



معهد الإدارة العامة  
مسقط - سلطنة عُمان

# الإدارة

دورية فصلية محكمة متخصصة في العلوم الإدارية

## ■ البحوث والدراسات :

دور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال :  
دراسة تحليلية على البنك الوطني العُماني  
د. بلال خلف السكارنة

أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي :  
دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية  
د. سليمان إبراهيم الحوري ، د. وليد مجلي العواودة ، محمد أمين حسن عابدين

أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية للموظفين على فاعلية رأس  
المال الاجتماعي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية  
د. يوسف بن عبد الله المليفي

## ■ ملخص رسالة دكتوراه :

برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية  
بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان

## ■ قراءات من المكتبة :

الخطوات السبع للتدريب الفعال

## ■ وثائق وتقارير :

أولاً : المنظور الإسلامي لدور المرأة العربية في التنمية الإدارية  
ثانياً : مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية ومعوقاتها  
بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان

ثالثاً : آليات تنظيمية في تفعيل أنشطة دوائر خدمة المراجعين في  
إنجاز الأعمال والمعاملات بكفاءة وفاعلية (نموذج مقترح)



دورية فصلية محكمة متخصصة في العلوم الإدارية  
تصدر عن معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان منذ العام ١٩٧٩م

### أهداف الدورية

- نشر الفكر الإداري، وتدعيم جهود التنمية الإدارية على المستوى المحلي والخارجي.
- توطيد الصلات العلمية بين المعهد والمؤسسات العلمية المماثلة والمتخصصة داخل السلطنة وخارجها.
- تدعيم حركة البحث العلمي بنشر البحوث والدراسات المكتبية والميدانية في المجال الإداري، وتعميم نتائجها على المتخصصين والمهتمين من الأفراد والمؤسسات.
- المساهمة في دراسة خطط وبرامج وإنجازات التنمية الإدارية بسلطنة عُمان، وتسليط الضوء على القضايا والتحديات المعاصرة عملاً على دعم هذه التجربة، والتعريف بها.

المراسلات والاشتراكات تعنون باسم:

مدير تحرير دورية الإداري

ص.ب: ١٩٩٤، البريدي: ١١٢ روي

مسقط - سلطنة عُمان

لمزيد من الاستفسار، يرجى الاتصال على هاتف:

٢٤٦٩٧٥٦٧ / ٢٤٦٩٩٠١٢ / ٢٤٦٩٩٠٢٠٦٥ / ٢٤٦٨ (٠٠٩٦٨)

فاكس: ٢٤٦٠٢٠٦٦ (٠٠٩٦٨)

موقع المعهد الإلكتروني: [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)

البريد الإلكتروني: [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

### المشرف العام

خالد بن عمر المرهون

وزير الخدمة المدنية

رئيس مجلس إدارة المعهد

### رئيس التحرير

د. سليمان بن هلال العلوي

### مدير التحرير

علي بن نصيب الشحري

### أعضاء هيئة التحرير

د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان

أ. مأمون حسن سعد

أ. براق كمال النعيمي


موسى بن علي الجابري - المنسق

■ الاشتراكات: ٢٠ ريالاً عُمانياً للأفراد والمؤسسات

■ المقالات والدراسات المنشورة في  تعبر عن آراء كتابها ولا تعبر بالضرورة عن رأي المعهد




## قواعد النشر في

تنشر  البحوث والدراسات والمقالات ومراجعات الكتب والتقارير والترجمات العلمية والحالات العملية بالإضافة إلى ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه، في الموضوعات المتصلة بسلطنة عُمان، باللغتين العربية والإنجليزية، وفقاً للشروط التالية :

- أن يكون العمل العلمي ذا علاقة وثيقة بالتنمية الإدارية، وينضوي تحت واحد أو أكثر من المجالات التالية: الإدارة العامة، إدارة الأعمال، الاقتصاد، المالية، القانون الإداري، المحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية، وتعطى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية.
- أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.
- أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع والملاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و (٨) صفحات كحد أقصى للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.
- أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسير الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج Quarkxpress ببيئة الماكنتوش أو ببرنامج Windows Microsoft Word .
- أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.
- تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر التحكيمي العلمي ويخطر الباحثون بنتيجة التحكيم وملاحظات المقيمين - إن وجدت - والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.
- يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم.
- تصرف مكافأة رمزية للباحث / الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلات، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

## PUBLICATION RULES

 Publishes, both in Arabic and English, reseach, studies, articles, book reviews, reports, translations, case studies, ALEDARI also publishes, abstracts of master and doctoral dissertations on topics related to Sultanate of Oman, Publishing is based on the following conditions :

- The work submitted should be closely related to administrative development and falls in one or more of the following areas: Public Administration, Business Administration, Economics, Finance, Administrative Law, Accounting, Library and Documentation, and Management Informaion System. Priority is accorded to applied research related to Omani, Gulf and Arab environment respectively.
- The work submitted should be original, and has not been published before or submitted for publication to any other journal. the writer should undertake not to submit the work to other journals if he/she receives approval for Publication.
- The number of pages, including references and appendices, should be within the limit of 30 Pages, size A4 and 30-Lines a page for research and articles, and 8 pages as maximum limit for other materials.
- The work submitted should be typewritten, reviewed and checked of language and typing mistakes, and attached with list of references, basic appendices, questionnaires for filed studies and a recent C.V. Submitted work must be typed by QuarkX-Press (Macintosh) or Windows Microsoft Word and presented in CD.
- The work submitted will be assessed and writers will be notified of the result of assessment including assessors remarks and changes required. The Editorial Board reserves the right to introduce necessary changes in the work submitted for publication.
- The Institute has the right to reserves the materials submitted, whether published or not.
- Writers of published research, studies and articles receive a nominal reward, two copies of the issue of publication as well as ten copies of their published materials. Writers of reports, book reviews and case studies receive one copy of the issue of publication.



## اقرأ في هذا العدد

الصفحة	الموضوع
٦	■ كلمات مضيئة
٧	■ افتتاحية العدد
١١	■ البحوث والدراسات : دور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال : دراسة تحليلية على البنك الوطني العماني د. بلال خلف السكارنة
٥٣	أثر النمط القيادي في الإلتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية د. سليمان إبراهيم الحوري ، د. وليد مجلي العواودة ، محمد أمين حسن عابدين
١٠٥	أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية للموظفين على فاعلية رأس المال الاجتماعي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية د. يوسف بن عبد الله المليفي
١٤٧	■ ملخص رسالة دكتوراه : برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان
١٧٥	■ قراءات من المكتبة : الخطوات السبع للتدريب الفعال
١٩١	■ وثائق وتقارير : أولاً : المنظور الإسلامي لدور المرأة العربية في التنمية الإدارية
٢١٧	ثانياً : مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية ومواقفها بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان
٢٤٣	ثالثاً : آليات تنظيمية في تفعيل أنشطة دوائر خدمة المراجعين في إنجاز الأعمال والمعاملات بكفاءة وفاعلية : نموذج مقترح

## كلمات مضيئة

إن الإنسان هو أداة التنمية وصانعها، وهو إلى جانب ذلك هدفها وغايتها، وبقدر ما تتمكن التنمية بمختلف أساليبها ووسائلها، من توفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع بقدر ما تكون تنمية ناجحة جديدة بأن يسعد القائمون عليها، ويفخروا بنتائجها الجيدة ويعتزوا بآثارها الطيبة.

قابوس بن سعيد

## افتتاحية العدد

لم تأل دورية (الإداري) جهداً في تقديم كل ما هو جديد لقارئها العزيز ، وما هذا العدد الذي نطرحه بين يديك إلا امتداداً لذلك النهج المتواصل الذي امتد عقوداً طويلة، والذي حرصنا فيه على أن تسهم (الإداري) إسهاماً فاعلاً في حركة التنمية الإدارية محلياً وعربياً، مما حدا بنا إلى مزيد من العمل لرفع شأن الدورية وتطويرها بشكل مستمر، حتى غدت - بفضل الله - بالصورة التي أملنا تحقيقها؛ دورية محكمة ذات سمعة علمية طيبة في كافة المحافل العلمية العربية و المحلية، ولدى كل الكتاب والمفكرين الإداريين في سلطنة عمان والعالم العربي.

وقد مثل هذا العدد ترجمة فعلية للفلسفة التي تبنتها دورية (الإداري)، حيث ضم بين دفتيه ثلاث دراسات في ثلاثة مجالات عملية ومن ثلاثة بلدان أعضاء في مجلس التعاون وهي ذات تجارب إدارية متكاملة ومتنوعة في الوقت ذاته. فقد تناولت الدراسة الأولى دور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية في المجال المصرفي، وهي دراسة تطبيقية في سلطنة عمان. كما تناولت الدراسة الثانية بحث أثر النمط القيادي في الالتزام الوظيفي في مجال الاتصالات في دولة الكويت. أما الدراسة الثالثة فقد تناولت أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية للموظفين في فاعلية رأس المال الاجتماعي في المملكة العربية السعودية. ويلاحظ أن الدراسات الثلاث تتسم بالتنوع الموضوعي والجغرافي، مما يدعم توجه (الإداري) في إثراء التجربة العلمية والعملية لقرائها ؛ سواء كانوا باحثين أو ممارسين.

وبالإضافة إلى الدراسات، هناك الأبواب الثابتة المعتادة التي نحرض من خلالها على تقديم ما هو جديد في عالم المعرفة الإدارية، سواء في باب (ملخصات رسائل الدكتوراة والمجستير) أو في باب (قراءات من المكتبة) أو في باب (وثائق وتقارير). والله نسأل أن يمدنا بالعموم لكي تستمر (الإداري) في القيام بدورها العلمي والتنموي، ولكي تبقى عند حسن ظن قرائها ؛ منارة علمية تنموية.

**د. سليمان بن هلال العلوي**

رئيس التحرير



دور العلاقات العامة في تعزيز  
القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال؛  
دراسة تحليلية على البنك الوطني العماني





## دور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة تحليلية على البنك الوطني العُماني

د. بلال خلف السكارنه

رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة الاسراء الخاصة

عمان - الأردن

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة كأحد الوسائل المتاحة أمام إدارات البنوك العمانية (البنك الوطني العُماني) لتعزيز القدرة التنافسية لهذه البنوك، وذلك من خلال التعرف على آراء العاملين فيها، وقياس تأثير أداء العلاقات العامة في القدرة التنافسية للبنوك، والتعرف على ماهية الوسائل المتاحة في العلاقات العامة كمهارات الموظفين، ووسائل الاتصال، وجودتها، وكلفتها، وتوقيتها، ومدى التفاعل مع هذه الوسائل في سبيل تحقيق القدرة التنافسية.

ولتحقيق هذه الأهداف فقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان، حيث صُممت استبانة وتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات العلاقات العامة في القدرة التنافسية وأن قيمة التأثير لكل متغير منفرداً يختلف تبعاً للمتغير.

وقد اشتملت الدراسة على عدد من التوصيات أهمها أن يقوم البنك الوطني العُماني بمراجعة هيكله التنظيمي بإنشاء أقسام مستقلة للعلاقات العامة ترتبط بالإدارة العليا لتقوم بدورها في تعزيز القدرة التنافسية لها وتوضيح الصورة الذهنية لهذه البنوك لدى عملائها والرأي العام وفق المنهج العلمي والأسس المتعارف عليها في العلاقات العامة.



## ١ - المقدمة :

تسعى معظم منظمات الأعمال ومنها البنوك إلى تعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفي، سعياً نحو تقديم خدمة متميزة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرار، وتحقيق مستويات متصاعدة ومتزايدة في الأرباح. وتسعى البنوك إلى امتلاك قدرة تنافسية في أدائها الشمولي في مجال العمل المصرفي من خلال تقديم خدمة مصرفية ذات ثلاثة أبعاد تنافسية هي السرعة والدقة والكلفة وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتطور نظم المعلومات فإنه لا بد من إجراء التكييفات البيئية لاكتساب قدرة تنافسية وإمكانية تطويرها.

ان التطور التكنولوجي واهتمام منظمات الاعمال في تحسن مستوى الخدمات التي تقدمها قد ساهم في توفير بيئة تنافسية بين المؤسسات المصرفية ،وزاد من هذا التحدي تفاقم التنافس بين البنوك، وقد تمثل فيما شهدته من تطورات في البيئة الاقتصادية وتسارع كبير في تطور خدمات البنك وتشابها وانتشارها في المناطق والأحياء كافة، فضلاً عن سهولة الحصول على خدماتها من قبل العملاء في أسلوب متطور.

لقد أدت كل هذه التطورات إلى زيادة التنافس بين هذه البنوك لاجتذاب الزبائن إليها بما يكفل استمرار زبائنها الحاليين، والحصول على زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية وحصولها على أكبر عدد من العملاء للاستمرار في العمل والنمو في ظل التنافسية الشديدة.

ولذلك تسعى البنوك لتغيير أساليبها الإدارية التقليدية والبحث عن وسائل جديدة لتعزيز مكانتها التنافسية، لتتناسب مع المتغيرات الحديثة ولتحقيق الكفاءة والفاعلية والتميز في الأداء، حيث تلجأ هذه البنوك إلى تسخير كافة مواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها، وذلك بدعم عناصر التميز، وتحسين صورة وسمعة البنك وهويته المؤسسية، وإعادة هيكلة وتطوير المنتجات المصرفية، بما يكفل تلبية رغبات واحتياجات العملاء بصفتهم الهدف الاستراتيجي.

وفي خضم هذا التنافس الهائل، برزت أهمية ودور العلاقات العامة كفرصة أمام البنوك لاستثمارها في سبيل تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية. إن المهمة الأساسية للعلاقات العامة هي تعميق الصلة ما بين البنك وعملائه وبين البنك ووسائل الإعلام والجمعيات والرأي العام، ليظهر البنك كمؤسسة مالية واقتصادية تقدم خدمات عامة متميزة، وتنقل رغبات واحتياجات الزبائن إلى كافة إدارات البنك، والعمل على متابعة تحقيقها بما يعطي البنك ميزة تفضيلية عن غيره من البنوك.



وتساعد وظائف العلاقات العامة في إيجاد أسواق جديدة لمنتجات المنظمات وجعلها أكثر انتشاراً، لذا فإن استراتيجية العلاقات العامة في البنك ينبغي أن تهتم بدراسة وتحليل العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، وأن تتضمن هذه الإستراتيجية أنشطة متكاملة ومتميزة من أجل تحقيق خدمة فاعلة للعملاء، وهذا لا يتحقق إلا بخلق حالة من المواءمة والتكيف بين أنشطة العلاقات العامة في البنوك والبيئة التي تعمل فيها من خلال التركيز على احتياجات العملاء ورغباتهم واستخدام تكنولوجيا اتصال فاعلة لتعزيز العلاقة معهم وخدمة مصالحهم.

وجدير بالذكر أن هذه الدراسة تناولت قطاع البنوك الذي يتعامل مع كافة المواطنين، وأن الكثير منهم قد رسم لها صورة ذهنية معينة، أدت إلى تعاملهم معها في إطار هذه الصورة الذهنية.

ولكي تنجح البنوك في مجال التنافسية فإن عليها الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلكين، وذلك بتطوير الخدمات المقدمة لهم وحصر الفجوة بين رغبات العملاء الحاليين والمحتملين وإدارات هذه البنوك.

### ١-١ مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في مدى معرفة طبيعة العلاقة التكاملية بين أهمية ودور العلاقات العامة كوسيلة اتصال فاعلة وكفاءة تساهم في بناء قدرة تنافسية لمنظمات الأعمال المصرفية والتي تساهم في رفع كفاءتها وتحسين مستوى الخدمات المصرفية، مما ينعكس على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنوك، ومن هنا فإن هذه الدراسة قد جاءت للاستجابة على التساؤلات التالية:

١. ما هو دور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية لدى البنوك العمانية (البنك الوطني العماني)؟

٢. ما هو دور الوسائل المتاحة في العلاقات العامة كمهارات الموظفين، ووسائل الاتصال، وجودتها، وكلفتها، توقيتها، ومدى التفاعل مع هذه الوسائل في سبيل تحقيق القدرة التنافسية.

٣. ما هو مفهوم القدرة التنافسية والمؤشرات المرتبطة بها .



## ٢-١ أهمية الدراسة :

إن التسارع والتنافس ما بين المؤسسات المصرفية في ظل المتغيرات التقنية المتطورة التي يشهدها العالم والتي تتنوع فيه تقنيات الاتصالات ووسائل التسويق وطرق إيصال الخدمات إلى أكبر قدر من العملاء، وسعي المنظمات والمؤسسات إلى زيادة الحصة السوقية بما يضمن لها الاستمرار والبناء والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية لهذه المؤسسات ، قد ساهم في زيادة حدة التنافس بين هذه المؤسسات المصرفية. ولعل أهمية الدراسة تبرز في حاجة القطاع المصرفي العماني لدراسات متخصصة في موضوع العلاقات العامة والقدرة التنافسية.

## ٣-١ أهداف الدراسة :

جاءت هذه الدراسة للتعرف على ما يلي :

١. التعرف على مفهوم العلاقات العامة .
٢. التعرف على وسائل العلاقات العامة وادواتها.
٣. التعرف على دور العلاقات العامة كأحد الوسائل المتاحة أمام البنوك العمانية لتعزيز القدرة التنافسية فيها.
٤. التعرف على مفهوم ومؤشرات القدرة التنافسية .
٥. تقديم التوصيات والنتائج التي تساعد منظمات الاعمال في تطوير اداءها .



## ١-٤ نموذج الدراسة :

### المتغيرات المستقلة

- فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى
- مهارة موظفي العلاقات العامة.
- وسائل الاتصال.
- جودة وسيلة الاتصال.
- تكلفة وسيلة الاتصال.
- توقيت إيصال الرسالة.
- التفاعل في عملية الاتصال.

### المتغير التابع

#### القدرة التنافسية

- الجودة في الخدمة
- الوقت الأقل في تقديم الخدمة
- العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء

## ١-٥ فرضيات الدراسة :

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى إدراك البنك الوطني العُماني للعلاقات العامة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة في الوظيفة أو المركز الحالي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات العامة (فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى، مهارة موظفي العلاقات العامة، وسائل الاتصال، جودة وسيلة الاتصال، تكلفة وسيلة الاتصال، توقيت إيصال الرسالة) في تعزيز القدرة التنافسية (الجودة في الخدمة، الوقت الأقل في تقديم الخدمة، العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء). ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

١. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ما بين فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة وتعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني.
٢. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ما بين وسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة وتعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني.



٣. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ما بين وسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة وتعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني.
٤. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ما بين جودة وسيلة الاتصال المستخدمة وتعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني.
٥. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ما بين تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة وتعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني.
٦. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ما بين توقيت إيصال الرسالة وتعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني.
٧. لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ما بين التفاعل في عملية الاتصال وتعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني.

## ٢- الإطار النظري :

### ٢-١ مفهوم العلاقات العامة وأهميتها :

تعد العلاقات العامة علماً متكاملاً، إذ يهدف إلى التعرف على آراء الأفراد واتجاهاتهم، بطريقة علمية، وذلك بهدف وضع السياسات الخاصة للتعامل معهم ولتحقيق التفاهم والانسجام بين المنشآت المتعددة.

ولعل من أهم دعائم العلاقات العامة ارتكازها على الاتصال بال جماهير لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم ورغباتهم ومشكلاتهم، ثم تعديل سياسة المؤسسات بما يتفق ونتائج تلك الاتصالات، وتقوم العلاقات العامة من جهة أخرى بإعلام الجماهير بما تقوم به المنشآت من أعمال، وما تؤديه من مهام وخدمات. فأهداف عملية الاتصال تتمثل في الإقناع وتحقيق الفهم المتبادل، وذلك من خلال وسائل التوصيل المؤثرة والفعالة والتي تستطيع التصرف على مدى تفهم الجماهير للمعلومات المقدمة إليهم. (البكري، ٢٠٠١: ص٩).

إن جملة من العوامل أدت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة بوصفها علماً ووظيفة إدارية، ومن هذه العوامل:



ازدياد تشابك العلاقات العامة في المجتمع ونمو العلوم الاجتماعية التي تهتم بالإنسان وقيام المنظمات والحكومات على خدمته، وانتشار الثقافة والتعليم، والتقدم التكنولوجي وسرعة الانتقال والاتصال، والاتجاه نحو المساواة في الحقوق والواجبات من ناحية، والمساواة في الحصول على المنفعة وتبادلها من ناحية أخرى. (أبو إدريس، ١٩٩٨: ١٦).

وبهذا تؤدي العلاقات العامة دوراً إيجابياً، فهي تسلك طريقاً ذا اتجاهين، وبذلك فهي تختلف عن النشر الذي يقتصر على طريق باتجاه واحد يهدف إلى سرعة التأثير دون أن تلقى ردود أفعال الأفراد موضوع التأثير.

ولهذه الأسباب نمت وتطورت العلاقات العامة، وبرزت أهميتها في المنظمات، سواء أكانت حكومية أم خاصة وفي مختلف الأنشطة والفعاليات الاقتصادية والاجتماعية.

يقصد بالعلاقات العامة وفقاً لمفهوم جمعية العلاقات العامة الدولية (International Public Relation Association) أنها: «وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات - باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها - إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمرارها، وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المؤسسات وجماهيرها باستخدام المعلومات المخططة». (حسين، ٢٠٠٣: ص ١٢).

أما (جماز - ٢٠٠٧: ص ١٢) فإنه يعطي تعريفاً شمولياً ومتكاملاً للعلاقات العامة، ويؤكد أنها: «وظيفة إدارية متميزة تساعد الإدارة على إقامة وصياغة خطوط اتصال متبادلة وتفاهم وقبول وتعاون بين منظمة ما وجماهيرها، كما تحيط الإدارة علماً بالموضوعات والقضايا والمشكلات، وتساعد في الوقوف على الرأي العام والاستجابة له، وتؤكد مسؤولية الإدارة في خدمة الصالح العام، كما أنها تساعد الإدارة على التكيف مع المتغيرات والاستفادة منها بفعالية، من خلال عملها كجهاز إنذار للاتجاهات المتوقعة واستخدامها البحث ووسائل الاتصال الفعالة كأدوات ضرورية لها».

وفي ضوء ما تقدم فإن العلاقات العامة هي علم متكامل له خصائصه ومقوماته ومضامينه، كما أنها وظيفة إدارية شمولية ومتكاملة تهتم بدراسة وتحليل اتجاهات وسلوكيات أصحاب المصالح



الحقيقية في المنظمة وبما يضمن تحقيق أهدافهم وغاياتهم، كما أنها تهتم بنقل هذه الاتجاهات والميول والغايات إلى الإدارة العليا في المنظمة، بهدف إعداد وتكييف استراتيجياتها وأهدافها وبما يضمن بناء قدرة تنافسية متميزة في البيئة التي تعمل فيها.

## ٢-٢ الخصائص الأساسية للعلاقات العامة :

للعلاقات العامة خصائص أساسية منها:

١. تحليل السياسات والإجراءات والأفعال التي نجم عنها صراع بين المنظمة وجماهيرها.
  ٢. تكييف السياسات والإجراءات التي تحدث صراعاً بين المنظمة وجماهيرها.
  ٣. إدارة وإقامة سياسات وإجراءات وأفعال جديدة متبادلة تحقق الكسب بين المنظمة وجماهيرها.
  ٤. إقامة طرق للاتصالات المتبادلة (الصاعدة والنازلة) بين المنظمة وجماهيرها المختلفة.
- إن وظيفة العلاقات العامة هي التي تدعم وتساند الوظائف الأخرى في المنظمات، وذلك عن طريق الاتصال مع المجتمع بأفراده وهيئاته، وتدعيم علاقات إيجابية مع فئات جمهور المتعاملين مع المنظمة، من موردين ومستهلكين وموزعين ومنافسين وأجهزة حكومية وغيرها.

أما الوظائف الخاصة بالعلاقات العامة والتي تنشدها كثير من المنظمات فهي:

١. تنمية التصور الإيجابي الخاص بالعمل بإيجاد أسواق جديدة للمنتجات وجعلها واسعة الانتشار.
٢. التخطيط بهدف الارتقاء بالحملات الترويجية وللتسويق ومحاولة تحقيق رفاهية المجتمع.
٣. استمرارية تزويد الإدارة بالمعلومات الحديثة والخدمات الاستشارية المطلوبة.
٤. التنسيق بين البرامج والخدمات التي تعتمدها المنظمة والمقررة قانونياً.
٥. الاستعداد الدائم لإدارة الأزمات عند وقوعها بالخبرات والمهارات المطلوبة. (البكري، ٢٠٠١ ص ٢٢).

أما على صعيد إدارة العلاقات العامة في البنوك فإن مهامها ومسؤولياتها ووظائفها تتميز بأهمية كبيرة، كون البنوك على صلة مباشرة بعدد كبير من أصحاب المصالح، وأهمهم المودعون الذين يمثلون



مصدر تمويل رئيس في هذه البنوك، وكذلك المقترضون والباحثون عن التسهيلات الائتمانية المصرفية والذين يمثلون مصدر الربحية الرئيس لهذه البنوك، فضلاً عن التعامل مع المستثمرين في السوق المالي والمصرفي، كما تلعب إدارة العلاقات العامة دوراً استثنائياً في تدعيم الموقف التنافسي للبنك في السوق التنافسية المصرفية، كما تحتاج الجهات الحكومية إلى أن تتعزز ثقتها بالقدرة المالية والتنافسية لهذه البنوك، ولذلك تكمن مهام ووظائف إدارة العلاقات العامة في البنوك بما يلي (الجماز ٢٠٠٧، ص ٢٢).

١. تنمية الوعي المصرفي وإبراز أهميته لجميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية.
٢. توجيه الاهتمامات والآراء والاتجاهات والسلوكيات داخل وخارج البنوك، والعمل على تمتين روح التعاون والتفاعل ما بين موظفي البنك والعملاء.
٣. إقامة علاقات متميزة ومستمرة مع جميع العملاء وإمكانية استخدام تقنيات الاتصالات المتطورة لمعرفة آرائهم وميولهم تجاه استراتيجيات البنك وشبكة خدماته المصرفية.
٤. العمل على توضيح أهم المزايا التنافسية للخدمات التي يقدمها البنك لعملائه والتركيز على جودة هذه الخدمات مقارنة بالمنافسين العاملين في السوق المصرفي.
٥. القيام بإصدار النشرات والكتيبات وكل ما يتعلق بالسياسة الترويجية، وبما يضمن معرفة العملاء على خدمات البنوك المقدمة للعملاء.

ويرى (البكري، ٢٠٠١، ص ٥٥) أن الأهداف الرئيسية للعلاقات العامة تتمثل في تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة وتوضيح وتدعيم صورتها ومكانتها وترويج المبيعات وتنشيط الخدمات وكسب تأييد المجتمع المحلي والفوز بثقة المجتمع الخارجي.

- فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى.
- مهارة موظفي العلاقات العامة.
- وسائل الاتصال.
- جودة وسيلة الاتصال.
- تكلفة وسيلة الاتصال.
- توقيت إيصال الرسالة.
- التفاعل في عملية الاتصال.



أما على صعيد المقاييس المستخدمة في تقويم برامج العلاقات العامة، فمنها:

**الرأي العام:** حيث يستخدم في الرأي العام، مقاييس خاصة تقيس الاتجاه العام لدى الجمهور تجاه موضوع معين. وتبين ومعدل التغيير الذي يطرأ عليه من فترة لأخرى، وينبغي مراعاة بعض العوامل عند استخدام هذا المقياس، وهي أن يكون المناخ السائد قبل القياس وبعده موحداً، والتأكد من أن نفس الجمهور الذي تم سؤاله قبل القياس هو الذي تم سؤاله بعد القياس، وأن تكون العينة المختارة هي ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً ودقيقاً.

**الإنتاج:** يمكن إعداد تقرير مفصل عن كل أداة من الأدوات التي استخدمت في أنشطة العلاقات العامة، وذلك بشكل رقمي مثل إحصائيات الإنتاج التي توضح عدد الكتيبات التي طبعت، والأفلام التي أنتجت، والخطابات التي أرسلت، والندوات والمؤتمرات والإعلانات وغيرها.

**التوزيع:** ويوح هذا المقياس، ما الذي حدث بالنسبة للمنتجات السابقة، فهو يوضح كم مادة من مواد النشر أرسلت ولمن أرسلت؟ وماذا حدث للكتيبات بعد طباعتها؟ ومن حضر المقابلات؟ وهل يوضح هذا المقياس ما إذا كان العمل قد تم بالفعل أم لا؟

**الاهتمام:** هنالك دراسات متعددة لقياس اهتمامات الجمهور في مجالات القراءة والاستماع للراديو، ومشاهدة التلفزيون وغيرها، وهذه الدراسات توفر مؤشرات عامة عن الاهتمام النسبي بوسائل الاتصال والموضوعات والقضايا لدى الجمهور، وبالتالي يمكن تحديد نوعية الوسائل والموضوعات التي تحظى باهتمام الجمهور.

**الوصول:** وتشتمل المقاييس التي تهتم بالتأكد من مدى وصول المعلومات، وهل وصلت إلى الجمهور المناسب والمستهدف بالفعل أم لا؟

**الفهم والاستيعاب:** وفيما يتم معرفة درجة تأثير الرسالة في الجمهور، وهنا ينبغي التأكد من فهم الجمهور للرسالة بعد وصولها إليه واستيعاب جوهرها ومضمونها إيجابياً أو سلباً. (النجاز، ١٩٩١: ٢٣٥-٢٤٥).



## ٢-٣ القدرة التنافسية :

هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة في السوق بما يحقق لها الأرباح الاقتصادية، من خلال امتيازها عن منافسيها في مجالات المنتج والسعر والتكلفة، والتركيز على الانتاج (Narayanan. 2001p-211) .

وبناءً عليه يمكن توضيح القدرة التنافسية بما يلي:

١. تتمثل القدرة التنافسية بالقدرة في التفوق على الآخرين بالسعر و الإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.
٢. ان المنظمات لديها القدرة على إضافة قيمة وندرة الموارد وعدم القدرة على التقليد.
٣. الخصائص المميزة التي تمكنها من السيطرة والاستمرارية بنفس الموقع في السوق.
٤. القدرة لدى المنظمات بالقيام بأداء أعمالها من خلال تقديم وتطوير خدمات جديدة والفوز على الآخرين.

والقدرة التنافسية من وجهة نظر المؤسسات هي القدرة على مواجهة المنافسين وزيادة حصص السوق بينما يراها العملاء على أنها جاذبية المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة وتجعل العميل يفضلها عن غيرها ، ويمكن حصر معظم العناصر التي تتنافس المؤسسات في تقديمها للعملاء فيما يلي : السعر - الجودة - سرعة التوريد - خدمة ما بعد البيع - شروط الدفع - مهارات البيع - راحة الشراء - المنتجات الجديدة . ( أحياناً يفضل العميل المنتج أو الموديل أو الاسم التجاري الذي اعتاده) . - ويمكن تقسيم كل عنصر من عناصر التنافس إلى عناصر فرعية فمثلاً الجودة تشمل (المظهر - المتانة - سهولة التعامل مع المنتج - المواصفات - وعناصر أخرى) (Laudon. 2005 . ص ٢٢ ) .

والشيء المفضل للعميل هو الذي سيحدد اختيار يجب على المؤسسة محاولة التفوق على منافسيها في أغلب عناصر التنافس بينما تتجه بعض المؤسسات إلى بناء تفوق واضح في بعض العناصر - عنصر واحد على الأقل - حتى لو انخفضت بعض العناصر الأخرى قليلاً وتقوم المؤسسات ببناء التفوق في هذا العنصر المختار من خلال أنشطتها المختلفة مثل ( البحوث والتطوير - المشتريات - الإنتاج - التسويق - البيع - الأفراد) وذلك بالتوظيف الأمثل للموارد المتاحة في الأنشطة التي يتم تحديدها بناءً على عناصر التميز التي يتم اختيارها .

وتتمثل القدرة التنافسية في النماذج التالية :

١. الجودة الأعلى للمنتجات والخدمات.
٢. الوقت الأقل في الإنتاج والتسليم للعميل.
٣. العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء.
٤. المرونة في الإنتاج والتسويق وعلاقات العملاء.
٥. العلاقات الأكفأ مع حلقات سلسلة التوزيع .

وتعرف القدرة التنافسية ايضاً على انها قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الاخرى في نفس السوق بالنسبة لنفس الخدمات والسلع، كما يمكن تعريفها ايضاً على القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق اهداف الربحية ، النمو ، التوسع، الانتصار والتجديد ( BERTRAND. 2005 . ص ٣٤ ) .

#### سبل تحقيق القدرة التنافسية :

١. السعر
٢. الجودة
٣. التوقيت
٤. القدرة
٥. المرونة
٦. تميز المنتج

#### مؤشرات قياس القدرة التنافسية :

يمكن قياس القدرة التنافسية لمنظمات الاعمال من خلال المؤشرات التالية (الربحية ، الانتاجية الكلية للعوامل ، تكلفة التصنيع ، الحصة السوقية) . (مرسي ٢٠٠٠. ص ٣٠) .



## ١. الربحية :

تشكل الربحية احد مؤشرات قياس القدرة التنافسية لمظمات الاعمال، وهي من المعايير التي نستطيع من خلالها قياس مقدار تحقيق المنظمات لاهدافها الربحية .

## ٢. الانتاجية الكلية للعوامل :

تعبر الانتاجية الكلية للعوامل للعلاقة ما بين المخرجات ، وجميع عناصر الانتاج المستخدمة في الحصول عليها ، وهي تشكل التقدير النسبي بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة ، وكمية المدخلات التي استخدمت ذلك المقدار من الانتاج . بحيث تقيس مقدار قدرة المؤسسة استثمار مواردها المتاحة بالشكل الصحيح .

## ٣. تكلفة التصنيع :

للوصول الى منتجات ذات سعر منخفض وجود عالية ، لا بد من ارتباط عوامل التصنيع والمتمثلة بالمواد الخام والعامل والالة وكيفية تحقيق الوفورات بالانفاق .

## ٤. الحصة السوقية :

والذي يمثل مقدار قدرة المنظمة على حصتها من الاسواق مقارنة مع غيرها من منظمات الاعمال المماثلة لها بتقديم السلع والخدمات .

## ٥. الجودة :

والذي يمثل مقدار جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها منظمات الاعمال اشباعاً لحاجات العملاء .

## ٦. خدمات الزبائن :

والذي يمثل مقدار قدرة منظمات الاعمال الخدمية على تقديم خدماتها للزبائن بافضل واحسن الطرق وباستخدام افضل الوسائل التكنولوجية وباسرع وقت ممكن ومقدار سرعه الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن .

ولهذا وبناء على الدراسات السابقة وما كتب حول تعزيز القدرة التنافسية للبنوك فانه في هذه الدراسة سوف يتم قياس القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني من خلال المتغيرات التالية :



- ١ . الجودة في الخدمة .
- ٢ . الوقت الأقل في تقديم الخدمة .
- ٣ . العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء .

### ٣ . الدراسات السابقة

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات في مجال العلاقات العامة والقدرة التنافسية إلى وجود عدد قليل من الدراسات الميدانية بصورة عامة ومن هذه الدراسات:

- ١ . دراسة أجريت من قبل فريق عمل ترأسته كندا للموارد الطبيعية ( Natural Resour - es Canada, 2003 ) والذي ضم عددا من المديرين في الحكومة الفدرالية بما فيها البيئة بهدف الفهم الأفضل للدوافع، التطبيق، المداخل، التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات عند محاولتها التقدم في ممارسة مسؤولياتها ودور العلاقات العامة. وقد استخدم حالات دراسية لعشر شركات تلتزم في الأنشطة التالية مع المجتمع المحلي والمجتمع ككل، الموظفين، الزبائن، البيئة، المساهمين، الموردين، وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات منها، نظم الإدارة، والأدوات التي تطبق فيها ممارسات عملية تدعم بدورها في تنمية العلاقات العامة، وقد أظهرت الدراسة أن جميع الشركات كانت نشطة في المجالات التالية: الموظفين، المجتمع ككل، والبيئة. أما البرامج التي بينت فيها ضعفا كانت في المجالات التالية: الموردين، الزبائن، والمساهمين.
- ٢ . دراسة أجراها Anselmsson and Johansson (٢٠٠٧) بهدف تعزيز الفهم حول تصنيف الزبائن المهمين للجوانب المختلفة كدور للعلاقات العامة، عند تقييمهم وشراؤهم المنتجات والأسماء التجارية من المحلات التموينية، وقد توصلت الدراسة إلى أن ثلاثة أبعاد من العلاقات العامة (مسؤولية تجاه المنتج، المسؤولية الإنسانية، المسؤولية تجاه البيئة) إلى جانب الأسماء التجارية تسهم في بناء الصورة الذهنية. علاوة على ذلك فإن الصورة الذهنية أظهرت أن من شأنها أن تؤثر على نية المستهلكين في الشراء.
- ٣ . هدفت دراسة أجراها (Narwal, 2007) إلى الكشف عن مبادرات العلاقات العامة المتخذة من قبل قطاع البنوك الهندية، والتي من شأنها أن تساعدهم في تعزيز أدائهم العام. وقد أظهرت



الدراسة أن البنوك تمتلك وجهة نظر ايجابية حول مبادرات العلاقات العامة، وقد ركزوا بشكل أساسي على التعليم، النمو المتوازن لطبقات المجتمع المختلفة، الصحة، فضلا عن التركيز الأهم لأنشطة العلاقات العامة التي ضمت مهارات الموظفين، ووسائل تقديم الخدمة، الجودة في وسيلة الاتصال.

٤. دراسة قام بها (الطراونة، ٢٠٠١): بعنوان «الجودة الشاملة والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جوانب الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة والسياسات التنافسية، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية. كذلك التعرف على مدى الاهتمام بأبعاد الجودة الشاملة ومدى استخدام السياسات التنافسية والعلاقة بين السياسة التنافسية والقدرة التنافسية.

وقد بلغ حجم العينة عشر شركات للفترة (١٩٩٥-١٩٩٩)، وتم استخدام خمسة مقاييس للقدرة التنافسية وهي الإنتاجي، ونمو المبيعات، ونمو الصادرات، والحصة السوقية، ومعدل العائد على الاستثمار. واستخدمت مؤشرات متعددة للسياسات التنافسية منها، الأسعار، والتكاليف، والجودة، وكفاءة التشغيل، والترويج، والتوزيع، ودراسات السوق، وتنوع المنتجات، والإبداع والابتكار، وتكامل العمليات وغيرها.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان أبرزها تطبيق الشركات الدوائية لأبعاد الجودة الشاملة بدرجة متفاوتة، وعدم وضوح معالم السياسات التنافسية التي تعتمدها هذه الشركات، ووجود علاقة معنوية بين معظم أبعاد الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المستخدمة، وعدم وجود علاقة معنوية بين السياسات التنافسية وجوانب القدرة التنافسية.

وقدمت مجموعة من التوصيات أبرزها، ضرورة أن تسعى الشركات لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي، وضرورة أن تحدد الشركات أهدافها الإستراتيجية والمرحلية، واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها.



٥. دراسة (عقل، ١٩٩٦): بعنوان «استخدام المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية» دراسة حالة البنك الاستثماري العربي الأردني ، حيث وجد أن البنك يستخدم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية وأن هذه الأنشطة تعطي البنك ميزة تنافسية من خلال تحليل القيمة المتسلسلة، وأن البنك يستخدم الكثير من أنظمة المعلومات التشغيلية التي تدعم عمليات المصرف اليومية بشكل كبير كما تستخدم أنظمة المعلومات الإدارية في دعم عملية صنع القرار في مختلف المستويات الإدارية.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على دعم وتعزيز الشبكة الموحدة وأجهزة الصرف الآلي لما لها من دور هام في رفع ولاء العملاء، ولما لها من تأثير إيجابي في العملاء ورفع قدرته التنافسية، وكذلك العمل على إدخال أنظمة متطورة لتسهيل وصول العملاء إلى خدمات المصرف، وجعل المصرف ينتشر بطرق جديدة ومتميزة. واستخدام أنظمة معلومات داعمة للقرار لتعزيز عملية التخطيط وإيصال المعلومات إلى أكبر عدد من العملاء حول تكنولوجيا وأنظمة المعلومات الحالية في المصرف من خلال الإعلان والمنشورات والملصقات الداخلية في الفروع. وكذلك التركيز على مقارنة التكنولوجيا الحالية في المصرف مع التكنولوجيا المتوفرة في المصارف الأخرى، وذلك لجعل التكنولوجيا العب دوراً أكبر في التأثير على اختيار العملاء للتعامل مع المصرف وجذبهم إليه.

٦. دراسة (الدويك، ١٩٩٩): بعنوان «آثار الإندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية» دراسة تطبيقية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار الإندماج والتشريعات على جودة الخدمة المصرفية، والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية، وتبين من الدراسة عدم وجود علاقة مدركة بين الإندماج وجودة الخدمات المصرفية في المصارف الأردنية، وكذلك وجود علاقة مدركة بين التشريعات الحكومية وجودة الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، ووجود علاقة مدركة بين التشريعات الحكومية وقدرة المصارف التجارية الأردنية التنافسية. ووجود اختلاف في القدرة التنافسية تبعاً للاختلاف في التشريعات الحكومية، حيث كانت اتجاهات المشاركين في الدراسة إيجابية نحو متغيرات الاندماج، والتشريعات الحكومية، وجودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية.

ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة إجراء تطوير جذري وشامل لجميع التشريعات والأنظمة الحكومية الخاصة بإدارة ومراقبة القطاع المصرفي والمالي في الأردن. وضرورة توجه الحكومة نحو إيجاد بيئة مناسبة ومشجعة للإقبال على عمليات الاندماج بين المصارف، ودراسة مدى جدوى إحداث اندماجات، بين مصارف أردنية وأخرى عربية أو أجنبية من قبل القطاع المصرفي والمالي في الأردن.



٧. دراسة قام بها (عبد الباسط، ١٩٨٧): بعنوان «تقييم نشاط وواقع إدارة العلاقات العامة في البنوك التجارية الأردنية»، وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بالعلاقات العامة وتقييم واقع إدارة العلاقات العامة في البنوك التجارية الأردنية، وكذلك التعرف على المشاكل التي تواجه أجهزة العلاقات العامة وتحليلها.

وقد سعت الدراسة لاختبار فرضية أساسية مفادها «إن أجهزة العلاقات في البنوك الأردنية لم تصل إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والفاعلية، وذلك بسبب عدم توافر الخبرات الكافية والعناصر البشرية المؤهلة والمدربة في مجال العلاقات العامة».

وتوصلت الدراسة إلى وجود تباين في تسميات جهاز العلاقات العامة، ووجود نقص في الموظفين للازمين للعمل في النشاطات المختلفة للعلاقات العامة. وقد اتّسمت هذه الأجهزة في البنوك بالضعف وعدم القدرة على إنجاز ما يفترض أن تقوم به من أنشطة، وضعف الدورات التدريبية للعاملين في هذا النشاط.

#### ٤ . المنهجية :

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال استبيان صمم لهذه الغاية، وتحليل البيانات بالطرق والوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

كما تضمنت الدراسة مسحاً مكتيباً لدراسة الأبعاد النظرية للعلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية، والاطلاع على الدراسات السابقة وتصميم الاستبيان المعد لهذه الدراسة.

#### ٤-١ مجتمع وعينة الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من مراكز وفروع البنك الوطني العُماني والبالغ عددها (٥٢) فرعاً، منتشرة في مناطق السلطنة كافة وبعض الدول الأخرى ، وتم اختيار عينة الدراسة من هذا البنك، كونه يمثل أكثر البنوك من حيث عدد الموظفين فيه وعدد فروعها المنتشرة في محافظات السلطنة. حيث تم اختيار عينة من العاملين في هذه البنوك مكونة من ١٢٠ موظفاً، علماً بأن مجتمع الدراسة يتكون من (٢١١) موظفاً ، حيث تم توزيعها واسترجاع (١١٠) استبانة ، بنسبة استرجاع (٩٢٪)، خضع منها للتحليل (١٠٣) استبيان، وتكون بذلك نسبة الاستبيانات المسترجعة الصالحة للتحليل (٨٦٪) من الاستبانات الموزعة.



#### ٤-٢ وحدة التحليل :

تمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة مدير عام، نائب مدير، مساعد مدير، مدير دائرة التسويق والمبيعات، مدير دائرة العلاقات العامة، موظف .

#### ٤-٣ مصادر جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة على نوعين من المصادر هما: المصادر الثانوية وتمثل في البيانات والمعلومات التي تشمل المقالات والكتب والأدبيات ذات العلاقة من أجل توضيح المفاهيم المختلفة في الدراسة وإعطاء معلومات أساسية عن موضوع الدراسة، كما تم الاستعانة بشكل خاص من الشبكة الدولية (الانترنت)، والمصادر الأولية بالاعتماد على استبيان خاص تم إعداده وتطويره لغرض جمع البيانات الميدانية. وللتأكد من صدق الأداة قام الباحثين بعرض الاستبيان على مجموعة من المختصين في حقل البحث الإداري للتأكد من أن فقرات الاستبيان تقيس ما صممت من أجله.

أداة الدراسة: لقد تكونت أداة الدراسة بشكلها النهائي من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: المعلومات التعريفية لإفراد عينة الدراسة مثل: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

الجزء الثاني: يتألف من ٢٧ فقرة تقيس أبعاد العلاقات العامه الستة ومؤشرات قياس تعزيز القدرة التنافسية ، التي يحدد فيها آراء الموظفين في البنك الوطني العُماني، وقد تم تحديد وتكييف فقرات هذا الجزء بالاعتماد على عدد من الدراسات التي أجراها كل من (Fisher, 2004; White, 2003; Smith, 2003; Hummels, 2004) ، وكانت على النحو الآتي: الفقرات (١-٧) تقيس بعد فاعلية تكامل ادارة العلاقات العامة مع الادارات الاخرى ، ومهارة موظفي العلاقات العامة، الفقرات (٨-١٤) تقيس وسائل الاتصال وجودة وسية الاتصال، الفقرات (١٥-٢٠) تقيس بعد تكلفة وتوقيت وسيلة الاتصال ، الفقرات (٢١-٢٥) تقيس بعد مؤشرات القدرة التنافسية.

وللتعرف على درجة الموافقة فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي: (موافقة بدرجة عالية جداً = ٥، موافقة بدرجة عالية = ٤، موافقة بدرجة متوسطة = ٣، موافقة بدرجة قليلة = ٢،



موافقة بدرجة قليلة جداً  $(= 1)$  . أما عن طريقة توثيق البيانات والمراجع المختلفة فقد اعتمد الباحثان طريقة: (2003). (Manual of the American Psychological Association - APA).

#### ٤-٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لقد استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها . سواء في الإحصاء الوصفي لتحديد قراءات عامة عن خصائص وملامح هيكل مجتمع الدراسة وتوزيعه، إذ تم استخدام التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لبيان مدى تركيز إجابات عينة الدراسة لمجموع فقرات الدراسة التي تمثل متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الرئيسة.

#### ٤-٥ اختبار ثبات الأداة (Instrument Reliability) :

لقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي كرونباخ - ألفا (Cronbach Alpha) لجميع فقرات الاستبيان وقد وجد أنه  $(0,91)$  وهي نسبة عالية تؤكد صحة الاستبيان، كما تم اختبار عوامل الدراسة الأخرى، حيث بلغ معامل الاتساق لفقرات العلاقات العامة  $(0,85)$ ، ولفقرات القدرة التنافسية  $(0,88)$ ، وهذا يدل على أن جميعها حصل على نسبة تقترب من واحد صحيح، فكلما كانت قيمة كرونباخ - ألفا تقترب من واحد صحيح كلما ارتفع ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (Sekaran, 2003)

#### ٤-٢ نتائج التحليل الإحصائي :

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة :

يبين الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص التعريفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، الخبرة، عدد سنوات العمل في الشركة).



جدول رقم (١)  
وصف خصائص عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	
٥٣,٤%	٥٩	ذكور	الجنس
٤٦,٤%	٥١	إناث	
٦٠,٧%	٦٦	٣٠ سنة فأقل	العمر
١٩,٢%	٢٢	٣١ - ٤٠ سنة	
٩,٣%	١٠	٤١ - ٥٠ سنة	
١٠,٨%	١٢	٥١ سنة أو أكثر	
٣٨,٤%	٤٢	٥ سنوات فأقل	الخبرة في الوظيفة أو المركز الحالي
٢١,٩%	٢١	٦ - ١٠ سنوات	
١٧,٣%	١٨	١١ - ١٥ سنة	
١٩%	١٩	١٦ سنة فأكثر	
٠,٩%	١	مدير عام	المستوى الوظيفي
٠,٩%	١	نائب مدير	
١٠,٤%	١١	مدير دائرة	
٤٣,٤%	٤٨	موظف	
٤٤,٤%	٥٠	رئيس قسم	
١٧,٦%	٢٠	كلية مجتمع فأقل	المستوى التعليمي
٧٤,٣%	٨١	بكالوريوس	
٧,٨%	٩	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	

يتبين من الجدول (١) أن عدد الذكور بلغ (٥٩) أي ما نسبته (٥٣,٤%)، أما الإناث فقد بلغ عددهن (٥١) أي ما نسبته (٤٦,٤%). أما فيما يتعلق بمتغير العمر فيلاحظ أن النسبة العالية تميل إلى الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) حيث بلغ عددها (٦٦) أي ما نسبته (٦٠,٧%)، أما فيما



يتعلق بعدد سنوات الخبرة فتشير النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة (٥) سنوات أو أقل، وقد بلغ عددهم (٢٠) أي ما نسبته (٤, ١٨٪). كما يتضح من الجدول نفسه أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (٨١) أي ما نسبته (٣, ٧٤٪)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذين يحتلون منصب رئيس قسم، حيث بلغ عددهم (٥٠) أي ما نسبته (٣, ٤٤٪).

### ثانياً: تحليل فرضيات الدراسة:

في تحليل نتائج الدراسة تم الاسترشاد بنتائج التحليل الإحصائي الوصفي (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية)، وقد تم تقييم مستوى أهمية دور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العماني كان وفقاً للقيم التي تم تحديدها في المنهجية.

#### الجدول (٢)

#### الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقات العامة	٤,٣٠	٠,٢٨
١ فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى	٤,٤١	٠,٢٦
٢ مهارة موظفي العلاقات العامة	٤,٣٠	٠,٣٧
٣ وسائل الاتصال	٤,٢٢	٠,٣٥
٤ جودة وسيلة الاتصال	٤,٣٠	٠,٥١
٥ تكلفة وسيلة الاتصال	٤,٢٥	٠,٤٨
٦ توقيت وسيلة الاتصال	٤,٣٥	٠,٤٧
القدرة التنافسية	٤,٢١	٠,٣٧
١ الجودة في الخدمة	٤,٢٢	٠,٢٤
٢ الوقت الأقل في تقديم الخدمة	٤,٢٣	٠,٢٦
٣ العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء	٤,١٩	٠,٤٥



يتضح من الجدول (٢) إجابات أفراد عينة الدراسة والتي تتعلق بأهمية دور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني ، وبالنظر إلى معطيات الجدول يظهر أن إجابات أفراد عينة الدراسة كانت جميعها عالية ومتقاربة، فيتبين من الجدول رقم (٢) أن البنك المبحوث يولي اهتماما اكبر لفاعلية تكامل ادارة العلاقات العامة مع الادارات الاخرى، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٤,٤١) وبانحراف معياري (٠,٢٦)، ثم يليه بالمرتبة الثانية البعد المتعلق بمهارة موظفي العلاقات العامة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٤,٣٥) وبانحراف معياري (٠,٤٧)، ثم تبعه بالمرتبة الثالثة بعد وسائل الاتصال، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٣٧)، وبعد جودة وسيلة الاتصال بوسط حسابي (٤,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٥٠)، ثم جاء بالمرتبة الرابعة بعد تكلفة وسيلة الاتصال بمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥) وبانحراف معياري (٠,٤٨)، وأخيرا جاء البعد المتعلق بتوقيت وسيلة الاتصال بالمرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة وسطه الحسابي (٤,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٣٥)، إن هذه النتيجة لتؤكد على أن بنك عمان الوطني حريص على التزامه تجاه من يتعامل معهم، وقد بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (٤,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٢٨).

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى إدراك البنك الوطني العُماني للعلاقات العامة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة في الوظيفة أو المركز الحالي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة.



## الجدول رقم (٣)

نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود فروق معنوية لأهمية تطبيق العلاقات العامة تبعاً لمتغيرات أفراد عينة الدراسة الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة في المركز الحالي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)	النتيجة
الجنس	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٧ ١٧ ٤٤	٠,٢٢٢ ٠,٢٧٠	٠,٨٢٣	٠,٦٨٣	لا توجد فروق
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٧ ١٧ ٤٤	٠,٧٧٧ ٠,٥٧٨	١,٣٤٢	٠,٢٦٧	لا توجد فروق
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٧ ١٧ ٤٤	١,٠٤٣ ٠,٨٤٨	١,٢٣٠	٠,٣٣٤	لا توجد فروق
المستوى التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٧ ١٧ ٤٤	٠,٣٥٢ ٠,٥٣٤	٠,٦٥٨	٠,٨٣٩	لا توجد فروق
المستوى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٧ ١٧ ٤٤	٠,٣٢٥ ٠,٢٦٠	١,٢٥٢	٠,٣١٥	لا توجد فروق

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$ .

تشير معطيات الجدول رقم (٣) إلى نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(P \leq 0.05)$  تعزى للمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وهذه



النتيجة تدل على ان افراد عينة الدراسة لا يختلفون في نظرتهم الى اهمية العلاقات العامة تبعا لمتغيراتهم الشخصية.

مما يعني قبول الفرضية التي تنص على «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى إدراك البنك الوطني العُماني للعلاقات العامة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة في الوظيفة أو المركز الحالي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة». ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات العامة (فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع الإدارات الأخرى، مهارة موظفي العلاقات العامة، وسائل الاتصال، جودة وسيلة الاتصال، تكلفة وسيلة الاتصال، توقيت إيصال الرسالة)، في تعزيز القدرة التنافسية (الجودة في الخدمة، الوقت الأقل في تقديم الخدمة، العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء). ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

#### الجدول (٤)

الانحدار البسيط لأثر العلاقات العامة مجتمعة في تعزيز القدرة التنافسية

R <sup>2</sup>	β	B	F	Sig.	نتيجة الفرضية
٠,٤٥٧	٠,٦٧٦	٠,٥٣٣	٣٦,١٣٢	*٠,٠٠٠	رفض

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).

يشير الجدول (٤) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة العلاقات العامة مجتمعة في تعزيز القدرة التنافسية العماني الوطني، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة (R<sup>2</sup> = 0.457) مما يعني أن معيبر العلاقات العامة مجتمعة تفسر ما مقداره ٠,٤٥٧ من التباين في القدرة التنافسية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت ٠,٥٣٣، أي أن التغير بوحدة واحدة في عناصر العلاقات العامة سيؤدي إلى التغير في عناصر ادارة القدرة التنافسية بقيمة ٠,٥٣٣. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة



٣٦, ١٣٢ وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\beta = 0.676, P \leq 0.05$ )، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في عناصر العلاقات العامة مجتمعة في القدرة التنافسية للبنك الوطني العماني. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر.

### الفرضية الفرعية الاولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية الإدارات على القدرة التنافسية للبنك العماني الوطني.

#### الجدول (٥)

الانحدار البسيط لأثر فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة  
مع بقية إدارات البنك على القدرة التنافسية

R <sup>2</sup>	$\beta$	B	F	Sig.	نتيجة الفرضية
٠,٤٥٧	٠,٦٧٦	٠,٥٣٣	٣٦,١٣٢	*٠,٠٠٠	رفض

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ).

يشير الجدول (٥) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية الإدارات على القدرة التنافسية، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة ( $R^2 = 0.457$ ) مما يعني أن فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية إدارات البنك تفسر ما مقداره ٠,٤٥٧ من التباين في إدارة القدرة التنافسية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت ٠,٥٣٣، أي أن التغير بوحدة واحدة في عناصر فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية الإدارات سيؤدي إلى التغير في عناصر تعزيز القدرة التنافسية بقيمة ٠,٥٣٣. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة ٣٦,١٣٢ وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\beta = 0.676, P \leq 0.05$ )، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة مع بقية الإدارات على القدرة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر.



### الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات موظفي العلاقات العامة في البنك الوطني العماني على القدرة التنافسية لهذه البنك.

#### الجدول (٦)

الانحدار البسيط لأثر المهارات موظفي العلاقات العامة في البنك الوطني العماني على القدرة التنافسية لهذا البنك

R <sup>2</sup>	β	B	F	Sig.	نتيجة الفرضية
٠,٣١٦	٠,٥٧	٠,٥٣٣	٣٤,١٢٢	*٠,٠٠٠	رفض

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).

يشير الجدول (٦) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة مهارات موظفي العلاقات العامة في بنك عمان الوطني على القدرة التنافسية لهذه البنك ، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة (R<sup>2</sup> = 0.316) مما يعني أن المهارات موظفي العلاقات تفسر ما مقداره ٣١٦,٠ من التباين في ادارة القدرة التنافسية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت ٠,٥٣٣، أي أن التغير بوحدة واحدة في عناصر مهارات موظفي العلاقات سيؤدي إلى التغير في عناصر تعزيز القدرة التنافسية بقيمة ٠,٥٣٣. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة ٣٤,١٢٢ وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة (P £ 0.57. β = 0.57)، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمهارات موظفي العلاقات على القدرة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر.

### الفرضية الفرعية الثالثة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة في البنك العماني الوطني على القدرة التنافسية.



## الجدول (٥)

الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة في البنك على القدرة التنافسية

R <sup>2</sup>	$\beta$	B	F	Sig.	نتيجة الفرضية
٠,٤٢٥	٠,٥٥	٠,٥٧٣	٣٥,١٢٢	*٠,٠٠٠	رفض

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).

يشير الجدول (٥) الى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة وسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة في بنك عمان الوطني على القدرة التنافسية لهذه البنك ، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة (R2 = 0.425) مما يعني أن وسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة تفسر ما مقداره ٠,٤٢٥ من التباين في ادارة القدرة التنافسية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت ٠,٥٧٣، أي أن التغير بوحدة واحدة في عناصر وسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة سيؤدي إلى التغير في عناصر تعزيز القدرة التنافسية بقيمة ٠,٥٧٣. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة ٣٥,١٢٢ وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة (P £ 0.05.  $\beta = 0.55$ )، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية وسائل الاتصال التكنولوجية المستخدمة على القدرة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر.

## الفرضية الفرعية الرابعة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة وسيلة الاتصال المستخدمة في البنك الوطني العُماني على القدرة التنافسية.

## الجدول (٦)

الانحدار البسيط لأثر لجودة وسيلة الاتصال المستخدمة في بنك عمان الوطني على القدرة التنافسية

R <sup>2</sup>	$\beta$	B	F	Sig.	نتيجة الفرضية
٠,٤٣٢	٠,٥٣٣	٠,٥٥٣	٣٦,١٢	*٠,٠٠٠	رفض

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).



يشير الجدول (٦) الى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة لجودة وسيلة الاتصال المستخدمة في البنك الوطني العُماني على القدرة التنافسية لهذه البنك، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة ( $R^2 = 0.432$ ) مما يعني أن الجودة وسيلة الاتصال المستخدمة تفسر ما مقداره ٠,٤٣٢ من التباين في ادارة القدرة التنافسية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت ٠,٥٥٣، أي أن التغير بوحدة واحدة في جودة وسيلة الاتصال المستخدمة سيؤدي إلى التغير في عناصر تعزيز القدرة التنافسية بقيمة ٠,٥٥٣. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة ٣٦,١٢ وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة ( $P \leq 0.533$ )، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة (0.05)، وإحصائية الجودة وسيلة الاتصال المستخدمة على القدرة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة في بنك عمان الوطني على القدرة التنافسية.

