



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

#### الهيئة الاستشارية

- أ.د. عامر خضير الكبيسي  
أ.د. عاصم حسين الأعرجي  
أ.د. وهيبه غالب فارع  
أ.د. زياد يوسف المعشر  
أ.د. ممدوح عبد العزيز رفاعي  
أ.د. طلال عايد الأحمدي  
أ.د. محمد عبد المعطي عبد الغفور  
د. عبد الحميد سعيد حسن  
د. سعيد بن مبارك المحرمي  
د. سعيد محمد القطوي  
د. محمد علي الحزيزي

#### المشرف العام

خالد بن عمر المرهون  
وزير الخدمة المدنية  
رئيس مجلس إدارة المعهد  
رئيس التحرير

زكي بن هلال البوسعيدي

#### مدير التحرير

علي بن نصيب الشحري

#### أعضاء هيئة التحرير

- د. أمة اللطيف بنت شرف شيبان  
د. حمود بن سعيد العاصمي  
د. خميس بن زايد الكليبي


#### المنسق الإداري

موسى بن علي الجابري

المراسلات تعنون باسم مدير التحرير:  
ص.ب: ١٩٩٤، الرمز البريدي: ١١٢ روي - مسقط - سلطنة عُمان  
لمزيد من الاستفسار، يرجى الاتصال على  
هاتف: ٢٤٦٩٩٠١٢ / ٢٤٦٩٩٠١٢ / ٢٤٦٠٢٠٦٥ / ٢٤٦٩٧٥٦٧ (٠٠٩٦٨)  
فاكس: ٢٤٦٩٨٦٧٢ / ٢٤٦٠٢٠٦٦ / ٢٤٦٩٨٦٧٢ (٠٠٩٦٨)

موقع المعهد الإلكتروني: [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)  
البريد الإلكتروني للدورية: [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

رقم التسلسل الدولي للدورية: ٣٢٤٤-٢٣١٣

- 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 بالسيرة الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج Quarkxpress بيئة 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 مستلآت، 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, research, 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/s he 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.



## إقرأ في هذا العدد

الصفحة	الموضوع
٦	كلمات مضيئة
٧	افتتاحية العدد
١١	البحوث والدراسات: مخرجات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر منظمات الأعمال د. عبدالخالق هادي طواف
٥٣	أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية د. ياسر عبدالوهاب
١٠١	مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمصارف الإسلامية باليمن من وجهة نظر العاملين في هذه المصارف: دراسة ميدانية د. رياض يحيى حسين الغيلي صالح محمد حسين النقيب
١٩٠	Development and Implementation of National Strategy for Leadership: An Empirical Study of Oman Hilal AL-Sawai Raiya Al Amri
١٩٥	مخلصات رسائل ماجستير: أولاً: الرؤية المجتمعية لإدارة الوقت في مواجهة الضغوط المهنية: دراسة ميدانية على العاملين بكلية عمان للسياحة بسلطنة عُمان
٢٠٩	ثانياً: دور نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في جودة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على مستشفى خولة بمحافظة مسقط
٢٢٥	قراءة من المكتبة: مهارات الاتصال الإداري والحوار
٢٤١	وثائق وتقارير: تقرير عن المؤتمر الثاني لشبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة (مينابار). تونس، ٦-٩ أكتوبر ٢٠١٥م

## كلمات مضيئة

إن الأمم لا تبنى إلا بسواعد أهلها وأن رقيها في مدارج الحضارة والتقدم لا يتم إلا عن طريق العلم والخبرة والتدريب والتأهيل. وليس بخاف أن الثروة الحقيقية لأية أمة إنما تتمثل في مواردها البشرية القادرة على دفع عجلة التطور إلى الأمام في جميع مجالات الحياة وبما يحقق آمالها ويوقد جذوة الطموح المتجدد فيها وصولاً إلى ما تنشده من عزة وكرامة ومجد وسؤدد.

قابوس بن سعيد

## افتتاحية العدد

يتصدر البحث العلمي في عصرنا الحاضر السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها معظم الدول، نظراً للدور الذي يؤديه في التقدم والتنمية في المجالات الاقتصادية والسياسية والبيئية والاجتماعية وغيرها من المجالات.

فالباحث العلمي يعمل على تقصي الحقائق حول التحديات التي تعيق التنمية في المجالات المختلفة ويساهم في إيجاد الحلول المناسبة للتغلب على تلك التحديات. كما يعتبر البحث العلمي عاملاً أساسياً للتقدم التكنولوجي الذي أصبح عنصراً أساسياً في ممارسات الحياة العصرية. وانطلاقاً من هذه الأهمية، فإن معظم الدول تولي البحث العلمي اهتماماً بالغاً يتمثل في إنشاء مراكز ومجالس وهيئات للدراسات والبحوث العلمية بعضها ملحقة بجهات مثل وزارات التعليم العالي والجامعات وأخرى مستقلة، لتضطلع بالقيام بالدراسات العلمية النظرية والتطبيقية والتطويرية. ومن بين مظاهر الاهتمام بالبحث العلمي قيام بعض الدول بإنشاء مدن وحدائق للعلوم وحاضنات للابتكار ومؤسسات لرعاية الباحثين والبحوث المتميزة، ووضع أنظمة وحوافز تشجع على الابتكار والإبداع. ومن أجل تشجيع نشر البحوث العلمية، فقد أنشئت قواعد المعلومات المتخصصة في النشر العلمي مثل قاعدة المعلومات التابعة لموقع تومسون رويترز (Thomson Reuters) وقاعدة المعلومات سكوبس (SCOPUS) والسفير (ELSEVIER). ومن الجوانب المهمة لتشجيع البحث العلمي، ما تقوم به بعض الدول من تخصيص نسبة معينة من ناتجها المحلي الإجمالي لأغراض البحث والتطوير، بل وتعمل على تنويع مصادر الإنفاق على البحث العلمي، حيث أصبحت العديد من القطاعات الاقتصادية ومؤسسات القطاع الخاص تساهم في الدعم لأغراض البحث والتطوير.

ويوضح «تقرير اليونسكو عن العلوم: نحو عام ٢٠٣٠م» الذي عرض في شهر نوفمبر الماضي، أن الإنفاق المحلي الإجمالي على البحث والتطوير ازداد بنسبة ٢١٪ على الصعيد العالمي بين عامي ٢٠٠٧م و٢٠١٢م، حيث ارتفع الإنفاق من (١١٣٢) مليار دولار في عام ٢٠٠٧م إلى (١٤٧٨) مليار في عام ٢٠١٢م. وقد أبرز التقرير أن الإنفاق العالمي على البحث والتطوير نما بوتيرة أسرع من نمو الناتج المحلي الإجمالي العالمي في الفترة ذاتها والذي بلغ (٢٠٪). وجاءت الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الأولى في الإنفاق على البحث والتطوير بنسبة (٢٨٪) ثم الصين (٢٠٪)، وبلدان الاتحاد الأوروبي (١٩٪)، واليابان (١٠٪)، وبلغت نسبة إنفاق بقية دول العالم (٢٣٪).

كما يشير التقرير أن عدد الباحثين على الصعيد العالمي قد ارتفع بأكثر من (٢٠٪) منذ عام ٢٠٠٧م، ليصل إلى (٧,٨) مليون باحث في وقتنا الحاضر. وجاءت دول الاتحاد الأوروبي في المرتبة الأولى في عدد الباحثين (٢٢٪) من المجموع العالمي ثم الصين (١٩٪) فالولايات المتحدة الأمريكية (١٦,٧٪). وتحظى البحوث الإدارية باهتمام كبير من قبل المنظمات الحكومية والخاصة، إنطلاقاً من أهميتها في المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية التي تعد من المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة. وبجانب



المؤسسات العامة والخاصة الموجودة في العديد من الدول، توجد هناك منظمات عالمية وإقليمية معنية بالبحوث الإدارية والعلوم ذات الصلة ومن أهمها: المعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS) والاتحاد الدولي لمدارس ومعاهد الإدارة (IASIA) والمنظمة العربية للتنمية الإدارية (ARADO) وشبكة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لبحوث الإدارة العامة (MENAPAR). وتعمل هذه المؤسسات على تشجيع نشاط البحث العلمي في المجال الإداري، من خلال تحديد الظواهر والمشكلات الإدارية التي تعيق التنمية الإدارية وإجراء الدراسات والبحوث حولها وإقامة المؤتمرات والندوات لمناقشتها واقتراح الحلول المناسبة. كما تعمل هذه المنظمات على توثيق ونشر الدراسات والبحوث الإدارية وإتاحتها للمستفيدين من الجهات والباحثين وطلبة الجامعات.

وإنطلاقاً من أهمية البحوث الإدارية في الإرتقاء بالمؤسسات وتعزيز كفاءتها، واستمراراً لدور معهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان في المساهمة في تحقيق التنمية الإدارية؛ يستضيف المعهد - بمشيئة الله - في ٢٥-٢٧ أكتوبر ٢٠١٦م، أول مؤتمر حوار في مجال الإدارة بالسلطنة يشمل مناطق أوروبا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا (Europe, Middle East and North Africa - EUROMENA)، ويتناول موضوع: تحديث إدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات العامة.

ولتسليط الضوء على جانب من الأنشطة البحثية التي تقوم بها منظمات التنمية الإدارية، فإن هذا العدد يتضمن تقريراً عن المؤتمر الثاني لشبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة (مينابار) حول: دور المواطنين والمنظمات في البناء المشترك للعمل الحكومي بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، والذي عقد في تونس خلال الفترة ٦-٩ أكتوبر ٢٠١٥م. ويشتمل العدد على أربعة بحوث وهي: مخرجات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر منظمات الأعمال، وأثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية، ومدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمصارف الإسلامية باليمن من وجهة نظر العاملين في هذه المصارف، بالإضافة إلى دراسة باللغة الإنجليزية عن التنمية وتطبيق الاستراتيجية الوطنية للقيادة بسلطنة عُمان. ويتضمن العدد أيضاً ملخصين لرسالتني ماجستير، الأول بعنوان (الرؤية المجتمعية لإدارة الوقت في مواجهة الضغوط المهنية: دراسة ميدانية على العاملين بكلية عُمان للسياحة بسلطنة عُمان) والثاني بعنوان (دور نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في جودة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية على مستشفى خولة بمحافظة مسقط). كما يحتوي العدد قراءة لأحد الكتب الحديثة التي تتناول مهارات الاتصال الإداري والحوار.

ونتمنى لكم - قراءنا الكرام - تحقيق الفائدة المرجوة من الاطلاع على موضوعات العدد المختلفة

**رئيس التحرير**

## البحوث والدراسات

# مخرجات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر منظمات الأعمال





## مخرجات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية من وجهة نظر منظمات الأعمال

د. عبد الخالق هادي طواف

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية التجارة والاقتصاد - جامعة عمران

الجمهورية اليمنية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد الإجراءات التي تتخذها منظمات الأعمال لتقييم أداء موظفيها. وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جودة خريجي الجامعات اليمنية. ومعرفة ما إذا كانت الجامعات اليمنية تزود خريجها بالمهارات التي يحتاجها منظمات الأعمال. ومعرفة طريقة تقييم منظمات الأعمال لجودة مخرجات الجامعات. وقد تم توزيع استبانة على (١٠٠) مدير منظمة أعمال ومدير موارد بشرية بحسب قائمة الشركات من الغرف التجارية والصناعية بالعاصمة صنعاء، وتم تحليل ٩٧ استبانة منها باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري واختبار Chi Square.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة منها غياب ثقافة قياس الأداء لدى منظمات الأعمال في اليمن وعدم وجود فروق بين الجامعات اليمنية في جودة المخرجات، كما اتضح وجود فروق بين الجامعات تعزى لنوع الجامعة (حكومية أم أهلية) لصالح الجامعات الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن أصحاب الأعمال يرون وجود ضعف في مهارات الخريجين مثل المهارات الإحصائية والتحليلية ومهارة الحاسوب والملبس والاتصال والقيادة رغم أهميتها من وجهة نظر منظمات الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى غياب مهارة الإنجاز واحترام الوقت والمواعيد، وكذا عدم قدرة الخريجين على التعامل مع الزبائن والعملاء. وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن جودة خريجي الجامعات اليمنية في الوقت الحاضر أقل مما كانت، وأن نقطة الضعف الرئيسة لدى الخريجين تتمثل في عدم ربط الجانب النظري بالتطبيقي. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام منظمات الأعمال بثقافة قياس الأداء وتفعيل وحدة الاعتماد الأكاديمي في وزارة التعليم العالي لنشر ممارسات الجودة الشاملة في أوساط الجامعات الحكومية والأهلية، وتفعيل دور مجالس الأمناء التي تضم أعضاء من الغرف التجارية والصناعية وعدد من التوصيات الهامة في هذا المجال.



## أولاً: المقدمة

يعتبر التعليم العالي بمنزلة البوابة إلى تحديث المجتمعات وحل مشكلاتها وابتداع الحلول المناسبة للتحديات المستقبلية التي تواجهها. ونتيجة لذلك حظيت الجهود الرامية إلى تحسين خدمات مؤسسات التعليم العالي لكثير من العناية والاهتمام لما لها من دور كبير في تزويد سوق العمل بالكوادر الفنية المؤهلة بالمعارف النظرية والمهارات العملية وإعداد القادة المستقبليين في مختلف المجالات. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أهم الأساليب التي إستحوذت على اهتمام كبير في مجال تحسين خدمات المؤسسات الأكاديمية من حيث تركيز (TQM) على التحسين المستمر (Continuous Improvement) وتحقيق رضا المستهلك (Customer Satisfaction).

وتعتبر منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحسين أدائها - وتعمل ضمن سوق عمل له احتياجاته ومتطلباته - هي الجهة الأكثر قدرة على تقييم مستوى جودة خدمة مؤسسات التعليم العالي، حيث تبحث منظمات الأعمال عن عمالة أفضل ذات مهارات عالية تساعدها على تحسين الأداء وتخفيض التكاليف وتطوير الأساليب الإدارية والفنية بما يتناسب مع إرتفاع حدة المنافسة في سوق العمل على إستقطاب الموارد البشرية "المناسبة".

وهذا الأمر يستلزم قياس أداء الجامعات الحكومية والأهلية عن طريق قياس آراء منظمات الأعمال باعتبارها المشغل الأبرز لمخرجات الجامعات وتستطيع قياس أدائهم بصورة دقيقة وعملية.

## مشكلة الدراسة:

في إطار البحث عن تحسين جودة التعليم العالي يتم التركيز على رضا المستهلك الذي يتمثل بصورة أساسية في الطالب والحكومة وسوق العمل، وقد قامت دراسات كثيرة بالتركيز على آراء الطالب والحكومة والمدرسين والباحثين في حقل التعليم العالي وتم تحسين البرامج الأكاديمية وتحديثها بشكل واضح، إلا أن المفهوم التسويقي الحديث الذي يركز على تطبيق مبدأ التوجه بالمستهلك يحتاج للتعرف على آراء منظمات الأعمال (المستهلك)، كونها من ضمن أصحاب المصالح (Stakeholders) المستفيدين من مخرجات التعليم العالي، والأجدر والأقرب لتحديد المهارات المطلوب توافرها في العامل خلال مزاوله عمله في تلك المنظمات.

إن الجامعات في كثير من بلدان العالم - وفي اليمن تحديداً - متهمه بتخريج الطلبة معتمدة في ذلك على تلقيهم المبادئ والمعارف النظرية دون الاهتمام بمتطلبات سوق العمل، ما خلق فجوة واسعة



بين الجامعات ومنظمات الأعمال، وقد رصد الباحث كثير من الإشارات في الصحف المحلية والمواقع الإلكترونية الحكومية والأهلية تنتقد منظمات الأعمال والغرف التجارية فيها تجاهل الجامعات اليمنية لاحتياجات السوق. وبالمقابل هناك انتقادات موجهة من منظمات التعليم العالي لمنظمات الأعمال كونها لا تهتم بقياس أداء موظفيها أو بإيصال تغذية راجعة حول مستوى الموظفين الذين تلقوا تعليمهم في الجامعات اليمنية (تقرير التنمية البشرية الوطني الثالث، ٢٠٠٤)، وعلى هذا الأساس ستولى هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل تتبع منظمات الأعمال أساليب رسمية لقياس أداء موظفيها حتى يمكن عن طريقها قياس مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي بصورة مناسبة؟

هل تعتقد منظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي الجامعات الحكومية والأهلية؟

هل ترى منظمات الأعمال أن المهارات التي يكتسبها الخريجين أثناء دراستهم في الجامعات الحكومية والأهلية في اليمن مناسبة؟

ما المهارات الواجب توافرها في خريجي الجامعات اليمنية من وجهة منظمات الأعمال؟

### أهمية الدراسة وأهدافها:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة من كونها الدراسة الوحيدة -على حد علم الباحث- التي تسلط الضوء على واقع جودة مخرجات الجامعات اليمنية من وجهة نظر منظمات الأعمال. الأمر الذي يعني احاطة الجامعات بنقاط الضعف التي تعاني منها برامجها الأكاديمية من ناحية اكتساب خريجها بالمهارات الضرورية لنجاح منظمات الأعمال، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة قدرة قطاع الأعمال على المنافسة والازدهار.

وتهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف فيما يلي:

- الوقوف على الإجراءات التي تتخذها منظمات الأعمال التجارية لتقييم أداء موظفيها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جودة خريجي الجامعات اليمنية.
- ما إذا كانت الجامعات اليمنية تزود خريجها بالمهارات التي تتوقعها منظمات الأعمال.
- طريقة تقييم منظمات الأعمال لجودة مخرجات الجامعات العاملة في اليمن.



## حدود الدراسة :

إقتصرت الدراسة على إستقصاء آراء منظمات الأعمال، ولم تتطرق إلى آراء الجهات الحكومية الرسمية أو طلبة الجامعات وأساتذتها وذلك لأهمية آراء قطاع الأعمال وعدم الاهتمام الكافي به من قبل. كما تم الاقتصار على دراسة الشركات التي تعمل في العاصمة صنعاء وبحسب القائمة التي حصل عليها الباحث من الغرف التجارية والصناعية - صنعاء، ومن حيث الحدود الزمانية فقد بدأت الدراسة في أواخر العام ٢٠١٣ وتم إنجازها في منتصف الشهر الثاني من العام ٢٠١٤.

## الدراسات السابقة والإطار النظري

### الدراسات السابقة :

تم الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة في نفس الموضوع، على النحو التالي:

١. دراسة (Roman, Maxim, Manolica, 2013) بعنوان تحليل العلاقات بين التدريب والمهارات ورضا أصحاب العمل عنها:

حيث هدفت الدراسة إلى تقييم رضا أصحاب العمل في رومانيا عن مخرجات الجامعات والمعاهد التي قامت بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة. وقد توصلت الدراسة إلى مراجعة المهارات التي تتوفر في خريجي تلك الجامعات وهل تقابل متطلبات تلك المنظمات وهل تهتم مؤسسات التعليم العالي بمبدأ التوجه بالمستهلك بصورة كافية. وقد توصلت الدراسة إلى أن جودة التعليم العالي في رومانيا فوق المعدل المتوسط ولكن هذا المعدل يختلف بين الجامعات الحكومية والأهلية لصالح الأولى، كما أن الشركات الرومانية تجد صعوبة في إيجاد موظفين في بعض المجالات مثل تقنية المعلومات وإدارة الأعمال، كما أن اختيار الموظفين من مخرجات الجامعات يتم على أساس سلوك المتقدم والمقابلة وجودة الجامعة التي تخرج منها والدرجات التي حصل عليها أثناء سنوات الدراسة والمعرفة في حقل التخصص والمهارات التي اكتسبها والخبرة العملية. وتوصلت الدراسة إلى المهارات المطلوبة من الجامعات الرومانية تتمثل في الاتصال الإداري والمهارات التطبيقية والإدارية وتقنية المعلومات وفرق العمل والتفكير التحليلي.

ويلاحظ أن هذه الدراسة لم تركز على الإجراءات المتبعة في تقييم منظمات الأعمال لأداء العاملين فيها وأهتمت أكثر بقياس مهارات الخريجين.

## ٢. دراسة (وزارة الخارجية والتخطيط الفلسطينية، ٢٠١٢) بعنوان الخريجون وسوق العمل:

حيث هدفت الدراسة إلى استقصاء مشكلة الخريجين في قطاع غزة كما ونوعاً في محاولة لوضع حلول مبتكرة لمشكلة البطالة بين صفوف الخريجين وتحليل المؤشرات الرقمية في هذا الجانب وتم ارجاع سبب المشكلة إلى تراجع مستويات التخطيط للحقل التعليمي وسوق العمل مع تراجع واضح في جودة التعليم الجامعي والتعليم العام بحسب نتائج الاختبارات الدولية (TIMSS) لـ ٤٩ دولة. وكذا توصلت الدراسة إلى تدني المهارات الأساسية في المناهج الدراسية بنسبة ٥٩٪ من وجهة نظر المشرفين التربويين الذين قيموا المناهج الدراسية. وخلصت الدراسة "إلى أن هناك فقط ٩ مهارات متوفرة بدرجة أقل من ٥٠٪ منها مهارة الاستدلال وعرض وتمثيل البيانات ومهارة النقد والتقييم. من ناحية أخرى رأى نحو ٦٠٪ من المشتركين في الدراسة عدم ارتباط البرامج الأكاديمية باحتياجات سوق العمل وعدم وجود تكامل وتسيق بين الجامعات الفلسطينية في هذا الجانب.

وقد تميزت هذا الدراسة باعتمادها على بيانات حكومية من وزارتي التربية والخارجية، كما تم توزيع العديد من الاستبانات على العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات والأساتذة والمشرفين وكذلك أهتمت الدراسة بالتعرف على وجهة نظر منظمات الأعمال والموظفين أنفسهم.

## ٣. دراسة (Tori, Brendan, Leigh, Anne, 2011) بعنوان مهارات خريجي تعليم إدارة الأعمال التجارية:

حيث هدفت الدراسة إلى تقديم خلفية حول زيادة الاهتمام بتطوير مهارات الخريجين والدارسين في كليات الأعمال في الجامعات الأسترالية بما يستجيب لدعوات منظمات الأعمال بالاهتمام بتحسين مهارات الخريجين الحالية وتطوير مستويات الطلبة وقدراتهم. وقد استخدمت الدراسة السير الذاتية للخريجين للتعرف على تلك المهارات. وقد توصلت الدراسة إلى قصور المناهج الدراسية في غرس تلك المهارات قبل التخرج وأوصت بزيادة الاهتمام بتطوير المناهج في الجامعات الأسترالية بما يتفق مع احتياجات منظمات الأعمال التجارية.

ويلاحظ أن دراسة Tori قصرت الاهتمام في التعرف على مهارات الخريجين على السير الذاتية لهم دون الاهتمام باستقصاء آراء منظمات الأعمال في أستراليا.



٤. دراسة (Murad & Shastri, 2010) بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

حيث هدفت إلى تحديد الاحتياجات الضرورية لتحسين جودة التعليم العالي لمواجهة تحدي عولمة خدمات التعليم العالي ومتطلبات منظمة التجارة العالمية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للهند من خلال تصميم نموذج يأخذ ضمن عناصره الحوكمة وتوصيل الخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تصبح الجامعات أكثر قيادة للإبداع وإنتاج المعرفة وتحسين الأداء وخدمة أغراض التنمية وسوق العمل المحلي والدولي. وتأتي هذه الدراسة لتؤكد على ضرورة تحسين أداء الجامعات من خلال إتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تركز على ضرورة التحسين المستمر للعمليات والتركيز على العملاء ومنهم منظمات الأعمال.

ويلاحظ أن هذه الدراسة وضحت بشكل جيد الجهود المستمرة التي تبذلها الجامعات الهندية لتحسين أداءها ومخرجاتها إلا أنها لم تهتم باستقصاء آراء منظمات الأعمال بصفتها المستفيدة من خدمات الخريجين.

٥. دراسة (المركز اليمني للدراسات الاجتماعية، ٢٠٠٩) بعنوان مخرجات التعليم الجامعي وعلاقته بسوق العمل:

والتي استهدفت دراسة واقع التعليم الجامعي في اليمن وظروف الاقتصاد اليمني وطبيعة سوق العمل وعلاقته بالمصاعب التي تواجه البلد من بطالة وعدم إمكانية استيعاب مخرجات التعليم الجامعي ناهيك عن المخرجات الضعيفة لمؤسسات التعليم العالي. وقد تم مسح الجامعات اليمنية من خلال السجلات والأرقام المنشورة في الإصدارات الحكومية وتم التوصل إلى ضرورة تصميم إستراتيجية وطنية للتعليم العالي يتم وضعها من خلال أصحاب المصالح وهم الجامعات وأصحاب العمل التجاري والحكومي والاسترشاد بتجارب الدول المتقدمة في هذا المجال مع عدم إغفال ظروف اليمن السياسية والاقتصادية والاجتماعية والسكانية.

ويلاحظ أن هذه الدراسة أجريت على الجامعات اليمنية باستخدام البيانات الثانوية المتوافرة وتوصلت إلى مؤشرات اقتصادية في مجال التعليم العالي لكنها لم تهتم باستقصاء آراء منظمات الأعمال حول مخرجات الجامعات اليمنية في جوانب الجودة الشاملة.

٦. دراسة (القرشي، ٢٠٠٦) بعنوان أثر مخرجات نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الصناعة: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في محافظتي عدن وتعز-الجمهورية اليمنية:

وقد هدفت الدراسة إلى دراسة أسباب تدهور الثقة بين منظومة التعليم الفني والتدريب المهني ومتطلبات مؤسسات القطاع الخاص بسبب رداءة مخرجات الطرف الأول مقارنة بتلك العمالة الوافدة، وقد اعتمدت هذه الدراسة في جمعها للمعلومات على استبيان تم توزيعه على مديري المصانع، وتوصلت الدراسة إلى افتقار نظام التعليم الفني والتدريب المهني لمشاركة أصحاب الأعمال في القطاع الصناعي في إقرار سياساته واتجاهات نشاطه، وإلى عدم ملاءمة مخرجات نظام التعليم الفني لمتطلبات القطاع الصناعي. ورغم بُعد الدراسة عن مجتمع التعليم العالي قليلاً إلا أن مجتمع الدراسة أهتم بمنظمات الأعمال الصناعية والتغذية الراجعة حول مخرجات التعليم الفني.

٧. دراسة (Hodges، ٢٠٠٢) بعنوان: التعليم العالي: سلوكيات الخريجين من وجهة نظر أرباب الأعمال:

وهدف إلى معرفة سلوكيات الخريجين عن طريق استقصاء آراء أرباب العمل وقد أعدت الدراسة من قبل معهد الإدارة المعتمدة وكلية لندن للطباعة. وقد تبين أن ٧٥٪ من أرباب العمل يعتقدون أن مهارات الخريجين في مجال تكنولوجيا المعلومات قد تحسنت، فيما أبدت نسبة ٣٠٪ منهم بقدره الخريجين على التواصل، كما أوضحت نسبة ٤٩٪ من مديري الموارد البشرية في منظمات الأعمال أن إستعداد الخريجين للدخول في عالم الأعمال قد إنخفض في السنوات الأخيرة ولكن لم تتحسن مهارات الخريجين في الابداع والتفكير وحل المشكلات والوعي التجاري وأصبح الخريجين الجدد يعملون بصورة غير جيدة. وقد أوصت الدراسة بأهتمام مؤسسات التعليم العالي بمهارات التعامل مع الآخرين والمهارات الدبلوماسية والسياسية والتواصل مع الآخرين ومهارات التفكير الإبداعي. غير أن هذه الدراسة لم تهتم بطرق تقييم منظمات الأعمال لأداء موظفيها.

٨. دراسة (Hillman & Albert، 1999) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

والتي هدفت إلى معرفة حجم الاهتمام بثقافة قياس الأداء في منظمات الأعمال في جنوب غرب الولايات المتحدة وكذا الفروق بين الجامعات والمهارات التي يكتسبها خريجي تلك المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى أهتمام منظمات الأعمال بقياس أداء العاملين فيها وعدم وجود فروق بين الجامعات من وجهة نظر المنظمات وتحسن جودة خريجي الجامعات مقارنة بالماضي وقدمت الدراسة جملة



من التوصيات. إلا أن الدراسة لم تهتم بمقارنة جودة الجامعات في الماضي والحاضر ومن حيث نوع الجامعات حكومية أو أهلية.

### دور الجودة في التعليم العالي:

تلعب مبادئ الجودة دوراً محورياً في زيادة أهتمام مؤسسات التعليم العالي بكافة جوانب العملية الإدارية، وقد أسهمت النماذج الناجحة لتطبيق الجودة في العديد من مؤسسات التعليم العالي في سعي البقية للاستفادة من ميزات التحسين المستمر الذي تميزت به هذه المؤسسات (Osseo, Longbottom, ٢٠٠٢، ٢٦-٣٦).

لعبت المخرجات غير المناسبة للجامعات ومؤسسات التعليم العالي التي لا تلبى احتياجات سوق العمل دوراً كبيراً في الدعوة لإتباع مبادئ الجودة الشاملة (Lawrence & McCollough, ٢٠٠١، ١٣٩-١٥٢)، حيث ظهرت مسوغات بررت ضرورة تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فقد حدثت زيادة كبيرة في الملحقين بركب التعليم العالي وما تبعه من زيادة في إفتتاح مؤسسات التعليم العالي وزيادة التنافس بينها لاجتذاب الطلبة والتمويل، كما زادت القناة بالارتباط بين النجاح الاقتصادي والبرامج التعليمية والتدريبية للموارد البشرية، وازدياد المطالبات بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمستهلكين، كما لعب التقارب الاقتصادي بين دول العالم عن طريق المنظمات الدولية دوراً في توحيد النظرة إلى جودة المخرجات التعليمية التي يمكنها العمل والتنقل بين الدول، كما ظهرت الحاجة إلى التكامل والانسجام بين هيئة التدريس والإدارة الجامعية وأولياء الأمور والطلبة من جهة وبين المجتمع المحلي من جهة أخرى. (Lawrence. McCollough, ٢٠٠١)، حيث ظهرت مسوغات بررت ضرورة تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فقد حدثت زيادة كبيرة في الملحقين بركب التعليم العالي وما تبعه من زيادة في إفتتاح مؤسسات التعليم العالي وزيادة التنافس بينها لاجتذاب الطلبة والتمويل، كما زادت القناة بالارتباط بين النجاح الاقتصادي والبرامج التعليمية والتدريبية للموارد البشرية، وازدياد المطالبات بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمستهلكين، كما لعب التقارب الاقتصادي بين دول العالم عن طريق المنظمات الدولية دوراً في توحيد النظرة إلى جودة المخرجات التعليمية التي يمكنها العمل والتنقل بين الدول، كما ظهرت الحاجة إلى التكامل والانسجام بين هيئة التدريس والإدارة الجامعية وأولياء الأمور والطلبة من جهة وبين المجتمع المحلي من جهة أخرى.



إن رضا المستهلك هو الهدف الرئيس لإدارة الجودة ومؤسسات التعليم العالي، حيث يتم تقديم العديد من الأطراف منها الطلبة وأصحاب الأعمال التجارية والأسر والكلية والمواطنين أنفسهم والداعمين والهيئات والمؤسسات الحكومية وإدارات الجامعات وموظفيها والمستفيدين من أبحاث مؤسسات التعليم والمجتمع المحلي ككل. إن الجامعة يجب أن تفهم احتياجات جميع هذه الأطراف وتركز على احتياجات الطلبة في سوق العمل حتى بعد التخرج وتزويدهم بالمهارات التي يحصلون عليها أثناء الدراسة لتسهم مساهمة فاعلة في صياغة مجتمع المستقبل (Keller، ١٩٩٢، ٤٨-٥١).

أن الاهتمام بوجهة نظر المستهلك جاء استجابة لمبادئ التسويق الحديث التي تدفع باتجاه تقديم السلع والخدمات التي يطلبها المستهلك ولهذا يجب أن تقوم الجامعات بفهم وجهة نظر المستهلك (أصحاب الأعمال) كونهم من يوظف ويستفيد من مهارات الخريجين في الإنتاج، وتتحدد مهارات الخريجين بحسب النظام التعليمي في الجامعات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

### احتياجات سوق العمل:

يعرف سوق العمل بأنه المؤسسة التنظيمية الاقتصادية التي يتفاعل فيها عرض العمل والطلب عليه، حيث يتم تحديد فرص العمل المطلوبة وتقدير حجم البطالة إضافة إلى تحديد الأجر (مريان والسلامات والرداد، ٢٠٠٧، ٥).

يحتاج سوق العمل عادة إلى جملة من المهارات في القوى العاملة التي يقوم باستيعابها وتوظيفها، وفي هذا الشأن فقد أوضح (Cappelli، ١٩٩٢) أنه لا يوجد إتفاق على المهارات التي يحتاجها السوق ولا حتى من يتمتع بها. وقد حددت الجامعات الهندية هذه المهارات بأنها تتضمن الحس الإبداعي ومهارات الاتصال والتواصل والأخلاقيات والريادة والعولة وتكنولوجيا المعلومات والمهارات الشخصية وحل المشكلات، مهارات الحاسوب والإنترنت.

كما حددت دراسة (Freeman et al، ٢٠٠٨) المهارات التي يجب تطويرها في خريجي الجامعات ومسؤولية تدريسها لهم وطريقة قياسها ومن جهة أخرى تحديد المهارات التي يجب على الخريج اكتسابها وفي حالة عدم تمكنه من اكتسابها لا يتمكن من التخرج، وتم تحديد مهارات التفكير وفرق العمل والتنمية المستدامة وممارسات أخلاقيات العمل والتعلم مدى الحياة كما يتوقعها أرباب العمل.

فيما صنّف (الريبيعي، ٢٠٠٨: ٢٤٦) احتياجات سوق العمل من المهارات المفترض توافرها في

العاملين إلى:



- مهارات شخصية (مهارات التفاوض، مهارات حل النزاعات، مهارات العلاقات العامة، مهارات إنجاز المعاملات والإدارة، القدرة على المبادرة، المسؤوليات الاجتماعية، الإلتزام بالحقوق والواجبات، تشخيص وتحليل المشكلات وحلها).
- مهارات إبداعية وإدراكية (أساليب حل المشكلات، التخطيط للمشروعات، المهارات المهنية المرتبطة بالعمل، القدرة على تطوير الشخصية، المعرفة بالأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، المعرفة بالفرض المتاحة، الوصول إلى قواعد البيانات والمعلومات واستخدامها).
- مهارات العمل الإستثماري والمبادرة في العمل (المعرفة بالقوانين والتشريعات، المعرفة بقواعد الإستثمار، المعرفة بأنظمة العمل ولوائحه، المعرفة بالجهات المسؤولة عن قطاعات العمل والإستثمار والإنتاج، المعرفة بالإجراءات).

### أهداف الجامعات اليمنية :

أورد القرار الجمهوري بالقانون رقم (١٧) لسنة ١٩٩٥ أهداف الجامعات اليمنية نذكر منها ما يلي (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٠):

١. إتاحة فرص الدراسة المتخصصة والمتعمقة للطلاب في ميادين المعرفة المختلفة لتلبية لاحتياجات البلاد من التخصصات والفنيين والخبراء مع الاهتمام والتركيز على رفع مستوى ونوعية الإعداد والتأهيل، وتنمية مقومات الشخصية الإسلامية الصحيحة والتكوين المعرفي والعلمي القويم، وتكوين مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد، اكتساب المعارف والمهارات العلمية والتطبيقية اللازمة وتسخيرها لحل المشكلات بفعالية وكفاءة، تدريس وتمكين الطلاب من أساليب وطرق إجراء البحوث العلمية وتطبيقها وتقويمها، تنمية المواهب والمهارات الإيجابية نحو العمل بشكل عام مع التركيز على تنمية روح التعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة والشعور بالمسؤولية والالتزام الأخلاقي، والاهتمام باستخدام التكنولوجيا لتطوير وحل قضايا البيئة والمجتمع اليمني، وتنمية الاتجاه الإيجابي للطلاب لمفهوم التعلم الذاتي والمستمر مدى الحياة.
٢. تطوير المعرفة بإجراء البحوث العلمية في مختلف مجالات المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وتوجيهها لخدمة احتياجات المجتمع وخطط التنمية.
٣. الاهتمام بتنمية التقنية وتطويرها والاستفادة منها في تطوير المجتمع.



٤. تقوية الروابط بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة في البلاد بما يكفل التفاعل المتبادل والبناء للمعارف والخبرات والموارد والمشاركة التي تكفل الإسهام الفعال في إحداث التنمية الشاملة في البلاد.

٥. تقديم الدراسات والاستشارات الفنية والمتخصصة لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها العامة والمختلطة.

٦. المساهمة في تطوير السياسات وأساليب العمل في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وتقديم النماذج والتجارب المبتكرة لحل المشاكل المختلفة.

٧. رفع كفاءة العاملين في مؤسسات وأجهزة الدولة والقطاعين العام والخاص وذلك من خلال المساهمة في برامج الإعداد والتأهيل أثناء الخدمة.

يتضح من أهداف الجامعات اليمنية تركيزها على بناء الشخصية الوطنية التي ترتبط بالأهداف الوطنية وبناء المجتمع وتشكيل مهارات التفكير العلمي الابتكاري والناقد والعمل الجماعي والبحث العلمي واستخدام القدرات التكنولوجية لصالح تحقيق تلك الأهداف.

ويلاحظ أن القانون أغفل قضية ملاءمة جهود التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل وهذه النقطة إضافة إلى نقاط أخرى جعلت المشرع يلتفت إلى ضرورة استحداث تغييرات في القانون تم اقتراحها مطلع العام ٢٠١٣ (وكالة سبأ للأخبار، ٢٠١٣) ولكن لم يتم التعديل المنشود حتى تاريخه.

ونظراً للظروف الخاصة للجمهورية اليمنية فقد تم عقد مؤتمر الحوار الوطني الشامل الذي أنيط به مسؤولية تشكيل النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبنوي لليمن وتم تشكيل المؤتمر في فرق عمل متخصصة، منها فريق التنمية المستدامة الذي أوصى في تقريره النهائي (مؤتمر الحوار الوطني، ٢٠١٣) بضرورة تحقيق التنسيق بين القطاع الخاص والبرامج الأكاديمية في الجامعات وتطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي على الجامعات لضمان تحقيقها للأهداف الأكاديمية وأهداف التنمية الوطنية.

### التعليم العالي وسوق العمل:

يستند مفهوم سوق العمل في آلية عمله على جانبي العرض والطلب، جانب العرض من الوظائف والمهن والعمالة الشاغرة والمعروضة من قبل مختلف المؤسسات العامة والخاصة، وجانب الطلب



من الباحثين عن العمل ، ويشير (المسماري، وعاشور عمر، ٢٠٠٨، ١٥٢) إلى أن سوق العمل يمثل أحد الجوانب الأساسية في النظرية الاقتصادية لكونه يمثل المصدر الأساسي لأحد العناصر الرئيسية في العملية الإنتاجية (عنصر العمل) والذي عن طريقه يمكن تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمات، وكان لزاماً على المخططين في مجال القوى العاملة أن يقوموا بدراسة طبيعة سوق العمل، وتحليل ديناميكيته وآلية عمله، وكذلك دراسة العوامل والمؤثرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتفاعل مع وتؤثر على آلية عمله. ويوضح (عقيلي، ٢٠٠٥)، أن الهدف من دراسة سوق العمل هو تحديد ومعرفة المتغيرات البيئية التي تؤثر في حركة العرض والطلب الخاص بقوة العمل فيه، ومعرفة قوة العمل المتاحة فيه في الوقت الحاضر من حيث مهاراتها وتخصصاتها.

من جهة أخرى هناك انتقادات منذ سبعينيات القرن العشرين لعلاقة التعليم العالي باحتياجات سوق العمل، كونه أهتم بالمشكلات النظرية والبحوث الوصفية دون أن يلقى بالألم للمشكلات العملية التي يعاني منها السوق آنذاك، واستمرت الانتقادات لذات الخلل في التسعينيات (Astin, 1991, 73)، فالجامعات لم تستطع أن تحل مشكلات الحياة العملية وانكفأت على نفسها وظلت تهتم بالمعارف النظرية ولم تركز على الإسهام في حل مشكلات التجارة والأعمال، حتى إن الطالب يتخرج بشهادة عالية في إدارة الأعمال وهو لا يستطيع أن يصمم خطة إستراتيجية أو ينفذ نظاماً للجودة أو التغيير التنظيمي أو حتى لتبسيط الإجراءات (Colston, 2002).

### أسباب ضعف مخرجات التعليم العالي في اليمن؛

توجد أسباب تحول دون تناسب مخرجات التعليم العالي مع احتياجات سوق العمل في اليمن، منها ما يتعلق بالمؤسسات التعليمية نفسها ونوعية مخرجاتها، ومنها ما يتعلق بسوق العمل والسياسات الاقتصادية في الدولة، على النحو التالي (العبيدي، ٢٠١١، ١١-١٧):

- انخفاض الكفاية الداخلية النوعية لمؤسسات التعليم العالي التي من مؤشراتنا تدنى التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية.
- انخفاض الكفاية الخارجية الكمية والنوعية، ويتمثل ذلك في تخريج أعداد من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى.
- مناهج التعليم من حيث المحتوى والطرائق الجامدة التي تتغير ببطء، بينما تتغير احتياجات السوق والتنمية بسرعة أكبر.



- لا يوجد إهتمام بالتخطيط لإعداد القوى العاملة المطلوبة بحسب وجهة نظر منظمات الأعمال.
- الاختلال في المفاهيم الاجتماعية التي جعلت من مهن معينة غير مرغوبة، وجعلت المرأة تحجم عن مجالات وأعمال كثيرة.

ويؤكد (بوظانة، ٢٠٠١، ١١-١٩) أن عدم التنسيق بين القطاع الخاص والجامعات قد أدى إلى تراكم أعداد العاطلين عن العمل ورفض القطاع الخاص لهم نظراً لانخفاض جودة تأهيلهم وعدم قدرتهم على مواجهة احتياجات القطاع الخاص وفي حال لم يتم التنسيق بين الجانبين علاوة على التوجه نحو العولمة وحرية التجارة وحرية حركة رأس المال البشري فإن البطالة ستزداد وعدم الثقة في مؤسسات التعليم العالي ستتفاقم.

وقد أشار قانون التعليم العالي في الجمهورية اليمنية رقم (١٣) لسنة ٢٠١٠ (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٠: ٩٦) مجرد إشارة طفيفة إلى الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي وبين منظمات الأعمال لتطوير التعليم العالي، وهي إشارة قاصرة تدعو منظمات الأعمال فيها إلى الاستثمار في التعليم العالي من خلال بناء الجامعات الأهلية وكليات المجتمع، وبذلك فإن القانون لم يتطرق من قريب أو بعيد للمهارات المطلوب من مؤسسات التعليم العالي إكسابها للطلبة بما يتلاءم مع احتياجات سوق العمل.

### منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن المسح المكتبي لكتابة الجزء النظري والاطلاع على الدراسات السابقة وتصميم استبيان الدراسة. كما تم استخدام الأسلوب الميداني لجمع البيانات المتعلقة بوجهة نظر منظمات الأعمال تجاه مخرجات الجامعات اليمنية من خلال استخدام استبيان معد لهذا الغرض تحديداً.

### مجتمع وعينة الدراسة:

بحسب قائمة منظمات الأعمال التي تسلمها الباحث من الغرف التجارية والصناعية بالعاصمة صنعاء والتي أحتوت على بيانات ١٦٠ منظمة أعمال تجارية وصناعية وخدمية، فقد استهدف الباحث إستقصاء آراء جميع مديري تلك المنظمات ومديري الموارد البشرية فيها، ولكن لم يتمكن من ذلك بسبب توقف الكثير من تلك المنظمات نتيجة للظروف الأمنية في البلد، وتم الاكتفاء



بمائة منظمة أعمال متاحة آنذاك كمجتمع بحث تم دراستها جميعها ما عدا منطمتين. وبهذا صار عدد المنظمات التي تم دراستها ٩٨ منظمة (٩٧ استبانة تم تحليلها واستبانة تم استبعادها)، وقد مثلت العينة كافة أنواع منظمات الأعمال من تجارة الجملة والتجزئة (٤٥ شركة) والشركات الصناعية (٣٩ شركة) والخدمية (١٣ شركة). من جهة أخرى لم تكن هناك قيود على تخصص الجامعات التي تخرج منها العاملين في منظمات الأعمال سواء كانت كليات تجارة أو آداب أو طب أو هندسة أو... الخ.

### أداة الدراسة:

تم استخدام استبيان (Hillman, 1999) الذي بعد تعديله بإضافة الفقرتين السادسة والسابعة اللتين صنفنا الجامعات في اليمن إلى حكومية وأهلية وهو ما لم تهتم به دراسة (Hillman, 1999).

وتم تقسيم الاستبيان إلى أربعة أجزاء يجب كل جزء عن سؤال من الأسئلة الأربعة التالية:

**الأول:** ماهي الإجراءات التي تتبعها شركات الأعمال لتقييم أداء موظفيها؟

**الثاني:** هل يلمس أصحاب الأعمال فروق في جودة خريجي الجامعات والمعاهد في اليمن؟

**الثالث:** هل يتمتع خريجي الجامعات اليمنية بالمهارات التي تحتاجها منظمات الأعمال؟

**الرابع:** كيف تصنف منظمات الأعمال جودة خريجي الجامعات والمعاهد اليمنية في الوقت الحاضر؟

وقام الباحث بتوزيع الاستبيان على المديرين العموم ومديري الموارد البشرية أو الأشخاص المسؤولين عن اختيار الموظفين وتقييم أدائهم في الشركة، وقد كانت نسبة الاستجابة منخفضة في البداية، بسبب عدم تواجد رجال الأعمال على مكاتبهم أو سفرهم خارج العاصمة صنعاء، ولهذا لجأ الباحث إلى التواصل مع بعضهم على هواتفهم المحمولة وتوجيه أسئلة الاستبيان بتلك الطريقة، وأحياناً كان يتم جمع البيانات بواسطة المقابلة الشخصية وكل ذلك بهدف الحصول على استبيانات لا يوجد بها بيانات مفقودة، وقد تمت عملية جمع البيانات على مراحل حتى بلغ عدد الاستبيانات المعادة (٩٨) استبانة وبعد استبعاد استبانة واحدة بحسب طلب صاحبها لاحقاً وبهذا تبقى للتحليل (٩٧) استبانة.

## صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة (Content Validity) وذلك من خلال العناية في وضع الفقرات التي تسهم في حل مشكلة الدراسة، وأيضاً من خلال تمثيل منظمات الأعمال بأنواعها (تجارية، صناعية، خدمية) لمجتمع الدراسة المطلوب.

كما تم التثبت من الصدق الظاهري (Face Validity) وذلك بعرضها في مراحلها الأولى للتحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين في جامعتي صنعاء وعمران وذلك للتأكد من ملاءمة الأسئلة ومصداقيتها وأن فقراتها تقيس ما وضعت لقياسه بعد ترجمتها والتأكد من مطابقة المعنى لموضوع الفقرات وبناءً على ملاحظاتهم تم إخراج الاستبانة بشكلها النهائي.

علاوة على ذلك تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي Cronbachs Alpha Coefficient for internal consistency وتشير هذه الطريقة إلى اتساق الإجابات من فقرة لأخرى، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠,٨٧٦)، وتعتبر قيمة عالية توضح تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات ما يمكن معه اعتمادها كمصدر أولي لبيانات الدراسة. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من متوسطات (Means) ونسب مئوية (Percent-ages) واختبار (Chi-Square) للاختبارات اللامعلمية بحسب نوع الفقرات ومشكلة الدراسة.

## نتائج التحليل الإحصائي:

في الجزء القادم تم عرض نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أصحاب الأعمال من حيث: الإجراءات المتبعة في تقييم أداء العاملين فيها، وآرائهم في مؤسسات التعليم العالي العاملة في اليمن، وتصنيف تلك المؤسسات بحسب المهارات التي تتوفر في خريجها، وتحديد مستوى جودة خريجها، وذلك فيما يلي:

أولاً: الإجراءات المتبعة في تقييم أداء العاملين:

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة الإجراءات والأساليب التي يتم اتباعها في تقييم العاملين، ويتضح من الجدول رقم (١) أن ما يقارب ٤/٣ المنظمات المبحوثة تقوم بمراجعة وتقييم

أداء العاملين فيها بشكل دوري وما يقارب ٤/١ منظمات الأعمال تقوم بعملية التقييم بصورة غير منتظمة. كما اتضح أن ما يقرب من نصف الشركات (٤٧,٤٪) لا يتم التقييم فيها كل سنة، وتكرر المراجعة والتقييم بحسب إجابات نسبة ٤٢٪ من المستجيبين تقريباً مرة واحدة سنوياً، في حين لا تتكرر المراجعة أكثر من مرة واحدة في السنة سوى تقريباً لنسبة ١٠٪، وعموماً تم ملاحظة عدم وجود اهتمام من منظمات الأعمال بتطبيق ثقافة قياس الأداء.

## جدول رقم (١)

## إجراءات تقييم منظمات الأعمال لأداء العاملين لديها

١- هل تقومون في شركتكم بمراجعة أداء العاملين بشكل دوري؟	نعم ٣, ٧٥٪	لا ٧, ٢٤٪
قيمة (chi-square = ٢٤, ٧٥) بدلالة إحصائية (٠, ٠٠٠)		
٢- كم عدد المرات التي تتكرر فيها هذه المراجعة؟	أكثر من مرة في السنة. ٣, ١٠٪	سنوياً. ٣, ٤٢٪
مراجعة واحد في فترة تتجاوز السنة	٤, ٤٧٪	
٣- هل تستخدمون في شركتكم معايير رسمية (واضحة ومدونة لديكم) للتقييم أم أنها مجرد عملية غير رسمية (شخصية تختلف باستمرار)؟	رسمية. ٥, ١٥٪	غير رسمية. ٢, ٤١٪
مزيج من الطريقتين.	٣, ٤٣٪	
٤- هل يؤخذ في الحسبان اسم الجامعة/ الكلية التي تخرج منها الموظف كمعيار في التقييم.		
أبدأ نادراً أحياناً غالباً دائماً المتوسط الانحراف المعياري	٤١ ٨ ٤٢ ٤ ٢ ٢, ١٥ ١, ٠٩	
(٥ = دائماً ، ١ = أبداً)		



كما اتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته فقط ١٥,٥% فقط من الشركات تستخدم طرقاتاً رسمية في التقييم، ونسبة ٤٢,٢% من الشركات تستخدم طرق تقييم مزيج من الرسمية وغير الرسمية، ونسبة ٤١,٢% تستخدم طرقاتاً غير رسمية لتقييم أداء العاملين ما يلقي الضوء على غياب ثقافة قياس الأداء في منظمات العمل في اليمن وقد يكون مرد ذلك إلى أن أغلب هذه المؤسسات عبارة عن أعمال عائلية يغلب على إدارتها الثقة والعلاقات الشخصية والتقييم الإنساني بعيداً عن الأساليب والنماذج الرسمية.

كما اتضح أن منظمات الأعمال لا تلقي بالأخذ عند التقييم للجامعة أو الكلية التي تخرج منها الموظف حيث لم يزد عدد المستجيبين الذين يهتمون يقيناً بالجامعة أو الكلية التي تخرج منها الموظف عن اثنين، ويؤيد المتوسط الحسابي المتدني (١٥, ٢) للفقرة ذلك، ما يعطينا انطباعاً بأن الموظف يتم تقييمه دون الاهتمام باسم الجامعة التي تخرج منها.

ثانياً: الفروق الإحصائية في جودة خريجي مؤسسات التعليم العالي اليمنية:

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى قياس جودة خريجي الجامعات اليمنية بحسب نوع ملكيتها (حكومية وأهلية)، ويتضح من الجدول رقم (٢) أن ثلثي المستجيبين (٦٧%) أجابوا بعدم وجود فروق في تحمل الموظفين لمسؤوليات أعمالهم بصورة جيدة تعزى لتغير الجامعة التي تخرجوا منها، وهذا أمر طبيعي في ظل عدم معرفة أو اهتمام أصحاب العمل بالجامعات التي تخرج منها موظفيهم، وتبعاً لذلك فقد جاءت قيمة (Chi Square) عالية لتدل على وجود دلالة إحصائية واضحة بين ٦٧% من المستجيبين الذين لا يرون فروق بين خريجي الجامعات.

جدول رقم (٢)

آراء أصحاب الأعمال بشأن الفروق بين خريجي الجامعات

١- هل هناك فروق بين الموظفين في تحملهم لمسؤوليات أعمالهم بصورة جيدة تعزى للجامعة أو

الكلية التي تخرجوا منها؟

نعم ٢٣% لا ٦٧%

قيمة (chi-square = ١١, ٢٢٧) بدلالة إحصائية (٠, ٠٠١)

## تابع جدول رقم (٢)

## آراء أصحاب الأعمال بشأن الفروق بين خريجي الجامعات

٢ - هل هناك فروق بين الموظفين في تحملهم لمسؤوليات أعمالهم بصورة متدنية تعزى للجامعة أو الكلية التي تخرجوا منها؟	نعم ٣٥,١ % لا ٦٤,٩ %
قيمة (chi-square = ٨,٦٧) بدلالة إحصائية (٠,٠٠٣)	
٣- هل كان لاسم الجامعة التي تخرج منها الموظفين لديكم دوراً في قرار توظيفهم في شركتكم؟ ليس له دور مطلقاً ليس له دور غير متأكد له دور له دور بالتأكيد	٢,١ % ٢٣,٧ % ٦,٢ % ٥٦,٧ % ١١,٣ %
قيمة (chi-square = ٩٤,٤٩٥) بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)	
٤- هل تفضل شركتك توظيف خريجي جامعات محددة؟	نعم ٢٣ % لا ٦٧ %
قيمة (chi-square = ١١,٢٢٧) بدلالة إحصائية (٠,٠٠١)	
٥- هل تتحاشى شركتك توظيف خريجي جامعات محددة؟	نعم ١٣,٤ % لا ٨٦,٦ %
قيمة (chi-square = ٥١,٩٦٩) بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)	
٦- هل تجد شركتك فروق واضحة بين خريجي الجامعات الحكومية والأهلية في المهارات التي يكتسبونها؟	نعم ٧٣,٢ % لا ٢٦,٨ %
قيمة (chi-square = ٢٠,٨٧٦) بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)	
٧- أيهم أفضل برأيك:	خريجي الجامعات الحكومية ٨٦,٦ % خريجي الجامعات الأهلية. ١٣,٤ %
قيمة (chi-square = ٥١,٩٧) بدلالة إحصائية (٠,٠٠٠)	

وبالنسبة للفقرة الثانية في الجدول أعلاه عن وجود فروق سلبية في تحمل الموظفين لمسؤولية أعمالهم تعزى للجامعة أو الكلية أجاب ما نسبته ٦٥% تقريباً من المستجيبين بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين خريجي الجامعات اليمنية في تحملهم السلبية لمسؤوليات أعمالهم، كما أجاب نحو ٣٥% منهم بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهم.



أما الفقرة الثالثة فقد أجاب ما نسبته ٦٨٪ من المستجيبين أن أسم الجامعة كان له تأثير في اتخاذ قرار التعيين، في حين أجاب ما نسبته ٣٢٪ منهم أن أسم الجامعة التي تخرج منها المتقدم للتوظيف لم يكن له تأثير في إتخاذ قرار توظيفه، وهذا يعبر عن عدم فهم أصحاب منظمات الأعمال للسؤال أو عدم قدرتهم على الإجابة عنه حيث كانت إجابة هذا السؤال غير منسجمة مع إجابات الفقرات السابقة.

