دراسة (Kratochwil and Ruggie, 1986) ودراسة (Ness and Steven, 1988).

وقد كان عدم الاهتمام الأكاديمي في هذه الفترة بالبيروقراطية الدولية مدفوعاً بالسياق الذي فرضته الحرب الباردة (Martin and Simmons, 2002) فقد تحول تركيز باحثي العلاقات الدولية من دراسة المؤسسات الدولية تجاه دراسة أشكال أوسع من السلوك المؤسسي الدولي. لكن، منذ منتصف التسعينيات وما بعدها، مثلت الشبكات والشراكات بين القطاع العام والخاص والأشكال الجديدة الناشئة للحكومة العالمية المجالات الأكثر جذباً للدراسة والتي حظيت بغالبية الاهتمام البحثي. (Witte and Reinicke, 2005)

ولاحقاً، شهد حقل العلاقات الدولية توطيد للتفكير المؤسسي خاصة مع تطور «البنائية» constructivism والتوجه أكثر نحو تحليل السياسات ذات البعد الدولي والحكومة متعددة الإتجاهات كما في دراسة (Hooghe, 2003 Marks and) ودراسة (Slaughter, 2004) ودراسة

(Börzel and Risse, 2005)، حيث بدأت السمات التنظيمية للمؤسسات الدولية تحظى بدرجة من الاهتمام، لكن يمكن القول بأن الدراسة التي كانت لها أكبر تأثير خلال هذه الفترة كانت كتاب (بارنيت وفينيمور) Barnett and Finnemore في عام 2004 والذي كان تحت عنوان «قواعد العالم: المنظمات الدولية في السياسة العالمية»، وكذلك دراسة «جون ماتياسون» John Mathiason في 2007 حول الأمانات الدولية في السياسة العالمية، وقد تضمنت دراسة «وينليش ووليز» Liese and Weinlich في 2006 والخاصة بـ «دور الجهاز الإداري للمنظمات الدولية» مراجعة لغالبية الأدبيات التي تناولت الحديث عن تطور البيروقراطية الدولية.

وقد عمد ماكس فيبر إلى دراسة تاريخ تطور غرب أوروبا والتحول من مرحلة التخلف تجاه العقلانية والتقدم، وبناء عليه وضع فيبر فكرة «البيروقراطية» الإدارية، والتي تمثل عنده النمط المثالي للأشكال الحديثة للإدارة العامة كما أنه أكد على الطابع العقلاني للبيروقراطيات، وعندما بدأ التوجه نحو إنشاء المنظمات الدولية أُعتبر هذا النموذج البيروقراطي لفيبر هو الموجه والمرشد بالنسبة لمؤسسي المنظمات الدولية، فقد استعار مؤسسي هذه المنظمات أنماط وسمات البيروقراطية الوطنية لتطبيقه في إدارة المنظمات الدولية الناشئة. (سعيد، 2013)

وقد عرف (بارنيت وفينيمور، 2004) Barnett and Finnemore المنظمة الدولية باعتبارها «منظمة تتشكل من ثلاث دول على الأقل وتتضمن أمانة دائمة للقيام بالمهام المنوط بها لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة»، وفي حين يفترض أن تتبع البيروقراطية الدولية من حيث المبدأ نفس النموذج البيروقراطي الوطني، إلا أن ثمة اختلافات مهمة تميز الأولى، فمثلاً لا يفترض أن تتعامل البيروقراطية الوطنية مع 193 دولة لها مصالح متباينة على غرار الأمانة العامة للأمم المتحدة، كذلك فعلى الرغم من اتباع البيروقراطية الدولية لنفس المبادئ التي تحكم نظيرتها الوطنية من حيث الكفاءة والنزاهة والحيادية والاستقلالية وغيرها من المبادئ، بيد أن التكوين متعدد الجنسيات والمصالح المتضاربة للأطراف التي تعمل لصالحها هذه البيروقراطية الدولية تعطي لها طابعاً خاصاً.

ومن ثم، فهناك اختلافات تميز البيروقراطية الدولية عن مثيلتها الوطنية، يمكن تفهيد هذه الاختلافات فيما يلي:

1. التباين في السياق الذي تعمل فيه كل منهما، فبينما تعمل البيروقراطية الوطنية في إطار سياق داخلي محدد بمبدأ السيادة التامة من قبل الدولة القومية دون وجود أي تضارب في المصالح، بينما تعمل البيروقراطية الدولية في إطار سياق دولي يتسم بعدم الاستقرار والتغيير المستمر وتضارب المصالح بين الدول الأعضاء مع عدم وجود قواعد صارمة تعكس فكرة السيادة. (سعيد، 2013)

2. افتقار النسق الدولي لوجود نظام قانوني متماسك، فالقانون العام الدولي يعتبر أقل شمولاً من النظم القانونية التي تحكم السياق الوطني في الدول القومية، كما يكون الالتزام بالمعايير والقوانين أقل من مثيلته على المستوى الوطني. (Lyne, 2006)
 3. التركيز على صياغة وصنع السياسات مقابل تراجع الاهتمام بوسائل التنفيذ، ففي إطار المنظمات الدولية ثمة تركيز واضح ينصب على عملية صنع السياسات، بينما يتم ترك عملية التنفيذ مخولة للمستويات الوطنية، وربما يكون هذا راجعاً إلى افتقار المنظمات الدولية لوسائل تمكنها من تنفيذ السياسات التي يتم صياغتها. (EGE, 2016)
 4. تباين مفهوم المساءلة، ففي ظل حالة عدم التجانس التي تهيمن على الموظفين الدوليين العاملين في المنظمات الدولية، ينعكس ذلك في الثغرات التي ربما تعيق عملية المساءلة بشكل دقيق داخل البيروقراطية الدولية، في ظل غياب التدقيق من قبل سلطة تشريعية تراقب عمل هذه البيروقراطية.
 5. ويرتبط بالعنصر السابق فكرة أن السياق الدولي الذي يتسم بقدر كبير من عدم اليقين ينعكس في التحديات التي يفرضها بشأن الرقابة على البيروقراطية التي تتسم بذاتها بعدم التجانس، وبالتالي فالآليات المعتادة للرقابة على أعمال البيروقراطية الوطنية على مستوى الدول القومية تصبح غير فعالة على المستوى الدولي.
- ووفقاً لدراسة «بارنيت وفينيمور» Barnett and Finnemore في 2004، فإن سلطة البيروقراطية الدولية تمثل جوهر عمل المنظمات الدولية، حيث أن البيروقراطية الدولية تظهر ثلاثة أشكال رئيسية من السلطة، السلطة المفوضة delegated authority والتي ترتبط بالتفويضات الممنوحة للبيروقراطيات الدولية من قبل الدول الأعضاء، والسلطة الأخلاقية authority moral حيث تمثل البيروقراطيات الدولية دور الوصي والحارس لمجموعة من المبادئ، وسلطة الخبراء expert authority والتي ترتبط لسلطة إصدار الأحكام وحل المشكلات. (EGE, 2016)
- ومن ناحية أخرى، اعتمدت بعض الأدبيات في تحليلها للبيروقراطية الدولية على نظرية الوكالة (Panda, 2017) Theory of Agency، وبناء عليه تصبح الدول هي «الموكل» principal بينما تمثل البيروقراطية الدولية هي «الوكيل». (Jacoby, 2006) Agent.
- ويعرف «مراد سعيد» البيروقراطيات الدولية بأنها «وكالات تضعها الدول أو الحكومات أو الفواعل العامة الأخرى، وتتمتع بدرجة من الاستمرارية والتماسك دون الرقابة من قبل الحكومات الوطنية، رغم الرقابة المفروضة بواسطة الآليات التي تضعها الحكومات» أو أنها «مجموعة من الموظفين الدوليين المنظمين بشكل تدريجي ولها تفويض وموارد وحدود معينة ومجموعة من القواعد الرسمية والإجراءات في إطار سياق سياسي معين». (سعيد، 2013)

كذلك، يجب الأخذ في الاعتبار أن هناك اختلاف بين «البيروقراطية الدولية» و«المنظمات الدولية» فالأخيرة تتشكل من هيكل داخلي يتضمن جمعية تشريعية، وهيئة تنفيذية، إضافة إلى البيروقراطية الدولية (مع الأمين العام للمنظمة). (EGE، 2018)، ومن ثم فالبيروقراطية الدولية هي جزء من الهيكل الذي تتشكل منه المنظمة العامة، والمتمثل في الأمانة العامة «الدائمة» والتي تتكون من مجموعة من الموظفين الذين يتصرفون في إطار التفويض الممنوح لهم في إطار المنظمة التي يعملون في إطارها، وأيضاً ضمن قرارات الجمعية العمومية التي تضم الدول الأعضاء. أيضاً، ثمة اختلافات رئيسة تميز البيروقراطية الدولية عن الوكالات الخاصة على غرار الأمانات العامة المؤقتة والخاصة بالمؤتمرات أو لجان الخبرة وغيرها من المؤسسات التي ربما تتداخل مع البيروقراطية الدولية.

أما الاستقلالية البيروقراطية، فلا يوجد توافق أو إجماع حول التعريف الدقيق لهذا المصطلح، بيد أنه يرجح أنها تشير إلى قدرة الإدارة على العمل بعيداً عن تفضيلات السلطات السياسية، وتعتمد الاستقلالية البيروقراطية على درجة التباين في البيئة المؤسسية، وعلى درجة السيطرة السياسية على الإدارة، فضلاً عن هيكل الإدارة ومواردها التي تحدد مدى قدرتها على تطوير تفضيلاتها المستقلة والانخراط في إجراءات معينة. ومن ثم، ترتبط استقلالية الإدارة بمحددتين رئيسيتين، أولاً: قدرة الإدارة على تطوير تفضيلات مستقلة لها (استقلال الإرادة) (autonomy of will، وثانياً: قدرة الإدارة على ترجمة هذه التفضيلات إلى فعل ملموس (استقلالية العمل). (EGE، 2018). (autonomy of action.

رابعاً: إدارة الموظف الدولي

على المستوى الوطني الداخلي، تتعدد التعريفات المرتبطة بالموظف العام، لكنها تتفق على ضرورة توافر ثلاثة شروط رئيسة لكي يتصف الفرد بالموظف الدولي، تتمثل هذه الشروط فيما يلي: (غنيم، 2015)

1. **استمرارية وديمومة العمل:** حيث يشترط أن يعين الفرد في وظيفة دائمة، وتنقسم فكرة الديمومة إلى شقين، تتمثل في ديمومة العمل بمعنى أن تكون هذه الوظيفة جزء من الهيكل الإداري الأوسع، واستمرارية شغل موظف لها بما يعني تفرغ الموظف العام لهذه الوظيفة بشكل كامل.
2. **العمل في مرفق عام:** بمعنى أن تكون الوظيفة التي يشغلها الشخص تخضع لسلطة إدارية عامة سواء كانت مركزية أو لامركزية أو محلية أو غير محلية.
3. **يتم التعيين في الوظيفة العامة من قبل السلطة العامة المختصة:** وذلك وفقاً للأحكام القانونية القائمة.

وتتمتع المنظمات الدولية بشخصية معنوية وإرادة مستقلة تميزها عن الدول الأعضاء التي تتكون منها المنظمة، وتعتمد المنظمات الدولية في تحقيق أهدافها التي نشأت من أجلها والقيام بالوظائف المنوطة بها على مجموعة من الأشخاص الطبيعيين يطلق عليهم اسم الموظفين الدوليين، والذين يختلفون عن المستخدمين الدوليين وممثلي الدول الأعضاء.

لذا، يعد الموظف الدولي الأساس الذي تعمل المنظمات الدولية من خلاله على تحقيق أهدافها، لكن في المقابل هناك خلافاً بين الأدبيات المختلفة حول المقصود بالموظف الدولي، كما أن أغلب الوثائق المنشئة للمنظمات الدولية لم تهتم بتعريف الموظف الدولي واكتفت فقط بالإشارة إلى حقوقهم وواجباتهم وشروط تعيينهم وحصانتهم. (كريم، 2019)

لكن، عمدت اتفاقية سلامة موظفي الأمم المتحدة والأفراد المرتبطين بها عام 1994 إلى تعريف موظفي الأمم المتحدة بأنهم «جميع الأفراد الذين يستخدمهم الأمين العام سواء كانوا أفراداً في العنصر العسكري أو عنصر الشرطة أو العنصر المدني أو الموظفون والخبراء الموفدون في بعثات الأمم المتحدة ووكالاتها».

في المقابل، عمد مشروع مواد الاتفاقيات المتعلقة بمسؤولية المنظمات الدولية التي اعتمدها لجنة القانون الدولي عام 2011 إلى تعريف الموظف الدولي بمصطلح «الوكيل» والذي يعني «الموظفين الرسميين وغيرهم من الأشخاص والكيانات التي تتصرف المنظمة من خلالها». (كريم، 2019)

وفي الوقت الذي جاء فيه محكمة العدل الدولية للموظف الدولي في رأيها الاستشاري الصادر عام 1949 بشكل واسع ليشمل كل عامل داخل المنظمة ولم يبين بشكل دقيق المقصود بالموظف الدولي، وهو الأمر ذاته الذي يميل إليه القضاء الدولي كافة في محاولة لحماية كافة العاملين في إطار المنظمات الدولية بشكل متساوي ومن ثم يجوز لهم التنازع أمامها، بيد أن هناك اتجاه آخر في تعريف الموظف الدولي كأول تضييق نطاق المفهوم من خلال النص على وجوب توافر صفة الدوام والاستمرارية في الموظف الدولي لتمييزه عن العاملين الآخرين في المنظمة، ومن ثم يعرف هذا الاتجاه الموظف الدولي باعتباره « كل شخص يعمل بصفة دائمة ومستمرة في خدمة إحدى المنظمات الدولية الحكومية ولصالحها ويخضع للنظام القانوني الذي تحدده المنظمة. (الحמיד، 1976)

لكن، يتضح من الاتجاه الذي يأخذ بالنطاق الأوسع للموظف الدولي أنه يغلب عليه البعد القانوني والذي لا يفرق -في غالبه- بين الموظف الإداري وبقية الأفراد العاملين في المنظمة مما يطلق عليهم «المستخدمين الدوليين» (وهو «كل شخص يؤدي مهمة دولية بصفة مؤقتة لحساب منظمة دولية والخبراء المؤقتين») (عمارة، 2003) فضلاً عن ممثلي الدول الأعضاء العاملين في المنظمة.

ويختلف الموظف الدولي عن المستخدم الدولي في بعدين رئيسيين، يتمثل الأول في فكرة الديمومة والاستمرارية، فالموظف الدولي يتمتع بفكرة العمل بشكل دائم على عكس المستخدم الدولي الذي تتسم طبيعة عمله بأنها مؤقتة وتستهدف إنجاز هدف محدد، أما البعد الآخر فيتمثل في فكرة القواعد التي تحكم عمل كل فئة، فبالنسبة للموظف الدولي فإنه يخضع إلى النظام الإداري الذي تضعه المنظمة، أما المستخدم الدولي فيخضع لبنود التعاقد بينه وبين المنظمة. لكن في المقابل يتفق الموظف الدولي والمستخدم الدولي في أن كليهما يتمتع بالحماية القضائية الدولية، بمعنى أن القضاء الإداري الدولي هو المسؤول عن أي تنازع ينشأ بين المنظمة وبين الموظف الدولي أو المستخدم الدولي.

كذلك، يختلف الموظف الدولي عن ممثلي الدول الأعضاء في المنظمة، فهؤلاء الممثلين يعملون باسم الدولة التابعين لها ويتلقون منها التعليمات ويعملون على دعم مصالح هذه الدولة في إطار المنظمة حتى وإن كان عملهم في إطار جهاز من أجهزة المنظمة على غرار مجلس الأمن الدولي فأعضاؤه هم ممثلو دول وليسوا موظفين دوليين. (خليل، 2010)

ويكون تعيين الموظفين الدوليين من قبل المنظمة الدولية بحرية واستقلالية تامة دون الحاجة لموافقة الدولة التي ينتمي لها هذا الموظف (هناك بعض المنظمات تشترط حتى الآن موافقة الدولة التي ينتمي لها الموظف قبل تعيينه مثل الإتحاد الإفريقي)، في المقابل تتولى الدول الأعضاء تعيين ممثليها في المنظمة ويكونون مسؤولين أمامها وليس أمام المنظمة. كذلك فأى تصرف ينبع من الموظف الدولي تنصرف آثاره إلى المنظمة التابع لها، بينما أي تصرف يقوم به ممثلو الدول تتأثر به الدول التي يتبعها هؤلاء الممثلون. ويضاف لذلك أن الموظفين الدوليين يتمتعون بحصانات مطلقة أمام الدول الأعضاء بما في ذلك دولته التي ينتمي لها، لأنها تمثل حصانة ممنوحة لصالح الوظيفة التي يقوم بها، بينما ممثلو الدول لهم حصانة أمام الدول الأعضاء كافة ماعدا دولهم لأن هذه الحصانة هي حصانة ممنوحة لدولهم بالأساس. (شهاب، 1990)

كما يختلف الموظفون الدوليون عن الأشخاص الذين يعملون لصالح دولتهم من ناحية وفي نفس الوقت في مهام منوط بها المنظمة الدولية، على غرار القوات العسكرية التي ترسلها الدول للمشاركة في القوات الأممية أو قوات الطوارئ الدولية وذلك لأن تبعية هؤلاء الأفراد لدولهم مستمرة طوال أداؤهم للوظيفة المنوطين بها كما أن استمرارهم في هذه المهام مرتبط بإرادة دولهم. (خليل، 2010)

حاصل القول، يمكن الإشارة إلى عدد من المعايير التي يجب توافرها في الموظف الدولي، تتمثل فيما يلي:

1. يقوم الموظف بالعمل في منظمة دولية أو أحد أجهزتها المختلفة.
2. يكون الهدف من هذا العمل هو خدمة أهداف ومصالح المنظمة الدولية التي يعمل بها الموظف وليس مصلحة دولة معينة.

3. الخضوع لنظام قانوني دولي على غرار الاتفاقية المنشئة للمنظمة الدولية أو النظام الداخلي في المنظمة والذي يحدد أحكام الوظيفة الدولية، وتحكم ممارسة الموظف لأعمال وظيفته، وخضوع الموظف في عمله لإشراف أجهزة المنظمة وفقاً لأحكام ولوائح المنظمة.

4. أن يتسهم عمل الموظف بالدوام والاستمرارية في وظيفته.

ولقد نشأ مفهوم الموظف الدولي وتطور في إطار المراحل المتتالية التي شهدتها عملية تطور التنظيم والتعاون الدولي، وقد بدأت باكورة هذا التطور خلال مرحلة المؤتمرات الدولي خلال القرن التاسع عشر والتي بدأت في عام 1815، ومن أجل تحقيق الاتصال الدائم والمستمر خلال الفترات التي تفصل هذه المؤتمرات ظهرت الحاجة إلى تعزيز دور الأمانة العامة لهذه المؤتمرات بحيث تلعب دوراً يتجاوز فكرة تسجيل الاجتماعات ورعاية المباني وتوزيع الموائيق. (غانم، 2004)

وقد دفع هذا التوجه إلى توسيع نطاق موظفي الأمانة العامة للمؤتمرات الدولية وعدم الاكتفاء بالموظفين التابعين لدولة مقر المؤتمر، وهو ما عكسته تجربة مؤتمر لاهاي في عام 1907 والتي تكونت أمانتها من 25 موظفاً قامت بتعيينهم الدول المشاركة في المؤتمر. (الغنيمي، 1974) وعلى الرغم من أهمية هذه الخطوة، بيد أن هؤلاء الموظفين بما في ذلك الأميين العام لم يتمتعوا بأي استقلال بل كانوا خاضعين أمام القانون الداخلي لدولهم ويحصلون على رواتبهم منها.

أما المرحلة الأهم في مراحل تطور الوظيفة الدولية فقد تمثلت في الاتحادات الدولية، والتي ظهرت استجابة لحاجة الدول المختلفة في تطوير مستوى التنسيق والتعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة، كما أنه اعتمدت في عملها على مجموعة من الموظفين الدوليين في إطار أمانة دائمة أطلق عليها «المكتب»، ومن بين هذه الاتحادات كان «الاتحاد الدولي للتليغراف» و«الاتحاد الدولي للبريد» و«المكتب الدولي للمواصلات الحديدية» والمكتب الدولي للصحة العامة وغيرها من الاتحادات والمكاتب المختلفة.

وقد مهدت الاتحادات الدولية الطريق أمام ظهور المنظمات الدولية ومن ثم بداية مرحلة جديدة من مراحل تطور التعاون والتنظيم الدولي ومن ثم الوظيفة العامة الدولية، وقد بدأت هذه المرحلة بنهاية الحرب العالمية الأولى، وبات الموظفون الدوليون يلعبون دوراً محورياً في عملية إدارة هذه المرحلة من خلالهم دورهم المحوري في المنظمات الدولية المختلفة بدءاً بعصبة الأمم ووصولاً لعدد كبير (ومتزايد باستمرار) من المنظمات الدولية المختلفة. (غانم، 2004)

وقد تم النص رسمياً على مصطلح الموظفين الدوليين عند الحديث عن موظفي سكرتارية العصبة وموظفي مكتب العمل الدولي. (عبد الله، 2011) وبعد نشأة الأمم المتحدة في 1945، والتي تضمنت في هيكلها الأمانة العامة لمنظمة الأمم المتحدة مثلت هذه الأمانة الهيئة الإدارية بالمنظمة والتي تتشكل من عدد كبير من الموظفين الدوليين يرأسهم أمين عام يتم تعيينه من قبل الجمعية العامة بتوصية من مجلس الأمن، ويتلقى الموظفون الدوليين في الأمانة العامة التعليمات والتوجيهات من قبل الأمين العام ويتم تعيين هؤلاء الموظفين من خلال الأمين العام بناء على الكفاءة والنزاهة وكذلك مراعاة التوزيع الجغرافي. (عبد العزيز، 1998)

وفيما يتعلق باستقلالية الموظف الدولي، فقد قننت موثائق المنظمات الدولية المختلفة ضرورة تمتع الموظفين الدوليين بالاستقلال التام في أداء المهام المنوطة بهم، وبالتالي ينبغي على الموظف الدولي أن يتمتع باستقلالية تامة عن الدولة التي ينتمي لها (وتكون هذه الاستقلالية سياسية ومالية)، ولا يجوز أن يتلقى أي تعليمات أو توجيهات من هذه الدولة أو أي دولة أخرى، بحيث يؤدي المهام المنوطة به متحرراً من أي ضغوطات أو تدخلات خارجية، بما يخدم مصالح المنظمة التي يعمل بها ومن ثم خدمة كافة الدول الأعضاء في المنظمة دون تفرقة بين هذه الدول وبتبعية تامة للمنظمة التي يعمل بها.

وترتبط فكرة استقلالية الموظف الدولي بالضمانات التي تمنح له من أجل التأكد من استقلاليته في العمل المنوط به والحيلولة دون وقع أي تأثير خارجي من قبل الدول الأعضاء وهو ما يتمثل في الحصانة والامتيازات التي تعطيها المنظمة الدولية لموظفيها في مواجهة كافة الدول الأعضاء فضلاً عن حمايتهم من أي ضرر أو اعتداء بسبب تأديته لوظيفته. ويضاف لذلك ضمانات أخرى تتعلق بضمان حقوق الموظف تجاه السلطة الهيراركية الموجودة في المنظمة، فإذا تعرض الموظف الدولي لإجراء من قبل رئيسه في المنظمة ورأي الموظف أن هذا الإجراء غير قائم على أساس سليم فإنه يلجأ إلى جهاز إداري محايد يستطيع توفير الحماية للموظف من التصرفات الإدارية التعسفية التي تنطوي على إساءة استعمال البيروقراطية الدولية لسلطتها. لكن مع مرور الوقت أظهر هذا الأسلوب عدم فاعلية في تحقيق الغاية المنشودة منه، خاصة مع تزايد أعداد الموظفين الدوليين في المنظمات المختلفة، الأمر الذي دفع نحو إنشاء أجهزة إدارية مختلفة منوط بها تقديم آراء للسلطة الإدارية بخصوص القرارات التي تصدر عنها بشأن الموظفين الدوليين، إضافة إلى أجهزة إدارية أخرى تصدر -بناء على طلب الموظف الدولي- رأياً من الناحية القانونية. (هاشم، 2011)

وكما أشرنا في مراجعة الأدبيات، هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية في دراسة إدارة الموارد البشرية الدولية؛ الإدارة عبر الثقافات، وإدارة الموارد البشرية المقارنة، وإدارة الموارد البشرية الدولية، وتشير مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة الأنشطة التي تنفذها المؤسسات

المختلفة لإدارة موظفيها بكفاءة وفعالية، وتشمل هذه الأنشطة عملية تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات. ومن ثم، فإدارة الموارد البشرية الدولية تتشابه كثيراً مع نظيرتها على المستوى الوطني، بينما تزداد إدارة الموارد البشرية الدولية ببعض التعقيد مقارنة بإدارة الموارد البشرية على المستوى الوطني، ويعزى ذلك إلى بعض العوامل ترتبط بعضها بأنشطة الموارد البشرية مثل (الضرائب الدولية، النقل الدولي والتوجيه، الخدمات الإدارية للمغتربين، العلاقات مع الحكومة المضيفة، وخدمات الترجمة اللغوية)، والحياة الشخصية للموظفين مثل (ترتيبات الإسكان، وبدلات وتكلفة المعيشة وغيرها من الأمور) إضافة إلى التأثيرات الخارجية الأوسع. (Barrachina, 2019)

ولعل من الجدليات الهامة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الدولية يتعلق بتركيز غالبية الأدبيات على إدارة الموارد البشرية في الشركات متعدد الجنسيات والمنظمات الدولية غير الحكومية، على غرار دراسة (Zeller, 2020) ودراسة (Christine and Stella, 2020) ودراسة (Geringer et al., 2002) ودراسة (Dartey-Baah, 2013)، فقد تناولت هذه الدراسات -من خلال اقترايات ومناظير مختلفة- فكرة التعامل مع الموظفين العاملين على المستوى الدولي، ومحأولة جذب أفضل العناصر والخبرات في ظل عملية التنافسية الدولية حول عنصر الخبرة والكفاءة في المورد البشري، كما عمدت هذه الدراسات إلى معالجة أساليب الشركات متعددة الجنسيات في التعامل مع المورد البشري من خلال تدريبه وتنمية قدراته بأساليب تختلف عن عمليات التدريب التي تتم على المستوى الوطني. لكن، هناك بعض التوجهات التي بدأت تعكسها هذه الأدبيات، تتمثل في محأولة الاستفادة من الأنماط التي تتبعها الشركات متعددة الجنسيات في عملية إدارة مواردها البشرية ونسخ بعضها في المنظمات الدولية الحكومية على الموظفين الدوليين فيها، خاصة فيما يتعلق بالتدريب وجذب العناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية.

خاتمة ونتائج:

لقد باتت المنظمات الدولية تحظى بأهمية تفوق في كثير من الأحيان أهمية الحكومات الوطنية، ولعل أحد أهم الأبعاد التي تضيفي هذه الأهمية بالنسبة للمنظمات الدولية هو الأساس الإداري المرتبط بهذه المنظمات والمتمثل بالأساس في الموظفين الدوليين الذين يعملون في الأمانة العامة لهذه المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي أو البنك الدولي أو منظمة الصحة العالمية وغيرها من المنظمات، بل وصل الأمر ببعض الأدبيات حد القول بأن «السمة المميزة للتفاعل الدولي في القرن الحادي والعشرين لم تعد «الفوضى» anarchy بل باتت «البيروقراطية» (EGE, 2018). bureaucratization. ومع ذلك لا تزال المعرفة المنهجية المرتبطة بالتأثير المستقل للبيروقراطيات الدولية على عملية صنع السياسات العامة محدوداً، فلا تزال هناك محدودية واضحة في الإلمام بالعوامل التي تحدد التأثير الإداري في السياق الدولي.

ومن خلال ما تم عرضه في المحاور السابقة، يمكن الخروج بعدد من النتائج الهامة لهذه الدراسة، تتمثل فيما يلي:

- يمثل فرع الإدارة العامة الدولية فرعاً هاماً في حقل الإدارة العامة، وعلى الرغم من التطورات التي شهدتها هذا الفرع منذ بدايته خلال القرن الماضي، بيد أنه لا يزال بحاجة كبيرة لمزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية لترسيخ الأطر الخاصة بهذا الفرع، فمحاولات فهم الإدارة العامة الدولية – والمفاهيم المرتبطة بها – لا يمكن أن تقف فقط عند الوصف الهيكلي للمؤسسات الإدارية الدولية، والتي تمت ضمن الموجة الأولى للأدبيات في الخمسينات إلى أوائل السبعينات من القرن الماضي، ولا تكفي كذلك بمحاولات تأسيس علم عقلائي للتصميم المؤسسي، ومن ثم فهناك حاجة ضرورية لتبني أجندة بحث متماسكة على المستويين النظري والتطبيقي لفرع الإدارة العامة الدولية بجوانبها المختلفة.
- لا يزال هناك بعض التداخل والخلط في المفاهيم الخاصة بالإدارة العامة الدولية وهو ما عكسته الأدبيات المختلفة، فإذا كان تعريف الإدارة العامة الدولية ذاته لا يزال يشهد بعض الاختلافات بين الأدبيات وبعضها البعض (على غرار كافة المفاهيم في العلوم الإنسانية)، فهناك أيضاً تداخل بين البيروقراطية الدولية والخدمة المدنية الدولية وكذلك الموظف الدولي، ومن ثم فهناك العديد من الأدبيات التي لا تزال تستخدم هذه المفاهيم باعتبارها مترادفات للتعبير عن الإدارة العامة الدولية.
- من أبرز ما تقدمه هذه الدراسة هو عملية الفصل بين المفاهيم المختلفة (الإدارة العامة الدولية؛ الخدمة المدنية الدولية؛ البيروقراطية الدولية؛ الموظف الدولي) في إطار تسلسلي هيراريكي (Hierarchy) لمحاولة طرح هيكل تنظيمي يعكس الاختلافات بين هذه المفاهيم المختلفة (والمتشابهة).
- تمثل الإدارة العامة الدولية الإطار الأوسع والأشمل باعتباره أحد فروع علم الإدارة العامة، وفي إطار عمل الإدارة العامة الدولية والمرتبطة بنشاط الهيئات الدولية الحكومية فإنها تستهدف تحقيق نوع من الخدمة العامة المماثل للخدمة المدنية الذي تقوم به الإدارة العامة على المستوى الوطني، لكن هذه الخدمة المدنية التي تقوم بها الإدارة العامة الدولية تكون في سياق دولي أوسع ومن ثم يصبح المستفيدون من هذه الخدمات لا يقتصر على مواطني الدولة القومية بل يتجاوزها لحدود تتضمن كافة الدول الأعضاء في المنظمة الدولية، ومن أجل تحقيق هذه الخدمة الدولية تظهر الحاجة إلى هيكل بيروقراطي « دائم » منوط به تحقيق الوظائف المختلفة داخل المنظمة بما يعكس في النهاية على تنفيذ أهداف المنظمة، وبالتالي عمدت المنظمات الدولية إلى تشكيل بيروقراطية دولية تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها وتتمثل هذه البيروقراطية في الأمانة العامة في المنظمات الدولية المختلفة. وأخيراً، يأتي دور الموظف العام الدولي الذي ينشكّل الجهاز البيروقراطي الدولي منه، ويمثل أحد أهم المحددات المسؤولة على إنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف والأدوار المنوطة بها.

- هناك تشابه بين الإدارة العامة الوطنية والإدارة العامة الدولية، فالهيكل والعمليات في الإدارة العامة الدولية لا تختلف عن نظيراتها الوطنية، حيث أن التسلسل الهرمي الإداري ثابت بغض النظر عما إذا كان يعمل في إطار محلي أو دولي، كما أن الإدارة العامة الدولية تُؤسّس وتعمل على أساس القواعد القانونية التي تحدد طبيعة عملها واختصاصاتها وتفاعلاتها مع الجمهور والمنظمات غير الحكومية. ثالثاً، على غرار الإدارة العامة الوطنية، تؤدي الإدارة العامة الدولية مهامها على أساس موارد الميزانية المخصصة لها من قبل رأس المال السياسي. وأخيراً، تخضع كلا من البيروقراطية الوطنية والدولية للسيطرة والإشراف من قبل جهات أعلى من أجل تقييد استقلالية البيروقراطية.
- لكن في المقابل هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة الدولية والإدارة العامة الوطنية، من أبرزها السياق الذي تعمل فيه كلا منهما، فبينما تعمل الإدارة العامة الوطنية في إطار سياق داخلي محدد بمبدأ السيادة التامة من قبل الدولة القومية دون وجود أي تضارب في المصالح، تعمل الإدارة العامة الدولية في إطار سياق دولي يتسم بعدم الاستقرار والتغيير المستمر وتضارب المصالح بين الدول الأعضاء. ويضاف لذلك التباين بشأن إدارة المورد البشري، فعملية توظيف وتدريب وتشغيل مجموعة من العاملين يختلفون في الجنسية والتقاليد واللغة والثقافة يثير درجة من الصعوبة في تحقيق التوافق والانسجام بين هذه المجموعة لأداء العمل المشترك، وذلك على عكس مثيلتها في الإدارة العامة الوطنية التي يوجد بها اختلافات بين العاملين لكنه بدرجة أقل.
- ينبغي على الموظف الدولي أن يتمتع باستقلالية تامة عن الدولة التي ينتمي لها (وتكون هذه الاستقلالية سياسية ومالية)، ولا يجوز أن يتلقى أي تعليمات أو توجيهات من هذه الدولة أو أي دولة أخرى، بحيث يؤدي المهام المنوطة به متحرراً من أي ضغوطات أو تدخلات خارجية، بما يخدم مصالح المنظمة التي يعمل بها ومن ثم خدمة كافة الدول الأعضاء في المنظمة دون تفرقة بين هذه الدول وبتبعية تامة للمنظمة التي يعمل بها.

التوصيات والمقترحات:

في إطار ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن الإشارة إلى جملة من التوصيات والمقترحات على النحو التالي:

- ضرورة اهتمام الأدبيات والكتابات العربية بتناول دراسة الإدارة العامة الدولية وشبكة المفاهيم المرتبطة بها، للعمل على بناء تراكم معرفي خاص بهذا الحقل العلمي الذي بدأ في الغرب منذ منتصف القرن الماضي، ومن ثم فهناك العديد من مجالات

البحث التي لا تزال تمثل فجوات بحثية، منها دراسة بيئة عمل الخدمة المدنية الدولية من حيث المتغيرات والمؤثرات، والعامل الثقافي في إدارة المنظمات الدولية والإقليمية، وعملية التفاوض الدولي، وأبعاد وأسس البيروقراطية الدولية وطبيعة عملها والقيادة التفاعلية مع نظيرتها الوطنية.

- يمكن تشكيل فريق بحثي من قبل معهد الإدارة العامة بسلطة عُمان - وشركائه الإقليميين- للعمل على مشروع بحثي موسع يسعى إلى تطوير إسهام عربي يؤسس لإطار نظري خاص بالإدارة العامة الدولية، ويقدم توصيات إجرائية لتطوير الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، وتفعيل دور الأمين العام للجامعة.
- على غرار المدرسة الوطنية للإدارة في فرنسا (École nationale d'administration (ENA) والمسؤولة عن تدريب وإعداد كبار المسؤولين والموظفين القياديين بباريس، يمكن دراسة إنشاء مدرسة مماثلة على المستوى العربي، لكنها تستهدف بالأساس تدريب وتأهيل موظفي الدول العربية العاملين في المنظمات العربية والإقليمية (وكذلك الذين يستعدون لبدء عملهم)، لرفع كفاءتهم وتعزيز دورهم في هذه المنظمات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الوفا، أحمد. (2012). قانون العلاقات الدبلوماسية والقنصلية. القاهرة: دار النهضة العربية.
2. الفتوى الصادرة في أبريل (نيسان) عام 1949 بخصوص التعويض عن الاضرار الحاصلة بسبب الخدمة في الأمم لمتحدة.
3. الفقرة (ج) في المادة الثانية بالإتفاقية.
4. المادة 1 من إتفاقية سلامة موظفي الأمم المتحدة والأفراد المرتبطين بها لعام 1994.
5. غيدان، إسماعيل، وحيدر كاظم عبد علي، وإيمان عبيد كريم (2019). الموظف الدولي وطبيعة علاقته بالمنظمة الدولية. مجلة المحقق الحلي للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 11، العدد 1، (106 – 135).
6. خليل، حسين. (2010). النظرية العامة والمنظمات الدولية. بيروت: دار المنهل اللبناني للطباعة والنشر.
7. غانم، رابع. (2004). الموظف الدولي في إطار جامعة الدولي العربية. الجزائر: دار هومة.
8. عمارة، رامز محمد. (2003). الوجيه في المنظمات الدولية. القاهرة: مطبعة البريستول، الطبعة الأولى.
9. مخلوفي، سارة. (2019). رسالة ماجستير في السياسات العامة. دور الحوكمة البيئية العالمية في تحقيق الأمن البيئي. الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.
10. غنيم، عبد الرحمن علي إبراهيم. (2015). الموظف العام والموظف الدولي: دراسة مقارنة. مجلة القانون الدستوري والعلوم الإدارية بالمركز الديموقراطي العربي، العدد الأول (87 – 98)
11. هاشم، محمد ربيع. (2011). رسالة ماجستير. الضمانات الاداريه والقضائيه للموظف الدولي. مصر: جامعة القاهرة.
12. عبد الحميد، محمد سامي. (1976). قانون المنظمات الدولية. الإسكندرية: منشأة المعارف.

13. عبد العزيز، محمد سرحان. (1998). القانون الدولي الإداري. القاهرة: دار النهضة العربية.
14. الغنيمي، محمد طلعت. (1974). أحكام عامة في قانون الأمم والتنظيم الدولي، القاهرة: مكتبة مدبولي.
15. سعيد، مراد. (2013). دور البيروقراطيات الدولية في الحكم البيئي العالمي. عُمان: المنارة.
16. شهاب، مفيد. (1990). المنظمات الدولية. القاهرة: دار النهضة العربية.
17. إسماعيل، ندا جمال طه. (1986). الموظف الدولي: دراسة مقارنة في القانون الدولي الإداري. القاهرة: الهيئة المصرية للكتاب.
18. عبد الله، هبة جمال ناصر. (2011). رسالة ماجستير. المركز القانوني للموظف الدولي. عُمان: جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abbott, K. W., & Snidal, D. (1998). Why States Act through formal international organizations. *Journal of Conflict Resolution*, 42 (1): 3–32.
2. Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Boston: Little. Brown).
3. Bailey, S. D. (1964). *The Secretariat of the United Nations* (London: Pall Mall Press–Carnegie Endowment for International Peace).
4. Barnett, M., & Finnemore, M. (2004). *Rules for the World: International Organizations in Global Politics*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
5. Barrachina, M. (2019). *International Human Resource Management: How Should Employees Be Managed in an International Context*”, In book: *Managerial Competencies for Multinational Business* Publisher: IGI Global, Pablo de Olavide University, Spain.
6. Bauer, M. W., & Ege, J. (2016). Bureaucratic autonomy of international organizations’ secretariats. *Journal of European Public Policy*, 23(7):1019-1037.
7. Bauer, M. W., & Ege, J. (2018). *The Autonomy of International Bureaucracies*. German University of Administrative Sciences Speyer.
8. Bauer, Michael W., Christoph Knill & Steffen Eckhard, (2016), *International Public Administration: A New Type of Bureaucracy? Lessons and Challenges for Public Administration Research*”. Part of the *Public Sector Organizations* book series (PSO).

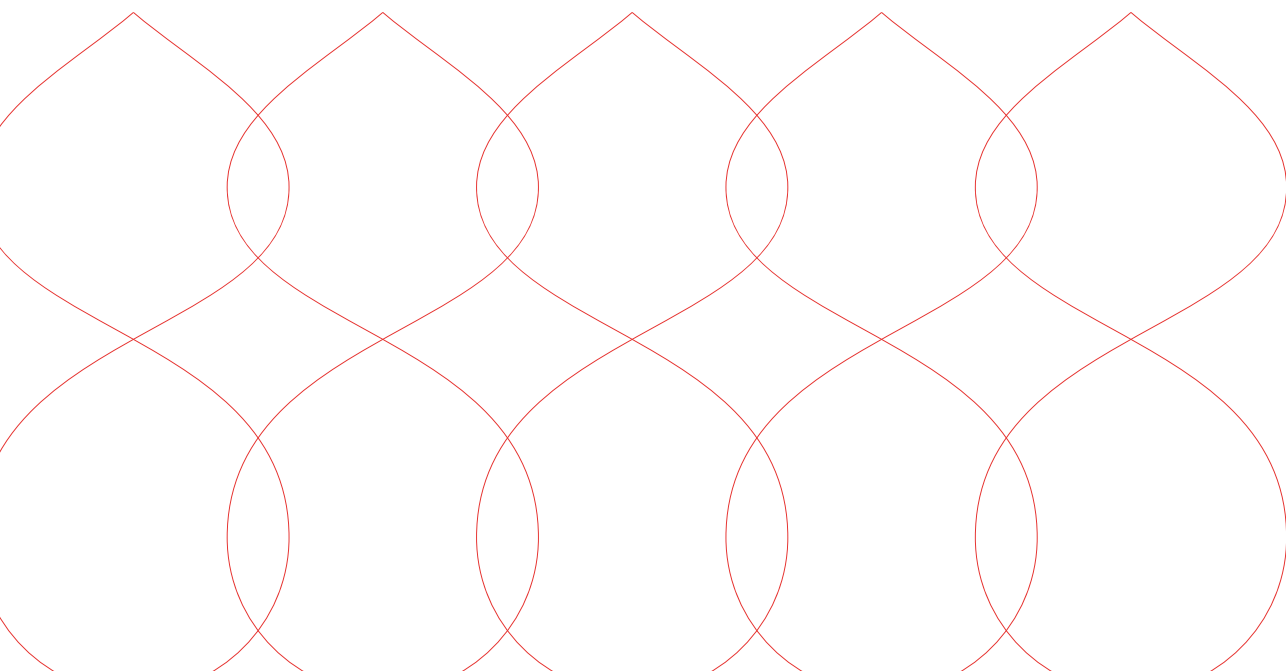
9. Bauer, Michael W., Christoph Knill, Steffen Eckhard (eds.), (2017), *International Bureaucracy: Challenges and Lessons for Public Administration Research*. London: Palgrave Macmillan.
10. Bauer, Michael W., Louisa Bayerlein, Jörn Ege, Christoph Knill and Jarle Trondal, (May 6, 2019), "Perspectives on International Public Administration Research". ARENA Centre for European Studies, Faculty of Social Sciences.
11. Benner, Thorsten, Stephan Mergenthaler & Philipp Rotmann, (2007), "International Bureaucracies the Contours of a (Re)Emerging Research Agenda". German Political Science Association (DVPW) IR section conference Darmstadt, Global Public Policy Institute, Berlin.
12. Brown, R.L. (2010). *Measuring Delegation*. *The Review of International Organizations*, 5(2): 141-175.
13. CHONG, X. Y., & Weller, P. (2008). To be, but not to be seen: exploring the impact of international civil servants. *Public Administration*, 86(1): 35-51.
14. Christensen, J., & Yesilkagit, K. (2019). *International public administrations: a critique*. *Journal of European Public Policy*, 26(6).
15. Christine, N., Emuron, L., & Stella, A. (2020). *Reward and employee retention in non-governmental organizations: A comparative study of Plan International and Save the Children*. Auno Stella Hope, Kampala International University.
16. Claude, I. L. (1984). *Swords into Plowshares: The Problems and Progress of International Organization*, New York: Random House.
17. Coicaud, J. (2017). *what is the Future for the International Civil Service? On Global Public Administration*. *Wiley Online Library*, 8(4), 574-581. Checkel, J. (1998). *The Constructive Turn in International Relations Theory*. *World Politics*, 50 (2): 324-348.
18. Cox, R. W. (1969). *The Executive Head: An essay on leadership in international organization*. *International Organization*, 23(2): 205-230.
19. Darren, H., & Jacoby, W. (2006). *How Agents Matter*. In: Darren Hawkins, David A. Lake, Daniel Nielson and Michael J. Tierney (eds.), *Delegation and Agency in International Organizations*. Cambridge University Press. Cambridge, pp 199- 228
20. Dartey-Baah, K. (2013). *The Cultural Approach to the Management of the International Human Resource: An Analysis of Hofstede's Cultural Dimensions*. *International Journal of Business Administration*, 4(2).

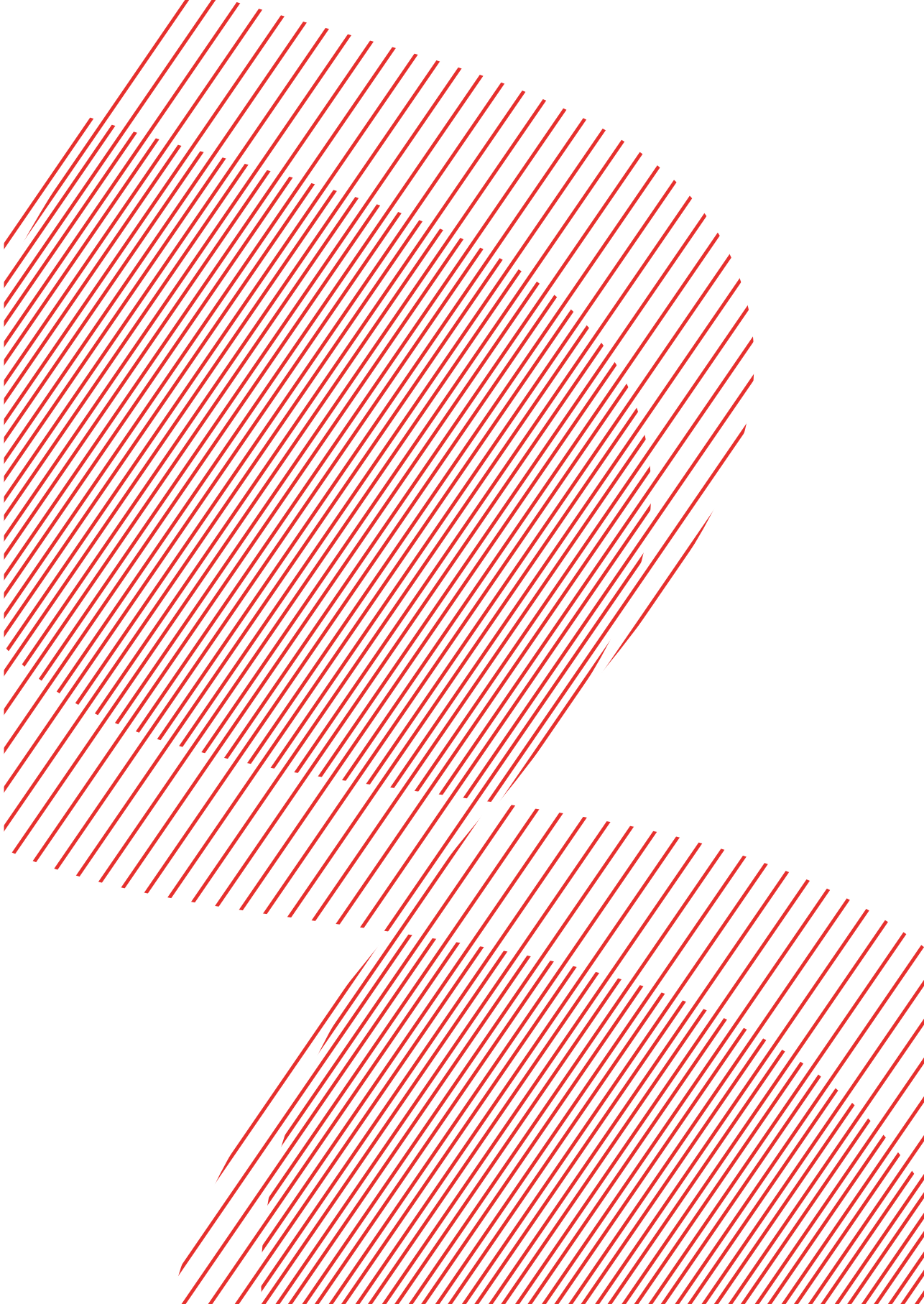
21. Eckhard, S., & Ege, J. (2016). International bureaucracies and their influence on policy-making: a review of empirical evidence. *Journal of European Public Policy*, 23(7): 960-978.
22. Eckhard, S., Ege, J. (2016). International bureaucracies and their influence on policy-making: A review of empirical evidence. *Journal of European Public Policy*, 23(7): 960-978.
23. Ferdinand, Egon (1945). *The International Secretariat: A Great Experiment in International Administration* (Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace).
24. Fosdick, R. B. (1946). Review of: *The International Secretariat: A Great Experiment in International Administration*. *The American Historical Review*, 51(4): 691-693.
25. Geringer, J. M., Frayne, C. A., & Milliman J. F. (2002). IN SEARCH OF "BEST PRACTICES IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: RESEARCH DESIGN AND METHODOLOGY. *Human Resource Management*, 41(1): 5-30.
26. Gerrard, C.D., Ferroni M.A., & Mody, A. (2001). *Global Public Policies and Programs: Implications for Financing and Evaluation: Proceedings from a World Bank Workshop*. Washington. DC: World Bank Group.
27. Graham, N. A., & Jordan, R. S. (1980). *The International Civil Service*, Elsevier.
28. Grigorescu, A. (2010). The Spread of Bureaucratic Oversight Mechanisms across Intergovernmental Organizations. *International Studies Quarterly*, 54 (3): 871-886.
29. Haas, E. B. (1964). *Beyond the Nation-State: Functionalism and international organization*. Stanford. CA: Stanford University Press.
30. Haftel, Y. Z., & Thompson, A. (2006). The Independence of International Organizations: Concept and Applications. *Journal of Conflict Resolution*, 50(2): 253-275.
31. Hawkins, D. G., Lake, D. A., Nielson, D. L. and Tierney, M. J. (eds), (1998), *Delegation and agency in international organizations*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
32. Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the Central State, but How? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, 97(2): 233-243.
33. Jenks, B. (2019). *On Leadership: The Art of Creating Public Value in the United Nations*, Dag Hammarskjöld Foundation, Sweden.
34. Kaul, I. (2006). Exploring the Policy Space between Markets and States: Global Public-Private Partnerships, in I. Kaul and P. Conceição (eds), *The New Public Finance: Responding to Global Challenge*. Oxford: UNDP and Oxford University Press.

35. Kim, S., Ashley, S., & Lambright, H. W. (Dec 2014). Introduction: public administration and international relations – converging on a new research frontier. Edward Elgar Publishing.
36. Kingsbury, B., Krisch, N., & Stewart, R. (2005) The Emergence of Global Administrative Law. *Law and Contemporary Problems*, 68(3/4), 15– 61.
37. Knill, C., & Bauer, M. W. (2016). Policy-making by international public administrations: concepts, causes and consequences. *Journal of European Public Policy*, 23 (7): 949–59.
38. KNILL, Christoph, Steffen ECKHARD, Stephan GROHS, (2016), “Administrative styles in the European Commission and the OSCE Secretariat: striking similarities despite different organizational settings”. *Journal of European Public Policy*. 23/7: 1057-1076.
39. Kratochwil, F., & Ruggie J. G. (1986). International Organization: A State of the Art on an Art of the State. *International Organizations*, 40(4): 753- 775.
40. Langrod, Georges. (1998). The International Civil Service, in Edward Newman, *THE UN SECRETARY-GENERAL FROM THE COLD WAR TO THE NEW ERA*, MACMILLAN PRESS LTD.
41. Lyne, M. M., Nielson, D. L., & Tierney M. J. (2006). Who delegates? Alternative models of principals in development aid, in *Delegation and Agency in International Organizations*, (eds), Daniel L. Nielson, David A. Lake, Michael J. Tierney, Darren G. Hawkins, Cambridge University Press.
42. Miller, D. Sarah. (2014). Lessons from the Global Public Policy Literature for the Study of Global Refugee Policy. *Journal of Refugee Studies*, 27(4): 495– 513.
43. Moloney, K., & Rosenbloom, D. H. (2019). Creating Space for Public Administration in International Organization Studies. *The American Review of Public Administration*, 50(3): 227–243.
44. Nedergaard, P. (2007). *European Union Administration: Legitimacy and efficiency*, MARTINUS Nijhoff Publishers, Leiden, Boston
45. Ness, G., & Steven, R. B. (1988). Bridging the Gap: International organizations as organizations. *International Organization*, 42(2): 245-273.
46. Newman, E. (2007). The International Civil Service: Still a Viable Concept. *Global Society*, 21(3): 429-447.

47. Panda, B., Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of Theory and Evidence on Problems and Perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10 (1).
48. Risse-kappen, T. (1996). Exploring the Nature of the Beast: International relations theory and comparative policy analysis meet the European Union. *Journal of Common Market Studies*, 34(1): 53-80.
49. Sandler, T. (2004). *Global Collective Action*. Cambridge University Press.
50. Stone, D., & Ladi, S. (2015). Global public policy and transnational administration. *Public Administration*, Wiley Online Library, 93(4): 839–855.
51. Stone, D., & Moloney, K.(2019). *Oxford handbook of global policy and transnational administration*. Oxford University Press.
52. Trondal, J. (2016). Advances to the study of international public administration. *Journal of European Public Policy*, 23(7): 1097–1108.
53. Trondal, J., Marcussen, M., Larsson, T., & Veggeland, F. (2010). *Unpacking International Organisations. The Dynamics of Compound Bureaucracies*, Manchester. Manchester University Press.
54. Weiss, T. (1982). International bureaucracy: The myth and reality of the International Civil Service. *International Affairs*, 58(2): 287–306.
55. Zeller, D. (2020). *Global Employee Relations: Organizational Structure and Design*.

الخصخصة من منظور قانوني





الخصخصة من منظور قانوني

أ.د. محمد طاهر ثابت

استاذ مشارك

كلية أحمد إبراهيم للحقوق الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا

tahir0316@gmail.com

د. أسماء أكلي صوالي

استاذ مساعد

كلية أحمد إبراهيم للحقوق الجامعة الإسلامية العالمية - ماليزيا

akliasma@iium.edu.my

دأود بن سليمان بن احمد البوسعيدي

باحث

كلية مزون - سلطنة عُمان

dawadcom@hotmail.com

المستخلص:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله أجمعين، بإذن الله تعالى سيكون موضوع هذا البحث عن الخصخصة من منظور قانوني، وقد اختار الباحث موضوع الخصخصة لأهميته سواء على الصعيد العالمي أو على الصعيد المحلي، فموضوع الخصخصة ليس من المواضيع الحديثة، فقد كانت بداياته في عام 1676م عندما سمحت بلدية نيويورك لشركة خاصة بتنظيف شوارع المدينة (هندي، 2004: 109)، وبعد ذلك بدأت الدول تباعا تنتهج هذا النهج لما فيه من إيجابيات على اقتصادها.

أما على الصعيد المحلي فكانت مؤشرات ظهور الخصخصة في سلطنة عُمان عام 1996م، وذلك عندما صدر المرسوم السلطاني رقم 96/42 والذي وضع سياسات وخطوات الخصخصة، حيث كان صدور ذلك المرسوم نتيجة لاستعداد السلطنة للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، ونظرا لأهمية تطوير التشريعات بما يتناسب والتطور الذي تشهده السلطنة في مختلف المجالات، فقد تبع صدور المرسوم السلطاني الأول صدور المرسوم السلطاني رقم 2004/77 والذي قضى بإصدار قانون التخصيص، والذي جاء أكثر شمولية ويخدم سياسات الخصخصة في سلطنة عُمان، وينسجم مع السياسة الدولية التي تسعى السلطنة إلى انتهاجها لتشجيع الاستثمار الأجنبي، ولتسارع خطى التنمية في السلطنة فقد صدر المرسوم السلطاني رقم 2019/51م والذي تتجلى فيه منهجية السلطنة بكل وضوح.

الكلمات المفتاحية:

التخصيص، قانون التخصيص، تاريخ التخصيص، مشاريع التخصيص.

Privatization from a legal perspective

Dawod bin Suleiman bin Ahmed Al Busaidi
Researcher

Mazoon College - Sultanate of Oman
dawadcom@hotmail.com

Dr. Asmaa Akli Sawalhi
Assistant Professor

Ahmed Ibrahim College of Law International Islamic University - Malaysia
akliasma@iium.edu.my

Prof. Mohamed Taher Thabet
Associate Professor

tahir0316@gmail.com

Abstract:

This study explores privatization – an important topic, of great importance both at the local and global level - from a legal perspective. Privatization first began in 17th century in New York in an attempt to clean the streets of the city. This was followed by many states successively adopting this approach due to the positive aspects on their economies.

Privatization began in the Sultanate of Oman in 1996. The issuance of Royal Decree No. 42/ 96, which set policies and controls for privatization, and was a result of the Sultanate's willingness to join the World Trade Organization and its belief in the importance of developing its legislation in a consistent manner. International trade was followed by the issuance of Royal Decree No. 77/ 2004 on privatization law, which was more comprehensive and served the policies of privatization in the Sultanate of Oman in line with the international policy that the Sultanate sought to adopt to encourage foreign investment and accelerate the pace of development in the Sultanate. Royal Decree No. 51/ 2019 was then issued, in which the Sultanate's methodology was clearly demonstrated.

Key words:

privatization, privatization law, history of privatization, privatization projects

مقدمة الدراسة:

يعد تخصيص من بين الوسائل التي تلجأ إليها الدول في إعادة هيكلة اقتصادها، وذلك لأهميته وللحفاظ على مصالحها الاقتصادية وعلى أموالها العامة، وقد لجأت العديد من الدول ومن بينها السلطنة إلى تخصيص عدد من مشاريعها، وتحويلها إلى القطاع الخاص، وذلك بهدف تقليص دور الحكومة في القطاع الخاص، لتتفرغ للقطاعات التنموية الأخرى، ولأداء مهامها الأساسية المتمثلة في رسم السياسات الإستراتيجية والتشريعية والتنظيمية، والتركيز على أنشطة مهمة كالدفاع والأمن والصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية، وإتاحة الفرصة للقطاع الخاص للقيام بدوره الطبيعي، وممارسة نشاطه الاقتصادي، وإنشاء المرافق التنموية.

وقد أوجب برنامج التخصيص ضرورة خضوع المشروع لمبادئ الشفافية والعلانية وتكافؤ الفرص والمسأوة وحرية المنافسة، كما رسم الحدود التي يمكن من خلالها تخصيص المشروع سواء تخصيصه بصورة كلية أو جزئية وفقاً للمادة الرابعة من قانون التخصيص رقم 2019/51 والذي تدارك فيه المشرع العُماني عدد من السلبيات.

وحيث أن سلطنة عُمان من بين الدول التي تسعى إلى تطوير وتنويع اقتصادها فقد أقيمت على خصصة عدد من المشاريع كقطاع البريد والكهرباء والطيران والاتصالات.

أهمية الدراسة:

تعتبر الخصصة إحدى سياسات الإصلاح الاقتصادي، إلا ان برامجها ليست حصراً على أيديولوجية معينة أو نظام اقتصادي محدد، فهي إما أن تأتي لمعالجة حالات خاصة مثل ما حدث في بريطانيا، أو تأتي كرد فعل لفشل النظام الاشتراكي كما حدث بشرق ووسط أوروبا، أو تأتي ضمن برامج شاملة لمعالجة الأداء غير المرضي لاقتصاديات بعض الدول من حيث كبر حجم المديونية الخارجية وانخفاض الإنتاج، وتفشي البطالة والفقر، وارتفاع مستوى العجز في موازنات تلك الدول.

وينتسم النظام الاقتصادي الجديد بالانفتاح الاقتصادي والمنافسة وتحرير التجارة، كما ينتسم بالاعتماد على قوى السوق في توجيه الموارد، الأمر الذي يعزز دور القطاع الخاص ويقلل من تدخل الحكومة في وسائل الإنتاج، وبالتالي تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على ماهية الخصصة وما مدى مشروعيتها، وما هي مجالاتها وما هي أهم طرقها.

أسئلة الدراسة:

من خلال ما سبق يبرز على السطح عدد من الأسئلة وذلك على النحو التالي:

1. ما هي الخصصة، وما هو نظامها القانوني؟
2. كيف تتأثر الأموال العامة بالخصصة؟
3. ما هي أهم مجالاتها، وما هي أهم طرقها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على النظام القانوني للخصخصة وأثره على تنمية المال العام في سلطنة عُمان، ومحأولة إبراز فاعلية سياسة الخصخصة ومدى أثرها على كفاءة المؤسسات الاقتصادية العامة، ومن خلال هذه الدراسة يسعى الباحث إلى تحقيق عدد من الأهداف أوجزها في ما يلي:

1. توضيح مفهوم الخصخصة ونظامها القانوني.
2. مدى تأثر الأموال العامة بالخصخصة من خلال تغيير طبيعتها القانونية ونقل ملكيتها من القطاع العام إلى القطاع الخاص.
3. الوقوف على أهم مجالاتها، وأهم طرقها.

منهجية الدراسة:

من المعلوم أن النتائج الحقيقية للدراسات الحديثة لا يمكن الوصول إليه إلا باستخدام المناهج العلمية الحديثة و التي ستوصل الباحث إلى نتائج حقيقية، وعليه فسوف يتم في هذه الدراسة استخدام المناهج التالية:

1. الأسلوب الوصفي والتحليلي سيتم تحليل القوانين العُمانية ذات العلاقة بالخصخصة، ومدى ملائمتها لما من شأنه تنمية الأموال العامة، واستعراض الخصخصة وأهميتها في التنمية، ومن ثم يتم التطرق إلى تطبيق الخصخصة في السلطنة، ومن بعد ذلك دراسة آثار الخصخصة الإيجابية والسلبية، وبعدها يتم البحث في تجارب بعض الدول ومدى استفادة السلطنة من تلك التجارب التي انتهجت الخصخصة، وأيضاً دراسة الآلية التي يمكن طرحها من أجل تطبيق الخصخصة، وأخيراً وضع النتائج والتوصيات التي توصلت إليها.
 2. المنهج الإستقرائي ومن خلاله يتم تحليل و دراسة تجارب الدول الأخرى، و استعراض نتائج بعض القطاعات التي تم خصصتها ومقارنتها بأدائها قبل تنفيذ برنامج الخصخصة.
- ولتسليط الضوء على هذا الموضوع من جميع جوانبه، فإن الباحث سوف يقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: تعريف الخصخصة.

المبحث الثاني: مشروعية الخصخصة

المبحث الثالث: دوافع الخصخصة.

المبحث الرابع: مجالات الخصخصة.

المبحث الخامس: طرق الخصخصة

المبحث الأول: تعريف الخصخصة

شهد العالم على مر الزمن ظهور عدد من الأزمات الاقتصادية، مما دفع الدول خاصة النامية إلى أن تعيد النظر في إستراتيجيتها الاقتصادية على نحو يتناسب مع مستجدات النظام الاقتصادي العالمي، وذلك من خلال الإصلاح الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية للموارد وترشيد الإنفاق، ومنح القطاع الخاص الدور الأبرز في عملية التنمية، وكان من بين الحلول المقترحة اطلاق برنامج تحويل بعض المرافق التي يملكها القطاع العام إلى ملكيات خاصة، حيث كانت عملية الخصخصة هي السبيل لتمكينه من الاضطلاع بدوره في إدارة المرافق العامة (الظاهر، 2004: 151)، فما هي الخصخصة؟.

أولاً: لمحة تاريخية

قبل ان نشرع في تعريف الخصخصة، من المناسب أن نتحدث ولو باختصار عن تاريخها.

إن المتتبع لتاريخ الخصخصة يجد أنها ليست حديثة العهد ؛ فقد أشار إليها ابن خلدون في مقدمته وذلك عندما تطرق إلى أهمية إشراك القطاع الخاص في الإنتاج، موضحاً بأن الدولة إذا ضاقت جبايتها وكثرت نفقاتها واحتاجت إلى مزيد من المال تلجأ إلى فرض الضرائب، أو أن تقاسم العمال والجياه عندما ترى أنهم قد حصلوا على شيء طائل من أموال الجباية... (ابن خلدون، 2004: 471)، وقد كانت هذه الفكرة قبل أكثر من ستمائة سنة (1377)، كما تشير الدلائل إلى أن الخصخصة ظهرت في العصر الأموي، وذلك من خلال قيام بعض المؤسسات الخاصة بتنفيذ بعض الأشغال العامة والتي كان من المفترض أن تقوم بها الدولة كحفر الأنهار واستصلاح الأراضي الزراعية البور بدلا من الحكومة المركزية (فوزي، 1993: 74)، أما في العصر الحديث فقد استخدمت الخصخصة كسياسة اقتصادية أو وسيلة عملية لإحداث تحول مبرمج في اقتصاديات الدول فقد بدأ في السبعينيات من القرن العشرين، وذلك عندما طرحت مبادرة للتخصيص من قبل رئيسة وزراء بريطانيا مارجريت تاتشر، وما لبثت هذه السياسة أن حققت انتشارا واسعا، وانتقلت إلى دول العالم المتقدم والنامي بأساليب وطرق مختلفة (هندي: 109).

ثانياً: تعريف الخصخصة

التعريف اللغوي للخصخصة:

تعتبر كلمة الخصخصة أو التخصيص (Privatization) من الكلمات التي ظهرت لأول مرة في قاموس ويبستر عام 1983 (ستيف هالنكي، 1990: 97)، وعلى الرغم من حداثة هذا المصطلح، إلا أنه تبين للباحث عدم اتفاق الاقتصاديين خاصة العرب على اختيار مصطلح عربي موحد للخصخصة، ولذلك تعددت تسميات هذا المصطلح فمنهم من يسميه التخاصية، الخاصة، والتخصيفية، والخصخصة، والتخصيص، والخصوصة (العوالقة، 2004: 18).

وكلمة خصخصة مشتقة من كلمة Privat باللغة الإنجليزية وتعني خاص، وقد ورد في معجم مختار الصحاح أن الفعل اللغوي الثلاثي «خصص» ويعني خصه بالشيء، (خصوصاً) وخصوصية، واختصه بكذا وكذا، وخصه به، والخاص عكس العام (الراضي، 1985: 177)، وقد اصطلح اللغويون على تأكيد المعنى وتعظيمه، فيكرر الحرفان الأول والثاني، من المصدر الثلاثي للفعل، كأن يقال خصخصة، زلزل، حصص.

ويرى علماء اللغة العربية في تحديد المعنى المصدري للأحداث استخدام صيغتي التفعيل والفعلة، والصيغة الأولى كالتعميم والتخصيص وردت على وزن تفعيل، أما الصيغة الثانية وردت على وزن فعلة كالخصخصة، وبناء على ذلك فأرى أن كلا الاصطلاحين صحيح، علماً بأن مصطلح التخصيص هو ما ذهب إليه المشرع العُماني في قانون التخصيص.

التعريف الإقتصادي للخصخصة:

تعرف بأنها نقل أو تحويل ملكية المؤسسة الاقتصادية المملوكة للدولة والمنتجة للسلع والخدمات إلى القطاع الخاص (الحاجي، 2007: 15)، ويكون ذلك إما جزئياً أو كلياً، وقد عرفها «Atlas» (هالنكي: 9) في دراسة له حول نظرية الخصخصة بأنه يقصد بها التحرر من القيود التي تتعلق بالكفاءة في منشآت القطاع العام وتحويلها إلى حوافز للقطاع الخاص.

وقد عرف البنك الدولي الخصخصة بأنها «تحويل المشروعات العامة ذات الطابع التجاري والأنشطة أو الأصول المنتجة في الحكومة إلى سيطرة مجموع الأغلبية أو الأقلية بالقطاع الخاص»، كما ورد تعريف للخصخصة في موسوعة الأمم المتحدة والاتفاقيات الدولية بأنها «مصطلح عالمي معناه بيع الممتلكات العامة التي طورتها الدولة بعد تأميمها» (عفيفي، 2004: 24).

التعريف القانوني للخصخصة:

عرفها قانون التخصيص العُماني رقم 2004/77 بأنها «نقل ملكية أو إدارة أو تأجير المرافق أو المنشآت الحكومية للقطاع الخاص وفقاً لأحكام هذا القانون»، فيما يلاحظ أن قانون التخصيص العُماني رقم 2019/51 قد خلا من تعريف صريح للخصخصة، مكتفياً بتعريف برنامج الخصخصة، معرفاً إياه بأنه «الخطة التي تعدها الهيئة العامة للتخصيص والشراكة وفقاً لأحكام هذا القانون، والتي توضح من خلالها السياسات والأغراض الخاصة بمشاريع التخصيص وطرق تنفيذها والمدد الزمنية المتعلقة بها»، كما أورد ذات القانون تعريفاً لمشروع التخصيص، حيث عرفه بأنه «المشروع العام أو الشركات المملوكة للحكومة كلياً أو جزئياً والتي يقرر مجلس الوزراء نقل ملكيتها أو إدارتها للشخص المشروع».

فيما أشار قانون المعاملات المدنية العُماني رقم 2013/29 إلى الخصخصة وذلك في المادة (57) عندما نص على أن «تفقد الأموال العامة صفتها العامة بانتهاء تخصيصها للمنفعة العامة، وينتهي التخصيص بمقتضى مرسوم سلطاني أو قانون أو بالفعل أو بانتهاء الغرض الذي من أجله خصصت تلك الأموال للمنفعة العامة».

التعريف الفقهي للخصخصة:

مما شك فيه بأن التخصيص يقع على المال العام وذلك بنقل ملكيته من العام إلى الخاص، وقد عرف الدكتور مصطفى الزرقاء الملكية بأنها اختصاص حاجر شرعا يمنح صاحبه التصرف إلا لمانع (الزرقاء، 2004: 333)، بمعنى أنه لا يمكن لغير صاحبه أو ماله الانتفاع به أو التصرف فيه دون إذن المالك، فإذا لم يتم نقل ملكية الشيء من الحكومة مثلا إلى القطاع الخاص فلا يمكن للمالك الجديد التصرف فيه، طالما أنه لا يقع تحت ملكه، كما أن نقل الملكية يترتب عليه نفاذ العقد، وهذا يعني أنه بمجرد انعقاد العقد، وكان صحيحا فقد انتج كل الآثار ومن بينها نقل الملكية إلى المشتري وهو القطاع الخاص (الزرقاء: 498).

المبحث الثاني: مدى مشروعية الخصخصة

ظهرت على الواقع في أول عملية تخصيص في سلطنة عُمان عام 1988م، وذلك عندما باعت الحكومة حصتها في شركة المطاحن العُمانية، فبعد نجاح هذه العملية ارتأت الحكومة أن تكون هناك تشريعات تقنن وتنظم عملية التخصيص، وبناء عليه صدر القانون رقم 96/42 والذي حدد سياسات وضوابط التخصيص للمرحلة المقبلة، ويعتبر ذلك القانون أول قانون للتخصيص في عُمان، ومنذ ذلك الحين توالى المشاريع التي قامت الحكومة بتخصيصها، ومن بين أهم المشاريع التي تم تخصيصها مشروع شركة الكهرباء العُمانية الذي تم تخصيصه في عام 2019م، حيث أعلنت السلطنة عن تخصيص شركة نقل وتوزيع الكهرباء العُمانية وذلك عبر طرح بيع ما نسبته 49% من حصة الشركة.

كما أشارت الجهات المختصة إلى نيتها تخصيص شركات أخرى في مجال الكهرباء، وذلك عن طريق بيع حصتها بالنسبة ذاتها في وقت لاحق، وتهدف من خلال برنامج التخصيص إلى الاستفادة من استثمارات القطاع الخاص وتعزيز مشاركته في بناء الاقتصاد العُمانى كما تهدف إلى جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة للسلطنة للاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية والتكنولوجية الحديثة التي ستعكس في تحسين خدمة المستفيدين، وتحسين كفاءة استخدام الموارد وتخفيض التكاليف، ويؤكد القائمون على مشروع التخصيص في السلطنة أن مشروع تخصيص شركة الكهرباء يهدف لجذب الاستثمارات العالمية وتعزيز دور الكهرباء في النشاط الاقتصادي العُمانى وترويج مكانته في السوق العالمية.

ويأتي تخصيص شركة الكهرباء كجزء من إستراتيجية الدولة لتخصيص بعض الشركات الحكومية من أجل جني أكبر قدر من فوائد الخصخصة، وتعزيز دور القطاع الخاص وتوسيع قاعدة الملكية وتحسين الكفاءة التشغيلية والنتائج المالية وكذلك تحسين مستوى الخدمة، وقد تم الاستناد في عملية التخصيص إلى قانون تنظيم وتخصيص الكهرباء الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2004/78.

ونظراً إلى أن سلطنة عُمان من الدول ذات الاقتصاد الحر الطموح المتنامي فقد أوجدت مساحة قانونية وتشريعية لعملية التخصيص، فالمشرع العُماني يؤمن بالتطوير بما يواكب النمو الاقتصادي العالمي، وقد تبع صدور تلك القوانين التشريعية قانون التخصيص رقم 2019/51، وبعده القانون رقم 2019/52 الذي يعني بالشراكة بين القطاعين العام والخاص وحيث أن القانونين صدر في آن واحد فهذا يعني أنهما وجهان لعملة واحدة، هدفهما إيجاد قاعدة متينة لعملية الخصخصة، وقد أكد النظام الأساسي للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 96/101 الذي أرسى دعائم الاقتصاد العُماني وذلك بتأكيد نص المادة (11) التي تؤكد على حرية النشاط الاقتصادي والذي قوامه التعاون البناء بين النشاط العام والنشاط الخاص، كما أكد في ذات الشأن النظام الأساسي الأخير الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2021/6 في المادة (14) على ذات المبادئ المؤكدة على ضرورة التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التنمية الاقتصادية في مختلف المجالات.

المبحث الثالث: دوافع الخصخصة

انتشرت موجة الخصخصة في السنوات الأخيرة كردة فعل لسلوك القطاع العام وإدارته للاقتصاد وتوجيهه نحو التنمية الاقتصادية بالمعدلات التي كانت مأمولة، وكانت الدوافع بالنسبة للدول الفقيرة التخلص من المشروعات المتعثرة، بينما في الدول الغنية زيادة أكبر قدر من الربح، وفتح الأسواق، وتوسيع الملكية.

وتختلف دوافع الخصخصة باختلاف الدول التي تطبقها، فمثلاً الدول الصناعية الكبرى، دول لها فلسفتها وعقيدها ونظمها الخاصة بها، فعندما تتوجه إلى الخصخصة إنما تفعل ذلك لمعالجة العديد من المشاكل الاقتصادية، كما هو الحال في اليابان في عصر (فيجي) في أواخر القرن التاسع عشر، حيث جنت اليابان فوائد كثيرة وأصلحت اقتصادياتها وكادت أن تهيمن على أسواق التصدير في العالم، وأصبح اقتصادها مضرب المثل ومحط الأنظار، وكذلك بريطانيا عندما فشلت جميع محاولات إصلاح القطاع العام في تحسين كفاءة الأداء وإنعاش الاقتصاد، تبنت تاتشر سياسة الخصخصة التي تنبع من وحي الأجهزة والبيئة الاستثمارية والحياة الاقتصادية والاجتماعية في بريطانيا.

وبناء عليه فدوافع الخصخصة تختلف بحسب نظام كل دولة، إلا أنه وبصورة عامة يمكن تقسيمها إلى أربعة دوافع (اقتصادية ومالية واجتماعية وسياسية)، فما هي تلك الدوافع:

أولاً: الدوافع الاقتصادية والمالية

يرتكز هذا النوع من الدوافع في أن الأنظمة الاقتصادية الحرة التي تعتمد على آليات السوق والمنافسة تزيد من الكفاءة كما يرفع فعاليات ومعدلات الأداء، ويزيد من الجودة، ويضمن تقديم سلع وخدمات بأسعار مقبولة، حيث أثبتت الدراسات في جميع دول العالم أن

القطاع الخاص يكون في الغالب أكثر كفاءة في استخدام الموارد وإدارة وحدات الأعمال، وتهدف سياسة الخصخصة إلى الاعتماد الاقتصادي على الجهود الفردية والقطاع الخاص بشكل واسع وأساسي (جون، 1991: 11)، إذ باتساع تطبيق سياسة الخصخصة يتحقق عدد من الأهداف والدوافع سواء تلك المتعلقة بالاقتصاد الكلي أو ما يتعلق بالاقتصاد الجزئي، هذه الدوافع تتحكم بها الدولة من خلال برنامج الخصخصة الذي ترغبه الدولة من جنيته، وكل دولة بمقدورها اختيار الأهداف ومفًا لأولويات اقتصاد البلد والظروف التي تمر بها والغاية المرجوة من تطبيق سياسة الخصخصة.

فنظام الاقتصاد الحر الذي يعتمد على المنافسة يستطيع أن يدخل السوق العالمي بجدارة وتنافس، فمن أهم خصائصه تشجيع المنافسة، حيث تشير الأدلة بشكل متزايد إلى أن الأنظمة الاقتصادية الحرة التي تعتمد على آليات السوق والمنافسة تزيد من الكفاءة والإنتاجية والجودة، وتضمن تقديم سلع وخدمات بأسعار مقبولة، وتزداد أهمية هذا العامل عندما نعترف أننا متجهون نحو عالم واحد تلغى فيه الحدود ولا يمكن أن يستمر فيه إلا السلعة الأفضل في الجودة والسعر، وهذا بطبيعة الحال لا يتحقق إلا من خلال العمل على خفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مع الاحتفاظ بجودة المنتج والعمل على رفعها وزيادة قدرتها على إشباع الحاجات.

وتكون الخصخصة بناء على خطة اقتصادية واضحة، لتحقيق أهداف مرسومة، على رأسها الإصلاح الاقتصادي، وتنشيط الاقتصاد وزيادة معدلات الإنتاج وتحسين معدلات الأداء وتخفيض العبء المالي على الدولة؛ كي يتسنى للدولة أن تنافس في الحلبة الدولية لتقوية نفسها دوليًا، وقد وجدت الدول الرأسمالية فرصة للترويج لمبادئ حرية العمل الاقتصادي في البلاد الاشتراكية وغيرها من دول العالم (سميح عاطف: 228-238)، حيث حققت الدول الرأسمالية في انتهاجها للخصخصة عددًا من الأهداف من بينها:

- توفير موارد مالية للدولة بواسطة بيع القطاع العام لتستخدم في سد عجز الموازنة.
- تخفيف العبء المالي عن الدولة فيما يتعلق بسد خسائر القطاع العام من الموازنة.

لذا ووفقًا لهذه الدوافع، فإن الخصخصة تهدف إلى تخفيض الإنفاق العام للدولة والتخلص من التدفقات الخارجية وذلك لاستبعاد الإعسار المالي للشركات العامة المتوقفة عن الإنتاج، كما وتهدف إلى زيادة التدفق النقدي الداخل إلى خزينة الدولة من خلال بيع أو تأجير بعض الأصول أو الأنشطة غير المستغلة جيدًا إلى القطاع الخاص، ولقد كانت الشكوى الدائمة عن الملكية العامة للمؤسسات في العديد من دول العالم هي الإهمال التام من الأجهزة التي تدير تلك المؤسسات في مسألة الكفاءة أو الأداء وعدم الاهتمام من قبل الأجهزة التي تدير تلك المؤسسات (ماهر، 1996: 95).

وتطبيقاً للدافع الإقتصادي والمالي فقد قامت السلطنة بتخصيص بعض مشروعات الكهرباء والمياه، وبيع حصص لمستثمرين من القطاع الخاص في هيئة المواصلات الوطنية العمانية وهيئة الصرف الصحي وشركة توزيع الكهرباء، ويرى خبراء الاقتصاد أن عمليات الخصخصة يتوقع أنها ستجذب الاستثمارات الأجنبية إلى السلطنة، وتحرك الركود، وتفيد المستهلكين والمستثمرين، أملين توسعها خلال الفترة المقبلة لتشمل قطاعات أخرى على رأسها المناطق الصناعية والمشروعات السياحية.

ثانياً: الدوافع الاجتماعية والسياسية

هناك عوامل أساسية أدت إلى تبرير طرح الخصخصة، انطلاقاً من الفلسفة السياسية التي تؤكد على حرية الفرد وعلى أن المصلحة العامة تتحقق بانعكاس مصلحة المواطن الخاصة على المصلحة العامة، ولا شك بأن للجانب السياسي والاجتماعي دوره الهادف في خلق طبقة أكبر من مالكي الأسهم وتوزيع الثروة توزيعاً أكثر عدالة (الناشف، 2000: 104).

في هذه الجزئية سنبميز بين الدوافع الاجتماعية والسياسية، وذلك على عكس ما ورد في الجزئية السابقة والتي دمجت فيها الدوافع المالية والاقتصادية، نظراً لأنهما وجهين لعملة واحدة.

الدوافع الاجتماعية:

إن القول بوجود أزمة مالية واقتصادية يعني القول بوجود أزمة اجتماعية، فالدولة ونتيجة لمواجهتها للنتائج الاقتصادية المتردية قد تضطر إلى التخفيف من تقديم الخدمات الاجتماعية، وفي هذه الظروف تبرز الحاجة إلى الخصخصة؛ لتخفيف العبء عن الدولة (جابر، 2009: 432)، وقد شهد عقد السبعينات والثمانينات توسعاً في دور الدولة خاصة في مجال تقديم الخدمات الاجتماعية والذي أدى بدوره إلى تزايد عجز موازنة الحكومة وتراكم الديون الخارجية، ويرى البعض أن لذلك التطور آثار سلبية، نظراً إلى أنه أدى إلى تعذر الحكومة عن إمكانية توفير تلك الخدمات سواء بزيادتها أم بتغيير نوعها، وذلك بسبب زيادة تكاليفها بدرجة أسرع من زيادة تكاليف السلع نفسها (المشهداني، 2013: 26)، ومع تزايد عدد السكان وارتفاع تكاليف الخدمات مثل التعليم والصحة وضمان فرص العمل، فإن التدخل الحكومي أصبح يلقى عبئاً ثقيلاً على عاتق الحكومة، كما أن تقديم الخدمات الأخرى التي تدخل في نطاق السلع العامة مثل الطرق والنقل وشبكات توزيع المياه والكهرباء وغيرها من الخدمات أصبحت باهظة التكاليف في ظل الواقع الحالي، والذي بدوره يؤدي إلى ظهور الحاجة الفعلية إلى توزيع الأدوار بين الحكومة والقطاع الخاص في تقديم هذه الخدمات بما يكفل تغادي النتائج الضارة على الأفراد أو على المجتمع ككل، على اعتبار أن القطاع الخاص قطاع ربحي، وبطبيعة الحال سوف يركز على الجوانب الربحية أكثر من الخدمة، إلا أنه سيجنى أرباحه بواسطة الخدمات التي يقدمها للمجتمع.

الدوافع السياسية:

الدوافع السياسية هي التي تجعل بعض الدول تتجه نحو خصخصة مؤسسات القطاع العام، وإعادة الحكومات عن السيطرة، وظهور منظمات عالمية تسعى لفتح الأسواق العالمية بعضها على بعض، ومن هذه المنظمات منظمة التجارة العالمية (WTO) التي بدأت تمارس ضغوطاً حقيقية سواء أكانت هذه الضغوط مباشرة أم كانت عبر صندوق النقد الدولي والبنك الدولي من أجل الوصول إلى ما يسمى بالعولمة، وحيث أن الأخيرة لها الكثير من التشعبات والتي كان لها تأثير في تبني كثير من الدول فكرة الخصخصة إلى جانب العوامل المؤثرة الأخرى والتي تأخذ صوراً عديدة، من بينها الحد من استغلال المال العام من قبل المسؤولين الحكوميين والسياسيين وإدارة الشركة.

إلى جانب الحد من الآثار السلبية التي ترتبها ضغوط السياسيين والنقابات العمالية، تترك الخصخصة أثراً إيجابياً في العلاقة بين العمال والإدارة، وذلك من خلال تملك العاملين لحصة كبيرة في الشركة، مما قد يضعف الدور السلبي الذي تؤديه النقابات العمالية، ويرى البعض احتمال وجود تعارض بين الأهداف للخصخصة غير أنه قد يمكن التغلب على هذا التعارض من خلال وضع سلم أولويات لتملك الأهداف، على أن تكون الكفاءة الاقتصادية هي معيار ترتيب الأهداف على ذلك السلم.

وتبرر المؤسسات المالية الدولية بأن تحرير الأسعار والتجارة ونقل ملكية المؤسسات العامة إلى القطاع الخاص من شأنه أن يعزز فرص النمو ويقود إلى الاستقرار المالي والاقتصادي، وأن تدخل الدولة يشوه آلية السوق ويعيق تحقيقها للتوازن، وأن الأزمات التي تعاني منها الدول النامية هي نتيجة سياسة الاقتصاد الموجه التي اتبعتها هذه الدول.

وبناء عليه، يفهم أن السياسة تعد من العوامل الرئيسية التي تتحكم في علاقات الدول والشعوب، وليست بعيدة عن ذلك تحكمها في المشروعات الاقتصادية التي تشرف عليها الدولة، فاعتماد كثير من المشروعات الحكومية على الدعم المالي من المؤسسات الخارجية وعدم قدرتها على رفع كفاءتها أدى إلى طلب الجهات الداعمة إلى تقليص الدور الحكومي في تلك المشروعات للاستمرار في الدعم، فمثلاً لا تهتم الشركات الحكومية بكساد بضائعها في الأسواق لعدم اعتمادها عليها، نظراً إلى أنها تعتمد على الدعم الحكومي وذلك بشكل رئيس، لذا فالدعم الحكومي أسهم في خفض عزم القائمين على الشركات من حيث الاهتمام بالزبائن أو حتى الترويج للبضائع المعروضة، وقد كانت تلك المشاريع بمثابة مؤسسات اقتصادية يسعى السياسيون من خلالها إلى تحقيق أهداف معينة كتحديث الخدمات والمنتجات من تلك القطاعات بأسعار لا تتناسب وأسعار التكلفة؛ لتحقيق الأهداف والغايات التي يطمحون إليها، كل ذلك دفع بالقائمين على المشروعات إلى التفكير بالتخلص من الدور السياسي لتلك المؤسسات.

المبحث الرابع: مجالات الخصخصة

في هذا المبحث سوف أتحدث عن المرافق التي يمكن أن تقبل التخصيص والمرافق التي لا يمكن تخصيصها، وبطبيعة الحال يمكن أن تنقسم إلى قسمين وذلك بالنظر إلى الدور الذي تؤديه تلك المرافق، فهناك مرافق أو مؤسسات تقبل الخصخصة ويمكن تحويل ملكيتها كمحطات الكهرباء والطاقة وشركات الهواتف وغيرها من المرافق العامة، وفي المقابل هناك مؤسسات لا تقبل أو لا يمكن تخصيصها لأسباب معينة كالمرافق الأمنية والتشريعية وسوف أتطرق إليها في حينه.

أولاً: المرافق القابلة للتخصيص

يختلف النظام القانوني لكل دولة، فما يصلح لدولة معينة قد لا يصلح في دولة أخرى، وما يمكن تخصيصه في دولة ما قد لا يمكن تخصيصه في دولة أخرى، وقد أكدت الفقرة الثانية من المادة (17) من قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2019/52 على ضرورة تحديد طبيعة ونطاق الأعمال والخدمات الواجب ادائها من قبل شركة المشروع، ويفهم من هذا أنه ليست كل المرافق تقبل التخصيص، فالمرافق التي تخص وتمس سيادة الدولة وأمنها كالمرافق الأمنية والقضائية والتشريعية، لا يمكن الاقتراب منها على اعتبار أن الدولة هي الراعي الأول للنظام، ولا تهدف إلى تحقيق الربح في كل الأحيان، عكس القطاع الخاص الذي يكون تأسيسه مبني على تحقيق أكبر قدر من الربح، وفي المقابل فإن هناك نوع من المرافق يمكن للدولة أن تتنازل عنها وترتكها للقطاع الخاص، وذلك لأسباب قد تعود بالنفع على الدولة ذاتها من حيث توفير النفقات وغيرها من الأسباب، وأسباب أخرى قد تعود على المواطن نفسه وهو المستفيد سواء كان متلقي للخدمة أو مستثمر.

والوحدات الاقتصادية التي يمكن خصصتها هي الوحدات التي تمتلكها الدولة والتي يمكن أن تتخلى أو تتنازل عنها بحيث تنتقل ملكيتها للقطاع الخاص (محمد عبدالله، 2004: 188)، حيث يعد قطاع الخدمات الصحية والتعليمية والبلدية والماء والطاقة والاتصالات والطرق من أقرب القطاعات القابلة للخصخصة في حال فتح المجال لبناء شراكات بين الدولة والقطاع الخاص، إذ يتوقع أن الخصخصة ستجعل من القطاعات الصحية والتعليمية والبلدية أكثر ديناميكية وفاعلية، ويعتبر قطاع البريد والإذاعة والتلفزيون من بين القطاعات التي لها الأولوية في الخصخصة (أبو حمور، 2001: 42).

كما يتوقع أن يتحسن أداء الخدمات والأنشطة البلدية وترشيد الإنفاق العام وتخفيف الأعباء عن كاهل الدولة عن طريق إشراك القطاع الخاص بحيث لا يتعارض ذلك مع أهداف الأجهزة البلدية التي أنشئت من أجلها، وهو ما لجأت إليه وزارة البلديات وموارد المياه (سابقاً) بسلطنة عُمان بإسناد خدمات التنظيف إلى شركة بيثة والتي تأسست عام 2007، حيث أسند إليها خدمات تنظيف المرافق العامة في السلطنة ما يعد خطوة أساسية نحو خصخصة هذا المرفق الهام والحيوي، ويتوقع أن يعود برنامج الخصخصة في هذه الحالات بعدد من الأهداف هي:

- رفع نسبة تغطية خدمات البلدية في المناطق المأهولة بكفاءة وفاعلية.
 - الحد من حجم الفاقد في الإيرادات البلدية.
 - تضيق الفجوة بين المتطلبات البلدية والاعتمادات المالية.
 - الاستثمار الأمثل لموارد البلدية.
- وبطبيعة الحال فإن هناك معايير لتحديد أولوية تخصيص الخدمات والأنشطة، منها القناعة بجاهزية الخدمة أو النشاط للتخصيص، إذ أن بعض الخدمات والأنشطة يسهل تخصيصها بسبب عدة عوامل مثل توفر عدد كبير من المستثمرين من القطاع الخاص أو الخبرة السابقة، ويلعب مستوى أداء الخدمة دوراً رئيساً في أولوية التخصيص، إذ كلما كان أداء الخدمة متدنياً كان ذلك مدعاة لأولوية تخصيص تلك الخدمة.
- ويرى الباحث أن هناك إمكانية لتخصيص خدمات أخرى أبرزها هي:
- إدارة وتشغيل المدن الصناعية، منها الطرق والمشاريع في الأماكن العامة، فمن شأن خصصة تلك الخدمة، يتوقع تحقيق جودة لتلك المرافق، وتحقيق إيرادات مالية للدولة، وكمثال حي على مثل هذه المشاريع ما قامت به الحكومة العُمانية بمنح الترخيص لشركة سندان التي تأسست عام 2016 لإدارة عدد من المدن الصناعية.
 - خدمة مواقف السيارات حيث لابد من تضافر جهود عدد من الجهات الحكومية كالإدارة العامة للمرور والبلديات، لتحفيز القطاع الخاص لإنشاء مواقف سيارات ذات أدوار متعددة عند المناطق التجارية والشوارع الحيوية بمحفزات محددة وبأسعار رمزية.
 - تنظيم القطاع التجاري إذ أن البلديات تأخذ رسوماً على لوحات المحلات التجارية ويمكن خصصتها عبر تنظيم القطاع وزيادة الإيرادات بعد مراجعة المعايير المطبقة على حاسبة الأسعار بالمتر المربع، من خلال تصنيف المناطق الأكثر جاذبية تجارياً، وتكون أسعار اللوحات التجارية بها أعلى من المناطق التي تفتقد للجاذبية التجارية.
 - الحدائق العامة بشرط عدم استغلالها بالكامل، إذ إن الحدائق حق مكتسب لكل مواطن، وأن الواجب استغلال ما نسبته 5 إلى 7% من مساحات الحدائق العامة باستحداث أنشطة جديدة وخدمات وعوامل جذب غير نمطية؛ بهدف تحقيق توازن بين تقديم الخدمة وتحقيق إيرادات مالية من ورائها، والجدير بالذكر أن بلدية مسقط ووزارة البلديات (سابقاً) تقوم بين الحين والآخر بالإعلان عن رغبتها في تأجير أو إدارة مساحة معينة من بعض الحدائق، وذلك لإقامة مطاعم أو ألعاب للأطفال.

ثانياً: المرافق غير القابلة للتخصيص

بعدما تناولت المرافق القابلة للتخصيص وأشارت أن هناك نوع من المرافق قد يكون من الأفضل للدولة أن تتنازل عنها سواء لمصلحتها المباشرة أو لمصلحة المواطن، فبالقابل هناك أنواع أخرى من المرافق لا يمكن للدولة أن تتنازل عنها لأهميتها ولكونها لصيقة بهيبتها وسيادتها، ويجب إبقاؤها تحت لواء الإدارة العامة؛ ضماناً لحسن استمرارها في أدائها لعملها، من دون توقف أو تعثر (عبداللطيف، 2000: 81)، وقد أكدت على ذلك المادة 4 من قانون التخصيص على أن لا يتم تخصيص المشروع العام أو الشركات المملوكة للدولة كلياً أو جزئياً إلا بالكيفية وفي الحدود المبينة في القانون.

وفي هذا الإطار فإن بعض المرافق العامة في بعض الدول «وخاصة دول القانون الفرنسي»، تحظى بحماية دستورية تمنع التصرف فيها إلى الغير، وذلك بسبب ارتباطها العضوي بسيادة الدولة ووظائفها الأساسية، ومن ثم فإن غيابها يقتضي غياب الدولة ذاتها، ولذلك فإن الدساتير تمنع خصخصة هذه المرافق العامة، وتعددها -بحكم طبيعتها- خارجة عن المجالات التي يمكن للإدارة التصرف فيها.

وإذا كانت خصخصة هذه المرافق غير جائزة دستورياً، إلا أن رياح العولمة ورغبة الدول في تقليص حجم نشاطاتها قد دفعها إلى تفويض جزء من مهامها إلى القطاع الخاص، وهذا ما جرى على نطاق واسع في عدد كبير من دول العالم، إلى حد وصل معه التفويض إلى مرافق حساسة جداً من الناحية الدستورية كالشؤون الخارجية والدفاع والأمن (هرموش، 2013: 367)، ومنه على سبيل المثال مؤسسة خدمات الأمن والسلامة التي تم تأسيسها في عام 1988م، كما جاء المرسوم السلطاني رقم 99/25 ليكون داعماً للمؤسسة لممارسة خدماتها ولتقوم بتقديم خدمات أمنية إضافية للقطاعين العام والخاص والأفراد والممتلكات في السلطنة.

ورغم ما ذكر فقد أحاطت بعض التشريعات المرافق العامة بسياج من الحماية والضمانات القانونية التي تكفل سيرها بانتظام واضطراد، إلا أنها قد خصت بعض المرافق «الأساسية» بحماية أسمى نص تشريعي في الدولة، ألا وهو الدستور، ففي فرنسا على سبيل المثال، تنص الفقرة التاسعة من مقدمة الدستور الفرنسي لعام 1946م التي لا تزال نافذة بموجب دستور عام 1958م على أنه «كل ملكية وكل مشروع يتمتع بخصائص المرفق العام الوطني، أو يكون نشاطه محل احتكار فعلي ينبغي أن يكون ملكاً للجماعة».

أما في بريطانيا حيث السيادة للبرلمان - قامت لجنة برلمانية بتحديد مجموعة من المرافق العامة والمجالات التي يحظر أن تمتد إليها عمليات الخصخصة، وقد شمل الحظر مرافق، القضاء، والقوات المسلحة، وأية مجالات من شأن خصصتها أن تضرق مبدأ الحرية، خاصة المجالات ذات العلاقة بالوظائف التنظيمية (Tony, 6: 2007).

وكذلك الحال بالنسبة للدستور العماني حيث أكدت المادة (17) من النظام الأساسي للدولة على أن «الدولة وحدها التي تنشئ القوات المسلحة وهيئات الأمن العام وأية قوات أخرى، وهي جميعها ملك للشعب ومهمتها حماية الدولة وضمان سلامة أراضيها وكفالة الأمن والطمأنينة للمواطنين، ولا يجوز لأية هيئة أو جماعة إنشاء تشكيلات عسكرية أو

شبه عسكرية..»، كما أكد النظام الأساسي في المادة (77) أن السلطة القضائية مستقلة، وتتولاها المحاكم على اختلاف ودرجاتها وتصدر أحكامها وفقاً للقانون.

وبناءً على ما سبق، يتبين بأن المشرع الدستوري -سواء أكان أجنبياً أم عربياً- قد وجه عنايته واهتمامه لمجموعة من المجالات والمرافق العامة التي تتكفل الدولة بإنشائها وضمان عملها بانتظام، نظراً لارتباطها بالحاجات الأساسية للدولة والمجتمع؛ ولكون بعضها مندمجاً اندماجاً كلياً في شخصية الدولة مما لا يتصور معه انفصاله عنها لأن ذلك سيؤدي إلى فقدان الدولة مقومات وجودها واستمراريتها بين الأمم.

المبحث الخامس: طرق الخصخصة

تختلف طرق الخصخصة باختلاف نوعها، فهناك من الخصخصة ما يتم داخل سوق المال، وهناك ما يتم خارج سوق المال، وبناءً عليه سوف أوضح ذلك تباعاً:

أولاً: الخصخصة التي تتم داخل سوق المال

تعتبر سياسة الخصخصة حزمة متكاملة من الإجراءات ومن البدائل المتناسقة، تتكيف كل منها بفاعلية أكبر مع الظروف والأوضاع والمستجدات والمتغيرات الخاصة بكل مرحلة من مراحل التطبيق، وتحتاج الخصخصة بوصفها أداة من أدوات السياسة الاقتصادية المعاصرة إلى أسلوب مناسب لإدراجها بنجاح، فتأخذ داخل سوق المال مجموعة من الأشكال أو الصور حسب الظروف المحيطة بها، فيما أن تتم عن طريق طرح المشروع للاكتتاب العام وذلك بأن تقوم الحكومة ببيع جميع الأسهم التي تمتلكها أو بيع جزء كبير منها (الحاجي، 2007: 38)، وإما أن تتم عن طريق زيادة رأس المال.

الاكتتاب العام أو الخاص:

بموجب الإكتتاب تقوم الحكومة بطرح كل أو جزء من أسهم المشروع للبيع للجمهور من خلال سوق الأوراق المالية، حيث يتم بيع المشروع عن طريق الإكتتاب العام أو الخاص للأسهم Publique de Vente L'Offre، وهنا يكون على شكل إكتتاب عام على المنشآت المطروحة للخصخصة، وذلك من منطلق توسيع قاعدة الملكية، وإتاحة فرص متكافئة للجميع وفقاً للمادة الخامسة من قانون التخصيص والتي تنص على أنه يجب أن يخضع مشروع التخصيص لمبادئ الشفافية والعلانية وتكافؤ الفرص والمسأوة وحرية المنافسة وذلك في الحصول على أسهم الشركات المطروحة للخصخصة.

كما أوجبت المادة العاشرة من قانون التخصيص على ضرورة قيام صاحب العطاء الفائز بتخصيص المشروع العام تأسيس شركة مساهمة عمالية، تؤول إليها جميع الأصول المادية والمعنوية والخصوم الخاصة بهذا المشروع، على أن يكون ذلك التأسيس وفقاً لما نص عليه الباب الثالث من قانون الشركات التجارية العماني رقم 2019/18، والجدير بالذكر أن هذه الطريقة معمول بها في دول أوروبا الشرقية نتيجة لعدم وجود أسواق مالية متطورة، بالإضافة إلى ضعف رأس المال الخاص بشكل عام في هذه الدول.

وتستند عملية التحول إلى القطاع الخاص بمفهومها القانوني إلى فكرة رئيسة مفادها تخفيض نسبة مساهمة القطاع الاشتراكي في رأسمال الشركة العامة أو إنهاؤها بشكل كلي، وتتحقق هذه النتيجة من خلال تخصيص المشروع سواء بشكل كلي أو بشكل جزئي (الجبوري، 2008: 91) ويكون ذلك من خلال عدة طرق من بينها طرح المشروع للاكتتاب العام، وكمثال على ما ذكر، ما قامت به ماليزيا بمحاولات ناجحة في الخصخصة والتي شملت شركة الخطوط الماليزية، ومجمع حاويات السفن بميناء «كلانغ»، فعند تحويل الخطوط الجوية الماليزية طرحت أسهمها للبيع، وفي الوقت نفسه عرض اكتتاب عام في أسهم جديدة، أما محطة الحاويات فبدأت ببيع الأصول المنقولة وإيجار الأصول الثابتة، وعقد إدارة للقطاع الخاص لمدة سنتين أعقبه بيع الأسهم للمواطنين الماليزيين.

والدرس المستفاد من التجربة الماليزية أن الأدوات والسياسات التي استخدمت لإنجاز الخصخصة قد تم اختيارها بعناية، وهي تتراوح بين أكثر الأدوات شمولاً كتصفية المؤسسات العامة تماماً، وبين أوسطها كبيع أسهم المؤسسة للعاملين وصغار المستثمرين، أو أقلها صرامة كإعادة تنظيم المؤسسة العامة إلى فروع صغيرة أو دمجها في مؤسسة كبيرة، والعناصر المؤثرة في اختيار الوسيلة مرتبطة بالهدف من برنامج الخصخصة، والوضع المالي للمؤسسة العامة، وإمكانية حشد وتعبيث موارد القطاع الخاص، والظروف السياسية المواتية (عبدالله، 2007: 53)

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذه الطريقة يتطلب أن يتخذ المشروع المراد تحويله إلى القطاع الخاص شكل الشركة، بحيث يقسم رأسمالها إلى أسهم وإن كان على خلاف ذلك فلا بد من إعادة هيكلة المشروع المراد تحويله ليتخذ شكل شركة مساهمة ويقسم رأسمالها إلى أسهم مملوكة للدولة بالكامل (المومني، 1997: 46)، وعند بيع أسهم الشركة العامة عن طريق العرض العام للأسهم قد ينصب على كافة أسهم الشركة إذا كانت مملوكة للدولة بالكامل، وقد يقتصر على جزء من أسهمها (صبح، 1999: 35).