#### الجدول (٧)

الانحدار البسيط لأثر تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة في البنك الوطني العُماني على القدرة التنافسية

R <sup>2</sup>	β	B	F	Sig.	نتيجة الفرضية
٠,٣٢١	٠,٥٧٣	٠,٥٧٣	٣٦,١٢٢	*,٠,٠٠٠	رفض

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ).

يشير الجدول (٧) الى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة في بنك عمان الوطني على القدرة التنافسية لهذه البنك، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة ( $R^2 = 0.321$ ) مما يعني أن الجودة وسيلة الاتصال المستخدمة تفسر



ما مقداره ٠,٣٢١، من التباين في ادارة القدرة التنافسية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت ٠,٥٧٣، أي أن التغير بوحدة واحدة في تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة سيؤدي إلى التغير في عناصر تعزيز القدرة التنافسية بقيمة ٠,٥٧٣. وأكدت قيمة F المحسوبة والبالغة ٣٦,١٣٢ وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة ( $\beta = 0.573, P \leq 0.05$ )، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة على القدرة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر.

### الفرضية الفرعية السادسة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوقيت إيصال الرسالة في بنك عمان الوطني على القدرة التنافسية.

### الجدول (٨)

الانحدار البسيط لأثر توقيت وسيلة الاتصال المستخدمة في البنك الوطني العماني على القدرة التنافسية

R <sup>2</sup>	$\beta$	B	F	Sig.	نتيجة الفرضية
٠,٣١٦	٠,٥١٢	٠,٥٥٣	٣٣,١٢٢	★٠,٠٠٠	رفض

★ ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ ).

يشير الجدول (٨) الى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة توقيت وسيلة الاتصال المستخدمة في البنك الوطني العماني على القدرة التنافسية لهذه البنك، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة ( $R^2 = 0.316$ ) مما يعني أن توقيت وسيلة الاتصال المستخدمة تفسر ما مقداره ٠,٣١٦ من التباين في ادارة القدرة التنافسية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة B التي بلغت ٠,٥٥٣، أي أن التغير بوحدة واحدة في توقيت وسيلة



الاتصال المستخدمة سيؤدي إلى التغيير في عناصر تعزيز القدرة التنافسية بقيمة  $0.053$ ، وأكدت قيمة  $F$  المحسوبة والبالغة  $33,122$  وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة  $(\beta = 0.512, P \leq 0.05)$ ، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية توقيت وسيلة الاتصال المستخدمة على القدرة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر.

### الفرضية الفرعية السابعة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل في عملية الاتصال في البنك الوطني العُماني على القدرة التنافسية.

### الجدول (٩)

الانحدار البسيط لأثر للتفاعل في عملية الاتصال في البنك الوطني العُماني على القدرة التنافسية

R <sup>2</sup>	$\beta$	B	F	Sig.	نتيجة الفرضية
٠,٤٢٥	٠,٥٣٣	٠,٥٣	٣٦,١٢٢	*٠,٠٠٠	رفض

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(P \leq 0.05)$ .

يشير الجدول (٩) إلى نتائج تحليل الانحدار البسيط لطبيعة تفاعلية عملية الاتصال في البنك الوطني العُماني على القدرة التنافسية لهذا البنك، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار معنوية هذا التأثير، فقد بلغت قيمة  $(R^2 = 0.425)$  مما يعني أن توقيت وسيلة الاتصال المستخدمة تفسر ما مقداره  $0.425$  من التباين في إدارة القدرة التنافسية، كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول نفسه ومن خلال قيمة  $B$  التي بلغت  $0.533$ ، أي أن التغيير بوحدة واحدة في تفاعلية عملية الاتصال سيؤدي إلى التغيير في عناصر تعزيز القدرة التنافسية بقيمة  $0.533$ ، وأكدت قيمة  $F$  المحسوبة والبالغة  $36,122$  وبدرجة معنوية عند مستوى دلالة  $(\beta = 0.533, P \leq 0.05)$ ، وبناء على هذه النتيجة ترفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية توقيت وسيلة الاتصال المستخدمة على القدرة التنافسية. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر.



## الجدول (١٠)

الانحدار المتعدد لأثر العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية

المتغيرات	B	t	Sig.	نتيجة الفرضية
فاعلية تكامل ادارة العلاقات العامة مع بقية الادارات	٠,٠٨٦-	٠,٥٩٢-	٠,٥٥٧	قبول الفرضية
مهارات الموظفين	٠,١٢٦	٠,٢١٨	٠,٢٩٥	قبول الفرضية
وسائل الاتصال	٠,١٧٨	٠,١٤٥١	٠,١٥٥	قبول الفرضية
جودة وسيلة الاتصال	٠٨١.	٠,٩٠٢	٠,٣٧٣	قبول الفرضية
تكلفة وسيلة الاتصال	٠٦٨.	٠,٩١١	٠,٣٦٨	قبول الفرضية
توقيت وسيلة الاتصال	٠,١٤٥-	٠,٣١٦-	٠,١٣٦	قبول الفرضية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (P≤0.05).

يشير الجدول (١٠) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية في البنك الوطني العُماني، وقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عدم معنوية هذا التأثير عند مستوى دلالة (P ≤ 0.05)، كما أنه لم تظهر نتائج التحليل أي من أبعاد العلاقات العامة الستة أي تأثير معنوي في إدارة القدرة التنافسية. وبناء على هذه النتيجة تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية في البنك الوطني العُماني.



## ٥ - النتائج والتوصيات :

### ٥ - ١ النتائج :

لقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج التي بينت دور العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العماني، وفيما يلي عرض لأهم النتائج مع مناقشتها:

١. اتضح من نتائج الدراسة ان هناك اهتمام عالي من قبل البنك الوطني العماني في العلاقات العامة، وهذا ما افصحت عنه نتائج الدراسة التي بينت تقارب المتوسطات الحسابية لاجابات المبحوثين، حيث تبين ان المتوسط الحسابي العام لابعاد العلاقات العامة بلغت (٤,٣٠)، وبانحراف معياري (٠,٢٧)، وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع فلسفة البنك الوطني العماني كما يظهر ذلك جليا في جدول رقم (١)، ضمن ماهو مشار الى فلسفتها حيال العلاقات العامة، وهذا يدل على الوعي المتزايد لدى البنك العماني الوطني المبحوث لاهمية العلاقات العامة، وان بذل المزيد هو يعد من قوانين اللعبة التنافسية الجديدة التي تفرضها بيئة العمل الحالية وتحديد ا في قطاع الخدمات المصرفية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (Anselmsson and Johansson. 2007)، والدراسة التي أجريت من قبل فريق عمل ترأسته كندا للموارد الطبيعية (Natural Resources Canada, 2003)

٢. توصلت نتائج الدراسة الى ان البنك الوطني العماني تحسن تعزيز القدرة التنافسية بابعادها الثلاثة، فقد كان ذلك واضحا من نتائج تحليل الاختبار الوصفي التي بينت ان الاجابات كانت عالية ومتقاربة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لابعاد القدرة التنافسية (٤,٢١)، وبانحراف معياري (٠,٣٧).

٣. خلصت الدراسة الى وجود تاثير معنوي لابعاد العلاقات العامة مجتمعة في القدرة التنافسية بابعادها الثلاثة. وهذه نتيجة طبيعية ولم تكن مفاجئة؛ اذ ان مفتاح البقاء والاستمرار والتميز يعتمد بالضرورة على ماتقدمه المنظمات المتميزة من اعمال، واسهامات خيرية يضمن لها السبيل في كسب علاقات ايجابية في اعين من تتعامل معهم من اصحاب المصلحة والتي مؤداها النجاح والتميز.

٤. توصلت الدراسة الى وجود اثر معنوي لابعاد العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك العماني الوطني. وقد تبين ان متغيري العلاقات العامة فاعلية تكامل إدارة العلاقات العامة



مع بقية إدارات البنك ، واستخدام الوسائل التكنولوجية للاتصال ، تفاعلية عملية الاتصال قد شكلوا التأثير الاكبر ، حيث بلغت درجة التأثير B لهؤلاء المتغيرات ( ٤٥٧ ، ٠ ، ٤٢٥ ، ٠ ، ٤٢٥ ، ٠ ) ، في حين لم تظهر النتائج معنوية التأثير للمتغيرات الاخرى.

## ٥-٢ التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. مضاعفة الاهتمام من قبل البنك الوطني العُماني بمسؤولياتها بالعلاقات العامة، لاسيما في ظل تنامي متطلبات وحاجات الزبائن من جهة، والمسؤوليات الأخرى التي أصبحت تشكل التزاما أخلاقيا وقانونيا يقع على عاتق منظمات الأعمال من جهة أخرى، من خلال التنوع في طرق وأساليب أعمالها بهذا الخصوص.
٢. ضرورة بلورة رؤية واضحة فيما يخص العلاقات العامة فضلا عن إدراجها ضمن أهدافها الإستراتيجية.
٣. أفصحت النتائج عن عدم وجود اثر معنوي للعلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك الوطني العُماني، وهي المرتبطة بمهارات الموظفين على وجه التحديد، مما يعني ضرورة بذل المزيد من قبل البنك تجاه الموظفين، لأن استقطاب أو بقاء موظفين أكفاء يعتمد بالضرورة على مدى التزام البنك في مسؤولياتها تطوير مهارات موظفيها، ورفد أقسام ووحدات العلاقات العامة بالموظفين المؤهلين وتدريب ورفع كفاءتهم وفق برامج محددة تأخذ بعين الاعتبار الأساليب العلمية الحديثة في إدارة العلاقات العامة.
٤. ضرورة بذل المزيد من أنشطة العلاقات العامة المتعلقة بجودة وتكلفة ووقت استخدام وسيلة الاتصال بما أن النتيجة لم تظهر أثرا معنويا لابعاد العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية. ويمكن أن يكون ذلك من خلال الاهتمام المتزايد بوسائل الاتصال واستخدامها بالشكل المناسب لتحسين مستوى تقديم الخدمات المصرفية.
٥. على الرغم من أن هذه الدراسة تعتبر دراسة استكشافية تطبيقية إلا ان الباحثين مدعوون لإجراء دراسات متعمقة حول دور العلاقات العامة في القدرة التنافسية بما في ذلك إدخال متغيرات أخرى مع العلاقات العامة.



## المراجع :

- أبو ادريس، محمد العزازي، (١٩٩٨) العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، زقازيق، المكتبة العلمية.
- البكري، فؤاده، (٢٠٠١)، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، القاهرة، دار نهضة الشرق.
- الحسيني، فلاح عداي، (٢٠٠٤)، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر.
- الدويك، (١٩٩٩)، آثار الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.
- الطراونة، محمد أحمد، (٢٠٠١)، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، العلوم الإدارية، مجلد ٢٩، العدد ١.
- حجاب، محمد منير، ووهبي، سحر محمد، (٢٠٠١)، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- حسين، محمد علي، (١٩٩٦)، العلاقات العامة للمؤسسات الصناعية، دار النشر الجامعية.
- الجماز، طارق، (٢٠٠٧) العلاقات لعامة والاتصال الانساني .دار المسيرة للطباعة والنشر . الاردن .
- عبد الباسط، محمد زهير، (١٩٨٧)، تقييم نشاط وواقع العلاقات العامة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، الجامعة الأردنية.
- عقل، أميل يُونيل، (١٩٩٦)، استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- مرسى، محمد نبيل، (٢٠٠٧) استراتيجية الانتاج والعمليات ) .الطبعة الرابعة . دار الاسكندرية.

- Anselmsson. Johan and Johansson. Ulf (2007) Effective Public Realtion and the Positioning of grocery brands” An exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol.35. No.10. 2007. pp.835-856. from [www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm). cited on 3/3/2009.
- 13- Balmer. J.M.T. and Gary. E.R.. (2000). “Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage” in Industrial and Commercial Training. Volume 32. Number 7. pp. 256-261. MCB University Press.
- 14- Borger. M.M.. (1999). “The Importance of First Impressions” in Business Journal Serving Jacksonville & Northeast Florida. Volume 15. Issue 6. P. 23. Available: Database-Business Source Elite.
- Clutlip. S.M. and Center AH. (2003). Effective Public Realtion. 9th New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Fisher. J. (2004). . Public Relation . and ethics: clarifying the concepts. Journal of Business Ethics. 52. p. 391-400.
- 44- Natural Resources Canada. (2003). For more information on this study please contact: Jim Frehs. Sustainable Development and International Affairs. [www.nrcan.gc.casd-ddpubscsr-rsepdfcsr.pdf](http://www.nrcan.gc.casd-ddpubscsr-rsepdfcsr.pdf) retrieved on 21/2/2009 from Google.
- 50- Sekaran. Uma (2003) Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th ed..New York:John Wiley and Sons Inc.
- Smith. N.C. (2003) Corporate Social Responsibility: Whether or How? California Management Review. 45.4. Summer. 2003. pp.52-76.
- 52- Smith. Craig. (2001). “Same Old Attitude Is No Way to Find Corporate Identity” in Marketing. London. February 2001. Available: Pro-Quest/ABI Inform global. (February 1. 2001).

- 56- University of Waikato Management School and Sustainable Business Network (UWMS @ SBN). (2004). Sustainability practices of New Zealand business (a survey). Hamilton: Author.
- 57- Van Heerden. C.H. (1999). Developing a corporate image model. South African Journal of Economic and Management Sciences. 2(3):492-508.
- 58- Weissman. (2000). Big Tobacco goes on offense” in Multinational Monitor. Washington. March 2000. Volume 21. Issue 3. PP. 7-8.
- 59- White. A. L. (2004). Lost in Transition? The future of corporate social responsibility. The Journal of Corporate Citizenship. Winter. 2004.16.



## ملحق الدراسة

### الاستبيان

### بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف .. أختي الموظفة

تحية طيبة :

تهدف هذه الاستمارة للتعرف على «العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في البنك الوطني العُماني».

وقد تم اختيارك بطريقة عشوائية للمشاركة في هذه الدراسة العملية لأغراض البحث العلمي، على أن يتم تعبئتها بقدر عالٍ من الدقة والموضوعية . علماً بأن الإجابات سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إعداد الباحث

بلال خلف السكارنه



## أولاً: البيانات الشخصية:

أ. الوظيفة الحالية:

- مدير     رئيس قسم     موظف علاقات عامة     موظف في قسم آخر

ب. المستوى الاجتماعي:

- ذكر     أنثى

ج. العمر:

- سنة

د. التحصيل العلمي:

- ثانوية     دبلوم     كليات المجتمع     بكالوريوس     دراسات عليا

هـ. التخصص:

- إدارة     محاسبة     حاسوب     قانون  
 إعلام     هندسة     أخرى (تذكر)

و. عدد سنوات الخدمة أو الخبرة:

- سنة

ز. مدة العمل في الوظيفة:

- سنة



م	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا أتفق تماماً	غير متأكد
١.	تهتم إدارة البنك باحتياجات العملاء المصرفية					
٢.	تسعى إدارة البنك لتوزيع محفظة خدماتها المصرفية					
٣.	يملك البنك أهداف واضحة في ممارسة عمله					
٤.	يملك البنك قسم متخصص ومستقل للعلاقات العامة					
٥.	هناك أهداف وغايات واضحة لقسم العلاقات العامة					
٦.	لقسم العلاقات العامة دور واضح في السياسة العامة للبنك					
٧.	تهتم إدارة البنك بتسمية مهارات العاملين في العلاقات العامة					
٨.	هناك برامج تدريبية وتطويرية خاصة للعاملين في العلاقات العامة					
٩.	تتابع إدارة البنك أداء العاملين في العلاقات العامة					
١٠.	يتمتع موظفو العلاقات بمزايا معينة					
١١.	يؤثر العاملون في العلاقات العامة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك					
١٢.	يعتمد موظفو العلاقات العامة أساليب متطورة للاتصال مع العملاء					
١٣.	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل الشفهية للاتصال مع العملاء					
١٤.	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل المسموعة للاتصال مع العملاء					



م	الأسئلة	أتفق تماماً	أتفق	لا أتفق	لا أتفق تماماً	غير متأكد
١٥.	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام الوسائل المكتوبة للاتصال مع العملاء					
١٦.	يفضل موظفو العلاقات العامة استخدام وسيلة الإنترنت للاتصال مع العملاء					
١٧.	يهتم موظفو العلاقات العامة بدراسة وسائل الاتصال بالعملاء من قبل البنوك المنافسة					
١٨.	تؤثر وسيلة الاتصال المستخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك					
١٩.	هنالك تكامل واضح بين قسم العلاقات العامة وبقية الأقسام					
٢٠.	يهتم قسم العلاقات العامة بالتنسيق مع بقية الإدارات لحل مشاكل العملاء					
٢١.	تؤثر عملية التكامل بين الأقسام في تعزيز القدرة التنافسية					
٢٢.	تؤثر تكلفة وسيلة الاتصال في اختبار الوسيلة المناسبة للاتصال					
٢٣.	يبحث موظفو العلاقات العامة في اختيار الوسيلة الأقل تكلفة في إيصال رسائلهم للعملاء					
٢٤.	تؤثر تكلفة وسيلة الاتصال المستخدمة في البنك بتعزيز القدرات التنافسية					
٢٥.	يهتم موظفو العلاقات العامة بكفاءة وسيلة الاتصال (الوضوح في المضمون) مع العملاء					
٢٦.	يسعى موظفو العلاقات العامة باستمرار لمعرفة تفضيلات العملاء للوسيلة الملائمة					
٢٧.	تؤثر جودة الاتصال بدرجة كبيرة في القدرة التنافسية					

## أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية





## أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية

د. سليمان إبراهيم الحوري

قسم إدارة الأعمال - جامعة آل البيت

المفرق - الأردن

د. وليد مجلي العواودة

قسم إدارة الأعمال - جامعة آل البيت

المفرق - الأردن

محمد أمين حسن عابدين

باحث

### ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة للتعرف على أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث تمثلت أنماط القيادة ب(التحويلي، والإجرائي، والبيروقراطي)، في حين تمثلت أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، وتمثلت مجتمع الدراسة بشركات الاتصالات الكويتية و البالغة ثلاثة شركات (زين، والوطنية للاتصالات، وفيفا للاتصالات)، وقد تم استثناء شركة «فيفا للاتصالات» كونها في مرحلة التأسيس، أما عينة الدراسة فتم أخذها عشوائياً من المرؤوسين في تلك الشركات وقد بلغت (٢٠٣) مفردة، واعتمد الباحث على استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن النمط التحويلي هو النمط السائد في شركات الاتصالات الكويتية، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الالتزام التنظيمي تلاها النمط الإجرائي، بينما لم يكن هناك أثراً للنمط البيروقراطي، حيث تبين أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين كل من النمط القيادي (التحويلي، والإجرائي) من جهة والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. مما يدل على أنه كلما زاد النمط القيادي التحويلي أو الإجرائي زاد الالتزام التنظيمي.

وأوصت الدراسة بإعطاء مساحات أوسع للموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها، من خلال مشاركتها في إعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة، والابتعاد عن نمط الروتين المعمول به، وتدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة، بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم، ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها، وأخيراً العمل على ترويج سلوكيات القيادة التحويلية التي تخدم وتعزز الالتزام التنظيمي.

الكلمات الدالة: القيادة، النمط التحويلي، النمط الإجرائي، النمط البيروقراطي، الالتزام التنظيمي، شركات الاتصالات، الكويت.



## المقدمة :

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات سواء على مستوى البيئة المحلية أو العالمية، الأمر الذي دعا العديد من المنظمات للتفكير جلياً في سبل تمكّنها من تحسين قدرتها على مواجهة هذه التحديات من خلال التركيز على بيئتها الداخلية وذلك بالتعرف على مواطن القوة والضعف، في سبيل الاستفادة من مصادر القوة و تعزيزها ومحاولة التغلب على نقاط الضعف والتخلص منها، وصياغة استراتيجياتها بطريقة تسجم بها مع التغيرات البيئية، وفهم التفاعل بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، لتطوير وتحسين أداء المنظمة، وإيجاد طرق لزيادة أداء العاملين، لذلك فإن المنظمة ستبقى في موضع الاهتمام لدى قادة التنظيم في ظل اقتصاد المعرفة، والمبني على تعظيم الخدمة المقدمة، لذا بدأت بعض المنظمات بالتحول بعيداً عما هو متبع في النماذج التقليدية للإدارة، وهذا التحول يتطلب مدى واسعاً من المهارات والأنماط القيادية التي تستطيع من خلالها التكيف مع التغيرات البيئية المستمرة.

يعد الالتزام التنظيمي من مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة، لذا فإن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالتمكين والمكانة داخل المنظمة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافه، تعد جميعها أسباباً تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم، وتجاه المنظمة على حد سواء. وإن هذا السلوك الإيجابي تجاه المنظمة، لهو الجوهر في عملية الالتزام التنظيمي (الكايد، ١٩٩٩). لذا ينبغي على القائد أن يركز على الالتزام التنظيمي لدى العاملين - الذي سيؤثر بدوره على الأداء - وأن يولي الاهتمام المطلوب بالعاملين، وأن يعمل على تلبية حاجاتهم بما يتناسب وأهداف المنظمة (الصليبي، ٢٠٠٥).

## أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تبحثه وهو اثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات الكويتية، حيث يسهم القائد في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال حل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي. إن البحث في القيادة يعزز القادة بالمعلومات



ويمكن القادة من الاستجابة لاحتياجات التابعين بدقة اكبر، حيث تركز المنظمات على التعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين لتمكنهم من زيادة التزامهم نحو أهداف المنظمة وخفض معدلات الدوران لدى العاملين الأمر الذي ينعكس على خفض كلف التدريب و التوظيف في المنظمة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال الإضافة على الأدب السابق حول اثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي ، وبالتالي إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة و الالتزام التنظيمي، حيث يؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي في التعرف على طبيعة هذا الأثر، حيث أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع حسب حد علم الباحث، وبالتالي ستكون هذه الدراسة بمثابة بداية لدراسات أخرى حول اثر القيادة في الالتزام التنظيمي.

كما تبرز أهمية الدراسة كونها تناولت موضوع الأنماط القيادية لقطاع خدمات الاتصالات، لكي تؤدي المنظمات عملها بشكل جيد وصولاً للأداء الجيد، وسبيلاً لتطوير المنظمة، وتحسين أداءها، والاستفادة من نتائج الدراسة من قبل كافة المنظمات التي تساهم في تقديم خدمة الاتصالات.

### مشكلة الدراسة :

شهد الفكر الإداري في السنوات الأخيرة تطورات عدة من حيث التركيز على المفاهيم الحديثة في علم الإدارة ، ومن أهم هذه المفاهيم مفهوم القيادة ، ولما كانت الإدارة تعيش هذه الأيام تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات الصناعية و الخدمية ، ونظراً لأهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال و حجم التحديات التي تواجهها نتيجة التغيرات السريعة ، أصبحت حاجة المنظمات إلى التغيير حاجة ملحة وأساسية لاستمرار وبقاء المنظمات.

ومن هنا تتبع مشكلة الدراسة من التحديات التي تواجه المنظمات بسبب التغيرات العالمية والطلب المتزايد نحو تحسين مستوى أداء و فاعلية المنظمات ، إضافة إلى سعي المنظمات دوماً إلى تقليل كلفها كأداة للميزة التنافسية ، لذا تسعى منظمات الأعمال إلى البحث عن كافة السبل لخفض الكلفة، إحدى هذه السبل تخفيض معدل دوران العاملين الذي ينعكس على كلف التدريب و الاستقطاب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين، إضافة إلى وجود قيادة فاعلة لقيادة هذه المنظمات نحو البقاء والتميز والاستمرارية ، حيث تركز القيادة



على العنصر البشري لتحقيق غايات وأهداف المنظمات وتحفيز الأفراد العاملين، واستثمار جهودهم وقدراتهم للوصول إلى ما ترنو إليه المنظمة من خلال التعرف على النمط الأكثر إيجابية، ولمعرفة دور القيادة ، ستقوم هذه الدراسة بدراسة مفهوم القيادة بالإضافة إلى دراسة أثرها في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات الكويتية ، لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- ١ . ما أثر النمط القيادي في تحقيق الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية؟
- ٢ . ما هو النمط القيادي السائد في شركات الاتصالات الكويتية؟
- ٣ . ما درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية ؟

### أهداف الدراسة :

يمكن إبراز أهداف الدراسة بالتعرف على ما يلي:

- ١ . النمط القيادي السائد في شركات الاتصالات الكويتية.
- ٢ . درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية.
- ٣ . أثر النمط القيادي (التحويلي، الإجرائي، البيروقراطي) على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية من وجهة نظر المبحوثين.
- ٤ . مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية تُعزى لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي).

### فرضيات الدراسة :

#### الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط القيادة (التحويلي، والإجرائي، والبيروقراطي) على الالتزام التنظيمي.



## الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية تعزى لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي).

### منهجية الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الميداني الذي يتضمن أسلوب المسح المكتبي وذلك بالرجوع إلى مصادر الأدب الإداري المتعلق بالقيادة و الالتزام التنظيمي بهدف بناء الإطار النظري لهذه الدراسة إلى جانب استخدام المسح الميداني لجمع البيانات بوساطة أداة الدراسة ، وتحليلها إحصائياً لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على أسئلتها.

### مجتمع وعينة الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الكويتية؛ والبالغ عددها (٣) وهي شركة «زين» و«الوطنية للاتصالات» و«فيفا للاتصالات»، وقد تم استثناء شركة «فيفا للاتصالات»، كونها في مرحلة التأسيس وبذلك اعتمد الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاستبانة على العاملين في شركات الاتصالات الكويتية في المستويات الإدارية الدنيا و البالغ عددهم ما يقارب ٥٠٠ عامل في شركة زين و ٤٢٠ عامل في شركة الوطنية للاتصالات، وقد قام الباحث بتوزيع الاستبانة عشوائياً على ٥٠٪ من العاملين، والجدول (١) يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي لكل شركة من الشركات مجتمع الدراسة.

### جدول (١)

#### الاستبانات الموزعة والاستبانات المستردة

اسم الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
شركة زين	٢٥٠	١٣٨	١٣٢
شركة الوطنية للاتصالات	٢٠٠	٧٥	٧١
المجموع	٤٥٠	٢١٣	٢٠٣



## أداة الدراسة :

لغايات الدراسة الميدانية تم تطوير استبانة مؤلفة من ثلاثة أجزاء، تناول الجزء الأول معلومات عامة عن المبحوثين، والجزء الثاني تكون من ثلاثة مجالات يمثل كل مجال نمطا قياديا ( القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، والقيادة البيروقراطية)، وتمت الاستفادة من أدوات القياس في دراسات (Avolio & Bass, 2002) (MLQ) لقياس الأنماط القيادية (التحويلي والإجرائية)، أما القيادة البيروقراطية فقد تمت الاستفادة من دراسة (الهوري وعباد، ٢٠٠٩)، أما الجزء الثالث فقد تكون من ثلاثة مجالات، تقيس الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام المعياري) وتمت الاستفادة من أدوات القياس في دراسات (Meyer & Allen, 1991). وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الدراسة من قبل المبحوثين (موافق بشدة = ٥، موافق = ٤، موافق بدرجة متوسطة = ٣، غير موافق = ٢، غير موافق بشدة = ١).

## صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، من خلال عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس من أساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية وجامعة الكويت و الجدول (٢) يبين ذلك ، بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، ومدى مناسبة الفقرات للمستجيب الذي ستطبق عليه الأداة، ومدى انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياسه، وقد أخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار وتم تعديل فقرات الاستبانة لتناسب مع التعديلات المقترحة.

### جدول (٢)

#### اسم الجامعة و عدد المحكمين

اسم الجامعة	عدد المحكمين
جامعة اليرموك	٣
جامعة آل البيت	٦
الجامعة الهاشمية	٢
جامعة الكويت	٣



## ثبات أداة الدراسة :

يُقصد بثبات أداة الدراسة هو استقرار النتائج أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذا طُبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (٠ و ١) ويكون قيمته مقبولة عند (٦٠٪) وما فوق (C XCVekran, 2000 1)، والجدول (٣) يبين معامل كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة وللأداة ككل.

### جدول (٣)

قيم معاملات الثبات لمجالات الدراسة وللأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
القيادة التحويلية	١٠	٠,٨٧
القيادة الإجرائية	٥	٠,٨٦
القيادة البيروقراطية	١٠	٠,٨٩
الالتزام العاطفي	٦	٠,٨٤
الالتزام الاستمراري	٥	٠,٨٨
الالتزام المعياري	٥	٠,٧٨
الالتزام ككل	١٦	٠,٨٦



نلاحظ من خلال الجدول رقم (٣) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة كانت أكبر من (٠,٦٠) مما يدل على أنه يوجد اتساق داخلي بين فقرات كل متغير من المتغيرات، وبالتالي يدل هذا على أن فقرات الإستبانة كان بينها اتساق داخلي، مما يؤكد صلاحية و مدلوليه الإستبانة في اختبار الفرضيات.

### مقياس التحليل:

تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي لتفسير تقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس، وكذلك على كل مجال من مجالاتها (Al-hawary, 2010)، والجدول (٤) يبين ذلك.

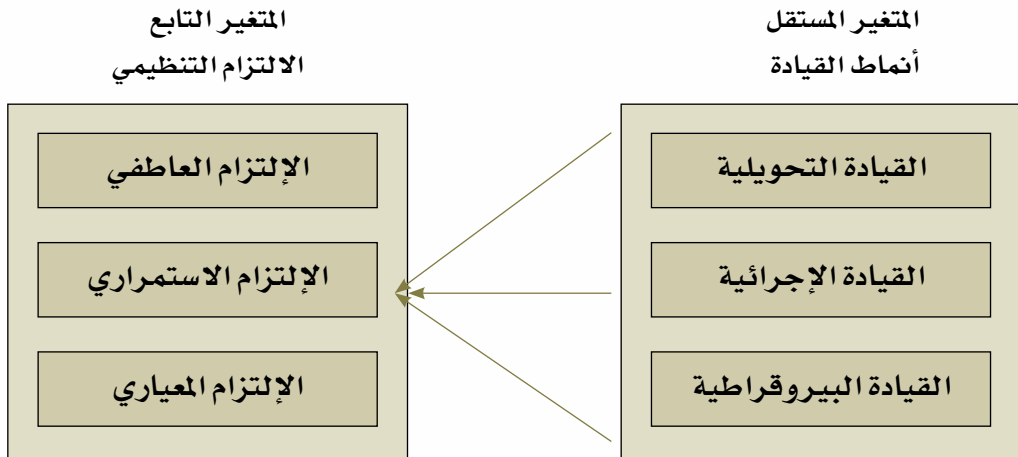
### جدول (٤)

تصنيف متوسطات إجابات أفراد العينة

درجة التقدير	المتوسط الحسابي
ضعيفة	من ١,٠٠ - ٢,٤٩
متوسطة	من ٢,٥٠ - ٣,٤٩
عالية	من ٣,٥٠ - ٥,٠٠

### مخطط الدراسة:

### شكل رقم (١)



• المصدر: إعداد الباحثين



## القيادة:

تواجه المنظمات الكثير من التحديات التي تتعرض لها من البيئة المحلية و العالمية، لذلك يركز الباحثون الأكاديميون والممارسون في اهتمامهم أكثر على خصائص وسلوكيات القادة، وعلى كيفية زيادة التنافسية في الأسواق العالمية؛ حيث يرى (Kotney,1994) أن الطريق إلى تحقيق ذلك هي القيادة. ويعتقد (Smith,1994) أن القيادة هي عامل حاسم يرتبط بالأداء التنظيمي، وأوضح (Kanter,1997) أنه يجب أن يألف مدراء المنظمات التغيير وعلى المستويات العليا في المنظمة؛ والتفكير بشكل استراتيجي للمنافسة عالمياً، وأن يستحدثوا هيكله المنظمة بشكل مستمر ليتمكنوا من مواجهة التحديات التنظيمية، وموائمة التغييرات الديموغرافية في القوى العاملة وتلبية طلبات العملاء، واعتماد تغييرات تكنولوجية سريعة. (Gibler et al, 2000)

## تعريف القيادة:

«القيادة هي ظاهرة إنسانية عالمية» (Bass,1998) ، يمكن ملاحظتها في كل مظهر من مظاهر الحياة اليومية منذ العصور القديمة وحتى العصر الحالي.

وحدد (Nahavandi, 2003) ثلاثة عناصر في تعريف القيادة:

أولاً: القيادة هي ظاهرة جماعية، تنطوي على تأثير شخصي بيني، أو اقتناع الآخرين.

ثانياً: يستخدم القادة نفوذهم لمساعدة الأفراد في تحقيق أهداف وأعمال محددة.

ثالثاً: تفترض القيادة أن لدى القادة شكلاً معيناً من الهرمية في نطاق المجموعة.

وأشار (Burns,1978) أن القيادة يصعب احتواؤها، لكنها تقاس بالنشاطات البشرية ويمكن إدراكها دون ملاحظتها. ويمكن الإحساس بالقيادة، ولكن يصعب تعريفها. وعرف (Smith, 2000) القيادة بأنها «عملية أو نشاط التأثير على فرد أو مجموعة في السعي نحو تحقيق هدف (صالح)».

وعرف (Cartwright & Zander,1968) القيادة بأنها سلوك مساعدة مجموعة على تحقيق النتائج وإدامة وتقوية المجموعة نفسها، وكذلك عرف (Koontz & O'Donnel,1972) القيادة بأنها إقناع الآخرين للتعاون في تحقيق هدف مشترك.



ولقد عُرفت القيادة أيضاً بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني، لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبِّراً عن آمالهم وطموحاتهم، فتتوافر لديه القدرة الكافية على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً (القيروتي، ٢٠٠٣).

وتوجد الكثير من الأدبيات حول موضوع القيادة، حيث وجد الباحثون أن سلوكيات القيادة هي محدد هام لنجاح المنشأة (Burke & Day, 1986)، كما وجد (Rost, 1991) أن معظم أدبيات القيادة كانت تركز على قدرة القائد أو سماته أو سلوكياته. بالإضافة إلى ذلك؛ وعرف (Yukl, 1998) القيادة من حيث السمات والسلوك والتأثيرات، وعلاقات الأدوار، وأنماط التفاعل، وصناعة المنصب الإداري.

القيادة البيروقراطية: النمط البيروقراطي، هو النمط السائد على الأغلب في المنظمات الحكومية، والقائد البيروقراطي، هو الذي يستخدم أسلوباً منفصلاً في موقف يتطلب هذا النمط، وهو عادة لا يهتم اهتماماً كافياً بالعمل أو حتى بالعلاقات مع الناس، ولكنه بالرغم من ذلك، يمكن أن يكون فعالاً في الحالات التي لا تتطلب فيها طبيعة منصبه ذلك الاهتمام، وسيكون ناجحاً ومحافظاً على استمرارية العمل؛ كونه يتبع اللوائح والقوانين بدقة، من غير أن يقع في مشاكل مع الآخرين، فهو قائد كفؤ لأنه يتبع الطرق السليمة، ويلتزم بالتفاصيل، وينفذ التعليمات بدقة، ويعتبر من الأنماط القيادية التي وصفها «ماكس ويبر» في عام ١٩٤٧ بالنمط القيادي التقليدي، وتعتمد القيادة البيروقراطية على إتباع طريقة رسمية وإتباع الخطوط الموضوعية للسلطة، وتتضمن سمات هذه القيادة ما يلي:

١. يفرض القادة قواعد شديدة ومنظمة على الأتباع، وعلى الأعمال المطلوب تنفيذها في مكان العمل.
٢. يستمد القادة قوتهم من المنصب الذي يشغلونه.
٣. يحفز الأتباع بالاعتماد على قابليتهم للانصياع إلى القواعد المكتوبة.
٤. على الأتباع أن يطيعوا قادتهم، لأن السلطة منحت للقائد جزءاً من المنصب الذي يشغلونه في المنظمة.



المدخل التحويلي: برز هذا المدخل القيادي الجديد في البحث بداية الثمانينات في القرن العشرين، ويركز على القيادة الكاريزمية، والقيادة التحويلية، والقيادة السحرية (Br - man,1992)، ويجمع هذا المدخل القيادي الجديد بين جانب القوة؛ والمهارات الشخصية البيئية، ومعرفة الذات للقائد، وتفاعل المجموعات من القاعدة النظرية التقليدية برؤية مستقبلية (Hung, 2003)، وعرف (Koehler& Pankowski,1997) القيادة التحويلية: أنها عملية الإلهام بالتغيير وتمكين الأتباع من تحقيق ارتفاعات أعلى، وتحسين أنفسهم وتحسين العملية التنظيمية. وأنها عملية تمكين تجعل الأتباع يتحملون المسؤولية والمساءلة عن أنفسهم وعن العمليات التي توكل إليهم.

وعرف (Robbins, 2002) القادة التحويليون: أنهم القادة الذين يقدمون تقديراً مفرداً وتحفيزاً عقلياً، وأنهم يمتلكون الكاريزما. ويعتقدون كذلك أن هذا النوع من القادة سوف يحاول أن يغرس في أتباعه القدرة على الشك ليس في الرؤية الراسخة فحسب، ولكن في الآراء التي يرسخها القائد كذلك.

وأوضح (Bass,1998) أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة عوامل: الكاريزما، والإلهام، والحفز العقلي، والتقدير المفرد، واعتقد (Bass& Steidlmeier,1999) أن القائد التحويلي الحقيقي، يتصل بالأسرة والأصدقاء والمجتمع، ويعتقد هذا النوع من القادة؛ أن مصالحهم أكثر أهمية من المصلحة الشخصية لأي أحد. وهذا يشبه كذلك اعتقادات قيادة الخادم والقيادة الإشرافية (Grunberg,1979)، وعرف (Burns,1979) القيادة التحويلية: أنها «انخراط شخص أو أكثر مع الآخرين، بحيث يرفع القادة والاتباع بعضهم البعض إلى مستويات عليا من الدافعية والأخلاق».

القيادة الإجرائية: يُعرف النمط القيادي الإجرائي بأنه فئة عريضة من سلوكيات القادة، بالمقارنة مع النمط القيادي التحويلي. ففي العلاقات الإجرائية بين القادة مع الأتباع، تكون بهدف مبادلة شيء مقابل شيء آخر، وتقوم القيادة الإجرائية على فكرة تبادل أشياء ذات قيمة، فيمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، فيشار إليها بالمكافأة الظرفية (Burns,1979).

إن المتغير المؤثر الهام، هو النتيجة المتوقعة لجهد وأداء الأتباع، فعلى القائد أن يدرك ويوضح ماهية دور الأتباع، وتحديد احتياجاتهم، من أجل أن يكون التبادل مغري لهم للتمكن من الوصول إلى



النتيجة المرغوبة، كما يترتب عليهم أن يفهموا بأنهم سيكافئون عند الإنجاز، فيتم بذلك تحفيزهم لتحقيق النتيجة المقصودة كنتيجة للعلاقة الإجرائية بينهم وبين القائد.

وتقوم القيادة الإجرائية على المكافأة المشروطة، «فيتحفز الأتباع من خلال وعود القادة ومكافأتهم، أو يتم تصويبهم من خلال التغذية السلبية الراجعة (التوبيخ والتهديد، والتأديب)»، وتقع القيادة التحويلية ضمن الفلسفات الفردية، وهي «متجذرة في الفلسفة الشخصية للمصلحة الذاتية»، وبالإضافة إلى ذلك، يتابع كل من القادة والأفراد مصالحهم الذاتية»، فيقبل القادة الإجرائيين هيكلية العمل (Bass& Steidlmeier,1999). وبالمقارنة؛ يكون القادة التحويليين أكثر ثورية وأكثر تغييراً في العمليات.

### الالتزام التنظيمي:

إن دراسات الالتزام التنظيمي، بما فيها أعمال (Mowday & Porter) نظرت إلى الالتزام من زاوية تطابق قيم الفرد وأهدافه مع قيم وأهداف التنظيم الذي يعمل فيه (Meyer& Allen,1991)، حيث يُنظر إلى الالتزام التنظيمي، على أنه الموقف تجاه التنظيم، أو على أنه السلوك المستجيب تجاه البيئة التنظيمية، فالالتزام موقفي بمعنى أن السوابق والنذر تعزز من الالتزام تجاه التنظيم أو تصرف التفكير عنه.

كان الالتزام التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من الدراسات التي أخذت مجالاً واسعاً (Gautam et al,2005)، حيث يشكل الجانب الأساسي من علاقة العامل بصاحب العمل (Mohammed& Hassan, 2006) لذا فإنه ينبغي على القائد أن يركز على الالتزام التنظيمي لدى العاملين مما سيؤثر بدوره في الإدارة، وعليه، و أن يولي الاهتمام المطلوب بهم، و يعمل على تلبية حاجاتهم بما يتناسب وأهداف المنظمة (الصليبي، ٢٠٠٥).

تطور الالتزام التنظيمي بشكل كبير منذ أن ركز (Weiner, 1982) على الكفاءة التنظيمية ودافعية العاملين، ويعد بعض من المختصين، ثمرة طبيعية لانتهاج سياسة القيادة الصحيحة، ويعتبر أهم مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة، ذلك أن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهبة والنفوذ والمكانة داخل المنظمة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في دخوله للمنظمة، ودرجة التماسك والتلاحم



بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيّب، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافه، ووجود نظام جيد للحوافز، وفرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسباباً تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم، وتجاه المنظمة على حد سواء. وإن هذا السلوك الإيجابي تجاه المنظمة، هو جوهر عملية الالتزام التنظيمي (الكايد ، ١٩٩٩).

وقد اتفق كثير من الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام التنظيمي هما اللتان تسيطران على عملية البحث فيه؛ الأولى: تنظر للالتزام التنظيمي على أنه وجهة النظر التي تعكس طبيعة جودة العلاقة بين العامل والمنظمة. والثانية: تركز على الطريقة التي يستخدمها الفرد في إيجاد الشعور بالارتباط، ليس بالمنظمة فحسب، وإنما يتجاوز ذلك الارتباط إلى التصرفات التي تصدر عن العامل اتجاه منظمته (Lee & Chang, 2007)..

### تعريف الالتزام التنظيمي:

يشمل الالتزام التنظيمي تعلق الأفراد بالمنظمة، وينطوي على علاقة بين العامل والمنظمة (Abbott et al, 2005)، وأشار (Major et al, 1995) إلى أنه بالرغم من تكاثر التعريفات، فإن الالتزام التنظيمي يميل بشكل أساسي إلى تعلق الفرد بالمنظمة أو النظام الاجتماعي.

إن التعريفات التي تناولت الالتزام التنظيمي هي تعريفات ذات طبيعة سلوكية أو اتجاهية، وأشار (Moore, 2000) إلى أن الباحثين في الغالب يعرفون الالتزام بالعمل بطرق متفاوتة، بحيث يختارون تصور التزام العمل مفاهيمياً وتعريفه من خلال مداخل متعددة. وعرف (Porter et al, 1974) وآخرون الالتزام التنظيمي كقوة كامنة في الفرد وانخراطه في منظمة معينة. إن مثل هذا الالتزام يمكن وصفه كالآتي:

١. اعتقاد وقبول قوي لأهداف وقيم المنظمة.
٢. الاستعداد لبذل جهد قوي نيابة عن المنظمة.
٣. رغبة محددة للمحافظة على العضوية في المنظمة.

ويعرّف الالتزام التنظيمي، بأنه الصلة أو الرباط الذي يربط العامل مع التنظيم الأم (Meyer et al, 2002)، وهذه الصلة أو الرابطة، تعتبر مؤثراً حاسماً على فعالية ذلك التنظيم، وأشار



(Sheldon,1971) أن المشاركة (وبشكل خاص الانخراط الاجتماعي)، تولد مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي، ويشير الانخراط، إلى التفاعل البشري الجماعي، حيث إن الانخراط ذو علاقة قوية بالالتزام. وأوضح (Emery & Baker,2007) إلى أن المشاركة تزيد من درجة الالتزام التنظيمي عند الأفراد، فهي تجعلهم يتحدثون عن المنظمات التي يعملون فيها من خلال كلمة (نحن)، وعندما يواجهون مشكلة في العمل؛ يشيرون إليها على أنها مشكلتهم. ومن هنا تجدهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر قبولاً له، وهذا بدوره يسهل أداء الموظف في عمله.

وأشار (Meyer & Allen,2004) أن الالتزام حالة نفسية تنشأ من العلاقة العاطفية للأفراد بالمنظمة، ورغبة الأفراد في المحافظة على العضوية التنظيمية، ويعرف (العمرى، ٢٠٠٤) الالتزام التنظيمي: بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها؛ مما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وتبني قيم هذه المنظمة، وقد عرف (Buchanan,1974) الالتزام التنظيمي أنه «اقتران فعّال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل».

### مكونات الالتزام التنظيمي:

يشكل الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح المنظمات أو فشلها، حيث تحدد الأدبيات ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة والمعقدة. وهذه المكونات هي التي أشار إليها (Meyer & Allen,1991) بطبيعة المكونات الثلاثة لإطار الالتزام التنظيمي، التي تتمثل في الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري والالتزام بالاستمرارية، وبدلاً من وجود هذه الالتزامات في معزل عن بعضها البعض فإنها قد تظهر معاً بصورة متزامنة.

الالتزام العاطفي: الالتزام العاطفي أو الالتزام القائم على الرغبة، هو التعلق العاطفي للعاملين بالتنظيم وما يترتب عليه من اندماج عاطفي معه (Boehmen,2006)، فالعاملون الذين يظهرون التزاماً عاطفياً يشعرون بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، ويشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافرها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف. كما يشير الالتزام العاطفي إلى التعلق العاطفي للمستخدم، والتماشي والانخراط في المنظمة.



إن تضافر سمات الهيكل التنظيمي وخبرات العمل في حد ذاتها، ليست قادرة بالضرورة على التعليل الكامل لنتيجة الالتزام العاطفي، بل يحتاج العامل إلى أن يرى القيادة التنظيمية تبذل قدراً معيناً من الجهود (ممارسات إدارة أو قيادة) لتوجيه العاملين نحو الإحساس بالالتزام العاطفي، وهذا ما يصوره (Meyer & Allen, 1991). بأنه أمر طارئ.

الالتزام المعياري: وهو الالتزام المستند إلى القيم، إضافة إلى الصلة العاطفية بالتنظيم، فإن العاملين يحسون بالالتزام بالاستمرار في العمل لدى التنظيم (Canipe, 2006)، فالعاملون الذين يبدون التزاماً معيارياً يشعرون بواجب الاستمرار في العمل لدى التنظيم القائم، وبصوره أخرى يشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله، والبقاء في منظمته، ويتميز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف، ويعكس الالتزام المعياري الإحساس بضرورة الاستمرار في الوظيفة (Meyer & Allen, 1997).

ويصف (Meyer & Allen, 1997) الالتزام المعياري، بأنه ذلك الالتزام الناجم عن إضفاء الصفة الذاتية للضغوطات المعيارية، وهذا يتم من خلال التكيف الاجتماعي الثقافي أو العائلي الذي يسبق الالتحاق بالتنظيم، أو من خلال التكيف الاجتماعي التنظيمي الذي يجري بعد الالتحاق بالتنظيم.

الالتزام والاستمراري: وهذا النوع من الالتزام يختلف عن أشكال الالتزام السابقة، من حيث أنه قائم على الحاجات. فالالتزام المستمر، يصف الحاجة الذاتية الداخلية المدركة لدى العامل بأنها تستمر مع التنظيم بعكس الاحتياجات التنظيمية النابعة من الخارج، ويقصد به درجة الالتزام الموجودة عند الفرد؛ وتحكمها القيم الاستثمارية التي يحصل عليها، ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل داخل المنظمة، مقابل ما سيخسر لو اتخذ قراراً بالعمل لدى جهات أخرى.

إن العاملين الذين يظهرون التزاماً مستمراً يشعرون بالحاجة إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة (Boehmen, 2006).



## الدراسات السابقة :

- دراسة ( الحوري و عباد، ٢٠٠٩): هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة على فاعلية منظمة جامعة الزرقاء الأهلية، ضمن المستويات: (نائب رئيس، مدير مركز أو وحدة، مدير دائرة، مساعد مدير)، وجمعت المعلومات من خلال الاستبيان والمسح الشامل لعينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى إن تصورات المستجيبين نحو النمط القيادي الأدهوقراطي، كانت مرتفعة، من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي ونسبته (٤٤١٤، ٣)، وإن تصورات المستجيبين نحو النمط القيادي البيروقراطي، كانت متوسطة، من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي ونسبته (٣٤٤٨، ٢)، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية، للنمط القيادي في فاعلية المنظمة، حيث بلغت قيمة (F) (١٢٠، ١٨٨)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) كما فسر المتغير المستقل ما مقداره (٧، ٥٤٪) من التباين في المتغير التابع.
- دراسة (العمرى، ٢٠٠٤): هدفت إلى دراسة تأثير كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج، حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري، وصراع الأدوار، وغموض الدور، وتمييز الأداء التنظيمي. كما اتضح أن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الالتزام التنظيمي، ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة، وأخيراً كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في الأنموذج يتحدد بكل من الرضا والالتزام التنظيمي وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي.
- دراسة (النوياني، ٢٠٠٣): هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة القادة التربويين في الأردن لمصادر قوتهم، والتعرف إلى اتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي، ومعرفة أثر كل من متغيرات: المستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والإقليم، والخبرة الإدارية، على مستوى ممارسة القادة التربويين لمصادر قوتهم، واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن مصادر قوة القادة التربويين في الأردن، مرتبة تنازلياً وفقاً لدرجة ممارستها على النحو التالي: الإقناع وإدارة الصراع، الثوابية، الخبرة، المرجعية، الشرعية، المعلومات والمكانة الاجتماعية، ثم القسرية، وأن اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية،



كما دلت النتائج على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القادة التربويين في الأردن كان متوسطاً، وأن العلاقة بين مصادر قوة القائد والاتجاهات نحو التغيير التنظيمي كانت إيجابية، وهي كذلك بين الاتجاهات نحو التغيير التنظيمي والالتزام التنظيمي للقادة التربويين في الأردن.

• دراسة (العامري، ٢٠٠٢): هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، ومستوى السلوك التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية دون المستوى المطلوب، كما أن السلوك القيادي التحويلي، يعتبر مطلباً أساسياً لجميع المنظمات التي تبحث عن الاستمرار والتّميّز، بينما وجدت الدراسة أن هذا السلوك لا يتوافر في الأجهزة الحكومية السعودية، وأن هناك علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية، ووجدت هذه الدراسة أن المدراء الذين يتحلون بسمات القادة التحويليين يعملون على حفز الموظفين للقيام بنشاطات خارج نطاق الأدوار الرسمية المطلوب منهم أداؤها.

• دراسة (العجمي، ١٩٩٨): هدفت الدراسة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في المنظمات الحكومية الكويتية، وبين إحساسهم بالعدالة التنظيمية في كل بعد من أبعادها الثلاثة: عدالة توزيع الأجور والمكافآت، وعدالة الإجراءات، وعدالة تعامل الإدارة مع العاملين، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن إحساس الموظفين بعدالة التعاملات أعلى من إحساسهم بعدالة الإجراءات، وهذا بدوره أعلى من إحساسهم بعدالة التوزيع، وأنه توجد علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي من جهة، وإحساس الموظفين بعدالة التعاملات وعدالة الإجراءات من جهة أخرى، في حين كانت هذه العلاقات بين الالتزام التنظيمي للموظف والإحساس بعدالة التوزيع أقل إيجابية وقوة، بحيث لا يوجد أثر دالاً إحصائياً لإحساس الموظفين بعدالة التوزيع على التزامهم التنظيمي، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً إيجابياً وقوياً بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية وهي: عدالة التعاملات، وعدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع.

• دراسة (العتيبي والسواط، ١٩٩٧): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد العوامل المؤثرة في التزامهم التنظيمي، ثم الكشف عن العلاقة بين الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الالتزام التنظيمي كانت متوسطة، وأن الالتزام التنظيمي المستمر للعاملين نابع من الخسائر التي يمكن أن



يتكبدها الفرد في حالة تركه للعمل، وليس من خشيته من عدم وجود وظائف في منظمات أخرى، كما أن (٤٩٪) من المستجيبين للاستبانة لديهم الوازع المتوسط في الالتزام التنظيمي. و(٦, ٣٧٪) منهم لديهم الوازع المرتفع من الالتزام التنظيمي. وأن (٩٪) منهم لديهم الوازع المنخفض من الالتزام التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أن من أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: الصفات الشخصية للفرد، وخصائص وصفات العمل، والخبرة في العمل، حيث أن الالتزام التنظيمي للفرد يزداد مع تقدم العمل؛ وزيادة مدة الخدمة، كما تزداد درجة الالتزام التنظيمي للفرد، بزيادة شعوره بأهمية العمل الذي يؤديه في المنظمة، وأن مناخ العمل الاجتماعي - بما فيه من علاقات بين العاملين والقيادة - ونوع القيادة جميعها عوامل تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي للفرد، حيث يزداد الالتزام التنظيمي بدعم وتشجيع الرؤساء في العمل.

- دراسة (عباس والنعمي، ١٩٩٦) : هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي، والفاعلية للمنظمة، وتوصلت الدراسة إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الالتزام التنظيمي وبين الفاعلية.

### الدراسات الأجنبية :

- دراسة (Al-Hawary, et.al., 2011) : هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للممرضات في المستشفيات الخاصة في الأردن، وتضمن مجتمع الدراسة الممرضات في المستشفيات الخاصة في محافظة عمان، وتم اختيار عينة تضمنت ٢٠٠ ممرضة، تم استرجاع ١٦٨ استبانة، وقد اعتمد الباحثون مقياس MLQ الذي تم تطويره من قبل (Avolio & Bass, 1995) أما الرضا الوظيفي فقد تم اعتماد مقياس (MSQ) والذي تم تطويره من قبل Weiss (١٩٦٧) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية وبعدي الرضا الوظيفي و كانت العلاقة الأقوى بين القيادة التحويلية والرضا الداخلي.
- دراسة (Chen, 2005) :، هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية و القيادة الإجرائية و الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي، وتم اختيار عينة الدراسة من أقسام تكنولوجيا المعلومات، وتضمنت عينة الدراسة ١٥٠ عاملاً مصنفاً، وتم اعتماد أداة (MLQ) لقياس أبعاد القيادة التحويلية الخمسة، وتم استخدام مقياس (MLQ) لقياس أبعاد القيادة الإجرائية، كما تم اعتماد مقياس (MSQ) لقياس عاملي الرضا الوظيفي و المتمثلة بالرضا الداخلي



والخارجي، أما الالتزام التنظيمي فاستخدم مقياس (OCQ) والتمثلة بالالتزام العاطفي والمستمر والمعياري.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين عوامل القيادة التحويلية الخمسة والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، إضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين عوامل القيادة الإجرائية الخمسة والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي.

• دراسة (Fortmann, et.al, 2003) : هدفت الدراسة إلى اختبار كيف أن إدراك العاملين للقيادة التحويلية والإجرائية متنبئ بالالتزام التنظيمي، وتم دراسة أربعة أبعاد للقيادة التحويلية والتمثلة ب (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الإثارة الفكرية) و ثلاثة أبعاد للقيادة الإجرائية والتمثلة ب (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء ايجابي، والإدارة بالاستثناء سلبي)، وتم قياس القيادة التحويلية والإجرائية باستخدام مقياس (MLQ)، والالتزام التنظيمي باستخدام مقياس الالتزام التنظيمي (OCQ)، وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة التحويلية كانت أكثر تنبؤاً بالالتزام العاطفي من القيادة الإجرائية.

• دراسة (Rodsutti &Swierezek,2002): اختبر فيها العلاقة بين عناصر أربعة رئيسية للقيادة وهي (١) خصائص القائد (٢) الثقافة التنظيمية (٣) نموذج الإدارة متعدد الثقافات (٤) التحفيز والفعالية التنظيمية وأشارت النتائج إلى أن معظم المنظمات الفعالة: مرتبطة بشكل إيجابي بخصائص القائد وثقافة القيادة التنظيمية، إضافة إلى ذلك، أن المدراء الذين تبنوا نموذج الإدارة متعدد الثقافات، استطاعوا إنجاز مستوى أعلى من التحفيز، ويرتبط التحفيز بشكل قوي بالمنظور الداخلي للفعالية التنظيمية.

• دراسة (Manning, 2002) : هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التحويلية في الرضا عن العمل، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القيادة التحويلية تعزى لمتغير العمر، حيث كانت تقديرات كبار السن تفوق تقديرات الفئات العمرية الأخرى المتعلقة بممارسات القيادة التحويلية، بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق مهمة في تقدير القيادة التحويلية تعزى لمتغير المستوى الإداري، كما اتضح أن للمستوى الإداري تأثيراً مهماً على الرضا عن العمل فكبار المديرين كانوا أكثر رضا عن الأمن الوظيفي والعلاقات الإنسانية مقارنة بمدراء المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، بينما لم يكن للنوع أي علاقة مهمة بالرضا عن العمل، ولقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن للذكور والإناث في مجال الإدارة فرصاً متساوية تقريباً في القيادة التحويلية.



- دراسة (Politis, 2002) : هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في الكاريزما، وتقدير واحترام الأفراد، والتحفيز الفكري وأبعاد القيادة الأجرائية المتمثلة بالمكافأة المحتملة، والإدارة بالاستثناء، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الأداء الفعلي للمنظمة بعوامل اكتساب المعرفة واستخدام الباحثون استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) لقياس خصائص القيادة التحويلية ، كما تم قياس عوامل اكتساب المعرفة، حيث بينت نتائج الدراسة وجود علاقات ترابطية إيجابية بين بعض أبعاد القيادة التحويلية ومتغيرات اكتساب المعرفة، كما ارتبطت الكاريزما أو الإلهام بالخصائص الشخصية للقادة، ووجدت ارتباطات إيجابية مهمة بين عوامل اكتساب المعرفة والتحفيز الفكري وعوامل اكتساب المعرفة والتنظيم والخصائص الشخصية، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقات سلبية بين الرقابة والأداء المتوقع، وبين عوامل اكتساب المعرفة والمكافأة المحتملة، وبالرغم من الارتباط الإيجابي بين بعض أبعاد القيادة التحويلية وعوامل اكتساب المعرفة، إلا أن هذا لا يعد شرطاً لتحقيق الأداء المتوقع.
- دراسة ( Roundtree & Westbrook , 2001 ): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الخاصة والعسكرية ، واعتمد في تحديد أبعاد القيادة التحويلية على مقياس (MLQ) والمتمثلة ب (التأثير المثالي (اتجاهي) ، التأثير المثالي (سلوكي) ، الحافز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الإثارة الفكرية) ، و باستخدام تحليل الانحدار توصل الباحثين إلى وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائيا بين ممارسات القيادة التحويلية الخمسة والرضا والالتزام التنظيمي .
- دراسة (Rowden,2000): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة الكاريزمية والالتزام التنظيمي، وتم اختيار المشاركين من كبرى الشركات في مناطق اطلنطا و جورجيا والتي توظف على الأغلب العاملين ذوي البشرة البيضاء، وشاركت في الدراسة ستة منظمات، وبلغت حجم عينة الدراسة ٢٤٥ وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائيا بين خمسة من أصل ستة لسلوكيات القيادة الكاريزمية والالتزام التنظيمي.
- دراسة (Masi & Cooke, 2000): هدفت الدراسة إلى اختبار آثار القيادة التحويلية على تحفيز وتمكين وإنتاجية العاملين، في مؤسسة عسكرية دولية تابعة للجيش الأمريكي، واستخدم الباحثان استبيان القيادة متعددة العوامل (MLQ) لتحديد الممارسات التحويلية والتبادلية



لقيادات الوحدات العسكرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابطية موجبة بين الحافز والقيادة التحويلية، كما وجدت أن هناك علاقة سلبية بين القيادة التبادلية وإنتاجية العاملين والتزام المجندين، وتبين أن القادة التحويليين يميلون إلى تمكين وتحفيز العاملين، مما أدى إلى زيادة التزام المجندين وتحسين أدائهم.