أما الفقرتين الرابعة والخامسة فقد أكدت غالبية المستجيبين على عدم تفضيل خريجي جامعات معينة أو تحاشي توظيف خريجي جامعات أخرى بنسب مئوية بلغت (٦٧٪، ٦، ٨٦٪) على التوالي، وقد يرجع إختلاف النسبتين المئويتين إلى وجود تفضيل لخريجي الجامعات الحكومية ولكنه لا يعني بالضرورة أن منظمات الأعمال تتحاشى توظيف خريجي الجامعات الأهلية. وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (Hillman, 1999) التي أجاب فيها ثلث المستجيبين بنعم والثلث الآخر بلا والثلث الثالث لم يحدد إجابة معينة ولتلافي مثل هذه النتيجة فقد لجأ الباحث الى استبعاد خيار الإجابة بلا أعرف ولهذا لم يجد المستجيبين سوى نعم أو لا وهذا ساعد على الحصول على إجابات ذات دلالة إحصائية.

وجاءت الإجابات على الفقرة السادسة حول وجود فروق بين خريجي الجامعات الحكومية والأهلية لصالح الحكومية منها حيث أجاب نحو ٧٣٪ من المستجيبين بأن مهارات خريجي الجامعات الحكومية أفضل، وتتسجم هذه الإجابة مع إجابة الفقرة الثالثة التي أجاب فيها ٦٨٪ من المستجيبين أن أسم الجامعة التي تخرج منها الموظف له دور في توظيفه، حيث يسود الاعتقاد بأن أصحاب الأعمال يفضلون خريجي الجامعات الحكومية عموماً وليس جامعة بذاتها، فيما يسود الاعتقاد بأن المهارات التي يكتسبها خريجي الجامعات الأهلية أقل من مهارات خريجي الجامعات الحكومية، وقد أتت الفقرة السابعة لتعزيز هذا الرأي، فقد أجاب ٨٦، ٦٪ من المستجيبين بأنهم يفضلون خريجي الجامعات الحكومية في مقابل نسبة ١٣، ٤٪ يفضلون خريجي الجامعات الأهلية ويؤيد ذلك أيضاً قيمة Chi-Square المرتفعة (٥١، ٩٦٩) بدلالة إحصائية قوية بلغت (٠، ٠٠٠). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Roman, 2013) في تفضيل خريجي الجامعات الحكومية إلا أنها تختلف مع نتائج دراسة (Hillman, 1999) التي لم تجد أية فروق بين الجامعات الأمريكية.

إن الجهات الحكومية التي تخطط للتعليم العالي وتسييره وتشرف عليه لا تقوم بدورها المطلوب في الرقابة على الجامعات الأهلية ما جعل هذه الجامعات تتحول إلى جهات تبحث عن الربح على



حساب المعايير الأكاديمية والعلمية، وهذا جعل مستوى التعليم فيها يتردى من حيث توفر الأساتذة والإدارات المؤهلة وكذا الرقابة على المحتوى التدريسي وطرق التدريس وأساليب التقويم وأساليب منح التقديرات والشهادات ومدى مطابقتها للمعايير التي لا تجد الجامعات الحكومية نفس الصعوبة في التمسك بها كونها لا تبحث عن الربح والانتشار بنفس القدر الذي تحرص عليه الجامعات الأهلية، وهذا ما ذهبت إليه أيضاً دراسة (Azizi, Elezi, Mazreku, 2013, 203-208) فالجامعات الأهلية تبدي تساهلاً في منح تقديرات النجاح لطلبة مقدونيا.

ثالثاً: تصنيف منظمات الأعمال للمهارات المطلوب توافرها في الخريجين المتقدمين للوظيفة:

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة تصنيف منظمات الأعمال لمهارات خريجي الجامعات اليمينية من حيث توفر المهارة في الخريج ودرجة أهميتها بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويتبين من الجدول رقم (٣) تدنى مهارات الخريجين من وجهة نظر منظمات الأعمال، ومن حيث أهمية المهارة ترى منظمات الأعمال أهمية كبيرة (٢٥٪) لمهارة المعرفة العامة لإنجاز الوظيفة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٤٦) ما يعني أن توفر هذه المهارة -على أهميتها - ضئيل. ومن حيث مهارة الحاسوب رأَت نسبة (٢٠٪) من منظمات الأعمال أن هذه المهارة لها أهمية كبيرة في تأدية الوظائف ولكنهم رأوا أنها مهارة غائبة بمتوسط حسابي منخفض يبلغ (٢,٩٢).

#### جدول رقم (٣)

#### مهارات خريجي الجامعات اليمينية من وجهة نظر منظمات الأعمال

أهمية المهارة لمنظمات الأعمال %	ترتيب توفر المهارة	المتوسط الحسابي لتوفر المهارة (على مقياس ليكرت الخماسي)	توفر المهارة
١١	١	٢,٩٥	المهارات الإحصائية والرياضية والتحليلية
٢٠	٢	٢,٩٢	الحاسوب
٤	٣	٢,٨٨	الملبس والمظهر
٠	٤	٢,٧٣	الاتصال الشفهي

أهمية المهارة لمنظمات الأعمال %	ترتيب توفر المهارة	المتوسط الحسابي لتوفر المهارة (على مقياس ليكرت الخماسي)	توفر المهارة
٤	٥	٢,٥٢	الاتصال التحريري
٢٥	٦	٢,٤٦	المعرفة العامة لإنجاز الوظيفة
٠	٧	٢,٢٨	القيادة
٠	٨	٢,٢٧	إدارة المشروعات
٠	٩	٢,٢٦	التركيز العام
٦	١٠	٢,٢٠	المبادرة والحافز والسلوك الشخصي
١	١١	٢,١٣	اللغة
٤	١٢	٢,١١	المهارات الشخصية
١	١٣	٢,٠٢	الانضباط
٢	١٤	١,٩٩	القدرة على إنجاز المهام
١	١٥	١,٨٥	التفكير المنطقي والبحث وحل المشكلات

من خلال ترتيب المهارات التي يجدها أصحاب الأعمال في خريجي الجامعات فقد تم ترتيبها تنازلياً بحسب المتوسط الحسابي الذي حصلت عليه بعد وضعها على مقياس ليكرت الخماسي (متوفرة تماماً، متوفرة، متوفرة نوعاً ما، غير متوفرة، غير متوفرة نهائياً). واتضح من خلال الإجابات إجمالاً تدني مهارات خريجي الجامعات اليمينية من وجهة نظر أصحاب الأعمال، حيث إن مهارة التفكير المنطقي والبحث وحل المشكلات حصلت على متوسط متدن (١,٨٥)، ومن ناحية أخرى فإن المهارات الإحصائية والرياضية والتحليلية (٢,٩٥)، والحاسوب (٢,٩٥)، والملبس والمظهر (٢,٨٨)، والاتصال الشفهي (٢,٧٣)، والاتصال التحريري (٢,٥٢)، وكلها جاءت بمتوسطات حسابية منخفضة، بمعنى أن منظمات الأعمال غير راضية عن مهارات خريجي الجامعات



بشكل عام، وإن لوحظ تفاوت إجابات المستجيبين في درجة أهمية هذه المهارات، حيث قرر ٢٥٪ من المستجيبين أهمية مهارة المعرفة العامة لإنجاز الوظيفة و٢٠٪ منهم قرروا أهمية مهارة الحاسوب، وهذا قد يفسر عدم رضا أصحاب الأعمال عن الجامعات اليمنية التي لا تقوم بدورها المطلوب في التدريب والتطبيق العملي وتقتصر أساليب التدريس فيها على سرد المعارف النظرية التي لا يستفيد منها الخريج في سوق العمل. أما دراسة (Hillman, 1999) فقد توصلت إلى أن المهارات المتوفرة لدى الخريجين هي مهارات التركيز العام والتواصل الشفهي والتحريري والانضباط والمهارات الغائبة تتمثل في مهارات الحاسوب والقدرة على إنجاز المهام والمظهر والملبس.

الجدير بالذكر أنه تم طرح سؤال مفتوح حول المهارات التي يفتقدها خريجو الجامعات اليمنية في جدول رقم (٤) وذلك لزيادة توضيح هدف الدراسة فيما يتعلق بالمهارات المطلوبة في الخريجين، اتضح من خلاله وجود نقص خطير في أخلاقيات العمل الإداري لديهم، حيث تبين أن مهارة إنجاز الأعمال واحترام الوقت والمواعيد مع الزبائن والزملاء منخفضة.

#### جدول رقم (٤)

#### المهارات الغائبة لدى خريجي الجامعات من وجهة نظر منظمات الأعمال (أعاد الباحث ترتيبها وتلخيصها لتكون صالحة للعرض)

ما هي المهارات الأخرى التي يفتقدها بصورة كبيرة خريجي الجامعات العاملة في اليمن في الوقت الحاضر؟
الإنجاز (١٩٪)
احترام الوقت والمواعيد (١٩٪)
طريقة التعامل مع الزبائن والزملاء (٣، ١٣٪)
مهارات أخرى (١٠٪) (الصدق وتحمل المسؤولية والتطور والتحسين والطموح)
الأمانة (٩٪)
الإخلاص في العمل (٨٪)

ملاحظة: لم يزد عدد رجال الأعمال الذين أجابوا على أسئلة الجدول عن ٣٩

ويتضح من الجدول أن أخلاقيات الأمانة والإخلاص في العمل والصدق والتخطيط للمستقبل وتطوير أساليب العمل والبحث عن الترقية بأساليب مشروعة تعد مهارات غائبة، ورغم عدم إجابة نسبة كبيرة من المستجيبين على هذا السؤال واكتفائهم بعدم التعليق إلا أن الإجابات المتوفرة أظهرت

وجود خلل كبير في أخلاقيات العمل الإداري التي يؤمن بها خريجي الجامعات وهذا مؤشر يظهر تدني في مستوى التعليم الجامعي في اليمن، كونه لم ينجح بحسب آراء منظمات الأعمال في غرس أهم أخلاقيات العمل الإداري. وقد أختلفت هذه النتائج مع دراسة (Hillman, 1999) التي رأت ضرورة أن يتوفر في الخريجين مهارات التواصل والتركيز على إنجاز الأعمال والانضباط والعمل الجماعي، ولكن يلاحظ أن نسبة منخفضة نسبياً من رجال الأعمال في هذه الدراسة قاموا بالإجابة عن الأسئلة المفتوحة. ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى عدم إدراك رجال الأعمال للفرق بين أخلاقيات العمل الإداري والمهارات التي يكتسبها الخريجين من الدراسة الجامعية. كما أن درجة تعليم أصحاب الأعمال محدودة أحياناً وغير متناسبة مع مسؤولياتهم كونهم يديروا منظمات عائلية والتي تمثل نسبة كبيرة من المنظمات التي تم دراستها.

رابعاً: قياس منظمات الأعمال لجودة خريجي الجامعات اليمنية:

تهدف الدراسة هنا إلى قياس جودة الخريجين من خلال توجيه أسئلة تقارن بين جودة خريجي السنوات السابقة وخريجي هذه الأيام، ونقاط القوة والضعف التي لديهم والمقترحات الكفيلة بتحسين جودة الخريجين.

#### جدول رقم (٥)

##### جودة خريجي الجامعات اليمنية

١- برأيك، هل الجامعات اليمنية في الوقت الحالي تؤهل خريجين أكثر أم أقل جودة لمقابلة متطلبات الوظيفة مقارنة بالسنوات السابقة؟				
جودة أفضل ١٢,٤ %		تقريباً نفس الجودة ١٢,٤ %		جودة أقل ٧٥,٢ %
٢- بشكل عام، هل تشعر بأن الجامعات اليمنية تقوم بعمل ملائم في إعداد الموظفين للنجاح في وظائفهم الحالية؟				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥
٣٣ %	٣٤ %	١٨,٦ %	٨,٢ %	٦,٢ %
المتوسط الحسابي = ٢,٢١		الانحراف المعياري = ١,١٧		



تابع جدول رقم (٥)  
جودة خريجي الجامعات اليمنية

٣- ما تقييمكم بشكل عام لجودة الخريجين الجدد من الجامعات اليمنية؟						
ممتاز	٥	٤	٣	٢	١	غير مقبول
	١٠,٣ %	٩,٣ %	٣٩,٢ %	٨,٢ %	٣٣,٠ %	
المتوسط الحسابي ٢,٥٦ ، الانحراف المعياري ١,٣٢						
٤- ما نقطة القوة الرئيسة التي تميز خريجي الجامعات في الوقت الحاضر؟						
						١٨ %
						١١ %
						٥ %
						٤ %
						٤ %
						٣ %
						٢ %
٥- ما نقطة الضعف الرئيسة في خريجي الجامعات في الوقت الحاضر؟						
						٢١ %
						١٢ %
						٩ %
						١ %
						١ %
٦- من فضلك حدد الطرق التي تحسن إعداد خريجي الجامعات اليمنية لمقابلة احتياجات شركتكم؟						
						٣٨ %
						٩ %
						٦ %
						٤ %
						٢ %
						١ %

ملاحظة: معدل الإجابة على الأسئلة المفتوحة لم يكن عاليا حيث أجاب نحو ٤٥ مدير فقط

ويوضح الجدول رقم (٥) فقرات خاصة بقياس جودة مخرجات الجامعات اليمينية لمقابلة احتياجات سوق العمل، حيث أجاب ما يزيد عن ٧٥٪ من أصحاب الأعمال أن مخرجات الجامعات اليمينية أصبحت أقل جودة مقارنة بالسنوات الماضية، فيما أجاب ما نسبته نحو ١٢٪ من أصحاب الأعمال بأن جودة المخرجات قد تحسنت، فيما أجاب نحو ١٢٪ أيضاً أن الجودة ذاتها لم تتغير، ولا تتفق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (Hillman, 1999) التي رأت أن جودة خريجي الجامعات في الوقت الحالي أفضل من الخريجين سابقاً وإن اتفقت الدراستين على ضرورة تطوير مهارات الخريجين بصورة أكبر.

أما الفقرة الثانية الخاصة برأي أصحاب الأعمال في جودة إعداد الخريجين لمقابلة احتياجات الوظائف التي يشغلونها حالياً، فقد أجاب ٦٧٪ من أصحاب الأعمال أن الجامعات لم تقم بعمل ملائم في إعداد الموظفين حتى يتمكنوا من القيام بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها فيما لم تتجاوز نسبة أصحاب الأعمال الذين يرون أن الجامعات لا تُعد موظفين مناسبين عن ٤,٤٪.

أما الفقرة الثالثة فجاءت لتؤكد على ما أوضحتها الفقرات السابقة، حيث كان تقييم جودة خريجي الجامعات متدنٍ (٢,٥٦) على مقياس ليكرت الخماسي مع وجود انحراف معياري مرتفع نوعاً ما قدره (١,٣٢)، وهذا يدل على عدم انسجام إجابات المستجيبين فقد تراوحت بين التقييم المنخفض والعالي، وإن كانت غالبية منظمات الأعمال قد قيمت مخرجات التعليم العالي تقييماً سلبياً ينسجم مع إجابات بقية الأسئلة المتعلقة بالمهارات الغائبة.

أما الفقرة الرابعة فقد كانت عبارة عن سؤال مفتوح حول نقاط القوة في خريجي الجامعات قام بالإجابة عليه بعض من أصحاب الأعمال على النحو التالي: ١٨٪ من منظمات الأعمال تعتقد أن مهارات الحاسوب المتعلقة بالطباعة والاستخدام العام للحاسوب متوافرة بشكل مقبول في الخريجين، كما أجاب ١١٪ من أصحاب الأعمال أن خريجي هذه الأيام يتميزون بسرعة التأقلم والاستيعاب، حيث يصل الخريج إلى العمل الجديد وهو غير مدرك لواجباته وطريقة تنفيذها فيضطر إلى التأقلم السريع حتى يحافظ على وظيفته، ووجد ٥٪ أن الخريجين يتصفون بالطموح حيث يبحثون عن العمل بجدية ويسعون نحو الترقية وتحسين أوضاعهم في ظل شحة فرص العمل في السوق اليمني، كما أن ٤٪ من رجال الأعمال أدلوا بملاحظات مثيرة حول خريجي الجامعات في الوقت الحاضر من حيث الاعتماد على العلاقات بأشخاص ذوي نفوذ أو مقربين من أصحاب الأعمال حتى يحصلوا على الوظيفة، كما يحاول هؤلاء الخريجين أن يبهروا أصحاب الأعمال في أول لقاء بعرض الشهادات

الجامعية وشهادات الدورات التدريبية والسير الذاتية الحديثة ولباقة الحديث وحسن المظهر واكتساب التعاطف واثارة الاهتمام، وتتفق هذه النتيجة إلى حد بعيد مع دراسة (Hillman, 1999).

بالنسبة للفقرة الخامسة - وهي أيضاً عبارة عن سؤال مفتوح - حول نقاط الضعف في خريجي الجامعات في الوقت الحاضر، فقد أجاب ما نسبته ٢١٪ من رجال الأعمال أن خريجي الجامعات لا يلتزمون بأخلاقيات العمل الإداري وتظهر الاختلالات عليهم أثناء تأديتهم لواجباتهم والطرق التي يستخدمونها في التخلص من أعباء العمل واختلاق الأعداء والتبريرات لعدم الإنجاز وعدم إحترام الوقت واللامبالاة والشكوى المستمرة وعدم الانسجام مع الزملاء ونقل الاشاعات و«تسييس» العلاقات بين الموظفين، في حين أجاب ١٢٪ من المستجيبين بأن نقطة الضعف الرئيسية تتمثل في عدم وجود خلفية تطبيقية عند الخريجين تساعد على أداء العمل وتطويره، أما نسبة ٩٪ من أصحاب الأعمال فقد أجابت بأن خبرة العمل ضمن فريق تعد مهارة غائبة ونقطة ضعف رئيسة لدى خريجي الجامعات، وقد لاحظ بعض رجال الأعمال أن موظفيهم مبدعون عندما يعملون لوحدهم ولكن بمجرد انخراطهم ضمن فريق عمل يتضح للجميع نقاط ضعف الموظفين تتمثل في عدم إمكانية التواصل السلس فيما بينهم وتظهر الاختلافات الفردية وتطفى على إنجازات الفريق، ولهذا يعتقد نسبة ٩٪ من رجال الأعمال أن الجامعات لا تؤدي حسناً في مجال تنمية مهارات العمل الجماعي، وإلحاقاً لما سبق فإن ١٪ من المستجيبين يرون أن الخريجين بحاجة إلى تأهيل قبل شغل أي وظيفة وهي نقطة ضعف تتصل بما سبقها من نقاط، فيما توصلت دراسة (Hillman, 1999) إلى أن نقاط الضعف التي يعاني منها الخريجين تتمثل في مهارات التواصل وخصوصاً التحريرية منها ونقص الخبرة.

وبالنسبة للفقرة السادسة حول مقترحات منظمات الأعمال لتحسين إعداد خريجي الجامعات بما يتلاءم مع احتياجاتهم فقد أجاب ما نسبته ٢٨٪ منهم بأهمية ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي بحيث يتمكن الطالب من العمل أثناء الدراسة لغرض التدريب والإعداد تحت اشراف الجامعة. كما اقترح ما نسبته ٩٪ من أصحاب الأعمال الذين تطوعوا بالإجابة إغلاق الكليات التي تقدم تخصصات تشعب السوق بها مثل الدراسات الإنسانية والدينية التي لا يطلبها سوق العمل، وهذا المقترح يلقي ضوءاً على أهمية التنسيق مع منظمات الأعمال في مجال التعليم العالي وفائدته، حيث تتصف آراؤهم بالعملية والجادة والمسؤولة، من جهة أخرى اقترحت دراسة (Hillman, 1999) التدريب، والتدريس الكفاء لمهارات التواصل التحريري والشفهي، وربط البرامج الاكاديمية بواقع سوق العمل لتحسين مهارات الخريجين.

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات:

توصلت الدراسة فيما سبق إلى نتائج محددة حول مخرجات مؤسسات التعليم العالي اليمنية من وجهة نظر منظمات الأعمال، وعلى أساس تلك النتائج تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات على النحو التالي:

١. وجود تناقض بين التزام الشركات وادراكها لأهمية قياس الأداء والتطبيق الفعلي له بشكل دوري، ويدعم هذا الاستنتاج عدم وجود نماذج تقييم رسمية أو أسس ثابتة ومعلنة لتقييم أداء العاملين، وهذا يعني أن وجهة نظر أصحاب الأعمال حول خريجي الجامعات اليمنية لا تستند إلى معايير واضحة للتقييم وإنما هي مجرد معايير شخصية وغير ثابتة وغير واضحة أيضاً، وينسجم هذا الاستنتاج مع دراسة (طواف، ٢٠٠٣، ٧١) التي وجدت عدم اهتمام في المنظمات اليمنية بثقافة قياس الأداء ويعود ذلك إلى وجود ثقافة سائدة تنظر إلى قياس الأداء بريية وحذر ويجد من يمارس هذه الوظيفة حرجاً والسبب عدم وجود أنظمة رسمية لقياس أداء العاملين.
  ٢. لا يلقي متخذو قرار توظيف الخريجين بالأل اسم الجامعة التي تم التخرج منها، ولكنهم يعتبرون خريجي الجامعات الحكومية أفضل من نظرائهم في الجامعات الأهلية. ورغم أن هذه الإجابة لم تكن متوقعة كونها تخالف ما ذهبت إليه دراسات سابقة مثل دراسة (Hillman, 1999) إلا أن واقع التعليم العالي في اليمن يؤيد فعلاً ما ذهب إليه أصحاب الأعمال حيث لا تتميز مخرجات الجامعات الأهلية بالجودة اللازمة مقارنة بمخرجات الجامعات الحكومية، ورغم المآخذ على مخرجات الجامعات الحكومية إلا أن النظرة الربحية للجامعات الأهلية وعدم ادارتها بواسطة متخصصين وعدم الجدية والرقابة على العملية التعليمية والتساهل في منح الشهادات والألقاب كلها عوامل أسهمت في تشكيل هذا الرأي. إن هذا الخلل يمكن مناقشته على خلفيه قانون الجامعات والمعاهد العليا والكليات الأهلية رقم (١٣) لسنة ٢٠٠٥ في مادته الرابعة التي حددت مجالات الرقابة الحكومية على هذه المؤسسات التعليمية بما يؤدي إلى تشجيع وحماية الإستثمار الخاص في مجال التنمية البشرية وجودة مخرجاتها (وزارة الشؤون القانونية، ٢٠١٠، ٧٢).
- وهكذا يمكن القول أن مسؤولية هذا الخلل تقع على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي لا تمارس أي دور رقابي وإشرافي على تنفيذ الجامعات الأهلية وحتى الحكومية لمعايير وشروط الاعتماد الأكاديمي والجودة. ويتفق هذا الاستنتاج مع دراسة (Azizi, 2013) التي رأت أن



- الجامعات الأهلية في مقدونيا تتساهل في منح الشهادات وإجتياز الاختبارات التي لم يتمكن الطلبة من إجتيانها في الجامعات الحكومية.
٢. يرجع سبب تدني جودة خريجي الجامعات اليمنية حالياً بالمقارنة مع السنوات الماضية بسبب الظروف التي تمر بها البلد هذه الأيام من حيث ضعف دور أجهزة الدولة الأمنية والسيادية، وعدم وجود أي اهتمام بإجراء التحسينات ما جعل مخرجات التعليم الجامعي تصبح أقل جودة وكفاءة مقارنة بالسنوات الماضية.+
٤. عدم الإلتزام بمعايير الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم العالي قلل من اهتمام الجامعات الأهلية وحتى الحكومية بتحسين أدائها، والاهتمام بإكساب طلابها المهارات العملية، مثل: مهارة استخدام الحاسوب، ومهارات الاتصال، والتعامل مع فرق العمل والزبائن، والتطبيق العملي من خلال الحاق الطلبة بمنظمات الأعمال أثناء الدراسة للمران واكتساب الخبرة، وتحديث المناهج الدراسية بما يواكب احتياجات سوق العمل.
٥. لا يوجد اهتمام بتدريس أخلاقيات العمل الإداري، فعلى سبيل المثال: من خلال معايشة الباحث لبيئة التعليم العالي في اليمن وإطلاعهم على المقررات والبرامج الأكاديمية المعتمدة لم يجد في أغلبها موضوعات عن أخلاقيات العمل الإداري والمسؤولية الاجتماعية وهذه نقطة ضعف خطيرة كون تدريس أخلاقيات العمل ذو أهمية بالغة لمقابلة احتياجات سوق العمل.

### التوصيات:

- بعد الاطلاع على نتائج الدراسة واستنتاجاتها قدمت الدراسة جملة من التوصيات، على النحو التالي:
- زيادة الاهتمام بقياس الأداء في قطاع الأعمال، وفي هذا الخصوص يتوجب على الغرف التجارية أن تستعين بخبراء ومتخصصين من الجامعات لنقل ثقافة قياس الأداء ومحاسبة التكاليف في منظمات الأعمال، وقد تم تقديم نفس التوصية في دراسة (طواف، ٢٠٠٩) لتحسين قدرة جهاز الخدمة المدنية على قياس الأداء المؤسسي.
  - توعية منظمات الأعمال بأهمية توظيف مقيمي أداء والاستقرار على نماذج رسمية للتقييم تأخذ بجميع العوامل المؤثرة في أداء الموظف وتقييم المسار الوظيفي له في المستقبل بحسب امكانياته ومهاراته (العريقي، ٢٠١٤، ٢٢٩-٢٣١).
  - يتوجب على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي أن تفعل دور وحدة الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي والتي تستطيع نقل ثقافة الجودة الشاملة إلى الجامعات اليمنية حكومية



كانت أم أهلية، والتركيز على الإلتزام بالمعايير التي وضحتها الأنظمة والقوانين وبخاصة قانون التعليم العالي من حيث شروط فتح المنشأة التعليمية والمتطلبات الواجب توافرها فيها حتى تستمر في نشاطها. ويكون ذلك بالتنسيق مع الغرف التجارية التي يجب النظر إليها والتعامل معها على أنها شريك أساس في تحديد التخصصات والمهارات التي يحتاجها سوق العمل.

- ضرورة قيام وزارة التعليم العالي بحملة ترويجية للجامعات الحكومية في الداخل والخارج، ودفع الطلبة للالتحاق بها ما دامت معنية بالمعايير الأكاديمية الرصينة أكثر من الجامعات الأهلية وما فيه مصلحة سوق العمل.

- تفعيل ما جاء في الوثيقة الإرشادية لتقويم البرامج التعليمية في الجامعات الحكومية (مرتكزات تطوير البرامج التعليمية) والذي صدر في ثلاثة أجزاء (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٨)، حيث تم صياغة خطة إستراتيجية لتطوير التعليم الجامعي عن طريق المناهج التعليمية، ويجب أن ينصب الاهتمام والتطوير هنا بأسلوب التعليم وإضافة مقرر عن أخلاقيات العمل الإداري.

- البدء في تشكيل مجالس الأمناء في الجامعات اليمنية بموجب قوانين التعليم العالي، حيث تمثل الغرف التجارية بحسب القانون بثلاثة رجال أعمال في مجلس أمناء الجامعة، ويكون دورهم الاطلاع على مشكلات الجامعة والاسهام في حلها من خلال الاستثمارات وكذا مناقشة التخصصات والمهارات المطلوبة في ضوء احتياجات منظمات الأعمال.

- قيام الغرفة التجارية بحضور اجتماعات مجالس الجامعات وتقديم تصوراتها حول احتياجات سوق العمل لكل خمس سنوات قادمة ومناقشته فيما بعد اثناء أجتتماع المجلس الأعلى للجامعات الذي يحوله إلى سياسة عامة للتعليم العالي.

- تفعيل نظام تدريب عملي لطلبة الجامعات في منظمات الأعمال قبل التخرج بالتنسيق بين الجانبين في تنظيم دوام للطلاب ورفع تقارير عن أدائه، حتى يتم معرفة احتياجات منظمات الأعمال والعمل على اكساب الخريج المهارات التي تعينه في الظفر بوظيفة حال تخرجه والوفاء بمتطلباتها.

- تحمل منظمات الأعمال لمسؤوليتها الاجتماعية في إقامة الدورات التدريبية والتأهيلية لطلبة الجامعات اليمنية ويتم ذلك من خلال برنامج يتم اطلاقه بالشراكة مع وزارة التعليم العالي.

## المراجع:

## أ - العربية:

- بوظانة، عبد الله (٢٠٠١). تفعيل التعاون بين التعليم العالي وقطاع الأعمال. الرياض. مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الربيعي، سعيد بن حمد (٢٠٠٨). التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وأفاق المستقبل. عمان. دار الشروق.
- العبيدي، سيلان (٢٠١١). ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع اليمني. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثاني للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي حول: الموازنة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي. بيروت. المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. الطبعة السادسة. صنعاء. دار الأمين للنشر والتوزيع.
- المسامري، عاشور عمر (٢٠٠٨). المتطلبات الفنية لإنشاء مراكز التدريب المهني العصرية. البيضاء. ليبيا. منشورات جامعة عمر المختار.
- القرشي، ياسر عبد الرحمن أحمد (٢٠٠٦). أثر مخرجات نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الصناعة: دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في محافظتي عدن وتعز - الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. اليمن. كلية العلوم الإدارية. جامعة عدن.
- المركز اليمني للدراسات الاجتماعية (٢٠٠٩). مخرجات التعليم الجامعي وعلاقته بسوق العمل. دراسة غير منشورة. صنعاء. المركز اليمني للدراسات الاجتماعية.
- طواف، عبد الخالق هادي (٢٠٠٣). تقييم توافر القدرة المؤسسية لتطبيق موازنة البرامج والأداء في جهاز الخدمة المدنية في الجمهورية اليمنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. المنرق - الأردن. جامعة آل البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية. عمان. الأردن. دار وائل للنشر.
- مريان، نادر. السلامات، ممدوح. الرداد، خميس (٢٠٠٧). الداخلون الجدد إلى سوق العمل الأردنية. مايو ٢٠٠٦. عمان - الأردن. المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية.

- مؤتمر الحوار الوطني. (٢٠١٢) التقرير النهائي للفترة الثانية لفرق العمل: مقدم للجلسة العامة الختامية لمؤتمر الحوار الوطني الشامل (فريق التنمية المستدامة). رابط موقع مؤتمر الحوار الوطني <http://www.ndc.ye/ar-page.aspx?show=٧١>
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي (٢٠٠٤). اليمن: تقرير التنمية البشرية: المعرفة، الثقافة، التعليم، المعلوماتية. وزارة التخطيط والتعاون الدولي بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الانمائي: مجموعة من الخبراء والأكاديميين. صنعاء.
- وزارة الخارجية والتخطيط الفلسطينية (لجنة من الخبراء) (٢٠١٢). الخريجون وسوق العمل. رام الله. فلسطين. وزارة الخارجية والتخطيط.
- وزارة الشؤون القانونية. (٢٠١٠) تشريعات التعليم العالي والبحث العلمي. قانون التعليم العالي. اصدار أكتوبر. مادة ٤ بند ٧. الجمهورية اليمنية. صنعاء. وزارة الشؤون القانونية.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٠٨) الوثيقة الارشادية لتقويم وتطوير البرامج التعليمية في الجامعات الحكومية: مرتكزات تطوير البرامج التعليمية. صنعاء. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٠٨) الوثيقة الارشادية لتقويم وتطوير البرامج التعليمية في الجامعات الحكومية: مرحلة المراجعة والتقويم للبرامج التعليمية. صنعاء. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٠٨) الوثيقة الارشادية لتقويم وتطوير البرامج التعليمية في الجامعات الحكومية: مرحلة التطوير للبرامج التعليمية. صنعاء. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- وكالة سبأ للأخبار (٢٠١٢) ٢٢ يناير ٢٠١٢. على الموقع الالكتروني:

<http://www.sabanews.net/ar/news295864.htm>

## ب - الإنجليزية :

- Azizi, Abdulla, Elezi, Zemri, Mazreku, Arben. (May, June, July 2013) Competition between Public and Private Universities: International Experiences and Case of Macedonia, Journal of Educational and Instructional Studies in the World. 3 (2) 203-208
- Astin (A.) (1991) Assessment for Excellence. Phoenix. Orynx Press.
- Cappelli, P. (1992) College, students, and the workplace: assessing performance to improve the fit. Change. 24. 55-61.
- Colston, Carol Lynn. (2002) a Descriptive Study of Learning Partnerships between Organizations and Higher Education Institutions to Support Workforce Development and Retention: Organizational Perspectives. Capella University. December 1-172.
- Freeman, M. Hancock, P. Simpson, L. Sykes, C. Petocz, P. Densten, I.Gibson, K. (2008). Business as usual. ABDC Scoping Report.
- Hillman Willis T. & Albert J. Taylor, (1999) Total Quality Management and Higher Education: The Employers' Perspective. Total Quality Management. 10 (7) 997-1007.
- Hodges, Lucy. (2002) Higher Education: Manners matter. London (UK) the Independent.
- Keller, G. (1992) Increasing quality on campus: What should colleges do about the TQM mania? Change. 24. pp. 48-51.

- Lawrence, J.J. and M.A. McCollough (2001) a Conceptual Framework for Guaranteeing Higher Education. Qual. Assur. Edu. 9 (3). 139-152.
- Murad Ali and Rajesh Kumar Shastri. (2010) Implementation of Total Quality Management in Higher Education. Asian Journal of Business Management 2(1). 9-16.
- Osseo-Asare E.A.Jr., D. Longbottom, (2002) the Need for Education and Training in the Use of the TQM Model for Quality Management in UK Higher Education Institutions. Qual. Assur. Edu. 10 (1): 26-36.
- Roman Teodora. Maxim Emil. Manolică Adriana (2013) Analysis of the Relationship among Training. Skills and Contentment of the Employers. Annals of the University of Oradea. Economic Science Series. 22 (1). P1635-1644. 10p.
- Tori Vu (Corresponding author) Brendan Rigby. Leigh N. Wood. Anne Daly (2011) Graduate Skills in Business Learning. Asian Social Science. 7 (4). April. 2-11.



## بسم الله الرحمن الرحيم

# مخرجات التعليم العالي في الجمهورية اليمنية: من وجهة نظر منظمات الأعمال

المحترم

السيد مدير الشركة

المحترم

السيد مدير الموارد البشرية بالشركة

تحية طيبة وبعد

بصفتكم المسؤول عن قرار اختيار وتعيين الموظفين بالشركة فإن إجاباتكم عن أسئلة هذه الدراسة هامة للتعرف على وجهة نظر أصحاب الأعمال التجارية في اليمن بشأن مستوى خريجي الجامعات اليمنية، وطريقة تقييم أداء خريجي هذه الجامعات، والمهارات التي تزودوا بها، وكذا بحسب الطريقة التي تتبعها منظمات الأعمال في تصنيف جودة خريجي مؤسسات التعليم العالي.

إن الإجابة الصادقة والمسؤولة والأمانة لأسئلة هذه الدراسة لا شك أنها ستسهم في التعرف على وجهة نظر أصحاب الأعمال، التي تعد وجهة نظر غائبة لا يتم الالتفات لها على أهميتها، وهذا سيجعل الجامعات اليمنية تتعرف بصورة أفضل على اتجاهات السوق وتعمل على تطوير برامجها الأكاديمية بما يجعلها متوافقة مع احتياجات السوق ورغبات أصحاب الأعمال.

وسيتعامل الباحث مع إجاباتكم بسرية تامة وفقاً لقواعد البحث العلمي، دون الاهتمام بشخصيات المستجيبين أو أسماء الشركات.

والله من وراء القصد.

الباحث:

د. عبد الخالق هادي طواف

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة والاقتصاد

- جامعة عمران

يمكن مراسلة الباحث على الإيميل المدون أدناه للاطلاع فيما بعد على نتائج البحث

ايميل الباحث: abdtwaf@hotmail.com

خليوي: ٧٧٧٧٧٨٧٦٦

### أولاً: الإجراءات المتبعة في تقييم أداء الموظفين:

١. هل تقومون في شركتكم بمراجعة أداء العاملين بشكل دوري؟

نعم.

لا.

٢. كم عدد المرات التي تتكرر فيها هذه المراجعة؟

أكثر من مرة في السنة.

سنوياً.

أقل من مرة في السنة.

٣. هل تستخدمون في شركتكم معايير رسمية (واضحة ومدونة لديكم) للتقييم أم أنها مجرد

عملية غير رسمية (شخصية تختلف باستمرار)؟

رسمية.

غير رسمية.

مزيج من الطريقتين.

٤. هل يؤخذ في الحسبان اسم الجامعة/ الكلية التي تخرج منها الموظف كمعيار في التقييم.

لا يعلم مطلقاً	لا يعلم	غير متأكد	يعلم	يعلم تماماً
١	٢	٣	٤	٥



## ثانياً: آراء أصحاب الأعمال التجارية في الفروق الموجودة بين خريجي الجامعات / الكليات:

هل هناك فروق بين الموظفين في تحملهم لمسؤوليات أعمالهم بصورة جيدة بحسب الجامعة أو الكلية التي تخرجوا منها؟

نعم

لا

هل هناك فروق بين الموظفين في تحملهم لمسؤوليات أعمالهم بصورة متدنية بحسب الجامعة أو الكلية التي تخرجوا منها؟

نعم

لا

هل كان لاسم الجامعة التي تخرج منها الموظفين لديكم دوراً في قرار توظيفهم في شركتكم؟

ليس له دور مطلقاً	ليس له دور	غير متأكد	له دور	له دور بالتأكيد
١	٢	٣	٤	٥
	٢	٣	٤	٥

هل تفضل شركتك أو منطمتك أن توظف خريجي جامعات أو كليات محددة؟

نعم

لا

هل تتحاشى شركتك توظيف خريجي جامعات أو كليات محددة؟

نعم

لا



هل تجد شركتك فروق واضحة بين خريجي الجامعات الحكومية والأهلية في المهارات التي يكتسبونها؟

نعم

لا

أيهم أفضل برأيك:

خريجي الجامعات الحكومية

خريجي الجامعات الأهلية.

### ثالثاً: تصنيف منظمات الأعمال التجارية للمهارات المطلوب توافرها في الخريجين المتقدمين للوظيفة :

بشكل عام، كم كانت درجة جودة إعداد خريجي الكلية الجدد في مقابلة متطلبات المهارات التالية: جودة كل مهارة ودرجة توافرها في الخريج

(لاحظ إن الاختيار للأول مكون من خمس درجات يوضح الأهمية التي تولونها في شركتكم لكل مهارة فيما يختص الاختيار الثاني بدرجة توفر كل مهارة من المهارات التالية في خريجي الجامعات اليمينية).

درجة توافرها في الخريج					المهارة
٥	٤	٣	٢	١	
					الكمبيوتر
					القدرة على انجاز المهام
					الملبس والمظهر
					المعرفة العامة لإنجاز الوظيفة
					المهارات الإحصائية والرياضية والتحليلية
					المهارات الشخصية
					إدارة المشروعات



درجة توفرها في الخريج					المهارة
٥	٤	٣	٢	١	
					التفكير المنطقي والبحث وحل المشكلات
					القيادة
					المبادرة والحافز والسلوك الشخصي
					اللغة
					الانضباط
					الاتصال التحريري
					الاتصال الشفهي
					التركيز العام

ما هي المهارات الأخرى التي يفقدها بصورة كبيرة خريجي الجامعات العاملة في اليمن في الوقت الحاضر؟؟

.....

.....

#### رابعاً: قياس منظمات الأعمال لجودة خريجي الجامعات العاملة في اليمن:

برأيك، هل الكليات/ الجامعات في الوقت الحالي تؤهل خريجين أكثر أم أقل جودة لمقابلة متطلبات الوظيفة مقارنة بالسنوات السابقة؟

جودة أفضل.

تقريباً نفس الجودة.

جودة أقل.

بشكل عام، هل تشعر بأن الجامعات/ الكليات تقوم بعمل ملائم في إعداد الموظفين للنجاح في وظائفهم الحالية؟

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

ما تقييمكم بشكل عام لجودة الخريجين الجدد من الجامعات/ الكليات في اليمن؟

ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
٥	٤	٣	٢	١

ما نقطة القوة الرئيسة التي تميز خريجي الجامعات في الوقت الحاضر؟

.....

.....

ما هي نقطة الضعف الرئيسة في خريجي الجامعات في الوقت الحاضر؟

.....

.....

من فضلك حدد الطرق التي تحسن إعداد خريجي الجامعات العاملة في اليمن لمقابلة

احتياجات شركتكم؟

.....

.....



## البحوث والدراسات

# أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة فى دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية





## أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية

د. ياسر عبد الوهاب

أستاذ الإدارة العامة المساعد

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مصر

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث منهج نظم الإدارة المفتوحة، والتعرف على إمكانياتها المستقبلية في بيئة الأعمال المصرية، وتبني لذلك منهجاً تحليلياً استنابياً، حيث تقدم إطاراً لنظم الإدارة المفتوحة وتحديد أبعاد العلاقة المحتملة بينها وبين دعم القدرة التنافسية، وإبراز دورها في تحقيق وتعظيم القدرة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المبحوثين (الأطباء، الممرضين، الإداريين) التنفيذيين، باعتبارهم الفئات الأكثر إلماماً وارتباطاً بالعملية الإدارية بالمستشفيات الجامعية التابعة لجامعة القاهرة - قيد الدراسة، وذلك لما تقوم به هذه الفئات من دور هام في تكوين الثقافة المطلوبة وكذلك لامتلاكهم القدرة للإجابة على أسئلة الدراسة المتمثلة بالاستقصاء بشكل موضوعي، مما يؤدي إلى ظهور نتائج إيجابية من حيث جدية الإجابة وعامل الخبرة والمعرفة المهنية، الأمر الذي يُمكن الباحث من إبراز مختلف الزوايا المرتبطة بموضوع لدراسة، وقد اشتملت الدراسة على الفروض التالية:

الفرض الأول (H1): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، وبين المتغيرات الديموغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرض الثاني (H2): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية بالمستشفيات الجامعية قيد الدراسة.

الفرض الثالث (H3): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الإدارة المفتوحة وتدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد داخل المستشفيات الجامعية.

وقد تم استخدام كلا من المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة وذلك المنهج الاستنباطي، بهدف التحقق في دراسة حالة المستشفيات الجامعية المصرية للحصول على البيانات والمعلومات، وتحديد الأبعاد المرتبطة بين نظم الإدارة المفتوحة ودعم القدرة التنافسية، وتكوين الإطار المقترح للعلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة.



## المقدمة :

تكاد تُجمع كل الشواهد على أن لكل عصر من العصور قضية تعرض نفسها، ومن ثم تشغل عقول المفكرين. ومن أهم قضايا هذا العصر: قضية تحقيق الميزة التنافسية، في ظل عالم جديد يُعرف بعالم العولمة أو عالم التقنية أو عالم اقتصاد المعرفة أو عالم التنافس والتجمعات الإقليمية. (ماهر، ١٩٩٤: ٢٧٥)

ومع دخول العالم الألفية الثالثة واجهت منظمات الأعمال المصرية تحديات جديدة، تمثلت في الحاجة المستمرة إلى إتباع أفضل الممارسات الإدارية، لمواجهة المنافسة مع المنظمات الأخرى.

وبصفة عامة توجد العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية التي من الممكن أن تساهم في التعامل مع هذه التغيرات والتحديات، وبالتالي تحويل تلك التحديات إلى فرص قد تساهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمات المصرية والمستشفيات الجامعية بصفة خاصة، وتمثل نظم الإدارة المفتوحة مدخلاً هاماً وفعالاً لتحسين القدرة التنافسية للمنظمات بأنواعها. (عبد الوهاب،:١٩٩١١٨٤)

وتعمل المستشفيات الجامعية بمصر في بيئة تنافسية شديدة، ولضمان قدرتها على البقاء والاستمرار، فإن هذا يعتمد على قدرتها على الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، والتفاعل معها بغرض الوصول للميزة التنافسية.

وتستخدم المستشفيات الجامعية «قيد الدراسة» العديد من الآليات والأنظمة الإدارية الحديثة للتحسين المستمر في أنشطتها، وتعتبر نظم الإدارة المفتوحة آلية هامة للبقاء في عالم الأعمال والنمو والتوسع في ظل ما يُعرف بعالم العولمة.

وتسلط هذه الدراسة الضوء على نظم الإدارة المفتوحة ودورها المتوقع في دعم القدرة التنافسية مع التركيز على مستشفيات جامعة القاهرة كحالة خاصة في ظل العولمة، وذلك بهدف إضافة قيمة للعمل الإداري داخلها وتحسين عملياتها.

من هنا تأسست هذه الدراسة للتعرف على الدور المتوقع لنظم الإدارة المفتوحة وتقييم دورها ونتائجها في دعم القدرة التنافسية، حيث تُعد من المناهج الهامة في مجال الإدارة العامة، وتمثل نظم الإدارة المفتوحة مفهوماً حديثاً نسبياً يركز على توسيع قاعدة المشاركة لكافة الفئات والمستويات الوظيفية والإدارية، بما يحسن من القدرة التنافسية. وهذا ما شكل أحد الدوافع الأساسية في اختيار الباحث لهذا الموضوع.



وحيث أن تحديد العلاقة بين نظم الإدارة المفتوحة ودعم القدرة التنافسية ليس أمراً سهلاً لأن هناك عوامل كثيرة متداخلة تتفاعل وتؤثر في اتجاه العلاقة بين نظم الإدارة المفتوحة من حيث التطبيق في دعم القدرة التنافسية. من هنا تحاول هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية في المستشفيات الجامعية وعلاقة بعض الخصائص الديموغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بمستوى تطبيق نظم الإدارة المفتوحة ونتائجها من جهة، ودعم القدرة التنافسية من جهة أخرى.

### خطة الدراسة:

لتحقيق الهدف المنشود، فسوف تركز الدراسة على أربعة مباحث رئيسة كما يلي:-

- المبحث الأول: الإطار العام للدراسة وإجراءاتها.
- المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة أسس ومفاهيم نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية.
- المبحث الثالث: الإطار التحليلي للدراسة الميدانية واختبار الفروض
- المبحث الرابع: النتائج والتوصيات.

### الإطار العام للدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا المبحث عرضاً للإطار المنهجي للدراسة وبيان الإجراءات المتبعة في تنفيذها كما يلي:

#### أولاً - مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه غالبية المنظمات العامة والخاصة السلعية أو الخدمية أو الفكرية ضغوطاً وتحديات عديدة وسرعة في التحول والتغيير من أجل بقائها واستمرارها، والحفاظ على نموها وتميزها. وهذه العوامل والتغيرات تعتبر تحديات تواجه منظمات الأعمال المصرية، فأما أن تستجيب لها وتتطور وتواكب متطلبات العصر أو لا تستجيب ويكون مصيرها الانزواء والتقدم، لذلك أصبح التحدي الذي تواجه كثير من المنظمات المصرية اليوم هو التخطيط للتغيير والتطوير والتحديث بغية تحقيق الميزة التنافسية.

وتحقيقاً لتلك الأهداف فقد اتجهت المنظمات المصرية وفي جميع القطاعات إلى السعي والبحث عن نظم ومناهج إدارية ناجحة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها لتحقيق أعلى مستويات الأداء



ودعم القدرة التنافسية، ومن بين الأنظمة الإدارية التي بدأت تجذب اهتمام إدارات هذه المنظمات هو نظم الإدارة المفتوحة.

وتُعد المستشفيات الجامعية واحدة من أهم المنظمات العامة في الدولة التي لم تكن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها وذلك للتحديات التي تواجهها والمتمثلة في صعوبة التنبؤ الإستراتيجي بمستقبلها خاصة أن محور الاهتمام لم يعد توفير الخدمات الصحية فحسب، إنما أمتد ليشمل تقديمها بأعلى جودة كهدف إستراتيجي. والتي من شأنها أن تؤثر على فاعليتها وأدائها.

ومن خلال قيام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية غير المهيكلة مع المسؤولين عن العمل الإداري (الأطباء، الممرضين، الإداريين) التنفيذيين، في بعض المستشفيات الجامعية قيد الدراسة، أتضح أن هناك فجوة علمية تتمثل في ندرة الدراسات والبحوث الأكاديمية والعملية التي تناولت العلاقة بين نظم الإدارة المفتوحة ودعم القدرة التنافسية في المستشفيات المصرية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، فضلاً عن عدم وجود اتفاق واضح بين الكتاب والممارسين حول طبيعة هذه العلاقة. وتُعد دراسة هذه العلاقة محور هذه الدراسة.

وبالرغم من وجود دراسات عدة عن نتائج نظرية (Ouchi, 1981: 224) (Z) وهى نوع من أنواع الإدارة المفتوحة الموجودة في عدد من المنظمات اليابانية، فإن تطبيق نظم الإدارة المفتوحة - في المنظمات المصرية والعربية، محدود بشكل عام.

وعلى ضوء ما سبق فإن المشكلة الرئيسة للبحث تتحدد في « استطلاع أثر نظم الإدارة المفتوحة في الوصول إلى دعم القدرة التنافسية في المستشفيات الجامعية» مع تقديم إطار متكامل لفهم العلاقة المتبادلة بينهما. وبشكل أكثر تحديداً، تجيب الدراسة عن سؤال رئيس: ما أثر نظم الإدارة المفتوحة في الوصول الى دعم القدرة التنافسية في المستشفيات الجامعية قيد الدراسة؟

## ثانياً- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تُعد مدخلاً في الأفق النظري والمعالجة التطبيقية لموضوع يحتل أهمية كبيرة في الوقت الحاضر على الصعيدين المحلي والعالمي بعد ظهور عالم جديد متعدد مسمياته، ما بين عالم العولمة وعالم التنافس، وذلك من خلال الاستناد إلى جانبين أساسيين هما:

الأهمية العلمية: تتمثل أهمية هذه الدراسة من الوجهة العلمية في كونها تمثل إضافة متواضعة لأهمية الدور الذي تقوم به نظم الإدارة المفتوحة، أحد النظم الإدارية الحديثة نسبياً في مجال الإدارة



العامية، والوقوف على مدى تأثيرها في دعم القدرة التنافسية، خاصة في ظل ندرة الدراسات والبحوث على المستوى المحلي التي تناولت هذا الموضوع حسب علم الباحث.

**الأهمية العملية:** تتمثل أوجه الاستفادة من هذه الدراسة من الوجهة العملية فيما يلي:

- تناولت هذه الدراسة نظم الإدارة المفتوحة، التي تحتاج إلى مزيد من البحوث والدراسات للاستفادة منها، وتحديد الفرص لدعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية، مما يساعد في تصميم الإستراتيجية التنافسية المناسبة.
  - تزامن هذه الدراسة مع الجهود التي تبذلها الحكومة المصرية «وزارة الصحة» بهدف تطوير وتحسين الأداء في المستشفيات العامة والجامعية، بالشكل الذي يُمكنها من مواجهه التغيرات والتطورات العالمية السريعة، ومن ثم يأمل الباحث في أن تقدم هذه الدراسة البدائل التي قد تساهم في تحقيق ذلك، والذي يعتبر أحد المجالات الخصبة والهامة على مستوى العمل الإداري.
  - يتوقع الباحث أن تساعد هذه الدراسة المستشفيات العامة والجامعية خاصة في التعرف على الدور المتوقع لنظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية خاصة في ظل العولمة وشدّة المنافسة.
  - وكذلك تتضح الأهمية العملية لهذه الدراسة في أن نتائجها من الممكن أن تضع أمام الباحثين نموذجاً نظرياً يمكن تطبيقه في دراسات لقطاعات ذات طبيعة مماثلة. وهذا ما يجعل الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي أساساً لبحوث مستقبلية حسب ما يأمله الباحث.
- وكان القصد من إجراء هذه الدراسة محاولة تقديم إضافة علمية متواضعة لاحتياج المكتبة المصرية والعربية في الوقت الحاضر إلى دراسات تساهم في دعم القدرة التنافسية باستخدام مدخل علمي ومنهجي.

### ثالثاً- هدف الدراسة :

يتمثل هدف الدراسة الحالية في محاولة التعرف على مدى العلاقة بين نظم الإدارة المفتوحة وعلاقتها بالفكر والتطبيق في دعم القدرة التنافسية.

### رابعاً- فروض الدراسة :

تختبر الدراسة الفروض التالية:

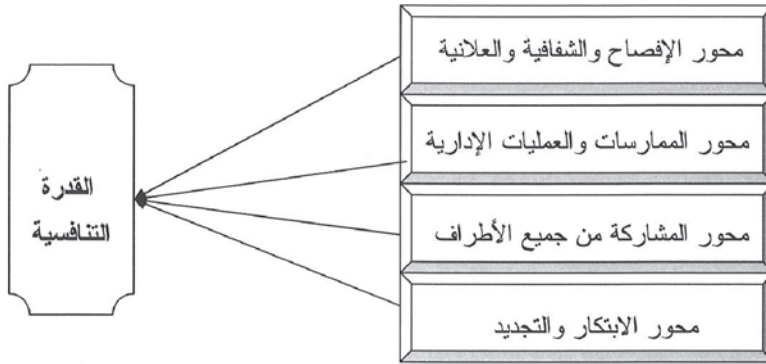
الفرض الأول (H1): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، وبين المتغيرات الديموغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

الفرض الثانى (H2): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير نظم الإدارة المفتوحة فى دعم القدرة التنافسية بالمستشفيات الجامعية قيد الدراسة.

الفرض الثالث (H3): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الإدارة المفتوحة وتدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد داخل المستشفيات الجامعية.

### نموذج الدراسة :

بعد الإطلاع على أدبيات موضوع الدراسة وما جاء به الآخرون فى دراساتهم أصبح بالإمكان تصميم نموذج فرضي لمتغيرات الدراسة التي تنقسم الى متغيرين: المتغير المستقل والمتمثل فى عناصر نظم الإدارة المفتوحة و المتغير التابع الذى يمثل القدرة التنافسية، والذى يوضحه الشكل التالى رقم (١):



### خامساً - مناهج وأبعاد الدراسة :

#### المنهج الوصفي التحليلي :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي فى جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتمام هذه الدراسة من خلال المصدرين التاليين:

- ١- المصادر الثانوية: المعتمدة على المسح المكتبي والأدبيات الإدارية
- ٢- المصادر الأولية: المعتمدة على جمع البيانات من مصادر عينة الدراسة بالاعتماد على أدائها وذلك من خلال مراجعه الكتب العلمية والأبحاث والدراسات باللغتين العربية والأجنبية المتعلقة



بموضوع الدراسة، بالإضافة الى دراسة بعض تجارب المستشفيات الأخرى وذلك للوقوف على أهم المشكلات التي تواجهه عملية التطبيق.

**منهج دراسة الحالة:**

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة بهدف التعمق في دراسة حالة المستشفيات الجامعية المصرية للحصول على البيانات والمعلومات وقد تم الاستعانة بها في تحديد عينة الدراسة.

**المنهج الاستنباطي:**

تم استخدام هذا المنهج في تحديد الأبعاد المرتبطة بين نظم الإدارة المفتوحة ودعم القدرة التنافسية، وتكوين الإطار المقترح للعلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة.

**محددات الدراسة:**

نظرًا لتشعب الموضوع وكثرة العناصر ذات الصلة، رأى الباحث ضبط وتحديد بعض معالم موضوع الدراسة، بهدف معالجته بأكثر تحليل ودقة، سواء من حيث الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، حيث أنصب الجانب النظري من هذه الدراسة على دراسة نظم الإدارة المفتوحة وأهم مبادئها وعناصرها ودورها المتوقع في دعم القدرة التنافسية. أما الجانب التطبيقي فيتمثل فيما يلي: تشمل الدراسة والتطبيق جميع المستشفيات الجامعية التابعة لجامعة القاهرة في مصر دون غيرها لما لها من طبيعة خاصة، بإعتبارها أحد أهم المنظمات العامة في الدولة.

اقتصرت الدراسة على نظم الإدارة فقط دون غيرها من الأنشطة، ولم تأخذ في الاعتبار عوامل أخرى، ربما يكون لها تأثير في دعم القدرة التنافسية.

تقتصر هذه الدراسة على (الأطباء، المرضى، الإداريين) التنفيذيين، باعتبارها الفئة الأكثر إلمامًا وارتباطًا بالعملية الإدارية.