وتضع الدولة قيوداً على كمية الأسهم التي يمكن لكل مستثمر شراءها، ففي الكويت مثلاً، تعطى الهيئة العامة للاستثمار -وهي الجهة الحكومية المشرفة على عملية الخصخصة- الأفضلية في الاكتتاب للمستثمرين الصغار مما يسهم في توسيع قاعدة الملكية، كما تسهم طريقة بيع الأسهم في الأسواق المالية في تطوير الأسواق المحلية كما هو الحال في عدد من الأقطار العربية.

زيادة رأس المال:

يقصد بزيادة رأس مال الشركة تعديل عقد الشركة، وذلك بزيادة رأس مالها وفقاً للوسائل القانونية والإجراءات المحددة قانوناً، وذلك إما بإصدار أسهم جديدة وفقاً لما نصت عليه المادة 123 من قانون الشركات والتي اجازت للشركات المساهمة إصدار أسهم جديدة، أو بزيادة القيمة الاسمية للأسهم (البلدأوي، 2006: 52) ويعتبر من أساليب خصخصة الشركات العامة طرح أسهم هذه الشركات في بورصة القطاع الخاص عن طريق زيادة رأس المال L'augmentation de capital (نشراف، 2015: 67)، على أن يكتتب فيها القطاع الخاص

بالكامل، سواء أكان من الأفراد أم من الشركات الخاصة، بحيث تؤدي قيمة تلك الزيادة إلى امتلاك القطاع الخاص ما نسبته 51% أو أكثر من رأس مال الشركة، فتخرج بقوة القانون من القطاع العام إلى القطاع الخاص، على اعتبار أنه المالك الأكثر لأسهم تلك المؤسسة.

وهناك طرق أخرى لزيادة رأس مال الشركة، وهي الاكتتاب، حيث يمكن لها طرح أسهم في السوق المال في حالة تسجيل الديون التي على الشركة إلى أسهم وتحويل حصص التأسيس إلى أسهم، وزيادة رأس المال عن طريق ضم الاحتياطي لرأس المال، وبمقدار هذا الاحتياطي تصدر الشركة أسهمًا جديدة توزع على المساهمين فيها، أو تزيد من القيمة الاسمية لأسهمهم، وأيضًا عن طريق تحويل الديون التي على الشركة إلى أسهم، عن طريق تحويل حصص التأسيس إلى أسهم.

وزيادة رأس مال الشركة يمكن أن تكون وسيلة لتحويل الشركة العامة إلى شركة خاصة أو مختلطة، كما ويمكن أن تكون وسيلة لتحويل الشركات المختلطة إلى شركات خاصة، ويتم ذلك عندما تأتي هذه الزيادة إلى زيادة نسبة مساهمة القطاع الخاص في الشركة دون أن يقابلها زيادة في نسبة مساهمة القطاع الحكومي في رأس مال الشركة أو عندما يصبح القطاع الخاص مساهمًا في شركة كانت مملوكة للقطاع الحكومي بالكامل قبل الزيادة، ويتحقق ذلك عندما تكون الأموال المستخدمة في الزيادة مملوكة للقطاع الخاص، أو يساهم في تقديمها القطاع العام أو الحكومي أيضًا ولكن بنسبة أقل من تلك التي قدمها القطاع الخاص.

ثانياً: الخصخصة التي تتم خارج سوق الأوراق المالية

الخصخصة التي تتم خارج سوق الأوراق المالية لها مجموعة من الطرق، فيما أن يتم بيع المشروع بالتعاقد المباشر، أو أن تكون عن طريق بيع المشروع للعاملين فيه. وحتى تكون الرؤية واضحة فإنني سوف أتناول تلك الطرق كل على حدة.

البيع المباشر SALE OF ASSETS

يكون البيع المباشر للمشروع في الشركات التي تمتلكها الدولة، وينتهي بنقل جميع العناصر الثلاثة المصاحبة للمؤسسة وهي الإدارة والأصول والعاملين (أوانج، 2000: 92)، وبموجب هذه الطريقة يتم بيع أسهم المنشأة أو جزء منها لمستثمر واحد أو مجموعة مختارة من المستثمرين بل وقد يتم البيع لمنشأة أخرى قائمة بالفعل، أو لمؤسسة مالية.

ويفضل الكثير من المستثمرين الطرح الخاص على الطرح العام وذلك لعدة أسباب، من أبرزها: عدم وجود التزام بنشر المعلومات التي تفرض على المنشآت التي تطرح أسهمها للتداول العام، وهو ما يضفي سرية على أنشطة المنشأة إلى جانب توفير تكاليف لنشر تلك المعلومات، يضاف إلى ذلك أن الطرح الخاص يتميز بصغر عدد المساهمين، مما ييسر على الإدارة اتخاذ قرارات كان يصعب اتخاذها لو أن الأسهم تطرح للتداول العام، ومن بين تلك القرارات ما يتعلق بإبرام

صفقات بين الملاك بصفتهم الشخصية وبين المنشأة كشخصية اعتبارية مستقلة، وقرارات تحدد مراتب أعضاء الإدارة غير أن هذا الأسلوب، قد يكون غير مرغوب أحياناً وخاصة إذا كان هناك تواطؤ بين المستثمرين والمتزايدين، مما يكرس أوضاعاً احتكارية خاصة أشد من الاحتكار العام. وتستهدف هذه الطريقة إلى توسيع نطاق المشاركة الشعبية في ملكية المشروعات الاقتصادية، وتستلزم تعيين سعر محدد للسهم، ويتميز هذا الأسلوب ببساطته وشفافيته، وقد يكون العرض العام للأسهم إسمياً Nominative أي لفئات معينة، أو عادياً Ordinaire، وقد اتبعت بريطانيا هذه الطريقة جزئياً في عملية خصخصة شركة الاتصالات British Telecom. والجدير بالذكر ان المشرع العماني أشار في المادة العاشرة من قانون التخصيص على أنه يجب على صاحب العطاء الفائز بتخصيص مشروع تأسيس شركة مساهمة عمانية، دون أن يحدد من هو ذلك الشخص، وكأنه يعطي موافقة مباشرة للبيع المباشر للمشروع سواء للعاملين فيه أو لغير العاملين فيه، وسواء كان البيع مباشراً أو غير ذلك، وإنما اشترط فقط أن يتم تأسيس شركة مساهمة لإكمال باقي الإجراءات.

البيع للعاملين

بموجب هذا النوع يقوم مجموعة صغيرة من المديرين بالسيطرة والتحكم في رأس مال الشركة (أبوعامرية، 2010: 39)، ويعتبر البيع للعاملين والإدارة خصخصة داخلية حيث يحصل العاملون والإدارة على كل الشركة أو على نسبة معينة منها، وتتمتع هذه الطريقة بعدد من المزايا:

أولاً : هناك دعم سياسي وشعبي حيث لا تحتاج الحكومة إلى الدخول في مفاوضات مع المشترين لكي تحصل على ضمانات حول مستقبل العمالة وتترك هذه القضية للعاملين والإدارة (النجار، 2000: 83).

ثانياً: تعتبر هذه الطريقة مناسبة لتحويل ملكية الشركات التي يصعب بيعها بأي من الطرق الأخرى. **ثالثاً:** تمثل هذه الطريقة حافزاً كبيراً لرفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف؛ لأنها توجد بين مصالح العاملين والإدارة.

رابعاً: تعتبر هذه الطريقة أداة فعالة لتوسيع قاعدة الملكية، وقد استعملت هذه الطريقة في عدد من دول أوروبا الشرقية وفي تشيلي وحتى في بريطانيا، ولذلك تعد هذه الطريقة من أفضل أساليب الخصخصة شيوعاً (أميرة جعفر، 2015: 113).

ومن السلبيات المحتملة نتيجة للبيع للعاملين والإدارة عدم تحسن أداء الشركة ورفع كفاءتها بعد تحويل الملكية؛ لأنه عادة ما يكون العاملون غير قادرين مالياً على إدخال تكنولوجيات حديثة في عملية الإنتاج أو مهارات عالية في إدارة الشركة، ولهذا السبب فقد تركزت معظم عمليات الخصخصة من خلال البيع للعاملين والإدارة على الشركات صغيرة الحجم التي تعتمد أساساً على عنصر العمل في العملية الإنتاجية.

ويعتبر بيع المشروع للعاملين فيه (La reprise de l'entreprise par les salariés) من أفضل الوسائل التي قد تتبعها الدولة، حيث تقوم بتشجيع العمال على شراء أسهم شركاتهم، وذلك في حدود نسبة معينة من أسهم الشركة، مع ضرورة توافر شروط معينة في العمال الراغبين في الشراء، وعادة ما يقرر المشرع إعفاءات ضريبية للعمال؛ تشجيعاً لهم على الشراء. وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الأساليب لتملك العاملين في رأسمال المنشأة من بينها: اختيار الأسهم وخطط مشاركة العاملين في رأس مال الشركة.

وتؤهل وفقاً للمادة 13 من قانون التخصيص العماني حصيلة بيع الأسهم أو الأصول الخاصة بشركة المشروع إلى الجهة التي يحددها مجلس الوزراء وذلك بعد خصم المصروفات والتكاليف التي انفقت في سبيل إتمام عملية الخصصة، ما يستنتج معه أنه تنتقل معه جميع الأسهم والأصول إلى الملاك الجدد سواء كانوا عاملين في ذلك المرفق أو غير ذلك. وحيث أنه تم تخصيص عدد من المرافق في سلطنة عُمان، إلا أنني ورغم بحثي لم أهتدي على سابقة تدل على أنه تم تخصيص مشروع أو مرفق عام للعاملين فيه، ورغم ما تحتويه هذه الطريقة من سلبيات كعدم توفر رأس المال الكافي لدى العاملين فيه لتطوير المشروع، إلى أنني أرى أنها تحتوي على عدد من الإيجابيات كتشجيع العاملين على تملك هذه الشركة ما يدفعهم على الإبداع فيها وبذل المزيد من الجهد لتطويرها، على اعتبار أنهم سيكونون ملاك لها.

الاستنتاج والتوصيات:

أولاً: الاستنتاج:

يستنتج الباحث مما ذكر أن المشرع العماني يؤكد في كل مرحلة من مراحل التخصيص منذ انطلاقه في عام 1988م على مشروعية الخصصة سواء من خلال القوانين التي صدرت خلال مراحل التخصيص المختلفة أو من خلال النصوص الواردة في النظام الأساسي للدولة، والتي تؤكد على فكرة تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص، وأن المشرع ماض بكل ثقة في عملية التخصيص من خلال سن التشريعات التي تتواءم مع كل مرحلة من مراحل التخصيص من أجل تحقيق الأهداف التي سبق سردها.

ولا ريب في أنه لا يوجد اختلاف في أن عملية الخصصة بما تنطوي عليه من نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص يجب أن تتم بموجب قانون متى ما كان محلها مرفقاً عاماً أو مورداً من موارد الدولة العامة وفقاً لنص المادة (14) من النظام الأساسي للدولة.

ثانياً: التوصيات:

- النص صراحة على تعريف الخصصة في قانون التخصيص رقم 2019/51، حيث لم يرد نص محدد يعرف ما هي الخصصة، في حين أن ذلك النص كان موجوداً في القانون السابق رقم 2004/77.
- استخدام عوائد التخصيص في إيجاد استثمارات بديلة وجديدة وليس لتغطية العجز في الموازنة العامة أو لسداد الديون.
- عدم تخصيص المشاريع الناجحة، نظراً إلى أنها تدر أرباحاً وأموالاً على ميزانية الدولة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. ابن خلدون، عبدالرحمن محمد(2004): مقدمة ابن خلدون، الكتاب الأول، الباب الثالث، الفصل الأربعون بعنوان في الدولة العامة والملك والخلافة والمراتب السلطانية، دار يعرب للنشر، دمشق، ط 1.
2. أبو حمور، محمد (2001): انعكاسات عضوية منظمة التجارة العالمية وتطبيق التخاضية على التنمية في الأردن: مركز دراسات الشرق الأوسط، عمان، ط 1.
3. أبو عامرية، فالخ (2010): الخصخصة وتأثيراتها الاقتصادية: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. البلدأوي، د.كامل عبدالمحسن والجبوري، د.مهند إبراهيم (2006م): زيادة رأسمال في الشركة المساهمة في التشريع العراقي، مجلة الرافدين للحقوق، كلية القانون، جامعة الموصل، العدد العاشر.
5. الجبوري، مهند إبراهيم علي فندي (2008): النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص: الخصخصة: دراسة مقارنة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1.
6. الحاجي، محمد عمر(2007): الخصخصة ما لها وما عليها، دار المكتبي، سوريا، ط 1.
7. الراضي، محمد بن أبي بكر(1985): مختار الصحاح، لبنان: دار التنوير العربي، ط 1.
8. الزرقاء، مصطفى احمد(2004): المدخل الفقهي العام، ج 1، دمشق: دار القلم، ط 2.
9. الزين، سميح عاطف(1981): الإسلام وثقافة الإنسان، دار الكتاب اللبناني، ط 1.
10. الظاهر، محمد عبدالله، (2004) الضرورات التي تفرضها سياسة الخصخصة في مجال علاقة العمل، منشورات الحلبي، بيروت، ط 1.
11. العواقله، قاسم أحمد قاسم (2004): تأثير خصخصة مؤسسات وشركات القطاع العام على الموازنة في الأردن، (رسالة ماجستير): كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
12. المشهداني، خالد حمادي(2013): الخصخصة أثرها في معدلات التضخم وانعكاساتها على معدلات النمو الاقتصادي، دار وائل للنشر: ط 1.
13. الناشف، القاضي انطوان (2000): الخصخصة مفهوم جديد لفكرة الدولة ودورها في ادارة المرافق العامة، منشورات الحلبي الحقوقية: بيروت، لبنان.

14. النجار، محمد محسن (2000): الضمانات القانونية للعاملين في ضوء الخصخصة، مكتبة الإشعاع: الإسكندرية.
15. المومني، صهيب موسى (1997): الجوانب القانونية للخصخصة في التشريع الأردني، دراسة مقارنة، (رسالة ماجستير) كلية الدراسات العليا بالجامعة الأردنية، الأردن.
16. أميرة، جعفر شريف (2015): التنظيم القانوني للخصخصة ودورها في جذب الاستثمارات الأجنبية، المكتب الجامعي الحديث: ط1.
17. أوانج، محمد صبري (2000): الخصخصة في ضوء الشريعة الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع: الأردن، ط1.
18. جابر، وليد حيدر (2009): التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة: دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية: بيروت، ط1.
19. جون دوناهيو (1991): قرار التحول إلى القطاع الخاص غايات عامة ووسائل خاصة، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الجمعية العربية لنشر المعرفة والثقافة العالمية: القاهرة.
20. ستيف هانكي (1990): قاموس وبستر لطلبة الكليات والجامعات.
21. صبح، محمود (1999): الخصخصة ماذا ومتى ولماذا وكيف، المشكلات والحلول، البيان للطباعة والنشر: القاهرة، ط2.
22. عبدالله، عمرو، الملتقى العربي الأول المنعقد بتاريخ 11-15 فبراير 2007م، بعنوان إدارة المشروعات الحكومية وخصخصة الخدمات وورشة عمل ونماذج تسعير الخدمات العامة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ورقة العمل تحت عنوان الإدارة الفعالة للمشروعات وخصخصة الخدمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
23. عبداللطيف، محمد (2004): النظام الدستوري للخصخصة، دار النهضة العربية: القاهرة.
24. عفيفي، أمل صديق (2004): الخصخصة في مصر توصيف وتقويم، الهيئة المصرية للكتاب: القاهرة.
25. فوزي، منصور (1993): خروج العرب من التاريخ، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط1.
26. ماهر، أحمد (1996): دليل المدير في الخصخصة، الدار الجامعية: الإسكندرية، ط1.
27. هرموش، إبراهيم يوسف (2013): مقال منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني.
28. هندي، منير إبراهيم (2004): الخصخصة، خلاصة التجارب العالمية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

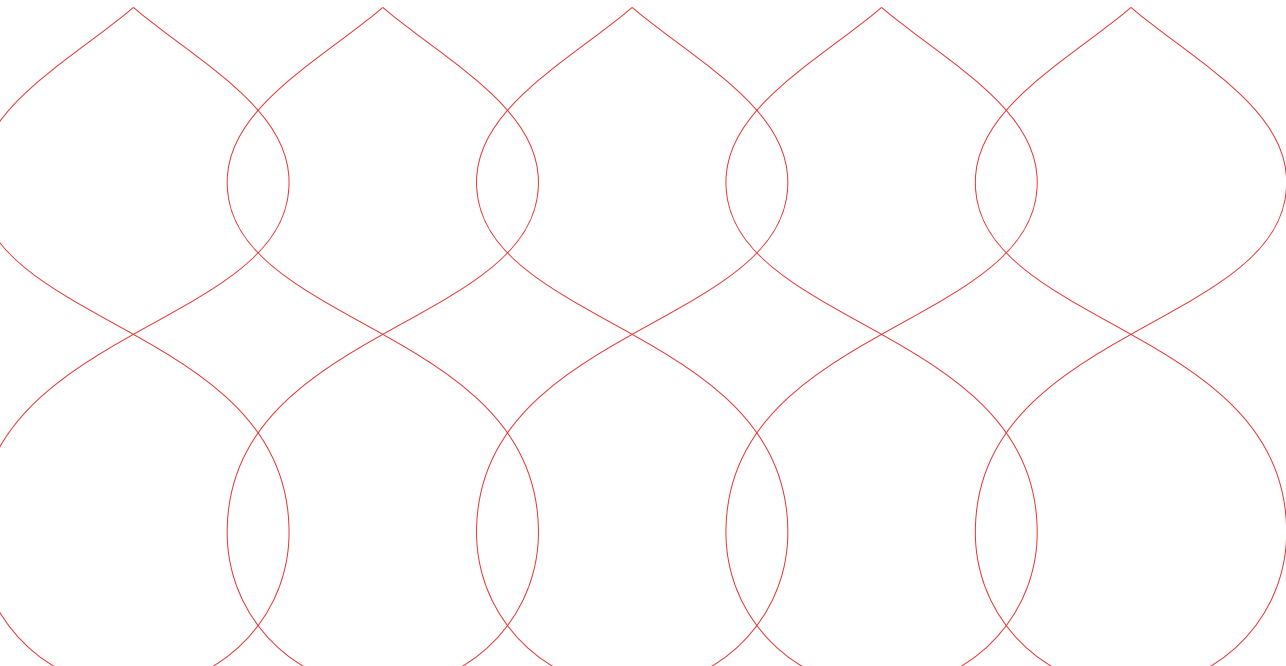
ثانياً: المراجع الأجنبية:

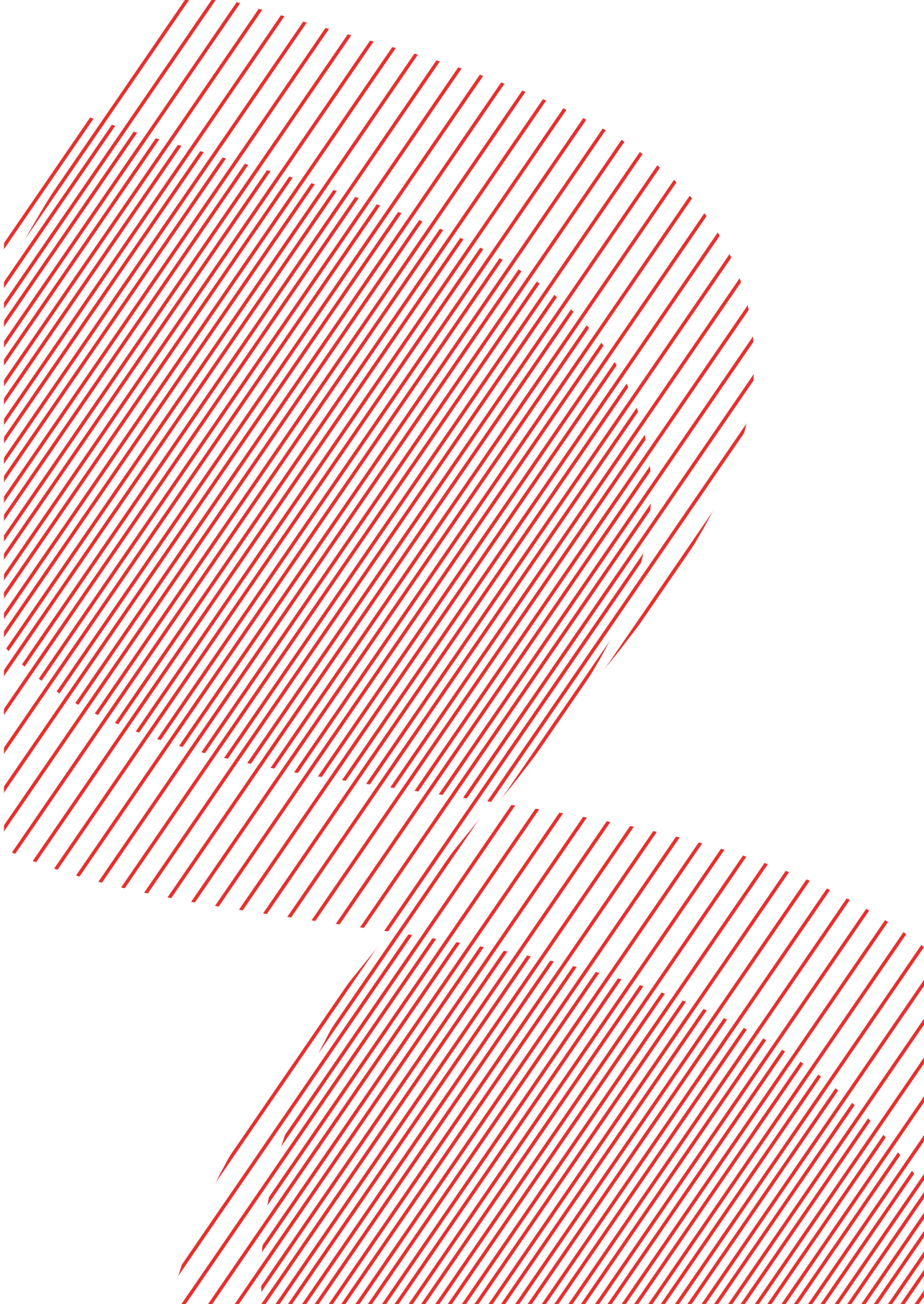
29. Prosser, Tony, Constitutional guarantees in the light of privatisation: the UK experience, World Congress of the International Association of Constitutional Law, Athens, 11 - 15 June 2007. Workshop 10, on: “Constitutional Guarantees in the light of privatization “, p 6 .

ثالثاً: القوانين:

1. النظام الأساسي للدولة الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم 2021/6.
2. قانون الشركات التجارية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2019/18
3. قانون التخصيص الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2004/77
4. قانون التخصيص الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2019/51
5. قانون الشراكة بين القطاعين العام والخاص الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2019/52
6. قانون المعاملات المدنية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 2013/29
7. قانون سوق رأس المال الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 89/80
8. قانون التجارة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 90/55

**واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي
لدى موظفي وزارة العمل
في سلطنة عُمان**





واقع الإيداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان

د. عمر العميلي
أستاذ بكلية العلوم القانونية
والاقتصادية والاجتماعية
جامعة ابن زهر - أكادير، بالمملكة المغربية
omar.elamili@gmail.com

محمد بن سالم بن محمد الهديفي
طالب دكتوراه بكلية العلوم القانونية
والاقتصادية والاجتماعية
جامعة ابن زهر - أكادير، بالمملكة المغربية
mohammed0311@yahoo.com

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف والتعرف على واقع الإيداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كونها وسيلة لجمع البيانات، كما أن مجتمع الدراسة تكوّن من جميع موظفي وزارة العمل البالغ عددهم (2716) موظفاً حسب الإحصائية الصادرة من وزارة العمل، ووُزعت الاستبانة على عينة الدراسة بالطريقة العشوائية والبالغ عددها (337) استبانة ما يعادل (12.4%) من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى الإيداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمقياس الإيداع الإداري (4.17) بانحراف معياري عام (0.44).
- مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان مرتفع جداً، إذ بلغ المتوسط العام لمقياس الأداء الوظيفي (4.44) بانحراف معياري عام (0.45).

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها:

- تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي المعمول به حالياً بوزارة العمل، ليتضمن أساساً ومعاييراً تساهم كذلك في الكشف والتعرف على المواهب والقدرات الإبداعية، وربطها بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
- ضرورة استقطاب الكوادر الوطنية في الوحدات الحكومية وتوظيفهم بمعايير جديدة لا تعتمد على الاختبارات النظرية وسنوات الخبرة فقط، بل تعتمد أيضاً على معايير وأطر محكمة ومدروسة لتوظيف تلك العقول والمواهب الإبداعية المثالية.

الكلمات المفتاحية:

الإيداع الإداري، الأداء الوظيفي، وزارة العمل.

The reality of administrative creativity and job performance among the employees of the Ministry of Labour in the Sultanate of Oman

Mohammed Salim Mohammed Al Hudaifi

PhD student at the Faculty of Law,
Economic and Social Sciences

Ibn Zohr University - Agadir, Morocco

mohammed0311@yahoo.com

Dr. Omar El Amili

Professor at the Faculty of Law,
Economic and Social Sciences

omar.elamili@gmail.com

Abstract:

The current study aimed at revealing and learning about the reality of administrative creativity and job performance among the employees of the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman. The study relied on the descriptive analytical approach, and on the questionnaire as a means of collecting data. The study community is made up of all employees of the Ministry of Labor, numbering (2.716) employees according to the statistics issued by the Ministry of Labor. The questionnaire was randomly distributed to the sample of the study numbering (337) questionnaires, which is equivalent to (12.4%) of the study community and data was analyzed by the Statistical Package of Social Science (SPSS).

The study reached several results, the most important of which are:

- The level of administrative creativity among the employees of the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman is high, as the general arithmetic mean of the administrative creativity scale was (4.17) with a general standard deviation of (0.44).
- The level of job performance among the employees of the Ministry of Labor in the Sultanate of Oman is very high, as the general arithmetic mean of the job performance scale was (4.44) with a general standard deviation of (0.45).

The study concluded with several recommendations, the most important of which are:

- Developing the job performance evaluation system currently effective in the Ministry of Labor, to include foundations and standards that contribute to the detection and identification of talents and creative abilities, and linking them to the system of incentives, rewards and promotions.
- The need to attract and recruit national cadres in the government units with new standards that depend not only on theoretical tests and years of experience, but also relies on well-thought-out standards and frameworks to employ those ideal creative minds and talents.

Keywords:

administrative creativity, job performance, Ministry of Labor

مقدمة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات الحكومية باختلاف أنواعها، وأحجامها، ومهامها مجموعة من التحديات تتمحور في مدى قدرتها على التغيير، والتطوير، وتبني المفاهيم، والأساليب الإدارية الحديثة التي تتلاءم مع متطلبات العصر الذي نعيش فيه، ومن أجل تحقيق الازدهار في البيئات المتنافسة والمضطربة فقد اتجهت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد، والتركيز على مواردها المادية والبشرية، وتطوير قدرات الموظفين وبنائها، وتأهيلهم، وتزويدهم بالمهارات والسلوكيات التي تدعم الإبداع والابتكار، للوصول إلى أفضل الممارسات في تقديم الخدمات وإنجاز الأعمال.

ومن أجل تحقيق الازدهار في البيئات المتنافسة والمضطربة يستدعي تلك المؤسسات الاعتماد والتركيز على مواردها المادية والبشرية، وتنمية قدراتها التنافسية وتطويرها، غير أن هذا التحسينات متوقفاً على ما في عقل الإنسان من معرفة وخيال مبدع، فالإنسان هو مصدر التميز في المؤسسات، والقدرة على الإبداع هي أحد الموارد الأساسية في المؤسسة وثروة المجتمع، وهي التي تخلق القيمة المضافة، كما أنها تساعد في تطوير الممارسات الإدارية والفنية؛ لأن النجاح لا يقاس بعدد الأفكار الجديدة فقط، وإنما بإمكانية تجسيد تلك الأفكار على أرض الواقع.

ولقد أصبح الإبداع الإداري حاجة ملحة لمعظم المنظمات وشرطاً أساسياً للتميز، تتميز بها الحكومات في عالمنا المعاصر من خلال تعزيز روح الإبداع لدى موظفيها تساهم في رفع مستوى أدائهم تتناسب مع المستجدات المحلية والدولية من أهداف وسياسات جديدة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتعرض المنظمات إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع الإداري، وتحد من استثمار العنصر البشري من أصحاب المواهب والأفكار الإبداعية، لذلك فإن نقص الفكر الإبداعي أو عدم توفر فرص لظهور القدرات الإبداعية لممارسة دورها في التغيير والتطوير سيؤدي حتماً إلى العديد من المشكلات، وينعكس ذلك سلباً على فاعلية المنظمات، وأهدافها، وعملياتها، وأداء موظفيها.

وألية التعرف على الشخصية الإبداعية ليست مهمة سهلة، كما أن كيفية اكتشافها، وتمييزها من المشكلات التي تواجهها معظم المنظمات. ومن الأمور التي تسترعي الانتباه هي افتقار المنظمات إلى مقياس يحدد طبيعة الشخصية الإبداعية لدى موظفيها، مما يؤدي إلى صعوبة تشخيص العوامل المساعدة في نمو تلك القدرات. وتعد هذه مشكلة مثيرة للاهتمام تسترعي تسليط الضوء عليها.

ولقد لاحظ الباحث من خلال خبرته العملية بوزارة العمل، وجود حالة من القصور بالجانب الإبداعي لدى بعض الموظفين، وتدني روح العمل الإبداعي، وغياب الحوافز المادية لأصحاب

الأفكار الإبداعية، ووجود حالة من الإحباط لدى بعض الموظفين؛ بسبب توقف الترقيات في الوقت الراهن، والتقيد بالطرق الروتينية التقليدية في إنجاز الأعمال لبعض الموظفين ومقاًومتهم للتغيير.

ومن خلال ما سبق تأتي أهمية هذه الدراسة لتسلط الضوء على كشف واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان، وعلى ضوء ما تقدم يمكن للباحث بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان؟
2. ما واقع الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان؟

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الوحدة التي تنطبق عليها الدراسة، وهي وزارة العمل إحدى أهم الوحدات الحكومية المسؤولة عن التطوير الإداري، وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء الفردي والمؤسسي في وحدات الجهاز الإداري للدولة الخاضعة لقانون الخدمة المدنية في سلطنة عمان.
- قد تساهم هذه الدراسة في إغناء المحتوى العلمي بكل ما يتعلق بموضوع الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي، والعوامل المرتبطة بها، وإبراز التجارب الرائدة في هذا المجال، وقد تساهم هذه الدراسة أيضاً في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية في ضوء ما تتوصل إليه من نتائج.
- كما تبرز هذه الدراسة أهمية موضوع الإبداع الإداري؛ لكونه أحد أهم المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، ومطلباً أساسياً تساعد المنظمات المعاصرة على البقاء والاستمرار والنمو.
- وما يزيد من أهمية الدراسة الحالية، كونها تأتي استجابة لتوصيات العديد من الدراسات والمؤتمرات التي تدعو لإجراء المزيد من البحوث لإغناء هذا الجانب البحثي بالمعارف الجديدة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل.

فرضيات الدراسة:

يسعى الباحث خلال هذه الدراسة إلى مناقشة الفروض الآتية واختبارها، في محاولة لإثباتها، أو نفيها:

- **الفرضية الأولى:** يعد مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان مرتفعاً.
- **الفرضية الثانية:** يعد مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان مرتفعاً.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** تطبق هذه الدراسة على وزارة العمل في سلطنة عمان.
- **الحدود الزمانية:** تطبق الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021/2020م
- **الحدود البشرية:** تطبق هذه الدراسة على جميع الموظفين العاملين بوزارة العمل.

متغيرات الدراسة:

تعالج هذه الدراسة المتغيرات الرئيسة الآتية:

- **المتغير المستقل:** (الإبداع الإداري) ويتكون من سبعة عناصر وهي (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف).
- **المتغير التابع:** (الأداء الوظيفي): الأداء الوظيفي بشكل عام.
- **المتغيرات الديمغرافية:** الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي بشكل مباشر أو غير مباشر، وما اقترب من هذه الدراسة، أو تشارك معها في بعض الجزئيات، يمكن عرض تلك الدراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات:

1. دراسة (رضا حاتم، 2003م) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي «دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة»، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري، وواقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، وبيان علاقة الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد صممت استبانة الدراسة وسيلة لجمع البيانات اللازمة، وشمل مجتمع الدراسة الضباط، وضباط الصف، بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة، وزعت (318) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة، واستعيد منها (240) استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وقد قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة مرتفع.
- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة مرتفع.
- يساهم الإبداع الإداري كما هو موجود في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة إلى حد كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأجهزة. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات:
- التأكيد على القيادات الأمنية بتشجيع المبدعين، وتحفيزهم، وإيجاد نظام فعال للحوافز (المادية والمعنوية) لما لذلك من نتائج إيجابية للإبداع، والابتكار تعود بالنفع على الأجهزة الأمنية والعاملين بها.
- توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية، وابتكارية تهدف إلى زيادة معدلات الأداء الحالية وتحسينها إلى معدلات أكثر وأعلى تطوراً بما يتناسب مع القوانين، واللوائح، والإجراءات، والأهداف الحديثة.
- اختيار القيادات الأمنية المؤهلة علمياً وعملياً وتدريبياً لما لذلك من مساهمة في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للأجهزة الأمنية، والعاملين بها.
- تفعيل الأساليب الإدارية ودعمها بحيث تحقق الإبداع الإداري وتعززه من خلال إتاحة الفرصة للعاملين بها بالاشتراك في التخطيط، والرقابة، ووضع الأهداف، وتنفيذها، وتقييم الأداء، وإتاحة الفرصة كذلك للمشاركة في اتخاذ القرارات.

2. دراسة (العجلة توفيق، 2009م) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام «دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة»، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي، وبيان علاقة الإبداع الإداري بأداء العاملين.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي إذ إنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً، وقد صممت استبانة الدراسة كونها وسيلة لجمع البيانات اللازمة، ووزعت على عينة الدراسة على أساس طبقي، وتم تحليل (305) من الاستبانات وذلك بنسبة (82%) من حجم العينة الأصلية، وقد قام الباحث بتفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج (SPSS) الإحصائي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- يمتلك المدبرون بوزارات قطاع غزة درجة عالية من القدرات المميزة للشخصية المبدعة.
 - واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مرتفع.
 - واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مرتفع.
 - توجد علاقة موجبة بين سمات الشخصية المبدعة وقدراتها، وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بـ(بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم المبدعين والمتميزين وتشجيعهم، والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم، وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها.
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين والعمل على تدريبهم؛ لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي.
- تبسيط أنظمة العمل وقواعده وإجراءاته، والابتعاد عن المركزية والحرفية والتشدد في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين لتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.
- توفير نوع من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

● إجراء بحوث ودراسات مستقبلية ذات صلة بالدراسة الحالية؛ ليكتمل مفهوم الإبداع الإداري وممارسته ويتحول إلى ثقافة مجتمعية.

3. **دراسة (الجعبري عنان، 2009م) بعنوان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية «دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل»**، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي شركة كهرباء الخليل بدولة فلسطين، ودور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي، وقد صممت استبانة الدراسة لتكون وسيلة لجمع البيانات اللازمة، شمل مجتمع الدراسة موظفي شركة كهرباء الخليل من الإداريين والفنيين كافة، باستثناء الفئات الآتية: الحراسة، والمراسلين، والسائقين، إضافة إلى المدير العام للشركة لمشاركتها في تحكيم الاستبانة، وقد بلغ عدد الموظفين الذين استهدفوا (151) موظفًا، تم توزيع الاستبانات عليهم واسترداد (134) استبانة صحيحة قابلة للمعالجة الإحصائية، ومن أجل معالجة البيانات استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة مرتفعة جدًا.
- مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة.
- واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة مرتفعة.
- دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

- تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية ليتناسب مع الجهد المبذول، وتكون مرتبطة بمعدلات الأداء والإبداع في العمل، وأن تقدم في وقتها المناسب.
- إعطاء الموظف نوعًا من المرونة في أداء العمل بطريقة تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع لديه.
- توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية، تهدف إلى تحسين معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى بما يتناسب مع اللوائح والإجراءات والأهداف.

- العمل على إيجاد نوع من التعاون بين المنظمات الفلسطينية، والجامعات، والمعاهد، ومراكز التدريب والبحوث؛ لرفع مستوى الأداء والوصول إلى الأداء الإداري.
- إجراء بحوث ودراسات مستقبلية:

1. دور الولاء التنظيمي في تحسين الإبداع الإداري للمنظمات الفلسطينية.
2. فاعلية البرامج التدريبية في تطبيق الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتنمي المهارات الإبداعية.

4. دراسة (جبر عبدالرحمن، 2010م) بعنوان الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي «دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة»، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري، ومستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة، وكذلك التعرف على أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت استبانة الدراسة لتكون وسيلة لجمع البيانات اللازمة، ومجتمع الدراسة تكون من (208) من مديري المدارس، وقد وزعت استبانة على مديري المدارس واستردت (138) استبانة، وقد قام الباحث باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بتحليل الاستبانات واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- مستوى الإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية مرتفعاً.
- وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

- تحديث نظام اختيار مديري المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة.
- تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمديري المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري أحد عناصره المهمة، وربط نظام التقييم بعملية التدريب، وذلك لتحسين وتطوير كفاءات ومهارات مديري المدارس، لخلق بيئة إبداعية في مجال التعليم.

- إصدار دورية تهتم بمواضيع الإبداع المختلفة وسبل تنميته، تهدف إلى اطلاع مديري المدارس على أبرز التطورات والأفكار الجديدة في مجال الإدارة المدرسية.
- تدريس الإبداع كونه موضوعاً مستقلاً في برامج التعليم المختلفة خصوصاً في المرحلة الجامعية.
- تفعيل نظام الحوافز في برامج التعليم على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز في الأداء، والإبداع في العمل، وتقديم الحوافز المادية والتشجيعية للمديرين المتميزين، وتخصيص جائزة سنوية لأحسن بحث أو فكرة إبداعية مقدمة من مديري المدارس.

5. دراسة (واعر وسيلة، 2015م) بعنوان دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري «دراسة حالة مجمع صيدال»، هدفت الدراسة إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والتشاركية، والأبوية) على الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة لتكون وسيلة لجمع البيانات اللازمة، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في مختلف الوظائف بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر الموزعين على فروعه المختلفة، البالغ عددهم (1300)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين في المستويات الوسطى والدنيا والبالغ عددهم (169) وهو ما يشكل (13%) من مجتمع الدراسة، واسترد منها (150) استبانة، مع استبعاد الفاقد منها، وغير الصالح للتحليل ليصبح العدد النهائي (135) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة من بينها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون؛ لتحديد نوع العلاقة الارتباطية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، والتبادلية، والتشاركية، والأبوية) والإبداع الإداري لدى العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، وأن نمط القيادة التحويلية كان هو الأقوى ارتباطاً.
- يمارس القادة الإداريون كلاً من النمط القيادي التحويلي والتشاركي والتبادلي بدرجات متقاربة أكبر من النمط الأبوي.
- تؤكد نتائج الدراسة بأن مستوى الإبداع الإداري السائد بمجمع صيدال مرتفعاً.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع تحت مسمى «إدارة تنمية الإبداع الإداري» تقوم بدعم العمل الإبداعي وتنميته ومكافأة المبدعين، وتشجيعهم على طرح الأفكار الإبداعية.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لرعاية المبدعين وتطويرهم وتشجيعهم.
- تعزيز دور نمط القيادة التحويلية، وتفعيله في تطوير المهارات والقدرات الإبداعية وتنميتها لدى المرؤوسين، كونه النمط الأكثر إيجاباً وارتباطاً بالإبداع مقارنة بالأنماط الأخرى المعتمدة في الدراسة.

6. دراسة (التوجيهي هيله، 2016م) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم «دراسة ميدانية»، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة؛ لتكون وسيلة لجمع البيانات اللازمة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة، البالغ عددهم (151) موظفاً إدارياً، واختيرت عينة عشوائية من العاملين الإداريين البالغ عددهم (64) من الذكور والإناث يشكلون حوالي (42.3%)، كما استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- أن الإداريين في كلية التربية ببريدة يمارسون الإبداع الإداري بنسبة عالية.
- أن الإداريين في كلية التربية ببريدة لديهم مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع الإداري ومتغير الدورات التدريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء الوظيفي والمتغيرين (الجنس، والخبرة).

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- على القادة التربويين في كلية التربية ببريدة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في العمل، والكشف عن المبدعين من العاملين الإداريين، والعمل على تعزيز القدرات الإبداعية لديهم وتنميتها وتطويرها.

- توفير برامج تدريبية للعاملين الإداريين لتعزيز مهاراتهم الإبداعية وتنميتها؛ لمواكبة التغييرات الإدارية الحديثة لتعم الممارسات الإبداعية بينهم.
- توفير برامج تدريبية في مجال الإبداع الإداري بالتنسيق مع المؤسسات التدريبية المتخصصة بتدريب العاملين ومتابعتهم وتوجيههم بشكل مستمر.

7. دراسة (علي خالد، 2017م) بعنوان أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال «دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)»، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي من خلال قياس مستوى الإبداع، والأداء ووضع النتائج المتحصل عليها في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وقد استخدمت الاستبانة، والمقابلة لتكونا وسيلتين؛ لجمع البيانات والمعلومات، وقد قام الباحث بتحليل البيانات ومعالجتها بالأساليب الإحصائية مستخدماً التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، باستخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصاراً (SPSS). تكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة والبالغ عددهم (31543) موظفًا، حيث بلغ عدد العاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (1261) عاملاً بنسبة (3.99%) من المجتمع الكلي، في حين بلغ عدد العاملين في الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (6682) عاملاً بنسبة (21.18%) من المجتمع الكلي، وبلغ عدد العاملين في المكتب الوطني الشريف للفوسفات (23600) بنسبة (74.81%) من مجتمع الدراسة، ووزعت الاستبانات على العاملين في المؤسسات الثلاث، البالغ عددها (1036) استبانة واستُرد (742) بنسبة (71.62%) من عينة الدراسة الكلية، وبعد فحصها استبعد منها (100) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (642) استبانة بنسبة (61.96%) من العينة الكلية للدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- مستوى الإبداع الإداري كان مرتفعاً في المكتب الشريف للفوسفات، أما في المركب المنجمي للفوسفات والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي كان متوسطاً.
- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، كان متوسطاً في المركب المنجمي للفوسفات، ومرتفعاً في المكتب الوطني الشريف للفوسفات والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي.

● هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الثلاث محل المقارنة، على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ويستخلص من ذلك أن كل عناصر الإبداع الإداري لها دور مهم في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسات الثلاث محل المقارنة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات:

● تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية كافة وتوعيتهم، بأهمية الإبداع في العمل، باعتباره مكوناً رئيساً من مكونات ثقافة المؤسسة، وإطاراً؛ لتشكيل سلوك أخلاقي لدى العاملين والمؤسسة وأحد دعائمها.

● تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير علمية، تتضمن التميز، والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، وتوزيع الأرباح بشكل عادل، يزيد المبدع إبداعاً ويشجع غيره على الإبداع.

● تفعيل نظام الاتصالات في المؤسسة وتدريب العاملين على استعماله، وتوفير كل وسائل الاتصال الحديثة، ومنها الإنترنت بسرعة عالية، لضمان نقلها المعلومات صعوداً ونزولاً بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى تزويد العاملين بتغذية راجعة عن سير أعمالهم بصورة مستمرة، تمكن العاملين من تعديل أدائهم بما يتلاءم مع الملاحظات الواردة على مستوى الأداء لديهم.

● تحسين ظروف العمل، وتوفير بيئة مريحة للموظفين، إضافة إلى تفويض صلاحيات كافية لهم؛ لتطبيق معارفهم، وإشراكهم في رسم السياسات، وصنع القرارات التي تتعلق بعملهم، وتذليل العقبات التي تحول دون تطورهم المهني، وهذا قد يرفع من روحهم المعنوية، ويحسن من مستوى أدائهم، ويحد من هجرهم للمؤسسة، مما يمكنها من الاحتفاظ بكوادرها وخيرة كفاءاتها.

● إنشاء قسم في المؤسسة أو فرع إداري، يختص باحتضان الأفكار الإبداعية في العمل، ومكافأتها وتطبيقها ميدانياً، والكشف عن المبدعين والموهوبين من المديرين وتدريبهم، وهذا يوفر للمؤسسة قيادات إدارية مؤهلة، قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، لأن اكتشاف المبدعين هو الخطوة الأولى؛ لتحقيق الإبداع في المؤسسة.

8. دراسة (شعبان نرجس، 2019م) بعنوان أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية «دراسة حالة مؤسسة توتراجي سوفت حاسي مسعود ورقلة»، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة توتراجي سوفت، وكذلك مستوى الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى معرفة أثر الإبداع الإداري بأبعاده المحددة على مستوى الأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وصممت استبانة الدراسة لتكون وسيلة لجمع البيانات اللازمة، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين البالغ عددهم (80) ووزعت الاستبانة عليهم جميعاً، واسترد منها (72) استبانة صالحة للتحليل النهائي، وتم تحليل البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- مستوى الإبداع الإداري السائد بمؤسسة توتراجي سوف ورقلة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث.
- مستوى الأداء الوظيفي السائد بمؤسسة توتراجي سوف ورقلة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس البحث.
- وجود أثر ذات دلالة إحصائية للإبداع الإداري بأبعاده المختلفة على الأداء الوظيفي.
- نشير قيمة الارتباط إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين محل الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالموظفين المبدعين واستثمار أفكارهم.
- العمل على إرساء أسس تسيير الإبداع الإداري، ونشره كثقافة داخل المؤسسة من أجل زيادة أداء وإنتاجية الموظفين.
- تقديم الحوافز اللازمة لحث الموظفين على المبادرة في طرح الأفكار التي قد تستغلها المؤسسة في التطور والنمو، وتوفير الوسائل والمتطلبات التنظيمية الضرورية للموظفين بغرض تشجيعهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

9. دراسة (عبد المطلب محمد، سليمان إبراهيم، الحراصي مسلم، 2020م) بعنوان **أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان**، هدفت الدراسة إلى قياس مدى تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية بسلطنة عمان.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي؛ لتحقيق أهدافها، وقد صممت استبانة الدراسة لتكون وسيلة لجمع البيانات اللازمة، ووزعت (280) استبانة التي تم تحديدها باستخدام جدول كروشون ومورجان وفق مجتمع الدراسة، البالغ عددهم (700) فرد، وتمت معالجة البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية في محافظة الداخلية بسلطنة عمان.
- وجود تأثير مباشر للإبداع الإداري لدى القادة الإداريين بالمؤسسات الحكومية بمحافظة الداخلية على الأداء الوظيفي بنسبة (41.2%).
- كما أظهرت النتائج أن أبعاد الإبداع الإداري في هذه الدراسة مجتمعة ومنفردة متمثلة في (الأصالة، والطلاقة الفكرية) لها أثر إيجابي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:
- الاهتمام بالأداء الوظيفي، ومنح جميع العاملين المزايا والمكافآت مقابل كمية وجودة الأداء المنجز.
- إجراء دراسات مشابهة في باقي المحافظات الأخرى لدراسة أثر الإبداع الإداري لدى القادة الإداريين على الأداء الوظيفي.

10. **دراسة (Masa'd Fawzieh, Aljawarneh Nader, 2020) بعنوان الإبداع الإداري والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في جامعة جدارا،** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين بجامعة جدارا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد صممت استبانة الدراسة لتكون وسيلة لجمع البيانات، كما أن مجتمع الدراسة تكون من (145) موظفًا إداريًا، ووزعت (100) استبانة على عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة عشوائية، واسترد منها (88) استبانة صالحة للتحليل، وحلت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يأتي:

- مستوى توفر عناصر الإبداع الإداري (الأصالة، والقدرة على التحليل، وقبول المخاطرة، والطلاقة، والمرونة العقلية) كان متوسطًا بشكل عام.
- مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة جدارا كان عاليًا.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الإبداعية (الأصالة، والقدرة على التحليل، وقبول المخاطر، والطلاقة، والمرونة العقلية) ومستوى الأداء الوظيفي بجامعة جدارا.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- بناء نظام للمعلومات حديث ومتكامل في الجامعة، يسمح بتوفير المعلومات المطلوبة التي تمكن الأفراد من الاستفادة منها، والرجوع إليها في الوقت المناسب بكل سهولة، ويسر.
- ضمان بيئة عمل آمنة للفرد ليكون أكثر إبداعًا.
- منح الموظفين مزيدًا من الحرية والمرونة في أداء عملهم اليومي.
- إعداد القيادات الإدارية الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي، وتشجعه من خلال استخدام الأساليب المختلفة، مثل: تكوين فرق العمل. وكذلك العمل على تأهيل هذه القيادات.
- التأكيد على أهمية تنمية الموارد البشرية، ودورها كونها إحدى الإستراتيجيات التي يمكن للجامعة أن تتبناها لتحسين أداء موظفيها.
- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع لدى موظفي الجامعة لما لها من انعكاس على أداء موظفيها.
- على إدارة الجامعة توفير نظام مشجع من الحوافز المادية والمعنوية وربطها بالإبداع الإداري لدى منسوبي الجامعة.
- تشجيع الكادر الإداري على ابتكار أفكار جديدة، واقتراح حلول إبداعية تساهم في تحسين أداء وظائفهم.
- ضرورة وضع نظام لاختيار الكوادر الإدارية التي تتمتع بخصائص إبداعية للعمل في المناصب الإدارية بالجامعة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات السابقة من حيث الهدف، فقد أشار بعضها إلى معرفة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وعلاقة الإبداع الإداري بمستوى الأداء الوظيفي، مثل دراسة: (رضا حاتم، 2003م)، و(العجلة توفيق، 2009م)، و(الجعبري عنان، 2009م)، و(جبر عبدالرحمن، 2010م)، و(التوبجري هيله، 2016م)، و(علي خالد، 2017م)، و(شعبان نرجس، 2019م)، و(عبد المطلب محمد، سليمان إبراهيم، الحراصي مسلم، 2020م)، و(Masa'd Fawzieh, Aljawarneh Nader, 2020). في حين هدفت دراسة (واعر وسيلة، 2015م)، إلى قياس أثر أنماط القيادة (التحويلية، والتبادلية، والتشاركية، والأبوية) على الإبداع الإداري، أما الدراسة الحالية فقد استهدفت الكشف والتعرف على واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي، الذي يتفق مع جميع أهداف الدراسات السابقة باستثناء دراسة (واعر وسيلة، 2015م).

تمثل الدراسة الحالية أغلب الدراسات السابقة، من حيث متغيرات الدراسة، إذ كان تركيزها على متغيرين أساسيين هما: الإبداع الإداري (متغيراً مستقلاً)، والأداء الوظيفي (متغيراً تابعاً)، كما تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة بدون استثناء من حيث استخدام المنهج الوصفي، وهذا الاتفاق يدل على أن المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات. ومن حيث أداة الدراسة، فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كونها وسيلة لجمع البيانات باستثناء دراسة (علي خالد، 2017م)، التي استخدمت الاستبانة، والمقابلة الشخصية لجمع البيانات. وأما ما يتعلق بالجانب التحليلي للبيانات فقد اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف الوصول إلى دلالات إحصائية ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية، كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد والمتغيرات التي ركزت عليها، فعلى سبيل المثال: عنصر الخروج عن المؤلف، الذي لم تتطرق إليه جميع الدراسات السابقة، بينما تطرقت إليه الدراسة الحالية ودراسة (التويجري هيله، 2016م). وكذلك فإن الدراسة الحالية تختلف عن باقي الدراسات في أنها جمعت أغلب المتغيرات الديمغرافية مثل (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

ومن خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث في اختيار المنهج المناسب للدراسة، وصياغة أسئلة الدراسة وفرضياتها، وساهمت الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة كونها وسيلة لجمع البيانات، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وكذلك طريقة تحديد عينة الدراسة واختيارها، كما ساهمت الدراسات السابقة في معرفة القضايا ذات العلاقة بالإبداع الإداري والأداء الوظيفي، إضافة إلى إغناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كونها تعد الدراسة الأولى على حسب علم الباحث التي تبحث عن واقع الإبداع الإداري الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل بشكل خاص، في المقابل وجدت دراسات وأبحاث أخرى كانت كلها تستهدف القطاع التربوي في السلطنة، كما تبين أن هناك ندرة لوجود دراسات سابقة في سلطنة عمان تجمع بين موضوع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي.

المحور الأول الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإبداع الإداري:

1. مفهوم الإبداع الإداري:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري في الأدبيات المختلفة إلا أنها تتفق في معناها، وأهميتها، وأساليب ممارستها داخل المنظمة. ومن بين تلك التعريفات:

تعريف (ضيف الله) بأن الإبداع الإداري استشارة وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة، وتطبيقها في المنظمة؛ لتحسين عمليات النظام المختلفة مشتملة على تقديم خدمة، أو سلعة، أو سلوك، أو أفكار جديدة؛ لتطوير إجراءات العمل وأساليبه، أو أهداف المنظمة وسياساتها، أو هيكلها التنظيمية، أو تحديد الأساليب التكنولوجية، أو تغيير اتجاهات الأفراد، وسلوكياتهم.

وتعريف (الحقباتي) للإبداع الإداري بأنه جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، وتتسم بالأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والخروج عن المألوف سواء الفرد نفسه، أو المنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة.

كما عرّف الإبداع الإداري على أنه: التفكير المتطور الذي يسعى إلى إجراء تغييرات جوهرية في الطرق والوسائل من العمل الإداري لجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

2. مستويات الإبداع الإداري:

- الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات، وسمات إبداعية.
- الإبداع على مستوى الجماعة: وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.
- الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.

3. العناصر الأساسية للإبداع الإداري:

للقدرة الإبداعية عناصر ومكونات أساسية لا يمكن قياسها إلا من خلال تلك العناصر، التي بدورها تقيس مستوى الإبداع لدى الفرد، والجماعة، والمنظمة. ولقد تناول كثير من الباحثين العناصر الأساسية للإبداع الإداري المتمثلة في عدة عناصر أشار إليها كثير من الباحثين (شعبان نرجس، 2019م)، حيث صنفتها إلى ستة عناصر تتمثل في (الأصالة،

والطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة، والتحليل)، واتفقت معها (التويجري هيله، 2016م) ولكن أضافت إليها مهارة الخروج عن المألوف، وبناء على تلك الدراسات يمكن إيجاز تلك العناصر حسب الآتي:

- **الأصالة:** يقصد بها القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي غير المألوف، وبعيد المدى. فالمبدع الأصلي لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات. ونشير أيضاً إلى قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد، لذلك كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.
- **الطلاقة:** يقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في مدة زمنية معينة. فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في مدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على تدفق الأفكار وسهولة توليدها.
- **المرونة:** يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وهي القدرة على النظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقف أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها.
- **المخاطرة:** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار، أو الأساليب الجديدة، وتبني مسؤولية نتائجها، وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية؛ وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة، وتحريكها، وتحمل المخاطر في سبيل دعمها.
- **القدرة على التحليل:** يقصد بها القدرة على تجزئه المشكلات الرئيسية إلى مشكلات فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، ويسهل التعامل معها، ويعد الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته النحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط العمل، ولا يحبون التجريب والإبداع؛ لأن هذا الأخير مرتبط بالمخاطر، بل ينظر إليه أحياناً كونه ظاهرة منحرفة.
- **الحساسية للمشكلات:** يقصد بها القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، ويتطلب الإحساس بالمشكلة القدرة على الرؤية الواضحة إلى أبعاد المشكلة، ومراقبة نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة، ورؤية أنماط الموضوع قيد الدراسة؛ لأنه كلما زاد التعمق في المشكلة أدى ذلك إلى التوصل إلى أفكار جديدة، ومفيدة في آن واحد.
- **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة، وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

4. مراحل الإبداع الإداري:

تمر العملية الإبداعية بمراحل عدة؛ حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، ورغم أن الإبداع يتسم بالتداخل والتشابك إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة، فهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية، وأشهر هذه التصنيفات تتم من خلالها تقسيم العملية الإبداعية إلى ستة مراحل، هي:

- **مرحلة الإعداد والتحضير:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة وفحص جميع جوانبها، وجمع المعلومات ومختلف الآراء التي تمثل محور اهتمام المبدع حولها وتشير بعض البحوث إلى أن الذين يخصصون جزءاً أكبر من الوقت لتحليل المشكلة، وفهم عناصرها قبل البدء في حلها أكثر إبداعاً من الذين يتسرعون لحل المشكلة.
- **مرحلة الاندماج مع المشكلة:** مرحلة الاندماج تعنى الانغماس تماماً في المشكلة عن طريق دراسة مختلف الاهتمامات والآراء والحقائق التي جمعها. وفي هذه المرحلة يتم استيعاب المشكلة أو الموقف بالكامل، ثم يأتي الوقت المناسب لمعالجة هذه المشكلة، ومعالجة مختلف الأفكار، وجعل الذهن يستوعب كل ما له علاقة بالمشكلة حتى لو كانت بسيطة، وجمع العناصر غير العادية وغير المترابطة في تفكير الفرد، والتحرر من كل ما ليس له علاقة بالمشكلة.
- **مرحلة احتضان المشكلة:** وهي مرحلة تحويل العملية الإبداعية بكاملها إلى العقل الباطن وهناك من يطلق عليها مرحلة (التبصر والتفريخ) وتستغرق هذه المرحلة فترة طويلة أو قصيرة إما شهور أو سنوات وتمثل هذه المرحلة من أهم مراحل الإبداع الإداري حيث تنتقل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان وتحدث خلالها محأولات إدارية وعفوية لتلمس حقيقة المشكلة والطول المناسبة ويعد قيام العقل الواعي بدراسة جميع العناصر ذات العلاقة يحين الوقت لتسليم المشكلة إلى العقل الباطن.
- **مرحلة الوصول إلى الحل:** وتسمى أحيانا مرحلة البزوغ والإشراق، ذلك لأن خصائص الإبداع تتجسد فيها والتي تمثل فاصلاً عقلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي فرد عادي وما يقوم به المبدع، وتعتبر هذه المرحلة هي مرحلة الاستمتاع بتدفق الأفكار والوصول إلى الأفكار العظيمة، حيث تؤدي مرحلتا الإعداد والاحتضان إلى مرحلة الوصول لحل وظهور الإجابة على شكل صورة أو فكرة أو حدث.
- **مرحلة التقييم:** وهي مرحلة اختيار وتجريب الأفكار باستخدام قوائم مراجعة مكونه من معايير تطبق عملية ومن ثم الحكم عليها بالصلاحيه من عدمها.
- **مرحلة التطبيق:** وهي مرحلة وضع الأفكار موضع التنفيذ ومواجهة حل المشكلات باستخدام طاقة إبداعية كما أنها تعتبر مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة، ومفيدة، وقيمة، وعملية.

ثانياً: الأداء الوظيفي:

1. مفهوم الأداء الوظيفي:

نال مفهوم الأداء الوظيفي نصيباً وافراً من الاهتمام والتحليل، في الدراسات المرتبطة بالموارد البشرية، وذلك لأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة؛ كونه السبيل الأمثل للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية. وكلمة الأداء تطلق على عدة عبارات، كالالتزام الموظف بواجباته الوظيفية ومسؤولياته، والالتزام بالأخلاق، والتحلي بالثقة، واحترام مواعيد العمل.

ولقد تعددت تعريفات الكُتّاب والباحثين لمفهوم الأداء الوظيفي، وفيما يلي سنعرض بعض التعريفات التي وردت في بعض أدبيات الموضوع:

فقد عُرف الأداء الوظيفي بأنه: «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء».

كما عُرف الأداء الوظيفي بأنه: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: كفاءة الموظف في تحقيق الأهداف التي تم تعيينها من قبل المنظمة.

2. عناصر الأداء الوظيفي:

تعد عناصر الأداء الوظيفي الدليل الذي تسترشد به المنظمات في عملية تقييم الأداء الوظيفي التي بدونها لا يمكن قياس ما يراد قياسه ولا يمكن التمييز بين الأداء الفعال وغير الفعال، ويتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يأتي:

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة، ومهارات فنية، وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المتابعة والوثوق:** وتشمل الجدية، والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

3. محددات الأداء الوظيفي:

اختلفت توجهات الباحثين والدارسين حول الأداء الوظيفي فيما يخص تحديد محددات الأداء الوظيفي، وقد أجمع أغلب الباحثين على ثلاث محددات للأداء الوظيفي، هي:

- **الجهد المبذول:** وهو يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.
- **القدرات والخصائص الفردية:** تمثل قدرات الفرد، وخبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- **إدراك الفرد لوظيفته:** يعني تصورات، وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

4. خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل، لذلك يجب على مقيمي الأداء، بما في ذلك رؤساء ومشرفي ومسؤولي إدارة الموارد البشرية، تخطيط واتباع الخطوات المحددة لجعل تقييم الأداء يحقق أهدافه.

- **تحديد العمل المطلوب:** يتم ذلك بتحديد الأعمال المطلوب تنفيذها، وتحديد إجراءات العمل وسياساته؛ لتحديد كيفية أداء العمل، ودراسة العمل، وظروفه، ويقصد بدراسة العمل تحليل الأعمال المطلوب قياس الكفاءة في أدائها، والتعرف على جوانب العمل المختلفة من حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل، والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.
- **تحديد معايير تقييم الأداء:** تعتبر معايير تقييم الأداء أمرًا ضروريًا لنجاح عملية تقييم الأداء، لأنها تشكل منصة واحدة يستند إليها العاملون ورؤسائهم في التقييم، وتتنوع معايير الأداء، فبعضها مرتبط بسلوك الموظف، وبعضها مرتبط بالشخصية، وبعضها مرتبط بنتائج وإنجازات الموظف.
- **تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بالتقييم:** تساهم هذه الخطوة في تحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد على جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم، حيث إن هناك عدة مصادر لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس أداء العاملين، ولكل مصدر من هذه المصادر مزاياه وعيوبه.
- **تحديد أساليب تقييم الأداء:** بعد تحديد طرق تقييم الأداء وأساليبه من الجوانب الأساسية التي تتضمنها سياسة تقييم الأداء، وهناك أساليب تقارن أداء العاملين مع الآخرين، وطرق وأساليب تقارنهم مع المعايير، وأدوات وطرق تقارن أداء العاملين مع الأهداف.

- **تنفيذ التقييم:** يتم تنفيذ عملية التقييم في بعض المؤسسات عادة مرة كل سنة وقد تقوم بعض المؤسسات بتقييم أداء العاملين أكثر من مرة في السنة إما على أساس نصف سنوي أو ربع سنوي، وذلك حسب فلسفة المؤسسة، وأهداف التقييم ومدى الفائدة من تكرار عملية التقييم إضافة إلى تكلفة التقييم.
- **التغذية الراجعة:** تعد التغذية الراجعة من أهم مراحل تقييم الأداء، وهي عبارة عن مجموعة من المعلومات التي يتلقاها الفرد عن أدائه ونتائجه، بحيث توضح له نقاط الضعف والقوة، ومقدار تقدمه، ومقدار ما تعلمه، ومدى ملاءمة أدائه للهدف الذي ينبغي الوصول إليه.
- **إجراء التظلم:** من الضروري عند وضع أي نظام لتقييم الأداء فتح باب التظلم أمام العاملين للتظلم من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج، ولكن مما لا شك فيه أن حق التظلم لجميع العاملين أمر غير منطقي لأن هذا سيخلق مشكلات أمام الإدارة، لذلك من الأنسب أن يعطي هذا الحق للموظفين الذين كانت نتائج تقديراتهم ضعيفة.

المحور الثاني الإطار التطبيقي للدراسة

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية:

1. **منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة، حيث إنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً أو كيفياً؛ وذلك للتوصل إلى البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، ثم تحليلها وتفسيرها من أجل استخلاص النتائج التي تهدف إليها هذه الدراسة.

2. **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بوزارة العمل في سلطنة عُمان، البالغ عددهم (2716) موظفاً، منهم (1873) من فئة الذكور وبنسبة (69%)، و(843) من فئة الإناث وبنسبة (31%) حسب التقرير السنوي لقطاع الخدمة المدنية الصادر من وزارة العمل في سبتمبر 2021م.

ويمكن تمثيل المعطيات السابقة بالشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (1)

توزيع موظفي الخدمة المدنية حتى نهاية عام 2020م حسب الوحدات الحكومية

N	Nationality	المجموع الكلي			الوافدون			العمانيون			المدينة
		المجموع Total	نساء Women	رجال Men	المجموع Total	نساء Women	رجال Men	المجموع Total	نساء Women	رجال Men	
1	CABINET OF THE DEPUTY PRIME MINISTER FOR COUNCIL OF MINISTERS	37	0	37	5	0	5	32	0	32	١ مكتب نائب رئيس الوزراء لمجلس الوزراء
2	MINISTRY OF LABOUR	2717	843	1874	1	0	1	2716	843	1873	٢ وزارة العمل
3	MINISTRY OF ENERGY & MINERALS	379	119	260	0	0	0	379	119	260	٣ وزارة الطاقة والموارد
4	MINISTRY OF HEALTH	38260	23896	14364	10003	6274	3729	28257	17622	10635	٤ وزارة الصحة
5	MINISTRY OF TRANSPORT, COMMUNICATIONS & INFORMATION TECHNOLOGY	1266	410	856	12	2	10	1254	408	846	٥ وزارة النقل والاتصالات وتقنية المعلومات
6	MINISTRY OF HOUSING AND URBAN PLANNING	2586	520	2066	5	0	5	2581	520	2061	٦ وزارة الإسكان والتخطيط العمراني
7	MINISTRY OF SOCIAL DEVELOPMENT	2231	1263	968	8	2	6	2223	1261	962	٧ وزارة التنمية الاجتماعية
8	MINISTRY OF FINANCE	440	124	316	3	1	2	437	123	314	٨ وزارة المالية
9	MINISTRY OF JUSTICE AND LEGAL AFFAIRS	331	112	219	2	0	2	329	112	217	٩ وزارة العدل والشؤون القانونية
10	MINISTRY OF ENDOWMENTS & RELIGIOUS AFFAIRS	7074	2546	4528	138	0	138	6936	2546	4390	١٠ وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
11	MINISTRY OF HERITAGE & TOURISM	1251	381	870	1	0	1	1250	381	869	١١ وزارة التراث والسياحة
12	MINISTRY OF EDUCATION	80493	48565	31908	8899	3759	5140	71594	44826	26768	١٢ وزارة التربية والتعليم
13	MINISTRY OF HIGHER EDUCATION, RESEARCH AND INNOVATION	1326	511	815	114	7	107	1212	504	708	١٣ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار
14	MINISTRY OF COMMERCE, INDUSTRY & INVESTMENT PROMOTION	954	369	585	0	0	0	954	369	585	١٤ وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار
15	MINISTRY OF INTERIOR	7989	1033	6956	84	0	84	7905	1033	6872	١٥ وزارة الداخلية
16	MINISTRY OF AGRICULTURE, FISHERIES WEALTH & WATER RESOURCES	4503	835	3668	160	3	157	4343	832	3511	١٦ وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه
17	ENVIRONMENT AUTHORITY	1013	258	755	0	0	0	1013	258	755	١٧ هيئة البيئة
18	MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS	773	210	563	2	0	2	771	210	561	١٨ وزارة الخارجية

المصدر: وزارة العمل، (2021م)، التقرير السنوي لقطاع الخدمة المدنية

3. **عينة الدراسة:** تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وبذلك تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بطريقة عشوائية مقدارها (337) موظفًا من مختلف التقسيمات الإدارية بالوزارة بنسبة (12.4%) من مجتمع الدراسة، وتم استرجاع جميع الاستبانات.

4. **أداة الدراسة:** بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة التي أجريت في مجال الإيداع الإداري والأداء الوظيفي، اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة للكشف والتعرف على واقع الإيداع الإداري والأداء الوظيفي، وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من ثلاثة أجزاء رئيسية على النحو الآتي:

● **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة).

● **الجزء الثاني:** يتعلق بالعبارات الخاصة بقياس المتغير المستقل (الإيداع الإداري) وبلغ مجموعها الكلي (35) فقرة موزعة على (7) أبعاد وكل بُعد تدرج تحتها (5) فقرات، وقد تم اقتباس بعض الفقرات من الدراسات السابقة، وإعادة صياغتها لتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، ومن ضمن تلك الدراسات دراسة (رضا حاتم، 2003م)، ودراسة (العجلة توفيق، 2009م)، ودراسة (الجعبري عنان، 2009م)، ودراسة (جبر عبدالرحمن، 2010م)، ودراسة (واعر وسيلة، 2015م)، ودراسة (التويجري هيله، 2016م)، ودراسة (علي خالد، 2017م)، ودراسة (شعبان نرجس، 2019م).

● **الجزء الثالث:** تتعلق بالعبارات الخاصة بقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وبلغ مجموعها الكلي (25) فقرة، تم اقتباس بعض الفقرات من الدراسات السابقة، وإعادة صياغتها لتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، ومن ضمن تلك الدراسات دراسة (رضا حاتم، 2003م)، ودراسة (العجلة توفيق، 2009م)، ودراسة (الجعبري عنان، 2009م)، ودراسة (التويجري هيله، 2016م)، ودراسة (علي خالد، 2017م)، ودراسة (شعبان نرجس، 2019م).

كما تمت الإجابة على المحورين باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وكان معيار الحكم على واقع الإيداع الإداري والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ويوضح الجدول (1) ذلك.

جدول رقم (1)

الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي (طول الخلية)	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً
من 180 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	مرتفعة جداً

5. **صدق الأداة:** يعد الصدق من الأمور المطلوب توفرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل فقرة من فقراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة، عرضت الاستبانة على مجموعة متنوعة من الخبراء والمحكمين ممن يحملون درجة الدكتوراه والماجستير ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة التربوية، والإرشاد، ومناهج وطرق التدريس، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، بإجماع المحكمين على صدقها، وملاءمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب، وتم حساب معامل بيرسون لمعرفة الارتباط بين كل المحاور والدرجة الكلية للمحاور وهي كالتالي:

ارتباط درجة المحور الفرعي بالدرجة الكلية للمحور الرئيس: تم حساب معاملات الارتباط لكل محور فرعي بالدرجة الكلية للمحور الرئيس الذي ينتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول رقم (2)

قيم معاملات ارتباط درجة المحور الفرعي بالدرجة الكلية للمحور الرئيس للإبداع الإداري

معامل الارتباط	المحور الفرعي
**0.777	الأصالة
**0.790	الطلاقة
**0.763	المرونة
**0.748	المخاطرة
**0.847	القدرة على التحليل
**0.798	الحساسية للمشكلات
**0.763	الخروج عن المألوف

** تعني أن الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

يتضح من نتائج جدول (2) أن جميع قيم الارتباط موجبة، ودالة عند مستوى الدلالة (0.00)، كما ترأوت قيم معاملات الارتباط بين (0.763)، و(0.847) مما يدل على وجود علاقة قوية ومرتفعة بين درجة كل محور فرعي والدرجة الكلية للمحور الرئيس للإبداع الإداري.

6. **ثبات الأداء:** تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاستخراج معامل الثبات والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (3) معاملات الثبات تبعًا لمحاور الاستبانة

المحور	المحاور الفرعية	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرو نباخ
الإبداع الإداري	الأصالة	5	0.73
	الطلاقة	5	0.82
	المرونة	5	0.78
	المخاطرة	5	0.83
	القدرة على التحليل	5	0.88
	الحساسية للمشكلات	5	0.84
	الخروج عن المألوف	5	0.80
	الثبات الكلي للإبداع الإداري	35	0.95
الأداء الوظيفي	الثبات الكلي للأداء الوظيفي	25	0.95

يوضح الجدول (3) أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثابت العام لأداة الإبداع الإداري (0.95)، والثبات العام للأداء الوظيفي (0.95)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية.

ثانيًا: عرض البيانات وتحليلها:

1. خصائص عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء تحليلًا مفصلاً للخصائص الشخصية لعينة الدراسة في وزارة العمل بسلطنة عُمان، متمثلة في (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة)، ويمكن تفسير خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية للدراسة

نوع المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	216	64.1
	أنثى	121	35.9
	المجموع	337	100.0
العمر	أقل من 30	6	1.8
	30 وأقل من 40	198	58.8
	40 وأقل من 50	110	32.6
	50 سنة فأكثر	23	6.8
	المجموع	337	100.0
المؤهل الدراسي	أقل من دبلوم التعليم العام	6	1.8
	دبلوم التعليم العام وما يعادله	48	14.2
	دبلوم التعليم العالي وما يعادله	57	16.9
	البكالوريوس وما يعادله	144	42.7
	الماجستير وما يعادله	78	23.1
	الدكتوراه	4	1.2
	المجموع	337	100.0
المستوى الوظيفي	الإدارة العليا	23	6.8
	الإدارة الإشرافية	161	47.8
	الإدارة التنفيذية	153	45.4
	المجموع	337	100.0
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	4	1.2
	5 سنوات وأقل من 10 سنوات	94	27.9
	10 سنوات وأقل من 20 سنة	162	48.1
	20 سنة وأقل من 30 سنة	65	19.3
	30 سنة فأكثر	12	3.6
	المجموع	337	100.0

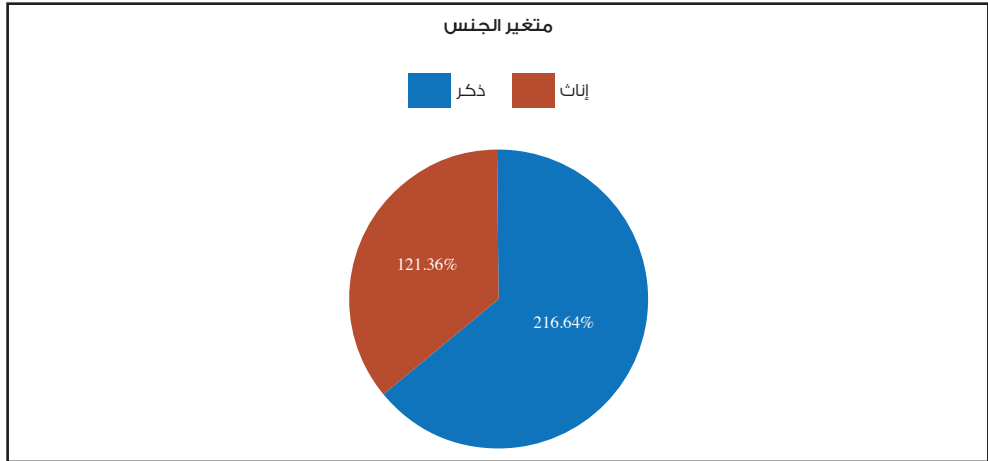
أ. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، يظهر من الجدول السابق أن نسبة الذكور في العينة أكبر من نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور (216)، بنسبة (64.1%)، بينما بلغ عدد الإناث (121)، بنسبة (35.9%)، ويعزى ذلك إلى أن طبيعة أعمال الوزارة تتطلب وجود العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق بالشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (2)

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

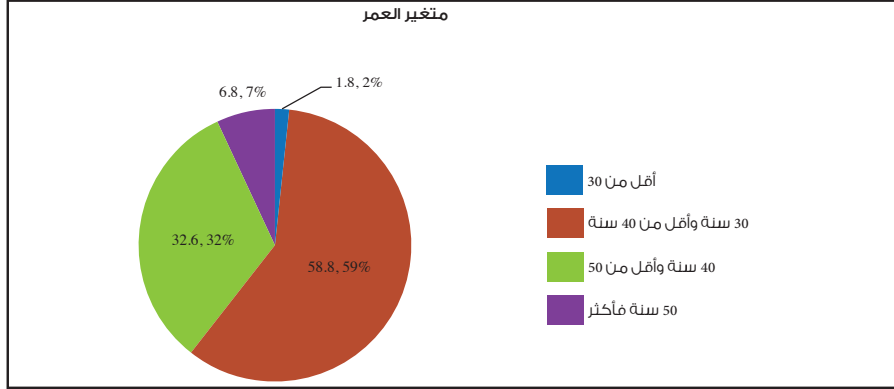


ب. توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

أما من حيث العمر حصلت الفئة العمرية (30 سنة وأقل من 40 سنة) على أعلى نسبة بلغت (58.8%)، تليها الفئة العمرية (40 سنة وأقل من 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (32.6%)، وجاءت الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة (6.8%) بسبب صدور قرار بإحالة كل موظف أكمل 30 عاماً إلى التقاعد الإجباري مؤخرًا، أما الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد جاءت في المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة (1.8%)، مما يشير إلى أن أغلب موظفي وزارة العمل من فئة الشباب، وهي مؤشرات إيجابية تدل على تجديد الدماء بالوزارة لتكون قادرة على العمل وبذل العطاء.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق بالشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

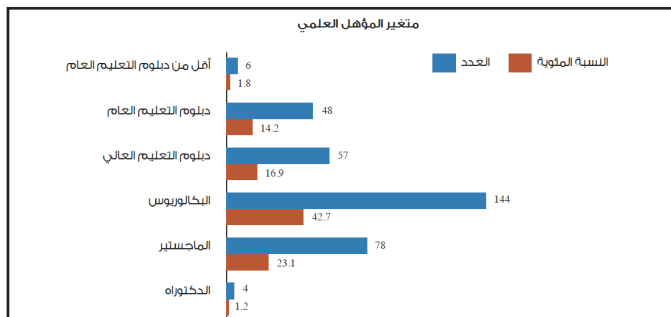


ج. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد أشارت النتائج إلى نسبة العاملين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس وما يعادله احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت (42.7%)، يليها العاملون الحاصلون على درجة (الماجستير وما يعادله) بنسبة (23.1%)، أما نسبة الحاصلين على (دبلوم التعليم العالي وما يعادله) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة (16.9%)، وجاءت في المرتبة الرابعة نسبة العاملين الحاصلين على (دبلوم التعليم العام وما يعادله) بنسبة (14.2%)، أما الحاصلون على (أقل من دبلوم التعليم العام) فقد جاءت نسبة في المرتبة الخامسة بنسبة (1.8%)، وكانت أقل نسبة هي نسبة العاملين الحاصلين على درجة (الدكتوراه) حيث بلغت نسبتهم (1.2%)، إن النسب السابقة تشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لدى أفراد العينة، وحرص الوزارة على تأهيل موظفيها وتطويرهم.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق بالشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



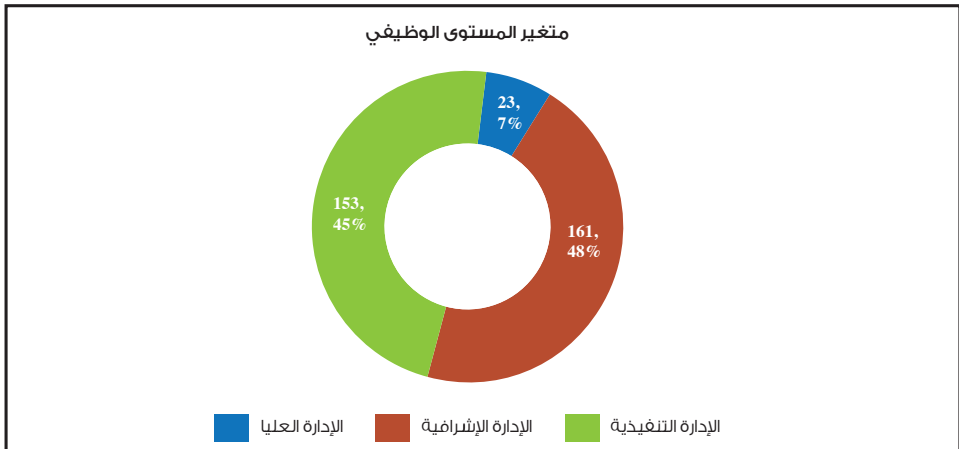
د. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

ومن حيث المستوى الوظيفي فقد بلغت نسبة شاغلي الوظائف الإشرافية (47.8%) وهي بالمرتبة الأولى، تليها نسبة شاغلي الوظائف التنفيذية بنسبة (45.4%)، أما شاغلو وظائف الإدارة العليا فقد احتلت المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (6.8%)، وتشير تلك النتائج إلى أن الموظفين يتوزعون في مختلف الوظائف والمراكز الإدارية بالوزارة.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق بالشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (5)

توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

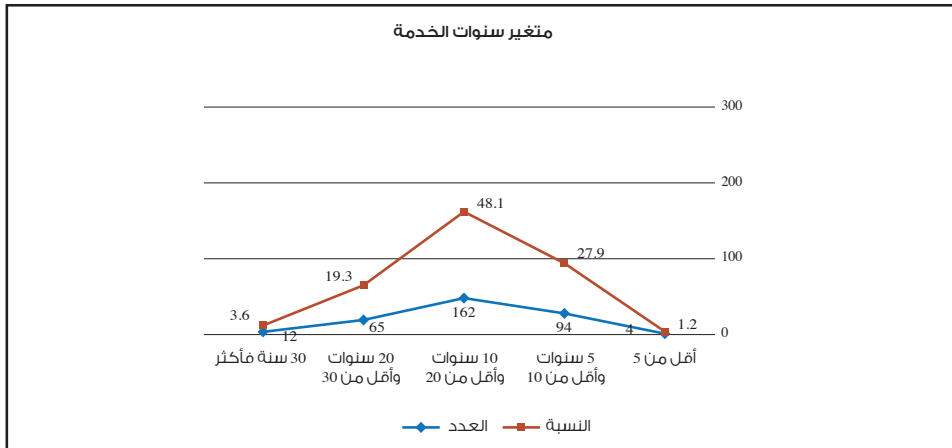


هـ. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

وأما من حيث سنوات الخدمة فقد أشارت البيانات إلى أن العاملين الذين قضوا سنوات خدمتهم بالوزارة (10 سنوات وأقل من 20 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (48.1%) وهي تعكس مستوى عاليًا من الخبرة، ويعود ذلك إلى التعيينات التي حصلت في عام 2011 تنفيذًا للتوجيهات السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - طيب الله ثراه -، ولقد حصلت الفئة التي تتراوح خدمتهم (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) على المرتبة الثانية بنسبة (27.9%)، في حين جاءت في المرتبة الثالثة الفئة التي تتراوح خدمتهم (20 سنة وأقل من 30 سنة) بنسبة (19.3%)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفئة التي تتراوح خدمتهم (30 سنة فأكثر) بنسبة (3.6%) ويعود ذلك إلى إحالة هذه الفئة إلى التقاعد لبلوغهم سن التقاعد، أما الفئة التي تتراوح خدمتهم (أقل من 5 سنوات) فقد حصلت على المرتبة الأخيرة بنسبة (1.2%) بسبب الاكتفاء وتوقف الحكومة عن التعيينات خلال السنوات الماضية.

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق بالشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (6)
توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة



2. تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي:

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتقديرات عينة الدراسة حول واقع الإبداع الإداري، والأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان، إذ بلغ المتوسط العام لمقياس الإبداع الإداري (4.17)، بانحراف معياري عام (0.44) وبدرجة تطبيق مرتفعة؛ حيث جاء في **المرتبة الأولى العنصر الثالث**: المرونة بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.34) بانحراف معياري (0.52)، تلاه في **المرتبة الثانية العنصر الأول**: الأصالة بمتوسط حسابي (4.22)، وبانحراف معياري (0.52)، تلاه في **المرتبة الثالثة العنصر الخامس**: القدرة على التحليل بمتوسط حسابي (4.18)، بانحراف معياري (0.57)، تلاه في **المرتبة الرابعة العنصر السابع**: الخروج عن المألوف بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، بانحراف معياري (0.58)، تلاه في **المرتبة الخامسة العنصر الرابع**: المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، بانحراف معياري (0.64)، تلاه في **المرتبة السادسة العنصر الثاني**: الطلاقة بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، بانحراف معياري (0.55)، فيما جاء في **المرتبة الأخيرة العنصر السادس**: الحساسية للمشكلات، بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، بانحراف معياري (0.58)، بينما بلغ المتوسط الحسابي العام لمقياس الأداء الوظيفي (4.44)، بانحراف معياري (0.45)، وبدرجة تطبيق مرتفعة جداً.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوري الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحددات	المحور	الرتبة
مرتفعة جداً	0.52	4.22	الأصالة	1	2
مرتفعة	0.55	4.12	الطلاقة	2	6
مرتفعة جداً	0.52	4.34	المرونة	3	1
مرتفعة	0.64	4.18	المخاطرة	4	5
مرتفعة	0.57	4.18	القدرة على التحليل	5	3
مرتفعة	0.58	3.95	الحساسية للمشكلات	6	7
مرتفعة	0.58	4.18	الخروج عن المألوف	7	4
مرتفعة	0.44	4.17	المتوسط الحسابي للمقياس ككل للإبداع الإداري		
مرتفعة جداً	0.45	4.44	المتوسط الحسابي للمقياس ككل للأداء الوظيفي		

3. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة على السؤال الأول: ما واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور مقياس الإبداع الإداري وجاءت النتائج حسب الآتي:

جدول رقم (6)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الأصالة،
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	4.34	0.74	مرتفعة جداً
2	5	القدرة على تطوير الأفكار التقليدية واستخدامها بطريقة حديثة ومتطورة	4.30	0.71	مرتفعة جداً
3	4	أبادر بطرح أفكار مستقلة بعيدة عن التبعية والتقليد	4.24	0.78	مرتفعة جداً
4	2	لدي القدرة على إنشاء أفكار إبداعية لم يسبق إليها أحد	4.18	0.69	مرتفعة
5	3	أتجنب تكرار وتقليد الآخرين في طرق حل المشكلات	4.06	0.81	مرتفعة
		المتوسط الحسابي العام	4.22	0.52	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (6) أن واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر الأصالة بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.22)، وبانحراف معياري عام قدره (0.52)، وحصلت الفقرة (1) التي نصت على «أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.34)، وبانحراف معياري قدره (0.74) وبدرجة تقدير مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة (3) التي نصت على «أتجنب تكرار وتقليد الآخرين في طرق حل المشكلات» على أقل متوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري قدره (0.81) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.34 - 4.06)، واتفقت الدراسة مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، حيث أظهرت النتائج أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يمارسون عنصر الأصالة بدرجة عالية جداً، واتفقت الدراسة مع دراسة (جبر عبدالرحمن، 2010م) حيث أظهرت النتائج أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمتلكون درجة عالية من قدرة الأصالة، وكذلك اتفقت الدراسة مع دراسة (شعبان نرجس، 2019م)، التي تبين نتيجة الدراسة أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة توتراجي سوف ورقلة يمتلكون مهارة الأصالة بنسبة مرتفعة، وتتوافق النتائج مع دراسة (Masa'd Fawzieh, Aljawameh Nader, 2020)، حيث أشارت النتائج إلى أن الموظفين بجامعة جدارا يتمتعون بدرجة مرتفعة من الأصالة، واتفقت الدراسة مع دراسة (التويجري هيله، 2016م)، حيث يمارس الإداريون بكلية التربية ببريدة عنصر الأصالة بدرجة عالية، أما

دراسة (علي خالد، 2017م)، فقد اتفقت مع نتائج الدراسة لأفراد عينة المكتب الوطني الشريف للفوسفات لتمتعهم بدرجة مرتفعة من الأصالة، وفي المقابل لم تتفق مع نتائج الدراسة لأفراد عينة المركب المنجمي للفوسفات والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي لتمتعهم بدرجة متوسطة من الأصالة. واختلفت الدراسة مع دراسة (واعر وسيلة، 2015م)، حيث أشارت النتائج إلى أن العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية يتمتعون بدرجة متوسطة من الأصالة.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الطلاقة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل	4.27	0.67	مرتفعة جداً
2	5	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف الطارئة	4.11	0.76	مرتفعة
3	3	القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة وصياغتها بعبارات سهلة ومفيدة	4.10	0.74	مرتفعة
4	2	القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول مشكلة معينة خلال مدة معقولة	4.08	0.72	مرتفعة
5	4	لدي الطلاقة الفكرية على إقناع الآخرين بما لدى من أفكار مبدعة	4.05	0.74	مرتفعة
		المتوسط الحسابي العام	4.12	0.55	مرتفعة

يتضح من الجدول (7) أن واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر الطلاقة بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.12)، بانحراف معياري عام قدره (0.55)، وحصلت الفقرة (1) التي نصت على «القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.27)، بانحراف معياري قدره (0.67) وبدرجة تقدير مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة (4) التي نصت على «لدي الطلاقة الفكرية على إقناع الآخرين بما لدى من أفكار مبدعة» على أقل متوسط حسابي بلغ (4.05)، وبانحراف معياري قدره (0.74) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.27 - 4.05). واتفقت الدراسة مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، حيث أظهرت النتائج أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية جداً من الطلاقة، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (جبر عبدالرحمن، 2010م) حيث أظهرت النتائج على أنه يمتلك مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية درجة عالية من قدرة الطلاقة، وكذلك اتفقت الدراسة مع دراسة

(شعبان نجس، 2019م)، تبين نتيجة الدراسة أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة توتراجي سوف ورقلة يمتلكون مهارة الطلاقة بنسبة مرتفعة، وتتوافق النتائج مع دراسة (Masa'd Fawzieh, Aljawameh Nader, 2020)، حيث أشارت النتائج إلى أن الموظفين بجامعة جدارا يتمتعون بدرجة مرتفعة من الطلاقة. واختلفت مع دراسة (واعر وسيلة، 2015م)، حيث أشارت النتائج إلى أن العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية يتمتعون بدرجة متوسطة من الطلاقة، كما لم تتفق الدراسة مع دراسة (علي خالد، 2017م)، حيث تشير النتائج إلى أنه يتمتع جميع أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة بدرجة متوسطة من الطلاقة، ولم تتفق مع دراسة (التوجري هيله، 2016م)، حيث يمارس الإداريون بكلية التربية ببريدة عنصر الطلاقة بدرجة متوسطة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر المرونة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	لدي المرونة في تطبيق الأنظمة الجديدة وفقاً لمصلحة العمل	4.45	0.68	مرتفعة جداً
2	3	أقوم بتغيير موقفي عندما أمتنع بعدهم صحته	4.37	0.70	مرتفعة جداً
3	1	أقبل الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه	4.36	0.68	مرتفعة جداً
4	4	القدرة على التكيف السريع مع مختلف الظروف والحالات أثناء أدائي للعمل	4.32	0.74	مرتفعة جداً
5	2	أحرص على إحداث التغيير في أساليب العمل بين فترة وأخرى	4.19	0.75	مرتفعة
		المتوسط الحسابي العام	4.34	0.52	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (8) أن واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر المرونة بدرجة مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.34)، بانحراف معياري عام قدره (0.52)، وحصلت الفقرة (5) التي نصت على «لدي المرونة في تطبيق الأنظمة الجديدة وفقاً لمصلحة العمل» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.45)، بانحراف معياري قدره (0.68) وبدرجة تقدير مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة (2) التي نصت على «أحرص

على إحداث التغيير في أساليب العمل بين فترة وأخرى» على أقل متوسط حسابي بلغ (4.19)، وبانحراف معياري قدره (0.75) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.45 - 4.19). واتفقت الدراسة مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، حيث أظهرت النتائج أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية جداً من المرونة الذهنية، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (جبر عبدالرحمن، 2010م) حيث أظهرت النتائج بأنه يمتلك مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية درجة عالية من قدرة المرونة، وكذلك اتفقت الدراسة مع دراسة (شعبان نرجس، 2019م)، التي تبين نتيجة الدراسة أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة توتراجي سوف ورقلة يمتلكون مهارة المرونة بنسبة مرتفعة، وتتوافق النتائج مع دراسة (Masa'd Fawzieh, Aljawarneh, 2020 Nader)، حيث أشارت النتائج إلى أن الموظفين بجامعة جدارا يتمتعون بدرجة مرتفعة من المرونة، وأيضاً تتفق الدراسة مع دراسة (واعر وسيلة، 2015م)، حيث أشارت النتائج إلى أن العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية يتمتعون بدرجة عالية من المرونة، واتفقت الدراسة مع دراسة (النويجري هيله، 2016م)، حيث يمارس الإدايون بكلية التربية ببريدة عنصر المرونة بدرجة عالية. واختلفت مع دراسة (علي خالد، 2017م)، حيث تشير النتائج إلى أنه يتمتع جميع أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة بدرجة متوسطة من المرونة.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر المخاطرة، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة على ذلك	4.36	0.78	مرتفعة جداً
2	4	القدرة على تحمل المسؤولية في حالة حدوث المخاطر	4.26	0.79	مرتفعة جداً
3	3	أمتلك مهارة العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة وتحمل المخاطر	4.20	0.85	مرتفعة جداً
4	5	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	4.19	0.77	مرتفعة
5	1	لدي الرغبة في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها	3.88	0.90	مرتفعة
		المتوسط الحسابي العام	4.18	0.64	مرتفعة

يتضح من الجدول (9) أن واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر المخاطرة مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.18)، بانحراف معياري عام قدره (0.64)، وحصلت الفقرة (2) التي نصت على «أنحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة على ذلك» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.36)، بانحراف معياري قدره (0.78) وبدرجة تقدير مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة (1) التي نصت على «لدي الرغبة في تجربة أساليب جديدة في العمل حتى لو كان هناك احتمال لفشلها» على أقل متوسط حسابي بلغ (3.88)، بانحراف معياري قدره (0.81) وبدرجة تقدير مرتفعة، وترأوخ المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (3.88 - 4.36)، واتفقت الدراسة مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، حيث أظهرت النتائج أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصفون بدرجة عالية من قبول المخاطرة، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (جبر عبدالرحمن، 2010م) حيث أظهرت النتائج على أنه يمتلك مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية درجة عالية من تقبل المخاطرة، واتفقت كذلك مع دراسة (شعبان نرجس، 2019م)، تبين نتيجة الدراسة أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة توتراجي سوف ورقلة يمتلكون مهارة قبول المخاطر بنسبة مرتفعة، وتتوافق النتائج مع دراسة (Masa'd Fawzieh, Aljawarneh Nader, 2020)، حيث أشارت النتائج إلى أن الموظفين بجامعة جدارا يتمتعون بدرجة مرتفعة من قبول المخاطرة، أما دراسة (علي خالد، 2017م)، فقد اتفقت مع نتائج الدراسة لأفراد عينة المكتب الوطني الشريف للفوسفات لتمتعهم بدرجة مرتفعة من المخاطرة، وفي المقابل لم تتفق مع نتائج الدراسة لأفراد عينة المركب المنجمي للفوسفات والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي لتمتعهم بدرجة متوسطة من المخاطرة، وكذلك لم تتفق الدراسة مع دراسة (النويجري هيلة، 2016م)، حيث يمارس الإداريون بكلية التربية ببريدة عنصر المخاطرة بدرجة منخفضة.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر القدرة على التحليل، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	لدي القدرة على استنتاج البيانات وتحليلها في مهام العمل	4.22	0.67	مرتفعة جداً
2	1	أستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة	4.19	0.73	مرتفعة
3	3	أتمتع بقدرة تبسيط الأفكار وتنظيمها عند مواجهة أي مشكلة	4.18	0.69	مرتفعة
4	4	لدي القدرة على تحليل مهام العمل المختلفة	4.18	0.71	مرتفعة
5	2	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها	4.12	0.68	مرتفعة
		المتوسط الحسابي العام	4.18	0.57	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر القدرة على التحليل بدرجة تقدر مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.18)، بانحراف معياري عام قدره (0.57)، وحصلت الفقرة (5) التي نصت على «لدي القدرة على استنتاج البيانات وتحليلها في مهام العمل» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.22)، بانحراف معياري قدره (0.67) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (2) التي نصت على «لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها» على أقل متوسط حسابي بلغ (4.12)، بانحراف معياري قدره (0.68) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.22 - 4.12)، واتفقت الدراسة مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، حيث أظهرت النتائج أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتصفون بدرجة عالية من القدرة على التحليل والربط، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (جبر عبدالرحمن، 2010م) حيث أظهرت النتائج أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمتلكون درجة عالية من القدرة على التحليل والربط، وكذلك اتفقت مع دراسة (شعبان نرجس، 2019م)، تبين نتيجة الدراسة أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة توتراجي سوف ورقلة يمتلكون مهارة التحليل بنسبة مرتفعة، وتتوافق النتائج مع دراسة (Masa'd Fawzieh, Aljawameh Nader, 2020)، حيث أشارت النتائج إلى أن الموظفين بجامعة جدارا يتمتعون بدرجة مرتفعة من القدرة على التحليل، واتفقت الدراسة مع دراسة (التويجري هيلة، 2016م)، حيث يمارس الإداريون بكلية التربية ببريدة عنصر القدرة على التحليل بدرجة عالية، أما دراسة (علي خالد، 2017م)، فقد اتفقت مع نتائج الدراسة لأفراد عينة المكتب الوطني الشريف للفوسفات لمتعهم بدرجة مرتفعة من القدرة على التحليل والربط، وفي المقابل لم تتفق مع نتائج الدراسة لأفراد عينة المركب المنجمي للفوسفات والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي لمتعهم بدرجة متوسطة من القدرة على التحليل والربط.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الحساسية للمشكلات، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة	0.64	4.07	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	3	1
مرتفعة	0.66	4.04	يمكنني الربط بين المشكلات في العمل ومسيباتها	2	2
مرتفعة	0.74	4.01	أمتلك القدرة على اكتشاف الأخطاء ونواحي الضعف والقصور	5	3
مرتفعة	0.85	3.84	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	4	4
مرتفعة	0.79	3.82	التنبؤ بمشكلات العمل واستشعارها قبل حدوثها	1	5
مرتفعة	0.58	3.95	المتوسط الحسابي العام		

تضح من الجدول (11) أن واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر الحساسية للمشكلات بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.95)، بانحراف معياري عام قدره (0.58)، وحصلت الفقرة (3) التي نصت على «أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.07)، بانحراف معياري قدره (0.64) وبدرجة تقدير مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (1) التي نصت على «التنبؤ بمشكلات العمل واستشعارها قبل حدوثها» على أقل متوسط حسابي بلغ (3.82)، بانحراف معياري قدره (0.79) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.07 - 3.82)، واتفقت الدراسة مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، حيث أظهرت النتائج أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يتمتعون بدرجة عالية من الحساسية للمشكلات، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (جبر عبدالرحمن، 2010م) حيث أظهرت النتائج أنه يمتلك مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية درجة عالية من قدرة الحساسية للمشكلات، واختلفت مع دراسة (شعبان نرجس، 2019م)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة بمؤسسة تورتاجي سوف ورقلة يمتلكون مهارة الحساسية للمشكلات بنسبة متوسطة، وكذلك لم تتفق الدراسة مع دراسة (واعر وسيلة، 2015م)، حيث أشارت النتائج إلى أن العاملين بمجمع صيدال لصناعة الأدوية يتمتعون بدرجة متوسطة من الحساسية للمشكلات، ولم تتفق أيضاً مع دراسة (علي خالد، 2017م)، حيث تشير النتائج إلى أنه يتمتع جميع أفراد عينة الدراسة للمؤسسات الثلاث محل المقارنة بدرجة متوسطة من الحساسية للمشكلات، كما لم تتفق الدراسة مع دراسة (التوبجري هيله، 2016م)، حيث يمارس الإداريون بكلية التربية بريدة عنصر الحساسية للمشكلات بدرجة متوسطة.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعنصر الخروج عن المألوف، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	أفضل الأعمال الابتكارية أكثر من الأعمال الروتينية	4.31	0.71	مرتفعة جداً
2	3	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات النمطية التقليدية في إنجاز العمل	4.28	0.87	مرتفعة جداً
3	4	التحرر من النزعة التقليدية والنصريات الشائعة في التفكير والتعبير	4.18	0.81	مرتفعة
4	5	القدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل	4.07	0.78	مرتفعة
5	2	أحرص على تقديم أفكار وحلول لم يسبق تقديمها عند مواجهة المشكلات	4.06	0.74	مرتفعة
		المتوسط الحسابي العام	4.18	0.58	مرتفعة

يتضح من الجدول (12) أن واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لعنصر الخروج عن المألوف بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.18)، بانحراف معياري عام قدره (0.58)، وحصلت الفقرة (1) التي نصت على «أفضل الأعمال الابتكارية أكثر من الأعمال الروتينية» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.31)، بانحراف معياري قدره (0.71) وبدرجة تقدير مرتفعة جدًا، بينما حصلت الفقرة (2) التي نصت على «أحرص على تقديم أفكار وحلول لهم يسبق تقديمها عند مواجهة المشكلات» على أقل متوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري قدره (0.74) وبدرجة تقدير مرتفعة، وترأوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.31 - 4.06). اختلفت الدراسة مع دراسة (التويجري هيله، 2016م)، حيث تشير النتائج إلى أن الإداريين بكلية التربية ببريدة يمارسون عنصر الخروج عن المألوف بدرجة متوسطة، وفي المقابل لهم تتفق الدراسة الحالية مع أي دراسة أخرى.

4. عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

وللإجابة على السؤال الثاني: ما واقع الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي وجاءت النتائج كالآتي:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة جدًا	0.52	4.66	أتمتع بالجد والمثابرة في أداء العمل الموكل لي	3	1
مرتفعة جدًا	0.57	4.64	أنقيد بقواعد العمل الأخلاقية وإجراءاته القانونية	2	2
مرتفعة جدًا	0.53	4.61	أتمتع بدرجة عالية من الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية	4	3
مرتفعة جدًا	0.57	4.59	أحرص على تنفيذ المهام الموكلة لي بكفاءة وفاعلية عالية	10	4
مرتفعة جدًا	0.56	4.56	القدرة على تقديم الخدمات المطلوبة مني بجودة عالية	7	5

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة جدًا	0.59	4.53	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أكبر قدر من المهام في الوقت المحدد	1	6
مرتفعة جدًا	0.59	4.53	أحرص على استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل أثناء العمل	11	7
مرتفعة جدًا	0.60	4.53	أحرص على أداء عملي طبقًا لمعايير الجودة المطلوبة	8	8
مرتفعة جدًا	0.63	4.48	أتمتع بدرجة عالية من المهارات والقدرات لأداء العمل	5	9
مرتفعة جدًا	0.69	4.48	لدي مهارات اتصال جيدة مع الآخرين في العمل	22	10
مرتفعة جدًا	0.62	4.47	القدرة على تصحيح الأخطاء وتجنب تكرارها أثناء العمل	19	11
مرتفعة جدًا	0.67	4.47	ألتزم بمعايير الصحة والسلامة المهنية أثناء أداء العمل	12	12
مرتفعة جدًا	0.68	4.45	أتمتع بروح المبادرة للقيام بأعمال الزملاء عند غيابهم عن العمل	6	13
مرتفعة جدًا	0.68	4.44	أحرص على تنفيذ العمل وفقًا للخطط والبرامج المقررة	9	14
مرتفعة جدًا	0.72	4.43	المبادرة في مساعدة زملاء العمل في الأعمال الشاقة	23	15
مرتفعة جدًا	0.60	4.42	القدرة على التصرف بعقلانية في المواقف الطارئة أثناء العمل	18	16
مرتفعة جدًا	0.73	4.41	القدرة على الأداء تحت ضغط العمل وإنجاز ما يوكل إلي من مهام إضافية بكل كفاءة وإتقان	25	17

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
مرتفعة جداً	0.71	4.39	القدرة على التأقلم في استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز العمل	17	18
مرتفعة جداً	0.70	4.38	القدرة على تحقيق مؤشرات الأداء الوظيفي المطلوبة	14	19
مرتفعة جداً	0.66	4.36	تتوفر لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة وطرق تنفيذها	15	20
مرتفعة جداً	0.67	4.34	لدي القدرة على التوازن بين السرعة والدقة في إنجاز العمل	21	21
مرتفعة جداً	0.79	4.29	القدرة على أداء العمل باستقلالية وبدون إشراف من الآخرين	16	22
مرتفعة جداً	0.71	4.27	أمتلك سرعة البديهة وحسن التصرف في العمل	13	23
مرتفعة جداً	0.75	4.20	القدرة على قراءة أفكار الرئيس المباشر وتنفيذها	24	24
مرتفعة	1.10	4.02	لدي قابلية العمل خارج أوقات الدوام الرسمي	20	25
مرتفعة جداً	0.45	4.44	المتوسط الحسابي العام		

يتضح من الجدول (13) أن واقع الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان من وجهة نظر الموظفين لمقياس الأداء الوظيفي بدرجة تقدر مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (4.44)، بانحراف معياري عام قدره (0.45)، وحصلت الفقرة (3) التي نصت على «أتمتع بالجد والمثابرة في أداء العمل الموكل إلي» على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.66)، بانحراف معياري قدره (0.52) وبدرجة تقدير مرتفعة جداً، بينما حصلت الفقرة (20) التي نصت على «لدي قابلية العمل خارج أوقات الدوام

تابع جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي، مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرسمي» على أقل متوسط حسابي بلغ (4.02)، بانحراف معياري قدره (1.10) وبدرجة تقدير مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لباقي الفقرات بين (4.02 - 4.66). اتفقت الدراسة مع دراسة (رضا حاتم، 2003م)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة بدرجة تقدر مرتفعة جداً، وكذلك اتفقت الدراسة مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، حيث أظهرت النتائج أن واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بشكل عام يعد جيداً، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (الجعبري عنان، 2009م) حيث أشارت النتائج إلى أن واقع الأداء الوظيفي لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان بدرجة مرتفعة، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (جبر عبدالرحمن، 2010م) التي أظهرت أن مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية كان مرتفعاً، وكذلك اتفقت مع دراسة (شعبان نرجس، 2019م)، التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي السائد بمؤسسة توتراجي سوف ورقلة مرتفعاً وفقاً لمقياس البحث، وتتوافق النتائج مع دراسة (Masa'd Fawzieh, Aljawarneh Nader, 2020)، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة جدارا كان عالياً، وتتفق الدراسة مع دراسة (التويجري هيله، 2016م)، التي توصلت إلى أن الإداريين في كلية التربية ببريدة لديهم مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي. أما دراسة (علي خالد، 2017م)، فقد اتفقت الدراسة مع جزء من نتائج دراستها، التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتب الوطني الشريف للفوسفات والشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي كان بدرجة مرتفعة، وفي المقابل لم تتفق الدراسة معها في الجزء الآخر، الذي توصلت منه نتائج دراستها إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمركب المنجمي للفوسفات كانت درجته.

تابع جدول رقم (13)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي،
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

1. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

السؤال الأول: ما واقع الإيداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان؟

للإجابة على السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محاور مقياس الإيداع الإداري، إذ بلغ المتوسط العام لمقياس الإيداع الإداري (4.17)، بانحراف معياري عام (0.44) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (رضا حاتم، 2003م)، و(الجعبري عنان، 2009م)، و(العجلة توفيق، 2009م)، و(جبر عبدالرحمن، 2010م)، و(واعر وسييلة، 2015م)، و(التويجري هيله، 2016م).

كما اتضح من تحليل عناصر الإيداع الإداري تفاوت درجة توفرها لدى موظفي وزارة العمل وجاءت النتائج كالتالي:

أ. المرونة بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وانحراف معياري (0.52)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة جداً من عنصر المرونة، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، و(جبر عبدالرحمن، 2010م)، و(واعر وسييلة، 2015م)، و(التويجري هيله، 2016م)، و(شعبان نرجس، 2019م)، و(Masa'd Fawzieh, Aljawarneh, 2020)، حيث أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر المرونة كان مرتفعاً.

ب. الأصالة بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف معياري (0.52)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة جداً من عنصر الأصالة، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، و(جبر عبدالرحمن، 2010م)، و(التويجري هيله، 2016م)، و(شعبان نرجس، 2019م)، و(Masa'd Fawzieh, Aljawarneh, 2020)، حيث أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر الأصالة كان مرتفعاً.

ج. القدرة على التحليل بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.57)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة من عنصر القدرة على التحليل،

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، و(جبر عبدالرحمن، 2010م)، و(التويجري هيله، 2016م)، و(شعبان نرجس، 2019م)، و(Masa'd Fawzieh, Aljawarneh, 2020)، حيث أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر القدرة على التحليل كان مرتفعاً.

د. الخروج عن المؤلف بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.58)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة من عنصر الخروج عن المؤلف.

هـ. المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وانحراف معياري (0.64)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة من عنصر المخاطرة، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، و(جبر عبدالرحمن، 2010م)، و(شعبان نرجس، 2019م)، و(Masa'd Fawzieh, Aljawarneh Nader, 2020)، حيث أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر المخاطرة كان مرتفعاً.

و. الطلاقة بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، وانحراف معياري (0.55)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة من عنصر الطلاقة، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، و(جبر عبدالرحمن، 2010م)، و(شعبان نرجس، 2019م)، و(Masa'd Fawzieh, Aljawarneh Nader, 2020)، حيث أشارت جميع هذه الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر الطلاقة كان مرتفعاً.

ز. الحساسية للمشكلات، بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، وانحراف معياري (0.58)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بدرجة مرتفعة من عنصر الحساسية للمشكلات، وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (العجلة توفيق، 2009م)، و(جبر عبدالرحمن، 2010م)، حيث أشارت الدراسات إلى أن متوسط درجة عنصر الحساسية للمشكلات كان مرتفعاً.

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان يتمتعون بالمهارات والقدرات العالية في إنجاز ما يسند إليهم من الأعمال بأسلوب متجدد، والقدرة على طرح الأفكار الإبداعية لحل المشكلات في حال حدوثها، والمبادرة في طرح الأفكار المستقبلية تجنباً لوقوعها، والقدرة على تطوير الأفكار التقليدية واستخدامها بطريقة حديثة ومتطورة، والقدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل، وإنتاج أكبر عدد من الأفكار خلال مدة معقولة، والقدرة على التعبير عن الأفكار بكل طلاقة وصياغتها بعبارات سهلة ومفيدة، والقدرة على الإقناع بما لديهم من أفكار إبداعية، والقدرة على التفكير السريع في الظروف الطارئة، وتقبل الرأي المخالف لرأيهم والاستفادة منه، والحرص على إحداث التغيير في أساليب العمل بين فترة وأخرى، والتكيف السريع مع مختلف الظروف

والحالات أثناء أدائهم للعمل، والمرونة في تطبيق الأنظمة الجديدة بما يتوافق مع مصلحة العمل، والرغبة في تجربة الأساليب الجديدة في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية الكاملة، والعمل ضمن فريق تسود به روح المجازفة وتحمل المخاطر، والقدرة على المزج بين وجهات النظر المختلفة لتوليد أفكار جديدة، والقدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها والمقارنة بينها، والقدرة على تنظيم الأفكار وتبسيطها عند مواجهة أي مشكلة، والقدرة على تحليل مهام العمل المختلفة واستنتاج الأفكار، والقدرة على التنبؤ والاستشعار للمشكلات قبل حدوثها، والقدرة على الربط بين المشكلات والمسببات في العمل، وتوفير الحلول المناسبة لها، والقدرة على رؤية الأشياء الدقيقة والكشف عن المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل، والكشف عن الأخطاء ونواحي الضعف والقصور، والميل إلى الأعمال الابتكارية أكثر من الأعمال الروتينية، والحرص على تقديم الأفكار والحلول للمشكلات التي لم يسبق تقديمها من قبل، والقدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة في التفكير والتعبير، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل، والخروج بأفكار جديدة غير مألوفة أو ما يعرف بالتفكير «خارج الصندوق».

2. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

السؤال: ما واقع الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان؟

للإجابة على السؤال الثاني، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقياس الأداء الوظيفي، إذ بلغ المتوسط العام لمقياس الأداء الوظيفي (4.44)، وانحراف معياري عام قدره (0.45) وبدرجة تطبيق مرتفعة جداً.

وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة مرتفعة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان يتمتعون بالجد والمثابرة في أداء الأعمال الموكلة إليهم، والالتزام بقواعد العمل الأخلاقية وإجراءاته القانونية، والحرص على تنفيذ المهام الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، والقدرة على بذل الجهد الكافي لإنجاز أكبر قدر من الأعمال وفي الوقت المحدد، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أثناء العمل، والقدرة على التواصل الجيد مع الآخرين في العمل، والقدرة على تجنب الأخطاء وتكرارها أثناء العمل، والالتزام بمعايير الصحة والسلامة المهنية في أداء العمل، والمبادرة للقيام بأعمال الزملاء عند غيابهم عن العمل، والحرص على تنفيذ العمل وفقاً للخطة والبرامج المقررة، والتصرف بعقلانية في المواقف الطارئة أثناء العمل، والقدرة على الأداء تحت ضغط العمل بكل كفاءة وإتقان، واستخدام التقنيات الحديثة في إنجاز العمل، والقدرة على تحقيق مؤشرات الأداء الوظيفي المطلوبة، والمعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة وطرق تنفيذها، والقدرة على حفظ التوازن بين السرعة والدقة في إنجاز العمل، والقدرة على العمل باستقلالية دون إشراف من

الآخرين، وسرعة البديهة وحسن التصرف في العمل.

وهذه النتائج تتوافق مع دراسة (رضا حاتم، 2003م)، و(العجلة توفيق، 2009م)، و(الجعبري عنان، 2009م)، و(جبر عبدالرحمن، 2010م)، و(التويجري هيله، 2016م)، و(شعبان نرجس، 2019م)، و(Masa'd Fawzieh, Aljwarneh Nader, 2020).

3. مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

جدول رقم (14)

النتيجة النهائية لاختبار صحة فرضيات الدراسة

م	الفرضية	مدى صحة الفرضية
1	يعدّ مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان مرتفعًا.	تطابقت هذه الفرضية مع نتائج الدراسة، التي أثبتت أن واقع الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.17) بانحراف معياري (0.44). وتشير النتائج إلى أن درجة تطبيق عناصر الإبداع الإداري جاءت كالآتي: 1. المرونة بدرجة مرتفعة جدًا بمتوسط حسابي (4.34) بانحراف معياري (0.52). 2. الأصالة بدرجة مرتفعة جدًا بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.52). 3. القدرة على التحليل بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.18) بانحراف معياري (0.57). 4. الخروج عن المألوف بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.18) بانحراف معياري (0.58). 5. المخاطرة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.18) بانحراف معياري (0.64). 6. الطلاقة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.12) بانحراف معياري (0.55). 7. الحساسية للمشكلات بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95) بانحراف معياري (0.58). وبذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على أن «يعد مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان مرتفعًا».

م	الفرضية	مدى صحة الفرضية
2	يعدّ مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان مرتفعاً.	تطابقت هذه الفرضية مع نتائج الدراسة، التي أثبتت أن واقع الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.44) بانحراف معياري (0.45). وبذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على أن «يعدّ مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة العمل في سلطنة عُمان مرتفعاً».

ثانياً: التوصيات:

– فرض ثقافة الإبداع والابتكار ونشرها في مجتمعاتنا العربية بشكل عام، والمجتمع العماني بشكل خاص وجعلها في متناول الجميع، من خلال إنشاء مركز للإبداع والابتكار على مستوى الدولة واستحداث دوائر الإبداع والابتكار وإدارة التغيير بجميع الوحدات الحكومية بسلطنة عمان تتبع المركز المشار إليه أعلاه. تتبنى دعم حاضنات الإبداع والابتكار وتشجيعه، وكل ما يخص المبدعين والموهوبين في المؤسسات الحكومية بالدولة، وتوفير بيئة محفزة وداعمة للإبداع والابتكار، وإطلاق برامج تدريبية ضمن خطط التدريب تهدف إلى نشر ثقافة الإبداع والابتكار على مستوى الدولة.

– ترسيخ ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسات التعليمية من خلال استحداث مواد تعليمية في الجامعات والكليات والمعاهد التدريبية تساهم في بناء قاعدة من الكوادر الوطنية تمتلك القدرات الإبداعية والابتكارية اللازمة لتلائم مع احتياجات سوق العمل المستقبلية.

– تنظيم مؤتمر دولي رفيع المستوى بمشاركة نخبة من الخبراء الإداريين، والأكاديميين، والمختصين، والشخصيات المؤثرة، والمشهود لها دولياً في مجال الإبداع والابتكار والموهبة، يهدف إلى تعزيز أطر نقل المعرفة وتبادل أفضل الممارسات والخبرات والأفكار والتجارب الناجحة في مجال الإبداع والابتكار، ويتناغم مع أهداف الإستراتيجية الوطنية للابتكار لرؤية عمان المستقبلية 2040.

– تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي المعمول به حالياً، ليتضمن أسساً ومعايير تساهم في الكشف والتعرف على المواهب والقدرات الإبداعية، وربطها بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.

– ضرورة استقطاب الكوادر الوطنية وتوظيفهم في الوحدات الحكومية بمعايير جديدة لا تعتمد على الاختبارات النظرية وسنوات الخبرة فقط، بل تعتمد أيضاً على معايير وأطر

محكمة ومدروسة لتوظيف تلك العقول والمواهب الإبداعية المثالية.

– دعوة الباحثين والمهتمين في مجال الإبداع الإداري؛ لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول الموضوع وربطه بالمتغيرات الأخرى، وإبراز طبيعة العلاقة التي تربط بينها وبين المتغيرات الآتية، مثل: (المناخ التنظيمي، وأنماط القيادة، والتفكير الإستراتيجي، وإدارة الأزمات، والميزة التنافسية، وإدارة التغيير، والأداء المؤسسي، والقيادة الإدارية، والتنمية الإدارية، والرضى الوظيفي، والولاء المؤسسي، وجودة البرامج التدريبية، وبيئة العمل الداخلية).

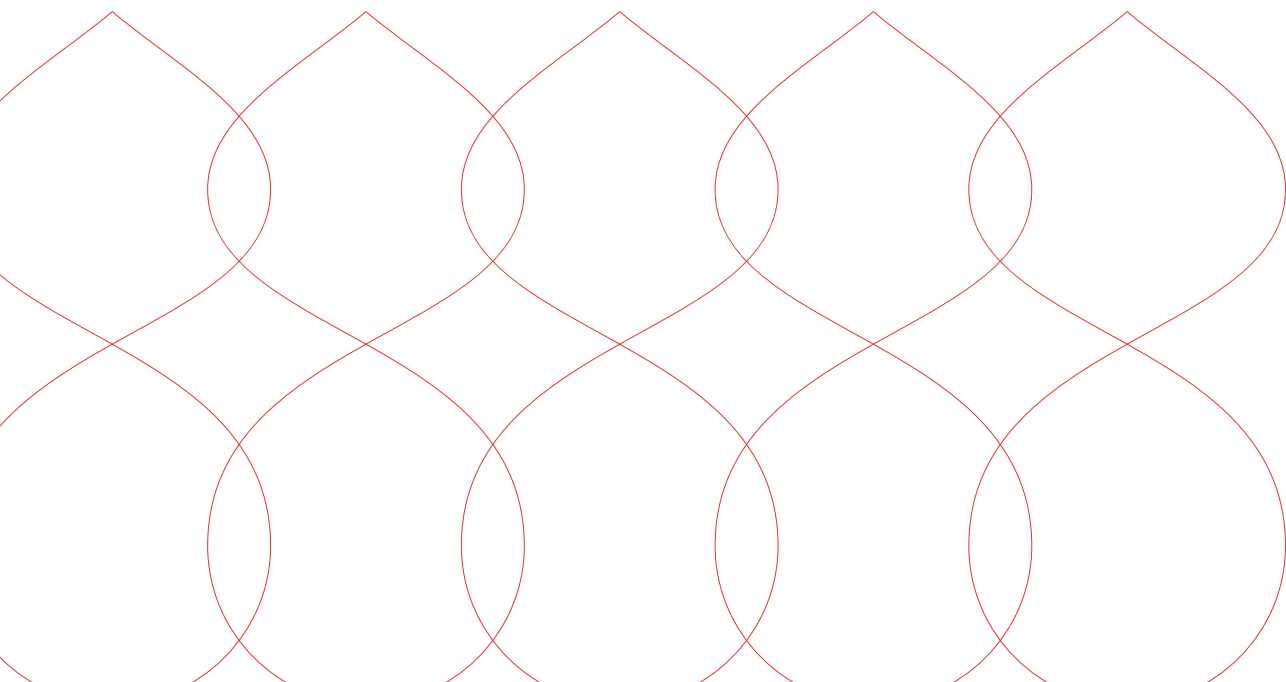
المراجع:

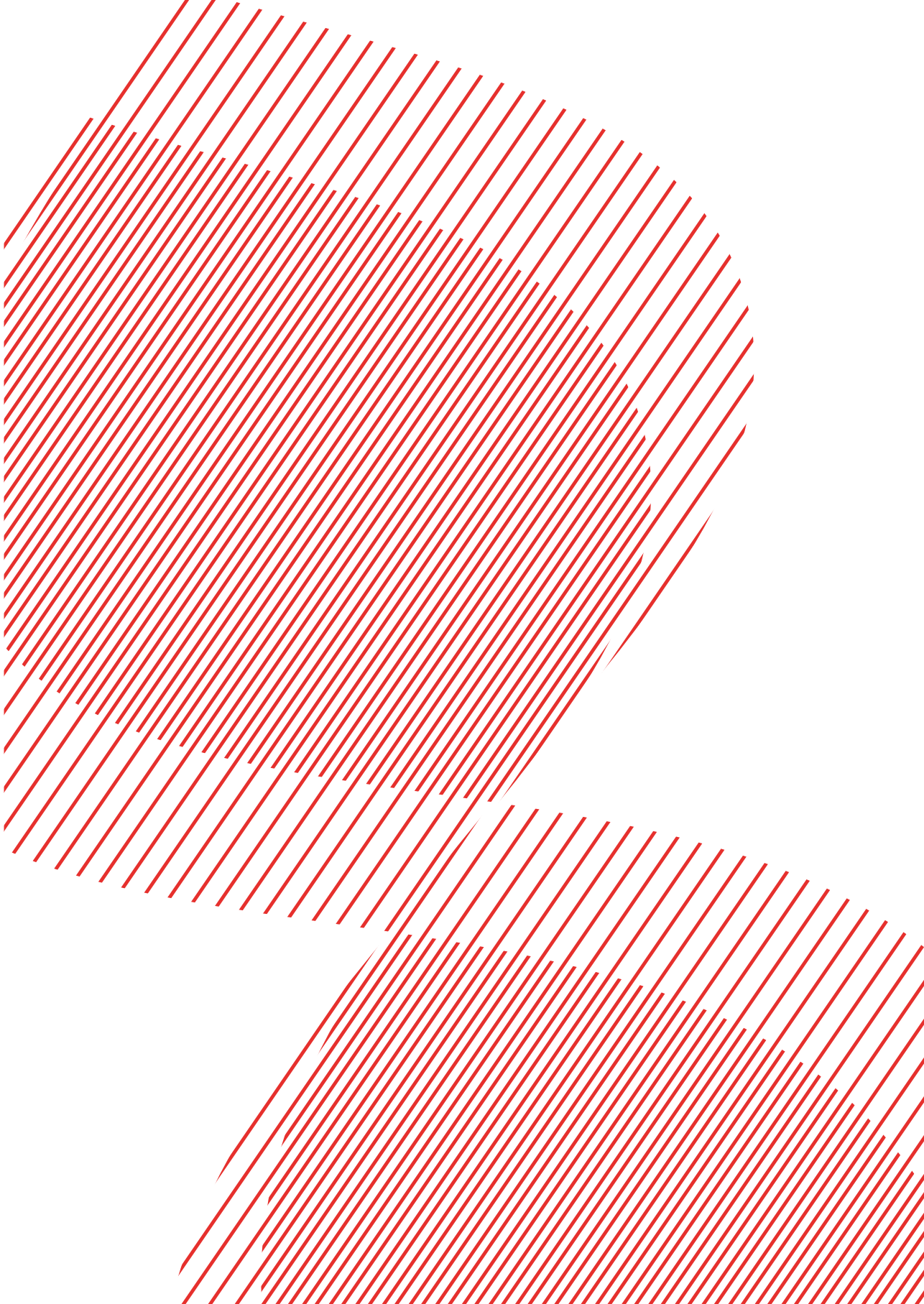
1. رضاحتم، (2003)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي «دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبدالعزيز الدولي بجدة»، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
2. جلدة سليم، وعبوي زيد، (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ص 45-46.
3. عبدالرحيم لينا، (2009)، أثر النمط القيادي لمدرء المكتب الإقليمي بغزة الأونروا على تهيئة البيئة الإبداعية للعاملين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 35.
4. أبو حطب موسى، (2009)، فاعلية تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين – دراسة حالة على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين، ص 19 – 20.
5. العجلة توفيق، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
6. الجعبري عنان، (2009)، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
7. الفاضل محمد، (2010)، تجديدات في الإدارة التربوية في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، ص 165-166.
8. جبر عبدالرحمن، (2010)، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي «دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة»، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
9. الشايغ علي، عامر طارق، وعامر ربيع، (2011)، العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في

- المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ص 66، 72 - 73.
10. عوض عاطف، (2013)، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، ص 210.
 11. حليلة موسأوي، (2015)، دور الاتصال المؤسساتي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجامعات المحلية في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، ص 42.
 12. واعر وسيلة، (2015)، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
 13. ساعد نهى، (2016)، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة الماجستير، جامعة الأقصى، ص 32.
 14. حريزي مليكة، (2016)، نظم المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من العمال الإداريين بمؤسسة سونغاز، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، ص 5.
 15. جبريل إيمان، (2016)، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، ص 31 - 32.
 16. التوجري هيله، (2016م)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في كلية التربية ببريدة في جامعة القصيم «دراسة ميدانية»، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 140.
 17. الشيخ أماني، وابو نصيب عرفه، (2017)، أثر الرضا الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين بالتطبيق على المصارف التجارية بولاية الخرطوم، مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية، العدد الرابع، الخرطوم - السودان، ص 190 - 192.
 18. علال كريمة، (2017) الحاجات الأساسية للعمال حسب نظرية ماسلو وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الأساتذة الإداريين، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر، ص 48.
 19. علي خالد، (2017م)، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، ص 91 - 92.
 20. الفقعأوي ميسون، (2017)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، ص 33.

21. شعبان نرجس، (2019)، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية «دراسة حالة مؤسسة توتراجي سوفت حاسي مسعود ورقلة»، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
22. عبد المطلب محمد، سليمان إبراهيم، الحراصي مسلم، (2020)، أثر الإبداع الإداري في رفع الأداء الوظيفي لدى القادة الإداريين في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 14.
23. وزارة العمل، (2021م)، التقرير السنوي لقطاع الخدمة المدنية، سلطنة عمان – مسقط، وزارة العمل، ص 28.
24. Saadi, S. M. (2018), Leadership styles and their relation to administrative creativity of the Ministry of Planning in the Erbil city, Master's thesis, Bingol university, Republic of Turkey.
25. Masa'd Fawzieh, Aljawarneh Nader, (2020), Administrative creativity and job performance: An Empirical Study at Jadara University, International .
26. Zainuddin, P. F. A., Noor, N. M., Kadri, A., & Maimon, N. Z. (2021). Identifying Factors of Job Stress That Affect Job Performance among Employees in Sarawak Corporation, Malaysia. Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 11, No. 2, page 1284.

**اختيار وتأهيل القيادات الإدارية
في القطاع الحكومي
بسلطنة عُمان**





اختيار وتأهيل القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان

عبدالله بن علي بن سالم الكلباني

باحث إداري

وزارة العمل - سلطنة عُمان

aaalkalbani@hotmail.com

المستخلص:

تعتبر القيادات الإدارية أساس أي تنظيم ناجح سواء كان قطاع حكومي أو خاص، فتقع على هذه القيادات مسؤولية تحديد الرؤية الملهمة والرسالة الواقعية والإستراتيجيات الطموحة وإحداث التطوير المنشود للوصول إلى مواقع مرموقة من الريادة والتميز. ونظراً للأهمية الكبرى للقيادات الإدارية فقد حظي اختيارها وتدريبها بأهمية كبيرة في مختلف الأنظمة الإدارية فأنشأت آليات مختلفة لاختيارها وتأهيلها بما يتيح الانتقاء في شغل الكفاءات للمناصب القيادية. فلا بد لهذه المنظمات أن تبحث عن العناصر القيادية الناجحة وتقوم على تدريبها وتأهيلها لتكون قادرة على الإبداع والابتكار لمواكبة التطوير في شتى المجالات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية اختيار وتأهيل القيادات الإدارية في القطاع العام في سلطنة عُمان وتعزيز تواجد أنواع القيادات الإبداعية والإستراتيجية في المؤسسات الحكومية ودورها في التطوير ورفع الأداء والإنتاجية. وتناول البحث الإشكاليات التي يواجهها القطاع العام من عدم وجود آليات واضحة وفاعلة لاختيار القيادات الإدارية بكافة مستوياتها، وضرورة أن يكون اختيار القيادات الإدارية وفق شروط ومعايير وأسس واضحة، وليس فقط للاجتهد الشخصي أو المعرفة الشخصية بعيداً عن الكفاءة والمهارة لأن ذلك يؤثر سلباً على أداء القطاع الحكومي. كما تم التطرق إلى ضرورة تدريب وتأهيل القيادات لما لها من أهمية في تعزيز مستوى ورفع الكفاءات الإدارية، فهي محور الأساس لنجاح أي مؤسسة في ظل الانفتاح العالمي وارتفاع وتيرة التنافس فأصبح للقائد تأثيراً كبيراً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتركيز على البرامج التدريبية بكافة أنواعها كما يتم تقييم هذه البرامج وأيضا تقييم المترشحين لها. ولتحقيق ذلك تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في القطاع الحكومي وبلغ عددهم (175) ألف، وقد تم أخذ عينة عشوائية بلغ عددها 280 عينة من كافة المستويات الوظيفية ذكورا وإناثا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها:

1. ضعف الآليات المتبعة لاختيار القيادات الإدارية بالقطاع الحكومي بسلطنة عُمان.
2. فقدان الوضوح والشفافية في شروط وشغل وظائف القيادات الإدارية.
3. الالتزام بالإعلان عن وظائف القيادات الإدارية وفق شروط شغل هذه الوظائف وأن يكون الاختيار بناءً على الكفاءة والخبرة والمؤهل كما يجب إخضاع المتنافسين إلى الاختبارات والمقابلة لاختيار الكفاء الأنسب.
4. التركيز على تأهيل وتدريب القيادات الإدارية وفق أعلى المستويات وتفعيل المراكز المتخصصة بالتدريب مع تحديث البرامج التدريبية.
5. ذكر نماذج لبعض تجارب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان.
6. تفعيل دور معهد الإدارة العامة ومعهد الكفاءات الحكومية في تدريب القيادات الإدارية بكافة مستوياتها.

Selection and development of leaders in the government sector in the Sultanate of Oman

Abdullah Ali Salim Al-Kalbani

Admin.Affairs Researcher

Ministry of Labor - Sultanate of Oman

aaalkalbani@hotmail.com

Abstract:

Administrative leadership is the basis of any successful public or private organization. Effective leaders create positive organizational culture, strengthen motivation, ambitious strategy, clarify mission and objectives and desired development to maintain a reputable position. As the administrative leadership plays a crucial role in the organization change, selection and training processes have received great attention across various administrative systems. So, different mechanisms for the selection and qualification of such leadership have been established, so that they could be selected for leadership positions. Organizations need to look for effective leaders, training and developing them to be innovative in several fields.

This study aims to examine how to select and qualify the administrative leaderships in the public sector in the Sultanate of Oman and strengthened presence of the creative and strategic leadership in government institutions and their role in development, raising productivity and high performance.

This study also investigated the problematic issues faced by the public sector, such as lack of clear and effective measures and procedures for selecting administrative leaderships at all levels; it is essential that the selection of the leadership must be done according to specified requirements rather than personal judgement or knowledge, since the selection of unqualified leaders has a negative impact on the performance of the government sector.

This paper also examined the need to train and educate the leadership since it is pivotal to factor to the success of any institution in light of the global openness and high pace of competition. Effective leaders play key roles in the achievement of strategic objectives, furthermore public institutions need to focus on all kinds of training programs, evaluations of the same, and the candidates.

In order to achieve the objective of the study, the descriptive analytical approach and some appropriate statistical methods were applied to reveal relevant significance to the subject of research.

The study population consisted of all (175,000) workers of public sector. A random sample of 280 workers across all functional levels (male and female) were chosen.

The study concluded with some results and recommendations, the most important of which are:

- 1- The weakness of administrative leadership selection within the government sector in Oman.
- 2- Lack of clarity and transparency as to the requirements of administrative leadership positions.
- 3- Advertising of vacant administrative leadership positions should be in accordance with the requirements of such positions, selection process must be based on competence, experience, and qualification. Candidates should be tested and interviewed to select eligible and qualified candidate only.
- 4- Focus on qualifying and training administrative leaders at the highest levels and activate the specialized training centers and institutes as updating the training programs.
- 5- List some of qualifying and training administrative leadership experiences in the public sector in Oman.
- 6- Activate the role of the Institute of Public Administration and the Institute for Capability (Skills/ Abilities?) Development in respect to training administrative leadership at all levels.

مقدمة الدراسة:

تواجه المنظمات العربية اليوم تحديات عديدة أفرزتها متغيرات متعددة في عالم يسارع التغيير، ولعل ظاهرة العولمة التي اكتسبت أبعاداً متشابكة تكاد تشكل صلب التحديات التي تواجهها الإدارة العربية ولقد تضافرت عوامل عديدة في بلورت عالم الإدارة، مثل التكتلات الإقليمية بين دول متجاورة والتحالفات الإستراتيجية للشركات العملاقة، وقوة المنافسة التي أفرزتها الاتفاقيات العالمية للتعرفمة والتجارة (الجات)، وتكنولوجيا الاتصالات التي أسهمت في جعل العالم قرية واحدة وربطت أسواقه على شبكات الإنترنت معاً متخطية حواجز اقتصادية وسياسية وجغرافية وثقافية عديدة.

إن نجاح القطاع العام والمؤسسات الحكومية في تقديم خدمات للمجتمع بصورة منتظمة ومميزة يعتمد على التطوير ورفع كفاءة القيادات الإدارية الذي يعد من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها؛ وذلك لضمان أداء فعال وناجح، ولا يتم تحقيقه إلا من خلال عناصر قيادية تؤمن به.

بما أن هؤلاء القيادات يمثلون حجر الزاوية في عمليات الإصلاح والتغيير المنشود للمؤسسات كان لزاماً وجود تنمية إدارية مستدامة لهم حيث تعرف بأنها «عملية واعية وهادفة لتطوير القدرات الإدارية للقيادات بالقدر الذي يمكنهم من القيام بالعملية الإدارية وتحقيق أهدافها بقدر عال من الكفاءة والفاعلية، وهي بمثابة خطة هدفها تكوين قيادات إدارية تستطيع أن تدير المنظومة بنجاح»، وفي هذا الصدد نجد أن العنصر البشري وتنميته في مقدمة المقومات الواجب توفرها للتنمية الإدارية.

حيث تركز عملية التنمية الإدارية على مجموعة من العناصر، تتمثل في آلية ناجعة لاختيار وتعيين القيادات الإدارية داخل المؤسسات الحكومية بشكل محايد يضمن وصول المؤهلين للمناصب الإدارية العليا، وأيضاً مراعاة السمات والخصائص القيادية التي يجب أن تحظى بالاعتبار عند اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية، كما يجب الاهتمام بالبرامج التدريبية داخل المؤسسات للقيادات الإدارية وإجراء عملية تقييم وتقويم للأداء وأثره على تطوير منظومة العمل.

إن مسألة إيجاد قيادات إدارية ذات كفاءة عالية هي مسألة تحتل الصدارة لرفع كفاءة الخدمة والتميز ويتوقف إيجاد مثل هذه القيادات وفعاليتها على موضوعية أسس اختيارها وعلى مدى توفر القدرة على تعيبتها وإعدادها وتحفيزها، ولابد لمفكري وممارسي الإدارة وقادة المنظمات أن يسعوا إلى إيجاد الشروط اللازمة والكافية وتوفير البيئة الملائمة لعملية التنمية، كما أن عليها أن تراجع كل السياسات والأساليب الحالية وذلك بتكثيف الجهود الحديثة بغية التعرف على الإمكانيات القيادية والعمل على تطوير القيادات المتاحة.

ويكون اختيار القيادات الإدارية وفق أسس ومعايير حتى يتم تمكينها، بحيث تعتبر مرحلة البحث والتنقيب لاكتشاف من لديهم استعداد للقيادة هي أهم مرحلة من آليات اختيار القيادات، فليس كل فرد لديه الاستعداد لذلك ولا بد أن يتم اختيار القيادات القادرة على مواكبة التطورات التي تطرأ على عملية التنمية.

إن الباحث عن عملية اختيار القيادات الإدارية في القطاع الحكومي يرى أنها لا تتم بواسطة جهاز أو أجهزة متخصصة ولا تقوم على أسس إدارية واضحة ولا يوكل بها إلى لجنة اختيار متخصصة، بل إنها تتم في الغالب دون توفر الأسس العلمية التي يستند إليها الاختيار ما يجعلها أقرب إلى التأثير بالاعتبارات الشخصية وقد أدى هذا كله إلى إضعاف قدرة هذه القيادات والتأثير على جدارتها بالسلب.

ولا يتوقف الأمر عند اختيار هذه القيادات فحسب، بل لابد من تأهيلها وتطوير قدراتها وفق أحدث الأساليب العلمية (إن إعداد القادة عملية متكاملة صعبة منهجية وهي مهمة جماعية مستمرة كما أنها عملية أساسية للنهضة)، فمسألة إعداد قيادات إدارية مناسبة تتماشى مع ثقافة التميز في أداء القطاع الحكومي أمرٌ يتطلب مزيداً من الاهتمام.

ففي الثامن من يناير 2014 تفضل حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم فأصدر المرسوم السلطاني السامي رقم 2013/2م بإنشاء كلية الدفاع الوطني، التي كانت مهمتها إعداد قادة إستراتيجيين (عسكريين ومدنيين) من خلال الالتزام بتوفير بيئة أكاديمية تحفز على الإبداع الفكري والتعلم والبحث والتطوير بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستوى الإستراتيجي.

وأيضاً قد تبنت جهات حكومية في سلطنة عُمان برامج عديدة لتأهيل القيادات الإدارية، ففي عام 2014م تم تأسيس معهد تطوير الكفاءات بديوان البلاط السلطاني بمباركة سامية من لدن حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم للمساهمة في تطوير موظفي الديوان على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وخاصة الفئات القيادية والإدارية العليا والوسطى، كما تنفذ وزارة الخدمة المدنية سابقاً برنامج الكفاءات الحكومية ويهدف هذا البرنامج إلى تطوير شخصيات قيادية تتمتع بإمكانات عالية للتغيير من خلال اكتساب العديد من المهارات، منها فهم القطاع الحكومي والتطورات في نطاق إدارة المؤسسات الحكومية، ودراسة أفضل الممارسات العالمية في تحويل القطاع الحكومي إلى قطاع فعال ومتجأوب، واكتساب الخبرات العلمية، ومواجهة الحياة الحقيقية بثقة، بالإضافة إلى تحسين المعرفة والمهارات الإدارية للقيادات العليا في سلطنة عُمان من خلال تحسين بعض القدرات وهي التخطيط الإستراتيجي والسياسي والاجتماعي، قياس وإدارة الأداء، إدارة المشاريع، قيادة التغيير، قيادة فرق العمل، والتواصل.

مشكلة الدراسة:

لقد تم اختيار مشكلة الدراسة من منطلق ما يواجه القطاع العام من عدم وضوح وضعف آليات اختيار القيادات الإدارية وطرق تعيينهم لتحقيق الاختيار الكفاء للوظائف القيادية الشاغرة، ويمكن أن نعبر عن مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: لماذا لا توجد آلية واضحة وصحيحة لاختيار قيادات ذات كفاءة عالية وفق نظام قانوني وإداري واضح وفعال لتحقيق الاختيار الكفاء لهذه القيادات بكل صدق وشفافية؟

وأيضاً المشكلات التي تواجه القطاع الحكومي بسبب عدم اختيار وتأهيل القيادات مثل انتشار معدلات الفساد الإداري وصعوبة تحقيق الرؤى والإستراتيجيات الوطنية وصعوبة إيجاد قيادات مستقبلية مؤهلة لتحقيق البرامج والمشاريع الخاصة بالجهات العُمانية تحقيقاً لرؤية عُمان.

كما تضمنت رؤية عُمان 2040 وجود قيادة متمكنة متجددة على رأس هيكل تنظيمي اقتصادي واضح قادرة على توجيه دفعة الاقتصاد الوطني، يعمل على تحسين الفعالية والكفاءة في البيئة التنظيمية، يتجاوز التداخل في الأدوار المؤسسية ويحسن من قدرة القيادة على تنفيذ السياسات والتنسيق بين المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد أسس صحيحة لاختيار وتأهيل القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي ولكي يتم تحقيق ذلك لابد من وجود مجموعة من الأهداف وهي:

- توفير نظام قانوني وإداري واضح وفعال لتحقيق الاختيار الكفاء للقيادات.
- اختيار القيادات القادرة على مواكبة التغيير.
- إتباع الأساليب الصحيحة لاختيار القيادات.
- إتباع منهج الشفافية في طرق اختيار القيادات.
- تعزيز تواجد القيادات الإبداعية والتحويلية وتمكينها.
- إتباع برامج فعالة وغير مكلفة لتأهيل وتدريب القيادات.
- إبراز الدور الحكومي لتطوير الكفاءات القيادية.
- اقتراح إنشاء مراكز متخصصة على مستوى رفيع لتأهيل القيادات.

أسئلة الدراسة:

تدور هذه الدراسة حول كيفية اختيار وتأهيل القيادات وهي تتضمن عدة أسئلة سوف أقوم بالإجابة عنها من خلال هذه الدراسة:

1. ما الأسس والمعايير التي يتم من خلالها اختيار القيادات الإدارية بالقطاع الحكومي في سلطنة عُمان؟
2. ما الآثار المترتبة على عدم اتباع آلية قانونية وإدارية لتحقيق الاختيار الأفضل للقادة؟
3. هل يتم مراعاة السمات القيادية عند اختيار القيادات الإدارية؟
4. ما هي الطرق المتبعة لتأهيل القيادات الإدارية بسلطنة عُمان؟
5. هل يتم تقييم هذه البرامج وفق معايير جودة التدريب؟
6. هل حققت هذه البرامج الأهداف المنشودة من تأهيل القيادات؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال:

– إيجاد آلية قانونية وواضحة لاختيار قيادات إدارية قادرة على التطوير والإبداع ورفع مستوى الوعي الإداري لدى الموظفين، وإلقاء الضوء على جوانب مختلفة من عمليات التطوير التي تختص بأجواء العمل وتسهيل أداء الخدمة، والرقى في الأداء واقتراح أفضل السبل وأنجع الطرق من الاستعانة بما توفره التقنية الحديثة من معطيات تعين على تحقيق أهداف كل مؤسسة.

ولا بد أن تتم عملية الاختيار من خلال اختبار القدرات والمهارات والسمات الشخصية بالإضافة إلى ذلك توفير قاعدة بيانات شاملة عن القيادات على مستوى القطاع الحكومي.

– تشير الدراسة بأن اختيار القيادات يتطلب شروط ومعايير محددة، في حين إننا نجد أن أغلب عمليات اختيار القيادات الإدارية تتم وفق اجتهادات شخصية بعيداً عن الكفاءة والمهارة، حيث إن عملية الاختيار الخاطئة للقيادات يعد من العوامل المؤثرة سلباً على أداء العاملين وسبباً في فقدان الثقة بينهم وبين قياداتهم.

– تسليط الضوء على القيادات الإبداعية والقيادات التحويلية ومدى أهميتها والسعي لتعزيز وجودها في القطاع الحكومي، كما أن رؤية عُمان 2040 تضمن وجود قيادة متمكنة تقوم بدورها الفاعل في الإدارة الاقتصادية المستقرة وفي وضع السياسات

المالية والنقدية، والتجارية، والاستثمار، والصناعية، وتنفيذها بنسق واضح في سياق التوجهات الإستراتيجية؛ بحيث تشكل الأولويات الوطنية إطار عمل القيادات.

– إبراز أهمية إعداد وتأهيل القيادات الإدارية حيث تعد المحور الأساسي لنجاح أي مؤسسة، ففي ظل الانفتاح العالمي وارتفاع وتيرة التنافس أصبح للقائد تأثير كبير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمثل اختيار وتأهيل القيادات عامل مؤثر في رفع أداء القطاع الحكومي، ولعمل نقله نوعية شاملة وإجراء تغيير جذري ينحتم إنشاء مراكز متخصصة لتقوم بعملية تأهيل القيادات وتنميتها وصلها.

منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، سوف يتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف الدقيق والسليم لعملية اختيار وتأهيل القيادات في مؤسسات القطاع الحكومي، للوصول إلى نتائج موضوعية بشأن تلك الإشكالية ومن ثم التعبير عنها بشكل كمي من خلال استمارة استبانة تكون من أهدافها جمع البيانات والمعلومات بصورة رقمية للوصول إلى نتائج تساهم في تحقيق ودعم هذه الدراسة مع إمكانية الوصول إلى آليات صحيحة لاختيار القيادات، وأيضاً التطرق إلى مبادرات التأهيل ومدى فعاليتها وتحقيقها للأهداف.

مجتمع الدراسة:

يمثل الموظفون بكل مسمياتهم سواء أكانوا قادة أو مرؤوسين وحدة التحليل لهذه الدراسة، ولكي تحقق الدراسة قدراً من الموضوعية وتجنباً لاحتمالية التحيز لعملية التقييم الذاتي للقيادات العليا في وحدات مؤسسات القطاع العام، فإن وحدة التحليل لهذه الدراسة قامت على الموظفين بشكل عام وتم اختيار أفراد العينة من مختلف المراتب الوظيفية، حيث اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي القطاع العام في سلطنة عُمان في مختلف الوظائف الإدارية وبلغ حجم العينة عدد (280) موظفاً من كل شرائح القطاع المدني بسلطنة عُمان.

أداة الدراسة:

بناءً على عدم توفر معلومات مرتبطة بطبيعة المشكلة وأهدافها، فقد صمم الباحث استمارة استبانة هدفت لمعرفة طرق اختيار وتأهيل القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الحكومي بسلطنة عُمان، وتم تحكيم هذه الاستبانة من قبل مجموعة من الأساتذة الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة من داخل السلطنة وخارجها، كما استندت هذه الاستبانة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: تناول هذا المحور الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة من الموظفين بهدف التعرف على خلفياتهم من حيث العمر، النوع، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

المحور الثاني: تناول الآلية التي يتم بها اختيار وتعيين القيادات الإدارية، ومدى رضى الموظفين عن هذه الآلية المتبعة. كما ضم أيضا أهم السمات والخصائص التي تتميز بها هذه القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع العام، وتلك السمات التي يجب مراعاتها عند الاختيار والتي يجب توافرها فيها، وأخيراً الآثار المترتبة على عدم إتباع آلية قانونية وإدارية فاعلة لتحقيق الاختيار الكفاء لهذه الوظائف. يشتمل هذا المحور على عدد 53 فقرة.

المحور الثالث: تناول موضوع التدريب ووضعيته في هذه المؤسسات، والبرامج التدريبية الخاصة بهذه القيادات الإدارية ومدى إسهامها في التطوير والتغيير لمواكبة العملية الإدارية داخل هذه المؤسسات. يشتمل هذا المحور على عدد 39 فقرة.

يقابل كل فقرة من فقرتي المحور الثاني والثالث قائمة تشمل استجابات الموظفين ومدى موافقتهم عليها، بتطبيق مقياس لكرات الخماسي (أوافق بشدة = 5 درجات)، (أوافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = درجتان) و(غير موافق بشدة = درجة واحدة).

حدود الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة في ضوء الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تعني هذه الدراسة بطرق وآليات اختيار القيادات الإدارية وأثر هذا الاختيار على أداء القطاع الحكومي، وأيضا طرق تأهيلها وتدريبها وفقا لأحدث الأساليب العلمية المتبعة في تدريب القيادات الإدارية، وإبراز مبادرات الحكومة لتأهيل هذه القيادات.

الحدود البشرية: الموظفين والقيادات بمؤسسات القطاع الحكومي في سلطنة عُمان.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مؤسسات القطاع الحكومي في سلطنة عُمان.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة محمد نشوان الزاكي 2003م

تعرضت هذه الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة وجوانب الضعف لتطوير وتفعيل دور القيادة الإدارية، ومجتمع الدراسة مكون من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن، تم اختيار عينة عشوائية تمثل 5% من مجتمع الدراسة بواقع (357) استمارة استبانة، استخدم الباحث التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية مع إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي و(ت).

هدفت هذه الدراسة على التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات، ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة، ومدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيههم في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتأثير ذلك على مستوى الأداء، وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية.

توصلت الدراسة إلى:

1. عدم ملاءمة العمل لطموح ورغبات العاملين وتلبية حاجاتهم وانعدام الحرية للإبداع، والابتكار، والشعور بالاطمئنان، والاستقرار.
2. عدم اهتمام القيادات بمشاركة العاملين، وانعدام العدالة والمسأوة، وتفشي المحسوبية والفساد الإداري، وتجاهل وغياب دور جماعات العمل، وفقدان البرامج التدريبية المناسبة لتحسين الأداء وتطوير القدرات.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية في كل جماعات العمل وكفاءة الأداء والإبداع، فيما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في كل من القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بتأثير القيادات الإدارية (Administrative Leadership) على الروح المعنوية والمشاركة الإنتاجية.

الدراسة الثانية: دراسة سليمان عمر محمد 2004م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه ومهاراته والشروط المطلوبة فيه، ومعرفة مدى إيجابية التأثير، وبيان الفرق بين النمط الإداري البيروقراطي والقائد الإداري. حيث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على اختيار القادة وتدريبهم، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الإداري، من أجل ذلك تم استخدام نوعين من الاستقصاء أحدهما يغطي الأبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقويم القادة ومديري الإدارات والأقسام بمنشآت الأعمال واستهدف به القادة الإداريين، أما الشق الآخر من الدراسة فيغطي جانب تقويم البرامج التدريبية أثناء الخدمة. مجتمع الدراسة شمل (43) منشأة عمل بالقطاعين العام والخاص، وقد تم استهداف عدد (125) قائد ومدير إداري.

توصلت الدراسة إلى:

1. عدم وجود سياسة واضحة وعمامة لاختيار القادة بمنشآت الأعمال، مما يفقد المنشأة مدخل رئيس لتكوين قيادة إدارية فاعلة، لها القدرة على الاتصال سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
2. اعتماد معظم القادة الإداريين لأسلوب وطريقة الحرية المطلقة لاختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام رغم عدم صلاحية هذا الأسلوب خاصة في المستويات التنفيذية.

3. أيضا محدودية استخدام أسلوب الاختبارات النفسية للتعرف على الحقائق والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الانفعالية للشخص، وبذلك تفقد المنشآت محوراً هاماً في اختيار الكفاءات الإدارية.

4. عدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام وإغفالهم المصادر الأخرى للمعلومات ولا توجد سياسة عامة للتدريب.

الدراسة الثالثة: فائزة محمد خير 2003م

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد النمط القيادي والصفات الشخصية للقائد، وتوضيح دور القيادات الإدارية في التأثير على الأفراد وعلى مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف، وتوفير المناخ الجيد داخل المنظمة، ورفع الروح المعنوية، وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والعاملين، ودور العلاقة الرسمية والإنسانية في تحقيق أهداف المنظمة، كذلك تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات التي يمكن التركيز عليها في عملية التطوير والتحسين، وحصص المعوقات التي تواجه القيادة وطرق حلها. مجتمع الدراسة استهدف عدد (89) فرد من القيادات الإدارية العليا والتنفيذية والإشرافية.

توصلت الدراسة إلى:

1. وجود علاقة ارتباط بين تولى الوظائف القيادية والمستوى العلمي.
2. وجود علاقة طردية بين نمط القيادة إذا كانت من الإدارة العليا أو التنفيذية، وتوفير مناخ وبيئة العمل المناسبة.
3. هناك علاقة طردية بين التفويض وإيصال بعض الأعمال للقيادات في الإدارة التنفيذية، وتحقيق الرقابة الذاتية لرفع فاعلية الأداء.

الدراسة الرابعة: دراسة بدر بن جزاء الحربي 2018م

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى بحث دور القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية في عملية تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة 2030 من خلال:

التحليل التفصيلي للدور المستقبلي للقيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة 2030.

رصد واقع مساهمات القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.

وقد بلغ الحجم التقريبي لمجتمع الدراسة (2053) من القيادات الإدارية المستهدفة، وتم اختيار عينة الدراسة وبلغ حجمها (147) مبحوث.

توصلت الدراسة إلى:

1. كفاءة وفاعلية وإيجابية القيادات الإدارية في تحدد دورهم الذي يؤثر على تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية.
2. دور القيادات يشكل دافعاً نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
3. يمكن الاسترشاد بنتائج الدراسة وتوصياتها لتطوير دور القيادات الإدارية في تنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية بالمملكة.

الدراسة الخامسة: د/هلال الصواعي وراية العامرية 2015م

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي تعنى بتطوير وتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للقيادات في سلطنة عُمان، وهدفت هذه الدراسة إلى التعريف بوجود إستراتيجية وطنية لإعداد القادة في السلطنة ومعرفة العدد الكافي من القيادات لتلبية حاجات التطوير الإداري في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان.

توصلت الدراسة إلى:

1. وجود عدد من الممارسات الناجحة في عدد من مؤسسات القطاع الخاص والقطاع العسكري لإعداد وتأهيل القيادات.
2. غياب إستراتيجية تأهيل وإعداد القيادات في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان.

أوصت الدراسة بتأسيس أكاديمية وصندوق لتدريب القيادات بسلطنة عُمان لجميع القطاعات الحيوية، واتباع النموذج الخاص بتطوير القيادات الإدارية الذي قام باستحداثه الباحث الدكتور هلال الصواعي 2014.

الدراسة السادسة: وفيق حلمي الاغا 2010م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم نفسه، ومدى علاقة القدرات الإدارية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

توصلت الدراسة إلى:

1. أن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويليئه النمط البيروقراطي ويليئه النمط القيادي الحر.
2. أن هناك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم، كذلك هناك توفر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة قادرة على إحداث التطوير والتغيير.
3. أن الربط بين سياسة الترقية والتدريب يؤدي دوراً مهماً في إدراك الفرد لجدوى التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية.
4. أن الشكل الهرمي للتنظيم لم يعد مناسباً لعصر المعلومات وأهمية الاتجاه إلى النظام الشبكي وفرق العمل.

الدراسة السابعة: موزي بنت محمد الزومان 2018م

تحدثت هذه الدراسة عن الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية والدور الفعال الذي تقوم به في تنمية المجتمع، وما يتطلبه من الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة من بينها قيادات إدارية فعالة تعمل على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها تلك الأجهزة، ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة والسرعة والتكيف معها، فالقيادات هي القلب النابض للعملية الإدارية، ومفتاح نجاحها فأسلوب القيادة الفعال يعتبر من أهم الأدوات التي تساعد المنظمة على تحقيق رؤيتها ورسالتها عن طريق صياغة الإستراتيجيات اللازمة.

ونظراً لأهمية وتأثير الأجهزة الحكومية على إدارة عملية التنمية في المملكة العربية السعودية، باعتبارها رافداً مهماً للنمو الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، ومحوراً رئيساً في جهودات الحكومة لتنفيذ النشاطات والمسؤوليات المختلفة للدولة، فإن هناك حاجة ماسة لصياغة إطار فكري متكامل يمكنها من إدارة مواردها بكفاءة وفاعلية، متمثلاً في تبني نمط قيادي ملائم يعمل على تحقيق تلك المتطلبات.

توصلت هذه الدراسة إلى:

1. الدور الرئيس الذي تقوم به الأجهزة الحكومية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع السعودي مما يلقي عليها المزيد من الضغوط للقيام بالدور المتوقع منها.
2. أهمية الدور الذي تقوم به القيادات الإدارية وتأثيره على أداء المنظمات.

ومن وجهة نظر الباحث أن الدراسات السابقة تناولت موضوع الدراسة الحالية بشكل عام وليس تفصيلاً، وأن هذه الدراسة سوف تساعد على إيجاد آليات واضحة وفاعلة لاختيار القيادات الإدارية بكفاءة مستوياتها، وسوف تساعد على ضرورة أن يكون اختيار القيادات الإدارية وفق شروط ومعايير وأسس واضحة، لما لهذه القيادات من دور في أحداث التطوير والتغيير التنظيمي كما يشكل دور القيادات دافعاً نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لتلبية حاجات التطوير الإداري.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والقيادات في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان والبالغ عددهم (175,000) موظفاً، وقد أخذت عينة عشوائية بنسبة (00.171)، وبلغ عددهم (300) موظفاً، منهم (250) ذكراً، و(50) أنثى خلال العام 2020م.

وصلت حصيلة جمع الاستبانات (280) استبانة من أصل (300) استبانة، بنسبة (93.3%)، والجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة

النسبة المئوية %	التكرار	المستويات	نوع المتغير
85.7	240	ذكر	النوع
14.3	40	أنثى	
100	280	المجموع	
3.2	9	29-20	العمر
28.6	80	39-30	
47.1	132	49-40	
21.1	59	50 فما فوق	
100	280	الجملة	
2.9	8	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
8.6	24	9-5	
16.1	45	14-10	
72.5	203	15 سنة فما فوق	
100	280	الجملة	

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للدراسة

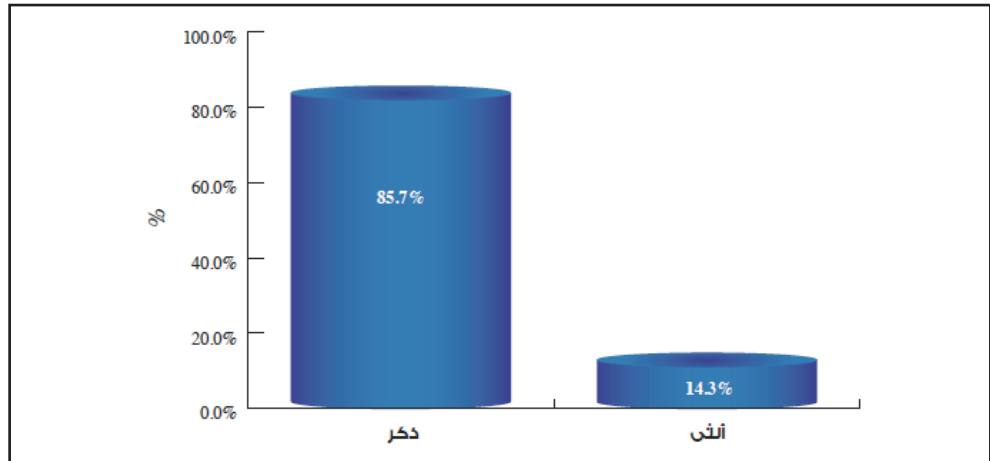
نوع المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم عام	16	5.7
	دبلوم	25	8.9
	بكالوريوس	102	36.4
	دراسات عليا	124	44.3
	أخرى	13	4.6
	الجملة	280	100

يلاحظ من الجدول (1) ما يلي:

– أن عدد الذين شاركوا في مسح عينة الدراسة قد بلغ (280) موظفاً، وقد بلغ عدد الذكور منهم 240، أي بنسبة 85.7%، بينما بلغ عدد الإناث 40 بنسبة 14.3%، مما يشير إلى تدني نسبة عدد الإناث من حيث التفاعل والفاعلية في المشاركة بمواضيع البحوث والدراسات كما يوضحها الشكل (1).

شكل (1)

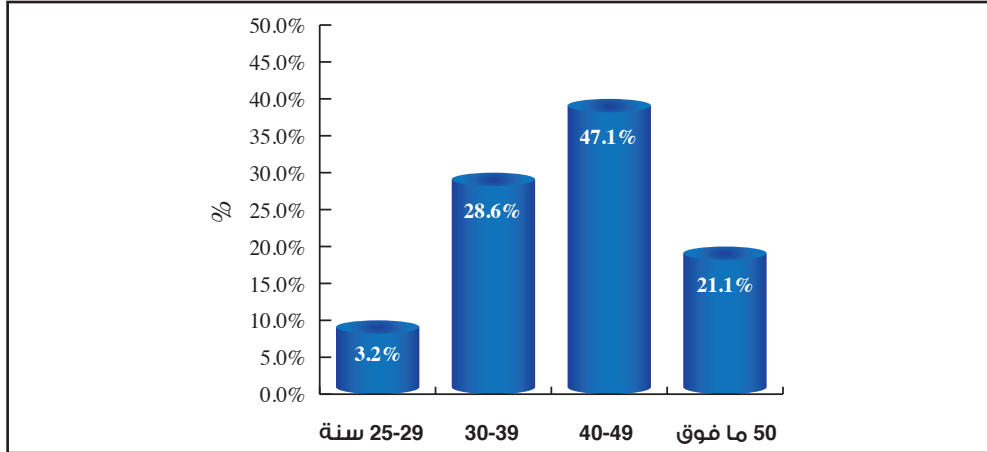
نسب أفراد العينة حسب النوع



– أن قرابة الـ 50% من أفراد عينة الدراسة يقعون في الفئة العمرية 40-49 سنة، تليها الفئة العمرية 30-39 سنة، بنسبة 28.6%، ثم الفئة العمرية 50 سنة ما فوق، بنسبة 21.1%، ثم أخيراً الفئة العمرية 20-29 سنة، والتي تمثل 3.2% فقط من مجموع الأعمار، والشكل (2) يوضح أن ما لا يقل عن 75.7% تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 50 سنة وهذه الفئة تتميز بالأداء العالي والفاعلية والدرابية بأحوال المؤسسة حيث يمكنها الإجابة على أسئلة الدراسة بكل وضوح وشفافية.

شكل (2)

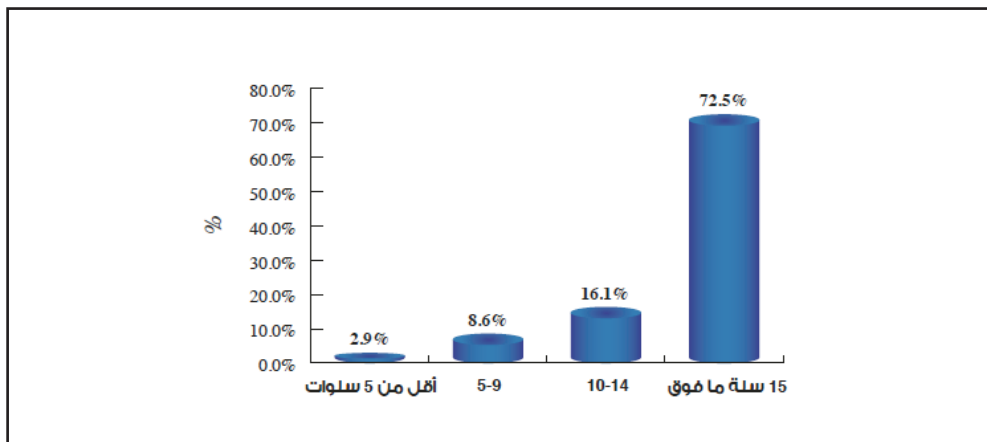
نسب أفراد العينة حسب الفئات العمرية



– يلاحظ أن الغالبية العظمى من سنوات الخبرة للعينة (72.5%) لها خبرات طويلة تتعدى 14 عاماً، تليها فئة الخبرات بين 10-14 سنة والتي بلغت 16.1%، ثم سنوات الخبرة بين 5-9 سنوات والتي بلغت 8.6%، أما سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بلغت تقريباً 3% فقط، والشكل (3) يوضح أن عدد سنوات الخبرة 15 سنة فما فوق يعتبر مؤشراً إيجابياً لهذه الخبرات في صحة وكفاءة الإجابة عن أسئلة الاستبانة الذي هدف إلى معرفة الطريقة المثلى لاختيار القيادات الإدارية وتأهيلها في مؤسسات القطاع الحكومي بسلطنة عُمان.

شكل (3)

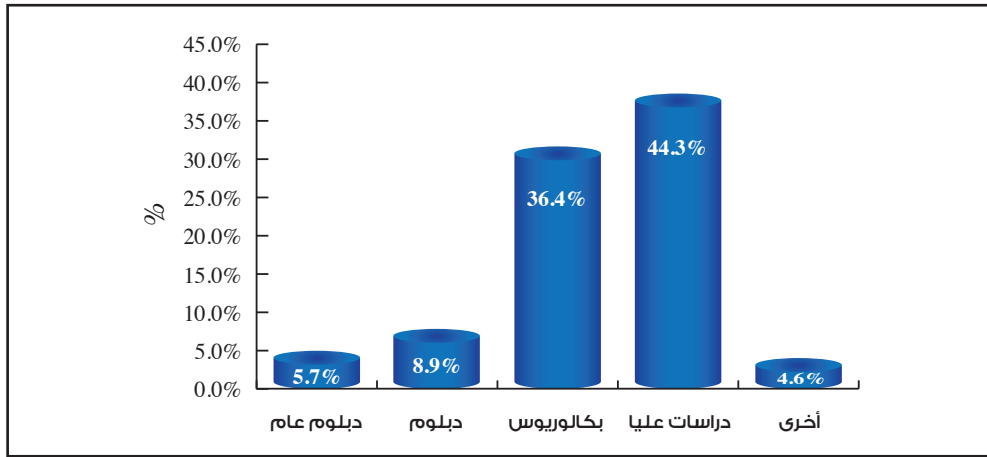
نسب أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



– يلاحظ أن 44.3% يحملون مؤهلات للدراسات العليا من ماجستير ودكتوراه، بينما 36.4% يحملون درجة البكالوريوس، و8.9% دبلوم عالي، و5.7% يحملون مؤهل الدبلوم العام، والشكل (4) يوضح أن أكثر من 80% من العينة يحملون مؤهل البكالوريوس كحد أدنى، وهذا مؤشر جيد للمستوى التأهيلي والعلمي العالي للذين أجابوا على أسئلة الاستبانة، ويعد ذلك مؤشر إيجابي على منطوقية وواقعية الإجابة عن الأسئلة.

شكل (4)

نسب أفراد العينة حسب المؤهلات



صدق أداة الدراسة:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لبيان مدى قدرة كل فقرة من فقراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة من صدق الأداة Research Validity & Reliability، عرضت الاستبانة على محكمين من ذوي الخبرة والمختصين في مجالات الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، ومجال القانون ومجال تطوير القيادات الإدارية، وعددهم (6) محكما ملحق (1)، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، أما بال حذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب، والملحق (2) يوضح استبانة الدراسة في صورتها النهائية، وتم حساب معامل بيرسون لمعرفة الارتباط بين كل المحاور والدرجة الكلية للمحاور وهي كالتالي:

جدول (2)
تحليل الصدق والثبات لمحور اختيار وتعيين القيادات الإدارية
بالمؤسسات الحكومية

م	البند	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ عند حذف البند
1	يتم الإعلان عن الوظائف القيادية بالمؤسسة سواء بالإعلان الداخلي أو الخارجي	33.2	62.1	0.489	0.804
2	التعيين بوظائف القيادات الإدارية يتم عن طريق المنافسة	33.3	58.6	0.594	0.794
3	التعيين بوظائف القيادات الإدارية عن طريق الندب ثم النقل	34.5	76.2	-0.187	0.841
4	التعيين بالوظائف القيادية يتم حسب التعيين المباشر من المسؤول الأعلى	34.1	73.8	-0.041	0.84
5	توجد آلية دقيقة ومعايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية	33.1	62.5	0.558	0.798
6	يعتبر عنصر الأقدمية من العناصر المهمة عند اختيار القيادات الإدارية	33.5	61.8	0.612	0.794
7	يتم الاعتداد بالتقارير الدورية عند الترشيح للمناصب الإدارية	33.7	64.9	0.36	0.815
8	يتم اختيار القيادة الإدارية على أساس الكفاءة والجدارة	33.5	58.2	0.832	0.776
9	تعتبر العلاقات الشخصية والمصالح المتبادلة مع المسؤولين من ضمن الأولويات في التعيين بالمناصب القيادية	34.7	75.1	-0.107	0.836
10	يعتد بالتدرج الوظيفي عند التعيين بالمناصب القيادية	33.9	58.1	0.698	0.784
11	يعتبر المؤهل شرط أساسي للتعين بالمناصب القيادية	33.7	58	0.788	0.778
12	يتم اعتماد لجنة المقابلات والاختيار للوظائف القيادية من داخل المؤسسة	34.4	55.8	0.755	0.777
13	يتم اعتماد لجنة المقابلات والاختيار للوظائف القيادية من خارج المؤسسة	32.4	69.6	0.336	0.815
الكلبي					0.818

يلاحظ من الجدول (2) أن معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alfa) للاتساق الداخلي لمحور اختيار وتعيين القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية قد بلغ 0.818، مما يشير إلى الترابط الكبير بين عناصر هذا المحور، عدا البنود رقم 3 و 4 و 9، والتي كان معامل ارتباطها سالباً، حيث بلغ - 187 و - 041 و - 107 على التوالي، مما يشير إلى أنه إذا تم حذف هذه البنود سوف يرتفع معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي إلى 0.841، وعليه سوف يتم حذف هذه البنود في الاستبانة النهائية لضعف ارتباطها ببنود المحور المذكور.

جدول (3)

تحليل الصدق والثبات لمحور الآثار المترتبة عن عدم اتباع آلية قانونية وإدارية فاعلة لتحقيق الاختيار الكفاء للوظائف القيادية الشاغرة

م	البنود	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ عند حذف البند
1	يلغي التنافسية بين الموظفين	13.4	37.38	0.771	0.953
2	يولد الإحساس بالظلم بين الموظفين وعدم المساواة	13.5	36.72	0.865	0.949
3	يلغي حب التميز وتنمية الذات	13.2	35.29	0.741	0.954
4	يولد الإهمال في العمل والتكاسل	13.1	34.77	0.824	0.95
5	يصنع قادة غير أكفاء وغير مؤهلين في المؤسسة	13.2	35.07	0.763	0.953
6	تدني إنتاجية المؤسسة	13.3	36.9	0.842	0.95
7	يولد شعور بعدم الثقة تجاه المسؤولين الأعلى	13	35.33	0.811	0.95
8	الخلل في أداء الكثير من المؤسسات الحكومية	13.2	32.62	0.892	0.947
9	تفشي الفساد بشقيه الإداري والمالي	13.3	34.46	0.947	0.943
الكلية					0.955

يوضح الجدول (3) أعلاه أن معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمحور الآثار المترتبة على عدم اتباع آلية قانونية وإدارية فاعلة لتحقيق الاختيار الكفاء للوظائف القيادية الشاغرة قد كان عالياً حيث بلغ 0.955، مما يشير إلى الترابط الكبير بين عناصر هذا المحور، وتدل معامل الارتباط العالي لتلك البنود إلى أنه لا توجد حاجة لحذف أي بند من بنود المحور حيث لا يساعد ذلك في رفع قيمة معامل الفا كرونباخ الكلية للمحور، فنجد أن كل قيم معامل الفا كرونباخ للبنود أقل من معامل الفا كرونباخ الكلية (Cronbach's Alfa).

جدول (4)

تحليل الصدق والثبات لمحور السمات والخصائص
التي تتميز بها القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية

م	البنود	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ عند حذف البند
1	التفرد باتخاذ القرار واتخاذ السياسات	36.60	169.38	065.	956.
2	التميز بالقدرة على الإبداع والابتكار	36.50	157.83	650.	944.
3	الإشراف على تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد البنى التنظيمية والهيكلية المرنة والفعالة	36.40	144.27	821.	939.
4	مشاركة الآخرين في وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	36.50	151.17	755.	942.
5	استخدام التحفيز بحكمة لحث العاملين على الإنتاجية العالية	35.90	152.32	585.	946.
6	مواكبة التغيير الحاصل في أساليب القيادة	36.40	150.04	824.	940.
7	امتلاك المعلومات المحدثة دوماً لتوفير إدارة جيدة للأحوال الطارئة	36.80	148.18	864.	939.
8	تقدير المخاطر قبل اتخاذ القرارات	36.10	142.99	827.	939.
9	التقليل من تكاليف ونفقات المؤسسة غير المبررة	36.20	148.62	663.	944.
10	الاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها لإنجاح العمل وتحسينه وتجويده	36.80	146.62	633.	946.
11	التواصل الجيد مع المرؤوسين	36.40	142.93	761.	941.
12	إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الابتكار والإبداع وطرح أفكار جديدة	36.30	144.01	923.	937.
13	السعي الدائم لتطوير التعليمات والقرارات واللوائح المنظمة للعمل	36.50	144.28	945.	936.
14	تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة واحترام آراء الأفراد وأفكارهم	36.20	141.73	896.	937.
946.	الكلبي				

يُلاحظ من الجدول (4) أعلاه أن معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمحور السمات والخصائص التي تتميز بها القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية قد بلغ 0.946 مما يشير إلى الترابط الكبير بين عناصر هذا المحور، فيما عدا البند الأول والذي كان معامل ارتباطه ضعيفاً حيث بلغ 0.0650، مما يدل على أنه بحذف هذا البند سوف يرتفع معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي الي 0.956، وعليه سوف يتم حذف هذا البند لضعف ارتباطه بينود المحور الآخر.

جدول (5)

تحليل الصدق والثبات لمحور السمات القيادية
عند اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية

م	العبارات	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ عند حذف البند
1	يتميز بالذكاء والتعليم والثقافة واستشراف المستقبل	40.8	148.18	0.664	0.963
2	كسب ود الآخرين وحسن الاتصال معهم	40.9	144.54	0.618	0.966
3	يتميز بالنضج الانفعالي وضبط النفس	40.9	147.21	0.828	0.96
4	حسن المظهر والذوق العام	41.6	158.04	0.612	0.964
5	يتمتع بمهارات قيادية وثقة ذاتية عالية	40.8	145.07	0.866	0.959
6	صاحب قيم ومقناعات قوية وواضحة	40.7	141.57	0.884	0.959
7	الحزم والقدرة على اتخاذ القرار	40.7	146.46	0.861	0.959
8	يتميز بقدرته على قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف	40.9	144.54	0.947	0.958
9	يوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد	40.7	147.34	0.822	0.96

تابع جدول (5)
تحليل الصدق والثبات لمحور السمات القيادية
عند اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية

م	العبارات	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ عند حذف البند
10	المرونة في تغيير الاتجاهات والأساليب حسب الموقف	41.3	146.01	0.904	0.959
11	يعمل على مراعات الفروق الفردية للمرؤوسين ويقدر مجهوداتهم	41	146.44	0.827	0.96
12	يؤمن بوجود طاقات إبداعية لدى مرؤوسيه	40.7	149.12	0.744	0.961
13	صاحب رؤية واضحة يدير اتباعه بالمعاني والقيم والأهداف السامية	40.9	144.32	0.856	0.959
14	يعمل على تحقيق العدالة والكفاءة والفاعلية	41	147.78	0.77	0.961
15	إشراك المرؤوسين في إبداء الرأي عند اتخاذ القرارات	40.3	146.68	0.705	0.962
الكلية					0.963

يشير الجدول (5) أعلاه إلى أن معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمحور السمات القيادية عند اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية قد كان عالياً حيث بلغ 0.963، مما يشير إلى الترابط الكبير بين عناصر هذا المحور. ويدل معامل الارتباط العالي لتلك البنود إلى أنه لا توجد حاجة لحذف أي بند من بنود المحور حيث لا يساعد ذلك في رفع قيمة معامل الفا كرونباخ للكلية للمحور، حيث نجد أن كل قيم معامل الفا كرونباخ للبنود أقل من معامل الفا كرونباخ الكلية أو مساوٍ له أو لا يختلف عنه كثيراً.

جدول (6)

تحليل الصدق والثبات لمحور وضعية التدريب في المؤسسات الحكومية

م	البنود	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ عند حذف البند
1	وجود خطة واضحة ومعدة مسبقاً لتدريب القيادات الإدارية بالمؤسسة	27.7	30.01	0.584	0.716
2	يشمل التدريب كل القيادات الإدارية بالمؤسسة دون استثناء	27.4	29.16	0.815	0.689
3	توجد اشتراطات معينة لتدريب القيادات الإدارية بالمؤسسة	27.6	33.38	0.359	0.747
4	يكون الترشيح للبرامج التدريبية نوع من أنواع التحفيز الوظيفي بالمؤسسة	28.1	34.99	0.469	0.741
5	تدخل القيادات العليا في توزيع الفرص التدريبية على القيادات الإدارية بالمؤسسة من غير أي اشتراطات	28.1	38.1	-0.021	0.791
6	البرامج التدريبية يخصص بها مدراء دون اخرين	27.7	32.9	0.457	0.735
7	يشترط للحصول على برنامج تدريبي ان يكون العمر دون 50 سنة	26.9	30.32	0.557	0.72
8	لا بد من أن يكون تقرير الأداء الوظيفي جيد جداً فأعلى	27.3	26.46	0.718	0.689
9	هنالك تهافت على البرامج الخارجية دون البرامج الداخلية	28.2	43.96	-0.501	0.826
10	التدريب فقط للقيادات العليا دون القيادات الوسطى والاشرفية	27	31.56	0.721	0.71
11	يتم تقييم أداء القيادات الإدارية بعد كل برنامج تدريبي	27	31.33	0.479	0.731
الكلبي					0.759

يلاحظ من الجدول (6) أعلاه أن معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمحور وضعية التدريب في المؤسسات الحكومية قد بلغ 0.759، مما يشير إلى الترابط الكبير نسبياً بين عناصر هذا المحور، فيما عدا البندين رقم 5 ورقم 9، واللذين كان معامل ارتباطهما سالباً حيث بلغا -0.021 و -0.501- على التوالي مما يدل على أنه إذا تم حذف هذين البندين سوف يرتفع معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي إلى 0.826، وعليه سوف يتم حذف هذين البندين لضعف ارتباطهما ببنود المحور الآخر.

جدول (7)

تحليل الصدق والثبات لمحور البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات الإدارية

م	البنود	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ عند حذف البند
1	توجد مراكز متخصصة لتدريب القيادات الإدارية	33.60	134.71	905.	939.
2	يقوم معهد الإدارة العامة بإعداد برامج متخصصة لتأهيل القيادات الإدارية	33.80	138.40	749.	944.
3	وجود برامج لتدريب القيادات الإدارية على رأس العمل	33.90	141.66	800.	942.
4	خضوع البرامج التدريبية إلى التقييم من قبل مختصين في تدريب القيادات الإدارية قبل الموافقة عليها	33.40	133.16	850.	941.
5	تميز البرامج المتعلقة بالقيادات بالتخصصية	33.90	135.66	888.	939.
6	يتم اختيار مدربين متخصصين في تدريب القيادات الإدارية	34.00	137.33	889.	939.
7	تعتبر هذه البرامج دون المستوى المطلوب	34.00	167.11	-106.	962.
8	يتم تقييم هذه البرامج ومدى الاستفادة منها قبل الحكم عليها بالنجاح أو الفشل	33.10	135.21	903.	939.
9	التركيز على الجانب النظري من دون الجانب العملي	33.60	152.93	339.	955.
10	تساهم هذه البرامج برفع كفاءات القيادات الإدارية	33.90	148.99	762.	945.
11	تركز هذه البرامج على جوانب الإبداع واستخراج الأفكار	33.60	136.49	906.	939.
12	تقوم هذه البرامج بتطوير المهارات الإدارية والقدرة على البحث واتخاذ القرار	33.60	136.49	906.	939.
13	تعني هذه البرامج باستحداث إستراتيجيات القيادة ومهارات حل المشاكل المتعلقة بوضع العمل	33.60	141.82	853.	941.
948.	الكلبي				

يشير الجدول (7) أعلاه إلى الاتساق الداخلي الكبير لمحور البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات الإدارية، حيث بلغ معامل الفا كرونباخ 0.948، مما يؤكد الترابط الكبير بين عناصر هذا المحور، عدا البندين رقم 7 ورقم 9 والذين كان معامل ارتباطهما سالباً في حالة الأول حيث بلغ -0.106 وضعيفاً في حالة الثاني وبلغ 0.339 وهذا يشير إلى أنه إذا تم حذف هذين البندين سوف يرتفع معامل الفا كرونباخ للاتساق الداخلي إلى 0.962، وعليه سوف يتم حذف هذين البندين لضعف ارتباطهما ببنود المحور المذكور.

جدول (8)

تحليل الصدق والثبات لمحور إسهامات تدريب القيادات الإدارية

م	البنود	الوسط الحسابي	التباين	معامل الارتباط	معامل الفا كرونباخ عند حذف البند
1	أسهم في تطوير العمل المؤسسي	37.9	229.21	0.878	0.987
2	اكتساب المهارات والممارسات العملية	37.9	229.21	0.878	0.987
3	تعزيز الثقة بالنفس والدفع بقبول المواقع القيادية	38.1	233.66	0.825	0.987
4	التخلص من الأساليب التقليدية التي تقتصر على اكتساب الخبرات من التجربة والأخطاء	37.8	223.51	0.983	0.985
5	تنمية الإبداع وحل المشاكل بطريقة مبتكرة	37.9	222.54	0.922	0.986
6	تعزيز القدرة والتنوع في أساليب اتخاذ القرار	37.8	224.84	0.942	0.986
7	القدرة على التعرف على احتياجات العمل	37.9	230.54	0.835	0.987
8	القدرة على مراجعة الأداء الشخصي وتطويره وفق معايير قياس الأداء	37.7	218.23	0.938	0.986
9	الوعي بالمتغيرات الخارجية لتجنب آثارها السلبية على سير العمل بالمؤسسة	37.5	224.72	0.95	0.986
10	القدرة على وضع الخطط الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتطويرها وفق المتغيرات	37.6	226.04	0.874	0.987
11	القدرة على تبني المشاريع وإدارتها وفق معايير الجودة المطلوبة	37.5	224.72	0.95	0.986
12	تقوية نقاط الضعف التي تواجه القيادات الإدارية في أدائها	38	226	0.891	0.986
13	ملء الفجوة بين التعليم وبين متطلبات العمل	37.9	230.54	0.835	0.987
14	تأهيل قيادات ذات كفاءات عالية لتولي المناصب الإدارية	37.7	221.34	0.987	0.985
15	رفع قدرة القيادات على الأداء والتطوير	37	221.51	0.963	0.986
0.987	الكلية				

يشير الجدول (8) أعلاه إلى أن معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي لمحور إسهامات تدريب القيادات الإدارية قد كان عالياً حيث بلغ 0.987، مما يشير إلى الترابط الكبير بين عناصر هذا المحور، وأنه لا توجد حاجة لحذف أي بند من بنود هذا المحور حيث لا يساعد ذلك في رفع قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي للمحور، إذ نجد أن كل قيم معامل ألفا كرونباخ للبنود أقل من معامل ألفا كرونباخ الكلي أو مساوٍ لها.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9)
معاملات الثبات تبعاً لمحاور الاستبانة

قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.841	10	اختيار وتعيين القيادات الإدارية بالمؤسسات الحكومية
0.955	9	الآثار المترتبة عن عدم اتباع آلية قانونية وإدارية فاعلة لتحقيق الاختيار الكفء للوظائف القيادية الشاغرة
0.956	13	السمات والخصائص التي تتميز بها القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية
0.963	15	السمات القيادية عند اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية
0.826	9	وضعية التدريب في المؤسسات الحكومية
0.962	11	البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات الإدارية
0.987	15	إسهامات تدريب القيادات الإدارية
0.927	82	الثبات الكلي

يوضح الجدول (9) أن جميع محاور الاستبانة تتمتع بقيمة ثبات عالية حيث بلغ الثبات العام للأداة (0.927)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة ثبات عالية، مما يجعلها صالحة لتحقيق هدف الدراسة.

متغيرات الدراسة:

تصميم الدراسة: اشتملت هذه الدراسة على عدد من المتغيرات.

1. النوع الاجتماعي وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
2. العمر وله أربع مستويات وهي: (20-29)، (30-39)، (40-49)، (50 فما فوق).
3. سنوات الخبرة وله، أربع مستويات وهي: (أقل من 5 سنوات)، (5-9)، (10-14)، (15 سنة فما فوق).
4. المؤهل العلمي وله خمس مستويات وهي: (دبلوم عام)، (دبلوم)، (بكالوريوس)، (دراسات عليا)، (أخرى).

المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الميدانية وفقاً لطبيعة الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS)، عن طريق المعالجات الإحصائية الآتية:

- تم استخدام التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لحساب الاتساق الداخلي لجميع محاور أداة الدراسة، وكذلك للأداة ككل.
- استخدام النسب المئوية ومربع كاي لجميع المحاور.
- تم استخدام اختبارات (ت) (T-Test) للكشف عن الفروق، وذلك لدقته في الحكم على محاور أداة الدراسة من خلال تعيين الدلالة الإحصائية لها.
- استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لدراسة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة.

النتائج والتوصيات:

في ضوء التحليل السابق، خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

ضعف الآليات المتبعة لاختيار القيادات الإدارية بالقطاع الحكومي في سلطنة عُمان، لذا يتطلب الإعلان عن الوظائف القيادية الشاغرة بالمؤسسة سواء بالإعلان الداخلي أو الخارجي ليتسنى للجميع التقدم والتنافس على هذه الشواغر، كما تطرقنا إلى أن الاختيار يتم على

مجموعة من الأسس منها الكفاءة الإدارية والخبرة والمؤهلات، وأن يخضع المتنافسون لاختبار المهارات الإدارية والتواصل باستخدام الحاسب الآلي، ثم المقابلات الشخصية، والشغافية في شروط شغل الوظائف القيادية، وخلق فرص التنافس الشريف بعيداً عن أي عوامل قد تحيد عن هذا المسار، وأن تكون هناك جهة أو لجنة مستقلة ومتخصصة من خارج المؤسسة لإجراء الاختبارات والمقابلات، كما أنه من المهم تخصيص برنامج وطني ذو معايير واضحة يقوم بطرح الوظائف القيادية بجميع أجهزة الدولة على أن تكون هناك معايير واضحة للتقدم لهذه الوظائف، وأن يوكل لها إجراء تقييم عادل للمتنافسين.

وفيما يتعلق بالآثار المترتبة عن عدم اتباع آلية قانونية وإدارية لاختيار القيادات الإدارية في القطاع بسلطنة عُمان والتي أدت الى وجود علاقة بين قصور آليات اختيار القيادات الإدارية في مؤسسات القطاع العام وبين الآثار السلبية التي قد تتولد عن هذا الاختيار، فقد أكدت بأنه يولد الإحساس بالظلم وعدم المساواة، كما أنه يؤدي إلى عدم الاكتراث والإهمال في أداء الموظف، مما ينعكس سلباً على أداء مؤسسات القطاع الحكومي.

ومن جانب آخر فقد يشير الباحث إلى أن عدم اتباع آلية قانونية في الاختيار يؤدي إلى ضعف الثقة تجاه المسؤول الأعلى، بحيث تصبح القرارات التي يتخذها محل شك وريبة وتؤدي إلى التجاهل من قبل المرؤوسين، إضافة إلى أن ذلك قد يلغي حب التميز وتنمية الذات ويصنع قادة غير أكفاء وغير مؤهلين في القطاعات المختلفة.

أما فيما يخص السمات والخصائص التي تتميز بها القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان، فقد نوهنا إلى أهمية اكتساب المهارات اللازمة للاستفادة من التفانة الحديثة وتوظيفها؛ وذلك لإنجاح العمل وتحسينه وتجويده، مما يدل على وعي القيادات الإدارية بأهمية التقنيات ودورها الفاعل في بيئة العمل، وتحفيز العاملين بحكمة للوصول بهم إلى الإنتاجية العالية.

كما تجلى لنا أن يكون القيادي داعم للجانب الإنساني في المنظمة، وأن يحترم آراء الآخرين، وأن يكون متواصلاً جيداً مع المرؤوسين، وقادراً على اتخاذ القرارات ورسم السياسات، ويكون متابعاً لكل ما هو جديد في مجال القيادة.

وأما فيما يخص السمات القيادية التي يجب مراعاتها عند اختيار القيادات الإدارية في القطاع الحكومي بسلطنة عُمان، يشير الباحث إلى عدد من المعايير التي تكون شرطاً أساسياً عند الاختيار ويتصف بها كل من يشغل المناصب القيادية وتشمل حسن المظهر والذوق العام والذكاء والتعليم واستشراف المستقبل، وأن يتميز بالنضج الانفعالي وضبط النفس ولديه قدرة الاتصال مع المرؤوسين وكسب ودهم، والقدرة على قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفيما يتعلق بتدريب القيادات الإدارية بالقطاع الحكومي بسلطنة عُمان فنؤكد بأن هذه البرامج نوع من أنواع التحفيز الوظيفي لتحسين أداء العمل وتطويره، كما أننا نؤيد ضرورة وجود اشتراطات لدى هذه القيادات حتى يتم ترشيحها لتلك البرامج، وأيضاً لا بد من أن تعد خطة تدريبية تشمل كل مستوى من مستويات القيادة الإدارية كلاً بحسب اختصاصه؛ وذلك حتى تمتلك الكفاءة والمكنة لمعالجة القصور الذي قد يطرأ على إلى جانب من جوانب العمل.

اشارت الدراسة إلى ضرورة تعميم هذه البرامج على جميع المستويات القيادية وألا يُخص بها مديرين دون آخرين أو مستويات وظيفية دون أخرى، بالإضافة إلى أنه لا بد من تقييم أداء هذه القيادات بعد الانتهاء من هذه البرامج ومدى تحقق الأهداف المرجوة.

وبخصوص البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات الإدارية في سلطنة عُمان يرى الباحث بأنه لا بد من أن تعني هذه البرامج باستحداث إستراتيجيات القيادة ومهارات حل المشكلات المتعلقة بوضع العمل، وأيضاً رفع كفاءات القيادات الإدارية، والقيام بتطوير المهارات الإدارية، والقدرة على البحث واتخاذ القرار.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة فيما يتعلق باختيار القيادات الإدارية وتدريبها وتأهيلها تم صياغة بعض التوصيات والمقترحات حول مشكلة الدراسة تمثلت في الآتي:

1. ضرورة وضع آلية منهجية صحيحة لاختيار القيادات الإدارية وفق معايير واضحة تتسم بالشفافية والموضوعية بعيداً عن المحاباة والمحسوبية والتي تسهم في دقة اختيار القيادات الإدارية.
2. أهمية الإعلان عن وظائف القيادات الإدارية الشاغرة لأن ذلك يؤدي لا تكافؤ الفرص في شغل هذه الوظائف وانتقاء الأكفاء من بين المتقدمين.
3. وضع شروط موضوعية لاختيار القيادات الإدارية كتحديد الدرجة العلمية للمرشحين والخبرة العملية، ومراعات السمات الشخصية والميول من خلال الاختبارات والمقابلات الشخصية، لأن ذلك يؤدي إلى تعزيز القطاعات المختلفة بكوادر قيادية تقوم بالتطوير والإبداع وزيادة الإنتاجية.
4. إقامة مركز متخصص لتقييم القيادات يتبع معهد الإدارة العامة أو قطاع التطوير الإداري بوزارة العمل وبلاستعانة بمراكز دولية متخصصة أو أكاديمية لتنمية الموارد البشرية.
5. قيام وزارة العمل بوضع دليل لاختيار وتقييم الكفاءات وإعلان ويعمم على جميع وحدات الجهاز الإداري للدولة

6. إنشاء منصة (بوابة) الكترونية موحدة لاختيار وتعيين وتأهيل القيادات العُمانية.
7. إقامة مراكز متخصصة للتقييم والمقابلات للمتنافسين على الشواغر القيادية وفق المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة.
8. تفعيل لجان المقابلات متعددة المستويات والخبرات وأن تكون على دراية بعملية اختيار القادة وأن تكون من داخل المؤسسة ومن خارجها لضمان النزاهة والشفافية في الاختيار.
9. تعميم آليات وطرق اختيار القيادات الإدارية حتى على مستوى القيادات العليا.
10. التركيز على تعزيز وجود القيادات التحويلية والقيادات الإبداعية والإستراتيجية في القطاعات الحكومية وضرورة تفعيل دور القيادات الإدارية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى المرؤوسين.
11. قيام الجهات المختصة ببناء قاعدة بيانات شاملة للكفاءات القيادية والعمل على تحديثها باستمرار للاستفادة منها في اختيار القيادات الإدارية الحكومية المتميزة لشغل الوظائف القيادية بحيث تشمل كافة العاملين الذين يتمتعون بالمواصفات القيادية.
12. تطبيق نظام الشهادات المهنية المعتمدة في مجال القيادات الإدارية لضمان استمرار التعليم لأفضل الممارسات والمستجدة في مجال القيادات.
13. تعزيز دور معهد الإدارة العامة ومعهد الكفاءات الحكومية والجهات المتخصصة في إعداد القيادات الإدارية لتكون مراكز متخصصة ذات كفاءة عالية وفق المعايير الحديثة لإعداد القيادات الإدارية.
14. عقد ورش عمل مستمرة تعنى بتدريب القيادات الإدارية لمواكبة المستجدات في مبادئ القيادة.
15. ضرورة تقييم البرامج التدريبية والمدربين وأيضا تقييم المتدربين ولمعرفة مدى الاستفادة من هذه البرامج في تحسين العمل وتجويده.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الساقبي سعدون، عبد الناصر نور، (2006)، محاسبة المسؤولة الاجتماعية لمنظمات الأعمال مؤتمر دولي التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، مجلة جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 11.
2. ديوب أيمن، (2002)، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي على قطاع الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ص 72.
3. أبو شيخة نادر، (2002)، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان - الأردن، ص 32.
4. الزعابي محمد، والبطاينة محمد، (2014)، القيادات الإدارية، ط 1، دار وائل للنشر، عمّان - الأردن، ص 14-17.
5. السويدان طارق، الهواري غياث، (2018)، المنهج المتكامل لإعداد القادة مفااهيم وأساسيات القيادة، الجزء الأول، دار الإبداع والفكر، الكويت، ص 4-5.
6. دغمان زوبير، (2009)، الأساليب الحديثة لتفعيل دور القيادات الإدارية لتطوير أداء المنظمات الحكومية، مكتبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 1-2.

الدوريات والمجلات والرسائل العلمية:

1. كلية الدفاع الوطني، (2013)، دليل المشارك لدورة الدفاع الوطني الأول 2013م 2014م.
2. جريدة الرؤية الإلكترونية www.alroya.com.
3. دليل رؤية عمّان 2040 <https://www.2040.om>، ص (28).
4. الزاكي محمد، (2003)، القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم - السودان.
5. الزومان ماضي، (2018)، القيادات التحويلية ومعوقات تطبيقاتها في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مركز البحوث والدراسات معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 9-13.
6. مطرق سليمان (2004)، القائد الإداري ووظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشأة الأعمال الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم - السودان.

7. الحريبي بدر، (2018)، دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عُمان، العدد 154، السنة الأربعون، ص 11-50.
8. الصواعي هلال، والعامري ربه، (2015)، تطوير وتنفيذ الإستراتيجية الوطنية للقيادة: تجربته عمليه عن سلطنة عُمان، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عُمان، العدد 153، السنة السابعة والثلاثون.
9. الأغا وفيق، (2010)، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، ص 1-3.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Riggs, F. W. (1991). Public administration: A comparative framework. Public Administration Review, 51(6), 473-477
2. Exeter Business School, University of Exeter, Stratham Court, Rennes Drive, Exeter EX4 4PU, United Kingdom
3. Leadership & Organization Development Journal 36(4):360379-, DOI: 10.1108/LODJ-060087-2013-.
4. <https://research-methodology.net/research-methods/research-limitations/>
5. <https://www.questionpro.com/blog/descriptive-research/>.
6. Basic Guidelines for Research: An Introductory Approach for All Disciplines (pp.201275-) Edition: First Chapter: 9 Publisher: Book Zone Publication, Chittagong-4203, Bangladesh.
7. January 2016 SSRN Electronic Journal 5(3):2836- DOI: 10.2139/ssrn.3205040.
8. Science Education Centre, Faculty of Education, University of Cambridge, 184 Hills Road, Cambridge CB2 8PQ, UK.
9. <https://www.statisticshowto.com/cronbachs-alpha-spss/>.
10. Henson, R.K. (2001). Understanding internal consistency reliability estimates: A conceptual primer on coefficient alpha. Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 34, 177- 189.
11. Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 197334-.

المحور الأول البيانات الشخصية

ضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب:

(1) النوع:

أ. () ذكر ب. () أنثى

(2) العمر:

أ. () أقل من 25 سنة. ب. () من 25 إلى 30 سنة.

ج. () من 30 إلى 40 سنة. د. () من 40 إلى 50 سنة.

هـ. () 50 سنة وأكثر.

(3) الخبرة:

أ. () أقل من 5 سنوات. ب. () من 5-10 سنوات.

ج. () من 10-15 سنة. د. () 15 سنة فأكثر.

(4) المؤهل العلمي:

أ. () دبلوم عام. ب. () دبلوم.

ج. () بكالوريوس. د. () دراسات عليا.

هـ. () أخرى أذكرها

المحور الثاني اختيار القيادات الإدارية

1. ما العناصر التي لا بد من اتباعها لاختيار وتعيين القيادات الإدارية داخل المؤسسة التي تتبع لها؟ الرجاء وضع علامة (✓) على الإجابة التي تتناسب مع اختيارك.

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم الإعلان عن الوظائف القيادية بالمؤسسة سواء بالإعلان الداخلي أم الخارجي					
2	التعيين بوظائف القيادات الإدارية يتم عن طريق المنافسة					
3	التعيين بوظائف القيادات الإدارية عن طريق الندب ثم النقل					
4	التعيين للوظائف القيادية يتم بالتعيين المباشر من المسؤول الأعلى					
5	توجد آلية دقيقة ومعايير واضحة لاختيار القيادات الإدارية					
6	يتم الأخذ بصفات وسمات القادة عند الترشيح للوظائف القيادية					
7	يعتبر عنصر الأقدمية من العناصر المهمة عند اختيار القيادات الإدارية					
8	يتم الاعتداد بالتقارير الدورية عند الترشيح للمناصب الإدارية					
9	يتم اختيار القيادة الإدارية على أساس الكفاءة والجدارة					
10	تعتبر العلاقات الشخصية والمصالح المتبادلة مع المسؤولين من ضمن الأولويات في التعيين بالمناصب القيادية					
11	يعدّ بالتدرج الوظيفي عند التعيين بالمناصب القيادية					
12	يعتبر المؤهل شرط أساسي للتعيين بالمناصب القيادية					
13	يتم اعتماد لجنة المقابلات والاختيار للوظائف القيادية من داخل المؤسسة					
14	يتم اعتماد لجنة المقابلات والاختيار للوظائف القيادية من خارج المؤسسة					

2. هل أنت راض عن الطريقة التي يتم بها اختيار القيادات الإدارية بالمؤسسة التابع لها؟

أ. نعم () ب. لا ()

إذا كانت الإجابة بلا، ما هي الطريقة المثلى لاختيار القيادات الإدارية من وجهة نظرك الشخصية؟

3. الرجاء وضع علامة (✓) على مدى موافقتك على الآثار السلبية من عدم اتباع آلية قانونية وإدارية فاعلة لتحقيق الاختيار الكفء للوظائف القيادية الشاغرة.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يلغي التنافسية بين الموظفين					
2	يولد الإحساس بالظلم بين الموظفين وعدم المساواة					
3	يلغي حب التميز وتنمية الذات					
4	يولد الإهمال في العمل والتكاسل					
5	يصنع قادة غير أكفاء وغير مؤهلين في المؤسسة					
6	تدني إنتاجية المؤسسة					
7	يولد شعور بعدم الثقة تجاه المسؤول الأعلى					
8	الخلل في أداء الكثير من المؤسسات الحكومية					
9	تفشي الفساد بشقيه الإداري والمالي					
10	يلغي التنافسية بين الموظفين					

4. السمات والخصائص التي تتميز بها القيادات الإدارية في المؤسسة التي تتبع لها. الرجاء قراءة العبارات ثم وضع علامة (✓) على المربع الذي يبين أجابتك.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	التفرد باتخاذ القرار ورسم السياسات					
2	التميز بالقدرة على الإبداع والابتكار					
3	الإشراف على تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية لتحديد البنى التنظيمية والهيكلية المرنة والفعالة					
4	مشاركة الأخرين في وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة					
5	استخدام التحفيز بحكمة لحث العاملين على الإنتاجية العالية					
6	مواكبة التغيير الحاصل في أساليب القيادة					
7	إملاك المعلومات المحدثة دوماً لتوفير إدارة جيدة للأحوال الطارئة					
8	تقدير المخاطر قبل اتخاذ القرارات					
9	التقليل من تكاليف ونفقات المؤسسة غير المبررة					
10	الاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها لإنجاح العمل وتحسينه وتجويده					
11	التواصل الجيد مع المرؤوسين					
12	إعطاء الأفراد القدر الكافي من الحرية نحو الابتكار والإبداع وطرح أفكار جديدة					
13	السعي الدائم لتطوير التعليمات والقرارات واللوائح المنظمة للعمل					
14	تدعيم الجانب الإنساني في المنظمة واحترام آراء الأفراد وأفكارهم					

5. من وجهة نظرك هل يتم مراعات السمات القيادية عند اختيار القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

الرجاء قراءة العبارات التالية ثم وضع علامة (✓) في المربع الذي يبين إجابتك.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتميز بالذكاء والتعليم والثقافة واستشراف المستقبل					
2	كسب ود الآخرين وحسن الاتصال معهم					
3	يتميز بالنضج الانفعالي وضبط النفس					
4	حسن المظهر والذوق العام					
5	يتمتع بمهارات قيادية وثقة ذاتية عالية					
6	صاحب قيم وقناعات قوية وواضحة					
7	الحزم والقدرة على اتخاذ القرار					
8	يتميز بقدرته على قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف					
9	يوازن بين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد					
10	المرونة في تغيير الاتجاهات والأساليب حسب الموقف					
11	يعمل على مراعاة الفروق الفردية للمرؤوسين ويقدر مجهوداتهم					
12	يؤمن بوجود طاقات إبداعية لدى مرؤوسيه					
13	صاحب رؤية واضحة يدير اتباعه بالمعاني والقيم والأهداف السامية					
14	يعمل على تحقيق العدالة والكفاءة والفاعلية					
15	أشراك المرؤوسين في إبداء الرأي عند اتخاذ القرارات					

المحور الثالث

1. وضعية التدريب في المؤسسات الحكومية.