- دراسة (Dunn , 1999): هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي بين ثقافات متعددة، وتضمن عينة الدراسة ٤٧٤ من العاملين في منظمات تكنولوجية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ودالة إحصائياً بين ممارسات القيادة التحويلية وكلا من الالتزام العاطفي (الرغبة في البقاء في المنظمة) والالتزام المعياري (الإحساس بالالتزام في البقاء).

### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة :

١. تناولت الدراسة أنماط القيادة التحويلية و الإجرائية و البيروقراطية مجتمعة، في حين أن الدراسات السابقة منها من تناول القيادة التحويلية منفردة و منها من تناول القيادة التحويلية و الإجرائية و منها من تناول أنماط قيادية أخرى.
٢. تناولت الدراسة بيئة الكويت بينما تناولت الدراسات السابقة بيئات أجنبية وأخرى عربية، ولكن بالتحديد لم تكن هناك دراسة على دولة الكويت - في حدود علم الباحث - وبالتحديد على شركات الاتصالات.

### تحليل و مناقشة نتائج الدراسة :

فيما يلي عرض وتحليل مفصل للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانات التي وزعت على أفراد عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

التساؤل الأول: ما هو النمط القيادي السائد في شركات الاتصالات الكويتية؟

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل نمط من أنماط القيادة، وعلى القيادة ككل، والمتعلقة في شركات الاتصالات الكويتية، والجدول (٥) يبين ذلك.



## جدول (٥)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل نمط من الأنماط القيادية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم النمط	النمط	المتوسط الحسابي ×	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
٢	التحويلي	٣,٤٦	٠,٣٩	عالية	١
٣	الإجرائي	٣,٣١	٠,٥٥	متوسطة	٢
١	البيروقراطي	٣,١٧	٠,٣٢	متوسطة	٣

★ الدرجة القصوى من (٥)

يتبين من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين (٣,١٧ - ٣,٤٦) وبانحرافات معيارية بين (٠,٣٢ - ٠,٥٥) وبدرجة تقدير تراوحت بين المتوسطة والعالية، حيث جاء النمط التحويلي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٦) بانحراف معياري (٠,٣٩) وبدرجة تقدير (عالية)، تلاه النمط الإجرائي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣١) بانحراف معياري (٠,٥٥) وبدرجة تقدير (متوسطة)، في حين جاء النمط البيروقراطي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٧) بانحراف معياري (٠,٣٢) وبدرجة تقدير (متوسطة)، وبذلك يكون النمط القيادي (التحويلي) هو النمط القيادي السائد لدى شركات الاتصالات الكويتية.

وفيما يأتي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من أنماط القيادة في شركات الاتصالات الكويتية التي تناولتها الدراسة.



## فقرات النمط البيروقراطي:

### جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
على النمط البيروقراطي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي ×	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
١	ثمة تقسيم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون	٣,٦٤	٠,٨٢	١	عالية
٧	تتبنى المنظمة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها	٣,٤٣	٠,٩٦	٢	عالية
٩	يبرز دور التخصص العمودي للمنظمة بأكثر من التخصص الأفقي	٣,٣٩	١,٠٢	٣	متوسطة
٣	تقوم جميع العلاقات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي	٣,٣٦	٠,٨٩	٤	متوسطة
١٠	تحرص المنظمة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها	٣,٢٦	١,٠٠	٥	متوسطة
٤	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية	٣,٢٤	٠,٨٩	٦	متوسطة
٦	تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها	٣,١٢	١,٠٢	٧	متوسطة
٨	تحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين	٢,٨٧	٠,٩٣	٨	متوسطة
٢	تحدد سلطة مدراء المنظمة في ضوء قواعد إدارية واضحة	٢,٧٦	٠,٨١	٩	متوسطة
٥	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية	٢,٦٧	١,٠٥	١٠	متوسطة
	المتوسط العام للنمط البيروقراطي ككل	٣,١٧			متوسطة

★ الدرجة القصوى (٥)



يتبين من الجدول (٦)، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (٦٧، ٢ - ٣، ٦٤) وبانحرافات معيارية بين (٨١، ٠ - ١، ٠٥) وبدرجة تقدير تراوحت بين المتوسطة والعالية، أما المتوسط الحسابي لفقرات النمط البيروقراطي ككل فقد بلغ (٣، ١٧) وبدرجة تقدير متوسطة. و يعود ذلك إلى كبر حجم المنظمة والتي بحاجة إلى رقابة مستمرة في سبيل الوصول إلى التحقيق الأمثل للهدف، والذي يحكم المنظمة في إيجاد تشريعات عامة كفيلة في ضبط أعمال المنظمة والقدرة على توجيه الموارد البشرية الهائلة العاملة في المنظمة.

من خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات النمط البيروقراطي تبين أن هناك تبايناً غير كبير في إجابات أفراد العينة نحو النمط القيادي البيروقراطي في شركات الاتصال الكويتية حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٨١، ٠ - ١، ٠٥)، وهذا يشير إلى أن هناك توافقاً إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة.

### فقرات النمط التحويلي:

#### جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة  
على النمط التحويلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٨	يلح المدير على المرؤوسين في سبيل تحقيق الأداء الأمثل	٣,٨٩	٠,٩٧	١	عالية
٣	يتكلم المدير باستمرار عن مستقبل متفائل	٣,٨٥	٠,٩٢	٢	عالية
١	يحدد المدير أهمية وجود إحساس قوي بالهدف	٣,٦٩	٠,٩٥	٣	عالية
٥	يشجع المدير العاملين على العمل بروح الفريق الواحد	٣,٦٥	١,٠٠	٤	عالية
٢	يلهم المدير الآخرين بخطه للمستقبل	٣,٥٣	٠,٩٩	٥	عالية
٦	يتكلم المدير بحماس عما يلزم إنجازه	٣,٤٣	١,٠٦	٦	عالية



رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٤	يقدم المدير نموذجاً صالحاً للمرؤوسين	٣,٣٤	١,٠٠	٧	متوسطة
٧	يتجاوز المدير مصلحة الذات من أجل مصلحة المجموعة	٣,١٨	١,١٤	٨	متوسطة
٩	يظهر المدير احتراماً لمشاعر المرؤوسين الشخصية	٣,١٣	١,٠٤	٩	متوسطة
١٠	يطرح المدير أسئلة تحفز المرؤوسين على التفكير في الطريقة التي يعمل بها الأشياء	٢,٩٢	٠,٩٣	١٠	متوسطة
	المتوسط العام للنمط التحويلي ككل		٣,٤٦		عالية

يتبين من الجدول (٧)، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (٢,٩٢ - ٣,٨٩) وبانحرافات معيارية بين (٠,٩٢ - ١,١٤) وبدرجة تقدير تراوحت بين المتوسطة والعالية، أما المتوسط الحسابي ل فقرات النمط التحويلي ككل فقد بلغ (٣,٤٦) وبدرجة تقدير عالية. يتبين من إجابات أفراد العينة أن منظمات الاتصالات الكويتية من المنظمات العاملة والرائدة في تسويق الخدمات، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بالأفراد ورعايتهم كي تتحقق الجودة في الخدمة، وخاصة أن هذا النمط يشجع على المشاركة والانضمام في خطط المنظمة المستقبلية والعمل على تشجيع الإحساس بالمسؤولية تجاه أعمال وخطط المنظمة، ويشجع على الانفتاح والانضمام والمشاركة في صنع القرار، ويستخدم شخصيته الجاذبة لخلق بيئة ملائمة؛ له الأثر الكبير في تحقيق مستويات عالية من الالتزام، وبذلك يكون المدير قد ساهم في خلق التماسك وتحقيق الشعور بالانتماء، لذلك فإن منظمات الاتصالات تعمل جاهدة في تبني هذا المفهوم لما له من انعكاسات إيجابية على المنظمة والفرد.

من خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات النمط التحويلي تبين أن هناك تبايناً غير كبير في إجابات أفراد العينة نحو النمط القيادي التحويلي في شركات الاتصال الكويتية حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٢ - ١,١٤)، وهذا يشير إلى أن هناك توافقاً إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة.



## فقرات النمط الإجرائي :

### جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النمط الإجرائي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٢	يمتدحني المدير عندما أتجاوز مستوى أهداف إنتاجي	٣,٥٤	٠,٩٩	١	عالية
٤	يشير المدير إلى عدم رضاه عن أدائي عندما يكون أدائي متدني المستوى	٣,٤٧	١,٠٦	٢	عالية
٣	يشيد المدير باستمرار بأدائي الجيد	٣,٢٤	١,٠٨	٣	متوسطة
١	يمنحني المدير تقديراً خاصاً عندما يكون أدائي بمستوى مرتفع	٣,١٩	١,٠٤	٤	متوسطة
٥	يوضح المدير لي الأمر عندما تكون إنتاجي دون المستوى المطلوب	٣,٠٩	١,٢٤	٥	متوسطة
	المتوسط العام للنمط الإجرائي ككل		٣,٣١		متوسطة

### \* الدرجة القصوى (٥)

يتبين من الجدول (٨)، أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (٣,٠٩ - ٣,٥٤) وبانحرافات معيارية بين (٠,٩٩ - ١,٢٤) وبدرجة تقدير تراوحت بين المتوسطة والعالية، أما المتوسط الحسابي لفقرات النمط الإجرائي ككل فقد بلغ (٣,٣١) وبدرجة تقدير متوسطة. يتبين من إجابات أفراد العينة أن المدراء يستخدمون أسلوب الامتداح عند تجاوز العامل لمستوى الإنتاجية المتوقع، ويشيدون باستمرار بالأداء الجيد ويمنحونه تقديراً خاصاً عندما يكون الأداء بمستوى مرتفع، وفي نفس الوقت يشير المدراء إلى عدم الرضا عن الأداء؛ عندما يكون متدني المستوى ويمكن تبرير ذلك برغبة المدراء في إعطاء كل صاحب حق حقه، هذا النمط الفعال في بيئة عربية، ويمكن للعامل أن يحسن إنتاجيته من خلال أسلوب الامتداح والإشادة بالجهد المبذول والعمل على متابعة الأداء في سبيل العمل على التصويب، حال انخفاض الإنتاجية عن المستوى المطلوب.



من خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات النمط الإجرائي تبين أن هناك تبايناً غير كبير في إجابات أفراد العينة نحو النمط القيادي الإجرائي في شركات الاتصال الكويتية حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٩ - ١,٢٤)، وهذا يشير إلى أن هناك توافقاً إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة.

التساؤل الثاني: ما درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية ؟

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي، وعلى الالتزام التنظيمي ككل، والمتعلقة في شركات الاتصالات الكويتية، والجدول (٩) يبين ذلك.

#### جدول (٩)

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة وعلى المجالات ككل والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي ×	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
١	العاطفي	٣,٨٤	٠,٥٤	عالية	١
٢	الاستمراري	٣,٦٢	٠,٤٩	عالية	٢
٣	المعياري	٣,٥٠	٠,٦١	عالية	٣
	الالتزام التنظيمي ككل	٣,٦٤	٠,٤٤	عالية	

★ الدرجة القصوى من (٥)

يتبين من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجال من مجالات أداة الدراسة والمتعلقة بالالتزام التنظيمي تراوحت ما بين (٣,٥٠) إلى (٣,٨٤) وبدرجة تقدير (عالية)، حيث جاء المجال الأول (العاطفي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٤) بانحراف معياري (٠,٥٤) وبدرجة تقدير (عالية)، تلاه المجال الثاني (الاستمراري) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٦٢) بانحراف معياري (٠,٤٩) وبدرجة تقدير (عالية)، في حين جاء المجال الثالث (المعياري) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٥٠) بانحراف معياري (٠,٦١) وبدرجة تقدير (عالية). أما المتوسط الحسابي لتقديرات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة والمتعلقة بالالتزام التنظيمي ككل، فقد بلغ (٣,٦٤) بانحراف معياري (٠,٤٤) وبدرجة تقدير (عالية). وبذلك يكون العاملين في شركات الاتصالات الكويتية لديهم درجة التزام تنظيمي عالية.



وفيما يأتي عرضاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية التي تناولتها الدراسة

### فقرات المجال الأول (العاطفي):

جدول (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول (العاطفي) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٢	اشعر بشكل دائم أن مشاكل المنظمة هي مشكلتي الخاصة	٤,٢٠	٠,٩١	١	عالية جداً
٣	اشعر أنني عضو فاعل من أعضاء المنظمة	٣,٨٦	٠,٩٦	٢	عالية
٥	اشعر أنني لا أستطيع العمل في منظمات أخرى مماثلة	٣,٨٣	٠,٩٥	٣	عالية
١	استمتع بالحديث عن المنظمة خارج نطاق العمل مع أصدقائي	٣,٧٢	١,٠٢	٤	عالية
٤	اشعر أن ارتباطي بالمنظمة ارتباط نفسي	٣,٦١	١,٠٥	٥	عالية
	المتوسط العام لفقرات المجال ككل		٣,٨٤		عالية

★ الدرجة القصوى (٥)

يتبين من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (٣,٦١ - ٤,٢٠) وبانحرافات معيارية بين (٠,٩١ - ١,٠٥) وبدرجة تقدير تراوحت بين العالية والعالية جداً، أما المتوسط الحسابي لفقرات مجال الالتزام العاطفي ككل فقد بلغ (٣,٨٤) وبدرجة تقدير عالية.

يتبين من إجابات أفراد العينة؛ الذين يشعرون بمشاكل المنظمة وكأنها مشاكلهم الخاصة، وشعورهم بفاعلية دورهم في خدمة المنظمة والاستمتاع بالحديث عن المنظمة خارج نطاق العمل، ويمكن تبرير ذلك أن العاملين في منظمات الاتصالات الكويتية تتوافر لديهم سبل الراحة في مجال العمل والقيادة الملائمة مع تطلعاتهم، وتوافر الإمكانيات المادية والمعنوية؛ الأمر الذي انعكس على



رغبتهم وجديتهم في العمل والاستمرار في التحسين في أداء المنظمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Meyer and Allen, 1997)، التي أظهرت أن الالتزام العاطفي للعاملين يظهر إيجابياً في حالة أن المدراء يشركون العاملين في صنع القرار، ويظهرون اهتماماً لهم.

من خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات مجال الالتزام العاطفي تبين أن هناك تبايناً غير كبير في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام العاطفي في شركات الاتصال الكويتية حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩١ - ١,٠٥)، وهذا يشير إلى أن هناك توافقاً إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة.

### فقرات المجال الثاني (الاستمراري):

#### جدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني (الاستمراري) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٤	اشعر أن الوظيفية المتاحة لي حالياً لا تتوافر في المنظمات الأخرى	٣,٨٧	٠,٩٢	١	عالية
٢	ترك العمل في المنظمة يسبب لي مشاكل في حياتي لاتخاذ ذلك القرار	٣,٧٠	١,٠٦	٢	عالية
١	ليس من السهل ترك العمل في المنظمة الحالية حتى لو توافرت الرغبة بذلك	٣,٦٤	٠,٩٤	٣	عالية
٣	أن عملي في المنظمة يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتي الحالية	٣,٥٠	١,٠١	٤	عالية
٥	اشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في منظمات أخرى في حال تركي للعمل	٣,٣٨	١,٢٠	٥	متوسطة
	المتوسط العام ل فقرات المجال ككل		٣,٦٢		عالية

★ الدرجة القصوى (٥)



يتبين من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (٣,٢٨ - ٣,٨٧) وبانحرافات معيارية بين (٠,٩٢ - ١,٢٠) وبدرجة تقدير تراوحت بين العالية والمتوسطة، أما المتوسط الحسابي لفقرات مجال الالتزام الاستمراري ككل فقد بلغ (٣,٦٢) وبدرجة تقدير عالية. حيث تبين أن العاملين في شركات الاتصالات الكويتية يمتلكون الشعور بأهمية العمل الذي يمارسونه، الأمر الذي أوجد شعوراً لديهم بعدم توافر فرصاً أخرى خارج المنظمة، مما جعل من الصعوبة التفكير بترك العمل والتوجه إلى منظمات أخرى.

من خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات مجال الالتزام الاستمراري تبين أن هناك تبايناً غير كبير في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام الاستمراري في شركات الاتصال الكويتية حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٠,٩٢ - ١,٢٠)، وهذا يشير إلى أن هناك توافقاً إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة.

### فقرات المجال الثالث (المعياري):

#### جدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث (المعياري) مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٢	إن التنقل من منظمة لأخرى يبدو لي عملاً غير أخلاقي	٣,٩٥	٠,٩٢	١	عالية
١	ليس من الضروري على الموظف أن يظهر ولاء دائماً للمنظمة	٣,٥٨	١,٠٨	٢	عالية
٤	اشعر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى في حالة الحصول عروض عمل أفضل	٣,٥٠	١,١٦	٣	عالية
٦	اعتقد أن الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أكثر تفضيلاً	٣,٤٣	١,٠٧	٤	عالية



رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التقدير
٣	إن التزامي مع المنظمة نتيجة لاعتقاد أن الولاء أمر هاماً ويشعرنى بأنه التزاماً أخلاقياً	٣,٣٧	١,١٢	٥	متوسطة
٥	اعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية	٣,١٤	١,١٥	٦	متوسطة
المتوسط العام لفقرات المجال ككل		٣,٥٠			عالية

#### \* الدرجة القصوى (٥)

يتبين من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت بين (٣,٩٥ - ١٤) وبانحرافات معيارية بين (٩٢,٠ - ١١٦) وبدرجة تقدير تراوحت بين العالية والمتوسطة، أما المتوسط الحسابي لفقرات مجال الالتزام المعياري ككل فقد بلغ (٣,٥٠) وبدرجة تقدير عالية. يتبين من إجابات أفراد العينة الذين لديهم اتجاهاً أخلاقياً نحو العمل الذي جعلهم يشعرون أن التنقل لمنظمات أخرى أمراً لا أخلاقياً من وجهة نظرهم، وأن الولاء أمراً هاماً وهو بمثابة التزام وضرورة أخلاقية، حتى في حالة الحصول على عروض عمل أفضل، إضافة إلى الرغبة في الاستمرار في العمل لدى المنظمة مدى الحياة، يتبين من خلال متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة أن العاملين يمتلكون شعور الاستمرار في العمل لدى المنظمة والولاء لها هو ضرورة والالتزام أخلاقي.

من خلال قيم الانحرافات المعيارية لعبارات مجال الالتزام المعياري تبين أن هناك تبايناً غير كبير في إجابات أفراد العينة نحو الالتزام المعياري في شركات الاتصال الكويتية حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين (٩٢,٠ - ١٦,١)، وهذا يشير إلى أن هناك توافقاً إلى حد ما بين إجابات أفراد العينة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة (التحويلي، الإجرائي، البيروقراطي) في الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية.



لاختبار الفرضية تم استخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise)، والذي يستخدم لتحديد أي من المتغيرات التي أدخلت في المعادلة تزودنا بالتنبؤ بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث كان هناك متغير تابع واحد هو درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، وثلاثة متغيرات متنبئة وهي: (النمط التحويلي، والنمط الإجرائي، والنمط البيروقراطي). وقد تم استخدام مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في المعادلة، ويبين الجدول (١٣) نتائج التحليل المتعلقة بقدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية.

### جدول (١٣)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأثر أنماط القيادة المتنبئة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية

المتنبئات	معامل الانحدار غير المعياري	معامل الانحدار المعياري	التغير في $(R^2)$	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الثابت	١,٥٩٩				
النمط التحويلي	٠,٢٦١	٠,٣٢٧	٠,١٣٥	٣١,٣٧٣	٠,٠٠٠×
النمط الإجرائي	٠,٣٤١	٠,٣٠٣	٠,٠٩٠	٢٩,٠٨٤	٠,٠٠٠×

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (١٣)، أن المتغيرين (النمط التحويلي، والنمط الإجرائي) والتي أدخلت فسرت التباين بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث استطاع هذان المتغيران معاً تفسير ما نسبته (٥, ٢٢٪) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، أما فيما يتعلق بالنمط البيروقراطي فلم يدخل في معادلة التنبؤ دلالة على أن النمط البيروقراطي ليس له اثر في الالتزام التنظيمي.

ويتبين من الجدول (١٣)، أن أكثر المتغيرات قدرة على التنبؤ في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية؛ كان متغير النمط التحويلي، حيث فسر لوحده ما نسبته (٥, ١٣٪) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، وهذا يتفق مع دراسات كل من (Naude and McCabe)، والذي أوضح أن النمط القيادي للمدير يؤثر في جميع الأنشطة في



وحدة العمل، لذلك من الضروري اختيار وتنفيذ النمط القيادي المناسب لكل ظرف وحالة ودراسة (Force) والتي توصلت إلى أن نمط القيادة التحويلية والخصائص الشخصية الإيجابية لها الأثر الإيجابي في الالتزام التنظيمي، ودراسة (Kleinman) التي أوضحت أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الإحساس بالالتزام التنظيمي لدى المرؤسين.

ثم تلاه متغير (النمط الإجرائي)، حيث فسر ما نسبته (٩٪) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، وجميع هذه النسب كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠). وفسرا النمطين معا ما نسبته (٥, ٢٢ ٪) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية تعزى لمتغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي).

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل، والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي)، كما تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Two Way ANOVA)، والجدول (١٤) يبين ذلك.

#### جدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الثنائي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية وحسب متغير (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمجال الوظيفي)

الدلالة الإحصائية	F قيمة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٦٢٤	٠,٢٤١	٠,٠٢٧	١	٠,٠٢٧	الجنس
×٠,٠٠٠	٩,٦٢٢	١,٤٧١	٣	٤,٤١٣	عدد سنوات الخبرة
×٠,٠٢٣	٢,٦٧٥	٠,٤٠٩	٥	٢,٠٤٥	المجال الوظيفي
		٠,١٥٣	١٩٣	٢٩,٥٠٥	الخطأ
			٢٠٢	٣٥,٩٩٩	المجموع

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )



يتبين من الجدول (١٤)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل؛ والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية يعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة)، ولنتمكن من معرفة تلك الفروق ولصالح مَنْ، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (١٥) يبين ذلك.

#### جدول (١٥)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية وحسب المتغير (عدد سنوات الخبرة)

١٠ سنوات فأكثر	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات	من ١ - أقل من ٥ سنوات	أقل من سنة		
٤,٠٦	٣,٧٦	٣,٥٩	٣,٤٢	المتوسط الحسابي	عدد سنوات الخبرة
٠,٦٤×	٠,٣٤	٠,١٧	٣,٤٢		أقل من سنة
٠,٤٧×	٠,١٧		٣,٥٩		من ١ - أقل من ٥ سنوات
٠,٤٠×			٣,٧٦		من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
			٤,٠٦		١٠ سنوات فأكثر

★ ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (١٥)، وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي ذوي عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) وذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من سنة، من ١ - أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ - أقل من ١٠ سنوات) من جهة أخرى ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

كما يتبين من الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية يعزى لمتغير (المجال الوظيفي) ولمعرفة لصالح مَنْ تلك الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدول (١٦) يبين ذلك.



## جدول (١٦)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة  
الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية وحسب متغير (المجال الوظيفي)

إدارة التطوير	إدارة المالية	إدارة المعلومات	إدارة الموارد البشرية	إدارة التسويق	إدارة الإنتاج		
٤,٠٢	٣,٤٣	٣,٦٦	٣,٦١	٣,٥٦	٣,٧٨	المتوسط الحسابي	المجال الوظيفي
×٠,٣٤	٠,٣٥	٠,١٢	٠,١٧	٠,٢٢		٣,٧٨	إدارة الإنتاج
×٠,٤٦	٠,١٣	٠,١٠	٠,٠٥			٣,٥٦	إدارة التسويق
×٠,٤١	٠,١٨	٠,٠٥				٣,٦١	إدارة الموارد البشرية
×٠,٣٦	٠,٢٣					٣,٦٦	إدارة المعلومات
×٠,٥٩						٣,٤٣	إدارة المالية
						٤,٠٢	إدارة التطوير

\* ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (١٦)، وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي ذوي المجال الوظيفي (إدارة المالية)، وذوي المجال الوظيفي (إدارة التطوير) ولصالح ذوي المجال الوظيفي (إدارة التطوير).

## نتائج الدراسة :

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

١. حصل النمط التحويلي على أعلى متوسط حسابي، تلاه النمط الإجرائي، في حين جاء النمط البيروقراطي في المرتبة الأخيرة وبذلك يكون النمط القيادي التحويلي هو النمط القيادي السائد لدى شركات الاتصالات الكويتية.
٢. جاء الالتزام العاطفي في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء الالتزام الاستمراري، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاء الالتزام المعياري، في حين حقق الالتزام التنظيمي درجة تقدير مرتفعة، وبذلك يكون العاملين في شركات الاتصالات الكويتية لديهم درجة التزام تنظيمي مرتفع.



٣. يتبين أن أكثر المتغيرات قدرة على التنبؤ في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية؛ كان متغير النمط التحويلي، حيث فسر لوحده ما نسبته (١٣,٥%) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، تلاه متغير النمط الإجرائي، حيث فسر ما نسبته (٩%) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، أما النمط البيروقراطي فلم يدخل في معادلة التنبؤ دلالة على أن النمط البيروقراطي ليس له اثر في الالتزام التنظيمي.

٤. يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية يعزى لمتغير (المجال الوظيفي) ، ولصالح ذوي المجال الوظيفي (إدارة التطوير). كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي تقديرات أفراد عينة الدراسة على الأداة ككل والمتعلقة بدرجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

### مناقشة النتائج:

يختار القياديون سلوكيات تؤثر على الأهداف التنظيمية وإنجازها، فالالتزام المرتفع في التنظيم غالباً ما يكون الهدف الرئيسي للإدارة، ويحدد مستوى التقبل والإيمان بأهداف التنظيم وقيمه ويقيس درجة قوة الرغبة لدى العامل في الاحتفاظ بدوره داخل التنظيم، فالأفراد الأكثر التزاماً وارتباطاً بالتنظيم هم الأقل احتمالاً للتخلي عنه، مما يفضي بالتالي إلى تقليص كلفة التوظيف والتدريب على التنظيم.

### الالتزام التنظيمي :

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث أن الالتزام التنظيمي الأقوى من جانب الأفراد تترجمه الاستمرار الأطول في التنظيم وانحسار حالات التخلي عنه وكذلك نقص التكاليف المتصلة بالتدريب، وزيادة الرضا الوظيفي (Mowday, et al, 1982). بالنسبة للعامل فإن الالتزام الأقوى قد يترتب عليه المزيد من التعويضات والمكافآت المشروطة التي تمنح للعاملين في التنظيم (Rowdan, 2000)، إن العاملين الذين يمتلكون مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي يتمتعون عملياً برضا وظيفي أعلى (Chen, 2005)، فالأفراد الملتزمون تجاه التنظيم يبقون على رأس عملهم لأنهم يشعرون بمتعة العضوية في التنظيم، ويحتضنون القيادة ويشاركون في عملية اتخاذ القرار، ولديهم إيمان قوي وتعلق بأهداف



التنظيم، فكلما زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى الفرد كلما أصبح التنظيم هويته التي يعرف بها (Allen & Meyer, 1990).

### القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي :

توصلت الدراسة إلى وجود اثر إيجابي للقيادة التحويلية في الالتزام التنظيمي، حيث فسر النمط التحويلي لوحده ما نسبته (٥, ١٣٪) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حيث وُجد أنه كلما ازداد إيمان العاملين بامتلاك قائدهم لمواصفات القائد التحويلي، كلما تبين أن التزامهم تجاه التنظيم أعظم، ومن خلال سعيهم لرفع مستويات الالتزام التنظيمي يتوجب على القادة استخدام جوانب الحافز التشجيعي، وتبادل علاقات على مستوى عال مع الأفراد، فالقادة الذين يشجعون تابعيهم باستعمال الحوافز وبناء العلاقات المتميزة مع الأفراد، والذين يركزوا على الإثارة الفكرية وبيحثوا عن زوايا مختلفة في حلهم للمشاكل ويفرسوا في عاملهم روح الكبرياء ويفكروا بتبعات قراراتهم الأدبية والأخلاقية، كان لهم تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. كما وجد كذلك أن القادة الأكثر تحفيزاً أثروا على تابعيهم ليكونوا أقل حساباً للربح والخسارة في التزامهم التنظيمي، والأفراد الملتزمون يبقون في التنظيم لأنهم يريدون أن يكونوا أعضاء حريصين على العطاء وليس التركيز على مكاسبهم الشخصية، ويحسبون المنافع التي يجنونها من البقاء في التنظيم من خلال تحليلهم المادي. فأرباب العمل الذين حرصوا على نمو الفرد وتطوره والذين أدركوا حاجات عاملهم سجلوا درجة أعلى في مجال الالتزام التنظيمي.

### القيادة الإجرائية والالتزام التنظيمي :

توصلت الدراسة إلى وجود اثر إيجابي ضعيف للقيادة الإجرائية في الالتزام التنظيمي، حيث فسر النمط الإجرائية لوحده ما نسبته (٠, ٠٩٠٪) من التباين في درجة الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، فالالتزام التنظيمي يقتضي أن يوازن العامل الفوائد التي يجنيها من التنظيم وكذلك الوقت الذي يستثمره في التنظيم مع البدائل المتاحة خارج التنظيم. وفي ظل البيئة التي أصبحت فيها المعلومات متوفرة بيسر بسبب الإنترنت، وجراء سهولة التحول من وظيفة إلى أخرى، فإن تشجيع العاملين على إجراء حساباتهم فيما يخص التزامهم التنظيمي يؤدي إلى زيادة فرص ترك التنظيم ويشجع العاملين على المقارنة المستمرة بين البدائل مما يخلق جواً غير مستقر، فالعامل الملتزم يركز جل اهتمامه على المنفعة الشخصية، قد يجد العامل في القائد الذي يبحث عن الأخطاء والمشاكل تأثيراً إيجابياً، لأن مثل هؤلاء القادة يقدمون حلاً فورياً، وتغذية راجعة بكل نشاط. وبالإضافة إلى ذلك فإن القائد الذي يبحث بنشاط عن الأخطاء قد يقلل من رغبة العامل على تجديد العمل.



### سنوات الخبرة و الالتزام التنظيمي :

توصلت الدراسة إلى وجود فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي إجابات أفراد العينة نحو مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي عدد سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر). فكلما زاد عدد سنوات الخدمة كلما زاد اتجاه العامل إلى وزن سلبيان ترك التنظيم من حيث الفوائد الشخصية وحجم المجازفة المترتبة عليه وكلفة التحول إلى عمل آخر.

### التوصيات:

لا تقتصر أية دراسة علمية على ما توصلت إليه من نتائج علمية، وإنما تتعدها في الكشف عن العديد من المشكلات الأخرى التي تحتاج إلى دراسة، وتفتح المجال أمام الباحثين لدراستها ووضع الحلول لها. ومن خلال هذه الدراسة؛ التي جاءت للتعرف على أثر القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ يوصي الباحث ببعض التوصيات:

١. إعطاء مساحات أوسع للموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها، من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة، إعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة، تحديد الكفاء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة... أي الابتعاد عن نمط الروتين المعمول به (النمط البيروقراطي).

٢. إعداد دورات داخلية أو خارجية، تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري، وعن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف، وأهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الإنتاجية.

٣. تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة، بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم، ليتسنى للقائد الإداري التأثير الإيجابي على العاملين بما يحقق الالتزام التنظيمي، ويخدم العملية الإنتاجية برمتها.

٤. على المدراء، العمل على ترويح سلوكيات القيادة التحويلية التي تخدم وتعزز الالتزام التنظيمي.

٥. إعداد دراسة مكملة لهذه الدراسة، للتعرف على أثر القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي أو إجراء الدراسة ذاتها، ولكن على قطاعات أخرى صناعية على سبيل المثال.



## المراجع :

- الحوري، سليمان ، و جمعة عباد ، أثر النمط القيادي السائد في فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية على جامعة الزرقاء، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، مجلد ٣٣، ٢٠٠٩.
- الصليبي، محمود عيد المسلم ، الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوي الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، ٢٠٠٥.
- العامري، أحمد بن سالم ، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠٢.
- العتيبي، سعود ، و طلق السواط ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، الإداري، معهد الإدارة العامة، عمان، العدد (٧٠)، ١٩٩٧.
- العجمي، راشد شبيب ، تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، عُمان، العدد (٧٢)، ١٩٩٨.
- العمري، عبيد بن عبد الله ، بناء نموذج نسبي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، ذو القعدة (٢٠٠٤).
- القريوتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٣.
- الكايد، جعفر ، الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة اليرموك، ١٩٩٩.
- النوباني، مصطفى طه ، العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ٢٠٠٣.
- عباس، نعمة ، وعدنان النعيمي، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة: دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد. مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد السادس والثلاثون، ١٩٩٦.

- Abbott, G. N., White, F., & Charles, M. A. , Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531-551. Retrieved December 13, 2006, from EBSCOhost database.
- Al-hawary, Sulieman, *Marketing Public Higher Education: a Social Perspective*, Al Manara for Research and Studies, Economy and Administrative Sciences, Volume 16, No.4, pp 9-32, 2010.
- Al-hawary, S.I., AL-Zeaud, H.A., Batayneh, A.M., *The Relationship between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian private hospitals. Perspectives of Innovation in Economics and Business*, Volume(8),2011.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M., *Developing Potential across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2002.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P., Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 1999.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J., *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994.
- Bass, B.M., *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1998.
- Boehmen, J., *Affective, continuance, and normative commitment among student affairs professionals. Dissertation Abstracts International*, 67 (06), A., 2006, (Publication No. AAT 3223112).
- Bryman, A., *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage, 1992.



- Buchanan, B., Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546. Retrieved March 15, 2007, from EBSCOhost database.
- Burke, M.J., & Day, R.R., A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18, 1986.
- Burns, J.M., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- Burns, J.M., *Leadership*. New York: The Free Press, 1979.
- Canipe, J. S., Relationships among trust, organizational commitment, perceived organizational support, and turnover intentions. *Dissertation Abstracts International*, 67(04), B., 2006. (Publication No. AAT 3211758).
- Cartwright, D., & Zander, A., *Group dynamics: Research and theory*. (3rd ed.). New York: Harper and Row, 1968.
- Chen, L. T. Exploring the relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT department of research and development in Shanghai, China. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University. (UMI No. 3169070). Retrieved February, 03, 2006, from ProQuest database.
- Emery, C. R., & Baker, K. J., The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture*, 11, 77-90. Retrieved April 25, 2008, from EBSCOhost database.
- Fortmann, K., Feinzimer, B.A., Thomposon, C., Glover, B., Moraes, A., & Frame, M. "The Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Affective Organizational Commitment. Illinois Institute of Technology. 2003.



- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J., Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal, 2005.
- Gibler, D., Carter, L., & Goldsmith, M., Best practices in leadership development handbook. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.
- Grunberg, M.M., Understanding job satisfaction. New York: John Wiley & Sons, Hackman, J., 1979.
- Hung, Y.H., Physical education department leadership and effectiveness of sports facilities management in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, University of the Incarnate Word, San Antonio, TX, 2003.
- Kanter, R.M., Restoring people to the heart of the organization of the future. In F. Hesselbein, & R. Bechhard (Eds.). The organization of the future. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Koehler, J.W., & Pankowski, J.M., Transformational leadership in government. Delray Beach, FL: St. Lucie Press, 1997.
- Koontz, H., & O'Donnel, C., Principles of Management: An analysis of managerial functiona. (5th ed.). New York: McGraw-Hill, 1972.
- Kotney, V., Leadership: the missing U.S. competitiveness. Executive Speeches, 8, 1994.
- Lee, Y. D., & Chang, H. M., Leadership style and innovation ability: An empirical study of Taiwanese wire and cable companies. Journal of American Academy of Business, 9, 218-222. Retrieved October 9, 2007, from EBSCOhost database.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Gardner, P. D., A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors.

Journal of Applied Psychology, 80, 418-431. Retrieved March 5, 2007, from EBSCOhost database.

- Manning, T., Transformational Leadership and Work Satisfaction. *Women in Management Review*, Vol. 1, No. 5, 2002.
- Masi, R. & Cooke, R., Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, No. 1, 2000.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. Retrieved January 10, 1991..
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. London, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersovitch, L., & Topolnytsky, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. , 2002.
- Mohammed, F., Taylor, G. S., & Hassan, A. Affective commitment and intent to quit: The impact of work and non-work related issues. *Journal of Managerial Issues*, 18, 512-519. 2006.
- Moore, J. E. One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24, 141-167, 2000.
- Nahavandi, A., *The art and science of leadership*. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

- Nahavandi, A., The art and science of leadership. (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E., Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors in primary schools: The Tanzanian case, 2006.
- Politis, J., Transformational and Transactional Leadership Enabling (Disabling) Knowledge Acquisition of Self Managed Teams: The Consequences for Performance, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 3, No. 4, 2002.
- Porter, L. W., Steers, R.M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603-609,1974.
- Robbins, S.P., Organizational behaviors. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.
- Rodsutti, M. C., & Swierczek, F. W., leadership and organizational effectiveness in multinational enterprises in southeast Asia. Leadership & Organization Development Journal- 2002.
- Rost, J.C., Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger, 1991.
- Rowden, R. W. The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. Leadership and Organization Development Journal, 21(1), 30-35.2000.
- Sheldon, M. E., Investments and involvement as mechanisms producing commitment to the organization. Administrative Science Quarterly, 16, 143-150. 1971.



- Smith, J.M., Analysis of the relationship between principal leadership style and teacher job satisfaction. Unpublished doctoral dissertation, the University of North Carolina, Charlotte, 2000. (UMI No. 9960717).
- Smith, R., Inspirational leadership: A business imperative. Executive Speeches, 8, 1994.
- Uma Sekran, Research Methods for Business, 3rd Edition, John Wiley & Sons, 2000.
- Weiner, Y. Commitment in organizations: A normative view. Academy of Management Review, 7, 418-428. 1982.
- Yukl, G., Leadership in organizations. (4th ed.). NJ: Prentice Hall, 1998.

## استبانة الدراسة

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (✓) بجانب الإجابة التي تتناسب معكم.

## الجنس

ذكر  أنثى

## العمر

أقل من ٢٠ سنة  من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة   
 من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة  من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة   
 من ٥٠ سنة أكثر

## المستوى التعليمي

دبلوم مجتمع فأقل  بكالوريوس  دبلوم عالي   
 ماجستير  دكتوراه

## الخبرة

أقل من سنة  من ١ إلى أقل من ٥ سنوات   
 من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات  من ١٠ سنوات - ١٥ سنة   
 أكثر من ١٥

## الحالة الاجتماعية

أعزب  متزوج

## المجال الوظيفي

إدارة الإنتاج  إدارة التسويق   
 إدارة الموارد البشرية  إدارة المعلومات   
 الإدارة المالية  إدارة التطوير   
 أخرى اذكرها .....



## المتغير المستقل: النمط القيادي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق أبداً
<b>النمط البيروقراطي</b>						
	ثمة تقسيم واضح لجميع المهام الإدارية التي يقوم بها الموظفون					
	تتحدد سلطة مدراء المنظمة في ضوء قواعد إدارية واضحة					
	تقوم جميع العلاقات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي					
	هناك فصل بين المواقف الشخصية للموظفين والمواقف الإدارية					
	يخضع جميع الموظفين إلى اعتبارات موضوعية في الترقية					
	تعتمد إدارة المنظمة على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها					
	تتبنى المنظمة أسلوب المركزية الشديدة في ممارسة وظائفها					
	تتحدد منهجية التطوير عبر أسلوب التدريب الدوري للموظفين					
	يبرز دور التخصص العمودي للمنظمة بأكثر من التخصص الأفقي					
	تحرص المنظمة على الاهتمام فقط بالبيئة الداخلية التي تمثلها					



رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
<b>النمط التحويلي</b>						
	يحدد المدير أهمية وجود إحساس قوي بالهدف					
	يلهم المدير الآخرين بخططه للمستقبل					
	يتكلم المدير باستمرار عن مستقبل متفائل					
	يقدم المدير نموذجاً صالحاً للمرؤوسين					
	يشجع المدير العاملين على العمل بروح الفريق الواحد					
	يتكلم المدير بحماس عما يلزم إنجازه					
	يتجاوز المدير مصلحة الذات من أجل مصلحة المجموعة					
	يلح المدير على المرؤوسين في سبيل تحقيق الأداء الأمثل					
	يظهر المدير احتراماً لمشاعر المرؤوسين الشخصية					
	يطرح المدير أسئلة تحفز المرؤوسين على التفكير في الطريقة التي يعمل بها الأشياء					
<b>النمط الإجرائية</b>						
	يمنحني المدير تقديراً خاصاً عندما يكون أدائي بمستوى مرتفع					
	يمتدحني المدير عندما أتجاوز مستوى أهداف إنتاجي					
	يشيد المدير باستمرار بأدائي الجيد					
	يشير المدير إلى عدم رضاه عن أدائي عندما يكون متدني المستوى					
	يوضح المدير لي الأمر عندما تكون إنتاجي دون المستوى المطلوب					



## المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	متوسط	لا أوافق	لا أوافق أبداً
<b>الالتزام العاطفي</b>						
	استمتع بالحديث عن المنظمة خارج نطاق العمل مع أصدقائي					
	اشعر بشكل دائم أن مشاكل المنظمة هي مشكلتي الخاصة					
	اشعر أنني عضو فاعل من أعضاء المنظمة					
	اشعر أن ارتباطي بالمنظمة ارتباط نفسي					
	اشعر أنني لا أستطيع العمل في منظمات أخرى مماثلة					
<b>الالتزام الاستمراري</b>						
	ليس من السهل ترك العمل في المنظمة الحالية حتى لو توافرت الرغبة بذلك					
	ترك العمل في المنظمة يسبب لي مشاكل في حياتي لاتخاذ ذلك القرار					
	أن عملي في المنظمة يعكس مدى اضطراري للعمل بنفس القدر الذي يعكس رغبتني الحالية					
	اشعر أن الوظيفي المتاحة لي حالياً لا تتوافر في المنظمات الأخرى					
	اشعر بعدم توافر وظائف شاغرة في منظمات أخرى في حال تركي للعمل					



رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
<b>الالتزام المعياري</b>						
	ليس من الضروري على الموظف أن يظهر ولاءه دائماً للمنظمة					
	إن التنقل من منظمة لأخرى يبدو لي عملاً غير أخلاقي					
	إن التزامي مع المنظمة نتيجة لاعتقاد أن الولاء أمر هاماً ويشعرني بأنه التزاماً أخلاقياً					
	أشعر أنه ليس من الصواب ترك عملي حتى في حالة الحصول عروض عمل أفضل					
	أعتقد أن الولاء المستمر ضرورة أخلاقية					
	أعتقد أن الاستمرار بوظيفة واحدة مدى الحياة أكثر تفضيلاً					

## أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية للموظفين على فاعلية رأس المال الاجتماعي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية





## أثر الخصائص الشخصية والتنظيمية للموظفين على فاعلية رأس المال الاجتماعي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية

د. يوسف بن عبدالله المليفي

أستاذ السلوك التنظيمي المساعد

معهد الإدارة العامة - الرياض

المملكة العربية السعودية

### ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والتنظيمية للموظفين على فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي (Organizational Social Capital) لدى موظفي الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية. لقد شارك في هذه الدراسة عينة عشوائية بلغ حجمها ستمائة وأربعة متدربين ومتدربات في معهد الإدارة العامة، وأظهرت النتائج أن أكثر من نصف العينة (64%) من موظفي وموظفات القطاع العام لديهم شعور بالثقة والاستعداد لتقاسم المعرفة مع زملاء العمل. علاوة على ذلك، استخدم في هذه الدراسة ثلاثة نماذج لتحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك فوارق في التأثير، فنجد أن مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى الموظفين يتأثر بعوامل شخصية وتنظيمية ذات دلالة إحصائية جوهرية تختلف إلى حد ما عن الموظفين. واتضح من تحليل النتائج - حسب كل نموذج - أن المتغيرات الشخصية والتنظيمية مجتمعة يمكن أن تساعد في تفسير نحو (28%) من التباين في مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة.



## مقدمة :

منذ نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات الميلادية من القرن الماضي؛ أصبح موضوع رأس المال الاجتماعي (Social Capital) من المواضيع الساخنة وسط الدوائر الأكاديمية والسياسية والمدنية لمعرفة مدى تأثير تقلص تأثيره في سلوكيات أفراد المجتمع بشكل عام، وأفراد التنظيم الواحد بشكل خاص في الثقافات الغربية؛ لهذا ظهرت العديد من الدراسات الأجنبية خاصة ما يصدر منها باللغة الإنجليزية. ناقشت دور وأهمية رأس المال الاجتماعي.

لكن هذا الموضوع يُعدّ جديداً على الأدبيات التنظيمية والاجتماعية والسياسية في الوطن العربي، فما زال المصطلح غير متداول إلى يومنا<sup>(١)</sup>. لذا فإن هذا البحث الميداني يحاول بداية أن يؤصل لموضوع رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأدبيات التنظيمية في الوطن العربي، ويكون منطلقاً لدراسات مستقبلية أخرى، وهو يُعدّ - حسب علمنا - الأول من نوعه في الثقافة التنظيمية العربية.

وسوف نتطرق الدراسة إلى: رأس المال الاجتماعي في منظمات العمل الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ مناقشة أهم الأبعاد الرئيسة التي يتكون منها والخصائص الشخصية والتنظيمية التي تؤثر في فاعليته ودوره في بيئة العمل، إذ إنه يعتبر من العوامل الأساسية المؤثرة على الناتج الكلي للمنظمات.

## ١ - مشكلة البحث:

كثيراً من الدراسات السابقة ترى أن المنظمات الحكومية والخاصة في دول العالم الثالث ومنها الدول العربية تواجه مشكلات كثيرة في عصرنا الحاضر، مع أن هناك جهوداً تبذل من قبل النخب السياسية ومسؤولي الحكومات وأصحاب الشركات للتغلب عليها؛ فضعف الانتماء لجماعة العمل وضعف الشعور بالمسئولية الوظيفية تجاه المنظمة أو الإدارة الحكومية وعدم الاهتمام بالدوام الرسمي وإنجاز معاملات المستفيدين وقلة الحماس ما هي إلا انعكاسات لعدة ظروف يمر بها الموظف أو الموظفة داخل وخارج بيئة العمل.

ولعل أحد هذه الظروف المرتبطة بالوسط الوظيفي هو أن هذه المنظمات تفتقر إلى تأثير رأس مالها الاجتماعي على تصرفات الأفراد داخل التنظيم.

إن رأس المال الاجتماعي التنظيمي يعتبر من العوامل الرئيسة والمؤثرة في الناتج الكلي للمنظمة، (Jossierand, 2003 Kalleberg et al. 2004)؛ وذلك لأنه يركز إلى العلاقات الاجتماعية البينية القائمة على الثقة المتبادلة وتقاسم المعرفة بين الإدارة والموظفين، أو فيما بين الموظفين أنفسهم بما يخدم الهدف العام للمنظمة.

(١) ملاحظة الباحث.



كما أن الرأس المال الاجتماعي يلعب أيضاً دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية للمنظمة قائماً على بناء علاقات اجتماعية بين منظمات المجتمع الواحد، لأن المنظمة التي تتمتع بموظفين أصحاب علاقات خارجية أو ما يسموا بـ متعدي الحدود (boundary spanners) قادرين على بناء شبكة علاقات اجتماعية مميزة مع موظفي منظمة أخرى قد يعود على منظماتهم بالنفع الاقتصادي خلال استغلال الفرص (Sabatini, 2005).

بسبب ذلك هذه الدراسة للرأس مال الاجتماعي في منظمات العمل في المملكة العربية السعودية تعتبر مهمة، لاسيما وأن الدراسات العربية - خاصة على مستوى المملكة - في هذا المجال قليلة جداً، بل ربما تُعد - على حد علمنا - الدراسة الأولى التي تناولت بشكل علمي هذا الموضوع.

## ٢- تساؤل البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل حول تأثير كل من الخصائص الشخصية والتنظيمية على فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي (Organizational Social Capital) في الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية؛ إذ إنها تحاول الإجابة عن التساؤل التالي: إلى أي مدى تتأثر فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي بالخصائص الشخصية للموظف أو الموظفة الحكومية وبعض خصائص عملهما مثل: الاستقلالية في العمل، وتصرفات المدير، وإثراء العمل، والإشراف الوظيفي، والرضا عن الترقية، والمشاركة في اتخاذ القرارات؟

## ٣- أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم الخصائص التي تؤثر في فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى عينة عشوائية من موظفي وموظفات الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة وتحليل المحاور التالية:

١. تحديد مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية للموظفين على فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الدوائر الحكومية.
٢. المقارنة بين فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي في أقسام النساء والرجال في الدوائر الحكومية.
٣. اقتراح الحلول والتوصيات بشأن نتائج الدراسة بهدف زيادة فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الدوائر الحكومية.



#### ٤- فرضيات البحث:

١. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية جوهرية بين بعض الخصائص الشخصية للموظفين (عمر وخبرة وتعليم) ومدى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمفردات محل البحث.
٢. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية جوهرية بين بعض الخصائص الوظيفية للموظفين (الاستقلالية في العمل، وتصرفات المدير، والإثراء في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار) ومدى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمفردات محل البحث.
٣. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية جوهرية بين (الإشراف الوظيفي، وفرص التقدم في السلم الوظيفي، والشعور بالأمن الوظيفي) ومدى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي للمفردات محل البحث.
٤. توجد فروق ذات دلالة إحصائية جوهرية بين أقسام الموظفين وأقسام الموظفين من حيث تأثير الخصائص الشخصية والتنظيمية في فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الدوائر الحكومية.

#### ٥- أدبيات البحث:

- يعتبر مصطلح رأس المال الاجتماعي- إلى حد بعيد - جديداً في أدبيات وبحوث العلوم الاجتماعية مثل: علم الإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم السياسية، وعلم الاقتصاد.
- وهذا المفهوم كما ذكر (Sabatini, 2005) قد أكتسب أهميته خلال التسعينيات من القرن الماضي؛ بسبب ما نشر حول الموضوع من قبل ثلاثة علماء: (Bourdieu, 1980, 1986)، و(Coleman, 1988, 1999)، و(Putnam, 1993, 1995).
- حيث حدد بورودو (1986) بشكل عام ثلاثة أنواع لرأس المال هي: رأس المال الاقتصادي، ورأس المال الثقافي، ورأس المال الاجتماعي، لكنه ميّز رأس المال الاقتصادي بقوله: هو نوع من رأس المال الممكن تحويله مباشرة إلى أصول ثابتة (مال) ويعطى الصبغة الرسمية على شكل حقوق الملكية، ورأس المال الثقافي هو ما يمكن تحويله إلى رأس المال الاقتصادي ويعطى الصبغة الرسمية بصورة المؤهل العلمي، أما رأس المال الاجتماعي فيتكون من المسؤولية الاجتماعية التي يمكن تحويلها إلى رأس مال اقتصادي وتعطى الصبغة الرسمية بصورة لقب النبلاء.



فمن وجهة نظر بورودو، فإن رأس المال الاجتماعي يظهر في مجموعة المكاسب الحقيقية أو المحتملة المرتبطة بامتلاك شبكة علاقات اجتماعية دائمة (Fu, 2004). وقد عرّف بورودو رأس المال الاجتماعي بأنه: «مجموعة الموارد (الثروات) الحقيقية أو المتصورة، المرتبطة بالفرد أو الجماعة بسبب ميزة امتلاك شبكة دائمة تتصف كثيراً أو قليلاً بالعلاقات الراسخة ذات المعرفة الشخصية والتقدير المتبادل (Bourdieu & Wacquant, 1986)، مقتبس عن (Sabatini, 2005:4). وأيضاً تعتبر دراسة عالم الاجتماع كولمان (Coleman, 1988) ذات تأثير واضح في انتشار مفهوم رأس المال الاجتماعي بين الباحثين (Fu, 2004, Fukuyama, 1995, Kalleberg et al, 2004)؛ فقد حدد معناه بقوله: «هو عبارة عن مجموعة مختلفة من المكونات التي تحتوي على بعض من مظاهر البناء الاجتماعي وتسهل تفاعل الأفراد - سواءً على المستوى الشخصي أو بصفة مشتركة - من خلال البناء الاجتماعي نفسه» (Fu, 2004). وبناءً على ما ذكر (Sabatini, 2005) فإن رأس المال الاجتماعي يتصف بخاصيتين هما الأولى: أنه هو مورد (ثروة) مرتبط بالعضوية في الجماعة والشبكات الاجتماعية، والثانية: أن جودة رأس المال الاجتماعي ناتجة عن مجموع العلاقات بين المتصلين وليس من «الخصال» المشتركة بين أفراد الجماعة.

لقد ظهرت الكثير من الدراسات التي ركزت على رأس المال الاجتماعي وعلاقته - مثلاً - بالفرد كما فعل (Baker, 2000)، والمجتمع كما فعل (Putname, 1993)، والثقافة كما بحث (Fukuyama, 1995). لكن نصيب دراسة رأس المال الاجتماعي ودوره في منظمات العمل مازالاً شحيحين (Fu, 2004).

ومفهوم رأس المال الاجتماعي التنظيمي يشير إلى أنه عبارة عن مورد أو ثروة (Resource) يمتلكها جميع أعضاء القسم أو الإدارة أو حتى أعضاء المنظمة ككل ويتحدد في بنية العلاقات الاجتماعية القائمة على الثقة المتبادلة وتقاسم المعرفة فيما بين الأعضاء.

لقد عرّف (Kalleberg et al. 2004) رأس المال الاجتماعي التنظيمي بقوله: «إنه عبارة عن ثروة متضمنة في خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات مدرك من خلال جماعات العمل ويظهر في الثقة المتبادلة فيما بينهم». وأكد (Kalleberg et al. 2004) على أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي هو عبارة عن مفهوم ذو أبعاد كثيرة، لكن بالرغم - كما ذكر - من أن الباحثين مختلفين حول أي من هذه الأبعاد أهم، إلا أن كثيراً منهم أتفق على أن الثقة المتبادلة بين الموظفين في منظمة العمل هي المفتاح الرئيس للرأس مال الاجتماعي التنظيمي؛ لأنها مسئولة عن تأمين الشعور بالانتماء والود نحو المنظمة والعاملين فيها.



فالثقة المتبادلة مهمة في العلاقات الاجتماعية لأنها تسهل العمل الجماعي الناجح (Leana and van Buren, 1999)، فعندما يثق الموظفون بمدراءهم في المنظمة فإن المدراء يستطيعون أن يحصلوا على الفائدة المرجوة من شبكة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وذلك بإشراكهم بسلوكيات أو تصرفات فيما يعود على المنظمة ككل بالفائدة (كروس وباركر، 2011)<sup>٢</sup>.

لقد أوضحت نظرية الاختيار المنطقي (Rational Choice Theory) كيفية بناء العلاقات بين الناس؛ فقد رأت أن الناس عقلاء وكلاً يسعى لتحقيق مصالحه من خلال العلاقات التي يبنها مع الآخرين، فإن لم يكن هناك مصلحة أو منفعة مادية أو معنوية ستعود على الفرد من العلاقة التي أنشأها، فلن يستمر بتبادل تلك العلاقة مع الآخرين (Wallace & Wolf, 1999). لذا رأى بعض المهتمين بدراسة رأس المال الاجتماعي أن البيئة الاجتماعية الغنية بمشاركة الفرص بين الناس والتي تتيح لهم أن يتقابلوا بشكل مستمر هي عبارة عن أرض خصبة لتعزيز الثقة وتبادل المصالح والقيم المشتركة فيما بينهم (Coleman, 1988). فكلما زادت الثقة بين المتواصلين المبنية على العلاقات، زادت أو أصر التعاون وقلت تكلفة التعاملات الناتجة عن سوء الفهم (Sabatini, 2005). ولهذا وصف رأس المال الاجتماعي من قبل بعض الباحثين على أنه شيء ثمين ونافع متجذر في شبكات الاتصالات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات؛ لأن له تأثير مباشر في سهولة الوصول إلى المعارف الجديدة وسرعة الحصول على المعلومات واختراع الحلول المناسبة (Liao & Welsh, 2005; Kostava & Roth, 2003; Tsai, 2000; Nahapier & Ghoshal, 1998; Burt, 1997).

وهنا تجدر الإشارة إلى الدراسة التي قام بها كل من (كروس وباركر، ١٠: ٢٠١١)؛ فقد أوضحوا فيها أن شبكات العلاقات الاجتماعية بين الموظفين تؤثر في أدائهم أكثر من استخدام التكنولوجيا والخبرات الشخصية إذ قالوا:

«يمكن للشبكات الشخصية للموظفين أن تشكل دفعة مهمة لتطوير الأداء. ففي مرحلة منفصلة من البحث مع معهد أكسنشر للتغيير الإستراتيجي (Accenture's Institute for Strategic Change)، عملنا مع أربع منظمات متخصصة في (البتروكيماويات والأدوية والإلكترونيات والاستشارات) لتحديد الخصائص المميزة للأفراد ذوي الأداء العالي من حيث خبرات الأفراد والشبكات سواء داخل المنظمة أم خارجها، وقد أتضح لنا من هذه الدراسة أن استخدام التكنولوجيا والخبرات الفردية لا تميز الموظفين على أنهم ذوي أداء عالي.



وفي الحقيقة فإن عدم امتلاك خبرات كافية وعدم استخدام التكنولوجيا بالشكل الصحيح يمكن أن تصنف الشخص ليكون في أسفل قائمة العشرين في المائة (٢٠٪) من ذوي الأداء العالي، لكن ما يميز الأفراد ذوي الأداء العالي عن هؤلاء ذوي الأداء المنخفض أو المتوسط هو ما كان لديهم من شبكات شخصية كبيرة ومتنوعة، وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج بحوث أخرى؛ إذ ورد فيها أن الشبكات الأكثر تنوعاً كانت ذات صلة بالترقية المبكرة وبالتقدم وظيفياً وبالفاعلية الإدارية.

مما سبق يتضح أن بناء العلاقات الاجتماعية في العمل القائم على الثقة وتقاسم المعلومات فيما بين العاملين أنفسهم والإدارة يؤسس لوجود رأس مال اجتماعي تنظيمي يمكن الاستفادة منه في العملية الإدارية بمجملها مثل: التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات وجودة وكمية المنتج أو الخدمة المقدمة ... إلخ.

## ٦ - مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي:

هناك الكثير من النقاشات حول ماهية مكونات رأس المال الاجتماعي التنظيمي (Kalleberg et al. 2004)، ويقصد بالمكونات: تلك الأجزاء التي تشكل بنية رأس المال الاجتماعي التنظيمي، إذ بدونها لا يمكن أن يستقيم وأن يكون فعالاً أو مؤثراً في العلاقات القائمة بين الناس ومن ثم أدائهم في التنظيم الواحد.