الاعتماد في جمع البيانات على وجهات نظر الباحثين فقط، إضافة الى المسح المكتبي والأدبيات الإدارية.

تمت هذه الدراسة خلال الفترة من شهر يوليو ٢٠١٢م إلى شهر ديسمبر ٢٠١٣م

### **سادساً- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة :**

تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences-SPSS)



فى تحليل البيانات التى تم تجميعها من خلال قوائم الاستقصاء، ولإيجاد العلاقات بين المتغيرات، ومن أهم الأساليب التى تم الاعتماد عليها عند تحليل البيانات لإجراء اختبارات الفروض ما يلى:-

أساليب الإحصاء الوصفي: مثل التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الشخصية والوظيفية بالإضافة الى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار كروسكال واليز (أحد الاختبارات اللامعلمية التى تستخدم لاختبار الفرق بين أكثر من متوسطين)، أى اختبار بديل لتحليل التباين ANOVA لعدة عينات مستقلة لاختبار الفرض لأول. اختبار (One Sample T- Test) لاختبار العلاقة والأثر لنظم الإدارة المفتوحة فى دعم القدرة التنافسية بمستشفيات جامعة القاهرة.

اختبار الانحدار المتدرج، ولقد تم بعد ترميز وتضريح البيانات وإدخالها للحاسب الآلى، استخدم الإصدار السابع عشر من البرنامج الإحصائي (SPSS) فى إجراء التحليل لبيانات الدراسة الميدانية.

اختبار (Cronbach-Alpha) لقياس الاتساق الداخلى لاستمارة الدراسة وذلك بهدف تحديد ثباتها.

## الإطار النظري للدراسة

### أسس ومفاهيم نظم الإدارة المفتوحة فى دعم القدرة التنافسية

يُهد هذا المبحث للخوض فى تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، وذلك بهدف تحديد المفاهيم الأساسية لهما وبيان ابعادهما الرئيسة استناداً لما ورد فى الأدبيات المتخصصة، عبر تناول الفقرات الآتية:

#### أولاً: نظم الإدارة المفتوحة

لقد ظهر منهج الإدارة المفتوحة كتطور منطقي لممارسة الفكر الإداري الذى يعمل جاهداً على اللحاق والموائمة مع المتغيرات التى تصحب كل عصر، حيث يمثل منظوراً جديداً لتطوير العملية الإدارية، يعتمد على توظيف الطاقة الكامنة فى أعماق الأفراد لتوليد المزيد من الأفكار الخلاقة وتحريك دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق، والنظرة الجدية لتكنولوجيا الاتصالات، وكذلك الاهتمام بالمشاركة فى المعلومات وسرعة تداولها بين الإدارة والعاملين.



ويدعو منهج الإدارة المفتوحة الى طريقة جديدة فى التفكير تتطلب تحقيق المشاركة الفعالة للعاملين وهذا هو مطلبها الأساسي، ويجب على جميع العاملين أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة عن تحقيق الأهداف وتنفيذ مهام المنظمة، وذلك من خلال التأكيد على أن المنظمة تستطيع أن تحصل على نتائج أفضل عندما يعمل العاملين بها، ليس لتحقيق أهداف إدارية متفرقة، ولكن تحقيق ذات الأهداف التى تدعمها وتسعى لتحقيقها الإدارة العليا. (Lloyd, 1998:392-396)

### ماهية نظم الإدارة المفتوحة :

هناك عدة تعريفات لنظم الإدارة المفتوحة تختلف باختلاف وجهات النظر بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف:-

حيث عرفها (عبد الوهاب، بدون تاريخ:٣٥): بأنها فلسفة تقوم على أن كل فرد في المنظمة مديراً وعاملاً يمكن أن يكون له دور إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها ودعم مركزها التنافسي.

كما يرى أن منهج الإدارة المفتوحة يعكس الإفصاح والعلانية لما هو حادث بحكم كونه: طريقة جيدة للتفكير ونظرة تقييمية للأداء الحالي وتغيير لسد احتياجات التحسين والتطوير.

وعرفها (Case, 1998:39) بأنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية للعاملين فى أمور كانت تعتبر من قبل من صميم مسؤوليات الإدارة مثل تخفيض التكاليف ورفع مستوى الجودة وزيادة الأرباح والدعم المالي لمركز المنظمة.

وفى رأى (Schuster, 1998:71) فإن منهج الإدارة المفتوحة «نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية تركز على ممارسات المشاركة فى المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعى بما يخلق منظمة أعمال تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة ليس كمستخدمين ولكن مفكرين ومخترعين ومنجزين للأهداف.

ويرى (Maurer, 2001:38-59) أن منهج الإدارة المفتوحة يمثل كتاباً مفتوحاً لجميع العاملين بحيث يمكنهم من الإطلاع على كل المشكلات التي تواجه المنظمة وطريقة مواجهتها وحلها.

ويرى (J., Westermeier, 2005:13) أن منهج الإدارة المفتوحة يمثل نوعاً من الممارسات فى مجال الأعمال بين الإدارات المختلفة فى المنظمة، بقصد تحسين أداء الأدوار وتحقيق اتصال جيد وتناسق بينها.



وقد ذكر (Gray,2006:49-53) أن منهج الإدارة المفتوحة يتضمن مشاركة جميع العاملين والذين لديهم المقدرة على فهم الأهداف المختلفة للشركة والمسئولية عن تحقيقها. ويعرف (Fetterhoff & Voelked, 2006:14-18) أن منهج الإدارة المفتوحة يعتمد على إيجاد جو مناسب للابتكار لدى العاملين، وجعل دوافع العاملين صوب تحقيق الابتكار والتجديد في مخرجات المنظمة.

### الدوافع والأسباب وراء ضرورة تبني المنظمات منهج الإدارة المفتوحة

أدت الكثير من المتغيرات العالمية المؤثرة على أداء المنظمات الى ضرورة أن تغير المنظمات من أنماط وأساليب الإدارة بها، حيث أصبحت المنظمات تتعامل مع بيئة مفتوحة وذات تأثيرات عديدة على أدائها، ومن هذه المتغيرات. الهوارى، ٢٠٠٦ (١٦٩):

- التكنولوجيا المتقدمة في المعلومات والاتصالات.
- تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمي.
- المنافسة المحلية والعالمية.
- إعادة هيكلة المنظمات وإطلاق الطاقات البشرية.

هذه البيئة المفتوحة والمتغيرة أوجبت على المنظمات التعامل بأسلوب إدارة يعتمد على تأهيل وتفعيل دور العاملين من خلال منهج الإدارة المفتوحة على مشاركة الجميع في المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة (Schuster,1998:121)

### ممارسات وتوقعات العاملين في منظمات الإدارة المفتوحة :

من التجارب العملية السابقة للمنظمات التي بدأت تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فقد أمكن للباحثين في هذا المنهج إيجاد توليفة تتكون من العديد من العناصر التكنولوجية تمثل هندسة أو تركيبية جديدة للإدارة تعمل على خلق منظمة مفتوحة ذات درجة عالية من المشاركة والتضامن والأداء المرتفع من أربع ممارسات للإدارة يرمز إليها بالحروف ES؛ بما يخلق ثقافة المنظمات المفتوحة (McCoy,1996:93)

كما أن من أهم توجهات منهج الإدارة المفتوحة محاولة تطوير مشاركة العاملين من مستوى مشاركتهم كعاملين أو مشاركين في الإدارة الى مستوى المشاركة كمالكين للمنظمة لهم السلطة



والقدرة لاتخاذ القرارات المؤثرة على رضا المستفيد، وربحية المنظمة.

وللوصول الى هذا المستوى من المشاركة للعاملين فإنه يقع على مسؤولية الإدارة العليا ومسئولى إدارة الموارد البشرية فى هذه المنظمات المبادأة باتخاذ بعض الأفعال التى تحدث تغييراً فى ثقافة المنظمة تتمثل فى الاندماج بين أربعة ممارسات هي:

- التعليم (E1)
- القدرة (E2)
- التمكين (E3)
- المكافأة والتحفيز (E4)

والتي تتضمن تحليلاً لعناصر بيئة العمل (الوظيفة، نظم الاتصالات، علاقات العمل، المعرفة والمعلومات). وحتى يتأكد نجاح هذه الممارسات، فإنه من الضروري:

- فهم أهمية هذه الممارسات.
- فهم العناصر التى تشملها كل ممارسة.
- فهم العلاقة المتبادلة بين كل ممارسة والممارسات الأخرى.
- كيفية تأثير هذه الممارسات على إدراك وسلوك الأفراد.

### أدوار العاملين فى منهج الإدارة المفتوحة :

يعبر الدور عن التوقعات المتولدة لاتجاه الفرد فى مركز وظيفي معين (ماهر، ١٩٩٣: ٨٦) وتعكس هذه التوقعات الأنماط السلوكية والقدرات وطرق التفكير والخصائص الفردية والمعتقدات التى يتوقع توافرها فى الفرد صاحب الدور، وتشمل توقعات الدور تحمل الأعباء المطلوبة من الفرد وتوقعات الأطراف المختلفة ( الرؤساء والمرؤوسين والزملاء) وفرص التطوير والتنمية الذاتية المتاحة له لأداء دوره كما يجب. وتوقعات الدور هي تلك الاستجابات أو الأنماط السلوكية التى يتوقعها الآخرون من الفرد بحكم مركزه والدور الذى يلعبه فى المجتمع (سليمان، بدون سنة نشر: ١١٤). ورغم وجود هذه التوقعات عملياً إلا إنها لا تكتب فى بطاقات توصيف الوظائف ولكن يتم إرسالها للأفراد أصحاب الدور بطرق مباشرة أو غير مباشرة بهدف محاولة التأثير المطلوب على صاحب



الدور لجعل سلوكه يتطابق مع هذه التوقعات. (السلمى، ١٩٩٦: ١١٨) ويحمل العاملين فى منظمات الإدارة المفتوحة توقعات حول الدور الذى تتوقعه منهم الإدارة والذى يمليه عليهم تطبيق مبادئ وأسس هذا النهج، لذا فإن من أهم مسئوليات الإدارة فى هذه المنظمات هو توضيح الدور المتوقع من العاملين وتحديد أبعاده حيث صاحب تطبيق الممارسات الإدارية (التمكين، القدرة، التعليم، التحفيز) إحداث تغيير فى أدوار العاملين تختلف اختلافاً عن الأدوار التى كانوا يمارسونها فى الإدارة التقليدية.

ويرى الباحث أن منهج الإدارة المفتوحة يقوم على ركيزة أساسية وهى إحداث التكامل بين الإدارة والعاملين وتعميق الاتصال بينهما بهدف تجاوز الممارسات الإدارية التقليدية الى منظمة مفتوحة ذات درجة عالية من المشاركة والتضامن فى الأداء وبما يسهم فى تحويل العاملين الى شركاء حقيقيين فى المنظمة، وذلك بهدف تحسين الأداء والابتكار فى ممارسة الأنشطة، لتكون الثقافة السائدة فى المنظمة ويزداد إيقاع العمل بما يعود بالنفع على المنظمة.

### ثانياً: الميزة التنافسية:

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين فى مجال إدارة الأعمال منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين، حيث حققت الميزة التنافسية فى السنوات الأخيرة مكانة محورية وهامة فى معظم كتابات الإدارة الإستراتيجية، ويرجع بداية ظهور المصطلح الفعلي للميزة التنافسية الى Mi-chael Porter، فى كتابه بعنوان «استراتيجية التنافس» فى عام ١٩٨٥.

ويمكن النظر الى تعريف التنافسية ( بالرغم من اختلاف رؤى العلماء ) وفقاً لما يلى:

فمن وجهه نظر (Porter,1985:210) فإن الميزة التنافسية تتمثل فى قدرة المنظمة على الابتكار والتطوير للوصول الى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية، وقام Porter بتحديد نوعين أساسيين للميزة التنافسية:

- ميزة التكلفة الأقل Cost Advantage
  - ميزة الاختلاف والتميز عن المنافسين Differentiation Advantage
- وأعتبر Porter أن هناك ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق المزايا التنافسية وهي:



• استراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership: وفي هذه الاستراتيجية تعمل المنظمة على أن يكون المنتج/ الخدمة، الأقل تكلفة في مجال صناعتها، ومن مصادر هذه الميزة امتلاك التقنية والحصول على امتيازات في الحصول على المواد الأولية.

• استراتيجية التميز Differentiation تبحث المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على أن تكون فريدة في صناعتها بحسب المعايير التي تعتبر ذات قيمة عالية من قبل العملاء، فتختار سمة أو أكثر من السمات الهامة بالنسبة لهؤلاء العملاء وتعمل على التفرّد في مقابلة احتياجاتهم وفي مقابل ذلك تطلب علاوة في السعر، وهذه الإستراتيجية قد تختص بالخدمة نفسها أو بعوامل أخرى مختلفة.

• استراتيجية التركيز FOCUS تقوم هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة، حيث تقوم المنظمة باختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة ومن ثم تصيغ استراتيجيتها على خدمة هذا الجزء وهذه الاستراتيجية أما أن تركز على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة ضمن الجزء المستهدف أو أن تركز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة.

ويرجع Porter محددات المزايا التنافسية الى أربع محددات رئيسية تؤثر كل منهما في الآخر وهي: ظروف عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، عوامل مناخية، أيدي عاملة)، عوامل متقدمة (رأس المال البشري)، عوامل عامة (رؤوس الأموال والبيئة)، عوامل متخصصة.

ويُعرف (Hall,1995:607-618) الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات بخصائص معينة تلبّي رغبات المستفيدين، هذه الخصائص تمثل السعر وتخيل المستفيد عن العلاقة واستمرارية خصائص السلعة وهذه الخصائص تتضمن جوانب مثل المعرفة والمهارات والخبرة والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة.

وتعرف الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية بأنها: (Grosse1995:71) مهارة الوحدة الاقتصادية أو قدرتها على امتلاك ما يمكنها من التغلب على المنافسين في موقف معين، كما أن الميزة النسبية التي تتمتع بها إحدى الوحدتين المتنافستين تحت الظروف نفسها تمكنها من تحسين ميزتها التنافسية.

والميزة التنافسية عند (Hardy,1995:117) هي قدرة المنظمة على امتلاك ما يُمكنها من التغلب على المنافسين. وتتخذ الميزة التنافسية عدة مظاهر منها: الجودة الأعلى للسلع والخدمات

والوقت الأقل للإنتاج والسرعة فى خدمة العملاء والعناية الأكفأ بالعملاء والمرونة فى أساليب العمل وسرعة التوافق مع المتغيرات والعلاقة الأكفأ مع الموردين، التكلفة الأقل والسعر الأفضل. ولقد حدد (Teece, 1995:49) أربعة مداخل يمكن إتباعها لتحقيق الميزة التنافسية:

#### ١- مدخل القوى التنافسية

يعتمد هذا المدخل على فهم المنظمة للقوى التنافسية المحيطة بها والتي تحدد درجة المنافسة وهذه القوى هى المنافسين المحتملين، المنافسة بين:الصناعات القائمة والسلع البديلة و الموردين والمستفيدين.

#### ٢- مدخل موانع الدخول

تتضمن قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على منع داخلين جدد من خلال التأثير على عنصر التكلفة أو الطلب أو معتقدات الأفراد.

#### ٣- مدخل اعتمادية الموارد

يركز على تحقيق الميزة التنافسية من خلال امتلاك المنظمة لموارد وإمكانيات معينة تمكنها من تقديم تكلفة أقل أو جودة عالية أو أداء أفضل.

#### ٤- مدخل الإمكانيات الحركية

يركز على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكوين نقاط جداره خاصة بالمنظمة وتمنحها جودة عالية أو أداء متميز يصعب على المنافسين محاكاته فى الأجل الطويل.

وعند (السلمى، ١٩٩٦: ١٨٣) تعنى الميزة التنافسية: مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد

والقدرات التي تستطيع المنظمة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم ومنافع للعملاء والمستفيدين في السعر والتكلفة والخدمة والمنتج، أعلى مما يحققه المنافسون. كما يرى (السلمى) أيضاً أن بناء الميزة التنافسية يمر بعدة مراحل تبدأ بمرحلة دراسة الظروف الخاصة بنظام العمل، فمرحلة التخطيط الإستراتيجي لتحديد الفرص المستقبلية ثم مرحلة بناء القدرات الأساسية للمنظمة فمرحلة بناء القدرات التنافسية وأخيراً مرحلة توظيف القدرة التنافسية واستثمار الفرص لبناء ميزة تنافسية مستدامة (Sustainable Competitive advantage (SCA)



وفي هذا الصدد كشف بحث (Lin, 1998:11) أن البعد أو العنصر الخاص بالأفراد ذو تأثير دال على الموقف التنافسي للمنظمة بالمقارنة مع العنصر التكنولوجي وأن التركيز على مهارات الأفراد يزيد من درجة فاعلية المركز التنافسي للمنظمة.

وتشير دراسة (Peterof, 1993:74) أن المنظمات التي تحقق ميزة تنافسية أفضل هي تلك المنظمات التي يمكنها الحصول على الموارد المتخصصة واستخدامها بطريقة أفضل من منافسيها كما يصعب على المنافسين تقليدها أو الحصول عليها بسهولة، فامتلاك المنظمة لموارد وقدرات لا يكفي لتحقيق الميزة التنافسية بل يتعين أن تتصف تلك الموارد والقدرات بخصائص معينة وأن تقوم المنظمة باستخدامها بفاعلية أكثر من استخدام المنظمات الأخرى لها.

وقد أظهرت دراسة (Cohen&fevinthual, 1999:128-152) أن تحقيق الميزة التنافسية يستند إلى القدرات الابتكارية من خلال أنشطة البحوث والتطوير والتعليم والتدريب.

وتعرف (وزارة التخطيط والتعاون الدولي، بدون سنة نشر: ٢١٨) التنافسية على صعيد المنظمة بأنها القدرة على تزويد المستفيد بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في المنظمات الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ( العمل، رأس المال، والتكنولوجية) ويُعد تلبية حاجات الطلب المحلي المنظور والمعتمد على الجودة خطوة أساسية في تحقيق القدرة على المنافسة.

ويرى (Ma, 2000:53-64) أن الميزة التنافسية تعنى وجود المنظمة في موقف أفضل من منافسيها من خلال القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوجيه خبراتها ومعارفها بما يحقق الكفاءة والفاعلية.

وترى (عتياني، ٢٠٠٠: ١٨٦) أن إستدامة الميزة التنافسية تتطلب الآتي:

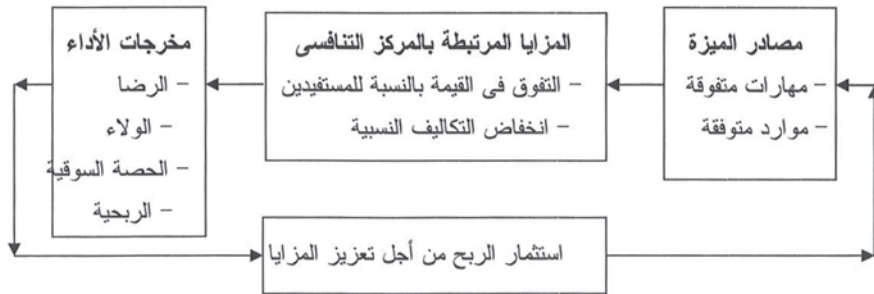
- توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التي تسهم في تحقيق خدمة يصعب على المنافسين تقديمها.
- قيام المنظمة بتحديد اختياراتها من المنتجات والأسواق.
- تعرف المنظمة على هوية منافسيها وتحديد موقعهم وإمكانياتهم.
- تبنى إستراتيجيات مناسبة لظروف المنظمة حيث أن إستدامة الميزة التنافسية تتوقف على الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.



- ويمكن جمع المظاهر التي تتخذها الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية فيما يلي (الشال، ٢٠٠٠: ١٤٩):
١. الوقت الأقل في الإنتاج و السرعة في خدمة العملاء
  ٢. العناية الأكفأ و الاشمل للمستفيدين.
  ٣. المرونة في النظم و الأساليب و سرعة التوافق مع المتغيرات
  ٤. العلاقات الأكفأ مع الموردین
  ٥. التكلفة الأقل و السعر الأفضل للعميل / المستفيد

ولذلك يعرف (Rumelt,2003:194) الميزة التنافسية بأنها « ظرف معين يُمكن للمنظمة من خلاله التشغيل بطريقة أكثر كفاءة أو بأسلوب أفضل جودة عن المنظمات المنافسة وبما يترتب على ذلك من تحقيق منافع لهذه المنظمة. فعندما تكون منظمة ما قادرة على تقديم نفس منافع يقدمها المنافسين ولكن بتكلفة أقل، يقال أنها تحقق ميزة التكلفة الأقل، أو تقدم منافع تزيد عن منافع المنتجات والخدمات المنافسة، فإنها تحقق ميزة تنافسية.

والمفهوم الكامل للميزة التنافسية عند (Day&Wensely,1988:20-24) لا يصف الحالة فحسب وإنما يحدد الكيفية التي يتم من خلالها اكتساب الميزة حيث أن الميزة التنافسية المستدامة تنتج من القدرات التنظيمية والموارد التي تكون نادرة وذات قيمة وغير قابلة للاستبدال والتي لا يمكن تقليدها نهائياً من قبل المنافسين، ويتم ذلك من خلال تطبيق المنظمة لإستراتيجيات تستثمر من خلالها نقاط القوة الداخلية وتعمل على الاستجابة للفرص المحيطة بها على حين تقوم بالعمل على تجنب التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية. وقد عبر عن الميزة التنافسية بمختلف عناصرها من خلال الشكل التالي:



وفى ضوء هذا النموذج يتم اعتبار كل من الربحية والحصة السوقية مؤشرات الميزة التنافسية وليست ميزة تنافسية بحد ذاتها. ويتفق هذا مع ما تناوله (Li et al. ١٦٥:٢٠٠٦) إذ اعتبر أنه وفقاً للأدبيات فإن أهم القدرات المكونة للميزة التنافسية هي: التكلفة، الجودة، المرونة، التوقيت المناسب، والإبداع فى المنتجات والخدمات، أما العائد على الإستثمار والحصة السوقية وهامش الربح والمركز التنافسي الكلى للمنظمة فهي معيار مالي وتسويقي للأداء التنظيمي.

ويوضح (Reed et al. 2000:5-26) أن هناك نموذجين متكاملين للميزة التنافسية هما:

**النموذج الأول:** هو نموذج مبني على السوق ويركز على التكلفة والتميز وهذه النظرية في الميزة تخضع بشكل رئيسي للعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات والمنافسة) وتعتمد على أن تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية يعنى أن تكون المنظمة للمنافسين بمثابة هدف متحرك، مما يتطلب إعادة الإستثمار في المصادر الحالية والمصادر المحتملة للميزة التنافسية.

**النموذج الثاني:** يركز على موارد المنظمة ويتأثر بالعوامل الداخلية فيها حيث أن خصوصية موارد المنظمة توفر التفوق التشغيلي وتساعد في خلق مركز متفوق يسمح لها بتحقيق عوائد متميزة.

ويرى (السيسي، ٢٠١٢: ١٨) أن امتلاك المنظمة للمهارات والجدارات والكفاءات الوجدانية يمكن أن يساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وقد يكون تأثير الكفاءات الوجدانية على الميزة التنافسية أكبر من تأثير العناصر المادية والتكنولوجية.

كما يرى أن الميزة التنافسية المستدامة تمثل استمرارية قدرة المنظمة على تقديم منتجات/خدمات بخصائص تفوق ما تقدمه المنظمات المنافسة وهذه الخصائص تتمتع بالتمرد وصعوبة تقليدها من المنافسين.

ويرى الباحث أن الميزة التنافسية هي عملية ديناميكية يتم تحقيقها من خلال تحقيق قيمة أكبر للعملاء والمستفيدين ومتلقى الخدمة عن طريق وسائل لتخفيض التكلفة أو عن طريق منافع وخدمة أفضل للمستفيدين. وامتلاك المنظمة للموارد التنافسية فقط لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية ملموسة بل يجب عليها أن تمتلك المهارات اللازمة لتنفيذ استخدام تلك الموارد، وأن القدرات البشرية تؤدي إلى نتائج إيجابية على الميزة التنافسية.

ويتفق الباحث في ذلك مع دراسة (Bar-on, 1997:122) ودراسة (Lin, 1998:43-56)



## الإطار التحليلي للدراسة الميدانية واختبار الفروض

يعرض هذا الجزء المؤشرات العامة للدراسة، التي توضح أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة لدى المبحوثين (الأطباء، الممرضين، الإداريين) الذين يمارسون العملية الإدارية، في دعم القدرة التنافسية في مستشفيات جامعة القاهرة- قيد الدراسة، وكذلك الاختلافات بين اتجاهات مفردات عينة الدراسة، وذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تثبت صحة أو خطأ فروض الدراسة، من خلال مناقشة وتحليل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من استطلاع آراء المبحوثين حول موضوع الدراسة، وتحديد العلاقة بين المتغيرات التي تم دراستها، وكذلك تحديد القدرة التأثيرية للمتغير المستقل على المتغير التابع، و أيضاً تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بتحديد العلاقة بين أبعاد المقاييس المستخدمة وبين درجتها الكلية.

### ١- مجتمع الدراسة :

لغايات تحديد مجتمع الدراسة تم الرجوع الى مركز معلومات مستشفيات جامعة القاهرة، حيث تم توفير البيان التالي.

#### جدول رقم (١)

#### عدد المستشفيات التابعة لجامعة القاهرة والعاملين بها

م	البيان	عدد الأطباء	عدد الممرضين	عدد الإداريين
١	مستشفى المنيل الجامعي	٤٠٠	٥١٠	٢٥٢
٢	مستشفى الأمراض الباطنة	٣٨٠	٤٠٠	٢١٥
٣	مستشفى النساء والتوليد	٤٥٠	٢١٠	٢٨٠
٤	مستشفى الأطفال الجامعي الجديد	٤٢٥	٢٢٠	٢٦٠
٥	مستشفى قصر العيني التعليمي الجديد	٥٥٠	٥٧٠	٤٣٥

المصدر: مركز المعلومات في مستشفيات جامعة القاهرة بتاريخ ٢٠١٢/٦/٢٠



## جدول رقم (٢)

## مجتمع البحث والدراسة موزع على مستشفيات جامعة القاهرة

م	البيان	الأطباء		هيئة التمريض		الإداريين		الإجمالي
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
١	مستشفى المنيل الجامعي	١٨٪	٤٠٠	٢٤٪	٥١٠	٢٠٪	٣٥٢	١٢٦٢
٢	مستشفى الأمراض الباطنة	١٧٪	٣٨٠	١٩٪	٤٠٠	١٨٪	٣١٥	١٠٩٥
٣	مستشفى النساء والتوليد	٢١٪	٤٥٠	١٥٪	٣١٠	٢٢٪	٣٨٠	١١٤٠
٤	مستشفى الأطفال الجامعي الجديد	١٩٪	٤٢٥	١٥٪	٣٢٠	١٥٪	٢٦٠	١٠٠٥
٥	مستشفى قصر العيني التعليمي الجديد	٢٥٪	٥٥٠	٢٧٪	٥٧٠	٢٥٪	٤٣٥	١٥٥٥
	الإجمالي	٣٦٪	٢٢٠٥	٣٥٪	٢١١٠	٢٩٪	١٧٤٢	٦٠٥٧

المصدر: من إعداد الباحث

من الجدول السابق يتضح أن مجتمع الدراسة يتمثل في مستشفيات جامعة القاهرة وهي خمس مستشفيات (مستشفى المنيل الجامعي، مستشفى الأمراض الباطنة، مستشفى النساء والتوليد، مستشفى الأطفال الجامعي الجديد، مستشفى قصر العيني التعليمي الجديد) بأزرعة، ١٩٨٩: (١١٤) وأن إجمالي فئة الأطباء (٢٢٠٥)، وإجمالي فئة أعضاء هيئة التمريض (٢١١٠)، أما فئة الإداريين فشملت (١٧٤٢) مفردة، ( أي أن نسبة الأطباء، أعضاء هيئة التمريض، الإداريين هي نسبة: ٣٦٪، ٢٥٪، ٢٩٪) والتي سيتم دراستها باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تم اختيار هذا المجتمع لاعتبارات عملية تتعلق باستعداد وتعاون المبحوثين وإمكانية الباحث في جمع البيانات، وهذا بالطبع ينعكس على الدراسة ونتائجها.



## ٢- عينه الدراسة

تم تطبيق العلاقة الخاصة بتحديد حجم العينة بناء على المعادلة التالية: (أبو جمعه، ٨٢: ٢٠٠٩)

$$N = \frac{Z^2 Q^2}{d^2}$$

حيث أن:

Z: القيمة الجدولية عند معامل الثقة ٩٥٪ وتساوي ١,٩٦

Q<sup>2</sup>: التباين بين الآراء

d: الخطأ المسموح به ويساوي ٠,٠٥ ( فعند معامل ثقة ٩٥٪ يعني أن الخطأ المسموح به ٠,٠٥ )  
فإن حجم العينة:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,87)^2}{(0,05)^2} = 1163$$

وقد قام الباحث بتوزيع (١١٦٣) قائمة استقصاء على جميع المستشفيات الجامعية قيد الدراسة، التي تمثل مفردات المجتمع. (العباسي، ١٩٩٠: ١١٣) طبقاً لأسلوب النسبة والتناسب عن طريق المقابلة الشخصية على تلك العينة بواقع (٢٣٠) قائمة استقصاء لكل مستشفى موزعة على الفئات الثلاث المبحوثة (الأطباء، المرضى، الإداريين)، تم استعادة (١٠١٤) قائمة استقصاء وبعد فحصها، تم استبعاد عدد (٣٥) استقصاء نظراً لعدم اكتمالها، وبذلك يكون حجم العينة النهائي (٩٧٩) وبعد التأكد من صلاحيتها، تم تحليلها وبذلك تبلغ نسبة الاستقصاءات الصالحة للتحليل (٨٤٪)، واعتبر الباحث أن العينة تتمثل في حجم الاستقصاءات الصحيحة التي يتم الحصول عليها وتكون بياناتها مكتملة، حتى تكون صالحة لإجراء التحليل الإحصائي، ويلخص الجدول التالي رقم (٣) بيانات العينة.



## جدول رقم (٣)

## بيانات عينة الدراسة

عدد قوائم الاستقصاءات الصحيحة	عدد قوائم الاستقصاءات المستبعدة	عدد قوائم الاستقصاءات المستعادة	عدد قوائم الاستقصاءات الموزعة	عينة الدراسة
٩٧٩	٣٥	١٠١٤	١١٦٣	١١٦٣

## ٣- وحدة المعاينة

تشير وحدة المعاينة إلى المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء للإجابة عليها، ومن ثم تشمل وحدة المعاينة لهذه الدراسة كل من (الأطباء، المرضى، الإداريين) الذين يمارسون العملية الإدارية، وذلك لما تقوم به هذه الفئات من دور هام في تكوين الثقافة المطلوبة، مما يؤدي إلى ظهور نتائج إيجابية من حيث جدية الإجابة، وعامل الخبرة والمعرفة المهنية، الأمر الذي يمكن الباحث من إبراز مختلف الزوايا المرتبطة بموضوع الدراسة.

## ٤- أساليب جمع البيانات

أ- تعتمد الدراسة في عرض الإطار النظري على إسهامات الباحثين التي تم جمعها من المصادر التي تمثلت في المراجع العلمية من الكتب والدوريات والدراسات والبحوث العلمية ذات الصلة المتوفرة منها ومن خلال شبكة الانترنت، وذلك من أجل بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.

ب- أما فيما يتعلق بالجانب الميداني فقد اعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء بوصفها مصدرًا رئيسًا لجمع البيانات، إذ روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات الدراسة وتحديد العلاقات بينها، وفيما يلي وصفًا لمحتوياتها واختباراتها.

## ٥- أداة الدراسة الميدانية

بما أن أداة جمع بيانات الدراسة هي قائمة الاستقصاء، فإن الباحث أولى اهتماماً خاصاً بها، فقد تم إعدادها بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة والإطلاع على العديد من الاستقصاءات المشابهة التي تناولت موضوعات ذات صلة بمتغيرات الدراسة، (ملحق رقم ١) وذلك بهدف جمع البيانات اللازمة لاختبار العلاقة بين نظم الإدارة المفتوحة وبين دعم القدرة التنافسية.



وللتأكد من صدق الأداة ( قائمة الاستقصاء ) تم عرضها بصورتها الأولية على عدد من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات المصرية من ذوي الاختصاص بمجال الدراسة من أجل التعرف على مدى ملائمة الاستقصاء لقياس متغيرات الدراسة، وبعد استرداد كافة الاستقصاءات ودراسة مقترحات هيئة التحكيم، تم الأخذ بأراء المحكمين وأجريت بعض التعديلات على فقرات وأسئلة الاستقصاء، حذفًا وإضافة وإعادة الصياغة استجابة لأراء المحكمين، وقد تضمنت عدد (٣٠) عبارة تعكس أبعاد المتغيرات المطلوب قياسها، وقد رُوعى ترتيب العبارات بطريقة لا تؤدي الى التأثير على إجابة المستقصى منهم، والتي تم توزيعها من خلال المقابلات الشخصية، واشتملت استمارة الاستقصاء على جزئين رئيسيين على النحو التالي:

الجزء الأول: يشتمل على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تمثلت في (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن محورين:

المحور الأول: نظم الإدارة المفتوحة \_\_\_\_\_ المحور الثاني: دعم القدرة التنافسية

٦- اختبار ثبات أداة الدراسة ( قائمة الاستقصاء )

من أجل التحديد الدقيق لمتغيرات الاستقصاء، فقد تم إجراء اختبار أولى لمتغيرات الدراسة على عينة من المبحوثين (الأطباء، الممرضين، الإداريين)، بلغت (٣٠) مفردة، ومن ثم تم إعادة الاختبار مرة أخرى بعد فترة زمنية  $Test \& Retest$ ، وكانت نسبة التطابق في الإجابات (٨١٪)، وللتأكد من دقة هذه النسبة فقد تم استخدام اختبار Reliability Alpha، والمقصود به مدى الاعتماد على أداة القياس في إعطاء ذات النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو تم تكرار عمليات القياس في ظروف مشابهة على العينة نفسها أو على عينة مماثلة.

وقد تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (a) كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لاختبار درجة ثبات أداة القياس في هذه الدراسة، إذ بلغ المستوى الإجمالي (٦, ٧٩٪)، وقد عدَّ هذا المعامل مقبولًا لأغراض الدراسة، إذ أن جودة الأداء تتحقق إذا زاد معامل Cronbach Alpha عن (٦٠٪).

كما تم إجراء اختبار الصدق وفقًا لطريقتين، والجدول التالي يظهر ثبات وصدق قائمة الاستقصاء وذلك بالنسبة لكل جزء من أجزائها على النحو التالي:-

## جدول رقم (٤)

## معامل الاتساق الداخلي والثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الاتساق الداخلي	معامل الثبات (ألفا)	معامل الصدق الذاتي*
الأسئلة الخاصة بنظم الإدارة المفتوحة	١٦	٠,٧٩	٠,٨٣٣	٠,٩١٢
الأسئلة الخاصة بدعم القدرة التنافسية	١٤	٠,٨٨	٠,٧٥٨	٠,٨٧٠

المصدر: من إعداد الباحث بناء على التحليلات الخاصة بصدق وثبات قائمة الاستقصاء.

\*\* تشير الى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١

\* معامل الصدق الذاتي = الجذر التربيعي لمعامل الثبات معامل الفاكرونباخ

وباستعراض الجدول السابق، يتضح أن قيم معاملي الثبات والصدق مقبولة لجميع الأسئلة، وهي معاملات مرتفعة حيث تضمنت قائمة الاستقصاء بعدين رئيسين تأخذ شكل ليكرت الخماسي وتتكون من أكثر من عنصر، وكانت قيمة معامل الثبات (٠,٨٣٣) للعنصر الأول الخاص بنظم الإدارة المفتوحة، وقيمة معامل الثبات للعنصر الثاني الخاص بدعم القدرة التنافسية (٠,٧٥٨) وقيمة معامل الصدق (٠,٩١٢) للعنصر الأول و(٠,٨٧٠) للعنصر الثاني حيث أن قيمة معامل الصدق تساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، مما يشير إلى إمكانية الاعتماد عليها في تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

## د- الحيادية

اعتمد الباحث عند توزيع قوائم الاستقصاء، مبدأ عدم التدخل في إجابات أفراد عينة الدراسة والتأثير فيها من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية العلمية وبموجب ذلك مُنح كل فرد وقتاً كافياً للإجابة على أسئلة قائمة الاستقصاء.

اختبارات فروض الدراسة:

فيما يلي نتائج تحليل الفرض الأول (H1):



توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، ترجع للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

#### ١- فيما يتعلق بالعمر:

تم استخدام أسلوب تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار معنوية الفروق فيما بين المجموعات الثلاث المتعلقة بالعمر فيما يختص بمستوى تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، فقد أوضحت النتائج وجود فروق جوهرية في مستوى التطبيق، وبين الجدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث أوضحت النتائج أن أعلى متوسط لتطبيق نظم الإدارة المفتوحة قد بلغ (٥,٦١٩) على مقياس مكون من (٥) نقاط للاستجابة وذلك في المجموعة رقم (٢) والخاصة بفئة العمر (٤٥ سنة فأكثر) يليها فئة العمر من (٣٥-٤٤ سنة) حيث بلغ متوسط التطبيق ما يعادل (٥,٦٠٧) على نفس المقياس، وقد كانت فئة العمر (من ٢٥-٣٤ سنة) هي أقل الفئات في متوسط التطبيق، حيث بلغ متوسط التطبيق ما يعادل (٥,٤٤٩) وأن هذه الفروق هي فروق جوهرية عند مستوى معنوي (٥٪) ويوضح الجدول التالي رقم (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية.

#### جدول رقم (٥)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نظم الإدارة المفتوحة حسب فئات العمر

م	الفئة العمرية	المتوسط	الانحراف المعياري
١	من ٢٥-٣٤ سنة	٥,٤٤٩	١,٠٤٨
٢	من ٣٥-٤٤ سنة	٥,٦٠٧	٠,٩٤١
٣	من ٤٥ سنة فأكثر	٥,٦١٩	١,٢٦٨

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة شملت مختلف الفئات العمرية، ويعكس ذلك توازن العينة وإنها شملت آراء واتجاهات جميع الفئات العمرية، مما يسهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة لتباين الآراء تبعاً لاختلاف قيم واتجاهات الأجيال المختلفة.

كما يوضح الجدول التالي رقم (٦) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لقياس معنوية الفروق فيما بين فئات العمر المختلفة بشأن تطبيق نظم الإدارة المفتوحة.



## جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الفرض الأول حسب فئات العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة P
داخل المجموعات	٩,٥٢	٢	٤,٧٥	٤,٧٠	٠,٠٠٩
بين المجموعات	١٤٩٣,٠٣	١٤٧٥	١,٠١		
الإجمالي	١٥٠٢,٥٥	١٤٧٧			

تشير دلائل الجدول السابق إلى أن رأى المبحوثين إزاء نظم الإدارة المفتوحة يزداد نسبياً كلما زادت الفئة العمرية.

٢- فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة هم من (الأطباء، الممرضين، الإداريين)، وذلك لما تقوم به هذه الفئات من دور هام في تكوين الثقافة المطلوبة.

## جدول رقم (٧)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نظم الإدارة المفتوحة حسب المسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	المتوسط	الانحراف المعياري
١	طبيب	٤,٩٠١	١,٣٢٤
٢	عضو هيئة التمريض	٤,٦٧٦	١,٢٣٠
٣	إداري	٥,١٨٣	١,٤٤٩

وبين الجدول السابق رقم (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث أوضحت النتائج أن فئة طبيب توافق على الأخذ بنظم الإدارة المفتوحة، بمتوسط بلغ (٤,٩٠١) يليها فئة عضو هيئة تمريض، حيث بلغ متوسط التطبيق ما يعادل (٤,٦٧٦) على نفس المقياس، وقد بلغت فئة إداري متوسط تطبيق ما نسبته (٥,١٨٣) وأن هذه النسب متقاربة عند مستوى معنوي (٥٪).



وتوضح دلائل الجدول التالي رقم (٨) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لقياس معنوية الفروق فيما بين المسمى الوظيفي وتطبيق نظم الإدارة المفتوحة.

#### جدول رقم (٨)

تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الفرض الأول بشأن المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة P
داخل المجموعات	١٤,٨٠	٢	٧,٤٠	٤,٦٠	٠,٠١١
بين المجموعات	٢٤٢٤,٠٧	١٤٧٥	١,٦٤		
الإجمالي	٢٤٣٨,٨٧	١٤٧٧			

#### ٣- فيما يتعلق بالمؤهل العلمي:

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، تم استخدام أسلوب تحليل التباين في اتجاه واحد، حيث أظهرت النتائج أن هناك فروق جوهرية في مستوى تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، وأن أعلى متوسط للتطبيق هو (٦,١٨٦) بالنسبة للفئة رقم (٢) الحاصلة على دراسات عليا، يليها الفئة الحاصلة على تعليم جامعي فقد بلغ المتوسط ما يعادل (٥,١٤٧) وهي نسب متقاربة، وهذه الفروق الجوهرية عند مستوى معنوية (١٪) وهذا يدل دلالة واضحة على ارتفاع الوعي والمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة ويوضح الجدول التالي رقم (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية.

#### جدول رقم (٩)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق نظم الإدارة المفتوحة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري
١	مؤهل جامعي	٥,١٤٧	٠,٩٦١٤
٢	دراسات عليا (ماجستير-دكتوراه)	٦,١٨٦	١,٠٠٢٨

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ايجابية بين المؤهل العلمي وبين الاقتناع بفكر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، فكلما زاد المستوى التعليمي زادت موافقتهم ورغبتهم في تطبيق وتنفيذ نظم الإدارة المفتوحة.

ويوضح الجدول التالي رقم (١٠) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لقياس معنوية الفروق فيما يتعلق المؤهل العلمي بشأن تطبيق نظم الإدارة المفتوحة.

#### جدول رقم (١٠)

#### نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الفرض الأول بشأن المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة P
داخل المجموعات	١٣,٧٠	٢	٦,٣٧	٤,٥٠	٠,٠١١
بين المجموعات	١٤٠٩,٨٨	١٤٥١	١,٨٨		
الإجمالي	١٤٢٣,٥٨	١٤٥٣			

وتشير النتائج الإحصائية في الجدول السابق إلى اختلاف مستوى التطبيق باختلاف المؤهل العلمي، ويعكس هذا ثقة عالية في النتائج لارتفاع مستوى التعليم والذي يعمل على الفهم والإدراك الجيد للموضوع قيد الدراسة.

#### ٤- فيما يتعلق بسنوات الخبرة:

أوضح تحليل التباين في اتجاه واحد وجود فروق جوهرية في مستوى تطبيق نظم الإدارة المفتوحة حيث تم تقسيم سنوات الخبرة إلى أربع فئات، حيث كانت أكبر الفئات في مستوى التطبيق هي فئة (من ١٦-٢٠ سنة)، فقد بلغ متوسط الموافقة على تطبيق نظم الإدارة المفتوحة ما يعادل (٥,٣٠) على مقياس مكون من سبع نقاط للاستجابة، يليها فئة (من ٢١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط التطبيق ما يعادل (٥,١٤٩) على نفس المقياس، تليها الفئة من (١٠-١٥ سنة) بنسبة (٤,٧٥٦) وأخيراً الفئة (أقل من ١٠ سنوات) حيث بلغ متوسط التطبيق ما يعادل (٤,٦٤٨) ويوضح الجدول التالي رقم



(١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لتطبيق نظم الإدارة المفتوحة وفقاً لسنوات الخبرة.

#### جدول رقم (١١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى نظم الإدارة المفتوحة حسب سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	المتوسط	الانحراف المعياري
١	أقل من ١٠ سنوات	٤,٦٤٨	١,٣٠٠
٢	من ١٠-١٥ سنة	٤,٧٥٦	١,٢٤٠
٣	من ١٦-٢٠ سنة	٥,٣٠٠	١,٢٧١
٤	من ٢١ سنة فأكثر	٥,١٤٩	١,٢٢٨

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة شملت مختلف مستويات سنوات الخبرة ويعكس ذلك توافر عنصر خبرة جيد جداً في المستقصى منهم ويبين أيضاً شمول عينة الدراسة لمستويات خبرة كبيرة، مما يدعم الثقة في نتائج الإجابات المتحصل عليها.

كما يوضح الجدول التالي (١٢) نتائج تحليل التباين في اتجاه واحد لقياس معنوية الفروق فيما بين سنوات الخبرة المختلفة بشأن تطبيق نظم الإدارة المفتوحة.

#### جدول رقم (١٢)

تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار الفرض الأول بشأن سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة P
داخل المجموعات	١٢,٧١	٤	١١,٦٦	٣,٥٨	٠,٠٢٨
بين المجموعات	٢٨٦٣,٠٢	١٤٦١	٢,٦١		
الإجمالي	٢٨٦٥,٧٣	١٤٦٥			

وهذا يعني أن قبول تطبيق نظم الإدارة المفتوحة يزداد، مع ازدياد عدد سنوات الخبرة، وهذه النتيجة منطقية فالخبرة التي يكتسبها الفرد أثناء عمله تلعب دوراً مؤثراً في دعمه لنهج الإدارة المفتوحة.

وبإمعان النظر في الخصائص الديموغرافية ( العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، يتبين وجود فروق معنوية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة وبين تطبيق وتفعيل نظم الإدارة المفتوحة، وترجع الأسباب الى أن المستوى التعليمي العالي هو السبب، حيث يسهل التعامل والتحدث مع ذلك المستوى وبدرجات أعلى، حيث يبذلون تعاوناً وتفهماً حول الأسباب التي دفعت الى الأخذ بنظم الإدارة المفتوحة، وكذلك الدور الذي يلعبه هذا النهج في رفع معنويات العاملين، وذلك بإعطاء الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار داخل عملهم.

أيضاً فإن الوظائف المشمولة بهذه الدراسة (الأطباء، الممرضين، الإداريين) الذين يمارسون العملية الإدارية، هم من أصحاب القرار بشأن تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، وبذلك فهي تصبح قدوة لغيرهم في الوظائف الأخرى، وليقدموا نموذجاً يحتذى به.

وقد أوضحت الدراسة الميدانية صحة وجود علاقة بين الخصائص الديموغرافية وبين اتجاهات الباحثين، وبالتالي قبول الفرض الأول (H1): توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، وبين للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

## نتائج اختبار الفرض الثاني (H2):

ينص هذا الفرض على:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين فيما يخص تأثير نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية بالمستشفيات الجامعية قيد الدراسة.

ولاختبار هذا الفرض تم القيام بعدد من الاختبارات كما يلي:



## جدول رقم (١٣)

إجابات آراء المبحوثين حول مدى تأثير نظم الإدارة المفتوحة فى دعم القدرة التنافسية

م	العبارات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري
١	أجد أن عملي الذى أؤديه له معنى وهدف	٣,٢٦	٠,٩٥٤
٢	تطبيق المستشفى لنهج الإدارة المفتوحة يساهم بشكل فعال فى تقديم خدمة مميزة	٣,٥١	٠,٨٦٧
٣	تطبيق نهج الإدارة المفتوحة من الممكن أن يساعد فى تعزيز موقف المستشفى التنافسي	٣,٣٥	٠,٩٧١
٤	يساعد تطبيق نهج الإدارة المفتوحة فى تقديم الخدمات الطبية فى الوقت المحدد دون تأخير	٣,٥٧	١,٠١٣
٥	تحرص إدارة المستشفى على نشر نهج الإدارة المفتوحة بين الأقسام المختلفة	٣,٢٥	٠,٨٥٣
٦	يوجد بالمستشفى نظام فعال لتبادل المعلومات والمعرفة بين الأفراد فى الأقسام المختلفة	٢,٨٩	٠,٦٤٩
٧	تعمل إدارة المستشفى على تحسين الخدمات المقدمة للمرضى من خلال وجود سياسات وإجراءات مرنة	٣,٧٣	٠,٦٤٦
٨	الالتزام بعناصر الإدارة المفتوحة من الممكن أن يؤدى الى تحقيق الميزة التنافسية	٣,٢٨	٠,٨٦١
٩	نظم الإدارة المفتوحة بالمستشفى تهدف الى تحسين كفاءة الأفراد من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات وتنمية اتجاهاتهم الايجابية للعمل	٣,٥٤	٠,٩٥٦
١٠	هناك توافق بين أهداف المستشفى وأهداف الأفراد	٣,٤٣	١,٠٩٢

م	العبارات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري
١١	يساعد الالتزام بتطبيق عناصر نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية	٣,٠٦	٠,٩٧١
١٢	تساهم نظم الإدارة المفتوحة بشكل فعال في إحداث تغييرات ايجابية في أساليب ونظم العمل الحالية	٣,١٤	٠,٩٣٢
١٣	تتابع إدارة المستشفى باهتمام شكاوى المرضى وتحرص على وضع الحلول المناسبة	٣,٠٩	٠,٩٥١
١٤	تدعم نظم الإدارة المفتوحة المنافسة الإيجابية بين الأقسام المختلفة بالمستشفى بهدف تحسين مستوى أدائها	٣,٤٠	٠,٨٧٣
١٥	تدعم نظم الإدارة المفتوحة - وبصورة متواصلة- عملية التحسين المستمر بهدف دعم القدرة التنافسية	٣,٨٥	٩,٥١٢
١٦	تسعى إدارة المستشفى نحو تحقيق مواصفات عالمية في أدائها للخدمة المقدمة للمرضى.	٣,١٩	٠,٧٤٣
	معدل المتوسط والانحراف المعياري	٣,٣٨	٠,٨٨١

ويشير الجدول السابق رقم (١٣) إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمدى تطبيق نظم الإدارة المفتوحة وهي العبارات من (١-١٦) حيث بلغ معدل المتوسط الكلي للإجابات عن عبارات هذا المحور (٣,٣٨) مما يدل على الأهمية المتوسطة لمضمون العبارات، كما أن قيمة الانحراف المعياري الكلي بلغت (٠,٨٨١) والتي تدل على عدم تشتت الإجابات وتركزها أي التقارب بين غالبية إجابات عينة الدراسة.



## جدول رقم (١٤)

## العلاقة بين نظم الإدارة المفتوحة ودعم القدرة التنافسية

دعم القدرة التنافسية						المتغيرات
Sig	T	F	B	R2	R	
٠,٠٠٠	١٠,٨٣	٤٣,٤٢٩	٠,٤١٨	٠,٧٠١	٠,٨٢٧	نظم الإدارة المفتوحة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الإدارة المفتوحة وبين دعم القدرة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0,827$ ) وبدرجة معنوية ( $\text{sig}=0,000$ ) علماً بأن أقل درجة معنوية مقبولة في هذه الدراسة هي ( $0,05$ ) وبمعامل تحديد  $R^2$  بلغ ( $0,701$ ) أي أن ما قيمته ( $0,701$ ) من التغيرات في مستوى دعم القدرة التنافسية، ناتجة عن تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، كما بلغت قيمة درجة التأثير ( $B=0,418$ ) وهذا يعني أن تفعيل نظم الإدارة المفتوحة من الممكن أن يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية بما مقداره ( $0,418$ ) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة ( $F$ ) المحسوبة والتي بلغت ( $43,429$ ) وهي أكبر من ( $F$ ) الجدولية والبالغة ( $3,28$ ) وكذلك قيمة ( $T$ ) المحسوبة والتي بلغت ( $10,83$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( $0,881$ ).

وهذا يشير إلى صحة الفرض الثاني القائل: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين فيما يخص تأثير نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية بالمستشفيات الجامعية قيد الدراسة.

## نتائج تحليل الفرض الثالث (H3):

حول وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الإدارة المفتوحة وتدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد داخل المستشفيات الجامعية.

يشير الجدول التالي رقم (١٥) إلى إجابات مفردات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمبدأ فعالية نظم الإدارة المفتوحة في تدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد، وهي العبارات من (١٧-٣٠) حيث بلغ معدل المتوسط الكلي للإجابات عن عبارات هذا الفرض ( $2,27$ ) كما أن قيمة الانحراف المعياري الكلي ( $0,874$ ) والتي تدل على عدم تشتت الإجابات وتركزها أي التقارب بين غالبية إجابات عينة الدراسة حول هذا النهج.



## جدول رقم (١٥)

إجابات العينة حول مدى فعالية نظم الإدارة المفتوحة في تدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد

الرقم	العبارات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري
١٧	تتيح نظم الإدارة المفتوحة الفرصة لجميع الأقسام للمشاركة في اتخاذ القرارات	٣,١٩	٠,٩٥٤
١٨	يتبادل الأفراد العاملين في المستشفى الآراء والأفكار والمقترحات التي تساعد على إتمام العمل في أحسن صورة	٣,٣٦	٠,٨٦١
١٩	تحرص الإدارة على أن يبدي كل فرد رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	٣,٥٢	٠,٩٤٩
٢٠	يسمح للأفراد بمعارضة القرارات التي تصدرها الإدارة	٣,٢١	١,٠١٢
٢١	نظم الإدارة المفتوحة تشجع مشاركة الأفراد وإثارة دافعيتهم للعمل	٣,٢٨	٠,٨٣٨
٢٢	تطلب منى إدارة المستشفى اقتراحات للإسهام في عملية التطوير والتحديث	٢,٨١	٠,٦١٤
٢٣	المشاركة تساعد على توافر الشفافية في إجراءات العمل	٣,٦٤	٠,٩١٢
٢٤	تتبنى إدارة المستشفى رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية	٣,٥٥	٠,٩٣٨
٢٥	يتم إشراك الأفراد في وضع إستراتيجية المستشفى ويتم الالتزام بها	٣,٣٦	٠,٨٨٢
٢٦	تحرص إدارة المستشفى على استطلاع آراء الأفراد عند تحديد الأهداف المستقبلية بهدف تحسين العمل	٣,٩١	٠,٩١٧



## تابع جدول رقم (١٥)

إجابات العينة حول مدى فعالية نظم الإدارة المفتوحة في تدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد

الرقم	العبارات	الوسط المرجح	الانحراف المعياري
٢٧	تستفيد إدارة المستشفى من تجارب المستشفيات الجامعية الأخرى	٣,١٧	٠,٨٦٠
٢٨	تدعو إدارة العليا الأفراد للمساهمة في إثراء رؤية المستشفى	٣,٥٢	٠,٩٧٧
٢٩	تشجع إدارة المستشفى العاملين على الحصول على معلومات وإجابات من الأقسام المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم	٣,١٩	٠,٨٧٣
٣٠	تحرص الإدارة على إشراك ( الأطباء، الممرضين، الإداريين ) في صنع القرارات الإدارية	٢,١٩	٠,٦٥٤
	معدل المتوسط والانحراف المعياري	٣,٢٧	٠,٨٧٤

## جدول رقم (١٦)

العلاقة بين نظم الإدارة المفتوحة و تدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد

مستوي دعم مبدأ المشاركة لدى الأفراد						المتغيرات
Sig	T	F	B	R2	R	
٠,٠٠٠	١٠,٦٣	٤٣,٤٥٤	٠,٤١٩	٠,٧٠١	٠,٨٢٦	نظم الإدارة المفتوحة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الإدارة المفتوحة وتدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد، إذ بلغ معامل الارتباط ( $R=0,826$ ) وبدرجة معنوية ( $sig=0,000$ ) علماً بأن أقل درجة معنوية مقبولة في هذه الدراسة هي ( $0,05$ ) وبمعامل تحديد ( $R^2$ ) بلغ ( $0,701$ ) أي أن ما قيمته ( $0,701$ ) من درجة تدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد ناتجة عن التغير في مجموعة العوامل المرتبطة بمحاور نظم الإدارة المفتوحة، كما بلغت قيمة درجة التأثير



( $B=0,419$ ) وهذا يعني أن العمل علي تطبيق نظم الإدارة المفتوحة من الممكن أن يؤدي إلى تدعيم وتفعيل مبدأ المشاركة لدى الأفراد بقيمة ( $0,419$ ) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة ( $F$ ) المحسوبة والتي بلغت ( $43,454$ ) وهي أكبر من الجدولية والبالغة ( $3,98$ ) وكذلك قيمة ( $T$ ) المحسوبة والتي بلغت ( $10,63$ ) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة ( $462,5$ )

وهذا يشير إلى صحة الفرض الثالث القائل: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظم الإدارة المفتوحة وتدعيم مبدأ المشاركة لدى الأفراد داخل المستشفيات الجامعية.

### النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة تتمثل الأولى - وهي مستمدة من التحليل النظري- في نظم الإدارة المفتوحة ودورها في دعم القدرة التنافسية، فيما جاءت الثانية والمستمدة من تحليل نتائج آراء الباحثين ضمن الدراسة التحليلية:

#### أولاً: النتائج:

- تتميز مستشفيات جامعة القاهرة بطبيعتها الخاصة، وأن هناك رغبة كبيرة لدى القائمين على العمل الإداري من (الأطباء، الممرضين، الإداريين) في تطبيق وتفعيل نهج الإدارة المفتوحة، وذلك من أجل تحسين أدائها، وتعزيز ودعم قدرتها التنافسية على المستوى المحلي ومن ثم الدولي.
- تولي مستشفيات جامعة القاهرة اهتماماً جيداً لنشر نهج الإدارة المفتوحة بين الأفراد، وخاصة ما يتعلق منها بالعمل المشترك والمناقشة والحوار بخصوص حالات النجاح والإخفاق داخل المستشفى، بما يساهم في خفض التكلفة وتقديم خدمة متميزة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود تأثير جوهري لبعض العوامل الديموغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بشأن بتطبيق نهج الإدارة المفتوحة. وهذا يعني أنه يمكن الاستناد إلى المتغيرات الديموغرافية في استخدامها كمدخل لتفعيل نهج الإدارة المفتوحة.
- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية التي شملتها الدراسة الرغبة الواضحة لدى الباحثين من (الأطباء، الممرضين، الإداريين) حول أهمية تفعيل نهج الإدارة المفتوحة لما لها من دور هام وحيوي في تحسين الميزة التنافسية في مستشفيات جامعة القاهرة، بعبارة أخرى فإن



تأثير نظم الإدارة المفتوحة على تحسين الميزة التنافسية فى المستشفيات الجامعية قيد الدراسة يتوقف على تفعيل نهج الإدارة المفتوحة ضمن الثقافة التنظيمية بتلك المستشفيات.

- توصلت الدراسة الميدانية الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نهج الإدارة المفتوحة وبين دعم القدرة التنافسية فى ظل توافر المقومات المادية والبشرية.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بتطبيق وتفعيل نهج الإدارة المفتوحة كأحد الركائز الأساسية في فعالية منظومة العمل الإداري بمستشفيات جامعة القاهرة، وقد يرجع ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة لديهم قناعه بضرورة تفعيل نهج الإدارة المفتوحة لما لها من دور هام وفعال في دعم القدرة التنافسية، مما يشير الي بوادر إيجابية مشجعة على أهمية الدور الذى من الممكن أن تقوم به نظم الإدارة المفتوحة فى دعم القدرة التنافسية.
- أتضح أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد نهج الإدارة المفتوحة مع دعم القدرة التنافسية مجتمعة كانت علاقات موجبة ودالة معنويًا، وهي إشارة واضحة إلى وجود الاعتمادية والتبادلية بين المتغيرين المبحوثين.
- وبصفة عامة، فإن أهم إجراء ينبغى المبادرة به لدعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية بشكل عام يتمثل أساسًا فى تفعيل نهج الإدارة بالمفتوحة، ومنح صلاحيات أكبر للصف الثانى من القيادات الإدارية.

### التوصيات:

لقد أظهرت الدراسة اتجاهات وملاحظات مهمة بشأن نظم الإدارة المفتوحة ودورها فى دعم القدرة التنافسية للمستشفيات المصرية بصفة عامة ومستشفيات جامعة القاهرة بصفة خاصة، كما يلي:

- ضرورة تكاتف ومشاركة الكتاب والممارسين للوصول الى مفهوم محدد لنظم الإدارة المفتوحة بعناصرها المختلفة، بما يساهم فى تطوير الفكر العلمي والعملية.
- على مستشفيات جامعة القاهرة إعادة النظر فى النظم الإدارية، وذلك للمحافظة على استمرارها فى المدى الطويل وإمكانية الوقوف أمام التحديات الراهنة.
- ضرورة تطوير المهارات الإدارية للقائمين بالعمل الإدارى داخل مستشفيات جامعة القاهرة



من خلال الفهم الصحيح لنهج الإدارة المفتوحة واكتساب القدرات والمهارات ذات الصلة، وممارستها داخل المستشفى- لتحقيق التميز فى الأداء. سعياً لدعم القدرة التنافسية.

- إيمان الإدارة العليا والتزامها بنهج الإدارة المفتوحة لا بد من نقلة الى بقية الأفراد، فى مستشفيات جامعة القاهرة، فهذا النهج عمل جماعى يساهم فيه الجميع ولا يقتصر دورة على الإدارة العليا فقط أو فئة بذاتها. ولا يمكن للإدارة أن تحقق أهدافها الخاصة بدعم القدرة التنافسية إلا من خلال توعية جميع الأفراد بنهج الإدارة المفتوحة، وتشجيعهم وتحفيزهم على تطبيقها وتفعيلها فى مختلف الأنشطة التى يمارسونها.
- رفع مستوى الوعى بمفهوم وعناصر الإدارة المفتوحة بين الأفراد فى مستشفيات جامعة القاهرة، وذلك من خلال بيان أهميتها والفوائد التى سوف تترتب على فهمها والأخذ بمضمونها، الأمر الذى من شأنه أن يؤدى الى توسيع دائرة المعرفة لدى (الأطباء، المرضى، الإداريين) عن مفهوم وعناصر الإدارة المفتوحة وكيفية التطبيق السليم لها.
- فى ظل البيئة التنافسية الجديدة، يجب على مستشفيات جامعة القاهرة، أن تختار توجهاً استراتيجياً، وأن تعمل على تدعيم هذا التوجه بتصميم استراتيجيات تنافسية تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية، تنطوى على:-
- دعم الإدارة العليا فيما يتعلق بتكوين المعرفة بعناصر نظم الإدارة المفتوحة.
- مشاركة (الأطباء، المرضى، الإداريين) فى اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وأخذ مقترحاتهم فى الاعتبار.
- زيادة الاهتمام بالفئات الأقل خبرة وتشجيعهم على المشاركة من خلال استخدام الأساليب الحديثة فى إنجاز عملهم مثل العمل الجماعى، وتمكين العاملين.
- دعم الثقافة التنظيمية لدعم نهج الإدارة المفتوحة فى نفوس المسؤولين والقائمين على إدارة المستشفيات بصفة عامة ومستشفيات جامعة القاهرة بصفة خاصة.
- تكثيف البحوث فى مجال إدارة المستشفيات وإثراءها بشكل أكبر، مع التأكيد على الدقة فى صياغة الاستقصاءات الموجهة للأفراد، والتأكد من وصول المعنى المراد للشخص المجيب، حتى يمكن البناء على النتائج التى تصدر عنها.

- ضرورة إجراء دراسات فى نظم الإدارة المفتوحة وخاصة فى ظل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي قد تؤثر بشكل أو بآخر على دعم القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد المصري.

### الخلاصة :

حاولت هذه الدراسة أن تقدم مساهمة نوعية فى مجال الإدارة المفتوحة وفرص تطبيقها فى منظمات الأعمال الخدمية مثل المستشفيات الجامعية. وأن تشجع باحثين آخرين للمشاركة فى دراسات ممتدة حول نهج الإدارة المفتوحة بأمل أن هذا النهج سيعمل على دعم القدرة التنافسية على أسس من الرؤى والأهداف المشتركة بصورة أفضل.

وفى النهاية نستطيع القول أن علي المستشفيات الجامعية المصرية الاقتناع بالقول المأثور « أنك لا تستطيع أن توعز لنهر أن يتوقف عن الجريان، بل من الأفضل أن تتعلم كيفية السباحة » وكذلك رحلة التميز، يجب أن ينظر لها علي أنها رحلة مستمرة، وليست نهاية المطاف، وبالتالي فإن علي المستشفيات الجامعية المصرية الاستمرار فى تبني وتفعيل نظم الإدارة المفتوحة كمنهج إداري تطبيقي.

## المراجع

### المصادر العربية:

- الهوارى، سيد (٢٠٠٠م) الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- السلمى، على (١٩٩٦م) التنافسية فى نظام الأعمال الجديدة، مؤتمر الإدارة الإستراتيجية والقيمة التنافسية، الجمعية العربية للإدارة.
- النشال، مها مصطفى (٢٠٠٠م) «بناء القدرة التنافسية للصناعة المصرية فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة»، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، المعهد القومى للإدارة العليا.
- العباسي، عبد الحميد (١٩٩٩م)، التحليل الإحصائى باستخدام Spss، معهد الإحصاء، جامعة القاهرة.
- السيسى، شعبان (٢٠١٢م) أثر الكفاءات الوجدانية على تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- بازرعة، محمود صادق (١٩٨٩م) بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، الطبعة الخامسة، القاهرة، دار النهضة العربية.
- عبد الوهاب، على. (١٩٩١م) حوار بين المدير والخبير، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- عبد الوهاب، على. (بدون سنة نشر) «إدارة الكتاب المفتوح» مقالة فى مؤتمر إدارة القرن الواحد والعشرين.
- ماهر، أحمد. (١٩٩٣م) «السلوك التنظيمى - مدخل فى بناء المهارات» الإسكندرية، الدار الجامعية.
- سليمان، حنفي. (بدون سنة نشر) «السلوك التنظيمى للأداء» القاهرة، دار الجامعات المصرية.
- وزارة التخطيط و التعاون الدولى (بدون سنة نشر)، فريق التنافسية الوطنى، «تقرير التنافسية وتجربه الأردن».

- عتيانى، رنا أحمد الديب (٢٠٠٠م) تأثير بعض المتغيرات التسويقية والبيئية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية اللبنانية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بيروت
- ماهر، أحمد. (١٩٩٣م) مرجع سبق ذكره
- أبو جمعه، نعيم حافظ (٢٠٠٩م) أساسيات وطرق البحث العلمى فى الإدارة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

#### المصادر الأجنبية:

- Bar-On, R. (1997). The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems, Inc.
- Case, J. (1998). The open-book experience: Lessons from over 100 companies who successfully transformed themselves. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cohen, W. M. & D. A. Levinthal. (1999). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administration science quarterly, 35(1), 128-152.
- Day, G.S. and Wensley. R. (1988), Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. Journal of Marketing, 52 (2), 1-20.
- Fetterhoff, T. J. & Voelkel, D. (2006) Management open innovation in Bio-technology. Research Technology Management, 49(3), 14-18.
- Gray, R.(2006) Resources Open-Book Management. Strategic Communication Management, 10(2), 49 – 53.
- Grosse, R. & Duane, K. (1995). International Business: Theory and Managerial Applications. Homewood, IL: Irwin Publishing Company.
- Hall, R. (1995). A framework linking intangible Resources and Capabilities to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, 14(8), 607-618.

- Hardy, L. (1995). Successful business operations. How to develop and exploit competitive. Oxford: Basil Blackwell.
- Li, S., Ragu'Nathan, B., Ragu'Nathan, T.S. & Rao, S.S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. Omega, 34(2), 107'24.
- Lin, C. Y. Y. (1998) Success Factors of small- and medium- sized enterprises in Taiwan an analysis of Cases. Journal of small Business Management, 36 (4), 43-56.
- Lloyd, B. & Case J. (1998). Open Book Management. A New Approach to leadership. Bradford leadership & Organization Development, 19 (7), 392-396.
- Ma, H. (2000). Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional, Business Horizons, 43(1), 53-64.
- Maurer, R. (2001). Building a foundation for change. Journal for Quality & Participation, 24(3), 38-59.
- McCoy, T. J. (1996). Creating an 'open-book' organization. New York: AMACOM.
- Ouchi, W.G. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese challenge. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, Strategic Management Journal 14(3), 179-91.
- Porter, M. (1985). The Competitive advantage. New York: The Free press.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Mero, N. P. (2000). Total quality management and sustainable competitive advantage. Journal of Quality Management, 5, 5-26.

-Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage? UCLA Policy Working Paper.

-Schuster, J., Carpenter, J. & Kane, M. (1998). The Open-Book Management Field Book. New York: John Wiley & Sons.

-Teece , D. J. , Pisano, G. & Shuen, A. (1995). Firms capabilities and the concept of strategy : Four paradigms of strategic management. Working paper, University of California at Berkeley.

-Westermeier, J. T. (2005) Managing Open Source Software Risks in M&A Corporate Transactions. Journal of Internet Law, 9(5), 20-24.



## استبيان الدراسة

يسعى الباحث ضمن هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية.

فأرجو وضع إشارة (P) في المربع الذي يوافق اختيارك، وذلك خدمة لأهداف الدراسة، مؤكداً لسيادتكم بأن المعلومات ستكون لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم.

مع الشكر والتقدير

### القسم الأول : المعلومات الديموجرافية

- ١ - العمر ٢٥-٣٤ سنة ٣٥-٤٤ سنة ٤٥ سنة فأكثر
  - ٢- المسمى الوظيفي طبيب عضو هيئة تدريسي إداري
  - ٣- المؤهل العلمي مؤهل جامعي دراسات عليا ( ماجستير/ دكتوراه)
  - ٤- سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات من ١٠-١٥ سنة من ١٦-٢٠ سنة من ٢١ سنة فأكثر
- القسم الثاني: يرجى قراءة كل عبارة من العبارات ووضع علامة (P) بجانب الإجابة المناسبة من وجهة نظرك.

لا أوافق علي الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً	
١	٢	٣	٤	٥	فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمعرفة أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية لذا نرجو التكرم بإبداء رأيك في كل عبارة
					م العبارة
					١ أجد أن عملي الذي أؤديه له معنى وهدف



لا أوافق علي الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً	
١	٢	٣	٤	٥	
					فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمعرفة أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية لذا نرجو التكرم بإبداء رأيك في كل عبارة
					٢ تطبيق المستشفى لنهج الإدارة المفتوحة يساهم بشكل فعال في تقديم خدمة مميزة
					٣ تطبيق نهج الإدارة المفتوحة من الممكن أن يساعد في تعزيز موقف المستشفى التنافسي
					٤ يساعد تطبيق نهج الإدارة المفتوحة في تقديم الخدمات الطبية في الوقت المحدد دون تأخير
					٥ تحرص إدارة المستشفى على نشر نهج الإدارة المفتوحة بين الأقسام المختلفة
					٦ يوجد بالمستشفى نظام فعال لتبادل المعلومات والمعرفة بين الأفراد في الأقسام المختلفة
					٧ تعمل إدارة المستشفى على تحسين الخدمات المقدمة للمرضى من خلال وجود سياسات وإجراءات مرنة
					٨ الالتزام بعناصر الإدارة المفتوحة من الممكن أن يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية
					٩ نظم الإدارة المفتوحة بالمستشفى تهدف إلى تحسين كفاءة الأفراد من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية للعمل
					١٠ هناك توافق بين أهداف المستشفى وأهداف الأفراد



لا أوافق علي الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً	
١	٢	٣	٤	٥	
					فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمعرفة أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية لذا نرجو التكرم بإبداء رأيك في كل عبارة
					يساعد الالتزام بتطبيق عناصر نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية
					تساهم نظم الإدارة المفتوحة بشكل فعال في إحداث تغييرات إيجابية في أساليب ونظم العمل الحالية
					تتابع إدارة المستشفى باهتمام شكاوى المرضى وتحرص على وضع الحلول المناسبة
					تدعم نظم الإدارة المفتوحة المنافسة الإيجابية بين الأقسام المختلفة بالمستشفى بهدف تحسين مستوى أدائها
					تدعم نظم الإدارة المفتوحة - وبصورة متواصلة- عملية التحسين المستمر بهدف دعم القدرة التنافسية
					تسعى إدارة المستشفى نحو تحقيق مواصفات عالمية في أدائها للخدمة المقدمة للمرضى.
					تتيح نظم الإدارة المفتوحة الفرصة لجميع الأقسام للمشاركة في اتخاذ القرارات
					يتبادل الأفراد العاملين في المستشفى الآراء والأفكار والمقترحات التي تساعد على إتمام العمل في أحسن صورة
					تحرص الإدارة على أن يبدى كل فرد رأيه قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل



لا أوافق علي الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً	
١	٢	٣	٤	٥	
					فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بمعرفة أثر تطبيق نظم الإدارة المفتوحة في دعم القدرة التنافسية للمستشفيات الجامعية المصرية لذا نرجو التكرم بإبداء رأيك في كل عبارة
					٢٠ يسمح للأفراد بمعارضة القرارات التي تصدرها الإدارة
					٢١ نظم الإدارة المفتوحة تشجيع مشاركة الأفراد وإثارة دافعيتهم للعمل
					٢٢ تطلب منى إدارة المستشفى اقتراحات للإسهام في عملية التطوير و التحديث
					٢٣ المشاركة تساعد على توافر الشفافية في إجراءات العمل
					٢٤ تتبنى إدارة المستشفى رؤى موحدة عبر المستويات الإدارية
					٢٥ يتم إشراك الأفراد في وضع إستراتيجية المستشفى ويتم الالتزام بها
					٢٦ تحرص إدارة المستشفى على استطلاع آراء الأفراد عند تحديد الأهداف المستقبلية بهدف تحسين العمل
					٢٧ تستفيد إدارة المستشفى من تجارب المستشفيات الجامعية الأخرى
					٢٨ تدعو إدارة العليا الأفراد للمساهمة في إثراء رؤية المستشفى
					٢٩ تشجع إدارة المستشفى العاملين على الحصول على معلومات وإجابات من الأقسام المختلفة بخصوص حل المشكلات التي تواجههم
					٣٠ تحرص الإدارة على إشراك (الأطباء، الممرضين، الإداريين) في صنع القرارات الإدارية

## البحوث والدراسات

مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمصارف الإسلامية باليمن من وجهة نظر العاملين في هذه المصارف: دراسة ميدانية



## مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في تقييم الأداء للمصارف الإسلامية باليمن من وجهة نظر العاملين في هذه المصارف: دراسة ميدانية

أ. صالح محمد حسين النقيب

باحث بمركز الجودة الشاملة - صنعاء

د. رياض يحيى حسين الغيلي

أستاذ مساعد - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية

مدير عام مركز الجودة الشاملة صنعاء - اليمن

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تقييم أداء المصارف الإسلامية اليمنية باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو (البعد الاجتماعي) والمتمثل في تبني منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي بما يحقق مردوداً إيجابياً وأثراً معنوياً كبيراً على المجتمع، كما يحقق لهذه المنظمات العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز أدائها الاستراتيجي.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، نظراً لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (٢٢٠) فرداً، والمكون من المستويات الإدارية في المصارف الإسلامية اليمنية، واعتمدت الدراسة على استبانة تم تصميمها خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام النسب والتكرارات وتحليل التباين T وتحليل (كرونباخ) وتحليل التباين F المتعدد (One Way Anova) لمعرفة دلالة الفروق في آراء العينة حسب متغيراتها الشخصية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.
٢. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية توافر عناصر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة بدرجة (عالية) كما حددها (Kaplan and Norton) "بعد (العلاء) و(البعد المالي) و(بعد (التعليم والنمو) و(بعد (العمليات الداخلية) " بالمصارف الإسلامية اليمنية.
٣. أظهرت النتائج توافر عناصر البعد الخامس المضاف في هذه الدراسة وهو البعد الاجتماعي بدرجة (متوسطة) بالمصارف الإسلامية اليمنية.



## المقدمة المنهجية للدراسة والدراسات السابقة

### المقدمة :

تعتبر المصارف من أهم منظمات الأعمال التي تقوم بتقييم أدائها وذلك بتبني عمليات وأدوات إدارية حديثة وفعالة تمكنها من تطوير تقنياتها وإستراتيجيتها بكفاءة وفاعلية، ولتحقيق هذا التطور ظهرت أهمية قياس وتقييم أداء المصارف وذلك لتحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين المستمر، وفي الآونة الأخيرة كان قياس وتقييم أداء المنظمات يعتمد على النتائج المالية والمحاسبية فقط، ونتيجة ذلك تركزت الجهود على تطوير نظم المحاسبة الإدارية التي وفرت تحليلات مفصلة للتكاليف، وتقارير كثيرة عن الانحرافات.

«ولأجل تحسين أنظمة القياس وتقييم الأداء، تم الوصول إلى تركيبة لنظام قياس يجمع بين كل الجوانب المرتبطة بنشاط ومحيط منظمات الأعمال فقد أقرح كل من ( Kaplan and Nor-ton ) بطاقة الأداء المتوازن ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢، حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء، ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه إستراتيجي عام يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه. لا تعتمد بطاقة قياس الأداء المتوازن على قياس الأداء الإستراتيجي للمنظمة وحسب بل تذهب إلى أبعد من ذلك، فهي تساعد في صياغة إستراتيجيات المنظمة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية ومن ثم ترجمة هذه الأهداف إلى قياسات إستراتيجية تحقق متابعة وتقييم الإستراتيجية» (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٢).

وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المنظمة وهي:

- البعد المالي (كيف ننظر إلى المساهمين؟)
- بعد الزبائن (كيف ينظر إلينا العملاء؟).
- بعد العمليات الداخلية (ما الذي يجب أن نتفوق به؟).
- بعد التعلم و النمو (هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيم؟).

وعلى غرار ما قام به أبو قمر (٢٠٠٩) في دراسته سعى الباحثان إلى التعرف على مدى إمكانية

تقييم أداء المصارف الإسلامية اليمنية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة التي حددها كلٌّ من (Kaplan & Norton) مضيفان البعد الخامس لهذه الدراسة والمسمى بالبعد الاجتماعي.

### أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة في كونها تبحث في «إمكانية تقييم أداء المصارف الإسلامية اليمنية في ضوء أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن وإضافة بعد جديد للبطاقة هو البعد الاجتماعي» الذي سيعمل على تزويد المهتمين بالمصارف الإسلامية اليمنية من «إدارة ومستثمرين وعاملين ومتعاملين وباحثين عن معلومات» بالمؤشرات والنتائج كلاً في مجال اهتمامه لتبيان مراكز القوة والضعف وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تحسين وتعزيز الأداء الإستراتيجي.

### أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

١. تطوير بطاقة الأداء المتوازن عن طريق إضافة بُعد خامس لبطاقة قياس الأداء المتوازن هو (البعد الاجتماعي) والمتمثل في تبني منظمات الأعمال عموماً و المصارف الإسلامية خصوصاً لهذا الدور تجاه المجتمع الذي له تأثيره المباشر على أدائها وتعزيز مركزها التنافسي وكسب رضا كافة الأطراف من أصحاب المصالح.
٢. التعرف على مدى إمكانية تقييم أداء المصارف الإسلامية اليمنية باستخدام أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء المصارف الإسلامية اليمنية للوقوف على أهم المحاور والمجالات التي تحتاج إلى تطوير من أجل تحسين الأداء بما يحقق أهداف تلك المصارف.
٣. تقديم إطار تطبيقي متكامل لتقييم الأداء في منظمات الأعمال بشكل عام وفي المصارف الإسلامية اليمنية بشكل خاص.

### مشكلة الدراسة :

تواجه المصارف العديد من التحديات المعاصرة والتحولت المطلوبة في بيئة العمل من تطورات تكنولوجية وتغير في متطلبات العميل وتطبيق الخطط الإستراتيجية والتطور في معايير العمل المالي والمصري في الدولي.



لذلك كان لا بد على هذه المصارف أن تقيّم أداءها بأحدث أدوات قياس الأداء الإستراتيجي حتى تستطيع مواجهة المنافسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رؤية واستراتيجية هذه المصارف، وبالتالي تحسين وتطوير أدائها في ضوء فلسفتها ورسالتها.

من هنا تظهر مشكلة هذه الدراسة والمتمثلة في قياس أداء المصارف الإسلامية اليمنية باستخدام أبعاد بطاقة التقييم المتوازن للأداء (BSC) لتكون مشكلة الدراسة متمثلة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى إمكانية تقييم أداء المصارف الإسلامية اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

### فرضيات الدراسة :

اعتماداً على السؤال الرئيس :

ما مدى إمكانية تقييم أداء المصارف الإسلامية اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟

يمكن صياغة الفرضيات التالية :

١. تتوفر عناصر البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.
٢. تتوفر عناصر بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.
٣. تتوفر عناصر بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.
٤. تتوفر عناصر بعد التعليم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.
٥. تتوفر عناصر البعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.

### منهج الدراسة :

لأجل تحقيق أهداف الدراسة أعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأجل وصف وتقييم واقع ((مدى توافر عناصر أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن بالمصارف الإسلامية



اليمنية)) بالإضافة إلى محاولة الباحثين إضافة بعد خامس هو البعد الاجتماعي أملاً في الوصول إلى نتائج أوسع .

### مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإدارية في المصارف الإسلامية اليمنية وهي (البنك الإسلامي اليمني- بنك التضامن الإسلامي الدولي - بنك سبأ الإسلامي - مصرف اليمن البحريين الشامل - كاك الإسلامي - وإدارة الفروع الإسلامية ببنك اليمن والكويت)، كما تم استخدام طريقة المسح الشامل نظراً لقلّة عدد أفراد مجتمع الدراسة والمكون من (٢٠٧) فرداً حيث تم توزيع (٢٠٧) إستبانة على عينة الدراسة، تم استعادة (١٥٢) استمارة من مجموع الاستمارات أي بنسبة استرداد ( ٧٣%) وبعد فحص الإستبانات وجدنا أن (٥) استبيانات غير صالحة للتحليل، بينما عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو (١٤٨) استمارة وتمثل نسبة (٤, ٧١%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، وهي نسبة كافية لتحقيق أهداف الدراسة .

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة :

- ثبات الإستبانة :

ولمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصدقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال قيام الباحثين بإجراء اختبار كرونباخ (ألفا) للتأكد من نسبة ثبات الاستبيان وصدق آراء العينة:

جدول رقم (١)

نتائج كرونباخ (ألفا) لدرجة الثبات لجميع فقرات الاستبيان

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية ½Alpha
البعد المالي	11	81.2%	90.1%
العملاء	10	86.0%	92.8%
العمليات الداخلية	14	91.7%	95.8%
التعليم والنمو	10	85.0%	92.2%
البعد الاجتماعي	10	87.0%	93.3%
الاستبيان بشكل عام	55	95.8%	97.9%



يتضح من الجدول رقم (١) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (٨, ٩٥٪) وهذا يعني أنه جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (٩, ٩٧٪) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبيان، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

### حدود الدراسة :

١. الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال عام ٢٠١٣م.
٢. الحدود المكانية : أقتصرت الباحثة في دراستها على المصارف الإسلامية اليمنية بأمانة العاصمة ( صنعاء ) والمصرح لها رسمياً بالعمل وفقاً لقانون المصارف والمؤسسات الإسلامية اليمنية وهي مرتبة حسب أسبقية التأسيس كالتالي ( البنك الإسلامي اليمني - بنك التضامن الإسلامي - بنك سبأ الإسلامي - مصرف اليمن البحرين الشامل - بنك كاك الإسلامي - إدارة الفروع الإسلامية بينك اليمن والكويت ) .
٣. الحدود البشرية: قام الباحثان بإجراء الدراسة على موظفي المصارف الإسلامية اليمنية ذوي العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثلين ( نائب مدير عام - مدير فرع - مدير إدارة - رئيس قسم - أخرى ) .

### الدراسات السابقة :

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت بطاقة قياس الأداء المتوازن الأهمية البالغة لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المصارف وكافة منظمات الأعمال لما لها من تأثير على الأداء من حيث الدقة، والتوقيت المناسب وتكاملها مع الأنظمة الإدارية ودرجة التفصيل التي تمتاز بها والتي تصب في مجموعها في ترشيد قرارات المستخدمين وفيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

### أولاً : الدراسات المحلية :

١. دراسة ( الورد، ٢٠١١ ) : وهي رسالة ماجستير أجريت في صنعاء بعنوان إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك اليمنية، وقد هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك اليمنية، وقد

استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك إمكانية لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك اليمينية ويؤدي كذلك إلى تعزيز الأداء المالي والإستراتيجي.

أن عملاء المصارف وكذلك عمليات التشغيلية، و أنظمة التعليم والتأهيل للموظفين يؤثرون وبصورة كبيرة في إمكانية الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للبنوك اليمينية .

### ثانياً : الدراسات العربية :

٢. دراسة ( أبو قمر، ٢٠٠٩ ) : وهي رسالة ماجستير غير منشورة أجريت في فلسطين بعنوان تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وقد هدفت إلى تقييم أداء بنك فلسطين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية .

أن الأهداف الإستراتيجية لبنك فلسطين تتركز حول أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، ويتم استخدام مقاييس أداء إستراتيجية «مالية وغير مالية»، ولكن هذا لا يعني أن البنك يطبق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

أن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقاً للأبعاد الخمسة.

٣. دراسة ( أبو جزر، ٢٠١٢ ) : وهي رسالة ماجستير غير منشورة أجريت في فلسطين بعنوان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وقد هدفت إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، وتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة بأداء البنك، وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر إيجابي لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنك بدرجات متفاوتة نسبياً، ولكن البعد الاجتماعي كان ذا أثر سلبي.



- يطبق البنك الإسلامي مقاييس أداء واضحة .
- أن الخدمات المالية المستحدثة التي يقدمها البنك كانت أقل مما يتوقعه العملاء .
- يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عمليه خاصة ومتميزة .

٤. دراسة (أبو شرح، ٢٠١٢) : وهي رسالة ماجستير غير منشورة أجريت في غزة بعنوان مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وقد هدفت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة، وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن.

٥. دراسة (عابدين، ٢٠١٣) : وهي ورقة عمل أجريت في خان يونس بعنوان مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا بخان يونس، وقد هدفت إلى التعرف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا من وجهة نظر العاملين بخان يونس، وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن كلية العلوم والتكنولوجيا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بأبعادها الأربعة لتقويم الأداء، وهي البعد المالي، ورضا الطلبة، وعمليات التشغيل الداخلية ومدى تطورها، والنمو والتعلم للعاملين .

### التعقيب على الدراسات السابقة :

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في منهج البحث واستخدام نفس الأداة لجمع المعلومات، كما اتفقت أيضاً في هدفها مع دراسة كل من (أبو قمر، وأبو جزر، وأبو شرح، وعابدين) من حيث اقتصاره على التحقق من مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء، بينما هدف (الورد) في دراسته إلى التحقق من مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء لا تقييمه، واختلفت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في زمان ومكان الدراسة، كما اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو قمر) في إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن وهو البعد الاجتماعي، عكس الدراسات الأخرى التي اقتصرت على الأبعاد الأربعة التي تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن.



وتميزت هذه الدراسة في أنها أول دراسة تتناول المصارف الإسلامية - حسب علم الباحثين - كون النشاط المصرفي الإسلامي حديث نسبياً بالمقارنة مع النشاط المصرفي التجاري، كما أنها تتميز إلى جانب دراسة (أبو قمر) في إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن وهو البعد الاجتماعي.

## الإطار النظري للدراسة

### مفهوم تقييم الأداء:

يرى بعض الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي مقارنة المخطط مع التقدم الفعلي نحو تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلافات، أو الاستمرار في الأنشطة وتحسين تأديتها في حالة عدم وجود هذه الاختلافات، ويعتقد فريق من الخبراء أنها عملية قياس المخرجات لأنها بمثابة النتائج النهائية المرجوة جراء كل الفعاليات الأخرى سواء المدخلات أو العمليات، وتطوير معايير لقياس هذه المخرجات .

وهناك من يرى أن عملية قياس الأداء هي: « التأكد من أن المنظمات تؤدي أعمالها وتنجز أنشطتها بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ، ومطابق لما هو محدد مسبقاً في الخطط الموضوعة، وتتضمن تحديد؛ إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق أهدافها بناء على المعلومات الرقابية» (أبو قاعد، ٢٠٠٦، ص٧٦).

في حين نظر إليها كل من (Hunger & Wheelem (2000 بأنها: «عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المرغوب تحقيقها، وتوفير التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقييم النتائج واتخاذ التعديلات اللازمة».

وعليه يؤكد الباحثان على أن تقييم الأداء هو عملية قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل إتخاذ القرارات الملائمة لتصحيح الأخطاء وتحسين الأداء .

### أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف العام من عملية تقييم الأداء هو التأكد من أن الأداء الحالي يتم وفقاً للخطط الموضوعة والمرسومة إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى منها حسب عبد اللطيف وتركمان (٢٠٠٦):



١- التركيز على ما يجب إنجازه، ويحث منظمات الأعمال على توفير الوقت والجهد والطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن قياس الأداء يوفر التغذية العكسية حول نسبة تحقق الهدف لأجل تحديد فجوات الانحراف ليتسنى بعد ذلك إتخاذ الإجراءات اللازمة .

٢- توفير بيانات حقيقية تعكس مصداقية إنجاز العمل يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.

٣- إيجاد نوع من المنافسة الداخلية بين الإدارات والأقسام المماثلة، حيث يرتبط نظام المكافآت والأجور بنتائج تقييم الأداء.

٤- معرفة الوضع الحالي للمنظمة ليتسنى تحديد نقاط الضعف وكيفية معالجتها، وماهي نقاط القوة وكيفية تعزيزها، كما يتم تحديد ماهي المخاطر المحتملة لتجنبها أو التقليل من تأثيرها، وما هي الفرص الممكن استغلالها أو الاستفادة منها.

٥- تحسين الأداء الكلي للمنظمة وتحقيق الرضا لجميع أصحاب المصالح في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

### مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن :

عرف كلٌّ من Kaplan and Norton والليذان يعتبران مصمما بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها: «نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف وقيم مستهدفة ومقاييس إستراتيجية وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة» . (Kaplan and Norton, 1992,pv).

كما يمكن تعريف بطاقة القياس المتوازن للأداء بأنها: «أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة» (المغربي، ٢٠٠٦، ص ٢٨٧).

وفي ضوء التعريفات السابقة يرى الباحثان أن بطاقة قياس الأداء المتوازن : أسلوب إداري حديث تزود الإدارة بنظرة شاملة وسريعة للأعمال، يمكن من خلالها تقييم أداء المنظمات في ضوء رؤية ورسالة تلك المنظمات من خلال إستراتيجية محددة مستمدة من رؤية ورسالة وأهداف تلك المنظمات بالإضافة الى تحقيق التوازن بين البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو في تلك المنظمات.



وبالتالي فإن بطاقة قياس الأداء المتوازن تمثل نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على أبعاد البطاقة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، البعد الاجتماعي). وتهدف بطاقة قياس الأداء المتوازن إلى وضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية أخذه بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً) وضرورة النظر إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس لقياس مدى تحقق تلك الأهداف لتمثل نظاماً إدارياً متكاملًا.

### الأبعاد الجوهرية لبطاقة قياس الأداء المتوازن :

تتكون بطاقة قياس الأداء المتوازن من أربعة أبعاد ترتبط بالأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهي:

#### ١- البعد المالي: (كيف سنحقق النجاح المالي وفقاً لما يرغبه المساهمون؟):

«يعتبر البعد المالي البعد الأول في بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس الأداء في منظمات الأعمال ومنها المصارف الإسلامية اليمينية، ويتضمن هذا البعد عدداً من المعايير الإستراتيجية منها: معيار تحقيق الربح العادل، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الإستثمار ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة، وتشير هذه المعايير إلى مدى النجاح في تطبيق وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية والاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية، وتحسين الإنتاجية. ويتم تقييم الأداء المالي من خلال استخدام النسب المالية والتحليل المالي المستند إلى القوائم المالية، ويستنتج منها الربح المتحقق وحجم المبيعات، ويجب هذا البعد عن التساؤل في إيجاد آلية تعمل على خلق قيمة لمالكي منظمات الأعمال». (أبو قمر، ٢٠٠٩، ص ٥٣).

وعليه يرى الباحثان أن البعد المالي في بطاقة قياس الأداء يعكس مدى نجاح المنظمة في تنفيذ إستراتيجياتها المختلفة ويعكس طبيعة أدائها تجاه الأطراف التي لها علاقة بها (المساهمين، الملاك، الزبائن والموردين)، حيث أن النتائج المالية الايجابية تظهر مدى نجاح الأداء في بعد العمليات الداخلية، وبعد الزبائن، وبعد التعليم والنمو، وكذلك البعد الاجتماعي لأن المنظمة ككيان متكاملة تؤثر وتتأثر في بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء.

## ٢- بعد العملاء (كيف ينظر إلينا الزبائن):

«تعتمد أغلبية منظمات الأعمال في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في إستراتيجيتها، مما يعكس على نجاح المنظمة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة، لذلك فإن بعد العملاء يعتبر البعد الثاني من بطاقة قياس الأداء المتوازن والذي يتضمن مجموعة من المقاييس تتعلق بالعملاء، كما حدد كل من Norton & Kaplan مجموعة المقاييس الأساسية الخاصة بمحور العملاء بأنها:

- حصة السوق.
- الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
- اكتساب عملاء جدد.
- رضا العملاء.
- ربحية العملاء.

إن مقاييس أداء بعد العملاء تعتمد على التغير الذي حصل في بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية إذ جعل المنافسة مفتوحة وحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يعد من أحد أهم عناصر الاستمرار للمنظمات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنوعيات عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء، وأخذت بطاقة قياس الأداء المتوازن أهمية هذا البعد على محمل من الجد واعتبرته أحد مكونات قياس الأداء المصري<sup>٥٧</sup> (أبوقمر، ٢٠٠٩، ص ٥٧).

وبناء على ما تم استعراضه يرى الباحثان أن بعد العملاء من أهم الأبعاد في بطاقة قياس الأداء إذ يعتبر العميل هو سر نجاح المنظمة على المدى الطويل أو فشلها والذي يعتمد بشكل أساس على تلبية متطلبات العميل وتحقيق رضا العميل والمحافظة عليه والذي يتم تحقيقه من خلال إنتاج (سلع أو خدمات) ذات جودة عالية وبسعر منخفض وفي الوقت المناسب، كما يقوم هذا البعد بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعليم، وتطوير ونمو المنظمة وذلك من أجل نيل رضا العملاء، وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة قياس الأداء المتوازن.

### ٣- بعد العمليات الداخلية :

«يعد بعد العمليات الداخلية البعد الثالث من أبعاد بطاقة قياس أداء منظمات الأعمال والذي يتضمن معيار تحقيق الفاعلية الإنتاجية والذي يشكل تحليلاً لعمليات المنشأة الداخلية حيث يتضمن نموذج بورتر وصفاً لكل عمليات المنظمة بدءاً من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع أي أن هذا المحور يركز على ضبط ومراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية التصنيعية والسيطرة على الحلقات المهنية في السلسلة التصنيعية والإدارية وغيرها سعياً إلى معالجة الانحرافات وتطوير الأداء ومواءمة العمليات مع أهداف وغايات المنظمة» (الزير، ٢٠٠٨، ص ١٩).

يرتبط هذا المحور بالمحور المالي (فهو يركز على تحسين كفاءة عمليات التشغيل الداخلية)، كما يرتبط بمحور العملاء (لاهتمامه بخلق القيمة للعملاء)، كما أنه مرتبط بمحور التعلم والنمو من خلال علاقة السبب والنتيجة فالموظفون الذين يقومون بأداء العمل هم المصدر الأساسي لتطوير العمل وزيادة كفاءته.

يرى أبو قمر (٢٠٠٩) أن بعد العمليات الداخلية يتكون من ثلاث عمليات فرعية هي:

العملية الأولى/ تسمى دورة الأبحاث والتطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب المنتج أو الخدمة ونوعية المستهلكين لها وهذا يتم بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تُحدد وتوضع خطة الإنتاج المطلوبة ونوعية معدات الإنتاج والمدة الزمنية للإنتاج (الدراسة الفنية للإنتاج).

العملية الثانية/ تسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة وأسلوب الإنتاج للمنتجات أو طبيعة الخدمة المقدمة للعميل ثم تجهيز المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، ويتم تحديد تكاليف الإنتاج من مواد أولية وأجور مباشرة وتكاليف مساندة.

العملية الثالثة/ تسمى دورة خدمة ما بعد البيع وهي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية، وتتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز، ويدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات وبرامج التعليم والتدريب التي تعدها المنظمة لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان أن بعد العمليات الداخلية هو المحور الذي يحقق التميز في أداء المنظمة وتحقيق القيمة التي يتوقعها كافة الأطراف الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية عالية، وأن



تقييم الأداء من خلال هذا البعد يتمثل في تحقيق التميز والإبداع في العمليات التشغيلية عن المنافسين لإرضاء كلا من العملاء والمساهمين.

٤- بعد التعليم والنمو: (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟):

يعد بعد التعليم والنمو البعد الرابع في بطاقة قياس الأداء المتوازن أساساً مهماً لتعزيز الأبعاد الثلاثة الأخرى فهو يعمل على رفع مستوى المهارات والكفاءات اللازمة لدى العاملين بالمنظمة حتى يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

يتضمن بعد التعلم والنمو حسب Kaplan & Atkinson (٢٠٠٦) ثلاثة مقاييس أساسية لتطبيق وتحقيق المقاييس الموجودة ضمن المحاور الأخرى هي:

أ. الأفراد:

تمثل قدرات ومهارات العاملين في المنظمة - من حيث إمكانياتهم الإدارية ومهارات التعامل مع الغير ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي ونوعية اللغات التي يتقنها العاملون وبرامج الحاسبات الآلية المتاحة وكيفية استيعابها - عناصر أساسية في مدى إمكانية مساهمة عملية التعلم في تحقيق نمو جيد داخل المنظمة لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة أو الفكر الاستراتيجي المقترح.

ب. نظم المعلومات المتاحة بالمنظمة:

تمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل المنظمة وكيفية تطبيقها بشكل يتفق مع الظروف الحالية المتاحة عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المنظمة، فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به المنظمة وكلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو، أدى ذلك إلى تحسين أداء المنظمة بشكل واضح.

ج. الحوافز والدوافع للالتزام بالعمل (الإجراءات التنظيمية):

إن خلق الدافع لدى العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط المنظمة يعد أيضاً عاملاً مشتركاً في تحقيق مراحل النمو داخل نظام التقييم المتوازن لأداء المنظمة .“

وعليه يرى الباحثان من خلال ما تم الاطلاع عليه أن بعد التعلم والنمو حجر الأساس في بناء



بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد العمليات الداخلية، العملاء، المالية و المساهمين.

#### ٥- البعد الاجتماعي :

هو البعد الخامس في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء بشكل عام ومنها المصارف الإسلامية اليمينية، حيث تعبر المسؤولية الاجتماعية عن مدى التزام المصارف الإسلامية اليمينية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية.

تحقق المنظمات التي تتبنى دوراً اجتماعياً عدة مزايا حسب أبو جزر (٢٠١٢) هي كالتالي:

١. زيادة في الأرباح على المدى البعيد من خلال تأثير رضا المجتمع والثقة بالمنظمة.
٢. تعزيز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
٣. تقليل من الإجراءات الحكومية وتدخلها في شؤون الأعمال.
٤. زيادة مبيعات المنظمة على أثر إنعاش الوضع العام للدولة.
٥. تعد وسيلة وقائية لتجنب المشكلات الاجتماعية المعقدة .

وعليه يرى الباحثان أن المصارف الإسلامية اليمينية بصفة خاصة والشركات الأخرى بصفة عامة لديها العديد من فرص الممارسات الايجابية في مجال المسؤولية الاجتماعية التي يجب على هذه الشركات أن تستغلها بدرجة أو أخرى في تعظيم مسؤوليتها الاجتماعية وصورتها الذهنية في إطار الموارد المتاحة لها مما سيؤدي إلى تحسين صورتها الذهنية لدى المجتمع وسيحقق ذلك إقبالا كبيرا على خدماتها ومنتجاتها وستحقق أرباحا كبيرة وتشهد نموا وتوسعا كبيرين.

كما يتبين في ضوء ما سبق من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، أن لكل منشأة أهدافا ورؤية إستراتيجية تسعى إلى تحقيقها، وحتى يتحقق لها ذلك لابد من ترجمة هذه الأهداف إلى مقاييس تشمل جميع المستويات الإدارية المختلفة للمنشأة، ويتم ذلك من خلال وضع الخطوات الإجرائية لتنفيذها ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، للوصول إلى النتائج التي يمكن الحكم من خلالها على مدى نجاح هذه المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .



المحاور التي يحتوي عليها كل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تحدد المنظمة المحاور التالية لكل بعد من أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن :

### - الأهداف:

تعتبر الأهداف عن النتائج المنشود تحقيقها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن، وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإتمامها. مثال ذلك : زيادة نسبة رضا العملاء للخدمة المقدمة بنسبة ١٠ ٪ في نهاية العام الحالي.

### - المقاييس أو المؤشرات:

تمثل المجس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد. مثال ذلك: مؤشر رضا العملاء.

### - المعايير أو القيم المستهدفة:

مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن القيم التي تم الوصول إليها. مثال ذلك : تحقيق رضا العملاء بنسبة ٨٠ ٪ من القيمة المستهدفة.

### - المبادرات أو الخطوات الإجرائية:

تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثال ذلك: فتح فروع جديدة وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

## الإطار العملي للدراسة

### المدى و التقدير اللفظي:

استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي، ومن ثم فقد تم احتساب التقدير اللفظي لفقرات محاور الدراسة على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من ٨, ١ والنسبة أقل من ٣٦ ٪ فإن التقدير اللفظي له هو (منخفضة جداً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٨, ١ وأقل من ٦, ٢ والنسبة من ٣٦ ٪ وأقل من ٥٢ ٪ فإن التقدير اللفظي له هو (منخفض)، وإذا كان المتوسط



الحسابي للسؤال من ٢, ٦ وأقل من ٣, ٤ والنسبة من ٥٢٪ وأقل من ٦٨٪ فإن التقدير اللفظي له هو (متوسطة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٣, ٤ وأقل من ٢, ٤ والنسبة من ٦٨٪ وأقل من ٨٤٪ فإن التقدير اللفظي له هو (عالية)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٢, ٤ حتى ٥ والنسبة فوق ٨٤٪ فإن التقدير اللفظي له هو (عالية بشدة) وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم (٢)

#### كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة البحث

كيفية تفسير معنى درجة الموافقة		كيفية احتساب التقدير اللفظي	
التقدير اللفظي	إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
قليلة جداً	أقل من ٣٦٪	قليلة جداً	أقل من ١, ٨
قليلة	من ٣٦٪ وأقل من ٥٢٪	قليلة	من ١, ٨ وأقل من ٢, ٦
متوسطة	من ٥٢٪ وأقل من ٦٨٪	متوسطة	من ٢, ٦ وأقل من ٣, ٤
عالية	من ٦٨٪ وأقل من ٨٤٪	عالية	من ٣, ٤ وأقل من ٤, ٢
عالية جداً	من ٨٤٪ حتى ١٠٠٪	عالية جداً	من ٤, ٢ حتى ٥

نتائج دراسة المحور الأول لبطاقة الأداء المتوازن والمتعلق باختبار الفرضية الأولى : مدى توافر عناصر البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.

يتضح من الجدول رقم (٣) توافر عناصر البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (١) كأكثر عناصر البعد المالي توافراً بمتوسط (٣, ٩١٢) وبدرجة موافقة (عالية) مما يعني أن المصارف تعطي اهتماماً عالياً بالمصادر المالية التي يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي، فيما جاءت الفقرة رقم (٩) كأقل عناصر البعد المالي توافراً بمتوسط (٢, ٩٤٦) وبدرجة موافقة (متوسطة) مما يعني أن المصارف تعطي اهتماماً متوسطاً بمناسبة نسب الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم، وإجمالاً بلغ المتوسط العام لمحور البعد المالي (٣, ٤٩١) وبدرجة موافقة عالية نسبتها (٦٩, ٨٪) وهذا يعني أن استجابة العينة نحو توافر عناصر هذا البعد عالية، مما يشير إلى قبول الفرضية الأولى التي تقول: تتوفر عناصر البعد المالي في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.



## جدول رقم (٣)

## مدى توافر عناصر البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن بالمصارف الإسلامية اليمنية

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	1	يوجد مميزات مالية محددة بالمصرف يتم الاعتماد عليها لقياس الأداء المالي.	3.912	0.728	78.2%	80.6%	75.9%	عالية
2	10	يركز البنك على الخدمات التي تغطي عوائد مالية أعلى.	3.696	0.854	73.9%	76.7%	71.2%	عالية
3	5	تعمل الإدارة على زيادة الإيرادات من خلال تقديم خدمات مصرفية جديدة.	3.635	0.934	72.7%	75.7%	69.7%	عالية
4	4	تسعى الإدارة إلى تنظيم حصة المساهمين من خلال تحقيق عوائد عالية على الاستثمار.	3.601	0.909	72.0%	75.0%	69.1%	عالية
5	2	يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة.	3.534	0.844	70.7%	73.4%	68.0%	عالية
6	3	تتناسب أرباح البنك مع حجم ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة واستثمارات البنك.	3.493	0.787	69.9%	72.4%	67.3%	عالية
7	11	يقوم البنك بترشيد التكاليف من خلال خفض النفقات الرأسمالية.	3.493	0.965	69.9%	73.0%	66.8%	عالية
8	6	تحقق الاستثمارات أرباحاً تفي بأهداف السياسة الاستثمارية للبنك.	3.466	0.899	69.3%	72.2%	66.4%	عالية
9	7	للمؤ متوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية.	3.372	0.851	67.4%	70.2%	64.7%	متوسطة
10	8	يحقق البنك انخفاضاً مستمراً في النفقات عبر المباشرة التي تعمل على أنشطة البنك.	3.250	1.003	65.0%	68.2%	61.8%	متوسطة
11	9	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم.	2.946	1.061	58.9%	62.3%	55.5%	متوسطة
		المتوسط	3.491	0.530	69.8%	71.5%	68.1%	عالية

نتائج دراسة المحور الثاني لبطاقة الأداء المتوازن والمتعلق باختبار الفرضية الثانية : مدى توافر عناصر بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.

يتضح من الجدول رقم (٣) توافر عناصر بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (٩) كأكثر عناصر بعد العملاء توافراً بمتوسط (٣,٧٤٣) وبدرجة موافقة (عالية) مما يعني أن المصارف تعطي اهتماماً عالياً باستقطاب عملاء جدد للمصرف، فيما جاءت الفقرة رقم (١٠) كأقل عناصر بعد العملاء توافراً بمتوسط (٢,٩٦٦) وبدرجة موافقة (متوسطة) مما يعني أن المصارف تعطي اهتماماً متوسطاً بسياسة إشراك العملاء في أنشطة المصرف وفعالياته المختلفة، وإجمالاً بلغ المتوسط العام لمحوّر بعد العملاء (٣,٥٥١) وبدرجة موافقة عالية نسبتها (٧١٪) وهذا يعني أن استجابة العينة نحو توافر عناصر هذا البعد عالية، مما يشير إلى قبول الفرضية الثانية للبحث والتي تقول: تتوفر عناصر بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.



## الجدول رقم (٤)

## مدى توافر عناصر بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن بالمصارف الإسلامية اليمنية

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	9	يتم استقبال عملاء جدد من وقت لآخر.	3.743	0.963	74.99%	78.0%	71.8%	عالية
2	2	يُضلل معظم عملاء البنك العملاء مع البنك عن غيره من المنافسين.	3.730	0.743	74.6%	77.0%	72.2%	عالية
3	3	تُقدم الخدمات المصرفية للعملاء بمستوى جودة تُلبي احتياجات العملاء.	3.709	0.693	74.2%	76.4%	72.0%	عالية
4	8	يتم تقديم الخدمات المصرفية للعملاء في الوقت المناسب.	3.662	0.846	73.2%	76.0%	70.5%	عالية
5	1	يوجد مستوى مقبول من رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة من البنك.	3.615	0.675	72.3%	74.5%	70.1%	عالية
6	7	يهدف مقياس الاحتفاظ بالعملاء الحاليين إلى إيجاد خدمات تُلبي توقعات العملاء المادية والمعنوية.	3.615	0.853	72.3%	75.0%	69.5%	عالية
7	5	يتناسب الوقت المطلوب لتقديم الخدمة للعميل مع الوقت الذي يتوقعه العميل للحصول على الخدمة.	3.534	0.777	70.7%	73.2%	68.2%	عالية
8	6	تتناسب حصة البنك (من حيث عدد العملاء) في السوق المصرفي مع الفرص المتاحة المتاحة.	3.527	0.845	70.5%	73.3%	67.8%	عالية
9	4	عدد الشكاوي المقدمة من العملاء هي ضمن حدود المتوقع.	3.412	0.824	68.2%	70.9%	65.6%	عالية
10	10	يتم إنشائك العملاء في كثير من أنشطة البنك وفعالياته.	2.966	1.033	59.3%	62.7%	56.0%	متوسطة
		المتوسط	3.551	0.554	71.0%	72.8%	69.2%	عالية

نتائج دراسة المحور الثالث لبطاقة الأداء المتوازن والمتعلق باختبار الفرضية الثالثة : مدى توافر عناصر بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.

يتضح من الجدول رقم (٥) توافر عناصر بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) كأكثر عناصر بعد العمليات الداخلية توافراً بمتوسط (٣,٥٨١) وبدرجة موافقة (عالية) مما يعني أن المصارف تعطي اهتماماً عالياً بالجودة عند تصميم الخدمات التي يقدمها المصرف ، فيما جاءت الفقرة رقم (١١) كأقل عناصر بعد العمليات الداخلية توافراً بمتوسط (٣,١٦٩) وبدرجة موافقة (متوسطة) مما يعني أن المصارف تعطي اهتماماً متوسطاً باستخدام المقاييس غير المالية لجمع المعلومات لمعرفة الأداء المتحقق، وإجمالاً بلغ المتوسط العام لمحور بعد العمليات الداخلية (٣,٤٣٠) وبدرجة موافقة عالية بلغت (٧٠,٧٪) وهذا يعني أن استجابة العينة نحو توافر عناصر هذا البعد عالية، مما يشير إلى قبول الفرضية الثالثة للبحث والتي تقول : تتوفر عناصر بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.