الرجاء التكرم بقراءة العبارات ثم وضع علامة (✓) في المربع الذي يوافق إجابتك.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	وجود خطة واضحة ومعدة مسبقا لتدريب القيادات الإدارية بالمؤسسة					
2	يشمل التدريب كل القيادات الإدارية بالمؤسسة دون استثناء					
3	توجد اشتراطات معينة لتدريب القيادات الإدارية بالمؤسسة					
4	يكون الترشيح للبرامج التدريبية نوع من أنواع التحفيز الوظيفي بالمؤسسة					
5	تدخل القيادات العليا في توزيع الفرص التدريبية على القيادات الإدارية بالمؤسسة من غير أي اشتراطات					
6	البرامج التدريبية يخص بها مدراء دون آخرين					
7	يشترط للحصول على برنامج تدريبي أن يكون العمر دون 50 سنة					
8	لا بد من أن يكون تقرير الأداء الوظيفي جيد جداً فأعلى					
9	هنالك تهافت على البرامج الخارجية دون البرامج الداخلية					
10	التدريب فقط للقيادات العليا دون القيادات الوسطى والإشرافية					
11	يتم تقييم أداء القيادات الإدارية بعد كل برنامج تدريبي					

2. البرامج التدريبية الخاصة بالقيادات الإدارية.

الرجاء وضع علامة (✓) على اختيارك بالمربع المناسب لأجابتك.

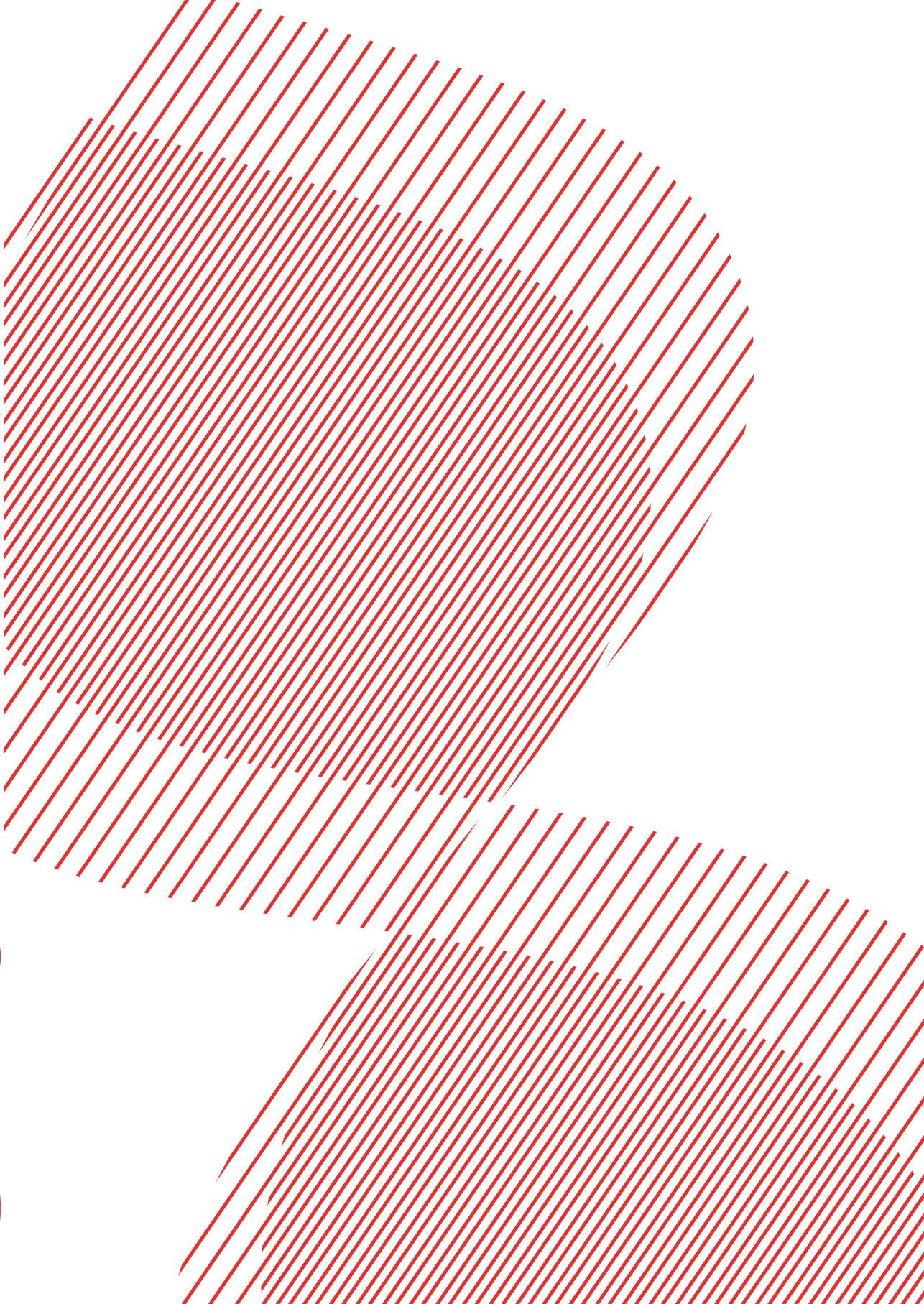
م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد مراكز متخصصة لتدريب القيادات الإدارية					
2	يقوم معهد الإدارة العامة بإعداد برامج متخصصة لتأهيل القيادات الإدارية					
3	وجود برامج لتدريب القيادات الإدارية على رأس العمل					
4	خضوع البرامج التدريبية إلى التقييم من قبل مختصين في تدريب القيادات الإدارية قبل الموافقة عليها					
5	تتميز البرامج المتعلقة بالقيادات بالتحصية					
6	يتم اختيار مدربين متخصصين في تدريب القيادات الإدارية					
7	تعتبر هذه البرامج دون المستوى المطلوب					
8	يتم تقييم هذه البرامج ومدى الاستفادة منها قبل الحكم عليها بالنجاح أو الفشل					
9	التركيز على الجانب النظري من دون الجانب العملي					
10	تساهم هذه البرامج برفع كفاءات القيادات الإدارية					
11	تركز هذه البرامج على جوانب الإبداع واستخراج الأفكار					
12	تقوم هذه البرامج بتطوير المهارات الإدارية والقدرة على البحث واتخاذ القرار					
13	تعني هذه البرامج باستحداث إستراتيجيات القيادة ومهارات حل المشاكل المتعلقة بوضع العمل					

3. من وجهة نظرك ما هي الاشتراطات التي يجب توافرها بالقيادات الإدارية ليتم ترشيحها بالبرامج التدريبية؟

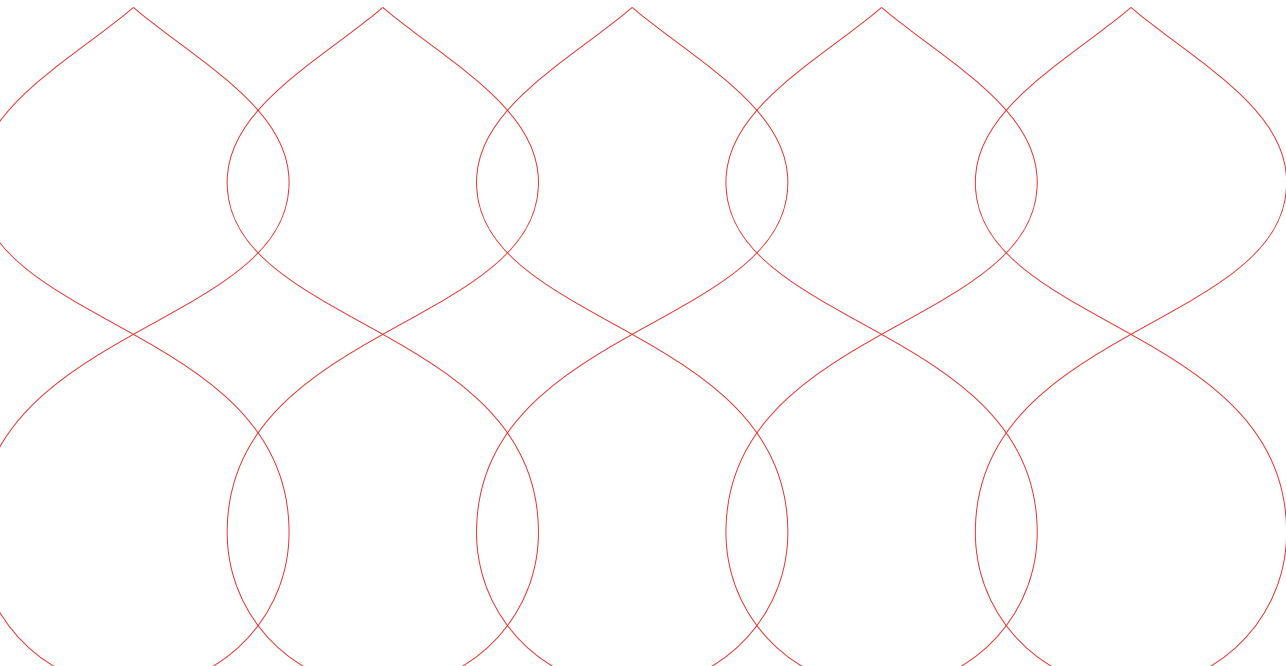
4. من وجهة نظرك هل أسهم تدريب القيادات الإدارية بتطوير الاتي؟

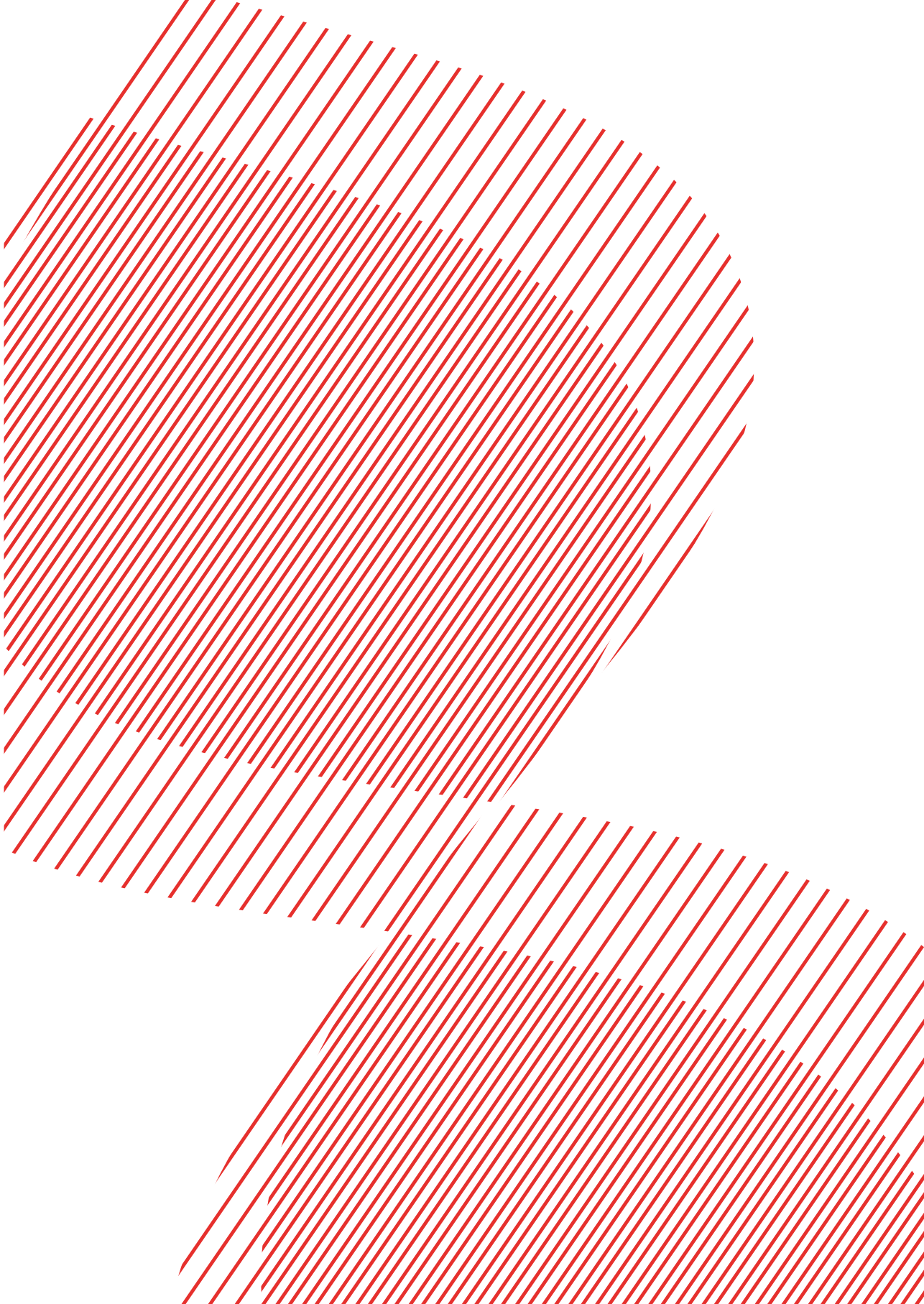
الرجاء التكرم بقراءة العبارات تم وضع علامة (✓) في المربع الذي يوافق إجابتك.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	أسهم في تطوير العمل المؤسسي					
2	اكتساب المهارات والممارسات العملية					
3	تعزيز الثقة بالنفس والدفع بقبول المواقع القيادية					
4	التخلص من الأساليب التقليدية التي تقتصر على اكتساب الخبرات من التجربة والأخطاء					
5	تنمية الإبداع وحل المشاكل بطريقة مبتكرة					
6	تعزيز القدرة والتنوع في أساليب اتخاذ القرار					
7	القدرة على التعرف على احتياجات العمل					
8	القدرة على مراجعة الأداء الشخصي وتطويره وفق معايير قياس الأداء					
9	الوعي بالمتغيرات الخارجية لتجنب أثارها السلبية على سير العمل بالمؤسسة					
10	القدرة على وضع الخطط الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتطويرها وفق المتغيرات					
11	القدرة على تبني المشاريع وإدارتها وفق معايير الجودة المطلوبة					
12	تقوية نقاط الضعف التي تواجه القيادات الإدارية في أدائها					
13	ملء الفجوة بين التعليم وبين متطلبات العمل					
14	تأهيل قيادات ذات كفاءات عالية لتولي المناصب الإدارية					
15	رفع قدرة القيادات على الأداء والتطوير					



**الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي
ودوره في تحسين الأداء الوظيفي:
دراسة ميدانية - شركة دال للمواد الغذائية السودان**





الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية - شركة دال للمواد الغذائية السودان

د. أمينة باكر محمد باكر
أكاديمية وباحثة
كلية إدارة الأعمال - جامعة ام درمان الإسلامية
جمهورية السودان
Hanen8085@gmail.com

د. نصرالدين عبد القادر عثمان
استاد مساعد في العلاقات العامة
كلية الإعلام - جامعة عجمان
الإمارات العربية المتحدة
n.ali@ajman.ac.ae

المستخلص:

هدفت الدراسة العلمية للتعرف على الأدوار التي يؤديها الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مع توضيح مدى إسهام عمليات التواصل مع العاملين في فهم الخطط وطرق اتخاذ القرارات. وتبيان مدى الاعتماد على الاتصال عبر مواقع التواصل في سرعة نقل المعلومات وإنجاز المهام. وقد تشكل مجتمع الدراسة من العاملين بشركة دال للمواد الغذائية، حيث تم استخراج عينة منهم لإجراء الدراسة، وبلغت 226 موظفاً تم إجراء البحث عليهم، حيث تم استخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف الاتصال الإداري والأداء الوظيفي في الدراسة النظرية للبحث. ومنهج دراسة الحالة، وذلك من أجل تحليل وفهم الدور الذي يقوم به الاتصال الإداري في تحسين ورفع الأداء الوظيفي في الشركة. خرجت الدراسة بنتائج أهمها: تتأثر عملية تحسين الأداء الوظيفي بالمستويات التعليمية المختلفة، كما يؤثر النوع في استجابات الأفراد لعمليات الاتصال الإداري بالشركة. علاوة على وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسين الأداء الوظيفي للعاملين واستخدام الإدارة لمواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال مع موظفي الشركة. ووفقاً للنتائج أوصت الدراسة: بضرورة تصميم وإعداد وتنفيذ خطة لتدريب وتطوير وتنمية قدرات ومهارات الاتصال للموظفين، مع تبني استجابات وتكتيكات اتصالية جديدة تسمح بتدفق المعلومات، زيادة اعتماد واستخدام أدوات ووسائل التواصل الاجتماعي للتواصل أثناء العمل. مع تحديد أفضل نهج لرصد واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الإداري، مواقع التواصل الاجتماعي، الأداء الوظيفي.

Administrative communication via social media and its role in improving job performance: A field study - DAL food company

Dr. Nasredin Abdel Qadir Osman

Assistant Professor of Public Relations
College of Mass Communication - Ajman University
United Arab Emirates
n.ali@ajman.ac.ae

Dr. Amina Babiker Mohammed

Academic and researcher
College of Business Administration - Omdurman Islamic University
Republic of Sudan
Hanen8085@gmail.com

Abstract:

The scientific study aimed to identify the roles played by administrative communication through social networking sites and its role in improving job performance, while clarifying the extent to which communication with employees contributes to understanding plans and ways of making decisions. It shows the extent of reliance on communication via social media in the speed of information transfer and the completion of tasks. The study population consisted of employees of Dal Foodstuff Company, where a sample of them was extracted for the study procedures, amounting to 226 employees who were researched, where the descriptive approach was used by describing the administrative communication and job performance in the theoretical study of the research. And the case study approach, in order to analyze and understand the role played by administrative communication in improving and raising job performance in the company. The study came out with the most important results: the process of improving job performance is affected by different educational levels, and gender also affects individuals' responses to the company's administrative communication processes. In addition, there is a significant relationship with statistical significance between the improvement of the employees' job performance and the management's use of social networking sites to communicate with the company's employees. According to the results, the study recommended: the need to design, prepare and implement a plan to train, develop and develop the capabilities and communication skills of employees, while adopting new communication responses and tactics that allow the flow of information, increasing the adoption and use of social media tools and means of communication at work. With outlining the best approach to monitoring and using social media in the workplace.

Keywords:

administrative communication, social media, job performance.

مقدمة البحث:

يعد الاتصال الإداري شريان الحياة النابض في جميع مؤسسات الأعمال، حيث لا يمكنها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالية قوية وذات فعالية، حيث تؤثر جودة التواصل على الأعمال الإنتاجية والخدمية، بما في ذلك علاقات العاملين لبعضهم وفعالية العلاقات العامة وصورة وسمعة المنظمة في أذهان الجمهور. حيث يمثل الاتصال شريان الحياة للمؤسسات والقطاعات في مختلف مجالات عملها، نظراً للقيمة العالية التي يحملها. لما له من أدوار أساسية في بناء علاقة قوية بين الموظفين، كما أن متطلبات العصر الحالي الذي يتسم بالديناميكية والتنافسية، يتطلب بناء علاقة قوية مع الجمهور الداخلي والعملاء وهو ما يؤديه ويساعد فيه الاتصال الإداري الفعال. كما أن ارتباط الاتصال بتحسين الأداء الإداري يساهم في تطوير نظم المعلومات الإدارية والذي يمثل فيه الاتصال محوراً أساسياً، ما ينعكس إيجاباً على تحسين الإنتاجية المؤسسية، خاصة مع حاجة المؤسسات الحديثة إلى مشاركة كل فرد فيها، وبالتالي الانتقال من مفهوم تحسين الأداء وصولاً لمفهوم الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي.

مشكلة البحث:

جاء الإحساس بالمشكلة من خلال سعي الباحثين لدراسة دور الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات الأعمال وتحديد العاملين في مجموعة شركة دال الغذائية، خاصة إذا وضعنا في الاعتبار انتشار منصات التواصل على نطاق العمل التنظيمي والمؤسسي، كما أن اتجاه الشركات والهيئات في السنوات الأخيرة إلى استخدام وسائل اتصالية إدارية عديدة في تفاعلاتها مع الجمهور الداخلي، وفي هذا الجانب أشار رئيس تحرير (البوسعيدي، 2019، ص8) إلى أن استخدام مواقع التواصل في العمل أمر حتمي يصعب تجنبه، بل على المنظمات الناجحة أن توجه استخدام هذه الوسائل للحصول على أقصى قدر من جهود وإنتاجية موظفيها، ما يتطلب منا كباحثين محاولة دراسة الموضوع، خاصة بعد وصول أدوات الوسائط الاجتماعية، مثل Twitter و Facebook، إلى مركز الاتصال الإداري، مما أجبر العديد من الشركات التقليدية على تبني طرق جديدة للتواصل مع جمهورها الداخلي والخارجي، من هنا تنحصر دواعي دراسة المشكلة في التعرف على دور الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي في الشركة، وكيف يؤثر على كفاءة وإنتاجية العاملين، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين وكيفية مواجهتها لرفع مستوى الأداء، وما هي إسهامات الشبكات الاجتماعية في العملية الاتصالية الإدارية والأدوار التي تؤديها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟.

أسئلة البحث:

ينطلق البحث من سؤال رئيسي تتفرع منه أسئلة أخرى، وقد تمحور تساؤل البحث في: ما هو واقع الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي في الشركة ودوره في عمليات تحسين الأداء وزيادة فهم القرارات، مع التعرف على مدى إسهام الاتصال عبر مواقع التواصل في سرعة نقل المعلومات وإنجاز المهام؟.

أهداف البحث:

سعت الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. التعرف على واقع الاتصال الإداري ودوره في عملية تحسين الأداء.
2. تحديد مدى وضوح الرسائل الإدارية للموظفين عبر منصات التواصل الاجتماعي؟
3. معرفة مدى نجاح مواقع التواصل المستخدمة في عمليات الاتصال في فهم القرارات.
4. توضيح إسهام عمليات التواصل مع العاملين في فهم الخطط وطرق اتخاذ القرارات.
5. تبيان مدى الاعتماد على الاتصال عبر مواقع التواصل في سرعة نقل المعلومات وإنجاز المهام.
6. معرفة أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تحسن أداء العاملين.

فرضيات البحث:

في ضوء النقاط السابقة تم وضع عدد من الفرضيات البحثية منها:

1. توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسن الأداء الوظيفي للعاملين واستخدام الإدارة لمواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال مع موظفي الشركة.
2. تتأثر عملية تحسن الأداء الوظيفي وتطورها بكل من: العمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.
3. توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بين واقع الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي وواقع الأداء الوظيفي في الشركة.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على الاتصال الإلكتروني وسرعة إنجاز المهام الوظيفية.

أهمية البحث: تتبع أهمية البحث في جوانبها النظرية والتطبيقية وذلك:

الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية في أن الدراسة تقدم إطارا نظريا حول عمليات الاتصال الإداري عبر منصات التواصل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، خاصة مع زيادة وجود مواقع الاتصال الحديثة في المنظمات للتفاعل مع جمهورها الداخلي، من خلال الإضافة العلمية التي سيقدمها هذا البحث من نتائج وبيانات حديثة تم جمعها حول مشكلة الدراسة، حيث تتضح الأهمية النظرية للبحث في ربط مفاهيم مواقع التواصل الاجتماعي بالعمل الإداري المتعلق بتحسين الأداء وكيفية الاستفادة منهما بما يخدم المؤسسات الحديثة.

الأهمية التطبيقية:

تفيد هذه الدراسة إدارة الاتصال المؤسسي في توظيف المنصات الاتصالية الجديدة أفضل توظيف واستخدام، بما يساهم في نجاح عمليات الإدارة الإلكترونية. ومزامنة آخر الاختراعات العلمية والتقنية في المجال الاتصالي وتسخيرها بما يخدم العمل الإداري، وهو ما يدعونا كباحثين لتناول الأبحاث التي تتطرق لسبل استغلال ما تنتجه التقانات الحديثة من وسائل تهدف للاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال، وتكمن الأهمية التطبيقية للبحث في:

- التعرف بمدى إمكانية تطبيق النتائج التي توصل إليها البحث على أرض الواقع.
- التعرف على الإستراتيجيات الاتصالية التي تساعد في تذليل عقبات الاتصال الإداري.
- توضيح المبررات لقيام الدراسة وإجراء القسم التطبيقي والإجابة على التساؤلات وفرضيات البحث.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء، لأنه وفي الوقت الحالي، لا يوجد منافس لوسائل التواصل عندما يتعلق الأمر بالاتصالات الإدارية. لما لها من قدرة على الوصول للجمهور، ولهذا السبب تستخدم العديد من الشركات مجموعة واسعة من الشبكات الاجتماعية في العمل الإداري.

الحدود الزمانية:

تم تطبيق البحث خلال العام (2020-2021).

الحدود المكانية:

تم تطبيق البحث على مجموعة شركة (دال) الغذائية بالعاصمة الخرطوم.

الحدود البشرية:

تمثلت عينة البحث في العاملين بالقسم الإداري بالشركة في فرعها بمدينة (بحري).

البناء الاتصالي لمواقع التواصل الاجتماعي ودورها في عمليات تحسين الأداء:

ازدادت شعبية وسائل التواصل الاجتماعي وأهميتها الاقتصادية خلال السنوات الأخيرة، مما مكن ملايين المستخدمين جعل الأفكار تتجه نحو دراسة كيفية تأثير وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيرها على عمليات البناء الاتصالي المؤسسي داخل وخارج المنظمات. حيث يعد الاتصال أحد أهم المتغيرات الأساسية والحيوية التي تلعب دورا هاما في مجال السلوك الإنساني عموما والمجال التنظيمي تحديدا وذلك لما يقدمه في مجال التفاعل البشري والإنساني ولا يمكن

للأفراد والجماعات الاستغناء عنه، أما الاتصال الإداري فهو العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها في مختلف الاتجاهات هابطه وصاعدة وأفقية داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين (دليو، 2003، ص16)

مفهوم العملية الاتصالية المؤسسية:

الاتصالات بمعناها العام هي المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وهي من الأهمية بمكان بحيث لأغنى عنها لأي نشاط تنظيمي مؤسسي، وتعتبر الاتصالات في أي شركة من الشركات همزة الوصل الرابطة لها، لما تقوم به من مهام ووظائف تُيسر العمل الإداري والفني، وهي نوع من التواصل الذي يتم بطريقة منظمة من قبل مؤسسة ما، تستهدف الأفراد العاملين في المنظمة. هدفها إقامة علاقات جيدة بين المؤسسة وجمهورها، وبشكل عام لا يمكن إدارة أي منظمة إلا من خلال التواصل وبالتالي، فإن فعالية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة هي أفضل مقياس لفعالية إدارة المنظمة (القاضي، 2015، ص207).

تعريف العملية الاتصالية الإدارية:

في ظل الطبيعة المعقدة لعالم الأعمال اليوم، يعد الاتصال هو الضمانة للحفاظ على المؤسسات من سرعة وتأثير التغييرات في جميع مستويات المؤسسة للنمو والنجاح. ويعتمد مستقبل المؤسسات اليوم على دور الإدارة في إنشاء شبكات اتصالات ناجحة تساهم في بناء وتشكيل السمعة الطيبة. وقد تطور مفهوم الاتصال الإداري في ظل التكنولوجيا الحديثة، حيث يعد الاتصال الإداري أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات على اختلاف تخصصاتها في عمليات التفاعل وبناء العلاقات وتشكيل الروابط، ومد الجسور بين المؤسسة وجمهورها بشقيه الداخلي والخارجي.

وقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم الاتصال، وقد عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال: عُرف بأنه هو احد مهارات الاتصال الإداري، ويقصد بها نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم، وتتخذ القرارات، أو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء (مسلم، 2015، ص15)، وعرفه (العميان، 2010، ص65) الطريقة التي يتم عن طريقها نقل المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعراً بينهما، وتؤدي إلى الثقة والتفاهم بينهما، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات وهدف تسعى إلى تحقيقه، أما (الربيعي، 2012، ص113) فعرفه بأنه «عملية تبادل الأفكار وتدفق التوجيهات والقرارات بين المرؤوسين والعاملين بغرض توحيد أفكارهم ومفاهيمهم من أجل تحقيق أهداف العملية الإدارية».

نخلص إلى أن الاتصال أحد أوجه النشاط الإداري الهام للمؤسسة، فإذا كان الاتصال هاما في الحياة اليومية فإنه لا يقل أهمية في حياة المؤسسات إن كانت كبيرة أو صغيرة، فله دور في جميع العمليات الإدارية من تنظيم وتخطيط ورقابة وتنسيق واتخاذ القرارات، وبدون الاتصال لا يرتبط الناس ببعضهم ولا يزاولون معا أية أنشطة مشتركة أو يطورون من سيطرتهم على البيئة الإدارية من حولهم.

أهمية الاتصالات الإدارية عبر منصات التواصل الجديدة:

تعتبر إدارة الاتصالات المؤسسية من عمليات التخطيط المنهجي والتنفيذ والمراقبة ومراجعة جميع قنوات الاتصال داخل المنظمة، وبين المنظمة وغيرها من المنظمات والجمهور Welch (2007). حيث يمثل الاتصال دوراً مهماً في عمل المؤسسات والمنظمات الحديثة؛ فلا يمكن وجود مؤسسة بدون اتصال، فمهما توفر لها من موارد وإمكانات، فإنه لا يمكن الاستفادة منها بشكل جيد دون توفر اتصال دائم ومستمر بين أفراد الجماعة في كافة المستويات التنظيمية، لأن فاعلية العملية الإدارية في أي مؤسسة، تتوقف على فعالية ونجاعة قنوات اتصالاتها المختلفة التي تربط بين وحداتها الإدارية، وبينها وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معها. كما أن نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال (السبتية، 2018)

حيث أسهمت التطورات الهائلة في سوق الأعمال واتساع حجم المنظمات وأنشطتها وتزايد مسؤولياتها، في زيادة الاهتمام بالاتصالات. وهو ما زاد من انتشار وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصالات الإدارية والتجارية، كما فرضت التطورات المذهلة في تقنيات الاتصالات الرقمية، تغييرات عديدة في عناصر العملية الاتصالية، التي تشمل «المرسل، والرسالة، والوسيلة، والمتلقي، ورد الفعل»، حيث لخص الباحث الكندي «McLuhan» نظريته الإعلامية بعبارة واحدة «الوسيلة هي الرسالة»، (عبد الفتاح، 2020، ص47) ولعل الأمر نفسه سيجعل مفهوم عناصر العملية الاتصالية الخمسة ذاهبا في اتجاه التغيير من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الذي يجعل هذه العناصر الخمسة للاتصال أكثر تداخلا. حيث يقوم الاتصال داخل المنظمة بأدوار أساسية لتحقيق مجموعة من الأهداف العامة والخاصة، لذلك نجد أهمية الاتصال بالنسبة للجمهور الداخلي تتمثل في (البدوي، 2014، ص21):

1. تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات التي ترى الإدارة ضرورة توافرها لديهم.
2. إشعار كل موظف أو عامل بقيمة العمل الذي يقوم به.
3. تنمية روح التفاهم بين الإدارة والعاملين. وتنشيط التعاون بين العاملين بعضهم البعض.
4. تجنب وإزالة ما قد يحدث من سوء فهم في علاقة العاملين بعضهم البعض.
5. تنمية شعور الفخر والإعتزاز بانتماء العامل للمؤسسة ورفع روحه المعنوية.

بالتالي فإن وسائل التواصل الاجتماعي أضحت جزءاً أساسياً من الاتصال التنظيمي المتكامل، ويرجع ذلك إلى وسائلها غير المكلفة والمنتشرة وإتاحتها لخاصية التفاعل مع الجمهور، على عكس الاتصال التقليدي، حيث أن هذا التبادل للمعلومات بين المستهلكين والمحتوى الذي تنتشئه المؤسسة أدى إلى زيادة الرضا، وبناء تفاعل اتصالي قوي بين العاملين في المنظمة. علاوة على أن المنصات الاتصالية الجديدة أتاحت طرق وأساليب مختلف للتفاعل الاتصالي مثل الصور والرسوم ومقاطع الفيديو.

أنواع الاتصال الإداري:

أولاً: وفق اتجاه الرسالة: (أبو النصر، 2020، ص34)

1 - **الاتصال الهابط:** يتمثل بأحد صورهِ واتجاهاته من أعلى إلى أسفل من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات الإدارية الهرمية، ومن أنواع الرسائل في الاتصال الهابط التي تستخدم: التعليمات الشفوية والمكتوبة، كتيبات السياسات ويجب ألا يقتصر هذا النوع على نواحي النقد، بل يجب أن يشمل نواحي التقدير والإعجاب.

2 - **الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال الذي تبدأ فيه عملية التفاعل عن طريق رسائل ترسل من الإدارات الدنيا إلى الإدارة العليا، وتأخذ شكل اقتراحات أو شكوى (عامر، 2013، ص112). لكن في المقابل لا يحقق هذا النوع من الاتصال الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير، واستعداداته الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة للتطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق اتباع سياسة الباب المفتوح Open-door policy من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات والآراء وغيرها.

3 - **الاتصال الأفقي:** وقد أشار (العلاق، 2020، ص200) إلى أنه الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ولعل مواقع التواصل الاجتماعي من الممكن أن تكون بيئة خصبة لتقوية العلاقات المؤسسية بين العاملين، ما ينعكس إيجاباً على روح الألفة والمحبة بينهم، لكن في المقابل يمكن التطرق للمعوقات التي تواجه هذا النوع من الاتصال:

1. التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المنشأة.
2. تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم داخل المنشأة.
3. التعامل في الاتجاه الأفقي يكون مع مجموعة مختلفة الآراء والاتجاهات.
4. تبني مقترحات اللجان تمثل الوحدات المختلفة لبناء تنظيم واضح ومحدد المسؤوليات.
5. إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية للعمل بروح الفريق وفهم بعضهم البعض.

ثانياً: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي (عياصرة، مروان، 2008، ص170):

يتم تقسيم أنواع الاتصالات التي نستخدمها في محيط العمل إلى:

أ - الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة، في أي مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها، نظامها وتقاليدها، ويعتمد على الخطابات أو التقارير، وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح.

ب - الاتصال غير الرسمي: ويعتمد على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين أفراد المؤسسة الواحدة، وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد، ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة «وهي الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات».

في كثير من الحالات، يمكن أن تتحول الاتصالات غير الرسمية إلى اتصال رسمي، إذا تمت إضافتها إلى تدفق معلومات الاتصال الرسمي للشركة، ويعتبر الاتصال غير الرسمي فعالاً حيث أنه يُمكن للموظفين -من خلال- مناقشة القضايا المتعلقة بالعمل مما يوفر على المنظمة الوقت والمال، كما أنه يساعد على بناء علاقات أكثر إنتاجية وصحة في القوى العاملة، تجدر الإشارة إلى ضرورة تطوير قدرات العاملين في التعامل مع تكنولوجيا الاتصال في العمل الإداري، بما يساعد على تحقيق أقصى قدر من فعاليتها والمساهمة في التنظيم المؤسسي للعملية الإدارية (Elizabeth, 2015, p.19)

أهداف العملية الاتصالية الإدارية:

الهدف الرئيس هو إحداث التفاعل بين أعضاء المؤسسة، وتختلف أهداف عملية الاتصال تبعاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها، ويمكن إيجاز هذه الأهداف في (عبوي، 2007، ص52):

1. تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال.
2. مشاركة المعلومات مع العاملين، بما يساعد في اتخاذ القرارات.
3. المساعدة في صياغة الأفكار التي يفهمها الطرف الآخر ويتصرف حيالها.
4. إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والبرامج التي وضعت.

نخلص إلى أن الاتصال المؤسسي يعتبر ناجحاً إذا كانت الرسالة سليمة مراعية الخصائص الديموغرافية Demographic characteristics للجمهور، ومنقولة بالطريقة التي يفهمها المستقبل فهما صحيحاً وبتقيلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل، وهو ما ندعونا للتحقق من فعالية الاتصال الفعال، الذي يؤدي إلى تكوين الصورة والسمعة الطيبة

مما يؤثر إيجاباً في تعامل المؤسسة مع جمهورها الداخلي والخارجي في جميع النواحي التي يحتاجها، وبما يساعد في نهايته إلى نقل المعلومات والسياسات والإجراءات، بحيث يستمع الموظف إلى ما يقال ويقرأه ويفهمه ويوافق على الرسالة ويتفاعل معها على النحو المقصود، تحقيقاً لأهداف العملية الإدارية.

الأداء الوظيفي الواقع والمأمول وأدوار الاتصال الإداري في تحسينه:

مفهوم وتعريف الأداء الوظيفي: يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمنظمة إذ أن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزاً كبيراً من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المنظمة ونجاحها. ويعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل والأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري (الحراشنة، 2011، ص90)، كما أن الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة، ذلك أن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً وبشكل عام فإن اهتمام الإدارة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام بالعاملين بها، ولذلك يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لدوافع وقدرات المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لدوافع وقدرات الرؤساء والقادة أيضاً (الشريف، 2004).

وعلى هذا الأساس تم التطرق لبعض تعريفات الأداء الوظيفي وأهم المفاهيم المرتبطة به، ويعود ذلك لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء في المؤسسة، فبالنسبة للمديرين يعني الأداء القدرة على المنافسة، وللعامل يعني مناخ العمل، وعلى هذا فإن التعريفات التي تناولت الموضوع منها: عرف بأنه «مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف، بأداء مهامه وتحمل المسؤولية والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية (الحوامدة والفهداوي، 2002، ص170)، كما عرف بأنه «قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله، ويحكم على هذا الأداء بوساطة معايير محددة» (الفروخ، 2010، ص42)، وعرف كذلك بأنه «الجهود المبذول الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته ويشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة» (القحطاني، 2019، ص35).

أهمية الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء الوظيفي مهماً باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمنظمة، حيث يحتاج أصحاب الأعمال إلى موظفين قادرين على إنجاز المهام المختلفة، لأن أداء الموظف أمر بالغ الأهمية لنجاح الشركة بشكل عام. ويحتاج قادة الأعمال إلى فهم الفوائد الرئيسية لأداء الموظف حتى يتمكنوا من تطوير أساليب متسقة وموضوعية لتقييم الموظفين، وتتخصص أهمية الأداء في النقاط التالية (سيد أحمد، 2001، ص126):

1. لا يمكن أن تقوم عملية إنتاجية دون تقييم لأداء الأفراد.
2. الأداء الوظيفي يمد العاملين بالمثابرة والاجتهاد ليحوز على المهارة الخبرة.
3. استغلال قدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أفضل استغلال.

آليات تقييم الأداء الوظيفي: هناك عدة طرق لتقويم الأداء، منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض، ولكثرة هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بتصنيفها، إما وفقاً لحدائتها أو قدمها أو وفقاً للبساطة والتعقيد أو وفقاً لأسلوب التطبيق (ندوة تقويم الأداء الوظيفي، 1995). تتعدد طرق تقييم الأداء، وسنتعرض هنا بعض الطرق الأكثر شيوعاً. ومن أهم طرق تقييم الأداء ما يلي: قائمة معايير التقييم، ترتيب العاملين، المقارنة بين العاملين، التوزيع الإجمالي، الإدارة بالأهداف. حيث تعتبر عملية اختيار طريقة أو أكثر لتقييم الأداء ضرورية للمؤسسة، لأنه سيترتب عليها قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، كالحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقاتهم للترقية أو الاستغناء عنهم (كورتل، 2011، ص319).

محددات قياس الأداء الوظيفي: من الواضح أن هناك حاجة إلى تكامل المنظورات النظرية حتى يتمكن الباحثون من اكتساب فهم أفضل للعلاقات المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالأداء الوظيفي. للتعرف أكثر على النمذجة السببية للأداء الوظيفي. والذي يتأثر بمجموعة من المحددات منها: (David, 2009, P. 29 – 59) الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ودوافع. الوظيفة وما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص. الموقف وما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما يوفره من موارد مالية وهيكل تنظيمي مرن.

معوقات قياس الأداء الوظيفي: قدمت العديد من الأبحاث المنشورة على مدار السنوات الماضية، شرحاً لنماذج سببية للأداء تشرح العلاقات بين السمات الأساسية مثل القدرة المعرفية والشخصية والأداء الوظيفي من حيث المتغيرات المتداخلة مثل المعرفة والمهارة وأحياناً المتغيرات الأخرى التي تفترض أيضاً للتوسط في تأثيرات السمات الأساسية على الأداء. رغماً عن ذلك هناك معوقات تعترض عملية تقييم الأداء يمكن إيجازها في:

1. نقص المعرفة بنظام قياس الأداء.
2. ضعف التنسيق بين وحدات العمل والإدارات المسؤولة عن تصميم قياس الأداء.
3. قلة بيانات نتائج الأداء السابقة، مما يجعل من الصعوبة توقع الأداء المستقبلي.
4. غياب نظام الثواب والعقاب الذي يثبط دافع الموظف لتحقيق أفضل نتيجة.
5. غياب سياسة التعويضات على أساس الأداء، مما يجعل الموظف لا يضع أهدافاً لمؤشرات الأداء الرئيسية وفقاً لرؤية محددة.

الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية:

اختر الباحثان عددا من الدراسات السابقة منها:

هدفت دراسة (عبد المعطي، 2006) إلى تقديم تصور مقترح لدور الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري بكليات التربية بمصر، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتوصل إلى تصور مقترح لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية. استُخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. تكونت عينة الدراسة من 135 إداريا. توصلت الدراسة إلى أن وجود الإدارة الإلكترونية كان له دور كبير في تجويد العمل الإداري.

تبنت دراسة (Dorit-Michael-Hossam 2015): استخدام التكنولوجيا لدراسة تأثير ثلاث فئات من استخدام منصات التواصل -الاجتماعية، والمتعة، والمعرفية- على الأداء الوظيفي، كما تتوسطه ثلاثة أبعاد لرأس المال الاجتماعي. تم إجراء البحث من خلال دراسة استقصائية. ثبت من الناحية التجريبية أن الاستخدامات الاجتماعية والمعرفية للتكنولوجيا لها تأثير إيجابي، وإن كان غير مباشر، على الأداء الوظيفي الروتيني والمبتكر للموظفين.

تناولت دراسة (Yum & Ijad 2009) تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الماليزية، وتكونت العينة من (219) فرداً تم اختيارهم عشوائيا. وقد استخدمت الدراسة الاستبيان المبني على بطاقة الأداء المتوازن وتحليل المحتوى في جمع البيانات، وقد أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الأهداف التنظيمية في الجامعات وبين مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

فحصت دراسة (Linjuan, O'Neil, Ewing 2020): إستراتيجيات الاتصال التي تستخدمها المنظمات لتشجيع مشاركة الموظفين على وسائل التواصل الاجتماعي الداخلية، وحللت ما إذا كان استخدام الموظفين الداخلي لوسائل التواصل الاجتماعي يؤدي إلى زيادة الشفافية، اقترح الباحثون واختبروا نموذجاً مفاهيمياً يربط بين إستراتيجيات الاتصال التنظيمي المتصورة (أي نشر المعلومات الإستراتيجية، والاتصال المتماثل ثنائي الاتجاه). تم إجراء الدراسة على 1150 موظفاً من مختلف المؤسسات في الولايات المتحدة، أظهرت النتائج أن نشر المعلومات الإستراتيجية والتواصل المتناسق ثنائي الاتجاه شجع على استخدام الموظفين لوسائل التواصل الداخلية، مما أدى بدوره إلى توظيف الموظفين تصور الشفافية التنظيمية ونتائج علاقة الجودة مع المنظمة.

هدفت دراسة (Zhan. GonKimb 2017): إلى دراسة كيفية استخدام وسائل التواصل في مساعدة الشركات على بناء قدرات جديدة لإدارة علاقات العملاء، وبالتالي تحسين إستراتيجيات اعتماد التسويق وأداء الأعمال. نقترح أن قدرة إدارة علاقات العملاء الاجتماعية أمر بالغ الأهمية عندما تدمج الشركات وسائل التواصل الاجتماعي في إستراتيجياتها التسويقية لتحسين مشاركة العملاء وأداء الشركة، أو وضحت الدراسة أن استخدام الوسائط الاجتماعية يلعب دوراً معتدلاً من خلال تضخيم التأثير الإيجابي على أداء الشركة.

أدوات جمع المعلومات:

استخدم الباحثان عدد من أدوات جمع المعلومات منها:

الاستبانة: وهي مجموعة من الأسئلة المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعضها بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث (أبراش، 2009، ص269)، حيث تم استخدام استمارة الاستبيان بهدف معرفة الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تم بناء الاستبيان في شكله الأولي بناءً على أسئلة البحث وأهدافه، وتم تقسيم محاور الاستبيان إلى عدد من المحاور الرئيسية، تناول المحور الأول البيانات الأساسية والشخصية والخصائص الوظيفية، مع التركيز على جوانب الاتصال الإداري، أما المحور الثاني فتناول إنجاز المهام، فيما تناول المحور الثالث الاتصال الإلكتروني المؤسسي من خلال طرح أسئلة حول عناصره المتمثلة في مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقتها بسرعة نقل القرارات الإدارية وتحسين جودة التواصل الإداري، فيما خصص المحور الرابع لتناول تحسين الأداء الوظيفي، بلغ مجموعة أسئلة الاستبيان 24 سؤالاً، وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي والذي تتراوح درجاته، حسب درجة الموافقة على كل فقرة، وقد تمت مراعاة ارتباط الأسئلة بموضوع البحث وأهدافه، وقد نجح الباحثان بعد الاستعانة بالمحكمين في تكوين الشكل النهائي للاستبيان، وقد استخدمت الأداة مع العاملين بمجموعة دال الغذائية بالعاصمة الخرطوم، بعد استخراج العينة من مجموع عدد العاملين البالغ 600 موظف، استخرجت منه عينة البحث والتي بلغت (235) عضواً بعد استثناء عينة الثبات، وتم استرجاع ما مجموعه (226) وهي التي تم التعامل معها إحصائياً. وقد تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للعاملين بشركة «دال» من حيث النوع والعمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية. من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة، وربطها بالعوامل الوظيفية المؤثرة في الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي. تحقيقاً لهدف الدراسة الرئيس المتمثل في التعرف على دور الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي.

خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية:

مجتمع البحث: يُقصد بالمجتمع جميع مفردات أو وحدات الظاهرة المراد دراستها، ومجتمع البحث في هذه الدراسة هو جمهور العاملين بمجموعة شركة دال الغذائية بالخرطوم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، فقد تم اعتماد إجراءات عملية للقياس، بهدف التعرف على دور الاتصال الإداري للمنظمة في تحسين الأداء الوظيفي، مما يعكس إيجاباً على أداء الموظفين وتحسين مردودهم الوظيفي، حيث يستخدم هذا النوع من المسوح في تعديل سياسات المؤسسات وآليات عملها.

حيث يتكون مجتمع الدراسة والبحث من جميع العاملين بمجموعة دال الغذائية بمدينة الخرطوم بحري، والبالغ عددهم 600 موظف، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية من جميع تقسيمات السلم الوظيفي: موظفين وإداريين وحدات تحقيقاً لشمولية العينة وقياسها لما يجب قياسه. حيث تم اتباع الطريقة التالية في اختيار أفراد العينة: تم تجزئة المجتمع إلى فئات متطابقة وفقاً لطبيعة الهيكل التنظيمي والتقسيم الإداري الموجود في الشركة، تم بعدها تحديد حجم العينة المطلوب من كلية مجتمع البحث البالغ 600 مفردة، وتم تحديد نسبة كل فئة في العينة إلى إجمالي حجم المجتمع البحثي، واستخراج العدد المطلوب الذي بلغ 235 تم توزيع الاستمارة عليهم، حيث تم استرجاع ما مجموعه 226 استمارة هي التي أجريت عليها الدراسة الإحصائية.

عينة البحث وطريقة سحبها واختيارها: تكون مجتمع البحث من جميع موظفي الجزء الإداري والمحاسبي بمجموعة دال الغذائية وعددهم (600)، وبما أن الحجم العلمي للعينة يتكون من هذا الحجم من المجتمع يبلغ 235 فقد تم توزيع الاستمارة على (235) عضو بعد استثناء عينة الثبات والبالغ عددها (22)، حيث تم استرجاع ما مجموعه (226) مفردة تم التعامل معه إحصائياً، وقد لجأ الباحثان إلى اختيار العينة العشوائية الطبقية، وذلك لأن هذا النوع من العينات يصلح في حالة المجتمعات المتجانسة، مع مراعاة أن يكون المجتمع ممثل بشكل جيد حيث تم أخذ العينة من مختلف الطبقات، حيث تم الأخذ في الاعتبار اختلاف مفردات المجتمع، والتي تختلف وفقاً لعوامل أخرى، مثل الدرجة التعليمية، النوع، التخصص، وإمكانية الحصول على عينة ممثلة، تم اتباع الطريقة التالية في اختيار العينة: تم تجزئة المجتمع إلى مجموعات متطابقة وفقاً لخاصية معينة، مع تعيين عدد مفردات العينة الكلية، ثم تحديد نسبة كل فئة في العينة المحددة إلى إجمالي حجم المجتمع الأصلي، وتم بناء عليها تحديد عدد الأفراد لكل طبقة في العينة المختارة.

وقد وصفت المتغيرات الديموغرافية كما يتبين في الجدول رقم (1) حيث تم تقسيم العمر إلى 5 مستويات وكان أكبر الأعداد يخص المستوى 30 واطل من 40 عاماً بنسبة 38.5% يليه المستوى 40 واطل من 50 عاماً بنسبة 37.2% بينما كان المستوى اقل من 20 عاماً اقل الأعداد بنسبة 1.8%.

أما بالنسبة للنوع فكان الذكور أكثر الأعداد بنسبة 59.3% بينما الإناث 40.7%، وبالنسبة للمستوى التعليمي فأكثر الأعداد كانت من نصيب المستوى الجامعي بنسبة 51.8% يليهم فوق الجامعي بنسبة 41.6% أما بالنسبة للثانوي فأقل فكانوا اقل الأعداد التي أجابت على الاستبانة بنسبة 6.6%، وأخيراً بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت أكثر الاستجابات تخص المتزوجين بنسبة 66.8% يليهم العازبون بنسبة 27% والنسبة الأقل كانت للمطلقين والأرامل بنسبة 3.1%.

جدول (1)
الإحصاء الوصفي للبيانات الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	العنصر	
1.8	4	أقل من 20	العمر
10.6	24	20 وأقل من 30 عاما	
38.5	87	30 وأقل من 40 عاما	
37.2	84	40 وأقل من 50 عاما	
11.9	27	50 عاما فكثر	
59.3	134	ذكر	النوع
40.7	92	أنثى	
6.6	15	ثانوي وأقل	المستوى التعليمي
51.8	117	جامعي	
41.6	94	فوق الجامعي	
27	61	أعزب	الحالة الاجتماعية
66.8	151	متزوج	
3.1	7	مطلق	
3.1	7	أرمل	

1) الإحصاء الوصفي للبيانات الديموغرافية:

تم وصف المتغيرات الديموغرافية في جدول رقم (1) حيث تم تقسيم العمر إلى 5 مستويات وكانت أكبر الأعداد تخص المستوى 30 واطل من 40 عاما بنسبة 38.5% يليه المستوى 40 واطل من 50 عاما بنسبة 37.2% بينما كان المستوى اقل من 20 عاما اقل الأعداد بنسبة 1.8%.

أما بالنسبة للنوع فكان الذكور أكثر الأعداد بنسبة 59.3% بينما الإناث كانت نسبتهم 40.7%. وبالنسبة للمستوى التعليمي فأكثر الأعداد كانت من نصيب المستوى الجامعي بنسبة 51.8% يليهم الفوق الجامعي بنسبة 41.6% أما بالنسبة للثانوي فكانوا أقل الأعداد التي أجابت على الاستبانة بنسبة 6.6%. وأخيرا بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت أكثر الاستجابات تخص المتزوجين بنسبة 66.8% يليهم العازبون بنسبة 27% والنسبة الأقل كانت للمطلقين والأرامل بنسبة 3.1%.

اختبار الصدق والثبات لأدوات البحث:

صدق الأداة: يتم قياس صدق المحتوى في البحث العلمي وخاصة في العلوم الاجتماعية الإنسانية، عن طريق تقدير الأداة أو المقياس، إذ تتم المقارنة بين الكلمات أو الأفكار أو المفردات في وجودها الحقيقي على المقياس، بأخرى تناظرها يمكن استعمالها. (عقيل، 2010، ص308). حيث تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على (4) محكمين من المختصين بموضوع الدراسة في الجامعات السودانية، للتأكد من مدى قياسه لما أُعدَّ لقياسه⁽¹⁾، لقياس الوجه الظاهري للاستبيان من حيث قياسه لما وضع من أجله، وتمت مراعاة الملاحظات التي أبدتها المحكمون.

ثبات الأداة: فيما يتعلق بمعامل الثبات فقد تم توظيف طريقة الاختبار وإعادة تطبيقه وذلك باستخدام مسح آخر في شكل اختبار ميداني، وذلك لفحص مدى ارتباط مقياس معين بمعيار خارجي واحد أو أكثر، وتم ذلك بفارق زمني مدته 10 أيام على (22) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث تم اتباع طريقة إعادة الاختبار من خلال أن تتم إعادة تطبيق الاختبار بعد مدة محددة، وتم حساب معامل الارتباط بين الاختبارين، وكانت نسبة التأكد على جميع فقرات الاستبيان (88). وهي نسبة تؤكد إمكانية التعامل بالأداة البحثية واستخدامها. ومعلوم أنه يؤثر معامل الارتباط إيجابياً على الثبات كلما ازداد، وهو ما أكدته ثبات نتائج الاختبار من خلال تطبيق الاختبارين.

اختبار التوزيع الطبيعي:

تم عمل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الكمية الخاصة بالمتوسط المرجح الناتج من إجابات مقياس ليكرت الثلاثي والخماسي باستخدام اختبار Kolmogorov حيث تبين عدم اعتدالية التوزيع الطبيعي لذا تم بعد ذلك إلى اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية عند دراسة تأثير المتغيرات الوصفية كالعمر والنوع والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية على إجابات أسئلة مقياس ليكرت الثلاثي والخماسي حيث تم استخدام اختبار Kruskal Wallis الإحصائي لدراسة تأثير المتغيرات الوصفية الأكثر من ثنائية كالعمر والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية على إجابات مقياس ليكرت بالنسبة للأربعة محاور (الاتصال الإداري بالشركة، إنجاز المهام، الاتصال الإلكتروني المؤسسي، تحسين الأداء الوظيفي) متبعاً بتحليل زوجي متعدد بين كل مستويين من المتغيرات بينما تم استخدام اختبار مان ويتني الإحصائي (Mann Whitney) لدراسة تأثير المتغير الوصفي الثنائي وهو النوع على إجابات مقياس ليكرت بالنسبة للأربع محاور وذلك عند مستوى معنوية 0.05 حيث يتم اعتبار نتيجة التحليل الإحصائي ذو دلالة معنوية وذلك في حالة أن قيمة المعنوية أو الدلالة الإحصائية P.value تكون أقل من 0.05.

وفيما يلي النتائج التي تم الحصول عليها من التحليل الإحصائي للاستبانة باستخدام SPSS

(1) تم تحكيم الاستبانة من: د. محمد أبو حجل - د. عبيده داؤود - د. بشير صالح - د. مرتضى البشير

(2) التحليل الإحصائي لنتائج استجابات الاستبانة شامل الأربع محاور:

تم عرض نتائج إجابات أسئلة المحور الأول (الاتصال الإداري بالشركة) ذات مقياس ليكرت الخماسي في الجدول رقم (2) وقد كانت الإجابات كلها موافق بشدة عدا السؤال الرابع كان موافق فقط. وقد كانت النتيجة الكلية لهذا المحور موافق بشدة بمتوسط مرجح 4.40 وانحراف معياري 0.44. أما بالنسبة لتفسير نتائج إجابات المحور الثاني (إنجاز المهام) والذي اشتمل على سؤال واحد فتم إيضاحها بالجدول رقم (3) وكانت الإجابة بدائما وذلك بمتوسط مرجح 2.73 وانحراف معياري 0.45.

وبالنسبة لعرض نتائج إجابات المحور الثالث (الاتصال الإلكتروني المؤسسي) فتم إيضاحه بالجدول رقم (4) وقد كانت الإجابات كلها بموافق بشدة عدا السؤال العاشر حيث كانت الإجابة بموافق. وقد كانت النتيجة الكلية لهذا المحور موافق بشدة بمتوسط مرجح 4.23 وانحراف معياري 0.60.

وأخيرا بالنسبة لعرض نتائج إجابات المحور الرابع (تحسين الأداء الوظيفي) فتم إيضاحه بالجدول رقم (5) حيث كانت إجابات اغلب الأسئلة بموافق عدا السؤال الثاني عشر والسابع عشر والثامن عشر. وقد كانت النتيجة الكلية لهذا المحور موافق بمتوسط مرجح 4.13 وانحراف معياري 0.60. أيضا تم إيضاح الأعداد والنسب المئوية للإجابات في الجدول.

لذا ومما سبق يلاحظ أن المستجيبين للاستبانة أجابوا جميعهم على محاور الاتصال الإداري والإلكتروني للشركة وإنجاز المهام وتحسين الأداء الوظيفي أجابوا جميعهم بالموافقة سواء موافق أو موافق بشدة أو دائما مما يدل على موافقتهم على بنود الأسئلة وأهمية هذه المحاور للشركة.

جدول (2)

يوضح مدى نجاح مواقع التواصل المستخدمة في عمليات الاتصال في فهم القرارات الإدارية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول (الاتصال الإداري بالشركة)
موافق بشدة	0.94	4.37	1- الرسالة الإدارية المرسلة للموظفين عبر منصات التواصل الاجتماعي واضحة ما يسهل استيعابها
موافق بشدة	0.73	4.31	2- مواقع التواصل الاجتماعي المستخدمة في الاتصال الإداري تساعد في فهم القرارات الإدارية

تابع جدول (2)

يوضح مدى نجاح مواقع التواصل المستخدمة
في عمليات الاتصال في فهم القرارات الإدارية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول (الاتصال الإداري بالشركة)
موافق بشدة	0.65	4.58	3 - تشجيع الإدارة للمقترحات الواردة عبر منصات التواصل الاجتماعي من الموظفين
موافق	0.81	4.08	4 - الإدارة تشجيع على التواصل المفتوح وتلقي ردود فعل الموظفين حول القضايا الإدارية المختلفة
موافق بشدة	0.57	4.67	5- تسهم عمليات التواصل مع العاملين عبر مواقع التواصل في فهم الخطط وطرق تنفيذها ما يساعد في اتخاذ القرار الرشيد
موافق بشدة	0.44	4.40	النتيجة الكلية

يتضح من الجدول أعلاه، والذي هدف إلى قياس معرفة مدى نجاح مواقع التواصل المستخدمة في عمليات الاتصال وفي زيادة فهم القرارات، من خلال طرح سؤالاً حول مدى فهم الرسالة الإدارية المرسله للموظفين وكانت نسبة الموافقة بشدة بنسبة عالية، فيما يوافق وبشدة مجتمع البحث على أن مواقع التواصل الاجتماعي المستخدمة في الاتصال الإداري تساعد في فهم القرارات الإدارية، وذهبت آراؤهم إلى أن الإدارة تشجع وبشدة المقترحات الواردة إليها عبر منصات التواصل الاجتماعي. حيث تظهر النتائج أعلاه أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي له تأثير إيجابي قوي للغاية على أداء المؤسسات من حيث تحسين العلاقات وسرعة الوصول إلى المعلومات. ما يؤكد ضرورة اهتمام الشركة بزيادة الاهتمام بالوسائل الاتصالية وربطها بكافة العمليات الإدارية. حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي على الأداء المؤسسي، ما يؤكد فرضية البحث التي ذهبت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على الاتصال الإلكتروني وسرعة إنجاز المهام الوظيفية، من هنا يتعين على المؤسسات أن تحرص على الاهتمام باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بما يصب في مصلحة العمل.

جدول (3)

يجيب على السؤال المتعلق بأدوار الاتصال
عبر مواقع التواصل الاجتماعي في تسهيل نقل المعلومات

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني (إنجاز المهام)
دائما	0.45	2.73	1 - الاعتماد على الاتصال عبر مواقع التواصل الاجتماعي يسهل من سرعة نقل المعلومات وإنجاز المهام
دائما	0.45	2.73	النتيجة الكلية

يتضح من الجدول أعلاه، مدى نجاح الاتصال عبر مواقع التواصل الاجتماعي في تسهيل نقل المعلومات، حيث تبين النتائج أعلاه أن مجتمع البحث يرى أن الاعتماد على الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي يسهل فعلا من سرعة نقل المعلومات وإنجاز المهام وبشكل (دائما)، مما يؤكد أهمية وضرورة استخدام منصات التواصل الاجتماعي في زيادة الاتصال بين الإدارة والموظفين بعضهم. ما يعني أهمية زيادة اعتماد واستخدام أدوات وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل أثناء العمل، مع ضرورة تأهيل وتدريب العاملين وتطوير قدراتهم الاتصالية، بما يسمح بتدفق المعلومات وانتشارها بين أطراف الهيكل المؤسسي، حيث توفر مواقع التواصل الاجتماعي داخل بيئات العمل فرصا ثمينة لنقل المعرفة وحسن إدارتها بفعالية، كما يمكن من خلالها إجراء جلسة العصف الذهني التي تساعد في اتخاذ القرارات بشكل جماعي.

جدول (4)

يوضح أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تحسن أداء العاملين

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثالث (الاتصال الإلكتروني المؤسسي)
موافق بشدة	0.79	4.20	1 - تمت الإدارة الموظفين بالرسالة الاتصالية اللازمة عبر أدوات الاتصال الاجتماعي الحديثة
موافق بشدة	0.73	4.27	2 - تستخدم الإدارة وسائل الاتصال الواضحة والسهلة الاستخدام بين الموظفين
موافق بشدة	0.93	4.28	3 - تقوم الشركة بتدريب الموظفين على الطرق التقنية الحديثة في الاتصال.
موافق	0.78	4.16	4 - تدعم الإدارة عملية الاتصال المفتوح بين الأقسام لتطوير العمل الإداري
موافق بشدة	0.60	4.23	النتيجة الكلية

يوضح الجدول أعلاه، مدى تحقق هدف البحث، الذي نص على معرفة أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين أداء العاملين، حيث يبين عرض التحليل أعلاه موافقة مجتمع البحث وبشدة على أن الإدارة تمد الموظفين بالرسالة الاتصالية اللازمة عبر أدوات الاتصال الاجتماعي الحديثة، كما أنهم يوافقون وبشدة على استخدام الإدارة وسائل الاتصال الواضحة والسهلة الاستخدام، مع موافقتهم بشدة على تلقيهم وبشكل مستمر تدريباً على الطرق التقنية الحديثة في الاتصال بينها وبين الإدارة العليا. مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الأداء العام للموظفين على مدى فترة طويلة من الزمن. استخدام مواقع التواصل الاجتماعي له فوائد عديدة. يساعد الموظفين على تحسين وتعزيز مهاراتهم ومعارفهم وإنتاجيتهم والتواصل بين زملاء العمل ويعزز الابتكار. حيث تُبين نتائج التحليل أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يلعب دوراً في تحسين مهارات الموظفين واكتساب المعرفة وزيادة الحافز ما ينعكس على العمل وإنتاجيته، مما يدعم هدف البحث بأن لمواقع التواصل الاجتماعي أثر واضح في تحسين أداء العاملين علوة على تأثيرها على الرضا الوظيفي والتنظيمي إضافة إلى فوائدها الأخرى.

جدول (5)

يوضح مدى الاعتماد على الاتصال عبر مواقع التواصل
في سرعة نقل المعلومات وإنجاز المهام

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الرابع (تحسين الأداء الوظيفي)
موافق	0.92	4.18	1 - زادت مهاراتي الوظيفية بعد تعرضي لعمليات التدريب المستمر عبر التدريب عن بعد
موافق بشدة	0.83	4.27	2 - ساعدني استخدام الإدارة للوسائل الاتصالية الحديثة في تحسين أدائي الوظيفي
موافق	0.94	3.96	3 - تهتم الإدارة باقتراحات الموظفين الواردة عبر مواقع التواصل فيما يتعلق بطرق تحسين الأداء الوظيفي
موافق	0.87	4.18	4 - تقدم الإدارة برامج تدريبية اتصالية حديثة تُساعد على تحسين الأداء الوظيفي

تابع جدول (5)
يوضح مدى الاعتماد على الاتصال عبر مواقع التواصل
في سرعة نقل المعلومات وإنجاز المهام

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الرابع (تحسين الأداء الوظيفي)
موافق	1.01	3.95	5 - يتم قياس وتقييم الأداء الوظيفي وفق برنامج عادل ومنصف
موافق	0.93	4.00	6 - تدعم الإدارة الاتصالات المؤسسية بكافة أنواعها بين الموظفين
موافق بشدة	0.79	4.24	7 - العمل في ظل الاتصالات الرسمية يحقق رضا للموظفين مما يحسن الأداء الوظيفي
موافق بشدة	0.76	4.26	8 - نجحت الشركة من خلال عمليات الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل في مساعدتي على اتخاذ القرارات المؤسسية
موافق	0.60	4.13	النتيجة الكلية

يتضح من الجدول أعلاه، تبيان مدى الاعتماد على الاتصال عبر مواقع التواصل في سرعة نقل المعلومات وإنجاز المهام، حيث أبانت النتائج موافقة المبحوثين على أن مهاراتهم الاتصالية قد زادت نتيجة تعرضهم لعمليات التدريب المستمر عبر التدريب عن بعد، كما أن المبحوثين يوافقون وبشدة على أن العمل في ظل الاتصالات الرسمية عبر مواقع التواصل الاجتماعي يحقق رضا للموظفين مما يحسن الأداء الوظيفي. علاوة على موافقة المبحوثين وبشدة على نجاح الشركة من خلال عمليات الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل في اتخاذ القرارات المؤسسية، خاصة وأن هناك علاقة بين اتخاذ القرارات المؤسسية وجودة الاتصال المؤسسي، لا سيما وأن إشراك العاملين في القرارات المؤسسية يعتبر ميزة من أجل صنع القرار على أساس جماعي، ما يساعد في تحديد وتقييم المسار والبدائل الأخرى وتجنب الكثير من الأزمات.

جدول (6)

يوضح تأثير عملية تحسن الأداء الوظيفي بكل من:
العمر والجنس والتعليم والحالة الاجتماعية

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	قيمة المعنوية P.value	المعنوية
الأول	أقل من 20	4.05	0.55	موافق	0.051	ذو دلالة غير معنوية
	20 وأقل من 30 عاما	4.42	0.34	موافق بشدة		
	30 وأقل من 40 عاما	4.49	0.44	موافق بشدة		
	40 وأقل من 50 عاما	4.37	0.44	موافق بشدة		
	50 عاما فكثر	4.27	0.45	موافق بشدة		
الثاني	أقل من 20	2.75	0.50	دائما	0.869	ذو دلالة غير معنوية
	20 وأقل من 30 عاما	2.79	0.41	دائما		
	30 وأقل من 40 عاما	2.75	0.46	دائما		
	40 وأقل من 50 عاما	2.73	0.45	دائما		
	50 عاما فكثر	2.67	0.48	دائما		
الثالث	أقل من 20	4.13	0.25	موافق	0.206	ذو دلالة غير معنوية
	20 وأقل من 30 عاما	4.29	0.48	موافق بشدة		
	30 وأقل من 40 عاما	4.32	0.49	موافق بشدة		
	40 وأقل من 50 عاما	4.22	0.60	موافق بشدة		
	50 عاما فكثر	3.89	0.86	موافق		

تابع جدول (6)
يوضح تأثير عملية تحسن الأداء الوظيفي بكل من:
العمر والجنس والتعليم والحالة الاجتماعية

المحور	العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	قيمة المعنوية P.value	المعنوية
الرابع	أقل من 20	4.16	0.19	موافق	0.296	ذو دلالة غير معنوية
	20 وأقل من 30 عاما	4.16	0.53	موافق		
	30 وأقل من 40 عاما	4.18	0.58	موافق		
	40 وأقل من 50 عاما	4.15	0.61	موافق		
	50 عاما فكثر	3.88	0.69	موافق		

تم التحليل الإحصائي باستخدام اختبار Kruskal–Wallis متبعا بالتحليل الزوجي المتعدد.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لتأثير العمر على استجابات الأفراد للاستبانة وذلك بالنسبة للأربعة محاور في الجدول رقم (6). حيث يتضح من التحليل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأعمار المختلفة، وذلك في إجاباتهم على أسئلة المحاور الأربعة. وقد تلاحظ أن إجابات الأعمار المختلفة على أسئلة محور (الاتصال الإداري بالشركة) كانت كلها موافق بشدة عدا الأقل من 20 عاما فكان بالموافقة فقط، بينما كانت الإجابات كلها دائما بالنسبة لمحور (إنجاز المهام). أما بالنسبة لمحور (الاتصال الإلكتروني المؤسسي) فكانت الإجابات موافق بشدة لمختلف الأعمار عدا الأقل من 20 عاما وال 50 عاما فأكثر فكانت بالموافقة فقط، بينما بالنسبة للمحور الرابع تحسين الأداء الوظيفي فكانت الإجابات كلها بالموافقة فقط، علما بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الأعمار المختلفة.

جدول (7)

يوضح مدى وجود علاقة إحصائية بين تحسن الأداء الوظيفي واستخدام الإدارة لمواقع التواصل الاجتماعي في الاتصال مع موظفي الشركة

المحور	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	قيمة المعنوية P.value	المعنوية
الأول	ذكر	4.46	0.38	موافق بشدة	0.029	ذو دلالة معنوية
	أنثى	4.31	0.49	موافق بشدة		
الثاني	ذكر	2.69	0.46	دائما	0.073	ذو دلالة غير معنوية
	أنثى	2.79	0.43	دائما		
الثالث	ذكر	4.26	0.61	موافق بشدة	0.154	ذو دلالة غير معنوية
	أنثى	4.18	0.57	موافق		
الرابع	ذكر	4.19	0.55	موافق	0.150	ذو دلالة غير معنوية
	أنثى	4.05	0.66	موافق		

تم التحليل الإحصائي باستخدام اختبار Mann Whitney.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لتأثير النوع على استجابات الأفراد للاستبانة وذلك بالنسبة للأربعة محاور في الجدول رقم (7) حيث يتضح من التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الذكور والإناث، وذلك في إجاباتهم على أسئلة محور إنجاز المهام والمحور الثالث الاتصال الإلكتروني المؤسسي والمحور الرابع تحسين الأداء الوظيفي.

حيث يلاحظ أن إجابات الذكور والإناث على أسئلة محور إنجاز المهام بالخيار دائما، أما بالنسبة لمحور الاتصال الإلكتروني المؤسسي فكانت الإجابات موافق بشدة للذكور، بينما كانت بالموافقة فقط للإناث وبالنسبة لمحور تحسين الأداء الوظيفي فكانت الإجابات كلها بالموافقة فقط، علما بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الذكور والإناث كما سبق ونوهنا بالنسبة لهذه الثلاثة محاور.

أما بالنسبة لإجابات أسئلة محور الاتصال الإداري بالشركة، فقد كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات الذكور والإناث فبالرغم أن إجابات النوعين كانت موافق بشدة، إلا أن الذكور اظهروا موافقة أكثر معنوية على أسئلة محور الاتصال الإداري بالشركة مقارنة بالإناث.

جدول (8)

يوضح مدى اعتماد على الاتصال عبر مواقع التواصل
في سرعة نقل المعلومات وإنجاز المهام

المحور	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	قيمة المعنوية P.value	المعنوية
الأول	ثانوي وأقل	4.34	0.54	موافق بشدة	0.036	ذو دلالة معنوية
	جامعي	4.47	0.40	موافق بشدة		
	فوق جامعي	4.24 [#]	0.45	موافق بشدة		
الثاني	ثانوي وأقل	2.73	0.46	دائما	0.981	ذو دلالة غير معنوية
	جامعي	2.73	0.47	دائما		
	فوق جامعي	2.74	0.44	دائما		
الثالث	ثانوي وأقل	4.30	0.42	موافق بشدة	0.008	ذو دلالة معنوية
	جامعي	4.35	0.50	موافق بشدة		
	فوق جامعي	4.06 [#]	0.69	موافق		
الرابع	ثانوي وأقل	4.29	0.35	موافق بشدة	0.001	ذو دلالة معنوية
	جامعي	4.25	0.56	موافق بشدة		
	فوق جامعي	3.96 [#]	0.65	موافق		

تم التحليل الإحصائي باستخدام اختبار Kruskal–Wallis متبعًا بالتحليل الزوجي المتعدد.

* فرق ذو دلالة معنوية مقارنة بالمستوى الثانوي فأقل.

فرق ذو دلالة معنوية مقارنة بالمستوى الجامعي.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لتأثير المستوى التعليمي على استجابات الأفراد للاستبانة وذلك بالنسبة للأربعة محاور في الجدول رقم (8). حيث يتضح من التحليل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين المستويات التعليمية المختلفة وذلك في إجاباتهم على سؤال محور إنجاز المهام حيث كانت إجاباتهم جميعاً دائماً.

أما بالنسبة لإجابات أسئلة محور الاتصال الإداري بالشركة والاتصال الإلكتروني المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي، فقد كان هناك فروق ذات دلالة معنوية بين إجابات المستويات التعليمية المختلفة، فقد أظهرت المستويات فوق الجامعية موافقة أقل على الأسئلة مقارنة بالمستويات الجامعية بينما كانت الفروق بينهم وبين مستوى الثانوي أو أقل غير معنوية، ويلاحظ أن إجابات المستوى فوق الجامعي في محور الاتصال الإلكتروني المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي كانت بالموافقة فقط مقارنة بالمستويات الأخرى التي أجابت بالموافقة بشدة.

جدول (9)

يوضح مدى وجود فروق إحصائية

بين واقع الاتصال الإداري وواقع الأداء الوظيفي في الشركة

المحور	الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	قيمة المعنوية P.value	المعنوية
الأول	أعزب	4.39	0.44	موافق بشدة	0.996	ذو دلالة غير معنوية
	متزوج	4.40	0.44	موافق بشدة		
	مطلق	4.46	0.40	موافق بشدة		
	أرمل	4.37	0.48	موافق بشدة		
الثاني	أعزب	2.75	0.43	دائماً	0.660	ذو دلالة غير معنوية
	متزوج	2.73	0.46	دائماً		
	مطلق	2.57	0.53	دائماً		
	أرمل	2.86	0.38	دائماً		

تابع جدول (9)
يوضح مدى وجود فروق إحصائية
بين واقع الاتصال الإداري وواقع الأداء الوظيفي في الشركة

المحور	الحالة الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	قيمة المعنوية P.value	المعنوية
الثالث	أعزب	4.25	0.55	موافق بشدة	0.916	ذو دلالة غير معنوية
	متزوج	4.22	0.60	موافق بشدة		
	مطلق	4.36	0.66	موافق بشدة		
	أرمل	4.04	0.86	موافق		
الرابع	أعزب	4.13	0.51	موافق	0.870	ذو دلالة غير معنوية
	متزوج	4.12	0.64	موافق		
	مطلق	4.21	0.73	موافق بشدة		
	أرمل	4.21	0.58	موافق بشدة		

تم التحليل الإحصائي باستخدام اختبار Kruskal-Wallis متبعا بالتحليل الزوجي المتعدّد. أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لتأثير الحالة الاجتماعية على استجابات الأفراد للاستبانة وذلك بالنسبة للمحاور الأربعة كما يتضح في الجدول رقم (9).

حيث يتضح من التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الحالات الاجتماعية المختلفة، وذلك في إجاباتهم على أسئلة المحاور الأربعة. وقد تلاحظ أن الحالات الاجتماعية المختلفة على أسئلة محور الاتصال الإداري بالشركة كانت كلها موافق بشدة، بينما كانت الإجابات كلها بدائما بالنسبة لمحور إنجاز المهام، أما بالنسبة لمحور الاتصال الإلكتروني المؤسسي فكانت الإجابات موافق بشدة لجميع الحالات الاجتماعية، عدا الأرامل فكانت بالموافقة فقط بينما بالنسبة لمحور تحسين الأداء الوظيفي، فكانت الإجابات كلها بالموافقة فقط للأعزب والمتزوج وموافق بشدة للمطلق والأرمل، علما بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الحالات الاجتماعية الم.

جدول (10)

يوضح مدى ارتباط الاتصال الإداري بالشركة بباقي المحاور الأخرى

نوع الارتباط	قوة الارتباط	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة المعنوية P.value	المحور
طردية	لا يوجد أو ضعيفة جدا	0.101	ارتباط ذو دلالة غير معنوية	0.132	إنجاز المهام
طردية	متوسطة	0.440	ارتباط ذو دلالة معنوية	>0.0001	الاتصال الإلكتروني المؤسسي
طردية	متوسطة	0.508	ارتباط ذو دلالة معنوية	>0.0001	تحسين الأداء الوظيفي

تم التحليل الإحصائي باستخدام معامل سبيرمان.

جدول (11)

يوضح مدى ارتباط إنجاز المهام بباقي المحاور الأخرى

نوع الارتباط	قوة الارتباط	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة المعنوية P.value	المحور
طردية	لا يوجد أو ضعيفة جدا	0.101	ارتباط ذو دلالة غير معنوية	0.132	الاتصال الإداري بالشركة
طردية	ضعيفة	0.231	ارتباط ذو دلالة معنوية	>0.0001	الاتصال الإلكتروني المؤسسي
طردية	ضعيفة	0.239	ارتباط ذو دلالة معنوية	>0.0001	تحسين الأداء الوظيفي

تم التحليل الإحصائي باستخدام معامل سبيرمان.

جدول (12)

يوضح مدى ارتباط الاتصال الإلكتروني المؤسسي بباقي المحاور الأخرى

المحور	قيمة المعنوية P.value	المعنوية	معامل الارتباط	قوة الارتباط	نوع الارتباط
الاتصال الإداري بالشركة	>0.0001	ارتباط ذو دلالة معنوية	0.440	متوسطة	طردية
إنجاز المهام	>0.0001	ارتباط ذو دلالة معنوية	0.231	ضعيفة	طردية
تحسين الأداء الوظيفي	>0.0001	ارتباط ذو دلالة معنوية	0.657	متوسطة إلى قوية	طردية

تم التحليل الإحصائي باستخدام معامل سبيرمان.

جدول (13)

يوضح مدى ارتباط تحسين الأداء الوظيفي بباقي المحاور الأخرى

المحور	قيمة المعنوية P.value	المعنوية	معامل الارتباط	قوة الارتباط	نوع الارتباط
الاتصال الإداري بالشركة	>0.0001	ارتباط ذو دلالة معنوية	0.508	متوسطة	طردية
إنجاز المهام	>0.0001	ارتباط ذو دلالة معنوية	0.239	ضعيفة	طردية
الاتصال الإلكتروني المؤسسي	>0.0001	ارتباط ذو دلالة معنوية	0.657	متوسطة إلى قوية	طردية

تم التحليل الإحصائي باستخدام Spearman's correlation.

ارتباط أو علاقة النتيجة الكلية لاستجابات المحاور ببعضها البعض:

أوضحت النتائج وجود علاقة أو ارتباطات بين المحاور المختلفة وذلك في الجدول رقم (10، 11، 12، 13)، حيث يتضح في الجدول رقم (10) أن هناك ارتباطا متوسطا طرديا ذو دلالة

معنوية بالنسبة للاتصال الإداري بالشركة مع الاتصال الإلكتروني المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي، بينما لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية بين محور الاتصال الإداري وإنجاز المهام.

كما يتضح في الجدول رقم (11) أن هناك ارتباطا ضعيفا طرديا ذو دلالة معنوية بالنسبة لمحور إنجاز المهام مع محور الاتصال الإلكتروني المؤسسي وتحسين الأداء الوظيفي، بينما لا توجد أي علاقة معنوية بين محور الاتصال الإداري وإنجاز المهام. يتضح أيضا من الجدول رقم (12) أن هناك ارتباطا متوسطا إلى قويا طرديا ذو دلالة معنوية بالنسبة لمحور الاتصال الإلكتروني المؤسسي مع محور تحسين الأداء الوظيفي، إضافة إلى ارتباط متوسط طردى ذو دلالة معنوية مع محور الاتصال الإداري بالشركة وضعيف طردى ذو دلالة معنوية مع محور إنجاز المهام.

نتائج البحث: كانت أهم نتائج البحث ما يلي:

1. بالنسبة لفرضية البحث (تتأثر عملية تحسن الأداء الوظيفي وتطورها بكل من: العمر والجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية)، أوضحت النتائج تأثير عملية تحسن الأداء الوظيفي بالمستويات التعليمية المختلفة، بالإضافة أيضا إلى عملية الاتصال الإداري والإلكتروني بالمؤسسة. وهو ما يؤكد ارتباط الاتصال بكافة العمليات الإدارية، خاصة وأن الاتصال المؤسسي يلعب دورا أساسيا في التواصل مع كافة وسائل الإعلام والجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المختلفة. ولعل النتيجة الحالية هذه اتفقت مع نتيجة دراسة Zhan. GonKimb 2017، والتي أوضحت أن استخدام الوسائط الاجتماعية يلعب دوراً معتدلاً من خلال تضخيم التأثير الإيجابي على أداء الشركة.
2. أوضحت النتائج تأثير النوع في استجابات الأفراد للاتصال الإداري بالشركة. حيث أبان التحليل الإحصائي لتأثير النوع على استجابات الاستبانة، ويتضح من التحليل أنه لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين الذكور والإناث وذلك في إجاباتهم على أسئلة إنجاز المهام والاتصال الإلكتروني المؤسسي). وهو ما ذهبت إليه دراسة (Linjuan, 2020) والتي أظهرت أن نشر المعلومات الإستراتيجية والتواصل ثنائي الاتجاه شجع على استخدام الموظفين لوسائل التواصل الداخلية، مما أدى بدوره إلى توظيف الموظفين تصور الشغافية التنظيمية ونتائج علاقة الجودة مع المنظمة. يلاحظ أيضا أن إجابات الذكور والإناث على أسئلة إنجاز المهام كلها بدائما أما بالنسبة لمحور الاتصال الإلكتروني فكانت الإجابات موافق بشدة للذكور بينما كانت بالموافقة فقط للإناث.
3. أجابت نتائج البحث على الفرضية التي تقول بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحسن الأداء الوظيفي للعاملين واستخدام الإدارة لمواقع التواصل في التواصل مع موظفي الشركة. من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتماد على الاتصال الإلكتروني وسرعة إنجاز المهام الوظيفية. حيث بينت النتائج أن هناك ارتباطا

ذو دلالة معنوية بالنسبة لمحور الاتصال الإلكتروني المؤسسي مع محور تحسين الأداء الوظيفي. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد المعطي (2006) والتي ذهبت إلى أن وجود الإدارة الإلكترونية له أثر إيجابي في تجويد العمل الإداري.

4. توصلت النتائج إلى وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 بين واقع الاتصال الإداري عبر مواقع التواصل الاجتماعي وواقع الأداء الوظيفي في الشركة. حيث يتضح أن الباحثين أجابوا جميعهم عن محور الاتصال الإداري والإلكتروني للشركة وتحسين الأداء الوظيفي، أجابوا بالموافقة بشكل عام، مما يدل على موافقتهم على أهمية الاتصال بشكل عام سواء التقليدي منه أو الحديث على الشركة ونجاحها. وهي ذات الخلاصة التي خرجت بها دراسة Dorit Michael-Hossam 2015: والتي أثبتت أن الاستخدامات الاجتماعية والمعرفية للتكنولوجيا لها تأثير إيجابي، وإن كان غير مباشر، على الأداء الوظيفي الروتيني والم

توصيات البحث: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يوصي الباحثان بما يلي:

1. تؤثر مواقع الشبكات الاجتماعية بشكل كبير على الإنتاجية التنظيمية من حيث التعاون الفعال بين مكونات الهيكل التنظيمي، علاوة على تسويقها المنتجات وتلقي ردود الفعل من السوق والمستهلكين. مما يؤكد على ضرورة اهتمام الشركة بزيادة الاهتمام بالوسائل الاتصالية وربطها بكافة العمليات الإدارية.
2. تبني استجابات وتكتيكات اتصالية جديدة تسمح بتدفق المعلومات، وذلك بتشجيع المديرين على فتح حسابات على وسائل التواصل مما يساعد الشركة على الانخراط في أنشطة التغيير الاجتماعي، وإيجاد تواصل جيد يتيح لهم التفاعل مع الموظفين. مع زيادة الاهتمام بالاتصال الإلكتروني المؤسسي لما له من تأثير مباشر في زيادة وتيرة تدفق المعلومات الإدارية مما يحسن الأداء المؤسسي.
3. الاهتمام بالدراسات والبحوث العلمية التي تتناول القضايا والموضوعات التي تصب في استكشاف طرق استخدام تقنيات ووسائل الاتصال الحديثة في العمل الإداري وما ينتج عنها من اتجاهات نحو التكنولوجيا المتغيرة.
4. زيادة اعتماد واستخدام أدوات وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل أثناء العمل، حيث يجدر بالمديرين تشجيع الموظفين جميعاً وليس فقط قسم التسويق، على المشاركة في التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بهم. مما يعني بضرورة تصميم وإعداد وتنفيذ خطة لتدريب وتطوير وتنمية قدرات ومهارات الاتصال للموظفين، مع تعزيز الاتصالات الأفقية، بما يسمح بتدفق المعلومات وانتشارها بين أطراف الهيكل المؤسسي.

5. تحديد أفضل نهج لرصد واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في مكان العمل، بما يساهم في تطوير مواقع الشبكات الاجتماعية للمؤسسة لتعزيزًا للتعاون الداخلي بين الموظفين، وذلك بفحص تأثيرات المواقع الاجتماعية على إنتاجية العمل والوظائف التنظيمية، مثل التدريب والتواصل وإدارة العلامة التجارية، مع استخدام عملية إدارة الأداء للتأكد من أن الموظفين لديهم توصيف وظيفي محدث، وتوقعات أداء واضحة.

مقترحات لأفكار بحثية جديدة: ركزت الدراسة الحالية على أدوار الاتصال عبر الشبكات الاجتماعية وعلاقتها بتحسين الأداء، ولعل هذه الدراسة تفتح الباب نحو أنواع وأشكال بحثية جديدة، تدرس الاستخدامات والأشباع لهذه النوعيات من الوسائل الاتصالية، لذا فإنه من الممكن اقتراح أفكار بحثية جديدة انطلاقاً من البحث الحالي ومنها:

- البناء الاتصالي للعلاقات العامة ودوره في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية.
- فاعلية وسائل التواصل الاجتماعي في بناء علاقات العمل بين الموظفين.
- الوسائط الاجتماعية للمؤسسات: وتأثيرها على الأداء التنظيمي العام.
- اتجاهات المستهلك نحو تسويق العلامات التجارية عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

المراجع:

أولاً: الكتب العربية:

1. أبراش، إبراهيم (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية. عمان: دار الشروق.
2. أبو النصر، مدحت (2020). لغة الجسم دراسة في نظرية الاتصال الإنساني. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
3. أحمد، سيد احمد (2001). المدير وتحديات العولمة. القاهرة: دار النهضة العربية.
4. البدوي، محمد (2014). الدليل المبسط للسكرتارية التنفيذية والعلاقات العامة. القاهرة: دار العلوم للنشر.
5. الحراحشة، حسين (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر.
6. دليو، فضيل (2003) الاتصال مفاهيمه – نظرياته – وسائله. دار الفجر للنشر. القاهرة.
7. الربيعي، محمود (2012). الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم. لبنان: دار الكتب العلمية.
8. عامر، طارق (2013). القيادة التربوية ومهارات الاتصال. القاهرة: دار العلوم للنشر.
9. عبد الفتاح، على (2020). الصحافة الإلكترونية في ظل الثورة التكنولوجية. عمان: دار اليازوري للنشر.
10. عبوي، منير زيد (2007). فن الاتصال. ط1. عمان: دار دجلة للنشر.
11. عقيل، حسين عقيل. (2010م). خطوات البحث العلمي – من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة. دمشق – بيروت. دار ابن كثير.
12. العلاق، بشير (2020). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري للنشر.
13. العميان، محمود (2010). السلوك التنظيمي: ط5، عمان: دار وائل للنشر.
14. عواج، سامية (2020). الاتصال في المؤسسة: المفاهيم – المحددات – الإستراتيجيات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
15. عياصرة، معن، مروان احمد (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان. دار الخامد للنشر.

16. الغروخ، فايز (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان.
17. القاضي، محمد (2015). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر.
18. القحطاني، محمد (2019). بيئة عمل الشركات: نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. لبنان: e-Kutub Ltd.
19. كورتل، فريد، (2011). دارة الموارد البشرية. ترجمة نوري منير. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
20. مسلم، عبد الله (2015). مهارات الاتصال الإداري والحوار. عمان: دار المعنزر للنشر.

الدراسات والبحوث:

1. عبد المعطي، أحمد حسين (2006) تصور مقترح لدور الإدارة الإلكترونية في تجويد العمل الإداري بكليات التربية بمصر «دراسة تقويمية» مجلة كلية التربية. جامعة الزقازيق، مصر. المجلد 23، العدد 2.
2. الحوامدة، نضال؛ والفهدأوي، فهمي (2002). أثر فضيلة التقوى في الأداء الوظيفي. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد (17)، العدد 2، ص170.
3. ابوسعيد، زكي (2019) معهد الإدارة العامة. سلطنة عُمان. دورية الإداري العدد 157. السنة 41، ص8.
4. الشريف، عبد الملك (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.

الندوات:

1. ندوة تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة. الرياض. 7 شعبان 1415 هـ/ 8 يناير 1995.

مواقع الإنترنت:

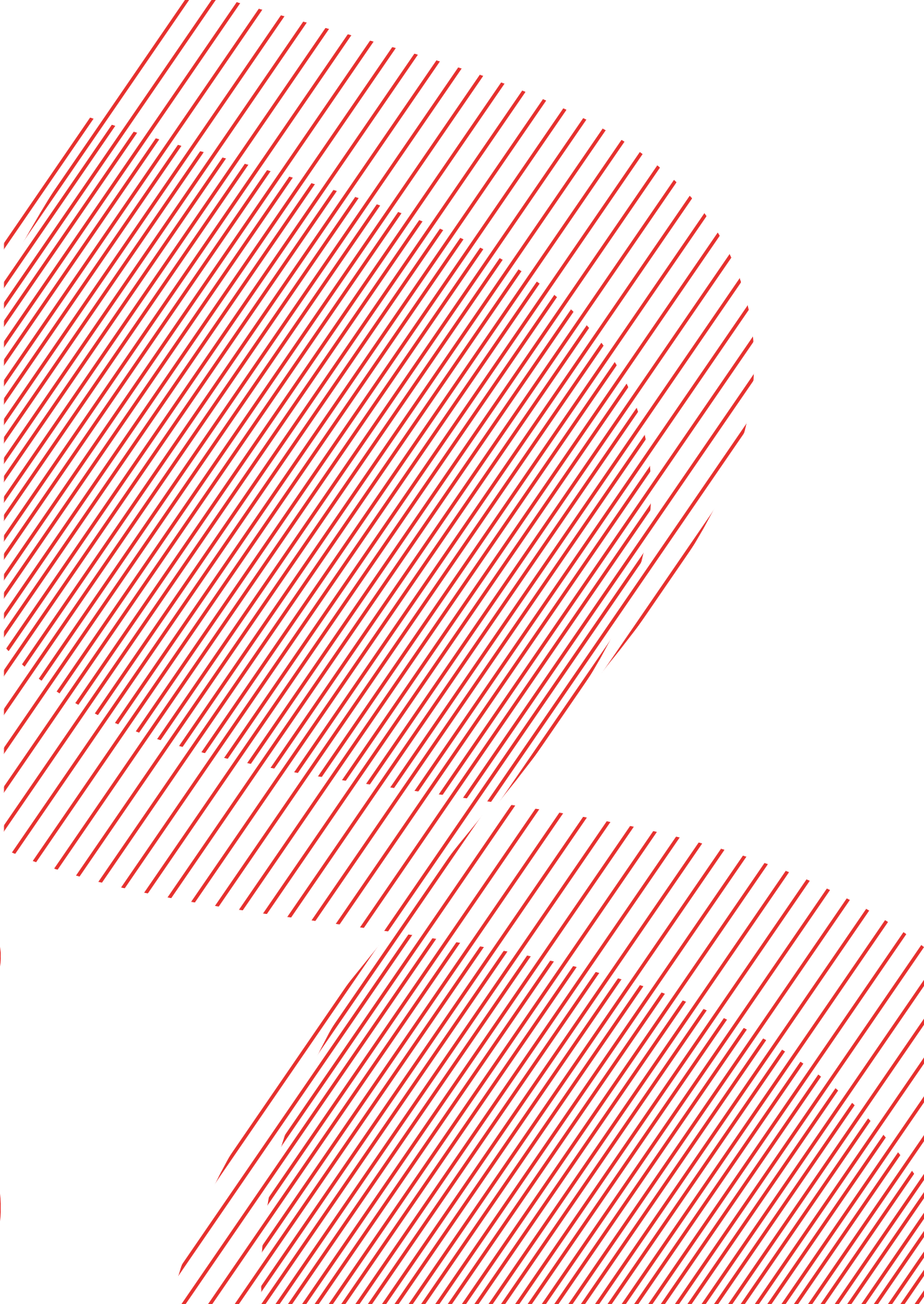
1. حفصة السبتيّة، أهمية الاتصال والتواصل في المؤسسات، صحيفة عُمان. 15 سبتمبر، 2018، تاريخ الاسترجاع 2020/12/18، <https://www.omandaily.om/?p=628172>

ثانياً: الكتب الأجنبية:

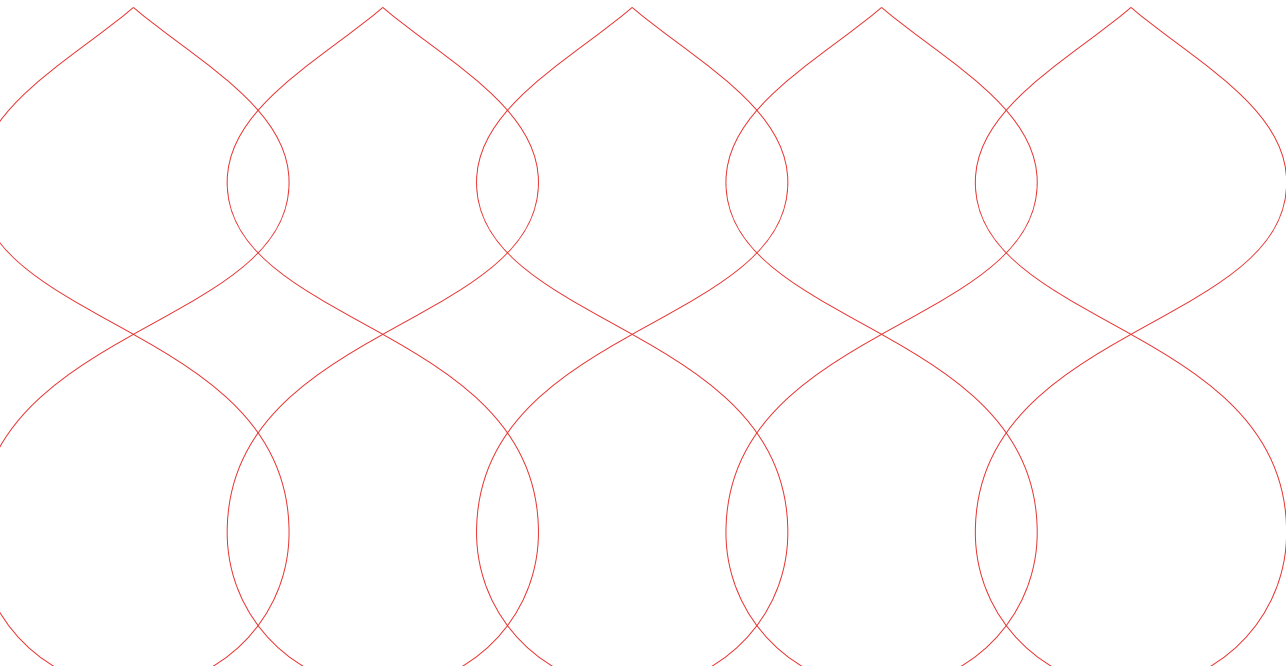
1. Elizabeth C Annan-Prah (2015). Basic Business and Administrative Communication. Indiana, United States: Xlibris Corporation. P 19.

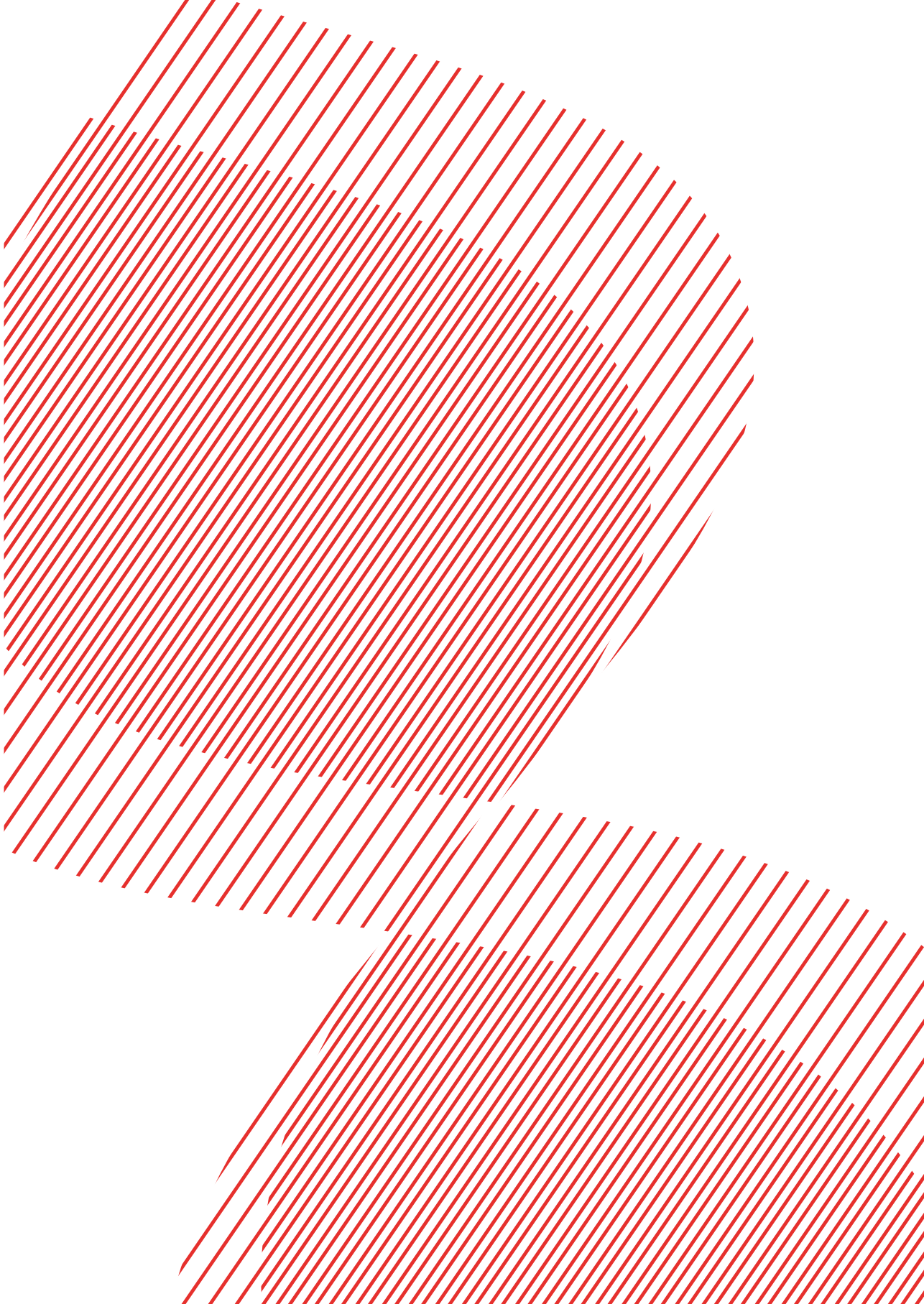
Scientific journal

1. Yu, M, Hamis & M. Ijad. (2009). The Balanced Score board for Measuring Academic Staff Performance Excellence. The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 57 (6).813–828.
2. David A. & D. Spangler. (2009). Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance. Human Performance. 2. (1). 29–59.
3. Dorit-Michael-Hossam. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital. The Journal of Strategic Information Systems. 24. (2).65–89.
4. Men, L. R., O’Neil, J, & Ewing, M. (2020). From the employee perspective: Organizations’ administration of internal social media and the relationship between social media engagement and relationship cultivation. International Journal of Business Communication.52 (3). 273–293.
5. Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal. 12 (2).177–198.
6. Zhan. GonKimb. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. Journal of Interactive Marketing. 39. (3). 15–26.



**دراسة تحليلية لتأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19)
على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتنمية
المستدامة في المملكة العربية السعودية**





دراسة تحليلية لتأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية

د. جابر شعيب الاسماعيل

خبير

الأكاديمية السلطانية للإدارة، سلطنة عُمان
drjaber2610@gmail.com

أ.د. أحمد عبداللطيف مشعل

أستاذ الاقتصاد

معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية
economic245@hotmail.com

المستخلص:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس: ما هو تأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية؟ وتهدف الدراسة إلى التعرف على وتحليلها تلك الآثار لجائحة كورونا، بالإضافة إلى دراسة وتحليل تأثير الجائحة على التنمية المستدامة في المملكة، والتعرف على أهم الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها المملكة للحد من تداعيات الجائحة، واقتراح مجموعة من الأساليب تنفيذية صانعي السياسة ومتخذي القرار للحد من أو تخفيف تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة.

وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السعودية، والذين تم أخذ عينة عشوائية منهم من خلال اختيار (8) جامعات عشوائياً، وقدرت عينة الدراسة بنحو 380 عضو هيئة تدريس، وتم تجميع البيانات من خلال استبانة إلكترونية.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي: وجود تأثير عال لتلك الجائحة على كل من النواحي الاجتماعية والاقتصادية على مستوى الفرد والمجتمع في المملكة. كما تبين أن هناك تأثير إيجابي معنوي احصائياً لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على كل من النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية على المستوى الفردي والوطني وكذلك على التنمية المستدامة في المملكة.

وتوصي الدراسة بضرورة التحصن من خلال المبادرة بالتسجيل عبر تطبيق صحي الذي وفرت وزارة الصحة السعودية لأخذ جرعات لقاح كورونا الآمن والفعال والذي قامت وزارة الصحة بتوفيره بالمجان للمواطنين والمقيمين بالمملكة، وتقديم الحماية والدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة حتى تتمكن من تجاوز الأزمة بأقل ضرر.

الكلمات المفتاحية:

جائحة كورونا، كوفيد-19، تداعيات كورونا، التأثيرات الاجتماعية لكورونا، التأثيرات الاقتصادية لكورونا، تأثير كورونا على التنمية المستدامة.

An analytical study of the impacts of the corona pandemic (Covid-19) on the psychological, social, economic and sustainable development aspects of The Kingdom of Saudi Arabia

Prof. Dr. Ahmed Abd El-Latif Mashaal

Prof. of Economics

Institute of Public Administration - The Kingdom of Saudi Arabia

economic245@hotmail.com

Dr. Jaber shouib alismail

expert

Royal Academy Management, Muscat - Sultanate of Oman

drjaber2610@gmail.com

Abstract:

The research problem represents in the main question's answer: what the impacts of the corona pandemic (covid - 19) on social, economic and sustainable development aspects of the kingdom of Saudi Arabia? In order to identify and analyze the impacts of the Corona pandemic, in addition to studying and analyzing the impact of the pandemic on sustainable development in the Kingdom, identify the most important precautionary measures taken by the Kingdom to reduce the repercussions of the pandemic, and suggest a set of methods that useful to policy makers and decision-makers to reduce or mitigate the pandemic repercussions Corona (Covid - 19) in the Kingdom.

The study population was represented in the faculty members of Saudi public universities, as a random sample was taken from them by randomly selecting (8) universities, and the study sample was estimated at about 380 faculty members, and data was collected through an electronic questionnaire.

The most important research results are: availability of high impact of that pandemic on both social and economic aspects at the individual and national levels in the Kingdom. It has also been shown that there is a statistically significant positive effect of the Corona pandemic (Covid - 19) on both psychological, social and economic aspects at the individual and national levels as well as on sustainable development in the Kingdom.

The study recommends the need to take vaccines through the initiative to register through the Sehaty app provided by the Saudi Ministry of Health to take safe and effective Corona vaccine doses, which the Ministry of Health provided free of charge to citizens and residents of the Kingdom, and to provide protection and support to small and medium enterprises so that they can overcome the crisis with minimal harm.

Key words:

Corona Pandemic, Covid- 19, Implications of Corona, Corona's social impacts, Corona's psychological Impacts, Corona's economic Impacts, Corona effect on the Development.

مقدمة:

فيروسات كورونا هي فصيلة كبيرة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان. ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى البشر حالات عدوى الجهاز التنفسي التي تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية والمتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (السارس)، ويسبب فيروس كورونا المُكتشف مؤخراً مرض فيروس كورونا (كوفيد- 19) (منظمة الصحة العالمية، 2020).

يُعرف فيروس كورونا المستجد حالياً باسم فيروس المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة كورونا2 (سارس كوف2). ويسمى المرض الناتج عنه مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد- 19). في شهر مارس 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية أنها صنفت مرض فيروس كورونا 2019 (كوفيد- 19) كجائحة. (منظمة الصحة العالمية، 2020).

وفي ظلّ خطر صحي عالمي النطاق وشديد الوطأة على المنطقة العربية، تحوّل ما يُفترض أنّه عقدٌ من العمل الدؤوب من أجل التنمية المستدامة إلى عقد من العمل العاجل من أجل إنقاذ الأرواح وإصلاح سُبل العيش. لقد أشعل فيروس كورونا أزمةً تذكّر بأنّ القطاع العام القويّ والفَعّال هو خط الدفاع الأول ضدّ المخاطر التي تتهدّد نظماً بأسرها. وتتّسع رقعة الوباء، والاقتصادات العربية تقع بالفعل تحت صراعات متعدّدة وضغوط مالية متفاقمة.

ولاحتواء التهديدات المتزايدة النابعة من انتشاره، ينبغي للجميع في مختلف أنحاء المنطقة العربية العمل معاً للحدّ من انتقال العدوى وخفض حصيلّة الوفيات. وينبغي التفكير بالآخرين، لا سيما الأكثر ضعفاً، والعمل لحمايتهم. فيروس كورونا لا يعرف حدوداً. فقد أثار بشدّة على حياة جميع الناس، من جميع النواحي الاجتماعية والاقتصادية، وعلى سُبل عيشهم. تلك حالة طارئة إقليمية تستدعي استجابة إقليمية طارئة. استجابة لا ترمي إلى إنقاذ البلدان أو الصناعات أو المؤسسات المالية في المنطقة، بل إلى إنقاذ آلاف الأرواح. وأيّ مبادرة إنقاذ للقضاء على هذا الوباء يجب أن تتمحور حول رفاه الناس وتضامن أركان المجتمع، وأن تمكّن الحكومات من معاودة العمل من أجل إقامة عالم آمن وعادل ومزدهر لا يهمل أحداً (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، 2020).

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة:

1. مشكلة الدراسة:

قد أحدثت جائحة كورونا المستجد (كوفيد- 19) الكثير من التأثيرات النفسية والاجتماعية والاقتصادية في العالم بصفة عامة وفي المملكة العربية السعودية بصفة خاصة، وأن

كان من المبكر الحديث عن تداعيات ما بعد كورونا حيث أن الجائحة مازالت مستمرة وامتدت إلى معظم دول العالم وأدت إلى ملايين الإصابات وعشرات الآلاف من الوفيات. وقد أدت جائحة كورونا إلى أن يكون الوضع في عام 2020 أسوأ مما كان عليه أثناء الأزمة المالية العالمية عام 2008. فالأضرار الاقتصادية تتصاعد في مختلف أنحاء العالم، على أثر الارتفاع الحاد في عدد الإصابات الجديدة وإجراءات احتواء الفيروس التي اتخذتها الحكومات، وواصلت المملكة العربية السعودية جهودها في اتخاذ مزيد من الإجراءات الاحترازية والوقائية وذلك لمواجهة الآثار الناجمة عن استمرار تفشي فيروس كورونا 19- للحد من تأثيره على الاقتصاد السعودي والشركات المتضررة من تلك الأزمة.

ومن هذا المنطلق تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس: ما هو تأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. ومن ثم اقتراح مجموعة من الأساليب تفيد صانعي السياسة ومتخذي القرار للحد من تداعيات تلك الجائحة.

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على وتحليل آثارها جائحة كورونا على كل من الجوانب النفسية والاجتماعية والاقتصادية والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. دراسة وتحليل الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية.
2. دراسة وتحليل الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الفردي في المملكة العربية السعودية.
3. دراسة وتحليل الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الوطني في المملكة العربية السعودية.
4. دراسة وتحليل آثار جائحة كورونا (كوفيد- 19) على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.
5. التعرف على أهم الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها المملكة العربية السعودية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19).
6. اقتراح مجموعة من الأساليب تفيد صانعي السياسة ومتخذي القرار للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية.

3. تساؤلات الدراسة:

اتفاقاً مع أهداف الدراسة أعلاه هناك مجموعة من التساؤلات تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها وتتمثل فيما يلي:

1. ما هي أهم الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية؟
2. ما هي أهم الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الفردي في المملكة العربية السعودية؟
3. ما هي أهم الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الوطني في المملكة العربية السعودية؟
4. ما هي أهم آثار جائحة كورونا (كوفيد- 19) على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية؟
5. ما هي أهم الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها المملكة للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية.

4. فرضيات الدراسة:

وفقاً لكل من أهداف وتساؤلات الدراسة تم بناء الفرضيات التالية:

1. **الفرض الأول:** لا يوجد تأثير معنوي إحصائياً لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على الجانب الاجتماعي في المملكة العربية السعودية.
2. **الفرض الثاني:** لا يوجد تأثير معنوي إحصائياً لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على الجانب الاقتصادي للفردي في المملكة العربية السعودية.
3. **الفرض الثالث:** لا يوجد تأثير معنوي إحصائياً لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على الجانب الاقتصادي الوطني في المملكة العربية السعودية.
4. **الفرض الرابع:** لا يوجد تأثير معنوي إحصائياً لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على التنمية المستدامة في المملكة.
5. **الفرض الخامس:** لا يوجد تأثير معنوي إحصائياً للإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة.

ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء من الدراسة أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة للوقوف على ما توصلت إليه تلك الدراسات.

1. الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري تاريخ الأوبئة في العالم بالإضافة إلى أهم المفاهيم المتعلقة بجائحة كورونا (كوفيد-19) وتستعرض الدراسة فيما يلي تلك المفاهيم.

تاريخ الأوبئة في العالم:

نشرت واشنطن بوسست الأميركية مادة تفاعلية عن أوبئة وجوائح أخرى ضربت العالم وأوقعت مئات الملايين من الوفيات حول العالم على مر الأزمان. ورصدت الصحيفة الأميركية 19 وباء عانى منها العالم عبر القرون، كان آخرها جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19).

وفي الواقع أن فيروس كورونا (كوفيد-19) هو الحلقة الأخيرة في سلسلة من الأوبئة التي ضربت العالم وذهب ضحيتها الملايين من البشر وفيما يلي أبرزها (موقع واشنطن بوسست الأميركية، أبريل 2020):

- **الطاعون الأنطوني:** في عام 165 ميلادية تم تسجيل الطاعون الأنطوني، واستمر هذا الوباء في الانتشار إلى سنة 180 وأسفر عن سقوط العديد من الضحايا، بحسب دائرة معارف التاريخ القديم.
- **طاعون جستنيان:** انتشر في كافة أنحاء الإمبراطورية البيزنطية في آسيا وأفريقيا وأوروبا بين عامي 541 و542، وقد أسفر عن سقوط عدد كبير من الضحايا، وذلك بحسب منظمة الصحة العالمية.
- **الطاعون الأسود:** شهدت أوروبا عامي 1348 و1349 ميلادية ما عرف باسم الطاعون الأسود الذي أسفر عن مقتل نحو 20 مليون شخص.
- **جدري العالم الجديد:** في عام 1520م عندما وطئت أقدام المستكشفين أراضي العالم الجديد (وهو مصطلح أطلق على القارتين الأمريكيتين الشمالية والجنوبية) نقلوا معهم أيضا الجدري والحصبة والفيروسات. وقد هلك جراء تلك الأوبئة ما بين 80%-95 من سكان أميركا الأصليين خلال 100-150 سنة.
- **طاعون لندن العظيم:** شهدت العاصمة البريطانية عامي 1665 و1669 ميلادية ما عرف باسم طاعون لندن العظيم والذي تجاوز عدد ضحاياه نحو 100 ألف شخص وهو ربع عدد سكان المدينة حينئذ.

- **الطاعون العظيم بمدينة مارسيليا الفرنسية:** في عام 1720م ضرب مدينة مارسيليا الفرنسية الطاعون العظيم الذي قتل في أيام 100 ألف شخص.
- **الحمى الصفراء:** انتشر وباء الحمى الصفراء بمنطقة فيلادلفيا الأمريكية عام 1793م، وتسبب في مقتل حوالي 45 ألف شخص.
- **الكوليرا:** في عام 1820م فتكت الكوليرا بالكثيرين في جنوب شرق آسيا وبلغ عدد الضحايا أكثر من 100 ألف شخص.
- **طاعون منشوريا:** انتشر بين عامي 1910، 1911م في منطقة منشوريا في الصين وقتل حوالي 60 ألف شخص.
- **الأنفلونزا الإسبانية:** في عام 1918م اجتاح وباء الإنفلونزا الإسبانية العالم وكان منبعها إسبانيا، وقد أصاب ذلك الوباء 500 مليون شخص وأودى بحياة 50 مليون شخص.
- **الأنفلونزا الآسيوية:** ظهر الوباء في الصين بين عامي 1957 و1958م وانتشر في سنغافورة وهونغ كونغ ثم الولايات المتحدة وكان عدد الضحايا نحو 70 ألف شخص.
- **الإيدز:** في عام 1976م ظهر في الكونغو وانتشر في مختلف أنحاء العالم، وقد بلغ عدد المصابين حوالي 38 مليون شخص عام 2019م حسب تقارير منظمة الصحة العالمية.
- **سارس:** ظهر الالتهاب الرئوي الحاد «سارس» في أواخر عام 2002 في الصين، وحينها أصاب أكثر من 8 آلاف شخص على مدار 8 أشهر، وانتشر في 29 دولة.
- **انفلونزا الخنازير:** انتشر ذلك الوباء في عام 2009م، وقد أدى إلى وفاة 18 ألف شخص جراء الوباء في عام 2010.
- **متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS):** وهي مرض تنفسي فيروسي يتسبب فيه فيروس كورونا حيواني المصدر وينتقل إلى البشر، وقد اكتُشف في عام 2012م، وأدت تلك المتلازمة إلى 202 حالة وفاة معظمها في المملكة العربية السعودية.
- **إيبولا:** ظهر هذا الوباء في عام 2013م في غينيا وانتشر إلى ليبيريا وسيراليون المجاورتين، وخلال ذلك العام توفي حوالي 6 آلاف شخص بسببه.
- **كورونا المستجد (كوفيد- 19):** في نهاية عام 2019م ضرب العالم فيروس كورونا الذي ظهر بمدينة ووهان الصينية وقد تجاوز عدد الضحايا في العالم حتى 26 مايو 2021 ما يزيد عن 168 مليون شخص وفي المملكة العربية السعودية ما يزيد عن 443 ألف شخص.

تعريف الفيروس:

تعدّ الفيروسات من أصغر الكائنات الحيّة التي لا يمكن رؤيتها بالعين المجردة، إلّا من خلال استخدام جهاز الميكروسكوب الإلكتروني، وهو يحتوي على حامض نووي مغلّف بغلاف بروتيني يتضاعف، ويعطي جزيئات فيروسية تُسبب المرض عن طريق الآليات الاستقلابية للعائل المضيف. تُعتبر الفيروسات مصدراً للأمراض التي تُصيب الإنسان والحيوان، وقد تُؤدّي أحياناً إلى الوفاة، علماً بأنّه ليس من السهل القضاء على الفيروسات حيث إنّ طرق حفظ الأغذية بالتجميد، والبسترة، والتجفيف، والإشعاع لا تكفل القضاء على الفيروس مثلما قد تقضي على البكتيريا والفطريات، فلها درجة حرارة مُعيّنة مميتة (Alimpiev, 2019).

فيروسات كورونا:

فيروسات كورونا هي فصيلة كبيرة من الفيروسات الحيوانية المنشأ والتي تسبب المرض للحيوان والإنسان. ومن المعروف أن عدداً من فيروسات كورونا قد تسبّب لدى البشر حالات عدوى الجهاز التنفسي التي تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد، مثل المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة (SARS) الذي ظهر في عام 2003 في الصين والذي كان ينتقل من القطط إلى الإنسان، ومتلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS) الذي ظهر في عام 2012 في السعودية والذي كان ينتقل من الابل إلى البشر، وفيروس كورونا المُكتشف مؤخراً حسب التحليلات يعتقد أن منشأه الخفاش ويسبب الالتهاب الرئوي الحاد في الحالات الشديدة الإصابة والتي قد تُؤدّي إلى الوفاة (منظمة الصحة العالمية، 2020).

فيروس كورونا المستجد (كوفيد- 19):

الفيروس التاجي (كوفيد- 19) هو فيروس تنفسي جديد ظهر في مدينة ووهان بمقاطعة هوبي بالصين في نهاية عام 2019، ويختلف هذا الفيروس عن باقي أنواع فيروسات كورونا التي تنتشر بين البشر وتسبب أعراض نزلات البرد المعتادة، كما أنه يختلف عن فيروس سارس وفيروس متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (MERS CoV). يقوم العلماء والمختصون حالياً بمحاولة تحديد مصدر هذا الفيروس الجديد والذي يتوقع أن يكون مرتبطاً بنوع من الحيوانات إلا أن الفيروس يمكن أيضاً أن ينتقل من شخص لآخر، لكن لا يعرف حتى الآن مدى سهولة أو استدامة انتشار العدوى بين البشر. ولا تزال المعلومات الإكلينيكية الخاصة بفيروس (كوفيد- 19) محدودة حتى الآن، كما أنه لا يوجد تحصين (تطعيم) أو علاج متوفر، وما يزال التعامل مع الحالات المصابة من خلال علاج الأعراض وتقديم الدعم للمريض (الخطة التنفيذية لمكافحة فيروس كوفيد-19، 2020).

إعلان وباء (كوفيد - 19) حالة طوارئ صحية ذات اهتمام عالمي:

أعلنت منظمة الصحة العالمية في 30 يناير 2020 أن تفشي فيروس (كوفيد- 19) الجديد يمثل حالة طوارئ صحية عامة تثير قلقاً دولياً، وتعتقد المنظمة أنه مازال من الممكن

مكافحة انتشار الفيروس، شريطة أن تتخذ الدول تدابير قوية للكشف عن المرض في وقت مبكر، وعزل وعلاج الحالات، وتتبع المخالطين، وتشجيع تدابير التأثير الاجتماعي التي تتناسب مع الخطر. وحددت منظمة الصحة العالمية الأهداف الاستراتيجية للتعامل مع فيروس (كوفيد-19)، وهي:

- الحد من انتقال العدوى من إنسان لآخر بما في ذلك انتقال العدوى بين المخالطين والممارسين الصحيين وانتقال العدوى خارج الصين.
- التعرف مبكرًا على الحالات المصابة وعزلها وتقديم الرعاية لها.
- التعرف والحد من انتقال العدوى من مصدر حيواني.
- التعرف على خصائص الفيروس الخاصة بشدة المرض ومدى انتقال العدوى وخيارات العلاج وتسريع تطوير التشخيص والعلاجات واللقاحات.
- التواصل مع المجتمعات حول المخاطر المتوقعة والتعامل مع المعلومات الخاطئة.
- تقليل التأثير الاجتماعي والاقتصادي من خلال شراكات متعددة القطاعات (الخطة التنفيذية لمكافحة فيروس كوفيد-19، -2020).
- أهم آثار فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) لعام 2020:

1. مازال تأثير فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على كل نواحي الحياة الاجتماعية واقتصادية، وفيما يلي أهم تلك التأثيرات (Paul B. and Yanshi W. (2020) :
1. بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) وصل عدد الفقراء الذين يعيشون على أقل من 1.90 دولار فرد/ يوم إلى نحو 88 مليون فرد في عام 2020، ومن المتوقع أن يزيد ذلك العدد في عام 2021.
2. شهد العالم موجة من الركود الاقتصادي الناجمة عن جائحة كورونا والتي كانت أسرع وأكبر من موجات الركود العالمية منذ عام 1990. حيث انخفض الناتج المحلي العالمي بمعدل 4.36 في عام 2020 مقارنة بعام 2019.
3. أدت التداعيات الاقتصادية إلى ضعف قدرة الدول على الاستجابة على نحو فعال للتأثيرات الصحية والاقتصادية للجائحة. وقد قام البنك الدولي نتيجة لذلك إلى تعليق مدفوعات خدمة الديون المستحقة على الدول الفقيرة لكي تتمكن من مكافحة الجائحة.
4. أدت جائحة كورونا إلى انخفاض التحويلات المالية للمهاجرين والمغتربين إلى نحو 14% بنهاية عام 2020، ويخشى الخبراء نتيجة لذلك أن يزداد معدل الفقر ونقص الأمن

الغذائي وقد تفقد بعض الأسر السبل التي تمكنها من تحمل تكلفة خدمات الرعاية الصحية، كما أدت أيضا إلى انخفاض أعداد المهاجرين والمغتربين زيادة أعداد العائدين منهم إلى بلادهم.

5. أثرت الجائحة تأثيراً شديداً على منشآت الأعمال والوظائف ولا سيما المنشآت المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، وقد اضطرت الشركات إلى تقليص ساعات العمل والأجور، وقد أدى ذلك إلى انخفاض مستويات دخل الأسر ومن ثم اضطرت الأسر إلى تقديم تضحيات ومفاضلات قد تضر بالنواحي الصحية والتعليمية.

6. أبرزت الجائحة الحاجة إلى خدمات فعّالة ميسورة التكلفة للرعاية الصحية، حيث أدت الجائحة في الدول النامية إلى قيام الأفراد بدفع ما يقرب من نصف تريليون دولار من أموالهم الخاصة ثمناً للرعاية الصحية بنهاية عام 2020، مما تسبب [ذلك الإنفاق] في مصاعب وأعباء مالية لأكثر من 900 مليون شخص، ويدفع حوالي 90 مليون شخص إلى الفقر المتوقع سنوياً.

7. أدت الجائحة إلى إغلاق المدارس والجامعات مما أثر على ما لا يقل عن 1.5 شخص من الأطفال والشباب.

8. أكدت الجائحة والإغلاقات العامة المرتبطة بها على أهمية التواصل الرقمي وتعزيز الربط الشبكي والذي بات ضرورة لابد منها، وأدى ذلك إلى زيادة معدلات انتشار الإنترنت والهواتف المحمولة بنسبة 20.4% في نهاية عام 2020 في الدول المؤهلة للاقتراض من المؤسسة الدولية للتنمية والمتأخرة عن ركب الترابط الشبكي الرقمي، 62.5% في الدول الأخرى.

9. شكلت الجائحة خطراً على اتساع الفجوة بين الجنسين والتي قد تتسع أثناء الجائحة وبعد انحسارها. وقد يؤدي ذلك إلى ضياع المكاسب التي حققتها النساء والفتيات على مدى عقود من حيث رأس مالهن البشري، وتمكينهن الاقتصادي، وقدرتهن على التعبير عن الرأي وتمثيلهن.

10. أدت الجائحة إلى زيادة العدد الإجمالي لمن يعانون من نقص التغذية ما بين 83 مليوناً و132 مليوناً في العالم في 2020.

11. أدت جائحة كورونا في الكثير من الدول إلى اشتداد تأثير الهشاشة والصراع والعنف، وهو ما يُنذر بضياع ما تحقق من مكاسب إنمائية. ومن المرجح أن تؤدي جائحة كورونا إلى اشتداد هذا الاتجاه.

12. مع تركيز العالم على الجائحة، فإن الصدمات المناخية والكوارث الطبيعية وخسائر تدهور المنظومة البيئية لم تتوقف.

2. الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن موضوع دراسة الآثار الحالية والمحتملة لجائحة كورونا من الموضوعات الهامة والحيوية، حيث أنه في ظلّ خطر صحي عالمي النطاق وشديد الوطأة على المنطقة العربية بصفة عامة والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة تحوّل ما يُفترض أنه عقدٌ من العمل الدؤوب من أجل التنمية المستدامة إلى عقد من العمل العاجل من أجل إنقاذ الأرواح وإصلاح سُبل العيش.

وفيما يلي استعراض لأهم التقارير والدراسات التي تناولت موضوع تأثير جائحة كورونا (كوفيد-19):

وضعت (الخطة التنفيذية لمكافحة فيروس كوفيد-19 - بجامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، مارس 2020) مجموعة من الإجراءات للوقاية من جائحة كورونا في المنشآت التعليمية من أهمها: توعية العاملين والطلاب كافة بماهية المرض وطرق انتقاله ووسائل الوقاية اللازم اتباعها، وتوفير مطهرات الأيدي والصابون في كافة الجامعات، والالتزام الصارم بتطهير الأسطح البيئية بشكل روتيني بمطهرات معتمدة من وزارة الصحة مثل مركبات الأمونيوم الرباعية، التهوية الجيدة للجامعات، متابعة الكادر الصحي للتحديثات الخاصة بالأمراض التنفسية، وأن تكون هناك إجراءات علاجية للطلاب ومتابعة المخالطين.

وقد قام تقرير (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا - الإسكوا، 2020) بتقييم أثر وباء كورونا، تبين أنه من المتوقع أن تخسر المنطقة العربية في عام 2020 ما لا يقل عن 42 مليار دولار، كما أورد التقرير أن هذا الوباء أدى إلى استمرار الانخفاض الشديد في أسعار النفط مما أدى إلى خسارة المنطقة العربية إيرادات نفطية تقدر قيمتها الصافية بنحو 11 مليار دولار تقريبا خلال الفترة من (يناير- مارس) 2020 وإذا بقيت أسعار النفط على حالها فستخسر المنطقة العربية نحو 550 مليون دولار تقريبا كل يوم، كما أنه من المتوقع نتيجة تباطؤ الاقتصاد العالمي أن تنخفض صادرات المنطقة العربية بمقدار 28 مليار دولار وتخسر حكومات المنطقة إيرادات جمركية تقدر بنحو 1.8 مليار دولار، هذا وأنه من المتوقع أيضا أن تخسر المنطقة العربية نحو 1.7 مليون وظيفة في عام 2020 مما يؤدي إلى رفع معدل البطالة بمقدار 1.2%. وقد تؤدي جائحة كورونا إلى تقليص الطبقة المتوسطة في المنطقة العربية أكثر فأكثر مما يدفع نحو 8.3 مليون شخص إضافي إلى شبك الفقر.

وخلص تقرير آخر (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا - الإسكوا، 2020) عن التخفيف من أثر وباء كورونا على الفقر وانعدام الأمن الغذائي في المنطقة العربية، أنه من المتوقع أن تنفق المنطقة العربية حوالي 110 مليار دولار على الواردات الغذائية بما يمثل نحو 4% من الناتج المحلي الإجمالي لها، كما يهدد وباء كورونا نحو 55 مليون شخص

ممن هم بحاجة إلى المعونة الإنسانية في المنطقة العربية ويعاني نحو 16 مليون شخص منهم من انعدام الأمن الغذائي بدرجة متوسطة إلى حادة. كما سيرتفع عدد الفقراء في المنطقة نتيجة وقوع 8.3 مليون شخص إضافي في براثن الفقر.

وأوضح تقرير (منظمة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، 2020) أنه في ظل انتشار جائحة كورونا تتعرض المرأة في المنطقة العربية إلى ظروف تجعلها أكثر قابلية للإصابة بفيروس كورونا. نتيجة وجود عدد كبير من الممرضات وموظفات الدعم في مجالي الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية في العديد من البلدان العربية، مما يزيد من خطر إصابتها بالعدوى. ومن المتوقع أن يطال الفقر مزيداً من النساء في المنطقة العربية مما يؤثر بشدة على الأسر التي تعيلها نساء. هذا ومن المتوقع ارتفاع معدلات العنف الأسري نتيجة للتعايش المشترك القسري بين المرأة والرجل وتفاقم الضغوط الاقتصادية وانعدام الأمن الغذائي والقلق من التعرض لفيروس كورونا.

تتوقع دراسة (Thorpe, et al. 2020) عن العواقب الاقتصادية المحتملة لجائحة كورونا (كوفيد-19) في أستراليا أنه سوف يحدث انخفاض في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 1.32% يقدر ذلك بنحو 34.2 مليار دولار أمريكي وذلك بسبب ارتفاع الإنفاق على قطاع الخدمات وزيادة نسبة الاستهلاك وزيادة الواردات لتغطية الطلب المتزايد. كما أنه من المتوقع انخفاض الإيرادات الضريبية بمقدار 24.8 مليار دولار أسترالي وحدث عجز في الميزانية بمقدار (24.8 – 30.1) مليار دولار أسترالي. ومن الناحية الاجتماعية أدى هذا الوباء إلى خسائر في الأرواح وإعاقة حياة الناس والخوف من تخزين الأغذية والمنتجات الطبية.

وفي تقرير عن جائحة وعالم العمل: الآثار والاستجابات السياسية (منظمة العمل الدولية، مارس 2020) تبين أنه تشير التقديرات الأولية لمنظمة العمل الدولية إلى ارتفاع كبير في نسبة البطالة في العالم نتيجة جائحة كورونا (كوفيد-19). حيث تشير التقديرات إلى ارتفاع في نسبة البطالة العالمية بين 5.3 مليون فرد (السيناريو الأقل ضرراً) إلى 24.7 مليون فرد (السيناريو الأكثر ضرراً)، أما السيناريو متوسط التأثير فيشير إلى زيادة في البطالة قدرها 13 مليون فرد ونحو 7.4 مليون فرد في البلدان ذات الدخل المرتفع. وعلى الرغم من أن هذه التقديرات لا تزال غير مؤكدة للغاية، إلا أنه من المتوقع ارتفاع كبير في البطالة العالمية يفوق ما أدت إليه الأزمة المالية العالمية في 2008-2009 حيث أدت إلى بطالة بمقدار 22 مليون فرد.

وقد خلصت دراسة (Maliszewska et al., 2020) أن فيروس كورونا (كوفيد-19) قد تسبب في صدمة عالمية كبيرة، حيث أدى إلى نقص في استخدام العمالة ورأس المال، زيادة في تكاليف التجارة الدولية، انخفاض في خدمات السفر، وإعادة توجيه الطلب بعيداً عن الأنشطة التي تتطلب التقارب بين الناس، وترى الدراسة أن جائحة كورونا سوف تؤدي إلى انخفاض في الناتج المحلي الإجمالي العالمي بنسبة 2% بصفة عامة، وإلى 2.5% في البلدان النامية، 1.8%

في البلدان الصناعية. وقد يصل الانخفاض في الناتج المحلي الإجمالي العالمي إلى نحو 4% إذا افترض أن احتواء الجائحة يستغرق وقتاً طويلاً. كما أن تلك الجائحة أدت إلى تضرر الخدمات السياحية نظراً للعزلة الاجتماعية، كما تسببت في انخفاض ثقة المستثمرين. وقد يكون التأثير الاقتصادي في نهاية المطاف مختلف حيث أنه لا يزال الوباء موجوداً ومنتشراً.

وخلصت دراسة (Simon, 2020) أن جائحة كورونا (كوفيد-19) سوف تسبب انخفاض في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 6%. كما ترى الدراسة ان السياسة النقدية والمالية يمكن أن تقلل من ذلك التأثير من خلال دعم قطاعات محددة. وعلى الحكومة التفكير في الحفاظ على تشغيل الخدمات والمرافق العامة عندما يصاب العاملون في هذه الخدمات بالمرض.

وأشارت دراسة (Bouey, 2020)، إلى أنه من الممكن أن تؤدي إجراءات الصحة العامة القائمة على التباعد الاجتماعي مثل الحجر الصحي الجماعي، وحظر السفر وتعطيل نظام النقل إلى صدمة للاقتصاد وتقليص الطلب في السوق في قطاعات الخدمات التي تعتبر بالغة الأهمية للعديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على زيارات العملاء. كما أوصت الدراسة إلى ان برامج التمويل الطارئة التي تستهدف الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون أحد الحلول الهامة للحد من معاناة تلك الشركات. وكذلك أسعار الفائدة المنخفضة والضرائب والرسوم المؤجلة أو المتنازل عنها أو سياسات القروض الميسرة يمكن أن تؤدي إلى بقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة انخفاض الطلب في السوق.

وقد رأت دراسة (Nicola et al, 2020) أن جائحة كورونا (كوفيد-19) قد أثارت مخاوف من أزمة اقتصادية وركود وشيك. وأجبر التباعد الاجتماعي والعزلة الذاتية والقيود على السفر على انخفاض القوى العاملة في جميع القطاعات الاقتصادية وتسبب في فقدان العديد من الوظائف. وأغلقت المدارس أبوابها وانخفضت الحاجة إلى السلع والمنتجات المصنعة، وفي المقابل ازدادت الحاجة إلى المستلزمات الطبية بشكل ملحوظ. وأوصت الدراسة إلى أنه في مثل هذه الأوقات لابد من وجود قيادة مرنة وقوية في مجال الرعاية الصحية وقطاع الأعمال والقطاع الحكومي، واتخاذ التدابير الكافية للحد من تداعيات جائحة كورونا، والحاجة إلى التخطيط المتوسط وطويل المدى لكيفية إعادة توازن الاقتصاد وإعادة تنشيطه في أعقاب هذه الأزمة. وضرورة وجود خطة تنمية اجتماعية واقتصادية واسعة تشمل خطط قطاعية وخطط تشجع على ريادة الأعمال.

وخلصت دراسة عن (الأثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كوفيد-19) في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي؛ الآفاق والتحديات، (2020) إلى إن مختلف الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي تعاني بمستويات متفاوتة من تداعيات وأثار جائحة كوفيد-19 وليس من السهل حصرها لأن الفيروس لا يزال ينتشر وبدرجات متباينة من الحدة. لكن الصدمة التي خلفها تفشي المرض على مستوى العرض والطلب تستلزم تدخلات حازمة على صعيد السياسات

النقدية والمالية لتفادي حدوث موجة ثانية والتعرض لصدمة أقوى من الأولى، ويتعين على هذه الدول تطوير وتنفيذ سياسات اقتصادية من خلال الاستفادة من الإمكانيات والأدوات المتاحة بأقصى قدر من الفعالية. ونفس الأمر ينطبق على الجانب الاجتماعي، فبالرغم من أن دول منظمة التعاون الإسلامي قد اتخذت تدابير عدة على مستوى السياسات الاجتماعية في إطار الاستجابة لتحديات انتشار كوفيد-19 والتخفيف من حدة تأثيرها وتعزيز قدرة مجتمعاتها على الصمود، لا يزال هناك مجال لوضع سياسات إضافية لضمان تمكّن الفئات المحرومة والضعيفة من الاستفادة من مختلف أشكال الخدمات الاجتماعية الأساسية. فالآثار الاجتماعية لكوفيد-19 وتداعياتها، تستدعي من الجهات المسؤولة رسم سياسات اجتماعية للتخفيف من وطأة النتائج السلبية التي طالت المرأة والأطفال والشباب وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة فضلاً عن ملايين اللاجئين والنازحين. ولمعالجة مثل هذه القضايا الاجتماعية المعقدة سيتعين الجمع بين السياسات الحكومية الهيكلية والمنهجية وإشراك المجتمعات المحلية والاستفادة من المنصات الرقمية جنباً إلى جنب مع الجهود المبذولة للتخفيف من حدة الفقر والقضاء عليه.

وأكد تقرير (دول مجلس التعاون تواجه كورونا، 2020) على ضرورة وضع خطط لإستمرار العمل في تقديم الخدمات للمواطنين والوافدين بالاعتماد قدر الإمكان على الوسائل الإلكترونية، وتنبى أدوات الضبط التلقائي مثل تخفيض الضرائب وارتفاع إعانات البطالة وغيرها من الاستحقاقات لمن يواجهون إنخفاضاً في الدخل والأرباح، كما سعت دول الخليج للإفصاح للمواطنين عن مدى توافق الإجراءات الطارئة والتغييرات في الميزانيات الأصلية مع هدف تحقيق الاستقرار والاستدامة.

وأوضح تقرير (المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون الخليجي، 2020) عن تأثير جائحة كورونا كوفيد-19- على الجوانب الصحية والاجتماعية والاقتصادية، أن جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) أحدثت صدمة إجتماعية واقتصادية وسياسية كبيرة، وأن التأثيرات المباشرة للجائحة قد تتعدى الجانب الصحي المباشر من الإصابة بالمرض وما ينتج عنه إلى الرعاية الصحية والإجراءات المتخذة للحد من إنتشار الجائحة، بل يمتد إلى مختلف جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على الأفراد والدول. وتطرق التقرير إلى التأثيرات المحتملة على الجوانب الاجتماعية والصحة والتعليم وسوق العمل والإجراءات الاحترازية التي قامت بها الدول للحد من الآثار الاجتماعية والصحية السلبية للجائحة، وقد انتهى التقرير باستعراض الحزم الاقتصادية التحفيزية والخطوات التي اتخذتها دول مجلس التعاون الخليجي للحد من الآثار السلبية للجائحة.

تستخلص من العرض السابق للدراسات السابقة أن معظم تلك الدراسات عبارة عن تقارير لجهات وهيئات ومنظمات دولية قامت بتقدير أثار جائحة كورونا (كوفيد-19) بشكل مبدئي وقد ركزت أغلب تلك الدراسات أو التقارير على دراسة التأثير الاقتصادي بصفة خاصة والقليل منها قد تناول الأثر النفسي والاجتماعي.

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن تلك الدراسات السابقة أنها قامت بدراسة كل من الآثار الاجتماعية والاقتصادية على المستوى الفردي والوطني، بالإضافة إلى دراسة تأثير تلك الجائحة على التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة واقتراح مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تفيد صانعي السياسة ومنتخذي القرار في الحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19) في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي الوصفي والكمي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة ومن خلال الحصول على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة وهو تحليل الآثار الحالية والمتوقعة لجائحة كورونا (كوفيد-19) على المملكة العربية السعودية. ونستعرض فيما يلي مجتمع وعينة الدراسة، والتعرف على أداة الدراسة ومكوناتها والتحقق من صدق وثبات اداة الدراسة، والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية السعودية، والتي يبلغ عددها 27 جامعة حكومية، ونظراً لكبر حجم المجتمع فقد تم استخدام المعاينة العنقودية العشوائية متعدّدة المراحل Multi-Stage Cluster Random Sample، حيث اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على اختيار (8) جامعات عشوائياً من الجامعات السعودية الحكومية ولكن تمت مراعاة توزيعهم في مناطق إدارية مختلفة، ثم قامت في المرحلة الثانية باختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختارة في المرحلة الأولى، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة لتلك الجامعات نحو 35103 عضو هيئة تدريس في عام 2019 (الهيئة العامة للإحصاء، 2019)، وتم تقدير حجم العينة العشوائية التي تم سحبها من ذلك المجتمع من خلال معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, Steven K. (2002):

$$n = \frac{N \cdot P(1 - P)}{[(N - 1) \cdot (d^2 \div Z^2)] + P(1 - P)}$$

n = حجم العينة.

N = حجم المجتمع

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d = نسبة الخطأ وتساوي 0.05

p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبتقدير حجم العينة وفقاً للمعادلة السابقة التي سوف يتم سحبها من الجامعات الثامن موضع الاختيار بلغ حجم العينة بنحو 380 مفردة. وقد تم تصميم وإرسال استبانة إلكترونية (تماشياً مع الإجراءات الاحترافية لجائحة كورونا) على جامعات عينة الدراسة خلال الفترة من شهر سبتمبر 2020 حتى نهاية شهر فبراير 2021 للعام الدراسي 1442هـ، وكانت هناك محاولات إعادة إرسال الاستبانة الإلكترونية مرة كل أسبوع للتذكير والصحت على تعبئة الاستبانة، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل الإحصائي نحو 246 استبانة، وبذلك تصبح نسبة الاستجابة نحو 64.7%.

2. بناء أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على تصميم استبانة إلكترونية لدراسة تأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية، وتتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء أساسية: اهتم **الجزء الأول**؛ منها بالبيانات الأولية لمجتمع الدراسة والتي تتضمن معلومات تتعلق بكل من: النوع، الفئة العمرية، الرتبة العلمية، الحالة الاجتماعية، بينما تضمّن **الجزء الثاني**؛ محورين أساسيين يتعلقان بتأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية؛ اهتم المحور الأول بالآثار الاجتماعية لجائحة كورونا، وتكون من (12) عبارة، وتضمّن المحور الثاني الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا على كل من المستوى الفردي بعدد (6) عبارات، والوطني بعدد (16) عبارة، واهتم **الجزء الثالث**؛ بأهم الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها المملكة العربية السعودية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19)، وتكون من (13) عبارة. وتم تصميم الاستبانة بحيث تكون الإجابة على عباراتها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً).

3. صدق وثبات أداة الدراسة:

أ. قياس صدق أداة الدراسة:

1. الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) بعد تصميمها على عددٍ من الخبراء والمختصين في المجال الاقتصادي والإداري والصحة النفسية، وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء بعض التعديلات وإعادة صياغة بعض العبارات حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية المرفقة.

2. الصدق البنائي:

لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة ومحاورها الثلاثة الموضحة في بناء أداة الدراسة تم حساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة

من عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه العبارة، كما تم حساب معامل الارتباط بين محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها. ووفقاً لنتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (1) المتعلق بقياس الارتباط الداخلي (معامل الصدق) بين كل محور من المحاور الثلاثة والدرجة الكلية للاستبانة، أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين (0.87-0.69) وهي مرتفعة ومعنوية إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، مما يدل على صدق المحاور المكونة للاستبانة.

ب. قياس ثبات أداة الدراسة:

أن ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) يعنى التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص أنفسهم في أوقات مختلفة، ولأجل ذلك قام الباحث بحساب ثبات درجات الأداة ككل من ناحية، وحساب درجات ثبات كل محور من محاورها الأربعة من ناحية أخرى، مستخدماً في ذلك معامل ألفا كرونباخ، ويتضح من الجدول رقم (2) أن معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ) يتراوح ما بين (0.85-0.70)، ويتضح من قيم معامل ألفا كرونباخ أن جميع القيم أكبر من القيمة الدنيا المقبولة للحكم على ثبات المقياس وهي (0.7) (Nunnally, 1978; Sekaran and Bougie, 2016; DeVellis, 2003)، ونستخلص من ذلك أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعلها مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن الوثوق بها لتحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم (1)

معاملات الارتباط الداخلية (معامل الصدق) بين المحاور والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبانة	محاور الاستبانة
0.79**	الأثار الاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد-19) في المملكة العربية السعودية.
0.87**	الأثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد-19) في المملكة العربية السعودية.
0.82**	الإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19) في المملكة.

* معنوي عند 0.05، ** معنوي عند 0.01

جدول رقم (2)
معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.78	12	الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد-19) في المملكة العربية السعودية.
0.84	22	الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد-19) في المملكة العربية السعودية.
0.73	13	الإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19) في المملكة.
0.78	60	إجمالي الاستبانة

4. أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت الدراسة الأساليب والنماذج الإحصائية والاقتصادية التي من أهمها: تحليل صدق وثبات أداة الدراسة، مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة، وتحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة للتعرف على أهم التأثيرات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وتحليل الانحدار الخطي والمتعدّد.

رابعاً: خصائص عينة الدراسة:

يتناول هذا الجزء الجانب الوصفي لعينة الدراسة من حيث: النوع، الفئة العمرية، الرتبة العلمية، الحالة الاجتماعية.

أ. العمر:

انضح من جدول رقم (3)، أن توزيع عينة الدراسة على حسب العمر، أن الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) كانت أكثر تمثيلاً في عينة الدراسة حيث بلغت نسبتها نحو 35.8%، تلي ذلك كل من الفئات العمرية (من 45- أقل من 50 سنة)، (من 40- أقل من 45 سنة)، (من 35- أقل من 40 سنة)، حيث بلغت نسبتهم نحو 27.6%، 15.9%، 11.8% من عينة الدراسة على الترتيب، بينما كانت الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) الأقل تمثيلاً في عينة الدراسة حيث بلغت نسبتها نحو 8.9%.

ب. النوع:

بلغت نسبة كل من الذكور والإناث نحو 67.5%، 32.5% من عينة الدراسة على الترتيب.

ج. الرتبة العلمية:

تشير بيانات الجدول رقم (3)، أن أعضاء هيئة التدريس على رتبة أستاذ مساعد كانت نسبتهم الأعلى في عينة الدراسة حيث بلغت نحو 67.1%، تلي ذلك كل أعضاء هيئة التدريس على رتبة محاضر، أستاذ مشارك، معيد، وأستاذ بنسب بلغت نحو 14.2%، 9.3%، 5.7%، 3.3% من عينة الدراسة على الترتيب.

د. الحالة الاجتماعية:

تبين من الجدول رقم (3) أن نسبة أعضاء هيئة التدريس المتزوجين كانت الأعلى تمثيلاً في عينة الدراسة حيث بلغت نحو 84.1% من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة المطلقين نحو 9.3%، أما العزّاب فبلغت نسبتهم نحو 2% وكانت تلك الفئة هي الأقل في العينة، بينما بلغت نسبة الأراامل نحو 4.6% من عينة الدراسة.

خامساً: الآثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد-19) والإجابة على تساؤلات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو موضوع الدراسة وهو الآثار الاجتماعية والاقتصادية على كل من المستوى الفردي والوطني لجائحة كورونا في المملكة العربية السعودية.

وللحكم على استجابة أفراد العينة للعبارات المكوّنة لمحاور الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الذي استخدمه الباحث لتصنيف إجابات أفراد العينة، وقام الباحث بحساب المدى: $(5 - 1 = 4)$ ، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية: $(0.8 = 5/4)$ ، وبعد ذلك تم إضافة طول الخلية إلى بداية المقياس فكانت النتيجة كما يتضح من جدول رقم (4).

جدول رقم (3)

خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	%
العمر	أقل 35 سنة	22	8.9
	من 35 – أقل من 40 سنة	29	11.8
	من 40 – أقل من 45 سنة	39	15.9
	من 45 – أقل من 50 سنة	68	27.6
	من 50 سنة فأكثر	88	35.8
	المجموع		246

تابع جدول رقم (3)
خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	%
النوع	ذكر	166	67.5
	أنثى	80	32.5
	المجموع	246	100%
الرتبة العلمية	معيد	14	5.7
	محاضر	35	14.2
	أستاذ مساعد	166	67.5
	أستاذ مشارك	23	9.3
	أستاذ	8	3.3
	المجموع	246	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	5	2
	متزوج	207	84.1
	مطلق	23	9.3
	أرمل	11	4.6
	المجموع	246	100%

جدول رقم (4)
الحكم على متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي للاستجابة نحو العبارات
غير موافق تماماً	1 – 1.79
غير موافق	1.80 – 2.59
محايد	2.60 – 3.39
موافق	3.40 – 4.19
موافق تماماً	4.20 - 5

بالنسبة لتقييم كل محور ومن ثم قياس أثر جائحة كورونا (كوفيد-19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية تم استخدام المتوسط المرجح لمحاو الاستبانة الذي يضم ثلاث مستويات وهي: ضعيف، متوسط، عال، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول رقم (5)

المتوسطات المرجحة لمحاور الاستبانة ومستويات الموافقة لها

المتوسط المرجح	المستوى
1 - 2.33	ضعيف
2.34 - 3.67	متوسط
3.68 - 5	عال

وكانت نتائج تحليل آراء واتجاهات عينة الدراسة نحو المحاور الثلاثة للاستبانة كما يلي:

أ. أهم الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية.

يتضح من الجدول رقم (6) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على المقياس المستخدم (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لجميع عبارات المحور الأول. وبناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (6) يمكن الإجابة على السؤال الأول للدراسة والمتعلق بأهم الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية، والتي تتمثل فيما يلي:

1. جاءت عبارة «زيادة الاهتمام بالمجمعات الافتراضية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي» في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لها حوالي 4.37، وبنسبة موافقة بلغت نحو 87.5% من إجمالي الدراسة.

2. تلي ذلك باقي عبارات ذلك المحور وبنسب أهمية مختلفة من حيث المتوسط، بينما جاءت عبارة «زيادة جرائم السرقة» في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لها حوالي 3.03، وبنسبة موافقة بلغت نحو 60.7% من إجمالي الدراسة.

3. بلغت قيمة المتوسط لمحور الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) نحو 3.89، وبنسبة موافقة للمحور بلغت نحو 85.1% وهذا يعني أن لجائحة كورونا (كوفيد- 19) أثر بدرجة عالية على النواحي الاجتماعية في المملكة العربية السعودية.

يقول خبراء الصحة العالمية إن أفضل الطرق المتبعة هي العزل الاجتماعي وعدم الاختلاط للتقليل من نسبة العدوى واعطاء الفرصة للقطاع الصحي للاستعداد لمواجهة الجائحة بالإضافة إلى التشخيص المبكر للمرض. لكن مثلما للعزل الصحي آثاراً إيجابية على الإبطاء من زحف الوباء إلى البيوت له أيضاً آثاره السلبية فقد نشرت بعض الدراسات عن زيادة ظاهرة العنف المنزلي وظاهرة الطلاق وإلى آخره من ظواهر اجتماعية بدأت تطغى نتيجة الأزمات الاقتصادية والنفسية وربما الخوف من المجهول، لأنه مازالت كل التفاصيل عن هذا الفيروس الفتاك مجهولة (البغدادي، 2020).

وأنة لمن المتوقع أن تشهد المنطقة العربية بصفة عامه والمملكة السعودية بصفة خاصة نقصاً في الغذاء إذا استمر وباء كورونا لعدة شهور، مما قد يؤثر على الأمن الغذائي في المنطقة العربية بسبب الاعتماد الكبير على واردات الأغذية ولاسيما المواد الغذائية الأساسية وتلك الغنية بالبروتينات. فالمنطقة تستورد 65% من القمح، وتتفق نحو 110 مليار دولار على الواردات الغذائية، ومن المتوقع أيضاً أن يهدد وباء كورونا نحو 55 مليون شخص بحاجة إلى المساعدات الإنسانية في المنطقة العربية، (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، 2020).

جدول رقم (6)

آراء واتجاهات عينة الدراسة لأهم الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	الوزن النسبي	الترتيب	التقييم
1. تقوية العلاقات الاسرية.	3.81	0.879	228.1**	76.3	8	عال
2. زيادة المشاحنات والخلافات والمشاكل الأسرية.	3.01	0.960	175.6**	75.2	9	متوسط
3. زيادة الشعور بالألفة بين أفراد الأسرة.	3.63	0.817	183.1**	72.5	11	متوسط
4. زيادة الاهتمام بالمجموعات الافتراضية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.	4.37	0.669	158.9**	87.5	1	عال
5. زيادة التعاون بين أفراد الأسرة.	4.22	0.696	221.9**	84.5	5	عال
6. زيادة الاتصالات التليفونية والتواصل مع الأهل والأصدقاء.	4.32	0.569	251.1**	86.3	2	عال
7. زيادة الخوف والذعر من الاختلاط المجتمعي.	4.30	0.861	138.1**	86.1	3	عال
8. زيادة جرائم السرقة.	3.03	1.022	182.7**	60.7	12	متوسط
9. الشعور بالخوف من الوصم الاجتماعي للمصابين بالفيروس.	3.70	1.084	110.3**	73.9	10	عال
10. كثرة الأعباء الأسرية.	3.95	1.175	162.5**	78.9	7	عال
11. استثمار الوقت اثناء الجلوس في البيت في القراءة والتعلم.	4.24	0.805	132.6**	84.8	4	عال
12. زيادة الانتماء الوطني والشعور بالمسؤولية.	4.14	0.519	341.6**	82.9	6	عال
المحور	3.89	0.335	251.1**	85.1		عال

الوزن النسبي = المتوسط $\times 100 \div$ القيمة العظمى للعبارة.

* معنوي عند 0.05، ** معنوي عند 0.01

ب. أهم الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية.

1. أهم الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الفردي في المملكة العربية السعودية:

يتضح من الجدول رقم (7) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على المقياس المستخدم (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لجميع عبارات المحور الثاني.

وبناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (7) يمكن الإجابة على السؤال الثالث للدراسة والمتعلق بأهم الآثار الاقتصادية الحالية والمتوقعة لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الفردي في المملكة، والتي تتمثل فيما يلي:

1. جاءت عبارة «زيادة أسعار السلع الغذائية» في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لها حوالي 4.16، وبنسبة موافقة بلغت نحو 83.2% من إجمالي عينة الدراسة.

2. تلي ذلك باقي عبارات ذلك المحور وبنسب أهمية مختلفة من حيث المتوسط، بينما جاءت عبارة «هناك تهديد بالفصل من العمل نتيجة ترشيح النفقات في جهة العمل» في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لها حوالي 3.04، وبنسبة موافقة بلغت نحو 60.8% من إجمالي عينة الدراسة.

3. بلغت قيمة المتوسط لمحور الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الفردي في المملكة نحو 3.96، وبنسبة موافقة للمحور بلغت نحو 73.8% وهذا يعني أن جائحة كورونا (كوفيد- 19) قد أثرت بدرجة عالية على الناحية الاقتصادية للأفراد في المملكة العربية السعودية.

وأشارت بعض الدراسات إلى أن المنطقة العربية قد تسجل نقصاً في الأغذية وارتفاعاً حاداً في الأسعار إذا طال أمد وباء كورونا، حيث يؤدي تفشي الوباء لفترة طويلة في جميع أنحاء العالم يمكن أن يعطل سلاسل الإمداد العالمية، وإنتاج الأغذية ونقلها وتوزيعها، وسيؤدي هذا الوضع إلى انخفاض الصادرات الغذائية بسبب إفراط البلدان المنتجة للأغذية في تخزين منتجاتها الغذائية، وسيؤثر ذلك على الأمن الغذائي في العديد من الدول العربية بصفة عامة والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة بسبب اعتمادها الكبير على الواردات الغذائية (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، 2020).

2. أهم الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الوطني في المملكة العربية السعودية:

من خلال النتائج الواردة بالجدول رقم (8) يمكن الإجابة على السؤال الرابع للدراسة والمتعلق بأهم الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الوطني في المملكة العربية السعودية، والتي تتمثل فيما يلي:

1. جاءت عبارة «انخفاض حاد في حركة السياحة والسفر نتيجة القيود على النقل الجوي والإجراءات الاحترازية» في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لها حوالي 4.73، وبنسبة موافقة بلغت نحو 94.6% من إجمالي عينة الدراسة.

جدول رقم (7)

آراء واتجاهات عينة الدراسة حول أهم الآثار الاقتصادية على المستوى الفردي لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	الوزن النسبي	الترتيب	التقييم
1. زيادة النفقات المادية الشهرية نتيجة الخوف من نقص السلع الغذائية.	3.96	1.115	147.7**	79.2	2	عال
2. زيادة نسبة الاستهلاك الشهرية نتيجة حظر التجول والجلوس في المنزل.	3.66	1.059	83.8**	73.2	4	متوسط
3. انخفاض في الدخل الشهري نتيجة الاجراءات الاحترازية التي اتخذتها الدولة.	3.49	1.125	98.9**	71.8	5	متوسط
4. هناك تهديد بالفصل من العمل نتيجة ترشيد النفقات في جهة العمل.	3.04	0.907	209.9**	60.8	6	متوسط
5. زيادة أسعار السلع الغذائية.	4.16	1.143	182.3**	83.2	1	عال
6. زيادة طلبات الشراء عبر المواقع الالكترونية.	3.73	1.141	120.3**	73.6	3	عال
المحور	3.96	0.665	292.5**	73.8		عال

الوزن النسبي = المتوسط × 100 ÷ القيمة العظمى للعبارة.

* معنوي عند 0.05، ** معنوي عند 0.

جدول رقم (8)

آراء واتجاهات عينة الدراسة حول أهم الآثار الاقتصادية على المستوى الوطني
لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ك ²	الوزن النسبي	الترتيب	التقييم
1. انخفاض في معدل النمو الاقتصادي المحلي.	4.33	0.677	163.8**	86.6	5	عال
2. انخفاض في الناتج المحلي الإجمالي نتيجة توقف وتخفيف العمل في كل من القطاع الحكومي والخاص.	4.33	0.670	167.6**	86.5	6	عال
3. زيادة الإنفاق الحكومي.	4.13	0.919	96.5**	82.5	9	عال
4. انخفاض في عرض السلع والخدمات.	3.57	1.122	92.3**	71.5	16	متوسط
5. زيادة نسبة البطالة نتيجة لفقد البعض وظيفته أو عمله وانخفاض فرص العمل.	4.45	0.685	184.9**	88.9	4	عال
6. زيادة نسبة الفقراء نظرا لفقد البعض وظيفته أو عمله أو انخفاض الدخل الشهري.	4.46	0.667	191.9**	89.2	3	عال
7. انخفاض حاد في حركة السياحة والسفر نتيجة القيود على النقل الجوي والإجراءات الاحترازية.	4.73	0.479	208.1**	94.6	1	عال
8. هبوط أسواق المال.	4.14	0.590	299.5**	82.8	8	عال
9. انخفاض سعر الفائدة في البنوك مما قلل تكلفة الاقتراض.	3.68	0.812	84.2**	73.6	15	عال
10. انخفاض الميل إلى الاستثمار وزيادة الميل إلى الادخار.	4.16	0.993	208.4**	83.3	7	عال
11. توقف أو تباطؤ المشاريع الاستثمارية.	4.01	0.717	136.8**	80.2	12	عال
12. انخفاض اسعار النفط بشكل كبير وخسائر مالية كبيرة في قطاع الطاقة.	4.12	0.817	109.4**	82.4	10	عال
13. زيادة مكاسب الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية والمطهرات والمنظفات.	4.62	0.542	142.9**	92.4	2	عال

تابع جدول رقم (8)

آراء واتجاهات عينة الدراسة حول أهم الآثار الاقتصادية على المستوى الوطني لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	الوزن النسبي	الترتيب	التقييم
14. تباطؤ سلاسل الامداد مما أدى إلى التأثير السلبي على قطاع الصناعة والانتاج.	3.88	0.778	189.1**	77.6	14	عال
15. تباطؤ حركة التجارة الداخلية والخارجية.	4.07	0.684	186.9**	81.5	11	عال
16. تدهور وضع الاقتصاد المحلي بصفة عامة نتيجة شلل حركة الاقتصاد العالمي وتدهور الاوضاع الاقتصادية العالمية.	4	0.745	152.5**	80	13	عال
المحور	4.17	0.465	338.7**	83.4		عال

الوزن النسبي = المتوسط × 100 ÷ القيمة العظمى للعبارة.

* معنوي عند 0.05، ** معنوي عند 0.

2. تلي ذلك باقي عبارات ذلك المحور وبنسب أهمية مختلفة من حيث المتوسط، بينما جاءت عبارة «انخفاض في عرض السلع والخدمات» في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لها حوالي 3.57، وبنسبة موافقة بلغت نحو 71.5% من إجمالي عينة الدراسة.

3. بلغت قيمة المتوسط لمحور الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على المستوى الفردي في المملكة نحو 4.17، وبنسبة موافقة للمحور بلغت نحو 83.4% وهذا يعني أن لجائحة كورونا (كوفيد- 19) تأثير اقتصادي بدرجة عالية على المستوى الوطني في المملكة العربية السعودية.

ومن المتوقع وبحسب التقديرات الأولية لآثار جائحة كورونا أن تخسر المنطقة العربية في عام 2020 ما لا يقل عن 42 مليار دولار نتيجة لتضرر اقتصاديات تلك المنطقة، كما أدى انتشار وباء كورونا إلى انخفاض شديد في أسعار النفط مما أدى إلى خسارة المنطقة العربية إيرادات نفطية تعادل قيمتها نحو 11 مليار دولار خلال الفترة (يناير- مارس) 2020، وفي حالة إذا بقيت أسعار النفط منخفضة فسوف يؤدي ذلك إلى خسارة يومية للمنطقة العربية تُقدّر بنحو 550 مليون دولار. بالإضافة إلى ذلك فمن المتوقع أن تؤدي جائحة كورونا إلى انخفاض صادرات المنطقة العربية بنحو 28 مليار دولار، وخسارة إيرادات جمركية تُقدّر بنحو 1.8 مليار دولار، كما أنه من المتوقع أن تخسر المنطقة العربية ما يقدر بنحو 1.7 مليون وظيفية في عام 2020 مما سوف يؤدي إلى رفع معدل البطالة بنحو 1.2% (تقرير لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، 2020).

ج. تأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على التنمية المُستدامة في المملكة العربية السعودية.

في الخامس والعشرين من سبتمبر 2015 حدد قادة العالم مجموعةً من الأهداف التي من خلال تحقيقها سيتم القضاء على الأشكال المختلفة للفقر والقضاء على عدم المساواة، وحماية الأرض، وتحقيق الازدهار العالمي كجزء من برنامج 2030 للتنمية المُستدامة. وبناءً على ذلك أطلقت الأمم المتحدة استراتيجية في 1 يناير 2016 تعرف باسم «أهداف التنمية المُستدامة» كما تعرف أيضاً باسم «أجندة الأهداف العالمية لعام 2030». ومن هذا المنطلق تكاتفت الحكومات والشركات والمجتمع المدني على تحقيق تلك الأهداف من أجل تحسين المستويات المعيشية للبشر في جميع أنحاء العالم (المنصة الوطنية الموحدة، 2020).

مما لا شك فيه نتيجة لتأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على كلِّ من النواحي الاجتماعية والاقتصادية في المملكة، فمن المتوقع أن تؤثر تلك الجائحة على خطط وبرامج رؤية المملكة 2030 ومن ثم سوف يؤثر ذلك سلباً على العديد من أهداف التنمية المُستدامة في المملكة، وعلى وجه الخصوص: القضاء على الفقر والجوع، والصحة الجيدة والرفاه، والتعليم الجيد، ونقاء المياه والنظافة العامة، وتوفير فرص عمل لائقة ونمو الاقتصاد، والحد من أوجه عدم المساواة، ومدن ومجتمعات محلية مُستدامة، والحفاظ على المناخ، والسلام والعدل والمؤسسات القوية، والشراكات لتحقيق الأهداف. ويتضح مما يلي الإجابة على السؤال الخامس للدراسة والمتعلق بتأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على التنمية المُستدامة في المملكة:

1. **القضاء على الفقر (الهدف رقم 1):** أثر فيروس كورونا على هذا الهدف مباشرة، حيث أدى إلى فقدان أو انخفاض الدخل لدى نسبة كبيرة من الأفراد وبصفة خاصة العاملين بالقطاع الخاص، ومن المتوقع أن يدفع ذلك الشرائح الضعيفة من المجتمع والأسر إلى الوقوع تحت خط الفقر.

2. **القضاء على الجوع (الهدف رقم 2):** قد تؤدي التدابير اللازمة لاحتواء انتشار فيروس كورونا من خلال فرض الحجر الصحي، وتقليل ساعات العمل، وغلق المدن؛ إلى تعطيل إنتاج الغذاء وتوزيعه. وهذا قد يؤدي إلى انخفاض العرض من الغذاء، وصعوبة توفُّره في بعض المناطق.

3. **الحياة الكريمة والصحة الجيدة (الهدف رقم 3):** أظهر فيروس كورونا العديد من السبلبيات في المجال الصحي على مستوى العالم، والتي من أهمها: عدم وجود أعداد كافية من المستشفيات بالدول، وعجز بالمستلزمات الطبية والأجهزة مثل أجهزة التنفس الصناعي، وعجز شديد في الأطباء ومقدمي الخدمة الطبية. كما أظهر عدم وجود خطط مُسبقة لمواجهة الكوارث الطارئة، مما أثر على ارتفاع أعداد الوفيات على مستوى العالم بصفة عامة والمنطقة العربية ودول الخليج بصفة خاصة.

4. **التعليم الجيد (الهدف رقم 4):** أدت جائحة كورونا إلى غلق المدارس والمؤسسات العلمية مما سيؤدي إلى عدم تلقي الطلاب المناهج المعدّة لكلّ مرحلة. كما أظهرت الأزمة عدم جاهزية غالبية الدول لنظام التعليم عن بُعد بالدرجة الكافية، خاصةً في الدول النامية التي لا تُتاح فيها هذه الخدمة لغالبية الطلبة. وبالتالي سيؤثر ذلك على فرص تعلّم الكثير من الطلاب، خاصةً الذين ليست لديهم فرص للتعليم خارج المدرسة مثل الأسر منخفضة الدخل التي تكون فرصتها أقل في الوصول إلى التكنولوجيا والإنترنت وخدمات رعاية الأطفال.

5. **نقاء المياه والنظافة العامة (الهدف رقم 6):** من أهم الوسائل الوقائية من فيروس كورونا هو غسيل اليدين بالمياه النظيفة. وهذه الوسيلة قد لا تكون متوفرة لبعض المواطنين، خاصةً المقيمين ببعض الأماكن العشوائية والقرى النائية. ونتيجة لتعطّل مشاريع المياه والصرف الصحي بالمملكة فسوف يؤدي هذا إلى انتشار الفيروس في هذه المناطق بسبب ضعف إمكانياتهم، وعدم وصول المياه النظيفة إلى منازلهم.

6. **توفير فرص عمل لائقة ونمو الاقتصاد (الهدف رقم 8):** أزمة جائحة كورونا قد أدت إلى تعطيل مبادرات المملكة العربية السعودية بشأن خلق فرص عمل كريمة وتحقيق النمو الاقتصادي والتي من أهمها:

- تقليص المدة الزمنية لإصدار السجل التجاري إلى 180 ثانية.
- توطيق التقنيات والمعرفة من خلال صندوق الاستثمارات العامة.
- التوسّع في التدريب المهني لتوفير احتياجات سوق العمل.
- زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد.
- وزيادة مشاركة المرأة في سوق العمل وزيادة الاستثمارات الأجنبية النوعية لتصل إلى 20 مليار سعودي.

حيث أنه من المتوقّع أن تؤدي جائحة كورونا إلى فقدان البعض للعمل وتخفيض ساعات العمل وتخفيض الأجر وبصفة خاصةً في القطاع الخاص، وهو ما دفع العديد من الدول إلى تقديم المساعدة الفورية للشركات والعمال لحمايتهم، خاصةً في القطاعات الأكثر تضرراً التي تضم نسبة عالية من العمالة ذات الأجور المتدنية، وهذا قد يؤدي إلى خطر وقوعهم تحت خط الفقر ومواجهة تحديات أكبر في العودة لأشغالهم بعد فترة التعافي.

7. **انتساع خطر انتشار فيروس كورونا إلى كل دول العالم** أثر سلباً على حركة الطيران والسفر والتجارة والشحن، كما انعكس سلباً في انخفاض وتذبذب الأسواق المالية وتراجع أسعار النفط إلى أدنى مستوياتها. كما أن الاضطرابات في التجارة العالمية

والتوريد تسببت في تراجع نشاط التصنيع العالمي. كما تراجع الناتج في القطاعات الاستهلاكية والسلع الوسيطة والاستثمارية. وبالتالي أدى ذلك إلى انخفاض معدلات النمو الاقتصادي وانخفاض معدل نمو التجارة العالمية.

8. **الحد من أوجه عدم المساواة (الهدف رقم 10):** أثر فيروس كورونا على هذا الهدف بطريقة غير مباشرة، حيث إن الأزمة ستؤدي إلى توسعة الفجوة بين الطبقات، خاصة بالنسبة للأسر الفقيرة والأشد فقراً التي ليست لديها إمكانيات متاحة لمواجهة التعايش مع أزمة كورونا، خاصة الأسر بالمناطق النائية والأماكن العشوائية ذات الكثافة السكانية العالية والتي ليس بها خدمات إنترنت، وليس لديها الإمكانيات المادية للحصول على التكنولوجيا، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى تدهور المستوى التعليمي للطلاب لعدم حصولهم على التعليم الموجه مقارنة بالطلاب المقيمين بالمناطق المتاحة بها هذه الخدمة. بالإضافة إلى أن غالبية مسؤول هذه الأسر من العمالة غير الدائمة أو المنخفضة الأجر والتي تأثرت أكثر بعد جائحة كورونا وفقدت وظائفها.

9. **مدن ومجتمعات محلية مستدامة (الهدف رقم 11):** أدت جائحة كورونا إلى تعطيل برنامج مستقبل المدن السعودية الذي تقوم بفيذه وزارة الشؤون البلدية والقروية، والذي يهدف إلى توفير مدن مزدهرة منتجة وعادلة وشاملة اجتماعياً ومستدامة بيئياً وذات بنية تحتية كافية ومناسبة وذات جودة حياتية مرتفعة. ومن ثم سوف يواجه السكان الذين يعيشون في الأحياء الفقيرة خطراً أكبر بالتعرض لفيروس كورونا بسبب الكثافة السكانية العالية، وسوء ظروف الصرف الصحي وصعوبة توفر مياه نظيفة.

10. **الحفاظ على المناخ (الهدف رقم 13):** على الرغم من أن فيروس كورونا كان له العديد من الآثار السلبية على مستوى العالم، إلا أنه نتج عنه أثر إيجابي للبيئة، حيث أدى إلى تقليل الغازات المنبعثة من المصانع وعوادم السيارات بسبب حظر التجوال الذي فرض في المملكة، مما نتج عنه انخفاض في العوادم المنبعثة من السيارات، وأيضاً تقليل عدد ساعات العمل في المصانع التي تنبعث منها غازات ملوثة للبيئة، وهذا أدى إلى تقليل غاز ثاني أكسيد الكربون في الغلاف الجوي.

11. **السلام والعدالة والمؤسسات القوية (الهدف رقم 16):** أكثر المناطق في العالم تأثراً بجائحة كورونا هي مناطق النزاع، لما تعانيه شعوب هذه المناطق من ضعف الإمكانيات في جميع المجالات الطبية والاجتماعية والاقتصادية من قبل ظهور هذا الفيروس. وبعد ظهور هذه الجائحة، تعاني هذه المناطق من عدم وجود وسائل الحماية من الفيروس والعلاجات المتاحة له أو المستشفيات التي يتلقى فيها المرضى العلاج من هذا الفيروس. بالإضافة إلى صعوبة وصول المساعدات الطبية لهذه المناطق بسبب الحروب والنزاعات الموجودة بها. على سبيل المثال، النزاعات الموجودة في سوريا وليبيا واليمن وفلسطين.

وقد قررت وزارة الصحة السعودية العلاج المجاني وخاصة فيما يتعلق بالعلاج من فيروس كورونا لكل من المواطنين والمقيمين، بما فيهم من مخالفي نظام الإقامة في المملكة دون أي تبعات قانونية في جميع المنشآت الصحية وذلك حرصاً على صحة المواطنين والمقيمين لضمان سلامة الجميع.

12. **عقد الشراكات لتحقيق الأهداف (الهدف رقم 17):** على الرغم من أن أزمة كورونا أحدثت رد فعل قوي ضد العولمة، وإغلاق المجالات الجوية لكل دولة، وعدم استقبال رعايا الدول الأخرى، وإيقاف الرحلات السياحية خوفاً من انتقال العدوى من خلال انتقال رعايا الدول التي بها حالات إصابة كثيرة؛ إلا أنها أكدت على ضرورة إعطاء التعاون الدولي أهمية قصوى لتبادل الخبرات في مجال مكافحة الأمراض والفيروسات وما يستجد من وسائل للمكافحة والعلاج.

وقد قام مركز الملك سلمان للإغاثة بتوقيع 6 عقود لتوريد مستلزمات طبية إلى كل من اليمن وفلسطين، وتمثلت تلك المستلزمات الطبية في أجهزة التنفس الصناعي وأجهزة المراقبة السريرية وأجهزة قياس العلامات الحيوية وأسرة العناية المركزة والأسرة العادية ومضخات للمحاليب الوريدية وأجهزة الأشعة السينية وأجهزة تنفس آلية للأطفال وطاولات للعمليات وأجهزة تخدير (موقع العربية نت، 2020).

د. أهم الإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية.

يتضح من الجدول رقم (9) أن اختبار مربع كاي (χ^2) دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على المقياس المستخدم (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لجميع عبارات المحور الثالث.

وبناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (10) يمكن الإجابة على السؤال الثالث للدراسة والمتعلق بأهم الإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية، والتي تتمثل فيما يلي:

1. جاءت عبارة «إعداد خطط إعلامية للتوعية بالمرض وكيفية الوقاية منه» في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لها حوالي 4.75، وبنسبة موافقة بلغت نحو 95.1% من إجمالي عينة الدراسة.

2. تلي ذلك باقي عبارات ذلك المحور وبنسب أهمية مختلفة من حيث المتوسط، بينما جاءت عبارة «قامت الحكومة بتقنين والمراقبة على الأسعار والتجار» في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، حيث بلغ متوسط درجة تأييد أفراد عينة الدراسة لها حوالي 3.49، وبنسبة موافقة بلغت نحو 69.8% من إجمالي عينة الدراسة.

3. بلغت قيمة المتوسط لمحور الإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة نحو 4.12، وبنسبة موافقة للمحور بلغت نحو 82.4% وهذا يعني أن الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها حكومة المملكة العربية السعودية للحد والتخفيف من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) كانت هامة بدرجة عالية من وجهة نظر عينة الدراسة للحد من وتقليل الآثار السلبية لجائحة كورونا على كل من النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (9)

آراء واتجاهات عينة الدراسة حول أهم الإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ك ²	الوزن النسبي	الترتيب	التقييم
1. إعداد خطط إعلامية التوعية بالمرض وكيفية الوقاية منه.	4.75	0.973	**119.4	95.1	1	عال
2. توفير كافة سبل الرعاية الصحية للمصابين.	4.20	1.063	**178.4	83.9	6	عال
3. انشاء وتوفير العديد من المستشفيات لعزل المصابين للحد من انتشار الفيروس.	4.46	1.079	**136.7	89.2	3	عال
4. تقديم الدعم لجميع قطاعات المجتمع للحد من تدهور الأوضاع الاقتصادية.	4.36	0.979	**126.6	87.2	4	عال
5. تيسير عودة الرعايا العالقين بالخارج والراغبين في العودة من الدول التي تزايدت بها اعداد المصابين وانتشار الفيروس.	3.88	1.309	**108.3	77.6	10	عال
6. توفير المستلزمات الطبية والعلاجية والمطهرات.	4.31	1.314	**118.9	86.3	5	عال
7. وضعت الحكومة خطط مبكرة للتعامل ومواجهة انتشار فيروس كورونا.	4.00	1.199	**143.1	80.1	8	عال
8. توفير برامج المساندة المجتمعية لمساعدة الفئات الفقيرة ومحدودة الدخل.	3.96	1.223	**111.4	79.3	9	عال
9. زيادة الخدمات الإلكترونية في التعليم والعمل للحد من الإصابة بفيروس كورونا.	4.65	0.895	**324.2	92.9	2	متوسط
10. قامت الحكومة بتقنين والمراقبة على الأسعار والتجار.	3.49	0.957	**106.7	69.8	11	متوسط

تابع جدول رقم (9)

آراء واتجاهات عينة الدراسة حول أهم الإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا ²	الوزن النسبي	الترتيب	التقييم
11. قامت الحكومة بدعم وبناء قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	3.69	1.117	**157.6	73.8	13	عال
12. تشجيع المشاركات التطوعية لمواجهة جائحة فيروس كورونا.	3.63	0.792	**396.5	72.5	12	متوسط
13. بصفة عامة أدت مجموعة الاجراءات التي اتخذتها الحكومة إلى الحفاظ على الاقتصاد القومي والتخفيف على المواطنين جراء أزمة فيروس كورونا.	4.18	1.099	**177.8	83.6	7	عال
المحور	4.12	0.802	279.9**	82.4		عال

الوزن النسبي = المتوسط $\times 100 \div$ القيمة العظمى للعبارة.

* معنوي عند 0.05، ** معنوي عند 0.01.

سادساً: الوضع الراهن لجائحة كورونا في المملكة العربية السعودية:

يهتم هذا الجزء بدراسة الوضع الراهن والمتوقع لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية، بداية من دخول هذا المرض في 2 مارس 2020 حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة في 2 أبريل 2021. ويتضح من الجدول رقم (10) والشكل رقم (1)، أن إجمالي عدد الحالات المصابة (يشمل عدد الحالات النشطة والمغلقة) بفيروس كورونا المستجد (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية بلغ نحو 392009 حالة، بينما بلغ عدد حالات الشفاء نحو 379312 حالة، في حين بلغ عدد حالات الوفاة نحو 6690 حالة، وقد بلغ عدد حالات الإصابة العالمية نحو 131.17 مليون حالة في حين بلغت حالات التعافي والوفاة العالمية نحو 105.59، 2.85 مليون حالة بالترتيب وذلك حتى تاريخ 2 أبريل 2021. وقد أوضح موقع صحي التابع لوزارة الصحة السعودية والذي تم تدشينه لمتابعة جائحة كورونا في المملكة، أن عدد الحالات النشطة وهي الحالات الفعالة التي مازالت تتلقى الرعاية الطبية بلغ نحو 6007 حالة، بينما بلغ عدد الحالات الحرجة نحو 761 حالة، في حين بلغ عدد الحالات المغلقة وهي الحالات التي تم شفاؤها أو توفيت نحو 386002 حالة، وقد بلغ إجمالي عدد الفحوصات التي أجريت لفيروس كورونا المستجد بالمملكة العربية السعودية نحو 15.19 مليون حالة كان عدد الحالات المؤكدة منها 392009 حالة إصابة، وقد بلغ عدد جرعات اللقاح المعطاه نحو 4.82 مليون جرعة.

جدول رقم (10)

الوضع الراهن كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية

عدد الوفيات	عدد حالات الشفاء	عدد الإصابات	التاريخ
0	0	1	2020-03-02
0	0	2	2020-03-07
0	1	17	2020-03-14
0	16	48	2020-03-21
1	2	99	2020-03-28
6	99	157	2020-04-01
3	80	327	2020-04-07
6	42	493	2020-04-14
5	172	1141	2020-04-21
5	169	1325	2020-04-28
7	210	1362	2020-05-01
10	1322	1701	2020-05-07
9	2818	2307	2020-05-14
13	2963	2642	2020-05-21
17	2460	1581	2020-05-28
24	1484	1869	2020-06-01
34	1707	3369	2020-06-07
39	3170	4507	2020-06-14
40	4045	3393	2020-06-21
48	2363	3943	2020-06-28
54	4909	3383	2020-07-01
42	3211	3036	2020-07-07
42	5489	2671	2020-07-14
44	3139	2331	2020-07-21
27	2945	1759	2020-07-28

تابع جدول رقم (10)
الوضع الراهن كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية

عدد الوفيات	عدد حالات الشفاء	عدد الإصابات	التاريخ
8	160	181	2020-12-21
8	159	149	2020-12-28
9	182	101	2021-01-01
4	171	97	2021-01-07
3	181	173	2021-01-14
4	188	213	2021-01-21
8	159	149	2021-01-28
9	182	101	2021-02-01
4	171	97	2021-02-07
3	181	173	2021-02-14
4	188	213	2021-02-21
2	253	267	2021-02-28
4	271	310	2021-03-01
4	298	356	2021-03-07
5	341	314	2021-03-14
5	318	327	2021-03-21
6	335	317	2021-03-28
5	286	302	2021-04-01
6	418	351	2021-04-02
6	223	345	2021-03-14
4	387	404	2021-03-21
6	357	541	2021-03-28
8	404	728	2021-04-01
6	439	684	2021-04-02
6690	379312	392009	الإجمالي

المصدر: موقع صحي، فيروس كورونا، (<https://sehhty.com/sa-covid/>)، وزارة الصحة السعودية.

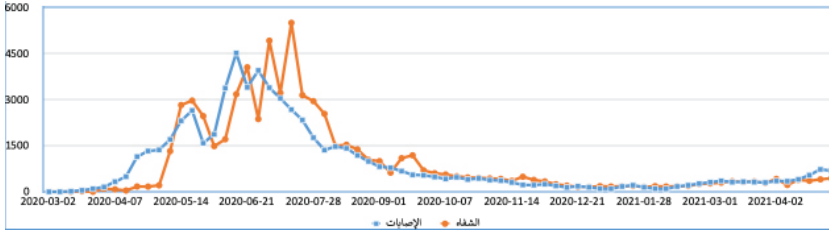
وقد بلغت نسبة الشفاء من فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) في المملكة العربية السعودية نحو 96.76% من إجمالي حالات الإصابة، بينما بلغت نسبة الوفيات نحو 1.71%، في حين بلغت نسبة الإصابة نحو 1.12% من إجمالي عدد السكان بالمملكة والبالغ نحو 35.03 مليون نسمة. وجاءت مدينة الرياض في المرتبة الأولى بين مدن المملكة في عدد حالات الإصابة حيث بلغ عدد حالات الإصابة بها نحو 69517 حالة، يليها جدة بنحو 36713 حالة، ثم كل من مكة المكرمة والدمام والهفوف حيث بلغ عدد حالات الإصابة نحو 36620، 21930، 20930 حالة على الترتيب. وهناك مدن بالمملكة تعافت تماماً من فيروس كورونا المستجد وهي الجفر، الحجر وذلك حتى تاريخ إعداد الدراسة 2021/4/2.

وبيين الشكل رقم (3) أن المنحنى الوبائي لجائحة كورونا والذي يدرس العلاقة بين عدد المرضى والوقت بعد ظهور أول إصابة، والمنحنى الأول (الأحمر) على اليسار يأخذ شكل الجرس ويتكوّن بسبب سرعة انتشار الفيروس بدون إجراءات احترازية ليتجاوز قدرات النظام الصحي باستيعاب جميع المرضى. أما المنحنى الثاني (الأزرق) يكون على شكل هضبة ويرتفع ببطء خلال وقت أطول لكنه أفضل للقطاع الصحي. وفي المملكة العربية السعودية يأخذ المنحنى الوبائي النوع الثاني والذي قد يأخذ وقتاً أطول للنزول لكنه تحت السيطرة وتكون فيه الإصابات بالفيروس موزعة على فترة طويلة. وهناك ثلاث مراحل للمنحنى الوبائي تتضح من خلال الشكل رقم (4)، وتلك المراحل هي: مرحلة صعود وانتشار، يلي ذلك مرحلة الذروة والتي قد تمتد إلى أيام وربما أسابيع، ثم مرحلة الهبوط والانحسار. وتطبق هذه المراحل على منحنى الحالات النشطة والتي تمثل تلك الحالات التي ما زالت تتلقى العلاج بالفعل ويحتاج بعضها إلى الرعاية الطبية. ويبين الشكل رقم (2) المنحنى الوبائي ومعدّل الانتشار لجائحة كورونا (كوفيد-19) بالمملكة العربية السعودية، ومعدّل انتشار العدوى يجب على سؤال مهم وهو كم عدد الأشخاص الذين سنتنقل لهم العدوى من شخص واحد؟ ويستخدم الرمز (R_0) للتعبير عن معدّل انتشار العدوى، وبحسب هذا المعدّل كل 5 أيام وهي وقت حضانة الفيروس داخل الجسم من زمن التقاط العدوى إلى بداية ظهور الأعراض في اليوم الخامس، فكل خمسة أيام تُعدّ دورة وبائية جديدة للفيروس، وصحيح أن فترة حضانة الفيروس تتراوح بين (2-14) يوماً، ولكن المعدل الدقيق لفترة الحضانة هو 5 أيام. والمعدّل العالمي لانتشار فيروس كورونا هو ($R_0=3$)، وهذا يعني أن المريض الواحد قادر على نقل العدوى لثلاثة أشخاص كل 5 أيام. إذا كان المعدّل ($R_0>1$)، فهذا يعني أن الفيروس ينتشر في المجتمع (المرحلة الأولى)، ومتى ما أصبح ($R_0=1$) فهذا يعني أن أعداد المصابين هي نفسها في كل دورة وبائية، وتبدأ محاولات تقليل عدد المصابين، وتظهر بوادر تسطيح المنحنى (المرحلة الثانية). ومتى ما أصبح المعدل ($R_0<1$)، فهذا يعني أن المصاب لا يستطيع نقل العدوى للشخص آخر. وهنا تتناقص أعداد المصابين، وتبدأ مرحلة التعافي (المرحلة الثالثة) ومعدّل (R_0) يعطي دلالة تقريبية لقياس كفاءة الإجراءات التي تتخذها الدول في منع انتشار العدوى. ويوضّح الشكل رقم (2) أن السعودية كشفت مبكراً عن

قدرتها العالية على إدارة الأزمة، واتخذت حزمة من الإجراءات الصارمة لجعل المعدل يتراجع من الرقم ($R_0=7$) يعد 5 أيام من تسجيل أول حالة في السعودية بتاريخ 2 مارس 2020 إلى معدل انتشار عدوى ($R_0=0.9$) في دورة الفيروس السابعة عشرة بتاريخ 26 مايو 2020.

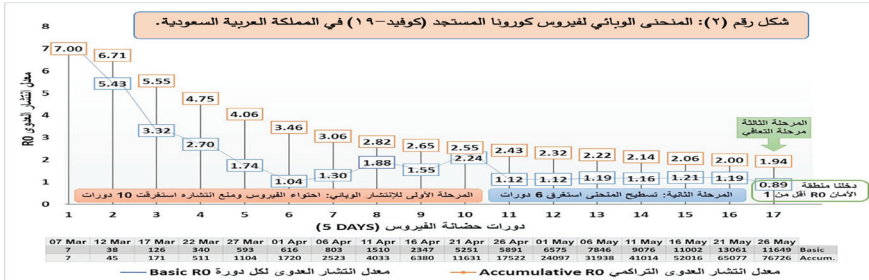
شكل رقم (1):

الوضع الراهن لحالات الإصابة والشفاء لفيروس كورونا المستجد في المملكة العربية السعودية



شكل رقم (2):

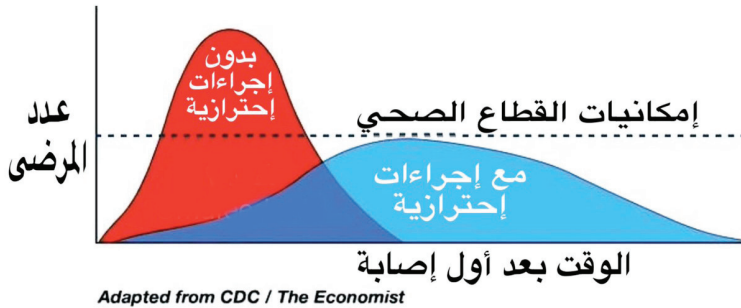
المنحنى الوبائي لفيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) في المملكة العربية السعودية



المصدر: مدينة الملك فهد الطبية، <https://anabandar.com/?cat=1>

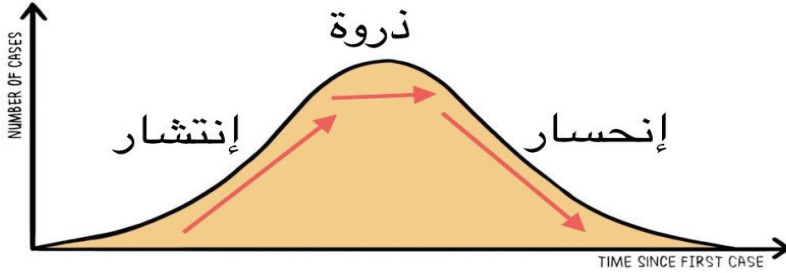
شكل رقم (3):

المنحنى الوبائي لفيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) مع وبدون الإجراءات الاحترازية



شكل رقم (4):

مراحل المنحنى الوبائي لفيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)



سابعاً: اختبارات فروض الدراسة:

يهتم هذا الجزء من الدراسة باختبار فروض الدراسة ودراسة تأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والتنمية المُستدامة في المملكة العربية السعودية. وفيما يلي نتائج اختبارات تلك الفروض:

الفرض الأول: لا يوجد تأثير معنوي إحصائي لجائحة كورونا (كوفيد19) على الجانب الاجتماعي في المملكة العربية السعودية.

تبيّن نتائج التحليل بالجدول رقم (11) المتعلق بدراسة تأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل الانحدار الآسي، أن هناك تأثير إيجابي معنوي إحصائياً عند مستوي معنوية 0.01 لجائحة كورونا (كوفيد-19) على الجانب الاجتماعي والمتمثل في: تقوية العلاقات الأسرية، زيادة المشاحنات والخلافات والمشاكل الأسرية، زيادة الشعور بالألفة بين أفراد الأسرة، زيادة الاهتمام بالمجتمعات الافتراضية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، زيادة التعاون بين أفراد الأسرة، زيادة الاتصالات التليفونية والتواصل مع الأهل والأصدقاء، زيادة الخوف والذعر من الاختلاط المجتمعي، زيادة جرائم السرقة، الشعور بالخوف من الوصم الاجتماعي للمصابين بالفيروس، كثرة الأعباء الأسرية، استثمار الوقت أثناء الجلوس في البيت في القراءة والتعلم، زيادة الانتماء الوطني والشعور بالمسؤولية.

وقد بلغت قيمة معامل الانحدار لتلك العلاقة نحو 0.00284، وهذا يعنى أنه في حالة زيادة حالات الإصابة بفيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) بنحو 1000 حالة في اليوم فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة التأثير السلبي لجائحة كورونا (كوفيد-19) على الجانب الاجتماعي في المملكة بنحو 2.84%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة نحو 0.73 وهذا يدل على أن تزايد أعداد حالات الإصابة بجائحة كورونا تفسر نحو 73% من التغيرات الاجتماعية السلبية للأفراد في تلك الفترة الراهنة في المملكة العربية السعودية، وهناك 27% ترجع إلى عوامل أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

جدول رقم (11)

تأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) على النواحي الاجتماعية والاقتصادية
والتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية

مستوى المعنوية	F	R ²	معاملات الانحدار	المتغيرات التابعة
**	55.39	0.73	0.00284 **(15.03)	النواحي الاجتماعية
**	47.79	0.71	0.00315 **(13.38)	النواحي الاقتصادية
**	57.10	0.74	0.00458 **(11.73)	النواحي الاقتصادية
**	44.15	0.70	0.00497 **(12.47)	التنمية المستدامة

القيمة بين القوسين () أسفل معامل الانحدار تمثل قيمة (T).

* معنوي عند 0.05، ** معنوي عند 0.01

الفرض الثاني: لا يوجد تأثير معنوي إحصائياً لجائحة كورونا (كوفيد-19) على الجانب الاقتصادي على المستوى الفردي في المملكة العربية السعودية.

تبيّن نتائج التحليل بالجدول رقم (11) المتعلق بدراسة تأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) على النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل الانحدار الأسي، أن هناك تأثير إيجابي معنوي إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على الجانب الاقتصادي على المستوى الفردي والمتمثل في: زيادة النفقات المادية الشهرية نتيجة الخوف من نقص السلع الغذائية، زيادة نسبة الاستهلاك الشهرية نتيجة حظر التجول والجلوس في المنزل، انخفاض في الدخل الشهري نتيجة الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الدولة، هناك تهديد بالفصل من العمل نتيجة ترشيد النفقات في جهة العمل، زيادة أسعار السلع الغذائية، زيادة طلبات الشراء عبر المواقع الالكترونية.

وقد بلغت قيمة معامل الانحدار لتلك العلاقة نحو 0.00315، وهذا يعنى أنه في حالة زيادة حالات الإصابة بفيروس كورونا المستجد (كوفيد- 19) بنحو 1000 حالة في اليوم فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة التأثير السلبي لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على الجانب الاقتصادي على المستوى الفردي في المملكة بنحو 1.3%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد لتلك

العلاقة نحو 3.15 وهذا يدل على أن تزايد أعداد حالات الإصابة بجائحة كورونا تفسر نحو 71% من التغيرات الاقتصادية السلبية للأفراد في تلك الفترة الراهنة في المملكة العربية السعودية، وهناك 29% ترجع إلى عوامل أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

الفرض الثالث: لا يوجد تأثير معنوي إحصائي لجائحة كورونا (كوفيد-19) على الجانب الاقتصادي على المستوى الوطني في المملكة العربية السعودية.

تبيّن نتائج التحليل بالجدول رقم (11) المتعلّق بدراسة تأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل الانحدار الأسّي، أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوي إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 لجائحة كورونا (كوفيد-19) على الجانب الاقتصادي على المستوى الوطني والمتمثّل في: انخفاض في معدل النمو الاقتصادي المحلي، انخفاض في الناتج المحلي الإجمالي نتيجة توقّف وتخفيف العمل في كل من القطاع الحكومي والخاص زيادة الإنفاق الحكومي، انخفاض في عرض السلع والخدمات، زيادة نسبة البطالة نتيجة لفقد البعض وظيفته أو عمله وانخفاض فرص العمل، زيادة نسبة الفقراء نظراً لفقد البعض لوظيفته أو عمله أو انخفاض الدخل الشهري، انخفاض حاد في حركة السياحة والسفر نتيجة القيود على النقل الجوي والإجراءات الاحترازية، هبوط أسواق المال، انخفاض سعر الفائدة في البنوك مما قلّل تكلفة الاقتراض، انخفاض الميل إلى الاستثمار وزيادة الميل إلى الادخار، توقّف أو تباطؤ المشاريع الاستثمارية، انخفاض أسعار النفط بشكل كبير وخسائر مالية كبيرة في قطاع الطاقة، زيادة مكاسب الصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية والمطهرات والمنظّفات، تباطؤ سلاسل الامداد مما أدى إلى التأثير السلبي على قطاع الصناعة والإنتاج، تباطؤ حركة التجارة الداخلية والخارجية، وتدهور وضع الاقتصاد المحلي بصفة عامة نتيجة شلل حركة الاقتصاد العالمي وتدهور الأوضاع الاقتصادية العالمية.

وقد بلغت قيمة معامل الانحدار لتلك العلاقة نحو 0.00458، وهذا يعنى أنه في حالة زيادة حالات الإصابة بفيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) بنحو 1000 حالة في اليوم فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة التأثير السلبي لجائحة كورونا (كوفيد-19) على الجانب الاقتصادي على المستوى الوطني في المملكة بنحو 4.58%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة نحو 0.73 وهذا يدل على أن تزايد أعداد حالات الإصابة بجائحة كورونا تفسر نحو 74% من التغيرات الاقتصادية السلبية على المستوى الوطني في تلك الفترة الراهنة في المملكة العربية السعودية، وهناك 26% ترجع إلى عوامل أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

الفرض الرابع: لا يوجد تأثير معنوي إحصائي لجائحة كورونا (كوفيد-19) على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

تبيّن نتائج التحليل بالجدول رقم (11) المتعلّق بدراسة تأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية من خلال

تحليل الانحدار الأسّي، أن هناك تأثير إيجابي معنوي احصائياً عند مستوى معنوية 0.01 لجائحة كورونا (كوفيد-19) التنمية المستدامة في المملكة نظراً لوجود تأثيرات سلبية على النواحي الاجتماعية والاقتصادية على كل من المستوى الفردي والوطني.

وقد بلغت قيمة معامل الانحدار لتلك العلاقة نحو 0.00497، وهذا يعنى أنه في حالة زيادة حالات الإصابة بفيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) بنحو 1000 حالة في اليوم فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة التأثير السلبي لجائحة كورونا (كوفيد-19) على التنمية المستدامة في المملكة بنحو 4.97%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة نحو 0.70 وهذا يدل على أن تزايد أعداد حالات الإصابة بجائحة كورونا تفسّر نحو 70% من التغيرات السلبية على التنمية المستدامة في تلك الفترة الراهنة في المملكة العربية السعودية، وهناك 30% ترجع إلى عوامل أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

الفرض الخامس: لا يوجد تأثير معنوي إحصائياً للإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد19) في المملكة العربية السعودية.

تبين نتائج التحليل بالجدول رقم (12) المتعلق بدراسة تأثير الإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19) في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل الانحدار الأسّي، أن هناك تأثير إيجابي معنوي احصائياً عند مستوى معنوية 0.01 للإجراءات الاحترازية التي اتخذتها المملكة للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19) المتمثلة في: إعداد خطط إعلامية للتوعية بالمرض وكيفية الوقاية منه، توفير كافة سبل الرعاية الصحية للمصابين، إنشاء وتوفير العديد من المستشفيات لعزل المصابين للحد من انتشار الفيروس، تقديم الدعم لجميع قطاعات المجتمع للحد من تدهور الأوضاع الاقتصادية، تيسير عودة الرعايا العالقين بالخارج والراغبين في العودة من الدول التي تزايدت بها أعداد المصابين وانتشار الفيروس، توفير المستلزمات الطبية والعلاجية والمطهرات، وضعت الحكومة خطط مبدئية للتعامل ومواجهة انتشار فيروس كورونا، توفير برامج المساندة المجتمعية لمساعدة الفئات الفقيرة ومحدودة الدخل، زيادة الخدمات الإلكترونية في التعليم والعمل للحد من الإصابة بفيروس كورونا، قامت الحكومة بتقنين المراقبة على الأسعار والتجار، قامت الحكومة بدعم وبناء قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشجيع المشاركات التطوعية لمواجهة جائحة فيروس كورونا.

وقد بلغت قيمة معامل الانحدار لتلك العلاقة نحو 8.94، وهذا يعنى أنه في حالة الإجراءات الاحترازية التي تتخذها الحكومة بنسبة 1% فإن ذلك سوف يؤدي إلى التخفيف من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد-19) في المملكة بنحو 8.94%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد لتلك العلاقة نحو 0.69 وهذا يدل على أن الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها المملكة تفسّر نحو 70% من الحد من تداعيات جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية، وهناك 31% ترجع إلى عوامل أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

جدول رقم (12)

تأثير الإجراءات الاحترازية للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19)
في المملكة العربية السعودية

المتغير التابع	معاملات الانحدار	R ²	F	مستوى المعنوية
معدل الإصابة بجائحة كورونا	8.94 **(14.92)	0.69	41.57	**

القيمة بين القوسين () أسفل معامل الانحدار تمثل قيمة (T).
* معنوي عند 0.05، ** معنوي عند 0.01

ثامناً: مناقشة النتائج:

من أهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج ما يلي:

1. بلغت قيمة المتوسط لمحور أهم الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية نحو 3.89، بنسبة موافقة %85.1، وهذا يعني أن هناك تأثير بدرجة عالية لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على النواحي الاجتماعية في المملكة، وقد تبين أنه ليس فقط لجائحة كورونا أثراً اجتماعية سلبية ولكن أيضاً هناك بعض الآثار الاجتماعية الإيجابية، ومن أهم الآثار الاجتماعية السلبية لجائحة كورونا هي: زيادة الاهتمام بالمجتمعات الافتراضية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، زيادة الخوف والذعر من الاختلاط المجتمعي، كثرة الأعباء الأسرية، زيادة المشاحنات والخلافات والمشاكل الأسرية، وذلك بنسب تأييد وموافقة من عينة الدراسة بلغت نحو %87.5، %86.1، %78.9، %75.2 على الترتيب. وتتمثل أهم الآثار الاجتماعية الإيجابية في: زيادة الاتصالات التليفونية والتواصل مع الأهل والأصدقاء، استثمار الوقت أثناء الجلوس في البيت في القراءة والتعلم، زيادة التعاون بين أفراد الأسرة، وتقوية العلاقات الأسرية، وبلغت نسب تأييد وموافقة عينة الدراسة لتلك الآثار الاجتماعية نحو %86.3، %84.8، %84.5، %76.3 على الترتيب. وتتفق تلك النتائج مع عدد من الدراسات والتقارير التي أشارت إلى أن جائحة كورونا فرضت حالة اجتماعية على الأفراد من الأعباء الأسرية والمشاحنات والخلافات الأسرية ومن ثم يجب التأكيد على أهمية دور الوالدين في المحافظة على تماسك الأسرة والحفاظ على كيانها لتقوم بدورها في المجتمع لتجاوز أزمة كورونا، كما يجب إرشاد الوالدين إلى أفضل الأساليب التي تساعدهم على القيام بواجباتهم الأسرية والعملية وتشجيعهم على توعية الأبناء بأهمية تطبيق الإجراءات الاحترازية للحفاظ عليهم من الإصابة بالفيروس، وحث الوالدين على استثمار الوقت في أداء العمل الرسمي عن بعد والقراءة والاستفادة من البرامج التدريبية لاكتساب عدد من المهارات، وتكامل الأدوار داخل الأسرة (التوحيدي، 2020)، (البغدادي، 2020).

2. تبين من خلال آراء واتجاهات عينة الدراسة حول محور أهم الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد-19) على المستوى الفردي في المملكة العربية السعودية، أن قيمة المتوسط لهذا المحور بلغت نحو 3.96، وبنسبة موافقة بلغت نحو 73.8%، وهذا يعني أن جائحة كورونا كان لها تأثير بدرجة عالية على الجانب الاقتصادي للأفراد في المملكة العربية السعودية، وتمثل أعلى تأثير لتلك الجائحة على الجانب الاقتصادي الفردي في: زيادة أسعار السلع الغذائية، زيادة النفقات المادية الشهرية نتيجة الخوف من نقص السلع الغذائية، زيادة طلبات الشراء عبر المواقع الإلكترونية، زيادة نسبة الاستهلاك الشهري نتيجة حظر التجول والجلوس في المنزل، وذلك بنسبة تأييد وموافقة من عينة الدراسة بلغت نحو 83.2%، 79.2%، 73.6%، 73.2% على الترتيب. وتتفق تلك النتائج مع بعض الدراسات والتقارير التي أشارت إلى إعادة الثقة بالاقتصاد وأن الحكومة تتخذ التدابير اللازمة لضمان تدفق السلع بأنواعها ومراقبة التجار لضمان عدم زيادة الأسعار وتحمل المستهلكين نفقات مالية عالية وتوفير الخدمات الأساسية للمستهلكين (السعدون، 2020)، (آل ثقفان، 2020).

3. بلغت قيمة متوسط محور أهم الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا (كوفيد-19) على المستوى الوطني في المملكة العربية السعودية نحو 4.17، بنسبة موافقة بلغت نحو 83.4%، وهذا يعني أن جائحة كورونا كان لها تأثير -بدرجة عالية- على الجانب الاقتصادي على المستوى الوطني في المملكة العربية السعودية، وتمثل أعلى تأثير لتلك الجائحة على الجانب الاقتصادي الوطني في: انخفاض حاد في حركة السياحة والسفر نتيجة القيود على النقل الجوي والإجراءات الاحترازية، زيادة نسبة الفقراء نظراً لفقد البعض وظيفته أو عمله أو انخفاض الدخل الشهري، زيادة نسبة البطالة نتيجة لفقد البعض وظيفته أو عمله وانخفاض فرص العمل، انخفاض في معدل النمو الاقتصادي المحلي، انخفاض في الناتج المحلي الإجمالي نتيجة توقف وتخفيف العمل في كل من القطاع الحكومي والخاص، انخفاض الميل إلى الاستثمار وزيادة الميل إلى الادخار، وهبوط أسواق المال، وبلغت نسبة تأييد وموافقة عينة الدراسة لتلك الآثار الاقتصادية نحو 94.6%، 89.2%، 88.9%، 86.6%، 86.5%، 83.3%، 82.8% على الترتيب. وتتفق تلك النتائج مع بعض الدراسات والتقارير التي أشارت إلى أن المنطقة العربية سوف تخسر 1.7 مليون وظيفة تقريباً في عام 2020، بالإضافة إلى تراجع الصادرات البينية العربية بما يقدر بنحو 14 مليار دولار، وخسائر بقيمة 20 مليار دولار في شكل إيرادات ضريبية، فضلاً عن خسارة تُقدَّر بحوالي 17.8 مليار دولار تراجع في تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر (العصيمي، 2020)، (السعدون، 2020)، (آل ثقفان، 2020)، (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا - الاسكوا، 2020).