في هذه الدراسة نوقش أهم مكونين رئيسيين للرأس مال الاجتماعي التنظيمي وهما: الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة، وتقاسم المعلومات ذات العلاقة بمصلحة التنظيم. هذين المكونين استخدمهما (Kalleberg et al. 2004) باعتبارهما محورين رئيسيين لدراسة رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

### ٦-١ الثقة (Trust) المتبادلة بين الموظفين:

هناك من يرى أن الثقة المتبادلة بين الموظفين هي الأساس المتين الذي يمكن أن يشيد عليها رأس المال الاجتماعي التنظيمي؛ فالثقة المتبادلة بين الموظفين تعزز بناء العلاقات الاجتماعية وتبادل الآراء وتساعد الموظفين على فهم بعضهم بعضاً، وبشكل أكثر فاعلية فأنها تدعم المشاركة بوجهات النظر وتوحد التوقعات مما يسهل القيام بأعمال مشتركة (Leana and van Buren 1999; Suseno et al., 2007).

ولكن يوجد العديد من التعريفات للثقة، فمثلاً عرفها (Kalleberg et al. 2004) بأنها «حالة نفسية تتألف من الميل لقبول الآخر وتعتمد على توقعات إيجابية نحو نية وسلوك الآخرين». هذا التعريف يعتبر الثقة اتجاههاً أو موقفاً يتخذه الفرد الواثق حيال الموثوق به، ولهذا فإن الثقة عادةً ما تحمل عنصر



المخاطرة، إذ إن الأفراد عند تعاملهم مع بعضهم البعض قد يدرك كلاً منهم بأن الفعل أو العمل الذي يقومون به قد يؤثر سلباً في واحد منهم أو في كليهما، ومع ذلك يحدث الاتصال بثقة فيما بينهم.

هذا الشعور قد ينسحب على أفراد الجماعة ذوي العلاقات الاتصالية في الشبكة الاجتماعية بأنه قد يكون هناك حالة خطر ما ستعكس عليهم بسبب فعل أو أفعال بعض الأعضاء، ومع ذلك يتم الاتصال بكل أريحية وتتم عملية تقاسم المعلومات ذات الصلة بأدائهم في التنظيم نتيجة لعرف الثقة المتبادل فيما بينهم.

فالمخاطرة قد تكون بفقدان قيمة الاستحواذ على معرفة أو معلومة معينة ذات علاقة بالمكانة الوظيفية التي يتمتع بها الموظف في العمل أو ربما قد تكون المخاطرة حتى على مستوى التنظيم ككل وذلك بفقدان قدرته على المنافسة بسبب تسرب المعلومات مما قد يؤثر سلباً في جماعة العمل.

فالثقة التنظيمية تسهل الاتصال وبناء العلاقات الاجتماعية ونقل المعرفة التنظيمية فيما بين ووسط جماعات وأفراد المنشأة (كروس وباركر، ٢٠١١)، إذ عرفها أوسلنر (Uslaner, 2001) نقلاً عن الفهداوي (2005:77) بقوله: «الثقة التنظيمية تمثل درجة الاقتناع الإيجابي عند الفرد في المنظمة بأن بقية الأعضاء رؤساء ومرؤوسين، لن يكونوا انتهازيين، لا في القول ولا في السلوك ولا في القرارات، بما يحفز على الأداء التنظيمي الفاعل». وقد قدم الفهداوي - علاوة على ذلك - تفصيلاً للثقة التنظيمية فقد ذكر أنها تشتمل على ثلاثة أنماط هي: الثقة «من خلال الردع» والثقة من «خلال التطابق» والثقة من «خلال المعرفة»، وبناءً على هذا التقسيم فقد تبني الباحث في هذه الدراسة المفهوم الإجرائي للثقة التنظيمية من خلال المعرفة باعتبارها أحد المكونات الرئيسيين اللذين يتشكل منهما رأس المال الاجتماعي التنظيمي، وعرفها الفهداوي (2005:77) - نقلاً عن (Condrey, 1995) بأنها: «تمثل درجة الاقتناع المتوقع المبني على المعلومات السابقة والتجارب المتحققة عبر التفاعلات السلوكية ونسق العلاقات الحاصلة بين أعضاء المنظمة، بحيث تغدو الثقة متحققة بناءً على الدراية والخبرة والمعرفة».

## ٢-٦ تقاسم المعرفة :

إن المكون الثاني للرأس مال الاجتماعي التنظيمي كما ذكر (Kalleberg et al. 2004)، هو تقاسم المعرفة بين الموظفين داخل التنظيم الواحد، فإنتاج المعرفة ومشاركة الآخرين فيها داخل منظمات العمل يعتبر شيئاً رئيساً لنجاح وإبداع المنظمة، (Mooradian et al., 2006). وقد عرف «Cummins, 2004: 35» تقاسم المعرفة بأنها: «إعطاء أو استلام المعلومات حول مهام العمل وكيفية أدائها والتغذية الراجعة التي تتعلق بطريقة العمل أو المنتج».



هذا التقاسم للمعرفة له علاقة كبيرة بما يرغب فيه المدراء من حيث الناتج الكلي للموظف أو المنظمة لأنه يسهم في إنهاء المهام في وقتها، ويساعد على التعلم التنظيمي ونقل المعرفة وتبادل الخبرات (Mooradian et al., 2006)؛ فتبادل ونقل الخبرات بين الموظفين يحدث من خلال شبكات العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، فقد ذكر كروس وباركر (2011:10).

«... فعندما نفكر بالوجهة التي يقصدها الناس بحثاً عن المعلومات أو المعرفة، فإننا في العادة نفكر بقواعد البيانات والإنترنت أو حتى من خلال تلك الأمور التقليدية لحفظ المعلومات مثل أدراج الملفات أو أدلة الإجراءات والسياسات؛ لكن بالرغم من وجود هذه المصادر وبلوغ قواعد البيانات أقصى درجات ضخامتها (بالإضافة لمن يملها من الموظفين بالمعلومات) إلا أنها غالباً لا تستخدم كما يجب لأن الموظفين أكثر ميلاً للجوء إلى زملائهم من أجل الحصول على المعلومة».

هذا الطرح من قبل كروس وباركر يؤكد أن الموظف لا يعتمد كلياً على قواعد البيانات والإنترنت باعتبارها مصادر للمعلومة، ولكن عكس ذلك يعتمد على زملاء عمله أكثر ويتقاسم ويتبادل معهم المعلومات والمعارف فيما يتعلق بأداء العمل مما يؤدي في المحصلة النهائية إلى نجاح المنظمة.

فالثقة المتبادلة تؤثر بشكل كبير في نقل الخبرات والمعارف بين الموظفين، فكلما زادت الثقة زاد احتمال تقاسم المعرفة بينهم (Mooradian et al., 2006; Chowdhury, 2005; Droege, et. al, 2003).

وهنا يظهر جلياً مدى التداخل بين كمية المعلومات والمعارف المنقولة ودرجة الثقة المتبادلة بين الموظفين، ولذا اعتمد الباحث في هذه الدراسة على هذين الجزأين «الثقة وتقاسم المعرفة» باعتبارهما مكونين رئيسيين للرأس مال الاجتماعي التنظيمي ودراسة الخصائص التي تؤثر في فاعليته داخل التنظيم.

## ٧- الدراسات السابقة :

إن اهتمام الباحثين في الدول الغربية بدراسة رأس المال الاجتماعي التنظيمي يُعد شحيحاً جداً، فجل بحوثهم ركزت على دراسة رأس المال الاجتماعي وعلاقته بالأسرة أو المجتمع مثل (Bourdieu, Putname, 1993) (Coleman, 1990, 1980, Coleman, 1990) مقتبس عن (Fu, 2004)، وربما يرجع هذا لسبب أن رأس المال الاجتماعي التنظيمي هو مفهوم جديد وذو أبعاد كثيرة وما زال الباحثون مختلفون حول أي من هذه الأبعاد أهم عند دراسته، ولكن بالرغم من ذلك فقد ضمّن (Kalleberg et al., 2004)، و (Leana and Pil, 2006) الثقة المتبادلة وتقاسم المعلومات بين الموظفين باعتبارهما



مكونين رئيسيين في دراسة رأس المال الاجتماعي التنظيمي؛ إذ إن الثقة تعتبر هي المسؤولة عن تأمين الشعور بالانتماء والود نحو المنظمة والعاملين فيها وتسهل العمل الجماعي الناجح (Leana and van Buren 1999). وتقاسم المعرفة يزداد بزيادة الثقة بين الموظفين (Mooradian et al., 2006)، وبناءً على ذلك فقد اعتمد الباحث على دراسة (Kalleberg et al. 2004) لبحث فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية والخصائص الشخصية والتنظيمية التي تؤثر فيه.

لقد ضمّن (Kalleberg et al. 2004) في دراستهم عدة متغيرات لمعرفة مدى تأثير كل واحد منها في رأس المال الاجتماعي التنظيمي «الثقة وتقاسم المعلومات»، فقد وجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين رأس المال الاجتماعي التنظيمي وعدة متغيرات شخصية وتنظيمية، منها على سبيل المثال: أن الثقة تزداد فيما بين العاملين كلما كان هناك شعور بالرضا عن الراتب وعن فرص الترقية بالمنظمة، وأيضاً كلما زاد مستوى التعليم لدى المفحوص زاد ميله إلى تبادل المعلومات مع زملاء العمل، على عكس متغير الخبرة في العمل فقد وجد أنه كلما زادت عدد سنوات الخبرة في العمل؛ قلت ثقة الموظف في الإدارة أو التنظيم.

وبالنسبة للمتغيرات ذات العلاقة بخصائص التنظيم مثل متغير الاستقلالية في العمل؛ فإنه كلما زادت حرية الفرد في الكيفية التي يؤدي فيها عمله؛ أثر ذلك إيجاباً في مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي لديه، وكلما كان هناك مشاركة في اتخاذ القرار؛ زاد الشعور نحو مشاركة الزملاء الآخرين بالمعلومات ذات العلاقة بالتنظيم.

أما بقية المتغيرات - كما ذكر (Kalleberg et al. 2004) - فقد كان لها تأثير ضعيف وغير جوهري في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

## ٨- متغيرات الدراسة:

### ٨-١- المتغير التابع:

بناءً على الدراسات السابقة (Kalleberg et al. 2004, Leana and Pil 2006)، تم التعامل مع رأس المال الاجتماعي التنظيمي على أنه يتكون من بعدين: هما الثقة بزملاء العمل وتقاسم المعرفة. وتم قياس بعد الثقة بزملاء العمل اعتماداً على مقياس الفهداوي (٢٠٠٧).

أما بالنسبة لمقياس تقاسم المعرفة فقد اعتمد الباحث على ما استخدمه (Kalleberg et al. 2004) حيث ترجم إلى اللغة العربية وعرض على أربعة محكمين من ذوي الاختصاص في السلوك



التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالرياض، واقترح بعض التعديلات البسيطة على عدد قليل من فقرات المقياس وأخذت جميعها بالحسبان. وتمثل العبارات ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ثقة الموظف/ الموظفة بزملاء العمل، أما بقية العبارات ٧، ٨، ٩، ١٠، فهي تمثل مقياس تقاسم المعرفة مع زملاء العمل.

لقد استخدم مقياس «ليكرت» الخماسي لكل فقرة من فقرات المقياس فأعطيت إجابة «أوافق بشدة» خمس درجات، و«أوافق» أربع درجات، و«محايد» ثلاث درجات، و«غير موافق» درجتين، و«غير موافق بتاتاً» درجة واحدة. ومن ثم تم قياسه بحساب المتوسط الحسابي باعتبار مجموع درجات هذه العبارات مقسوماً على عددها العشرة. وقد أظهر مقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي معامل ثبات ذو درجة مقبولة بلغ حسب معامل ألفا كرونباخ (٧٠،٣)، جدول (٣).

## ٢-٨- المتغيرات المستقلة :

استخدم في الدراسة العديد من المتغيرات المستقلة (الشخصية والتنظيمية) لمعرفة مدى تأثيرها في رأس المال الاجتماعي التنظيمي، إذ تمثل المتغيرات الشخصية: عدد سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، وعمر المفحوص، أما فيما يتعلق بالمتغيرات التنظيمية فحرص الباحث على استخدام أهم وأكثر المتغيرات تطبيقاً في دراسات السلوك التنظيمي، حيث كان عددها سبعة متغيرات وهي:

١. الإشراف الوظيفي: وقد تم قياسه بسؤال أفراد عينة الدراسة، هل تشرف/تشرفين على موظفين؟ وكان الجواب بنعم أو لا.

٢. الاستقلالية في العمل: وهي العبارات ١، ٢، ٣، ٤، وتشير إلى مدى تمتع الفرد بالحرية الكافية في تحديد الكيفية التي ينجز بها العمل، وهل له دور كبير فيما يحدث بمجريات عمله ولديه صلاحيات كافية لأداء العمل بشكل أفضل، المليفي (Cook et. al.1982, in Al-Mlaifi, 2005).

هذا المقياس يتكون من أربع عبارات، وقد استخدم مقياس «ليكرت» الخماسي لكل فقرة من الفقرات؛ فأعطيت إجابة «أوافق بشدة» خمس درجات، و«أوافق» أربع درجات، و«محايد» ثلاث درجات، و«غير موافق» درجتين، و«غير موافق بتاتاً» درجة واحدة، ومن ثم تم قياسه بحساب المتوسط الحسابي باعتباره مجموع درجات هذه العبارات مقسوماً على عددها، فكلما ارتفعت درجت المفحوص كان يتمتع بالاستقلالية في العمل أكثر، وقد تم قياس معامل الثبات لدرجة الاستقلالية، إذ بلغ معامل ألفا كرونباخ (٧٣،٣) وتعتبر هذه الدرجة من الثبات مقبولة، جدول (٣).



٣. تصرفات المدير: وهي العبارات ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، هذا المتغير يعكس مدى قدرة المدير على تحديد مهام موظفي الإدارة وجدولة ما يراد القيام به من عمل والتشجيع على استخدام الطرق الرسمية وأخبار الموظفين المتوقع منهم. المليفي (Cook et al., in Al-Mlaifi, 2005)، ويتكون المقياس من سبع عبارات، وقد استخدم مقياس «ليكرت» الخماسي لكل فقرة من الفقرات، فأعطيت إجابة «أوافق بشدة» خمس درجات، و«أوافق» أربع درجات، و«محايد» ثلاث درجات، و«غير موافق» درجتين، و«غير موافق بتاتا» درجة واحدة. وقد أظهر مقياس تصرفات المدير درجة معامل ثبات مرتفعة بلغت حسب معامل ألفا كرونباخ (٧٩،٥)، جدول (٣).

٤. إثراء العمل: وهي العبارات ١٢، ١٢، ١٤، ١٥، وتقيس مدى قيام الفرد بعمل ممتع ويشير التحدي ويتيح له استخدام مهاراته وقدراته (Kalleberg et al. 2004). وقد استخدم مقياس «ليكرت» الخماسي، إذ يتدرج من «أوافق بشدة» حتى «غير موافق بتاتا». فكلما ارتفعت درجت المفحوص على هذا المقياس كان عمله أكثر إثراءً بالنسبة له، وقد أظهر مقياس إثراء العمل درجة معامل ثبات مقبولة، بلغت حسب ألفا كرونباخ (٧٣،٥)، جدول (٣).

٥. الرضا عن فرص الترقية: عبارة ١٦، وقد تم قياس هذا المتغير بالسؤال عن مدى الشعور بالرضا عن فرص التقدم في السلم الوظيفي، وقد أبدى المفحوصون إجاباتهم عن مقياس «ليكرت» الخماسي، إذ يتدرج من «أوافق بشدة» إلى «غير موافق بتاتا».

٦. الشعور بالأمن الوظيفي: عبارة ١٧، وقد تم قياس هذا المتغير بالسؤال عن مدى الشعور بالأمن الوظيفي، وقد أبدى المفحوصون إجاباتهم عن مقياس «ليكرت» الخماسي، إذ يتدرج من «أوافق بشدة» إلى «غير موافق بتاتا».

٧. المشاركة بالاتخاذ القرار: عبارة ١٨، وقد تم قياس هذا المتغير بالسؤال عن مدى مشاركة المفحوص في القرارات التي تؤثر فيه، وقد أبدى المفحوصون إجاباتهم عن مقياس «ليكرت» الخماسي، إذ يتدرج من «أوافق بشدة» إلى «غير موافق بتاتا».

## ٩- منهجية البحث

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية وتحديد الخصائص التي من شأنها التأثير فيه داخل التنظيم، سواء كانت



خصائص شخصية أو تنظيمية؛ لذا فقد استخدم الإحصاء الوصفي لغرض وصف متغيرات الدراسة ومعامل الانحدار المتعدد «Multiple Linear Regression Technique» لاختبار فرضيات البحث، هذا الأسلوب الإحصائي يسمح بإضافة أكثر من متغير مستقل في المعادلة الإحصائية لمعامل الانحدار، لذا يرى «Lewis-Beck, 1980» أن هذا النهج الإحصائي يقدم توضيحاً وافياً عن مدى تأثير كل واحد من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

## ٩-١ مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي وموظفات الدوائر الحكومية الذين شاركوا في التدريب في المركز الرئيس والفرع النسوي في معهد الإدارة العامة بالرياض للسنة التدريبية (١٤٢٩هـ) الفصل التدريبي الرابع.

حيث تم اختيار بطريقة عشوائية عدد ٢٨ برنامجاً تدريبياً منفذاً في المركز الرئيس والبالغ عددها (٥٦) برنامجاً، ولكن لقلة عدد البرامج المنفذة في الفرع النسوي فقد تم اختيار جميع البرامج وكان عددها (١٠) برامج تدريبية.

ونظراً لتواجد أفراد البحث في مكان وزمان واحد مما يسهل الوصول إليهم لجمع البيانات؛ فقد رأى الباحث اختيار جميع المتدربين في البرامج التي وقع عليها الاختيار في المركز الرئيس للمعهد والبالغ عددهم نحو (٥٧٤) متدرباً، وأيضاً تم اختيار كل المتدربات في البرامج التدريبية العشرة في الفرع النسوي والبالغ عددهن نحو (٢٠٠) متدربة، وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة (٧٧٤) متدرب ومتدربة.

وقد كان العائد من الاستبانات الموزعة للدراسة في المركز الرئيس قد بلغ (٤٤٣) استبانة، يمثل ما نسبة (٧٧٪)، وقد استبعد منها عشر استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل نتيجة فقدانها الإجابات عن الأسئلة. أما بالنسبة للفرع النسوي فقد تم توزيع (٢٠٠) استبانة وكان العائد منها (١٧١)، يمثل ما نسبته (٨٥٪)، كلها صالحة للتحليل الإحصائي، فالمجموع الكلي للاستبانات (رجال ونساء) - العائدة والصالحة لتحليل الإحصائي - كانت (٦٠٤) استبانات، تمثل ما نسبته (٧٨٪)، جدول (١).



### جدول (١) عينة المبحوثين

عدد ونسبة الاستبانات الموزعة والعايدة والصالحة للتحليل					
الجهة	الموزعة	العايدة	العايدة %	الصالحة للتحليل	الصالحة للتحليل %
المركز الرئيس (رجال)	٥٧٤	٤٤٣	%٧٧	٤٣٣	%٧٥,٤
الفرع النسوي (نساء)	٢٠٠	١٧١	%٨٥	١٧١	%٨٥
المجموع	٧٧٤	٦١٤	%٧٩	٦٠٤	%٧٨

#### ٢-٩- التحليل الوصفي للعينة :

هذا الجزء من البحث يصف ويوضح مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي فيما بين أفراد عينة الدراسة (ذكور وإناث)، وبعض الخصائص الشخصية والتنظيمية لعمل الموظف أو الموظفة مثل: الإشراف الوظيفي، والاستقلالية في العمل، وتعامل المدير، وفوائد العمل الحقيقية (إثراء الموظف في العمل)، والرضا عن الراتب، وفرصة التقدم في السلم الوظيفي، والشعور بالأمن الوظيفي، والمشاركة باتخاذ القرارات.

إن المدى الذي تراوحت فيه درجات عينة الدراسة على مقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي كان ما بين ٢٤ و ٥٠ درجة وعدد فئات التكرار الإحصائي ٢٧ فئة، ولتسهيل معرفة مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي؛ رأى الباحث أن توزع عينة الدراسة إلى أربع مجموعات مختلفة: مستوى منخفض (٢٤-٣٠)، ومتوسط منخفض (٣١-٣٧)، ومتوسط مرتفع (٣٨-٤٤)، ومرتفع (٤٥ وأكثر).

عند ملاحظة جدول (٢) يتضح أن أكثر من ثلاثمائة وثمانون مبحوثاً ومبحوثة، ما نسبته تعادل (٦٤%)؛ قد سجلوا مستوى شعور متوسط مرتفع ومرتفع على مقياس رأس المال الاجتماعي التنظيمي، و(٣٦%) سجلوا منخفض ومتوسط منخفض، وهذا يعني أن أكثر من نصف أفراد العينة من موظفي وموظفات القطاع العام في المملكة العربية السعودية لديهم شعور بالثقة والاستعداد لتقاسم المعرفة مع زملاء العمل.



## جدول (٢)

التوزيع التكراري والنسبة المئوية لأفراد العينة  
حسب مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي (N=604)

النسبة	التكرار	مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي
٤,١	٢٥	منخفض
٣٢,٥	١٩٦	متوسط منخفض
٥٣,٦	٣٢٤	متوسط مرتفع
٩,٨	٥٩	مرتفع
٪١٠٠	٦٠٤	المجموع

إن العمر الزمني لأفراد العينة كان ما بين (٢١ و ٥٨) سنة بمتوسط عمري قرابة السادسة والثلاثين، ولكن معظم الباحثين تقع أعمارهم ما بين (٣١ و ٤٠) سنة، إذ تمثل هذه الفئة أكثر من النصف وتساوي نسبتهم (٥٢,٢٪)، أما المستوى التعليمي فأن غالبية الذين شاركوا في الدراسة من موظفي وموظفات القطاع الحكومي يحملون شهادة دبلوم فوق الثانوي أو بكالوريوس جامعي، إذ إن نسبتهم تجاوزت (٦٤٪)، وكانت معظم خبرات عينة الدراسة في العمل تمتد من سنة إلى عشر سنوات، إذ إن النسبة المئوية لهؤلاء الفئة من الباحثين تزيد قليلاً عن (٥٠٪) وباقي المفحوصين يتوزعون على فئات سنوات الخبرة الأخرى.

## ١-٢-٩- خصائص عمل أفراد العينة :

من جدول (٢) يتضح أن هناك سبعة متغيرات مستقلة تتمحور حول خصائص عمل أفراد العينة وتتكون من عبارات مختلفة العدد، فتلك المقاييس التي تتكون من أكثر من عبارة أظهرت أنها ذات درجة ثبات ألفا (Alpha) عالية إلى حد ما، إذ إن مقياس تعامل المدير حصل على أعلى درجة (٧٩) يليه مقياس الاستقلالية في العمل ومن ثم إثراء العمل، أما بقية المقاييس المستقلة الأخرى فلا ينطبق عليها درجة الثبات لأنها تتكون من عنصر واحد. من ناحية أخرى فإن المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي التنظيمي) أيضاً؛ أظهر درجة ثبات عالية إلى حد ما؛ إذ حصل على درجة تعادل (٧٠)، ووفقاً لنتيجة درجات الثبات هذه. كما ذكر العساف (١٩٩٥). يمكن القول: إن هذه المقاييس ستؤدي تقريباً إلى النتائج نفسها لو تكرر تطبيقها على المفحوصين ذاتهم مرة أخرى.



## جدول (٣)

المتوسط الحسابي والحد الأدنى والأعلى واختبار معامل الثبات ( $\alpha$ )  
متغيرات الدراسة «التابع والمستقلة» الخاصة بعمل أفراد العينة:

Alpha	عدد العبارات	الحد الأعلى	الحد الأدنى	المتوسط	خصائص العمل
٠,٧٠	١٠	٥٠	٢٤	٣٨,٨	رأس المال الاجتماعي التنظيمي
٠,٧٣	٤	٢٠	٤	١٤,٥	الاستقلالية في العمل
٠,٧٩	٧	٣٥	٧	٢٥,٧	تصرفات المدير
٠,٧٣	٤	٢٠	٤	١٥,٠	إثراء العمل
-	١	١٩٠	-	٥	الإشراف الوظيفي
-	١	٥,٠	١,٠	٢,٨	الرضاء عن فرص الترقية
-	١	٥,٠	١,٠	٣,٥	الشعور بالأمن الوظيفي
-	١	٥,٠	١,٠	٣,٣	المشاركة باتخاذ القرار

## ٢-٩-٢- العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة (تحليل معامل الارتباط):

قبل استخدام تحليل معامل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) وذلك لتحديد المتغيرات الشخصية والتنظيمية التي تفسر وتحدد التباين أو الاختلاف في المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي التنظيمي)؛ قام الباحث باستخدام مقياس تحليل معامل الارتباط (Pearson Correlation) لمعرفة مدى الارتباط بين متغيرات الدراسة. علاوة على ذلك، لكي يتأكد الباحث من أن جميع المتغيرات صالحة للاستخدام في نموذج تحليل معامل الانحدار، إذ إن (Lewis-Beck, 1980: 58) و(فهمي، 2005: 677-681) حذرا من أي ارتباط ثنائي فيما بين المتغيرات المستقلة يزداد عن (80)، والسبب يعود. كما ذكرا. إلى أنه يعتبر مؤشراً إلى وجود مشكلة الازدواج الخطي المتعدد (Multicollinearity Problem) التي تؤدي إلى عدم قدرة



المتغير على تقديم تفسيرات صحيحة للاختلافات في المتغير التابع وتكون منحازةً وغير أكيدة، لهذا يفضل التخلص من أحد المتغيرات المستقلة التي بينها علاقة ارتباطيه ثنائية أعلى من (80)، وعدم إضافته إلى نموذج تحليل معامل الانحدار المتعدد.

وحسب جدول (4) يوجد هناك ارتباط ثنائي واحد فقط بين متغيرين مستقلين أجتاز المسموح به من الارتباط (80)، هما متغير العمر وعدد سنوات الخبرة في العمل، مما جعل الباحث يتخلص من متغير العمر وعدم إضافته إلى نموذج تحليل معامل الانحدار. بهذا الإجراء، يمكن التأكد من صحة تأثير وقوة تفسير كل المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، علماً بأن مقياس الارتباط الثنائي أظهر أنه يوجد ارتباطات ذات دلالة معنوية عند مستوى (Sig.<0.001) بين جميع المتغيرات المستقلة ذات العلاقة بخصائص عمل أفراد العينة.



جدول (٤)  
العلاقات التثنائية بين متغيرات الدراسة (تحليل معامل الارتباط)

المتغير	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١- العمر										
٢- الخبرة في العمل	٠,٨٣٦ *									
٣- المستوى التعليمي	٠,٧٣-	٠,٧٤-								
٤- الإشراف الوظيفي	٠,١٠٤ *	٠,٩٠ *	٠,١١٦ *							
٥- رأس المال الاجتماعي التنظيمي	٠,٣٦	٠,٥٨	٠,١٧٤ *	٠,٨١ *						
٦- الاستقلالية في العمل	٠,٠١	٠,٤٤	٠,٣٦-	٠,١٩ *	٣٤٨ *					
٧- تصرفات المدير	٠,٢٢	٠,٣٧	٠,١٧٤ *	٠,١٠٦ *	٣٨٢ *	٣٣٦ *				
٨- إثراء العمل	٠,٤٥	٠,٩٦ *	٠,٣١-	٠,١٥٣ *	٣٣٢ *	٤١٦ *	٢٧٩ *			
٩- الرضاء عن الترقية	٠,٠٣	٠,١١-	٠,١٦٩ *	٠,٢٣	٢٢٢ *	١٩٧ *	٢٦٣ *	٢٠٠ *		
١٠- الشعور بالأمن الوظيفي	٠,٧٤	٠,٥٠	٠,١٣٤ *	٠,٢٣	٣١٦ *	٢١٢ *	١٦١ *	٢٤٢ *	٤٧٨ *	
١١- المشاركة باتخاذ القرار	٠,٧٨-	٠,٨٠ *	٠,١٤١ *	٠,٨٠ *	٢٣٣ *	٣٠٣ *	٢٣٦ *	٢٦٦ *	٣٦٨ *	٣٦٩ *



### ٣-٩- نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة :

في هذه الجزئية من الدراسة، استخدمت ثلاثة نماذج (Three Models) لتحليل معامل الانحدار المتعدد للكشف عن مدى تأثير الخصائص الشخصية والتنظيمية في رأس المال الاجتماعي التنظيمي عند أفراد العينة في القطاع الحكومي، ووفقاً لذلك فقد تم في النموذج الأول إدراج المتغيرات المستقلة لجميع أفراد العينة (رجال ونساء) لمعرفة قوة تأثيرها في المتغير التابع (رأس المال الاجتماعي التنظيمي)، جدول (٥).

#### جدول (٥)

نتائج تحليل معامل الانحدار للمتغيرات الشخصية والتنظيمية  
لجميع أفراد العينة (رجال ونساء) في مستوى فاعلية المتغير التابع (N=604)

المتغيرات المستقلة:	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة ت t	مستوى الدلالة Sig.
عدد سنوات الخبرة	,٠٠٠٦٥	,٠٢١	,٣٠٩	,٧٦٣
المستوى التعليمي	-,٤٢١	,١٥٢	-,٢,٧٦	,٠٥
الإشراف الوظيفي	,٠٠٠٥	,٠١٠	,٥٣٨	,٥٨٨
الاستقلالية في العمل	,٢٤٥	,٠٦١	٤,٠٠٦	,٠٠٠
تصرفات المدير	,٢٢٩	,٠٣٧	٦,١٢٢	,٠٠٠
إثراء العمل	,٢٠١	,٠٥٥	٣,٦٥٧	,٠٠٠
الرضا عن الترقية	,٠٠٤٩	,٠٥٠	-,٣٢٩	,٧١٨
الشعور بالأمن الوظيفي	,٧٩٦	,١٦٤	٤,٨٥٢	,٠٠٠
المشاركة باتخاذ القرار	-,٠٠٢١	,٠٦٢	-,١٣٠	,٨٩٣
R Square = .276				

يتضح من جدول (٥) أن من أهم الخصائص الشخصية ذات التأثير الجوهرية في مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى أفراد العينة (رجال ونساء) هي المستوى التعليمي. فقد كانت



ذات دلالة إحصائية جوهرية ( $P < 0.05$ ) وبلغت قيمة معامل الانحدار ( $B = -0.421$ ). فكلما زاد مستوى التعليم لدى أفراد العينة، قلت فاعلية مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي، هذه النتيجة بخلاف ما توصل إليه (Kalleberg et al. 2004)؛ إذ وجد أن تأثير المستوى التعليمي موجب وجوهري، فكلما زاد مستوى التعليم؛ كان هناك ميل إلى المشاركة بالمعلومات مع زملاء العمل.

هذه النتيجة المخالفة ربما تفسر أهمية الارتباط العكسي (جدول ٤) بين مستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة. فكلما زاد مستوى التعليم، قلت خبرة المفحوص في الدوائر الحكومية، إذ إن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة (٥٥٪) ذوو مستوى تعليمي عالي<sup>٢</sup> (جامعي فما فوق)، وخبرتهم في العمل لا تتعدى عشر سنوات (٨,٥٠٪). هذا الترابط العكسي ربما يفسر احتمالية وجود حالة من التنافس فيما بين أفراد عينة الدراسة وزملائهم في العمل، لهذا فأن الموظف أو الموظفة يرغب في امتلاك المعلومة ذات العلاقة بمصلحة العمل وعدم تقديمها للغير من الزملاء خشية خسارة ما يمكن الحصول عليه من فوائد في العمل، مثل التميز عن الآخرين والتقدير والترقية... إلخ.

أما فيما يتعلق بالخصائص التنظيمية؛ فيتضح من النموذج الأول (جدول ٥) أن هناك أربع متغيرات مستقلة لها قدرة تفسيرية ذات دلالة إحصائية جوهرية؛ فمتغير الأمن الوظيفي يعتبر من أهم المتغيرات المستقلة المفسرة لحالة التباين في اختلاف مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، فقد كان ذا دلالة إحصائية جوهرية عالية ( $P < 0.001$ )، وبلغت قيمة معامل الانحدار ( $B = 0.796$ ). بالرغم من أن المفحوصين كانوا عينة من متدربي البرامج التدريبية، وهذا يعني أنهم جميعاً موظفو القطاع الحكومي، ويفترض أن لديهم من الشعور بالأمن الوظيفي ما يضمن بقاءهم باعتبارهم موظفين وموظفات حكوميين، إلا أن تأثير هذا المتغير في فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي كان معنوياً وذا دلالة إحصائية جوهرية؛ فكلما زاد الشعور بالأمن الوظيفي؛ كان هناك ثقة وتبادل للمعلومات أكثر مع زملاء العمل.

ويُعد متغير الاستقلالية في العمل في المرتبة الثانية من حيث القدرة التفسيرية ذات الدلالة الإحصائية الجوهرية في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي، فقد كان ذا دلالة إحصائية جوهرية عالية أيضاً ( $P < 0.001$ )، وبلغت قيمة معامل الانحدار له ( $B = 0.245$ ). وتدعم هذه النتيجة

(٣) الجدول غير مدرج في متن الدراسة.



دراسة (Kalleberg et al. 2004)، إذ أكد على أهمية الاستقلالية في أداء العمل، ووجد أن علاقة التأثير موجبة وجوهرية، فكلما كان هناك شعور أكثر بالاستقلالية عند أداء الموظف لعمله مثل أن يكون للموظف دوراً كبيراً فيما يحدث بمجريات عمله ولديه صلاحيات كافية لأداء العمل بشكل أفضل ويتمتع بالحرية الكافية لتحديد الكيفية التي ينجز بها العمل ولديه الفرصة لاتخاذ القرار بنفسه، كان هناك ميل أكثر للثقة بزلاء العمل.

وقد دلت نتائج تحليل معامل الانحدار الجدول السابق (٥) أن متغير سلوكيات أو تصرفات المدير داخل الإدارة يلي متغير الاستقلالية في العمل من حيث الأهمية، فله قدرة تفسيرية لحالة التباين في اختلاف درجة مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة، فقد كان ذا دلالة إحصائية جوهرية عالية ( $P < 0.001$ )، وبلغت قيمة معامل الانحدار ( $B = .229$ ). فكلما كان المدير يحدد مهام كل موظف ويجدول ما يراد القيام به من عمل ويشجع استخدام الطرق الرسمية ويوجه نحو اتباع الأنظمة والقوانين ويخبر الموظفين المتوقع منهم؛ كان هناك ثقة أكبر وتبادل للمعلومات أكثر فيما بين موظفي القسم.

وأخيراً: متغير إثراء العمل، هذا المتغير يأتي رابعاً من حيث التأثير في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى جميع أفراد العينة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $P < 0.001$  &  $B = .229$ )؛ فكلما كان الموظف أو الموظفة يؤدي عملاً ممتعاً ويثير التحدي ويتيح استخدام المهارات والقدرات، كان هناك ثقة أكبر بزلاء العمل وتبادل المعلومات معهم بشكل أكثر.

أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد، فيتضح من جدول (٥) إنها تساوي ( $R \text{ Square} = .276$ ) والتي تعني بأن المتغيرات المستقلة مجتمعة يمكن أن تساعد في تفسير نحو (28%) من التباين في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي، في حين أن (72%) قد تعزى إلى عوامل أخرى.

ونظراً للظروف الاجتماعية والثقافية التي تحكم عمل المرأة في المجتمع السعودي، إذ الفصل التام فيما بين أقسام النساء وأقسام الرجال من موظفات وموظفي القطاع العام، فقد تم تخصيص النموذج الثاني لتحليل معامل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير الخصائص الشخصية والتنظيمية في مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي عند أفراد العينة من موظفات القطاع العام، جدول (٦).



جدول (٦): نتائج تحليل معامل الانحدار للمتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة (إناث) على مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي (N=171)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة ت t	مستوى الدلالة Sig.
عدد سنوات الخبرة	,٠٠٢٥	,٠٤٩	,٥١٧	,٦٢٦
المستوى التعليمي	-,٥١١	,٤٣٥	-,١٧٤	,٢٢٣
الإشراف الوظيفي	-,٠٠١٦	,٠١٧	-,٩٨٨	,٣١١
الاستقلالية في العمل	,٢٣٧	,١٢٤	,٩٠٦	,٠٦٠
تصرفات المدير	,٣٢٨	,٠٧٣	,٤٧٤	,٠٠٠
إثراء العمل	,٢٩٠	,١٦٦	,٥١٠	,٠١٣
الرضاء عن الترقية	-,٠٠٢٧	,٣٠٤	-,٠٩١	,٨٣٣
الشعور بالأمن الوظيفي	,٦١١	,٣٤٩	,٧٥٣	,٠٨٩
المشاركة باتخاذ القرار	-,٢٢٦	,٣٥٣	-,٦٤٠	,٥٠٢
R Square = .278				

يتضح من النموذج الثاني (جدول ٦) أنه لا يوجد خصائص شخصية لدى النساء من أفراد العينة. مثل عدد سنوات الخبرة والمستوى التعليمي. له تأثير جوهري ومعنوي في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي، على عكس ما يتعلق بالخصائص التنظيمية، فمن أهمها تأثيراً في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي هما متغيرا تصرفات المديرية والإثراء في العمل، فقد دلت نتائج تحليل معامل الانحدار الجدول (٦) أن متغير تصرفات المديرية داخل الإدارة يُعد أهم عامل تنظيمي، فله قدرة تفسيرية لحالة التباين في اختلاف درجة مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى الموظفين من أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عالية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $P < 0.001$  &  $B = .328$ ). فكلما كانت المديرية تحدد مهام كل موظفة وتجدول ما يراد القيام به من عمل وتشجع استخدام الطرق الرسمية وتوجه نحو اتباع الأنظمة والقوانين وتخبر الموظفين المتوقع منهن، كان هناك ثقة أكبر وتبادل للمعلومات أكثر فيما بين موظفات القسم أو الإدارة.

إن متغير إثراء العمل يلي متغير سلوكيات أو تصرفات المديرية داخل الإدارة من حيث الأهمية؛ حيث أن هذا المتغير له قدرة تفسيرية ذات دلالة إحصائية أيضاً عالية لحالة التباين في اختلاف درجة مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى النسوة من أفراد عينة الدراسة. إذ بلغت قيمة



معامل الانحدار ( $P < 0.05$  &  $B = .328$ ). فكلما كانت الموظفة تؤدي عملاً ممتعاً ويشير التحدي ويتيح استخدام مهاراتها وقدراتها، كان هناك ثقة أكبر بزميلات العمل وتبادل المعلومات معهن بشكل أكثر.

أما فيما يتعلق بالقدرة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد، فيتضح من جدول (٦) أنه لا يوجد اختلاف كبير فيما بين النموذجين الأول والثاني من حيث قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير مستوى التباين في المتغير التابع، فتقدر ( $R \text{ Square} = .278$ ) التي تعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة يمكن أن تساعد في تفسير (٢٨٪) تقريباً من التباين في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي، في حين أن (٧٢٪) قد تعزى لعوامل أخرى.

النموذج الثالث: يختص بعينة أفراد الدراسة (رجال)، فقد تم تحليل (٤٣٣) استمارة مفحوص (جدول ١)، ففي هذا النموذج يتم تحليل معامل الانحدار المتعدد للمتغيرات الشخصية والتنظيمية على مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي عند أفراد العينة من موظفي القطاع العام، جدول (٧).

جدول (٧): نتائج تحليل معامل الانحدار للمتغيرات الشخصية والتنظيمية لأفراد العينة (رجال) في مستوى فاعلية الرأس مال الاجتماعي التنظيمي ( $N=433$ )

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري Std. Error	قيمة ت t	مستوى الدلالة Sig.
عدد سنوات الخبرة	,٠٠٠٠٨	,٠٢٤	,٠٣٤	,٩٧٣
المستوى التعليمي	-,٣٨٨	,١٧٢	-,٢,٢٥٩	,٠٢٤
الإشراف الوظيفي	,٠٠١٩	,٠١٢	١,٦٢٥	,١٠٥
الاستقلالية في العمل	,٢٤٩	,٠٧١	٣,٥١٥	,٠٠٠
تصرفات المدير	,١٧٩	,٠٤٤	٤,٠٣٦	,٠٠٠
إثراء العمل	,١٦٣	,٠٦٣	٢,٥٦٩	,٠١١
الرضا عن الترقية	-,٠٠٣٣	,١٧٢	-,١٩٧	,٨٤٤
الشعور بالأمن الوظيفي	,٩٠٦	,١٨٩	٤,٧٩١	,٠٠٠
المشاركة باتخاذ القرار	,٠٠٧٤	,١٨٥	,٤٠٣	,٦٨٧
R Square = .287				



من النموذج الثالث الخاص بعينة الرجال (جدول ٧) يتضح أن أهم الخصائص الشخصية ذات التأثير الجوهري في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى أفراد العينة هو متغير المستوى التعليمي، فقد كانت له دلالة إحصائية جوهريّة ( $P < 0.05$ )، فكلما زاد مستوى التعليم لدى المفحوص؛ قل مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لديه، أي كلما قلت ثقته وتبادل المعلومات مع زملائه الآخرين، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار له ( $B = -.388$ ).

ووفقاً لهذا النموذج، فإنه يتضح أن متغير الشعور بالأمن الوظيفي يعد أهم المتغيرات المستقلة المفسرة لحالة التباين في اختلاف درجة مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي عند أفراد العينة الرجال، إذ كان ذا دلالة إحصائية جوهريّة قوية ( $P < 0.001$ )، وبلغت قيمة معامل الانحدار له ( $B = .906$ )، فكلما زاد الشعور بالأمن الوظيفي؛ كان هناك ثقة وتبادل للمعلومات أكثر مع زملاء العمل، وهذا يفسر أن معنى مصطلح الأمن الوظيفي لدى عينة الرجال ربما فهم على أنه ذو علاقة بقدرة ما يوافره راتب الوظيفة من احتياجات معيشية، فكلما كان الراتب قليل من وجهة نظر المفحوص، شعر بعدم الأمن الوظيفي وبالتالي أثر على علاقاته وتقاسم المعرفة التنظيمية مع زملاء العمل.

ويُعد متغير الاستقلالية في العمل في المرتبة الثانية من حيث القدرة التفسيرية ذات الدلالة الإحصائية الجوهريّة في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى عينة الرجال، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار ( $B = .245$  &  $P < 0.001$ )، فكلما كان هناك شعور أكثر بالاستقلالية عند أداء الموظف لعمله - مثل أن يكون للموظف دور كبير فيما يحدث بمجريات عمله ولديه صلاحيات كافية لأداء العمل بشكل أفضل ويتمتع بالحرية الكافية لتحديد الكيفية التي ينجز بها العمل ولديه الفرصة لاتخاذ القرار بنفسه - كان هناك ميل أكثر للثقة لدى الموظف بزملاء العمل.

ودلت نتائج تحليل معامل الانحدار الجدول (٧) أن متغير سلوكيات أو تصرفات المدير داخل الإدارة يلي متغير الاستقلالية في العمل من حيث الأهمية، فله قدرة تفسيرية لحالة التباين في اختلاف درجة مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة (رجال)، فقد كان ذا دلالة إحصائية جوهريّة عالية ( $P < 0.001$ )، وبلغت قيمة معامل الانحدار له ( $B = .179$ )، فكلما كان المدير يحدد مهام كل موظف ويجدول ما يراد القيام به من عمل ويشجع استخدام الطرق الرسمية ويوجه نحو اتباع الأنظمة والقوانين ويخبر الموظفين المتوقع منهم؛ كان هناك ثقة أكبر وتبادل للمعلومات أكثر فيما بين موظفي القسم أو الإدارة.

أما فيما يتعلق بمتغير إثراء العمل، فإنه يأتي بالمرتبة الرابعة من حيث التأثير في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى أفراد العينة (الرجال)، إذ كانت له دلالة إحصائية جوهريّة



( $P < 0.05$ ) وبلغت قيمة معامل الانحدار له ( $B = .163$ )، فكلما كان الموظف يؤدي عملاً ممتعاً ويشير التحدي ويتيح له استخدام المهارات والقدرات؛ كان هناك ثقة أكبر بزملاء العمل وتبادل المعلومات معهم بشكل أكثر.

وأخيراً يتضح من الجدول (٧) أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد تساوي ( $R \text{ Square} = .287$ ) والتي تعني بأن المتغيرات المستقلة مجتمعة يمكن أن تساعد في تفسير نحو 29% من التباين في مستوى رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى أفراد العينة (رجال) في حين أن (71%) قد تعزى إلى عوامل أخرى.

### ١٠ - مناقشة النتائج:

لقد كانت نتائج الدراسة جزئياً شبيهة بما توصل إليه (Kalleberg et al. 2004)، خاصةً فيما يتعلق بالخصائص التنظيمية وتأثيرها في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي (الثقة وتبادل المعلومات فيما بين زملاء العمل)، ولكن عند استعراض فرضية الدراسة المتعلقة بالمتغيرات الشخصية؛ فإنه يتضح أن هناك متغيراً واحداً فقط كان قادراً على التنبؤ ولكن سلباً في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي، فكلما كان التعليم أعلى لدى الفرد؛ قلت ثقته بزملاء العمل وتبادل المعلومات معهم، وهذا يعني أنه يجب على المديرين والمهتمين بتحسين أداء العمل في الدوائر الحكومية استشفاف أهمية إتاحة الفرصة لذوي المستويات التعليمية الرفيعة القيام بأدوار وظيفية فاعلة من حيث مشاركة زملاء العمل وتحمل المسؤولية بهدف تعزيز الثقة بينهم وتبادل المعلومات معهم.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية فإن النتائج تدعمها بشكل كبير، إذ نلاحظ أن متغير الاستقلالية في العمل وتصرفات المدير وإثراء العمل لها قدرة تنبؤية قوية في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي، ولكن متغير المشاركة باتخاذ القرار لم يكن كذلك، وهذه النتيجة تتفق جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (Kalleberg et al. 2004). ومن ناحية أخرى فإن الدراسة تدعم جزئياً الفرضية الثالثة، إذ إن هناك متغيراً واحداً كان ذا قدرة تنبؤية قوية في مستوى الثقة وتبادل المعلومات فيما بين زملاء العمل، فمتغير الأمن الوظيفي يُعد من أهم المتغيرات المستقلة المفسرة لحالة التباين في اختلاف درجة مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

وبسبب أن الظروف الاجتماعية والثقافية والتنظيمية التي تحكم عمل المرأة في المجتمع السعودي تختلف إلى حد ما عن الظروف التي تحكم عمل الرجل في القطاع العام، وبسبب أن النساء دائماً ما



يعملن في إدارات معزولة تماماً عن الرجال وهن تابعات إدارياً لإدارة أو أكثر من إدارات الرجال ويتم التواصل فيما بينهم بطرق مختلفة وغير مباشرة، مثل البريد الداخلي والهاتف والبريد الإلكتروني ... إلخ؛ فقد توقع الباحث أن تأثير الخصائص الشخصية والتنظيمية في إدارات وأقسام الرجال على مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي ربما يختلف عنه عند النساء مما جعل الفرضية الرابعة ذات علاقة بالكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية الجوهرية.

والدراسة تدعم جزئياً هذه الفرضية، فيمكن ملاحظة أنه لا يوجد تأثير للخصائص الشخصية، مثل الخبرة في العمل والمستوى التعليمي للمفحوصة على مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى عينة الموظفين، لكن على عكس ما يتعلق بأفراد العينة موظفين، فكان لمتغير التعليم تأثيراً ذا دلالة إحصائية جوهرية، إذ كلما زاد مستوى التعليم لدى المفحوص؛ قل مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لديه، أي كلما قلت ثقته وتبادل المعلومات مع زملائه الآخرين.

من ناحية أخرى ففيما يتعلق بالخصائص التنظيمية، فإن هناك أيضاً فروقاً بين أفراد العينة (رجال ونساء)، إذ نجد أن متغيرين مستقلين فقط - تصرفات المديرية وإثراء العمل - لهما تأثيرات ذات دلالة إحصائية جوهرية ومعنوية في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى عينة النساء.

أما بالنسبة لعينة الرجال، فإن معظم المتغيرات التنظيمية كانت لها تأثيرات ذات دلالة إحصائية، إضافة إلى المتغيرين السابقين - متغير الاستقلالية في العمل والشعور بالأمن الوظيفي - فإنهما يؤثران بشكل معنوي وذا دلالة إحصائية معنوية في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي.

## ١١ - الخاتمة والتوصيات:

إن دراسة رأس المال الاجتماعي في منظمات العمل يعد من المواضيع التي لازال البحث والتنظير فيها قائم وسط الدوائر الأكاديمية في الثقافات الغربية، إذ إنه يُعد من المفاهيم الجديدة ذات العلاقة بسلوكيات الأفراد داخل التنظيم، فكلما كان أفراد التنظيم الواحد يتمتعون بقدر كبير من الثقة المتبادلة فيما بينهم ويتقاسمون المعرفة ذات العلاقة بأداء المنظمة؛ كانت تلك المنظمة أكثر نجاحاً وتوفيقاً في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها التنظيمية لخدمة مجتمعتها (Kalleberg et.al., 2004).

وهذه الدراسة تحاول بدايةً أن توصل لموضوع رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الأدبيات التنظيمية في الوطن العربي، وتكون منطلقاً لدراسات مستقبلية أخرى، إذ هي - حسب علمنا - تُعد الأولى من نوعها في الثقافة التنظيمية العربية.



لقد توصلت الدراسة إلى نتائج يمكن إجمالها بأن هناك خصائص مشتركة بين عينة الرجال والنساء تؤثر في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي وعوامل أخرى تفرّد فيها عينة الرجال فقط، وبمقارنة نتائج عينة الرجال بالنساء وجد أن تأثير تصرفات المديرية أو المدير له قوة تنبؤية كبرى في مستوى الثقة وتقاسم المعرفة لدى عينة الدراسة. فالمدير أو المديرية ربما يعتبر حجر الزاوية من حيث بناء الثقة وتقاسم المعرفة، فكلما كان المدير أو المديرية مجدداً لمهام كل موظف ومجدولاً لما يراد القيام به من عمل وتشجعاً لاستخدام الطرق الرسمية وموجاً نحو اتباع الأنظمة والقوانين ومخبراً الموظفين المتوقع منهم، كانت هناك ثقة أكبر وتبادل للمعلومات أكثر فيما بين موظفي القسم أو الإدارة.

لذا توصي الدراسة بتدريب وتنمية قدرة المدير والمديرة على كيفية التعامل والتصرف مع موظفي الإدارة قبل وأثناء القيام بأعباء الإدارة؛ لأن التدريب المستمر سيجعل المدير أو المديرية دائماً يواكب التطورات المعرفية والتطبيقية في مجال الإشراف والإدارة وستزيد من قدرته على التعامل الفعّال مع موظفي القسم.

وبناءً على النتائج فإن متغير الإثراء في العمل، أيضاً، يُعد عاملاً مشتركاً بين أفراد عينة الدراسة، فقد وجد له تأثير في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي. وعليه توصي الدراسة بالاهتمام بطبيعة ونوعية العمل الذي يقوم به الموظف أو الموظفة. فربما إن إحدى الطرق سهلة التطبيق في منظمات العمل والتي غالباً ما تؤدي إلى الإثراء هي تدوير العمل فيما بين أفراد القسم أو الإدارة. فقد يؤدي التدوير إلى إتاحة الفرصة لعدد من العاملين إلى تحمل مهام ومسؤوليات جديدة تثير التحدي لديهم وتتيح استخدام مهاراتهم وقدراتهم مما قد يشجع الموظف/الموظفة على زيادة فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي بما يخدم مصلحة المنظمة.

هناك خصائص أخرى تؤثر في مدى الثقة وتقاسم المعرفة فيما بين زملاء العمل الموظفين فقط ولم تحظى بها عينة الموظفات، فالرجال من عينة الدراسة تتأثر كثيراً بالاستقلالية في العمل وبالأمّن الوظيفي.

فبيدو حسب نتائج الدراسة أن الرجال غالباً ما يتطلعون للاستقلالية في الدوائر الحكومية، بخلاف المرأة. هذا ربما نتاج التنشئة الاجتماعية، إذ ينشئ الرجل السعودي بحكم دوره الاجتماعي على الاستقلالية لما لها من أهمية باعتبار الذات (البكر، ٢٠٠٨) وتحمل المسؤولية المستقبلية، فينسحب ذلك على أداء دوره الوظيفي؛ وعليه توصي الدراسة - خاصة فيما يتعلق بالأقسام والإدارات ذات العلاقة بالرجال - الاهتمام بالاستقلالية عند أداء الموظف لعمله؛ بحيث يكون للموظف دور كبير



فيما يحدث بمجريات عمله ولديه صلاحيات كافية لأداء العمل بشكل أفضل ويتمتع بالحرية الكافية لتحديد الكيفية التي ينجز بها العمل ولديه الفرصة لاتخاذ القرار بنفسه.

وبالنسبة لمتغير الأمن الوظيفي وقوة تأثيره في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي لدى عينة الرجال فيظهر. كما ذكر سابقاً إن تفسير مصطلح الأمن الوظيفي ربما ارتبط بمدى إمكانية أن يوافر راتب الوظيفة الحكومية الاحتياجات المعيشية لدى عينة الرجال محل الدراسة؛ فكلما كان الراتب قليل من وجهة نظر المفحوص، شعر بعدم الأمن الوظيفي ومن ثم أثر سلباً على ثقته وتقاسم المعرفة مع زملاء العمل، وهذا يفسر عدم تأثير متغير الأمن الوظيفي في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي لدى عينة النساء؛ فالأسرة - حسب ثقافة المجتمع السعودي - غالباً ما تعتمد على الأب لسد احتياجاتها من مأكّل ومسكن وملبس، لذا ما يتقاضاه الموظف من مرتب ومدى كفايته من وجهة نظره له تأثير في أداء عمله الوظيفي.

أما فيما يتعلق بمتغير التعليم وتأثيره السلبي في الثقة وتقاسم المعرفة فيما بين زملاء العمل لدى عينة الرجال، فإن الدراسة توصي الأخذ بعين الاعتبار أهمية إتاحة الفرصة لذوي المستويات التعليمية الرفيعة القيام بأدوار وظيفية فاعلة من حيث مشاركة زملاء العمل وتحمل المسؤولية بهدف تعزيز الثقة وتبادل المعلومات معهم.

## ١٢ - الدراسات المستقبلية :

تناقش هذه الدراسة بعدين (الثقة وتقاسم المعرفة) لرأس المال الاجتماعي التنظيمي كما حددهما (Kalleberg et al, 2004)، ولكن لا يزال البحث والتنظير قائماً على دراسة رأس المال الاجتماعي التنظيمي ومكوناته. لهذا ربما تتضمن الدراسات المستقبلية على مكونات أخرى لم تتضمنها هذه الدراسة قد تكشف عن خصائص شخصية ووظيفية تؤثر في مستوى فاعلية رأس المال الاجتماعي التنظيمي داخل الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية.

لمحدودية الموارد وضغوط الوقت، هذه الدراسة اقتصرت على عينة عشوائية من مرشحي معهد الإدارة العامة المركز الرئيس والفرع النسوي بمدينة الرياض فقط ولم تشمل بقية الفروع؛ لذا الدراسات المستقبلية قد يتوافر لها المال والجهد وتشتمل على عينة عشوائية ممثلة لكل متدربي المعهد حتى يمكن تعميم نتائجها على جميع موظفي الدولة. أيضاً اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة للقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية ولم تشمل القطاع الخاص؛ وهذا يعني أن الدراسات المستقبلية قد تشمل عينات من القطاعين مما يمكن القيام بعمل مقارنة النتائج فيما بينهما.



## المراجع:

- البكر، محمد عبدالله (٢٠٠٨)، «تحليل أثر العوامل التنظيمية والشخصية في اعتبار الذات في بيئة العمل» الإدارة العامة، المجلد الثامن والأربعون، العدد الأول، يناير ٢٠٠٨.
- العساف، حمد صالح (١٩٩٥)، «المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية»، الرياض، شركة العبيكان للطباعة والنشر.
- الفهداوي، فهمي خليفة (٢٠٠٥)، «العلاقة بين أنماط الثقة التنظيمية ومستوى القوى القيادية للمنظمة، دراسة تحليلية تطبيقية» مجلة النهضة، المجلد السادس، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة: ٦٣-٩٨.
- كروس ر. وباركر أ. (٢٠١١)، «القوة الكامنة للشبكات الاجتماعية: فهم كيف يتم حقيقةً إنجاز العمل في المنظمات»، ترجمة الدكتور يوسف بن عبدالله المليفي، معهد الإدارة العامة، المركز الرئيس، الرياض. «لم ينشر بعد»
- فهمي، شامل بهاء الدين (٢٠٠٥)، «الإحصاء بلا معانات: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS» الجزء الثاني، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- Al-Mlaifi, Y. (2005), «Social and Organizational Factors Influencing Workers» Commitment to Their Employing Organizations: The Case of Saudi Commercial Banks». Unpublished Dissertation, Mississippi State University.
- Burt, R. S. , (1997) «The Contingent Value of Social Capital. Administrative Science Quarterly, 42, 339-65.
- Coleman, J., (1988), «Social Capital in the Creation of Human Capital», American Journal of Sociology, 94:95-120.
- Cummings, J. (2004), «Work Groups, Structural Diversity and Knowledge Sharing in a Global Organization». Management Science Vol. 50, 3:352-364.

- Chowdhury, S. (2005), «The Role of Affect-and Cognition-based Trust in Complex Knowledge Sharing». Journal of Management Issue. Vol. XVII, 3:310-326.
- Droege, S., Anderson J. and Bowler, M. (2003), «Trust and Organizational Information Flow», Journal of Business and Management, Vol. 9,1:45-59.
- Jossierand, E. (2003), « Viral Strategies: How Organization Build and Maintain Social Capital at The Business Unit Level». 19th EGOS Colloquium, Organization Analysis Informing, Copenhagen, Germany.
- Fu, Q., (2004). “Trust, Social Capital, and Organizational Effectiveness”, a Paper Published for Master of Public and International Affairs, Blacksburg, VA.
- Fukuyama, F. (1999). “ Social Capital and Civil Society”, A paper presented at the IMF Conference on Second Generation Reforms, International Monetary Fund.
- Leana, C. and Pil, F., (2006). “Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools”, Vol. 17,3:353-366, Informs.
- Leana, C. and van Buren III, (1999), “Organizational Social Capital and Employment Practice”. Academy of Management Review, 24: 538-555.
- Lewis-Beck, Michael (1980). “Applied Regression An Introduction” Sage Publications, Inc.
- Mooradian, T. and Matzler K., (2006). “Who Trust? Personality, Trust and Knowledge Sharing” Management Learning 37,4; 523-540.
- Nahapier, J. & Ghoshal, S (1998). “Social Capital, Intellectual, and the Organizational Advantage. Academy of Management Review, 23, 242-266.



- Kalleberg, A., Appelbaum, A., Sleigh, S. Schmitt, J. (2004). "Social Capital In The Workplace: Trust, Knowledge Sharing, and Citizenship Behaviors Among The Machinists," A paper presented at Industrial Relations Research Association Meetings", San Diego, California.
- Sabatini, F. (2005). "Social Capital as Social Networks: A New Framework for Measurement". University of Rom La sapiens, Department of Public Economic.
- Suseno, Y. and Ratten, V., (2007). "A Theoretical Framework of Alliance Performance: The Role of Trust, Social Capital and Knowledge Development". Journal of Management & Organization, 13:4-23.
- Tsai, W. (2000). "Social Capital, Strategic Relatedness and The Formation of Intraorganizational Linkage". Strategic Management Journal, 21, 925-939.
- Wallace, R. & Wolf, A. (1999), "Contemporary Sociological Theory, Expanding the Classical Tradition", Prentice Hall.
- Welsch, H. and Lino, J. (2005, "Roles of Social Capital in Venture Creation: Key Dimensions and Research Implications". Journal of Small Business Management, 43, 4: 345-362.