## الجدول رقم (٥)

مدى توافر بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن بالمصارف الإسلامية اليمنية

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة ٩٥٪		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا						
عالية	٦٨,٤٪	٧٤,٩٪	٧١,٦٪	١,٠٠٣	٢,٥٨١	يتم مراعاة الجودة عند تصميم الخدمات التي يقدمها المصرف.	٦	١
عالية	٦٨,٣٪	٧٤,٧٪	٧١,٥٪	٠,٩٩٧	٢,٥٧٤	يتم مراعاة التكلفة عند تصميم الخدمات التي يقدمها المصرف.	١٣	٢
عالية	٦٧,٦٪	٧٢,٦٪	٧٠,١٪	٠,٧٧٨	٢,٥٠٧	يتم تقديم الخدمات المصرفية للعملاء من خلال دراسة البنك لاحتياجات ورغبات العملاء.	١	٣
عالية	٦٧,٢٪	٧٢,٥٪	٦٩,٩٪	٠,٨٢٩	٣,٤٩٣	يركز البنك أثناء تقديم الخدمات على تحقيق العائد الذي يتوقعه العملاء.	٢	٤
عالية	٦٦,٤٪	٧٣,٣٪	٦٩,٩٪	١,٠٧٢	٣,٤٩٣	يخطط البنك لحملات ترويجية لاستقطاب أعداد جديدة من العملاء.	٧	٥



التقدير اللفظي	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجته الثقة ٩٥٪		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفترة	رقم الفترة	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا						
عالية	٦٦,٣٪	٧٢,٤٪	٦٩,٣٪	٠,٩٤٣	٣,٤٦٦	تصمم عمليات المصرف بحيث تتمتع بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المنشودة.	٤	٦
عالية	٦٦,٣٪	٧١,٨٪	٦٩,١٪	٠,٨٦٨	٣,٤٥٣	توجد آلية فاعلة لتحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة للبنك.	٩	٧
عالية	٦٥,٣٪	٧١,٧٪	٦٨,٥٪	٠,٩٨٣	٣,٤٢٦	يقوم المصرف بتقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل عملياته الداخلية.	١٠	٨
عالية	٦٥,١٪	٧١,٦٪	٦٨,٤٪	١,٠١٠	٣,٤١٩	تستهدف عمليات التحسين المستمر تخفيض معدل ضياع الوقت.	٥	٩
متوسطة	٦٤,٥٪	٧١,١٪	٦٧,٨٪	١,٠٢١	٣,٣٩٢	يتم تصميم إجراءات تقديم الخدمات المصرفية بطريقة تضمن تمييز المصرف عن غيره من المصارف.	٨	١٠



## تابع الجدول رقم (٥)

مدى توافر بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن بالمصارف الإسلامية اليمنية

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة ٩٥٪		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفترة	رقم الفترة	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا						
متوسطة	٦٤,٧٪	٧٠,٧٪	٦٧,٧٪	٠,٩٣٠	٣,٣٨٥	يحدد البنك العمليات الداخلية المهمة التي يجب أن يتميز فيها في تنفيذ الإستراتيجية	٣	١١
متوسطة	٦٤,١٪	٧٠,٠٪	٦٧,٠٪	٠,٩١٧	٣,٣٥١	يتم عملية التحسين في العمليات الداخلية بناء على نتائج تحليلها.	١٤	١٢
متوسطة	٦٢,٨٪	٦٩,٧٪	٦٦,٢٪	١,٠٦٨	٣,٣١١	يتم تحليل العمليات الداخلية للبنك بصورة مستمرة	١٢	١٣
متوسطة	٦٠,٢٪	٦٦,٥٪	٦٣,٤٪	٠,٩٧٩	٣,١٦٩	يستخدم المصرف مقاييس غير مالية لجمع المعلومات ومعرفة مستوى الأداء المحقق.	١١	١٤
عالية	٦٦,٥٪	٧٠,٧٪	٦٨,٦٪	٠,٦٦٦	٣,٤٣٠	المتوسط		

نتائج دراسة المحور الرابع لبطاقة الأداء المتوازن والمتعلق باختبار الفرضية الرابعة : مدى توافر عناصر بعد التعليم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.



يتضح من الجدول رقم (٦) توافر عناصر بعد التعليم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة عالية، حيث جاءت الفقرة رقم (٦) كأكثر عناصر بعد التعليم والنمو توافراً بمتوسط (٢,٨٣٨) وبدرجة موافقة (عالية) مما يعني أنه توجد رغبة واستعداد الموظفين للتعلم المستمر في المعارف المرتبطة بأعمالهم، فيما جاءت الفقرة رقم (١٠) كأقل عناصر بعد التعليم والنمو توافراً بمتوسط (٢,٩٩٣) وبدرجة موافقة (متوسطة) مما يعني أن العينة (تتباين في التوافق) على أن المصارف تستخدم مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى موظفيها، وإجمالاً بلغ المتوسط العام لمحوّر بعد التعليم والنمو (٣,٤٣٠) وبدرجة موافقة عالية بلغت (٦٨,٨٪) وهذا يعني أن استجابة العينة نحو توافر عناصر هذا البعد عالية، مما يشير إلى قبول الفرضية الرابعة للبحث والتي تقول : تتوافر عناصر بعد التعليم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.

### الجدول رقم (٦)

مدى توافر بعد التعليم والنمو لبطاقة قياس الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية:

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة 95%		التقدير اللفظي
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	6	توجد رغبة واستعداد للموظفين للتعلم المستمر في المعارف المرتبطة بأعمالهم.	3.838	0.889	76.8%	79.6%	73.9%	عالية
2	2	تتوفر لدى موظفي المصرف إمكانية التعلم والقدرة على التطوير والابتكار.	3.770	0.912	75.4%	78.3%	72.5%	عالية
3	8	توجد رغبة واستعداد للموظفين لتوظيف كل قدراتهم للبنك.	3.750	0.887	75.0%	77.9%	72.1%	عالية
4	4	ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرات متراكمة في البنك.	3.628	1.071	72.6%	76.0%	69.1%	عالية
5	9	يوجد لدى الموظفين فكرة واضحة عن خصائص البنك المهنية والثقافية.	3.615	0.915	72.3%	75.2%	69.3%	عالية
6	1	يقدم البنك برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	3.439	0.970	68.8%	71.9%	65.7%	عالية
7	5	يحرص البنك على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي والاهتمام بهم وتحفيزهم.	3.128	1.058	62.6%	66.0%	59.2%	متوسطة
8	7	تتخصص نسبة الموظفين الذين يتكون العمل وينتقلون إلى أسكن أخرى.	3.122	1.056	62.4%	65.8%	59.0%	متوسطة
9	3	يوجد في المصرف فرق عمل تقدم اقتراحات لتطوير العمل بشكل دائم.	3.095	1.012	61.9%	65.2%	58.6%	متوسطة
10	10	يستخدم المصرف مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى موظفيه.	2.993	1.020	59.9%	63.2%	56.6%	متوسطة
		المتوسط	3.438	0.641	68.8%	70.8%	66.7%	عالية



نتائج دراسة المحور الخامس لبطاقة الأداء المتوازن والمتعلق باختبار الفرضية الخامسة : مدى توافر عناصر البعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية.

يتضح من الجدول رقم (٧) توافر عناصر البعد الاجتماعي لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (١) كأكثر عناصر البعد الاجتماعي توافراً بمتوسط (٢, ٦٤٢) وبدرجة موافقة (عالية) مما يعني أن للمصارف دور كبير في تشييط الاستثمار في مجالات البناء والتشييد، فيما جاءت الفقرة رقم (٢) كأقل عناصر البعد الاجتماعي توافراً بمتوسط (١, ٨٩٩) وبدرجة موافقة (منخفضة) مما يعني أن العينة ترى أن المصارف لا تهتم بتقديم منح دراسية للخريجين لمتابعة دراساتهم العليا ، وإجمالاً بلغ المتوسط العام لمحور البعد الاجتماعي (٢, ٧٩١) وبدرجة موافقة (متوسطة) بلغت نسبتها (٥٥, ٨١٪) وهذا يعني أن استجابة العينة نحو توافر عناصر هذا البعد متوسطة، مما يشير إلى قبول الفرضية الخامسة للبحث والتي تقول: تتوفر عناصر البعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لاستخدامها في تقييم الأداء بالمصارف الإسلامية اليمنية بنسبة متوسطة.

#### الجدول رقم (٧)

يبين مدى توافر البعد الاجتماعي لبطاقة قياس الأداء المتوازن بالمصارف الإسلامية اليمنية:

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لدى مجتمع البحث بدرجة الثقة 95%	
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	1	لذلك دور كبير في تشييط الاستثمار في مجالات البناء والتشييد.	3.642	1.172	72.8%	76.6%	69.1%
2	2	يسهم البنك في توليد فرص عمل والمساهمة في حل مشكلة البطالة.	3.257	1.063	65.1%	68.6%	61.7%
3	8	ساهم البنك في دعم الصناعات الخيرية التي تساعد الأسر الفقيرة ودور الأيتام.	3.101	1.171	62.0%	65.8%	58.3%
4	10	يقدم البنك الدعم لأنشطة الثقافية والعلمية من خلال رعاية المهرجانات والمناسبات.	2.905	1.186	58.1%	61.9%	54.3%
5	4	يسمح البنك للجامعات بتنفيذ برامج التدريب المعنى لطلابها داخل فروع البنك.	2.858	1.234	57.2%	61.1%	53.2%
6	6	يسمح البنك للطلاب فرصة تطبيق الدراسات النظرية داخل فروع البنك وتقديم الدعم اللازم لذلك.	2.723	1.250	54.5%	58.5%	50.4%
7	7	يسهم البنك في تقديم المساعدات والمنح والتشجيع للقطاع الخاص للدخول في استثمارات جديدة.	2.547	1.151	50.9%	54.7%	47.2%
8	9	يقدم البنك الدعم للأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة (الصم والبكم والمقعدين).	2.493	1.198	49.9%	53.7%	46.0%
9	5	يسهم البنك بتوفير برامج تدريب خريجي الجامعات بهدف تأهيلهم لسوق العمل.	2.486	1.317	49.7%	54.0%	45.5%
10	3	يقدم البنك منح دراسية للخريجين لمتابعة دراساتهم العليا.	1.899	1.111	38.0%	41.6%	34.4%
		المتوسط	2.791	0.806	55.8%	58.4%	53.2%

## النتائج والتوصيات

### النتائج:

- توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:
- توافر عناصر البعد المالي لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة عالية بالمصارف الإسلامية اليمنية.
- توافر عناصر بعد العملاء لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة عالية بالمصارف الإسلامية اليمنية.
- توافر عناصر بعد العمليات الداخلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة عالية بالمصارف الإسلامية اليمنية.
- توافر عناصر بعد التعليم والنمو لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة عالية بالمصارف الإسلامية اليمنية.
- توافر عناصر البعد الاجتماعي لبطاقة قياس الأداء المتوازن بدرجة متوسطة بالمصارف الإسلامية اليمنية.
- إن إضافة البعد الاجتماعي لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة كما صممها كل من Ka-plan and Norton، أثر على الدرجة الكلية للبطاقة في المصارف الإسلامية اليمنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لأبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن الأربعة ٦٩,٥٪، وبلغ المتوسط الحسابي النسبي للأبعاد الخمسة ٦٦,٨٪.
- التزام المصارف الإسلامية اليمنية في قياسها للأداء بالمعايير أو مقاييس الأداء المخططة والموضوعة مسبقاً دون تجاوز تلك المعايير وهذا الأمر يتوافق مع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- قيام المصارف الإسلامية اليمنية باستقطاب عملاء جدد وفق نشاط تسويقي وترويجي هادف وجيد عبر وسائل الإعلان المتعددة .
- تقوم المصارف الإسلامية اليمنية بمراعاة احتياجات ورغبات العملاء المنبثقة من آراء ومقترحات وشكاوى العملاء عند تصميم الخدمات المصرفية الجديدة والمستحدثة .
- رغبة الكادر المصرفي القائم على المصارف الإسلامية اليمنية للتعلم المستمر لزيادة المعارف وتطوير القدرات وصقل المهارات التي ترتبط بإعمالهم المصرفية وذلك لتحسين جودة الأداء المصرفي ومواكبة التكنولوجيا الحديثة ليسيروا على درب المصارف المتطورة في جميع أنحاء العالم .



- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود تفاوت في توافر عناصر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمصارف الإسلامية اليمنية، حيث كانت عناصر بعد العملاء الأكثر توافراً بمتوسط حسابي (٥٥١، ٣)، وجاءت عناصر البعد الاجتماعي الأقل توافراً بمتوسط حسابي (٧٩١، ٢).
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن عناصر البعد المالي لبطاقة الأداء بالمصارف الإسلامية بحسب رأي العينة جاءت في المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (٤٩١، ٣).
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن عناصر بعد التعليم والنمو لبطاقة الأداء بالمصارف الإسلامية بحسب رأي العينة جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤٣٨، ٣).
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن عناصر بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء بالمصارف الإسلامية بحسب رأي العينة جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤٣٠، ٣).

### التوصيات :

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحثان بما يلي:

- على إدارات المصارف الإسلامية اليمنية تبني بطاقة قياس الأداء المتوازن في قياس الأداء للمصارف الإسلامية طالما توافرت العناصر الأساسية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة استقطاب الكوادر والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن بشكل كفو وفاعل المصارف الإسلامية اليمنية .
- التركيز على أهمية إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن لتدريب العاملين في المصارف الإسلامية اليمنية على كيفية تطبيقه بشكل فاعل، والمزايا التي يحققها المصارف من وراء ذلك.
- قيام المصارف الإسلامية اليمنية بتقديم مزيد من أوجه الدعم للمجتمع، وذلك حتى يكون للبعد الاجتماعي نفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.
- ضرورة تدريس منهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن ضمن مقررات العلوم المالية والمصرفية في الجامعات اليمنية.
- ضرورة إشراك المصارف الإسلامية اليمنية لعملائها في كثير من أنشطة البنك وفعالياته حتى تستطيع المحافظة عليهم والاستماع لأرائهم والاستفادة من مقترحاتهم .

## المراجع:

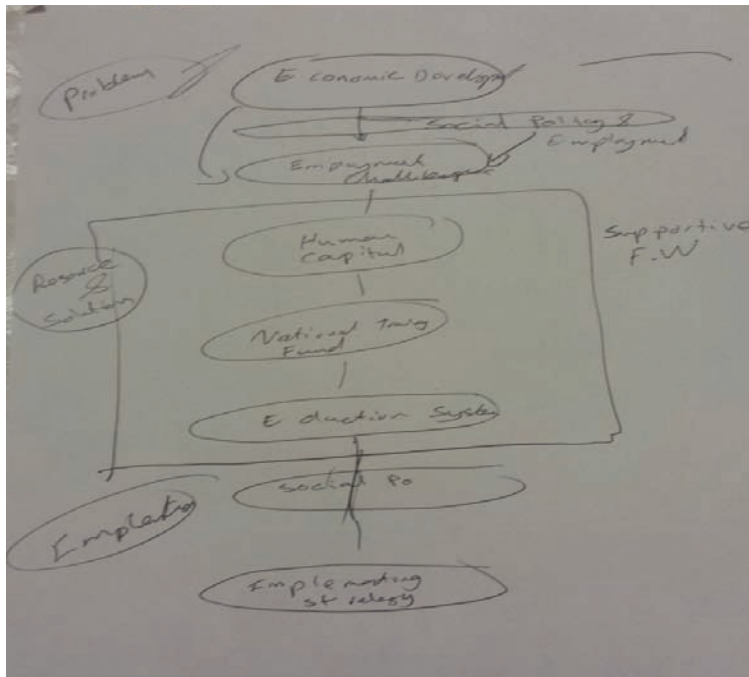
- أبو جز، حمد أحمد. (٢٠١٢). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ( BSC كأداة لتقييم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرخ، جمال حسن محمد. (٢٠١٢). مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو قاعود، غازي رسمي. (٢٠٠٦). دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على وزارة التخطيط والتعاون الدولي. رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- أبو قمر، محمد أحمد محمد. (٢٠٠٩). تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأسطل، فايز خليل ظاهر. (٢٠١١). بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية «دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة». رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزرير، رانية محمد نزيه. (٢٠٠٨). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن BSC لقياس كفاءة المصارف الحكومية في سورية (حالة عملية مقارنة). بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- عابدين، حسني عابدين محمد. (٢٠١٣). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ( BSC ) لتقييم أداء كلية العلوم والتكنولوجيا \_ خان يونس. قدم إلى المؤتمر العلمي الأول لدور الكليات والجامعات في تنمية المجتمع، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، خان يونس، فلسطين.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركان، حنان. (٢٠٠٦). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨(٣٢)، (١٤١-١٥٦).

- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (٢٠٠٦) قياس الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي (ط.١). المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الورد، بلقيس حسين صالح. (٢٠١١). إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للبنوك اليمنية . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- Kaplan, S. Robert and Norton, David P., ( 1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.
- Hunger, David & Wheelem, Thomas,L.,”Strategic Management”, Addison Wesley Longman, 2000.
- Kaplan, Robert S., and Norton, David P, (2001). “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1”, Accounting Horizons, Vol. 15, Issue 1.



code
.Support Role [Profit mains must be socially acceptable
(Unique Oman ( 20
(Better Universities quid ( 21
(Layer strategy setting ( 23
(Push hears the placement of expats. ( 24
Human Capacity / Talents
Strategy: Economic & Political Stability
Learning from others
Strategy: Economic & Political Stability
Economic incentives
Mediator Private and Public
SME Support Network

Appendix c: Figure 4: Cluster Diagram of Categories



code
Strategy implementation challenges
Unique culture of Oman
Omani companies lactate to hi Omani
Government seeks consensus with private sector to achieve buy-in
Private sector (lobby) is strong
Government pushed for HR forms in private sector
.Private sector lactate to implement HR development policies
Blame frowning
Best Practice needed
Open talks quid for consensus finding
Oman built by Omani
Leadership
Leadership Development
Omani Leadership
Oman unique
Food Crisis
People – not GDP
, Job creation is number one Challenge for Oman
Oman unique
Strategy: Economic & Political Stability
Private sector not self-sustainable
Economic growth
Communicate and find consensus with Private sector about their Corporate Social (responsibility) (CSR
People – not GDP
Fe market Foes
Economic Development
.Private Sector to become No one employment

code
SME awareness program
.Opportunists – not Entrepreneurs
Education of decision makers
Leadership
Omani Leadership” – special / additional leadership’s skills/traits quid to accommo- .date Oman’s idiosyncrasies
No Leadership Development Strategy
Oman built by Omani
Job creation enabler needed
“Sarak Team”
Support SME Leadership skills training
Joint first Leadership development programme
Consensus finding public sector and private sector
External Support for Leadership Development
Education decision maker
Evaluation
Best Practice Evaluation
Best Practice Evaluation
External Support quid / welcomed
Best Practice Evaluation
External Support quid / welcomed
Oman is unique. International best practice framework must be amended if de- .ployed
External Support –Overseas
Oman’s hyped employment opportunities
National skills audit undoing
unique economic / job market situation of Oman
Private sector lactate to co-operate / not enough puss to take on native employees

code
Omanisation = NOTHING TO DO with skills development
Omani a impatient – Have Leadership Gene
Self-Leadership
No LD Strategy – Private or Public Sector
.Personal connections and. Skills in career advancement
No skills comments for leadership roles
Vision – to formulate strategies is currently missing
.Leadership proven track co requisite for leadership post
Mediator Private and Public Sector interests
Education of decision maker
Support Framework – SME Support
Develop Policies and processes to strengthen SMEs and economic diversification
SME Coaching requirements
NO LD strategy for private sector yet
SME Leadership
Mixed approach in hydra (public –private) companies. Business leaders have some .experience
Hyped companies good career responsibility into Private sector
NO Leadership Development Strategy for Private Sector
.NO Leadership Development Institute in Oman yet
College for Public Sector Leadership Training
NDC as first LD college
Private Sector does not see benefit of developing private sector leaders
Collaborative addressing of challenges
Banking Industry Best Practice
Vision is key to any successful strategy
Change Owner
Push hear for placement of expats

code
Ought to care Employment collaborations
Collaborations benefit Growth of the country
Collaborations to foster Skills and Experiences
Intermediary bodies
Enable talented people (to demonstrate and apply their skills
Big Government position should avoid Private business
Abuse Power of office for own economic benefit
Quality of education
Lessons Learned from other nations
Oman has enviable public infrastructure
Only one State University, many Private ones
investment in education avenue
TM not an issue for government rulings
TM systems not exist
Vision for stronger Economy
Entrepreneurship
Education of decision maker
Culture Change
Leadership - Traits / Skills
Human Capacity / Talents
Support Framework for Entrepreneur
Entrepreneurship
Incubators / Start up, offering support to them
Support Framework
SME Support
Support Framework
Low thresholds to get government support
Omanisation = NOTHING TO DO with Leadership

## Appendix B: Table5 initial coding for interviews

code
Leadership Capabilities
Clear vision
Type of Leader
Leadership skills
Leadership skills
Challenges
(Skill set (Omanis must have and demonstrate
Advanced Qualifications of expats
expats have no Experiences
No LD Strategy in Private sector
Some unqualified post holders in Big Position
Personal Contact counts
Omanisation = Job chance for all
Governance issues in Working Environments
Non incentivizing was Systems in Private sector
Government employment preferred
Private sector not giving the Opportunity to shine
Companies Type
Working together with Private sector is challenge for Government
Proposed to conduct a study
Weak Private sector
Type of company / Family Monopolies
Private Sector key to Economic growth
Private sector firms dependent on experts
Private sector t remuneration package – no incentive
Private sector perceived to have no career opportunity
Need incentives for movement of people

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	Private sector not self-sustainable	"I can tell you that until now we have not seen the private sector play a role in economic development, even the Oman Vision 2020 had placed the private sector as pioneer for the economy, so what is happening is that Government is doing everything it can. In fact, the income of the country is oil and the price of oil is going up, so the government has taken the lead in economic development. The private sector is relying on Government projects" à October 2014: 30% drop in oil price.
		Methodology Memo
		N/A
Memo	Theme	Literature Review Memos
		Interview Memo
	Evaluation	Using World Bank best practice methodologies to assess policy outcomes.
	Unique Oman	Three types of employment: public, private and hybrids of oil industry.
	No pressure to take on Omani employees	Private sector has been too strong (in terms of lobby) – not economically though to avoid penalties.
	Blame forwarding	Thought: Highest policy in country sees responsibility by lower ranked Ministry of Manpower. Hoping for support of OCCI.
		Methodology Memo
		N/A

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	2020 Strategy Priorities	Livelihood of citizens / employment opportunities / training programmes / improved productivity / enhancing scientific and cultural standards.
	Citizen Participation & Consultations	Roll out of youth and citizen consultation programmes. Including business community to make decisions and strategies more grounded in society.
	Social Policy + employment significantly more important than Leadership Development	Social Policy and Employment are the strategy policy drivers. Leadership development is not really an issue - at this point in time. à see UN's Human Resource Development Report 2010. 1. Employment 2. Investing in People (health, housing, transport, leisure) 3. Social Protection (pensions and safety nets. 4. Evaluation mechanisms
	External Help in Policy Setting	External help and involvement is required and important for the Supreme Council of Development. World Bank, NGOs, universities.
		Productive and remunerative employment its goal, not job creation!
	Private Sector to become No 1 employment source	Provide incentives to make private sector become prime employment area, paying market rate wages.
	SME + Entrepreneurship	SME + Entrepreneurship as vehicle of policy implementation.

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	Capped Powers of Supreme Council	“it depends on how the private sector is structured. The current private sector is dependent on foreign labour, they are the one that control and manage the private sector and the percentage of foreign labour is increasing- they have a very strong lobby. So before developing rules for the private sector you must go back to asking what type of private sector do we have”. à To me this supports the idea of the reluctance of private sector. If private sector controls necessary resources to let Omanisation become a reality, then it appears that is not a resource issue but more an allocation issue. That private sector is reluctant to allocate resources to support implementation of strategy. I therefore see a possible solution is establishing a system of incentives. Like those that support, by giving Omanis opportunities shall become preferred contract bidders. This would be in line with the call for greater ICV. Saudi Arabia has been very strict on this in 2013/2014. Idea of “Give (support and opportunities) and Take (rewards)”. Early indications of establishment of a “National Training Fund”
	Learning from others	“National Training Fund” à Singapore and Turkey experience very positive
		Methodology Memo
		N/A
Memo	Theme	Literature Review Memos
		Interview Memo
	Strategy: Economic & Political Stability	Guiding strategy principle is economic and political stability (not necessarily growth?). Long term and short term strategies and tactics must be flexible enough to cater for changed environments.

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
		Neo liberal forces at play which transcend the authorities' ability or willingness or coerce the private sector.
		Methodology Memos
Memo	Theme	Literature Review Memos
		Interview Memo
	Layered strategy setting & review	Staged strategy setting for economic development and evaluation.
	Evaluation	World Bank provides technical assistance in evaluations.
	Detachment: Strategy Development and Implementation	The Supreme Council sets and evaluates strategies but does not implement them.
	Job Creation is No1 Challenge for Oman	Job Creation is the main challenge for Oman.
	Policy Predictability and Reliability	Private sector needs predictability and reliability on government policy setting. Consensus needs to be achieved as strategies will always entail resources or support in the hands of the private sector.
	Leadership development NOT national strategy !	Guiding three strategies and priorities: 1. Economic diversification 2. Equilibrium constant 3. Human Resource Development (= health & education NOT leadership)

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	Opportunists – not Entrepreneurs	Interviewee felt than many 'entrepreneurs' are more 'opportunists' than genuine entrepreneurs. They lack the most basic skills, plans or strategies, nor determination. Oman is a too small than to giving entrepreneurs a real feeling of unforgiving competition in the global arena.
		Methodology Memo
		My role during initial interviews  Week 1 Struggled to undertake participant observation without raising concerns from study participants who were initially cautious about my research objectives. My knowledge of Western leadership theories and concepts often led to me being seen as an assumed expert, with a foot in both camps. During coffee chats, other key decision makers were alerted about my presence and joined in some really fruitful conversations. Shared experience in sense making conversations about the future of Oman and the role of LD within all of that was invaluable. There was general agreement from my input that we need to learn lessons from public sector or from public-private partnerships to foster the emergence of the Private Sector.
Memo	Theme	Literature Review Memos
8	Better Universities required	AL BARWANI, T. & OSMAN, M. E. 2010. 10 - Academic development and quality in Oman: mapping the terrain. In: NAIR, C. S., WEBSTER, L. & MERTOVA, P. (eds.) Leadership and Management of Quality in Higher Education. Chandos Publishing.. Following from Interviews 5.1 and 5.2 it is becoming evident that the quality and quantity of educational outlets needs to increase in order to make Omanisation become a reality.
		Interview Memo

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	Improved Government Services	Implement decentralized administration. Become citizen centric.
		Methodology Memo
		N/A
Memo	Theme	Literature Review Memos
7	Entrepreneurial Motivation	Entrepreneurial Motivation is under researched. Entrepreneurial activity out of necessity or opportunity and implications {Carried, 2011 #951}
		Interview Memo
	No Leadership Strategy	Appreciation of need but reassurance that this is currently not a priority. Speculation that possibly leading organisations could self-manage such training institutes but without government interference. à What is the linkage of the management of these firms and public office? Conflict of interests?
	SME Leadership by heritage	2 groups – 1; private business with families running the business/ i.e. sons also leaders. 2; Gov companies
	'SME Authority' support Network	SME Authority “ founded to provide support, consultation and promote the SME market in Oman”
	Push harder the replacement of expats.	Omani need jobs. Perhaps highest strategy body in land –Supreme Council; of Planning- should get involved to give momentum to Omanisation implementation.
	SME awareness Program	To train SME owners in fundamental business needs. (Finance, accounting, marketing, technology, arts & crafts).
	Insufficient Support for entrepreneurs	“we cannot meet their requirements based on our current ability and this is a big challenge for us” (we are just beginning to put the necessary processes and institutions in place)

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	Specialist Training Institutes	à Egypt did similar the German University Cairo. Effectively a vocational training hub. Focus on vocational rather than academic training. It is said to face governance issues.
	Oil ICV	Oil industry to lead the way in increasing In Country Value generation. Expats only in exceptions. à Will Omani want to work in oil fields? At what wage? How does their wage claim affect the profit margin in relation to price for Brent?
	Oil-Academia Partnerships	Already 4 institutes were assessed to deliver curriculum fit for oil industry. More will follow. Strong determination to build human capacity entirely in Oman through Omani institutes.
	Oman unique	"not everything that occurs abroad is easily transferrable or to this region"
		Methodology Memo
		N/A
Memo	Theme	Literature Review Memos
6	Citizen Centric Administration in GCC	"e-Government in Arab Countries: A 6-Staged Roadmap to Develop the Public Sector" "Journal of Management and Strategy Vol 4, No 1 (2013)
		Interview Memo
	Culture Change	Organisations must become outcome oriented.
	Evaluation Frameworks to become compulsory	All organisations must adopt best practice benchmarking and evaluation.
	Leadership Development	Develop a framework for public sector leadership development and evaluation

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
		Interview Memo
	Leadership being Seniority not meritocracy. "Sheik"	Better to have leadership from bottom up. Oman's hindering culture of seniority over meritocracy.
	LDs in organizations with private sector experience management	Interviewee J felt, that there is a correlation between organizations having LDs and their management having private sector background. Leadership is a process that only starts from upper middle, management onwards. At this lever LDs should be positioned, not below. Below you need all skills as well: technical, soft, human management, strategic management, communication, à Emerging Leader
	Management Backlog	Current leadership cadre at times unqualified. Yet what to do with them? Where to put them? How to remove them?à Problem of letting them save their faces, hence they remain in power (holding back their organization).
	Compulsory Work Assessment	2015 will see beginning of evaluating every job role and candidate capacity. à massive resistance expected. THOUGHT: UK public sector had similar Job Evaluation and EQUAL PAY ASSESSMENTS that caused a lot of unrest in organizations traditionally governed by seniority.
	Female Leadership	Increasing females becoming leaders in office based roles. Biology and Omani climate may cause natural exclusion. Females tend to give 150%. "We have not seen a drop in performance as a result of females doing the job. In fact we have actually seen performance improvement"

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	“Omani- Leadership”	80% is identical to common concept of leadership. But Oman’s idiosyncrasies require 20% special skills to accommodate for Oman’s complex culture web that seeks to balance modernity and tradition and heritage. Leaders need ‘ability to lead in different situations’ be it UK or Oman.
	No Leadership Development Strategy	No leadership development strategy for private sector exists. There may be issues of comparable content to be found and Omani-overseas partnerships, like at TAKATUF Corporation.
	Oman built by Omani	Omanisation vs Foreignition. Better to list percentage of expats than natives in organizations.
	30% Quota mentioned by Sultan	Welcoming non-Omani to build infrastructure.
	Job Creation Champion	“Job Creation Champion” needed that has powers to make private firms act anf offer opportunities.
	Job Creation Enabler needed	Private sector feels graduates mismatch required skills, Skills supply problem. Call to legislator to step up
	“Sarak Team” P2P Team (taskforces) as support team	First ever joint initiative to develop leadership in private sector. Went to UK for fact finding, UK university offering Leadership Development courses. Interviewee calls for an institute to implement findings of the task forces.
		Methodology Memo
Memo	Theme	Literature Review Memos
5	Job Evaluation	See Job Evaluation literature / Equal Pay Literature à to get ideas of how to solve problem of Management backlog.
	Saving Face	{Feghali, 1997 #950}
	Female Leadership	{Metcalf, 2008 #948} elaborates on the changing occupational status of female employees and reaching leadership positions.

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	Female Entrepreneur	Female entrepreneurs are more mature and creative in their approaches. Yet they are underserved by existing institutions.. à Literature on Female Leadership
	Omanisation is Politics – not leadership skills development	“Omanisation which is a government policy is nothing to do with skills development. It was about replacement with expats and creating jobs for Omanis regardless of if they have the correct skills or not, regardless of what level of ladder or position they are going to have. It is really not about leadership or developing leaders ”
	Leadership is journey	“its not about a position it is a journey from leaving education to reach maturity to be able to act as a leader. ”
	Omani impatient – Have Leadership Gene	Want to graduate straight into leadership role.
	Connections vs skills in career advancement	Connections count more than skills and knowledge to advance professionally.
	Governance Issues – selection criteria. Merit. Accountability	No Vision of where Omanis heading in terms of LD. Accountability needs to be part of a LD strategy. For private and public organizations. à Candidate Selection Governance
	Mediator Private vs Public?	OCCI offering course to help private sector develop
		Methodology Memo
		N/A
Memo	Theme	Literature Review Memos
4		N/A
		Interview Memo
	Leadership	‘Leadership Skills’ are ‘general skills’. Its about ‘competence’ to ‘take them’ (skills) and ‘apply them to Oman’.

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	Recruiters prefer Expats.	HORVERAK, J. G., SANDAL, G. M., BYE, H. H. & PALLESEN, S. 2013. Managers' selection preferences: The role of prejudice and multicultural personality traits in the assessment of native and immigrant job candidates. <i>Revue Européenne de Psychologie Appliquée/ European Review of Applied Psychology</i> , 63, 267-275. shows recruiters 'political conservatism' to prefer less qualified natives over immigrants. Oman has opposite problem, at least partially.
		Interview Memo
	Education of Decision Makers	It appears that many decision makers I interview have overseas study experience, hence welcome overseas educators.
	Leadership	Leadership is predominantly about inspiring and encouraging others. Leaders has responsibility for well and education of employees.
	Human Capacity / Talents	First and foremost Oman needs Talents. It must educate and train its people. Invest in its national human capital base.
	Incubators / Start ups /Offering Support	National Business Centre (NBC) started 2013. Mixed incubator for ICT, Creative and Consultancy. - . "Knowledge MINE" is incubator for ICT startups. "Co-working with business owners through providing advice, mentoring, opening doors".
	Entrepreneurship Trait	"Our typical successful NBC entrepreneurs have fun when they develop their ideas and businesses. Failure is not an option- so they usually persevere and commit their hearts and minds to what they do" à THOUGHT: Oman needs a culture change. Risk taking and perseverance.

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
3	Candidate Selection Governance	<p>Candidate selection governance: SELBER, J. C., TONG, W., KOSHY, J., IBRAHIM, A., LIU, J. &amp; BUTLER, C. 2014. Correlation Between Trainee Candidate Selection Criteria and Subsequent Performance. Journal of the American College of Surgeons, 219, 951-957. &lt;/style &gt; 219 &lt; style face="bold" &gt; , &lt;/style &gt; 951-957. &lt;/ DisplayText &gt; &lt; record &gt; &lt; rec-number &gt; 141 &lt;/rec-number &gt; &lt; foreign-keys &gt; &lt; key app="EN" db-id="x pdwtfe21afe9aee5sypwdp1terawvffewpx" timestamp = "1413667887" &gt; 141 &lt;/key &gt; &lt;/foreign-keys &gt; &lt; ref-type name="Journal Article" &gt; 17 &lt;/ref-type &gt; &lt; contributors &gt; &lt; authors &gt; &lt; author &gt; Selber, Jesse C. &lt;/author &gt; &lt; author &gt; Tong, Winnie &lt;/author &gt; &lt; author &gt; Koshy, John &lt;/author &gt; &lt; author &gt; Ibrahim, Amir &lt;/author &gt; &lt; author &gt; Liu, Jun &lt;/author &gt; &lt; author &gt; Butler, Charles &lt;/author &gt; &lt;/authors &gt; &lt;/contributors &gt; &lt; titles &gt; &lt; title &gt; Correlation Between Trainee Candidate Selection Criteria and Subsequent Performance &lt;/title &gt; &lt; secondary-title &gt; Journal of the American College of Surgeons &lt;/secondary-title &gt; &lt;/titles &gt; &lt; periodical &gt; &lt; full-title &gt; Journal of the American College of Surgeons &lt;/full-title &gt; &lt;/periodical &gt; &lt; pages &gt; 951-957 &lt;/pages &gt; &lt; volume &gt; 219 &lt;/volume &gt; &lt; number &gt; 5 &lt;/number &gt; &lt; dates &gt; &lt; year &gt; 2014 &lt;/year &gt; &lt; pub-dates &gt; &lt; date &gt; 11// &lt;/date &gt; &lt;/pub-dates &gt; &lt;/dates &gt; &lt; isbn &gt; 1072-7515 &lt;/isbn &gt; &lt; urls &gt; &lt; related-urls &gt; &lt; url &gt; http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1072751514015464 &lt;/url &gt; &lt; url &gt; http://www.journalacs.org/article/S1072-7515(14 showed that objective criteria are better job performance indicators than impression in interview</p>

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	<p>Need Chance to apply and demonstrate skills</p> <p>Risk Taking to grow</p> <p>Education – Occupation Mismatch</p>	<p>According to interviewee, there is a skills issue. But this can be addressed. Bigger issue is the absence of opportunities for Omani to show their skills and make the mistakes that everyone has to make to succeed. Strong reluctance by private sector and even public one, to let this happen. Expat experts are experts as they already experienced making mistakes elsewhere. → This is unrealistic. In contrast, in the 1980s SONY, had explicitly encouraged staff in R&amp;D to make mistakes, by doing so they became innovative and very successful. According to international media outlets, it was the frustration of graduates not finding adequate jobs that had led to the spark of the Arab Spring that brought a lot of pain and continuous instability to these nations.</p>
	<p>Private Sector Job Avoidance</p> <p>Societal Job Status important</p>	<p>Interviewee and evidence suggests that Omani prefer public sector jobs over private sector jobs. → From experience I can say that the job that you do is not just about money, it more about your social status, which is very important if you want to found a family.</p>
	<p>Support Role</p>	<p>OCCI and Ministry of Manpower envisaged by interviewee to provide guidance on job creation / economic growth initiatives. → Same idea as Interviewee A had.</p>
		<p>Methodology Memo</p>
		<p>N/A</p>
Memo	Theme	Literature Review Memos

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
		<p data-bbox="540 349 1191 388">Interview Memo</p> <p data-bbox="540 397 1191 909">The literature inferred that Omanisation was linked to leadership development, however it emerged that it is nothing to do with Leadership; rather, Omanisation is simply a policy initiative. The conversation with RB (2014) Decision maker in Muscat Securities Market, sought to determine any strategy tools used to determine the success of national strategy for Leadership Development and key drivers for the push for Omanisation in the private sector, however I decided to skip those questions since respondents mentioned that there is no a strategy for leadership Development. Respondent D also agreed that ‹There is no public sector strategy for LD in the private sector› (RD, 2014).</p> <p data-bbox="540 919 1191 1224">There was also a difference between public and private sector leadership development. There is some focus on developing leaders for the public sector rather than private sector. I had met already with National Defense College and they are focusing in public sector only as they see there is a different between public and private sector. We need to consider the implications of not having a national strategy for Leadership Development?</p>

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
		Methodology Memo
	Feeling nervous	Feeling very nervous, conducting my first interview. Interviewee very warm and welcoming made me feel proud to be doing Doctorate education for the benefit of Oman in UK.
	Feeling odd	Mutual Feeling of Oddness – Why do native Omani speak English in Oman? Dropped my plan of conducting interviews in English. This meant that I could not deploy an academic transcription service to speed up the process. Doing transcripts by myself was very time intensive but benefit of repeated deep listening.
Memo	Theme	Literature Review Memos
2	Leadership Development	Western concepts theories and frameworks were at odds with that relayed via Oman's key decision makers. Leadership by Seniority "Sheikhs"
	Qualification Mismatch	Education-Occupation Mismatch: BRYNIN, M. & LONGHI, S. 2009. Overqualification: Major or minor mismatch? Economics of Education Review, 28, 114-121, GLYTSOS, N. P. 1989. Reviewing global labor market mismatches of university educated workers. International Journal of Educational Development, 9, 299-306, VIEIRA, J. A. C. 2005. Skill mismatches and job satisfaction. Economics Letters, 89, 39-47.
	Risk Taking & Innovation in SMEs	{Craig, 2014 #946;Dai, 2014 #944;Lefebvre, 1992 #947;Pesämaa, 2013 #945} show the positive and negative that SME owners risk appetite / culture has on growth.

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	<p>People – not GDP,</p> <p>Support Role / Multiplier</p>	<p>Self-Reflection: Having followed the invitation to visit the 'Knowledge Oasis Muscat (KOM)' – Mixed feelings of pride, disappointment, enormous encouragement: Seeing the world class infrastructure and talking to one young entrepreneur at KOM I felt very proud that our small nation can offer its people such help and infrastructure. At the same time I felt slightly disappointed about my experience in UK so far. I had always held UK in highest esteems, hence I came to Bradford. But seeing Bradford's visible socio economic challenges on a daily basis, or well noticeable inequality when comparing one neighborhood with another, or at times some of the university's infrastructure, I feel my dream about UK was destroyed. But while I am very grateful for all the nice things I experience in UK, I am becoming even more confident, that Oman will become a very successful nation. This is as I start to understand that resources are important (which we have been blessed with) but that it is human capital that makes the difference. So this puts me somewhat in a position of responsibility that my research outcome will contribute to addressing some of Oman's current human capital issues.</p>
	<p>Public Private Partnerships (PPP),</p> <p>Support Role.</p>	<p>Government to steer infrastructure completion by setting standards for housing, roads, schools, etc. Government to assign land for new communities to be built by Omani contractors. Profit margins must be socially acceptable. à PPP are popular vehicles for financing infrastructure projects in GCC. PPP is a well debated topic but regarded beyond the scope of this research project. Government to steer infrastructure completion by setting standards for housing, roads, schools, etc. Government to assign land for new communities to be built by Omani contractors. Profit margins must be socially acceptable.</p>

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	PPP – Education (blue collar training colleges + universities)	Government must do more to raise the nation's skills base. EDUCATION FOR ALL is one of the Sultan's personal preferences. Especially in the area of vocational training. For jobs often done by expats. First train to support.
	Weak private sector leadership traits	I was unaware that OCCI sees the technical skills of many private sector firms as unfit for future survival. Firms' management by seniority and heritage rather than by meritocracy. Danger the government wants to address as part of future initiatives. à Why not courses like in the UK 'Business Link' run does to help SMEs. à Why not let government and universities set standards and get certified Omani training consultancies to deliver courses in finance, ICT, marketing, quality management? à In return, even this could create new jobs, especially for MBA and Doctorate graduates.
	ICT Entrepreneurs, Support Role	In line with other GCC countries, ICT offers huge potentials, as its required input raw material is human capital. à Oman has high quality universities, so needs to find a way to 'market' jobs in ICT, rather than only oil and government.

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	<p>Food Crisis (partially blamed on profiteering)</p> <p>Economic Freedom</p>	<p>Omanisation is about scarce resources to be preserved for Omani.</p> <p>à While Oman has enjoyed a constant rise in living standards and been praised by the Heritage Foundation for its Economic Freedom Index (2014) of 68, just being marginally below the UK's 74, and considerably above the world average of 60, the turmoil of the Arab Spring could have swapped over by orchestrated media campaigns. Being a net importer of food stocks, the Arab Spring highlighted that the food and housing market faces some market distortions, as it would be too small to operate according to undesirable free market forces. Complexity: Oman's grocery market would benefit from freer market forces on the one side, the Omani people are grateful that the government imposes selected restrictions on the real estate market to protect its citizens' needs.</p>
	<p>Economic Sustainability through diversification,</p> <p>Economic Growth</p>	<p>Avoidance of property speculation boom. TOURISM for Income AND jobs. à My realization that I was detached from reality. I had leadership in terms of top management in mind, assuming that its lack was holding Oman back. Realization beginning, that private sector must first be put on sustainable footings, before thinking about top management leadership may become an issue. But Leadership is even more important at the lower operational levels. Omani staff lacks the skills to ensure efficiency and effectiveness in what they are doing. This links back to Technical Leadership Traits, that can be trained. Thus calling even more for Leadership Development programs. But rather than being 'exclusive for future executives', they must have an 'inclusive organizational foundation' to reach a critical mass of knowledge and skills within our nation.</p>

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	SME Management Education Stewardship vs. Family based Management	<p>Management Education: BODOLICA, V., SPRAGGON, M. &amp; ZAIDI, S. Boundary management strategies for governing family firms: A UAE-based case study. Journal of Business Research, PATON, R. A. &amp; WAGNER, R. 2014. Management Education makes a Difference: Enhancing German Engineering Performance. Long Range Planning, 47, 277-298. CHOWDHURY, S., SCHULZ, E., MILNER, M. &amp; VAN DE VOORT, D. 2014. Core employee based human capital and revenue productivity in small firms: An empirical investigation. Journal of Business Research, 67, 2473-2479, DHAR, R. L. 2015. Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. Tourism Management, 46, 419-430, HU, B. 2014. Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. European Management Journal, 32, 587-595. It emerged that there is a quantitative lack in terms of the numbers of SMEs in Oman, as well as a qualitative one in terms of the proficiency of their management due to a lack of stewardship (using professional and competent employed management).</p>
		Interview Memo

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	Entrepreneur Education	<p>Entrepreneurship Education: HAMPEL-MILAGROSA, A., LOEWE, M. &amp; REEG, C. 2015. The Entrepreneur Makes a Difference: Evidence on MSE Upgrading Factors from Egypt, India, and the Philippines. <i>World Development</i>, 66, 118-130, MIHAIL, D. M. &amp; KLOUTSINIOTIS, P. V. 2014. The impact of an MBA on managerial skills and career advancement: The Greek case. <i>The International Journal of Management Education</i>, 12, 212-222, VERHULST, E. &amp; LAMBRECHTS, W. Fostering the incorporation of sustainable development in higher education. Lessons learned from a change management perspective. <i>Journal of Cleaner Production</i>, WARHUUS, J. P. &amp; BASAIAWMOIT, R. V. Entrepreneurship education at Nordic technical higher education institutions: Comparing and contrasting program designs and content. <i>The International Journal of Management Education</i>.. à While and entrepreneur may have a good idea or spot an opportunity he still must be able to master business management practices. E.g. in Bradford, the son of a local shop keeper spotted an opportunity to revolutionize grocery shopping by breaking with traditions. He could only do so as he could rely on his sound business management skills (accounting, marketing, etc) he had been taught and experienced since young age.</p>

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
		<p>Education &amp; Economic Development: BENOS, N. &amp; ZOTOU, S. 2014. Education and Economic Growth: A Meta-Regression Analysis. <i>Ibid.</i>64, 669-689, GLEWWE, P., MAÏGA, E. &amp; ZHENG, H. <i>Ibid.</i>The Contribution of Education to Economic Growth: A Review of the Evidence, with Special Attention and an Application to Sub-Saharan Africa. 59, 379-393, GLEWWE, P. &amp; PATRINOS, H. A. 1999. The Role of the Private Sector in Education in Vietnam: Evidence From the Vietnam Living Standards Survey. <i>Ibid.</i>27, 887-902, KAHYARARA, G. &amp; TEAL, F. 2008. The Returns to Vocational Training and Academic Education: Evidence from Tanzania. <i>Ibid.</i>36, 2223-2242, KARSHENAS, M., MOGHADAM, V. M. &amp; ALAMI, R. 2014. Social Policy after the Arab Spring: States and Social Rights in the MENA Region. <i>Ibid.</i>64, 726-739, OLDS, K. 2007. Global Assemblage: Singapore, Foreign Universities, and the Construction of a "Global Education Hub". <i>Ibid.</i>35, 959-975, SÁNCHEZ, M. V. &amp; CICOWIEZ, M. 2014. Trade-offs and Payoffs of Investing in Human Development. <i>Ibid.</i>62, 14-29, WARUNSIRI, S. &amp; MC-NOWN, R. 2010. The Returns to Education in Thailand: A Pseudo-Panel Approach. <i>Ibid.</i>38, 1616-1625.</p>
	Entrepreneurship	<p>Entrepreneurship: AYOB, A. H. &amp; FREIXANET, J. 2014. Insights into public export promotion programs in an emerging economy: The case of Malaysian SMEs. <i>Evaluation and Program Planning</i>, 46, 38-46, DE VITA, L., MARI, M. &amp; POGGESI, S. 2014. Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature. <i>European Management Journal</i>, 32, 451-460, ZARIDIS, A. D. &amp; MOUSIOLIS, D. T. 2014. Entrepreneurship and SME's Organizational Structure. <i>Elements of a Successful Business. Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>, 148, 463-467.</p>

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
	Human Capital Job Creation	<p>Economic Development / Job Creation / SME Job Creation: ABU-QARN, A. S. &amp; ABU-BADER, S. 2007. Sources of Growth Revisited: Evidence from Selected MENA Countries. <i>World Development</i>, 35, 752-771, CHERIF, R. &amp; HASANOV, F. 2013. Oil Exporters' Dilemma: How Much to Save and How Much to Invest. <i>Ibid.</i>52, 120-131, GRUBER, L. &amp; KOSACK, S. 2014. The Tertiary Tilt: Education and Inequality in the Developing World. <i>Ibid.</i>54, 253-272, IANCHOVICHINA, E., ESTACHE, A., FOUCART, R., GARSOUS, G. &amp; YEPES, T. 2013. Job Creation through Infrastructure Investment in the Middle East and North Africa. <i>Ibid.</i>45, 209-222, MALIK, A. &amp; AWADALLAH, B. <i>Ibid.</i>The Economics of the Arab Spring. 296-313, MURAT, M. 2014. Out of Sight, Not Out of Mind. <i>Education Networks and International Trade. Ibid.</i>58, 53-66, SHUSHAN, D. &amp; MARCOUX, C. 2011. The Rise (and Decline?) of Arab Aid: Generosity and Allocation in the Oil Era. <i>Ibid.</i>39, 1969-1980, SURI, T., BOOZER, M. A., RANIS, G. &amp; STEWART, F. <i>Ibid.</i> Paths to Success: The Relationship Between Human Development and Economic Growth. 506-522, WILLIAMS, A. <i>Ibid.</i>Shining a Light on the Resource Curse: An Empirical Analysis of the Relationship Between Natural Resources, Transparency, and Economic Growth. 490-505. à My life in UK and Bradford has sensitized me for Human Capital being the natural preconditions for 'economic growth' and 'economic diversification'.</p>

## Appendices:

Appendix A: Table 4: LR link with themes and Memos writing

Memo	Theme / codes	Literature Review Memos
1	Leadership	Leadership: AVOLIO, B. J., AVEY, J. B. & QUISENBERRY, D. 2010. Estimating return on leadership development investment. The Leadership Quarterly, 21, 633-644., The Bass Handbook of Leadership (2009)
	Power	Power (Foucault's work) à It occurred to me that 'power' (and its artifacts) in the context of organizational behavior requires further appreciation. For example the first interviewee had the powers to control the interview settings in his office. He applied his powers (over me) to remove the emergent feeling of 'oddness' by continuing the interview in Arabic instead of English. He also had power over his colleagues to change at short notice the agenda of a meeting that they were preparing for.

SINGH, A., JONES, D. B. & HALL, N. 2012. Talent Management: A Research Based Case Study in the GCC Region. International Journal of Business and Management, 7, p94.

THORPE, R. & HOLT, R. 2007. The Sage dictionary of qualitative management research, Sage.

TRACY, S. J. 2010. Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. Qualitative inquiry, 16, 837-851.

VYGOTSKY, L. 1978a. Mind in Society, Cambridge Ma, Harvard University Press.

VYGOTSKY, L. 1978b. Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge, MA: Harvard University Press.

WEICK, K. 1995. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

(Endnotes)

GIBB, C. A. 1947. The principles and traits of leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 42, 267.

*International Journal of Educational Development*, 9, 299-306.

GOLD, J., THORPE, R. & MUMFORD, A. 2010. Leadership and management development, Chartered Institute of Personnel and Development.

GUBA, E. & LINCOLN, Y. 2005. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. . In: N.K. DENZIN. & LINCOLN, Y. S. (eds.) *The Sage handbook of qualitative research* 3rd ed. CA: Sage.

HAMPEL-MILAGROSA, A., LOEWE, M. & REEG, C. 2015. The Entrepreneur Makes a Difference: Evidence on MSE Upgrading Factors from Egypt, India, and the Philippines. *World Development*, 66, 118-130.

HERTOG, S. 2012. A comparative assessment of labor market nationalization policies in the GCC, Gerlach Press.

HINRICHS, G. & NEWMAN, D. 2013. DEVELOPING CULTURAL ADAPTABILITY: FOUR CASES OF EXECUTIVE COACHING SUPPORT FOR LEADER/MANAGERS. RECIPIENT OF THE 2013 MCGRAW-HILL DISTINGUISHED PAPER AWARD, 5, 64.

HODGKINSON, G. P. & STARKEY, K. 2011. Not Simply Returning to the Same Answer Over and Over Again: Reframing Relevance. *British Journal of Management*, 22, 355-369.

HORVERAK, J. G., SANDAL, G. M., BYE, H. H. & PALLESEN, S. 2013. Managers' selection preferences: The role of prejudice and multicultural personality traits in the assessment of native and immigrant job candidates. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63, 267-275.

MABEY, C. 2013. Leadership development in organizations: multiple discourses and diverse practice. *International Journal of Management Reviews*, 15, 359-380.

advancement: The Greek case. *The International Journal of Management Education*, 12, 212-222.

MILLS, J., BONNER, A. & FRANCIS, K. 2008. The development of constructivist grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 5, 25-35.

## 6. Bibliography

AL-BARWANI, T., CHAPMAN, D. W. & AMEEN, H. 2009. Strategic brain drain: implications for higher education in Oman. *Higher Education Policy*, 22, 415-432.

AL-SAWAI, A. 2013. Document 3: Doctorate in Business Administration Leeds, UK: Leeds Met University.

AL BARWANI, T. & OSMAN, M. E. 2010. 10 - Academic development and quality in Oman: mapping the terrain. In: NAIR, C. S., WEBSTER, L. & MERTOVA, P. (eds.) *Leadership and Management of Quality in Higher Education*. Chandos Publishing.

BLUHM, D. J., HARMAN, W., LEE, T. W. & MITCHELL, T. R. 2011. Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, 48, 1866-1891.

BURRELL, G. & MORGAN, G. 1979. *Sociological paradigms and organisational analysis*, VT, Ashgate Publishing.

CHARMAZ, K. 2005 *Grounded Theory in the 21st Century: Applications for Advancing Social Justice Studies*. In: DENZIN, N. & LINCOLN, Y. S. (eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. CA: Thousand Oaks, Sage.

CHARMAZ, K. 2013. *Grounded Theory as an Emergent Method* In: HESSE-BIBER, S. & LEAVY, P. (eds.) *Handbook of emergent methods*. Guilford Press.

CRESWELL, J. W. 2013. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches*, SAGE Publications.

CUNLIFFE, A. L. 2011. *Crafting Qualitative Research* Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational Research Methods*, 14, 647-673.

DE VITA, L., MARI, M. & POGGESI, S. 2014. Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature. *European Management Journal*, 32, 451-460.

DENZIN, N., K & LINCOLN, Y., S 2005. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks.

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. & JACKSON, P. 2012. *Management Research*, SAGE Publications Limited.

tion in different area such as Public sector, private sector, military sector and others. Therefore there is a need to have a common strategy for national level where to have a clear direction toward leadership development in private sector in Oman.

The Conceptual module exists as the central theme, the focus and main drive of the study, and such frameworks have guided qualitative, quantitative and also mixed methods research (Greene et al., 1989). It will serve as a guide in conducting the investigation through framing of the research instruments. My choice of methods underpinned by Constructivist Grounded Theory were chosen to address the research questions because there are questions that I did not have much knowledge about, and which I revealed through my study of subjects in Oman's national government. Underpinning this research, a study of the process of national policy making and its impact on senior leader development and the inherent interactions in a unique culture landscape in Oman rendered constructivist grounded theory as suitable for such an endeavor. The research practice embedded within the Grounded Theory approach was initiated by an exploration of a contextual and detailed object, which then helped me to ascertain the type and form of approach would be of interest for deeper exploration. My use of Grounded Theory began with an initial stage of open coding which entailed data being effectively concentrated (broken down), explored and compared before being categorized (Bryman, 2008). Here-within and at this stage, both concepts and categories were created. The emerging concepts formed the codes for which the act of axial coding was undertaken. The collated and assessed data was amalgamated in novel ways through links that were made between different and sometimes overlapping categories. The final stage of the process is where a selective form of coding was made. Here-within, the (core) category was identified 'around which all other categories are integrated' (Bryman, 2008: p.543). In effect, any outstanding categories can essentially relate back to this key issue. Grounded Theory was used as a product and also as a method of enquiry, and has been used in a modern ways beyond its traditional objectivist confines and narrow assumptions associated with its early formations (Charmaz, 2005). This helped to cumulate in the construction of fundamental accounts and emergent findings regarding the development of senior leaders in Oman's private sector.