4. ومما لا شك فيه ونتيجة لتأثير جائحة كورونا (كوفيد-19) على كل من النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية في المملكة، فإنه من المتوقع أن تؤثر تلك الجائحة على خطط وبرامج رؤية المملكة 2030 ومن ثم على التنمية المستدامة في المملكة،

وعلى وجه الخصوص: القضاء على الفقر والجوع، والصحة الجيدة والرفاه، والتعليم الجيد، ونقاء المياه والنظافة العامة، وتوفير فرص عمل لائقة ونمو الاقتصاد، والحد من أوجه عدم المساواة، ومدن ومجتمعات محلية مستدامة، والحفاظ على المناخ، والسلام والعدل والمؤسسات القوية، والشراكات لتحقيق الأهداف، ويتفق مع ما أشار إليه تقرير المركز الإحصائي لدول مجلس التعاون الخليجي والمتعلق بتأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) في دول مجلس التعاون الخليجي على الجوانب الصحية والاجتماعية والاقتصادية وعلى مؤشرات وأهداف التنمية المستدامة (المركز الإحصائي، 2020).

5. تبين من خلال آراء واتجاهات عينة الدراسة حول محور أهم الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها الحكومة للحد من تداعيات جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية، أن قيمة المتوسط لهذا المحور بلغت نحو 4.12، بنسبة موافقة بلغت نحو 82.4%، وهذا على يعني الإجراءات الاحترازية التي اتخذتها حكومة المملكة كان لها تأثير بدرجة عالية للحد والتخفيف من تداعيات جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية، وتمثل اهم تلك الإجراءات الاحترازية من حيث التأثير: إعداد خطط إعلامية للتوعية بالمرض وكيفية الوقاية منه، زيادة الخدمات الإلكترونية في التعليم والعمل للحد من الإصابة بفيروس كورونا، انشاء وتوفير العديد من المستشفيات لعزل المصابين للحد من انتشار الفيروس، تقديم الدعم لجميع قطاعات المجتمع للحد من تدهور الأوضاع الاقتصادية. قد بلغت نسبة تأييد وموافقة عينة الدراسة لتلك الإجراءات نحو 95.1%، 92.9%، 89.2%، 87.2% على الترتيب. ويتفق هذا مع بعض التقارير والدراسات التي أشارت إلى أهمية وجود خطط مبكرة للتوعية والوقاية من فيروس كورونا، بالإضافة إلى ضرورة دعم الاقتصاد الوطني للتخفيف من التأثير السلبي عليه (العصيمي، 2020)، (السعدون، 2020)، (المركز الإحصائي، 2020)، (آل ثقفان، 2020).

6. اتضح أن هناك تأثير طردي إيجابي معنوي إحصائياً عن مستوى معنوية 0.01 تأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) على الناحية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار لتلك العلاقة نحو 0.00284، وهذا يعني أنه في حالة زيادة حالات الإصابة اليومية بفيروس كورونا المستجد بنحو 1000 حالة فإن ذلك سوف يكون له تأثير سلبي على الناحية الاجتماعية بنسبة 0.84%، ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (التويجري، 2020)، (البغدادي، 2020).

7. هناك تأثير طردي إيجابي معنوي إحصائياً عن مستوى معنوية 0.01 لتأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) على الناحية الاقتصادية على كل من المستوى الفردي والوطني في المملكة العربية السعودية، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار للتأثير على المستوى الفردي والوطني نحو 0.00315، 0.00458 على الترتيب، وهذا يعني أنه في حالة زيادة أعداد حالات الإصابة بفيروس كورونا المستجد بنحو 1000 حالة يومياً فإن ذلك سوف يكون له

تأثير سلبي على الناحية الاقتصادية على كل من المستوى الفردي والوطني بنسبة 1.35%، 2.58% على الترتيب، وهذا يتفق أيضاً مع (السعدون، 2020)، (آل ثقفان، 2020)، (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا - الاسكوا، 2020)، (المركز الاحصائي، 2020).

8. تبين أن هناك تأثير طردي إيجابي معنوي احصائياً عن مستوي معنوية 0.01 لتأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) على التنمية المُستدامة في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ قيم معامل الانحدار لتلك العلاقة نحو 0.00497 ويفسر ذلك بأن زيادة أعداد حالات الإصابة بفيروس كورونا المستجد بنحو 1000 حالة يومياً سوف يكون له تأثير سلبي على التنمية المستدامة في المملكة بنسبة 4.97%، 2.58 (العصيمي، 2020)، (السعدون، 2020).

9. تبين أن هناك تأثير طردي إيجابي معنوي احصائياً عن مستوي معنوية 0.01 لتأثير للإجراءات الاحترازية التي اتخذتها المملكة على جائحة كورونا (كوفيد- 19) في المملكة العربية السعودية، وقد بلغ قيم معامل الانحدار لتلك العلاقة نحو 8.94، وهذا يعني أنه في حالة زيادة الاهتمام بالإجراءات الاحترازية بنسبة 1% فإن ذلك سوف يكون له تأثير إيجابي للحد والتخفيف من تداعيات جائحة كورونا في المملكة العربية السعودية، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه عدة دراسات وتقارير: (العصيمي، 2020)، (السعدون، 2020)، (المركز الاحصائي، 2020)، (آل ثقفان، 2020).

تاسعاً: التوصيات:

لا يزال انتشار فيروس كورونا المستجد (كوفيد- 19) مستمراً في دول العالم، وإن كان قد بدأ ينحسر في بعض الدول الأوروبية، وهناك دول أخرى قرّرت التعايش معه والتخفيف أو منع حظر التجول نتيجة تضرر اقتصاداتها،

ولقد سارعت المملكة العربية السعودية لتوفير لقاح فيروس كورونا المستوفي لمعايير الفاعلية والأمان من الشركات العالمية الرائدة في صناعة اللقاحات، وأعلنت الهيئة العامة للغذاء والدواء موافقتها على تسجيل لقاح «فايزر- بيونتيك» لفيروس كورونا في المملكة بالإضافة للقاح أسترازينيكا. وأتاحت المملكة عن طريق تطبيق صحي فرصة الحصول على اللقاح لجميع المواطنين والمقيمين دون إجماع. كما حرصت على الإجابة على التساؤلات المتعلقة بموضوع اللقاح وأهميته وفاعليته، وبدأت المملكة العربية السعودية في التطعيم ضد فيروس كورونا منذ ديسمبر 2020، ومن خلال من توصلت اليه الدراسة من نتائج توصي الدراسة بالآتي:

أ. أوضحت الدراسة أن هناك تأثير طردي إيجابي لجائحة كورونا (كوفيد- 19) على الناحية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ولتخفيف وطأة تلك الآثار الاجتماعية يجب على الحكومة اتخاذ ما يلي:

1. ضرورة التنبيه على المواطنين والمقيمين بأخذ الاحتياطات اللازمة واتباع التوجيهات الصادرة من وزارة الصحة للوقاية من الإصابة بفيروس كورونا المستجد والحفاظ على صحتهم وصحة الآخرين.

2. ضرورة التحصن من خلال المبادرة بالتسجيل عبر تطبيق صحي الذي وفرته وزارة الصحة السعودية لأخذ جرعات لقاح كورونا الآمن والفعال الذي قامت وزارة الصحة بتوفيره بالمجان للمواطنين والمقيمين بالمملكة.

3. دعوة المستشفيات الخاصة والجهات الخاصة المعنية بتوفير الخدمات الصحية إلى استقبال جميع المصابين بفيروس كورونا وإجراء الفحوصات لهم ومعالجتهم مجاناً.

4. إتاحة الاستيراد للأدوية واللقاحات الجاري تصنيعها لمعالجة أزمة فيروس كورونا لاستخدامها في البروتوكولات الصحية لعلاج الفيروس.

ب. بيّنت نتائج الدراسة أن هناك تأثير طردي إيجابي لجائحة كورونا (كوفيد-19) على الناحية الاقتصادية على كل من المستوى الفردي والوطني في المملكة العربية السعودية، من ثم يجب على الحكومة إتخاذ مجموعة من الإجراءات والسياسات لتخفيف وطأة تلك الآثار الاقتصادية السلبية لجائحة كورونا التي من أهمها ما يلي:

1. تقديم الحماية والدعم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في تخفيض قيمة الضرائب والرسوم المستحقة أو تأجيل سدادها وتقديم منح وإعانات لتلك المشاريع حتى تتمكن من تجاوز الأزمة بأقل ضرر.

2. ضرورة أن تشمل الحزم المالية والاقتصادية خطط وبرامج تساعد وتمكّن القطاع الخاص من استثمارية أعماله، وذلك من خلال توفير السيولة ورأس المال العامل للتمكّن من استثمارية أداء النشاط وذلك لأن هذه الأزمة ليست أزمة مالية أو اقتصادية فحسب؛ ولكن أيضاً أزمة وبائية.

3. تأجيل سداد القروض الفردية وتوفير الإعفاء الضريبي للمحتاجين من أجل حماية الطبقة المتوسطة الدخل من الوقوع في الفقر.

4. ضمان الوصول إلى المواد الغذائية الأساسية والاحتياجات الأساسية بأسعار معقولة من دون انقطاع، عن طريق استيراد وتخزين كميات إضافية من المحاصيل الأساسية الاستراتيجية والامدادات الغذائية في الأجل القصير.

5. اتخاذ التدابير اللازمة لتوزيع الأغذية بكفاءة وفعالية من أجل تيسير وصول الفئات الأكثر عرضة للمخاطر إلى الغذاء.

6. وضع آليات لرصد أسعار المواد الغذائية بانتظام ومنع الإفراط في التخزين والتلاعب بالأسعار لدعم المستهلكين الفقراء والمعرضين للمخاطر.
7. ضمان استمرار الإنتاج الزراعي وتوسيعه، لا سيما الحبوب، لمعالجة النقص المحتمل في الأغذية على الصعيد الوطني.
8. تشجيع الشركات الكبيرة للحد من تسريح العمال وإدماج الشركات الصغيرة والمتوسطة المتعثرة في سلاسل القيمة الخاصة بها من أجل حماية وظائف العمال ودخلهم وريادبي الأعمال والطبقة المتوسطة الدخل.
9. ضرورة تخفيض القيود على الواردات والصادرات ولا سيما الأغذية والمنتجات الطبية والمُدخلات اللازمة للصناعات المنتجة للسلع الأساسية.
10. تحسين جودة البيانات المتاحة، لتمكين صانعي القرار من اتخاذ قرارات فورية مرتكزة على الأدلة؛ وتعزيز البيانات المتوفرة وإتاحة الاستعانة بها، لا سيما السجلات الإدارية والمصادر الخاصة؛ والعمل مع الجامعات ومراكز البحوث المحلية، للاستفادة من البيانات المفتوحة والبيانات الضخمة، في الطب، وفي تسهيل الابتعاد الاجتماعي والحصول على الإمدادات الغذائية وتنفيذ سائر الإجراءات الرامية إلى احتواء تداعيات فيروس كورونا.

المراجع:

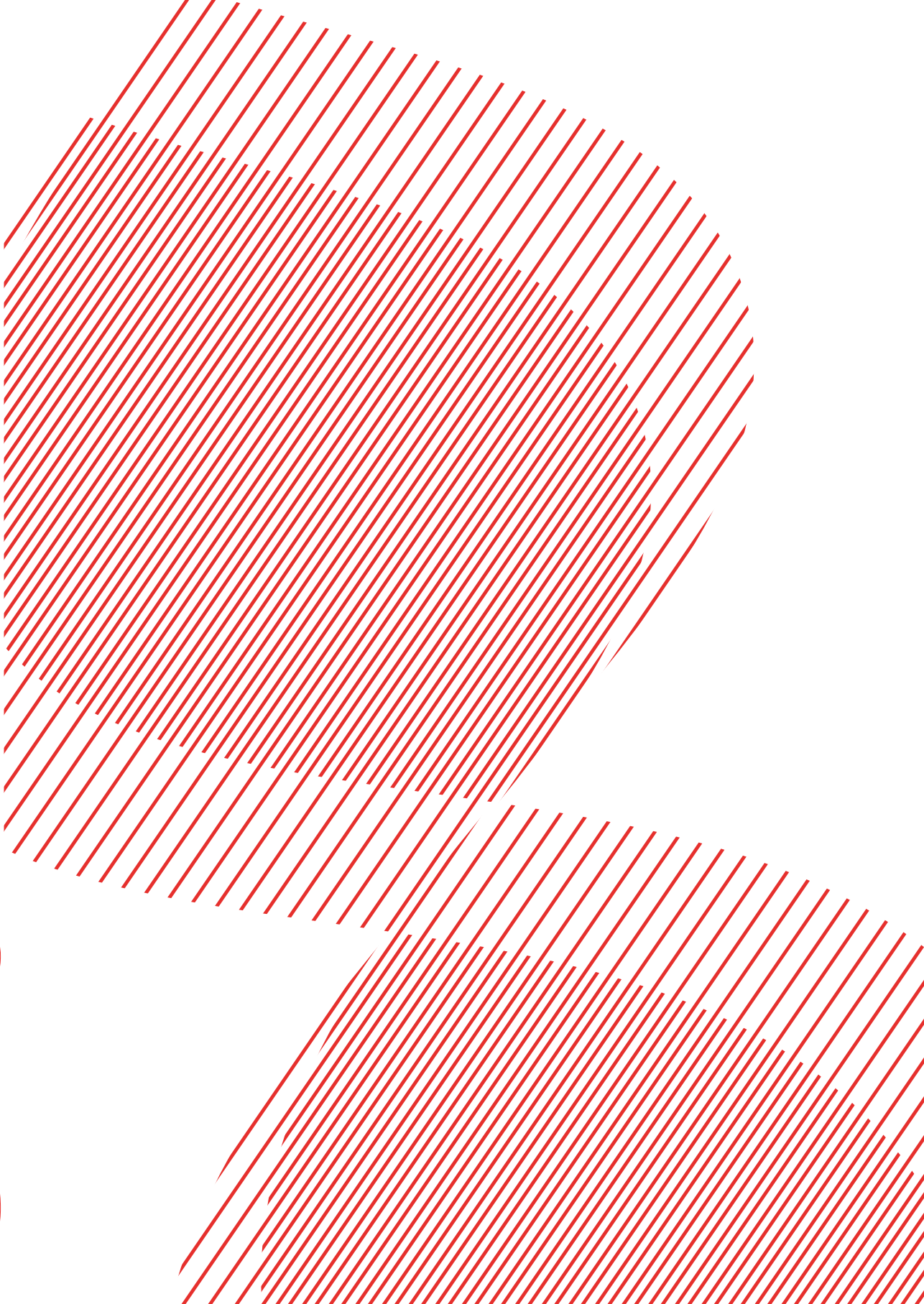
أولاً: المراجع العربية:

1. آل ثقفان، سعد (2020)، تحليل: إجراءات السعودية تدعم السياسات المالية لمواجهة تداعيات كورونا، موقع مباشر السعودية نيوز.
2. إبراهيم، جاسم (2020)، القلق من كورونا طبيعي وإتباع التعليمات سبيل النجاة، صحيفة الاحساء نيوز.
3. أوكونور، روري (2020)، فيروس كورونا: علماء يحذرون من آثار الوباء على الصحة النفسية، BBC نيوز. <https://www.bbc.com/arabic/science-and-tech-52314172>
4. البغدادي، نسرين (2020)، الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية.
5. التويجري، هلا (2020)، شؤون الأسرة السعودي يسعى إلى تخفيف آثار الجائحة داخل المنازل، صحيفة الشرق الأوسط، العدد 15129.
6. الخطة التنفيذية لمكافحة فيروس كوفيد19- (2020)، جامعة الملك سعود بن عبد العزيز للعلوم الصحية، النسخة الخامسة.
7. السعدون، أسعد (2020)، أضرار على الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا، صحيفة أخبار الخليج، العدد 15405.
8. سعيد، انوار (2020)، الآثار النفسية والاجتماعية لجائحة كوفيد19-، مركز الارشاد النفسي والاختبارات النفسية، جامعة الاستقلال، فلسطين.
9. العصيمي، بندر (2020)، كيف خاضت السعودية الحرب ضد كورونا، جريدة الشرق الأوسط، العدد رقم 15104.
10. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا -الاسكوا (2020)، تقرير رقم (1): فيروس كورونا: التكلفة الاقتصادية على المنطقة العربية .
11. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا -الاسكوا (2020)، تقرير رقم (2): التخفيف من أثر الوباء على الفقر وانعدام الأمن الغذائي في المنطقة العربية .
12. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا -الاسكوا (2020)، تقرير رقم (3): استجابة إقليمية للتخفيف من تداعيات الوباء: فيروس كورونا.

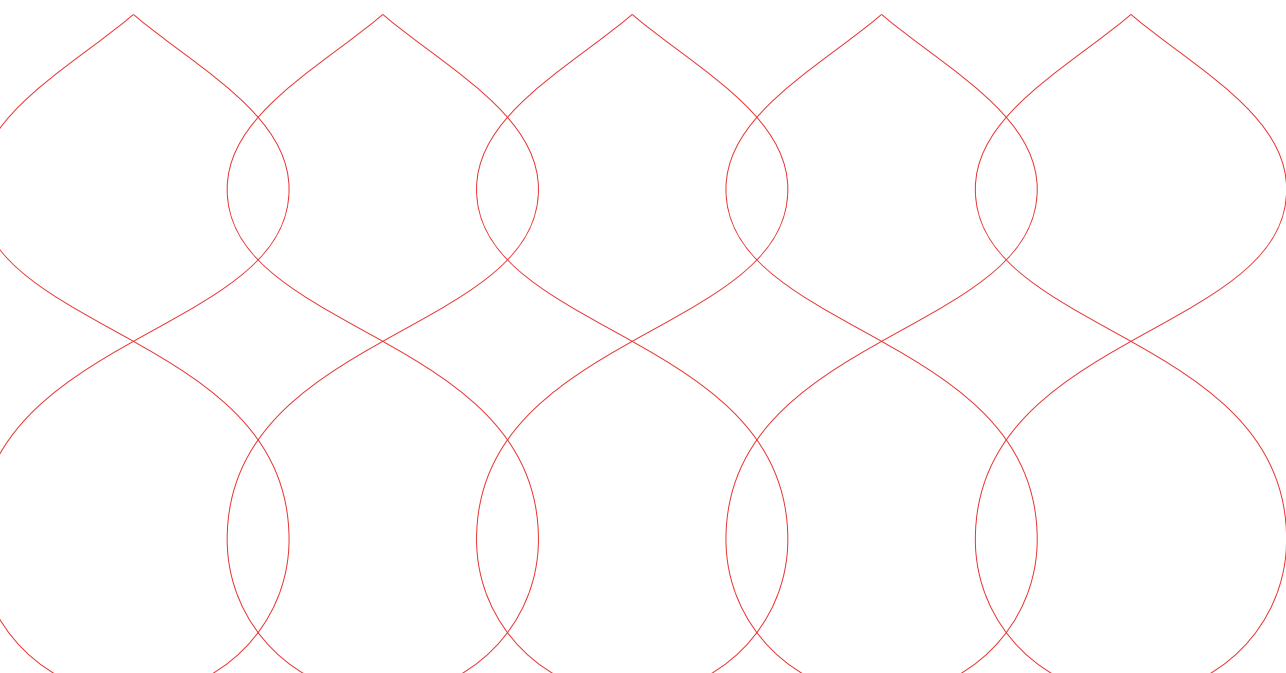
13. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا –الاسكوا (2020)، تقرير رقم (5): استجابة إقليمية طارئة للتخفيف من تداعيات وباء فيروس كورونا.
14. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا – الاسكوا (2020)، تقرير رقم (6): آثار جائحة كوفيد19 – على الاقتصاديات العربية: التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر.
15. منظمة وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين – الأونروا (2020)، دليل توعوي صحي شامل، النسخة الأولى.
16. مجلس الصحة لدول مجلس التعاون (2020)، دول مجلس التعاون تواجه كورونا تقرير يوضح جهود دول مجلس التعاون في الحد من انتشار فيروس كورونا المستجد COVID-19 والآثار الاقتصادية المتوقعة على دول منطقة الخليج.
17. منظمة الأمم المتحدة للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (2020)، تقرير رقم (4) آثار جائحة كوفيد19 – على المساواة بين الجنسين في المنطقة العربية.
18. منظمة الصحة العالمية (2020)، تقرير: مرض فيروس كورونا المستجد 2019 (كوفيد-19).
19. المركز الاحصائي لدول مجلس التعاون الخليجي، (2020)، تقرير خاص: تأثير جائحة كورونا (كوفيد- 19) في دول مجلس التعاون الخليجي على الجوانب الصحية والاجتماعية والاقتصادية.
20. مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية (2020)، الآثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كوفيد19 في الدول الأعضاء لمنظمة التعاون الإسلامي، الآفاق والتحديات، تركيا.
21. موقع المنصة الوطنية الموحدة. <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/pages/SDGPortal>
22. العربية نت (2020)، مركز الملك سلمان للإغاثة يورد أدوات طبية لليمن وفلسطين. <https://www.alarabiya.net/ar/saudi-today>
23. موقع المنصة الوطنية الموحدة. <https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/pages/SDGPortal>
24. موقع صحي [/https://sehhty.com/sa-covid](https://sehhty.com/sa-covid)
25. الهيئة العامة للإحصاء، مسح القوى العاملة، 2019.

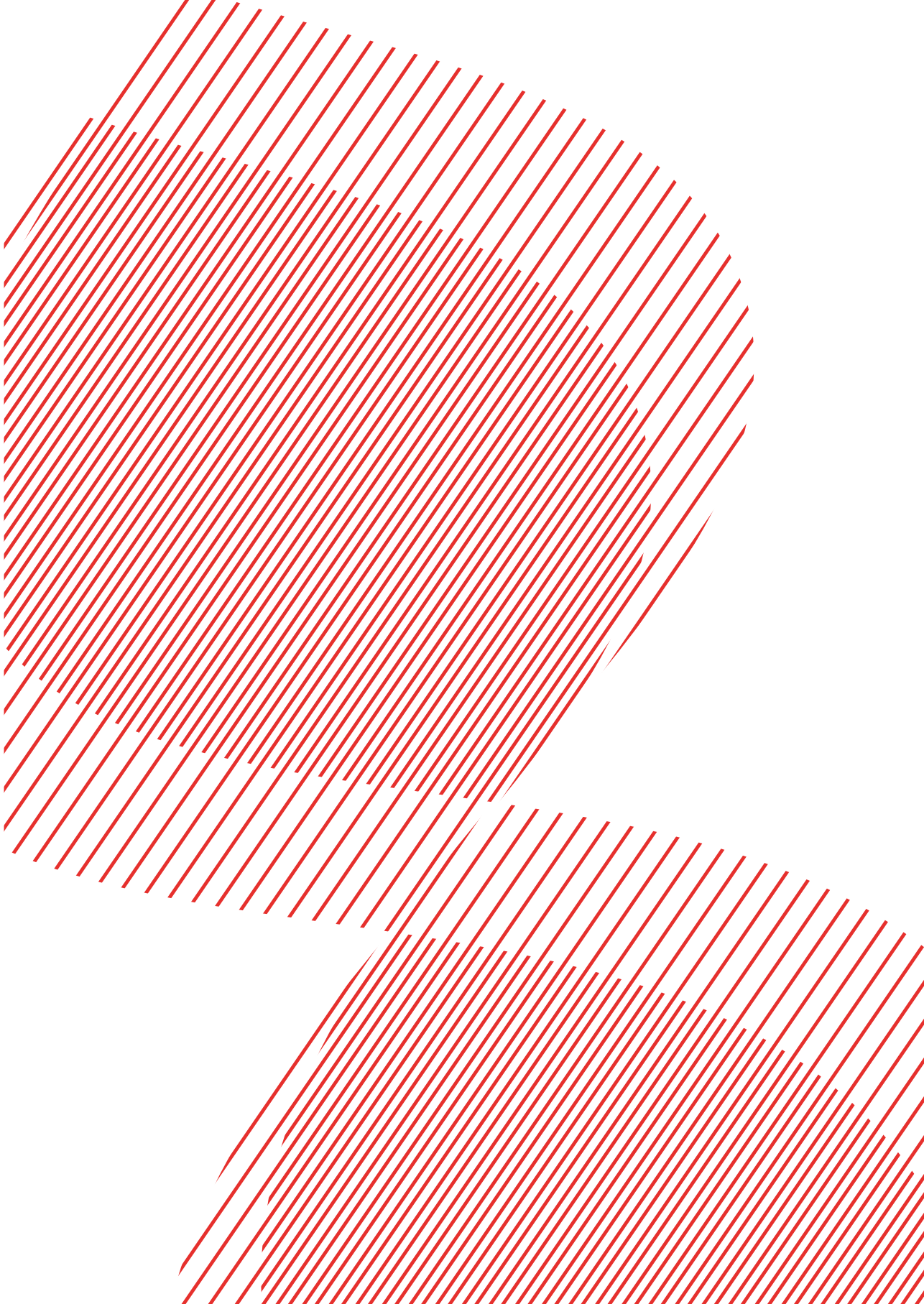
ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Alimpiev, Egor (2019), Rethinking the Virus Species Concept, Stanford University, California, USA.
2. Bouey, Jennifer (2020), Assessment of COVID-19's Impact on Small and Medium-Sized Enterprises: Implications from China. Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2020. <https://www.rand.org/pubs/testimonies/CT524.html>.
3. DeVellis, R. F. (2003). Scale development: theory and applications. 2nd edition. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications..
4. International Labour Organization (2020), COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses, ILO Monitor 1st Edition.
5. Maria Nicola, Zaid Alsafi, Catrin Sohrabi, Ahmed Kerwan, Ahmed Al-Jabir, Christos Iosifidis, Maliha Agha, and Riaz Aghaf (2020), The Socio-Economic Implications of the Coronavirus and COVID-19 Pandemic: A Review, PMC7162753, PMID: 32305533, International Journal of Surgery London, England.
6. Maliszewska, Maryla and Mattoo, Aaditya and Mensbrugge, Dominique (2020), The Potential Impact of COVID-19 on GDP and Trade: A Preliminary Assessment, Policy Research Working Paper, 9211, East Asia and the Pacific Region Office of the Chief Economist & Macroeconomics, Trade and Investment Global Practice, world bank group.
7. Nunnally, J. C. (1978). Assessment of Reliability. In: Psychometric Theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
8. Paul B. and Yanshi W. (2020) , 2020 Year in Review: The impact of COVID-19 in 12 charts, The World Bank Group's Response to the COVID-19 (coronavirus) Pandemic, The World Bank.
9. Sekaran, U. and Bougie, R. (2016). Research Methods for Business – A Skill Building Approach (7th edition). NY: John Wiley & Sons.
10. Simon, Wren-Lewis (2020), Economics in the Time of COVID-19, Centre for Economic Policy Research, CEPR Press, A VoxEU.org Book, London, UK.
11. Thorpe, Jeremy and Loughridge, James and Picton, Mark (March 2020), The possible economic consequences of a novel coronavirus (COVID-19) pandemic, Australia Matters, PricewaterhouseCoopers, PWC200061385.
12. Thompson, Steven K. (2002), Sampling, Second Edition, John Wiley & Sons.



**درجة امتلاك الطلبة لمهارات المستقبل وعلاقته
بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040
في جامعة نزوى بسلطنة عُمان**





درجة امتلاك الطلبة لمهارات المستقبل وعلاقته بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040 في جامعة نزوى بسلطنة عُمان

د. مسلم بن سالم الحراصي

رئيس قسم الجودة

وزارة التربية والتعليم

Abualsalt96@hotmail.com

د. رضيه بنت سليمان الحبسية

استاذ مساعد

جامعة نزوى

Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل، وتحديد درجة وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040. وللاجابة على أسئلتها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت الاستبانة كأداة لها. حيث بلغت عينة الدراسة (381) طالبا وطالبة. وجاءت نتائجها كالآتي: أن امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل جاء بدرجة مرتفعة. وكذلك مستوى وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع كأحد محاور رؤية عُمان 2040، مرتفعًا. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مهارات المستقل ومحور الإنسان والمجتمع كأحد محاور رؤية عُمان 2040 في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحوري الدراسة مهارات المستقبل والإنسان والمجتمع تعزى لمتغيري الجنس والتخصص. وقد أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات حول درجة وعي طلبة التعليم ما بعد الأساسي، وطلبة الجامعات الأخرى حول رؤية عمان 2040، وإجراء دراسة مقارنة بين امتلاك طلبة التعليم العالي لمهارات المستقبل وواقع الوظائف في بيئات العمل المحلية.

الكلمات المفتاحية:

مهارات المستقبل، رؤية عُمان 2040، جامعة نزوى، محور الإنسان والمجتمع، المهارات التقنية.

The degree of students 'possession of future skills and its relationship to the human and society axis within Oman 2040 vision at the University of Nizwa in the Sultanate of Oman

Dr. Radhiya Sulaiman Al-Habsi

Assistant Professor

University of Nizwa

Radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

Dr. Muslim Salem Al Harrasi

Head department of Quality

Ministry of Education

Abualsalt96@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to measure the degree of students at the University of Nizwa possessing future skills, and to determine their level of awareness of the human and society axis within Oman 2040 vision. To answer the study questions, the study used the relational descriptive approach, as it adopted the questionnaire as a tool for it. As the study sample amounted to (381) male and female students. The results were as follows: The University of Nizwa students 'possession of future skills was highly rated. The degree of their awareness of the human and society axis as one of the axes of Oman 2040 vision is high. The results also indicated that there is a strong positive correlation between the independent skills and the axis of human being and society as one of the axes of Oman 2040 vision. While there are no statistically significant differences for the two axes of the study, skills of the future, people and society attributable to the variables of sex and specialization. The study recommended conducting more studies on the degree of awareness of post-basic education students and other university students about Oman 2040 vision, and conducting a comparative study between higher education students 'owning of future skills and the reality of jobs in local work environments.

Key words:

Future skills, Oman vision 2040, University of Nizwa, the human and society axis, technical skills.

مقدمة الدراسة:

بات التطلع نحو المستقبل أمرًا مهمًا؛ نتيجة المتغيرات المتسارعة والتقدم العلمي والتكنولوجي. ولا يُعد ذلك أمرًا خياليًا أو ضربًا من التحدي، إنما ضرورة ملحة تدفع بالشعوب لمواكبة العلم نتيجة للمؤشرات التي تختص بذلك، مما يؤكد ضرورة تزويد الأفراد بالفكر الشامل ومهارات المستقبل؛ لبناء جيل متعلم ومثقف قادر على الانخراط في عصر الثورة الصناعية والتحول الرقمي، ومتطلبات الوظائف الحديثة.

تشير الدراسات العلمية المتخصصة في العلم المستقبلي أنّ القادم سوف يشهد تحولات تكنولوجية وعلمية هائلة، تتطلب استقراءها بطريقة علمية ومنهجية والتخطيط لها؛ للاستعداد والتعرف على أهم المهارات اللازمة؛ بغية تزويد الأفراد بها. وسعت الدول لتحقيق اقتصاديات عالية، بناءً على المهارات العالية التي يزود بها الخريجين من طلبة المستقبل، وأهم تلك الخطوات الحصول على مخرجات جامعية مؤهلة ومزودة بأفضل مهارات المستقبل وفق مناهج علمية حديثة (Warhurst, 2008).

لقد بات دخول مهارات المستقبل وما تحويه من رؤية واسعة لبناء رأس المال البشري، قوة تستند عليها الدول للتعامل مع التغيرات الناتجة عن الثورة الصناعية الرابعة، والاستفادة من ثمارها وتوظيفها في كافة القطاعات الحكومية والخاصة وأنظمة التعليم المدرسي والتعليم العالي، حتى تتطابق مع متطلبات سوق العمل ومواصفات المخرجات المطلوبة.

كما ينبغي مراجعة المهارات المطلوبة للمخرجات المستقبلية، وعدم التركيز على مخرجات الثورة الصناعية الرابعة فقط؛ لأن الأنظمة المختلفة والأفراد مطالبين بتحديث مهاراتهم والتزود بالتقنيات والصناعات الجديدة التي ربما لم تكن حاضرة وقت تدريبهم أثناء الدراسات الجامعية، لذا يُعد التطوير في أنظمة التعليم أحد الحلول الرئيسية في التزود بتلك المهارات والتحديث فيها، والارتقاء بقدراتهم، والحصول على فرص تنافسية مناسبة. ولا يمكن لأي نظام تعليمي عالمي معرفة المهارات المستقبلية بكل تأكيد؛ لأنها متغيرة وفق التحديثات المتسارعة، ولكن يمكنها التركيز على المهارات التي تناسب الموظفين طيلة فترات عملهم وتصميمها وفق احتياجات العمل المستقبلي. وتأتي فلسفة التزويد بمهارات المستقبل من منطلق تفوق العصر الرقمي الحالي والثورة الصناعية؛ مما يستدعي تعليم النشء وبناء مخرجات قادرة على مواكبة التغيرات والتزود بالمهارات التي تحقق الأهداف (Care et al., 2019).

ومن أهم الجوانب التي ينبغي التركيز عليها المعارف والمهارات التي تمثل أولوية لتزود الكوادر البشرية بها بما يواكب التطورات المتسارعة والمستجدات العالمية والتكنولوجية، ومهارات المستقبل حتى تصبح لدينا مخرجات تعليمية ذات كفاءات قادرة على العطاء والإنجاز وتحمل المسؤولية وفق الزمن والمتطلبات العصرية. وقد أشار ملتقى استشراف

المستقبل والذي عقد بمركز عمان للمؤتمرات والمعارض في الفترة من 6 - 7 ديسمبر 2018م ضرورة التفكير بطريق أكثر إبداعية في المستقبل تمكّن من استثمار الطاقات الكامنة في السلطنة للوصول للمستقبل المنشود (رؤية عُمان 2040، 2021).

إن الاحتياجات الأساسية والضرورية للإنتاجية والتنافسية تحتاج إلى توفير المخرجات المؤهلة أو ما يسمى برأس المال البشري، وهذا ما سعت إليه رؤية عُمان 2040 ضمن محاورها وبناء أنظمة تعليمية قادرة على توفير الكفاءات العلمية والعملية، وإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات المستقبلية. لذا يُعد امتلاك طلبة التعليم العالي في سلطنة عُمان لمهارات المستقبل والمتمثلة في (المهارات الأساسية، والمهارات التطبيقية، والمهارات التقنية)، أحد الركائز المهمة التي ينبغي التأكيد عليها خلال فترة الإعداد الجامعي؛ حتى تكون داعماً قوياً في تحقيق رؤية عُمان 2040 من خلال محاورها الثلاثة وهي «الإنسان والمجتمع»، «الاقتصاد والتنمية»، و«الحكومة والأداء المؤسسي» (رؤية عُمان 2040، 2021).

وهذا ما أكدته المرعوي والوذعاني (2019) في تصورهم والذي يهدف إلى الحاجة لإنشاء مراكز بحثية مصغرة داخل المدارس والمعاهد والجامعات مرتبطة بمركز بحثي مركزي على أسس علمية، لتنمية مهارات المستقبل مرتبطة بأرض الواقع واحتياجات المؤسسات التعليمية وسوق العمل واحتياجات المجتمع بشكل كامل. وعلى ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة للوقوف على درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل وعلاقته بدرجة وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040.

مشكلة الدراسة:

تتجه الدول والشعوب إلى بناء أفضل الأهداف والاستراتيجيات الحديثة والتي تواكب التقدم العلمي والتكنولوجي ومتطلبات المستقبل وهذا ما هدفت إليه رؤية عُمان 2040، وقد أوصت الأوامر السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد - طيب الله ثراه - على الإتيان والدقة العالية من خلال المشاركة المجتمعية الواسعة حتى تكون قادرة لتحقيق المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية ومستشرفة للمستقبل بكل شفافية وموضوعية؛ حتى تكون مرجعاً وقاعدة أساسية للتخطيط المستقبلي خلال العقدين القادمين.

ولتحقيق أهداف الرؤية لابد من الأخذ في الاعتبار جميع الجوانب المختلفة، ومنها رأس المال البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية وهو ما أشارت إليه الرؤية في محور «الإنسان والمجتمع»، حيث سلب الضوء على ركيزة تطوير الكفاءات والقدرات الوطنية باعتبارها مصدر قوة المجتمعات، وثروة هائلة إذا ما استغلّت بالشكل الصحيح؛ كونهم كفاءات بشرية ورأس مال في مرحلة الدراسة الجامعية، والتي تمثل مرحلة مهمة لإعداد الخريجين للانخراط في سوق العمل. لذا علينا أن نُقيّم المستوى الذي يتمتعون به، ومدى توافقه مع متطلبات الرؤية بما يحقق أهدافها.

لقد تناولت العديد من الدراسات أهمية مهارات والمستقبل وانعكاساتها على تحقيق أهداف وتطلعات الدول في كافة جوانبها، حيث أشارت دراسة الخليفة (2017) إلى ضرورة إكساب الهيئات التدريسية المهارات التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة، كذلك تركيز المنهاج على بناء وتدعيم الأخلاق الحميدة، وتفعيل المشاركة في الأنشطة المختلفة، كما أشارت دراسة (Uche, 2016) إلى أن مستوى وعي المعلمين بمهارات القرن الواحد والعشرين بتقدير (متوسط) وأنهم لا يستخدمون التكنولوجيا في التعليم وهذا لا يشجع لتوليد بيئة تعليمية مستقبلية، ولا بناء مخرجات مواكبة لمتطلبات المستقبل، وتوصل بعض الباحثين والمهتمين (صوضان، 2020؛ الخشاتي، 2019) إلى أن مهارات المستقبل تنضوي تحت ثلاثة محاور رئيسة والمتمثلة في (المهارات الأساسية، والمهارات التطبيقية، والمهارات التقنية)، ويجب الاهتمام بها ودمجها في التعليم بكافة مراحلها حتى يستطيع بناء كوادر مؤهلة للتوظيف والعمل والإنجاز.

إن إعداد الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل جاء منسجماً مع ما أكدته رؤية عمان 2040 في محور الإنسان والمجتمع، بأن يكون النظام التعليمي في عُمان على مستوى عالٍ من التنافسية، ومواكبا لمتطلبات التنمية المستدامة ومهارات المستقبل، مما يؤكد ضرورة تبني الجهات المعنية هذه الإطار لمهارات المستقبل خلال المرحلة القادمة، بما يضمن اكتساب مخرجات التعليم بأنواعه ومستوياته كافة المهارات المطلوبة والمتجددة، الأمر الذي يستوجب قياس مدى اكتساب مخرجات التعليم والتدريب لمهارات المستقبل، (الإطار الوطني العماني لمهارات المستقبل، 2021).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرقت إليه، والمتمثل في امتلاك طلبة التعليم العالي لمهارات المستقبل؛ نظراً لحاجة المجتمعات لمخرجات تعليمية قادرة على مواكبة عصر الثورة الصناعية والتحول الرقمي، ومتطلبات الوظائف المستقبلية.
- رفد الأدب النظري والمكتبة العربية والعالمية، بدراسة تتواكب مع معطيات العصر التقني والرقمي، بالتركيز على المهارات اللازمة للمستقبل، ومتطلبات تحقيق رؤية عُمان 2040.
- تأتي الدراسة استجابة لتوصيات العديد من الدراسات السابقة؛ لإجراء مزيد من الدراسات حول مهارات المستقبل، وواقع امتلاك طلبة التعليم العالي لها.
- الخروج بتوصيات، قد تساعد متخذي القرار بجامعة نزوى؛ لمراجعة المقررات الدراسية، وبرامجها الأكاديمية، وأنشطتها البحثية فيما يتعلق بمهارات المستقبل.

- تُعدّ الدراسة الأولى على حد علم الباحثين في مجال قياس مهارات المستقبل لدى طلبة التعليم العالي بجامعة نزوى.
- نشر ثقافة مهارات المستقبل ودورها في بناء شخصية المخرجات الجامعية، وأهم المهارات المستقبلية التي ينبغي التركيز عليها والعمل من أجل اكتسابها.

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية لتحقيق جملة من الأهداف، منها:
- قياس درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل
- تحديد مستوى وعي طلبة جامعة نزوى بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040.
- التحقق فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة طلبة جامعة نزوى في درجة امتلاكهم مهارات المستقبل ومستوى وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040.
- التعرف فيما إذا كانت هناك فروقات إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص) في درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل.
- التعرف فيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى وعي طلبة جامعة نزوى بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040 تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص).

تساؤلات الدراسة:

- في ضوء ما تقدّمه، فإنّ الدراسة الحالية تسعى للإجابة التساؤل الرئيس الآتي:
- ما درجة امتلاك الطلبة لمهارات المستقبل وعلاقته بمستوى وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040 في جامعة نزوى بسلطنة عُمان؟
- ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:
- ما درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل؟
- ما مستوى وعي طلبة جامعة نزوى بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة طلبة جامعة نزوى في درجة امتلاكهم مهارات المستقبل ومستوى وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة وعي طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى وعي طلبة جامعة نزوى بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040 تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والتخصص)؟

المفاهيم:

- **مهارات المستقبل:** يُعرفها (نشلبي، 2014) بأنها: «مجموعة من المهارات الضرورية لضمان استعداد المتعلمين للتعلم والابتكار والحياة والعمل والاستخدام الأمثل للمعلومات في المستقبل».
- **وتُعرفها الدراسة الحالية إجرائياً بأنها:** مجموعة من القدرات والكفايات، التي يمتلكها طلبة جامعة نزوى، والمتمثلة في (المهارات الأساسية، والمهارات التطبيقية، والمهارات التقنية)؛ والتي تمكنهم من المساهمة في تحقيق رؤية عُمان 2040.
- **رؤية عمان 2040:** هي الرؤية المستقبلية للوصول بعُمان إلى مصاف الدول المتقدمة بحلول عام 2040م، تحمل شعار نتقدم بثقة، وتحتوي ثلاثة محاور رئيسة، هي: الإنسان والمجتمع، الاقتصاد والتنمية، الحوكمة والأداء المؤسسي.
- **وتعرّف الدراسة الحالية رؤية عمان 2040 إجرائياً بأنها:** هي الرؤية المستقبلية الخاصة برؤية عمان 2040 ضمن محور الانسان والمجتمع والمتجسدة في مدى امتلاك المجتمع لمهارات المستقبل.

الإطار النظري:

تتناول الدراسة في هذا الجزء الخلفيات النظرية لمهارات المستقبل ورؤية عُمان 2040، بالإضافة إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة وتحليلها، وبيان أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المحور الأول: مهارات المستقبل:

مفهوم مهارات المستقبل:

تعددت المفاهيم المتعلقة بمهارات المستقبل وذلك حسب التوجهات والمتطلبات والبيئة التي تعمل من أجلها ومن ثم صياغتها بطريقة تناسب مجال الفكر وفق التوجهات العلمية والتكنولوجية والعمل الذي تندرج فيه، إلا أنها تأخذ نفس التوجه والمسار والأهداف

التي تسعى لتحقيقها، فقد عرفها شلبي (2014) بأنها «مجموعة من المهارات الضرورية لضمان المتعلمين للتعلم والابتكار والحياة والعمل والاستخدام الأمثل للمعلومات في المستقبل»، كما عرفها الإطار الوطني العُماني لمهارات المستقبل (2021) بأنها «مجموعة من المهارات الأساسية لضمان استمرار المتعلمين للتعلم والحياة والعمل، والاستخدام الأمثل للمعلومات والوسائط والتكنولوجيا في المستقبل».

أهمية مهارات المستقبل:

التغيرات الحديثة والمتسارعة في كافة المجالات كفيلة أن تؤكد على ضرورة تنمية مهارات المستقبل وتطويرها لدى المتعلمين في كافة المراحل التعليمية ومنها التعليم الجامعي لما له من أهمية في بناء شخصية الدارسين وتشكيلها بما يتوافق مع حاجة سوق العمل والتوجهات المستقبلية. وتتمثل أهمية تلك المهارات في الآتي:

1. الارتقاء بالمخرجات التعليمية وتطوير البرامج المقدمة لها مع إدراج المهارات اللازمة والضرورية.
2. تعرّض المتعلمون لكثير من المعلومات والتقنيات والتكنولوجيا التي تواجههم في كافة ميادين الحياة داخل أو خارج بيئة التدريس مما يتطلب منهم القدرة على مواجهتها والتعامل معها بطريقة سليمة.
3. حاجة سوق العمل إلى توفر المخرجات المؤهلة وفق مهارات المستقبل وفي كافة التخصصات المطروحة.
4. تزويد المعلم بأساليب التفكير التي تؤهله للتعامل الجيد مع متغيرات العصر الحالي، وبما يضمن قدرته على التعامل مع التغيرات المستقبلية لحل المشكلات الدراسية التي قد يتعرض لها.

أبعاد مهارات المستقبل:

تناولت الدراسة الحالية الأبعاد الرئيسية التي حددها الإطار الوطني العُماني لمهارات المستقبل (2021) والمتمثلة في المهارات الأساسية، والمهارات التطبيقية، والمهارات التقنية، كونها تمثل المهارات المستقبلية والضرورية لحاجة المتعلمين في سلطنة عُمان، وبذلك فإنها تلامس حاجة الواقع المستهدف وسوق العمل الوطني، والحاجة لأخذها بأسلوب أكثر تفصيلاً وارتباطاً بأبعاد الدراسة.

ومن هنا تتحدد مهارات المستقبل في المهارات الآتية:

أولاً: المهارات الأساسية:

تناولت المهارات الأساسية ثلاثة جوانب مهمة والتي تعد ضرورة وأولوية على المتعلمين اكتسابها، كما أنها تطور لديهم قواعد ومنطلقات تمكنهم من التعلم، وتطوير المهارات البحثية والقراءة، ومنها:

1. القراءة باللغتين العربية والإنجليزية وهذا ما أكده المساعيد (2017) حيث أشار إلى ضرورة امتلاك المتعلمين مهارات التواصل باللغة الأم ولغة ثانية، وكذلك القدرة على تفسير ما يتلقاه الفرد حينما يقرأ ويطلع على المواضيع، وفهم المعاني والأفكار والربط بينها والاستنتاج والتذوق، وهذا سوف يعينهم على الحصول على المعلومات المطلوبة بكل سهولة ويسر.
2. الكتابة باللغتين العربية والإنجليزية وتمثل في قدرة المتعلمين على التعبير كتابياً بطلاقة وبأسلوب واضح، وبطريقة منظمة ومفهومة، كما يجب عليهم فهم ما يتم كتابته والأهداف المرجو تحقيقها وتقديمها بطريقة مناسبة تلائم المتذوق والقارئ.
3. المهارات الرياضية وهي قدرة المتعلمين على إجراء العمليات الحسابية، واستخدام القوانين وتطبيقها عملياً بهدف الحصول على نتائج دقيقة وصحيحة في وقت قياسي (الإطار الوطني العُماني لمهارات المستقبل، 2021).

ثانياً: المهارات التطبيقية:

يركز المحور الثاني لمهارات المستقبل على الجوانب التطبيقية التي يجب على المتعلمين التمتع بها حتى تكون إضافة مهمة لاستكمال كافة الجوانب اللازمة للتنمية الشخصية وبناء كوادر بشرية مؤهلة، وتناول هذا المحور عدة مهارات مختلفة تتكامل فيما بينها لتكوين الشخصية العلمية والعملية والمتمثلة في:

1. الإبداع والابتكار وتأتي بهدف تقديم أفكار جديدة وأصيلة خارجة عن المألوف يمكن تحويلها إلى إنتاج ذات قيمة، وتتربع قمة مهارات المستقبل؛ لأهميتها الكبيرة (صوضان، 2020).
2. التفكير الناقد وهي قدرة المتعلمين على جمع المعلومات وتحليلها بطريقة منظمة، والتفكير المنطقي، وإصدار الأحكام واتخاذ القرارات السليمة المبنية على الأدلة والبراهين.
3. حل المشكلات وتكمن أهميتها في اتباع الخطوات العلمية المنطقية لحل المشكلات التي تواجه المتعلمين في جميع المراحل التعليمية ومنها التعليم الجامعي، كما تعزز لديهم القدرة على البحث العلمي بناءً على إشكاليات الدراسة وتحليلها وصولاً إلى أفضل النتائج.

4. التواصل الفعال والقدرة على استغلال أفضل الإمكانيات التي يتمتع بها المتعلمين للتواصل بينهم وبين الأفراد الآخرين، كذلك التواصل مع الجماعات الأخرى شفويًا أو كتابيًا للتعبير عن آراءهم، وأفكارهم، ومشاعرهم، بأسلوب واضح وإداعي يتوافق مع مخاطبين حتى يحقق نتائج وأغراض التواصل.
5. العمل الجماعي والتعاون وهو إمكانية تكاتف الجهود بين الطلبة الدارسين وتوحيد الرؤى بين فردين على الأقل أو مجموعة منهم يمتلكون نفس التوجه بغرض التعاون أو تم تكليفهم للقيام بدور أو مهمة محددة ذات قيمة؛ لتحقيق أهداف مشتركة، موضح فيها مهمة كل عضو وألية تنفيذها، ويكون التكاتف ليس في العمل الجماعي فقط كذلك التشارك والتكامل في حل المشكلات التي تواجههم (Meaghan & Barbara, 2012).
6. القيادة وتتمثل بقدرة التأثير على الآخرين بأسلوب شيق ومناسب لهم والتغيير من سلوكهم، وتحفيزهم وتوليد الدافعية لديهم بهدف العمل وإنجاز المهام بكفاءة عالية وفي الوقت المحدد في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.
7. المبادرة وهي السبق أو السرعة في إنجاز مهمة معينة أو تقديم فكرة أو مشروع أو القيام بعمل بهدف التغيير والتطوير واستغلال الفرص المتاحة بطريقة إيجابية.
8. المرونة والتكيف وهي قدرة الدارسين للتكيف والاستجابة مع المتغيرات لتعديل السلوك أو الأساليب أو طريقة التنفيذ تماشيًا مع الظروف المحيطة أو المستجدات أو الاحتياجات المستقبلية.

ثالثاً: المهارات التقنية:

تمثل أحد المهارات المهمة لصقل شخصية المتعلمين بما يواكب التطورات الحديث والمتتالية في المجال التقني، ويمكن أن يطلق عليها محو الأمية التقنية، وهي لازمة للوصول إلى الثروة الكبيرة والعظيمة من المعلومات، وإلى البيانات الضخمة المتوفرة في الشبكات العالمية ويندرج تحتها ثلاث مهارات رئيسية كالتالي:

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكمن أهميتها في قدرة المتعلمين على استخدام التكنولوجيا مثل: الأدوات والأجهزة والبرمجيات والمنصات وغيرها من الوسائل المتوفرة في عمليات التواصل بكل سهولة، وانتقاء أفضلها للوصول إلى المعلومات، والتميز بينها، والقدرة على نقدها بما يحقق الأهداف والحصول على أفضل المعلومات.
2. التعامل مع البيانات والمعلومات وهي قدرة المتعلمين للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، وتقييمها، والتعامل معها وفق الأنظمة واللوائح، ونقدتها لانتقاء الأفضل والصالح منها واستخدامها بطريقة آمنة.

3. التعامل مع الوسائط الإعلامية واختيار المعلومات المناسبة من الوسائط المتاحة المقرورة والمسموعة والمكتوبة، وتطيلها، ونقدها وتقييمها، واختيار الأفضل من بين عدة وسائط متاحة، والقدرة على إنتاج أعمال مختلفة من الوسائط وبأشكاله متعددة؛ تلبية حاجة المستفيد وفق التقدم العملي والتكنولوجي (صوضان، 2020).

المحور الثاني: رؤية عُمان 2040:

تطلع الدول المختلفة إلى الارتقاء بإمكاناتها وكوادرها البشرية، والحياة الاجتماعية واقتصادياتها، حتى تواكب التقدم وحاجة الشعب ومتطلباته في كافة المجالات المختلفة، وهذا ما عملت عليه رؤية عُمان 2040 في رؤيتها الواسعة التي أشارت جعل السلطنة في مصافّ الدول المتقدمة، طموحاً منها أن تكون دولة متقدمة لها اقتصاد عالمي وقوي مبني على الابتكار والإبداع، وأن تصبح السلطنة بيئة جاذبة للكفاءات وسوق عمل يشار إليه بالبنان، يعزز الازدهار الاجتماعي والاقتصادي وتحقيق العدالة الاجتماعية في المناطق الحضرية والريفية (رؤية عُمان 2021، 2020).

تطمح رؤية عُمان إلى بناء إنسان مبدع، معترز بهويته وثقافته، وملتزم بالقيم والمواطنة، ينعم بالسعادة وبحياة هائلة وكريمة، تضمن له الصحة الجيدة والرفاه وتوفير الخدمات المختلفة، والتعليم الذي ينمي لديه مهارات المستقبل، والقدرات البحثية، حيث تناولت الرؤية ثلاثة محاور رئيسية تمثلت في محور الإنسان والمجتمع، ومحور الاقتصاد والتنمية، ومحور الحوكمة والأداء المؤسسي، والتي تتناغم فيما بينها لتحقيق الهدف الرئيسي لها لجعل سلطنة عُمان في مصاف الدول المتقدمة.

ولكون الدراسة الحالية أخذت مهارات المستقبل كأحد متغيراتها الأساسية، فإن أبرز نتائجها بناء رأس المال البشري وهو ما أكده محور الإنسان والمجتمع لتشكيل مخرجات تتسم بالإبداع والابتكار عبر التعليم الشامل المستدام، ويتحقق ذلك حينما تزود تلك الكوادر بالمهارات التي تجعلهم كفاءات قادرة على العطاء والإنتاج وتطوير الاقتصاد الوطني حاضراً ومستقبلاً.

التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات والوطنية:

أشارت الأولويات الوطنية ضمن الرؤية إلى التعليم والتعلم والبحث العلمي والقدرات والوطنية كأحد أبعادها باعتباره أمراً ضرورياً لبناء الكوادر البشرية والإنسان الواثق من هويته، والمنتج والمبتكر، ويتحقق ذلك من خلال جودة التعليم المدرسي والتعليم العالي، وتطوير المناهج الدراسية بما يواكب المتطلبات الحديثة وتزويدها بمهارات المستقبل المختلفة، بهدف تكوين اقتصاد المعرفة وإنتاج مخرجات متمكنة تلبية حاجة السوق في القطاعين الحكومي والخاص وفق معايير عالمية وأطر واضحة واستراتيجيات مدروسة، كذلك تعزيز البحث العملي والكفاءات البحثية وإحداث نقلة نوعية واضحة في ذات المجال والتركيز على توفير المصادر والمراجع العلمية، كذلك البيئات البحثية الداعمة، وتعزز الابتكار والشراكة بين القطاع الخاص ومؤسسات البحث المختلفة.

الدراسات السابقة:

دراسة مطاوع (2018) والتي هدفت إلى الكشف عن مصادر المعلومات التي يستقي منها طلاب وطالبات الجامعة – جامعة الملك عبدالعزيز أنموذجاً – المعلومات المتعلقة برؤية المملكة 2030 ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة موزعة على عدة محاور: وسائل الإعلام التقليدية، وسائل الإعلام الجديد، ومصادر المعلومات الأخرى. تكونت عينة الدراسة من (150) طالباً وطالبة. وأشارت نتائجها أن أكثر مصادر المعلومات الخاصة بالرؤية هي وسائل التواصل الاجتماعي؛ تويتر تحديداً. بينما تأتي بعض تلك المعلومات أيضاً عن طريق وسائل الإعلام التقليدية؛ التلفزيون تحديداً. وقد وجدت الدراسة أن المفهوم إيجابي لدى الطلاب والطالبات فيما يتعلق بواقعية الرؤية في أهدافها، وشمولها لجميع شرائح المجتمع ومدى تأثيرها المباشر على مستقبلهم المهني، حيث كانت النسب مرتفعة، كما أن نسبة قناعتهم بأن المملكة لن تعتمد على النفط كمصدر أساس للدخل بحلول عام 2030م كانت عالية، وفي المقابل انخفضت تلك النسب بشكل كبير فيما يتعلق بمدى وضوح أهداف الرؤية لهم. وهنا تأتي ضرورة العمل على توضيح الرؤية وأهدافها للأسرة والمجتمع بكافة شرائحه. كما اتضح من خلال الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين معدل متابعة الطلاب والطالبات لوسائل الإعلام التقليدية والجديدة والاعتماد عليها في استقاء المعلومات عن الرؤية.

دراسة الخرشنة (2019) هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد اتجاهات الشباب الجامعي نحو رؤية 2030 وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى طلاب جامعة تبوك، ولأغراض هذه الدراسة تم اختيار عينة تكونت من (250) طالباً من طلبة الكلية الجامعية المسجلين للفصل الأول من العام الدراسي 1440/1439هـ، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية، وقد تم استخدام مقياسي الاتجاه، وأظهرت نتائجها بأن طلبة جامعة تبوك يمتلكون اتجاهات إيجابية ودرجة عالية جداً نحو رؤية المملكة 2030، ويمتلكون مستوى مرتفع من الدافعية للإنجاز، كما دلت النتائج على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة على مقياس الاتجاه نحو رؤية 2030 ودافعية الإنجاز وأن هناك إسهاماً لمقياس الاتجاه نحو رؤية 2030 في التنبؤ بدافعية الإنجاز لدى طلاب الجامعة. كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز ودرجة الاتجاه نحو رؤية 2030 لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بدورها في تحقيق رؤية المملكة 2030 واعد هذه الأدوار هو نشر وتبسيط مفهوم الرؤية لطلابها وإثارة دافعيتهم للإنجاز.

ودراسة جودة (2019) التي استهدفت دراسة واقع التطور المهني لمعلمي الرياضيات بمنطقة تبوك في ضوء رؤية 2030 وعلاقته بالممارسات التأميلية وفعالية الذات التدريسية في ضوء بعض المتغيرات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى

أن درجة الاستفادة لمعلمي الرياضيات بمنطقة تبوك من برامج التطور المهني وأنشطة التطور المهني الذاتي في ضوء رؤية 2030 جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي وقدره (3.65)، ومتوسط حسابي (3.67) لمحور أنشطة التطور المهني الذاتي. وجاءت درجة الممارسات التأملية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.10). كما توجد علاقة موجبة وقوية ودالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التطور المهني لمعلمي الرياضيات وممارساتهم التأملية وفعالية الذات التدريسية. كما توجد علاقة موجبة وقوية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجة الممارسات التأملية وفعالية الذات التدريسية لدى معلمي الرياضيات. ويوجد فرق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور – إناث) لصالح الإناث ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور – إناث)، كما لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لبعض المتغيرات (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الكلية، المرحلة الدراسية).

دراسة الدهشان وسمحان (2020). والتي سعت إلى تقديم رؤية مقترحة لتنمية المهارات اللازمة لمهن ووظائف المستقبل في ظل الصناعة الرابعة، واستخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، حيث بلغ عدد أفراد العينة 200 شخص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وكانت أهم نتائجها: أن المهارات اللازمة للوظائف والوظائف المستقبلية في ظل الثورة الصناعية الرابعة التي أشار أفراد العينة إليها مهمة للغاية تمثلت في ثلاث مجموعات هي: مهارات التعلم والإبداع، ومهارات الثقافة الرقمية، ومهارات الحياة والعمل، وأن هذه المهارات متوفرة لدى الطلاب بدرجة متوسطة، كما خلصت الدراسة إلى أن تطوير هذه المهارات يمكن أن تتم من خلال توفير مجموعة من المتطلبات المتعلقة بكل هدف من أهداف التعليم الجامعي، والبيئة الجامعية، وعضو هيئة التدريس، والمناهج التعليمية وكذلك طالب الجامعة، والشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية والصناعية، ويرى أفراد العينة أن تلك المتطلبات متوفرة بدرجة متوسطة، كذلك أشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات آراء أفراد العينة تعزى لنوع، ونوع الكليات والوظيفة.

كما أن دراسة الشهراني (2020) هدفت إلى تحديد مستوى الممارسات التدريسية لمعلمي الرياضيات الداعمة لتنمية مهارات المستقبل لدى طلابهم في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية. وتكونت عينة البحث من (303) معلم رياضيات بالمرحلة الابتدائية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات البحث في إعداد استبانة. وأشارت النتائج إلى ضعف الممارسات التدريسية لمعلمي الرياضيات الداعمة لتنمية مهارات المستقبل لدى طلابهم بالمرحلة الابتدائية، كما أشارت النتائج إلى موافقة عالية على قائمة المعوقات التي تواجه تنمية مهارات المستقبل لدى الطلاب بالمرحلة الابتدائية، كما أشارت النتائج إلى وجود فرق بين مستوى الممارسات التدريسية لمعلمي الرياضيات في المرحلة الابتدائية

الداعمة لتنمية مهارات المستقبل وفقاً لمتغير الخبرة التدريسية (أكثر من 10 سنوات). كما أشارت إلى وجود فرق في متغير الدورات التدريبية لصالح معلمي الأكثر من (3 دورات تدريبية). وفي ضوء نتائج هذا البحث أوصى الباحث بعدة توصيات من أهمها: دمج مهارات المستقبل في برامج إعداد معلمي الرياضيات، وضرورة تصميم برامج تدريبية لتوعية المشرفين والمديرين والمعلمين بأهمية مهارات المستقبل، وضرورة تنميتها لدى الطلبة بالمرحلة الابتدائية.

دراسة العتبي وجار الله (2020) بعنوان: المهارات المستقبلية المطلوبة لدى مديري المستشفيات بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي حيث اعتمدت الاستبانة كأداة لها، وتشكلت العينة من (200) فرد من مديري المستشفيات، وتوصلت إلى نتائج أهمها: أن أهم المهارات المستقبلية المطلوبة هي مهارة إدارة الوقت، ومهارات التخطيط والتنظيم، ومهارات إدارة التغيير، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات الاتصال، وإدارة اللجان والاجتماعات، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لـ (الخبرة والمؤهل العلمي) وأوصت بضرورة تقييم المهارات بشكل مستمر، والعمل على تنمية وتطوير المهارات لدى مديري المستشفيات وتبادل الخبرات فيما بينهم.

دراسة القحطاني (2020) هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق مهارات التفكير المستقبلي لدى طلبة جامعة الخليج العربي «النظرية والتطبيق». استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. بلغت عينة الدراسة (133) طالب وطالبة. قام الباحث بتطبيق استبانة مكونة من ثلاثة محاور، وهي: التخطيط المستقبلي، التنبؤ المستقبلي، وحل المشكلات المستقبلية، وقد جاءت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مهارات التفكير المستقبلي لدى طلبة جامعة الخليج بلغت 96.76%، كما أن الطلبة يستخدمون مهارة التنبؤ المستقبلي بنسبة 75%، ويحرصون على تقديم تصورات مستقبلية بجدية. كما جاءت النتائج أيضاً أن مستوى تطبيق الطلبة لمهارة حل المشكلات بلغت نسبة 84.5%. كما كشفت عن وجود تباين في استخدام الأسلوب المنظم لحل المشكلات وعملية تقويم الحلول بعد اتخاذ القرار.

دراسة توكاركوفا وأخرون (2020)، (Tokarčíková., Malichova., Kucharčíková & Durišová)، والتي هدفت للتعرف على أهمية المهارات الفنية والتجارية لمحترفي تكنولوجيا المعلومات في المستقبل، والقدرات التي يجب على طلاب تكنولوجيا المعلومات اكتسابها لتلبية متطلبات مكان عملهم في المستقبل، واستخدمت الدراسة أدوات الاستبيانات والمقابلات شبه المنظمة بين مالكي مؤسسات تكنولوجيا المعلومات وطلاب تكنولوجيا المعلومات، وزعت على 45 شخص من مالكي شركات تكنولوجيا المعلومات في (سلوفاكيا، رومانيا، جمهورية التشيك، كرواتيا والمجر وفرنسا وألمانيا)، وكذلك على 459 طالباً (تتراوح أعمارهم بين 19-25 عاماً) الذين يدرسون تخصص تكنولوجيا المعلومات بنفس الدول السابقة، وبذلك أشارت النتائج إلى أنه ليس فقط مالكي مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والطلاب

يدعون إلى زيادة جهود وجودة التعليم لتحسين هذه المهارات، كذلك يجب على الأساتذة الجامعيين توفير طرق وأساليب تدريس مبتكرة لإعداد خريجي تكنولوجيا المعلومات، علاوة على ذلك ضرورة اكساب الطلبة وتطوير مهاراتهم التقنية باعتبارها المهارات الأساسية، والمهارات العملية ليصبح لهم دور مهم في أماكن العمل المستقبلية.

دراسة مونديو وكمر (2020, Mundua, & Kumar) تم إعداد هذه الدراسة التجريبية للتحقيق في مدى مساهمة كليات العلاقات العامة لتزويد الطلبة متطلبات المهارات الوظيفية لصناعة العلاقات العامة في كلية البيان بسلطنة عُمان كدراسة حالة، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لها حيث وزعت على 117 مستجيباً من ممارسي العلاقات العامة، وخريجو العلاقات العامة وأعضاء هيئة التدريس في العلاقات العامة وطلاب العلاقات العامة المستمرون، وأشارت النتائج بأن أغلب استجابات الطلبة جاءت بالمستوى (موافق بشدة وموافق) وأن البرامج المقدمة تزود الطلاب بالمهارات الوظيفية المناسبة والمطلوبة في بناء شخصيات شاغلي وظائف العلاقات العامة على الرغم من أنها تركز على الدورات العملية بشكل كبير أكثر من النظرية، وأوصت بضرورة تعزيز المهارات العملية المطلوبة للمهنة وتقديم التدريبات في الجهات المختصة لهيئة الطلاب للانخراط في بيئة العمل.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

يتناول هذا الجزء وصف للطريقة والإجراءات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة الحالية من حيث وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكيفية جمع المعلومات المطلوبة للدراسة، والتأكد من الصدق والثبات، بالإضافة إلى تحديد طريقة تحليل البيانات وتفسيرها بما يتناسب مع المنهج الوصفي، الذي يعتمد على أحد التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

أولاً: هدف الدراسة الميدانية. تهدف الدراسة الميدانية إلى درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل وعلاقته بدرجة وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040، وفقاً لمتغيرات الجنس والتخصص.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة حيث يتألف مجتمع الدراسة من طلبة جامعة نزوى بسلطنة عُمان المقيدون في العام الدراسي 2020/2019م والبالغ عددهم (5819). ووفقاً لجدول مورجان لتحديد حجم العينة، فإن عينة الدراسة المناسبة (381) طالب وطالبة.

منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهي منهجية بحثية في العلوم الاجتماعية التي تركز على وصف الظواهر كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، والحزمة الاجتماعية للعلوم الاجتماعية SPSS في تحليل البيانات.

جمع البيانات:

أولاً: أدوات الدراسة. استخدم الباحثان الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. وقد تم تصميم الأداة إلكترونياً وتعميمها عن طريق البريد الإلكتروني للطلبة. ملحق (1)

ثانياً: الصدق. قام الباحثان بالتأكد من صدق الأداة، بعرضها قبل التطبيق على عدد من المختصين في العمل الأكاديمي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقياس والتقويم ملحق (2)؛ بحكم خبراتهم وتخصصهم المهني والأكاديمي؛ للتأكد من أن الأداة تخدم أهداف الدراسة. وتم الأخذ بملاحظات وأراء المختصين، وإجراء التعديلات على الأداة حتى تصبح صالحة لقياس ما وضعت له. هذا بالإضافة إلى الاعتماد على دقة البيانات من خلال الحصول عليها عن طريق عينة الدراسة الحالية وهم طلبة جامعة نزوى بسلسلة عُمان.

ثالثاً: الثبات. للتأكد من ثبات الأداة فقد تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha .Cronbach، حيث بلغت درجة الثبات الكلي (0.920)، وهي درجة ثبات عالية؛ تجعل الاستبانة صالحة للتطبيق. ويوضح جدول رقم (1) ثبات الاداة.

جدول (1)

ثبات المقياس وفق معامل ألفا كرونباخ

م	عدد الفقرات	المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
1	7	المهارات الأساسية	0.674
2	7	المهارات التقنية	0.758
3	9	المهارات التطبيقية	0.865
4	23	درجة الثبات الكلي للمحور	0.910
5	10	محور الإنسان والمجتمع	0.716
6	33	درجة الثبات الكلي للاستبانة	0.920

يتضح مما سبق أن الاستبانة على درجة عالية من الصدق والثبات، وبالتالي فإنّ النتائج التي يمكن الحصول عليها تتسم بدرجة عالية من الضبط ويمكن الوثوق بصحتها.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

في هذا الجزء تقدم الدراسة النتائج التي توصلت إليها ومناقشتها في ضوء أسئلتها، وللإجابة على السؤال الأول والثاني وتحديد درجة الموافقة اعتمدت الدراسة على المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للمتغيرات في نموذجها، ولتحديد درجة المقياس فقد حددت ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناء على المعادلة الآتية:

طول الفئة = (الحد الأعلى للبيدليل - الحد الأدنى للبيدليل) / عدد المستويات
 $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$ وبذلك تكون المستويات كالتالي:

جدول (2)

نموذج تحديد مستويات الفقرات

م	قيمة الوسط الحسابي	التصنيف
1	2.33 - 1	منخفض
2	3.66 - 2.34	المتوسط
3	5 - 3.67	مرتفع

وفيما ما يتعلق بالسؤال الثالث اعتمدت على دراسة العلاقة الارتباطية باستخدام ارتباط بيرسون، كما اعتمدت اختبار (T-test) لدراسة الفرق بين عينين مستقلتين للإجابة على السؤالين الرابع والخامس.

السؤال الأول للدراسة والذي ينص على: ما درجة وعي طلبة جامعة نزوى بسلمة عُمان بمهارات المستقبل؟

للإجابة على هذا السؤال، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور درجة وعي طلبة جامعة نزوى بسلمة عُمان بمهارات المستقبل، بالإضافة إلى الرتبة لكل محور، وبعد ذلك قاما بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات التي في كل محور، والجدول (3) يوضح هذه النتائج.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مستوى أبعاد مهارات المستقبل

رقم المجال	أبعاد مهارات المستقبل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التطبيق
1	بعد المهارات التطبيقية	4.09	0.461	1	مرتفع
2	بعد المهارات التقنية	4.02	0.482	2	مرتفع
3	بعد المهارات الأساسية	3.90	0.409	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي لمحور مهارات المستقبل	4.01	0.413		مرتفع

وبناءً عليه يتضح لدينا أن امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل جاء على عموم المحور بمتوسط حسابي (4.01) وبانحراف معياري (0.413) وبذلك يندرج تحت المستوى المرتفع، وعلى مستوى الأبعاد حصل بعد المهارات التطبيقية على المرتبة الأولى بمعدل مرتفع حيث بلغ المتوسط (4.09) يليه بعد المهارات التقنية حيث حصل على المرتبة الثانية بمعدل مرتفع وبمتوسط حسابي (4.02)، ثم حصل بعد المشاركة على متوسط (3.67) وبمستوى متوسط، بينما حصل بعد المهارات الأساسية على المرتبة الأخيرة بمعدل متوسط حيث بلغ متوسطه (3.90). وبهذه النتيجة تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (القحطاني، 2020) التي جاءت نتائجها بامتلاك الطلبة بكلية الخليج لمهارات المستقبلية بنسبة (76.96%) أي بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة (الشهراني، 2020) التي أشارت إلى وجود ضعف في امتلاك أفراد عينة الدراسة لمهارات المستقبل.

وبعد عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول حول درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى بسلطنة عُمان لمهارات المستقبل، سيقوم الباحثان بعرض ومناقشة نتائج كل بعد على حده وفقاً للآتي:

البعد الأول: المهارات الأساسية:

جدول (4)

استجابات أفراد العينة لبعد المهارات الأساسية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أمتلك مهارة التعبير عن آرائي وأفكاري باللغة العربية بشكل جيد.	4.37	0.626	1	مرتفع
2	أستطيع استنتاج المعارف والأفكار مما أقوم بقراءته.	4.24	0.761	2	مرتفع
3	أستطيع تنظيم الخبرات وعرضها بطريقة منظمة وفق الأغراض المطلوبة.	4.12	0.814	3	مرتفع
4	يمكنني القراءة باللغة بالإنجليزية وفهم ما تحمله من معانٍ.	3.96	0.740	4	مرتفع
5	لدي مهارة تنفيذ العمليات الحسابية بطرق دقيقة وصحيحة.	3.64	0.781	5	متوسط
6	أستطيع إنجاز العمليات الرياضية في وقت قياسي.	3.56	0.771	6	متوسط
7	أمتلك مهارة التعبير عن مشاعري باللغة الإنجليزية.	3.35	0.749	7	متوسط

يتضح لدينا في الجدول (4) أن الفقرات من الأولى إلى الرابعة جاءت بمستوى (مرتفع) بينما الفقرات من الخامسة إلى السابعة جاءت بالمستوى (متوسط)، وحصلت الفقرة (3) على أعلى متوسط حسابي يساوي (4.37) وبانحراف معياري (0.626)، ثم تلتها الفقرة (2) بمتوسط حسابي (4.24) وبانحراف معياري (0.761) والفقرتين بالمستوى (مرتفع)، بينما أقل متوسط حسابي كان للفقرة (7) بمتوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.749) وتندرج تحت المستوى (متوسط)، وبهذه النتيجة فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة العتيبي وجار الله (2020) التي توصلت إلى نتائج أهمها: أن أهم المهارات المستقبلية المطلوبة هي مهارة إدارة الوقت، ومهارات التخطيط والتنظيم، ومهارات الاتصال.

البعد الثاني: المهارات التقنية:

جدول (5)

استجابات أفراد العينة لبعد المهارات التقنية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	أوظف تقنية المعلومات في مجال دراستي.	4.20	0.755	1	مرتفع
8	أتقن استخدام البرامج الحاسوبية في دراستي بشكل جيد.	4.13	0.798	2	مرتفع
11	أستطيع توظيف المعلومات من الوسائط المختلفة (المسموعة والمقروءة والمكتوبة).	4.08	0.724	3	مرتفع
9	لدي القدرة على نقد وتقييم ما يقدم إلى من معارف وخبرات.	4.05	0.711	4	مرتفع
13	لدي المهارات الكافية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات (التطبيقات والمنصات والأدوات والبرامج والأجهزة المختلفة) للوصول إلى المعلومات المختلفة.	4.04	0.733	5	مرتفع
12	لدي قدرة تحليل وتقييم جودة الوسائط المختلفة سواء كانت (المسموعة والمقروءة والمكتوبة).	3.89	0.771	6	مرتفع
10	أمتلك المعرفة القانونية حول الوصول للمعلومات.	3.81	0.800	7	مرتفع

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المهارات التقنية جاءت بالمستوى (مرتفع)، وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (14) بمتوسط حسابي (4.20) وبانحراف معياري (0.755)، تليها الفقرة (8) بمتوسط حسابي (4.13)، وفي المقابل كان أدنى متوسط حسابي للفقرة (10) بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.800) وهذا ما يؤكد امتلاك عينة الدراسة للمهارات التقنية اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم وتطبيقه في مجال الدراسة وتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها. وبهذه النتيجة تختلف مع دراسة الدهشان وسمحان (2020) التي جاءت نتائجها بأن امتلاك عينة الدراسة لمهارات الثقافة الرقمية متوفرة لدى الطلاب بدرجة متوسطة.

البعد الثالث: المهارات التطبيقية:

جدول (6)

استجابات أفراد لبعد المهارات التطبيقية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	أبذل قصار جهدي لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.	4.40	0.601	1	مرتفع
23	أستطيع التكيف مع المهام والمسؤوليات المُسندة إليّ.	4.23	0.744	2	مرتفع
22	أبادر في تقديم الأفكار وتنفيذ المهام بما يحقق التغيير والتطوير.	4.13	0.772	3	مرتفع
19	أمتلك مهارة التفاعل والمشاركة أثناء العمل ضمن الفريق.	4.12	0.777	4	مرتفع
17	أمتلك مهارة حل المشكلات التي تواجهني في الظروف المختلفة.	4.08	0.717	5	مرتفع
18	أمتلك مهارة التواصل الفعال الكتابي أو الشفهي لنقل وتبادل والمعلومات بكل وضوح.	4.06	0.715	6	مرتفع
16	أمتلك القدرة على التفكير الناقد حول المواضيع المطروحة.	4.01	0.700	7	مرتفع
20	أمتلك مهارة قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم.	3.92	0.705	8	مرتفع
15	لدي القدرة على تقديم أفكار ذات قيمة وبطرق غير مألوفة.	3.90	0.721	9	مرتفع

بتحليل الجدول (6) يتضح لدينا أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات جاءت بالمستوى مرتفع وأنها تراوحت بين (3.90 و 4.40)، وأن أعلى متوسط حسابي كان للفقرة (21) وبمتوسط (4.40)، تلتها الفقرة رقم (23) بمتوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.744)، وأن أقل الفقرات في المتوسط الحسابي هي الفقرة (15) بمتوسط (3.90) وبانحراف معياري (0.721) وارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات مؤشر إيجابي لما يتمتع به طلبة جامعة نزوى من المهارات التطبيقية التي يحتاجونها في مجال دراستهم مستقبلاً. وبهذه النتيجة فإن هذه الدراسة تفق مع دراسة القحطاني (2020)، التي أشارت إلى أن مستوى تطبيق الطلبة لمهارة حل المشكلة بلغت نسبة 84.5%، كما تتفق مع دراسة (Mundua, & Kumar, 2020) حول توفر متطلبات المهارات الوظيفية لدى الطلبة، حيث أشارت إلى أن أغلب استجابات الطلبة جاءت بالمستوى (موافق بشدة و موافق).

السؤال الثاني: ما مستوى وعي طلبة جامعة نزوى بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040؟

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الإنسان والمجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً وفق لمتوسطاتها الحسابية.

جدول (7)

استجابات أفراد العينة لمحور الإنسان والمجتمع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
26	تنطلق الرؤية من ثوابت المواطنة والهوية العُمانية.	4.15	0.796	1	مرتفع
32	تركز الرؤية على تطوير التعليم والبحث العلمي.	4.14	0.814	2	مرتفع
28	تتضمن الرؤية أهدافاً لضمان جودة الحياة للإنسان العُماني.	4.12	0.852	3	مرتفع
25	تسعى الرؤية إلى تجويد الخدمات الصحية للفرد والمجتمع.	4.11	0.779	4	مرتفع
30	تؤكد الرؤية على الكفاءات الوطنية لبناء الاقتصاد العُماني.	4.10	0.801	5	مرتفع
31	تؤكد الرؤية على دور الأنظمة التعليمية في تنمية الإبداع لدى الطلبة.	4.08	0.746	6	مرتفع
29	تسعى الرؤية لتمكين المواطن العُماني من المشاركة الإبداعية في تنمية المجتمع.	4.04	0.729	7	مرتفع

تابع جدول (7)

استجابات أفراد العينة لمحور الإنسان والمجتمع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
33	تحث الرؤية على تفعيل الشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في تحقيق غاياتها.	3.93	0.765	8	مرتفع
24	تعمل الرؤية على ضمان إدارة اقتصادية فعالة.	3.92	0.742	9	مرتفع
27	تتطلع الرؤية إلى توزيع عادل لمقدرات التنمية بين المحافظات.	3.85	0.788	10	مرتفع
	المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإنسان والمجتمع	4.04	0.534		مرتفع

تشير نتائج الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لمحور الإنسان والمجتمع تراوحت بين (3.85 و 4.15) وأنها جاءت بالمستوى مرتفع لدى جميع الفقرات وهذا ما يبرز توسع الثقافة المجتمعية حول رؤية عُمان 2040 بكافة محاورها بين ميع أطياف المجتمع وأن لها صدى إيجابي، كذلك يؤكد أنها تعمل لتحقيق أهداف سامية ومستقبلية سوف تعمل على تطوير التوجهات القادمة والرقمي بالمجتمع، وحصلت الفقرة (26) التي تشير إلى أن الرؤية تنطلق من ثوابت المواطنة والهوية العُمانية على أعلى متوسط حسابي يساوي (4.15)، تلتها الفقرة (32) التي أشارت إلى تركيز الرؤية على تطوير التعليم والبحث العلمي بمتوسط حسابي (4.14)، وبالشكل العام حصل محور الإنسان والمجتمع كأحد محاور رؤية عُمان 2040 على متوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري وقدره 0.534 وهو يمثل مستوى (مرتفع)، مما يعني أن الرؤية واضحة لدى الطلبة بجامعة نزوى.

وبهذه النتيجة تتفق مع دراسة مطاوع (2018) التي وجدت أن المفهوم إيجابي لدى الطلاب والطالبات فيما يتعلق بواقعية الرؤية في أهدافها، وشمولها لجميع شرائح المجتمع ومدى تأثيرها المباشر على مستقبلهم المهني، وتختلف مع ذات الدراسة فيما يتعلق بمدى وضوح أهداف الرؤية لهم، حيث جاءت النتيجة منخفضة بشكل كبير. كما تختلف مع دراسة جودة (2019) التي أشارت إلى أن درجة الاستفادة لمعلمي الرياضيات بمنطقة تبوك من برامج التطور المهني وأنشطة التطور المهني الذاتي في ضوء رؤية 2030 جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.65) بنسبة 73.05%.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لاستجابة طلبة جامعة نزوى في درجة امتلاكهم مهارات المستقبل ودرجة وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040؟

جدول (8) جدول الارتباط

محور الإنسان والمجتمع			المحور
Sig مستوى الدلالة	مربع معامل الارتباط	R معامل الارتباط	
0.000	0.403	0.635	مهارات المستقبل

يتضح لدينا من الجدول (8) أن مستوى الدلالة بين مهارات المستقل ومحور الإنسان والمجتمع (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أنها دالة إحصائياً وأنه توجد علاقة ارتباط بينهما، ولمعرفة قيمة الارتباط من خلال معامل الارتباط والذي يساوي (0.635) وهي قيمة ذات علاقة ارتباطية موجبة قوية. وبذلك فإن هذه الدراسة تتفق مع دراسة جودة (2019) التي جاءت نتائجها بوجود علاقة موجبة وقوية ودالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التطور المهني لمعلمي الرياضيات بمنطقة تبوك في ضوء رؤية 2030 وممارساتهم التأملية وفاعلية الذات التدريسية. كما تتفق مع دراسة الخرشنة (2019) التي دلت نتائجها على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة على مقياس الاتجاه نحو رؤية 2030 ودافعية الإنجاز.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة (0.05) في درجة وعي طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس والتخصص)؟

جدول (9)

الفروق ذات الدلالة الإحصائية بوحي طلبة جامعة نزوى لمحور مهارات المستقبل تعزى لمتغيري (الجنس والتخصص)

المحور	اختبار للتجانس Levene's Test	قيمة t	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة
النوع	0.206	0.183	379	0.855
التخصص	0.367	0.828	379	0.408

ولاختبار الفرضية كما في الجدول (9) استخدمت الدراسة تحليل التباين (t-test) حيث يتضح لدينا أن قيمة النسبة الفائية لكل من الجنس والتخصص أكبر من (0.05) أي أن شرط التجانس بين الذكور والإناث، وكذلك بين طلبة الدبلوم والبيكالوريوس محقق ومنه تكون نتيجة اختبار الفرضية كما تشير إليه قيمة F غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) حيث أن قيمة مستوى الدلالة للنوع يساوي (0.855)، وللتخصص (0.408) والقيمتين أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مهارات المستقبل لدى طلبة جامعة نزوى تعزى لمتغيري (الجنس والتخصص).

وبهذه النتيجة، فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة العتبي وجار الله (2020) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة. ودراسة الدهشان وسبحان (2020)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات آراء أفراد العينة تعزى للجنس، ونوع الكليات. إلا أنها تختلف مع دراسة الشهراني (2020) التي أشارت النتائج إلى وجود فرق لدى أفراد عينة الدراسة في ممارساتهم لتنمية مهارات المستقبل تعزى لمتغيرات الدراسة.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى وعي طلبة جامعة نزوى بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040 تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس والتخصص)؟

ولاختبار الفرضية كما في الجدول (10) استخدمت الدراسة تحليل التباين (t-test) كما في السؤال السابق.

جدول (10)

الفروق ذات الدلالة الإحصائية بوعي طلبة جامعة نزوى لمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040 تعزى لمتغيري (الجنس والتخصص)

المحور	اختبار للتجانس Levene's Test	قيمة t	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة
النوع	0.61	0.293	379	0.770
التخصص	0.745	0.767	379	0.445

ونلاحظ من الجدول رقم (10) أن قيمة النسبة الفائية لكل من الجنس والتخصص أكبر من (0.05) أي أن شرط التجانس بين الذكور والإناث، وكذلك بين طلبة الدبلوم والبيكالوريوس محقق ومنه تكون نتيجة اختبار الفرضية كما تشير إليه قيمة F غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، حيث أن قيمة مستوى الدلالة للجنس يساوي (0.770)، وللتخصص (0.445) والقيمتين أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإنسان والمجتمع لدى طلبة جامعة نزوى تعزى لمتغيري (الجنس والتخصص).

وبهذه النتيجة تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الخرشنة (2019) التي أظهرت نتائجها أنّ طلبة جامعة تبوك يمتلكون اتجاهات إيجابية ودرجة عالية جداً نحو رؤية المملكة 2030. كما تتفق معها في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز ودرجة الاتجاه نحو رؤية 2030 لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير التخصص الأكاديمي.

النتائج:

- أن امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي وقدره (4.01)، وبانحراف معياري وقدره (0.413).
- أن مستوى وعي طلبة جامعة نزوى بمحور الإنسان والمجتمع كأحد محاور رؤية عُمان 2040، مرتفعًا بمتوسط حسابي وقدره (4.04) وانحراف معياري وقدره 0.534.
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين مهارات المستقبل ومحور الإنسان والمجتمع كأحد محاور رؤية عُمان 2040.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مهارات المستقبل لدى طلبة جامعة نزوى تعزى لمتغيري (الجنس والتخصص).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإنسان والمجتمع لدى طلبة جامعة نزوى تعزى لمتغيري (الجنس والتخصص).

المقترحات والتوصيات:

- تكثيف برامج تطوير قدرات طلبة جامعة نزوى في مهارات المستقبل، خاصة المهارات التقنية، من حيث التعامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفق الأنظمة واللوائح؛ لضمان الاستخدام الآمن للتقانة الحديثة.
- تنفيذ برامج توعوية للطلبة حول محاور رؤية عمان 2040، خاصة محور الإنسان والمجتمع، لتنشئة أجيال ذات كفاءة عالية، قادرة على المساهمة الفاعلة في تحقيق اقتصاد المعرفة.
- إجراء مزيد من الدراسات حول درجة وعي طلبة التعليم ما بعد الأساسي، وطلبة الجامعات الأخرى حول رؤية عمان 2040.
- إجراء دراسة مقارنة بين امتلاك طلبة التعليم العالي لمهارات المستقبل وواقع الوظائف في بيئات العمل المحلية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. الإطار الوطني لمهارات المستقبل، (2021). سلطنة عُمان.
2. الخرشة، طه عقلة. (2019). اتجاهات الشباب الجامعي نحو رؤية 2030 وعلاقتها بدافعيتهم للإنجاز. المجلة الدولية للدارسات التربوية والنفسية. المملكة العلية السعودية. المجلد 6 (3). ص ص 387-398.
3. الخشاتي، علي خلف حسين (2019). درجة امتلاك معلمي اللغة العربية في الأردن لمهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر مديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. المملكة الأردنية الهاشمية.
4. الخليفة، وفاء بنت عبدالله (2017). دور التعليم الثانوي في بناء شخصية طالبة المرحلة الثانوية على ضوء متغيرات القرن الواحد والعشرين. مجلة البحث العلمي في التربية. المملكة العربية السعودية. المجلد 9 (41). ص ص 13-449.
5. الدهشان، علي خليل؛ جمال، فتحى سمحان. (2020). المهارات اللازمة للإعداد لمهن ووظائف المستقبل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تميته. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. جمهورية مصر العربية. المجلد 80 (80)، ص ص 1 - 149.
6. الشهراني، شرف بن فرج. (2020). مستوى الممارسات التدريسية لمعلمي الرياضيات الداعمة لتنمية مهارات المستقبل لدى طلابهم في المرحلة الابتدائية بالمملكة العربية السعودية. دراسة ماجستير. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. جمهورية مصر العربية. المجلد 5 (5).
7. العتبي، ماجد منير؛ جار الله، ناصر (2020). المهارات المستقبلية المطلوبة لدى مديري المستشفيات بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. المملكة العربية السعودية. المجلد 4 (15)، ص ص 22 - 39.
8. القحطاني، سعيد مشبب (2020). مستوى تطبيق مهارات التفكير المستقبلي لدى طلبة جامعة الخليج العربي «النظرية والتطبيق». المجلة الدولية لتطوير التفوق. الجمهورية اليمنية. المجلد 11 (1).
9. المروعي، علياء علي؛ والوذناني، سمر محمد (2019). تصور مقترح لمعامل بحوث الفعل المصغرة لتنمية مهارات المستقبل لدى طلاب الجامعة. مجلة البحث العلمي في التربية. جمهورية مصر العربية. العدد (20)، ص ص 637 - 654.

10. المساعيد، تركي فهد. (2017). تحديات إعداد المعلمين وتأهيلهم في ضوء مهارات القرن الواحد والعشرين، مجلة عالم التربية (المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية). جمهورية مصر العربية. المجلد 18 (57)، ص ص 1 - 9.
11. جودة، سامية حسين محمد. (2019). التطور المهني لمعلمي الرياضيات بمنطقة تبوك في ضوء رؤية 2030 وعلاقته بالممارسات التأملية. مجلة تربويات الرياضيات (الجمعية المصرية لتربويات الرياضيات). المملكة العربية السعودية. المجلد 22 (1)، ص ص 181-231.
12. شلبي، نوال محمد، (2014)، إطار مقترح لدمج مهارات القرن الحادي والعشرين في مناهج العلوم بالتعليم الأساسي في مصر. المجلة التربوية الدولية المتخصصة (دار سمات للدراسات والأبحاث). جمهورية مصر العربية. المجلد 3 (10)، ص ص 1-33.
13. صوضان، محمد (2020). التعلم في القرن الحادي والعشرين قراءة في كتاب: «مهارات القرن الحادي والعشرين: التعلم من أجل الحياة في عصرها التعلم». لمؤلفيه: «بيري تريلنج وتشارلز فيدل». مجلة العربية. الجزائر المجلد 7 (3)، ص ص 8 - 31.
14. مطاوع، أنمار حامد. (2018). مفهوم ووعي الشباب السعودي برؤية المملكة العربية السعودية 2030 دراسة ميدانية على طلاب جامعة الملك عبدالعزيز. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الانسانية. المملكة العربية السعودية. المجلد 26 (3). ص ص 173-191.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Care, Esther & Kim, Helyn & Vista, Alvin & Anderson, Kate. (2019). Education system alignment for 21st century skills: Focus on assessment.
2. Ghani, M. A., & Suryani, A. W. (2020). Professional Skills Requirements for Accountants: Analysis of Accounting Job Advertisements. Journal ASET (Akuntansi Riset). volu (12) (2), p p 212-226.
3. Meaghan Botterill and Barbara De La Harpe., (2010). Working Successfully In University Interdisciplinary Teams: Learning From Embedded Intergroup Relations Theory, International Perspectives on Higher Education Research. volu 5. p p 75- 96.
4. Mundua, S., & Kumar, K. S. (2020). A pilot study on the contribution of public relations colleges towards the fulfillment of public relations industry job-skills requirements in Oman. A case study of Bayan College. Bayan College International Journal of Multidisciplinary Research. volu 1) 1).

5. Tokarčíková, E., Malichova, E., Kucharčíková, A., & Durišová, M. (2020). Importance of Technical and Business Skills for Future IT Professionals. *Amfiteatru Economic*, volu 22 (54). p p 567-578.
6. Uche, Chineze. M, Kaegon, Leesi. E. S P, Okata, Fanny Chiemezie, (2016). Teachers' Level of Awareness of 21st Century Occupational Roles in Rivers State Secondary Schools, *Journal of Education and Training Studies*. volu 4 (8), p p (83-92).
7. Warhurst, Chris. (2008). The knowledge economy, skills and government labour market Interventions. *Policy Studie*. volu 29 (1),p p 71-86.

ملاحق

ملحق (1): استبانة دراسة

«درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل وعلاقته بدرجة وعيهم
بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040»

الفاضل/الفاضلة، الطالب/الطالبة..... المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

تحية طيبة وبعد:

**الموضوع: دراسة بعنوان: «درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل
وعلاقته بدرجة وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040»**

يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية، وحيث تتطلب هذه الدراسة جمع بيانات ميدانية عن
موضوع الدراسة المشار إليها، فقد تم إعداد هذه الاستبانة لتحقيق ذلك الغرض.

المطلوب منك عزيزي الطالب/ عزيزتي الطالبة: كونك أحد أفراد عينة الدراسة تعبئة
الاستبانة المرفقة على ضوء الفقرات الواردة فيها، وإذ نؤكد بأن ما تدلي به من بيانات ما هو
إلا للغرض العلمي، وستُعامل البيانات بأقصى درجة من السرية. والاستبانة المرفقة تتكون
من جزئين، الأول: يتضمن بيانات أولية، والجزء الثاني يتضمن فقرات الاستبانة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثان: د. رضيه الحبسية، د. مسلم الحراصي

الجزء الأول: البيانات الأساسية

الجنس: ذكر أنثى التخصص: تخصصات علمية تخصصات أدبية

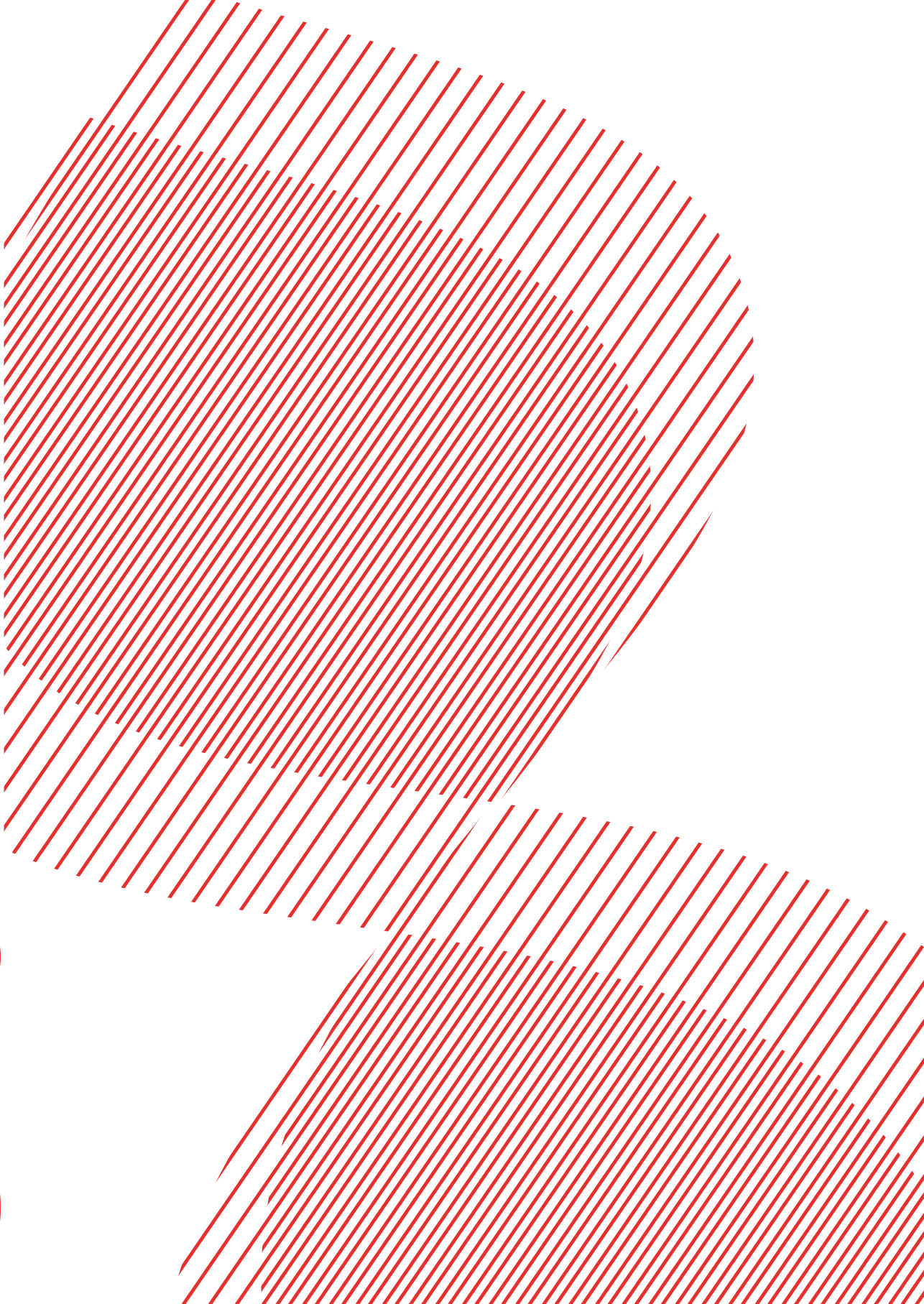
الجزء الثاني: فقرات استبانة درجة امتلاك طلبة جامعة نزوى لمهارات المستقبل
وعلاقته بدرجة وعيهم بمحور الإنسان والمجتمع ضمن رؤية عُمان 2040

م	الفقرات	مستوى التطبيق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
<p>الجزء الأول: مهارات المستقبل، وتشير إلى مجموعة من المهارات الضرورية لضمان استعداد المتعلمين للتعليم والحياة والعمل، والاستخدام الأمثل للمعلومات والوسائط والتكنولوجيا في المستقبل.</p> <p>(الإطار الوطني لمهارات المستقبل، 2021)</p>					
المحور الأول: المهارات الأساسية					
1	يمكنني القراءة باللغة بالإنجليزية وفهم ما تحمله من معانٍ.				
2	أستطيع استنتاج المعارف والأفكار مما أقوم بقراءته.				
3	أمتلك مهارة التعبير عن آرائي وأفكاري باللغة العربية بشكل جيد.				
4	أستطيع تنظيم الخبرات وعرضها بطريقة منظمة وفق الأغراض المطلوبة.				
5	لدي مهارة تنفيذ العمليات الحسابية بطرق دقيقة وصحيحة.				
6	أستطيع إنجاز العمليات الرياضية في وقت قياسي.				
7	امتلك مهارة التعبير عن مشاعري باللغة الإنجليزية.				

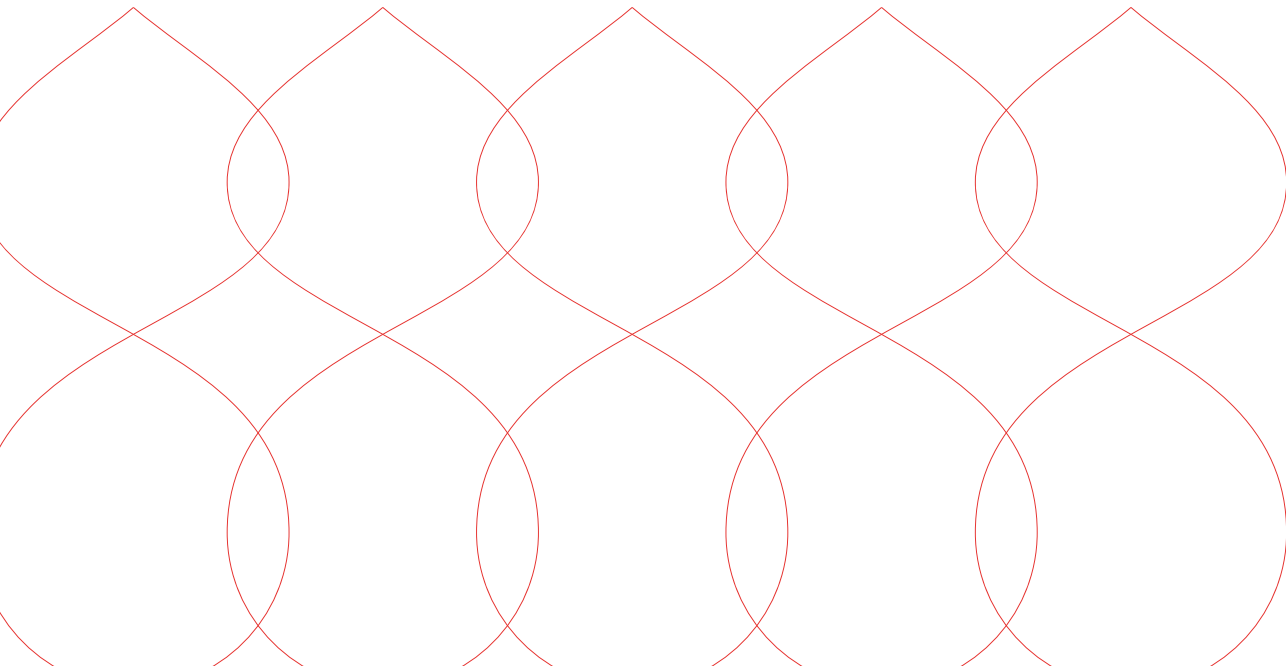
م	الفقرات	مستوى التطبيق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
المحور الثاني: المهارات التقنية					
8	أتقن استخدام البرامج الحاسوبية في دراستي بشكل جيد.				
9	لدي القدرة على نقد وتقييم ما يقدم إلى من معارف وخبرات.				
10	أمتلك المعرفة القانونية حول الوصول للمعلومات.				
11	أستطيع توظيف المعلومات من الوسائط المختلفة (المسموعة والمقروءة والمكتوبة).				
12	لدي قدرة تحليل وتقييم جودة الوسائط المختلفة سواء كانت (المسموعة والمقروءة والمكتوبة).				
13	لدي المهارات الكافية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات (التطبيقات والمنصات والأدوات والبرامج والأجهزة المختلفة) للوصول إلى المعلومات المختلفة.				
14	أوظف تقنية المعلومات في مجال دراستي.				