## ملحق الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

مخصص للمركز الرئيس.

أخي الكريم /..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد ،، ،

هذه الاستبانة التي بين يديك هي جزء من بحث علمي معد من قبل الباحث في تخصص العلوم الإدارية ، يركز موضوعه على دراسة رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الدوائر الحكومية.

لذا أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بما يحاكي فعلياً الواقع العملي وينقل تجسيداً حقيقياً لما هو كائن حتى يتسنى اقتراح الحلول الملائمة بصفتها محصلةً لمخرجات الإشكالية محل البحث .

شاكراً ومقدراً كرم التجاوب ومؤكداً في سياقه أن مجمل ما سيرد سيغلف بإطار من السرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وفي حالة وجود أي استفسار أرجو التفضل مشكوراً بالاتصال بالباحث على جوال رقم (xxxxxxxxxxxx)

الباحث

د/ يوسف المليفي



## الجزء الأول:

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية، وذلك بملء الفراغ أو بوضع علامة «√» على الاختيار الذي تراه مناسباً:

١. عدد سنوات الخبرة: ( )

٢. العمر: ( سنة )

٣. المستوى التعليمي:

ثانوي

دون الثانوي

بكالوريوس

دبلوم فوق الثانوي

أخرى تذكر.....

دراسات عليا أو ما يعادلها

٤. هل تشرف على موظفين؟

نعم أذكر عددهم ( )

لا



## ثانيا- محاور الدراسة.

### ١- المحور الأول:

الرجاء ضع علامة «√» في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة، وذلك باختيار إجابة واحدة فقط من بين الإجابات الخمس الموجودة أمام كل عبارة.

لا أوافق بتاتا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					١- أثق بتصرفات زملائي لأنني أتوقع حدوثها.
					٢- خبرتي السابقة جعلتني أثق برؤسائي.
					٣- كثرة الاتصال مع رؤسائي دفعتني للثقة بهم.
					٤- استمرار تفاعلي مع أعضاء المنظمة ولد ثقتي فيهم.
					٥- التراكم المعرفي المتوافر لي يعزز من ثقتي بمنظمتي.
					٦- أشعر بأن ثقتي التنظيمية نابعة من معرفتي بالأمور.
					٧- عندما تصادفتني مشكلة في عملي أسعى لطلب مساعدة أو مناقشة المشكلة مع موظف آخر أعمل معه عن قرب.
					٨- يساعد الشخص الذي أعمل معه عن قرب في حل المشكلة التي تتعلق بالعمل.
					٩- يتكرر طلب النصيحة أو العون مني في مشكلات تتعلق بالعمل من قبل الأشخاص الذين أعمل معهم.
					١٠- يسعى الموظفون الذين أعمل معهم عن قرب في طلب المعلومات أو المساعدة من آخرين في الإدارة.



## ٢- المحور الثاني:

في هذا الجزء من الاستبانة عبارات تتعلق برأي الموظف في إدارته حول بعض جوانب العمل الذي يقوم به. فضلاً أقرأ كل عبارة بتأن ثم ضع علامة «√» في الخانة التي تعبر عن رأيك، وذلك باختيار إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس الموجودة أمام كل عبارة.

لا أوافق بتاتا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					١- لي دور كبير فيما يحدث بمجريات عملي.
					٢- لدي صلاحيات كافية لأداء عملي بشكل أفضل.
					٣- يتيح لي عملي الفرصة لاتخاذ الكثير من القرارات بنفسى.
					٤- أتمتع بالحرية الكافية لتحديد الكيفية التي أنجز بها عملي.
					٥- يحدد مدير القسم نوعية العمل وكيفية أدائه بالتفصيل.
					٦- يحدد المدير مهام كل موظف في القسم.
					٧- يحافظ مدير القسم على مستويات محددة بالنسبة لأداء عمل الموظفين.
					٨- يشجع مدير القسم الموظفين على استخدام الطرق الرسمية.
					٩- يوجه المدير موظفي القسم نحو اتباع الأنظمة والقوانين المعمول بها في دائرتي.
					١٠- يخبر مدير القسم الموظفين بما هو متوقع منهم.
					١١- يجدول مديرة القسم ما يراد القيام به من عمل.
					١٢- العمل الذي أقوم به ممتع ويثير التحدي.
					١٣- أقوم بأداء أشياء مختلفة في عملي.
					١٤- عملي يتيح لي استخدام مهاراتي وقدراتي.
					١٥- عملي يتطلب الاستمرار في تعلم أشياء جديدة.
					١٦- أشعر بالرضا عن فرص التقدم في السلم الوظيفي لعملي.
					١٧- أشعر بالأمن الوظيفي.
					١٨- أشارك في القرارات التي تؤثر علي.



بسم الله الرحمن الرحيم

### مخصص للفرع النسوي

أختي الكريمة / ..... حفظك الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد ،،،

هذه الاستبانة التي بين يديك هي جزء من بحث علمي معد من قبل الباحث في تخصص العلوم الإدارية ، يركز موضوعه على دراسة رأس المال الاجتماعي التنظيمي في الدوائر الحكومية.

لذا أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بما يحاكي فعلياً الواقع العملي وينقل تجسيدا حقيقياً لما هو كائن حتى يتسنى اقتراح الحلول الملائمة بصفتها محصلة لمخرجات الإشكالية محل البحث .

شاكراً ومقدراً كرم التجاوب ومؤكداً في سياقه أن مجمل ما سيرد سيغلف بإطار من السرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وفي حالة وجود أي استفسار أرجو التفضل مشكورة بالاتصال بالباحث على جوال رقم (xxxxxxxxxxxx)

الباحث

د/ يوسف المليفي



## الجزء الأول:

أرجو التكرم بالإجابة عن الأسئلة التالية، وذلك بملء الفراغ أو بوضع علامة «√» على الاختيار المناسب:

١. عدد سنوات الخبرة: ( )

٢. العمر: ( سنة )

٣. المستوى التعليمي:

ثانوي

دون الثانوي

بكالوريوس

دبلوم فوق الثانوي

أخرى تذكر.....

دراسات عليا أو ما يعادلها

٤. هل تشرف على موظفين؟

نعم أذكر عددهن ( )

لا



## ثانيا- محاور الدراسة :

### ١- المحور الأول:

الرجاء ضعي علامة «√» في الخانة التي تعبر عن رأيك في كل عبارة، وذلك باختيار إجابة واحدة فقط من بين الإجابات الخمس الموجودة أمام كل عبارة.

لا أوافق بتاتا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					١- أثق بتصرفات زميلاتي لأنني أتوقع حدوثها.
					٢- خبرتي السابقة جعلتني أثق برؤسائي أو رئيساتي.
					٣- كثرة الاتصال مع رؤسائي أو رئيساتي دفعتني للثقة بهم.
					٤- استمرار تفاعلي مع زميلاتي في العمل ولد ثقتي فيهن.
					٥- التراكم المعرفي المتوافر لي يعزز من ثقتي بمنظمتي.
					٦- أشعر بأن ثقتي التنظيمية نابعة من معرفتي بالأمر.
					٧- عندما تصادفني مشكلة في عملي أسعى لطلب مساعدة أو مناقشة المشكلة مع موظفة أخرى أعمل معها عن قرب.
					٨- تساعد الزميلة التي أعمل معها عن قرب في حل المشكلة التي تتعلق بالعمل.
					٩- يتكرر طلب النصيحة أو العون مني في مشكلات تتعلق بالعمل من قبل زميلاتي اللاتي أعمل معهن.
					١٠- تسعى الموظفات اللاتي أعمل معهن عن قرب في طلب المعلومات أو المساعدة من أخريات في الإدارة.



## ٢- المحور الثاني:

في هذا الجزء من الاستبانة عبارات تتعلق برأي الموظفة في إدارتها حول بعض جوانب العمل التي تقوم بها. فضلاً اقرئي كل عبارة بتأنٍ ثم ضعي علامة «√» في الخانة التي تعبر عن رأيك، وذلك باختيار إجابة واحدة فقط من الإجابات الخمس الموجودة أمام كل عبارة.

لا أوافق بتاتا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					١- لي دور كبير فيما يحدث بمجريات عملي.
					٢- لدي صلاحيات كافية لأداء عملي بشكل أفضل.
					٣- يتيح لي عملي الفرصة لاتخاذ الكثير من القرارات بنفسي.
					٤- أتمتع بالحرية الكافية لتحديد الكيفية التي أنجز بها عملي.
					٥- تحدد مديرة القسم نوعية العمل وكيفية أدائه بالتفصيل.
					٦- تحدد المديرة مهام كل موظفة في القسم.
					٧- تحافظ مديرة القسم على مستويات محددة بالنسبة لأداء عمل الموظفين.
					٨- تشجع مديرة القسم الموظفين على استخدام الطرق الرسمية.
					٩- توجه المديرة موظفات القسم نحو اتباع الأنظمة والقوانين المعمول بها في دائرتي.
					١٠- تخبر مديرة القسم الموظفين بما هو متوقع منهم.
					١١- تجدر مديرة القسم ما يراد القيام به من عمل.



لا أوافق بتاتا	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					١٢- العمل الذي أقوم به ممتع ويثير التحدي.
					١٣- أقوم بأداء أشياء مختلفة في عملي.
					١٤- عملي يتيح لي استخدام مهاراتي وقدراتي.
					١٥- عملي يتطلب الاستمرار في تعلم أشياء جديدة.
					١٦- أشعر بالرضا عن فرص التقدم في السلم الوظيفي لعملي.
					١٧- أشعر بالأمن الوظيفي.
					١٨- أشارك في القرارات التي تؤثر علي.

## ملخص رسالة دكتوراه

برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية  
بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان





## برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان

د. أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي

مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية

ديوان البلاط السلطاني

### المقدمة :

دخلت البشرية القرن الحادي والعشرين وفي يدها ثورة علمية هائلة لم يسبق لها مثيل في تاريخ العالم أجمع، وهذه الثورة تحمل في طياتها أهم المتغيرات العالمية في شتى المعارف، وتعرف هذه الثورة بالثورة التكنولوجية والمعرفية؛ ساعية إلى تكوين كيانات اقتصادية كبيرة، وإقامة جهات اتصال عالمية متنوعة ومتعددة في مختلف المجالات.

وقد واكب هذا التحول والتطور الكبير بروز أهمية عمالة المعرفة بما تضيفه من قيمة لعمّالها، ومن ثم للمنظمات التي يعملون بها، واختلاف حاجاتهم ونمط التعامل معهم خلافاً للأسلوب التقليدي المتبع من قوى العمل التقليدية، فالمعرفة والموارد البشرية عالية التأهيل تمثل تحدياً للمنظمات وخصوصاً في مختلف جوانب العصر الذي نعيش فيه.

ومع تنامي دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهمتها في تحول تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة (knowledge Economy) الذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي، وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية (الأرض، المال، العمل) فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، تحدث التغيير الجذري في المنظمة؛ لتتكيف مع التغيير السريع.

لذا نادى الخبراء بضرورة تطوير الموارد البشرية كجزء من العمل الإداري؛ ليعمل بكفاءة عالية وبتكلفة أقل، حيث تلعب إدارة المعرفة بمختلف جوانبها المتمثلة في أجهزة الكمبيوتر وشبكات المعلومات دوراً أساسياً في الربط بين أجزاء المنظمة الواحدة داخلياً، والربط بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى خارجياً، بالإضافة إلى ربطها بجمهور المتعاملين، كما أن تشعب دور شبكات



المعلومات والاتصالات قد ساهم في ترسيخ منظومة قيم جديدة مثل الشفافية والمساءلة والمراجعة والمشاركة، فلم تعد المعلومة حكراً على مستوى إداري دون آخر، بل أصبح معيار النفوذ والقدرة على التأثير هو كيفية إدارة هذه المعلومات.

ويتطلب مواجهة تحديات المعرفة والمعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتمكين العاملين وإعادة تصميم الوظائف، وتشجيع التوظيف التنوعي، وتوظيف التقنية المستخدمة بما تحويه من معارف، والاهتمام بتمتية وتطوير الموارد البشرية؛ لتكون قادرة على قبول وتوطين التغيير بما يمكن مواكبة التغيرات واستباقها بحيث تتمكن المنظمات من تأدية أعمالها بالصورة التي يفرضها العصر الذي نعيش فيه

لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل - ومنها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان تواجه عدة تحديات مثل: العولمة والتكتلات الاقتصادية، والمنظمات متعددة الجنسيات، والتقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عالم متغير، والمنافسة المحلية والعالمية، وكذلك تداخل الأمم وتعاونها وما يتبع ذلك من الحاجة إلى مهارات جديدة في إدارة الثقافات المختلفة والتعامل معها؛ مما يتطلب وجود أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة أكثر ثقافة ونموا وذات رؤية أكثر تحديداً؛ وما يتطلبه ذلك من حاجات جديدة ومتطورة لإدارة الموارد البشرية، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في تدريب العاملين وتطويرهم، وإدارة العمليات التنفيذية للموارد البشرية والمساهمة في حل مشاكلها وحمايتها وتحفيزها والمحافظة عليها .

كما تركز الدراسة على دور إدارة المعرفة من المنظور التقني، باستخدام تقنيات تسهل نشر المعرفة التي تطبقها إدارة الموارد البشرية، سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية، وكذلك المنظور الفني - الاجتماعي الذي يؤكد على مفهومي المنظمة المتعلمة (the Learning Organization) وثقافة المشاركة (Sharing Culture).

### مشكلة الدراسة :

تعد إدارة الموارد البشرية ركنا مهما في منهجية الإدارة المعاصرة، يتم تفعيلها بطريقة متناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات، ويلعب المورد البشري دوراً محورياً في نظام الأعمال المعاصر، ينبغي أخذه في الاعتبار والتعامل معه بمنطق يعكس إدراك أهميته، وتتوقف فاعلية التعامل مع المورد البشري على وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكفاية القيادة الإدارية وتطور فكر القائمين على



هذا التعامل ودقة تحليل المواقف واستكشاف المداخل الأكثر جدوى في التعامل مع قدرات وخصائص البشر في المنظمات.

وتشير إحصائيات البرامج الصادرة عن التقرير السنوي من ٢٠٠٢م إلى ٢٠٠٧م عن وزارة التربية والتعليم (دائرة الموارد البشرية) بأن البرامج المنفذة خلال هذه السنوات مختلفة ومتنوعة ومتزايدة نجمل بعضها في البرامج الآتية:

- البرامج التربوية التي تستهدف الفئات العاملة في الحقل التربوي ذات العلاقة بالعمل المدرسي (مديري المدارس ، ومساعدتهم ، ومشرفين ومعلمين) وهي أعلى فئة مستهدفة يصل عدد البرامج الموجهة لها في عام ٢٠٠٦م إلى ٣,٥٦٪ من مجموع البرامج المنفذة ونسبة المستهدفين بلغت ٩٠,٤٪ .
- البرامج الإدارية والمالية بمختلف أقسامها وتخصصاتها تأتي في المرتبة الثانية من حيث الاستهداف حيث يصل عدد البرامج المنفذة بها إلى ٩,١٨٪، ونسبة المستهدفين بلغت ٣,٧٪.
- على الرغم من كثرة عدد البرامج المنفذة خلال السنوات الماضية إلا أن هناك بعض المشاكل، والنقص في كيفية التنفيذ وأسلوبه في هذه البرامج نجمل بعضها فيما يأتي:
- انحصار معظم البرامج التدريبية في الفئات القريبة من جهة التنفيذ.
- اعتذار المشاركين في بعض البرامج من الحضور لبعده المسافة.
- مضاعفة الكلفة المالية والوقت الكبير في حالة استدعاء المشاركين من المناطق المختلفة.
- حرمان بعض الموظفين من المشاركة في بعض البرامج التدريبية؛ لكثرة عدد المشتركين.
- صعوبة تعميم تاريخ الدورات التدريبية لجميع المديرات التابعة لوزارة التربية والتعليم.
- توزيع مناطق السلطنة وولاياتها بمسافات جغرافية شاسعة؛ بحيث يؤدي إلى عدم استطاعة بعض المشاركين الوصول في الوقت والزمن المناسبين.

كما أن هناك بعض الدراسات التي تشير إلى أن إدارة التعليم تواجه العديد من المشكلات التي لها ارتباط مباشر بصعوبات تحقيق الجودة والفاعلية في التعليم، ومن هذه الدراسات (دراسة أمانة الكعبي ٢٠٠٨ م) و(دراسة راشد الهنائي ٢٠٠٨ م) .



وتشير ندوة الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية إلى ضرورة التوجه إلى إدارة المعرفة في ظل الانفجار الإلكتروني بمختلف جوانبه؛ من أجل تحسين صورة الموارد البشرية لأي مؤسسة والعمل وفقا للملتزمات العصر الذي نعيش فيه وأوصت الندوة بما يأتي:

- إعادة النظر في العمليات، وتبسيط الإجراءات الحالية في الإدارة الحكومية ونمذجتها لتكون مستجيبة ومتوائمة مع التحول نحو البيئة الرقمية.
  - توجيه الاهتمام للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية كمرتكز أساسي؛ لرفع مستوى الأداء والجودة.
  - توفير شبكة اتصالات مفتوحة في جميع الاتجاهات، تعتمد على أحدث التقنيات الفنية والإدارية ذات اتجاه محلي إقليمي عالمي؛ باعتبارها ركيزة رئيسة للتحول للبيئة الرقمية.
  - استقطاب ودعم العناصر البشرية المتميزة والاحتفاظ بها، وتحفيزها، بما يحقق الارتقاء بالأداء الرقمي للمؤسسات كافة.
  - إعادة النظر في فلسفة التأهيل والتدريب الحالية، والارتقاء بها؛ بما ينسجم مع إنتاج واستخدام ونشر ثقافة التأهيل والتدريب الرقمي.
  - العمل على تحقيق النمط الإداري المتحكم إلى النمط الإدارة الممكن في ممارسة قوة المعرفة بدلا من قوة المنصب والمركز الوظيفي بما ينسجم مع سمات عمال المعرفة.
  - الانفتاح والاستفادة من التجارب الجديدة والتطبيقات العملية في مجال إعداد النظم والمشاريع الرقمية التي تقوم بها جهات متخصصة وغير تقليدية مثل الجامعات المفتوحة، وبيوت الخبرة كمعاهد ومؤسسات التنمية والتطوير الإداري.
  - إنشاء رابطة أو منتدى لمؤسسات التأهيل والتدريب لنشر ثقافة التأهيل والتدريب المعرفي وتبادل المعلومات والخبرات.
  - التركيز على الاستمرار في تجربة التعليم الأساسي في المؤسسات التعليمية، لتهيئة جيل قادر على التكيف مع متطلبات المعرفة والبيئة الرقمية.
- وفي ضوء الاهتمام بالمعرفة وتكنولوجيا المعلومات كانت سلطنة عمان الأسبق في اعتماد استراتيجية عمان الرقمية التي أنشئت بقرار وزاري أصدره مجلس الوزراء في عام ١٩٩٨ م وتم تشكيل لجنة وطنية لتقنية المعلومات لتشرف على تطوير قطاع المعرفة في السلطنة؛ من أجل المساهمة في بناء الاقتصاد المعرفي في السلطنة خلال خطة استراتيجية وطنية تمتد لعام ٢٠٢٠ م تتمثل مهامها فيما يأتي:



- ترويج مبادرات عمان الرقمية داخل السلطنة وخارجها.
- خلق تواصل فعال مع القطاعين العام والخاص للمبادرات الرقمية.
- خلق توعية بتقنية المعلومات والاتصالات في المجتمع لإبراز الفوائد المرجوة من مبادرات عمان الرقمية.
- تعليم وتمكين موظفي القطاع العام والمجتمع بشكل عام للمشاركة في مجتمع المعرفة.
- إبراز الخدمات الإلكترونية في السلطنة وزيادة تطبيق تقنية المعلومات والخدمات الإلكترونية على مستوى المجتمع.
- تنمية مهارات موظفي الخدمة المدنية وأدائهم في مجال تقنية المعلومات.
- تطوير مهارات موظفي الخدمة المدنية في مجال تقنية المعلومات لتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً.
- إتاحة الفرص التدريبية المتساوية لجميع موظفي الخدمة المدنية.
- العمل على الحد من الأمية الرقمية مما سيمثل جسراً لتوفير معلومات التقنية والاتصالات، عن طريق توفير التدريب المجاني والمنخفض التكلفة في أساسيات الإنترنت والحاسوب.

وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في وضع برنامج تدريبي لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، فيلاحظ من يمعن النظر في كثرة القرارات والتغيرات والتجارب التي وإن بدت في ظاهرها بأنها رغبة في التطوير ومواكبة متطلبات العصر، إلا أنها حقيقة تدل على ضعف وتأخر في إدارة التعليم، والتي أكدت على ضعف الإدارة التعليمية في السلطنة، مما يتطلب تطويرها، وذلك من خلال تطبيق إدارة المعرفة ويشير نبيل علي إلى أن مواجهة الفجوة الرقمية (Digital Divide) التي تفصل بين عالمنا العربي والعالم المتقدم، تتطلب تطبيق استراتيجيات معينة من أجل الاستفادة القصوى من الأجهزة الإلكترونية الموجودة في كل بلد.

وبالتحديد فإن الدراسة تسعى للإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما البرنامج التدريبي المقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟



وتتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

١. ما الأسس النظرية والفلسفية لإدارة المعرفة؟
٢. ما واقع الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟
٣. ما عناصر تصميم البرنامج التدريبي المقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الخبراء؟
٤. ما آلية تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر الخبراء؟

### أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

١. تعرف الأسس النظرية والفلسفية لإدارة المعرفة.
٢. تعرف واقع تطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم .
٣. تصميم آلية لتطبيق إدارة المعرفة في مجال تطبيق البرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم.
٤. بناء برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية في ضوء تطبيق إدارة المعرفة لصانعي القرار بالسلطنة.

### أهمية الدراسة :

١. تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية المعرفة ذاتها لمنظمات الأعمال وفيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والتنافس من خلال القدرات البشرية.
٢. أهمية إدارة المعرفة وندرة ما كتب عنها في العالم العربي في السلطنة وبخاصة في المجال التربوي، فهذه الدراسة تهتم بتطوير الموارد البشرية في ضوء تطبيق إدارة المعرفة.
٣. تقديم برنامج تدريبي مقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بالإضافة إلى تقديم سياسات مختلفة لكيفية تطبيقها من وجهة نظر الخبراء، مما يساعد متخذي القرار على التطوير بشكل عملي.



٤. الاستجابة للجهود التربوية، التطويرية التي تبذل في تطوير التعليم في السلطنة وفي تنفيذ البرامج والمشروعات لمواكبة المستجدات والتطورات العالمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم.
٥. تقديم أسلوب إداري حديث مثل إدارة المعرفة يساعد في التخطيط والتنفيذ والتقييم السليم للعمل الإداري والتربوي وتحقيقه بصورة فاعلة، وبناء نموذج عملي لتطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في السلطنة.

### حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة الحالية على ما يأتي:

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة الميدانية على وضع تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، من خلال التعرف على وجهات نظر الخبراء والقادة التربويين بوزارة التربية والتعليم في عناصر وآلية تنفيذ البرنامج المقترح.
- الحدود المكانية: سوف تقتصر الدراسة الميدانية على القيادات التعليمية بوزارة التربية والتعليم في مسقط.

### منهج الدراسة :

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي للتعرف على عناصر وآلية البرنامج التدريبي المقترح لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.

### عينة الدراسة :

بما إن عينة الدراسة هم مجموعة من مديري المديرية والدوائر ونوابهم ورؤساء الأقسام بديوان عام وزارة التربية والتعليم فقد تم إجراء الدراسة المسحية على عينة عشوائية من مفردات العينة الأصلي؛ نظرا لكثرة العدد في مختلف المديرية والدوائر والمكاتب التابعة لديوان عام الوزارة. وقد وزعت (١٣٠) استبانة، عاد منها (١٢٥) وتم استبعاد (٢) منها لعدم استكمالها وأصبحت عينة الدراسة النهائية (١٢٣) مفردة.



## أداة الدراسة :

### أ - اختيار أداة الدراسة :

تعددت أدوات البحث العلمي التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من أفراد عينة الدراسة أو من أفراد عينتها، وتتراوح ما بين الملاحظة والمقابلة والاستبانة والاختبار والقياس.

اختار الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أرض الميدان، وهي أكثر الأدوات شيوعاً للبحوث التربوية ويستخدمها المشتغلون بها على نطاق واسع؛ للحصول على حقائق عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل وإجراء البحوث التي تتعلق بالآراء والاتجاهات وتحديد الاحتياجات.

### ب- بناء أداة الدراسة :

بعد اطلاع الباحث على العديد من أدبيات الدراسة الخاصة ببناء الاستبانة وعلى الدراسات السابقة المتاحة سواءً كانت متعلقة بإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية بشكل عام أو متعلقة بموضوع إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية في التعليم، قام الباحث بتحديد محاور أداة الدراسة التي تجيب عن تساؤلاتها الفرعية ثم صاغ لكل محور منها عدداً من العبارات التي تحقق الغرض الذي وضعت من أجله.

وصمم الباحث الاستبانة وفقاً للنمط المفتوح في نهاية كل محور، واستخدم الباحث مقياس لكرت الثلاثي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية (١٢٣) عبارة غطت جزئين رئيسيين:

#### • تصميم البرنامج التدريبي وشمل المحاور الآتية:

- تحديد احتياجات العاملين بوزارة التربية والتعليم للبرنامج المقترح ويحتوي على (١١) عبارة.
- أهداف البرنامج التدريبي المقترح ويحتوي على (١٢) عبارة.
- تحديد المادة العلمية للبرنامج التدريبي المقترح ويحتوي على (٨) عبارات.
- مصادر الحصول على المادة العلمية للبرنامج المقترح ويحتوي على (١١) عبارة.



- وضع المادة العلمية في شكل برنامج تدريبي ويحتوي على (١٥) عبارة.
- أساليب تقديم المادة العلمية للبرنامج التدريبي المقترح ويحتوي على (٨) عبارات.
- أساليب تقييم المتدربين في البرنامج التدريبي المقترح ويحتوي على (٧) عبارات.
- أساليب التقييم النهائي للبرنامج المقترح وتحتوي على (٨) عبارات.

• آلية تنفيذ البرنامج المقترح وشمل المحاور الآتية:

- أساليب تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح ويحتوي على (٢٠) عبارة.
- متطلبات تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح ويحتوي على (٧) عبارات.
- المشكلات التي قد تواجه البرنامج التدريبي المقترح ويحتوي على (١٥) عبارة.

كما تضمنت أداة الدراسة في صورتها الأولية قسما خاصا بالبيانات الشخصية غطت المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية ومستوى التعامل مع التقنيات الحديثة في التعليم.

### خطوات الدراسة :

سارت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

**الخطوة الأولى :** وتتضمن الإطار العام للدراسة من حيث المقدمة وصياغة المشكلة وأسئلتها ووضع أهميتها وأهدافها ، ثم تم توضيح حدود الدراسة والمنهج المستخدم للدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة التي استخدمت وهي الاستبانة ، كما يتضمن ذلك الفصل الدراسات السابقة في ثلاثة محاور ومدى الاستفادة منها.

**الخطوة الثانية:** وتتضمن الإطار النظري لإدارة المعرفة وذلك من خلال أربعة عناصر يحتوي الأول على المعرفة والمفاهيم العامة للمعرفة، وأنواعها، والخصائص العامة لها ، وكذلك التعرف على المصادر التي تتبع منها المعرفة، أما في العنصر الثاني فيشمل وضع إطار نظري حول نشأة إدارة المعرفة وتعريفاتها المختلفة كما يتم فيه استعراض مبرراتها وأهدافها وأهميتها التي يستفاد منها، ثم التعرف على متطلبات ومعوقات تطبيقها، أما العنصر الثالث فيشتمل على علاقة إدارة المعرفة



بإدارة المعلومات ، والتعرف على نوعية هذه العلاقة ثم توضيح علاقتها بالتربية والتعليم وفي نهاية هذه الخطوة يتم عرض علاقة إدارة المعرفة بإدارات التربية والتعليم وكذلك تشخيص الأساليب والأنواع التي توضح هذه العلاقة.

**الخطوة الثالثة:** وتتضمن إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم من حيث الأهمية والأهداف ومفاهيمها المختلفة والتعرف على الخصائص التي تقدمها من خلال مجالاتها المتعددة ، وكذلك التعرّيج إلى التحديات والمتغيرات التي باتت تهددها في ظل الثورة التكنولوجية التي غزت العالم، كما يتم في هذه الخطوة استعراض علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى كإدارة المعرفة وإدارة التكنولوجيا وإدارة التربية ، كما يتم فيها تقديم بعض الوظائف التي تقدمها للمستفيدين والعاملين بها، وكذلك تحديد العائد والتكلفة من وجود إدارة الموارد البشرية، وأخيرا واقع التدريب والبرامج التدريبية في وزارة التربية والتعليم .

**الخطوة الرابعة:** وتتضمن الدراسة الميدانية وفيها يتم عرض إجراءات الدراسة وما تتسم به، وتم توضيح أهداف الدراسة ومجتمعها وعينتها كما يتم التعرف على صدق الأداة والأساليب المستخدمة في الدراسة ، ومن خلال تطبيق الاستبانة يتم التعرف على جزئيين أساسيين هما تصميم البرنامج التدريبي المقترح وآلية التنفيذ وتم تفسير النتائج وتحليلها بواسطة الرزم الإحصائية.

**الخطوة الخامسة:** البرنامج التدريبي المقترح وتتضمن بناء البرنامج التدريبي المقترح لتدريب موظفي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان على كيفية تطبيق إدارة المعرفة في الوزارة بناءً على ما تسفر عنه نتائج الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية.

### البرنامج التدريبي المقترح:

أهداف البرنامج التدريبي المقترح :

يمكن أن نقسم أهداف البرنامج التدريبي إلى قسمين:

#### • الهدف العام للبرنامج:

يهدف البرنامج التدريبي المقترح على تدريب العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على كيفية تطبيق إدارة المعرفة لتطوير الموارد البشرية. وذلك كخطوة ثانية لترجمة احتياجات العاملين بالتربية والتعليم إلى أهداف للبرنامج التدريبي.



### • الأهداف الخاصة للبرنامج التدريبي المقترح:

- رفع كفاية العاملين بوزارة التربية والتعليم في مجال إدارة المعرفة.
- إكساب المتدرب مهارات التعامل مع تدفق المعلومات وكيفية إيصالها إلى العاملين بالتربية والتعليم في إداراتهم .
- إكساب العاملين بوزارة التربية والتعليم الأنواع المختلفة من المعرفة المتعلقة بمجال الإدارة والتعليم.
- إكساب المتدربين معلومات وظيفية تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء في العمل من خلال الطرق الحديثة في إدارة المعرفة.
- إكساب المتدربين مهارات تحديد احتياجاتهم من أنواع المعرفة المختلفة.
- إكساب المتدربين مهارات التقنية اللازمة لإدارة المعرفة من حيث الحصول عليها ونشرها.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين نحو استخدام إدارة المعرفة.
- إكساب العاملين القدرة على مواكبة المستجدات التكنولوجية الحديثة من خلال عملية التطبيق التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة.
- إكساب المتدربين مهارات البحث عن مصادر المعرفة.
- إكساب المتدربين كيفية نشر المعرفة بين العاملين بوزارة التربية والتعليم.
- إكساب المتدربين مهارات تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تواجههم في مجال الإدارة والتعليم.
- اكتشاف العاملين القادرين على الإبداع والتجديد من خلال تطوير معارفهم.

### ج. تحديد المادة العلمية للبرنامج التدريبي المقترح :

- يحتوي البرنامج التدريبي المقترح على العديد من المواضيع الإثرائية الفاعلة في مجال إدارة المعرفة في المؤسسات والمنظمات، ومن أهم المواضيع التي يشتمل عليها البرنامج التدريبي ما يأتي:
- موضوعات إدارية خاصة بإدارة المعرفة.
  - معرفة فنية تتعلق بكيفية تطبيق إدارة المعرفة.



- تتضمن المادة جوانب عملية وممارسات ميدانية خاصة بإدارة المعرفة.
- تشمل المادة التدريبية أنشطة تتعلق بإدارة المعرفة.
- مهارات تتعلق باستراتيجيات التفكير.
- موضوعات معرفية على مستوى المتدربين.
- موضوعات مشتركة خاصة بإدارة المعرفة ( نظريات واتجاهات ومفاهيم ) .
- استراتيجيات خاصة بإدارة المعرفة.

#### د. مصادر الحصول على المادة العلمية في البرنامج التدريبي :

قام الباحث بوضع مجموعة من المصادر الأساسية للحصول على المادة العلمية في البرنامج التدريبي المقترح وفقا بما يتأقلم ويلاءم طبيعة تطبيق إدارة المعرفة وقد أيد الخبراء هذه الأساليب بدرجة موافقة كبيرة مما يدل على فاعليتها، من خلال تلك المصادر وهي كما يأتي:

- التوصيات السابقة التي خرجت بها الدراسات السابقة المماثلة.
- الزيارات الميدانية.
- المؤتمرات العالمية والمحلية.
- الجامعات العربية والأجنبية.
- المشكلات الميدانية التي يتعرض لها العاملون في مجال إدارة المعرفة.
- تحليل الفجوة بين أهداف وإمكانيات الواقع الحالي وأهداف البرنامج.
- الدراسات المحلية (الدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراة).
- المكتبات المحلية والعالمية.
- الخبراء المحليين ( بما فيهم أساتذة الجامعات).
- الشبكة الدولية ( الإنترنت).
- وزارات التربية والتعليم في الدول المتقدمة.



## هـ. شروط المادة العلمية المقدمة للبرنامج التدريبي المقترح :

قام الباحث بوضع مجموعة من الشروط الأساسية لوضع وضام المادة العلمية في البرنامج التدريبي المقترح وفقا بما يتأقلم مع طبيعة تطبيق إدارة المعرفة وقد أيدّ الخبراء هذه الأساليب بدرجة موافقة كبيرة مما يدل على فاعليتها وهي كما يأتي:

- أن تحقق المادة التعليمية أهداف البرنامج ( القيادة الفاعلة وإدارة التغيير).
- الواقعية والدقة في محتويات المادة التعليمية .
- أن تتضمن مهارات إدارة المعرفة وكيفية إتقانها.
- أن يتضمن المحتوى جوانب عملية وممارسات ميدانية.
- أن يتضمن محتوى المادة العلمية مهارات واتجاهات جديدة في ميدان العمل.
- أن تشمل نواحي تطبيقية وتدريبية عملية عن إدارة المعرفة.
- ضرورة احتواء المادة التدريبية أساليب تدريبية حديثة مواكبة لاحتياجات التدريب.
- التابع المنطقي لمحتوى المادة التعليمية الخاصة بالبرنامج.
- إمكانية التطبيق لمحتوى وأهداف المادة العلمية.
- أن تحقق الرغبة في التدريب وحب الاكتساب للمعرفة لدى المتدرب.
- التركيز على الحقائق والمهارات والمعرفة المتعلقة بطبيعة عمل العاملين.
- أن تغطي خلفية علمية واسعة عن إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية.
- أن تتضمن تنمية اتجاهات العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو إدارة المعرفة.
- أن تبسط عدد من الأفكار في إطار معين.
- أن يسهم المتدربون في وضع الأهداف.



### و. أساليب تقديم المادة العلمية للبرنامج التدريبي المقترح :

قام الباحث بوضع مجموعة من الأساليب التدريبية الحديثة لتنفيذ البرنامج التدريبي المقترح وفقا بما يتأقلم مع طبيعة تطبيق إدارة المعرفة وقد أيدَّ الخبراء هذه الأساليب بدرجة موافقة كبيرة مما يدل على فاعليتها وهي كما يأتي:

- تحليل مواقف.
- تعليم مبرمج.
- دراسات موقفية .
- دراسات حالة.
- مناقشات في بيئة افتراضية.
- أسئلة وإجابات.
- محاضرات من خلال الانترنت.
- التدريب والتعليم عن بعد.

### ز. أساليب تقويم أداء المتدربين :

يتم تقويم أداء المتدربين بالطرق والأساليب الآتية وفقا لما تم تحديده من قبل الخبراء بوزارة التربية والتعليم ومن أهمها ما يأتي:

- قياس أثر التدريب من خلال تطبيق المتدربين لإدارة المعرفة في مجالات عملهم (بعد الانتهاء من البرنامج).
- مقارنة أداء المتدرب مع الأداء الصحيح.
- النتائج التي حققها المتدرب في الاختبارات التطبيقية للبرنامج (On line).
- التأكد من تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بالبرنامج التدريبي في مجال إدارة المعرفة.
- درجة تطبيق المتدرب لأهداف البرنامج والتأكد من ذلك من قبل الإدارات بالتربية والتعليم أثناء العمل.
- مناقشات شفوية مع مختصين في طريق إدارة المعرفة.
- اختبارات على الشبكة الدولية.



## ح. أساليب التقييم النهائي للبرنامج المقترح :

### أ - تقويم البرنامج التدريبي:

يتم تقييم البرنامج التدريبي عن طريق مجموعة من الأساليب والأنشطة تم تحديدها سابقا من قبل الخبراء العاملين بوزارة التربية والتعليم وكانت ذات موافقة كبيرة من أهمها ما يأتي:

- مدى تحقيق أهداف البرنامج.
- التعرف على مدى علاج نقاط الضعف التي حددها المتدرب قبل البدء في البرنامج التدريبي.
- قياس المهارات المكتسبة.
- تحليل المشكلات التي قابلت المتدرب أثناء التدريب.
- قياس التغيير في سلوك المرؤوسين بوزارة التربية والتعليم.
- نشر المعرفة من قبل المتدربين بين العاملين بوزارة التربية والتعليم.
- الاستبيانات الإليكترونية.
- عدد المشاركات للمتدرب والدخول على البرنامج.

### • آلية تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح لتطبيق إدارة المعرفة بوزارة التربية والتعليم

لقد قام الباحث بوضع آلية مناسبة تحتوي على مجموعة من الأساليب العلمية؛ لتطبيق إدارة المعرفة لتطوير إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم، وتعتبر هذه الأساليب من القواعد الضرورية لبناء البرنامج التدريبي المقترح، والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل (٣١) آلية تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح





## أولاً : أساليب تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح :

١. الاستعانة بالخبرات في إعداد البرامج التدريبية.
٢. إيجاد مدربين وإعدادهم إعداد جيداً للقيام بتصميم البرنامج التدريبي.
٣. المتابعة في سير تنفيذ البرنامج.
٤. وضع خطط موضع التنفيذ لتحقيق التغيير المطلوب من البرامج التدريبية.
٥. المساهمة في عملية التقييم للمدربين والمتدربين.
٦. العمل على تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام البرنامج التدريبي.
٧. ترتيب أولويات البرنامج.
٨. إدارة الأنشطة والعمليات التدريبية بكفاءة.
٩. المراقبة والتنسيق لعمليات التدريب وتحديد جدولها الزمني.
١٠. إعداد التقارير عن المدربين والمتدربين .
١١. تحديث المختبرات التدريبية والأماكن التدريبية.
١٢. متابعة مراكز إدارة المعرفة في مديريات التربية والتعليم.
١٣. الاطلاع على كتابة الخطط المستقبلية للوزارة من أجل صياغة أهداف البرنامج.
١٤. الربط بين جميع إدارات ومديريات التربية والتعليم بإدارة المعرفة.
١٥. المساعدة في تحديد أهداف البرنامج.
١٦. ربط إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية مباشرة.
١٧. تحليل التنظيم للوزارة من قبل المختصين في دائرة التدريب.
١٨. تحليل درجات الكفاءة للعاملين في الوزارة ودرجة استغلال الموارد المتاحة.
١٩. إنشاء دوائر خاصة بإدارة المعرفة.
٢٠. الإشراف على تكلفة البرنامج.



## ثانياً : متطلبات تنفيذ البرنامج المقترح :

قام الباحث بوضع مجموعة من المتطلبات الأساسية لتنفيذ البرنامج التدريبي المقترح وفقاً بما يتأقلم مع طبيعة تطبيق إدارة المعرفة وقد أيدَّ الخبراء هذه الأساليب بدرجة موافقة كبيرة مما يدل على فاعليتها وهي كما يأتي:

- توفير أجهزة الحاسب الآلي.
- وجود متخصصين في تكنولوجيا التعليم.
- تدريب العاملين ( المتدربين ) على كيفية استخدام الحاسب.
- البوابة التعليمية.
- المحاضرة التدريبية.
- الكتاب الإلكتروني والمقالات الإلكترونية.
- التعليم عن بعد والقنوات التعليمية الفضائية.

### • طبيعة البرنامج التدريبي المقترح :

البرنامج التدريبي المقترح هو برنامج يحاول أن يساعد جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العالمية بالطرق العلمية الحديثة ويتم تطبيقه أيضاً من خلال الأنظمة الإلكترونية الحديثة المطبقة بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

### • حوافز التدريب:

سيمنح العاملين الذين ينهون متطلبات البرنامج التدريبي بنجاح درجة إضافية في السلم الوظيفي، بالإضافة إلى منحهم شهادة تثبت نجاحهم في البرنامج التدريبي المقترح وشهادة أخرى تقديراً لجهودهم المبذولة.

### • الفئة المستهدفة:

يستهدف البرنامج التدريبي المقترح جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم سواء كان في المدارس أو المديرية بغرض إكسابهم فن ومهارة إدارة المعرفة والتعامل بها مع مرؤوسيهيهم أو مع التطور التكنولوجي الحديث في مجال التربية.



• طريقة تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتم تنفيذ البرنامج التدريبي عن طريق تطبيق إدارة المعرفة بالصورة التي تم عرضها في (الآلية النظرية لتطبيق إدارة المعرفة).

والجدول رقم (٤٥) يوضح المواضيع التي تحتويها المادة العلمية الخاصة بالبرنامج التدريبي المقترح وزمن تنفيذه حيث يتكون البرنامج من ستين ساعة (٦٠)، ولدة خمسة عشر (١٥) يوما، مقسمة على النحو الآتي:

جدول (٤٣) دليل البرنامج التدريبي لتطبيق إدارة المعرفة

الوقت		الموضوع	اليوم	الأسبوع
عملي	نظري			
٢	٢	مدخل إلى مفهوم المعرفة ومصطلحات تطبيق إدارة المعرفة.	الأول	الأسبوع الأول
٢	٢		الثاني	
٢	٢	أنواع المعرفة.	الثالث	
٢	٢	النظريات الخاصة بإدارة المعرفة .	الرابع	
٣	١		الخامس	
٣	١	كيفية عمل إدارة المعرفة.	الأول	الأسبوع الثاني
٢	٢		الثاني	
-	٤	ورشة عمل عن تطبيق إدارة المعرفة .	الثالث	
٣	١		الرابع	
٤	-		الخامس	
٢	٢	خطوات تصميم البرنامج التدريبي.	الأول	الأسبوع الثالث
٢	٢	ورشة عمل عن كيفية تصميم برنامج تدريبي عن إدارة المعرفة .	الثاني	
٣	١		الثالث	
٢	٢	كيفية تقويم البرنامج التدريبي .	الرابع	
٣	١		الخامس	
٣٥	٢٥	ثمانية موديوالات تدريبية .	خمسة عشر يوما	ثلاثة أسابيع



### • متطلبات قبول المتدربين بالبرنامج التدريبي:

هناك العديد من المتطلبات والشروط التي يجب أن تأخذ في الحسبان أثناء قبول المتدربين في البرنامج التدريبي المقترح؛ لتحديد الفئة الأكثر احتياجاً لهذا البرنامج ومراعاة لبعض الموظفين الذين يقومون بتطوير عمليتي التعليم والتعلم، حيث إن مجريات التطورات الحاصلة في العالم تفرض نفسها على الحقل التربوي الذي بات لا يفتلها لحظة واحدة؛ لذلك تم تقسيم هذه الشروط إلى قسمين رئيسيين:

#### ■ الشروط العامة :

- أن يكون من الموظفين المثبتين في وظائفهم (أي لا يكون في فترة انتداب لوظيفة من الوظائف الشاغرة)، وأن يكون لديه حق الدخول على البرنامج.
- أن يوافق مدير التربية والتعليم على التحاق الموظفين المرشحين بالدورة التدريبية المقترحة للتنفيذ.
- أن يعبئ استمارة طلب الالتحاق بالبرنامج التدريبي، ويرفق معه موجزاً عن البيانات الوظيفية ويتعهد على صحة البيانات المرفقة.

#### ■ الشروط الخاصة:

- أن يكون من حملة الشهادات الجامعية.
- أن يكون المتقدم للبرنامج التدريبي مؤهلاً تربوياً؛ حتى يفهم المادة العلمية المطبقة في البرنامج التدريبي.
- أن يتقن مبادئ اللغة الإنجليزية على الأقل حتى يستطيع التعامل مع الشبكة العالمية (الإنترنت).
- أن يكون على رأس عمله في إحدى الإدارات أو المدارس الثانوية التابعة للمنطقة المرشح بها.

### • متطلبات المدرسين لتطبيق البرنامج التدريبي:

للمدرّب دور كبير وهام في نجاح التدريب، ولذلك يجب اختيار المدرّب الأمثل لتنفيذ البرنامج ويجب أن يكون مستعداً لتنفيذ البرنامج التدريبي قبل البدء بوقت كافٍ، وقد يشترك في التدريب أكثر



من مدرب بحيث تقسم المحاور على المدربين فيكون استعدادهم أكبر وتركيزهم أعلى، وتم تحديد مجموعة من الخبراء لتحديد المدربين وفقاً بما يناسب تطبيق إدارة المعرفة وتم اقتراح مجموعة من الشروط لاختيار مجموعة التدريب أو المدربين في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية كما جاء في آلية تنفيذ الإستراتيجية المقترحة وتم اقتراح الشروط الآتية:

- أن يكون لديه إمام بالمعرفة بشتى أنواعها والمتخصصة بموضوعات التدريب المتعلقة بإدارة المعرفة، وكيفية تصميم البرامج التدريبية لمختلف الفئات الوظيفية التابعة لوزارة التربية والتعليم.
- أن يمتلك المهارات التطبيقية والوظيفية لموضوعات التدريب المطبقة في مختلف قطاعات التربية والتعليم.
- أن يجيد استخدام مهارات التدريب الحديثة وفقاً لما يناسب إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم.
- أن يتقن استخدام التكنولوجيا والوسائل الحديثة في عملية التدريب لما تتطلبه إدارة المعرفة.
- أن يكون لديه إدارة فاعلة في تنظيم التدريب وفقاً للهيكل التنظيمي المقترح في الآلية النظرية.
- أن يجيد تقييم فعالية التدريب وكفاية التحصيل من قبل المتدربين أولاً بأول، بالطرق التكنولوجية الحديثة.
- أن يكون متجاوباً وقادراً على تفهم احتياجات المتدرب بمختلف أنواعها والتجاوب معها بكل مرونة ويسر.
- أن يكون لديه القدرة على القيادة خاصة بالنسبة للكبار ومجموعات العمل خلال الأنشطة التدريبية المختلفة.
- أن تكون لديه كفايات الاتصال والعمل مع الجماعة، والتعامل بكفاءة وفعالية أنشطة التدريب.

#### • البنية التشغيلية للبرنامج التدريبي:

يلزم لتنفيذ البرنامج التدريبي الإمكانيات المادية الآتية:



### أ - التسهيلات المادية:

- أجهزة حاسب آلي في كل مدرسة أو مديرية ملتحق منها أفراد للتدريب.
- غرفة خاصة يتم تثبيت أجهزة الحاسب الآلي فيها.
- إنترنت فائق السرعة غير منقطع.
- مركز وسائل تعليمية (مجهزة بأنواع الأجهزة الحديثة).
- مكتبه بها مختلف الكتب الإدارية ذات العلاقة بالموضوعات الإدارية.

### ب - تجهيزات التدريب:

- أجهزة تعليمية متنوعة شاملة لجميع الأجهزة المستخدمة في مركز مصادر التعلم مثل: كمبيوتر ذو مواصفات فنية حديثة، شبكة حاسب آلي، طابعة ملونة، طابعة ليزر، ماسح ضوئي، فيديو، كاميرا وثائقية، مسجل تعليمي فردي، تلفزيون، فيديو، جهاز فيديو (VCR)، كاميرا فيديو رقمية، عارض فوق الرأس، جهاز عرض شرائح وأفلام ثابتة، شاشة عرض ثابتة، شاشة عرض متحركة، سبورة بيضاء ممغنطة، كاميرا فوتوغرافية، آلة تصوير وثائق.
- إنترنت .
- برامج حاسوبية تعليمية متنوعة لتشغيل بعض التقنيات الحديثة مثل :
  - مؤتمرات الفيديو Video - Conference .
  - تقنية الواقع الافتراضي Virtual Reality .
  - جهاز السبورة الذكية Smart Board .
  - جهاز السبورة التفاعلية Active Board .
  - برامج فيديو تعليمية.
  - أجهزة سمعية تعليمية.
  - شفافيات، شرائح ٣٥ مم / أفلام ثابتة.
  - لوحات ومصورات وملصقات.
  - خرائط تعليمية.
  - حقائب ورزم تعليمية.



- مجسمات تعليمية.
- تجهيزات مناسبة لمؤتمرات الفيديو ولمشاهدة برامج تقنية الواقع الافتراضي.

#### ج - أجهزة التدريب:

- أجهزة حاسب آلية.
- جهاز عرض الصور المعتمة.
- السبورة الذكية.
- قنوات تلفزيونية تعليمية.
- جهاز عرض البيانات (بركسيما).
- كاميرا رقمية في الحاسب الآلي.

#### د- مواد التدريب:

- تعيينات دراسية لموضوعات التدريب.
- أقلام للكتابة وكراسات ومذكرات يسجل فيها بعض المواد.
- فلاشات أو ديسكات تخزينية.
- شرائح تعليمية خاصة ببعض موضوعات التدريب.
- أشرطة فيديو تعليمية، خاصة ببعض الموضوعات المهمة المتعلقة بعملية التدريب.
- أقلام خاصة لاستخدام السبورة الذكية أو التفاعلية.
- أجهزة إلكترونية حديثة لمساعدة المتدرب والمتدرب على توصيل المادة العلمية بكل سهولة.

#### • الأحكام التشريعية والتنظيمية والإدارة العامة للبرنامج التدريبي:

١. أنواع وأساليب الإشراف على أعمال التدريب:
  - أ. إشراف مباشر من خلال البيئة التفاعلية من المدرب للمتدربين عند تنفيذ الأنشطة التدريبية المختلفة.
  - ب. إشراف جماعي عن طريق البيئة التفاعلية بين المتدربين أنفسهم من حيث التوجيه والإشراف معاً في الأنشطة التدريبية.



## • المشكلات التي قد تحول دون تطبيق البرنامج التدريبي وكيفية التغلب عليها:

- قام الباحث بوضع مجموعة من المشكلات التي قد تحول دون تنفيذ البرنامج التدريبي المقترح وقد أيدَّ الخبراء ظهور هذه المشكلات بدرجة موافقة كبيرة مما يدل على وجودها وهي كما يأتي:
- إسناد عمليات التخطيط للبرنامج التدريبي وتنفيذها وتقييمها إلى غير المختصين والمهتمين. يتم التغلب على المشكلة عن طريق إسناد عمليات التخطيط والتنفيذ إلى الخبراء الذين تم وضعهم في برنامج إدارة المعرفة حيث يتم إجراء الاختبارات والمقابلات من قبلهم للذين يمتلكون المقدرة في عملية التنفيذ، مع وضع لجان خاصة من حملة الشهادات العليا في نفس التخصص بتقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي.
- قصور في أساليب التقييم وغالباً ما يكون نظري خالي من الجوانب العملية. لقد تم تحديدها سابقاً في أساليب التقييم.
- عدم الاهتمام بتنمية الابتكار لدى المتدربين أثناء تنفيذ البرامج التدريبية. يتم التغلب على المشكلة عن طريق فتح مجال التنافس والابتكار بين المتدربين عن طريق وضع لجان خاصة تقوم بإتاحة الفرص أمام المبتكرين من أجل تشجيعهم وتحفيزهم بالحوافز المالية والجوائز التشجيعية في ما أبدعوه وابتكروه وجعل العمل المبتكر واقع إن أمكن ذلك .
- عدم القدرة على التحديد الدقيق للمشكلات التدريبية مع الخلط بينهما وبين المشكلات الأخرى التي قد تحل بعيداً عن التدريب. يتم التغلب عليها عن طريق وضع لجان خاصة معنية بدراسة المشكلات التي تواجه أي برنامج تدريبي.
- غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع القضايا المتعلقة بالتدريب والانطلاق بتطبيقها دون وجود معايير. يتم التغلب عليها عن طريق الدراسات والبحوث المتطورة في الدول المتقدمة ودراستها جيداً للتغلب على المعوقات التي تسببها قبل تطبيقها.
- قصور في التجهيزات اللازمة والورش والتدريب في مجال التكنولوجيا. يتم التغلب عليها عن طريق إدارة المعرفة في تنفيذ البرامج التدريبية.
- استخدام استراتيجيات وأساليب العرض التقليدية في التدريس. يتم التغلب عليها عن طريق الأساليب الحديثة التي تم ذكرها في أساليب عرض البرنامج.



- عدم إشراك المتدربين في تحديد الحاجات التدريبية للبرنامج. يتم التغلب عليها عن طريق إتاحة الفرص للمتدربين في المشاركة بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية التي يحتاجها في بيئة عمله.
- ضعف الترابط بين مضمون التدريب وصلاحيات المتدرب في العمل. يتم التغلب على المشكلة عن طريق إشراك المتدرب في عملية تحديد البرنامج التدريبي المناسب له أو عرض مجموعة من البرامج التدريبية بما يخص التخصص الذي ينتمي إليه.
- النظرة الضيقة لمفهوم البرامج التدريبية على أنها إضافة معلومات وليس تحسين أداء أو سلوك. يتم التغلب على المشكلة عن طريق البرامج التثقيفية والندوات الإعلانات في برامج الإذاعة والتلفزيون بأهمية البرامج التدريبية للموظف.
- الروتين الممل في طرق العرض من قبل المدربين. يتم التغلب عليها عن طريق البرامج الحديثة التي تطبقها إدارة المعرفة.
- عدم توفير الوقت المناسب للتدريب بما يلاءم المدرب والمتدرب. يتم التغلب عليها عن طريق مشاركة المتدرب في تحديد الوقت المناسب للتدريب مع التركيز على الحوافز المقدمة في عملية التدريب.
- عدم اقتناع كثير من المتدربين بأن البرنامج التدريبي المقدم لهم سوف يسد حاجة فعلية لديهم. يتم التغلب على ذلك عن طريق إقامة الندوات التثقيفية في فوائد البرامج التدريبية لجميع شرائح العمل وعمل إعلانات تلفزيونية توضح الفوائد المرجوة من البرامج التدريبية وأثرها على حياة الشخص وبيئة عمله.
- ضعف إلمامهم بمحتوى المادة التعليمية والاستعمال الأجهزة والتقنية الحديثة. يتم التغلب عليها عن طريق عقد الدورات والمشاغل التثقيفية وإقامة اختبارات لمن يريد أن يلتحق بالبرنامج التدريب المقدم.
- الاهتمام بعدد المشتركين دون النظر إلى جملة المهارات والكفايات والمعارف التي اكتسبها المتدرب. يتم التغلب عليها عن طريق تنمية الأفكار لدى المسؤولين بأن المهارات والكفايات والمعارف هي الأساس في عمليات التدريب وليس عدد الأفراد المشاركين فالكيف هو الأهم وليس الكم.



## توصيات الدراسة :

توصى الدراسة بما يلي :

١. ضرورة توفير الإمكانيات الفنية والبشرية التي يتطلبها تنفيذ البرامج التدريبية من خلال إدارة المعرفة من قبل وزارة التربية والتعليم.
٢. ضرورة الاهتمام بالبرنامج التدريبي المقدم موضع التنفيذ، ومتابعة التطبيق والتنفيذ، وإدخال التعديلات الضرورية.
٣. ضرورة تغيير أو تعديل عملية تنفيذ وتطبيق البرنامج التدريبي الحالي بما يتفق مع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.
٤. ضرورة إصدار تشريعات وإجراءات من قبل وزارة التربية والتعليم تتناسب مع وظائف إدارة المعرفة، خاصة فيما يتعلق بحماية البيانات الخاصة بالطلاب والعاملين بالوزارة.
٥. ضرورة دعم القيادات التعليمية بإدارات التربية والتعليم لتشجيع العاملين على تطبيق إدارة المعرفة.
٦. ضرورة تخطيط وإعداد البرامج التدريبية أثناء الخدمة لجميع موظفي التعليم في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان.
٧. ضرورة الاستمرار في تقديم البرامج التدريبية لجميع موظفي الوزارة؛ حيث تساعد على تنمية قدراتهم، وكيفية تطبيق إدارة المعرفة.
٨. استخدام مدخل النظم كأحد أساليب إعداد البرامج التدريبية.
٩. مراعاة التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي في برامج موظفي التعليم في الوزارة بين الإداري والتعليمي.
١٠. الاهتمام بإعداد جميع موظفي وزارة التربية والتعليم قبل الخدمة من خلال تخصص تكنولوجيا التعليم.

• بحوث ودراسات مقترحة:

تقترح الدراسة هذه البحوث والدراسات :

- ١ . دراسة حول اتجاهات العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو تطبيق إدارة المعرفة في التعليم.
- ٢ . بناء برنامج تدريبي مقترح في الاحتياجات التدريبية لموظفي المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .
- ٣ . دراسة عن تطبيق إدارة المعرفة في التعليم في الدول المتقدمة ومدى الاستفادة منها في تطوير التعليم العماني.
- ٤ . إجراء دراسة عن فاعلية برامج التدريب المقدمة لموظفي وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- ٥ . دراسة فاعلية التدريب عن بعد للبرنامج التدريبي المقترح في إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.



قراءات من المكتبة

الخطوات السبع للتدريب الفعال





## الخطوات السبع للتدريب الفعال

تأليف: سايبين ديمكوسكي - فيونا إلدريدج- إيان هانتر

ترجمة: د. خالد العامري

عرض : ليلي بنت سالم السلامية

رئيسة قسم القبول والتسجيل

الكلية التقنية العليا - سلطنة عُمان

### مقدمة :

يتألف منهج هذا الكتاب من نموذج يجعل خطوات تدريب المدربين التنفيذيين الرئيسية واضحة، ويوفر الأسس والقواعد التي يمكن للمدرب من خلالها تطوير مهاراته وخبراته في مجال تدريب المدربين التنفيذيين. وبرز هذا الكتاب أثناء سعيه للإجابة على سؤالين بسيطين وهما؟

١. كيف يحقق المدربون في برنامج تدريب المديرين التنفيذيين نتائج ملموسة للمتدربين؟

٢. ما أهمية الخبرة والكفاءة بالنسبة للمدرب في برنامج تدريب المديرين التنفيذيين؟

في هذا الكتاب سوف نكشف عن الأفكار المكتسبة من خلال ممارسة تدريب المديرين التنفيذيين على نطاق دولي، وأيضا توفير الأدوات والأساليب التي تميز المدربين الأكفاء عن غيرهم.

وايضا يكشف هذا الكتاب أن أهم عنصر في تطوير مهنة وعملية التدريب هي الشفافية والوضوح التي تعتبر عنصراً أساسياً في علاقة التواصل والتفاهم، وأيضا تعزيز ثقة المدرب والتي يكتشفها العملاء من ماهية مايقوم به المدرب أثناء جلسات التدريب، وهنا ايضا يتطلب من المدرب تفعيل جميع اساليب التدريب الناجحة وغير الناجحة ومناهجها بصورة جيدة من الناحية النظرية والعملية .