#### 4.1 Referring back to Al-Sawai's (2013) Leadership Development model

Referring back to Al-Sawai's (2013) Leadership Development model (refer figure 1, p.5), that is based on literature-informed assumptions, that private sector leadership development had been entailed (and being implemented as part of the overarching) in Omanisation Policy strategies, the here presented findings call for a re-evaluation and adjusting of the model. Fundamentally the model had viewed Leadership Development to be a key enabler of the Omanisation policy and that their implementations at national or firm level were comparable mirror images, in terms of the underlying processes.

However the data had clearly suggested that Leadership Development in the public sector is not a key issue, and in any event, would follow a complex mesh of cultural decision making priorities that would be beyond the scope of this study. However with the 'first phase' of Omanisation- the replacement of expats with locals – being concluded, the current phases somewhat back-engineer what some interviewees felt was an omitted stage of developing a strong and sustainable private sector. The settings of my intended research focus. Admittedly, from a pure process perspective, being identical to Al-Sawai's initially assumed underlying processes.

From the literature review Al-Sawai (2013) saw Corporate Leadership Development as a three staged iterative process. The (Formulation of) Leadership Development Strategy stipulates for private or public sector organizations to evaluate their business requirements and then to determine the capacities that a professional leader would require in order to manage the resources at his disposal to their best potential. Leadership Development Interventions in terms of inclusive or exclusive trainings and programmes aim at addressing any deficiencies or emerging requirements needs. Equally important are post intervention evaluation frameworks to safeguard the applicability and quality of future interventions.

#### 5. Study Conclusions

In concluding this study the Researchers have moved closer towards becoming a constructivist grounded theorist and start to understand and engage in grounded theory methods. Adapting the role of 'Researchers-participant' has immersed me in the lived experiences of the participants on the programme and capture through field notes, memos and diagramming the research own voice in this process. There are many initiatives relating to Leadership development in Oman and there are many segmenta-

To explain the model further there are the four categories of economic development, social policy, supportive and implantation strategy which interrelate within a Develop Strategy and Implementation context inside Oman. If we turn to review the literature on sense making which according to Starbuck and Milliken, (1988) cited in Weick (1995 p. 4) 'involves placing stimuli into some kind of framework...this enables them "to comprehend, understand, explain, attribute, extrapolate, and predict" which is the process I am engaged in creating the model but which in turn will guide me towards the design of a conceptual model Develop Strategy and Implementation for the Programme which will foster sense making in participants.

Weick (1995 p.17) identifies seven characteristics that explain the process of sense making set out in table 4 below and correlated to my initial data analysis and subsequent theory making.

Weick's Seven Properties	Correlation to Emerging Theory
Identity and identification	Life in Oman v. Life in Bradford
Retrospection	(Sense making occurred at several stages (i.e. Post Ramadam where I had time to reflect, in peace and quiet) leading to new insights i.e. potential) PPP opportunity and social Policy development
Enact	Resource and Solution
Sense making is a social	Social change
Sense making ongoing	Update policy trajectory
Extracting cues from context	Supportive frameworks
Plausibility over accuracy	Economic Development

Table 4: Adapted Weick's seven properties of sense making correlated with Researchers emerging theory

A comprehensive seven stage framework denoted by Weick (1995) helps to position the emergent theory from my Constructivist Grounded Theory study within the broader literature base and provides a scaffold.

sible connections and relationships I identified the possibility that ‘Educated and experienced’ could be a core category (seeing possibilities). I tested this against the ‘realization’ moments identified in Tables 5 and the ‘One University in Oman’ moments identified in Tables 4 and 5 which record interviews respectively and can be found in Appendices A and B . This flagged up the significance of context for the beginnings of meaning making for the participants (establishing connections). The next unraveling of the story was to ask the following questions to test if my argument that Educated and experienced’ was a core category was valid (asking questions):

Can any category in isolation make meaning for participants?

How does each category relate to one another?

Are any categories more or less important?

My analytic processes led me to a cluster diagram from which to organize my emergent thoughts. Alsawai Model 2014:

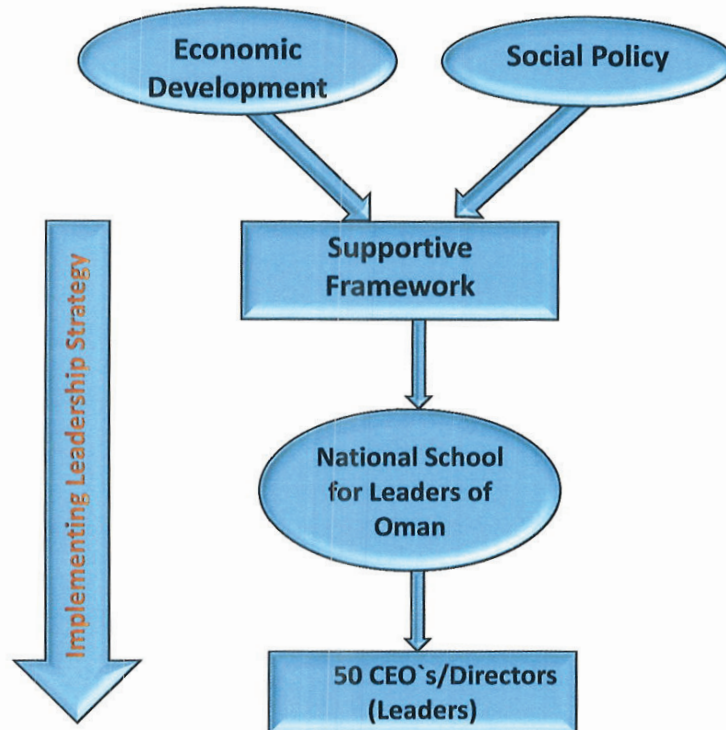


Figure 3: Develop Strategy and Implementation of sense making within Oman context-AL-Sawai model 2014

Whilst producing table 6 I had what Charmaz (2005 p. 58) refers to as an the Researchers experience in that all of the categories seemed to have a direct relationship to one of the categories: 'Educated and experienced'. It appeared from my analysis that the other categories provided the ingredients that metaphorically speaking blended together along the Interviews time line to provide the impetus for participant understanding and beginnings of sense making. Translation began to emerge through the interplay of participant's habitus with their experiences during the Programme. The concept of a 'core category' was central to the early seminal works of Glaser and Strauss and Strauss and Corbin and integral to a traditional grounded theory approach. Strauss and Corbin define a core category as 'the central phenomenon around which all other categories are integrated' (in Birks and Mills 2011 p.100). Although Charmaz (2005) discounts the relevance of a core category for grounded theory to emerge believing it is too reflective of the participants rather than the professional Researchers' concern I believe it will be fundamental to the focus of this study as it 'encapsulates the process apparent in the categories and sub-categories constructed' ( Birks and Mills 2011 p. 100). This study thus deviates slightly from Charmaz' constructivist approach reflecting my belief that the use of a core category will provide me with a reflective lens with which to interrogate further data, seeking relationships between and within related categories and sub-categories, develop conceptual leads and seek theoretical saturation (Holten in Bryant and Charmaz 2007; Birks and Mills 2011; Charmaz 2005). Thus the next coding phase undertaken as part of my thesis will test the core category, sub categories and related codes and their relationships to expose the validity of my reasoning and the progress towards theoretical saturation and emergent theory.

#### 4. Emerging Theory

The study now turns to theorizing which I recognize is early in the process according to the original works of Glaser and Strauss. However constructing theory is not a linear process and there is no right or wrong way of proceeding within a constructivist grounded approach (Charmaz, 2005). In starting to theorize early as data begins to obtain significance through coding and memoing, focus can be maintained and the best ideas captured. 'Theorizing means stopping, pondering and rethinking anew. We stop the studied experience and take it apart....The acts involved in theorizing foster seeing possibilities, establishing connections, and asking questions'. (Charmaz , 2005).

As discussed in 3.2.2 during my focused coding and subsequent analysis of pos-

Category	Codes
Education System	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educated and experienced</li> <li>Conduct a study</li> <li>Qualifications</li> <li>Experiences</li> <li>Investment of education</li> <li>Quality of education</li> <li>Lesson Learn</li> </ul>
TM System	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enable talented people</li> <li>Detailed plans</li> <li>TM systems not exist</li> <li>Right package</li> <li>Rewards Systems</li> </ul>
Design & Implementation Oman's future Social Fabric	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profit before Nationalization Support</li> <li>Quality of vocational and academic training requires Qualitative and quantitative change</li> <li>Private sector jobs not Popular</li> <li>Seniority and Connections vs. Meritocracy</li> <li>Preferred Family-, Tribal-, Geographic-, Ethnic- Affiliations</li> <li>Preferred Religious Affiliation</li> <li>Gender Barriers</li> </ul>
Economic Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>Economic growth dependent on Sectors</li> <li>Economy to be better</li> <li>Confidence in Young Omanis</li> <li>Dependent on Experts</li> <li>Job chance</li> <li>Growth of the country</li> </ul>
Leader Capabilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clear vision</li> <li>Type of Leader</li> <li>Leadership skills</li> </ul>
Educated and experienced	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sense making Is this a core category??? This will Education System</li> </ul>

Table 3: Categories and related codes

- Policy Design and Implementation (Framework for evaluation of outcomes In Private Sector. Corporate Business Development & Framework supporting Policy Implementation)
- Education System(Educated and experienced ,conduct a study, Qualifications, Experiences, Experiences , investment of education& Quality of education& Lesson Learn)
- TM System(enable talented people, Detailed plans, TM systems not exist ,right package& Rewards Systems)
- Design & Implement Oman's future Social Fabric(Profit before Nationalization Support, Quality of, vocational and academic training requires qualitative and quantitative change& private sector jobs not Popular )
- Economic Development (Economic growth dependent on Sectors ,Economy to be better Confidence in Young Omanis and)Dependent on Experts Job chance and Growth of the country
- Leader Capabilities (Clear vision, Type of Leader, Leadership skills).

According to Birk and Mills ( 2011 p. 99) 'refining categories by defining properties and their dimensions while considering the conditions they operate under will quickly identify the gaps and holes in your data.' The Researchers then turned to comparing the categories with codes to further saturate them. Table 3 indicates the process undertook.

Category	Codes
Mechanism& Structures Private Sector	Working environment Weak Private sector Movement of people zCompanies Type Type of company
Policy Design and Implementation	Framework for evaluation of outcomes In Private Sector. Corporate Business Development Framework supporting Policy Implementation Incentives for Implementing Omanisation Policy In Public Sector (Omanisation & Leadership (Development,Grassroot Culture Change

in relation to process, context and data relationships and felt that through memo-writing using the questions posited by Charmaz ( 2005 p.81) as a framework I would more readily move in this analytic direction:

- What process is at issue here?
- Under which conditions does this process develop?
- How do the research participants think, feel, and act while involved in this process?
- When, why and how does the process change?
- What are the consequences of the process?
- And in addition I added the following:
- How do relationships between research participants change?

'Recording your ideas in memo form does not lock you into them; rather, it frees you up to challenge your developing analysis' (Birks and Mills 2011 p.40). In addition theoretical sensitivity is raised through the ability to freely explore and challenge your ideas and use instinct and intuition to follow your thinking which in turn exposes theoretical categories.

My initial coding recorded the interviews in full including the words and actions of the interviewee. For this phase I concentrated only on the words and actions of the participants as it is their meaning I wish to explore. However meaning is not made in isolation and my memos recorded the context and conditions within and under which the engagement took place to provide a richer picture. I also highlighted recurrent themes where I sensed some significant pattern emerging to better inform my refining of the codes and categorization. Table 5 provides an excerpt from my analytic memo recording of data against the focused codes. The focused code is mapped against the initial coded phrase and my thoughts are recorded in the Memo table which will guide my focused coding analysis and help to develop categories and early theoretical concepts

### 3.2.2 Focused Coding Analysis

This detailed analysis and constant comparison guided by my emerging themes (above under 3.1.2), sensitizing concepts, knowledge and theory induced saturation and led to the identification of seven categories:

- Mechanism& Structures Private Sector (Working environment ,Weak Private sector , Movement of people& Companies Type)

for new communities to be built by Omani contractors. Profit margins must be socially acceptable.

Implementing strategy: Strategy is then realized by defining implementation plans, such as the Vision 2020 and its associated directives. The decision to establish Oman's National Business Centre came out of the desire to expand the Knowledge Mine - the first IT incubator in Oman established in KOM in 2004. It was reported that Business incubators were one of the enablers that are seen as essential to an entrepreneurial ecosystem

### 3.2 Focused Coding

Although focused or intermediate coding has a natural progression it should not be treated as linear nor preclude retracing steps as new ideas and directions can suggest themselves from comparing data against the focus codes (Birks and Mills 2011; Charmaz 2005). The primary goal is to confirm the adequacy of the codes and use the data to determine which make the most analytic sense from which to form categories.

Classical approaches to categorisation are based on comparison. One of the most often cited is the concept-indicator model (Glaser 1978 in Bryant and Charmaz 2010) in which all assigned events are deemed to share key features identified within the observed phenomena leading to category membership – an 'all or nothing' approach. According to Dey (in Bryant and Charmaz 2010 p. 172) the 'reduction of concepts to indicators, the focus on features (which are given) rather than attributes (which are identified), the assumption of clear rules for assignation, unambiguous membership and crisp category boundaries, the centrality of comparison, and the critical role of centrality are all contested'. In keeping an open mind and letting the full picture emerge through consideration of comparative endeavours alongside the use of theory, knowledge and experience together with analysis of causal links, context dimensions and relationships, although complex, will enable a richer and more fluid categorisation to evolve – but no less accurate if it is grounded in the data (McGarty 1999 in Bryant and Charmaz 2007).

#### 3.2.1 Focused Coding Data Recording

In order to deepen my analytic competency, challenge the data in different ways and the meanings I had so far made through coding I decided to record focused coding through memoing. The Researchers was particularly interested in exploring the codes

- In more detail the key components of each code is outlined below:

**Economic Development:** Firms that operate within the confines of emergent economies are not coerced into becoming reliant on the behaviour of entrepreneurs to maintain and sustain economic growth. The deepening of the diversification process should build on new sources of growth using Oman's comparative advantage as a logistical hub, and in developing its resources (minerals, fishing) to enhance in-country value added

**Employment challenges:** A special attention is needed to youth. An opinion poll is organize covering a sample of young men and women of the age 18-29 who are at university, searching for work, or actually employed..

**Human Capital:** faced with the challenge of developing their populations' skills and technical knowledge, or human capital, in order to compete in the 21st century global economy. The Researchers experience in UK, the Researchers becoming even more confident, and that Oman will become a very successful nation. This is as the Researchers start to understand that resources are important (which we have been blessed with) but that human capital is what makes the difference. So this puts me somewhat in a position of responsibility that my research outcome can contribute to address some of the human capital issues.

**National Training Fund** for public and private sectors training opportunity has to be given serious consideration. Strategy need to develop be to enhance the skill of the Omani labour force, and raise its competitiveness. A National Training Fund can be the vehicle for such a strategy.

**Education System:** Sultan Qaboos University, Muscat is only public University, there is need to have more than one Higher education/ University which the government recently announced. .

**Social Policy and Employment** are the strategy policy driver social policies should not be conceived in isolation from macro and sartorial policies, and that productive and remunerative employment for Omani citizens should be the ultimate objective of economic and social policies. Employment opportunity has to be given serious consideration. This is further supported by the evidence concerning the overdue investment in broader and deeper education systems. Government to steer infrastructure complection by setting standards for housing, roads, schools, etc. Government to assign land

Moving from the stage of 'open coding' to focused coding. Please refer to appendix B for table 3 initial coding for interviews for more details. at this early stage I had recorded over 74 codes which as a result, a total of 74 (= codes) were identified / generated / consolidated from the transcripts' original 256 codes of the interviews alone. The interviewee B mention issues nation's skills base, weak private sector, private sector not supporting Omanisation, 'Omanis don't want to work for private sector, Incentives & Support for SMEs, weak vocational training framework'.

The personal reflections and subsequent musings recorded as memos during the interviews were also coded and written up under headings which were felt to have some significance to the study and which may emerge through further data analysis or be discounted through saturation. Table 4 indicates that two new codes were created- Public Private Partnerships (PPP) and Entrepreneurship.

### 3.1.2 Initial coding analysis

Following Charmaz's (2005) analytic coding approach the next stage was to revisit the initial coded data and test the adequacy of the most frequently appearing codes as the means by

the Researchers stood back and reflected on the words used to form the codes, their placement within the themes above and their use in context in the original data to confirm those that had an affinity, for example Economic Sustainability and Economic Growth become in one code Economic Development. This constant comparison enabled me to collapse the original codes into eight more focused codes with which to begin the second major phase of coding.

- Economic Development
- Employment challenges
- Human Capital
- National Training Fund
- Education System
- Social Policy and Employment
- Implementing strategy

memo	codes
<p>Self-Reflection: Having followed the invitation to visit the 'Knowledge Oasis Muscat (KOM)' – Mixed feelings of pride, disappointment, enormous encouragement: Seeing the world class infrastructure and talking to one young entrepreneur at KOM the Researchers felt very proud that our small nation can offer its people such help and infrastructure. At the same time the Researchers felt slightly disappointed about my experience in UK so far. the Researchers had always held UK in highest esteems, hence the Researchers came to Bradford. But seeing Bradford's serious socio economic challenges on a daily basis, or its extreme inequality when you compare one neighborhood with another, or some of the university's infrastructure, I feel my dream about UK was destroyed. But while I am very grateful for all the nice things the Researchers experience in UK the Researchers becoming even more confident, that Oman will become a very successful nation. This is as the Researchers start to understand that resources are important (which we have been blessed with) but that human capital is what makes the difference. So this puts me somewhat in a position of responsibility that my research outcome can contribute to address some of the human capital issues.</p>	<p>,People – not GDP</p> <p>Support Role / Multiplier</p>
<p>Government to steer infrastructure completion by setting standards for housing, roads, schools, etc. Government to assign land for new communities to be built by Omani contractors. Profit margins must be socially acceptable.</p>	<p>,PPP</p> <p>.Support Role</p>

Table 2: Initial coding and memos:

As indicates table 2 below the Initial memos with personal reflections and subsequent musings recorded as memos during the interviews were also coded and written up under headings which were felt to have some significance to the study. The codes were created are economic sustainability through diversification, economic growth and PPP – education (blue collar training colleges + internet universities)

### Interviews

memo	codes
<p>Avoidance of property speculation boom. Tourism for Income AND jobs. My realization that I was detached from reality. I had leadership in terms of top management in mind, assuming that its lack was holding Oman back. Realization beginning, that private sector must first be put on sustainable footings, before thinking about top management leadership may become an issue. But Leadership is even more important at the lower operational levels. Omani staff lacks the skills to ensure efficiency and effectiveness in what they are doing. This links back to Technical Leadership Traits that can be trained. Thus calling even more for Leadership Development programmes. But rather than being 'exclusive for future executives', they must have an 'inclusive organizational foundation' to reach a critical mass of knowledge and skills within our nation</p>	<p>Economic Sustainability through diversification, Economic Growth</p>
<p>Government must do more to raise the nation's skills base. Education for all is one of the Sultan's personal preferences. Especially in the area of vocational training. For jobs often done by expats. First train to support.</p>	<p>PPP – Education (blue collar training colleges + (internet universities</p>

Constant comparison is a critical element of initial coding as it draws out the more significant themes quickly through checks and balances as incidents begin to take shape. Working through the data line by line had its difficulties as notes were made which leading to minimal words per line and as the process unfolded 'segment- by segment' together with 'incident-by incident' coding in which careful attention was paid to language enabled me to more quickly hone in on the sense making of participants and search for significance in words, behaviors or body language (Charmaz 2005, p. 51).

### 3.1.1 Initial Coded Data Recording

Taking the advice of Charmaz (2005 p. 48) that 'speed and spontaneity help in initial coding' the Researchers decided to move quickly through the data for Interview B followed by Interview C than D, E and F. The Researchers also felt such continuity of thought would be important for constant comparison.

The starting with initial coding before moving to focused coding and involving the process of extended reflection separated by space and time and how this triggered the memo writing process. For Charmaz (2005) memo writing marks the transition from end of data collection and focus coding to commencing theory co-construction. Focus Coding raises the most frequent and / or significant codes to Categories/Concepts. Within each transcript, Focus Codes were identified and further (intra-transcript) supporting codes sought. Memo writing was triggered either by my professional and personal experiences in response to interviewee's responses when articulating the contents of the model by Al-Sawai (2013) to them, their tone of voice, body language or a confidential note on a scratch paper. Supporting evidence of the very memos, all of which cumulate into themes that strongly support a horizontal amalgamation into categories across all interview transcripts, are provided below. Step 3 hence required a parallel re-evaluation of the transcripts and the memo table that was created while coding, as well as the actual memos that had arisen from the memo table at a later point in time. Qualitative descriptions shall be the red thread from 'memo trigger (codes /events/observations)' to actual memos. And their later communication as a preliminary Needs Table.

of progressive and independent linearity or step change which cannot be assumed. My preferred terms of a 'data analysis spiral' (Creswell 1998 p. 142) or 'cyclical' process (Birks and Mills 2011 p.109) capture the essence of what I understand my analysis of fluid and emerging data to consist of. Coding begins the analytic process by which to assign meaning through the separation and sorting of data into named categories. The phases of coding I am adopting for this study are initial coding and focused coding (Charmaz 2005). In rejecting axial coding (Strauss and Corbin 1990) I recognize my preference for simple, flexible guidelines rather than a formal framework through which to reassemble data in new ways. It is important to recognize that for a grounded theorist coding does not start indiscriminately but is founded on the disciplinary assumptions and theoretical perspectives of the Researchers referred to as 'sensitizing concepts' by Blumer (1969) and van den Hoonaard (1997) in Gubrium and Holstein (2002) which may guide my early theoretical sensitivity referred to above. Charmaz noted that 'symbolic interactions provides a rich array of sensitizing concepts, such as "identity", "self-concept", "negotiation" and "definition of the situation"' (Charmaz in Gubrium and Holstein 2002 p. 683). From my early literature review and experience of working with working in private sector and knowledge for understanding (the knowing how) and performance. Constructivist grounded theory accepts the existence of concepts and encourages the Researchers to be reflexive about further constructions, accepting that they may alert the Researchers to look in a particular direction. This is not without danger as it may serve to misdirect or disguise more important concepts which may be missed in the initial coding phase leading to the selection of less significant data in the focused coding phase.

### 3.1 Initial Coding

The first analytic step was to undertake initial coding which facilitates an open, exploratory review of the data recorded through observed behavior, language and intuition. Charmaz (2005, p.48) notes that codes should use words that reflect action and that are "compelling" and thus they capture the phenomenon and grab the reader'. Avoiding wordy descriptions miss the point and are more likely to draw the Researchers into referencing back to preconceived ideas which should be acknowledged but remain dormant during the initial coding phase. The notion of open mind versus empty head is useful for novice 'coders' such as myself seeking to avoid bias (Dey in Charmaz 2005).

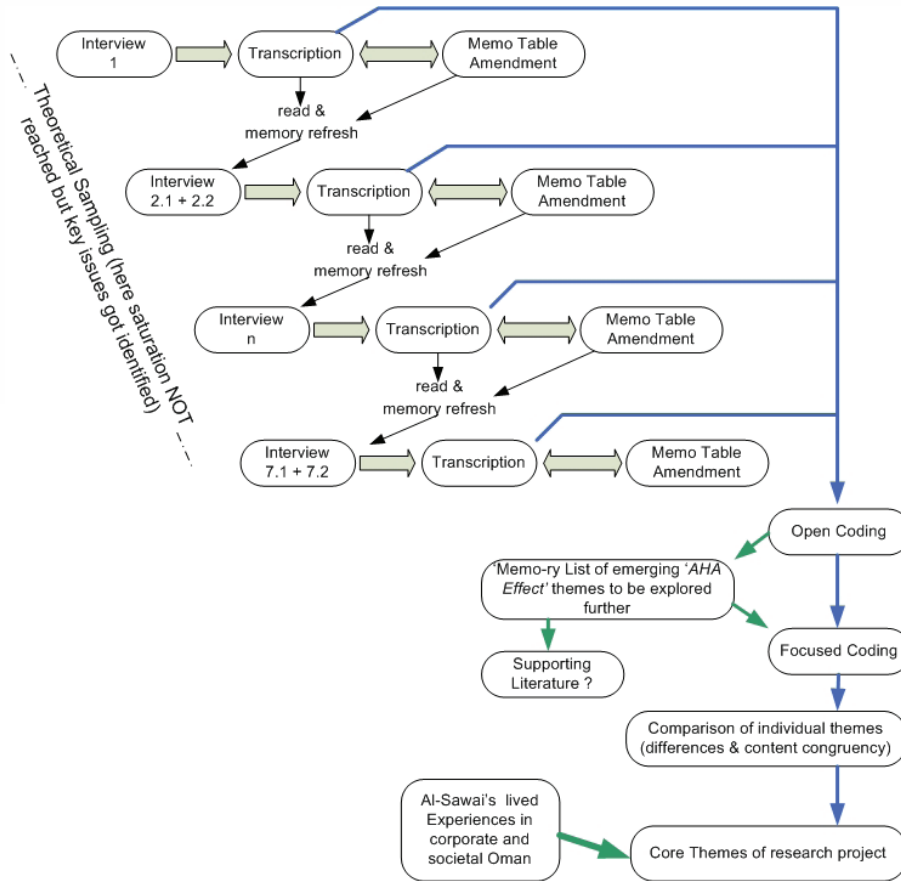


Figure 2: Charmaz (2005) adapted Process of handling data

Figure 2 communicates the importance of memos. The memo table serves the dual purpose of 1, it provides an intra-transcript summary and, 2, the appropriate location for noting down my personal views and experiences that were triggered by the very summaries.

The starting with initial coding before moving to focused coding and involving the process of extended reflection separated by space and time and how this triggered the memo writing process.

### 3. Data Analysis

Grounded theory data analysis is often referred to as the constant comparative method and duly described as consisting of stages. As Stages presuppose some sort

The analysis process was articulated as: 'On the part of the Researchers, creative and solid data analysis requires astute questioning, a relentless search for answers, active observation, and accurate recall. It is a process of fitting data together, of making the invisible obvious, of linking and attributing consequences to antecedents. It is a process of conjecture and verification, of correction and modification, or suggestion and defence' (Morse & Field, 1995, pp. 125-126 in Corbin and Strauss, 2008: p.195).

For analysis purposes, the Researchers studied the parts and tried to develop a deeper understanding of the whole (Charmaz, 2005), as opposed to narrative analysis which would first look at the whole then explore the parts (Pentland, 1999). Both may feasibly arrive at similar findings, yet invariably start at different vantage points. Hence, qualitative tools and techniques enabled me to gather collective testimonies and narratives of the phenomenon of national strategic decision making for Leadership Development under study (Denzin and Lincoln, 2005), whilst also co-creating meaning by contributing ideas, theories and models to high level discussions. Thornberg (2012: n.p) noted how "In contrast to the classic GT tradition, but in accordance with the constructivist GT tradition, an informed grounded theorist sees the advantage of using pre-existing theories and research findings in the substantive field in a sensitive, creative and flexible way instead of seeing them as obstacles and threats. Informed GT has its roots in constructivist GT and the pragmatist idea of abduction, and hence fits in very well with constructivist GT". Based on Charmaz's perspective, I am essentially a co-producer of knowledge, and how the Researchers treat data and the richness of their analytical outcomes is the underpinning of constructivist Grounded Theory (Charmaz, 2005).

Charmaz (2006) proposed an eight stage process of dealing and analyzing empirical data, which used as a guide: Stages involve: initial coding, focused coding, early memo writing using focused codes, advanced memo writing, theoretical sampling, saturation and ordering memos to discover emerging argument. Figure 2 depicts the deployed process.

After interviews were conducted with key stakeholders as indicated above t in table 1. This will enable me to manage my data. In a similar vein to ethnography (which I am not undertaking); describing, analyzing, and interpreting the data are parts of the requisite steps. However it is important to note that the chronology aspect is perhaps more critical in the case study approach (which I am not undertaking either); to a degree that I will need to refer to more than one data source in order to corroborate the correct sequence of the events. Also: using emergent categories provide the foundation for theoretical sampling, which in itself differs from other forms of qualitative research approaches.

## 2.7 Procedures for grounded data analysis

An audio device was used to capture my thoughts at different times and I then translated these from Arabic to English. Hence my role as an inquirer was connected rather than detached from the pilot study.

Users of GT methods specifically attune themselves to certain core characteristics such as 'theoretical sensitivity, theoretical sampling, treatment of the literature, constant comparative methods, coding, the meaning of verification, identifying the core category [and] memoing...' (Mills et al., 2008: p.3). From a coding standpoint, Grounded Theory commonly consists of three significant stages, associated with open coding, axial coding and selective coding Strauss and Corbin (1998) argued that that 'the tools for increasing theoretical sensitivity and coding processes need to be used with a degree of flexibility and creativity— an approach that is reflective of their constructivist intent' (Mills et al., 2008: p.6).

Underpinning my choice of GT is the ability to focus on the process rather than just the categories and themes per se, yet connect concepts and themes, undertake a form of refinement of concepts and themes, and identify further evidence for the phenomenon under investigation in a reciprocal process of discovery. Hence, coding is one step in the process for ensuring that essence emerges from which novel developments can ensue (Charmaz, 2005), because the idea is to 'focus on the data and the possibilities for meaning that can be constructed from them' (Mills et al., 2008: 6).

Respondent Code	Title	Date of Interview
Respondent A Interview	Decision maker in Ministry of Civil	23/07/2014
Respondent B Interview	Decision maker in Muscat Securities Market	10/07/2014
Respondent C Interview	Decision maker in National Business Centre	10/07/2014
Respondent D Interview	Decision maker in Small & Medium Enterprise Authority (SME) in Oman	23/07/2014
Respondent E Interview	Advisor for Studies and Research	20/07/2014
Respondent F Interview	Advisor in Supreme Council for Planning	05/08/2014
Respondent G Interview Session 1	chairman of Oman Chamber of Commerce and (Industry (OCCI	03/07/2014
Respondent H Interview	Director General in Supreme Council for Planning	05/08/2014
Respondent I Interview	Director in Supreme Council for Planning	04/08/2014
Respondent J Interview	Decision maker in Ministry of Oil & Gas	21/07/2014

Table 1: List of participants

meta-competencies) and modes of operandi within private organizational settings, and to relate the findings back to academic theory, and Oman policy literature associated with the '2020 Vision' agenda and strategic objectives associated with national growth and development. One central decision maker informed the participants about my research objectives although this wasn't clearly translated to some respondents and led to me having to explain my role in the pilot study. Being a local Omani helped to reduce tensions as I was able to converse in their language.

Hinrichs & Newman (2013) explored the role of senior leaders, and provided deep insight into their life worlds through rich narratives and observed tensions which culminated in a "deeper knowledge ... for the importance of supporting leader/managers to develop cultural adaptability competence" (p.66). Hence the research methods adopted with national respondents in the present study will compliment the later focus group interviews with private sector respondents in the next stage of the study in order to ascertain strategic policy and decision making processes for Leadership development and for understanding the senior leader development process. This will enable a series of themes and questions to be explored and facilitate probing in order to unearth richer insights (Saunders et al., 2009). The respondents for the present interview-sets were chosen through a snowball effect which entailed asking senior national Government decision-makers and stakeholders of whom I have direct contacts with, to direct me to other suitable candidates for the interviews. The current nationally based interviews were conducted via inter-personal interviews underpinned by specific themes pertaining to strategic processes for stimulating leadership development at a national level. All interviews were recorded via audio technology after confidentiality has been explained and participants were happy to continue. All interviews were transcribed verbatim and rich bodies of notes were recorded showing the responses that the participants had answered per question.

My role was, however, first-and-foremost central as Researchers in the midst of action as both a partaker and accomplice in the study and someone who experienced the emerging reality in all of its complexity. This occurred through the deep and meaningful informal conversations where codes and themes were discussed with respondents in the light of the literature base and this led new meanings to evolve.

Therefore, the central research question centres on a qualitative study of a cluster of senior Oman decision makers and stakeholders, in order to determine the process for developing national policy for LD; understand the decision-making process garnered to gain policy approval; illuminate the role and influence of stakeholders in the policy making process and gauge how Oman's National Strategy for Leadership Development is implemented. The fact that there are deep policy-making unknowns requires a constructivist grounded theoretical approach rather than a positivistic approach using for instance hypotheses and a rigid research design which would not have been feasible for this study which is reliant on the co-production of meaning and co-production of knowledge.

### **2.5 Access and the role of the Researchers**

For the present pilot study access was initially granted to 20 decision makers ranging from Government policy makers, strategic stakeholders and other key decision makers. A snowball approach was used in the present study whereby senior decision-makers pointed me towards the most suitable candidates that are available during data collection. However, only 10 interviewees were able to engage in the interviews due to busy work schedules. A range of informal conversations ranging from coffee chats and telephone conversations took place after the 10 interviews took place which helped me to follow up themes and ideas that emerged and to seek clarification on my observations.

### **2.6 Data Collection**

the Researchers drew upon research methods most notably semi-structured interviews, observation, and a range of informal chats with senior managers and key decision-makers from Government and other key stakeholders, and later for Document 5, I will undertake empirical research within private-sector firms through focus group interviews (Goss and Leinbach, 1996 , Stein Wellner, 2003) with a mixture of senior and operational management and front-line staff. This enables me to collect data and explore their contextual meanings associated with national strategy making for Leadership Development and try to understand how it is implemented, and then later to ascertain development of senior leadership roles, understand tools, techniques and drivers and barriers to leadership development, and comprehend the competencies (and

validity of my data. The Social Constructivist approach is somewhat similar to Social Constructionist approaches because they acknowledge a plethora of world views and the compound, multi-faceted and subjective nature of many realities, viewpoints and interpretations within the process. This will be important for instance when seeking to determine the type of influence that stakeholders have upon policy makers when developing national strategies for Leadership Development in the private sector. Social Constructivism is also similar to social constructionism in that groups of humans collaborate and co-produce artifacts, yet is dissimilar through the formers' focus on individualized learning and internal cognitive processes that occurs as a consequence of human interactions (Ng, 2007).

The ontological underpinning of current research is arguably related with internal realism (Putnam, 1977) because in one respect, the truth about national strategy formulation and implementation in Oman's policy and decision-making centers invariably does exist, yet that truth is not particularly apparent. Embedded facts about notions of truth are not made explicit, which could invariably explain why the Researchers have decided to make full use of my access to both key policy/decision makers and stakeholders for the purpose of understanding national strategy making and implementation in the present pilot study. Understanding the actions of policy makers, stakeholders and other key influencers and later in the study, the lived experience of senior leaders in Oman's private sector requires a more subjective and interactive undertaking that what would not be possible had the Researchers undertaken a quantitative approach underpinned by a positivist epistemology, which remains the dominant focus within management research (Currall and Towler, 2003). Hence my ontological world-view is largely subjectivist and to some extent intersubjectivist which infers that shared meanings are co-constructed by human interactions and used as a regular tool for making sense of socio-cultural phenomenon (Cunliffe, 2011), rather than objectivist; and my epistemological stance is subjectivist and to some extent interpretive rather than positivist. Beyond mere interpreting, the Researchers acknowledges the multifaceted nature of reality and hence the objective is to ascertain meaning and determine how meaning is co-produced through human relations within natural settings in Oman, with my goal of illuminating such insights. This approach accounts for the unpredictability of national decision-makers, and helps me to get close to the decision-making centre and later, to gauge the reality of organisational attempts to develop and implement LD programmes and develop senior leaders under national conditions.

government construct their understanding of their life-world world and make strategically significant policy decisions. This is central for constructivists who argue the 'world consists of multiple individual realities influenced by context'(Mills et al., 2008: p.2). Guba & Lincoln (2005) infer that a constructivist epistemology views knowledge construction as a product of emergence from Researchers-participant interaction (Guba and Lincoln, 2005). And my epistemological stance is interpretive rather than positivist. Mills and colleagues (2008) noted how Corbin & Strauss (1994) opined that theirs is "interpretive work and . . . interpretations must include the perspectives and voice of the people who we study [sic]" ... Such a position clearly implies that this perspective includes relating participants' stories to the world in which the participants live" (2008: p.4).

### 2.3 Research Theory

Ontological and Epistemological judgments, together with an awareness of human values (axiology), how arguments are constructed (rhetoric) and the type of methods one should adopt and deploy are also witnessed in the evolving spaces of scholarly and organisational communities which increasingly require synergized rather than rigid approaches (Easterby-Smith et al., 2012, Creswell, 2013). One flexible and creative approach is social constructivism which 'denies the existence of an objective reality' (Mills et al., 2008: p.2). Social constructivists infer that learning and human development is enacted via practical interaction or engagement with an objective world, rather than act as a precursor to it (Vygotsky, 1978b). Of core interest are the contextual (including socio-cultural and historical) influences on user activity.

### 2.4 Grounded Theory

Thornberg (2012) noted how modern perspectives of Grounded Theory (GT) originated through constructivist GT and the pragmatist notion of abduction. Constructivist Grounded Theory, will be adopted for this study (Charmaz, 2005) because I attempt to understand the manner in which individual stakeholders within the confines of Oman's government construct their understanding of their life-world and Oman society. Guba & Lincoln (2005) infer that a constructivist epistemology views knowledge construction as a product of emergence from Researchers-participant interaction (Guba and Lincoln, 2005). The objective was to relay my interpretations from data analysis back to the national policy makers and stakeholders, and the level of transparency and extent to which I can ensure this understanding is correct may contribute to qualitative

a most realistic voice to the situation under research. As a result findings will be more detailed and any developed LD Solution will perhaps have a better fit to organisational needs.

## 2. Methodology

### 2.1 Aim & Research Question

In this paper, a case will be made for the design of a qualitative research project (Bluhm et al., 2011, Creswell, 2013). Interest lies in how the Omani Government develops and implements national strategies for leadership development. The guiding research question for the present study is:

- How is Oman's National Strategy for Leadership developed and implemented?

### 2.2 Ontology and Epistemology

Management research encompasses a multi-layered structure - in a temperate sense - encompassing ontology, epistemology, methodology, methods and techniques (Easterby-Smith et al., 2012). It is contested on respective levels with the hub (ontology), seen by observers as possessing the most influence on the direction of the debate and the Researchers position on each respective view point. Ontology reflects and underpins one's belief system and world-view, while the additional layers signify the realization of one's belief into characteristics and specific actions (Easterby-Smith et al., 2012). The key discussions and debates in management research reflect a spectrum of positions between the acute spheres of objectivity and subjectivity (Burrell and Morgan, 1979, Tranfield and Starkey, 1998, Hassard, 1991) which govern how research topics are chosen and how research is designed (Easterby-Smith et al., 2012), and through notable contributions by observers such as Cunliffe (2011) who pointed to a Subjectivist Problematic stance as a method for greater sense-making and gauging the multiple realities of interview respondents. I adhere to the premise that reality intersubjectively emerges from mutual experiences, and subsequent meaning made by humans across different contexts (Cole and Avison, 2007). A subjectivist and relativist ontological approach has been chosen because there are many unknowns regarding how Oman's National Strategy for Leadership is developed and implemented and hence I seek to understand the manner in which individual stakeholders within the confines of Oman's

Framework at the National Leadership Development level into a continuous (political) dialogue of various Stakeholders and their individual socio-economic perspectives and preferences regarding the setting of national HRD related policies. Stakeholders seek to influence Policy Makers, and through the mechanism of Oman's national political decision making mechanism, National Leadership Development Strategy is then realized by defining implementation plans, such as the Vision 2020 and its associated directives (e.g. schools and universities curriculums), for example. These directives form the boundaries within which private sector organisations seek to develop suitable (Corporate) Leadership Development (Strategies) in order to turn young Omani graduates into future business leaders. Key to the success of these leadership development strategies is that their content is viewed as strategic investments and seeks to establish a culture of accountability, responsibility and empowerment as much as trust and a genuine career progression prospects, whereby reaching the next higher pay or management level, is not seen as the final career ceiling. Hence in regards to the present study, strategic plans must be structured to enable the future alignment of the firms' own Business Development and HR policies whilst simultaneously synchronising with Omanisation challenges associated with its national strategy. Thus, the guiding :research question for the present study is

- How is Oman's National Strategy for Leadership developed and implemented?

The conceptual framework in Section 2 will then act as a navigating tool when conducting the field work, which is aimed at ascertaining insights into the national leadership development efforts that policy makers may devise, implement and subsequently evaluate. The lack of empirical evidence from Oman advocates the use of grounded theory based knowledge creation procedures that have proven as being most effective in applied LD research projects elsewhere (Kempster and Parry, 2011)Georgieva & Allan, 2008; Parry, 1998; Rowlands & Parry, 2009. Grounded Theory was chosen to address the central research question because there are questions that the Researchers do not have full knowledge about pertaining to the implementation of national policy for LD, and which the Researchers hopes to unearth through the study of national Government decision-makers, stakeholders and private firms in Oman. This heavily involved research practice is based on live interviews in the field, thus giving

Figure 1 from Al-Sawai (2013) is represented as a two tier model, in order to represent the higher national level (National Leadership Development) and the more HR practitioner oriented (lower) tier of the Corporate Leadership Development, both tiers are complementary and deeply interconnectivity interwoven in daily lives

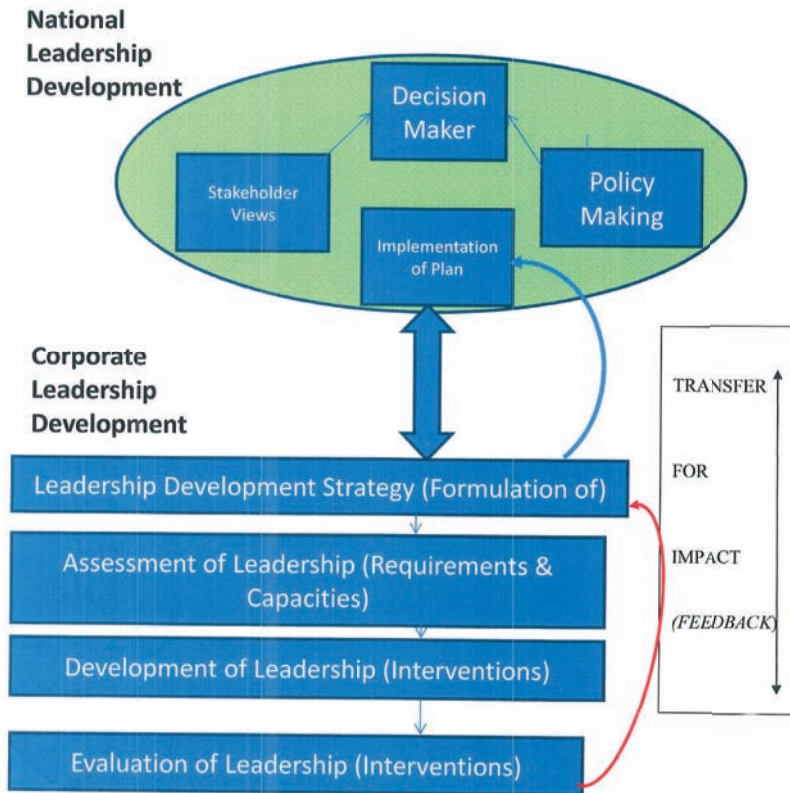


Figure 1: Conceptual Model (Al-Sawai, 2013)

Key to the “Implementation of Plan” becomes finding a suitable equilibrium of national directives and private sector initiatives that enhance future leaders’ capabilities and result in positive outcomes in the context of the firms’ performances and also benefit the nation at large (Tamkin and Denvir, 2006). Thus a national human resource development curriculum perhaps becomes a uniting link between national or organisational HR development strategies, as the national curriculum’s output (school and university graduates with various levels of capacities) is the input (the employed high potential staff) for private sector Talent Management Programmes, as highlighted by McLean (2001) in conjunction with Al-Barwani et al. (2009). This translates in the

strategic management conceptualizations, theories, and frameworks as apparatus for organisational performance is being seen, for instance, through the lens of novel barriers that small firms encounter in the current global economy, which are inadvertently dictated by large corporate organisations and MNCs (Hodgkinson and Starkey, 2011). Hence this current pilot study will seek to explore the Sultanate of Oman's strategies which underpin or influences LD initiatives across the nation. The forces that drive the need for LD are both internally and externally situated, with the latter related to global uncertainty and advanced technological developments (Dalakoura, 2010). Oman faces a significant test in its attempts to develop a highly competent and effective Omani workforce, and in regards to how to equip and prepare Omani nationals with the necessary business leadership traits to successfully operate Oman's Private sector industries Observers seek to ascertain whether national strategies impact upon organisation strategies, and seek to determine whether it is better to implement national policy at the private sector firm level, particularly because several GCC economies are premised upon the creation of more home grown leaders (Abdelal et al., 2008). Talent Management is a key component that fuels the focus on human resource management (HRM), because it is viewed as a means of gaining strategic competitive advantage in order to revitalize the Omani and regional workforce (Singh .(et al., 2012

Of interest is why Leadership Development is of value to the Sultanate and nation of Oman; understand the connection between national strategy and Leadership development; determine how decision making is enacted and also to gauge the underlying power structures that encourage or prohibit stakeholder involvement in policy making. This is important considering the political and cultural complexity of Oman's decision-making structures and also the norms, rules and conventions of institutionally embedded leadership in Oman. Various stakeholders have underlying interests in seeking ways to develop Leadership capabilities (Mabey, 2013), and stakeholders thus seek to influence the policy making process. This pilot study seeks to understand how stakeholders influence the policy making process and determine their underlying and vested interests in the process. All in their quest of developing Leadership Development Solutions that provide the best fit between Oman's National Omanisation Strategy and their own Business and Organisational Development Strategies. This chapter .focuses solely on the National Strategy for Leadership Development

## 1. National Strategy : Pilot Study

### Introduction to the Evaluation of National Strategies for Leadership Development

This pilot research project and its governing conceptual (research) model (Figure 1) are embedded in the context of the Sultanate's Omanisation Policy which is mean replacement of expats with local people , part of which seeks to enhance productivity (Hertog, 2012) and support and stimulate leadership across the nation (Common, 2011). However, the link between economic success (national performance in terms of productivity growth) and leadership development is hard to make (Gold et al., 2010). National bodies and related institutions of decision-making are seen as key to the shaping of management development strategies and policies , and 'the linkages between each stakeholder are therefore complex and help shape the ethos and the practice of management development within the organisation (Garavan et al., 1999a). This phase of the study seeks to understand the premise of national concerns about Leadership Development and how such concerns are translated into the Omani private sector regarding how it makes resolutions to provide for Leadership Development activities and how it subsequently influences how effective leaders are developed for senior positions. So it is important to gauge how policy is made, how requirements should be met and how value of any provision that addresses policy can be evaluated .and assessed

Leadership Development (LD) is a widely researched and discussed concept, and organisations expend considerable reserves on developing its leaders and leadership processes (Dalakoura, 2010), however discourse is largely influenced by functionalist presuppositions that are underpinned by a desire for good design and advanced corporate performance (Mabey, 2013). LD is also often associated with national economic success, although the degree of correlation is difficult to ascertain, and was articulated as a reason for embracing a more functional performance-based approach to LD (Garavan et al., 1999a). This infers a series of logical steps between LD and the economic success of a nation. However, this functional model is flawed and it also remains a source of difficulty attempting to illustrate the effectiveness of leadership development (Gold et al., 2010). Ascertaining the premise of Oman's strategy making structures and processes for developing senior leaders is important because of the different perspectives and interpretations brought to bear on the conceptualization of strategy (Jarzabkowski and Wilson, 2006). Renewed interest in



# Development and Implementation of National Strategy for Leadership: An Empirical Study of Oman

Hilal AL-Sawai

PHD Student, Leeds Beckett University

Raiya Al Amri

PHD Student, Bradford University

## Abstract:

Leadership Development has been recognized by the extend literature as a key enabler of private sector development. This assumption is tested in the context of Oman's Omanisation 2020 Policy Implementation. Adhering to the principles of Grounded Theory, live insights and descriptions of current realities are discovered. While the importance of Leadership Development is generally recognized by empowered (decision-making ) stakeholders of the Omanisation Policy, it is not believed to currently play any role in, nor would the policy provide guidance (as initially understood) for its implementation, the development of a strong and sustainable private sector, as a sphere for preferred employment opportunities for the people of Oman. Al-Sawai's (2013) Model is revisited in light with emerging findings from the empirical exploratory evidence. Leadership Development in the context of the public sector got recognized to be governed by historic artifacts, whose meaningful discovery would go beyond the scope of this study. Leadership is generally understood to be drawing from a positivistic set of hard skills. Yet it is viewed that only a small proportion on high potentials have the additional qualitative character traits that make a natural leader. As a result the model of Al-Sawai (2013) is extended to reflect the supportive and evaluating frameworks that are seen as enablers of the private sector development that hinges on a life-stages based Human Capital Development Framework, centered on Leadership Development Initiatives.





## Articles

### **Development and Implementation of National Strategy for Leadership: An Empirical Study of Oman**

## ملخصات رسائل ماجستير

أولاً: الرؤية المجتمعية لإدارة الوقت في مواجهة الضغوط المهنية:  
دراسة ميدانية على العاملين بكلية عمان للسياحة بسلطنة عُمان  
ثانياً: دور نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في جودة القرارات الإدارية:  
دراسة تطبيقية في مستشفى خولة بمحافظة مسقط



## أولاً: الرؤية المجتمعية لإدارة الوقت في مواجهة الضغوط المهنية (دراسة ميدانية على العاملين بكلية عُمان للسياحة بسلطنة عُمان)

فاطمة بنت سالم بن محمد الحسن

كلية عُمان للسياحة - سلطنة عُمان

### مقدمة :

تمثل الإدارة ركناً أساسياً من أركان النظام الإنتاجي والاقتصادي في أي مجتمع من المجتمعات وتلعب دوراً حيوياً في توجيه مؤسسات الخدمات - على اختلاف مجالات تخصصاتها - لتحقيق أهدافها.

ولما كان التعليم العالي في سلطنة عمان هو القوة المحركة والدافعة والمؤثرة في مختلف الأنشطة الأخرى، وهو أيضاً العملية التربوية التي تغذي المجتمع بمختلف كوادره الفنية اللازمة، كان ضرورياً أن تكون الإدارة الجامعية المتصلة بالهيكل الإداري العام لسلطنة عمان - والتي هي جزء منه ومكملة له - محققة لأهداف التعليم العالي.

ولا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف إلا من خلال تحقيقها أولاً على المستوى العملي في الإدارة الجامعية، فقد تتوفر الإمكانيات البشرية والمادية والتعليمية للجامعة في سلطنة عمان، إلا أنها تكون قاصرة تماماً على أداء دورها إذا لم تتوفر أيضاً قيادات ناجحة تستطيع من خلال أدائها أن توظف هذه الإمكانيات تبعاً لطبيعة مسؤولياتها واختصاصاتها ووظائفها الإدارية.

إن الحرص على عنصر الوقت وترشيده واستخدامه يعد من أهم السبل إلى تقدم المجتمعات الإنسانية، فليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت وهناك ارتباطاً واضحاً بين مدى التخلف الذي تعاني منه دولة ما وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه المواطنين في هذه الدولة، أو سوء استخدامهم لهذا المورد الهام ومن بين العوامل التي يمكن أن تفرق بين التقدم والتخلف بين الأمم نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله.



ويرتبط الوقت بشكل أساسي بالتقدم، وذلك وفقاً للمنطق الاستثماري يتطلب استثمار الموارد الطبيعية والبشرية، بهدف تحقيق أكبر عائد في أقل وقت وبأقل جهد، فمعنى ذلك أنه قد أصبح يسعى لذلك إلى إدخال عنصر الوقت كمورد من موارد الاستثمار، فلا يكفي أن يتطلع إلى إنفاق قدر من المال أو الموارد الطبيعية أو البشرية بل يتطلع إلى إستهلاك أقل قدر من الوقت يكفي لإنتاج مردود أكبر.

إن كل نشاط إداري يلعب الوقت فيه دوراً رئيسياً وفعالاً في مجاله، بالإضافة أن الدراسة لكل نشاط لا يتم إلا من خلال فترة زمنية معينة ألا وهو الوقت، وكلما أمكن استغلال الوقت الاستغلال الأمثل أدى ذلك إلى تحقيق الكفاية والفعالية للنشاط.

وتهدف التربية الحديثة إلى استثمار التعليم العالي من خلال إعداد الإنسان للحياة، وتوظيف طاقاته من أجل خدمة المجتمع، ولكي تحقق التربية أهدافها المنشودة، فهي بحاجة إلى إدارة فعالة وهادفة ومتطورة، لأن جوهر الإدارة هو كيفية التعامل مع الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف بأقل جهد بشري، وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

والإدارة في الجامعة تحرص على مواجهة الضغوط المهنية، فهي اليوم أداة تغيير حيث ترتبط بالماضي لمعرفة الاتجاهات والدروس المستفادة، وترتبط بالحاضر وتحدياته، كما أنها إدارة المستقبل، وما يطرأ عليه من آمال وآلام بسبب الضغوط المهنية التي يعكسها التغيير واستمرارية الحياة، والإدارة بشكل عام تشمل عدة عمليات متداخلة مع بعضها البعض، ومن أهم هذه العمليات التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والإشراف، والرقابة، والمتابعة، والتقييم، كما أن جوهر الإدارة الجامعية هو إتخاذ القرار وتحويله إلى واقع فعال.

وقد حظيت ظاهرة الضغوط المهنية بإهتماماً كبيراً من حيث المناقشة والتحليل والتعريف والقياس، لما لها من أهمية على المستويين الفردي والجماعي والتي لوزادت درجة شدتها عن حدود احتمال الفرد فإن قدراته الأساسية لا تتلاءم مع تنفيذ مهامه أو إنجاز العمل المكلف به أو المرجو تحقيقه فكلمة ضغط من الكلمات الشائعة والمألوفة في عصرنا الحالي نظراً لما يتعرض له الفرد من ضغوط الحياة والأعمال اليومية التي قد تؤثر عليه بصورة ملحوظة سواء داخلياً أو خارجياً أو في تعاملاته مع الآخرين، وكذلك سلوكه اليومي، فقد يتعرض العاملون في المهن والأعمال المختلفة خاصة العاملين بمؤسسات التعليم العالي إلى درجات متباينة الضغوط المتعلقة بالعمل ويشعرون أن جهودهم في العمل فعالة ولا تلقي تقديراً أو إثابة.



ولا شك أن الاهتمام بموضوع ضغوط العمل المهنية في الجامعة قد يرجع إلى ما تتركه هذه الضغوط المهنية من آثار سلبية على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظماتهم، كما تلحق هذه الضغوط خسائر جسيمة بالأفراد، ذلك لأن الموظف يقضى معظم وقته في العمل، وأحياناً وتحت تأثير متطلبات العمل يزيد الموظف الجامعي من عدد ساعات العمل لإنجاز بعض المهام التي لها صلة بعمله.

ويمثل ميدان الإدارة في الجامعة ميداناً مهماً في مجال التعليم العالي بسلطنة عمان باعتبار أن الجامعة تمثل الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود، وإذا كانت الجامعة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح الجامعة في أداء رسالتها المنشودة، وإذا كان البعض يرى الإدارة الجامعية تمثل النشاط المنظم المقصود والهادف الذي يتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من الجامعة، وإنها ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية.

ويستمد الوقت أهميته في حياة البشر عموماً لكونه السبيل الوحيد لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات. والوقت هو أحد الموارد الطبيعية النادرة التي يجب أن يحسن استغلالها إذا ما أراد الإنسان أن يكون له بصمة في مسيرة حياته الشخصية.