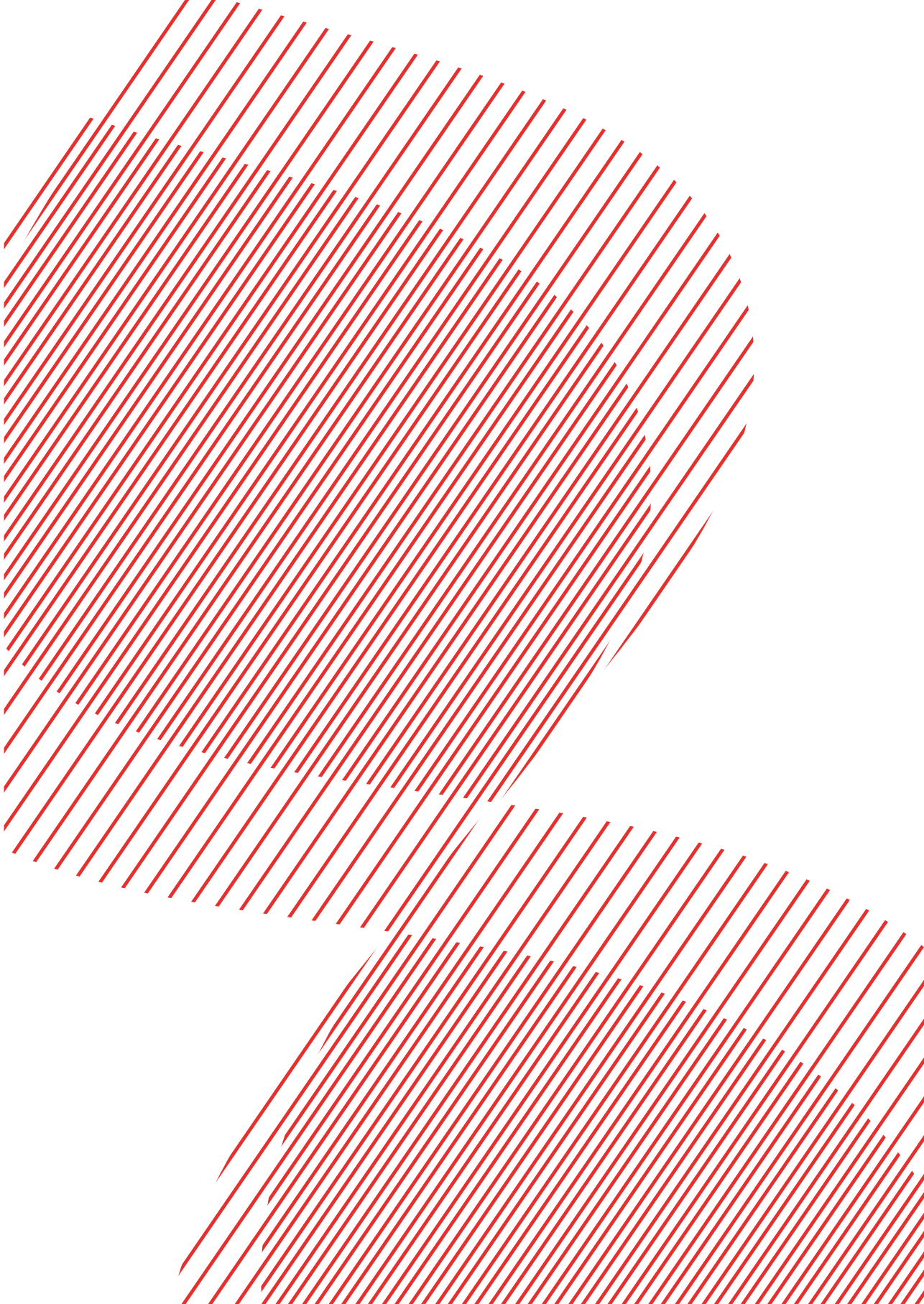
مستوى التطبيق					الفقرات	م
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
المحور الثالث: المهارات التطبيقية						
					لدي القدرة على تقديم أفكار ذات قيمة وبطرق غير مألوفة.	15
					أمتلك القدرة على التفكير الناقد حول المواضيع المطروحة.	16
					أمتلك مهارة حل المشكلات التي تواجهني في الظروف المختلفة.	17
					أمتلك مهارة التواصل الفعال الكتابي أو الشفهي لنقل وتبادل والمعلومات بكل وضوح.	18
					امتلك مهارة التفاعل والمشاركة أثناء العمل ضمن الفريق.	19
					أمتلك مهارة قيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم.	20
					أبذل قصارى جهدي لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.	21
					أبادر في تقديم الأفكار وتنفيذ المهام بما يحقق التغيير والتطوير.	22
					أستطيع التكيف مع المهام والمسؤوليات المُسندة إليّ.	23

م	الفقرات	مستوى التطبيق			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
<p>الجزء الثاني: محور الإنسان والمجتمع. وهو أحد محاور رؤية عُمان 2040، يستهدف مجتمعًا، إنسانه مبدع عبر التعليم الشامل المستدام والنظام الصحي الرائد بمعايير عالمية، ومجتمع معترز بهويته وثقافته، وحياة كريمة مستدامة للجميع. (مسودة وثيقة رؤية عمان 2040)</p>					
24	تعمل الرؤية على ضمان إدارة اقتصادية فعالة.				
25	تسعى الرؤية إلى تجويد الخدمات الصحية للفرد والمجتمع.				
26	تنطلق الرؤية من ثوابت المواطنة والهوية العُمانية.				
27	تتطلع الرؤية إلى توزيع عادل لمقدرات التنمية بين المحافظات.				
28	تتضمن الرؤية أهدافا لضمان جودة الحياة للإنسان العُماني.				
29	تسعى الرؤية لتمكين المواطن العُماني من المشاركة الإبداعية في تنمية المجتمع.				
30	تؤكد الرؤية على الكفاءات الوطنية لبناء الاقتصاد العُماني.				
31	تؤكد الرؤية على دور الأنظمة التعليمية في تنمية الإبداع لدى الطلبة.				
32	تركز الرؤية على تطوير التعليم والبحث العلمي.				
33	تحث الرؤية على تفعيل الشراكة بين القطاع الخاص والحكومة في تحقيق غاياتها.				



**درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء
مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري
من وجهة نظر أعضاء المجالس**





درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري من وجهة نظر أعضاء المجالس

أ. صخر فيصل العلي
باحث

د. مصطفى الدرويش
باحث

الجمهورية العربية السورية
sakhor1986@gmail.com

المستخلص:

هدف البحث التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري من وجهة نظر أعضاء المجالس، وتضمنت الدراسة القيادة التحويلية بأبعادها «التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين»، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي، ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (Spss 25) للوصول إلى النتائج التي أظهرت أن درجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها «التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التمكين»، بشكل عام يقع ضمن المستوى المرتفع جداً، وجاء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بأهمية نسبية (85.69%) من حيث درجة الممارسة، في حين جاء بُعد التمكين في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية (82.13%) من حيث درجة الممارسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى إلى متغير «المستوى الدراسي»، وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة رؤساء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغير «العمر والصفة الوظيفية»، ويوصي الباحثان بضرورة تعزيز مفاهيم القيادة التحويلية لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر لمواجهة المتغيرات الحاصلة على كافة المستويات، والتوجه نحو ممارسة القيادة التحويلية وجعلها نهجاً علمياً في بيئة العمل الخاصة بمجالس القبائل والعشائر السورية، واهتمام رؤساء مجالس القبائل والعشائر بالتحفيز الإلهامي للشيوخ والوجهاء وإعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز، من أجل تعزيز الحماسة لديهم في تنفيذ المهام، وأيضاً الاهتمام بتفويض الصلاحيات ومشاركتهم في تنفيذ الأهداف.

الكلمات المفتاحية:

مجلس القبيلة، مجلس العشيرة، القيادة التحويلية.

The degree to which the transformational leadership dimensions of tribal and tribal council presidents in northern Syria are available from the point of view of council members

Dr. Mustafa Al Darwish

Researcher

Sakhr Faisal Al Ali

Researcher

Syrian Arab Republic
sakhor1986@gmail.com

Abstract:

The aim of the research is to identify the degree of availability of the dimensions of transformational leadership among the heads of the tribal and clan councils in the north of Syria from the point of view of the council members. Using the descriptive approach, and statistically processing data using the program (Spss25) to reach the results that showed that the degree of practicing transformational leadership in its dimensions “ideal influence, intellectual arousal, inspirational motivation, individual consideration, empowerment”, in general, falls within the very high level, and the dimension The ideal effect ranked first with relative importance (85.69%) in terms of the degree of practice, while the dimension of empowerment came in the last rank with relative importance (82.13%) in terms of the degree of practice, and the results of the study showed that there were statistically significant differences in the degree of practice of tribal and clan heads The dimensions of transformational leadership are attributed to the variable “school level”.

The results of the study showed that there were no statistically significant differences in the degree to which the heads of tribal and clan councils practiced the dimensions of transformational leadership. Transformational leadership is attributed to the variable “age and occupational capacity”.

The researchers recommend the need to strengthen the concepts of transformational leadership among the heads of the tribal and clan councils to face the changes that occur at all levels, and to move towards practicing transformational leadership and making it a scientific approach in the work environment of the Syrian tribes and clan councils, and the attention of the heads of the tribes councils And clans to inspire the sheikhs and dignitaries and reconsider the programs and methods of motivation, in order to enhance their enthusiasm in carrying out tasks, as well as interest in delegating powers and their participation in the implementation of goals.

Key words:

Tribe Council, Clan Council, Transformational Leadership.

مقدمة الدراسة:

كانت ظاهرة القيادة موضع اهتمام كبير للبشرية في كل فترة من التاريخ، وقد استحوذ موضوع القيادة على اهتمام الباحثين في العالم أجمع، وتظهر المراجعة للدراسات العلمية في موضوع القيادة أن هناك العديد من المداخل النظرية لشرح العملية القيادية (نورث هاوس، 2018، ص 21).

ويعزو (Bass) هذا الاهتمام إلى حقيقة أنّ القيادة نشاط عالمي لحياة البشر، وحيوية للأداء التنظيمي والاجتماعي، ولم تظهر أهمية العنصر البشري في الفكر والواقع الإداري بشكل واضح إلا بعد التطور الذي شهدته الإدارة في القرن العشرين، وظهور دراسات علمية اجتماعية منهجية عن القيادة (Demirtas & Karaca , 2020, p. 3). مهدت لظهور مفهوم القيادة التحويلية في أواخر القرن العشرين فهو من المفاهيم الحديثة وكانت نقطة انطلاقها على يد العالم الأمريكي ما كجرجور بيرنز (Macgregor Burns) (الهديرس، 2020).

يبدو مصطلح القيادة التحويلية واضحاً وجلياً حين يستخدم القادة مواهبهم لتغيير منظماتهم إلى الأفضل في صياغة القيم والثقافات، والتأثير في اتجاهات العاملين من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، وهي من أهم مداخل نظريات القيادة في الإدارة وأشهرها وأكثرها تناولاً بين الباحثين والإداريين على اختلاف مستوياتهم؛ لما يناط بها من دور فاعل في عملية التحويل في المنظمات، ومواكبتها للتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية.

مشكلة الدراسة:

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحساسة التي تكتسي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تسعى إلى التطور وقدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات، وفي ظل التحولات القيادية والتغيرات في البنية التنظيمية والإدارية التي تشهدها القبائل والعشائر في سوريا باتجاه تشكيل مجالس لإدارة شؤونها وقيادتها نحو المشاركة في بناء المجتمع المحلي وتطويره، ومن الدراسة الميدانية التي قام بها الباحثان والدراسات السابقة (بكيس، 2016). تبين أنّ هناك تحديات تواجه القادة في مجالس القبائل والعشائر، ومن أهمها: تحدي قيادتها، وتعزيز نوع القيادة التي تؤثر على الأعضاء في التوجيه، والامتنال، والطاعة، والإقناع، من خلال التأثير والاستثارة، والتحفيز، والتمكين، وقد لاحظ الباحثان ندرة الدراسات حول موضوع القيادة التحويلية في مجالس القبائل والعشائر، وإيماناً من الباحثان أنّ قدرة هذه المجالس ونجاحها أو فشلها يعتمد على نوع خاص من القيادة كانت هذه الدراسة كمحاولة للربط بينهما، وعليه سيتم طرح التساؤلات التالية:

1. ما الإطار النظري لمفهوم وأهمية القيادة التحويلية؟
2. ما واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية عند رؤساء مجالس القبائل والعشائر، من وجهة نظر أعضاء المجالس؟
3. ما درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية عند رؤساء مجالس القبائل والعشائر، من وجهة نظر أعضاء المجالس؟
4. ما ترتيب أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر، من وجهة نظر أعضاء المجالس؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى للمتغيرات (المستوى الدراسي، العمر، الصفة)، في مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملية والموضحة كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. تزويد مجالس القبائل والعشائر محل البحث بالتغذية الراجعة عن درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية.
2. المساهمة بتعريف منظمات المجتمع المدني والأهلي، والسلطات المحلية والمركزية، بواقع القيادة في مجالس القبائل والعشائر السورية.
3. تشكل الدراسة جزء من الألفية الداعمة لدراسات وأبحاث تكميلية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية:

توجيه أنظار القادة إلى دور القيادة التحويلية وأهمية ممارستها في مجالس القبائل والعشائر.

أهداف البحث:

1. معرفة الإطار النظري لمفهوم وأهمية القيادة التحويلية.
2. معرفة واقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية عند رؤساء مجالس القبائل والعشائر.

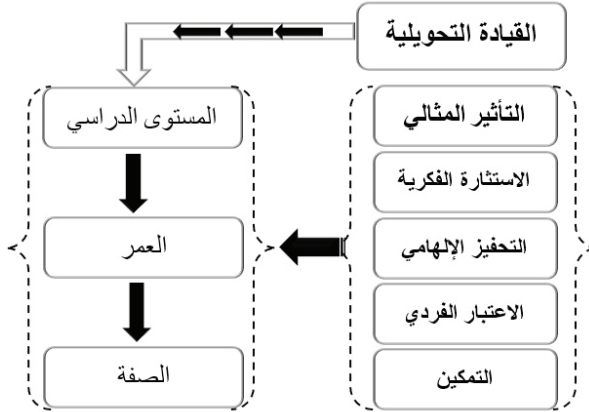
3. معرفة درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية عند رؤساء مجالس القبائل والعشائر.
4. معرفة ترتيب أبعاد القيادة التحويلية عند رؤساء مجالس القبائل والعشائر من وجهة نظر أعضاء المجالس.
5. الكشف عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة القيادة التحويلية تُعزى للمتغيرات (المستوى الدراسي، العمر، الصفة)، في مجالس القبائل والعشائر.

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد درجة توافر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التمكين) لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر من وجهة نظر أعضاء المجالس.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إدراك رؤساء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لبعض المتغيرات «المستوى الدراسي، العمر، الصفة».

متغيرات البحث:



المصدر: إعداد الباحثان

منهج البحث:

أعتمد الباحثان على منهج الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) بالاعتماد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على الاستبانة على هذا البحث كمصدر أولي للمعلومات، وعلى الوثائق والسجلات، من خلال الاطلاع على مختلف النصوص التنظيمية واللوائح الداخلية لمجالس القبائل والعشائر في سوريا «محل البحث».

محددات البحث:

أولاً: الحد المكاني: تم إجراء هذه الدراسة في الشمال السوري في محافظات (إدلب، حلب، حماة، الرقة، والحسكة).

ثانياً: الحد الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة عام 2021م.

ثالثاً: الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على القبائل والعشائر التي لها مجالس لإدارتها.

رابعاً: الحد البشري: أعضاء مجالس القبائل والعشائر.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

● **مجلس القبيلة (Tribe council):** تجمع اجتماعي سياسي، يتكون من رؤساء مجالس عشائر القبيلة ويرأسه أحدهم، ويتولى الأعضاء الآخرون مهام إدارة المكاتب في المجلس، وينظرون في الشؤون السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والعسكرية للقبيلة (التأسيسية، 2018، ص 4).

● **مجلس العشيرة (Clan council):** تجمع اجتماعي، يضم عدداً من الشيوخ والوجهاء لقيادة مجلس العشيرة، ويرأس المجلس شيخ العشيرة أو من ينوب عنه، ويتولى الأعضاء الآخرون مهام إدارة المكاتب في المجلس، وينظرون في المصالح، ويحكمون في الخصومات، وشؤون السلم، والحرب، والصلح، والديات (التنظيمية، 2015).

● **القيادة التحويلية (إجرائياً):** قدرة رؤساء مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري على ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية، والمتمثلة في أبعادها الخمسة «التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، والتمكين»، من أجل الارتقاء بقيم أعضاء مجالس القبائل والعشائر، لتنمية وتطوير قدراتهم، والرفع من درجة رضاهم وقناعاتهم وولاءهم وتحفيزهم على العمل الجاد، وتعميق درجة استعدادهم لتبني المهمات المطلوب إنجازها، من وجهة نظر أعضاء مجالس القبائل والعشائر، والتي سيتم قياسها من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض (الباحثان).

الدراسات السابقة:

دراسة (تكروني و الشماسي، 2021) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) على أداء العلاقات العامة الرقمية. وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي إدارة العلاقات العامة بالجامعات الحكومية حيث بلغ عددهم (174) في أربع جامعات: (جامعة الملك عبد العزيز، جامعة جدة، جامعة الملك سعود للعلوم الصحية فرع جدة، الجامعة السعودية الإلكترونية فرع جدة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وجمعت البيانات عن طريق أداة الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية في أداء العلاقات العامة الرقمية، وأن مستوى ممارسة القيادة التحويلية جاء بنسبة مرتفعة بلغت (87.3%)، وأن مستوى أداء العلاقات العامة الرقمية جاء بنسبة (75%)، وأن هناك أثراً إيجابياً للقيادة التحويلية بأبعادها على أداء العلاقات العامة الرقمية بالجامعات الحكومية بمحافظة جدة، ويُعد بُعد التحفيز الملهم الأكثر تأثيراً بين أبعاد القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية، وجاء أخيراً بُعد التأثير المثالي.

دراسة (التجاني، 2020) بعنوان: سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي «دراسة حالة جامعة غرداية». هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على دلالة الفروق في استجابات هيئة التدريس لدرجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية وممارسة الإبداع التنظيمي، حيث تكونت العينة من (188) شخص من هيئة التدريس الدائمين اختيرت بطريقة عشوائية، وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية.

دراسة (باجبير، الحمدي، و بامرحول، 2020) بعنوان: درجة ممارسة مدير مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم. هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (57) مديراً ومديرة تم اختيارهم عشوائياً من مختلف المدارس، واستخدم الباحثان الاستبانة من أجل قياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وقد توصلت إلى النتائج التالية: المتوسط العام لدرجة ممارسة مديري مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية هي درجة ممارسة كبيرة جداً، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد التأثير المثالي، ثم تلاه بُعد الدافعية الإلهامي، والاعتبار الفردي، وآخر الأبعاد هو بُعد التحفيز الإلهامي. وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد

العيئة لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية في بُعد التأثير المثالي فقط، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المستوى الدراسي.

دراسة (حسين، 2019) بعنوان: نظرة عن قرب إلى الهوية والبنية القبلية في سوريا. هدف البحث لفهم الهوية القبلية ومعنى القبيلة وتشكلها في الشرق الأوسط، بحثت هذه الدراسة في جوانب عدة؛ يمكن أن تحدد وتحيط بمفهوم القبيلة بشكل أفضل، وتشير الورقة بأن مفهوم القبائل أكثر تعقيداً مما يبدو عليه للوهلة الأولى، وأنه ليس مفهوماً ثابتاً، ولا قابلاً واحداً يناسب القبائل جميعها في سورية، وسلط البحث الضوء على الهوية القبلية في أدبيات باحثين عرب وغربيين مختلفين للوصول إلى فهم أفضل لكيفية عرض قضية القبائل وتقديمها، وأوضحت الدراسة إلى اختلاف درجة التغيرات من قبيلة إلى أخرى؛ ما أدى إلى درجات مختلفة من الهوية القبلية بين القبائل المختلفة، وكانت العوامل المؤثرة ذاتية وموضوعية، وبينت الدراسة أن الهوية القبلية في سورية هي هوية راسخة وأساسية في المجتمع السوري، وستستمر حاضرة في المستقبل لأنها جزء من شعور مجتمعات واسعة في سوريا بالانتماء بالشعور والأمن، وعلى الرغم من أنه كان هناك عوامل عديدة أدت إلى إضعاف الهوية القبلية في سوريا، إلا أنها لم تستطع إلغاء هذه الهوية كلياً، وهذا السبب الذي يجعلنا نرى عودة ظهور الهوية القبلية في سورية.

دراسة (الصومالي و متولي، 2018) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، وتم فيها تحليل المتوسطات والانحراف المعياري، لمعرفة مدى ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من ممارسة القيادة التحويلية في جامعة الملك عبد العزيز.

دراسة (جاسم، 2018) بعنوان: الفصل العشائري وعلاقته بتنظيم المجتمع المحلي من وجهة نظر شيوخ العشائر، دراسة ميدانية في مدينة بغداد مدينة الصدر (نموذجاً). هدفت هذه الدراسة إلى إلغاء الضوء على الفصل العشائري ودراسة أبعاده القانونية والعشائرية، وأظهرت الدراسة الميدانية من خلال إجابات المبحوثين وبنسبة (63.5%) وافقوا على مدى مساهمة شيخ العشيرة في تقديم المساعدات للأفراد والأيتام، وأن ما يقارب أكثر من نصف إجابات المبحوثين وبنسبة (74.5%) موافقون على أن شيوخ ووجهاء العشائر يقدمون النصح والإرشاد لأفراد العشيرة. وتبين وبنسبة (74.5%) أن التوجيهات بالقيم والأعراف وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي، وأظهرت نتائج الدراسة الميدانية من خلال إجابات المبحوثين وبنسبة (75.5%) من العشيرة توفر الحماية والدعم لجميع أبنائها لما يتعرضون له من أخطار.

دراسة (Washington, 2007). بعنوان: «العلاقات التجريبية بين القيادة الخادمة والتحويلية والتبادلية». هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وكلا من القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الخادمة وكلا من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث تمثل المتغير المستقل بالأنماط القيادية لكل من (التحويلية، التبادلية، الخادمة) والمتغير التابع الرضا الوظيفي، والتزام التنظيمي، حيث قام الباحثان بتصميم استبانة أعدت لهذا الغرض وقام بتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (207) موظف موزعين على (5) منظمات ربحية وغير ربحية في شمال الولايات المتحدة الأمريكية، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن القيادة الخادمة ترتبط إيجاباً بأبعاد القيادة التحويلية، وببعدي المكافأة الشرطية، والإدارة الإيجابية بالاستثناء.

التعقيب على الدراسات السابقة:

الجديد في هذا البحث وما يميزه عن الأبحاث السابقة بأنه تناول القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة «التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية، والتمكين»، مع مجتمع بحث جديد «مجالس القبائل والعشائر السورية»، وتحديداً في الشمال السوري، حيث أنه لم يعثر الباحثان على أية دراسة قد تناولت أبعاد القيادة التحويلية تطبيقاً على القبائل والعشائر سواءً في سوريا خاصة، أو في الوطن العربي عامة، وحتى على المستوى العالمي، لتكون هذه الدراسة هي الأولى من نوعها في هذا المجال. حيث ركزت الدراسات السابقة فيما يخص مجتمع البحث (القبائل والعشائر) على جانب الأنثروبولوجيا، (عبد، 2012). وعلاقة القبيلة والعشيرة بالدولة (وتوت، 2015). (الرشيدى م، 2011). وسلطة الشيخ والفصل العشائري (جاسم، 2018). والعادات والتقاليد (احمد، 2017). والقبيلة في ظل الثورات العربية (بكي، 2016).

الإطار النظري: القيادة التحويلية:

القيادة ظاهرة قديمة ارتبطت بتاريخ البشر (التجاني، 2020، ص 3). وأن الاهتمام بموضوع القيادة قديم ولكن الدراسة المنهجية لموضوع القيادة لم تبدأ إلا حديثاً نسبياً (عطية، 1999، ص 219). وعرف (Bernard & Thomas, 1990) القيادة بأنها عملية تأثير ودعم الآخرين للعمل بحماس باتجاه إنجاز الأهداف (عبد الرسول و العبيدي، 2009، ص 172). وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً (Sharma & Jain, 2013, p. 310). حيث لازال مفهوم القيادة التحويلية «Transformational Leadership» (TL) يكتنفه الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية (وادي، 2013، ص 48). في حين ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي (Burns, 1978) في كتابه القيادة (العتيبي، 2016، ص 215). وفي عام (1985) قدم باس (Bass) نظريته المشهورة

في القيادة التحويلية (هباز، 2015، ص 41). وأكد كل من باس وبيرنز أنه عندما يتمتع القادة بسلوكيات القيادة التحويلية، يتبنى الأتباع سلوكيات قيادية مشابهة، ويحقق القادة التحويلين هذا الهدف باستخدام واحد أو أكثر من السلوكيات التحويلية الخمسة كما تتطلبها المواقف في مكان العمل (Bright, 2018, p. 16). ويركز أسلوب القيادة التحويلية على العلاقة المتطورة بين القادة والأتباع من خلال التشجيع النشط، والنمذجة السلوكية من قبل القادة، والإرشاد والتوجيه من خلال مجموعة مهارات تركز على تطوير الأتباع لصالح المنظمة (Bright, 2018, p. 3). ويرى كلفن (Colvin) أنّ القيادة التحويلية تعمل لخدمة التغيير» (هداف، 2011، ص 76). تغيير الأفراد وتحويلهم (Farahbakhsh, 2006, p. 17). وتُشير نظرية القيادة التحويلية إلى أنّ القيادة التحويلية لا ترتبط بأداء الأفراد الأتباع فقط وإنما أيضاً بالأداء على مستوى الفريق والمنظمة ككل (Wang1, Courtright1, & Colbert, 2011, p. 228). وتحدث عندما يحفز القائد الزملاء والتابعين على عرض أعمالهم بمنظور جديد (الرشيدي ع، 2017، ص 6). يسعى من خلالها القائد للوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود (رباعي، 2011، ص 39). وعرفها (Gao) بأنها: مصدر إلهام للمرؤوسين في تحقيق مصالحهم من ناحية، وفي تحسين إنتاجية المنظمة وتطويرها من ناحية أخرى، وذلك من خلال اندماج الأفراد العاملين بالمنظمة (الشوابكة، الشلبي، و الخوالدة، 2018، ص 146). كما عرفها (Murphy) ب: قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق الأهداف (غالي، علي، و جبار، 2018، ص 7). وبالتالي ترفع من التغيير في القائد والعاملين على حدّ سواء (الصومالي و متولي، 2018، ص 20). وبناء على ما سبق يرى الباحثان بأنّ القيادة التحويلية هي ذلك الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراداً أو جماعات) لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم عبر التأثير الكارزمي، وتحفيز الأتباع واستئثارهم نحو الغايات المطلوبة، من خلال تمكينهم عبر تفويض القائد لجزء من صلاحياته لهم واهتمامه باحتياجاتهم المادية والمعنوية.

أبعاد القيادة التحويلية:

تمكن بعض الباحثين مثل (Avolio) وآخرون من تطوير أربعة أبعاد للقيادة التحويلية أطلق عليها (Four Is) هي: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)، ثم أضاف لها (Griffin & Rafferry, 2004) بُعداً خامساً هو التمكين (الرشيدي ع، 2017، ص 8). حيث يرتبط التأثير المثالي والدافع الملهم بصياغة وتوضيح الرؤية والأهداف، وتعتبر السلوكيات المتعلقة بالتأثير المثالي والدافعية الإلهامية محل إعجاب وفخر التابعين لكونهم مرتبطين بالقائد، وتحفيز التابعين وحثهم على تجاوز المصلحة الذاتية لصالح المنظمة، وتوفير الطمأنينة، ما سيؤدي بالمنظمة إلى تجاوز العقبات والتغلب عليها، وتعزيز

الثقة في الإنجاز والتنفيذ للأهداف والمهام، والتحدث بتفاؤل عن المستقبل، والتعبير عن رؤية مقنعة للمستقبل، وتقديم صورة مثيرة للتغيير التنظيمي، وتشمل السلوكيات المتعلقة بالتحفيز الفكري البحث عن وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات، واقتراح طرق جديدة لكيفية إكمال المهام وتشجيع إعادة التفكير في الأفكار التي أُنجزت في الماضي، وتشمل السلوكيات المتعلقة بالاعتبارات الفردية قضاء الوقت في التدريس والتدريب، ومساعدة الآخرين على تطوير نقاط قوتهم والاستماع باهتمام إلى اهتمامات الآخرين (Leanne, William, Spangler, & Francis, 2015, p. 182). وبحسب كل من (Avolio, Etal, 1999) و (Rafferty & Griffin, 2004) تتضمن القيادة التحويلية الأبعاد التالية (المصري، 2016، ص 34):

التأثير المثالي (Idealized influence): عرّف (Barbuto, 2006) التأثير المثالي بأنه: «قدرة القائد على كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير التابعين (تكروني و الشماسي، 2021، ص 189). وبموجب هذا البعد يتصرف القائد بطريقة مثيرة للإعجاب من خلالها يخلق القائد قنوات لدى الأتباع بالثقة ويعتبرونه نموذج يحتذى به (Manggai, Thukiman, Bin Othman, & J, 2019, p. 466). وبناءً على هذا البعد يسلك القادة سلوك تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت (باديس و سهيلة، 2015، ص 213). فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يُشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع (الجبري، 2018، ص 59). إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها (غالي، علي، و جبار، 2018، ص 13). ويؤكد (Skeese) بأن جوهر التأثير المثالي يكمن في خلق القيم التي تُلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين (الرقب، 2010، ص 16). وتشجعهم على النظر إلى القادة كنماذج فعّالة لغاية تحقيق الأهداف (التجاني، 2020، ص 28). فيما تعكس الكاريزما (الجابدية) المدى الذي يخرس فيه القائد الكبرياء والإيمان، والاحترام، ولديه موهبة لرؤية المهم، ويمكن أن يحفز الإلهام عاطفياً أو فكرياً، ويجذب الإحساس والحدس (Durden, 2019, p. 2). ويرى الباحثان بأنّ القائد المثالي في النمط التحويلي ينسجم مع مرؤوسيه ويحقق لهم كل ما بداخلهم بشكل كامل ويُعيرهم جُلّ اهتماماته، ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وخرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه.

الدافعية الإلهامية أو التحفيز الإلهامي (Inspirational motivation): يُعرّف (Woods, 2003) التحفيز بأنه إثارة المشاعر والعواطف لدى العاملين للعمل والحركة، والقيادة الإلهامية والروحانية وعقيدة القائد وإيمانه (غالي، علي، و جبار، 2018، ص 15). ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حُب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة (الجبري، 2018، ص 59). مع ضرورة الالتزام بأهدافه التنظيمية والعمل ضمن الفريق (تكروني و الشماسي، 2021، ص 189). وأنّ الرؤية الواضحة قد تكون بمثابة حافز

للعاملين في المنظمة، لأنهم يرون أن جهودهم عناصر أساسية في تحقيق الأهداف (تكروني والشماسي، 2021، ص 189). ويرى الباحثان بأن التحفيز الإلهامي كعنصر من عناصر القيادة التحويلية يشجعهم على المشاركة في تحقيق الأهداف لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، فالقائد التحويلي الإلهامي يركز على الأفضل وعلى الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للتابع، والفريق، والمنظمة، والمجتمع، ولكل من يشعر بالمسؤولية.

الحفز الذهني أو الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): وفيه يزرع القائد في خيال الأتباع الرؤية والأهداف التي وضعت والتي يتوجب عليهم تنفيذها ويلهمهم ويعزز التفاعل لديهم (Manggai, Thukiman, Bin Othman, & J Simon, 2019, p. 466). والتحفيز الفكري يعزز الذكاء والعقلانية وحل المشكلات بعناية (Leanne, William, Spangler, & Francis, 2015, p. 7)، ويشار إلى ابتكار القادة التحويليين لأفكار جديدة تثير التابعين لمعرفة المشاكل، وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل (رباحي، 2011، ص 43)، وحسب هذا العامل يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين (باديس وسهيلة، 2015، ص 213). وذلك من خلال تهيئة مناخ محفز وإيجابي لاستثارة أفكار مرؤوسيه ليكون دافعاً لاستخراج المواهب والمهارات والاستفادة منها (تكروني والشماسي، 2021، ص 189). من خلال توفير الطرق والأسباب للمرؤوسين لتغيير طريقة تفكيرهم في حل المشكلات (مع إمكانية مساعدتهم لمواجهة التحديات)، باستخدام المنطق والأدلة بدلاً من الآراء أو الشعور الغريزي (Durden, 2019, p. 2). ويرى الباحثان إن التشجيع الإبداعي كعنصر من عناصر القيادة التحويلية يساهم في عملية التقييم وبناء الرؤى المستقبلية، كما أنه يساعد على تعميم أكثر الحلول إبداعاً بالنسبة للمشكلات داخل المنظمات.

الاهتمام الفردي أو الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): يظهر الاعتبار الفردي من خلال الاهتمام بالاحتياجات الفردية للمرؤوسين، بالإضافة إلى تقدير إنجازاتهم (تكروني والشماسي، 2021، ص 189). فالقادة التحويليون يحددون الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف للمنظمة (التجاني، 2020، ص 29). ويدركون رغبات واحتياجات الأتباع ويميزون بين رغباتهم كل على حدا (Manggai, Thukiman, Bin Othman, & J Simon, 2019, p. 467). ويعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تناسب واهتمامه (غالي، علي، وجبار، 2018، ص 14). وهو عبارة عن أسلوب القائد في تعامله مع مرؤوسيه بلطف وإبداء اهتمام خاص لاحتياجاتهم (العطوي، 2010، ص 28). وتطويرهم عبر الإرشاد وتوفير مناخ مشجع ومساند من قبل القائد (صالح، الجرجري، وعارف، 2018، ص 39). ويرى الباحثان أن الافتراض الرئيسي للاهتمام بالمشاعر الفردية هو أن كل مرؤوس يملك احتياجات مختلفة، وهذا سبب خصوصية كل مرؤوس، وأن هذه الاحتياجات سوف تتغير مع الوقت بناء على تأثير القائد، فالقائد التحويلي يجب أن يكون قادراً على تقويم وتقدير احتياجات كل مرؤوس ومن ثم تشخيصها لتصبح متطلباً يجب تطويره بشكل مستمر.

التمكين (Empowerment): وهو أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، وأن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي في القيادة والذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور (غالي، علي، وجبار، 2018، ص 15). وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً (تكروني والشماسي، 2021، ص 190). وهو قدرة القائد على تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، ومنحهم مزيداً من الحرية ومشاركتهم بوضع الخطط والأهداف (ابورمان والفران، 2019، ص 258). ويعتبر أحد أبعاد القيادة التحويلية التي أضافها (Avolio، 1999) وآخرون، والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية، «بحيث إنه عند حدوث خطأ ما يحصل الموظف على تدريب أفضل بدلاً من أن يعاقب» (الصومالي ومتولي، 2018، ص 20). إذ يؤكد بأن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة وتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت (وادي، 2013، ص 55). ويرى الباحثان بأن الأتباع يكونون أكثر فاعلية وابتكاراً، ويكون لديهم التزام تنظيمي أكبر عندما يفوض القادة المسؤولية للمرؤوسين، وبالتالي إكسابهم مهارات القيادة واتخاذ القرار، وهذا من شأنه تشجيع الفكر المستقل والوعي الذاتي عندهم.

إجراءات الدراسة:

استخدم الباحثان لهذا الغرض جداول التوزيع التكراري، النسب المئوية، الأوساط الحسابية لتقدير المستويات، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف لتقدير مدى تشتت الإجابات عن الأوساط الحسابية، وقد تم عرض نتائج ذلك التحليل على مستوى العينة، وقام الباحثان بتحليل الاستبانة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences).

- **مجتمع البحث:** تكون مجتمع البحث من الشيوخ والوجهاء الأعضاء في مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري، والمقدر عددهم بحسب الدراسة الميدانية (1240) شخص موزعين على (124) مجلس قبيلة وعشيرة.
- **عينة البحث:** تألفت عينة الدراسة من (293) عضو مجلس قبيلة وعشيرة وبنسبة (23.63%) من حجم مجتمع الدراسة الأصلي، والذين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية التطبيقية النسبية لتحقيق التوازن النسبي في العينة، وتم تحديد حجم العينة المطلوبة لهذا البحث وفقاً لجدول (Sekaran، 2003) الخاص بتحديد حجم العينة.

أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة كأداة للبحث كونها من الأدوات الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث، والحصول على البيانات اللازمة، وقد صممت الاستبانة لتغطي متغيرات البحث وأبعاده، وتم تصميمها اعتماداً على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع القيادة التحويلية بمختلف أبعادها ومنها دراسة (غالي، علي، و جبار، 2017)، و(مرتجي، 2019)، و (المعاينة، 2019)، و (مرتجي، 2019)، و (الشوابكة، الشلبي، والخوالدة، 2018)، وتضمنت ما يلي: **القسم الأول:** ويتضمن بيانات عامة وتتضمن الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة في: (العمر، المؤهل العلمي، الصفة). أما **القسم الثاني:** يشمل الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية)، وكان عدد العبارات المتعلقة به موزعة على الشكل خمسة أبعاد: **البعد الأول:** التأثير المثالي تمثل في (6) فقرات. **والبعد الثاني:** التحفيز الإلهامي وتمثل في (5) فقرات. **والبعد الثالث:** الاستثارة الفكرية وتمثل في (5) فقرات. **والبعد الرابع:** الاعتبار الفردي وتمثل في (5) فقرات. **وأخيراً** بعد التمكين تمثل في (5) فقرات. والجدول رقم (1) يبين عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتليل.

جدول رقم (1):

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتليل

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المطلوبة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة للتليل	نسبة الاستبانات الصالحة للتليل من حجم العينة
360	293	303	16	287	97.9%

المصدر: إعداد الباحثين

صدق الاستبانة:

تم التأكد من أن الاستبانة المعدة لهذا البحث صالحة للقياس، وأنها تضمنت كافة العناصر التي يجب أن تدخل في التليل، وبأن فقراتها ومفرداتها واضحة لكل من يستخدمها، وفق التالي:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان على لجنة محكمين للتعرف على مدى صدقه في قياس ما وضع من أجله، وبلغ عدد المحكمين لاستبيان هذا البحث (10) من أساتذة الجامعات من ذوي الاختصاص في مجالات إدارة الأعمال والإحصاء، وكانت الاستجابة بنسبة (90%) في إبداء الملاحظات والتعديلات على الاستبانة، وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى، وكذلك تم الاستعانة

بعده من الدراسات المشابهة لهذه الدراسة من حيث المتغيرات ومنهم دراسة (الحسني، 2013). وأيضا دراسة (غالي، علي، و جبار، 2018). وكذلك دراسة (الغزالي، 2012). وآخرين، وخرجت الاستبانة بصورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق رقم (1).

ثبات أداة القياس (الموثوقية): تم إجراء اختبار الثبات (Reliability) على أسئلة الاستبانة باستخدام معامل «ألفا كرونباخ» (Cronbach's Alpha)، وفقاً لبرنامج Spss 25 وتبين أنّ قيمة معامل «ألفا كرونباخ» لكافة محاور الاستبانة هو (0.978) وهي قيم مرتفعة تشير لدرجة ثبات مرتفعة جداً، والاستبانة بشكل عام صالحة لقياس ما أعدت له.

جدول رقم (2): معاملات الثبات لمقاييس الدراسة

معامل ألفا	عدد العبارات	المتغيرات
0.928	6	البُعد الأول (التأثير المثالي)
0.903	5	البُعد الثاني (التحفيز الإلهامي)
0.909	5	البُعد الثالث (الاستثارة الفكرية)
0.921	5	البُعد الرابع (الاعتبار الفردي)
0.915	5	البُعد الخامس (التمكين)
0.978	26	كافة أبعاد القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25 يتضح من الجدول رقم (2) بأنّ معامل الثبات للقيادة التحويلية ككل (0.978)، وبالنسبة لأبعادها الفرعية ظهر أعلى معامل ثبات (0.928) للبُعد الأول «التأثير المثالي»، وأقل معامل ثبات (0.903) للبُعد الثاني «التحفيز الإلهامي»، مما يعني أنّ قيم ألفا كرونباخ تشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالية جداً بين فقرات مقياس الأبعاد الفرعية وفقرات البُعد الرئيسي، إذ النسب تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً وبالبالغة (60%) حسب (Sekaran, 2003)، وهذا يدل على ثبات مرتفع جداً للنتائج عند تحليل الاستبانة.

الصدق البنائي: لأغراض التحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة ومجالاتها، تم احتساب معاملات الارتباط بين مجالات الدراسة من جهة وبين أداة الدراسة من جهة أخرى، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3):
معامل الارتباط بين مقاييس الاستبانة والاستبانة ككل

رمز المتغير	المقياس	معامل الارتباط
X	محور القيادة التحويلية	.985**
X1	البُعد الأول (التأثير المثالي)	.897**
X2	البُعد الثاني (التحفيز الإلهامي)	.939**
X3	البُعد الثالث (الاستثارة الفكرية)	.944**
X4	البُعد الرابع (الاعتبار الفردي)	.942**
X5	البُعد الخامس (التمكين)	.921**

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

** الارتباط معنوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3) أنّ معاملات الارتباط بين كل مقياس من مقاييس الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة هي معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%) وتراوح معامل ارتباطها بين (.897** و .944**) مما يعني أنّ جميع المقاييس السابقة تتمتع بالصدق البنائي، وإنّ جميع المقاييس المأخوذة في الاستبانة للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التمكين) تقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها.

الجدول التكرارية:

تتضمن التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الاستبانة وهي: (المؤهل العلمي، العمر، الصفة) موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4):

توزيع مفردات عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي والعمر والصفة

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
1	المؤهل العلمي	ما دون الثانوي	70	24.4
		ثانوي	71	24.7
		معهد	28	9.8
		إجازة جامعية	64	22.3
		ماجستير	49	17.1
		دكتوراه	5	1.7
		المجموع	287	100
2	العمر	أقل من 35	125	43.6
		بين 35-50	128	44.6
		أكبر من 50	34	11.8
		المجموع	287	100
3	الصفة	عضو مجلس القبيلة	63	22.0
		عضو مجلس العشيرة	224	78.0
		المجموع	287	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

بناء على نتائج الجدول رقم (4) يتوزع أفراد عينة الدراسة:

1. **حسب متغير المؤهل العلمي:** النسبة التي احتلت المرتبة الأولى هي لحملة شهادة الثانوي إذ بلغت نسبتهم (24.7%) من حجم العينة الكلي وبعده (71) مفردة، وجاءت فئة ما دون الثانوي في المرتبة الثانية مقارنة للفئة الأولى وبنسبة (24.4%) من حجم العينة الكلي وبعده (70) مفردة، وجاءت الفئة الأخيرة لحملة درجة الدكتوراه إذ بلغت (1.7%) من حجم العينة الكلي وبعده (5) مفردة، ويعزى هذا التنوع في النسب إلى تنوع الفئات الممثلة لمجتمع القبائل والعشائر في مجالس قيادتها، ويلاحظ الباحثان انخفاض نسبة الفئة المتعلمة من حملة شهادة الدكتوراه والتي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث المشاركة في مجالس القبائل والعشائر، ويعزى ذلك إلى عزوف هذه الفئة عن المشاركة في قيادة مجالس القبائل والعشائر لأسباب اجتماعية ومهنية تتعلق بطبيعة عمل هذه الفئة، في حين كانت نسبة فئات المستوى الدراسي الثانوي وما دون الثانوي مرتفعة وجاءت في المرتبة الأولى وكانت نسبة مشاركة الفئة من حملة الإجازة الجامعية في المرتبة الثانية.

2. **حسب متغير العمر:** يظهر بأن قرابة نصف أفراد العينة من الفئة العمرية بين (35-50) سنة بنسبة (44.6%) من حجم العينة الكلي وعددها (128) مفردة، والفئة الأقل من (35) سنة نسبتها (43.6%) من حجم العينة الكلي وعددها (125) مفردة، في حين جاءت الفئة العمرية الثالثة في المرتبة الأخيرة بنسبة (11.8%) من حجم العينة الكلي وبعدها (34) مفردة، ويلاحظ الباحثان بأن نسبة الشباب في مجالس القبائل والعشائر مرتفعة، ويعزى ذلك إلى الدور المهم الذي يشغله الشباب في قيادة مجالس القبائل والعشائر، وخاصة خلال العقد الأخير، ويعزى انخفاض مشاركة الفئة العمرية (أكبر من 50) إلى اختلاف البنية النمطية للقبائل والعشائر خلال العقد الأخير.

3. **حسب متغير الصفة الوظيفية:** تبين النتائج بأن (78.04%) هم أعضاء في مجالس العشائر وبعدها (224) مفردة من حجم العينة الكلي، وأن نسبة (21.9%) هم أعضاء مجالس قبائل بعدد (63) مفردة من حجم العينة الكلي، وهذه النسب جاءت متوافقة مع العينة العشوائية الطباقية النسبية التي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة. ويلاحظ الباحثان بأن نسبة أعضاء مجالس العشائر مرتفعة بالمقارنة مع نسبة أعضاء مجالس القبائل، ويعزى ذلك إلى حجم مجالس العشائر في عينة البحث، وتتوافق هذه النسبة مع عملية الاختيار للعينة الطباقية العشوائية النسبية التي طبقت على عينة الدراسة.

تحليل أسئلة الاستبيان:

جدول رقم (5):

مقياس تحديد درجة الموافقة

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
القيمة	5-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1

المصدر: إعداد الباحثين

عرض الباحثان كلاً من الوسط الحسابي والانحراف المعياري، استناداً إلى الإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستبانة، حيث تم الاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) لتصحيح أدوات الدراسة، لأنه من المقاييس المتوازنة في درجاتها، إذ يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار بمدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح وفقاً للجدول التالي:

وذلك بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، ومنخفضة جداً) وتمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب.

نتائج الدراسة: النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه: لا يوجد درجة توافر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التمكين) لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر من وجهة نظر أعضاء المجالس؟

للإجابة هذه الفرضية والتساؤلات المتعلقة بها البحث قام الباحثان بتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية للأسئلة الواردة في الاستبانة والمتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، التمكين) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد درجة توافر وواقع تطبيق أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر من وجهة نظر أعضاء المجالس.

التأثير المثالي: تم قياس بُعد التأثير المثالي بـ (6) فقرات والجدول رقم (6) يبين الوسط الحسابي الانحراف المعياري لتقييم كل فقرة من فقرات التأثير المثالي.

جدول رقم (6):

الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير التأثير المثالي

الرقم	المحور التأثير المثالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتسم رئيس مجلس «القبيلة»- العشيرة، بالثقة والصدق	4.345	.817	موافق بشدة	1
2	تنسجم أقوال رئيس مجلس «القبيلة»-العشيرة، مع أفعاله	4.244	.899	موافق بشدة	5
3	يعتبر سلوك رئيس مجلس «القبيلة»- العشيرة» نموذجاً يحتذى به	4.233	.884	موافق بشدة	6
4	يلتزم رئيس مجلس «القبيلة»- العشيرة» بالقيم المثلى في السلوك	4.299	.861	موافق بشدة	3
5	يتمتع رئيس مجلس «القبيلة»- العشيرة» بمهارات قيادية	4.282	.849	موافق بشدة	4
6	يتمتع رئيس مجلس «القبيلة»-العشيرة، بقدره عالية على التأثير والإقناع	4.303	.846	موافق بشدة	2
المتوسط العام		4.284	.737	موافق بشدة	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

من الجدول نلاحظ بأن المتوسط العام لمتغير التأثير المثالي للقيادة قد بلغ (4.284) بانحراف معياري (.737) مما يشير إلى أهمية ودور سلوك القادة في مجالس القبائل والعشائر، فالقائد يعتبر بسلوكه قدوة لأعضاء المجلس، وعامل مهم في إثارة دافعيتهم وتعزيز ثقتهم، وقد حققت الفقرة الأولى من محور التأثير المثالي أعلى متوسط حسابي حيث بلغت (4.345) وبانحراف معياري (.817)، وبدرجة توافر مرتفعة جداً، وهذا يؤكد أهمية تمتع القادة في رئاسة مجالس القبائل والعشائر بشخصية متزنة وصادقة وسمات تجعلهم قادرين على التأثير بأعضاء مجالس القبائل والعشائر، في حين حققت الفقرة السادسة المرتبة الثانية بفارق بسيط عن الفقرة الأولى، وهو مؤشر على جاذبية القائد المؤثرة في الأفراد، وجاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة وحققت أدنى متوسط حسابي بين الفقرات حيث بلغ (4.233) وبانحراف معياري (.884) ومن حيث الفوارق بين الفقرات بسيطة جداً وتعتبر درجة الموافقة مرتفعة جداً، مما يشير إلى التأثير المرتفع للقيادة في مجالس القبائل والعشائر على الأعضاء لارتفاع سمات القيادة لديهم ما يجعلهم محل إعجاب وتقدير بنظر الأعضاء من الشيوخ والوجهاء. بشكل عام جاءت كل فقرات بُعد التأثير المثالي بدرجة توافر مرتفعة جداً وهو مؤشر بأن القادة في مجالس القبائل والعشائر يتمتعون بتأييد مرتفع جداً عند أعضاء مجالس قبائلهم وعشائرهم، وينفق أعضاء مجالس القبائل والعشائر بأن رؤساء المجالس يتصفون بصفات مثالية، ولديهم قدرة عالية في التأثير، والإقناع، ويُعتبرون بنظر الأعضاء قدوة بالأخلاق، والسلوك الحسن، والقيم المثلى، وهو مؤشر على الاختيار الصحيح، والتماسك المعنوي بين القائد وأعضاء المجلس من الشيوخ والوجهاء.

التحفيز الإلهامي: تم قياس بُعد التحفيز الإلهامي بـ (5) فقرات والجدول (7) يبين الوسط الحسابي الانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات التحفيز الإلهامي.

جدول رقم (7):

الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير التحفيز الإلهامي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور التأثير المثالي	الرقم
1	موافق بشدة	.834	4.345	يتسم رئيس مجلس «القبيلة» - العشيرة، بالثقة والصدق	1
4	موافق	.944	4.132	تنسجم أفعال رئيس مجلس «القبيلة» - العشيرة، مع أفعاله	2

تابع جدول رقم (7):

الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير التحفيز الإلهامي

الرقم	المحور التأثير المثالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
3	يعتبر سلوك رئيس مجلس «القبيلة- العشيرة» نموذجاً يحتذى به	4.167	.881	موافق	3
4	يلتزم رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» بالقيم المثلى في السلوك	4.244	.846	موافق بشدة	2
5	يتمتع رئيس مجلس «القبيلة- العشيرة» بمهارات قيادية	4.094	.932	موافق	5
المتوسط العام		4.197	.754	موافق	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

من الجدول رقم (7) نلاحظ بأن المتوسط العام لمتغير التحفيز الإلهامي للقيادة قد بلغ (4.197) وبانحراف معياري (.754) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى أهمية ودور سلوك القادة في مجالس القبائل والعشائر على إذكاء قيم وروح الحماسة والاندفاع، والمشاركة، والعمل بروح الفريق، وعلى تمتع القائد بشخصية منفتحة على الحوار ومناقشة المشاكل والبحث عن حلول لها بالتشارك مع الأعضاء، وقد حققت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي حيث بلغت (4.345) وبانحراف معياري (.834)، وهذا يشير إلى دور القادة في رئاسة مجالس القبائل والعشائر في خلق الالتزام لدى الأعضاء تجاه أهداف قبائلهم وعشائرهم، في حين حققت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بفارق بسيط عن الفقرة الأولى بدرجة توافر مرتفعة جداً، وهو مؤشر على المشاركة في الآراء والخطط والتنفيذ بين رؤساء مجالس القبائل والعشائر والأعضاء، وجاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الأخيرة وحققت أدنى متوسط حسابي بين الفقرات حيث بلغ (4.094) وبانحراف معياري (.932) وبدرجة توافر مرتفعة، مما يدل على تقدير القادة لجهود الأعضاء في مجالس القبائل والعشائر. بشكل عام جاءت فقرات التحفيز الإلهامي بدرجة توافر مرتفعة إلى مرتفعة جداً، وهو مؤشر على امتلاك رؤساء مجالس القبائل والعشائر الشجاعة والثقة بالنفس، التي تجعلهم محفزين وملهمين لأعضاء المجالس من الشيوخ والوجهاء في إثارة الحماسة لديهم، ودفوعهم لتحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذها بالشكل المطلوب، وهو مؤشر على المشاركة والاستماع للأفكار والآراء المختلفة لبناء رؤية واضحة لمجالس القبائل والعشائر.

الاستثارة الفكرية: تم قياس بُعد الاستثارة الفكرية بـ (5) فقرات والجدول (8) يبين الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات الاستثارة الفكرية.

جدول رقم (8):

الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير الاستشارة الفكرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور التأثير المثالي	الرقم
1	موافق	.891	4.181	يعزز رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» فينا الإحساس بأهداف «القبيلة-العشيرة» وغاياتها وحب التطوير	1
5	موافق	.901	4.02	يزود رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الأعضاء بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم	2
4	موافق	.882	4.111	يشجع رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على ابتكار طرق جديدة في العمل	3
2	موافق	.838	4.171	يعتبر رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الأخطاء تجارب مفيدة لنا ويثق بقدراتنا	4
3	موافق	.859	4.143	يستثير رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الإبداع والتطوير والتجديد فينا	5
موافق		.748	4.125	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

من الجدول رقم (8) نلاحظ بأن المتوسط العام لمتغير الاستشارة الفكرية للقيادة قد بلغ (4.125) وبانحراف معياري (.748) وبأهمية نسبية مرتفعة، مما يشير إلى أهمية ودور سلوك القادة في مجالس القبائل والعشائر، في عملية تشجيع وتحفيز التفكير الإبداعي، ونشر روح التعاون والتطوير لأعضاء مجالس القبائل والعشائر، وقد حققت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي حيث بلغت (4.181) وبانحراف معياري (.891) وبدرجة توافر مرتفعة، وهذا يشير إلى اهتمام القادة في رئاسة مجالس القبائل والعشائر في التطوير وتعزيز الأهداف لدى الأعضاء، في حين حققت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بفارق بسيط عن الفقرة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، وهو مؤشر على تصحيح الانحرافات والاستفادة من الأخطاء لتجاوزها مستقبلاً، وجاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة وحققت أدنى متوسط حسابي بين الفقرات حيث بلغ (4.02) وبانحراف معياري (.901) وبدرجة توافر مرتفعة، مما يدل على اهتمام القادة بأداء الأعضاء في مجالس القبائل والعشائر، وبشكل عام جاءت فقرات الاستشارة الفكرية بدرجة ممارسة مرتفعة، وهو مؤشر على امتلاك رؤساء مجالس القبائل والعشائر غايات وأهداف، وقناعة راسخة بالتطوير، ويتفق الأعضاء من الشيوخ والوجهاء على اعتبار القائد داعم لهم بمواجهة الأخطاء وتصحيح مسارها، والاستفادة منها، ووافق بهم وبقدراتهم على تجاوزها.

الاعتبار الفردي: تم قياس بُعد الاعتبار الفردي بـ (5) فقرات والجدول (9) يبين الوسط الحسابي الانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات الاعتبار الفردي.

جدول رقم (9):

الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير الاعتبار الفردي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور التأثير المثالي	الرقم
1	موافق بشدة	.844	4.251	يعمل رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على دعمنا لحل المشكلات	1
2	موافق بشدة	.849	4.240	يعطينا رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا	2
5	موافق	.949	4.108	يهتم رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» باحتياجاتنا الشخصية ويضعها في أعلى سلم أولوياته	3
4	موافق	.885	4.188	يحافظ رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على التواصل والاتصال معنا	4
3	موافق بشدة	.853	4.202	يهتم رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» بالأعضاء من حيث التوجيه والتشجيع والنصح	5
موافق		.765	4.198	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

من الجدول رقم (9) نلاحظ بأن المتوسط العام لمتغير الاعتبار الفردي للقيادة قد بلغ (4.198) وبانحراف معياري (.765) وبدرجة توافر مرتفعة، مما يشير إلى أهمية اهتمام القادة باحتياجات مرؤوسيههم من أعضاء مجالس القبائل والعشائر، وسعيهم لتحقيقها وفقاً للإمكانات المتاحة، وقد حققت الفقرة الأولى أعلى متوسط حسابي حيث بلغت (4.251) وبانحراف معياري (.844) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، وهذا مؤشر على مراعاة القادة للفروق الفردية بين الأعضاء، في حين حققت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بفارق بسيط عن الفقرة الأولى وبدرجة توافر مرتفعة جداً، وهو مؤشر على اهتمام رؤساء مجالس القبائل والعشائر بالأفراد وتوجهاتهم الفردية، وجاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الأخيرة وحققت أدنى متوسط حسابي بين الفقرات حيث بلغ (4.202) وبانحراف معياري (.853) وبدرجة توافر مرتفعة، مما يدل على أهمية الاستماع الجيد من القادة رؤساء المجالس للأعضاء في مجالس القبائل والعشائر، مما يساهم في زيادة درجة رضاهم وتحسين مستوى تقبلهم للتوجيهات والتعليمات. بشكل عام جاءت كل فقرات بُعد الاعتبار الفردي بدرجة توافر مرتفعة إلى مرتفعة جداً وهو مؤشر بأن القادة في مجالس القبائل والعشائر يولون

اهتمام واضح لأعضاء مجالس قبائلهم وعشائرتهم، ويسعون لتأمين احتياجاتهم وفق المتاح، ويستمعون لآرائهم ومشاكلهم ويعملون على حلها، ويشجعونهم على طرح الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكارهم.

التمكين: تم قياس بُعد التمكين بـ (5) فقرات والجدول (10) يبين الوسط الحسابي للانحراف المعياري والأهمية النسبية لتقييم كل فقرة من فقرات التمكين.

جدول رقم (10):

الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية لمتغير التمكين

الرقم	المحور التأثير المثالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يراعي رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات	4.060	.941	موافق	4
2	يحرص رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الحماس والالتزام والثقة لدى الأعضاء	4.206	.851	موافق بشدة	1
3	يشجع رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على تحمل المسؤولية وعلى ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	4.141	.854	موافق	2
4	يحرص رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	4.119	.861	موافق	3
5	يقدم رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» تصور شامل للخطط والأهداف تاركاً الهامش الأكبر لنا لتنفيذه	4.000	.935	موافق	5
المتوسط العام		4.107	.770	موافق	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

من الجدول رقم (10) نلاحظ بأن المتوسط العام لمتغير التمكين قد بلغ (4.107) وبانحراف معياري (.770) وبدرجة توافر مرتفعة، مما يشير إلى اهتمام القادة في مجالس القبائل والعشائر بتمكين وتعزيز قدرات الأعضاء، وتدريبهم على تحقيق الأهداف، وقد حققت الفقرة الثانية أعلى متوسط حسابي حيث بلغت (4.206) وبانحراف معياري (.851) وبدرجة توافر مرتفعة جداً، وهذا ما يؤشر إلى التزام قادة المجالس بتعزيز التزام الأعضاء تجاه القبيلة والعشيرة وزرع الحماس فيهم وبناء الثقة معهم، في حين حققت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بفارق بسيط عن الفقرة الأولى بدرجة توافر مرتفعة، وهو مؤشر لبناء قدرات الأفراد وتمكينهم في تحمل المسؤولية وحل المشكلات،

وجاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الأخيرة وحققت أدنى متوسط حسابي بين الفقرات حيث بلغ (4.000) وبانحراف معياري (.935) وبدرجة توافر مرتفعة، مما يدل على أهمية التخطيط المنظم للأهداف بالتعاون والتشارك مع الأعضاء في تحقيق الأهداف. بشكل عام جاءت كل فقرات بُعد التمكين بدرجة توافر مرتفعة إلى مرتفعة جداً وهو مؤشر بأن القادة في مجالس القبائل والعشائر لديهم خطة هادفة لتمكين أعضاء المجالس عبر تفويض الصلاحيات، وتأمين الاحتياجات وتحقيق الرغبات لهم، ويتفق أعضاء مجالس القبائل والعشائر بأن رؤساء المجالس يتصفون بالالتزام بالأهداف، ولديهم قدرة عالية في بناء الخطط لتحقيق الأهداف.

النتائج المتعلقة بتساؤل الدراسة الثالث والرابع: ما درجة توافر وترتيب أبعاد القيادة التحويلية عند رؤساء مجالس القبائل والعشائر، من وجهة نظر أعضاء المجالس؟

للإجابة على هذه التساؤلات تم استخراج مستوى الترتيب والتوافر لأبعاد القيادة التحويلية من خلال المتوسطات الحسابية لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر من وجهة نظر أعضاء المجالس.

جدول رقم (11):

الإحصاءات الوصفية والأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية والرئيسية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	الرقم
1	موافق بشدة	.737	4.284	البُعد الأول (التأثير المثالي)	1
3	موافق	.754	4.197	البُعد الثاني (التحفيز الإلهامي)	2
5	موافق	.748	4.125	البُعد الثالث (الاستثارة الفكرية)	3
2	موافق	.765	4.198	البُعد الرابع (الاعتبار الفردي)	4
6	موافق	.770	4.107	البُعد الخامس (التمكين)	5
4	موافق	.706	4.186	متوسط محور القيادة التحويلية	6

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتغير الرئيسي «القيادة التحويلية» جاء بمتوسط حسابي (4.186) وانحراف معياري (.706) وبدرجة توافر مرتفعة وجاءت الأبعاد الفرعية على النحو التالي: بُعد «التأثير المثالي» جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي وقد بلغ (4.284)، مما يعكس درجة عالية جداً من الموافقة لعينة الدراسة، وبدرجة توافر مرتفعة جداً لكل فقراته، كما يشير الانحراف المعياري (.737)، وبذلك يكون هذا البُعد هو الأكثر استخداماً عند القادة رؤساء مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري، وجاء في المرتبة الثانية بُعد «الاعتبار الفردي» بمتوسط حسابي بلغ (4.198)، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد «التحفيز الإلهامي» بمتوسط حسابي بلغ (4.197)، وجاء رابعاً بُعد «الاستثارة الفكرية» بمتوسط حسابي بلغ (4.125)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بُعد «التمكين»

بمتوسط حسابي بلغ (4.107)، وانحراف معياري (770) دال على اجتماع المبحوثين على الدرجات المرتفعة، وتنسجم نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (تكروني و الشماسي، 2021). والتي توصلت إلى أن بُعد التأثير المثالي أكثر أبعاد القيادة التحويلية تطبيقاً، وجاء في المرتبة الأولى حسب استجابات مجتمع الدراسة، وهذه النتيجة تنسجم مع نتائج الدراسة الحالية من حيث تطبيق بُعد التأثير المثالي في عينة الدراسة لمجتمع مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري.

النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على أنه: لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أعضاء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية «المستوى الدراسي، العمر، الصفة».

لمعرفة نوع التوزيع أهمية كبيرة في دقة النتائج الإحصائية وذلك من خلال استخدام اختبائي (Kolmogorov-Smirnov^a) و (Shapiro-Wilk) (Tomšik, 2019). من أجل تطبيق الاختبارات الإحصائية المناسبة، ومن الجدول رقم (12) نلاحظ بأن قيمة الدلالة Sig مستوى الدلالة تساوي (.000) وهي أصغر من (0.05) في اختبائي (Kolmogorov-Smirnov^a) و (Shapiro-Wilk) فيتوضح لنا بأن مجتمع عينة البحث يخضع للتوزيع غير الطبيعي، حيث يكون توزيع المجتمع طبيعي عندما تكون قيمة Sig أكبر من (0.05)، لذلك قام الباحثان بتطبيق الاختبارات اللامعلمية في عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة للحصول على نتائج إحصائية دقيقة.

جدول رقم (12):

اختبار توزيع المجتمع

Tests of Normality						المتغير
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
Sig.	Df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.000	287	.866	.000	287	.166	التأثير المثالي
.000	287	.886	.000	287	.146	التحفيز الإلهامي
.000	287	.906	.000	287	.130	الاستثارة الفكرية
.000	287	.885	.000	287	.163	الاعتبار الفردي
.000	287	.899	.000	287	.149	التمكين
.000	287	.913	.000	287	.124	القيادة التحويلية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي عبر برنامج Spss 25
الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أعضاء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغير المستوى الدراسي. للإجابة على هذه الفرضية استخدم الباحثان اختبار كروس كال والاس (Kruskal-Wallis Test)، لتحديد ما إذا كان هناك فروق مهمة إحصائية بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر وكانت النتائج وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (13):
نتائج اختبار الفروق في تبني أبعاد القيادة التحويلية
تبعاً لمتغير المستوى الدراسي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة Sig.	قيمة معامل كروس كال والاس Kruskal-Wallis H	درجات الحرية Df	Mean rank	المستوى الدراسي	
معنوية	.031	12.308	6	139.89	ما دون الثانوي	التأثير المثالي
				136.89	ثانوي	
				119.41	معهد	
				143.93	إجازة جامعية	
				177.50	ماجستير	
				112.80	دكتوراه	
معنوية	.019	13.509	5	144.91	ما دون الثانوي	التحفيز الإلهامي
				135.51	ثانوي	
				128.61	معهد	
				132.17	إجازة جامعية	
				181.13	ماجستير	
				125.60	دكتوراه	
معنوية	.005	16.775	5	148.00	ما دون الثانوي	الاستثارة الفكرية
				142.07	ثانوي	
				128.55	معهد	
				122.89	إجازة جامعية	
				181.41	ماجستير	
				105.50	دكتوراه	
معنوية	.005	16.935	5	144.75	ما دون الثانوي	الاعتبار الفردى
				149.71	ثانوي	
				125.04	معهد	
				120.53	إجازة جامعية	
				179.09	ماجستير	
				115.10	دكتوراه	

تابع جدول رقم (13):
نتائج اختبار الفروق في تبني أبعاد القيادة التحويلية
تبعاً لمتغير المستوى الدراسي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة Sig.	قيمة معامل كروس كال والاس Kruskal-Wallis H	درجات الحرية Df	Mean rank	المستوى الدراسي	
معنوية	.001	19.585	5	150.44	ما دون الثانوي	التمكين
				137.48	ثانوي	
				129.75	معهد	
				121.02	إجازة جامعية	
				184.88	ماجستير	
				119.70	دكتوراه	
معنوية	.006	16.205	5	145.25	ما دون الثانوي	القيادة التحويلية
				139.68	ثانوي	
				127.45	معهد	
				126.84	إجازة جامعية	
				183.73	ماجستير	
				110.80	دكتوراه	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

باستقراء الجدول رقم (13) تبين ما يلي: جاءت قيمة Sig أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبين الجدول وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين كل أبعاد القيادة التحويلية «التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين، وبعد التحفيز الإلهامي» تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، وبالتالي: رفض فرضية العدم القائلة: بعدم وجود فروق معنوية لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، وقبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والمستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة، ويعزو الباحثان مرد ذلك إلى طبيعة المجتمع العشائري القبلي وطبيعة القادة في مجالس القبائل والعشائر، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة تختلف وجهات نظرهم بحسب رتبهم العلمية. ولاختبار الفروق بين متوسطات كل مجموعتين عن طريق اختبار مان ويتني (غير المعلمي) لمعرفة أين تكمن الفروق بين متوسطات المجموعات وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (14):
المقارنات البعدية لاختبار الفروق بين المجموعات
للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى الدراسي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة Sig.	Mann-Whitney U	Mean rank	المستوى الدراسي	المتغير
غير معنوية	.670	2382.000	72.47	ما دون الثانوي	القيادة التحويلية
			69.55	ثانوي	
غير معنوية	.391	871.500	51.05	ما دون الثانوي	
			45.63	معهد	
غير معنوية	.234	1973.500	71.31	ما دون الثانوي	
			63.34	إجازة جامعية	
معنوية	.017	1279.000	53.77	ما دون الثانوي	
			68.90	ماجستير	
غير معنوية	.344	129.500	38.65	ما دون الثانوي	
			28.90	دكتوراه	
غير معنوية	.460	899.000	46.61	معهد	
			51.34	ثانوي	
غير معنوية	.267	2020.500	64.07	إجازة جامعية	
			71.54	ثانوي	
معنوية	.002	1164.000	72.24	ماجستير	
			52.39	ثانوي	
غير معنوية	.575	58.500	14.70	دكتوراه	
			17.41	معهد	
غير معنوية	.909	882.500	46.71	إجازة جامعية	
			46.02	معهد	
معنوية	.006	428.000	44.27	ماجستير	
			29.79	معهد	
غير معنوية	.575	58.500	17.41	معهد	
			14.70	دكتوراه	
معنوية	.000	955.000	47.42	إجازة جامعية	
			69.51	ماجستير	
غير معنوية	.661	140.500	35.30	إجازة جامعية	
			31.10	دكتوراه	
غير معنوية	.054	58.000	28.82	ماجستير	
			14.60	دكتوراه	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$).

يظهر الجدول رقم (14) نتائج المقارنات البعدية للمجموعات ويتبين أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية بين كل من أفراد المجموعة الخامسة (حملة شهادة الماجستير) مع باقي المجموعات وتعتبر هذه الفروق جوهرية بين أفراد عينة البحث في إدراك أعضاء مجالس القبائل والعشائر للقيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، وتعتبر هذه الفروق لصالح حملة شهادة الماجستير للفارق المعنوي بينها وبين المجموعات، ويُعزى هذا الفرق في إدراك أعضاء مجالس القبائل والعشائر للقيادة التحويلية من أفراد العينة حملة شهادة الماجستير بالنسبة إلى باقي المستويات العلمية، إلى التوجه العلمي في القيادة عند المستوى الدراسي الخامس (الماجستير) في مجالس القبائل والعشائر ومن جهة أخرى يعتبر مؤشر مهم على التنوع من الناحية العلمية في مجالس القبائل والعشائر وانعكاس ذلك على ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية عملية اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أعضاء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغير العمر. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروس كال والاس (Kruskal-Wallis Test)، لتحديد ما إذا كان هناك فرق مهم إحصائياً بين متوسطات ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر، فكانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (15):

نتائج اختبار الفروق في تبني أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة Sig.	قيمة معامل كروس كال والاس Kruskal-Wallis H	درجات الحرية Df	Mean rank	العمر	
غير معنوية	.193	3.285	2	137.96	أقل من 35	التأثير المثالي
				153.40	بين 35-50	
				130.82	أكبر من 50	
غير معنوية	.440	1.641	2	140.36	أقل من 35	التحفيز الإلهامي
				150.43	بين 35-50	
				133.16	أكبر من 50	
غير معنوية	.226	2.976	2	140.37	أقل من 35	الاستشارة الفكرية
				152.09	بين 35-50	
				126.90	أكبر من 50	

جدول رقم (15):

نتائج اختبار الفروق في تبني أبعاد القيادة التحويلية
تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة Sig.	قيمة معامل كروس كال والاس Kruskal-Wallis H	درجات الحرية Df	Mean rank	العمر	
غير معنوية	.156	3.715	2	137.14	أقل من 35	الاعتبار الفردى
				154.12	بين 35-50	
				131.13	أكبر من 50	
غير معنوية	.632	.917	2	140.11	أقل من 35	التمكين
				149.13	بين 35-50	
				139.01	أكبر من 50	
غير معنوية	.233	2.909	2	138.78	أقل من 35	القيادة التحويلية
				152.80	بين 35-50	
				130.09	أكبر من 50	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جاءت قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبين الجدول عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين أبعاد القيادة التحويلية «التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين، وبعد التحفيز الإلهامي» تبعاً لمتغير العمر، وبالتالي: قبول فرضية العدم القائلة: بعدم وجود فروق جوهرية لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر، ورفض الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والعمر لأفرد عينة الدراسة، ويعزو الباحثان مرد عدم وجود فروق في إدراك أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر بين الفئات العمرية في اتجاهات المبحوثين من أعضاء مجالس القبائل والعشائر إلى البنية القبلية والعشائرية والتي تتمازج فيها الفئات العمرية الشابة والمتوسطة والكبيرة في العمر المعارف واكتساب مهارات القيادة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أعضاء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغير صفة المستجيب. للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney Test).

جدول رقم (16):
نتائج اختبار الفروق في تبني أبعاد القيادة التحويلية
تبعاً لمتغير الصفة

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة Sig.	Mann-Whitney U	Mean rank	الصفة	
غير معنوية	.529	6697.000	138.30	عضو مجلس القبيلة	التأثير المثالي
			145.60	عضو مجلس العشيرة	
غير معنوية	.334	6503.500	135.23	عضو مجلس القبيلة	التحفيز الإلهامي
			146.47	عضو مجلس العشيرة	
غير معنوية	.330	6495.500	135.12	عضو مجلس القبيلة	الاستثارة الفكرية
			146.50	عضو مجلس العشيرة	
غير معنوية	.562	6725.000	138.75	عضو مجلس القبيلة	الاعتبار الفردى
			145.48	عضو مجلس العشيرة	
غير معنوية	.272	6427.500	134.02	عضو مجلس القبيلة	التمكين
			146.81	عضو مجلس العشيرة	
غير معنوية	.357	6521.500	135.52	عضو مجلس القبيلة	القيادة التحويلية
			146.39	عضو مجلس العشيرة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي وفق مخرجات SPSS 25

* دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

من الجدول رقم (16) نلاحظ بأن قيمة Sig لكل العينتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي: نقبل الفرضية الصفرية القائلة: بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أعضاء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغير صفة المستجيب، ونرفض الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدراك أعضاء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغير صفة المستجيب، ويُعزى هذا الأمر إلى عدد من العوامل المشتركة بين أعضاء مجالس القبائل وأعضاء مجالس العشائر من حيث السمات والخصائص والبيئة الواحدة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى توافر ودرجة ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبار الفردي، التمكين)، عند القادة في مجالس القبائل والعشائر السورية كان مرتفعاً جداً، حيث جاءت نتائج الدراسة الحالية متطابقة مع نتائج دراسة (باجبير، الحمدي، وبامرحول، 2020). من حيث مستوى الممارسة المرتفعة جداً، ومقاربة مع نتائج دراسة (تكروني و الشماسي، 2021). و (غالي، علي، و جبار، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار «دراسة تطبيقية في شركة نغفط ميسان»، 2018). والتي كان فيها مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية مرتفعاً، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الرشيدى ع، 2017). بأن توافر أبعاد القيادة التحويلية في شركات التصنيع الأردنية كان مرتفعاً، وأيضاً جاءت متوافقة مع نتائج دراسة (الغزالي، 2012). التي أظهرت بأن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في شركات الأدوية الأردنية كان مرتفعاً، وأكدت نتائج دراسة (كساب، 2017). ما توصلت إليه الدراسات السابقة من حيث الممارسة المرتفعة لأبعاد القيادة التحويلية، في حين خالفت نتائج هذه الدراسة الحالية نتائج دراسة (العتيبي، 2016). والتي بيّنت بأن درجة ممارسة المدراء من وجهة نظر موظفيهم لأبعاد القيادة التحويلية في القطاع الخاص كان متوسطاً، وبيّنت نتائج دراسة (وادي، 2013). بأنه كانت ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية عند القادة في الجامعة بدرجة ضعيفة وهو خلاف نتائج بحثنا الحالي، ويعزو الباحثان سبب اختلاف نتائج الدراسات لاستجابات المبحوثين لدرجة ممارسة أساليب القيادة التحويلية إلى مجتمع البحث والبيئة التي تحيط بالقادة، في حين جميع الدراسات السابقة تتفق على أهميتها وضرورة تعزيزها.
2. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق جوهرية في درجة ممارسة أعضاء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً للمستوى الدراسي، وجاءت نتائج هذه الدراسة متطابقة مع نتائج دراسة (النبية، 2011). التي توصلت إلى وجود فروق في إجابات عينة البحث لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، في حين جاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة للنتائج التي توصلت إليها دراسة (السقا، 2009). و (التجاني، 2020). والتي بينت عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين، وتطابقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (مطر، 2008). بما يخص الفروق لعينة البحث، واختلغت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محمد و مبارك، 2020). و (البواب، 2014). التي بينت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول أثر أبعاد القيادة التحويلية تبعاً للمستوى الدراسي.

3. كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق جوهرية في درجة ممارسة أعضاء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر، وجاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة لنتائج دراسة (التجاني، 2020). التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول سلوكيات القيادة التحويلية عند مستوى دلالة (0.05) تُعزى لمتغير العمر، ومتطابقة مع نتائج دراسة (تكروني و الشماسي، 2021). التي بيّنت عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة في الجامعات الحكومية السعودية بجدة تُعزى لمتغير العمر، ودراسة (باجبير، الحمدي، و بامرحول، 2020). التي كشفت عن عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين وفقاً لمتغير العمر، وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محمد و مبارك، 2020). ودراسة (سويدات و الشيخ، 2017). من ناحية عدم وجود فروق في استجابات العينة وفقاً لمتغير العمر، لتتوافق مع نتائج دراسة (السقا، 2009). التي توصلت إلى عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، وأيضاً نتائج هذه الدراسة تطابقت مع نتائج دراسة (البواب، 2014). من ناحية عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة بالبنك الإسلامي الفلسطيني لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً للعمر. كما جاءت هذه النتيجة مؤيدة لدراسة (السيادة، مساعده، و الزعبي، 2015). التي لم تكشف عن فروق في اتجاهات المبحوثين نحو أثر القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية الخاصة والعامّة تُعزى إلى متغير العمر. ويعزو الباحثان هذه الاختلافات في إدراك أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير العمر إلى خصائص مجتمع الدراسة وتنوع بيئات المجتمعات المبحوثة.

4. بيّنت نتائج الدراسة عدم وجود فروق جوهرية في درجة ممارسة أعضاء مجالس القبائل والعشائر لأبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الصفة، وجاءت نتائج هذه الدراسة مخالفة لنتائج دراسة (الرشيدي ع،، 2017). والتي توصلت إلى وجود فروق واختلافات في استجابات عينة البحث نحو أبعاد القيادة التحويلية تُعزى لمتغير الصفة الوظيفية، وبمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (وادي، 2013). تبين عدم وجود فروق جوهرية في استجابة عينة البحث لدرجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الصفة الوظيفية من وجهة نظر هيئة التدريس في جامعة عنابة، وهو ما يتطابق مع نتائج الدراسة الحالية، وأيضاً تتطابق هذه النتائج مع نتائج دراسة (تكروني و الشماسي، 2021). وتطابقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (محمد و مبارك، 2020). من ناحية عدم وجود فروق في استجابات العينة وفقاً لمتغير الصفة الوظيفية.

ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة تعزيز مفاهيم القيادة التحويلية لدى أعضاء مجالس القبائل والعشائر لمواجهة المتغيرات الحاصلة على كافة المستويات.
2. ضرورة التوجه نحو ممارسة القيادة التحويلية وجعلها نهجاً علمياً في بيئة العمل الخاصة بمجالس القبائل والعشائر السورية.
3. ضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في قيادة مجالس القبائل والعشائر.
4. ضرورة اهتمام القادة رؤساء مجالس القبائل والعشائر بالتحفيز الإلهامي للأعضاء من الشيوخ والوجهاء وإعادة النظر في برامج وأساليب التحفيز، من أجل تعزيز الحماسة لديهم في تنفيذ المهام.
5. تعزيز الاهتمام لدى القادة في رئاسة مجالس القبائل والعشائر السورية باحتياجات الشيوخ والوجهاء المادية والمعنوية.
6. تعزيز اهتمام القادة في مجالس القبائل والعشائر السورية بالتفويض للشيوخ والوجهاء من خلال تفويض الصلاحيات ومشاركتهم في تنفيذ الأهداف.
7. ضرورة زيادة الاهتمام لدى القادة في مجالس القبائل والعشائر السورية في جذب أصحاب الكفاءات العلمية لعضوية مجالس القبائل والعشائر.
8. ضرورة الاهتمام بفتة الشباب وتعزيز قدراتهم وزيادة مهاراتهم في القيادة.
9. إجراء المزيد من البحوث والدراسات حول موضوع القيادة التحويلية في مجالس القبائل والعشائر السورية.
10. ضرورة إجراء دراسات حول القيادة التحويلية في مجالس القبائل والعشائر السورية من وجهة نظر أبناء القبائل والعشائر.
11. ضرورة إجراء دراسات حول القيادة التحويلية وربطها مع متغيرات أخرى مثل: الإبداع التنظيمي والالتزام التنظيمي، وعملية صنع القرار الإداري والسياسي والاجتماعي والعسكري، والأداء... إلخ. في مجالس القبائل والعشائر السورية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو رمان، جمانة بشير، و الفران، عبير كامل. (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الازمات في جامعة الطائف. المملكة العربية السعودية: المنارة المجلد 25 العدد (4).
2. أبو هذاف، سامي عايد. (2011). دور القيادة التحويلية في تطوير فعالية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. فلسطين: جامعة الأزهر بغزة.
3. احمد، بوزار. (2017). الإنتماء القبلي وعلاقته بالانتخابات. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
4. باجبير، عبد القادر عوض ، الحمدي، عبدالرحيم حميد ، و بامرحول، عمر صالح. (كانون الثاني، 2020). درجة ممارسة مدير مدارس مرحلة التعليم الأساسي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظرهم. اليمن: مجلة المهرة للعلوم الإنسانية العدد التاسع.
5. باديس، بوخلوة ، و سهيلة، قمو. (2015). أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية العدد (1).
6. بكيس، نور الدين. (2016). القبيلة والربيع العربي. الجزائر: دفاتر السياسة والقانون العدد (14).
7. البواب، وسام. (2014). أثر استخدام القيادة التحويلية بأبعادها على حفز العاملين / دراسة حالة البنك الإسلامي الفلسطيني. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
8. التأسيسية، الهيئة. (2018). اللائحة التنظيمية الناظمة لعمل مجلس القبيلة. حلب، سوريا: المجلس الأعلى – قبيلة البوشعبان.
9. التجاني، دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي – دراسة حالة جامعة غرداية. أطروحة دكتوراه. الجزائر: جامعة غرداية.
10. تكروني، دنيا عبدالرحمن، و الشماسي، أريج عبدالرحمن. (5 كانون الثاني، 2021). أثر القيادة التحويلية على أداء العلاقات العامة الرقمية في الجامعات الحكومية بمحافظة جدة. المملكة العربية السعودية: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية المجلد التاسع والعشرين العدد (2).

11. التنظيمية، اللجنة. (2015). النظام الداخلي. حلب، سوريا: المجلس الأعلى – عشيرة العميرات.
12. التويجري، هيلة منديل محمد. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في القصيم. دراسة ميدانية. المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد الثامن عشر العدد (3).
13. جاسم، علياء عبد المهدي. (2018). الفصل العشائري وعلاقته بتنظيم المجتمع المحلي من وجهه نظر شيوخ العشائر. دراسة ميدانية في مدينة بغداد مدينة الصدر (نموذجاً). بغداد، العراق: مجلة كلية التربية للبنات المجلد التاسع والعشرين العدد (2).
14. الجبري، يحيى عبد الله محمد. (2018). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود. المملكة العربية السعودية: المجلة الدولية التربوية المتخصصة المجلد السابع العدد (3).
15. الحسني، عبد الله بن محمود بن محمد. (2013). الأثر بين نظم دعم القرار وجودة المعلومات و فاعلية اتخاذ القرار «دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بسلطنة عمان». رسالة ماجستير. جامعة الشرق الاوسط.
16. حسون، محمد ياسين. (2016). أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية. رسالة ماجستير. دمشق، سوريا: جامعة دمشق.
17. حسين، ديمة. (2019). نظرة عن قرب إلى الهوية والبنية القبلية في سورية. مركز حرمون للدراسات المعاصرة.
18. خداوي، محمد. (2014). القبيلة، الأحزاب والانتخابات في ظل التعددية في الجزائر. رسالة دكتوراه. الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد – تلمسان.
19. رباحي، رندة. (2011). دور القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي. رسالة ماجستير. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
20. الرسول، حسين علي عبد ، و العبيدي، ازهار عزيز. (2009). النمط القيادي والصراع وأثرهما في فاعلية الفريق. دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين. العراق: مركز دراسات الكوفة العدد (13).
21. الرشيد، علي الضبياني. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

22. الرشيدى، محمد حمود البغيلي. (2011). دور القبيلة في الحياة السياسية بدولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة الشطر الاوسط.
23. الرقب، احمد صادق محمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: جامعة الازهر.
24. السامرائي، عبد الحميد حسين احمد. (2009). بعض مظاهر التنظيم القبلي في صدر الإسلام. سامراء، العراق: مجلة سر من رأى للدراسات الانسانية المجلد الخامس العدد (14).
25. السقا، ميسون سليم. (2009). اثر ضغوط العمل على القرارات الإدارية «دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة». رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
26. سويدات، احمد عبد الله، و الشيخ، فؤاد نجيب. (2017). أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري. دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن. المملكة الأردنية الهاشمية: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد الثالث عشر العدد (1).
27. السيادة، نوال حسين جميل، مساعده رائد، و الزعبي زعبي محمد. (2015). القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. عمان، الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال.
28. الشنطي، محمود عبد الرحمن. (2016). أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية. دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني عشر العدد (1).
29. الشوابكة، زياد علي، الشلبي، فراس سليمان، و الخوالدة، رياض عبد الله. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. الأردن: المجلة العربية للإدارة، المجلد 38 العدد (4).
30. صالح، ماجد محمد، الجريري، احمد سليمان محمد، و عارف، كاظم فرج. (2018). سمات القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق المتطلبات الريادية. دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السلیمانية. السليمانية، العراق: المجلة العلمية لجامعة جيهان المجلد الثاني العدد (1).
31. الصومالي، صباح بنت عبد الله، و متولي رزان فريد. (2018). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي. دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية: المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث المجلد الثامن العدد (9).

32. عبد الرحمن، عبد الله عبد الرحمن. (2018). واقع البحوث العلمية الميدانية في مجال المحاسبة – الأخطاء المنهجية. دراسة تحليل محتوى البحوث المحاسبية في السودان. السودان: مجلة الطريق للتربية والعلوم الاجتماعية المجلد الخامس العدد (6).
33. عبد الواحد مشعل عبد. (2012). بنية القبيلة والتغيرات التي طرأت عليها. بحث أنثروبولوجي عن النظام القبلي في الأنبار. بغداد، العراق: مجلة كلية الاداب المجلد الثاني العدد (101).
34. العتيبي، سعد بن مرزوق. (حزيران، 2016). أثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي. لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض. المجلة العربية للإدارة المجلد 36 العدد (1).
35. العطوي، محمد ابراهيم خليل. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
36. عطية، حامد سوادى. (1999). العملية الإدارية. معارف ومهارات تطبيقية. القاهرة، مصر: دار الغريب.
37. غالي، رياض، علي، سيف، و جبار، ستار. (2017). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار «دراسة تطبيقية في شركة نפט ميسان». رسالة ماجستير. العراق: كلية الإدارة والاقتصاد.
38. الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
39. كساب، زيد عصام حسن. (2017). أثر القيادة التحويلية على رأس المال البشري في شركة أمنية لخدمات الهاتف المتنقلة. رسالة ماجستير. المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة عمان العربية.
40. محمد، أمحمدي، و مبارك، بسود. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المكتب الولائي لنقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية والتكوين UNPEF. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار.
41. المصري، روز محمد رباح. (2016). القيادة النسائية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
42. مطر، عصام محمد حمدان. (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية عملية القرارات الإدارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

43. المعايطة، ختام زعل محمد. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبة الزرقاء. رسالة ماجستير . المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة آل البيت.
44. النبيه، اياد احمد حسن. (2011). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة . رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
45. نورث هاوس، بيتر ج. (2018). ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، القيادة الإدارية «النظرية والتطبيق». الرياض: معهد الإدارة العامة.
46. هباز، أنس. (2015). أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي «دراسة حالة الشركة المدنية سيفيكو-تقوت». رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
47. الهديرس، مازن محمد. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. المملكة الأردنية الهاشمية: جامعة جرش الأهلية – المجلة العربية للنشر العلمي العدد الرابع عشر.
48. وادي، أمين. (2013). مدى ممارسة القيادات الإدارية في الجامعة الجزائرية لسلوكيات القيادة التحويلية ومعوقات دراستها. رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة سطيف 2.
49. وتوت، علي جواد. (2015). سوسولوجيا المشاركة السياسية للعشيرة العراقية. دراسة ميدانية. العراق: القادسية في الاداب والعلوم التربوية المجلد الخامس عشر العدد (3).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bright, J. B. (2018). The Relationship between Transformational Leadership Behaviors and Employee Engagement and Turnover Intent. Ph.D. Walden University.
2. Demirtas , O., & Karaca , M. (2020). A Handbook of Leadership Styles. Ozgur Demirtas, Mustafa Karaca.
3. Durden, G. R. (2019). the Relationship between Transformational Leadership and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviours: Examining the Role of Compassion. Victoria, Australia: La Trobe University.
4. Farahbakhsh, S. (2006). Leadership in Educational Administration: Concepts, Theories and Perspectives. Academic Leadership Journal Volume 4 Issue 1.
5. Leanne, J., William, E. A., Spangler, D., & Francis, S. D. (2015, May 26). Transformational Leadership and Team Performance. Binghamton, New York: Journal of Organizational Change Management Vol. 17 Iss 2 pp.
6. Manggai, B., Thukiman, K., Bin Othman, M., & J Simon, E. (2019). Transformational Leadership and Ethical Decision. Asia International Multidisciplinary Conference. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences.
7. Sekaran, U. (2003). Research Methods For Business. A Skill-Building Approach. United States of America: Southern Illinois University at Carbondale.
8. Sharma , M. K., & Jain , S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. Research India Publications . Global Journal of Management and Business Studies. Volume 3, Number 3.
9. Tomšik, R. (2019, May 14). Power Comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov and Jarque-Bera Tests. Scholars Journal of Research in Mathematics and Computer Science Volume 3, No. 3, pp. 238248-.
10. Wang1, G., Courtright1, S. H., & Colbert, A. (2011). Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. Group & Organization Management. Sagepublications 36 (2).
11. Washington, R. R. (2007). Empirical Relationships Among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlation With Job satisfaction and organizational Commitment. Doctor of Philosophy. Alabama: Auburn University

ملاحق

ملحق (1): استبانة دراسة

السادة المحترمون... المشايخ والوجهاء أعضاء مجالس القبائل والعشائر السورية...
يقوم الباحثان بإعداد بحث بعنوان:

«مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى رؤساء مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري»

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية عند رؤساء مجالس القبائل والعشائر في الشمال السوري.

نود إعلامكم بان المعلومات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. كلنا أمل من شخصكم الكريم تخصيص بعضاً من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان وتقديم المعلومات المناسبة المعبرة عن آراءكم ومقترحاتكم لخدمة الأهداف العلمية التي نأمل أن تعود بالنفع على الجميع.

مع خالص الشكر

الباحثان: د. مصطفى الدرويش، أ. صخر فيصل العلي
رقم التواصل (واتساب): 00963954936789
البريد الإلكتروني: sakhor1986@gmail.com

القسم الأول: البيانات الأولية

ضع إشارة (✓) أمام كل عبارة مناسبة:

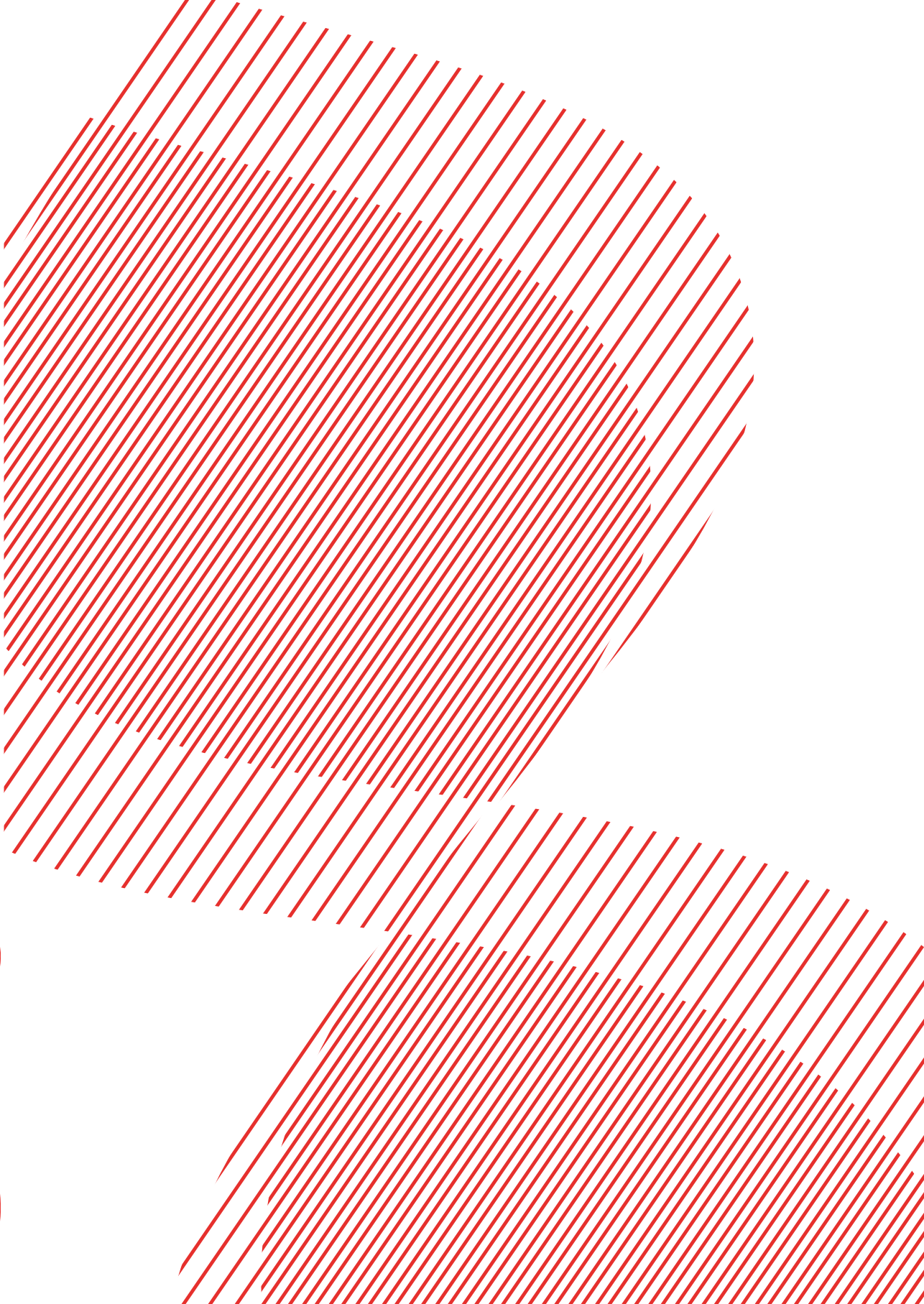
م	المتغيرات	البيانات						
1	العشيرة	البوغازي	العميرات	الحسين العلي	الصعب	العلي الفارس	البوحمدة	الشاهر
		البوسبيغ	الحريري	الكلكل	العجاج	البوعيسى	اليودران	البوشمس
		العفادلة	الدواونة	الفواعره	البوسرايا	السبخة	البوصلبي	البوجميل
		الحويات	البوقعيران	البوحميد	الناصر	الغانم	البوحسن	البوسالم
		الابراهيم	العون	الوردات	القوادرة	القرعان	الأبرز	المسالمة
		البوشنيخ	العلي	العميشات	البومسرة	الغانم العلي	الشفيرات	البوعساف
		البومانغ	حرب	الزويغات	البوطوش	المشاهدة	السماطية	الدمالخه
		البيين	الويسات	الجبارة	بني عز	شويرتان	الظريفات	البومسلم
		الحجاج	الجمالان	العساسنة	البوحيات	التويمات	العجيل	الدولة
		السبعة	الفدعان	الشطيات	الغنايم	البوكنش	البوليل	خفاجة
		الشبل	البوعتيج	الجعابات	المعاطة	البوعاصي	البوشاكم	الوكاد
		الهادجة	البوجامل	البوشهاب الدين	البوخميس	التركي	بني وهب	الرولة
		المصري	الفردون	الزعبى	المحاميد	البونصير	الرفاعي	بني زيد
		البومسلم	البوفاتلة	البوزليط				
2	القبيلة	البوشعبان	البوسلطان	جحيش	بني خالد	طيء	عنزة	شمر
		الجبور	الدليم	العقيديات	البقارة	بني سعيد	اللهيب	البورجب
		العبيد	الموالي	جيس	الحديدين	النعيم	الفضل	
		عدوان	بني عصيد	كنانة	الشرايين	البورمضان		
3	المستوى الدراسي	ما دون الثانوي	ثانوي	معهد	جامعي	ماجستير	دكتوراه	
4	العمر	أقل من 35	بين 35 و 50	أكثر من 50				
5	الصفة	عضو مجلس «القبيلة»	عضو مجلس «العشيرة»					

القسم الثاني: القيادة التحويلية

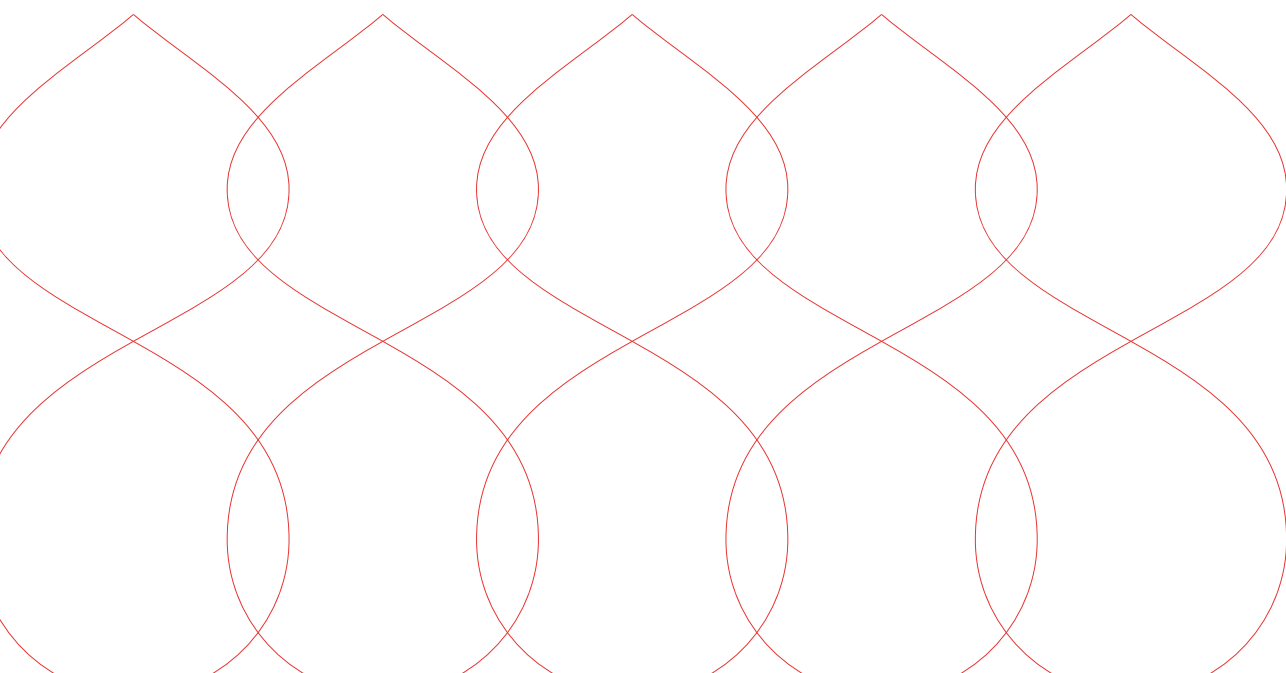
الرجاء وضع علامة (✓) مقابل كل فقرة تمثل وجهة نظرکم:

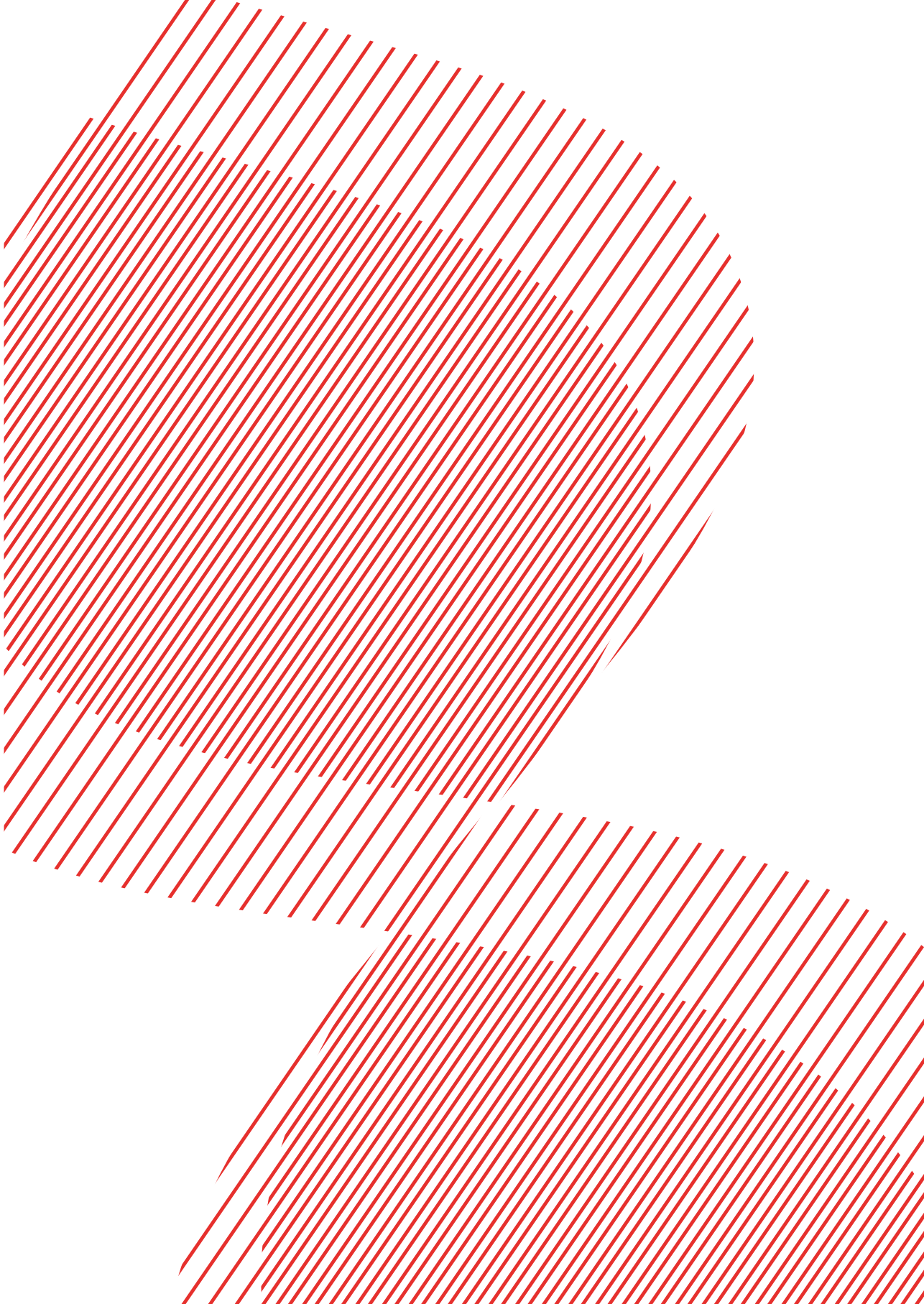
م	المحور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: بُعد التأثير المثالي						
1	يتسم رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» بالثقة والصدق					
2	تنسجم أقوال رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» مع أفعاله					
3	يعتبر سلوك رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» نموذجاً يحتذى به					
4	يلتزم رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» بالقيم المثلى في السلوك					
5	يتمتع رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» بمهارات قيادية					
6	يتمتع رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» بقدرة عالية على التأثير والاقناع					
ثانياً: بُعد التحفيز الإلهامي						
7	يظهر رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» ثقة بالنفس وشجاعة بالتصرف					
8	يعترف رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» بالأخطاء عند وجودها ويعمل على مواجهتها					
9	يعمل رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على تشجيعنا وتحفيزنا نحو التغيير					
10	ينجز رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» مهامه بمشاركة الأعضاء معه					
11	يحفزنا رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على التعبير عن أفكارنا حتى لو تعارضت مع أفكاره					
ثالثاً: بُعد الاستثارة الفكرية						
12	يغرس رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» فينا الإحساس بأهداف «القبيلة-العشيرة» وغاياتها وحب التطوير					

م	المحور	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يزود رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الأعضاء بالتغذية الراجعة عن مستويات أدائهم					
14	يشجع رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على ابتكار طرق جديدة في العمل					
15	يعتبر رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الأخطاء تجارب مفيدة لنا ويثق بقدراتنا					
16	يستثير رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الإبداع والتطوير والتجديد فينا					
رابعاً: بُعد الاعتبار الفردي						
17	يعمل رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على دعمنا لحل المشكلات					
18	يعطينا رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الوقت الكافي للاستماع لأفكارنا					
19	يهتم رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» باحتياجاتنا الشخصية ويضعها في أعلى سلم أولوياته					
20	يحافظ رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على التواصل والاتصال معنا					
21	يهتم رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» بالأعضاء من حيث التوجيه والتشجيع والنصح					
خامساً: بُعد التمكين						
22	يراعي رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الفروق الفردية بيننا في مجال الاحتياجات والرغبات					
23	يغرس رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» الحماس والالتزام والثقة لدى الأعضاء					
24	يشجع رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على تحمل المسؤولية وعلى ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له					
25	يحرص رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات					
26	يقدم رئيس مجلس «القبيلة-العشيرة» تصور شامل للخطط والأهداف تاركاً الهامش الأكبر لنا لتنفيذه					



الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة والرضا الوظيفي





الدور الوسيط للفخر التنظيمي في العلاقة بين التمية الإدارية والقيادة الأصيلة والرضا الوظيفي

مرفت محمد السعيد مرسي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة الأزهر

Mervat@azhar.edu.eg

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى فحص تأثير الفخر التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التمية الإدارية والقيادة الأصيلة (بوصفهما متغيرين مستقلين) والرضا الوظيفي (بوصفه متغيراً تابعاً). وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (401) مفردة من السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، إنتهت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: أن كل من التمية الإدارية والقيادة الأصيلة يؤثران إيجابياً ومعنوياً في الرضا الوظيفي، كما أوضحت النتائج أيضاً أن الفخر التنظيمي يتوسط العلاقة ما بين التمية الإدارية والقيادة الأصيلة (بوصفهما متغيرين مستقلين) والرضا الوظيفي (بوصفه متغيراً تابعاً).