صدر الكتاب عام ٢٠٠٩م عن دار الفاروق للاستثمارات الثقافية بالقاهرة ، وهو من الحجم المتوسط، ويتكون من ٢٥٥ صفحة.



## أهداف الكتاب :

١. القاء الضوء على مهام تدريب المدربين في الواقع.
٢. الاسهام في تطوير القواعد النظرية والعملية لهذه المهنة.

تم تقسم هذا الكتاب الي ستة محاور رئيسية:

١. المقصود بتدريب المديرين التنفيذيين.
٢. القدرات الرئيسية السبع.
٣. نموذج Achieve- المنهج النظامي للتدريب.
٤. تطبيق المهارات السبع في إطار نموذج Achieve للتدريب.
٥. قياس فاعلية تدريب المديرين التنفيذيين.
٦. الآفاق المستقبلية لمجال تدريب المديرين التنفيذيين.

## أولاً : تدريب المديرين التنفيذيين :

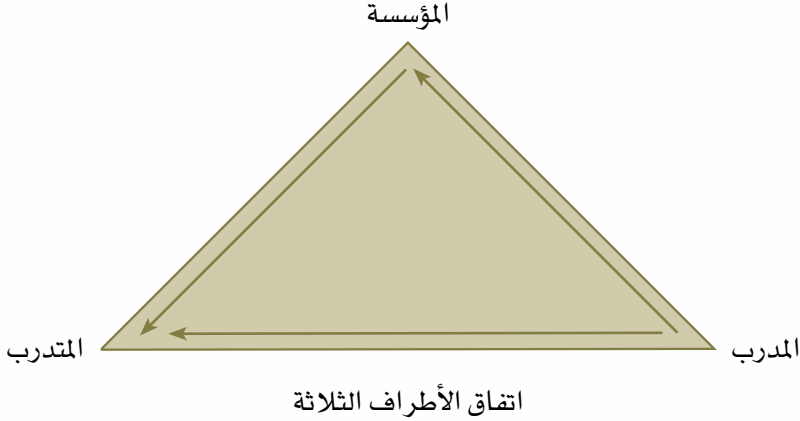
### أ. مفهوم تدريب المديرين التنفيذيين :

هو علم وفن يهدف إلي تيسير تنمية الجانب الشخصي والمهني للمدير التنفيذي ، بالإضافة إلى زيادة معرفته وتحسين أدائه بتوسيع مجال اختياراته لكي يسلك الطريق الصحيح.

والمقصود إن التدريب يعتبر فرعاً من فروع المعرفة التي دائماً ما يتم تطويره، وهنا تقوم كثير من الشركات الرائدة وكليات التجارة في الوقت الحالي بإجراء ابحاث لتوفير قاعدة نظرية للأساليب الخاصة والمستخدمة في مجال التدريب باستخدام مناهج علمية قائمة على أسس أكاديمية، التي من خلالها يتم انتقاء الأساليب الناجحة التي تتناسب مع صورة المدرب التي تساهم في نجاح برنامج التدريب.

من جانب آخر التدريب لايعتبر فقط محادثات تتالف من عناصر فنية من خلال التعامل الجيد واستخدام اسلوب الود في التحدث فقط ، لابد من الدمج بين الأسلوب المنهجي المتبع الأدوات والأسلوب الفني والأسلوب العلمي عند ممارسة مهنة التدريب.

## ب. الأطراف المشتركة في برنامج تدريب المديرين التنفيذيين



### (الشروط - عملية التدخل - الأهداف المشتركة)

المتدرّب	المدرّب	المؤسسة
تقدم المتدرّب	تيسيرات المؤسسة	ثقافة المؤسسة
أداء المتدرّب	عوائق المؤسسة	تحديات
دعم المؤسسة	التمرس في العملية والخبرة المنهجية في تدريب المديرين.	القيادة
		مقاييس الأداء
		معايير الترقية

### ج - العوامل المؤثرة في مجال تدريب المديرين التنفيذيين :

- زيادة ثروات العالم المتقدم.
- التغير في طبيعة العلاقات الأسرية.
- تعقد الحياة العملية.
- تلاشي مفهوم الوظيفة الدائمة.
- الحاجة إلى إيجاد حلول في الوقت المناسب.
- الحاجة الى التعلم واكتساب المعرفة مدى الحياة.



## ثانياً : القدرات السبع الرئيسية للتدريب الفعال :

### ١ . علاقات التفاهم والتواصل بين المدرب والمتدرب :

أ . مفهوم علاقات التفاهم والتواصل :

- المقصود بالتواصل الفعال بين الأفراد التي تسودها مبادئ التفاهم والثقة والشعور بالمودة ، مما يؤدي إلى الإحساس بالترابط والتواصل بين أطرافها .
- ب . العناصر الرئيسية لتكوين علاقة التواصل والتفاهم :
  - المظهر .
  - لغة الجسد والإيماءات .
  - الصوت .
  - اللغة / الكلمات .

ج . المراحل الخمس لعلاقة التفاهم والتواصل في مجال تدريب المديرين التنفيذيين :

- غياب التفاهم والتواصل .
- التواصل الاجتماعي .
- التواصل القائم على الثقة في المنهج الذي يتبعه المدرب .
- التواصل القائم على الثقة في شخص المدرب .
- توطيد لافة التواصل والتفاهم إلى أقصى درجة .

علاقات التواصل والتفاهم بين المدرب والمتدرب تعتبر قدرة المدرب على إقامة علاقة تفاهم وتواصل مع المتدرب من المور الجوهرية في نجاح برنامج التدريب .

### ٢ . الانصات :

أ . مفهوم الانصات في برامج التدريب :

الإصغاء الجيد لما يقوله الأشخاص ورصد الطريقة التي يسرد بها ما يقوله وملاحظة ما لم يقله من خلال فهم المشكلة المطروحة للمناقشة من خلال خبرة وقدرته على رؤية الأشياء من منظوره وفهم الطريقة التي يعبر بها عن شعوره واستيعاب منهجه الذي يتبعه في الحكم على الامور .



### ب . أهمية وفوائد الإنصات:

- القدرة على فهم لأشخاص والمواقف المختلفة.
- القدرة على استخلاص كم أكبر من المعلومات المفيدة.
- قلة التعرض إلى المواقف الباعثة على الحيرة والارتباك او عدم الانخراط في صراعات.

### ت . عناصر الانصات:

- التهيئة- أي بلوغ الحاله المناسبه للانصات.
- القدرة على التركيز والحفاظ عليه.
- إعلام المتدرب بأن المدرب ينصت إليه.

### ث . المؤشرات الداله على حسن الانصات:

- التواصل الجيد بالعين.
- التركيز التام على المتدرب.
- إعطاء المتدرب مساحة أكبر للتحدث دون مقاطعته.
- استغراق الوقت الكافي لتشجيع المتدرب على الاستفاضة في النقاط التي يتحدث عنها.
- استغراق الوقت الكافي في فهم من وجهة نظر المتدرب.
- تكرار الأفكار التي قالها المتدرب عليه حتى يتأكد من إنصات المدرب إليه.
- تلخيص ما قاله المتدرب حتى يتأكد من فهم المدرب له ،وحتى يتأكد المدرب من ان مافهمه كان صحيحا .

### ج . ضعف الإنصات الفعال عند المدرب :

- استغراق فترة اطول للتهيئة للجلسة.
- ضعف التواصل بالعين.
- اللهو أو الانشغال بشيء.
- النظر عبر النافذة.
- عدم الاستجابة لما يصدر من المتدرب.
- مقاطعة المتدرب أثناء تحدثه لاسباب متعددة مثل التلهف.



### ٣ . توجيه الأسئلة الإبداعية :

تعتبر صلب الموضوع لانجاح عملية التدريب ويتم طرح الأسئلة لهدف معين وتتلخص الأدوار الرئيسية التي تقوم بها هذه النوعية من الأسئلة في:

- أن تفرض على المتدرب أن يفكر ،وان يرصد ،وأن يتطلع إلى ما حوله وإلى مشاعرة،وأن يخوض التجربة بكل كيانه.
- أن تدخل عنصر الوضوح في أسلوب التفكير.
- أن تركز على الانتباه على المساحات والسلوكيات شديدة الأهمية.
- أن تثير الإجابات الشارحة وليس الإجابات التي تصدر الحكام.
- أن تؤكد فهم المدرب لما قاله أو وصفه المتدرب.
- أن تزيد إدراك المتدرب لذاته.
- أن تعزز مسؤولية المتدرب في استخدام موارد واعداد الحلول.
- أن توفر تقريراً تقييماً على الجودة في علاقة التدريب.

#### الاسئلة الفعالة :

ما/ ماذا...؟ متى...؟ من...؟ أين...؟ وتجنب الأسئلة لماذا.... وكيف

### ٤ . تقديم التقارير التقييمية الفعالة :

التدريب عملية تعاونية بين المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف المتدرب وتكمن أهمية التقرير التقييمي في أنه يوفر مرآة موضوعية للمتدرب تعكس سلوكياته وتصرفاته ، فيتمكن من مراجعة عواقب هذه السلوكيات والتصرفات حتي يقوم بالتغيرات الضرورية لتحقيق أهدافه .

#### سمات التقرير التقييمي هي أنه :

- يقوم على ملاحظات مؤكدة ،وليس على رأي او حكم.
- يعتمد على الحقائق وليس على التقديرات.



- يقدم بعد فترة زمنية قصيرة من المواقف التي تتعلق به، وليس بعد فترة طويلة من حدوثها.
- يتناول سلوكيات المدرب وليس شخصه.
- يتصف بالواقعية وله تأثير طويل المدى.
- محدد وليس عام.
- مدعم لموقف المدرب.

#### دورة التقرير التقييمي الفعال:

- نقل الملاحظات
- توضيح التأثير الذي يقع على المدرب من سلوك المتدرب.
- مشاركة الآراء والأفكار.
- تقرير اقتراحات بالحلول العملية.
- توجيه الأسئلة.

#### ٥. وضع أهداف واضحة:

يعد وضع الهدف من المناهج التي لاغني عنها في البرامج التدريبية، لأنها تبين الاتجاه الذي سيسير المتدرب على هداها، وتحدد له مغزى واضحا من جلسات التدريب. ويمكن أيضا للمدرب والمتدرب من خلال صياغة الأهداف أن يبرهننا على وجود عائد إيجابي من استثمار المؤسسات في برامج التدريب.

#### كيفية صياغة الأهداف:

- أن يكون الهدف محدداً وقابلًا للقياس وقابلًا للتحقيق وواقعياً ومرتبطة بتنفيذه بفترة زمنية محددة.
- أن يوضع بصورة إيجابية، استيعاب الهدف، ارتباط الهدف بالمتدرب، واتفاق الهدف مع المعايير الأخلاقية.
- أن يكون الهدف بمثابة تحد للمتدرب، وأن يتفق مع القانون، وأن يلائم الظروف المحيطة بالمتدرب، وأن يلائم إمكانياته، وأن يتم تدوينه بعد صياغته.



ست خطوات مميزة لصياغة الأهداف:

١. أن يمثل أهمية للمدير التنفيذي.
٢. أن يمثل تحديا بالنسبة للمتدرب.
٣. أن يكون واقعيًا.
٤. أن يصاغ بصورة إيجابية.
٥. أن يكون مرتبطا بسلوك المتدرب.
٦. أن يعتبره المتدرب مسئولية شخصية.

#### ٦ . الحدس :

يظهر الحدس عندما يستخدم المدرب كل ما يملك من خبرة ومعرفة لمساعدته في تفسير حدث أو موقف معين وصفه المتدرب لكن لا يمكن تقييمة، ويمكن القيام به من خلال التفكير التحليلي الخالص. ويتسم الحدس بأنه لا يتم على مراحل، وانه قوة هائلة من الصعب تعريفها، فالحدس أمر نعلمه جميعا عندما نشعر به.

#### ٧ . الحضور :

الحضور يدل على قوة شخصية الفرد أو مستوى الطاقة الكامنة بداخله. وهو احد العوامل التي تساعد الأشخاص في لفت الانتباه لهم وتمييزهم عند وجودهم وسط عدد كبير من الاشخاص. ويختار المتدربون في أغلب الأحيان المدرب على أساس مدى تمتعه بالحضور ومستوى الطاقة الكامنة به، وليس فقط بأوراق اعتماده أو تدريبيه أو مؤهلاته، فالحضور هو عامل مهم في الاختيار المبدئي للمدرب وفي تطور علاقة التدريب الجارية.

#### الخلاصة:

المدرب الناجح والمتمرس في مجاله هو الذي يستفيد من المهارات والقدرات السبع في التمتع بشخصية رائعة تحمل مزيجا من هذه المهارات والقدرات على اساس موقف ومحيط عملية التدريب.



### ثالثاً : نموذج Achieve - المنهج النظامي للتدريب.

- يعتبر نموذج Achieve للتدريب الأساس الذي يركز عليه الخبرات الدولية في مجال تدريب المديرين التنفيذيين.
- الهدف الاساسي من النموذج تكوين علاقة تدريب نظامية وقوية بين المدرب والمتدرب.

#### الخطوات السبع لنموذج Achieve للتدريب :

##### • تقييم الوضع الحالي :

تركز على توفير الوقت الكافي للمدير التنفيذي للتأمل في وضعه الحالي والمشاكل التي يواجهها من خلال:

- إقامة أساس من الثقة تبني عليه علاقة تدريب فعالة.
- فهم قضايا المتدرب
- تحديد جوانب التطوير
- فهم الأمور من وجهة نظر المتدرب.

##### • التفكير في حلول بديلة :

تركز هذه الخطوة على توسيع منظور المدير التنفيذي وبناء أرضية ثابتة لإعداد الحلول الإبداعية والتغيرات السلوكية لدية من خلال:

- مساعدة المتدرب في الخروج من دائرة التفكير المغلقة المحصولر فيها.
- مساعدة المتدرب من الخروج من مناخ المشكلة إلى مناخ مليء بالحلول.
- مساعدة المتدرب على التفكير في بدائل لوضعه الحالي.
- التخطيط للحالة الجديدة بمشاركة المتدرب.

##### • تحديد الأهداف :

تركز هذه الخطوة على تحديد النتيجة التي أعدها كل من المدرب والمتدرب في صورة أهداف محددة من خلال:



- مساعدة المدير التنفيذي على إعداد أو تحديد الأهداف
- التأكد من تناسب الهدف مع طبيعة شخصية المدير التنفيذي واهتماماته وطموحاته
- مساعدة المدرب التركيز على الهدف
- استخدام الحواس الخمس لوضع صورة كاملة عن الأهداف
- توجيه الأسئلة للتيقن من أن الأهداف وثيقة الصلة بالمدرب ومناسبة له

#### • وضع الخيارات :

- تساعد هذه الخطوة على وضع خيارات تلبى الأهداف التي وضعها في الخطوات السابقة على ان تكون مدروسة ومبتكرة وتشجع المدرب على الابتعاد عن التفكير النمطي من خلال:
- اعداد سلسلة كبيرة من الخيارات التي تتطلب تغييراً في طرق التفكير المتبعة
  - حث المدير او المدرب على التخلي عن الاسلوب النمطي التقليدي والاتجاه إلى الأساليب الإبداعية المبتكرة متضمنة
  - استخدام القصص المليئة بالاستعارات لتقديم رؤى جديدة من خلالها يتم ابتكار خيارات وأفكار جديدة
  - توظيف الدوات المناسبة لمساعدة المدرب على وضع الخيارات بنفسه.
  - الثقة في عملية التدريب لوضع خيارات قابلة للتطبيق وتوفير الوقت اللازم لنجاحها

#### • تقييم الخيارات :

- تركز هذه الخطوة على قدرة المدرب على مساعدة المدرب على تقييم وانتقاء الخيارات التي تعزز التزامه بتحقيق التغيير من خلال:
- تحديد قائمة بالمعايير التي يتم من خلالها تقييم الخيارات
  - تقييم الخيارات بالمقارنة مع مختلف المعايير
  - تحديد الأولويات
  - استخدام نظام النقاط لمساعدة المدرب على تقييم الخيارات
  - التأكد من تدوين تفاصيل خطوة تقييم الخيارات في جدول للرجوع إليها في المستقبل.



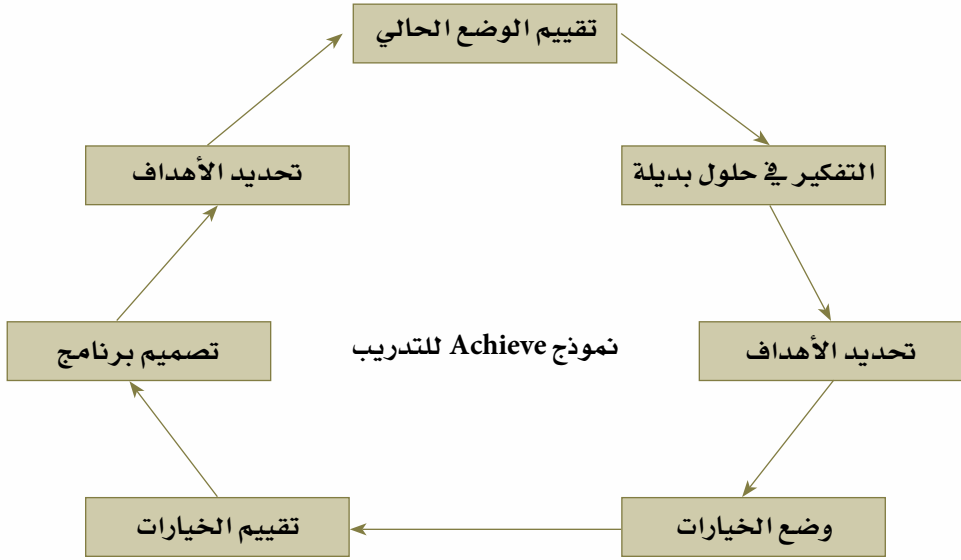
• وضع خطة عمل سليمة :

تركز على تعاون كل من المدرب والمتدرب على إعداد خطة عملية سليمة يتم تجزئتها إلى مجموعة من الأهداف الصغيرة التي يمكن تحقيقها ولا بد من وجود قناعة بتنفيذها من قبل جهود المتدرب والموارد المتاحة من خلال:

- التزام المدير التنفيذي باتجاه خطوات فعلية.
- تحديد خطوات العمل التي تساعد في تقدم المدير التنفيذي نحو تحقيق هدفه
- التعرف على العقبات المحتملة والموار اللازمة للتنفيذ ووقت التنفيذ
- التأكد من تدوين الخطة بكل تفاصيلها
- التعاون مع المتدرب بوضع خطوات عمل صغيرة تشكل جزءاً لا يتجزأ من خطة العمل الكلية في كل جلسة من جلسات التدريب.

• تشجيع المتدرب وتأييده :

- الخطوة الأخيرة من النموذج مساعدة المتدرب على الاستمرار في تحقيق أهدافه وتشجيعه على اتباع خطوات برنامج التدريب في عمله من خلال:
- التأكد من أن أهداف برنامج التدريب تم تحقيقها.
  - مراجعة التقدم الذي أحرزه المتدرب بفعالية.
  - تشجيع الأشخاص على تجربة السلوكيات الجديدة التي تعطي شعوراً بتحقيق إنجاز جديد في العمل.
  - استخدام الأسئلة التي تحفز المتدرب وترتبط بسياق الحياة الواقعية.



#### رابعاً: تطبيق المهارات السبع في إطار نموذج Achieve للتدريب :

يوضح هذا المحور على كيفية تطبيق القدرات الرئيسية السبع للتدريب الفعال التي تمت من خلال

نموذج Achieve للتدريب من خلال:

- تنوع درجة أهمية القدرات الرئيسية السبع وفقاً للخطوات السبع لبرنامج التدريب الفعال.
- اعتبار القدرة على تكوين علاقة تفاهم وتواصل بين المدرب والمتدرب وتوجيه الأسئلة الإبداعية للمتدرب والإنصات له من العناصر الرئيسية لبرنامج التدريب فضلاً عن أنه يتم استخدامها في جميع خطوات البرنامج .
- اعتماد العلاقات الناجحة القائمة ضمن برامج التدريب الفعال على تطبيق القدرات السبع الرئيسية للتدريب الفعال والتوافق فيما بينهما كما هو موضح بالجدول الآتي:



تشجيع المتدرب	وضع خطة	تقييم الخيارات	وضع الخيارات	تحديد الأهداف	التفكير في حلول	تقييم الوضع الحالي	Achieve القدرات السبع
**	***	**	***	***	***	***	علاقات التفاهم
***	***	**	**	***	***	***	حسن الانصات
***	***	**	***	***	***	***	توجيه الأسئلة
	***			***			وضع أهداف
***	***	**	**	***		**	تقييم التقارير
***	**	**	**	**	**	***	الحدس
	**	**	**	**	**	***	الحضور

ملحوظة: يوضح عدد النجمات مدى اهمية كل قدرة من القدرات الرئيسية السبع للتدريب الفعال

### خامساً: قياس فاعلية تدريب المديرين التنفيذيين :

يتم قياس تأثير برنامج تدريب المديرين التنفيذيين بالأهمية والصعوبة في نفس الوقت نفسه. وتسعى المؤسسات كثيرا لتحري الدقة في أي قياس للمحصلة النهائية. لذا، ينبغي للمتدرب والمؤسسة أن يسعسا إلى جمع البيانات وقياس برنامج التدريب على أربعة مستويات:

- رد الفعل
- التعلم
- السلوك
- النتائج

وايضا ركز هذا المحور على أهمية تطبيق منهج عائد الاستثمار في تقدير الأثر المالي لبرنامج تدريب المديرين عندما يخضع فريق الإدارة بأكمله لبرنامج تدريبي واحد فيتم تحليل البرنامج بشكل اجمالي ، وينبغي ألا يكون الشخص أية علاقة بالبرنامج (أي لا يكون مدربا او متدربا) أن يكون غير مشترك في أية مرحلة من مراحل البرنامج وانسب وقت لإجراء التحليل هو نهاية البرنامج المتفق عليه.



أوضح بحث أجري في الولايات المتحدة أن عائد الاستثمار في برنامج تدريب المدربين يقع في اطار نسبة كبيرة تتراوح بين ٦٠٠٪، و١٠٠٠٪، فإن كل جنيه إسترليني ينفق على التدريب يمكن ان يدر ربحا بين ٦ و ١٠ جنيها استرليني، ويعتبر هذا استثمارا جذابا شريطة أن يتم اختيار المدرب الذي يتمتع بالخبرة، مع وضع أهداف واضحة لبرنامج التدريب .

### سادسا / الآفاق المستقبلية لمجال تدريب المديرين التنفيذيين :

الاتجاهات التي تقود سوق ومهنة تدريب المديرين التنفيذيين في المستقبل وتشمل:

- وضع معايير مهنية لمجال التدريب
- زيادة عامل التخصص في تقديم خدمة التدريب.
- تنمية ثقافة التدريب في المؤسسات.
- إعداد كوادر تدريب داخل المؤسسات.
- تعدد مستويات التدريب المقدمة.
- التكامل المنهجي.
- تنمية أنشطة التدريب الجماعية

هذه الاتجاهات سوف تؤدي إلى مزيد من التركيز على الجوانب الأخلاقية لمناقشات تدريب المدربين وتعزيز رغبة المتدربين في تحقيق توازن أفضل بين حياتهم الشخصية وحياتهم المهنية.

### الخلاصة :

يهدف هذا الكتاب بوجه عام إلى تنمية مهارات الفرد ومعارفه حتى يتحسن أداءه الوظيفي، على أمل أن يؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ويهدف برنامج تدريب المديرين التنفيذيين إلى تحقيق أفضل أداء في العمل، وفي الوقت نفسه يكون له تأثير على حياة الفرد الخاصة، بالإضافة إلى تركيزه على مهارات وأهداف معينة. كما يهدف البرنامج إلى التعليم والتطوير وتحسين الأداء والكشف عن إمكانيات الفرد للوصول بأداة إلى أقصى حد ممكن.

## وثائق وتقارير

أولاً : المنظور الإسلامي لدور المرأة العربية في التنمية الإدارية  
ثانياً: مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية ومعوقاتها  
بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عُمان  
ثالثاً: آليات تنظيمية في تفعيل أنشطة دوائر خدمة المراجعين  
في إنجاز الأعمال والمعاملات بكفاءة وفاعلية (نموذج  
مقترح)





# أولاً : المنظور الإسلامي لدور المرأة العربية في التنمية الإدارية

## ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي الأول :

### دور المرأة العربية في التنمية الإدارية

#### مسقط ، ١٦- ١٨ أكتوبر ٢٠١١ م

يوسف بن عوض بن سالم البلوشي  
وزارة التربية والتعليم - سلطنة عُمان

#### مقدمة :

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره ونستهديه ونتوب إليه ، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا من يهده الله فلا مضل له ومن يضلل فلا هادي له ، أما بعد ،،

إن الإسلام نعمة أمتن الله بها علينا وهي أعظم نعمه نشكر الله تعالى عليها ، فبهذا الدين أنيرت حياتنا وسرنا بنوره على الطريق المستقيم ، ومن نعم الله تعالى علينا كذلك في هذا الدين أن التشريعات فيه وبقية فلا يفتى فيه إلى بنص من القرآن الكريم ، أو من سنة الحبيب المصطفى، ولا يصدر فيه حكم إلا بدليل ثابت ، فلا يفتى فيه أين كان ، ولا يشرع فيه من كان ، وهو بذلك محفوظ من التحريف والتبديل.

وعندما تأتي للنظر في موضوع بحثنا الذي هو «المنظور الإسلامي لدور المرأة في التنمية الإدارية» كان لزاماً علينا أن ننظر فيما قاله القرآن الكريم أو ما ذكر في سنة الحبيب في هذا الصدد، وكذلك يمكن أن نستند إلى أقوال العلماء السابقين والمعاصرين ونستند إلى ما كان إجماعهم عليه، حتى نخرج بحصيلة موثقة يمكن أن نعتمد عليها في توضيح الحكم الإسلامي في مساهمة المرأة العربية في التنمية الإدارية، وذلك لأن الإسلام له مصدران أساسيان في تشريع أي حكم إلا وهما القرآن والسنة .

ففي هذا البحث سنتطرق - بإذن الله - بداية إلى بيان وجهة نظر المجتمعات الإسلامية في هذا الموضوع، ثم تنتقل إلى نظرة إلى الإسلام للمرأة ، ثم نخرج بعد ذلك إلى استخراج الآيات الدالة من القرآن الكريم والنظر في تفسيرها من أمهات كتب التفسير، ثم نتطرق إلى الأحاديث النبوية الواردة في الموضوع وشرحها الشرح الوافي الذي يضمن كشف الغمامة ، وزوال الشبهة ، وللزيادة في الاستدلال سوف ننظر في التاريخ الإسلامي لننظر في ما سجله عن النساء القياديات والإنجازات المتحققة، وأخيراً سوف نخرج بخلاصة تجمع كل النظريات لكي نصل بها إلى الحقيقة المؤكدة - بإذن الله - في هذا الموضوع .



### ١ - نظرة المجتمعات العربية لمساهمة المرأة في التنمية الإدارية :

المرأة لا يمكن أن تكون قائدة ، المرأة لا يمكن أن تشارك في تقرير الأمور المصيرية ، المرأة لا يمكن أن تشارك برأيها في بناء المجتمع ، مشاركة المرأة في الأمور القيادية مخالف للعادات والتقاليد ، المرأة ليس لها مكان للإبداع إلى بيتها فهي خلقت لكي تكون ربة بيت.

هذا هو الرأي السائد في مجتمعاتنا العربية عامة والخليجية خاصة ، فتجد أن الجهل في فهم الأمور وتقديرها يفضي بأن تقيد المرأة وتحرم من حقوقها ، وقد يرجع ذلك إلى عدة معوقات فيما يلي تفصيلها استخلاصا من مقال الأستاذ صابر بلول الصادر بمجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية:

### ١ - العائق الاجتماعي ، والفهم الخاطئ لتعاليم الدين :

من الأمور السائد في مجتمعاتنا العربية بأن المرأة خلقت لتكون في البيت ولا يمكن أن تخرج منه إلا عند الضرورة ، كما يعتقد الكثيرون بأن مشاركتها بالرأي وفي صنع القرار أمر يجلب العار للرجال في ذلك المجتمع.

وبما أن مجتمعاتنا العربية هي مجتمعات إسلامية فقد يربط الكثير بين الأعراف والتقاليد والدين الإسلامي ، ولكن في الحقيقة قد يكون الدين الإسلامي بريء من كثير من الممارسات الاجتماعية في الوطن العربية ، فالإسلام له نظريته الخاصة في مساهمة المرأة في الأمور الإدارية وسيأتي تفصيلها - بإذن الله - في هذا البحث .

### ٢ - عائق مستوى التعليم :

بطبيعة الحال لا يمكن للمرأة أن تشارك في العملية السياسية والانتخابية وغيرها من الأمور القيادية في الوقت المعاصر ، إلا بامتلاكها قدرا من التعليم ، ولعل العقبات التي وجدت في كثير من مجتمعاتنا العربية كانت عائقا في سبيل تطوير تعلم المرأة ، ولكن ولله الحمد فإن تلك العقبات أوشكت تتقلص وفي طريقها إلى الزوال وذلك يعود إلى الزيادة في الوعي التي كانت وسائل الاتصال الحديثة سببا أساسيا فيه .

### ٣ - العائق الاقتصادي :

بالرغم من أن الإسلام أعطى المرأة الحرية التامة في التصرف بأموالها وجعل لها نصيبا من الميراث الذي كانت تحرم منه سابقا ، إلا أن ممتلكات المرأة المالية في كثير من مجتمعاتنا العربية تخضع للسيطرة من قبل الرجال سواء أكان من قبل الأب أو الزوج ، لاعتقادهم بأن المرأة ضعيفة ويجب أن يتكفل الرجل المسئول عنها في إدارة أموالها والتصرف بها ، ويعد هذا بحد ذاته من العوائق البارزة في قدرة المرأة على المشاركة في صنع القرار في مجتمعاتنا.



#### ٤- عائق التشريعات :

يمكن التأكيد على أن واقع التشريعات في كثير من البلدان العربية يؤكد بشكل عام أن هذه التشريعات لا تزال دون الطموح، وتحتاج إلى صياغة عربية موحدة، كما فعل وزراء العدل في الدول العربية، عندما صاغوا قانون العدل العربي الموحد للأحوال الشخصية كقانون عربي نموذجي في الكويت عام ١٩٨٨ م.

#### ٥- المعوقات السياسية :

تعد المعوقات السياسية أيضاً، من أهم العوائق التي تترك أثارها السلبية في قضية تمكين المرأة، ومع أن معظم البلدان العربية، على الصعيد النظري، لا توجد قيود دستورية أو قانونية على مشاركة المرأة سياسياً في الأحزاب والبرلمان والحكومة ومواقع اتخاذ القرار، لكن هناك فجوة بين المواد القانونية المتعلقة بمشاركة المرأة دون تمييزها عن الرجل وبين ممارسة السلطة السياسية التسلطية على المجتمع، التي تنعكس بدورها سلباً على المرأة فضلاً عن الأعراف والتقاليد التي تحد من مشاركة المرأة سياسياً.<sup>(١)</sup>

#### ٢- نظرة الإسلام للمرأة :

##### ١- مظاهر مساواتها بالرجل :

لقد سوى الإسلام بين الرجل والمرأة في حق التعلم والثقافة لكل منهما، فقد أعطى المرأة الحق نفسه الذي أعطاه للرجل في هذه الشؤون، فأباح لها أن تحصل على ما تشاء الحصول عليه من علم نافع، وأدب رفيع وثقافة متنوعة، ومعرفة مفيدة، بل أن شريعة الإسلام لتوجب عليها ذلك في الحدود اللازمة لوقوفها على أمور دينها، وحسن قيامها بوظائفها في هذه الحياة. وقد حث الرسول ﷺ على طلب العلم وجعله فريضة عليهن في هذه الحدود، فقال ﷺ: (طلب العلم فريضة على كل مسلم) أي على كل فرد مسلم رجلاً كان أو امرأة بدون تفرقة بينهما.

ولقد كان الرسول ﷺ يجعل وقتاً للنساء يخصهن فيه بالإرشاد والتوجيه والتعليم والإجابة على أسئلتهن فقد أخرج البخاري وغيره عن أبي سعيد الخدري قال: قالت النساء للنبي ﷺ غلبنا عليك الرجال فاجعل لنا يوماً من نفسك، فوعدهن يوم لقيهن فيه، فوعظهن وأمرهن، فكان فيما قال لهن: ما منكن امرأة تقدم ثلاثة من ولدها، إلا كن لها حجاً من النار. فقالت امرأة واثنين، فقال: واثنين.

(١) يتصرف من التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية والواقع - د. صابر بلول - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - ص ٦٥٨ - ٦٦٤ - المجلد ٢٥ - العدد الثاني - ٢٠٠٩ م.



ومن القواعد المقررة في شريعة الإسلام، أن المرأة كالرجل في تحمل المسؤولية، وفي الكرامة الإنسانية، ومما يدل على ذلك أنهما يستويان في الثواب على الطاعة، وفي العقاب على المعصية. قال تعالى: (وَمَنْ يَعْمَلْ مِنَ الصَّالِحَاتِ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ يَدْخُلُونَ الْجَنَّةَ وَلَا يُظْلَمُونَ نَقِيرًا) «سورة النساء: الآية ١٢٤».

والمرأة كالرجل في وجوب صيانة عرضهما، ووجوب عقاب من يقذفهما بالتهمة الباطلة، قال تعالى: (وَالَّذِينَ يُؤْذُونَ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ بَغَيْرِ مَا اكْتَسَبُوا فَقَدِ احْتَمَلُوا بُهْتَانًا وَإِثْمًا مُّبِينًا) «سورة الأحزاب الآية ٥٨».

والمرأة كالرجل في تحمل مسؤولية ما تكلف به من أعمال، وفي الصحيحين عن عبد الله بن عمر - رضي الله عنهما - أن رسول الله ﷺ قال: (كلكم راع ومسئول عن رعيته، الإمام راع ومسئول عن رعيته، والرجل راع في أهله ومسئول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسئولة عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسئول عن رعيته، فكلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته).

والمرأة كالرجل في تكريم الله تعالى لهما، وفي احترام حق جوارهما، قال تعالى: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا) «سورة الإسراء: الآية ٧٠».

ولقد احترمت شريعة الإسلام قيمة المرأة، وأعطتها حق الجوار والأمان كما أعطت ذلك للرجل، فإذا أجازت أحد أو أمنته وجب على المسلمين أن ينفذوا جوارها وأن يحترموا وعدها.

وهكذا نرى بوضوح أن شريعة الإسلام قد قررت مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في كثير من الأمور، فهما متساويان في أنهما من أصل واحد هو آدم وحواء، وهما متساويان في التكاليف الشرعية التي أوجبها سبحانه عليهم، وهما متساويان في طلب العلم، وفي التزود بالمعرفة النافعة، وهما متساويان في حق التملك، والتصرف والتعبير، والعمل، وكذلك متساويان في تحمل المسؤولية وفي الكرامة الإنسانية، ولا فضل لأحدهما على الآخر إلا بالإيمان والعمل الصالح كما قال سبحانه: (إن أكرمكم عند الله أتقاكم).

## ٢- مظاهر تفرقة الإسلام بين الرجل والمرأة :

كما ساوت شريعة الإسلام بين الرجل والمرأة في أمور كثيرة كذلك فإنها قد فرقت بينهما في أمور معينة؛ وذلك لأن العدالة والمصلحة وسعادة الجنسين وطبيعة كل منهما تقتضي ذلك، إذ ما بالذات لا يتغير، والرجل رجل في خصائصه وتكوينه، والمرأة امرأة في خصائصها وتكوينها.



وقد أشار القرآن الكريم في مواطن متعددة ، إلى تلك الفوارق بين الرجل والمرأة ، ومن ذلك قوله تعالى : ( وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضِكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَتَبْنَا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا كَتَبْنَا وَاسْأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا ) «سورة النساء : الآية ٣٢».

وهذه نماذج لأُمور فرقت فيها الشريعة الإسلامية بين الرجل والمرأة :

ففي مجال العبادات نجد شريعة الإسلام قد أسقطت عن المرأة الصلاة في حال حيضها ونفاسها ، ولم تكلفها بقضائها بعد طهرها رحمة بها ، ودفعاً للمشقة عنها ، وكذلك أوجبت عليها الفطر في رمضان في هاتين الحالتين ، على أن تقضي ما أفطرته بعد شهر رمضان .

وأيضا في حال حجها ، لم تكلف شريعة الإسلام المرأة بارتداء لباس الإحرام - الإزار والرداء - سترها ، وصيانة لجسدها عن كشف ما لا يصلح كشفه منه .

وفي مجال الأعباء الاقتصادية، خففت شريعة الإسلام للمرأة جناح الرحمة ، وكفلت لها من أسباب الرزق ما يحميها من التبذل ، ويصونها من شرور الكدح في الحياة ، وألقت بمعظم هذه الأعباء الاقتصادية على كاهل الرجل ، فالمرأة قبل زواجها أوجبت شريعة الإسلام نفقتها على أصولها وفروعها أو أقربائها ما دامت لا تملك من المال ما يكفيها ، أما في حالة زواجها فنفتتها على زوجها ، حتى ولو كانت تملك من المال ما يغنيها عنه .

وفي مجال التوارث جعلت شريعة الإسلام نصيب المرأة نصف نصيب الرجل .. قال تعالى : (يُوصِيكُمُ اللَّهُ فِي أَوْلَادِكُمْ لِلذَّكَرِ مِثْلُ حَظِّ الْأُنثِيَيْنِ فَإِنَّ كُنَّ نِسَاءً فَوْقَ اثْنَتَيْنِ فَلَهُنَّ ثُلُثًا مِمَّا تَرَكَ وَإِنْ كَانَتْ وَاحِدَةً فَلَهَا النِّصْفُ..) «سورة النساء الآية ١١».

وقد جعل الله سبحانه نصيب الذكر ضعف نصيب الأنثى بعد أن كانت لا تترث شيئاً قبل الإسلام ؛ لأن التكاليف المالية على المرأة تقل كثيرا على التكاليف المالية على الذكر إذ الرجل مكلف بالنفقة على نفسه وعلى أولاده وعلى زوجته وعلى كل من يعولهم ، بينما المرأة - كما سبق وأن بينا - نصيبها من الميراث لها خاصة ولا يشاركها فيه مشارك اللهم إلا على سبيل التبرع والمساعدة لغيرها .

وفي مجال الشهادة احترمت شريعة الإسلام شهادة المرأة في الشئون النسوية الخاصة التي لا يعرفها إلا النساء ، واعتبرتها هي الأصل في رد الحقوق إلى أهلها.. وفيما عدا ذلك من الأمور التي تقبل شهادتها فيها كالأموال، جعلت شهادة المرأتين معادلة لشهادة رجل واحد، ولا تكون الشهادة كاملة الأركان إلا إذا شارك فيها الرجل .



وقد جعلنا المرأتين بدل رجل واحد في الشهادة خشية أن تنسى إحداها فتذكر كل واحدة منهما الأخرى إذ المرأة لقوة عاطفتها وشدة انفعالها بالحوادث قد تتوهم شيئاً لم يحدث ، فكان من الحكمة أن يكون مع المرأة أخرى في الشهادة ، بحيث يتذكران الحق فيما بينهما.

وفي مجال المسؤولية عن الأسرة جعلت شريعة الإسلام حق القوامة والرياسة للرجل لا للمرأة لأنه هو المكلف بالإنفاق وهو الأقوى على تحمل هذه المسؤولية.. وهذه القوامة والرياسة للرجل في الأسرة، تقوم على المودة والرحمة لا على الاستبداد والقسوة.

وقد قرر القرآن هذه القوامة والرياسة للرجل في آيات منها قوله تعالى : ﴿وَلَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلَيْهِنَّ بِالْمَعْرُوفِ وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (البقرة : ٢٢٨).

يقول الشيخ سعيد الأفغاني في كتابه (المرأة في الإسلام) : «إن المرأة لم تخلق قط لتدس أنفها في المنازعات السياسية . إن لها أن تتصح وتبصر القريبين منها بعواقب الأمور ، وليس لها أن تشارك في القلاقل والاضطرابات والفتن ، إن بيدها مفاتيح خطرة في التأثير في نفوس الجماهير وفي استغلال حميتهم ونخوتهم ومشاعرهم ، وهذا السلاح غير حميد في العواقب ولا يصح استعماله بحال»<sup>(٢)</sup>

وفي حوار أجرته مجلة الوعي الإسلامي مع الدكتور يسري محمد هانئ - أستاذ ورئيس قسم الدعوة والثقافة الإسلامية بكلية أصول الدين جامعة الأزهر - قال فيه : «الإسلام في نظرته للمرأة وضع أمام الناس أجمعين بديهية تقول: إن الحياة ميزان ذو كفتين ، كفة فيها الرجل ، وكفة فيها المرأة، فإن أخذ الرجل حقوقه وأعطى واجباته، وأخذت المرأة حقوقها وأعطت واجباتها اعتدل ميزان الأمة، ولم تعد هناك أسباب للفتنة أو الاضطراب».

أما إن تخلى أحدهما عن دوره انحرف ميزان الأمة، فتقع الفتن وينعدم الأمان، لذا جاءت آيات القرآن الكريم صريحة في هذا الجانب، فقال تعالى: ﴿فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِّنْكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ بَعْضُكُمْ مِّنْ بَعْضٍ﴾ (آل عمران ١٩٥) .

وقال أيضاً: ﴿ مَنْ عَمَلْ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ﴾ (النحل ٩٧) . وقال النبي ﷺ: «النساء شقائق الرجال». وليس بعد هذا البيان بيان أو قول عن اهتمام الإسلام بالمرأة وإعلائه لشأنها»<sup>(٣)</sup>.

(١) بتصرف من المرأة في الإسلام - الشيخ محمد الغزالي ، د.محمد طنطاوي ، د.أحمد عمر هاشم - ص ٥٧-٧٩ .

(٢) المرأة في الإسلام - الشيخ سعيد الأفغاني - ص ٩٠ .

(٣) مجلة الوعي الإسلامي - مجلة كويتية شهرية جامعة - وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الكويت - العدد ٥٣٢



## وجوب الإيمان بالفوارق بين الرجل والمرأة :

مما ذكر سابقا يؤكد أن هنالك فوارق خلقية بين الذكر والأنثى ، مما انعكس على طبيعة التكاليف الربانية لكل منهما وعلى وظائف كل منهما في الحياة ، ليتلاءم ذلك مع قدرات كل منهما وأدائه واختصاصه في مجاله في الحياة الإنسانية ، لتتكامل الحياة وليقوم كل منهما بمهمته فيها .

وفي إشارة إلى ذلك لو أمعنا النظر في موضوع النبوة والرسالة نجد أن الله عزوجل لم يجعلهما إلا في الرجال دون النساء ، قال الله تعالى ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجَالًا نُوحِي إِلَيْهِمْ مِنْ أَهْلِ الْقُرَى ﴾ «يوسف ١٠٩» ، قال المفسرون : ما بعث الله نبياً امرأة ، ولا ملكاً ، ولا جنياً ، ولا بدوياً .

وأن الولاية العامة ، والنيابة عنها ، كالتقضاء والإدارة وغيرها ، وسائر الولايات كالولاية في النكاح ولا تكون إلا للرجال دون النساء ، يقول الشيخ بكر بن عبد الله أبو زيد في كتابه (حراسة الفضيلة) : «وهذه الأحكام التي أختص الله سبحانه بها كل واحد من الرجال والنساء تفيد أموراً ، منها الثلاثة الآتية :

الأمر الأول - الإيمان والتسليم بالفوارق بين الرجال والنساء؛ الحسية والمعنوية والشرعية ، وليرض كل بما كتب الله له قدراً وشرعاً ، وأن هذه الفوارق هي عين العدل وفيها انتظام حياة المجتمع الإنساني الأمر الثاني - لا يجوز لمسلم ولا مسلمة أن يتمنى ما خص الله به الآخر من الفوارق المذكورة ، لما في ذلك من السخط على قدرة الله ، وعدم الرضا بحكمه وشرعه ، وليسأل العبد ربه من فضله ، وهذا أدب شرعي يزيل الحسد ، ويهذب النفس المؤمنة ، ويروضها على الرضا بما قدر الله وقضى . ولهذا قال الله تعالى ناهياً عن ذلك : ﴿ وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِمَّا كَتَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِمَّا كَتَبْنَ وَأَسْأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا ﴾ «النساء ٣٢» .

الأمر الثالث - إذا كان هذا النهي - بنص القرآن - عن مجرد التمني ، فكيف بمن بنكر الفوارق الشرعية بين الرجل والمرأة ، وينادي بإلغائها ، ويطالب بالمساواة ، ويدعو إليها باسم المساواة بين الرجل والمرأة ؟

فهذه بلا شك نظرية إلحادية ؛ لما فيها من منازعة لإرادة الله الكونية القدرية في الفوارق الخلقية والمعنوية بينهما ، ومنازعة الإسلام في نصوصه الشرعية القاطعة بالفرق بين الذكر والأنثى في أحكام كثيرة ، كما تقدم بعضها .



لو حصلت المساواة في جميع الأحكام مع الاختلاف في الخلقة والكفاية ؛ لكان هذا انعكاسا في الفطرة وكان هذا هو عين الظلم للفاضل والمفضل ، بل ظلم لحياة المجتمع الإنساني، لما يلحقه من حرمان ثمرة قدرات الفاضل، والإثقال على المفضل فوق قدرته ، وحاشا أن يقع مثقال خردله من ذلك في شريعة أحكم الحاكمين ، ولهذا كانت المرأة في ظل هذه الأحكام الغراء مكفولة في أمومتها، وتدريب منزلها ، وتربية الأجيال المقبلة للأمة»<sup>(١)</sup>.

### ٣- نماذج من الأدوار القيادية للنساء عبر التاريخ الإسلامي :

١- أم المؤمنين عائشة بنت الصديق رضي الله عنهما :

#### نسبها ونشأتها:

إن مما يميز السيدة عائشة (رضي الله عنها) هو ما لهذه الإنسانية من عقل نير، وذكاء حاد، وعلم جم. ولدورها الفعال في خدمة الفكر الإسلامي من خلال نقلها لأحاديث رسول الله وتفسيرها لكثير من جوانب حياة الرسول صلى الله عليه وسلم واجتهاداتها . وهي كذلك المرأة التي تخطت حدود دورها كامرأة لتصبح معلمة أمة بأكملها ألا وهي الأمة الإسلامية. لقد كانت (رضي الله عنها) من أبرع الناس في القرآن والحديث و الفقه، فقد قال عنها عروة بن الزبير «ما رأيت أحداً أعلم بالقرآن ولا بفرائضه ولا بحلال ولا بحرام ولا بشعر ولا بحديث عرب ولا بنسب من عائشة». وفي هذه النقطة البحثية تطرقت إلى ثلاث مجالات تميزت فيهم السيدة عائشة وهي :

#### علمها وتعليمه:

تعد عائشة (رضي الله عنها) من أكبر النساء في العالم فقهاً وعلماً، فقد أحيطت بعلم كل ما يتصل بالدين من قرآن وحديث وتفسير وفقه. وكانت (رضي الله عنها) مرجعاً لأصحاب رسول الله عندما سيتعصي عليهم أمراً، فقد كانوا (رضي الله عنهم) يستفتونها فيجدون لديها حلاً لما أشكل عليهم. حيث قال أبو موسى الأشعري : «ما أشكل علينا - أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم حديث قط، فسألنا عائشة إلا وجدنا عندها منه علماً» .

ونتيجة لعلمها وفقها أصبحت حجرتها المباركة وجهة طلاب العلم حتى غدت هذه الحجرة أول مدارس الإسلام وأعظمها أثر في تاريخ الإسلام. وكانت (رضي الله عنها) تضع حججاً بينها وبين تلاميذها، وذلك لما قاله مسروق «سمعت تصفيقها بيديها من وراء الحجاب».

(١) حراسة الفضيلة - بكر بن عبد الله أبو زيد - ص ٢٠-٢١ - الطبعة الحادية عشر - دار العصمة للنشر والتوزيع.



### السيدة المضسرة المحدثة

كانت السيدة عائشة (رضي الله عنها) عالمة مضسرة ومحدثة، تعلم نساء المؤمنين، ويسألها كثير من الصحابة في أمور الدين، فقد هيا لها الله سبحانه كل الأسباب التي جعلت منها أحد أعلام التفسير والحديث كما كانت السيدة تحرص على تفسير القرآن الكريم بما يتناسب وأصول الدين وعقائده.

### السيدة الفقيهة :

تعد السيدة عائشة (رضي الله عنها) من أكبر النساء في العالم فقهاً وعلماً، فقد كانت من كبار علماء الصحابة المجتهدين، وكما ذكرنا سابقاً بأن أصحاب الرسول صلى الله عليه وسلم كانوا يستفتونها فتفتيهم.

وقد ذكر القاسم بن محمد أن عائشة قد اشتغلت بالفتوى من خلافة أبي بكر إلى أن توفيت. ولم تكف (رضي الله عنها) بما عرفت من النبي صلى الله عليه وسلم وإنما اجتهدت في استنباط الأحكام للوقائع التي لم تجد لها حكماً في الكتاب أو السنة، فكانت إذا سئلت عن حكم مسألة ما بحثت في الكتاب والسنة، فإن لم تجد اجتهدت لاستنباط الحكم، حتى قيل إن ربع الأحكام الشرعية منقولة عنها.

وخلالمة المقال في دور السيدة عائشة - رضي الله عنها - في تحقيق التنمية الإدارية في الدولة الإسلامية، أنها رضي الله عنها - كانت كثيرا ما تقف بجانب زوجها النبي محمد ﷺ - قائد الدولة الإسلامية - تشد من أزره، وتستسقي التوجيهات النبوية منه لتكون بعد ذلك نبراسا ومنارا أنار للمسلمين طريق العلم والمعرفة .

كما أن دور السيدة عائشة - رضي الله عنها - لم يبرز بشكل كبير إلا بعد وفاة الرسول ﷺ، وذلك عندما أنهل بيتها جموعا من طلب العلم والمعرفة، يرجون منها تفسيراً وتوضيحا لما أشكل عليهم من أمور الدين، فكانت - رضي الله عنها - تبين لهم ما أشكل عليهم وكل ذلك يتم من وراء حجاب، كما كانت - رضي الله عنها - تتقدم بالمشورة لخلفاء الدولة الإسلامية إلى أن وافتها المنية في السنة والثامنة والخمسين للهجرة .

### ٢- أم المؤمنين أم سلمة :

### نسبها :

هي هند بنت سهيل المعروف بأبي أمية بن المغيرة، أم سلمة (ويقال أن اسم جدها المغيرة هو حذيفة، ويعرف بيزاد الركب) . وهي قرشية مخزومية.

(١) بتصرف من نساء حول الرسول ﷺ - محمد برهان - ص ٤٠-٤٨ - الطبعة ١ - دار الجيل.



### فضلها :

تعدّ أم سلمة من أكمل النساء عقلاً وخلقاً، فهي وزوجها أبو سلمة من السابقين إلى الإسلام، هاجرت مع أبي سلمة إلى أرض الحبشة، وولدت له «سلمة» ورجعا إلى مكة، ثم هاجرا معه إلى المدينة، وكانت أول امرأة مهاجرة تدخل المدينة. ومات أبو سلمة في المدينة من أثر جرح في غزوة أحد، بعد أن قاتل قتال المخلصين المتعشقين للموت والشهادة. وكان من دعاء أبي سلمة: (اللهم اخلفني في أهلي بخير)، فأخلفه رسول الله صلى الله عليه وسلم على زوجته أم سلمة، فصارت أمّاً للمؤمنين.

كما كانت تعد من فقهاء الصحابة ممن كان يفتي، إذ عدها ابن حزم ضمن الدرجة الثانية، أي متوسطي الفتوى بين الصحابة رضوان الله عليهم، حيث قال: (المتوسطون فيما روي عنهم من الفتوى: عثمان، أبو هريرة، عبد الله بن عمرو، أنس، أم سلمة...) إلى أن عدهم ثلاثة عشر، ثم قال: (ويمكن أن يجمع من فتيا كل واحد منهم جزء صغير).

### تقديمها المشورة للرسول ﷺ :

كان لأم سلمة رأي صائب أشارت على النبي صلى الله عليه وسلم يوم الحديبية، وذلك أن النبي - عليه الصلاة والسلام - لما صالح أهل مكة وكتب كتاب الصلح بينه وبينهم وفرغ من قضية الكتاب قال لأصحابه: قوموا فأنحروا ثم حلقوا. فلم يقيم منهم رجل بعد أن قال ذلك ثلاث مرات. فقام رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فدخل على أم سلمة فذكر لها ما لقي من الناس. فقالت له أم سلمة: يا نبي الله أتحب ذلك اخرج ثم لا تكلم أحدا منهم كلمة حتى تنحر بدنك وتدعو حالقك فيحلقك. فقام - عليه الصلاة والسلام - فخرج فلم يكلم أحدا منهم كلمة فنحر بدنته ودعا حالقه فحلقه، فلما رأوا ذلك قاموا فنحروا وجعل بعضهم يحلق بعضا حتى كاد بعضهم يقتل بعضا. (كناية عن سرعة المبادرة في الفعل).

### دور أم المؤمنين أم سلمة رضي الله عنها في رواية الحديث:

روت أم المؤمنين أم سلمة رضي الله عنها الكثير الطيب، إذ تعد ثاني راوية للحديث بعد أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها، إذ لها جملة أحاديث قدرت حسب كتاب بقي بن مخلد ثلاثمائة وثمانية وسبعين حديثاً (٣٧٨)، وكان وجود أم المؤمنين أم سلمة، وأم المؤمنين عائشة رضي الله عنهما خاصة بين الصحابة، وتأخر وفاتهما بعد النبي صلى الله عليه وسلم من العوامل المهمة التي جعلت الناس يقصدونهما خاصة للسؤال والفتيا، وبعد وفاة أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها سنة (٥٨هـ)، تربعت أم سلمة رضي الله عنها على سدة الرواية والفتيا لكونها آخر من تبقى من أمهات المؤمنين، الأمر



الذي جعل مروياتها كثيرة، إذ جمعت بين الأحكام والتفسير والآداب والأدعية، والفتن.... إلخ.<sup>(١)</sup> وخلاصة المقال في دور أم سلمة - رضي الله عنها - في التنمية الإدارية في الدولة الإسلامية أنها كثيرا ما تشارك بالرأي في قرارات حاسمة في الدولة الإسلامية ولعل أبرز ذلك حادثة الحديبية المذكورة أنفا .

ومما يحسب لها كذلك مشاركتها الفاعلة في نشر تعاليم الدين الإسلامي، وتفقيه الناس في أمور دينهم الأمر الذي يعد من ركائز بناء الدولة الإسلامية ، ومما يدل على ذلك كثرة ما نقل من مروياتها من أحاديث الرسول ﷺ .

### ٣- خطيبة النساء أسماء بن يزيد - رضي الله عنها - .

هي سفيرة النساء إلى رسول الله ﷺ ، كما تعتبر من ذوات العقل والدين والخطابة ، اسمها أسماء بنت يزيد بن السكن بن رافع بن امرئ القيس الأنصارية .

كانت أسماء من أشجع الفتيات وأثبتهن على الشدائد أحبت الإسلام كثيرا وجاهدت في سبيله وفي نفس الوقت كانت مرهفة الإحساس ، قدمت على إلى الرسول ﷺ في السنة الأولى للهجرة وبايعته ببيعة الإسلام ، وكان النبي ﷺ يبايع النساء في الآية الواردة في سورة الممتحنة وهي قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِذَا جَاءَكَ الْمُؤْمِنَاتُ يُبَايِعْنَكَ عَلَى أَنْ لَا يُشْرِكْنَ بِاللَّهِ شَيْئًا وَلَا يَسْرِقْنَ وَلَا يَزْنِينَ وَلَا يَقْتُلْنَ أَوْلَادَهُنَّ وَلَا يَأْتِينَ بَبْهَتَانِ يَفْتَرِينَهُ بَيْنَ أَيْدِيهِنَّ وَأَرْجُلِهِنَّ وَلَا يَعْصِينَكَ فِي مَعْرُوفٍ فَبَايِعْنَهُنَّ وَأَسْتَغْفِرْ لَهُنَّ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ (١٢) ﴾ «سورة الممتحنة الآية ١٢»

#### صدق وإخلاص مبايعة أسماء :

أن أسماء تضع عند المبايعة سوارين كبيرين من ذهب في يديها ، فقال لها النبي ﷺ : « ألقى السوارين يا أسماء ، أما تخافين أن يسورك الله بأساور من نار ؟ ».

فأسرعت أسماء إلى تنفيذ أوامر الرسول ﷺ وإلى نزع السوارين ووضعتهما أمام الرسول الكريم.

#### أسماء الشخصية القوية :

كانت شخصية أسماء قوية لا تخجل من الحق فلقد كانت تسأل الرسول عن كل صغيرة وكبيرة تفيدها في أمر دينها وهي التي سألته عن طريقة تطهير المرأة من الحيض دون أي خجل ولذلك كانت رضي الله عنها تنوب عن نساء المسلمين في مخاطبة الرسول وذلك فيما يتعلق بأمر النساء، ولقد جاءت الرسول مرة فقالت له : يا رسول الله ﷺ إني رسول من ورائي من جماعة نساء المسلمين ،

(١) يتصرف من نساء حول الرسول ﷺ - محمد برهان - ص ٥٤ - ٦٢ - الطبعة ١ - دار الجيل.



كلهن يقلن بقولي ، وهن مثل رأبي - إن الله تعالى بعثك إلى الرجال والنساء فأمننا بك واتبعناك ، ونحن معاشر النساء مقصورات مخدورات ، قواعد البيوت ، ومواضع شهوات الرجال ، وحاملات أولادهم ، وإن الرجال فضلوا بالجماعات وشهود الجنائز والجهاد ، وإذا خرجوا للجهاد حفظنا لهم أموالهم ، وربينا أولادهم ، أنفشاركهم في الأجر يا رسول الله ﷺ فالتقت الرسول ﷺ إلى أصحابه فقال : (هل سمعتم مقالة امرأة أحسن سؤالاً عن دينها من هذه ؟)

فقالوا: لا يا رسول الله .

فقال رسول الله ﷺ : «انصري في أسماء ، وأعلمي من وراءك من النساء أن حسن تبعل إحداهن لزوجها وطلبها مرضاته ، وإتباعها لموافقته يعادل كل ما ذكرت للرجال» ففرحت أسماء لقول رسول الله ﷺ وبعد وفاة النبي ﷺ كانت معركة اليرموك في السنة الثالثة للهجرة وكانت أسماء تتعطش للمشاركة في القتال فشاركت حينئذ في معركة اليرموك وقاتلت ببسالة وشجاعة. (١)

إن المتتبع لسيرة خطيبة النساء يجد أن هنالك مجموعة من المشاركات البارزة لهذه الصحابية في تطوير التنمية الإدارية في الدولة الإسلامية آن ذاك ، ومن أبرز تلك المواقف مشاركتها في مبايعة الرسول ﷺ مع ملاحظة أن تلك البيعة أكد فيها الرسول ﷺ على ضرورة تحلي المرأة بمبادئ العفة الإسلامية حتى أن أسماء رضي الله عنها كانت ترتدي سوارين فأمرها ﷺ بإزالتها فامتثلت هي لذلك الأمر ، ومن بين المواقف كذلك ترأس أسماء رضي الله عنها وفد النساء الذي كان يلتقي مع رسول الله ﷺ لتلقي أمور الدين فكانت رضي الله عنها تناقش وتسال الرسول ﷺ فيجيب هو عليها ، كما أن حوار أسماء مع الرسول ﷺ المذكور سابقاً نجد فيه التأكيد على أن مكان إبداع المرأة في الإسلام بيتها فهي المصنع الذي ينتج رجال أقوياء من خلال التربية الصالحة للأولاد ، كما أكد ذلك الحوار بأن خروج المرأة من بيتها في الإسلام ينبغي أن يكون وفق ضوابط شرعية يجب أن تتحلى بها المرأة مهما كانت على مستوى من الأخلاق والتربية .