### أهداف الدراسة:

إبراز أهمية الوقت كمورد ثمين وعنصر أساسي من عناصر الإدارة، وتوجيه إهتمام الباحثين والإداريين لدراسته، وفهم خصائصه، وأساليبه، والعمل على استغلاله، وتوجيهه، وتنفيذه وأهمية التكنولوجيا لتحقيق الأهداف المرجوة في التعليم الجامعي بسلطنة عمان، والتعرف على مضيعات الوقت، في الجامعات بسلطنة عمان، وكذلك التعرف على الضغوط المهنية لدى العاملين بالجامعة في سلطنة عمان وكيفية مواجهتها، بالإضافة إلى تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي تسهم في تحسين إدارة الوقت بفعالية والتقليل من أسباب ضياعه للمساهمة في سرعة إنجاز الأعمال وزيادة الإنتاجية وتقديم خدمة تربوية أفضل، وتحقيق أكبر إستفادة من وقت العمل بالإدارة الجامعية، ومحاولة مواجهة الضغوط المهنية الناتجة عن ذلك.

### منهج الدراسة:

المنهج الوصفي حيث أنه يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة



الدراسة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع القائم في مجتمع الدراسة وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات وهي إدارة الوقت والضغط المهنية . كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها .

### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة البحث استمارة الاستبيان التي تم بواسطتها جمع البيانات بهدف التعرف على الرؤية المنهجية لإدارة الوقت في مواجهة الضغوط المهنية من خلال دراسة ميدانية على العاملين بكلية عمان للسياحة بسلطنة عمان.

### عينة البحث:

تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية عمدية، حيث يقصد بالعينة العشوائية في الدراسة بكلية عمان للسياحة إعطاء جميع الوحدات في مجتمع الدراسة (كلية عمان للسياحة) فرصاً متكافئة للاختيار مع مراعاة عدم التحيز في إختيار هذه العينة وتمثيل جميع أنواعها إن أمكن من الأقسام العلمية المختلفة داخل الكلية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، والاعتماد على إختيار مفردات العينة من الأقسام الإدارية المختلفة بالنسبة للموظفين حتى تقي بأغراض البحث العلمي، وتم توزيع الاستمارات على العينة، حيث سيتم أيضاً تطبيق الاستمارة على ١٣٠ مفردة، وتم تقسيم العينة إلى ٨٠ من الإداريين والموظفين بالكلية، و٥٠ من أعضاء هيئة التدريس، وذلك بالإعتماد على أعضاء هيئة التدريس في الكليات النظرية والعملية، وقد روعي تقسيم الاستمارات قبل التطبيق على عينة الدراسة بين الأفراد، وقد استبعد ٨ استمارات استبيان من الاستمارات الموزعة على ( الإداريين والموظفين - أعضاء هيئة التدريس) حيث إن بيانات هذه الاستمارات لم تستكمل بالشكل الأمثل لذلك تم استبعادها.

وقد بلغ إجمالي حجم العينة ١٢٢ مفردة وزعت على المدرسين والإداريين بواقع ٤٩ مفردة للمدرسين وتمثل نحو ٢, ٤٠٪ أما عدد الإداريين فقد بلغ ٧٣ حالة يمثل ٨, ٥٩٪، وقد صنفت عينة المدرسين والإداريين وفقاً للجنسية كالآتي: أحتلت الجنسية العربية المرتبة الأولى بعدد ٩٠ حالة تمثل نحو ٧٣, ٨٪ من إجمالي حجم العينة في حين جاءت الجنسية الأجنبية في المرتبة الثانية بنسبة ٢, ٢٦٪ من إجمالي حجم العينة، وبمقارنة التصنيف على مستوى المدرسين والإداريين أتضح الآتي، تفوق



الجنسية العربية عن الجنسية الأجنبية حيث بلغت نسبته ٢, ٦١٪ من إجمالي حجم عينة المدرسين في حين أنها بلغت ٢, ٨٢٪ من إجمالي حجم عينة الإداريين، أما الأجنبي فقد بلغت نسبته ٨, ٢٨٪، ٨, ١٧٪ من إجمالي حجم عينة المدرسين والإداريين على الترتيب.

## الفصل الأول : الإطار العام للدراسة :

نحن نخسر كثيراً عندما نهدر ثرواتنا ومواردنا لكن الخسارة تكون أفدح عند ما نهدر حياتنا بأيدينا وهو ما يحدث عندما نهدر الوقت، وقد عرفه بعض الباحثين بأنه المادة التي صنعت منها الحياة، والوقت مورد فريد متاح بالتساوي أما كل البشر بغض النظر عن أية صفات خاصة وهو يسير دائماً بسرعة محددة وثابتة ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي، وبما أننا لا نستطيع أن نكتشف أو نصنع وقتاً أكثر فإنه ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المتاح لنا وأن نستثمره على أفضل نحو ممكن وبأكثر المناهج فاعلية.

تمثل الإدارة ركناً أساسياً من أركان النظام الإنتاجي والاقتصادي في أي مجتمع من المجتمعات وتلعب دوراً حيوياً في توجيه مؤسسات الخدمات - على اختلاف مجالات تخصصاتها - لتحقيق أهدافها.

ولما كان التعليم العالي في سلطنة عمان هو القوة المحركة والدافعة والمؤثرة في مختلف الأنشطة الأخرى، وهو أيضاً العملية التربوية التي تغذي المجتمع بمختلف كوادره الفنية اللازمة، كان ضرورياً أن تكون إدارة الكلية المتصلة بالهيكل الإداري العام لسلطنة عمان - والتي هي جزء منه ومكملة له - محققة لأهداف التعليم العالي.

ولا يمكن أن تتحقق هذه الأهداف إلا من خلال تحقيقها أولاً على المستوى العملي في إدارة الكلية ، فقد تتوفر الإمكانيات البشرية والمادية والتعليمية للكلية في سلطنة عمان، إلا أنها تكون قاصرة تماماً على أداء دورها إذا لم يتوفر أيضاً قيادات ناجحة تستطيع من خلال أدائها أن توظف هذه الإمكانيات تبعاً لطبيعة مسؤولياتها واختصاصاتها ووظائفها الإدارية.

إن الحرص على عنصر الوقت وترشيده واستخدامه يعد من أهم السبل إلى تقدم المجتمعات الإنسانية، فقليل من الدول تحرص شعوبها على الوقت وهناك ارتباطاً واضحاً بين مدى التخلف الذي



تعاني منه دولة ما وبين نسبة الضياع في الوقت الذي يتسبب فيه المواطنين في هذه الدولة، أو سوء استخدامهم لهذا المورد الهام ومن بين العوامل التي يمكن أن تفرق بين التقدم والتخلف بين الأمم نجد الإحساس بأهمية الوقت وحسن استغلاله.

## الفصل الثاني : الدراسات السابقة والتعقيب عليها :

يعد الإطلاع على الدراسات السابقة والبحوث المرتبطة بموضوع أي دراسة علمية خطوة مهمة من خطوات البحث العلمي ، فالبحث لا يبدأ من فراغ ، كما أن الباحث لا يكتب آخر كلمة في العلم ، فهو يرى أن البحوث السابقة على بحثه بمثابة حجر الأساس الذي ترتكز عليه دراسته في بداية الأمر وأساس التحليل الذي تنتهي به الدراسة في خاتمة المطاف.

كما يفيد الإطلاع على البحوث السابقة الباحث من خلال الاستفادة من الأطر النظرية والمنهجية التي وجهت الدراسات السابقة والانتهاج منها بما يتفق مع موضوع الدراسة الحالية ، بالإضافة إلى الاستفادة من النتائج التي توصل إليها الآخرون لاستكمال مسيرة البحث العلمي للموضوع ذي الصلة.

ولهذا فبعد أن قامت الباحثة بتحديد إشكالية البحث وعمل الإطار النظري ، كان يتوجب عليه الرجوع إلى الدراسات السابقة بهدف الاستفادة من هذه الدراسات ، وعلى الرغم من أن الباحثة واجهت صعوبة في الحصول على هذه الدراسات ربما لقلتها إلا أنه تم الاسترشاد ببعض الدراسات التي أتاحت للباحثة والتي سيتم عرضها في هذا الفصل.

وسوف يتم تناول الدراسات السابقة في هذا الفصل من خلال محورين: المحور الأول إدارة الوقت والمحور الثاني: الضغوط المهنية، وأخيراً التعقيب على الدراسات السابقة.

## الفصل الثالث : مدخل إلى إدارة الوقت :

لم يعد التطور والإنجاز الحضاري العالمي يقاس بعامل السرعة، ولكنه يقاس اليوم بعامل التسارع الذي أصبح كبيراً وأساسياً ويجاوز كل التوقعات، ويضعنا أمام انفجار معرفي عالمي مذهل في العلوم والتقنيات والمفاهيم والأساليب، ومع هذا التسارع الحضاري الكبير تطرح دوماً تحديات في التغيير المستمر عند المجتمعات والأفراد والمؤسسات، وهذا ما يجعل هذا التغيير مرتبطاً بالثقافة وتطوير المفاهيم ضمن عالم متقارب صغير ليس فيه انفصال أو حدود واضحة، وحيث تقنيات التواصل البشري قد أخذت مداها مع تطور الأنترنت والقنوات الفضائية واتصالاتها.



في هذه الظروف وضمن هذه المعطيات تبرز أهمية الوقت في الحياة بصفة عامة، والجامعات بصفة خاصة، كأساس للعمل والإنتاج والقيمة، وكمؤشر حضاري للعمل والإنجاز وسرعة التغيير، وتصبح إدارة الوقت هي إدارة للحياة والمستقبل، فالوقت هو ثروة الأمم ومعيار تنافسها، ولاشك أن حسن إدارة الوقت قضية حضارية وإنتاجية تحدد مستوى تطور تلك الشعوب والأمم، لأن الإنجاز يتعلق بعامل الزمن والشعوب تتسابق في تحقيق الإنجازات والمواقع الحضارية بكل طاقتها.

وإدارة الوقت له دلالة علمية متداخلة يتطلب إدارة الفعالية في استثمار الوقت، وهذا يتطلب إدارة صحيحة لوقت الفراغ والراحة والعطل الأسبوعية والسنوية، لأن العمل لا يمكن أن يشمل الزمن كله، ويجب إدارة النشاط الإنساني بحسب الحالة النفسية والراحة لكل إنسان، فمفهوم عدم إضاعة الوقت يتعلق بتوجيه الطاقة الإنسانية بفاعلية وهدف، وهذا يؤكد على نوعية الإنجاز وعدم تشتت الجهود وتحقيق الهدف ضمن الزمن المطلوب، ويتطلب ذلك وجود البوصلة في أفكارنا لتتأكد أننا نسير بقوة نحو الهدف، ولا تبعدنا التفاصيل والتداخلات عن تحقيق هذا الهدف المنشود، فالزمن محدود والأعمال كثيرة، فمن ينشد النجاح وتحقيق الذات يجب أن يحدد أهدافه وأولوياته وتحديدها سيشتت جهوده ويفقده النجاح.

### الفصل الرابع: الرؤية المجتمعية لإدارة الوقت في مواجهة الضغوط المهنية:

لقد تم تناول الضغوط المهنية في كثير من الميادين التي تتمثل في وصف الحالة الإجتماعية والنفسية لأولئك الذين يقضون وقتاً طويلاً في العمل مع الأفراد، إذ إن طبيعة عملهم تقتضى بأن يكون على اتصال مباشر ووثيق مع الأفراد الذين يحتاجون إلى مساعدتهم، ومن هذه المهن العاملين بالإدارة الجامعية، ونستطيع القول أن أي مهنة لا تخلو من العقبات والمشكلات، وخاصة تلك التي تتعلق بالعمل مع الأفراد على مختلف مستوياتهم وأعمالهم، والسبيل العلمي لحل المشكلات المهنية يعتمد على توطيد الروابط المهنية وتعاونها في الجامعة في تحديد هذه القضايا، وترتيبها حسب أهمية كل منها، ثم اتخاذ خطوات معينة تعمل على إتخاذ وضع يتيح للمهنة أفضل انطلاقة ممكنة.

فمصادر الضغوط المهنية بالإدارة الجامعية تنحصر في كثرة الأعمال الإدارية، والمسئوليات الإضافية، وتدنى الرواتب، وظروف العمل السيئة، والانتقال من عمل لآخر، وضعف الإمكانيات المادية، والحياة الاجتماعية للمؤسسة، والإرهاق، والوحدة، وعدم التعاون، والأنانية، واللامبالاة، وضعف الدافعية، ومتطلبات العمل، والعوامل الشخصية الخاصة بالفرد نفسه.



ومن وجهة نظر الرؤية المجتمعية نرى أن وجود بعض المعوقات في بيئة العمل الإداري بالجامعة تؤدي إلى الإحساس بالقصور والعجز مما يترتب عليه الضغط المهني، ويكون على شكل ضعف في الدافعية وعدم الرضا عن الوضع الذي يمر به الفرد، وهناك مستويات محددة للضغط المهني، تبدو مفيدة نفسياً حيث أنها تضيف متعة للحياة وتساعد على التفكير السليم، أما عندما يذهب الضغط لأبعد من المستويات المثلى فذلك يؤدي إلى استنفاد طاقاتنا النفسية.

فلكل بيئة عمل ظروفها الخاصة المميزة لها والتي تجعلها إما أكثر تعرضاً للضغط أو أقل من ذلك، بناءً على ما يتوفر فيها من عوامل مادية مناسبة أو غير مناسبة أو علاقات جيدة، كما أن استمرار الضغط المهني في ظروف معينة يمكن أن يؤدي إلى اختلال السلوك أو عدم التوافق، في العمل وباستمرار الضغط المهني يتبعه العديد من الاستجابات الجسمية والنفسية غير الصحية.

كما أن الوقت من الموارد النادرة التي يجب إدارتها بفاعلية لتحقيق النجاح الأمثل في إنجاز المهام أو الأهداف المحددة بالإدارة الجامعية، لأنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت، بل إن التحدي الذي يواجه الإدارة الجامعية وهو كيفية تحقيق الاستغلال الأفضل للوقت المتاح، وتشأ ظاهرة سوء إدارة الوقت عندما يتم استغلاله في أداء أشياء أقل أهمية مما ينبغي، فالمهمة الصعبة التي تواجه ممارس العمل الإداري الجامعي أو غيره لا تتمثل في إيجاد الوقت لأداء مهمة ما، بل في عدم إدراك إستغلال الوقت المناسب لأداء المهمة أو النشاط المناسب.

إن بعض المهام أو الأنشطة ليست من الأهمية بالإمكان بحيث يجب تخصيص بعض الوقت لأدائها، إن مثل هذه الأمور تسرق وقت الأنشطة الأكثر أهمية، فمفتاح الإدارة الفعالة للوقت هو معرفة ما الذي يجب القيام به، فالشخص الذي يملك أهدافاً وأولويات واضحة يستطيع أن يحدد الأنشطة أو المهام الضرورية وأن يستخدم أفضل الوسائل لاستغلال الوقت للنهوض بها.

ومن هنا سوف نتناول في هذا الفصل الرؤية المجتمعية لإدارة الوقت في الجامعات والمهام الإدارية الأكاديمية وأهمية إدارة الوقت في الجامعات والضغوط المهنية لدى الإداريين في الجامعة من حيث أنواعها وكيفية التخلص منها، ومصادر ضغوط العمل المهنية وعلاقتها بسوء إدارة الوقت، وكذلك سوء إدارة الوقت وتحسينه في التعليم الجامعي للتقليل من ضغوط العمل المهنية، بالإضافة إلى أهمية التكنولوجيا في إدارة الوقت والتقليل من الجهود المهنية، وأخيراً تناول العلاقات الاجتماعية وتنظيم الوقت في المجتمع الجامعي.



## الفصل الخامس: الدراسة المنهجية:

يتناول هذا الفصل وصفاً لأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدت الباحثة عليها في تحليل الدراسة.

## الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة:

تعرض الباحثة في هذا الفصل ملخصاً لأهم نتائج الدراسة والإجابة على تساؤلاته في ضوء هذه النتائج، وتقدم بعد ذلك عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في الرؤية المجتمعية لإدارة الوقت في مواجهة الضغوط المهنية.

وبناءً على ذلك سوف نوضح أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة من خلال التساؤلات والأهداف التي طبقت على المبحوثين في صورة محاور باستمارة الاستبيان.

### النتائج:

١. أكدت عينة الدراسة أن تحديد الأولويات في نطاق العمل بالكلية يعد من الأولويات في أساليب إدارة الوقت التي يمكن تحديدها، فالأولويات الأهم هي الأجر بالتنفيذ، وبذلك يمكن الاعتماد على ما يعرف بأجندات العمل لترتيب العمل على حسب الأهمية.
٢. أكدت عينة الدراسة أن التحكم في الوقت عندما يحدث غضب أو صدمات مع الرؤساء والمرؤوسين زيادة نسبة الموافقة على أهمية التحكم في الوقت عندما يحدث غضب أو صدمات مع الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لأن الشجار والخلافات بين العاملين قد يكون مضيعة للوقت داخل العمل، والتقليل منه أو تجنبه يوفر الوقت الضائع لصالح العمل ومن ثم الإبداع فيه.
٣. أكدت عينة الدراسة أن هناك أهمية للتكنولوجيا في إدارة الأعمال والوقت داخل الجامعة، ولما لها من آثار إيجابية في تقليل الجهود وحفظ البيانات والملفات على سير العمل بصورة سريعة، وإنجاز الأعمال بشكل أفضل من العمل اليدوي الذي يستهلك الوقت بشكل كبير.
٤. أكدت عينة الدراسة أهمية التخطيط في إدارة الوقت حيث أن الوقت علم يقوم أساساً على التخطيط والتنظيم، فالتخطيط يؤدي إلى نتائج مفيدة في إدارة الوقت، ويستخدم التخطيط بشكل شخصي في إدارة الوقت عن طريق المخطط الإلكتروني ويومي الجيب.



٥. أكدت عينة الدراسة أن إدارة الوقت له دلالة علمية متداخلة يتطلب إدارة الفعالية في استثمار الوقت وهذا يتطلب إدارة صحيجه لوقت الفراغ والراحة والأعطال الأسبوعية والسبوعية لأن لا يمكن أن يشمل الزمن كله، فاستثمار الوقت بالنسبة للعاملين في الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس له العديد من الفوائد منها ترشيد الوقت، وإنقاذ الإداري من التردد والحيرة بشأن ما يقوم به من عمل دراسي وتمكين الإداري وأعضاء هيئة التدريس من ممارسة أي نشاط في الوقت المناسب، وتوفير الوقت وإمكانية استخدامه في نشاط آخر مفيد، ونظراً لأن إدارة الوقت هي الإدارة التي تحتاج إليها لتحقيق النجاح في الجامعة وما بعدها، فإنها تمكن من إنجاز المزيد من الأعمال ومن الحصول على المزيد من العمل الأكاديمي.
٦. أكدت عينة الدراسة أن الخطوات الأساسية في التخطيط هي تحديد الأهداف وقائمة المهام وتحديد الأولويات بالنسبة لرؤساء الهيئات الأكاديمية، كما يمكن إعداد جدول التقييم وقوائم المشروعات، والقوائم التي تنظم المسؤوليات من بين الأدوات الإدارية الأكثر فعالية لتحديد الأهداف كما تتضمن هذه الخطوة تحديد الكيفية التي ينبغي أن ينفق فيها الوقت بما يحقق الاستغلال الامثل للوقت وما قد يتطلب ذلك من إعادة ترتيب الأنشطة التي تمارس حالياً أو تخفيض وقت بعضها أو التخلص منها كلياً أو إضافة أنشطة جديدة وهذا لن يتم إلا بدون تحديد أهداف واضحة للفرد وترتيبها، كما أن تحديد الأهداف يتم من خلاله تحديد الأحداث الأكثر أهمية.
٧. أكدت عينة الدراسة أن قراءة الصحف والمجلات والنشرات الدورية خلال الدوام الرسمي تعد من المعوقات العامة والشخصية لإدارة الوقت ولكن ليست أهمها على الإطلاق فهناك معوقات أخرى تتمثل في المعوقات الخاصة بالمعلومات والبيانات، ومعوقات الضغط المهني، وإضاعة الوقت في التليفونات وانعدام تنظيم المواعيد.
٨. تبين أن استخدام الهاتف والإنترنت في الأمور الشخصية أثناء الدوام يعد من أبرز المعوقات في مضيعات الوقت، ويمكن تلاشى ذلك عن طريق تطوير أسلوب للتمييز بين نوعيات المكالمات التي تخص العمل وبين المكالمات الشخصية التي لا فائدة لها، وتحديد الهدف من كل مكالمة أما بالنسبة للإنترنت فيمكن حجب جميع المواقع التي لا تفيد طبيعة العمل في شتى، والاختصار على بعض المواقع التي تستخدم في محيط العمل فقط.



٩. أكدت عينة الدراسة أن سوء الإدارة وعدم كفاية التنظيم من أبرز المعوقات في إدارة الوقت حيث أن سوء التنظيم الداخلي يعنى ظهور حالة من التدخل والتضارب في الاختصاصات وما ينشأ عنها صراعات تحتاج إلى بعض الجهد والوقت لتجاوزها غياب توصيف وظائف العاملين أو عدم الأخذ بها في حالة وجوده، وتوضح أهمية الوقت في التنظيم من خلال إهتمام الإدارة الجامعية بإرسال قواعد ومبادئ التنظيم الجيد في الجامعات والتي يخلص من الزمن المطلوب لأداء الأعمال.

١٠. أكدت عينة الدراسة ضرورة تدريب الموظفين في نطاق تخصص العمل، وإختيار الموظفين الكفاء لإدارة العمل وفقاً لمبدأ تقسيم العمل، مع ضرورة عقد دورات تدريبية لزيادة خبرة العاملين وهيئة التدريس في العمل، فالإداريين أو عضو هيئة التدريس لن يستطيع مواكبة التطور إلا بالتدريب والتأهيل في الإدارة، ويرجع انخفاض في المستوى الإداري وزيادة فرص مضيعات الوقت إلى عدم توفير الفرص التدريبية المناسبة.

١١. أكدت عينة الدراسة أن سوء حالة وسائل الاتصال الداخلية والخارجية، أو عدم تطورها بما يتناسب مع حاجة ومتطلبات العمل تعد من أبرز المعوقات العامة والشخصية لإدارة الوقت.

١٢. يتبين من الخطوات الرئيسية لتحسين مهارات إدارة الوقت لدى الإداريين وهيئة التدريس هي القضاء على الروتين، فالمديرين بصفة خاصة يحتاجون إلى التركيز على هذه الخطوة وتحديد برنامج زمني لكل مهمة يقومون بها وخاصة في الأعمال المكتبية الروتينية التي تعد من أهم مهددات الوقت ويجعل الوقت يتسرب من بين يدي الفرد دون أن يشعر.

١٣. أكدت عينة الدراسة أن عدم كفاية الأجور مع حجم العمل المطلوب داخل الجامعة بالنسبة لفئتي الإداريين وهيئة التدريس، وذلك بالطبع يمثل أهم الضغوط المهنية بالنسبة للإداريين وهيئة التدريس.

١٤. أكدت عينة الدراسة أن الحل في إزالة الضغوط والتخلص منها يمكن في توطيد الدعم الاجتماعي بين العاملين وذلك لرفع الروح المعنوية وإدارة العمل بشكل جيد، وبالتالي التخلص من الضغوط الإجتماعية.

١٥. أكدت عينة الدراسة أن التعاون في حد ذاته لا يولد ضغوط مهنية في محيط العمل بالجامعة فمصادر الضغوط المهنية تنتج عن عدم التعاون واللامبالاة والانانية، فالتعاون هو أساس كل العمليات الاجتماعية، نظراً لأن التعاون ليس فعلاً معارضاً ولكنه فعل مشترك وموحد من الجميع



وإدارة الوقت ترسخ مبدأ التعاون والمشاركة، والتقليل من الضغوط المهنية تستلزم روح الجماعة والتعاون والعمل بروح الفريق الواحد في الجامعة سواء على مستوى الإدارة أو هيئة التدريس.

١٦. يوجد علاقة بين مصدر الضغط الناتج من غموض الادوار وبين الضغوط المهنية ، ويمكن تلاشي هذا الغموض عن طريق تقسيم العمل والعمل باللوائح ووضع نظام هرمي للموظفين يحدد لكل إداري أو عضو في هيئة التدريس دوره بوضوح، حتى يمكن الاقلال أو تلاشي الغموض.

١٧. أكدت عينة الدراسة أن هناك فجوة كبيرة من الموظفين وهيئة التدريس والإدارة العليا، بإصدار الأوامر يكون بشكل تعسفي مما يجعل انعدام في العلاقات الإنسانية والعمل بفتور وزيادة نسبة الشكاوى والتغيب عن العمل.

### التوصيات:

١. أهمية تحديد الأولويات في نطاق العمل بالكلية يعد من الأولويات في أساليب إدارة الوقت التي يمكن تحديدها، فالأولويات الأهم هي الأجور بالتنفيذ، وبذلك يمكن الاعتماد على ما يعرف بأجندات العمل لترتيب العمل على حسب الأهمية.

٢. ضرورة التحكم في الوقت والفضاء على الصدمات مع الرؤساء والمرؤسين لأن الشجار والخلافات بين العاملين قد يكون مضيعة للوقت داخل العمل، والتقليل منه أو تجنبه يوفر الوقت الضائع لصالح العمل ومن ثم الإبداع فيه.

٣. الاهتمام بالتكنولوجيا في إدارة الأعمال والوقت داخل الجامعة، لما لها من آثار إيجابية في تقليل الجهود وحفظ البيانات والملفات على سير العمل بصورة سريعة، وإنجاز الأعمال بشكل أفضل من العمل اليدوي الذي يستهلك الوقت بشكل كبير.

٤. ضرورة الاهتمام بالتخطيط والتنظيم في إدارة الوقت نظراً لأنه يؤدي إلى نتائج مفيدة في إدارة الوقت.

٥. الاهتمام باستثمار الوقت والراحات الأسبوعية ، فاستثمار الوقت بالنسبة للعاملين في الإدارة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس له العديد من الفوائد منها ترشيد الوقت، وإنقاذ الإداري من التردد والحيرة بشأن ما يقوم به من عمل دراسي وتمكين الإداري وأعضاء هيئة التدريس من ممارسة أي نشاط في الوقت المناسب، وتوفير الوقت وإمكانية استخدامه في نشاط آخر مفيد.

٦. ضرورة الاهتمام بالخطوات الأساسية في التخطيط التي تتمثل في تحديد الأهداف وقائمة المهام وتحديد الأولويات بالنسبة لرؤساء الهيئات الأكاديمية، وإعداد جدول التقويم وقوائم المشروعات.
٧. البعد عن قراءة الصحف والمجلات والنشرات الدورية خلال الدوام الرسمي حيث أنها تعد من المعوقات العامة والشخصية لإدارة الوقت.
٨. البعد عن استخدام الهاتف والإنترنت في الأمور الشخصية أثناء الدوام حيث يعد من أبرز المواقف في مضيعات الوقت، ويمكن تلاشى ذلك عن طريق تطوير أسلوب للتمييز بين نوعيات المكالمات التي تخص العمل وبين المكالمات الشخصية التي لا فائدة لها، وتحديد الهدف من كل مكالمة أما بالنسبة للإنترنت فيمكن حجب جميع المواقع التي لا تفيد طبيعة العمل في شتى، والاختصار على بعض المواقع التي تستخدم في محيط العمل فقط.
٩. الاهتمام بعنصر الإدارة حيث أن سوء التنظيم الداخلي يعنى ظهور حالة من التدخل والتضارب في الاختصاصات.
١٠. ضرورة تدريب الموظفين في نطاق تخصص العمل، وإختيار الموظفين الكفاء لإدارة العمل وفقاً لمبدأ تقسيم العمل، مع ضرورة عقد دورات تدريبية لزيادة خبرة العاملين وهيئة التدريس في العمل.
١١. ضرورة الاهتمام بوسائل الاتصال الداخلية والخارجية، وتطورها بما يتناسب مع حاجة ومتطلبات العمل في الجامعة.
١٢. تحسين مهارات إدارة الوقت لدى الإداريين وهيئة التدريس والقضاء على الروتين في العمل الجامعي.
١٣. ضرورة الاهتمام بزيادة الأجور لتناسب مع حجم العمل المطلوب داخل الجامعة بالنسبة لفئتي الإداريين وهيئة التدريس، للقضاء على الضغوط المهنية بالنسبة لهم.
١٤. توطيد الدعم الإجتماعي بين العاملين وذلك لرفع الروح المعنوية وإدارة العمل بشكل جيد، وبالتالي التخلص من الضغوط الإجتماعية.



١٥. الاهتمام بالتعاون في محيط العمل بالجامعة فمصادر الضغوط المهنية تنتج عن عدم التعاون واللامبالاة والانانية، لأنه هو أساس كل العمليات الاجتماعية، بالإضافة للقضاء على شتى أنواع الصراع بين العاملين في الجامعة.

١٦. ضرورة تقسيم العمل والعمل باللوائح ووضع نظام هرمي للموظفين يحدد لكل إداري أو عضوي في هيئة التدريس دوره بوضوح، حتى يمكن الإقلال أو تلاشى الغموض.

١٧. الاهتمام بإزالة الفجوة بين الموظفين وهيئة التدريس والإدارة العليا، وعدم إصدار الأوامر بشكل تعسفي للحفاظ على العلاقات الإنسانية بينهم.



## ثانياً: دور نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في جودة القرارات الإدارية دراسة تطبيقية في مستشفى خولة بمحافظة مسقط

يعقوب بن عديم بن خالد المسكري

أخصائي شئون مالية - وزارة الصحة

مسقط - سلطنة عُمان

### الفصل الأول : الأطار العام للدراسة :

مقدمة :

شهدت السنوات الماضية تطوراً كبيراً في استخدام نظم المعلومات في تطوير الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين وذلك سواء على مستوى العالم أو على المستوى المحلي داخل سلطنة عمان وقد تطلب ذلك التطور في استخدام نظم المعلومات تطوراً مسائراً في مجال جودة القرارات الإدارية خاصة بعد الاهتمام المتزايد بتطوير الخدمات الصحية في السلطنة ومواكبتها لكل ما هو جديد وفعال في نظم الجودة الإدارية حيث يستطيع الباحث رؤية ذلك التطور الكبير بحكم عمله في مستشفيات وزارة الصحة بالسلطنة .

وتعد نظم الصحة الإلكترونية أحد أهم أطر الإدارة الإلكترونية المعاصرة حيث تقوم منظومة الصحة الإلكترونية بتوفير كافة المعلومات الطبية والاستشارات ومن ثم الخدمات من وإلى المريض عبر مجموعة من الوسائل الإلكترونية، لذا تعد نظم المعلومات الصحية الإلكترونية أحد أفضل الأشكال المحورية التي تعتمد عليها مختلف أنواع المنظمات الطبية العالمية في تقديم الرعاية والخدمات الصحية المتميزة داخل المستشفيات). (القصيمي، ٢٠١٢، ص٥)

لذا فقد زادت توجهات المفكرين و الباحثين صوب مجال تطوير نظم المعلومات الصحية الإلكترونية وربطها بخطط الإدارة لتطوير القرارات الإدارية لتلبية حاجة الإدارة في المستشفيات وارضاء تطلعات المتعاملين معها عبر محاولة إدراك متطلبات المتغيرات المتوالية في مجال الخدمات الصحية . (نصيرات، ٢٠٠٨ ، ص١٨) ، لذا فان هذه الدراسة تحاول القاء الضوء على دور نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في جودة القرارات الإدارية داخل منظمات الرعاية الصحية بوجه عام ومستشفى خولة بوجه خاص .



### مشكلة الدراسة:

لا شك أن معدل نجاح أو فشل أي منظمة يعتمد على جودة قراراتها حيث أن القرار المناسب والسليم هو محور أداء المنظمة وجودة القرارات في المنظمات الصحية تأخذ أهمية خاصة لذلك فإن نظم المعلومات الصحية تعتبر العمود الفقري لجودة القرارات .

لذلك فإن هناك حاجة لتقييم مستويات اعتماد نظم معلومات صحية ومستويات تأثير هذه النظم على جودة القرارات في مستشفى خولة بمحافظة مسقط كنموذج للمنظمات الصحية التي تطبق نظم المعلومات الصحية الإلكترونية.

لذلك كان لا بد من معرفة مدى أهمية دور نظم المعلومات الصحية الإلكترونية وأثارها على القرارات الإدارية في مستشفى خولة بمحافظة مسقط .حيث لاحظ الباحث من خلال واقع عمله بالمستشفى قد شعر بالحاجة إلى مجاراة نظم الخدمات الإلكترونية المستخدمة فعلياً في المستشفى مع النظم المطبقة عالمياً مثل السجل الطبية الإلكترونية وعقد المؤتمرات الصحية عبر الفيديو وتفعيل تقنيات مثل الصور الضوئية ، سجلات المرضى والصور الشعاعية.

لذلك برزت الحاجة إلى هذه الدراسة لمعرفة مدى فاعلية أنظمة المعلومات الصحية الإلكترونية في مستشفى خولة ومن ثم قياس تأثير تفعيل النظم الإلكترونية على جودة القرارات الإدارية من إدارة المستشفى.

ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما مدى تأثير نظم المعلومات الصحية الإلكترونية على القرارات الإدارية في مستشفى خولة بمحافظة مسقط؟

وتتفرع منه عدة أسئلة :

ما مستويات استخدام نظم للمعلومات الصحية الإلكترونية في مستشفى خولة بمحافظة مسقط؟

ما مستويات تأثير تطبيق نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في مستشفى خولة على القرارات الإدارية؟

أهمية الدراسة:

أ- تكمن أهمية هذه الدراسة نظرياً في كونها سوف تقدم مادة علمية للباحثين تكون بمثابة مرجع للدراسات اللاحقة في مجال نظم المعلومات الطبية .

ب- اما من الناحية العملية فيحاول الباحث من خلال الدراسة اثراء مجال عمله في المنشآت الصحية عبر توفير دراسة واقعية لأثر نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في جودة القرارات الإدارية داخل المنشآت الصحية وذلك على اعتبار أن المستشفيات العمانية تتطلع إلى اعتماد أساليب أكثر حداثة في الإدارة.

ج- كما تبرز أهمية الدراسة في كونها مفيدة لإدارة مستشفى خولة بوجه خاص والمستشفيات العمانية بوجه عام لما ستسفر عنه من نتائج ودلائل بخصوص مواطن ” القوة والضعف ” في نظم المعلومات الحالية المستخدمة في تقديم الخدمات ومعوقات تطوير هذه النظم لمستويات افضل وتأثيرها على القرارات الإدارية.

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق نظم المعلومات الصحية الإلكترونية على جودة القرارات الإدارية في مستشفى خولة.
- التعرف على الواقع « الفعلي » لإستخدام نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في مستشفى خولة.
- مساعدة المنظمات الصحية على تبني نظم معلومات الكترونية حديثة تسهم في تطوير جودة القرارات الإدارية .

#### متغيرات الدراسة :

- أنماط نظم المعلومات الصحية لإلكترونية في مستشفى خولة بمحافظة مسقط .
- أنماط نظم المعلومات الإدارية في مستشفى خولة بمحافظة مسقط
- الدعم المالي لنظم المعلومات الصحية الإلكترونية في مستشفى خولة بمحافظة مسقط
- المتطلبات التقنية لنظم المعلومات الصحية الإلكترونية في مستشفى بمحافظة مسقط
- المتغيرات الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة
- القرارات الإدارية في مستشفى خولة بمحافظة مسقط.

#### فرضيات الدراسة:

١. أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستويات نظم المعلومات الصحية الالكترونية ومستويات وجود القرارات الادارية في مستشفى خولة.



٢. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات أنماط نظم المعلومات الصحية الإلكترونية ومستويات وجود القرارات الإدارية.
  ٣. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات توافر الدعم المالي لتفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية ومستويات وجود القرارات الإدارية.
  ٤. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات توافر المتطلبات التقنية لنظم المعلومات الصحية الإلكترونية ومستويات وجود القرارات الإدارية.
  ٥. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستويات نظم المعلومات الصحية الإلكترونية ومستويات وجود القرارات الإدارية.
  ٦. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بصدد مستويات نظم المعلومات الصحية الإلكترونية ومستويات وجود القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
- نموذج الدراسة:

قام الباحث بتصميم نموذج يوضح متغيرات الدراسة من خلال الاضطلاع على ما ورد في دراسات سابقة ومنها دراسة «الدويك، ٢٠١٠» و(ابو عمر، ٢٠٠٩)

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : مستشفى خولة بمحافظة مسقط
- الحدود الزمنية : الفصل الدراسي الأول لعام (٢٠١٤/٢٠١٥)
- الحدود البشرية : العاملين في مستشفى خولة بمحافظة مسقط

## الفصل الثاني: الإطار النظري

في ضوء المتغيرات العلمية والمعرفية الهائلة التي تقابلها المنظمات في العصر الحديث، أصبح من الضروري لتلك المنظمات من تبني واستخدام أحدث الأساليب الإدارية الماكبة للتطورات التقنية والمعرفية بغرض خلق نوع من التفاعل مع عصر التقنية الرقمية و من ابرز تلك الأساليب أسلوب نظم المعلومات الإلكترونية والذي ظهر في الاونة الأخيرة كمصطلح حديث ومعاصر نتيجة لتزايد استخدام « أنظمة الحاسب الآلي » وشبكاته وأدواته وإنفجار الثورة المعلوماتية بشكل عام. وأصبحت معظم الدول وخاصة المتقدمة تقنياً تعتمد اعتماداً أساسياً على نظم المعلومات في التطوير الإداري وتم إدخال هذه التقنيات في معظم الأجهزة الادارية والخدمية .

تحاول مستشفيات السلطنة بوجه عام ومستشفى خولة بوجه خاص مواكبة التغيرات والقفزات التكنولوجية المتسارعة عبر استحداث وتطبيق أحدث أنظمة الصحة الإلكترونية لذلك فأن المستشفى تعمل بالتنسيق مع المديرية العامة لتقنية المعلومات التابعة لوزارة الصحة العمانية على التأكد من دقة وجودة الخدمات الصحية المقدمة ومدى رضا العاملين والمراجعين عن نمط وفاعلية هذه الخدمات الإلكترونية .

أهتم هذا المبحث بعدة عناصر تخص القرارات الإدارية ومنها مفهوم القرار الإداري حيث عرض الباحث لأهم تعريفات ومفاهيم القرار الإداري المتواجدة في كثير من الأدبيات والدراسات السابقة واستخلص الباحث منها مفهومه الخاص للقرار الإداري وهو أن القرار الإداري بمثابة إعلان الإدارة عن إرادتها بما لها من سلطات في إنشاء أو تعديل أحد الأوضاع الإدارية في حدود ما هو ممكن و جائز قانوناً بغرض تحقيق المصلحة العامة للمنظمة . وتم خلال المبحث عرض أبرز أنواع القرارات وتصنيفات القرارات الإدارية ثم بيان لأهم نماذج صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري .

ثم اشار الباحث إلى مفهوم نظرية القرارات مع عرض نبذة مختصرة عنها ، بالإضافة إلى الإشارة إلى مراحل اتخاذ القرارات الإدارية وأهم أنواعها ، وكان أهم ما حاول الباحث القاء الضوء عليه هو أبرز المعوقات في اتخاذ القرارات الإدارية ، وأخيراً أشار الباحث إلى حلقة الوصل بين المبحث الأول والثاني من هذه الدراسة وهو دور نظم المعلومات الإلكترونية في صنع القرارات الإدارية.

### الفصل الثالث: الدراسات السابقة :

حاول الباحث قدر الامكان تجميع أكبر عدد من الدراسات السابقة والتي كانت موضوعاتها تختص بمحوري الدراسة سواء (نظم المعلومات الإلكترونية) أو محور (القرارات الإدارية) وقد إتسمت الدراسات العربية بقربها من واقع تطبيق النظم الإلكترونية وأثرها على القرارات الإدارية في المجتمع الإداري الخاص بالدراسة الحالية (مستشفى خولة بمحافظة مسقط) اما الدراسات الاجنبية فقد إتسمت بتوصيات فعالة إلى حد ما .



## الفصل الرابع : الاطار العملي للدراسة :

يتضمن هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي إتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### منهج الدراسة:

أعتمد الباحث في دراسة الحالة المنهج الوصفي التحليلي والقائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة «نظم المعلومات الصحية الإلكترونية وأثرها على القرارات الإدارية» دراسة تطبيقية في مستشفى خولة، في محافظة مسقط. ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى خولة ، والبالغ عددهم الكلي ٢٨٥ ( ٦٦ فرداً ) بناء على المعلومات التي تحصل عليها الباحث من مستشفى خولة في محافظة مسقط. وتم استخدام عينة عشوائية نسبتها ١٨٪ من عدد العاملين تشمل جميع التخصصات والهيكل الإدارية والطبية.

### أداة الدراسة:

أعتمد الباحث لإعداد أداة الدراسة على تطوير وبناء استبانة لقياس نظم المعلومات الصحية الإلكترونية وأثرها على القرارات الإدارية ، دراسة تطبيقية في مستشفى خولة، محافظة مسقط والاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة (المسعودي، ٢٠١٢.٠) و (السويسي، ٢٠١٣) واشتملت أداة الدراسة على أربع أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: أختص هذه القسم بالبيانات والمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: تضمن أسئلة حول نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في مستشفى خولة، وضم أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الاول: أنماط نظم المعلومات الصحية الإلكترونية ، وتكون هذا القسم من (٨) فقرات.

المحور الثاني: توافر الدعم المالي لتفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية، ويتكون من (٦) فقرات.

المحور الثالث: توافر المتطلبات التقنية لنظم المعلومات الصحية الإلكترونية بمستشفى خولة، وتكون من (٧) فقرات.

المحور الرابع: أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية على القرارات الإدارية في مستشفى خولة، ويتكون من (١٨) فقرة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) ومن خلاله قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ١- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- ٢- التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص عينة الدراسة في ضوء خصائصهم الديموغرافية.
- ٣- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- ٤- ارتباط سبيرمان لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- ٥- تحليل الانحدار المتعدد وذلك لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- ٦- اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتغيرات التي تضم أكثر من فئتين.
- ٧- اختبار T لعينات المستقلة.

صدق الأداة:

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على هيئة محكمين من هيئة التدريس بجامعة ظفار والكلية التقنية بصلالة كما يظهر في الملحق رقم (٣) بغرض تحكيمها



والتحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. وتم الانتهاء من تحكيم الاستبانة بشكلها النهائي كما في الملحق رقم (١) وتوزيعها للمستجيبين مباشرة.

## ثبات الأداة:

معامل ثبات ألفا كرونباخ:

على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعاملات ألفا كرونباخ، لكن من الناحية التطبيقية يعد معامل الفا (٠.٦٠٪) معقولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. وقد تم حساب معامل الفا لكرونباخ لتقدير الاتساق الداخلي للاستبانة ككل ولأبعادها كلا على حده.

## الفصل الخامس : النتائج والتوصيات:

### النتائج:

يتضمن هذا الفصل مناقشة لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحث على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها.

أولاً: نتائج أسئلة الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل (نظم المعلومات الصحية الإلكترونية):

أظهرت مستويات تطبيق نظم المعلومات الصحية الإلكترونية مستوى موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (٣, ٩٥٦).

كان مستوى نمط نظم المعلومات الصحية الإلكترونية بدرجة مرتفعة في المستشفى، بناء على المتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات البالغ (٣, ٩١)، حيث توفرت معظم نظم الصحية بدرجة مرتفعة مثل نظم فعالة للتراسل الإلكتروني مثل البريد الإلكتروني والصوتي في المستشفى. ويمكن من خلال هذه النتائج يمكن للباحث أن يستنتج أن إدارة المستشفى تعطي أهمية مرتفعة لتطبيقات نظم المعلومات الصحية الإلكترونية وذلك طبقاً لآراء العينة البحثية ويرجع ذلك لفهم الإدارة لدور هذه النظم في رفع قيمة الخدمة الصحية المقدمة، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة كل من (السويسي، ٢٠١٣) ودراسة (كاوجة، ٢٠١٣) الذين أكدوا على نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في رفع قيمة الخدمة الصحية المقدمة.



أما مستوى توافر الدعم المالي لتفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية فقد كان بدرجة مرتفعة وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات ومقداره (٢, ٨٨)، وظهرت أهميتها في وجود موازنة كافية لعمليات التحسين المستمر في نظم المعلومات الصحية الإلكترونية.

ويستنتج الباحث من هذه النتيجة أن إدارة مستشفى خولة توفر الدعم المالي الكافي لتفعيل وتطوير نظم المعلومات الصحية الإلكترونية وذلك طبقاً لآراء العينة البحثية إيماناً منها بدور تلك النظم في تطوير الخدمات الصحية بوجه عام وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (ابوسبت، ٢٠٠٥) التي أكدت على أهمية الدعم المالي الكافي في تطوير نظم المعلومات الصحية الإلكترونية. كان مستوى توفر المتطلبات التقنية لنظم المعلومات الصحية الإلكترونية بدرجة مرتفعة وفقاً للمتوسط الحسابي الكلي لمعدل الاستجابات ومقداره (٤, ٠٧٨) ويتضح من هذه النتيجة أهمية توفر المتطلبات التقنية ودرجة اهتمام إدارة المستشفى بتوفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق نظم المعلومات الصحية. والجدير بالذكر أن هذا المتوسط الحسابي هو الأعلى بين المتوسطات الحسابية الأخرى للمتغير المستقل وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الدويك، ٢٠١٠) التي أكدت على أهمية توفر المتطلبات التقنية في تطوير نظم المعلومات الصحية الإلكترونية.

ثانياً: نتائج أسئلة الدراسة فيما يخص المتغير التابع (القرارات الإدارية) :

بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة لقرارات محور المتغير التابع (القرارات الإدارية) (٤, ٣٢)، وهو ما يدل على نسبة موافقة مرتفعة على توفر هذه القرارات الإدارية وخاصة فيما يتعلق بتسهيل عملية الاتصال والتنسيق ما بين العيادات التخصصية والأقسام الطبية المساندة.

ويمكن للباحث من خلال هذه النتيجة أن يستنتج أنه طبقاً لآراء العينة البحثية فأن إدارة مستشفى خولة بمسقط تهتم بتفعيل نظم المعلومات الإلكترونية وخاصة فيما يتعلق بمحور «القرارات الإدارية» وأنه من وجهة نظر العينة البحثية فأن أهم مجالات القرارات الإدارية التي يؤثر عليه تفعيل نظم المعلومات الإلكترونية هو ما يتعلق بتسهيل عملية الاتصال والتنسيق ما بين العيادات التخصصية والأقسام الطبية المساندة وهذا يتوافق مع ما جاء في دراسة (أبو شكر، ٢٠١٢).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات الصحية الإلكترونية ومستويات القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (٠, ٧٧٨) عند مستوى دلالة ٠, ٠١.



وهذه النتيجة تشير إلى دور نظم المعلومات الصحية الإلكترونية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية داخل مستشفى خولة بمحافظة مسقط من وجهة نظر العاملين بها وتدلل على فاعلية أثر هذه النظم في التأثير على القرارات الإدارية وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة (المسعودي، ٢٠١٢) وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنماط نظم المعلومات الصحية الإلكترونية ومستويات القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٤٩٢) عند مستوى دلالة ٠,٠١.

وجود علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين توفر الدعم المالي لتفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية ومستويات القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٦٤٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١). ويمكن من هذه النتيجة أن نستنتج أنه طبقاً لأراء العينة البحثية فأن توافر الدعم المالي هو عنصر هام وأساسي في التأثير على جودة القرارات الإدارية عبر تفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية داخل مستشفى خولة وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة دراسة (ابوسبت، ٢٠٠٥) التي أدت على أهمية توافر الدعم المالي ودوره في جودة القرارات الإدارية.

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عنصر توفر المتطلبات التقنية لنظم المعلومات الصحية الإلكترونية وبين مستويات القرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٧٣٩) عند مستوى دلالة (٠,٠١).

إن أعلى معامل ارتباط هو توفر المتطلبات التقنية لنظم المعلومات الصحية الإلكترونية مقارنة بمعاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة الأخرى.

ويمكن للباحث عبر هذه النتيجة أن يستنتج أنه طبقاً لأراء العينة البحثية من العاملين في مستشفى خولة بمحافظة مسقط فأن « توفر المتطلبات التقنية » هو من أهم عناصر تفعيل نظم المعلومات الإلكترونية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الدويك، ٢٠١٠) التي أكدت على أهمية « توفر المتطلبات التقنية »

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) لمستويات تطبيق نظم المعلومات الصحية الإلكترونية على مستويات القرارات الإدارية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ بصدد كافة المتغيرات عدا متغير المتطلبات التقنية تعزى لمتغير الجنس حيث كانت هناك فروق تصب في مصلحة الاناث.

ويمكن من خلال هذه النتيجة أن نستنتج أن قابلية الاناث على تطبيق وتعلم وتوفير المتطلبات التقنية المطلوبة لتفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية أعلى من الذكور وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة (المسعودي، ٢٠١٢) التي أظهرت نتائجها تفوق الاناث في تطبيق المتطلبات التقنية المطلوبة لتفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) بصدد كافة المتغيرات تعزى لمتغير العمر. ويمكن من خلال هذه النتيجة أن نستنتج أن قابلية العاملين في مستشفى خولة لتفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية لا تختلف باختلاف أعمار العاملين وهذه النتيجة تختلف مع نتائج عديد من الدراسات التي أشارت إلى تميز العاملين الأصغر سناً في تفعيل نظم المعلومات الإلكترونية ومنها دراسة (ذياب، ٢٠١٢) و(العمرى، ٢٠٠٩)

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) في كافة المتغيرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، عدا ما يتعلق بمؤهل الماجستير حيث تمثل المصدر الأساس للفروق في أنماط نظم المعلومات الصحية.

ويمكن من خلال هذه النتائج أن نستنتج أن حملة الماجستير هما الأعلى في استخدام أنماط نظم المعلومات الصحية ويمكن أن نرجع هذا إلى طبيعة هذه الفئة من حملة الماجستير حيث أنهم الأقدر مهنياً على استخدام هذه النظم وقابليتهم للتعلم تكون أعلى من الآخرين وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة (نعمان، ٢٠٠٤) التي أظهرت نتائجها تفوق حملة الماجستير في هذا المجال.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) في كافة المتغيرات تعزى لمتغير الوظيفة وأن معظم هذه الفروق تأتي من مصدر واحد وهو الفئات الطبية. ويمكن من خلال هذه النتائج أن نستنتج أن الفئات الطبية في مستشفى خولة هما الأكثر تفعيلاً لنظم المعلومات الصحية الإلكترونية وقد يكون هذا أمراً منطقياً ( وهذا يرجع إلى تطبيق المستشفى لبرنامج نبض الشفاء الإلكتروني الذي يحتم على العاملين في الفئات الطبية إدخال كل بيانات المرضى ونتائج تحليلهم بشكل فوري مما طور من قدراتهم على استخدام الأنظمة الإلكترونية وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في دراسة (أحمد، ٢٠٠٦) التي أشارت إلى تميز الفئات الطبية في استخدام نظم المعلومات الصحية الإلكترونية .

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) في كافة المتغيرات تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبناء على هذه النتيجة يمكن للباحث أن يتبين أن أفراد العينة البحثية متفقون على أهمية نظم المعلومات الصحية الإلكترونية دون النظر لمستويات سنوات الخبرة مما يدل



على إقتناعهم جميعاً بتلك الأهمية وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (أبو شكر، ٢٠١٢) ولكنها تختلف عن نتيجة دراسة (ناجي & الديك، ٢٠١١) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) لكافة المتغيرات تعزى لمتغير الدورات التدريبية. يستنتج الباحث من هذه النتيجة أن جميع افراد العينة يؤكدون أهمية تفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية دون النظر إلى مقدار ما حصلوا عليه من دورات تدريبية وهذه النتيجة تختلف مع ما جاء في دراسة كل من (البيحيصي، ٢٠٠٨) و (نعمان، ٢٠٠٤)

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (٠,٠٥) لكافة المتغيرات تعزى لمتغير الاستخدام الفعال للحاسب الآلي. يمكن للباحث من خلال هذه النتيجة أن يستنتج أن آراء العينة تؤكد على أهمية تفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية دون النظر إلى درجة «الاستخدام الفعال للحاسب الآلي» لكل منهم داخل البيئة المبحوثة (مستشفى خولة) وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ذياب، ٢٠١٢) ولكنها تخالف ما جاء في دراسة (ذياب، ٢٠١٢) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية تخص درجة «الاستخدام الفعال للحاسب الآلي».

### التوصيات:

١. يفضل أن تقوم الإدارة العليا في مستشفى خولة بالاستمرار في تشجيع العاملين على استخدام نظم المعلومات الصحية الإلكترونية حيث أتضح أن مستويات تطبيق نظم المعلومات الصحية الإلكترونية كانت ذات موافقة مرتفعة .
٢. على الإدارة العليا في مستشفى خولة الاستمرار في دعم العاملين عبر توفير المزيد من الدعم المالي لتفعيل نظم المعلومات وخاصة من خلال تقديم إدارة المستشفى مكافآت مجزية للأطباء أو العاملين المتميزين في استخدام نظم المعلومات الصحية الإلكترونية حيث نال هذا العنصر أهمية مرتفعة من العاملين.
٣. على الإدارة العليا في مستشفى خولة الاستمرار في توفير المتطلبات التقنية لنظم المعلومات الصحية الإلكترونية بل وزيادة الاهتمام بهذه المتطلبات وخاصة عن طريق ( توفير مجموعة من الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق نظم المعلومات الصحية الإلكترونية) وذلك لاهمية هذا العنصر من وجهة نظر العاملين.

٤. يفضل أن تقوم الإدارة العليا في مستشفى خولة بمزيد من ربط المعلومات الإدارية بالنظم الإلكترونية المتطورة وخاصة بعد ما أظهرت النتائج الحاجة إلى ربط المعلومات الإدارية بالنظم الإلكترونية المتطورة .
٥. يفضل أن تقدم الإدارة العليا في مستشفى خولة مزيداً من الدعم لتفعيل نظم المعلومات الصحية الإلكترونية وخاصة ( نظم قواعد المعرفة بالمستشفى مثل النظم الخبيرة ونظم الذكاء الاصطناعي ونظم التطبيب عن بعد ) حيث أنها حازت على أهمية نسبية متوسطة وذلك للمضي نحو جودة أعلى للقرارات الإدارية داخل المستشفى .
٦. يفضل أن تقدم إدارة المستشفى مكافآت مجزية للأطباء أو العاملين المتميزين في استخدام نظم المعلومات الصحية الإلكترونية لأن هذا العنصر قد حاز على أهمية متوسطة من وجهة نظر العاملين.
٧. يفضل أن تقوم الإدارة العليا في مستشفى خولة بالاستمرار في محاولات تخفيف أو القضاء على الإجراءات الروتينية التي قد تؤخر عملية التحول الكامل نحو نظم المعلومات الصحية الإلكترونية.
٨. يفضل أن تقدم الإدارة العليا في مستشفى خولة المزيد من دعم البرامج التي تهدف إلى زيادة الثقة لدى الموظفين في التعامل عبر نظم المعلومات الصحية الإلكترونية .
٩. يفضل أن تقوم الإدارة العليا في مستشفى خولة بالاستمرار في وضع إستراتيجيات للتنسيق بين الإدارات إلكترونياً بين الإدارات المختلفة في المستشفى وإعادة بناء ( الهياكل التنظيمية ، العمليات ، الإجراءات الإدارية ) بما يتوافق مع المتطلبات الخاصة بالإدارة الإلكترونية.
١٠. يفضل أن تقوم الإدارة العليا في مستشفى خولة بالاستمرار في توفير البنية التحتية للمتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق نظم المعلومات الصحية. والجدير بالذكر أن هذا المتوسط الحسابي هو الأعلى بين المتوسطات الحسابية الأخرى للمتغير المستقل.