الكلمات المفتاحية:

التمية الإدارية، القيادة الأصيلة، الفخر التنظيمي، الرضا الوظيفي.

The mediating role of organizational pride in the relationship among managerial development, authentic leadership and job satisfaction

Mervat Mohamed Elsaied Morsy

Professor of Management Administration

Faculty of Commerce - Al Azhar University

Mervat@azhar.edu.eg

Abstract:

This study aimed to examine the impact of organizational pride as a mediator in the relationships among Managerial Development, Authentic Leadership (as an independent variables) and Job satisfaction (as dependent variable). across a field stud carried on a sample size (401) academic staff working in King Faisal university , this study concluded that both of managerial development and authentic leadership had a positively and significantly impact on job satisfaction , and the study also concluded that the organizational pride fully mediated the relationships among Managerial development , authentic leadership and job satisfaction .

Key words:

Managerial development, Authentic leadership, organizational pride, Job satisfaction.

موضوع الدراسة:

يمثل العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، ومنه صنعت مسيرة حياتها، وعليه أيضا يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. الأمر الذي اقتضى من إدارتها ضرورة الاستثمار الجيد في هذا العنصر، وذلك بحسن إختياره وتدريبه وتطويره وتنميته، حتى يؤدي واجباته بكفاءة وفعالية وإخلاص.

ولذا، فقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في المنظمة بمثابة وظيفة إستراتيجية مهمة، تهدف إلى صقل أداء المنظمة عبر إطلاق العنان للخبرات الإنسانية بها (Swanson & Holton, 2011). ولضمان الأداء الأمثل لهذه الوظيفة، فقد لجأت المنظمات حديثا إلى استخدام العديد من الأنشطة والأساليب لتنمية الموارد البشرية، من بينها أسلوب التنمية الإدارية، والذي يعد أحد الأساليب المهمة لتنمية الموارد البشرية (De Simone & Harris, 1998).

وتنبع أهمية التنمية الإدارية من كونها الأداة التي يمكن للمنظمات الاعتماد عليها في رفع كفاءة أجهزتها الإدارية بتدريب وتأهيل العناصر البشرية مع توافر الإمكانيات التقنية الحديثة التي تكفل قيامها بمتطلبات خططها التنموية والنهوض بالعملية الإدارية (زويلف واللوزي، 1993).

هذا، وتعتبر التنمية الإدارية عن «كافة الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بأفضل طريقة ممكنة، كما تتضمن أيضا تطوير الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال لجعلها أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق الاستمرار والنجاح والتطور في ظل عالم يوصف بالتغيير السريع والمنافسة الحادة» (اللوزي، 2002، ص: 45).

وعليه، فإن التنمية الإدارية تشكل إحدى الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتنمية مهارات وقدرات العاملين، إضافة إلى تأثيرها الإيجابي على ابتكاراتهم ومستوى التزامهم التنظيمي ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي (Ekpo ، 2009).

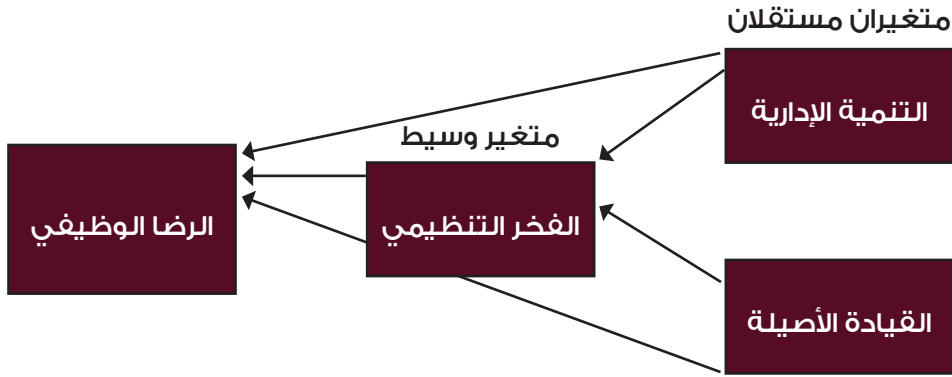
وبالإضافة إلى ما سبق، فقد عمدت منظمات الأعمال أيضا إلى توفير البيئة الإيجابية التي تغرس لدى عاملها الشعور بالفخر تجاه ما يسهمون به من إنجازات وما يؤديه من مهام، ذلك أن الفخر التنظيمي يعد بمثابة الحافز الرئيس لسلوكيات العمل الإيجابية والمكمن الرئيس للتميز التنافسي (Katzenbach, 2003). فضلا عن كونه يؤثر على العديد من اتجاهات العمل الإيجابية، مثل: الاندماج في العمل والشعور بالأمان الوظيفي والالتزام التنظيمي (Elfenbein, 2007) والرضا الوظيفي (Weiss & Cropanzano, 1996).

ويعد الرضا الوظيفي بمثابة محصلة للتفاعل ما بين الفرد وبيئة العمل التي يعمل في إطارها، وذلك من خلال قياس درجة التطابق بين ما يريده الفرد من وظيفته وما يحصل عليه فعلا (Wright & Kim, 2004). هذا، وينجم عن الشعور بالرضا الوظيفي تحقيق العديد من

الفوائد الإيجابية للمنظمات، ومنها: زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل، وتخفيض نسب الغياب ورفع معنويات العاملين وتحقيق الأمان النفسي والوظيفي لهم، وهو ما ينعكس إيجابياً على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية (المشعان، 2003).

عطفاً على ما سبق، وما أشارت إليه دراسة (Jamaludin، 2011) من أن القائد الفعال هو من يتمتع بشخصية مؤثرة وفعالة ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي لتابعيه ورفع مستوى أدائهم الوظيفي. فإن الدراسة الحالية تسعى وبشكل رئيس إلى رصد العلاقة ما بين التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة والرضا الوظيفي وتحديد أثرها؛ كما تستهدف أيضاً تحديد ما إذا كان متغير الفخر التنظيمي يتوسط هذه العلاقة أم لا، وذلك لعينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. وفيما يلي يوضح الشكل التالي النموذج المقترح للدراسة الحالية:

شكل رقم (1)
النموذج المقترح للدراسة الحالية



مشكلة الدراسة:

تعد الجامعات بمثابة مؤسسات علمية تؤدي وظائف أساسية، تتمثل في: خلق المعرفة ونقلها من خلال البحث العلمي والتدريس، ومن ثم فإن أعضاء هيئة التدريس يؤدون أعمالاً معقدة في ظل بيئة جامعية ذات متطلبات متنامية (Romainville, 1996).

ووفقاً لما يراه قرايين (2000) فإن عضو هيئة التدريس يعمل في ظل بيئة غير ملائمة تكثر فيها المشكلات والمعوقات، وهو ما يؤثر سلباً على إبداعه وإنتاجيته ويعوق قدرته على تحقيق أهدافه، والتي يتمثل بعضها في:

- ضعف التواصل العلمي بينه وبين زملائه.
- صعوبة الحصول على الدورات العلمية المتخصصة.

- غياب الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس.
 - بطء تلبية الجامعة لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس.
 - بطء سير المعاملات الإدارية.
 - عدم إشراكهم في صنع القرارات الإدارية.
 - انخفاض الأجور والمراتب التي يحصلون عليها.
 - ندرة تعديل سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس.
- كذلك أشارت دراسة القاسم ولطفي (2019) إلى أنه توجد عدد من المشكلات الأكاديمية التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس، والتي تتمثل في:
- ضعف الحوافز المقدمة لغايات تطوير الكادر الأكاديمي في مجال البحث العلمي والبعثات الدراسية.
 - معاناة محاضري التخصصات العملية من عدم احتساب المحاضرة العملية كمحاضرة كاملة.
 - المنهاج الدراسي المعتمد قديم ولم يتم تطويره ليجاري التطورات العلمية.
 - عدم توفير التقنيات الحديثة والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- لقد أشارت دراستي جادالله وأبو الغيط (2010) وعلام (2012) إلى تحدي مستوى الرضا الوظيفي لدى السادة أعضاء هيئة التدريس. وانطلاقاً مما أشارت إليه الدراسات السابقة من أن أنشطة التنمية الإدارية تساعد العاملين على اكتساب العديد من المهارات والمعارف الوظيفية المتنوعة، والتي تمكنهم من أداء كافة المهام الوظيفية التي يكلفون بها، وهو ما يدعم من شعورهم بالرضا الوظيفي (Picher & Wallace, 2008; Frantz, 2006; Drake & Kossen, 1998; House and Wigdor, 1967). وما توصل إليه كل من Wong & LASCHINGER (2012) من وجود علاقة إيجابية ما بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي؛ وما انتهت إليه دراسة Gouthier & Rhein (2011) من وجود علاقة إيجابية بين الفخر التنظيمي ورضا العاملين. فإن الدراسة الحالية تستهدف رصد العلاقة ما بين التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة والرضا الوظيفي وتحديد أثرها؛ كما تستهدف أيضاً تحديد ما إذا كان متغير الفخر التنظيمي يتوسط هذه العلاقة أم لا، وذلك لعينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

- تناولها للعلاقة بين أربع متغيرات تعد جميعها من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي، ألا وهي: التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة والفخر التنظيمي والرضا الوظيفي؛ والتي قد حظيت جميعها باهتمام الباحثين والكتاب في الآونة الأخيرة، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تسير التطور الإداري المنشود خاصة في ظل إفتقار المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات.
- إمكانية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في إعادة النظر في تطوير الممارسات الإدارية لدى القائمين على إدارة الجامعة محل الدراسة، خاصة فيما يتعلق بأساليب وإجراءات التعامل مع الأفراد.
- تأتي هذه الدراسة كمحاولة هادفة للاستفادة من التراكم المعرفي المتاح من الجهود البحثية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى تحديد العلاقة بين كل من التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة (بوصفهما متغيرين مستقلين) والرضا الوظيفي (بوصفه متغيراً تابعاً)؛ كما تسعى أيضاً إلى تحديد إذا ما كان الفخر التنظيمي يتوسط العلاقتين السابقتين أم لا، وذلك لعينة من السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، واتساقاً مع ما سبق، فإن الدراسة الحالية تنشد تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:
- تحديد العلاقة بين مدركات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.
- الوقوف على العلاقة بين مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة لرؤسائهم ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين مدركات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية ومستوى شعورهم بالفخر التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.
- التعرف على العلاقة بين مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة ومستوى شعورهم بالفخر التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.
- تقصي العلاقة بين شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.
- توضيح ما إذا كان الفخر التنظيمي يتوسط العلاقة بين مدركات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة أم لا؟

- بيان ما إذا كان الفخر التنظيمي يتوسط العلاقة بين مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصلية لرؤسائهم ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة أم لا؟

فروض الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة الحالية، فقد أمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مدركات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصلية لرؤسائهم ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مدركات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية ومستوى شعورهم بالفخر التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصلية لرؤسائهم ومستوى شعورهم بالفخر التنظيمي بالجامعة محل الدراسة.

الفرض الخامس: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.

الفرض السادس: يتوسط شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي العلاقة ما بين مدركاتهم لأنشطة التنمية الإدارية ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.

الفرض السابع: يتوسط شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي العلاقة ما بين مدركاتهم لنمط القيادة الأصلية لرؤسائهم ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.

تم نقل التعريفات الاجرائية إلى متن الاطار النظري

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض الإطار النظري المتعلق بكل من متغيرات: التنمية الإدارية والقيادة الأصلية والفخر التنظيمي والرضا الوظيفي. وذلك على النحو الآتي:

التنمية الإدارية Managerial Development:

في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافسية وسريعة التغيير، تنامت أهمية الأنشطة التدريبية والتنمية لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع (Conger & Benjamin, 1999; London, 1983);

(Maurer, Weiss & Barbeite, 2003)، وتتبع أهميتها مما لها من تأثير إيجابي على السلوكيات المتنوعة للعاملين في المنظمات، ومنها: الابتكار والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Khurshid, 2009).

وتعد أنشطة التنمية الإدارية من أكثر الأنشطة شيوعاً لتنمية الموارد البشرية (De Simone & Harris, 1998)؛ وهي تمثل إحدى الوظائف الإستراتيجية التي يتأتى من خلالها إطلاق العنان للخبرات البشرية وتنميتها بهدف تحسين أداءها والأداء التنظيمي (Swanson & Holton, 2001).

هذا، ولقد صاغ الباحثون العديد من المفاهيم والتعريفات المتنوعة للتنمية الإدارية، فقد أشارت مراجعة الأدبيات والبحوث السابقة إلى تعدد وتنوع وربما تناقض المفاهيم التي أوردتها الباحثون للتنمية الإدارية (Cullen & Turnbull, 2005).

فلقد عرفها كل من Swanson & Holton (2001) باعتبارها تعبر عن أي نشاط تعليمي أو تنموي يصمم خصيصاً لتعزيز النمو المهني للفرد وقدراته واستعداداته لأداء الأدوار الإدارية والتنفيذية المنوطة به في المنظمة.

كذلك عرفها Jansen, Velde & Mul (2001) باعتبارها تعبر عن منظومة الممارسات الشخصية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى ضمان إتاحة الأفراد المؤهلين وذوي الدافعية المرتفعة لشغل المناصب الرئيسية فيها.

وفي محاولة لوضع تعريف شامل للتنمية الإدارية، أوضح Doyle (1988) أنه يمكن تعريف التنمية الإدارية باعتبارها تشمل عنصرين أساسيين، هما:

- اختيار المدير وتنميته.

- العناصر التنظيمية، مثل: الثقافة والنظام والهيكل.

في ضوء ما تم عرضه من التعريفات السابقة لمفهوم التنمية الإدارية، يمكن استخلاص عدد من النقاط الرئيسية والمهمة المتعلقة بالتنمية الإدارية، ومنها على سبيل المثال:

- تهدف إلى تحسين أداء الأفراد والتطوير التنظيمي.

- تتضمن أنشطة التنمية الإدارية: التعليم والتدريب والتعلم الوظيفي الرسمي وغير الرسمي والرعاية المهنية ومراجعة الأداء والتدوير الوظيفي والإعارة والانتداب الدولي والاستشارة والتدريب التوجيهي (Jansen et al., 2001; Garavan, Barnicle & O'Suilleabhain, 1999).

- تمتاز التنمية الإدارية بأنها أعم وأشمل من التدريب، فالتنمية الإدارية تحتوي على ملفات عديدة تتكامل مع بعضها البعض لتكوين منظومة التنمية الشاملة، ويعد التدريب أحد الحلقات المكونة لهذه المنظومة (سليمان، 2005). وعليه، فإن العلاقة ما بين

التدريب والتنمية هي علاقة الجزء بالكل، فالتدريب يمثل أحد المحاور الرئيسية للتنمية الإدارية، إضافة إلى البحوث والاستشارات التي تتعلق بتنمية الكفاءات الإدارية (عبد الوهاب وآخرون، 1997).

- تختص بمنظمة معينة، وتختلف ما بين المنظمات المتعددة، من حيث أنماطها وأساليبها وأنشطتها (Cullen & Turnbull, 2005; Jansen et al., 2001; Garavan, et al, 1999).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأن التنمية الإدارية تمثل وسيلة مهمة يمكن من خلالها تنمية وتطوير القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية، وتمكينهم من مواكبة التغيرات والمستجدات العالمية في مجال الإدارة، وهو ما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية ويضمن جودتها.

وتعرف التنمية الإدارية إجرائياً بأنها وسيلة مهمة يمكن من خلالها تنمية وتطوير القدرات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية، وتمكينهم من مواكبة التغيرات والمستجدات العالمية في مجال الإدارة، وهو ما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية ويضمن جودتها.

القيادة الأصيلة Authentic leadership:

تمثل القيادة الأصيلة نمطا من أنماط القيادة الإيجابية القائمة على مفهوم الأصالة، والتي تتحقق عندما يتعرف الأفراد على نقاط قواهم وضعفهم وقيمهم، ويستخدمون تلك المعرفة في توجيه تفاعلاتهم مع تابعيهم (Avolio & Gardner, 2005). ووفقاً لما ذكره كل من Walumbwa et al (2008) فإن القيادة الأصيلة تعبر عن ذلك النمط السلوكي للقائد والذي يستمد من قدراته النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي السائد بالمنظمة وذلك لحفزه على زيادة وعيه لذاته وإكسابه الرؤى الأخلاقية الذاتية والمعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقة مع التابعين ودعم شعورهم بالتنمية الذاتية.

وعرفها Luthans & Avolio (2003) بأنها تعبر عن تلك العملية التي تنتج عن تفاعل القدرات النفسية الإيجابية مع البيئات التنظيمية المتطورة والتي تدعم نتائجها زيادة الوعي بالذات والسلوكيات الإيجابية الضابطة للذات لدى كل من القادة والتابعين وتؤدي إلى تطويرها تطويراً إيجابياً.

وتتميز القيادة الأصيلة بأربع مقومات رئيسية، تتمثل (Walumbwa et al., 2008):

- **الوعي الذاتي:** ويعبر عن المعرفة المتعمقة المتعلقة بمهارات الفرد وقيمه وتفضيلاته.
- **شفافية العلاقة:** وتعبر عن انفتاح واستقامة التفاعلات.
- **المعالجة المتوازنة للمعلومات:** وتعبر عن مراعاة وجهات النظر المتنوعة في صنع القرارات.

- **المنظور الأخلاقي الذاتي:** وتعتبر عن إظهار الاستقامة واستخدام قيم الفرد ومعاييره الخارجية التي تم تقييمها جيدا في توجيه سلوكيات الآخرين (Walumbwa et al., 2008).

وتتشابه القيادة الأصيلة مع القيادة التحويلية في أن كليهما ينشد إلهام التابعين إعلاء المصلحة الجماعية على مصالحهم الذاتية وتحقيق الأهداف التنظيمية (Podsakoff et al., 1996). على الجانب الآخر، نجد أنه بينما تتجه القيادة التحويلية للتركيز على كيفية تفاعل القادة مع تابعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، نجد أن القيادة الأصيلة تركز على المقومات الذاتية للقيادة (Cottrill, Denise Lopez, & Hoffman, 2014).

وتعرف القيادة الأصيلة إجرائيا هنا بأنها النمط السلوكي للقائد والذي يستمد من قدراته النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي السائد بالمنظمة وذلك لحفره على زيادة وعيه لذاته وإكسابه الرؤى الأخلاقية الذاتية والمعالجة المتوازنة للمعلومات وشفافية العلاقة مع التابعين ودعم شعورهم بالتنمية الذاتية (Walumbwa et al., 2008).

الفخر التنظيمي Organizational Pride:

يحمل مصطلح الفخر العديد من المعان المتنوعة، فهو من ناحية قد يعبر عن شعور الفرد بأهميته كنموذج للدور داخل الثقافة التنظيمية كنتيجة لثناء الآخرين عليه واعترافهم بقدراته وإنجازاته، أو من ناحية أخرى، قد يمثل محصلة لفكر الفرد وتأمله الذاتي. ومن ناحية ثالثة، قد يمثل نوعا من أنواع الغرور الذاتي للفرد، وهو ما يشكل أمرا سيئا وغير مرغوب فيه (Kevin, 2010). لقد تم ربط الفخر تقليديا بمشاعر الفرح والمعنى الهادف (Tracy and Robins, 2007)؛ وطبقا لذلك، فإن أحد التحديات التي يواجهها المدير يتمثل في تعزيز الفخر التنظيمي، نظرا لأن الفخر يرتبط بتقدير الشخص لذاته وجدارته الذاتية، فالفخر التنظيمي يمثل مورد نفسي قيم ينبغي على الأشخاص تعزيزه، فهو يشكل حافزا ذاتيا للعاملين.

وطبقا للعديد من الدراسات في مجال البحوث والدراسات النفسية، فإن مفهوم «الفخر التنظيمي» يمكن وصفه غالبا باعتباره شعور وجداني يرتبط إيجابيا بالأداء، ويظهر كنتيجة لمجموعة من الأحداث والمواقف المحددة، مثل: الإنجازات والنجاحات المتميزة وأيضا المآثر والانجازات الشخصية (Decrop and Derbaix, 2009; Grandey, Tam and Brauburger, 2002; Lea, 2007; and Webley, 1997; Tracy & Robins, 2007).

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن الأفراد يمكنهم أيضا الشعور بالفخر التنظيمي الوجداني كنتيجة لمجموعة متنوعة من الأحداث، ومن أمثلتها: الإنجازات الفارقة والنجاحات المبهرة للمنظمة، والتي قد لا تعود إلى مساهمات الافراد الذاتية. وجدير بالذكر، أنه يوجد شرط مهما لشعور الافراد بهذه المشاعر الوجدانية ألا وهو: الحاجة القوية للانتماء التنظيمي (Gold, 1982). وطبقا لنظرية العزو، فإن الفخر بالإنجازات التنظيمية للمنظمة يطلق عليه «العزو الخارجي» (Weiner, 1985).

لقد أكد Hill (2004) على أنه من الممكن للعاملين تطوير شعور مستمر بالفخر الذاتي تجاه المنظمة التي يعملون فيها، فالفخر يمثل في المقام الأول مجموعة من المشاعر (Elfenbein, 2007)، لكن البحوث السابقة اعتبرت الفخر بمثابة متغير يرتكز على عضوية جماعة من الأفراد (Arnett, Laverie & McLane, 2002) وعلى الرغم من أن الفخر التنظيمي لم يلق اهتماما موسعا، إلا أن هذا المتغير يعتبر عاملا مهما في نجاح مشروعات الأعمال (Gouthier and Rhein, 2011). كذلك ذكر Kraemer and Gouthier (2014) أن الفخر التنظيمي يلعب دورا رئيسيا في المنظمات.

ومن هنا يعرف الفخر التنظيمي اجرائيا إلى مجموعة من المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد نحو منظمته التي يعمل بها، فتدفعه نحو التباهي بكونه عضوا فيها، وأيضا التباهي بإنجازاتها ونجاحاتها المتميزة أمام الآخرين.

الرضا الوظيفي Job satisfaction:

يمثل الرضا الوظيفي محصلة مدركات الفرد لوظيفته، وهو يعبر عن مدى وجود توافق جيد ما بين الفرد ومنظمته (Pool & Pool, 2009). وعرفه الهدهود (1994، ص:389) بأنه يعبر عن اتجاه إيجابي للفرد نحو عمله والذي يترجم مدركاته لما تحققه وظيفته من تقدير للذات وإشباع احتياجاته، ويخضع لعوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية ومهنية، مما يسهم في تحقيق ذاته ويرفع كفاءته في العمل.

كذلك عرفه Spector (1997) باعتباره يعبر عن المشاعر التي يحملها الفرد حول وظيفته وجوانبها المتنوعة.

ولقد وصف Hopppock (1935) الرضا الوظيفي باعتباره يشير إلى مجموعة من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنه يشعر بالرضا حيال وظيفته.

ولقد ركز Vroom (1964) في تناوله للرضا الوظيفي على الدور الذي يلعبه الفرد في موقع العمل، وهذا ما دعاه إلى تعريف الرضا الوظيفي باعتباره يعبر عن التوجه الوجداني للفرد نحو أدوار العمل التي يؤديها حاليا.

ويحمل الفرد مجموعة من الاتجاهات والمشاعر نحو عمله، فإذا كانت هذه الاتجاهات إيجابية ومرغوبة نحو الوظيفة، فإن الفرد حينئذ يشعر بالرضا الوظيفي، أما إذا كانت هذه الاتجاهات سلبية وغير مرغوبة، فإن الفرد يشعر بعدم الرضا الوظيفي أو ما يعرف بالاستياء الوظيفي (Armstrong, 2006).

وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي إذا ما تدبرنا النواتج السلبية التي تترتب على شعور العاملين بالاستياء الوظيفي، مثل: تدني مستوى الانتماء وارتفاع معدلات الغياب وزيادة عدد الحوادث.

ولقد سرد Spector (1997) ثلاث خصائص مهمة للرضا الوظيفي، أولها: ضرورة أن تكون المنظمة موجهة بالقيم الإنسانية، حيث ينبغي على أي منظمة أن تكون موجهة بمعاملة العاملين بنزاهة وإحترام. وفي حالات تقييم الرضا الوظيفي ربما تعمل كمؤشر جيد لفعالية الفرد، فقد تمثل المستويات العليا من الرضا الوظيفي مؤشرا على وجود حالة عاطفية ونفسية جيدة للفرد. ثانيا، يعتمد سلوك العاملين على مستوى الرضا الوظيفي الذي سيؤثر على الوظائف والأنشطة التنظيمية. مما سبق اتضح أن الرضا الوظيفي سيتربط عليه العديد من النواتج الإيجابية والعكس صحيح فإن عدم الرضا الوظيفي سيقود إلى عدد من النواتج السلبية للعاملين. ثالثها أن الرضا الوظيفي ربما يعمل كمؤشر للأنشطة التنظيمية (Aziri, 2011).

وتعرف الدراسة الرضا الوظيفي اجرائيا بأنه الحالة أو المشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد حيال وظيفته.

الدراسات السابقة:

فيما يلي تعرض الباحثة للدراسات السابقة المتعلقة بكل من: التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة والفخر التنظيمي والرضا الوظيفي على النحو التالي:

الدراسات السابقة المتعلقة بالتنمية الإدارية:

تناول الكثير من الدراسات السابقة متغير التنمية الإدارية والعديد من المتغيرات المرتبطة به، ومنها:

دراسة غنيمان (2012) والتي استهدفت التعرف على واقع التنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت ووضع تصور لها. وعبر دراسة ميدانية أجريت باستخدام أسلوب الحصر الشامل لعدد 89 مفردة من مديري المدارس، أمادت النتائج بضعف التنمية الإدارية للقيادات المدرسية.

واهتمت دراسة القرني (2013) بالتعرف على واقع إدارة المعرفة، كما استهدفت أيضا التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 239 ضابطا بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، أشارت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تلعب دورا مهما في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة.

وتناولت دراسة الزهراني (2016) التعرف على واقع التنمية الإدارية في إمارة منطقة الباحة، كما سعت أيضا إلى التعرف على دور الأنظمة وبرامج الإنقاذ في تحقيق التنمية الإدارية. علاوة على ما سبق أيضا، فقد سعت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 238 مفردة، فقد أشارت نتائج

الدراسة إلى ان مفردات العينة يدركون مفهوم التنمية الإدارية، كما أشارت النتائج أيضا إلى أن الأنشطة وبرامج الإنقاذ تسهم في تحقيق التنمية الإدارية.

الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأصلية:

كذلك تناول الكثير من الدراسات السابقة متغير القيادة الأصلية وعلاقته بالعديد من المتغيرات الأخرى، ومنها:

دراسة الرميدي واخرون (2020) والتي استهدفت التعرف على أثر تطبيق القيادة الأصلية على كل من مخرجات العمل الموقفية (وقد خص الباحثون من تلك المخرجات: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاندماج الوظيفي، صراع العائلة والعمل) ومخرجات العمل السلوكية (ممثلة في: سلوكيات المواطنة التنظيمية والابداع) ومخرجات العمل الادائية (الأداء الوظيفي والانسحاب من العمل). وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 408 مفردات من العاملين في شركات السياحة المصرية ضمن الفئة أ بالقاهرة، انتهت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصلية على مخرجات العمل الموقفية، ممثلة في: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي.

واستهدفت دراسة العتيبي (2021) الوقوف على تأثير القيادة الأصلية على الاندماج في العمل، كما استهدفت أيضا تحديد ما إذا كان رأس المال النفسي يتوسط العلاقة السابقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 230 موظفا من العاملين في ثماني شركة خاصة بالرياض بالمملكة العربية السعودية، أفادت النتائج أن هناك تأثير إيجابي للقيادة الأصلية على كل من رأس المال النفسي والاندماج في العمل.

واهتمت دراسة إسماعيل (2021) بالتوصل إلى نموذج بنائي يوضح العلاقة بين القيادة الأصلية ورأس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 291 معلما بمرحلة التعليم الأساسي، أفادت النتائج أن القيادة الأصلية تؤثر إيجابيا ومعنويا على رأس المال النفسي.

الدراسات المتعلقة بالفخر التنظيمي:

أيضا تناول الكثير من الدراسات السابقة متغير الفخر التنظيمي وعلاقته بعدد من المتغيرات الأخرى، ومنها:

دراسة (2016) Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent, and Alegre والتي استهدفت الوقوف على العلاقة بين التوازن بين العمل والاسرة وكل من الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 374 مفردة من العاملين في شركات دوائية إسبانية، أفادت النتائج بأن التوازن بين العمل والأسرة يرتبط إيجابيا بالفخر التنظيمي.

واهتمت دراسة أبو رشة وآخرون (2020) بتناول تأثير الغفر التنظيمي على الاجهاد العاطفي. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 356 موظفا بمصلحة الضرائب المصرية بمنطقة وسط الدلتا، أفادت النتائج بوجود تأثير سلبي ومعنوي للغفر التنظيمي على الاجهاد العاطفي.

وتناولت دراسة (Durrach, Allil, Gharib, & Hannawi (2021) تأثير الغفر التنظيمي (بجانبه الوجداني والاتجاهي) على إبداعية العاملين. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة عشوائية قوامها 278 مفردة من العاملين في خمس شركات بتروكيميائية بسلطنة عمان، أشارت النتائج إلى ان الغفر التنظيمي الاتجاهي يؤثر على إبداعية العاملين.

الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي:

كذلك اهتمت الكثير من الدراسات السابقة بتناول متغير الرضا الوظيفي وعلاقته بعدد من المتغيرات الأخرى، ومنها:

دراسة القحطاني وعلى (2021) والتي استهدفت التعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن، وكذا التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 119 قياديا أكاديميا بجامعة عدن، أفادت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

واهتمت دراسة زيادة (2021) بالتحرف على مستوى الاحتراق والرضا الوظيفي من وجهة نظر الإداريين في مستشفى عسير المركزي، كما هدفت أيضا إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد الاحتراق والرضا الوظيفي. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 354 مفردة من الإداريين بمستشفى عسير المركزي، أفادت النتائج بوجود اختلافات ذات دلالة معنوية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي والرضا الوظيفي وفقا لاختلاف النوع والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة.

واستهدفت دراسة الشريف (2021) التعرف على دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 350 عضو هيئة تدريس بجامعة تبوك، أفادت النتائج بوجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في الاشكال المتنوعة للرضا الوظيفي تعزى إلى طبيعته الكلية.

وباستقراء أهم نتائج الدراسات السابقة؛ يتبين أن:

- هناك تأكيد لأهمية موضوع الدراسة بمتغيراتها: التنمية الادارية، والقيادة الأصلية، الغفر التنظيمي والرضا الوظيفي.

- يتبين أن هناك العديد من أوجه التشابه المشتركة مع العديد من الدراسات السابقة في اتجاهها إلى دراسة أثر مُتغيّر ما مُستقل في آخر تابع، وتشارك في ذلك مع دراسات عديدة منها: الشريف، 2016؛ زيادة (2021)؛ العتيبي (2021).
- تناولها لأعضاء هيئة التدريس بالبحث والدراسة، وهي في ذلك تشارك مع دراسة الشريف (2021).
- تناولها للدور الوسيط لمتغير ما في العلاقة بين متغيرين، وهي في ذلك تشارك مع دراسة العتيبي، 2021.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للعلاقة بين متغيرات أربع، الا وهي التنمية الادارية، والقيادة الأصيلة، الفخر التنظيمي والرضا الوظيفي ندر في الدراسات والبحوث السابقة أن تقوم بالربط بينها.

منهجية الدراسة:

ينطوي إطار الدراسة الميدانية الحالية على ما يلي:

- أساليب جمع البيانات.
- حدود الدراسة.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- أداة جمع البيانات.
- ثبات وصدق المقاييس.
- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

أساليب جمع البيانات:

تقوم الدراسة الحالية على الجمع بين نوعين من أنواع البيانات، هما:

البيانات الثانوية:

تم استخدام البيانات الثانوية في تغطية الجانب النظري لكل من التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة والفخر التنظيمي والرضا الوظيفي، وذلك بالاعتماد على المراجع العربية والأجنبية والرسائل والدراسات والبحوث التي تخدم موضوعات الدراسة من جوانبه المختلفة وذلك بهدف تكوين الإطار النظري والأكاديمي للدراسة الحالية.

البيانات الأولية:

اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية على أسلوب الاستقصاء وذلك لكونه الأسلوب الأكثر شيوعاً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية.

حدود الدراسة:

تمت هذه الدراسة في ظل الحدود التالية:

- اقتصرت هذه الدراسة على جامعة الملك فيصل بولاياتها دون غيرها من الجامعات السعودية، وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها تخص هذه الجامعة بالتحديد ولا يمكن تعميم نتائجها على غيرها من الجامعات الأخرى. وعليه، فإنه من الأجدى للدراسات المستقبلية أن تتناول مؤسسات أخرى في قطاعات أخرى.
- اقتصرت هذه الدراسة على السادة أعضاء هيئة التدريس دون غيرهم من معاوني أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين.
- أجريت هذه الدراسة في أغسطس عام 2019 م، وقد استمرت عملية تجميع البيانات لما يقرب من 17 يوماً.
- اعتمدت هذه الدراسة في تناولها لمتغير التنمية الإدارية على بعدين رئيسيين، هما: التحكم المدرك وإتاحة نماذجه الدور.
- اعتمدت هذه الدراسة في تناولها لمتغير القيادة الأصلية على أربعة أبعاد رئيسية، تمثلت في: الوعي بالذات والمعالجة المتوازنة للمعلومات المتعلقة بالذات والسلوك الأصلي وشفافية العلاقة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في الكليات التابعة لجامعة الملك فيصل والبالغ عددها ستة عشر كلية (هي: العلوم الزراعية والأغذية والطب البيطري والثروة الحيوانية والتربية وإدارة الأعمال والدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع والطب والصيدلة الكلينية والعلوم وعلوم الحاسب وتقنية المعلومات وكلية المجتمع والهندسة والاداب والعلوم الطبية التطبيقية والحقوق وطب الأسنان وكلية المجتمع بأبقيق). وتتمثل وحدة المعاينة في جميع السادة أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة الملك فيصل والبالغ عددهم 1522 عضواً، دون التطرق لغيرهم من الفئات الأخرى من الإداريين والفنيين.

ونظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على

أسلوب العينات، حيث جرى تحديد عينة الأفراد الذين تم توزيع قوائم الاستقصاء عليهم لاستيفائها في الدراسة الحالية على المعادلة التالية (Sekran, 2006):

$$n = \frac{X^2 N P (1-P)}{D^2 (N-1) + X^2 P (1-P)}$$

حيث:

- n = حجم العينة.

- N = عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل والبالغ عددهم 1522 عضواً.

- P = نسبة عدد المفردات التي تتوافر بها الخصائص موضوع الدراسة، ويفترض أن هذه النسبة تساوي 50% على أساس أنه أكبر احتمال للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة.

- D = درجة الدقة المطلوبة أو حجم الخطأ المسموح به (ويساوي في الدراسة الحالية 6% وذلك لزيادة حجم العينة، ومن ثم زيادة حجم تمثيلها لمجتمع الدراسة).

- X = قيمة اختبار مربع كاي عند درجة حرية (1) ومستوى ثقة (0.05) وهى تساوى 3.84 درجة.

وبتطبيق المعادلة السابقة يكون لدينا حجم العينة يساوي (612) مفردة⁽¹⁾.

وقد بلغ العدد الإجمالي للقوائم الواردة (428) قائمة بنسبة 69.9% من إجمالي عدد القوائم الموزعة، وبعد أن قامت الباحثة بفرز ومراجعة القوائم الواردة، تم استبعاد سبع قوائم منها - لعدم استكمال البيانات الخاصة بها - وبالتالي أصبح عدد القوائم الواردة الصحيحة التي تم تفريغها وتحليلها (401) قائمة بنسبة 65.5% من إجمالي القوائم المرسله.

أداة جمع البيانات:

تتمثل أداة جمع البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة في الحصول على البيانات الأولية في قائمة الاستقصاء، والتي جرى استيفائها إلكترونياً من مفردات العينة. وتحتوي قائمة

(1) تم توزيعهم بشكل متساوي على الكليات الست عشرة.

الاستقصاء على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة حتى يسهل على مفردات العينة تسجيل تقديراتهم عليها بكل دقة، كما تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وقد أنت هذه القائمة موزعة على أربع أقسام رئيسية، شملت:

القسم الأول: ويحتوي هذا القسم على خمس عبارات لقياس متغير التنمية الإدارية. والتي تشمل العبارات من 1-5 بالقائمة، وذلك بالاعتماد على المقياس الوارد في (Jansen et al., 2001) والوارد في (Ekpo, 2009). وقد جاءت هذه العبارات موزعة على النحو التالي:

● **التحكم المدرك:** تم قياس هذا البعد باستخدام أربع عبارات تعكس البعد الشخصي والتنظيمي للتنمية الإدارية، وهي تشمل العبارات من 1-4 بالقائمة. وتونه الباحثة هنا إلى أن المقياس الأصلي الوارد في (Jansen et al., 2001). يشمل ثماني عبارات، غير أن إجراءات التحقق من صدق هذا المقياس التي أجراها (Ekpo, 2009) باستخدام التحليل العملي قد أشارت إلى تحميل أربع عبارات على معامل واحد هو التحكم المدرك، بحيث تعكس العبارتان الأول البعد التنظيمي للتنمية الإدارية، في حين تعكس الأخيرتين البعد التنظيمي للتنمية الإدارية. هذه العبارات، هي: في هذه الجامعة لدى كل منا القدرة على وضع برامج التنمية الذاتية الخاصة به؛ تحرص إدارة الجامعة على وضع برنامجاً ثابتاً لتنمية المرشدين لوظائف إدارية، بحيث لا يتأثر لهم التأثير على محتواها؛ تستند أنشطة التنمية الإدارية في الأساس إلى ما يريده الافراد منها؛ لا تحظى أهدافي بالأولوية في أنشطة التنمية الإدارية.

● **اتاحة نماذجه الدور:** وتم قياس هذا البعد باستخدام عبارة واحدة. هي العبارة رقم خمس بالقائمة والواردة في مقياس (Jansen et al., 2001). هذه العبارة هي: تتاح لي في هذه الجامعة العديد من فرص التعلم من الآخرين. وتونه الباحثة هنا أيضاً إلى أن العديد من الدراسات السابقة قد أكدت على مصداقية مقياس العبارة الواحدة ومنها: (Wanous, Reichers & Hudy, 1997; Ekpo, 2009).

القسم الثاني: ينطوي هذا القسم على (18)⁽²⁾ عبارة تهتم بقياس القيادة الأصيلة، والذي يشمل العبارات من 6-22 بالقائمة، وقد جاءت هذه العبارات موزعة على النحو التالي:

● **الوعي بالذات:** تم قياس هذا البعد باستخدام أربع عبارات، وتشمل العبارات من 6-9 بالقائمة، هذه العبارات، هي: يسعى رئيسي المباشر جاهداً إلى فهم ذاته على أفضل

(2) انطوي المقياس الأصلي على (19) عبارة، إلا أن إجراءات تحقيق الصدق والثبات الخاصة بالدراسة الحالية والتي تضمنت عرض أداة القياس على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وأيضاً استخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من مدى الصدق والثبات، قد ترتب عليه إعادة صياغة بعض العبارات وحذف العبارة رقم (2) الواردة في قائمة الاستقصاء التي تم عرضها على المحكمين ليصبح الإجمالي النهائي لعبارات المقياس (18) عبارة.

وجه ممكن؛ يحرص رئيسي المباشر على الوقوف أولاً بأول على مشاعره وذلك لمعرفة أوجه تأثيرها عليه؛ يدرك رئيسي المباشر دوافعه الحقيقية عندما يواجه بقرارات أخلاقية؛ أرى أن رئيسي المباشر غير مدرك لدوافعه ومشاعره ومعتقداته الذاتية.

● **المعالجة المتوازنة للمعلومات المتعلقة بالذات:** وتم قياس هذا البعد باستخدام أربع عبارات، وتشمل العبارات من 10-13 بالقائمة. هذه العبارات هي: يقيم رئيسي المباشر بغفالية عيوبه ونقائصه الشخصية؛ يشعر رئيسي المباشر بالرضا عن ذاته كقائد ولا يسعى مطلقاً إلى التقييم النقدي لعيوبه ونقائصه الشخصية؛ يجد رئيسي المباشر صعوبة في تقييم عيوبه الشخصية كقائد، ولذا فإنه يحاول أن يبرزها في صورة أكثر إيجابية؛ إذا ما حصل رئيسي المباشر على تغذية مرتدة سلبية، فإنه سرعان ما يحاول الوصول على مبرر لها والدفاع عنها بشكل إيجابي.

● **السلوك الأصلي:** تم قياس هذا البعد باستخدام خمس عبارات، تشمل العبارات من 14-18 بالقائمة. هذه العبارات، شملت: إذا كان رئيسي المباشر غير متأكد من قراراته الأخلاقية، فإن قيمه الذاتية سوف تترشده للأداء الصحيح؛ لا تتعارض قيم رئيسي المباشر مع ما يصدره من قرارات؛ في حال ظهور الأزمات والآفات الأخلاقية، فإن رئيسي المباشر يكون قادراً على حلها بالاعتماد على دوافعه ومعتقداته الذاتية؛ يعتمد رئيسي المباشر على قيمه الذاتية في صنع القرارات المهمة؛ إن أهم ما يميز رئيسي المباشر هو توافق سلوكه مع قيمه الذاتية.

● **شفافية العلاقة:** تم قياس هذا البعد باستخدام خمس عبارات، تشمل العبارات من 19-23. هذه العبارات شملت: يحرص رئيسي المباشر دائماً على الانفتاح والصدق مع مرؤوسيه؛ إن أفكار رئيسي المباشر ومشاعره واضحة بالنسبة لمرؤوسيه؛ يرغب رئيسي المباشر في أن يفهم مرؤوسيه نقاط القوة لديه؛ يلتزم رئيسي المباشر الصدق في علاقاته مع مرؤوسيه؛ يخبر رئيسي المباشر دائماً الحقيقة لمرؤوسيه، حتى وإن لم تكن ما يريدون سماعه.

هذا، ولقد اعتمدت الباحثة في تصميم هذا الجزء بشكل رئيس على المقياس الذي أعده (Lagan, 2007) هذا إلى جانب المقياس الذي أعده كل من (Wong & Cummings, 2009). لقياس وتقييم سلوكيات القيادة الأصلية.

القسم الثالث: تم قياس هذا البعد باستخدام سبع عبارات، تقيس مدى شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي تجاه الجامعة محل الدراسة، شملت العبارات من 24-30 بالقائمة، وذلك بالاعتماد على المقياس الوارد في (Matthias & Miriam, 2011) هذا وقد جاءت هذه العبارات موزعة على النحو التالي:

● **الفخر التنظيمي الوجداني:** وتم قياسه باستخدام (4) عبارات، وتشمل العبارات من (24-27) بالقائمة. هذه العبارات شملت: اشعر بالسعادة لكوني عضوا بهذه الجامعة؛ اشعر بالفخر لكوني جزءا لا يتجزأ من هذه الجامعة؛ اشعر بالفخر نحو ما تحققه الجامعة من إنجازات؛ اعتقد أن هذه الجامعة تقدم شيئا مفيدا للمجتمع.

● **الفخر التنظيمي الاتجاهي:** وتم قياسه باستخدام (3) عبارات، وتشمل العبارات من (28-30) بالقائمة. هذه العبارات تضمنت: افخر بما أسهم به من أعمال لأجل هذه الجامعة؛ افتخر بإسهاماتي في نجاح هذه الجامعة؛ يفتخر بالشعور بالفخر حينما أخبر الآخرين عن الجامعة التي اعلم بها.

القسم الرابع: اشتمل هذا القسم على خمس عبارات لقياس متغير الرضا الوظيفي. وشمل العبارات من 31-35 بالقائمة، وذلك بالاعتماد على المقياس الوارد في (Wright & Cropanzano 1998). بحيث تقيس كل عبارة منها بعدا من أبعاد متغير الرضا الوظيفي، هذه الأبعاد الخمس هي: درجة الرضا عن العمل، درجة الرضا عن الزملاء، درجة الرضا عن الاشراف، ودرجة الرضا عن الأجور والمرتبات، ودرجة الرضا عن فرص الترقى الوظيفية المتاحة. هذه العبارات، هي: أشعر بالرضا عن العمل في وظيفتي الحالية؛ أشعر بالرضا عن زملائي؛ أشعر بالرضا عن رؤسائي؛ أشعر بالرضا حيال ما أنقضاه من أجر، أشعر بالرضا عن فرص الترقى المتاحة لي داخل هذه الجامعة.

وجدير بالذكر، أنه قد تم تصميم قائمة الاستقصاء على غرار مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح القياسات بين «موافق جداً» و«غير موافق على الإطلاق» مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي: موافق جداً = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2 وغير موافق على الإطلاق = 1، مع ملاحظة انه في حال العبارات السلبية يتم عكس هذه الأوزان، فتعطي الاستجابة «موافق جداً» درجة واحدة، ثم تتدرج صعوداً إلى أن تعطي الاستجابة «غير موافق على الإطلاق» خمس درجات.

اختبارات الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة:

اختبار صدق قائمة الاستقصاء:

بشكل عام، يمثل صدق قائمة الاستقصاء أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات وذلك لمواجهة عقبات قياس متغيرات الدراسة، ويقصد بصدق المقياس: تحديد إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله. وللتحقق من صدق المقياس، فقد اعتمدت الباحثة على الصدق الظاهري فعلى الرغم من أن كافة المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس طورت واستخدمت في دراسات سابقة مشابهة، إلا أن اختلاف البيئة المصرية عن البيئات التي تمت

فيها تلك الدراسات قد دعت الباحثة إلى استخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة في تقدير درجة صدق أداة القياس، وفي هذا الصدد، قامت الباحثة بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة وإدارة الموارد البشرية ملتزمة منهم مراجعة المقاييس التي تشتمل عليها أداة القياس وذلك للتحقق من صدق مضمونها، وقد أسفر هذا التعديل عن إعادة تعديل صياغة بعض العبارات لتأخذ القائمة شكلها النهائي.

اختبار ثبات قائمة الاستقصاء:

تكمن أهمية قياس درجة ثبات المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامه، فالمقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه، ومن ثم ستصبح النتائج مضللة وغير مطمئنة، وفي أغلب الأحوال ستكون مضیعة للوقت والمال والجهد. هذا، ولقد اعتمدت الباحثة في تقييم ثبات أداة القياس، وما تتضمنه من مقاييس على الأسلوبين التاليين:

- **أسلوب التجزئة النصفية:** ومن خلاله تقوم الباحثة بتقسيم فقرات الاختبار إلى نصفين (إحدهما فردي والآخر زوجي) لاستخراج العلاقات الارتباطية بينها، وفي هذا الصدد، فقد اعتمدت الباحثة على معامل جيتمان للتجزئة النصفية في تقييم العلاقات الارتباطية بين شطري الاختبار.
- **أسلوب الاتساق الداخلي:** ويعتمد أساساً على استخراج مصفوفة الارتباط التي تقيم العلاقات الارتباطية بين كل عبارة وأخرى، وذلك لملاحظة مدى الاتساق بينها، وقد اعتمدت الباحثة أيضاً على معامل ألفا كرونباخ في وصف درجة تجانس المقياس بشكل عام.

وفيما يلي، يلخص الجدول التالي رقم (1) النتائج المجمعة لاختبار ثبات أداة جمع البيانات الأولية اعتماداً على الأسلوبين السابقين معاً على النحو التالي:

جدول رقم (1)
نتائج اختبار الثبات المجمعَة لأداة جمع البيانات الأولية

معامل جيتمان للتجزئة النصفية	نتائج اختبارات الثبات				معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بين العبارات	متغيرات الدراسة
	معامل ألفا		عدد العبارات				
	الجزء الثاني	الجزء الأول	الجزء الثاني	الجزء الأول			
							المتغيرين المستقلين
0.941	0.984	0.844	2	3	0.943	0.914	التنمية الإدارية
0.838	0.855	0.919	9	9	0.933	0.745	القيادة الأصيلة
							المتغير الوسيط
0.919	0.916	0.974	3	4	0.970	0.889	الفخر التنظيمي
							المتغير التابع
0.932	0.956	0.750	2	3	0.910	0.889	الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

وباستقراء بيانات الجدول السابق، يمكن تقييم ثبات أداة جمع البيانات الأولية على مستوى متغيرات الدراسة وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للمتغيرين المستقلين: فقد اعتمدت الباحثة على أسلوبين لتقييم ثباتهما، يتمثل أولهما في أسلوب التجزئة النصفية، حيث أشارت قيمتي معامل جيتمان إلى ارتفاع مستوى التجانس بين شطري المقياس، حيث بلغتا 0.941، 0.838 على التوالي لبيهرنا بذلك على ارتفاع درجتي الثبات الداخلي لهذين المقياسين. وفيما يتعلق بأسلوب الاتساق الداخلي، فقد أشارت قيمتي معامل ألفا كرونباخ على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي لهذين المتغيرين، حيث بلغتا 0.943، 0.933 لبيهرنا بذلك أيضا على ارتفاع درجة الثبات الداخلي لهذه المقاييس، وبوجه عام، فإن نتائج اختبار الثبات للمتغيرين المستقلين التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة تبعث على الاطمئنان على إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية للدراسة.

بالنسبة للمتغير الوسيط: اعتمدت الباحثة أيضا على الأسلوبين السابقين معا في تقييم ثبات المتغير الوسيط، حيث أكدت قيمة معامل جيتمان ارتفاع درجة الثبات الداخلي لهذا

المتغير، وبلغت قيمته 0.970 لتؤكد بذلك على ارتفاع درجة الثبات الداخلي لهذا المتغير. وفيما يتعلق بأسلوب الاتساق الداخلي، فقد أشارت قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي لهذا المتغير، وبلغت قيمته 0.978، الأمر الذي يعطي صورة عامة حول جودة الاتساق الداخلي لهذا المتغير.

بالنسبة للمتغير التابع: فقد اعتمدت الباحثة أيضا على الاسلوبين السابقين معا في تقييم ثبات المتغير التابع، حيث أكدت قيمة معامل جيثمان على ارتفاع درجة الثبات الداخلي لهذا المتغير، حيث بلغت قيمته 0.932 لتؤكد بذلك على ارتفاع الثبات الداخلي لهذا المتغير. وفيما يتعلق بأسلوب الاتساق الداخلي، فقد أشارت قيمة معامل ألفا كرونباخ على ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي لهذا المتغير، وبلغت قيمته 0.910، الأمر الذي يعطي صورة عامة حول جودة الاتساق الداخلي لهذين المتغيرين.

وفي ضوء ما سبق، فإن نتائج اختبارات الصدق والثبات السابقة ترجح إمكانية الاطمئنان إلى جودة الجوانب السيكومترية لمقاييس الدراسة بما يدعم الثقة في الأداة البحثية، ومن ثم إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية.

أساليب معالجة البيانات إحصائيا:

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفروض على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي التي تضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS Version 22 وأيضاً البرنامج الإحصائي الجاهز Amos Version 20 وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- **تحليل الثبات وفقاً لاختباري ألفا كرونباخ ومعامل جيثمان:** وذلك للوقوف على معامل ثبات أداة الدراسة.
- **أسلوب التحليل المساري: Path analysis:** لاختبار فروض الدراسة حيث يوضح علاقة المتغير المستقل بالمتغير الوسيط، ثم يوضح علاقة المتغير المستقل والمتغير الوسيط بالمتغير التابع، ومن خلاله يتم تحديد مدى تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة، فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب التحليل الهيكلي (تحليل المسار) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين مدركات مفردات العينة لكل من التنمية الإدارية والقيادة الأصلية ومدى شعورهم بالرضا الوظيفي من عدمه من خلال شعورهم بالفخر التنظيمي. وفيما يلي يوضح الجدول التالي رقم (2) نتائج تحليل المسار للعلاقات السابقة وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (2)

نتائج تحليل المسار للعلاقة بين التنمية الإدارية والقيادة الأصلية والرضا الوظيفي من خلال الفخر التنظيمي

المسار	المعامل	مستوى المعنوية
التأثير غير المباشر بين التنمية الادارية والرضا الوظيفي	0.782	**0.000
التنمية الادارية ← الفخر التنظيمي	0.160	**0.000
الرضا الوظيفي ← الفخر التنظيمي		
التأثير المباشر بين التنمية الادارية والرضا الوظيفي	0.370	**0.000
التنمية الادارية ← الرضا الوظيفي		
التأثير غير المباشر بين القيادة الأصلية والرضا الوظيفي	0.151	**0.000
القيادة الأصلية ← الفخر التنظيمي	0.160	**0.000
الرضا الوظيفي ← الفخر التنظيمي		
التأثير المباشر بين القيادة الأصلية والرضا الوظيفي	0.506	**0.000
القيادة الأصلية ← الرضا الوظيفي		
كا ² للنموذج = 285.242		
** دال عند مستوى معنوية 0.05		

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

وباستقراء النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لمدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية بالجامعة محل الدراسة على شعورهم بالفخر التنظيمي، حيث بلغ معامل المسار 0.782 عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يدل على ان مدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الادارية تؤثر ايجابيا ومعنويا في مستوى شعورهم بالفخر الوظيفي. وعليه، يتم قبول الفرض الثالث للدراسة والذي ينص على انه «تؤثر مدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية إيجابيا ومعنويا في مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي بالجامعة محل الدراسة»، أي أنه كلما زادت مدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية زاد مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي والعكس صحيح. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن حرص إدارة الجامعة محل الدراسة على اتاحة أنشطة التنمية الإدارية لمفردات العينة وتنمية مهاراتهم الإدارية على تولي المناصب القيادية يعزز من شعورهم بالفخر التنظيمي بانتمائهم إلى تلك الجامعة.

كما اشارت النتائج الواردة بالجدول السابق ايضا إلى وجود تأثير معنوي ايجابي لمتغير شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي على مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي حيث بلغ معامل المسار 0.160 عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يدل على ان مشاعر الفخر التنظيمي تؤثر ايجابيا ومعنويا في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Gouther & Rhein, 2011; Van Dick et al., 2004; Mart & Jasmina, 2016). وعليه، يتم قبول الفرض الخامس للدراسة والذي ينص على أنه «يؤثر شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي ومعنويا وإيجابيا في شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة». وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي كنتيجة لانتمائهم إلى الجامعة محل الدراسة يعزز من شعورهم بالرضا الوظيفي.

كما أوضحت النتائج أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي لمدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية بالجامعة محل الدراسة على شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل المسار 0.370 عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يدل على ان مدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الادارية تؤثر ايجابيا ومعنويا في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Picher & Wallace, 2008; Frantz, 2006; Drake & Kossen, 1998; House and Wagner, 1967). وعليه، يتم قبول الفرض الأول للدراسة والذي ينص على انه «تؤثر مدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية إيجابيا ومعنويا في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة». وتعتقد الباحثة أن حرص مفردات العينة على توفير وإتاحة أنشطة التنمية الإدارية لمفردات العينة وتعزيز مهاراتهم القيادية لتولى المناصب القيادية المستقبلية يعزز من شعورهم بالرضا الوظيفي. ذلك أن افتقار الفرد إلى المهارات الوظيفية المطلوبة يكون سببا في شعوره بالاستياء الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق، يتضح وجود تأثير معنوي لمدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الادارية في شعورهم بالرضا الوظيفي من خلال متغير الفخر التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.782، وكان أيضاً تأثير الشعور بالفخر التنظيمي في الشعور بالرضا الوظيفي هو تأثيرا معنويا و ايجابيا، حيث بلغت قيمة معامل المسار يساوي (0.160) وبذلك تصبح قيمة المسار غير المباشر بين كل من أنشطة التنمية الادارية والرضا الوظيفي تقدر بـ $0.125 = (0.160 \times 0.782)$ مما يعني أن التأثير غير المباشر بين التنمية الادارية والرضا الوظيفي أضعف من التأثير المباشر بينهما والذي بلغ (0.370) وهو ما يعني أن مشاعر الفخر التنظيمي تتوسط العلاقة ما بين مدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية وشعورهم بالرضا الوظيفي. وعليه يتم قبول الفرض السادس للدراسة والذي ينص على أنه «يتوسط شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي العلاقة ما بين مدرجاتهم لأنشطة التنمية الإدارية ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة». أي أنه كلما زاد مستوى إدراك مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية زاد مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي وهو ما يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي. وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد إدراك مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية بالجامعة محل الدراسة، زاد مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي، وهو ما يزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي.

بالمثل أيضا أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي ايجابي لمتغير مدركات مفردات العينة للقيادة الأصيلة في شعورهم بالفخر التنظيمي حيث بلغ معامل المسار 0.151 عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يدل على ان مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة لرؤسائهم يؤثر ايجابيا ومعنويا في مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Walumbwa et al., 2008; Giallonardo, et al., 2010; Wong & LASCHINGER, 2012). وعليه، يتم قبول الفرض الرابع للدراسة الحالية والذي ينص على أنه: «تؤثر مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة لرؤسائهم إيجابيا ومعنويا في مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي بالجامعة محل الدراسة». وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن توافر نمط القيادة الأصيلة والتي تتضمن اتصاف القادة بأعلى مستويات النزاهة والشفافية والشعور بالمسئولية والرؤية الثاقبة للمستقبل يعزز من شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي، اذ لا يمكن أن يفخر فرد بانتماه لمنظمة قادتها يتصفون بالزيف والخداع.

كما أكدت النتائج الواردة بالجدول السابق أيضا على وجود تأثير معنوي و ايجابي لمتغير مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة لرؤسائهم في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل المسار بينهما 0.506. وهو ما يدل على أن مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة يؤثر معنويا و ايجابيا في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي. وعليه، يتم قبول الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على أنه «تؤثر مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة لرؤسائهم إيجابيا ومعنويا في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة». ذلك أن القيادة الاصيلية التي تتصف بالنزاهة والشفافية في التعامل تزيد من شعور مفردات العينة بالرضا الوظيفي بعكس القيادة المخادعة والتي تعتمد على أساليب الزيف والخداع.

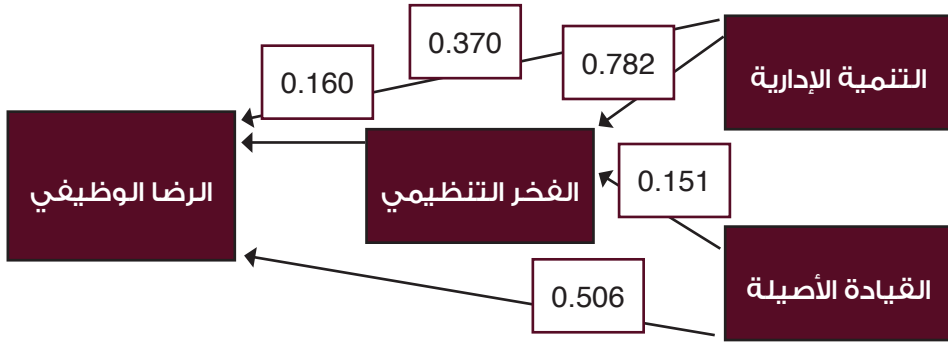
وفي ضوء ما سبق، يتضح وجود تأثير معنوي لمدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة في شعورهم بالرضا الوظيفي من خلال متغير الفخر التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل المسار 0.151، وكان أيضاً تأثير الشعور بالفخر التنظيمي في الشعور بالرضا الوظيفي هو تأثيرا معنويا و ايجابيا، حيث بلغت قيمة معامل المسار يساوي (0.160) وبذلك تصبح قيمة المسار غير المباشر بين كل من أنشطة التنمية الادارية والرضا الوظيفي تقدر بـ $(0.160 \times 0.151) = 0.024$ مما يعني أن التأثير غير المباشر بين القيادة الأصيلة والرضا الوظيفي أضعف من التأثير المباشر بينهما والذي بلغ (0.506) وهو ما يعني أن مشاعر الفخر التنظيمي تتوسط العلاقة ما بين مدركات مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة لرؤسائهم وشعورهم بالرضا الوظيفي. وعليه يتم قبول الفرض السابع للدراسة والذي ينص على أنه «يتوسط شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي العلاقة ما بين مدركاتهم لنمط القيادة الأصيلة لرؤسائهم ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة». مما يدل على أنه كلما زاد إدراك مفردات العينة

لنمط القيادة الأصيلة زاد من شعورهم بالفخر التنظيمي وهو ما يزيد بدوره من شعورهم بالرضا الوظيفي.

وبالنظر إلى النموذج السابق في الجدول رقم (2) يلاحظ أن كلاً من تساوي 285.242 وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود تأثير حقيقي بين المتغيرات داخل النموذج.

وفيما يلي يوضح الشكل التالي ملخصاً لأهم ما توصلت إليه الباحثة من نتائج، وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (2)
نتائج العلاقة بين متغيرات الدراسة



نتائج وتوصيات فروض الدراسة:

تعرض الباحثة فيما يلي لنتائج وتوصيات الدراسة التي أمكن استخلاصها من الدراسة الميدانية فيما يلي:

نتائج الدراسة:

انتهت الباحثة من دراستها إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية بالجامعة محل الدراسة في مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي، حيث بلغ معامل المسار بينهما 0.782 عند مستوى معنوية 0.05.
- أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمتغير شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل المسار 0.160 عند مستوى معنوية 0.05.

- أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي وإيجابي لمدرجات مفردات العينة لأنشطة التنمية الإدارية بالجامعة محل الدراسة في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل المسار 0.370 عند مستوى معنوية 0.05.
- أفادت نتائج الدراسة بأن متغير الفخر التنظيمي يتوسط العلاقة بين أنشطة التنمية الإدارية وشعورهم بالرضا الوظيفي، حيث كان التأثير غير المباشر بينهما أضعف من التأثير المباشر.
- بينت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمتغير مدرجات مفردات العينة لنمط القيادة الأصلية في مستوى شعورهم بالفخر التنظيمي، حيث بلغ معامل المسار بينهما 0.151 عند مستوى معنوية 0.05.
- انتهت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمتغير مدرجات مفردات العينة لنمط القيادة الأصلية لرؤسائهم بالجامعة محل الدراسة في مستوى شعورهم بالرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل المسار بينهما 0.506.
- توصلت الدراسة إلى أن شعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي يتوسط العلاقة بين مدرجاتهم لنمط القيادة الأصلية لرؤسائهم ومستوى شعورهم بالرضا الوظيفي بالجامعة محل الدراسة.

توصيات الدراسة:

- في ضوء ما أمكن التوصل إليه من نتائج، أمكن للباحثة التقدم بالتوصيات التالية:
- نظرا لما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن أنشطة التنمية الإدارية تؤثر إيجابيا ومعنويا في شعور السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل بالرضا الوظيفي، لذا توصي الباحثة بضرورة أن تحرص إدارة الجامعة محل الدراسة على تشجيع المشاركين في برامج وأنشطة التنمية الإدارية على كتابة تقارير ذاتية في بداية هذه الأنشطة تعبر عن آرائهم وانطباعاتهم حول محتوى الأنشطة وأهدافها وذلك للتعرف على نواحي القوة والضعف بها. وأن يتم اعداد هذه الأنشطة عقب القيام بتحليل متعمق للمتغيرات البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في الإدارة الجامعية. كما ينبغي على إدارة الجامعة محل الدراسة أن تحرص على تنمية المعارف والسلوكيات والمهارات الإدارية للقيادات الجامعية. كما ينبغي أن تشمل برامج التنمية الإدارية الأدوار والمسئوليات للقيادات الجامعية المستهدفة (العمداء والوكلاء ورؤساء مجالس) متضمنة: متطلبات الاتصال الفعال والتعيين والاختيار وإدارة العلاقات بين الأفراد والموازنة والتمويل والتشريعات والقوانين التي تحكم الإدارة الجامعية وإدارة التغيير وآلية تطبيقها.

- نظرا لما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن القيادة الأصيلة تؤثر معنويا وإيجابيا في شعور مفردات العينة بالرضا الوظيفي، لذا توصي الباحثة بضرورة قيام قيادات الجامعة محل الدراسة بالالتزام بالوقوف أولا بأول على مشاعرهم وقيمتهم ومعتقداتهم الذاتية، واستطلاع آراء مرؤوسيههم للوقوف على نقائص وعيوب رؤسائهم واستبعاد من لا تتفق سلوكياته مع قيمه ومعتقداته الشخصية.
- نظرا لما أشارت إليه نتائج الدراسة من أن متغير الفخر التنظيمي يؤثر إيجابيا ومعنويا في شعور مفردات العينة بالرضا الوظيفي. وما أكدت عليه النتائج أيضا من أن متغير الفخر التنظيمي يتوسط العلاقة ما بين التنمية الإدارية والقيادة الأصيلة والرضا الوظيفي، لذا توصي الباحثة بضرورة قيام إدارة الجامعة محل الدراسة بتشجيع العاملين على اظهار مشاعرهم وعواطفهم أثناء العمل وعدم اللجوء إلى كبتها بأي حال من الأحوال، وهو ما يتحقق من خلال تكوين علاقات ودودة مع العاملين يسودها روح الألفة والثقة المتبادلة وعدم اللجوء إلى تطبيق سياسة العقاب مع العاملين الذين يبدون مشاعر الغضب والضجر من السياسات الإدارية والتنظيمية وأيضا ضرورة الحرص على اعلام مفردات العينة بالنجاحات التي حققتها الجامعة محل الدراسة.
- وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي للسادة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة المذكورة توصي الباحثة بما يلي: منح السادة أعضاء هيئة التدريس حوافز على أساس الكفاءة الخدمية وتقديم الحوافز والمكافآت المادية لتنمية دافعيتهم وحبهم لمهنتهم والانتماء إليها، ومنحهم عضو الثقة والتعاون معهم على تحقيق رسالتهم السامية ورفع روحهم المعنوية وتقدير جهودهم، كما ينبغي الاهتمام بغرض الترقى وأن تكون الترقية بقواعد تنسم بالمساواة والعدالة والكفاءة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو ريثة، داليا حسن عبد الملك ومرزوق، عبد العزيز على و سليمان، سهام نبيل. (2020). تأثير الفخر التنظيمي على الاجهاد العاطفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب بوسط الدلتا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد السادس، العدد التاسع، ص:814-854.
2. إسماعيل، دينا احمد حسن. (2021). النموذج البنائي للعلاقة بين القيادة الأصيلة المدركة وراس المال النفسي والاندماج في العمل وسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 7، ص: 493-668.
3. الرميدي، بسام سمير و طلحي، فاطمة الزهراء و طه، هني. (2020). أثر القيادة الأصيلة على مخرجات العمل الموقفية والسلوكية والأدائية في شركات السياحة المصرية. مجلة الاقتصاد والقانون، غير محدد العدد والاصدار ولا ارقام الصفحات.
4. الزهراني، عبد الوهاب سعيد محمد. (2016). التنمية الإدارية في إمارة منطقة الباحة وسبل تطويرها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية.
5. الشريف، عبد الله عبد العزيز عبد المطلب. (2021). دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك. مجلة علوم الانسان والمجتمع، المجلد 10، العدد 1، ص:157-212.
6. العتيبي، سعد مرزوق. (2021). دور رأس المال النفسي في العلاقة بين أثر القيادة الأصيلة في الاندماج في العمل في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 3، ص: 60-81.
7. الفضلي، فضل الصباح (1995). «مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية». مجلة الإدارة العامة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 34 (4):641.
8. القاسم، حسام ولطفي، ربيع شفيق. (2019). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كلية الأمة الحكومية في القدس وسبل معالجتها. المجلة التربوية، العدد السابع والستون، ص:1121-1145.

9. اللوزي، موسى سلامة (2000). التنمية الإدارية. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر الطبعة الثانية.
10. المشعان، عويد. (2003) «العلاقة بين سلوك النمط) أ (والرضا الوظيفي لدى عينة من المدرسين الكويتيين المدرسين المصريين»، المجلة التربوية، كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الكويت 17 (67):185-215.
11. الهدهود، دلال عبدالواحد (1994). «العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت»، مجلة كلية التربية، 26: 385-415.
12. القحطاني، على محمد قاسم و على، فهمي احمد. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الاكاديمية بجامعة عدن. مجلة جامعة عدن الالكترونية، المجلد2، العدد الأول، ص:61-86.
13. القرني، بندر بن ظافر. (2013). واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
14. جاد الله، حنان عبد السميع وأبو الغيط، ايمان علي. (2010). رضا أعضاء هيئة التدريس والطالبات بكلية الاقتصاد المنزلي – جامعة الأزهر عن جودة الأداء بالكلية، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، (2)144، ص: 277-327.
15. زويلف، اللوزي، مهدي حسن، سليمان احمد (1993). التنمية الإدارية والدول النامية. عمان، الأردن: دار مجدلاوي للطباعة والنشر، الطبعة الأولى.
16. علام، سحر فاروق. (2012). جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة دراسات عربية، رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، 11 (2): 243-306.
17. غنيمان، محمد ندا بداي. (2012). التنمية الإدارية للقيادات المدرسية بدولة الكويت وفقا لخبرات بعض الدول الأجنبية. مجلة العلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 17، ص: 263-321.
18. زيادة، رانية محمد محمود. (2021). دور الاحتراق الوظيفي في التأثير على الرضا الوظيفي بالتطبيق على الإداريين في مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها. المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 44، العدد 3، ص: 117-153.
19. قراعين، خليل عزمي. (2000). المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية وعلاقتها ببعض المتغيرات. سلسلة العلوم التربوية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، (2)27.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aguinis, H., & Kraiger, k.(2009).”Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society”. The Annual Review of Psychology, 60:451 - 74.
2. Anfuso, D. (1995).3M’s staffing strategy promotes productivity and pride. Personnel Journal, 74 (2): 28 - 34.
3. Appleberg, K.A. (2005).The construction of a nomological network for organizational pride. Unpublished Doctroal Dissertation, Benedictine University, Chicago, IL.
4. Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human resource Management Practice, London:, Kogan Page Publishing, Tenth Edition.
5. Arnett, D.B. , Laverie, D.A. and Mclane, C. (2002), “Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools”, Cornell Hospitality Quarterly , Vol. 43 No. 2, pp. 87 - 96.
6. Arnett, D.B., Laverie, D.A. and Mclane, C. (2002).”Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools”. Cornell Hospitality Quarterly, 43 (2): 87 - 96.
7. Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16: 315 - 338.
8. Avolio, B. J., Gardner, J. W., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004).” Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader’s impact follower attitudes and behaviors”. The Leadership Quarterly, 15(6): 801 - 823.
9. Avolio, B.J. and Luthans, F. (2006), The High Impact Leader: Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development, McGraw-Hill, New York, NY.
10. Aziri, B. (2008). Menaxhimi i burimeve njerëzore, Satisfaksioni nga puna dhe motivimi i punëtorëve, Tringa Design, Gostivar, .
11. Brown, S. D., & Lent, R.W. Ed. (2005). Career Development and Counselling: Putting Theory and research To Work. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

12. Celsi, M.W. and Gilly, M.C. (2009). "Employees as internal audience: how advertising affects employees' customer focus". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (4): 520 - 9.
13. CHA .(2004). *Pride Before Profit. A Review of the Factors Affecting Employee Pride and Engagement*, A CHA Report, London, available at: <http://zookri.com/Portals/6/reports/cha-report04-pride.pdf> (accessed 15 March 2010):94.
14. Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Cooper, C., Scandura, T. & Schriesheim, C. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16: 375 - 393.
16. Cottrill, K., Denise Lopez, P. and C. Hoffman, C. (2014), "How authentic leadership and inclusion benefit organizations", *Equality, Diversity and Inclusion*, Vol. 33 No. 3, pp. 275 - 292. <https://doi.org/10.1108/EDI - 05 - 2012 - 0041>.
17. Cross, W., & Wyman, P. A.(2006). Training and motivational factors as predictors of job satisfaction and anticipated job retention among implementers of school-based prevention program. *The Journal of Primary Prevention*, 27 (2):195 - 214.
18. Cullen, J. & Turnbull, S. (2005). "A meta-review of the management development literature". *Human Resource Development Review*, 4(3): 335 - 355.
19. Dawis, R. V., Lofquist, L. H., & Weiss, D. J. (1968, April). *A theory of work adjustment*. (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation). Minneapolis, MN: University of Minnesota.
20. De Simone, R.L., & Harris, D.M.(1998). *Human Resource Development*, London: The Dryden Press.
21. Decrop, A. and Derbaix, C. (2009). "Pride in contemporary sport consumption: a marketing perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (5): 586 - 603.

22. Doyle, M (1998). Management development in Beardwell, I., Holden, L (Eds), Human Resource Management. A Contemporary Perspective, 2nd ed, Pitman, London, pp.399 - 476.
23. Drafke, M.W.,& Kossen, S.(1998). The Human Side of Organization. New York: Addison Welsey Longman Inc.
24. Durrah, O., Allil, K., Gharib, M. and Hannawi, S. (2021), "Organizational pride as an antecedent of employee creativity in the petrochemical industry", European Journal of Innovation Management, Vol. 24 No. 2, pp. 572 - 588.
25. Ekman, P. (2003). Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life, Owl Books, New York: NY.f
26. Ekpo, A. E.(2009). Management development: Its influence on job satisfaction and the moderating influence of proactivity. Unpublished Master Dissertation, Faculty of Behavioral Science University of Twente.
27. Elfenbein, H.A. (2007), "Emotion in organizations: a review and theoretical integration", The Academy of Management Annals, Vol. 1 No. 1, pp. 315 - 386.
28. Elfenbein, H.A. (2007)."Emotion in organizations: a review and theoretical integration". Academy of Management Annals, 1, 315 - 86.
29. Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., and Keller, S.B. (2003). "Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry" . Human Resource Development Quarterly, 14(4) : 435 - 458.
30. Frantz, M. (2006). Management development as an organisation development intervention II. Retrieved May 12, 2009, from [http://www.bevscott.com/Frantz %20](http://www.bevscott.com/Frantz%20).
31. Garavan, T.N., Barnicle, B., & O'Suilleabhain, F. (1999)." Management development: contemporary trends, issues and strategies". Journal of European Industrial Training, 23 (4): 191 - 207.

32. Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development". *The Leadership Quarterly*, 16: 343 - 72.
33. Gardner, W.L. and Schermerhorn, J.R. Jr (2004), "Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership", *Organizational Dynamics*, Vol. 33 No. 3, pp. 270 - 281.
34. Gardner, W.L., Avolio, B.J. and Walumbwa, F.O. (2005), *Authentic Leadership Development: Emergent Trends and Future Directions*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.
35. Gavin, J.H., Quick, J.C., Cooper, C.L. and Quick, J.D. (2003), "A spirit of personal integrity: the role of character in executive health", *Organizational Dynamics*, Vol. 32 No. 2, pp. 165 - 179.
36. George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
37. Giallonardo, L.M., Wong, C.A. and Iwasiw, C.L. (2010). "Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction". *Journal of nursing management*, 18 (8): 993 - 1003.
38. Glisson, C., & Durick, M. (1988). "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations". *Administrative Science Quarterly*, 33(1): 61 - 81.
39. Goffee, R., & Jones, G. (2005). "Managing authenticity". *Harvard Business Review*, 83(12), 85 - 94.
40. Gold, K.A. (1982). "Managing for success: a comparison of the private and public sectors". *Public Administration Review*, 42 (6): 568 - 75.
41. Gouthier H.J.M & Rhein, M. (2011). "Organizational pride and its positive effects on employee behavior". *Journal of Service Management*, 22 (5):633 - 649.

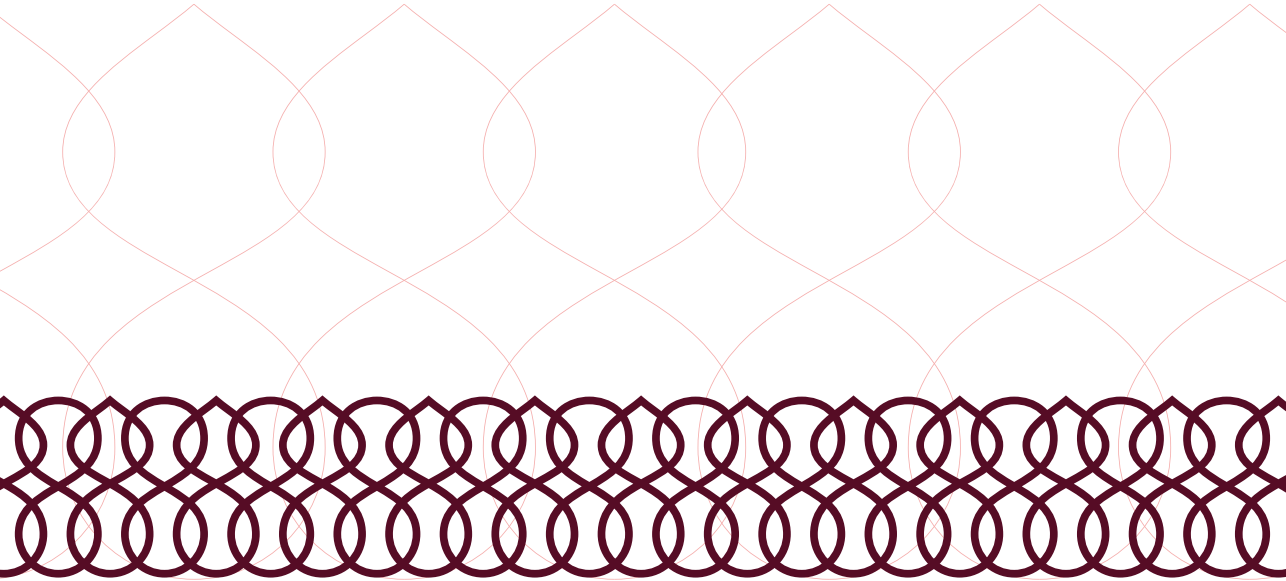
42. Gouthier, M.H.J. and Rhein, M. (2011), "Organizational pride and its positive effects on employee behavior", *Journal of Service Management* , Vol. 22 No. 5, pp. 633 - 649.
43. Grandey, A.A., Tam, A.P. and Brauburger, A.L. (2002). "Affective states and traits in the workplace: diary and survey data from young workers". *Motivation and Emotion*, 26 (1), 31 - 55.
44. Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). *Moral Leadership: Explicating the moral component of authentic leadership*. In W.B. Gardner & B. J. Avolio (Eds.) *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects, and Development*. Monographs in Leadership and Management. Elsevier/JAI Press. 43 - 82.
45. Hill, C. (2004), "Pride before profit. A review of the factors affecting employee pride and engagement", a CHA report, London, available at: www.docstoc.com/docs/32468319/Pride-Before-Profit (accessed February 8, 2014).
46. Hoppock, R. (1935). "Job Satisfaction, Harper and Brothers". New York.
47. House, R. J., & Wigdor, L.A. (1967). "Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism". *Bernard M Baruch School of Business and Public Administration*, 369 - 389.
48. Inkson, K. (2007). *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. London: Sage Publications.
49. Jamaludin, Z. 2011. Do transactional, transformational and spiritual leadership styles distinct? A conceptual insight. *Journal of Global Business and Economics*, 2(1):73 - 85.
50. Jansen, P., Velde, M., & Mul, W. (2001). A typology of management development. *Journal of Management Development*, 20(2):106 - 120.
51. Katzenbach, J.R. (2003). "Pride: a strategic asset". *Strategy & Leadership*, 31 (5): 34 - 8.

52. Katzenbach, J.R. and Santamaria, J.A. (1999). "Firing up the front line". Harvard Business Review, 77 (3): 107 - 17.
53. Kernis, M.H. (2003a), "Toward a conceptualization of optimal self-esteem", Psychological Inquiry, Vol. 14 No. 1, pp. 1 - 26.
54. Kernis, M.H. (2003b), "Optimal self-esteem and authenticity: separating fantasy from reality", Psychological Inquiry, Vol. 14 No. 1, pp. 83 - 89.
55. Kets de Vries, M. F. R. (2001). "Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies". Human Relations, 54(1), 101 - 111.
56. Kevin Sheridan. (2010) ."Employee Pride". Leadership Excellence, 27, (6):15.
57. Khurshid ,(2009).management development : Its influence on Innovative behavior and the moderating role of proactivity. . Unpublished Master Dissertation, Faculty of Behavioral Science University of Twente.
58. Kim W.G., Leong J.K. and Lee Y.(2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. Hospitality Management, 24: 171 - 93.
59. Kraemer, T. and Gouthier, M.H.J. (2014), "How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intention in call centers", Journal of Services Management , Vol. 25 No. 1, pp. 125 - 148.
60. Lagan, T. E. (2007). Examining authentic leadership: Development of a four-dimensional scale and identification of a nomological network.(Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3270277).
61. Lea, S.E.G. and Webley, P. (1997). "Pride in economic psychology". Journal of Economic Psychology, (2 - 3), 323 - 40.
62. Leroy, H., Palanski, M.E. and Simons, T. (2012), "Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance", Journal of Business Ethics, Vol. 107 No. 3, pp. 255 - 264.
63. London, M. (1983). "Toward a theory of career motivation". The Academy of Management Review, 8(4): 620 - 630.

64. Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership development. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
65. Marta Mas-Machuca , Jasmina Berbegal-Mirabent , Ines Alegre . (2016). “Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction”. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (2): 586 – 602.
66. Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. and Alegre, I. (2016), “Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 No. 2, pp. 586-602-. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>.
67. Matthias H.J. Gouthier, Miriam Rhein, (2011) .”Organizational pride and its positive effects on employee behavior”. *Journal of Service Management*, 22 (5), 633 – 649.
68. Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003).” A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables”. *The Journal of Applied Psychology*, 88 (4): 707 - 724.
69. May, D., Chan, A., Hodges, T., & Avolio, B. (2003).” Developing the moral component of authentic leadership”. *Organizational Dynamics*, 32(3): 247 - 260.
70. May, D.R., Chan, A.Y., Hodges, T.D. and Avolio, B.J. (2003), “Developing the moral component of authentic leadership”, *Organizational Dynamics*, Vol. 32 No. 3, pp. 247 - 260.
71. McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The and Theses database. (UMI No. 3270277). lessons of experience: How successful executives develop on the job.* Lexington, MA: Lexington Books.
72. Pool, S., and Pool, B.(2006). “The management development model: measuring organisational commitment and it’s impact on job satisfaction among executives in a learning organization”. *Journal of Management Development*, 26(4):353 - 36.
73. Roberts, L.R. ‘Bringing your whole self to work’ in Kellerman, B. & Rhode, D.L. (ed.). (2007). *Women and Leadership.* , USA: Wiley.

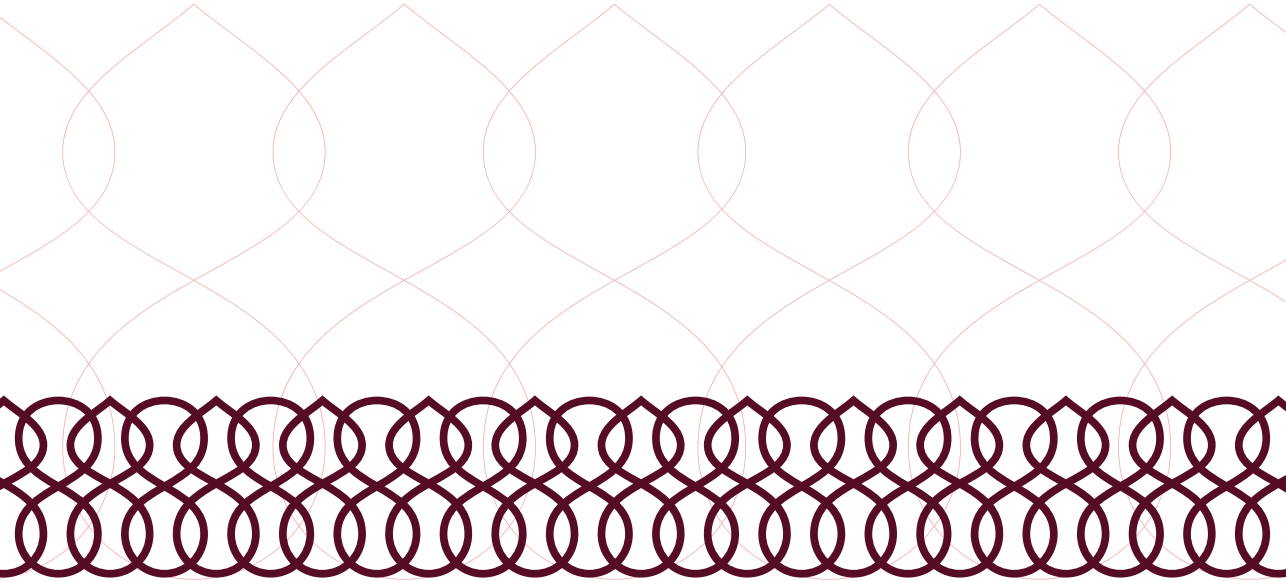
74. Romainville, M. 1996. Teaching and research at university: A difficult pairing. *Higher Education Management*, 8: 135–144.
75. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2003), “On assimilating identities to the self: a self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures”, in Leary, L. and Tangney, J. (Eds), *Handbook of Self and Identity*, Guilford Press, New York, NY, pp. 253 - 272.
76. Schmidt, S.W.(2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*,18(4):481 - 497.
77. Scott, S.G. and Lane, V.R. (2000).”A stakeholder approach to organizational identity”. *Academy of Management Review*, 25 (1): 43 - 62.
78. Sekaran, U. (2006). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
79. Spector, P. E., (1997). *Job satisfaction application, assessment, causes: and consequences*. London: Sage.
80. Swanson, R.A. & Holton III, E.F.(2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett - Koehler Publishe.
81. Toor, S.R. (2006).Leadership flashback: an antecedental perspective to authentic leadership development. *Proceedings of the Second Biennial Gallup Leadership Institute Summit*, October 0709-, Washington, DC, USA.
82. Tracy, J.L. and Robins, R.W. (2007).”The psychological structure of pride: a tale of two facets”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3): 506 - 25.
83. Tracy, J.L. and Robins, R.W. (2007), “Emerging insights into the nature and function of pride”, *Current Directions in Psychological Science* , Vol. 16 No. 3, pp. 147 - 150.
84. van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004).”The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?” . *Journal of Occupational and Organizational Psychology and Aging*, 77: 171 - 191.

85. Verbeke, W., Belschak, F. and Bagozzi, R.P. (2004). "The adaptive consequences of pride in personal selling". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (4): 386 - 402.
86. Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York: NY.
87. Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". *Journal of Management*, 34(1): 89 - 126.
88. Wanous, J. P., & Reichers, A. E. (1997). "Overall job satisfaction: How good are singleitem measures?". *Journal of Applied Psychology*, 82,(2):247- 252.
89. Weiner, B. (1985). "An attributional theory of achievement motivation and emotion". *Psychological Review*, 92 (4): 548 - 73.
90. Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996). "Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work". *Research in Organizational Behavior*, 18: 1 - 74.
91. Wong C.A. & Cummings G.G. (2009). "Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?". *Journal of Health Organization and Management* .23 (5): 522–538.
92. WONG C.A. & LASCHINGER H.K.S. (2013). "Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment". *Journal of Advanced Nursing* 69(4): 947–959.
93. Wright, B.E. & Kim, S. (2004). "Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics". *Review of Public Personnel Administration*, 24(1): 18 - 40.
94. Wright, T.A., and Cropanzano. (1998). "Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 83:486.493.



Contents

Articles	Digital transformation of human resources management in Saudi government agencies: A qualitative study Prof. Dr. Jaffar Ahmad Alalwan , Kadhem Mohammad Aljabr	13
	International personnel administration within the framework of studying international public administration Adnan Moussa	47
	Privatization from a legal perspective Dawod bin Suleiman bin Ahmed Al Busaidi Dr. Asmaa Akli Sawalhi , Prof. Mohamed Taher Thabet	83
	The reality of administrative creativity and job performance among the employees of the Ministry of Labour in the Sultanate of Oman Mohammed Salim Mohammed Al Hudaifi , Dr. Omar El Amili	107
	Selection and development of leaders in the government sector in the Sultanate of Oman Abdullah Ali Salim Al-Kalbani	163
	Administrative communication via social media and its role in improving job performance: A field study - DAL food company Dr. Nasredin Abdel Qadir Osman , Dr. Amina Babiker Mohammed	205
	An analytical study of the impacts of the corona pandemic (Covid-19) on the psychological, social, economic and sustainable development aspects of The Kingdom of Saudi Arabia Prof. Dr. Ahmed Abd El-Latif Mashaal , Dr. Jaber shouib alismail	243
	The degree of students 'possession of future skills and its relationship to the human and society axis within Oman 2040 vision at the University of Nizwa in the Sultanate of Oman Dr. Radhiya Sulaiman Al-Habsi , Dr. Muslim Salem Al Harrasi	295
	The degree to which the transformational leadership dimensions of tribal and tribal council presidents in northern Syria are available from the point of view of council members Dr. Mustafa Al Darwish , Sakhr Faisal Al Ali	331
	The mediating role of organizational pride in the relationship among managerial development, authentic leadership and job satisfaction Mervat Mohamed Elsaied Morsy	379

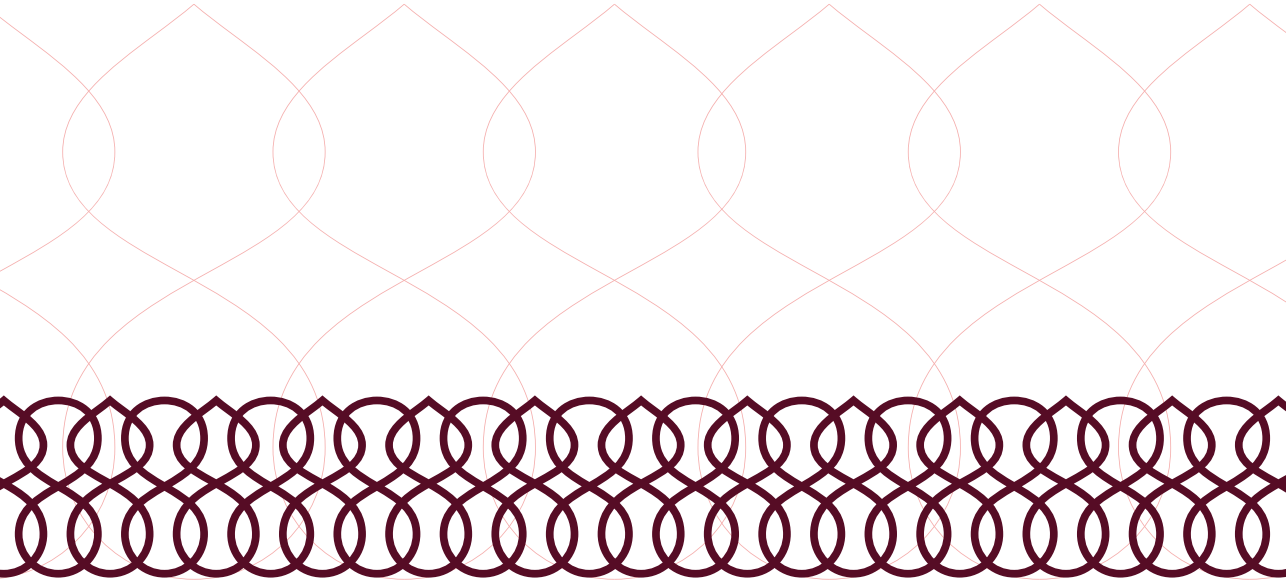


Publication rules in Al-Edari



Al-Edari publishes research, studies, articles, book reviews, reports and scientific translations in addition to abstracts of scientific messages, in both Arabic and English, and research and studies published in the journal must abide by the following rules:

1. To be original and have not previously been published or submitted to any other party.
2. The scientific practice used in writing the research.
3. To be specialized in the field of administrative sciences or related fields.
4. To be free from linguistic and typographical errors.
5. To adopt the American Psychological Association (APA) system version seven for documenting references.
6. The number of pages should range between 15-25 pages.
7. To be printed on Microsoft Word in font size (18) and type (Simplified) Arabic.
8. To attach an abstract in Arabic and English with the keywords.
9. To attach to the field and quantitative research the research form (questionnaire) and other data collection tools.
10. The owners of research and studies are granted two copies of the issue in which their works are published, and the authors of reviews, abstracts and reports receive one copy of the issue.





A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences
Published Since 1979

Supervisor General

Zaki Hilal Al-Busaidi

Editor-IN-Chief

Dr. Amat Al-Latif Sharaf Shayban

Managing Editor

Dr. Fatima Mohammed Al-Zadjali

Editorial Board Members

Prof. Dr. Salha Abdullah Issan

Professor of Educational Comparative Education,
Department of Educational Foundations Formerly
College of Education
Sultan Qaboos Universty

Prof. Dr. Khamis bin Hamad Al-Yahyai

Acting President of Muscat University

Dr. Samia Awad Basdiq

Coordinator

Mossa Ali Al-Gabri

Advisory board Members

Prof. Dr. Hassan bin Saeed Kashoob

President of Dhofar University - Sultanate of Oman
vcoffice@du.edu.om

Prof. Dr. Saad Mekhilef

Dean of the College of Engineering at University of Malaya - Malaysia
saad@um.edu.my

Prof. Dr. Said bin Suliman Al-Dhafri

Professor of Educational Psychology, Department of Psychology,
Sultan Qaboos University, and editor-in-Chief of the Journal of
Educational and Psychological Studies at the University
Sultanate of Oman
saidaldhafri@gmail.com or aldhafri@squ.edu.om

Prof. Dr. Abdul Rahman bin Ahmed bin Mohammed Higan

Former Professor of Public Administration and Member of the Shura Council
Kingdom of Saudi Arabia
higanana@yahoo.com

Prof. Dr. Maha Meshari Al-Sejari

Associate Professor - Department of Sociology and Social Work
at Kuwait University And editor-in-chief of the Journal of Social
Sciences issued by Kuwait University State of Kuwait
Alsejari.1@hotmail.com

Prof. Dr. Adel Mohammed Zayed

Professor of Business Administration, Faculty of Commerce, Cairo
University and editor-in-chief of the Arab Journal of Management
issued by the Arab Administrative Development Organization
Arab Republic of Egypt
Asalama@arado.org

Prof. Dr. Anis Saqr Al-Khasawneh

Professor of Public Administration, Faculty of Economics, Yarmouk
University and Editor-in-Chief of the Yarmouk Research Journal -
The Hashemite Kingdom of Jordan
Khasawneh a@yu.edu.jo

Prof. Dr. Thair Ahmed Saadoun Al-Samman

Head of the Department of Management Information Systems,
College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq
Thair_alsamman@yahoo.com

ROYAL ACADEMY OF MANAGEMENT

P.O. Box: 1994, Postal Code: 112, Ruwi, Muscat - Sultanate of Oman

ISSN: 2313-3244

Issue (166)
The Fourty Four



Rajab, Sha'ban 1443
March 2022

الأكاديمية السلطانية للإدارة
ROYAL ACADEMY OF MANAGEMENT



A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences

■ Articles:

- Digital transformation of human resources management in Saudi government agencies: A qualitative study
- International personnel administration within the framework of studying international public administration
- Privatization from a legal perspective
- The reality of administrative creativity and job performance among the employees of the Ministry of Labour in the Sultanate of Oman
- Selection and development of leaders in the government sector in the Sultanate of Oman
- Administrative communication via social media and its role in improving job performance: A field study - DAL food company
- An analytical study of the impacts of the corona pandemic (Covid-19) on the psychological, social, economic and sustainable development aspects of The Kingdom of Saudi Arabia
- The degree of students 'possession of future skills and its relationship to the human and society axis within Oman 2040 vision at the University of Nizwa in the Sultanate of Oman
- The degree to which the transformational leadership dimensions of tribal and tribal council presidents in northern Syria are available from the point of view of council members
- The mediating role of organizational pride in the relationship among managerial development, authentic leadership and job satisfaction