#### ٤- وقفة مع تفسير آية القوام :

قال الله تعالى في سورة النساء:

﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ حَافِظَاتٌ لِّلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَأَهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاصْرَبُوهُنَّ فَإِنِ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا كَبِيرًا ﴿٣٤﴾﴾ .

(١) أنظر نساء حول الرسول ﷺ - عبد الرحيم مارديني - ص ٢١٧ - ٢١٩ - الطبعة الأولى - دار آية ودار المحبة .



## ١- تفسير ابن كثير :

﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ﴾ أي: الرجل قَيِّمٌ على المرأة، أي هو رئيسها وكبيرها والحاكم عليها ومؤدبها إذا اوجبت بما فَضَّلَ اللهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ ﴿أي: لأن الرجال أفضل من النساء، والرجل خير من المرأة؛ ولهذا كانت النبوة مختصة بالرجال وكذلك الملك الأعظم؛ لقوله صلى الله عليه وسلم: "لَنْ يُفْلِحَ قَوْمٌ وَلَوْ أَمَرَهُمْ امْرَأَةٌ" رواه البخاري من حديث عبد الرحمن بن أبي بكر، عن أبيه <sup>(١)</sup> وكذا منصب القضاء وغير ذلك.

﴿وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ﴾ أي: من المهور والنفقات والكلف التي أوجبها الله عليهم لهنَّ في كتابه وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، فالرجل أفضل من المرأة في نفسه، وله الفضل عليها والإفضال، فناسب أن يكون قَيِّمًا عليها، كما قال الله تعالى: ﴿وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ﴾ الآية «البقرة: ٢٢٨».

وقال علي بن أبي طلحة عن ابن عباس: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ﴾ يعني: أمراء عليها أي تطيعه فيما أمرها به من طاعته، وطاعته: أن تكون محسنة إلى أهله حافظة لماله. وكذا قال مقاتل، والسدي، والضحاك.

وقال الحسن البصري: جاءت امرأة إلى النبي صلى الله عليه وسلم تستعديه على زوجها أنه لَطَمَهَا، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "القصاص"، فأنزل الله عز وجل: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ﴾ الآية، فرجعت بغير قصاص. رواه ابن جرير وابن أبي حاتم، من طرق، عنه. وكذلك أرسل هذا الخبر قتادة، وابن جريج والسدي، وأورد ذلك كله ابن جرير.

وقد أسنده ابن مردويه من وجه آخر فقال: حدثنا أحمد بن علي النسائي، حدثنا محمد بن عبد الله الهاشمي، حدثنا محمد بن محمد الأشعث، حدثنا موسى بن إسماعيل بن موسى بن جعفر بن محمد، حدثني أبي، عن جدي، عن جعفر بن محمد، عن أبيه، عن علي قال: أتى النبي رجل من الأنصار بامرأة له، فقالت: يا رسول الله، إن زوجها فلان بن فلان الأنصاري، وإنه ضربها فأثر في وجهها، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «لَيْسَ ذَلِكَ لَهُ». فأنزل الله: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ﴾ أي: قوامون على النساء في الأدب. فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "أَرَدْتُ امْرَأًا وَأَرَادَ اللهُ غَيْرَهُ".

وقال الشعبي في هذه الآية: ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ﴾ قال: الصداق الذي أعطاها، ألا ترى أنه لو قذفها لا عنها، ولو قذفته جُلِدَتْ. <sup>(٢)</sup>

(١) تفسير القرآن العظيم - ابن كثير - ص ٢٩٢-٢٩٣ - الجزء الثاني - الطبعة الأولى ١٩٩٧ - دار طيبة .

(٢) فتح القدير - الشوكاني - ص ٤٦٠ - الجزء الأول - الطبعة الأولى - دار الفكر - بيروت .



## ٢- فتح القدير :

«الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض» هذه الجملة مستأنفة مشتملة على بيان العلة التي استحق بها الرجال الزيادة، كأنه قيل: كيف استحق الرجال ما استحقوا مما لم تشاركهم فيه النساء فقال «الرجال قوامون» إلخ، والمراد أنهم يقومون بالذب عنهن كما تقوم الحكام والأمراء بالذب عن الرعاية، وهم أيضاً يقومون ما يحتجن إليه من النفقة والكسوة والمسكن وجاء بصيغة المبالغة في قوله «قوامون» ليدل على أصالتهم في هذا الأمر، والباء في قوله «بما فضل الله» للسببية والضمير في قوله «بعضهم على بعض» للرجال والنساء: أي إنما استحقوا هذه المزية لتفضيل الله للرجال على النساء بما فضلهم به من كون فيهم الخلفاء والسلطين والحكام والأمراء والغزاة وغير ذلك من الأمور. قوله «وبما أنفقوا» أي: وبسبب ما أنفقوا من أموالهم، وما مصدرية أو موصولة، وكذلك هي في قوله «بما فضل الله» ومن تبعيضية، والمراد ما أنفقوه في الإنفاق على النساء، وبما دفعوه في مهورهن من أموالهم، وكذلك ما ينفقونه في الجهاد وما يلزمهم في العقل. وقد استدلت جماعة من العلماء بهذه الآية على جواز فسخ النكاح إذا عجز الزوج عن نفقة زوجته وكسوتها، وبه قال مالك والشافعي وغيرهما. (١)

## خلاصة المقال :

أشارت كتب التفسير السابقة إلى أن معنى قوله تعالى ﴿الرجال قوامون على النساء﴾ أن الرجل يقيم على المرأة يقضي عنها أمورها ويعينها على أدائها، ويدافع عنها ويبيده عصمتها فهو وليها ويبيده عصمتها فلا تتزوج إلا بإذنه، ولا تخرج من البيت إلا بأذنه فطاعتها له واجبة، وإن عصته فهي آثمة إلا إن كان في ذلك العصيان طاعة لله ولرسوله ﷺ.

كما أشارت التفاسير إلى أن هذه الآية ذكرت بأن الرجال يفضلون على النساء لحكمة ربانية وذلك التفضيل قد يكون ظاهراً جلياً كالإنفاق وقد يكون غير ظاهر، وبذلك ينبغي علينا أن نؤمن بما جاء في الآية دون اعتراض لكون علمنا ناقص، وعلم الله تام وشامل.

أما عن علاقة هذه الآية وتفسيرها بموضوع بحثنا، ففيها دلالة على إمكانية مساهمة المرأة المسلمة في تحقيق التنمية بإبداء المشورة أو تهيئة الأبناء والوقوف بجانب الأزواج لتحقيق تلك التنمية، كما أكدت التفاسير على عدم إمكانية أن تكون المرأة هي القائدة لأن ذلك سيكون مخالفاً للسنن التي جعلها الله عزوجل في خلق الكون، فالسيادة تكون للرجال على النساء ولا يمكن بحال من الأحوال أن تكون المرأة سيدة إلا على من كن من جنسها.



## ه- وقفة مع قوله تعالى (وَقَرْنَ فِي بُيُوتِكُنَّ) :

قال تعالى: ﴿وَقَرْنَ فِي بُيُوتِكُنَّ وَلَا تَبَرَّجْنَ تَبَرُّجَ الْجَاهِلِيَّةِ الْأُولَى وَأَقِمْنَ الصَّلَاةَ وَآتِينَ الزَّكَاةَ وَأَطِعْنَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ إِنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيُذْهِبَ عَنْكُمُ الرِّجْسَ أَهْلَ الْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيرًا﴾ (٣٣) ﴿ سورة الأحزاب

عزيزي القارئ أدعوك لأصطحبك معي في جولة مع مجموعة من كتب التفسير للنظر في تفسير هذه الآية ثم نخرج بعد ذلك إلى فتوى سماحة الشيخ عبد العزيز ابن باز - رحمة الله عليه - في نفس الموضوع؛ فأسأل الله لي ولك الاستفادة والإفادة .

### ١- تفسير ابن كثير :

﴿وقرن في بيوتكن﴾ أي الزمن فلا تخرجن لغير حاجة، ومن الحوائج الشرعية الصلاة في المسجد بشرطه كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «لا تمنعوا إماء الله مساجد الله وليخرجن وهن تفلات» وفي رواية «وبيوتهن خير لهن». وقال الحافظ أبو بكر البزار: حدثنا حميد بن مسعدة، حدثنا أبو رجاء الكلبى روح بن المسيب ثقة، حدثنا ثابت البناني عن أنس رضي الله عنه قال: جئن النساء إلى رسول الله فقلن: يا رسول الله ذهب الرجال بالفضل والجهاد في سبيل الله تعالى، فما لنا عمل ندرك به عمل المجاهدين في سبيل الله تعالى، فقال رسول الله ﷺ: «من قعدت - أو كلمة نحوها - منكن في بيتها، فإنها تدرك عمل المجاهدين في سبيل الله تعالى» ثم قال: لا نعلم رواه عن ثابت إلا روح بن المسيب، وهو رجل من أهل البصرة مشهور.

وقال البزار أيضاً: حدثنا محمد المثني، حدثني عمرو بن عاصم، حدثنا همام عن قتادة عن مورق عن أبي الأحوص عن عبد الله رضي الله عنه، عن النبي ﷺ قال: «إن المرأة عورة، فإذا خرجت استشرفها الشيطان وأقرب ما تكون بروحة ربها وهي في قعر بيتها» رواه الترمذي عن بندار عن عمرو بن عاصم به نحوه. وروى البزار بإسناده المتقدم وأبو داود أيضاً عن النبي صلى الله عليه وسلم قال «صلاة المرأة في مخدعها أفضل من صلاتها في بيتها، وصلاتها في بيتها أفضل من صلاتها في حجرتها» وهذا إسناد جيد. (١)

### ٢- فتح القدير :

«وقرن في بيوتكن» قرأ الجمهور «وقرن» بكسر القاف من وقر يقر وقاراً: أي سكن، والأمر منه قر بكسر القاف، وللنساء قرن مثل عدن وزن. وقال المبرد: هو من القرار، لا من الوقار، تقول قررت بالمكان بفتح الراء، والأصل اقررن بكسر الراء، فحذفت الراء الأولى تخفيفاً كما قالوا في ظلت ظلت،

(١) تفسير القرآن العظيم - ابن كثير - ص ٤٠٨ - الجزء السادس - الطبعة الأولى ١٩٩٧ - دار طيبة



وتقولاً حركتها إلى القاف، واستغني عن ألف الوصل بتحريك القاف. وقال أبو علي الفارسي: أبدلت منه، والتقدير اقيرن، ثم تلقى حركة الياء على القاف كراهة تحريك الياء بالكسر فتسقط الياء لاجتماع الساكنين، وتسقط همزة الوصل لتحريك ما بعدها فيصير قرن. وقرأ نافع وعاصم بفتح القاف وأصله قررت بالمكان: إذا أقمت فيه بكسر الراء أقر بفتح القاف كحمد يحمد، وهي لغة أهل الحجاز، ذكر ذلك أبو عبيد عن الكسائي، وذكرها الزجاج وغيره. قال الفراء: هو كما تقول هل حسنت صاحبك: أي هل أحسسته؟ قال أبو عبيد: كان أشياخنا من أهل العربية ينكرون القراءة بالفتح للقاف، وذلك لأن قررت بالمكان أقر لا يجوزه كثير من أهل العربية. والصحيح قررت أقر بالكسر، ومعناه: الأمر لهن بالتوقر والسكون في بيوتهن وأن لا يخرجن، وهذا يخالف ما ذكرناه هنا عنه عن الكسائي وهو من أجل مشايخه. وقد وافقه على الإنكار لهذه القراءة أبو حاتم فقال: إن قرن بفتح القاف لا مذهب له في كلام العرب. قال النحاس: قد خولف أبو حاتم في قوله إنه مذهب له في كلام العرب بل فيه مذهبان: أحدهما حكاة الكسائي، والآخر عن علي بن سليمان فأما المذهب الذي حكاه الكسائي فهو ما قدمناه من رواية أبي عبيد عنه، وأما المذهب الذي حكاه علي بن سليمان فقال: إنه من قررت به عيناً أقر. والمعنى: واقررن به عيناً في بيوتكن. قال النحاس: وهو وجه حسن. وأقول: ليس بحسن ولا هو معنى الآية، فإن المراد بها أمرهن بالسكون والاستقرار في بيوتهن، وليس من قرة العين. وقرأ ابن أبي عيلة واقررن بألف وصل وراءين، والأولى مكسورة على الأصل. (١)

### ٣- تفسير البغوي:

«وقرن في بيوتكن»، قرأ أهل المدينة وعاصم: وقرن بفتح القاف، وقرأ الآخرون بكسرها، فمن فتح القاف فمعناه، اقررن أي: الزمن بيوتكن، من قولهم: قررت بالمكان أقر قراراً، يقال: قررت أقر وقررت أقر، وهما لغتان، فحذفت الراء الأولى التي هي عين الفعل لثقل التضعيف ونقلت حركتها إلى القاف كقولهم: في ظلمت ظلت، قال الله تعالى: ﴿فظلتم تفكهون﴾ (الواقعة-٦٥)، ﴿ظلت عليه عاكفا﴾ (طه-٩٧). ومن كسر القاف فقد قيل: هو من قررت أقر، معناه اقررن - بكسر الراء - فحذفت الأولى ونقلت حركتها إلى القاف كما ذكرنا، وقيل: - وهو الأصح - أنه أمر من الوقار، كقولهم من الوعد: عدن، ومن الوصل: صلن، أي: كن أهل وقار وسكون، من قولهم وقر فلان يقر وقوراً إذا سكن واطمأن. (٢)

وقد وجه سؤال اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء بالمملكة العربية السعودية حول تفسير هذه الآية فكان على النحو التالي :

(١) فتح القدير - الشوكاني ص ٢٧٧-٢٧٨ - الجزء الرابع - الطبعة الأولى - دار الفكر بيروت .

(٢) تفسير البغوي - الإمام البغوي - ص ٧٢ - المجلد السادس - الطبعة الأولى - دار طيبة.



السؤال: أعوذ بالله من الشيطان الرجيم، ﴿وَقَرْنَ فِي بُيُوتِكُنَّ وَلَا تَبَرَّجْنَ تَبَرُّجَ الْجَاهِلِيَّةِ الْأُولَى﴾ هل هي خاصة بنساء الرسول عليه الصلاة والسلام، وما مدى شرعية خروج المرأة؟ بمعنى خروجها للمسجد ولقضاء الحاجة، ما مدى ذلك من هذا الزمان؟

### فكان الجواب:

«ليست الآية خاصة بنساء النبي ﷺ، بل هي عامة لجميع نساء المؤمنين، إلا أنها نزلت في نساء النبي صلى الله عليه وسلم أصالة، ويشمل سائر نساء المؤمنين حكمها، فجميعهن مأمورات أن يلزمن بيوتهن، وأن يطعن الله ورسوله، ولا يُكن الحديث مع من يخاطبن من الرجال لئناً يُطمع أهل الفسق والنفاق فيهن، وإنما يقلن قولاً معروفاً، لا تكسر فيه ولا ريبة ولا تجهم فيه ولا وحشية، ولا يتزين تزين الجاهلية الأولى، لكن هناك فرق بين نساء النبي صلى الله عليه وسلم وبين سائر نساء المؤمنين، هو تأكد الطاعة في حق نساء النبي صلى الله عليه وسلم أكثر؛ لكونهن في بيت القيادة الإسلامية، وفي الطاعة منهن حفظ لمكانة القيادة وكرامتها، وتأثير أعظم في سائر نساء المؤمنين؛ ولذا ضعف لهن الأجر والثواب أكثر من سائر نساء المؤمنين، وكذا العذاب عند العصيان.

ثانياً: ليس المراد بالآية منعهن من الخروج مطلقاً، بل لهن أن يخرجن لكن للحاجة؛ كخروجهن للمساجد للصلاة، وسماع المواعظ، ولحضور المشهد الإسلامي يوم العيدين في المصلى، ولقضاء ما تدعو إليه الحاجة من المصالح، وكخروجها للعلاج، ولصلة الرحم، مع مراعاة التستر وعدم التبرج والتطيب، وعدم التكسر في المشي والحديث، فإن نساء النبي صلى الله عليه وسلم وسائر نساء المؤمنين كن يخرجن بعد نزول هذه الآية إلى المسجد للصلاة، وللحج والعمرة، ولقضاء الحاجة، وللتزاور وصلة الرحم بينهن، ومن خرجت قرعتها خرجت مع زوجها في السفر، ولم ينكر عليهن رسول الله صلى الله عليه وسلم ذلك، واستمر العمل عليه بعد ذلك دون نكير فيما نعلم.

وبالله التوفيق، وصلى الله على نبينا محمد وآله وصحبه وسلم. (١)

### خلاصة المقال :

أن هذه الآية نزلت بأمر نساء النبي صلى الله عليه وسلم بالبقاء في البيت وعدم الخروج منه إلا لحاجة ملحة كالتعلم أو التداوي أو زيارة الأرحام وغيرها ، مع مراعاة أن يكون خروجها بإذن وليها ، وأن يكون حالها عند الخروج مستوي في لدواعي العفة ، وضوابط وركائز الدين ، وبما أن نساء النبي صلى الله عليه وسلم هن أمهات المؤمنين وأمرت النساء بالإقتداء بهن فإن هذا الحكم الشرعي يشملهن على حسب ما خلص لذلك جمهور علماء المسلمين من السابقين والحاضرين .

(١) فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء - رقم الفتوى ٣٢٢٩ - ص ٢٢٣-٢٢٤ - المجلد السابع عشر - إصدار



٦- وقفة مع تفسير قوله تعالى : ﴿وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ﴾ + :

قال تعالى : ﴿وَالْمَطَّلَقَاتُ يَتَرَبَّصْنَ بِأَنْفُسِهِنَّ ثَلَاثَةَ قُرُوءٍ وَلَا يَحِلُّ لَهُنَّ أَنْ يَكْتُمْنَ مَا خَلَقَ اللَّهُ فِي أَرْحَامِهِنَّ إِنْ كُنَّ يُؤْمِنَنَّ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَبِعُولَتِهِنَّ أَحَقُّ بِرَدِّهِنَّ فِي ذَلِكَ إِنْ أَرَادُوا إِصْلَاحًا وَلَهُنَّ مِثْلُ الَّذِي عَلَيْهِنَّ بِالْمَعْرُوفِ وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ﴾ (٢٢٨) سورة البقرة

١- تفسير ابن كثير :

وقوله ﴿وللرجال عليهن درجة﴾ أي في الفضيلة في الخلق والخلق والمنزلة وطاعة الأمر والإنفاق والقيام بالمصالح والفضل في الدنيا والآخرة، كما قال تعالى: ﴿الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض وبما أنفقوا من أموالهم﴾ (١).

٢- تفسير القرطبي :

قوله تعالى: ” وللرجال عليهن درجة“ أي منزلة. ومدرجة الطريق: قارعته، والأصل فيه الطي، يقال: درجوا، أي طووا عمرهم، ومنها الدرجة التي يرتقى عليها. ويقال: رجل بين الرجل، أي القوة. وهو أرجل الرجلين، أي أقواهما. وفرس رجيل، أي قوي، ومنه الرجل، لقوتها على المشي. فزيادة درجة الرجل بعقله وقوته على الإنفاق وبالدية والميراث والجهاد. وقال حميد: الدرجة للحية، وهذا إن صح عنه فهو ضعيف لا يقتضيه لفظ الآية ولا معناها. قال ابن العربي: فطوبى لعبد أمسك عما لا يعلم، وخصوصاً في كتاب الله تعالى! ولا يخفى على لبيب فضل الرجال على النساء، ولو لم يكن إلا أن المرأة خلقت من الرجل فهو أصلها، وله أن يمنعها من التصرف إلا بإذنه، فلا تصوم إلا بإذنه ولا تحج إلا معه. وقيل: الدرجة الصداق، قاله الشعبي. وقيل: جواز الأدب. وعلى الجملة فدرجة تقتضي التفضيل، وتشعر بأن حق الزوج عليها أوجب من حقها عليه، ولهذا قال عليه السلام: (ولو أمرت أحدا بالسجود لغير الله لأمرت المرأة أن تسجد لزوجها). وقال ابن عباس: (الدرجة إشارة إلى حض الرجال على حسن العشرة، والتوسع للنساء في المال والخلق، أي أن الأفضل ينبغي أن يتحامل على نفسه). قال ابن عطية: وهذا قول حسن بارع. قال الماوردي: يحتمل أنها في حقوق النكاح، له رفع العقد دونها، ويلزمها إجابته إلى الفراش، ولا يلزمها إجابتها. (٢).

٣- تفسير السعدي :

﴿وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ﴾

أي : رفعة ورياسة وزيادة حق عليها كما قال تعالى : ﴿الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض وبما أنفقوا من أموالهم﴾ ومنصب النبوة والقضاء والإمامة الصغرى والكبرى

(١) تفسير القرآن العظيم - ابن كثير - ص ٦١١ - الجزء الأول - الطبعة الأولى ١٩٩٧ - دار طيبة .

(٢) الجامع لأحكام القرآن - القرطبي - ص ١٢٤ - الجزء الثالث - الطبعة الأولى - دار عالم الكتب .



وسائر الولايات مختص بالرجال وله ضعفا ما لها في كثير من الأمور كالميراث ونحوه<sup>(١)</sup>.

#### ٤- تفسير أضواء البيان :

﴿وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ﴾، لم يبيّن هنا ما هذه الدرجة التي للرجال على النساء ، ولكنه أشار لها في موضع آخر وهو قوله تعالى : ﴿الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ﴾، فأشار إلى أن الرجل أفضل من المرأة ؛ وذلك لأن الذكورة شرف وكمال والأنوثة نقص خلقي طبيعي ، والخلق كأنه مجمع على ذلك ؛ لأن الأنثى يجعل لها جميع الناس أنواع الزينة والحلي ، وذلك إنما هو لجبر النقص الخلقي الطبيعي الذي هو الأنوثة ، بخلاف الذكر فجمال ذكوره يكفيه عن الحلي ونحوه .

وقد أشار تعالى إلى نقص المرأة وضعفها الخلقين الطبيعيين، بقوله : ﴿أَوْ مِنْ يَنْشَأُ فِي الْحِلْيَةِ وَهُوَ فِي الْخِصَامِ غَيْرُ مُبِينٍ﴾؛ لأن نشأتها في الحلية دليل على نقصها، المراد جبره، والتغطية عليه بالحلي، كما قال الشاعر : وما الحلي إلا زينة من نقيصة يتمم من حسن إذا الحسن قصرا وأما إذا كان الجمال موفراً كحسنك لم يحتج إلى أن يزورا ، ولأن عدم إبانيتها في الخصام إذا ظلمت دليل على الضعف الخلقي ، كما قال الشاعر :

بنفسي وأهلي من إذا عرضوا له ببعض الأذى لم يدر كيف يجيب

فلم يعتذر عذر البريء ولم تزل به سكتة حتى يقال مريب

ولا عبرة بنواد النساء ؛ لأن النادر لا حكم له .

وأشار بقوله : ﴿وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ﴾ ، إلى أن الكامل في وصفه وقوته وخلقه يناسب حاله ، أن يكون قائماً على الضعيف الناقص خلقة .

ولهذه الحكمة المشار إليها جعل ميراثه مضاعفاً على ميراثها ؛ لأن من يقوم على غيره مترقب للنقص، ومن يقوم عليه غيره مترقب للزيادة ، وإيثار مترقب النقص على مترقب الزيادة ظاهر الحكمة .

كما أنه أشار إلى حكمة كون الطلاق بيد الرجل دون المرأة بقوله : ﴿نِسَاؤُكُمْ حَرْثٌ لَكُمْ﴾ ؛ لأن من عرف أن حقله غير مناسب للزراعة لا ينبغي أن يرغم على الازدراع في حقل لا يناسب الزراعة .

(١) تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان - السعدي - ص ٢٠١ - الجزء الأول - الطبعة الأولى مؤسسة الرسالة .



ويوضح هذا المعنى أن آلة الازدراع بيد الرجل ، فلو أكره على البقاء مع من لا حاجة له فيها حتى ترضى بذلك ، فإنها إن أرادت أن تجمعه لا يقوم ذكره ، ولا ينتشر إليها ، فلم تقدر على تحصيل النسل منه ، الذي هو أعظم الغرض من النكاح بخلاف الرجل ، فإنه يولدها وهي كارهة كما هو ضروري<sup>(١)</sup>.

#### خلاصة المقال :

أشارة جملة من كتب التفسير وانفتحت على أن معنى قوله تعالى : ﴿وللرجال عليهن درجة﴾ ، أي أن الرجال يفضلون على النساء في وجوب الطاعة وحق الولاية والرئاسة ، وذلك إنما كان بطبيعة خلق كل منهما فالمرأة في حاجة دائمة إلى الرجل في تسيير أمورها والأخذ بيدها لما فيه صلاحها .

#### ٧-وقفه مع حديث ( لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة ):

وجه سؤال للجنة الدائمة للإفتاء في المملكة العربية السعودية حول صحة هذا الحديث فكان الرد على النحو التالي:

السؤال: ما صحة حديث : ( ما أفلح قوم ولوا أمرهم امرأة ) ، وهل هو انتقاص لقدرات المرأة القيادية في الإسلام ؟

الجواب : الحمد لله ، هذا الحديث من الأحاديث التي تلقته الأمة بالقبول ، ونصه :

عَنْ أَبِي بَكْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : ( لَقَدْ نَفَعَنِي اللَّهُ بِكَلِمَةٍ سَمِعْتُهَا مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَيَّامَ الْجَمَلِ بَعْدَ مَا كَدْتُ أَنْ أَلْحَقَ بِأَصْحَابِ الْجَمَلِ فَأَقَاتِلَ مَعَهُمْ . قَالَ : لَمَّا بَلَغَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّ أَهْلَ فَارِسَ قَدْ مَلَكُوا عَلَيْهِمْ بَنَتْ كِسْرَى قَالَ : لَنْ يَفْلِحَ قَوْمٌ وَلَوْ أَمَرَهُمْ امْرَأَةٌ ) ، رواه البخاري (٤٤٢٥) ، ورواه النسائي في «السنن» (٢٢٧/٨) وبوب عليه النسائي بقوله : «النهى عن استعمال النساء في الحكم» انتهى.

وليس في هذا الحديث انتقاص لقدرات المرأة القيادية في الإسلام ، ولكنه توجيه لقدراتها التوجيه الصحيح المناسب ، حفاظاً عليها من الهدر والضياع في أمر لا يلائم طبيعة المرأة النفسية والبدنية والشخصية ، ولا يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية الأخرى ، التي حفظت المرأة من الفساد والإفساد.

(١) تفسير أضواء البيان - الشنقيطي - ص ١٨٦ - الجزء الأول - الطبعة الأولى - دار علم الفوائد.



وقد سئلت اللجنة الدائمة السؤال الآتي :

هل يجوز لجماعة من المسلمات اللاتي هن أكثر ثقافة من الرجال ، أن يصبحن قادة للرجال؟ بالإضافة إلى عدم قيام المرأة بإمامة الناس في الصلاة ، ما هي الموانع الأخرى من تولي المرأة للمناصب أو الزعامة ، ولماذا ؟

فأجابت :

دلت السنة ومقاصد الشريعة والإجماع والواقع على أن المرأة لا تتولى منصب الإمارة ولا منصب القضاء ؛ لعموم حديث أبي بكر أن النبي صلى الله عليه وسلم لما بلغه أن فارساً ولّوا أمرهم امرأة قال (لن يفلح قوم ولّوا أمرهم امرأة) فإن كلا من كلمة (قوم) وكلمة (امرأة) نكرة وقعت في سياق النفي فتعم ، والعبرة بعموم اللفظ لا بخصوص السبب كما هو معروف في الأصول .

وذلك أن الشأن في النساء نقص عقولهن ، وضعف فكرهن ، وقوة عاطفتهن ، فتطفى على تفكيرهن؛ ولأن الشأن في الإمارة أن يتفقد متوليها أحوال الرعية ، ويتولى شؤونها العامة اللازمة لإصلاحها ، فيضطر إلى الأسفار في الولايات ، والاختلاط بأفراد الأمة وجماعاتها ، وإلى قيادة الجيش أحياناً في الجهاد ، وإلى مواجهة الأعداء في إبرام عقود ومعاهدات ، وإلى عقد بيعات مع أفراد الأمة وجماعاتها رجالاً ونساءً ، في السلم والحرب ، ونحو ذلك مما لا يتناسب مع أحوال المرأة ، وما يتعلق بها من أحكام شرعت لحماية عرضها ، والحفاظ عليها من التبذل المقوت .

ويشهد لذلك أيضاً إجماع الأمة في عصر الخلفاء الراشدين وأئمة القرون الثلاثة المشهود لها بالخير إجماعاً عملياً على عدم إسناد الإمارة والقضاء إلى امرأة ، وقد كان منهن المثقات في علوم الدين اللاتي يرجع إليهن في علوم القرآن والحديث والأحكام ، بل لم تتطلع النساء في تلك القرون إلى تولي الإمارة وما يتصل بها من المناصب والزعامات العامة. (١)

«فتاوى اللجنة الدائمة» (١٧/١٣-١٧)

الشيخ عبد العزيز بن باز ، الشيخ : عبد الرزاق عفيضي . الشيخ عبد الله بن غديان انتهى . وقال الشوكاني - رحمه الله - في السيل الجرار شرحاً للحديث محور الدراسة :

«فليس بعد نفي الفلاح شيء من الوعيد الشديد ، ورأس الأمور هو القضاء بحكم الله عز وجل ، فدخله فيها دخولاً أولياً» (٢) .

(١) أنظر كتاب فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء بالملكة العربية السعودية - فتوى رقم ١١٧٨٠ - ج ١٧ - ص ١٣ - الطبعة الأولى .

(٢) أنظر السيل الجرار المتدفق علي حدائق الأزهار - للشوكاني - الجزء الرابع - ص ٢٥٥ - طبعة القاهرة ١٩٨٨ م



## وقالت لجنة الفتوى بالأزهر :

«إن الرسول ﷺ لا يقصد بهذا الحديث مجرد الإخبار عن عدم فلاح القوم الذين يولون المرأة أمرهم ، لأن وظيفته عليه الصلاة والسلام : بيان ما يجوز لأمته أن تفعله حتى تصل إلى الخير والفلاح ، وما لا يجوز لها أن تفعله حتى تسلم من الشر والخسارة ، وإنما يقصد نهى أمته عن مجاراة الفرس في إسناده شيء من الأمور العامة إلى المرأة ، وقد ساق بأسلوب من شأنه أن يبعث القوم الحريصين على فلاحهم وانتظام شملهم على الامتثال وهو أسلوب القطع بأن عدم الفلاح ملازم لتولية المرأة أمراً من أمورهم ، ولا شك أن النهي المستفاد من الحديث يمنع كل امرأة في أي عصر من العصور أن تتولى أي شيء من الولايات العامة ، وهذا العموم تفيده صيغ الحديث وأسلوبه».

### خلاصة المقال :

إن ما ذكر حول تفسير هذا الحديث ما هو إلا تأكيداً لما ذكر أنفاً من تفاسير للآيات سابقة الذكر، حيث أنها أجمعت أن مشاركة المرأة في الأمور القيادية مباح في الإسلام بحدود وضوابط وفقاً للشريعة الإسلامية ، سيتم تفصيلها في ختام البحث ، الجديد في هذا الحديث أن فيه تحذير من تولية المرأة أمر القيادة العظمى لأن ذلك ستكون له عاقبة وخيمة ألا وهي نفي الفلاح عن تلك الأمة وهذا ما أكده الشيخ الشوكاني في السيل الجرار .

## ٨ - وقفة مع (النساء ناقصات عقل ودين) :

جاء في صحيح البخاري باب ترك الحائض الصوم الحديث التالي :

«حدثنا سعيد بن أبي مريم قال: أخبرنا محمد بن جعفر قال: أخبرني زيد، هو ابن أسلم، عن عياض بن عبد الله، عن أبي سعيد الخدري قال: خرج رسول الله صلى الله عليه وسلم في أضحى، أو فطر، إلى المصلى، فمر على النساء، فقال: (يا معشر النساء تصدقن فإني أريتنكن أكثر أهل النار). فقلن: وبم يا رسول الله؟ قال: (تكثرن اللعن، وتكفرن العشير، ما رأيت من ناقصات عقل ودين أذهب للب الرجل الحازم من إحداكن). قلن: وما نقصان ديننا وعقلنا يا رسول الله؟ قال: (أليس شهادة المرأة مثل نصف شهادة الرجل). قلن: بلى، قال: (فذلك من نقصان عقلها، أليس إذا حاضت لم تصل ولم تصم). قلن: بلى، قال: (فذلك من نقصان دينها)»<sup>(١)</sup>

(١) صحيح البخاري - باب ترك الحائض الصوم - حديث رقم ٢٠٤ - ص ٦٨ - الجزء الأول - الطبعة الأولى - دار طوق النجاة.



جاء في السيل الجرار للشوكاني : «قد وصف رسول الله ﷺ النساء بأنهن ناقصات عقل ودين ؛ ومن كان بهذه المنزلة لا يصلح لتولي الحكم بين عباد الله ، وفصل خصوماتهم بما تقتضيه الشريعة المطهرة ويوجبه العدل ، فليس بعد نقصان العقل والدين شيء ، ولا يقاس القضاء على الرواية، فإنها تروي ما بلغها ، وتحكي ما قيل لها ، وأما القضاء فهو يحتاج إلى اجتهاد الرأي وكمال الإدراك ، والتبصر في الأمور ، والتفهم لحقائقها ، وليست المرأة في ورد ولا صدر من ذلك .»<sup>(١)</sup>

كما وجه سؤال لفضيلة الشيخ عبد الله رمزي عضو مركز الدعوة والإرشاد بجدة حول معنى قول الرسول ﷺ (ناقصات عقل ودين) فكان السؤال على النحو التالي :

دائماً نسمع الحديث الشريف «النساء ناقصات عقل ودين» ويأتي به بعض الرجال للإساءة للمرأة. نرجو من فضيلتكم توضيح معنى هذا الحديث؟ الجواب:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه أما بعد: فقد بين النبي صلى الله عليه وسلم في الحديث وجه نقصان دين المرأة وعقلها. ففي الصحيحين من حديث أبي سعيد الخدري رضي الله عنه قال: خرج رسول الله صلى الله عليه وسلم في أضحى أو فطر إلى المصلى، فمر على النساء فقال: «يا معشر النساء تصدقن فياني رأيتكن أكثر أهل النار. فقلن: وبم يا رسول الله؟ قال: تكثرن اللعن وتكفرن العشير. ما رأيت من ناقصات عقل ودين أذهب للب الرجل الحازم من إحداكن. قلن: وما نقصان ديننا وعقلنا يا رسول الله؟ قال: أليس شهادة المرأة مثل نصف شهادة الرجل. قلن: بلى. قال: فذلك من نقصان عقلها. أليس إذا حاضت لم تصل ولم تصم؟ قلن: بلى. قال: فذلك من نقصان دينها».

وقد نبه الله تعالى إلى السبب الذي جعل من أجله شهادة المرأة على الضعف من شهادة الرجل فقال سبحانه: (أن تضل إحداهما فتذكر إحداهما الأخرى) البقرة: ٢٨٢، أي أنها تنسى الشهادة فتذكرها صاحبته وأما نقصان الدين فهو لما يفوتها من العبادة في أيام حيضها. فهو نقصان بالنسبة للرجال. قال النووي رحمه الله : (ونقص الدين قد يكون على وجه يأثم به، كمن ترك الصلاة أو الصوم أو غيرهما من العبادات الواجبة عليه بلا عذر. وقد يكون على وجه يأثم به، كمن ترك الصلاة أو الصوم أو غيرهما من العبادات الواجبة عليه بلا عذر. وقد يكون على وجه لا أثم فيه، كترك الحائض للصلاة والصوم) انتهى. قلت وعدم الإثم هنا لكونها معذورة شرعا ومن أخطاء بعض الرجال تفسير الأحاديث بغير مراد رسول الله صلى الله عليه وسلم للإساءة إلى النساء والله أعلم.

(١) أنظر السيل الجرار المتدفق علي حدائق الأزهار - للشوكاني - الجزء الرابع - ص ٢٥٤ - طبعة القاهرة ١٩٨٨م.



### الإعجاز العلمي في الحديث:

يكمن الإعجاز في الحديث عن نقصان عقل المرأة بهذه الطريقة، فهذا لا يمكن أن يحيط به بشر. فنصوص القرآن والسنة لا تفرق بين قدرات المرأة العقلية وقدرات الرجل، ويتجلى ذلك في الخطاب الإيماني العام لكل من الرجل والمرأة. هذا بالإضافة إلى كثير من النصوص التي تتحدث عن ذكاء النساء وقدراتهن وآرائهن السديدة في مواضع متعددة من الكتاب والسنة. فإذا كان لم يثبت علمياً أي اختلاف في قدرات النساء العقلية عن قدرات الرجال، ونصوص القرآن والسنة لا تعارضان هذا، فمعنى هذا أن نقصان العقل المشار إليه ليس في القدرات العقلية. فالتفكير عملية معقدة تدخل فيها القدرات العقلية، ويدخل فيها عوامل أخرى منها الإدراك الحسي والدوافع والموانع والخبرة. وإذا نظرنا إلى الآية نجد أنها عللت الحاجة إلى نصاب الشهادة المذكور بالضللال والتذكير، وهذا أمر متعلق بالإدراك الحسي والدوافع والموانع. وهذا ينطبق على كل من الرجل والمرأة لكن المرأة لها خصوصيتها من حيث أنها تمر في حالات وتعرض لتغيرات جسدية ونفسية تؤثر على طريقة تفكيرها. هذا بالإضافة إلى أن الحديث يجري عن أحكام إسلامية في مجتمع مسلم، والمرأة بحكم طبيعتها وعيشها في المجتمع الإسلامي خاصة تكون خبرتها أقل من الرجال إجمالاً لا سيما في المجالات التي يقل تواجدها فيه. إذن فنقصان العقل هو إشارة إلى عوامل أخرى غير القدرات العقلية التي قد تتبادر إلى أذهان من يتسرعون في إطلاق الأحكام وكيل الاتهامات دونما تحقيق أو فهم صحيح. وقد أن الأوان لهؤلاء أن يتراجعوا وان ينصفوا الإسلام حق الإنصاف، وعلى المرأة ألا تتجرف وراءهم وان تثق بربها ودينها وتفاخر بذلك.<sup>(١)</sup>

### الخاتمة :

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وتكف المنكرات ، أما بعد ،،،

بعون من الله وتوفيق منه وصلت إلى نهاية هذا البحث الذي تناولت فيه جملة من النقاط المهمة حول المنظور الإسلامي لمشاركة المرأة العربية في التنمية الإدارية ، حيث استعرضت في بداية البحث النظرة المجتمعية العربية لإمكانية مساهمة المرأة العربية في التنمية الإدارية واتضح بأن النظرة الغالبة على مجتمعاتنا العربية وخاصة الخليجية تستبعد إمكانية مشاركة المرأة في التنمية وقد وضحت الأسباب التي دفعت لتلك النظرة السلبية ، والنتائج المترتبة عليها ، كما استعرض بعد ذلك النظرة الإسلامية للمرأة وتبين كيف أن الإسلام يكرم المرأة ويعلى من شأنها ، ويراعي في كثير من أحكامه الخصائص الخلقية لها ففرق لذلك بينها وبين الرجل في كثير من الأحكام بما يتناسب

(١) عزيز محمد ابوخلف باحث إسلامي - مقاله من موقع صيد الفوائد [www.saaaid.net](http://www.saaaid.net)



معها ، كما توقفت في وقفات مهمة للنظر في آيات وأحاديث تعني بموضوع بحثنا والتي بها وتقسيروها نستطيع أن نستخلص المنظور الإسلامي لإمكانية مساهمة المرأة العربية في التنمية الإدارية، وقد خلصت من خلال البحث في تلك الآيات والأحاديث النبوية وتفاسيرها من أمهات كتب التفسير، والاستيضاح بكثير من أقوال أهل العلم السابقون والحاضررون، إلى أن المرأة في الإسلام مصنونة ومكرمة ومحفوظة عزتها وكرامتها ويعني الإسلام عناية تامة بعفتها وشرفها ؛ لذلك جعل مكانها الأول بيتها تقوم بأموره وتساهم فيه مساهمة كبرى في تربية النشء ورعايتهم ، كما حرم عليها الخروج من البيت - إلا بإذن وليها - ، لحاجة ضرورية كتلقي العلم أو نشره أو التسوق برفقة مُحرم، أو التداوي وغيرها من الأمور التي تم إيضاحها في فتاوى أهل العلم ، كما أن الإسلام حرم عليها السفر إلا مع ذي محرم ، ومعنى ذلك أن المرأة العربية المسلمة يمكن أن يكن لها الدور الكبير في تحقيق التنمية الإدارية في المجتمعات العربية ولكن ليس بشكل مطلق ولكن وفق الضوابط التالية :

١. أن تراعي في مساهمة ضوابط الدين وركائزه .
٢. تحرص على العفة وحفظ الشرف فلا تخالط الأجانب من غير المحارم ولا تخلوا معهم .
٣. لا تسافر إلا مع ذي محرم .
٤. أن لا يكون وجودها خارج البيت هو الغالب عليها تنفيذاً لقوله تعالى : ( وقرن في بيوتكن ) .
٥. يمكنها توجيه المشورة والرأي في أمور المجتمع مع مراعاة الضوابط السابقة .
٦. لا يمكنها تولي القيادة في أي أمر مع وجود الرجال لحديث ( لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة )
٧. يمكن أن تلعب دور كبيرة في التنمية القيادية عن طريق صناعتها للقادة وذلك عن طريق غرس مبادئ القيادة في تربيتهن للأبناء ، وإعانتها لزوجها .
٨. الإسلام لا يمانع تولي المرأة للقيادة في مؤسسة تعني بشؤون النساء .

ختاماً سطرنا في هذا البحث حقائق مهمة حول المنظور الإسلامي لمساهمة المرأة العربية في التنمية الإدارية، وقد قصدت استخلاص تلك الحقائق من المصادر الرئيسية في التشريع الإسلامي، نظراً لحساسية الموضوع، وأني أعلم بأن ما ذكرت من حقائق قد يزعج البعض، ولكن بما أن من خصائص التشريع الإسلامي التوقيف فيجب علينا إذا أردنا أن ننظر في حكم الدين الإسلامي في أمر ما أن نبتعد ابتعاداً تاماً عن الوضعية لأنها مرفوضة رفضاً تاماً في شرع الإسلام ، إذن لذلك أوجه رسالة إلى كل من يحاول أن يستنكر الحكم الإسلامي في هذه القضية قال تعالى ﴿وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئاً وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئاً وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ « الآية ٢١٦ سورة البقرة».

هذا وما أردت إلا الإيضاح ما استطعت وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب ، والحمد لله رب العالمين .



## المراجع :

١. التمكين السياسي للمرأة العربية بين القرارات والتوجهات الدولية والواقع - د. صابر بلول - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد ٢٥ - العدد الثاني - ٢٠٠٩ م .
٢. المرأة في الإسلام - الشيخ محمد الغزالي ، د. محمد طنطاوي ، د. أحمد عمر هاشم - مطبوعات أخبار اليوم قطاع الثقافة جمهورية مصر العربية.
٣. المرأة في الإسلام - الشيخ سعيد الأفغاني (كتاب الكتروني).
٤. مجلة الوعي الإسلامي - مجلة كويتية شهرية جامعة - وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية الكويت - العدد ٥٣٢ .
٥. حراسة الفضيلة - بكر بن عبد الله أبو زيد - الطبعة الحادية عشر - دار العصمة للنشر والتوزيع.
٦. نساء حول الرسول ﷺ - محمد برهان - الطبعة الأولى - دار الجيل .
٧. نساء حول الرسول ﷺ - عبد الرحيم مارديني - الطبعة الأولى - دار آية ودار المحبة .
٨. تفسير القرآن العظيم - ابن كثير - الأجزاء (١، ٢، ٦) - الطبعة الأولى ١٩٩٧ - دار طيبة .
٩. فتح القدير - الشوكاني - الأجزاء الأول والرابع - الطبعة الأولى - دار الفكر بيروت .
١٠. تفسير البغوي - الإمام البغوي - المجلد السادس - الطبعة الأولى - دار طيبة.
١١. كتاب فتاوى اللجنة الدائمة للبحوث العلمية والإفتاء - المجلد السابع عشر - إصدار الرئاسة العامة للبحوث العلمية والإفتاء بالمملكة العربية السعودية .
١٢. الجامع لأحكام القرآن - القرطبي - الجزء الثالث - الطبعة الأولى - دار عالم الكتب.
١٣. تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان - السعدي - الجزء الأول - الطبعة الأولى مؤسسة الرسالة .
١٤. تفسير أضواء البيان - الشنقيطي - الجزء الأول - الطبعة الأولى - دار علم الفوائد.
١٥. السيل الجرار المتدفق علي حدائق الأزهار - للشوكاني - الجزء الرابع - طبعة القاهرة ١٩٨٨ م.
١٦. الجامع المسند الصحيح المختصر من أمور رسول الله صلى الله عليه وسلم وسننه وأيامه - الأمام البخاري - الجزء الأول - الطبعة الأولى ١٤٢٢ هـ - دار طوق النجاة .
١٧. موقع صيد الفوائد [www. saaid.net](http://www.saaid.net) .



## ثانياً : مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية ومعوقاتها بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم التطبيقية بنزوى)

ورقة عمل مقدمة في المنتدى العربي الأول :  
دور المرأة العربية في التنمية الإدارية  
مسقط ، ١٦- ١٨ أكتوبر ٢٠١١ م

سيف بن هلال بن سعود السليمانى  
رئيس مركز التدريب والتوجيه الوظيفي  
كلية العلوم التطبيقية بنزوى  
سلطنة عمان

د. سعود بن سليمان بن مطر النبھاني  
أستاذ مساعد في المناهج والتدريس  
كلية العلوم التطبيقية بنزوى  
سلطنة عمان

### ملخص البحث :

استهدف هذا البحث معرفة مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان، من وجهة نظر عينة من موظفي كلية العلوم التطبيقية بنزوى، حيث بلغ حجم عينة البحث (٥٢) موظفاً، ولتحقيق أغراض البحث استخدم الباحثان استبانة مكونة من (٥٢) عبارة تستهدف الكشف عن مستوى فاعلية إدارة المورد البشري النسوي، تكونت في جزئها الأول من (٤٠) عبارة موزعة على خمسة مجالات أساسية هي: مجال التخطيط للموارد البشرية، ومجال التوظيف، ومجال التدريب وتنمية الموارد البشرية، مجال تقييم الأداء، ومجال الحوافز المكافآت، بواقع (٨) عبارات. إضافة إلى معرفة المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية النسوية في الكليات. وكشفت نتائج البحث عما يلي:

- وجود مستوى متوسط ومقبول من الفاعلية في إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية، حيث جاء مجال (التوظيف) في المرتبة الأولى من حيث الفاعلية، يليه مجال (الحوافز والتعويضات والمكافآت)، فمجال (تقييم الأداء)، ثم مجال (التدريب وتنمية الموارد البشرية)، وأخيراً مجال (التخطيط للموارد البشرية).
- وجود معوقات حقيقية تواجهه إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية، ولكن بدرجة تقدير لم تتجاوز في مستواها العام المستوى المتوسط.



## مقدمة :

لم يعد مفهوم علم الإدارة قاصراً على مراحل اتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية أو القيادة وحسب، بل يتضمن المفهوم اتخاذ القرارات وحسن التنظيم والتوجيه، والقيادة الفاعلة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يشكل لديهم روح التجاوب والاحترام والشعور بالرضا والحرص على تحقيق أهداف المؤسسة (الغامدي، ٢٠٠٩).

وبهذا فعلم الإدارة يقوم على العديد من الوظائف والمهام المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، وبأقصى طاقة ممكنة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها، في إطار منهجي يقوم على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة (الضحيان، ١٩٩٠).

ويشير الدعي (٢٠٠٩) أنه على الرغم من قدم الممارسات الإدارية في المنظومة الإنسانية، إلا أن الإدارة كعلم قائم بذاته بدأ مع بداية القرن العشرين، حيث كان أول المفاهيم المبكرة لهذا العلم في المجال الصناعي.

وفي الوقت الذي لسنا بحاجة فيه للحديث عن علم الإدارة وفروعه ونظرياته وقواعده المنهجية، وتطوراته العلمية بشكل عام، وجد الباحثان أن المنهجية العلمية لهذا البحث تفرض عليهما ضرورة التطرق إلى دراسة أحد ميادين هذا العلم، وهو إدارة الموارد البشرية، باعتباره مكوناً رئيساً يقوم عليه هذا البحث.

وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المؤسسات تقوم بإنشاء إدارات تختص بإدارة الموارد البشرية، من أجل تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تنشأ بها فيما بينهم من جهة، أو بينهم وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة أخرى، وينعكس تدريبهم ايجابياً على رفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي، وزيادة إنتاجهم مما يؤدي في النهاية إلى حسن انجاز العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

لقد تعدد تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية تعدداً كبيراً، بتعدد المدارس الفكرية لعلم الإدارة، والذي انعكس إيجاباً في بلورة الصورة النظرية والعملية لهذا المفهوم. فقد عرف بأنه: تلك السياسات والتطبيقات والنظم المؤثرة في أداء العاملين وسلوكياتهم واتجاهاتهم (Noe, et.al. 2001).

وعرفه الهيئتي (٢٠٠٣) بأنه الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيف ملائم، وتدريب دقيق للموارد البشرية بالإضافة إلى المتابعة المستمرة وتطوير للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الموازنة بين المنظمة والجماعة والفرد والوظيفة.



في حين عرفه صالح (٢٠٠٤) بأنه إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم على استقرار المنظمة ورفع روحها المعنوية كما تقوم هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة.

كما عرفه الموسوي (٢٠٠٦) بأنه المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة للحصول على الموارد البشرية وتمييزها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

ويستخلص الباحثان من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم إدارة الموارد البشرية هو عملية ممنهجة من السياسات المشتملة على القوانين والتنظيمات واللوائح التشريعية للنصوص والمتعلقة بحقوق العاملين ومزاياهم وبواجباتهم والتزاماتهم نحو أداء وظائفهم خلال مسيرتهم الوظيفية داخل المؤسسة المنتمين إليها.

ويؤكد وليم ورفاقه (William. et. 1999) إن من أهم الأمور التي ساعدت في تطور ونشأة إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي وجود حركة الإدارة العلمية، والتي أسهمت في تطوير العلاقة بين العاملين والإداريين من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد المواصفات المختلفة للقيام بالأعمال، واختيار الأفضل من بين العاملين للقيام بالعمل، واستخدام دراسة الوقت والحركة، وتشجيع العمال على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرية والوقت اللازمين لذلك العمل. كما كان العمال يخضعون لرقابة شديدة ودقيقة من أجل تحقيق المعايير المحددة مسبقا من قبل الإدارة، وبذلك يترتب على العامل الذي لا يلتزم بتلك المعايير ضرورة معاقبته أو طرده من العمل، وبالمقابل من يحقق تلك المعايير فله المكافآت والحوافز والترقيات التشجيعية.

ثم ما لبث أن ظهرت توجهات جديدة في علم الإدارة عرف بحركة العلاقات الإنسانية، والتي نشأت نتيجة لتجاهل حركة الإدارة العلمية لأهداف العمال ومتطلباتهم وحاجاتهم الأساسية، حيث كانت تركز على الانجاز، وتهمل جانب العلاقات الإنسانية والاهتمام بظروف العاملين ومراعاتها. فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقات (الكبيسي، ٢٠٠٥).

ويرى كل من السالم والصالح (٢٠٠٣) أن تأثير هذه الحركة انعكس إيجابا على تطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك من منطلق أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تتحدد فقط في ضوء الطريقة التي يتم تقييم العامل بها، أو على أسلوب الأجر الذي تقرره له الإدارة، ولكن إلى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تسهم في ذلك. فمنهج العلاقات الإنسانية يساعد الأفراد ومؤسساتهم على تحقيق أهدافهم المنشودة في ظل تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية في العمل لديهم.



ثم جاءت مرحلة جديدة شهدت التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك تماشياً مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر، والقائم على الإبداع والابتكار، وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، تحقيقاً لمبدأ تلافي جوانب القصور المصاحب للمراحل الإدارية السابقة لهذه المرحلة، ولهذا ظهر في سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد، وهو مفهوم إدارة الموارد البشرية (Human Resource & Management Schuler, 1995).

وهذا يعني أن دور إدارة الموارد البشرية قد تجاوز الأدوار الأساسية الموكول بها لضمان التأكد من أن جميع قرارات إدارة الموارد البشرية في إطار أنشطتها المتعددة لن تتعارض مع بعضها داخل هذه الإدارة أو إطارها مع خطوط نشاطات الإدارات الأخرى (French, 1989).

وفي العموم تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية كما يرى عبد الباقي (٢٠٠٠) من كونها العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات، وهذا ما أعطاها بعداً مهماً، لكونها تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصل استثماري يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة.

وبالنظر لمهام إدارة الموارد البشرية نجد أن لها مهمتين أساسيتين الأولى إدارية وتشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذها مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة وتتمثل ممارساتها في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتخصيص الموارد. أما المهمة الثانية فهي مهمة تخصصية وتمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، مروراً بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم أداء العاملين، وتخطيط مساراتهم الوظيفية، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (أبو شيخه، ٢٠٠٠).

وتعد كليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان أحد الجهات التي يقع على عاتقها العبء الكبير في إعداد وتأهيل القوى البشرية المنتجة، والمتملكة للمهارات اللازمة لأداء مهامها الوظيفية، نظراً لارتباطها بالكثير من مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما جعلها ذات رسالة عظيمة تسهم في توفير احتياجات سوق العمل من الأيدي العاملة المؤهلة علمياً ومهارياً، والتي تستطيع مواكبة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها.

وتؤدي المرأة العمانية دوراً مهماً وفعالاً في منظومة كليات العلوم التطبيقية، كأكاديمية أو أكاديمية مساندة أو إدارية، نتيجة لما تمتلكه من قدرات ومهارات متنوعة، وهذا ما جعلها تحظى بمكانة عالية، تعتمد على التمكين المنهج. غير أن المرأة باعتبارها مورداً بشرياً مهماً بحاجة حقيقية للمتابعة والإدارة، حتى يتم تحقيق التفعيل الشامل لها، ولهذا انبرى مفهوم إدارة الموارد البشرية النسوية، كمفهوم متلائم مع مفهوم إدارة الموارد البشرية.



من هنا وفي ضوء ما تقدم، يأتي هذا البحث كمحاولة علمية من قبل الباحثين من أجل التعرف إلى مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في السلطنة، من خلال معرفة مستوى فعالية كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف (الاستقطاب والاختيار)، والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، ونظام التعويضات والحوافز، عبر دراسة ميدانية متعمقة بهدف الوقوف على مستوى فعالية كل وظيفة من هذه الوظائف والمعوقات التي تكثف عملية تطبيقها.

### أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

- التعرف إلى مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان.
- الكشف عن أبرز المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان.

### مشكلة البحث :

يتوقف نجاح عملية التخطيط الإداري في مختلف المؤسسات في الدولة؛ على دقة السياسات ورصانة الإستراتيجيات المرسومة لإدارة الموارد البشرية بصفة عامة، والموارد البشرية النسوية على وجه الخصوص. وهذا ما جعل إدارة الموارد البشرية عملية منظمة يقوم عليها نجاح المنظمة، كونها تمتلك أدوات الإدارة الفاعلة.

ولما كانت كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من أهم الجهات الرسمية المعنية بالإشراف على عملية إعداد الموارد البشرية، فقد وقع على عاتقها العبء الكبير في إعداد وتأهيل القوى البشرية المنتجة والمملوكة للمهارات اللازمة لأداء مهامها، سيما وأنها تتبع لوزارة التعليم العالي المختصة بالإشراف على الكثير من مؤسسات التعليم العالي في السلطنة، ومن المؤكد أن وزارة التعليم العالي هي من أهم الجهات المنوط بها توفير احتياجات سوق العمل من الأيدي العاملة المؤهلة علمياً ومهارياً، وهي ذاتها التي تستطيع مواكبة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي تسعى الدولة لتحقيقها وترجمتها عملياً على أرض الواقع.

ونتيجة لأهمية الدور النسوي في عملية البناء الوطني، وفي تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، واستجابة للتوجهات السياسية للدولة، التي أولت المرأة مكانة مميزة وعالية في عملية



بناء الدولة، جاء هذا البحث كمحاولة للتعرف إلى مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية ومعوقاتهما، من خلال معرفة مستوى فعالية كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية المتمثلة في التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتقييم الأداء للموارد البشرية، ونظام التعويضات والحوافز، من خلال دراسة ميدانية معمقة تستهدف دراسة آراء عينة من موظفي كلية العلوم التطبيقية بنزوى بهدف الوقوف على مستوى فاعلية كل وظيفة من هذه الوظائف، وتقديم مجموعة من المقترحات التي قد تسهم في تطوير مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية.

### أسئلة البحث :

تمكن الباحثان من تحديد مشكلتهما البحثية في محاولة الإجابة عن السؤالين الآتيين:

السؤال الأول: ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين ؟

السؤال الثاني: ما معوقات إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين ؟

### أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من المكانة الكبيرة التي تحظى بها المرأة العمانية، باعتبارها موردا بشريا فاعلا في مختلف مجالات الحياة في المجتمع العماني، والذي تطلب تكوين منظومة متكاملة تُعنى بإدارة الموارد البشرية النسوية في كافة المناحي بشكل عام وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص. عليه تتجسد أهمية هذا البحث في الفائدتين المتوقعتين الآتيتين:

- فائدة علمية أكاديمية، حيث يتوقع الباحثان أن تضيف نتائج هذا البحث إلى المعرفة الإنسانية إسهامات جديدة، من الممكن أن تؤدي إلى تجسير الفجوة في أديبات البحث العلمي المتصلة بموضوع البحث الحالي، وذلك نتيجة لندرة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع.
- فائدة عملية، حيث من المتوقع أن تقدم نتائج البحث الحالي قاعدة تطبيقية تساعد القائمين على صناعة القرار المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة في ضوء مرئيات الميدان وتصوراته الفعلية، وما تحتاجه هذه الإدارة من أنشطة مختلفة، قد تسهم في تطوير وتحسين كفاءة القائمين عليها، ثم تدفعهم نحو الارتقاء والتقدم للأفضل في مجال عملهم.



### مصطلحات البحث.

- الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية: ويقصد بها جميع الموظفات الإناث العاملات بمختلف الوظائف ( الأكاديمية والأكاديمية المساندة والإدارية ) في كليات العلوم التطبيقية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان.
- إدارة الموارد البشرية النسوية: هي مجموعه من الأنشطة والعمليات المعمول بها في وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان، من خلال تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، وتنفيذ ورسم سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية والتخطيط لها وتأهيلها وتدريبها وتطويرها وتحليل وتصنيف الوظائف وما يتصل بها من إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم نظام الأجور والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والتعويضات.
- مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية: هي الدرجة التي تكشف عن مستوى تحقيق الأهداف المحددة لإدارة الموارد البشرية النسوية في وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان وفقا للمجالات الأربعة المتعلقة بالموارد البشرية وهي: مجال التخطيط للموارد البشرية، ومجال التوظيف، ومجال التدريب وتنمية الموارد البشرية، ومجال تقييم الأداء للموارد البشرية، ومجال الحوافز والمكافآت والتعويضات.

### محددات البحث.

- يمكن تعميم نتائج هذا البحث في ضوء المحددات الآتية:
- اقتصر البحث على معرفة مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كلية العلوم التطبيقية بنزوى وأبرز المعوقات التي تواجهها.
- طبق هذا البحث على عينة من موظفي كلية العلوم التطبيقية بنزوى بكافة مراكزها وأقسامها.
- تم تطبيق هذا البحث في العام الأكاديمي ٢٠١٠/٢٠١١ م.
- اعتمد هذا البحث على استبانة خاصة تستهدف الكشف عن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تواجهها، لهذا فإن إمكانية تعميم نتائج البحث سيتوقف على مدى توافر دلالات الصدق والثبات فيها.

### منهجية البحث.

لأغراض هذا البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، باعتباره أفضل المنهجيات العلمية لدراسة مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية ومعوقاتها من وجهة الموظفين أفراد عينة البحث.



## مجتمع البحث وعينته :

تكون مجتمع البحث من جميع موظفي كليات العلوم التطبيقية الست، التابعة لوزارة التعليم العالي، ونتيجة للظروف المصاحبة لعملية التطبيق لجأ الباحثان إلى استخدام الطريقة العمدية (القصدية) لاختيار أحد هذه الكليات لتطبيق أداة البحث، ووقع الاختيار قصدياً على كلية العلوم التطبيقية بنزوى، لاعتبارات كثيرة منها: سهولة عملية التطبيق والقدرة على المتابعة في التنفيذ لكون الباحثين من هذه الكلية، ثم وزع الباحثان أداة البحث على أغلب الموظفين من الأكاديميين والأكاديميين المساندين والإداريين، غير أن المسترجع منها كان (٥٢) استبانة، مشكلة بذلك ما نسبته (٤٨,١ ٪) من حجم المجتمع الأصلي، وذلك ما كون عينة البحث.

## أداة البحث :

قام الباحثان بتطوير استبانة صممت لقياس مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية (الغامدي، ٢٠٠٩)، وذلك بعد تكيفها وتقنينها لتناسب وطبيعة المجتمع العماني وخصائصه المختلفة، وقد ظهرت الأداة في صورتها النهائية وفقاً للتوصيف الآتي:

- الجزء الأول: واشتمل على مقدمة تمهيدية تهدف التعرف إلى الأداة وأغراضها البحثية، كما اشتمل أيضاً على تعليمات إرشادية تستهدف توجيه المستجيب أثناء عملية الاستجابة.
- الجزء الثاني: ويشتمل على مجموعة من العبارات التقريرية التي تقيس مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية، حيث اشتمل هذا الجزء على (٤٠) عبارة تقريرية، وزعت على خمسة مجالات أساسية، بواقع (٨) عبارات لكل مجال منها. ويقابل كل عبارة من هذه العبارات خمس استجابات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.
- الجزء الثالث: ويتكون من (١٢) معوقاً افتراضياً، يتوقع أنها قد تحول نظرياً دون فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية، تم صياغتها على هيئة عبارات تقريرية يقابلها خمسة استجابات هي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

## صدق الأداة :

تأكد الباحثان من صدق الأداة من خلال عرضها على (٦) محكمين، ممن يشهد لهم بالكفاءة والدراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الأدوات البحثية، وكشفت نتائج التحكيم أن عبارات الأداة جيدة وواضحة، ومنتمية إلى المجالات المصنفة ضمنها، وبالتالي فهي مناسبة لتحقيق أهداف البحث وأغراضه العلمية.



## ثبات الأداة :

تحقق الباحثان من ثبات الأداة عن طريق استخراج قيم الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا لاستجابات عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (١٥) فردا من أفراد من مجتمع البحث، والجدول (١) يوضح قيم معاملات الثبات.

### جدول (١)

قيمة الثبات وفقا لمعامل كرونباخ ألفا لكل مجال من المجالات الخمسة للأداة والأداة ككل

م	المجال	قيم الثبات
١	مجال التخطيط للموارد البشرية	٠,٨٧
٢	مجال التوظيف	٠,٧٩
٣	مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية	٠,٨٣
٤	مجال تقييم الأداء للموظفين	٠,٨٥
٥	مجال الحوافز والتعويضات والمكافآت	٠,٨٢
	إدارة الموارد البشرية ككل	٠,٨٥

يلاحظ من النتائج التي يبينها الجدول (١) أن قيم معاملات الثبات لجميع المجالات الخمسة للأداة كانت مرتفعة، وتكشف عن مستوى عال من الثبات، وهذا ما يجعلها مقبولة لأغراض البحث الحالي. كما قام الباحثان باستخراج قيم معاملات الثبات لجزء معوقات إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية، وكشفت النتائج أن قيمة معامل الثبات بلغت (٠,٨٩)، وهي قيمة تكشف أن الأداة على مستوى مرتفع من الثبات. وبهذه المؤشرات الرقمية يتبين للباحثان أن الأداة ثابتة ويمكنها أن تعطي النتائج ذاتها بعد تكرار عملية التطبيق.

## المعالجة الإحصائية :

للإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، من أجل الكشف عن مستوى فاعلية إدارة البشرية النسوية ومعوقاتها الإدارية.

## نتائج البحث :

أولاً: المعيار الإحصائي لتفسير نتائج البحث :

لتفسير نتائج البحث المتعلقة بمستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية والمعوقات التي تواجهها في ضوء استجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة وفقاً للمتوسطات الحسابية اعتمد الباحثان المعيار الإحصائي الذي يوضحه الجدول (٢):



## جدول (٢)

## المعيار الإحصائي لتفسير نتائج البحث

درجة التقدير	المعيار الإحصائي
منخفضة	أقل من (٢, ٣٣)
متوسطة	من (٢, ٣٣) إلى أقل من (٣, ٦٧)
مرتفعة	أكبر من (٣, ٦٧)

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: «ما مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين؟». للإجابة عن هذا السؤال؛ قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لمعرفة مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية، والنتائج التي تضمنها الجدول (٣) تبين ذلك.

## جدول (٣)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية والمجالات مجتمعة

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٥	مجال التخطيط للموارد البشرية	٢,٣٤	٠,٥٢	متوسطة
٢	١	مجال التوظيف	٣,٠٣	٠,٣١	متوسطة
٣	٤	مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية	٢,٥٨	٠,٥٤	متوسطة
٤	٣	مجال تقييم الأداء للموظفات	٢,٦١	٠,٧٠	متوسطة
٥	٢	مجال الحوافز والتعويضات والمكافآت	٢,٦٦	٠,٥٦	متوسطة
		المجالات مجتمعة	٢,٦٤	٠,١٦	متوسطة

يتبين من الجدول (٣) أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في مجمله كان متوسطا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجالات الأربعة مجتمعة (٢,٦٤) بانحراف معياري (٠,١٦)، حيث جاء المجال الثاني والمتعلق بالتوظيف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٠٣) وانحراف معياري (٠,٣١) وبدرجة تقدير (متوسطة). وجاء المجال الخامس والمتصل



بالحوافز والتعويضات والمكافآت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (٠,٥٦) ودرجة تقدير (متوسطة). وفي الرتبة الثالثة جاء مجال تقييم أداء الموظفين بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٧٠) ودرجة تقدير (متوسطة). كما جاء المجال الثالث والمتعلق بالتدريب وتنمية الموارد البشرية النسوية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٥٨) وانحراف معياري (٠,٥٤) ودرجة تقدير (متوسطة). أما في المرتبة الأخيرة فقد جاء المجال الأول المتصل بالتخطيط للموارد البشرية النسوية بمتوسط حسابي (٢,٣٤) وانحراف معياري (٠,٥٢) ودرجة تقدير (متوسطة). كما قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الخمسة للأداة، وفيما يلي تفصيل ذلك.

#### • مجال التخطيط للموارد البشرية النسوية.

#### جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط للموارد البشرية النسوية  
وفقا لتقديرات الباحثين

الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٤	يحظى التخطيط للموارد البشرية النسوية باهتمام من قبل الوزارة من خلال .....	٢,٢٥	٠,٨٤	منخفضة
٢	٥	تعتمد الوزارة التخطيط للموارد البشرية النسوية كجزء من التخطيط الاستراتيجي...	١,٧٥	٠,٨٤	منخفضة
٣	٣	تعتمد الوزارة في عملية التخطيط للموارد البشرية النسوية على معلومات دقيقة..	٢,٥٠	٠,٥٠	متوسطة
٤	٢	تتواءم عملية التخطيط للموارد البشرية النسوية مع المتغيرات الاجتماعية وال...	٢,٧٥	٠,٤٤	متوسطة
٥	٥	يتوفر لدى الوزارة خبراء في التخطيط للموارد البشرية النسوية.	١,٧٥	٠,٨٤	منخفضة
٦	٤	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية النسوية.	٢,٢٥	٠,٨٣	منخفضة



الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٧	٣	تعمل الوزارة على التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية النسوية في....	٢,٥٠	١,١٣	متوسطة
٨	١	تعمل الوزارة على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البش....	٣,٠٠	٠,٧١	متوسطة

تبين من الجدول (٤) أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في مجال التخطيط للموارد البشرية النسوية كان متأرجحاً بين المستوى المنخفض والمتوسط في المجمل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات الأداة في هذا المجال بين (١,٧٥ - ٣,٠٠) بانحراف معياري تراوح بين (٠,٤٤ - ١,١٣). وهي مؤشرات رقمية تدل على تدني مستوى فاعلية إدارة المورد البشري النسوي في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان في مجال التخطيط للموارد البشرية النسوية، وهذا بدوره يفتح مجالاً أمام المسؤولين وصناع القرار الإداري لطرح العديد من التساؤلات والاستفسارات المرتبطة بعملية التطوير والنهوض بالمورد البشري النسوي في هذا المجال، بل ويؤكد على ضرورة التطوير والتعديل، وإعادة دراسة الخطط المرسوم، وتحسينها في ضوء متطلبات المرحلة الحالية واحتياجات المجتمع وسوق العمل، وواقع كليات العلوم التطبيقية ورؤيتها المستقبلية.

- مجال التوظيف.

#### جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوظيف للموارد البشرية النسوية وفقاً لتقديرات المبحوثين

الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٦	تستند الوزارة في عملية الاختيار على المتطلبات الوظيفية للوظائف المراد شغ...	٢,٥٠	١,١٣	متوسطة
٢	٥	تعيد الوزارة النظر في التوصيف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغير...	٢,٧٥	٠,٤٤	متوسطة



الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٣	٥	يتم الإعلان عن حاجة الوزارة للقوى البشرية النسوية عبر شبكة الإنترنت ...	٢,٧٥	١,١٠	متوسطة
٤	٢	تستند عملية التوظيف النسوي إلى قواعد واضحة معتمدة على الكفاءة والخبرة.	٣,٠٠	٠,٧١	متوسطة
٥	٥	تقوم الوزارة بتوفير تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحات للوظائف الشاغرة...	٢,٥٠	٠,٨٧	متوسطة
٦	١	تعقد الوزارة اختبارات ومقابلات خاصة بإجراءات التعيين والاختيار للعنصر....	٤,٠٠	٠,٧١	مرتفعة
٧	٤	تراجع الوزارة معايير الاستقطاب والتعيين بشكل مستمر في ضوء خصوصية...	٣,٢٥	١,١٠	متوسطة
٨	٣	تسعى الوزارة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى جذب الكفاءات.....	٣,٥٠	١,١٣	متوسطة

تكشف النتائج التي يبينها الجدول (٥) أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في مجال التوظيف النسوي كان يتراوح في مستواه العام بين المتوسط والكبير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا المجال بين (٢,٥٠ - ٤,٠٠) بانحراف معياري تراوح بين (٠,٤٤ - ١,١٣). وهي مؤشرات تعكس مستوى مقبول من الإيجابية نحو تقبل المرأة العمالية للعمل في الكليات، والتي تفصح عن وعي ورؤية فاعلة لدى القيادات الإدارية بالوزارة تجاه توظيف المرأة.



• مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية النسوية :

جدول (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التدريب وتنمية الموارد البشرية النسوية  
وفقا تقديرات المبحوثين

الرقم	الرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	١	تعد الوزارة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الوظيفية...	٣,٥٠	١,١٣	متوسطة
٢	٤	تقوم الوزارة بتقييم فعالية البرامج التدريبية قبل وبعد حضور الموظفين ال.....	٢,٥٠	١,١٢	متوسطة
٣	٢	تتوفر بالوزارة جهة مسؤولة عن البرامج التدريبية تختص بالمتابعة والتنفيذ.	٣,٠٠	٠,٧١	متوسطة
٤	٧	تستقطب الوزارة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب الموظفين بال...	١,٧٥	٠,٨٤	منخفضة
٥	٦	توفر الوزارة برامج تدريبية تكسب الموظفين مهارات ومعارف واتجاهات ت...	٢,٢٥	٠,٨٣	منخفضة
٦	٤	توفر الوزارة برامج تدريبية جاذبة للموظفات لضمان استمرارهن بالعمل فيها.	٢,٥٠	١,٢٥	متوسطة
٧	٥	تختار الوزارة الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لموظفاتها.	٢,٣٦	٠,٧٢	متوسطة
٨	٣	توفر الوزارة إجراءات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية للموظفات لضمان...	٢,٧٧	٠,٧١	متوسطة

توضح النتائج التي يبينها الجدول (٦) أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية النسوية كان يتراوح في مستواه المنخفض والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (١,٧٥ - ٣,٥٠) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٧١ - ١,٢٥). وهذه النتائج تدفع بالباحثين إلى ضرورة التأكيد على أهمية تفعيل مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية في الكليات، باعتباره من أهم وأنجح الوسائل المعمول بها في تحقيق الإنماء المهني المنشود لدى الموظفات.



• مجال تقييم الأداء للموظفات :

جدول (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تقييم الأداء للموظفات النسوية  
وفقا تقديرات المبحوثين

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٦	تعمل الوزارة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفاتنا.	٢,٣٤	١,٣٥	متوسطة
٢	٥	تعتمد الوزارة معايير محددة ودقيقة لتقييم أداء الموظفين.	٢,٥٩	١,١٦	متوسطة
٣	٣	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين في الوزارة بالعدالة والواقعية.	٢,٧٩	١,٤٤	متوسطة
٤	٤	تتخذ الوزارة من نتائج تقييم الأداء منطلقا لاتخاذ القرارات حول ترقية ونقل...	٢,٧٠	٠,٩٩	متوسطة
٥	١	تتصف معايير وأسس تقييم أداء الموظفين بالتجديد والموضوعية.	٢,٩٩	١,٠٢	متوسطة
٦	٧	تعلن الوزارة لموظفاتها المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقا.	٢,٣٠	١,٠٤	منخفضة
٧	٧	تعتمد الوزارة على نتائج تقييم أداء الموظفين عند وضع خططها التدريبية.	٢,٣٠	٠,٩٧	منخفضة
٨	٢	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالوزارة بالاستمرارية.	٢,٨٦	٠,٩٦	متوسطة

توضح النتائج التي يبينها الجدول (٧) أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في مجال تقييم الأداء للموظفات النسوية كان متوسطا، باستثناء العبارتين (٦) و(٧) والتي كشفت عن مستوى متدني من الفاعلية، وفي العموم تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بين (٢,٩٩ - ٢,٣٠) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٩٦ - ١,٤٤).



• مجال الحوافز والتعويضات والمكافآت :

جدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الحوافز والتعويضات والمكافآت  
وفقا تقديرات المبحوثين

الرقم	الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٧	تربط الوزارة عملية الحوافز والتعويضات والمكافآت بدرجة كفاءة وإنتاجية....	٢,٢٠	١,١٤	منخفضة
٢	٢	تطبق الوزارة خطة واضحة للأجور والمزايا مستندة إلى إنجازات الموظفين.	٣,١١	١,٢٦	متوسطة
٣	١	تتميز عملية منح الحوافز والتعويضات والمكافآت بالعدالة بين جميع الموظفين.	٣,٧٠	٠,٩٧	كبيرة
٤	٣	تطبق الوزارة نظام الحوافز والتعويضات والمكافآت بصورة فردية وجماعية....	٢,٨٠	١,١٥	متوسطة
٥	٤	توفر الوزارة برنامجا لحساب المكافآت والتعويضات والحوافز التي حصلت....	٢,٦٥	١,١٨	متوسطة
٦	٦	يتم تحديد الحوافز والتعويضات والمكافآت المناسبة للموظفات وفقا لتوصيفهن....	٢,٢٣	٠,٩٣	منخفضة
٧	٥	توفر الوزارة تقارير دورية عن تكلفة الحوافز والتعويضات والمكافآت للمورد....	٢,٤٣	٠,٨٧	متوسطة
٨	٧	تناسب التعويضات والحوافز مع الجهد الذي تبذله الموظفات بالوزارة.	٢,٢٠	٠,٧٥	منخفضة

تكشف النتائج التي بينها الجدول (٨) أن درجة تقدير مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في مجال الحوافز والتعويضات والمكافآت تتراوح في مستواها العام بين المتوسطة والكبيرة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢,٢٠ - ٣,٧٠) بانحراف معياري تراوح بين (٠,٧٥ - ١,٢٦).



ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على: «ما معوقات إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان من وجهة نظر الموظفين»؟  
للإجابة عن هذا السؤال؛ قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث لمعرفة معوقات إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية، والنتائج التي تضمنها الجدول (٩) تبين ذلك.

### جدول (٩)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات إدارة الموارد البشرية النسوية

الرقم	الرتبة	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
١	٢	ضعف فتاعة الإدارة العليا بالوزارة بعملية التخطيط للموارد البشرية النسوية.	٢,٩٦	١,٠٦	متوسطة
٢	١٠	قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات العالية في مجال التخطيط للموارد البشرية....	٢,٢٠	١,٠٧	منخفضة
٣	٥	غياب اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية حول الموارد البشرية النسوية ...	٢,٧٩	٠,٦٨	متوسطة
٤	٨	ضعف فرص المشاركة للموظفات في الوزارة ( وخصوصا موظفي الموارد ....	٢,٤٥	٠,٩١	متوسطة
٥	٧	ضعف الحوافز المالية التي تقدمها الوزارة للموظفات.	٢,٥٠	١,٠١	متوسطة
٦	١٢	تدخل عامل الوساطة في العمل بالوزارة سواء في عملية التوظيف أو ترقية....	٢,٠٠	٠,٨٧	منخفضة
٧	١١	ضعف إيمان الإدارة العليا بالوزارة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية.	٢,٠٤	١,٠١	منخفضة
٨	٤	ضعف الرضا الوظيفي لدى الموظفين بسبب عدم مناسبة رواتبهم بالنسبة للأعم..	٢,٨٦	١,١٠	متوسطة



الرقم	الرتبة	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
٩	١	تدني الحوافز التي تستقطب وتجذب الموظفين للعمل في الوزارة	٢,٩٨	١,٠٢	متوسطة
١٠	٣	ضعف الدعم الموجه للقيم الاجتماعية والاتجاهات الشخصية للموظفات باعتبار...	٢,٨٩	٠,٦٢	متوسطة
١١	٦	اضطرار الوزارة لقبول بعض المتقدمات رغم عدم مناسبتهم للوظائف نظرا ل...	٢,٦١	١,١٢	متوسطة
١٢	٩	تدخل المحسوبيات والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفات بالوزارة	٢,٢٧	١,٠٠	منخفضة
		الكلية	٢,٥٤	٠,٥٢	متوسطة

توضح النتائج التي اشتمل عليها الجدول (٩) وجود معوقات تواجه إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان كما يراها الموظفون أفراد عين البحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة بين (٢,٨٩ - ٢,٠٠) بانحرافات معيارية تراوحت بين (٠,٦٨ - ١,١٢) وبدرجات تقدير تراوحت بين (المنخفضة والمتوسطة). وتكشف هذه النتائج أن (٣, ٣٣٪) من هذه المعوقات كانت متوافرة بنسبة منخفضة، في حين أن (٦٦,٧٪) من المعوقات كانت متوافرة بنسبة متوسطة، ولم تكشف النتائج عن وجود معوقات تواجه إدارة الموارد البشرية النسوية بدرجة كبيرة.

### توصيات البحث :

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في وزارة التعليم العالي بالموارد البشرية النسوية من حيث: التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتنمية، تقييم الأداء منح الحوافز والتعويضات والمكافآت.
- تحديث الأنظمة والتشريعات الخاصة بعملية الاستقطاب من خارج السلطنة، حيث ما يزال ذلك تحديا كبيرا يواجه القادة الإداريين في الوزارة.
- إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بفاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية، وعلاقتها بالوظائف والأنشطة التي تؤديها، وذلك لندرتها في البيئة المحلية بالسلطنة على وجه الخصوص. وإجراء دراسات ميدانية مماثلة لهذه الدراسة تطبق على القادة الإداريين بالوزارة.



## المراجع :

- أبو شيخة، نادية. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الدعيلج، إبراهيم. (٢٠٠٩). الإدارة العامة والإدارة التربوية. دار الرواد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد، وصالح، عادل. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد: الأردن.
- صالح، محمد فالح. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية. عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الضحيان، عبد الرحمن (١٩٩٠). الإدارة في الإسلام - الفكر والتطبيق-. دار عالم الكتب، الرياض، السعودية.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٠). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة: مصر.
- عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٤). إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة: مصر.
- الغامدي، عائض بن سعيد. (٢٠٠٩). مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة اليرموك. الأردن.
- الكبيسي، عامر. (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية في الخدمة الحديثة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- الموسوي، سنان. (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. طبعة ١، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- French. Wendell L. (١٩٨٩). **The personal Management process Human Resources Adiministration** ٤<sup>th</sup> Edition. Boston; Houghton Mifflin company.
- Noe. R.A. et al. (٢٠٠١). **Human Resources Management. Irwin and Mc Graw-Hill.** N.Y.
- Schuler. R.S. (١٩٩٥). **Personal and Hunan Resource management** west publishing Company. USA.
- William. B. werthcr. J. and Dariv U. (١٩٩٩). **Personnel Human Resource Management.** T. Mc Graw- Hill. inc. London.



## ملحق البحث

الأفاضل / موظفو كليات العلوم التطبيقية المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

**الموضوع: الاستجابة عن أداة بحث علمي**

في إطار الدور الفاعل والكبير للبحث العلمي في دراسة مختلف القضايا والمشكلات المجتمعية، يقوم الباحثان بإجراء دراسة بعنوان (مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية ومعوقاتها بكليات العلوم التطبيقية العالي في سلطنة عمان) وهي دراسة ميدانية يطبقها الباحثان على موظفي كلية العلوم التطبيقية بنزوى. لذلك نرجو التكرم منكم بالإجابة عن جميع عبارات الاستبانة المرفقة بوضع الرقم المناسب في الخانة المقابلة أمام كل عبارة من العبارات الواردة فيها، بناء على دلالة الأرقام الواردة في التدرج الخماسي، وسيتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية ولأغراض البحث العلمي. شاكرين لكم اهتمامكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثان

د. سعود بن سليمان بن مطر النبهاني      أ. سيف بن هلال بن سعود السليمان  
أستاذ مساعد في المناهج والتدريس      رئيس مركز التدريب والتوجيه الوظيفي  
كلية العلوم التطبيقية بنزوى - وزارة التعليم العالي

### تعليمات الإجابة عن الأداة :

- اقرأ عبارات الاستبانة جيداً؛ ثم حدد الإجابة المناسبة بوضع الرقم الدال على إجابتك في الخانة المقابلة لكل عبارة.
- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فكل إجابة تختارها صحيحة لأنها تعبر عن رأيك.
- لا تترك عبارة من عبارات الاستبانة دون الإجابة عنها.
- جميع البيانات التي ستدلي بها في هذه الاستبانة هي مخصصة لغرض البحث العلمي ولن يُطلع عليها أحد سوى الباحث، وعليه أرجوا منك الإجابة بدقة ومصداقية وأمانة علمية.
- يقصد الباحثان بمفهوم « إدارة الموارد البشرية النسوية » مجموعه من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها دائرة الموارد البشرية التابعة لوزارة التعليم العالي في سلطنة عمان، من خلال تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية، وتنفيذ ورسم سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية والتخطيط لها وتأهيلها وتدريبها وتطويرها وتحليل وتوصيف الوظائف وما يتصل بها.



- يتعامل الباحثان مع مفهوم «مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية النسوية» باعتباره الدرجة التي تكشف عن مستوى تحقيق الأهداف المحددة لإدارة الموارد البشرية النسوية في وزارة التعليم العالي في سلطنة عمان وفقا للمجالات الخمسة المتعلقة بالموارد البشرية وهي: مجال التخطيط للموارد البشرية، ومجال التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، ومجال التدريب وتنمية الموارد البشرية، ومجال تقييم الأداء للموارد البشرية، ومجال الحوافز والمكافآت والتعويضات.

١	٢	٣	٤	٥
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

م	العبارات	الإجابة
	أولاً: مجال التخطيط للموارد البشرية النسوية، ويقصد به العملية المنظمة التي تستهدف التخطيط المتعلق بتحديد الأعداد والنوعيات المناسبة من الموظفين اللاتي تحتاجهن الوزارة خلال فترة زمنية مستقبلية، والسعي إلى توفيرهن في الوقت والمكان المناسبين، بشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموظفين، وبالتالي زيادة فاعلية أداء الوزارة.	
١	يحظى التخطيط للموارد البشرية النسوية باهتمام من قبل الوزارة من خلال وجود خطط واضحة.	
٢	تعتمد الوزارة التخطيط للموارد البشرية النسوية كجزء من التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل.	
٣	تعتمد الوزارة في عملية التخطيط للموارد البشرية النسوية على معلومات دقيقة وحديثة.	
٤	تتواءم عملية التخطيط للموارد البشرية النسوية مع المتغيرات الاجتماعية والتنموية في السلطنة.	
٥	يتوفر لدى الوزارة خبراء في التخطيط للموارد البشرية النسوية .	
٦	تعمل الوزارة على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية النسوية.	
٧	تعمل الوزارة على التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية النسوية في ضوء برامج الوزارة .	



م	العبارات	الإجابة
٨	تعمل الوزارة على مراجعة الخطط ذات العلاقة باحتياجاتها من الموارد البشرية النسوية باستمرار.	
<p>ثانياً: مجال التوظيف النسوي (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، ويقصد به توصيف الوظائف بالوزارة، من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتطلبها كل وظيفة وتحديد المواصفات المطلوبة في من سيشغلها من العنصر النسوي. والعمل على استقطاب الموارد البشرية النسوية ذات الكفاءة، من خلال إجراء عمليات المقابلات والاختبارات وغيرها.</p>		
٩	تستند الوزارة في عملية الاختيار على المتطلبات الوظيفية للوظائف المراد شغلها.	
١٠	تعيد الوزارة النظر في التوصيف الوظيفي لبعض الوظائف في ضوء المتغيرات والتعديلات الطارئة.	
١١	يتم الإعلان عن حاجة الوزارة للقوى البشرية النسوية عبر شبكة الإنترنت ووسائل الإعلام المختلفة.	
١٢	تستند عملية التوظيف النسوي إلى قواعد واضحة معتمدة على الكفاءة والخبرة.	
١٣	تقوم الوزارة بتوفير تقارير إحصائية مفصلة عن المرشحات للوظائف الشاغرة لتسهيل المفاضلة بينهن.	
١٤	تعقد الوزارة اختبارات ومقابلات خاصة بإجراءات التعيين والاختيار للعنصر النسائي.	
١٥	تراجع الوزارة معايير الاستقطاب والتعيين بشكل مستمر في ضوء خصوصية المرأة وطبيعتها.	
١٦	تسعى الوزارة في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين إلى جذب الكفاءات لشغل الوظائف المتاحة.	
<p>ثالثاً: مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية النسوية، ويتضمن كل من شأنه تحسين الكفاءة لدى الموظفات من خلال إعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجاتهن التدريبية وحاجات الوزارة، وتساعدن على التقدم والوصول إلى معدلات أفضل في مجال عملهن، إلى جانب إكسابهن المهارات والاتجاهات الإيجابية المناسبة لأعمالهن.</p>		
١٧	تعد الوزارة خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة المستويات الوظيفية والإدارية للعنصر النسائي بالوزارة في ضوء توصيف الوظائف لديها.	
١٨	تقوم الوزارة بتقييم فعالية البرامج التدريبية قبل وبعد حضور الموظفات المتدربات.	



٥	٤	٣	٢	١
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

١٩	تتوفر بالوزارة جهة مسؤولة عن البرامج التدريبية تختص بالمتابعة والتنفيذ.
٢٠	تستقطب الوزارة الكفاءات المؤهلة القادرة على إعداد وتدريب الموظفين بالوزارة.
٢١	توفر الوزارة برامج تدريبية تكسب الموظفين مهارات ومعارف واتجاهات تساعد على إنجاز العمل.
٢٢	توفر الوزارة برامج تدريبية جاذبة للموظفات لضمان استمرارهن بالعمل فيها.
٢٣	تختار الوزارة الأوقات المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لموظفاتها.
٢٤	توفر الوزارة إجراءات دقيقة للرقابة على البرامج التدريبية للموظفات لضمان فاعليتها.
<p>رابعا: مجال تقييم الأداء للموظفات، وهو المجال المتضمن لنظام تقييم أداء الموظفين بالوزارة وأساليبه، ومعايير، وأهدافه، وموضوعيته، وقابلية أدواته للقياس، وكيف ومتى يتم التقييم، إلى جانب آثاره ونتائجه، وعلاقته بجوانب الترقيات في العمل، ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفات، ومسألة الثواب والعقاب.</p>	
٢٥	تعمل الوزارة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء موظفاتها.
٢٦	تعتمد الوزارة معايير محددة ودقيقة لتقييم أداء الموظفات.
٢٧	تتسم عملية تقييم أداء الموظفات في الوزارة بالعدالة والواقعية.
٢٨	تتخذ الوزارة من نتائج تقييم الأداء منطلقا لاتخاذ القرارات حول ترقية ونقل الموظفات.
٢٩	تتصف معايير وأسس تقييم أداء الموظفات بالتجديد والموضوعية.
٣٠	تعلن الوزارة لموظفاتها المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مسبقا.



٣١	تعتمد الوزارة على نتائج تقييم أداء الموظفين عند وضع خططها التدريبية.
٣٢	تتسم عملية تقييم أداء الموظفين بالوزارة بالاستمرارية.
خامسا: مجال الحوافز والمكافآت والتعويضات، ويتضمن المقابل المادي أو المعنوي العادل للأداء المنجز، إلى جانب تحديد الحوافز الفردية والجماعية، ومدى كفايتها، وتحقيقها للعدالة والمساواة، ووضع أنظمة الترقية والنقل الخاصة بناء على ذلك.	
٣٣	ترتبط الوزارة عملية الحوافز والتعويضات والمكافآت بدرجة كفاءة وإنتاجية الموظفين وأدائهم في العمل.
٣٤	تطبق الوزارة خطة واضحة للأجور والمزايا مستندة إلى إنجازات الموظفين.
٣٥	تتميز عملية منح الحوافز والتعويضات والمكافآت بالعدالة بين جميع الموظفين.
٣٦	تطبق الوزارة نظام الحوافز والتعويضات والمكافآت بصورة فردية وجماعية لموظفات الكليات.
٣٧	توفر الوزارة برنامجا لحساب المكافآت والتعويضات والحوافز التي حصلت عليها الموظفين في الوزارة.
٣٨	يتم تحديد الحوافز والتعويضات والمكافآت المناسبة للموظفات وفقا لتوصيفهن الوظيفي.
٣٩	توفر الوزارة تقارير دورية عن تكلفة الحوافز والتعويضات والمكافآت للمورد البشري النسوي.
٤٠	تتناسب التعويضات والحوافز مع الجهد الذي تبذله الموظفات بالوزارة.

ثالثاً: معوقات فعالية إدارة الموارد البشرية النسوية بكليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان أمامك مجموعة من المعوقات الافتراضية التي قد تواجه فعالية إدارة الموارد البشرية النسوية في كليات العلوم التطبيقية في سلطنة عمان. برجااء قراءتها ثم اختيار درجة وجودها من وجهة نظرك من خلال تحديد الاستجابة المناسبة بوضع الرقم في الخانة التي تقابلها.



٥	٤	٣	٢	١
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا

م	المعوقات	الإجابة
١	ضعف قطاعة الإدارة العليا بالوزارة بعملية التخطيط للموارد البشرية النسوية.	
٢	قلة عدد المختصين ذوي الكفاءات العالية في مجال التخطيط للموارد البشرية النسوية.	
٣	غياب اللامركزية في اتخاذ القرارات الإدارية حول الموارد البشرية النسوية من قبل صناع القرار.	
٤	ضعف فرص المشاركة للموظفات في الوزارة (وخصوصا موظفي الموارد البشرية) في اتخاذ القرار.	
٥	ضعف الحوافز المالية التي تقدمها الوزارة للموظفات.	
٦	تدخل عامل الوساطة في العمل بالوزارة سواء في عملية التوظيف أو ترقية الموظفات.	
٧	ضعف إيمان الإدارة العليا بالوزارة بمتطلبات إدارة الموارد البشرية.	
٨	ضعف الرضا الوظيفي لدى الموظفين بسبب عدم مناسبة رواتبهم بالنسبة للأعمال المناطة بهم.	
٩	تدني الحوافز التي تستقطب وتجذب الموظفات للعمل في الوزارة	
١٠	ضعف الدعم الموجه للقيم الاجتماعية والاتجاهات الشخصية للموظفات باعتبارها أساس لتطوير القدرات.	
١١	اضطرار الوزارة لقبول بعض المتقدمات رغم عدم مناسبتهم للوظائف نظرا لعدم وجود غيرهن.	
١٢	تدخل المحسوبيات والعلاقات الشخصية في عملية تقييم أداء الموظفات بالوزارة	





## ثالثاً : آليات تنظيمية في تفعيل أنشطة دوائر خدمة المراجعين في إنجاز الأعمال والمعاملات بكفاءة وفاعلية (نموذج مقترح)

ورقة عمل مقدمة في ندوة : الإدارة القائمة على خدمة المراجعين  
«منهج إداري لتقديم خدمة فائقة الجودة للمراجعين»

مسقط ، ١١ - ١٢ ديسمبر ٢٠١١ م

### براق كمال النعيمي

محاضر - معهد الإدارة العامة - سلطنة عمان

#### ١ - مقدمة :

تأتي عمليات الرفاهة الاجتماعي التي تضطلع بها الدول المتقدمة والسائرة على طريق التطور والبناء الإنمائي، هو سعيها في تقديم أفضل الخدمات لمواطنيها وقاطنيها وبشكل مؤسسي متميزاً في الأداء سواءً على مستوى أجهزتها الحكومية أو مؤسسات الأعمال العاملة فيها، والمتمثل في جوهره وهدفه الرئيسي هو في إنجاز المعاملة سواءً كانت خدمة أو سلعة لصالح المستفيد الأخير (المراجع) في أقل وقت ممكن وجهد مبذول وأرخص كلفة ممكنة، وحرصاً على الدقة وقلة الأخطاء كمياً ونوعياً مع التحفيز على إبقاء باب المنافسة في تحقيق هذه الأهداف بأعلى تميز منشود، وذلك بإعطاء المجال واسعاً في استخدام كل التقنيات المتاحة التي بدأت توظفها تلك المؤسسات وبشكل إبداعي ابتكاري متطور في إيصال الخدمة أو السلعة للمستفيد الأخير (المراجع) أيّاً كان موقعه في الحصول على تلك الخدمة أو السلعة في بيته أو مكتبه وبأعلى درجات الدقة وأقل نسبة من الأخطاء، وفق هذه القاعدة الفكرية والعملية من الأداء المؤسسي، تأتي السلطنة في جهودها التنموي وخلال أربعة عقود من العمل المتواصل الدؤوب لتؤكد حقائق هذا النهج وبشكل تدرجي مخطط له استراتيجياً وبما يتفق في أهدافه هو خدمة الإنسان ورفاهيته وبشكل حضاري متطور ينسجم مع روح العصر ومتطلبات التقدم المعاصر، ولم يتحقق هذا الهدف التنموي على الواقع الملموس والمحسوس إلا بجهود بذل في إنشاء الدولة العصرية، وما هي التوجيهات السامية الأخيرة لإنشاء دوائر خدمة المراجعين إلا حصيلة من الجهد المتواصل والحديث الذي أولاه جلاله السلطان كامل رعايته واهتمامه في بناء الدولة العصرية ومن مختلف الجوانب التنموية اعتباراً من توجيهه السامي في مجلس عُمان عام ٢٠٠٨ م للجهاز الإداري الحكومي بالتأكيد على ضرورة إتباع أنجع الوسائل في تسهيل إنجاز معاملات المواطنين وفقاً لنطقه السامي «ونحن إذ نشيد بالأداء الحكومي خلال الحقبة المنصرمة، فأنا نؤكد في الوقت ذاته على ضرورة مراجعة الجهاز



الإداري للدولة لسياساته وأنظمتها بما يضمن إتباع أفضل الأساليب وأنجع الوسائل التي تؤدي إلى تسهيل إجراءات تسير المعاملات وسرعة اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق مصالح المواطنين وغيرهم من المقيمين الذين يسهمون في خدمة عُمان والمساعدة على بنائها» وصولاً إلى كل ما تحقق عليه اليوم من مكانة للسلطنة ليس حصولها على المركز الأول عالمياً فحسب في مجال التنمية والاهتمام بالموارد البشرية من بين ١٣٧ دولة شملها تقرير الأمم المتحدة للتنمية البشرية ٢٠١٠م، حيث جاء كل هذا وغيره في مجال تطبيق القانون وتبسيط الإجراءات وتطبيقات تقنيات المعلومات وصولاً للإدارة والحكومة والمجتمع الرقمي وغيره، كل ذلك جاء وفق جهد وتخطيط استشرافي ثاقب لبناء الدولة العصرية، وخير ما نؤكد عليه في هذا الجانب ما جاء بالخطاب السامي الأخير في افتتاح الفترة الخامسة لمجلس عُمان في بناء الدولة العصرية بالقول «إن بناء الدولة العصرية التي تعهدنا بإقامتها منذ اللحظة الأولى لفجر النهضة المباركة قد أقتضى منا بذل جهود كبيرة في إنشاء البنية الأساسية التي هي عماد التنمية الشاملة وركيزتها الأولى وتوفير هذه البنية في شتى ربوع السلطنة أتاح ولله الحمد فرصة كبرى للتطور العمراني في مختلف المدن والقرى على امتداد الساحة العُمانية ومهد لإقامة مشروعات اقتصادية وتجارية وصناعية عديدة ومنشآت تعليمية وثقافية وصحية واجتماعية متنوعة».

## ٢ - الإدارة وخدمة المراجع:

يؤكد المنهج العلمي للإدارة في كل موروثه النظري والتطبيقي القديم والمعاصر على حقيقة مفادها إن الإدارة كمفهوم حياتي اختطته الإرادة الإنسانية كمنهج للحياة يوصلها إلى تحقيق غاياتها وأهدافها الحياتية بمختلف صورها واتجاهاتها اجتماعياً اقتصادياً ثقافياً.. تقنياً، هو لأجل تحقيق رفاه وخدمة الآخرين، حيث ما أنعكس ذلك على مفهوم الإدارة منذ مصطلحها الأول هو كيفية استثمار الموارد المادية والبشرية في تحقيق الأهداف بفاعلية لصالح المستفيد الأخير في ظل ظروف اللا تأكد البيئي، ليتطور المفهوم بإتجاهه التشغيلي لتكون الإدارة هي كفاءة تحقيق العمل من النواحي (القانونية، والفنية، والتنظيمية، والأخلاقية السلوكية) متمثلة بوجود المديرين والعاملين الأكفأ لتحقيق رغبات المستفيد الأخير، وتوظيفاً للمفهومين أعلاه يأتي التعريف الاستراتيجي التشغيلي للإدارة منهم من يعزوه كأحد وظائف المدير (القائد) هو «عملية التخطيط وصناعة واتخاذ القرار ورسم الخطط والتنظيم وتوجيهها ومتابعتها ورقابتها في كيفية تشغيل تلك الخطط من خلال المؤسسات والمنظمات العاملة وتقويم كفاءتها في استثمار وتوظيف مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية / التقنية والقيمية كأهداف بفاعلية كمخرجات (سلعية أو خدمية) بأقل وقت وجهد وكلفة وبأفضل كمية ونوعية وبشكل مستمر ومتطور يمثل أعلى جودة وتميز وريادة في الأداء خدمة لصالح المستفيد الأخير (المراجع) موضوع وهدف ندوتنا والتوجيهات السامية الصادرة بهذا الشأن».



تأسيساً على ما تم تلخيصه حول منهج الإدارة وبمختلف أشكالها ومدارسها في النظرية والتطبيق، جاءت جميعاً مؤكدة على أن الهدف الرئيسي لها كمخرجات تضطلع بأدائها المنظمات العاملة حكومية كانت أم قطاع الأعمال هو تحقيق خدمة المستفيد الأخير بكفاءة وفاعلية من السلع والخدمات، وبعبارة أخرى أن المنظمة مهما كان حجمها ونوعها وانتمائها حكومي أم خاص ينتهي وجودها إذا لم تكن قادرة على خدمة جمهورها وتلبية حاجاته ورغباته من السلع والخدمات بكل الكفاءة والفاعلية.

### ٣- إنجاز المعاملة مركز الإدارة الناجحة :

وفقاً على ما تم التأكيد في أن جوهر هدف الإدارة في النظرية والتطبيق هو خدمة المستفيد الأخير، تأتي المعاملة كوثيقة يحصل عليها الزبون نظير خدمة أو سلعة هي الجانب الملموس من تلك الخدمة، وبعبارة أخرى هي النتيجة المراد تحقيقها لصالح المستفيد الأخير حيث أن خدمة المراجع تكمن في فاعليتها الملموسة والمحسوسة لديه، وكما جاء بها التوجيه السامي على إتباع أنجع الوسائل التي تؤدي إلى تسهيل إجراءات سير إنجاز المعاملات وسرعة اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق مصالح المواطنين وغيرهم من المقيمين.

يعتبر هذا الأمر هو التوجه الموضوعي الذي على شأنه قامت المنظمات الحكومية خاصة وقطاع الأعمال عامة، ممثلة بإداراتها المعنية في إنجاز الأعمال وفق الهيكل التنظيمي الذي عليه أسست هذه المنظمات، والتوجيه باعتماد أفضل وأجود الآليات التي تفعل التوجيه السامي بشأن «إنشاء دوائر خدمة المراجعين» حرصاً منها على تقديم أفضل الخدمات والتسهيلات لهم بإنجاز معاملاتهم وفق الأهداف الرئيسية التالية:

- بأقل: وقت وجهد وكلفة.
- بأفضل: كمية ونوعية.
- بأعلى درجات: الجودة، والتميز والريادة.
- بشكل: مستمر، متطور، ابتكاري وإبداعي (باستخدام أحدث الأساليب الإدارية والتقنية الحديثة وتوظيفها في إنجاز العمل والمعاملة بكفاءة وفاعلية).

كل ذلك على شريطة أن لا يكون هناك أي إخلال بالجوانب (القانونية، الفنية، التنظيمية، الإنسانية السلوكية) التي ينبغي ويحب التقيد بها في اعتماد أية آلية توصلنا إلى تحقيق الهدف من وراء تبسيط إجراءات خدمة المراجعين عن طريق تحقيق رضاؤهم عن أداء المنظمات التي يتعاملوا معها.



ووفق هذا التوجيه جاءت توجهات كثير من وزارات ومؤسسات الدولة في التوجيه باعتماد عدد من المهام أو الاختصاصات لتلك الإدارات ومنها على سبيل المثال لا الحصر توجيهات وزارة الخدمة المدنية وتركيزها على المهام التالية:

- استقبال المراجعين واستلام وتسجيل طلباتهم.
- تزويد المراجعين بالمعلومات المطلوبة بشأن طلباتهم وإرشادهم إلى الجهات المعنية بالوزارة.
- تصنيف طلبات المراجعين وتوجيههم إلى استيفاء الخلفيات المطلوبة.
- إنشاء سجل لقيود ما يتم استلامه من طلبات وموضوعات خاصة بالمراجعين وإحالتها إلى المديرية والدوائر المختصة بالوزارة.
- فرز طلبات المراجعين وعرض ما يلزم منها على الوزير لأخذ التوجيه بشأنها.
- متابعة الجهات المعنية بالوزارة للمواضيع المقدمة من المراجعين، وذلك لضمان عدم تأخرها.
- إبلاغ مقدم الطلب بالإجراءات التي اتخذت حيال طلبه والنتيجة التي انتهت إليها.
- رفع تقرير دوري إلى الوزير حول الموضوعات المتعلقة بالمراجعين، وعمل جدول إحصائي لها بعد حصرها وفرزها وتصنيفها.
- تحليل الطلبات لمعرفة اتجاهاتها ورفعها إلى الوزير مشفوعة بالمقترحات الواجب إتباعها.
- أية مهام أخرى تدخل ضمن نطاق اختصاصاتها.

#### ٤- آلية تفعيل أنشطة دوائر خدمة المراجعين (نموذج تنظيمي مقترح) :

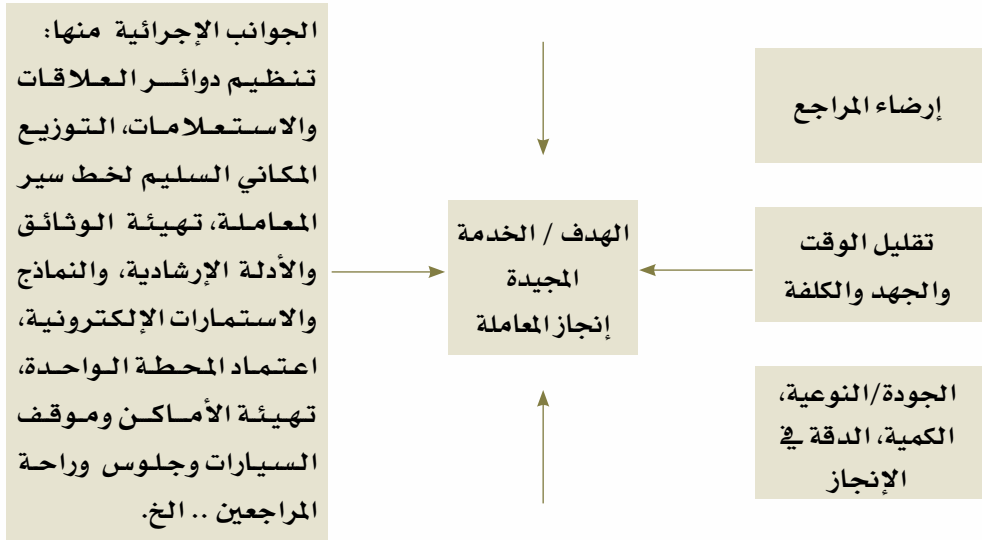
وفق ما تم عرضه واعتماده من تخصصات لتحديد المهام الرئيسية لدوائر خدمة المراجعين، تبقى عمليات تشغيل تلك المهام ومتطلباتها التنظيمية والإجرائية كوحدات وجدت لتيسير عملية إنجاز معاملات المراجعين في حالة تعذر أو تلكؤ أو ظهور الصعوبات والمعوقات التنظيمية التي يواجهها المراجع بسبب طول سلسلة الإجراءات أو حالات من البيروقراطية الوظيفية.. الخ.

ولأجل إعطاء أكبر مساحة لعمل تلك الدوائر ولتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها بكفاءة وفاعلية من دون تدخل وإخلال في نشاطات وأعمال وإجراءات الإدارات المختصة بإنجاز العمل والمعاملات في المنظمات المختلفة، وبما يعزز مبدأ الشفافية في عملها كوحدات ميسرة وبمبسطة ورقبية على توفير أفضل خدمة لصالح المراجع، يقترح النموذج التالي، والذي يسهم من وجهة نظرنا إن يكون قاعدة ونافذة تبصر وترشد من خلالها تلك الدوائر على الثوابت الرئيسية اللازمة التي يتحقق من خلالها هدف إرضاء المراجع الزبون كمستفيد أخير من الخدمة والسلعة التي تقدمها المنظمة الإدارية (حكومية كانت أم أهلية).



نموذج آلية إنجاز المعاملة  
(قانونياً، فنياً، إدارياً، إنسانياً)  
وبشفافية ومهنية  
(الجوانب التنظيمية)

منها: المراجعة الدورية للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات، التأكد من تنظيم وتقسيم العمل حسب الإدارات المختصة، العمل على تفويض الصلاحيات واعتماد الالمركزية الإلكترونية



لحظة الصدق  
توحيد الهدف لجميع العاملين

الاتفاق الجمعي على خدمة المراجع، تفعيل نظم الحوافز، تقويم الأداء، الوصف الوظيفي، التدريب، المهني والسلوكي لأداء الأعمال أيأ كان موقع ومستوى الموظفين العاملين.



## الجانب الوصفي التحليلي للنموذج المقترح:

(١) الهدف هو إنجاز المعاملة بأقل وقت وجهد وكلفة، وبشكل يمنع الازدواجية والتكرار في خطوات إنجازها - والتقليل من استخدام العمل الورقي وتعويضه بالعمل الآلي المحوسب والعمل على إنجاز المعاملة للمراجع وهو جالس في صالة الاستقبال في المنظمات المعنية ومن قبل إدارة الاستعلامات فيها، والحد من ظاهرة دخول المراجع إلى أروقة ومكاتب الموظفين لإنجاز معاملته.

### (٢) الجوانب التنظيمية:

- ضرورة مراجعة وتحديث القوانين، اللوائح، أنظمة العمل والتعليمات الداخلية بما يتوافق مع التوجيه السامي وإدخال التطور اللازم عليها.
- التأكيد على مبدأ تقسيم العمل حسب أنشطة المنظمة، ومنح الازدواجية والتكرار في خط سير المعاملة إلى مخططات ووحدات إدارية لا تتطلب المرور بها.
- العمل على تفعيل تفويض الصلاحيات (الإدارية، الفنية، المالية) إلى المواقع الوظيفية وحسب الوصف الوظيفي لكل عنوان وظيفي وإلغاء مبدأ تفويض الصلاحيات للشخص وليس للوظيفة أو احتكار ممارسة الصلاحيات لمواقع وظيفية معينة.
- اعتماد التطور الحاصل في استخدام اللامركزية الرقمية في إنجاز المعاملات دون الحاجة إلى إشغال وحضور المراجع إلى مركز المنظمة بل بالاعتماد على المحطات الطرفية في إنجاز المعاملات واستخدام للنظم المحوسبة الحديثة (website).

### (٣) الجوانب الإجرائية والمكاتب للعمل:

- ضرورة تفعيل وتنشيط دور دوائر العلاقات العامة والاستعلامات، خصوصاً بتعزيزها بالموارد البشرية المدربة والفاعلة من جانب، ومن جانب آخر العمل على جعل الأنشطة الرئيسية ذات العلاقة بإنجاز معاملات المواطنين تؤدي خدماتها من خلال نوافذ للعمل في إدارات الاستعلامات مما يسهل الخدمة المقدمة للمراجع دون الحاجة إلى دخوله أروقة المنظمة الإدارية، وكما بدأت تأخذ به بعض المنظمات في الجهاز الإداري الحكومي في السلطنة.
- التوزيع المكاني السليم للمكاتب والإدارات وفق تسلسل خط سير إنجاز المعاملة (Layout offices)، إضافة إلى تزويد إدارات الاستعلامات بالأدلة الإرشادية واللوحات الدالة على خط سير المعاملة والوثائق المطلوب جلبها لإتمام عملية الإنجاز، وبالإمكان اعتماد الأدلة والإرشادات التقنية الرقمية عن طريق الاتصال بالهواتف



النقالة أو الشبكة الإلكترونية الخاصة بالمنظمة من قبل المراجع، كما هو جاري العمل به في بعض المنظمات الحكومية والأهلية في السلطنة والتي تحقق به تجربة ناجحة ورائدة في خدمة المراجع.

- اعتماد مراكز المحطة الواحدة (one stop shope) بين المنظمات التي تشترك في الخدمة الواحدة المقدمة للمراجع وجعل من تعدد أماكن العمل والتوزيع الجغرافي لإنجاز العمل، العمل وفق المكتب المشترك الواحد لأكثر من نشاط يخدم المراجع في الوقت والمكان الواحد في إنجاز معاملته.
- أيضاً الاهتمام بظروف العمل (الإضاءة، التبريد، صالات جلوس المراجعين، مواقف السيارات، النظافة العامة) مما يعكس الحالة الحضريّة والعصرية للمنظمة المتعاملة.

#### (٤) الاتفاق على وحدة الهدف / أو لحظة الهدف Moment of troth

وهذه تتطلب الاتفاق الضمني بين كل الموظفين اعتباراً من أعلى مستوى تنظيمي إلى مستوى الإدارة المباشرة على تحقيق الحد المتميز الواجب تقديمه للمراجع من كل الجوانب التنظيمية والقانونية والفنية وخاصة السلوكية والإنسانية والتعامل بشفافية وفق قاعدة أن المراجع هو (صاحب المصلحة والحق دائماً)، وأيضاً التركيز على مبدأ التدريب المستمر للعاملين ومختلف المستويات العليا والوسطى والمباشرة لتحقيق هذا الهدف، كما أن ضرورة الاعتماد على مبدأ المنافسة والتحفيز، يكون وفق مؤشرات نظم تقويم الأداء للعاملين الجيدين والذين يرتقي أدائهم بالإجادة والتفوق مما يخلق حالة من التنافس الموضوعي على تحقيق الهدف في تقديم الخدمة المتميزة للمراجعين، كما ضرورة تفعيل نظام الوصف الوظيفي بما يحقق القاعدة الذهبية التي تسهم بشكل كبير على تحقيق أفضل الخدمات للمراجع الزبون بواسطة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يحققها اعتماد الوصف الوظيفي.

#### أهم التوصيات:

- من خلال ما تم عرضه يمكن تقديم بعض المقترحات التي يمكن اعتمادها من قبل دوائر خدمة المراجعين، وجعلها كخارطة طريق وفق النموذج الذي تم عرضه، وهي كالآتي:
- ١. تفعيل وتنظيم عمل أقسام الاستعلامات في المنظمات الإدارية من خلال:
- جعلها مجسات فاعلة في تبني إرشاد المراجع ومساعدته في إنجاز معاملته، وإيصال كل الآراء والمقترحات والشكاوى من المراجع إلى تلك الإدارات لاتخاذ اللازم بشأنها.
- تفعيل أدواتها في جعلها المحطة الأولى التي يتعرف من خلالها المراجع لخطوات سير المعاملة بواسطة ما تزوده من أدلة استرشادية، ونماذج واستمارات رقمية... الخ من وسائل تساعد في إنجاز المعاملة.



- اعتبارها المحطة الواحدة التي يمكن للأنشطة الفنية في المنظمة أن تفتتح نوافذ الخدمة من خلالها (أقسام الاستعلامات) لإنجاز معاملات المراجعين من دون جعل المراجع يتابع إنجاز خطوات المعاملة بنفسه داخل أروقة المنظمة.
- ٢. تفعيل دور صندوق المقترحات أو الجدار الحر<sup>(١)</sup> الذي يستطيع من خلاله أن يثبت فيه أو عليه المراجع ملاحظاته التي تقوم بدورها دوائر المراجعين متابعتها يوماً بيوم والإجابة عليها مباشرة أو إشراك الجهات العليا في اعتمادها وحسب الاختصاص وبمتابعة من قبل معالي الوزير المختص.
- ٣. تفعيل عمليات تفويض الصلاحيات للإدارات المعنية سواءً كان في مركز الخدمة أو لامركزيتها باعتماد اللا مركزية الإلكترونية ومتابعة ذلك من قبل دوائر خدمة المراجعين.
- ٤. الحد من استخدام التعامل بالمعاملة الورقية وبما يضمن إنجاز المعاملة الإلكترونية مما يساعد في تقليل الوقت والجهد والكلف باستخدام الأوراق التي تشكل عملية استخدامه مبالغ تصل إلى ٢٠٪ من كلفة المعاملة باعتماد توجيه - ترشيد استخدام القرطاسية.
- ٥. اعتماد نظم التحفيز (المادي والمعنوي) للإدارات والأفراد العاملين للأداء المجيد سواءً باعتماد موظف الشهر أو جائزة الإدارة المجيدة في خدمة المراجعين وفق معايير تنافسية يتفق عليها بما يضمن تفعيل التوجيه السامي بخدمة ورضا المراجع وتحقيق الخدمات بكل كفاءة وفاعلية واقتدار.

### المصادر:

١. خطاب جلالة السلطان قابوس بن سعيد - بولاية منح ٢١/١/٢٠١١م، افتتاح الفترة الخامسة لمجلس عُمان.
٢. خطاب جلالة السلطان قابوس بن سعيد، مجلس عُمان، ١١/١١/٢٠٠٨م.
٣. وزارة الخدمة المدنية، مكتب الوزير، تعميم رقم ٦/٢٠١١، بشأن استحداث دوائر خدمة المراجعين، مسقط، ٣/٤/٢٠١١م.
٤. براق النعيمي، الدليل الإرشادي والتدريبي في إعداد دراسات تبسيط الإجراءات، معهد الإدارة العامة، مسقط، ٢٠٠٥م.
٥. براق النعيمي، مهارات تقديم الخدمة المتميزة للمستفيد الأخير، مذكرات منشورة، معهد الإدارة العامة، مسقط، ٢٠٠٩م.



# ALEDARI

A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences  
Published by the Institute of Public Administration in the Sultanate of Oman Since 1979

## Supervisor General

**Khalid Omar Al-Marhoon**  
Minister of Civil Service  
Chairman of the Institute Board of Directors

## Editor-IN-Chief

**Dr. Suleiman Hilal Al-Alawi**

## Managing Editor

**Ali Naseeb Al-Shihri**

## Editorial Board Members

**Dr. Amat Al-Latif Sharaf Shayban**  
**Mamoon Hassan Saad**  
**Barak Kamal Alneaymi**  
**Mossa Ali Al-Gabri- Coordinator**

Correspondence and Subscription  
Addressed to the Managing Editor:

P.O. Box : 1994

Postal Code : 112, Ruwi

Muscat - Sultanate of Oman

Telephone : (00968) 24602065,  
24699012, 24697567

Fax : (00968) 24602066

Home Page : [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)

E-mail : [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

**Annual Subscription : O. R 20.000 For Individuals and Institutions**



Institute of Public Administration  
Muscat - Sultanate of Oman

# ALEDARI

A Quarterly Refereed Periodical Specialized in Administrative Sciences

## ■ **Articles :**

**Role of Public Relations in Enhancing the Competitiveness of Business Organizations: Analytical Study on the National Bank of Oman**

Dr. Bilal Khalaf Al Skarnah

**The Impact of the Type of Leadership in Organizational Commitment: A Field Study on Kuwaiti Telecom Companies**

Dr. Suleiman Ibrahim al-Houri

Dr. Walid Magali Awawdeh

Mohammed Amin Hassan Abdeen

**The Impact of Personal and Organizational Characteristics of the Staff on the Effectiveness of Social Capital in the Non-Governmental Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia**

Dr. Yousef bin Abdullah Al-Mulaifi

## ■ **Summary of Doctoral Thesis:**

**Proposed Training for the Application of Knowledge Management for the Development of Human Resources at the Ministry of Education in the Sultanate of Oman**

## ■ **Book Review :**

Seven Steps to Effective Training

## ■ **Documents and Reports :**

**First: The Islamic Perspective of the Role of Arab Women in Management Development**

**Second: The Level of Effectiveness of Women Human Resources Management and Constraints in the Colleges of Applied Sciences in the Sultanate of Oman**

**Third : Regulatory Mechanisms in the Activation of the Activities of the Customer Service in the Completion of Business Transactions Efficiently and Effectively (Proposed Model)**