## قراءة من المكتبة

### مهارات الاتصال الإداري والحوار



## مهارات الاتصال الإداري والحوار

تأليف : عبدالله حسن مسلم  
عرض : هدى بنت مبارك التتمية  
معهد الإدارة العامة - سلطنة عُمان

### المقدمة :

يمثل الاتصال جانباً مهماً في الحياة، فهو أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات، حيث يلعب دوراً كبيراً في التطوير والتغيير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي. فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطوير اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات نظراً لأهمية التواصل مع الآخرين، فإن مهارات الاتصال غدت أحد المتطلبات للنمو الشخصي المؤسسي. كما يعد الاتصال الإداري تبادل للمعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك وهو فن إيجاد التفاهم بين الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات، حيث أنه على المستوى الشخصي لا يستطيع الفرد أن يعيش بمعزل عن المجتمع فهو مرتبط مع المحيط الذي يعيش فيه وفي المؤسسات تمثل عملية الاتصال الإداري جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض وعلاقتها مع الآخرين. وقد ناقش هذا الكتاب بعض المهارات ومعارف الاتصال الإداري والحوار التي يستطيع الفرد تنمية وصقل مهارته بشكل مستمر من خلال الممارسة الدائمة في الحياة العملية.

يتكون الكتاب من (٢٤٤) صفحة من القطع المتوسط، وهو من تأليف عبدالله حسن مسلم، وإصدار دار المعزز للنشر والتوزيع بعمان لعام ٢٠١٥م، الطبعة الأولى، ويحتوي على ثمانية فصول يرتبط كل منها بالآخر في تنمية مهارات الاتصال الإداري والحوار.

### الفصل الأول: الاتصال (المفهوم - العناصر - الخصائص - الأنواع - النماذج - المعوقات) :

ناقش المؤلف في هذا الفصل مواضيع عديدة من أهمها مفهوم الاتصال حيث عرفه بأنه العملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية



مصاحبة بتعبيرات الوجه ولغة الجسم. وهو عملية اجتماعية يتصل بها الفرد بالآخرين لتحقيق مصالح أو منافع مشتركة بشكل ديناميكي، وذلك من خلال نقل الأفكار والمعلومات وتوصيلها بالكلام أو الكتابة أو الإشارة بقصد إحداث التأثير والاستجابة. وترتبط عملية الاتصال بعناصر عديدة وهي: المرسل أو القائم بالاتصال أو الطرف الأول في الاتصال، الرسالة، التشويش على الرسالة، المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال، القناة أو الوسيلة، رجع الصدى أو التغذية الراجعة، بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.

#### مبادئ الاتصال الفعال :

يرى المؤلف بأن الاتصال الفعال يلعب دوراً كبيراً في قيام العلاقات الإنسانية في العديد من جوانب ومجالات الحياة، لذلك يعتبر مهارة يتوجب على الأفراد العاملين في مختلف المؤسسات اكتسابها وتطبيقها لتحقيق المهام والأهداف المطلوبة وذلك من خلال الاتصال الفعال بالإدراك والوعي وبالقدرة على توصيل ونقل الأفكار والمعلومات إلى الطرف المقابل بالطريقة الملائمة.

وتتمثل عملية الاتصال الفعال في توصيل مضمون الرسالة إلى الطرف الآخر وذلك من خلال استخدام لغة الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية مثل تعابير الوجه وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم وغيرها. ويتحقق الاتصال الفعال من خلال الإصغاء بالإنباه والتركيز على محتوى ومضمون الرسالة للوصول إلى الهدف وتحقيق الغاية المنشودة.

#### المعوقات الأساسية في الاتصال :

يرى المؤلف بأن هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر على تنظيم الاتصال، والتي تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب وهي التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين في المنشأة، وهذه المعوقات هي:

١. تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال.
٢. عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها.
٣. عدم وجود تفاهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر.
٤. استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين.
٥. ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه.

## الفصل الثاني: مهارات الحوار:

يعتبر إتقان مهارة الحوار هو ناتج عن إتقان مهارات أخرى واكتساب معلومات ومعرفة سابقة، لذلك لا يمكن اكتسابها بمجرد معرفة كيفية وطريقة إدارة النقاش فلا بد من الممارسة والخطأ والتعلم من الأخطاء. ومع مرور الوقت وتراكم الخبرة، تجد نفسك لديك قدرة جيدة على التعامل مع المواقف المختلفة، ويرى المؤلف أن لكل حوار هدف وهو الوصول الى النتيجة النهائية التي تكون مرضية لكل الطرفين بحيث يصل ذلك الحوار لتصحيح المفاهيم وتثبيت الأفكار المقصودة وقد يكون في بعض الأحيان لتهديب سلوك معين. ويعد الحوار وسيلة مهمة في الإقناع وتغيير بعض الأفكار والآراء إلى الإتجاه السليم وتحسين السلوك نحو الأفضل. وتتجلى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والخاوف والقلق، وهو وسيلة بناءية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات. وقد أشار المؤلف إلى بعض القواعد الجوهرية التي تسهم في عملية الحوار نذكر منها:

١. الاستماع الإيجابي
  ٢. حسن البيان
  ٣. يحتاج المحاور إلى الجاذبية
  ٤. يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره
  ٥. على المحاور الا يستخدم كلمة "لا" خاصة في بداية الحوار ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا ولا عبارة "يجب عليك القيام بكذا"، ولا عبارة "أنت مخطئ وسأثبت ذلك"
  ٦. ضبط الانفعالات
  ٧. عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار الى جدل وعداء
  ٨. مخاطبه المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبها مع عدم المبالغة في ذلك
- مفهوم الإقناع:

يعرف المؤلف الإقناع بأنه أي عملية اتصال مكتوبة وشفوية وسمعية و بصرية تهدف بشكل محدد الى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك.



ويعتمد الإقناع على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال وهي: المصدر، والرسالة، والوسيلة والمستقبل. فالمصدر يجب أن يكون موثوق بحيث يتمتع بمصداقية عالية من ناحية المعلومات المقدمة أو الموضوع المطروح سواء الذي يتكلم عنه أو يكتب عنه، لأنه كلما كان المصدر ذو ثقة عالية وصادقة ونواياه حسنة تجاه الموضوع المقدم كان أكثر إقناعاً وتأثيراً في الطرف الآخر. كما إن جاذبية شخصية المصدر وعلاقته الودية بين المرسل والمستقبل تجعل عملية الإقناع مؤثرة في تبني تلك الأفكار أو تعديلها أو تغيير الاتجاهات بناء عليها. وتتلخص عملية الاتصال المقنع على مدى نجاحه في تغيير الاتجاه أو السلوك المطلوب فهو يعتمد بشكل أساسي على الخصائص التي يتمتع بها المصدر ومحتوى الرسالة الاتصالية وطرق عرضها وسردها والوسيلة المستخدمة والمتبعة وخصائص المستقبل (المتلقي).

### فن الإقناع:

هناك مجموعة من النقاط ذكرها المؤلف لابد من إتباعها عند القيام بعملية إقناع الآخرين بفكرة أو سلوك معين نذكر أهمها فيما يلي:

١. لابد أن تكون مقتنعاً جداً من الفكرة التي تسعى لنشرها
٢. استخدام الكلمات ذات المعاني المحصورة أو المحددة مثل بما أن، إذن، وحينما يكون وغيرها من الكلمات المشابهة
٣. ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام
٤. اختيار العبارة اللينة الهيئة، والابتعاد عن الشدة والضغط وفرض الرأي
٥. أحرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيشعره بأهمية كلامه لديك
٦. أظهر فرحك الحقيقي غير المصطنع بكل حق يظهر على لسان الطرف الآخر، وأظهر له بحثك عن الحقيقة

### الفصل الثالث : مهارات الاتصال الشخصي:

إن مهارات الاتصال الشخصي تعد من العناصر الرئيسية التي يجب أن يتحلى بها الفرد، فهي أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير بين الأفراد والجماعات فهي تلعب دوراً مهماً في الحياة بشكل عام، ونظراً لأهمية هذه المهارات في بيئة العمل أو في المجتمع فأنها أحد متطلبات النمو الشخصي والمؤسسي، وفي هذا الفصل ناقش المؤلف مجموعة من المهارات التي يتم نقل الأفكار والمعاني والمعلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتعبيرات الوجه أو لغة الجسم وهذه المهارات هي :



## المهارة الأولى: اتصال العين:

يعد اتصال العين من أقوى وأكثر الاتصالات تأثيراً، وذلك من خلال ما تعبر به من إشارات إيجابية أو سلبية بصورة مباشرة حيث أن التواصل بالعين يعتبر مهارة ذات قيمة عالية في الاتصال بحيث يجب تحسينها والمحافظة عليها.

أن الاتصال الصحيح بالعين يبني الثقة ويفتح قنوات التواصل، كما يفتح الأبواب لما تريد توصيله للمتلقي، ومهارة التواصل بالعين من المهارات التي يصعب إجادتها لكنها ضرورية وحيوية لإنجاح الحديث بفاعلية.

## المهارة الثانية: مهارة الوضع والحركة:

أن مهارة الوضع والحركة تعكس طبيعة الوضع والملامح بشكل مباشر، وذلك من خلال مقدرة المتحدث على تحديد الوضعية المناسبة، فعندما يقف المتحدث منتصباً ويتحرك بشكل طبيعي ومرن، هذا بدوره يساعد على أن تظهر نفسك جسماً بالوضعية الممتازة وتترك انطباع جيد لدى الآخرين حيث أن مهارة الوضع والحركة تحدد المعلومات والانطباع الأولي عن المتحدث، فمظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك. هذا الحكم ليس في كل الأحوال، لكن على الأقل هورأي الآخرين فيك حتى تتكون المعلومات الكافية لتغيير ذلك الانطباع والرأي فيك.

يرى المؤلف بأن هناك أنماط كثيرة شائعة للوضعيات الخاطئة للغة الجسم غير الملائمة، وهي:

١. التراجع إلى الخلف.
٢. الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل والتحول إلى الرجل الأخرى.
٣. استخدام وضع الاستعداد.
٤. التحرك في أرجاء المكان.

وتظهر أهمية هذه المهارة بأنها ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف أو التحرك لكن هناك مفهومين يفيدان في هذا السياق وهما:

١. الوقوف منتصباً.
٢. الميل بوزنك إلى الأمام.



### المهارة الثالثة: ملامح وتعابير الوجه:

تعكس ملامح وتعابير الوجه بعض الانطباعات الأولية للمتحدث وتحدد بذلك شخصيته. فملامح وتعابير الوجه لها دلالات عميقة بحيث أنها تترك أثر واضح على نفسية الآخرين، ولكي تكون عملية الاتصال بالملامح وتعابير الوجه فعّالة، فإنك بحاجة إلى أن تكون مبتهجاً في وجهك وإيماءتك، وأن تفعل ذلك وكأنه شيء طبيعي على المتحدث أن يتعلم الابتسامه في وجه الآخرين رغم الظروف النفسية المحيطة به بنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماته طبيعية في الظروف العادية حيث أن حركات وإيماءات وتعابير الوجه بشكل طبيعي توضح وتسهل عملية الاتصال والهدف المنشود من تلك الرسالة وتساعد في فهم الموضوع المقدم من قبل المتحدث.

### المهارة الرابعة: اللبس والمظهر:

يعتبر الاهتمام بالمظهر واللبس مهماً جداً و له دور مؤثر في العلاقة مع الآخرين ، فمن خلال المظهر تتكون صورة سريعة أولية عن شخصيتك ويعتبر اللبس من أهم مظاهر الأناقة حيث أنه يتم ملاحظته فوراً من قبل الآخرين. يرى المؤلف أن للبس والمظهر تأثير مباشر على شخصية الإنسان، حيث أن اللبس يعكس للآخرين الفكرة التي تترسخ في اذهانهم عن الآخرين، وأحياناً ينظرون الى ملابسنا قبل أن يستمعوا إلى أفكارنا وأحاديثنا. فلا بد من الاعتناء والاهتمام بالمظهر والملبس، لأنه مطلوب كأحد الجوانب الهامة ، فالمظهر واللبس الأنيق يحدد أهمية التواصل مع الآخرين وقيام العلاقات المتبادلة فيما بينهم وتحديد استمراريتهما والتعامل معها مع مرور الزمن.

### المهارة الخامسة: الصوت والتنوع الصوتي:

يعد الصوت مهارة حيوية فعالة في نقل رسالتك للآخرين، حيث أن نغمة حبالك الصوتية وطريقة الإلقاء تشكل نسبة كبيرة من المصدقية التي تكون لديك عندما لا يستطيع الآخرين رؤيتك كأن تكون تتحدث على الهاتف مثلاً. فالخصائص الدقيقة للصوت أكبر أثر مما نعتقد حيث يمكننا أن نقرأ الكثير من الناس وحالاتهم النفسية من خلال النغمة الصوتية على الهاتف في خلال الثواني الأولى القليلة، ويذكر المؤلف المكونات الأربعة التي تكون تعبيرك الصوتي وهي: الاسترخاء، وطريقة التنفس، والإلقاء، وتأكيد المقاطع.

### المهارة السادسة : اللغة غير المنطوقة ( وقفات وكلمات ):

يؤكد المؤلف على ضرورة انتقاء اللغة والكلمات المفهومة الواضحة والسلسلة لتكون عملية التواصل بين الآخرين تتسم بالمرونة حيث أن استخدام مفردات وكلمات مفهومة ملائمة للسياق من شأنها



أن تسهم في فهم الرسالة بصورة أفضل لأن الكلمات غير المفهومة والغامضة في المعنى تعيق وتمثل حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح. فلا بد على المتحدث أن يعرف متى يستخدم الوقفات بين الجمل استعمالها في الأماكن المناسبة عند الحديث وذلك للتأثير على مسامع الآخرين ويفضل الابتعاد عن الأساليب والمصطلحات غير الواضحة لكي لا تسبب سوء الفهم لدى الآخرين والتشويش عليهم.

#### المهارة السابعة : إشراك المستمع:

إن الهدف السلوكي هو القدرة على الإحتفاظ بإهتمام الشخص الذي تتواصل معه وإشراكه فيما نقول، فعندما نتكلم ونشرك بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري، فإننا نتوجه إلى مجال ضيق جداً.. حيث نناشد في الغالب الجانب الأيسر في الدماغ والمتعلق بالمعلومات المجردة كالحقائق والأرقام، لذا علينا أن ندرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة فالناس يقرأون بسرعة أضعاف ما يتحدثون، فعندما ننهمك في عملية الاتصال فإننا نكشف أفكار وآراء تحرك المستمع إتجاه فعل ما أو إلى عملية الإقناع والموافقة.

#### المهارة الثامنة : استخدام المرح:

تتطلب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وفيما بينهم عدة مهارات تمكنهم من الاتصال الفعال مثل الدعابة واستخدام المرح حيث أن الدعابة واحدة من أكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال، فبعض الناس جذابون ومحبوون بطبعهم فروح الدعابة مهارة قابلة للتعلم فهي وسيلة من وسائل الاتصال والوصول إلى قلوب الآخرين والارتباط بهم على المستوى الشخصي، وهذا الارتباط يتمثل في عدة مستويات أهمها مستوى المحبة، أو يتكون من خلال عدة عوامل مثل: البعد عن الأنانية، والثقة، وطمأنينة النفس...

#### المهارة التاسعة : الذات الطبيعية:

يرى المؤلف بأن الإحتفاظ بالشخصية الطبيعية والتواصل بالذات الحقيقية هو في حد ذاته مهارة توازي المهارات الثمان السابقة. وبالرغم من كون هذه المهارة أقرب إلى كونها موقف أو إتجاه إلا أنها تمكننا من التعرف على مجالات القوة، والضعف في شخصيتنا، كما أنها يمكن أن تحول نقاط الضعف في شخصيتنا إلى نقاط قوة. فجميع الناس تختلف عن بعضها البعض، فكلنا له نقاط قوته ونقاط ضعفه، وبالرغم من أن هذا المفهوم بسيط، إلا أنه يحمل الكثير من المعطيات في عملية اتصاننا



الشخصي، حيث أن لدينا الكثير من الإمكانيات التي يمكن الاعتماد عليها والعديد من المجالات التي تحول هذه الإمكانيات إلى قوة.

يرى المؤلف بأن كل شخص له مجموعة من المهارات يمكن تعلمها وممارستها من خلال ثقافة التواصل الإنساني للبلوغ إلى الأهداف السلوكية التي يجب الوصول إليها، وهذه الأهداف كما ذكرها المؤلف هي:

١. إن تكون أصيلاً صادقاً تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال.
٢. أن تفهم قواك الطبيعية وتستعملها في الاتصال.
٣. إن تحول نقاط الضعف في الاتصال إلى نقاط قوة.
٤. أن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيف مع مختلف الظروف.

### الفصل الرابع : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يتحدث المؤلف في هذا الفصل عن تعريف نظم المعلومات، والذي عرفه بالنظام الذي يقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها ونشرها من أجل تحقيق هدف معين.

ويذكر المؤلف هنا أن نظام المعلومات يتكون من مدخلات، وهذه المدخلات كما هي عبارة عن البيانات والتعليمات التي يتم معالجتها وتحويلها من خلال الأفراد والحواسيب إلى مخرجات للنظام، ويستلزم التغذية العكسية لضبطه ومراقبته. لذلك، فإن مقياس نجاح وفشل المنظمات هو نظام المعلومات التي تعمل عليه، لأنه يشكل منظومة ناجحة هدفها الرئيسي والأساسي هو نجاح عمل المنظمة.

### مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

يقصد بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة، وتمثل تكنولوجيا المعلومات تطوراً كبيراً في مختلف المجالات وذلك من الدور المهم الذي تقدمه والتي تسهم في إيجاد وخلق أنواع متعددة من وظائف العمل والأنشطة المتنوعة في بيئات العمل وتظهر أهميتها من خلال التالي:

١. تساعد على توفير قوة عمل فعليه داخل التنظيم.
٢. تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
٣. تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات أكثر أهمية.
٤. تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.



## إدارة المعرفة:

أشار المؤلف إلى مجموعة من التعاريف لإدارة المعرفة، فقد عرفها بالمفهوم الشامل والعام في كل ما يحيط بالإنسان من أحكام وتصورات ومفاهيم ومعتقدات في مختلف مجالات النشاط الإنساني، وهي ذلك الرصيد الهائل من المعارف والعلوم والمعلومات التي اكتسبها الإنسان خلال مسيرته الطويلة بحواسه وفكره وعقله، كما عرفها على أنها شبكة تتضمن كل أنماط المعرفة في حقه زمنية معينة. وعليه، تشمل المعرفة مجموع المعارف الروحية والاقتصادية والسياسية والثقافية والعلمية في الوقت نفسه.

## الفصل الخامس : إدارة الاتصال في الندوة والاجتماعات:

يعرف المؤلف الندوة، على أنها مجموعة من الأشخاص يجتمعون لمناقشة موضوع يشغل الجمهور في مكان وزمان محدد. ومن أهم عناصر الندوة كما وضحتها المؤلف: موضوع الندوة، ومدير الندوة، والأعضاء المشاركون في الندوة، والجمهور، والحوار، بعد ذلك أنتقل المؤلف إلى مناقشة كيفية إعداد الندوة، كما أورد مجموعة من الجوانب التي يجب مراعاتها عند إعداد الندوات ومن أهمها ما يلي:

تحديد موضوع الندوة والإعلان عنها بالوسائل المناسبة وفي أماكن بارزة، وتحديد المتحدثين، وتحديد الفئة المستهدفة، وتحديد الموعد والمكان والامكانيات اللازمة، ودعوة المستهدفين والمتحدثين، وتوثيق الندوة من حيث الفوتوغرافيات والفيديو، وتقرير الندوة، وإعداد توصيات الندوة، ومتابعة تنفيذ الندوة، والتغذية الراجعة أو قياس مردود الندوة.

## مفهوم الاجتماعات:

إن وجود الاجتماعات في المنظمة يساعد على تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد حيث تساهم في تقديم أحدث الأفكار والمقترحات وتعطي الفرصة لجميع المشاركين في اتخاذ القرارات وهذا بدوره يساعد على تنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك، وتشكل الاجتماعات سمه روح الفريق من أجل الوصول للهدف المنشود.

وهكذا يتم تعريف الاجتماعات على أنها عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.



## أهمية الاجتماعات :

تعتبر الاجتماعات وسيلة اتصال حيوية وفعالة للتواصل مع الآخرين، حيث أنها كأسلوب للاتصال والمناقشة الحرة المفتوحة تعود الأفراد على تنمية مهارتي التحدث والإنصات ، وكذلك تنمية مهارة الإقناع من خلال المواجهة المباشرة بين المتحدث والمستمع.

ويمكن تلخيص أهمية الاجتماعات في مختلف مجالات العمل بالمؤسسات كالتالي:

- ١ . التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية.
- ٢ . التوصل الى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة.
- ٣ . إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين.
- ٤ . التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
- ٥ . إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة.
- ٦ . رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

## الفصل السادس : إعداد وكتابة التقرير :

يعرف المؤلف الاتصال في إعداد وكتابة التقارير على أنه ( نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات أو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال من شخص إلى آخر). وقد صُنف المؤلف الاتصال إلى ثلاثة أنواع هي : الاتصال الكتابي، والاتصال الشفوي، والاتصال غير اللفظي.

الاتصال الكتابي سهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات وتوثيق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل، كما يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين.

بينما الاتصال اللفظي تتضح مهارته الإدارية من خلال توضيح ردود الفعل العكسية والمؤثرة في الروح المعنوية للموظفين ، حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات، وله أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية.



أما الاتصال الشفوي ، فهو يقوي روح التعاون والصدقة ويزيل التوتر والضغط ويشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم وكذلك يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء ، فهو يوفر الوقت والجهد. وقد ناقش المؤلف في هذا الجانب العناصر والمكونات التي يجب مراعاتها عند إعداد وكتابة التقرير حتى يتحقق له الفعالية والتأثير المطلوبين وهي :

أولاً: بداية التقرير: صفحة الغلاف، وصفحة المحتويات، وإجراءات التعديل، والمقدمة (الأهداف، المجال)، وملخص الإدارة.

ثانياً: صلب التقرير: عرض المعلومات والحقائق، والجداول، والرسوم البيانية، والدراسة والتحليل.

ثالثاً : خاتمة التقرير: النتائج، والتوصيات، والملاحق.

### الفصل السابع : تعليم القراءة والاتصال :

تعتبر القراءة من أهم المهارات المكتسبة التي تحقق النجاح والمتعة لكل فرد خلال حياته وذلك انطلاقاً من إن القراءة هي الجزء المكمل لحياتنا الشخصية والعملية، وهي مفتاح أبواب العلوم والمعارف المتنوعة. وللقراءة فوائد عديدة لا يمكن حصرها، ذكر المؤلف أهمها فيما يلي:

١. أنها مع شقيقتها الكتابة مفتاحاً للعلم.
٢. أقوى الأسباب لمعرفة الله سبحانه وتعالى وعبادته وطاعه رسوله.
٣. أقوى الأسباب لعمارة الأرض والوصول إلى العلوم المؤدية لذلك.
٤. سبب لمعرفة أحوال الأمم الماضية والاستفادة منها.
٥. سبب في اكتساب المهارات ومعرفة الصناعات النافعة.
٦. سبب لمعرفة الإنسان لما ينفعه ولما يضره في هذه الحياة من العلوم.
٧. سبب في اكتساب الأخلاق الحميدة والصفات العالية والسلوك المستقيم.
٨. سبب للترويح عن النفس واستغلال وقت الفراغ بما ينفع.

## الفصل الثامن: معالجة المعلومات (التغذية الراجعة) :

١. تعتبر الذاكرة هي الركيزة الأساسية للعقل وهي ركن التعلم، فاكساب المعلومات وتخزينها واسترجاعها يكون من خلال الذاكرة، إذاً هي العملية التي تحفظ المعرفة على مر الزمن. فالذاكرة هي القدرة على تذكر التواريخ والوجوه والحقائق والمعلومات والأشكال والمعطيات، حيث تقوم الذاكرة القوية بحفظ المعلومات مثلما يقوم جهاز الكمبيوتر الشخصي بحفظ المعلومات المتاحة بأمان. وقد صنف المؤلف الذاكرة إلى ثلاث تصنيفات هي :

٢. عملية تصنيف المعلومات.

٣. القدرة على التخزين والاحتفاظ بالمعلومات في الذاكرة لاستخدامها في المستقبل.

٤. القدرة على الاسترجاع أو التعرف واستدعاء المعلومات التي سبق تصنيفها وتخزينها.

وقد أشار المؤلف إلى مجموعة من أنماط السلوك أو أساليب الأداء التي يمكن من خلالها ترجمة الذاكرة إلى نواتج تعلم في صورة إجرائية، وهذه الأنماط هي:

١. الاستدعاء: وهي قدرة الفرد على الإنتقاء أو اختيار الاستجابات والمعلومات من بين عدة بدائل عرضت عليه أثناء موقف التعلم، وعليه بهذه الطريقة أن يسترجعها.

٢. التمييز: فيه يحدد المتعلم الاستجابات أو المعلومات الأكثر صحة من حيث ارتباطها بالمادة المطلوب استرجاعها.

٣. الذكر: فيه يكون على المتعلم ان يذكر أكبر عدد من العناصر التي سبق له تعلمها مرتبطة بمثيرين في موقف الاسترجاع.

٤. المزاوجة: فيه يرتبط المتعلم بين مثيرات واستجابات معينة، من بين قائمة تعرض عليه في ضوء مدى ارتباطها بالمادة التي سبق تعلمها، والتي يطلب منه استرجاعها.

## الخلاصة :

تعد عملية الاتصال الإداري الفعال ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات، كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل أو بجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية والوسائل المختلفة. وقد تناول هذا الكتاب مهارات الاتصال الإداري والحوار التي يجب أن يتمتع بها كل فرد يعمل في مؤسسة ما، وهناك جوانب رئيسية حواها الكتاب، وركز عليها المؤلف لما لها من دور حيوي في تنمية تلك المهارات بشكل فعال وهي :

١. المعوقات الأساسية في عملية الاتصال وإيجاد الحلول والبدائل المناسبة لمعالجتها.
٢. تنمية مهارات الحوار والافتتاح لدى الأفراد وكيفية إتباع القواعد اللازمة للوصول إلى الهدف المنشود.
٣. صقل مهارات الاتصال الشخصي لدى الأفراد وكيفية تعزيزها وتطويرها عبر الزمن.
٤. مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيفية التعامل معها بشكل يساعد في عملية الاتصال الفعال.
٥. هناك أسس متبعة عند قيام الندوات والاجتماعات يجب أن تتوافر عند أعدادها لتجنب حصول الأخطاء فيها.



## وثائق وتقارير

تقرير عن المؤتمر الثاني لشبكة الشرق الأوسط وشمال  
أفريقيا لبحوث الإدارة العامة (مينابار)  
تونس، ٦-٩ أكتوبر ٢٠١٥م



# تقرير عن المؤتمر الثاني لشبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة (مينابار)؛ دور المواطنين والمنظمات في البناء المشترك للعمل الحكومي بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تونس ، ٦-٩ أكتوبر ٢٠١٥م

علي بن نصيب الشحري

معهد الإدارة العامة - سلطنة عُمان

## مقدمة :

تأسست شبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة \* (MENAPAR) في مملكة البحرين بتاريخ ٢٢-٢٤ أبريل ٢٠١٤م، والذي تزامن مع انعقاد مؤتمرها الأول في المملكة. وجاء تأسيس هذه الشبكة بمبادرة من معهد الإدارة العامة في البحرين، بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي \* (UNDP)، وبدعم المعهد الدولي للعلوم الإدارية \* (IIAS) والجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة \* (IASIA). وتتشكل شبكة (مينابار) من مجموعة من المهنيين والمؤسسات في المنطقة العربية التي تهتم بالبحوث في الإدارة العامة. وعلى الرغم أن تركيز الشبكة هو على المنطقة العربية، فهي ترحب بمشاركة المؤسسات والأكاديميين والممارسين من جميع أنحاء العالم. فهي مشروع مشترك بين الإدارة العامة والعالم الأكاديمي والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات متعددة الأطراف، ويهدف إلى سد الفجوة بين العمل النظري والممارسة، بالإضافة إلى بناء القدرات البحثية لتعزيز الحوكمة في الإدارة العامة بالمنطقة العربية. وقد تم إنشاء شبكة (مينابار) تحت أحكام قوانين مملكة البحرين.

- \* **MENAPAR:** Middle East and North Africa Public Administration Research.
- \* **UNDP:** United Nations Development Program.
- \* **IIAS:** International Institute of Administrative Sciences.
- \* **IASIA:** International Association of Schools and Institutes of Administration.



## أهداف المؤتمر :

- تحديد الأولويات البحثية الرئيسية التي تمثل أمس الحاجات عند الإدارة العامة العربية.
- تحديد طرق بديلة ومبتكرة للعمل الحكومي وانعكاساتها من حيث تقديم الخدمات وأساليب الحوكمة والإدارة العامة.
- تسليط الضوء على التجارب المقارنة من بلدان أخرى، داخل وخارج المنطقة، التي اعتمدت أساليب بناء مشترك مبتكرة للعمل الحكومي.
- مناقشة السيناريوهات والبرامج الممكنة للإصلاحات في الإدارة العامة ودوائر الحكومات المحلية والمنبثقة من نماذج حديثة للعمل الحكومي.
- التوجه نحو تطوير شراكات دولية بين شبكة (مينا بار) والمؤسسات البحثية، والمنظمات الإقليمية، والإدارات العامة، ومؤسسات الحوكمة المحلية.

## محاور المؤتمر :

- بالإضافة إلى المحور الرئيس الذي يشير إليه عنوان المؤتمر، يتناول المؤتمر المحاور الفرعية التالية:
١. استمراد الدولة بالإدارة بالمقابل مع النماذج التشاركية لإدارة الشأن العام:  
من بين أبرز الإشكاليات المطروحة هي إعادة صياغة دور الدولة حينما يكون مفهوم اشتراك المواطنين حتمياً ومدى تجاوب الجهات الفاعلة في مشهد العمل الحكومي مع هذا النمط الجديد في ظل تعريف حدود للمجالات القابلة للتشاركية من دون غيرها التي ستبقى أحادية الإدارة للدولة.
  ٢. الإطار القانوني المعياري والمؤسسي للبناء المشترك للعمل الحكومي:  
هذا المحور يتطرق إلى الجانب القانوني واللوائح والتشريعات الضرورية لمساندة النمط التشاركي في العمل الحكومي وما يترتب عنه من آليات للرقابة والتدقيق والتغييرات المؤسسية وسياسات التواصل التي من شأنها أن تدعم البناء المشترك للعمل الحكومي.
  ٣. أنظمة بديلة ومبتكرة للإدارة العامة من أجل بناء مشترك للعمل الحكومي:  
سعيًا لتعزيز عملية البناء المشترك، يعنى هذا المحور بالتركيز على السبل الهيكلية والعملية والتنظيمية المناسبة التي تحتاج إليها المؤسسات والأطراف المعنية لتحقيق أكبر استفادة ممكنة لتنمية البناء المشترك للخدمات العمومية بالفاعلية المطلوبة.



٤. الجدلية بين المركزية مقابل المحلية في إدارة العمل الحكومي: نماذج مبتكرة للحكومة الإقليمية: في هذا المحور يسلط الضوء على السلطتين المركزية والمحلية ومجالات تفاعلها لتحسين إنتاج الخدمات العمومية باستعمال مفهوم إشراك المواطنين في القرارات الهامة التي تؤثر على مستقبل مجتمعهم بالإضافة إلى مناقشة النماذج المطبقة في بعض الدول المعنية بالتنمية الإقليمية والمسؤوليات المشتركة وغير مشتركة بين الإدارة المركزية والحكم المحلي من منظور المواطن بما يندرج تحتها من مفاهيم التوعية وشمولية ووضوح المعلومات التي تسهم في نشر ثقافة التشاركية.

### المنظمون للمؤتمر :

جاء هذا المؤتمر بتنظيم من مملكة البحرين عبر شبكة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لبحوث الإدارة العامة (MENAPAR) والتي تتخذ من معهد الإدارة العامة بالبحرين مقراً لها. وإلى جانب البحرين، تكفلت الحكومة التونسية بتمويل المؤتمر، بالإضافة إلى عدد من المنظمات الإقليمية والدولية التي ساهمت مع الحكومة التونسية بتوفير الدعم المالي واللوجستي. وعلى رأس هذه المنظمات، المعهد العربي للحكومة بتونس \* (AGI) وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ومعهد الإدارة العامة والحكومة الإقليمية في جامعة إكس مرسيليا \* (IMPGT) بفرنسا، والمعهد الدولي للعلوم الإدارية (IIAS) والجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة العامة (IASIA).

### افتتاح المؤتمر :

جرى حفل الافتتاح الرسمي للمؤتمر يوم الأربعاء الموافق ٧ أكتوبر ٢٠١٥م، في القاعة الرئيسية بقصر المؤتمرات في تونس العاصمة، برعاية شرفية من معالي السيد حبيب الصيد، رئيس الحكومة التونسية. وقد بدأت فعاليات الحفل بكلمة سعادة السيد أحمد زروق، الوزير لدى رئيس الحكومة المكلف بالكتابة العامة للحكومة، والذي ألقى كلمة ترحيبية بالمشاركين نيابة عن الحكومة التونسية وعن المؤتمر. كما ألقى سعادة السيد محمد المطوع، وزير شؤون مجلس الوزراء بمملكة البحرين كلمة نيابة عن حكومة البحرين. ثم جاءت كلمة سعادة الدكتور رائد بن شمس، المدير العام لمعهد الإدارة العامة بالبحرين ورئيس شبكة (مينابار)، أعقبها عرض فيلم تعريفى بالشبكة. كذلك، ألقى السيد منير ثابت، الممثل المقيم لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتونس، كلمة نيابة عن السيدة سيما باحوت، الأمين العام

- \* **AGI:** Arab Governance Institute .
- \* **IMPGT:** Institute de Management Public et de Gouvernance Territoriale (Institute of Public Management and Territorial Governance).



المساعد للأمم المتحدة والمدير الإقليمي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للدول العربية. وتلا ذلك كلمة البروفيسور غيرت بوكهارت، رئيس المعهد الدولي للعلوم الإدارية. ثم كانت الكلمة الأخيرة للدكتور سفيان صحراوي، رئيس المعهد العربي للحوكمة ورئيس اللجنة العلمية للمؤتمر، والتي ألقى فيها الضوء على أهداف المؤتمر ومحاوره، وبرنامج، وعلى هوية شبكة (مينابار) وكذلك على اتفاقيات الشراكة التي يتم إبرامها على هامش المؤتمر. وقد عقب كلمات حفل الافتتاح تقديم فيلماً ترويجياً عن المعالم السياحية في تونس، ثم تقديم سعادة السيد محمد المطوع، وزير شؤون مجلس الوزراء بالبحرين هدية تذكارية إلى سعادة السيد أحمد زروق الوزير لدى رئيس الحكومة المكلف بالكتابة العامة للحكومة بتونس.

### الفعاليات العلمية :

شارك في المؤتمر أكثر من (٤٠٠) مختصاً وباحثاً في كافة مجالات الإدارة العامة، ومعظمهم من الدول العربية ومن المنظمات الدولية والإقليمية المختصة في مجال الإدارة العامة. وقد تم تقديم (٧٥) ورقة عمل من عدة بلدان عربية، إلى جانب كل من فرنسا والولايات المتحدة الأميركية وسنغافورة. وقد جاءت معظم الأوراق من مملكة البحرين والجمهورية التونسية بصفتها البلدين المنظمين والممولين الأساسيين للمؤتمر.

يركز مفهوم البناء المشترك للعمل الحكومي على إشراك المواطنين - أفراداً وجماعات - في العمل العام وفي تقديم الخدمات العامة. ولترسيخ هذا المفهوم في الواقع العملي، فقد ناقش المشاركون في المؤتمر أهداف البناء المشترك، وكيفية تنظيمه بشكل فعال، والآثار المترتبة عنه، والعمل على إيجاد حلول مبتكرة للإدارة العامة للبناء المشترك للعمل الحكومي، والوقوف على الجوانب القانونية والمؤسسية المتعلقة به. وقد تم تصميم الجلسات العامة للمؤتمر كي توجه المشاركين إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية هي: التشارك بين القطاع العام والخاص، وإعادة تشكيل النظام على المستوى المحلي لتسهيل مشاركة المواطنين، وأفضل الممارسات في مجال البناء المشترك في المنطقة العربية. وتضمن برنامج المؤتمر الفعاليات العلمية التالية:

- جلسات أبحاث ما قبل المؤتمر، ركزت على وضع جدول أعمال (أجندة) للبحوث في مجال الإدارة العامة العربية، وكذلك مناقشة بحوث طلبة الدكتوراه.
- ورشة عمل ما قبل المؤتمر، تناولت مبادرات تنمية القدرات وأفضل الممارسات في الإدارات العربية، والتي يمكن أن تساعد في تطوير التعاون بين البلدان.



- مؤتمراً على مدى يومين، يتكون من جلسات عامة ولسات موازية في صلب الموضوع الرئيس للمؤتمراً والمواضيع الفرعية للبناء المشترك للعمل الحكومي، مع التركيز على أفضل الممارسات للإدارة العامة العربية في هذا المجال.

والجدير بالذكر أن اللغات المستخدمة في عرض البحوث وأوراق العمل والمدخلات والنقاشات في المؤتمر، هي العربية والإنجليزية والفرنسية، مع توفر ترجمة فورية بين اللغات الثلاث. كما أن هناك بعض الجلسات الموازية وأوراق العمل المجدولة ضمن برنامج المؤتمر التي لم يتحقق تنفيذها لظروف وأسباب مختلفة.

### أولاً: فعاليات ما قبل المؤتمر :

جرت هذه الفعاليات في ٦ أكتوبر ٢٠١٥م، في قصر المؤتمرات بتونس العاصمة، كمقدمة للمؤتمراً الذي جاء افتتاحه الرسمي في اليوم التالي. وقد تشكلت أعمال هذا اليوم من الورش والجلسات التالية: ورشة أفضل الممارسات وتنمية القدرات، مشروع أجندة (خطط) بحوث الإدارة العامة، والملتقى البحثي لطلبة الدكتوراه.

### أفضل الممارسات وتنمية القدرات:

تضمن برنامج هذا اليوم تقديم ورشة عمل مناقشة أفضل ممارسات الإدارة العامة العربية، والتي يمكن الاستفادة منها في تحقيق التعاون وانتقال التجارب والخبرات بين البلدان. وقد جرى التركيز هنا على أفضل الممارسات في كل من البحرين وتونس. ومن بين الممارسات الناجحة في البحرين، جرى عرض تجربة من مكافحة العدوى ورفع المناعة، وتجربة الكشف المبكر عن الأمراض المزمنة، وبرنامج تعزيز جودة الحياة للمسن البحريني، وتجربة هيئة تنظيم سوق العمل البحريني. وبالنسبة لأفضل الممارسات في تونس، جرى مناقشة موضوع الحوكمة والوقاية من الفساد في الحكومة التونسية، وموضوع الإدارة الإلكترونية والحكومة المفتوحة في تونس، ومنظومة الشراءات العمومية على الخط في تونس، ومنظومة شبكة تونس للتجارة. وبالنسبة لمبادرات تنمية القدرات، فقد جرى مناقشة مبادرة من المغرب حول تجربة تمكين المرأة وتكوينها ودعم قدراتها في مجال تدبير الشأن المحلي المبني على المناصفة والنوع الاجتماعي، وكذلك مبادرة من البحرين حول تنمية القدرات لمعهد الإدارة العامة ومنشأة تنمية القدرات.

### مشروع أجندة (خطط) بحوث الإدارة العامة:

عقدت في هذا اليوم جلسات تتناول مشروع أجندة البحوث الممول من شبكة (المينابار). ويعنى هذا المشروع بدراسة مجموعة من الممارسات البحثية المتعلقة بسياسات الإدارة العامة العربية، حيث

ناقش الباحثون الشباب والممارسون نتائج الأجنحة البحثية واقترح السبل المناسبة لتضمين بحوث الإدارة العامة في عمليات العمل العام في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وفي هذا المجال، تم مناقشة الموضوعات التالية: صناعة السياسات المتعلقة بمعالجة مشكلة الباحثين عن العمل في سلطنة عُمان، والسياسات الإدارية المتعلقة بديوان الموظفين العام في دولة فلسطين، وتقييم مسار إعداد السياسات العمومية في الجزائر، واستخدام البحوث في صناعة السياسات العامة في البحرين؛ وتأكيد الجودة في التعليم العالي التونسي، والإصلاح الإقليمي في المغرب وعملية اتخاذ القرار.

الملتقى البحثي لطلبة الدكتوراه:

شملت فعاليات هذا اليوم أيضاً، جلسات لمناقشة مجموعة من بحوث الدكتوراه في مجال الإدارة العامة، بحضور مشرفين وأساتذة مرموقين وذوي سمعة علمية في هذا المجال، وكذلك ممارسين من ذوي العلاقة والاهتمام بالبحوث المقدمة. وقد جرى عرض ومناقشة بحوث لطلبة من الجامعات الجزائرية والتونسية والفرنسية تحمل العناوين التالية: اختصاصات الجماعات المحلية في مجال البيئة في الجزائر، وإصلاح القضاء الإداري في الجزائر، وتنظيم الأسواق العامة في ضوء توصيات المنظمات الدولية، وأساليب إدارة الأقطاب، والابتكار الاجتماعي والمشاركة في الإنتاج بالبحرين، وتضيق النفقات في حوض البحر الأبيض المتوسط، وهيكل القرارات والتنمية المستدامة للإدارة العامة الليبية، والمجلس الإداري للشركات العامة والحكم الرشيد، والمصاريف العامة وأسباب عدم النجاعة في الهياكل البلدية في المغرب.

### ثانياً: الجلسات العامة للمؤتمر:

تعتبر الجلسات العامة في المؤتمر هي الجلسات المحورية التي تناقش أهم القضايا التي يدور حولها المؤتمر، ويشارك فيها عدد من الخبراء والمختصين الذين يتناولون موضوع كل جلسة من زوايا مختلفة. وقد عقد المؤتمر ثلاث جلسات عامة على مدى يومين، تناولت الموضوعات التالية: البناء المشترك للعمل الحكومي في المنطقة العربية، وأفضل الممارسات في البناء المشترك في الإدارة العامة العربية، والحوكمة والأقاليم.

البناء المشترك للعمل الحكومي في المنطقة العربية (الشراكات بين القطاعين العام والخاص):

يشير مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص\* (PPP) إلى الترتيبات التعاقدية طويلة المدى بين الحكومة وبين شريك من القطاع الخاص، والذي يتسلم الخدمات العمومية من الحكومة ويقوم بتمويلها باستخدام أصول رأسمالية، ويتقاسم المخاطر المرتبطة بها.

\* PPP: Public Private Partnership .



ومن الواضح أن الخدمات العامة في العديد من البلدان العربية تعاني من القصور وتحتاج إلى إصلاح جذري. فالوضع الحالي لهذه الخدمات يشكل عائقاً رئيسياً للنمو الاقتصادي والتنمية البشرية، وبالتالي فإن توفير بنية أساسية جيدة للخدمات العمومية هو المفتاح لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية ولتحسين مستويات التعليم والصحة، وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي والتنمية البشرية. وعليه، فإن تأسيس مبدأ الشراكة بين القطاعين، أصبح أمراً تفرضه متطلبات التطوير والتنمية الاقتصادية والسياسية. ونظراً لذلك، فقد ركزت هذه الجلسة على استكشاف إمكانيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المنطقة العربية والوقوف على أهم التحديات التي تواجه إدارة شؤون هذه الشراكة، مع التركيز بشكل خاص على القضايا المتعلقة بمجالات السياسة والتنفيذ، واللدان شكلاً أهم المخاوف المتعلقة بقدرة الإدارة العامة على تحقيق الشراكة مع القطاع الخاص.

وقد تناولت مجالات النقاش في الجلسة دور الشراكة بين القطاعين في تحسين مستوى البنية الأساسية للخدمات العمومية في المنطقة العربية، والدروس المستفادة من التجارب الحديثة للشراكة في دول العالم، وكيفية تعزيز قدرة القطاع العام على تنفيذ الاتفاقات التعاقدية السليمة بين القطاعين بما يحمي المصلحة العامة، كذلك السبل الكفيلة لتحقيق الشفافية والمساءلة العامة والعدالة الاجتماعية لأصحاب المصلحة في هذه الشراكة، وكيفية توفير الإطار القانوني الذي يحافظ على بناء ونمو هذه الشراكة، وآليات مراجعة وتدقيق هذه الشراكة، والضمانات التي يمكن تقديمها للحد من المخاطر التي قد تواجه القطاع الخاص، والدور الذي يمكن أن يلعبه التحكيم في حل النزاعات المتعلقة بهذه الشراكة. وقد تناولت الجلسة موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص بصورة عامة مع التركيز على فرص وآليات تطبيقها في تونس ودول شمال أفريقيا. وتحدث في هذه الجلسة، عاطف مجدوب، المدير العام لوحدة متابعة الأزمات في رئاسة الحكومية التونسية، والدكتور خليل العميري، الأمين العام للمعهد العربي للحوكمة، وكارلوس كوندي، رئيس قسم الشرق الأوسط وأفريقيا في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وثريا التريكي، من البنك الأفريقي للتنمية.

**أفضل الممارسات في البناء المشترك في الإدارة العامة العربية:**

تتميز عدد من الدول العربية والأجنبية بمبادرات ومساهمات في قطاعات مختلفة، أدت في بعض الأحيان إلى تحقيق مكاسب تتجاوز التوقعات، وتتضمن أفكاراً إبداعية غيرت مسار العمل وفتحت آفاقاً جديدة تتسجم مع التوجهات الساعية للتميز. وقد استعرضت هذه الجلسة قصص النجاح لممارسات تم جمعها ورصدها وتوثيقها، ساهمت في تطوير العمل وتحسين الخدمات، ومتاحة للراغبين في التعرف عليها أو نقلها.



وفي هذه الجلسة، جرى عرض ومناقشة أربع أوراق علمية تتناول أفضل الممارسات في البناء المشترك في الإدارة العامة. ومن بين هذه الأوراق، ورقة بعنوان ( الديمقراطية المحلية التشاركية: التحديات والأدوات) تناولت نماذج الديمقراطية المحلية، ونشأة وتطور المسارات التشاركية، ومستويات العملية التشاركية، وأدواتها، وميزانيتها، وأهم التحديات التي تواجهها. وتناولت الورقة الثانية موضوع بعنوان (منظومة التحديات، منظومة النجاح، منظومة الفشل، في تميز وجودة العمل المؤسسي). وركزت الورقة على أهمية زيادة الوعي لدى الناس بأن يكون سعيهم للنجاح والتميز لذاته وليس من أجل الجوائز والمكافآت، والعمل على إصلاح النظم والإجراءات بدلاً من الانشغال بالهجوم والنقد الشخصي، والتركيز على الأداء الجيد بدلاً من الإكثار من التصريحات والترويج الإعلامي. كما أشارت الورقة إلى عدم جدوى وضع الخطط الطويلة المدى بسبب التطور المتسارع في العلوم والممارسات الإدارية.

وتضمنت الجلسة ورقة أخرى حول (اللامركزية في الإدارة المحلية) تناولت أسباب التشارك في الإدارة المركزية، والتعهدات والالتزامات التي أخذتها الدول على المستوى الدولي، وإشراك المواطنين وجميع المعنيين في وضع خطط وسياسات الإدارة المحلية، وكذلك توفير الشفافية من خلال إشراك المجتمع المحلي والقطاع الخاص على جميع المستويات.

أما الورقة الأخيرة فقد تناولت موضوع (التميز في الإدارة العامة في سنغافورة)، وركزت على ضرورة إدارة القطاعات الحكومية أو الخاصة أو الأهلية على قاعدة (العمل المؤسسي) بما يعكس في تحقيق مصلحة جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية، كما أكدت الورقة على ضرورة توفير البيئة الداخلية والخارجية الملائمة للعمل، وإلى الوقوف على أهم التحديات التي تواجه بيئات العمل المختلفة، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة للتعامل مع المشكلات التي قد تنتج عن تغير النظم الاقتصادية أو السياسية. وتحدث في هذه الجلسة، عادل بن يخلف، من مركز التكوين ودعم اللامركزية في تونس، والدكتورة نجات زروق، عضو لجنة الخبراء في شبكة الأمم المتحدة للإدارة العامة، وبيتروس فان دي بول، من المركز العالمي للتميز في الخدمة المدنية بسنغافورة، وإبراهيم التميمي، من مركز التميز في البحرين.

#### الحكومة والأقاليم : الصيغ التنظيمية:

مع تنامي اتجاه اللامركزية واتساع استقلالية وصلاحيات الأقاليم والجماعات المحلية في أغلب الدول، أضحت الحكومة أكثر اقتراناً بالتنمية المحلية، وأصبح الحكم المحلي الرشيد ترجمة لتنمية محلية فعالة، تسود في ظلها المصلحة العامة، وترسخ من خلاله شرعية الهيئات المحلية، وتتحقق فيه شروط التنمية المستدامة. ونظراً لهذه الأهمية التي تمثلها الحكومة، فقد ناقشت هذه الجلسة العامة



الأخيرة مفهوم الحوكمة والحوكمة الإقليمية، ومكوناتها، ودورها في الارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها الجماعات الإقليمية والسلطات المحلية، والإدارات غير المركزية، والمرافق العامة الوطنية والمحلية. وتطرقت الجلسة إلى المنافع التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيق الحوكمة الإقليمية، وإلى مبادئ الحوكمة الإقليمية والمتمثلة في الشفافية والمصداقية والفاعلية والمشاركة والمساواة، وكذلك إلى أساليب إدارة وتسيير المرافق العامة الوطنية والمحلية.

كما تضمنت الجلسة تسليط الضوء على النماذج المختلفة لتطبيق الحوكمة الإقليمية في أوروبا وشمال أفريقيا، وكذلك على التحديات والمعوقات التي تواجه الحوكمة الإقليمية، وعرضت مجموعة من الإجراءات والتدابير لمواجهة تلك التحديات، بما يساعد في تحسين العلاقة بين الإدارات الإقليمية والمواطنين فيما يتعلق بتسيير الشأن العام الوطني والمحلي، وفي إعادة بناء الثقة في العمل الإداري الحكومي.

وناقشت الجلسة كذلك، المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس الحوكمة الجيدة، ودور الحوكمة الإقليمية في تعزيز جهود التنمية الريفية، وفي تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الإقليمي. وتطرقت كذلك إلى الأطر التشريعية والمؤسسية المنظمة للحوكمة الإقليمية، ودورها في تشجيع جميع الأطراف المرتبطة بالحكم المحلي والإقليمي في الإنخراط في عمليات تخطيط وتنفيذ سياسات وبرامج الحوكمة الإقليمية. وتحدث في هذه الجلسة البروفيسور روبرت فوشيه، مدير البحوث بمعهد الإدارة العامة والحوكمة الإقليمية في جامعة إكس مرسيليا الفرنسية، ومختار الهمامي، المدير العام للجماعات المحلية بوزارة الداخلية التونسية، والدكتور ليندسي بنستد من الجامعة الإقليمية بولاية أورغن الأميركية، وسيلستين كيتشا كورتس نائب رئيس منظمة المرأة المنتخبة محلياً بأفريقيا، والبروفيسور عبدالنور ناجي من جامعة عنابة بالجزائر.

### ثالثاً: الجلسات الموازية:

زخر المؤتمر على مدى يومين بمجموعة من الجلسات المكملة للجلسات العامة، والتي عقدت بالتوازي في قاعات متعددة، وركزت على موضوعات تتعلق بالبناء المشترك والحوكمة وأفضل الممارسات وتنمية القدرات. وفيما يلي ذكر لأهم الجلسات والموضوعات التي تناولتها:

#### ١. الشراكات بين القطاعين العام والخاص:

تضمنت هذه الجلسة عرض ورقة عمل من ليبيا بعنوان (تزاوج الإدارة بين الدولة والقطاع الخاص) وورقة من لبنان بعنوان (دور القطاع الخاص في مقاومة الرشوة: في اتجاه شراكة بين القطاع العام



والقطاع الخاص في لبنان) بالإضافة إلى ورقة من البحرين بعنوان (العلاقة بين إشراك المؤسسات التشريعية والبلدية في قرارات الشأن العام وبين تطوير الخدمات العامة في مملكة البحرين).

## ٢. البناء المشترك مع المواطنين والشباب:

تناولت هذه الجلسة موضوعات بعنوان (مساءلة التجربة المغربية بشأن مساهمة المواطنين والمنظمات في بناء العمل الحكومي وتقييمه) وورقة أخرى من المغرب بعنوان (قنوات إشراك السكان في تدبير الشأن العام المحلي في المغرب) وورقة من الجزائر بعنوان (المبادرات والإبداع في مجال السياسات العمومية لفئة الشباب) بالإضافة إلى ورقة من تونس بعنوان (المقاربة التشاركية بين الحكومة والمواطن).

## ٣. بناء القدرات:

ناقشت هذه الجلسة خمسة موضوعات تعكس تجارب إدارية في بناء القدرات بمملكة البحرين، وهي: تجربة معهد الإدارة العامة في سياسة إلزامية برنامج التهيئة للقطاع العام بمملكة البحرين، والشراكة الناجحة في دعم التطور الذاتي لموظفي القطاع العام، وأثر سياسة التدريب على جودة البرامج التدريبية، والتدريب والتطوير بوزارة الخارجية البحرينية، وقياس العائد من التدريب في القطاع الحكومي بمملكة البحرين.

## ٤. أفضل الممارسات:

جاءت هذه الجلسة لاستكمال عرض التجارب والممارسات الناجحة والتي بدأ عرضها في اليوم السابق للمؤتمر. وفي هذه الجلسة، تم مناقشة ورقتين من البحرين، أحدهما بعنوان (نحو شراكة مجتمعية فاعلة في العمل البلدي) والأخرى بعنوان (مبادرات المشروع الاستراتيجي لديوان الخدمة المدنية بمملكة البحرين). كما تم عرض ورقة من المغرب بعنوان (التجربة المغربية في التدبير التشاركي للشأن العام) وورقة أخرى من الجزائر بعنوان (الحكومة المركزية ورهانات مشاركة المجالس المحلية في إنتاج القرار الإداري وتنفيذه) بالإضافة إلى ورقة من تونس بعنوان (السياحة الملتزمة وأفاق التنمية في البلاد التونسية).

## ٥. الجوانب القانونية للبناء المشترك:

تطرقت هذه الجلسة إلى موضوعين من الجزائر، أحدهما بعنوان (الأطر القانونية للمشاركة الإدارية بواسطة المجالس المحلية في التجربة الجزائرية) والآخر بعنوان (نحو إشراك المواطن كفاعل في منظومة الحوكمة المحلية: قراءة في الإطار القانوني والمؤسسي للتجربة الجزائرية). كما تم

عرض موضوع من فلسطين بعنوان (القضاء الدستوري في عملية الاندماج الاجتماعي داخل الإدارة العامة للدولة الحديثة) وكذلك موضوع آخر من تونس بعنوان (المؤسسات العامة المحلية: نحو تشكل جديد من العمل العام إلى المحلي في تونس).

#### ٦. الحوكمة المحلية:

عرضت هذه الجلسة ورقة من الجزائر بعنوان (الامتياز البلدي وانعكاسات رقابة الوالي عليه في الجزائر) وورقة من تونس بعنوان (تصور مقترح عن الحوكمة المحلية في تونس) وورقة أخرى من البحرين بعنوان (المشاركة العامة في التخطيط الاستراتيجي: دراسة حالة البلديات البحرينية).

#### ٧. البناء المشترك والبيئة:

تناولت هذه الجلسة موضوعين من تونس، أحدهما بعنوان (الاستدامة والمواطنة البيئية: أفكار ومناحي اتصالية في الحوكمة المحلية العربية) والثاني بعنوان (الإدارة الرشيدة: إدارة المياه العمرانية نموذجاً) وورقة أخرى من البحرين بعنوان (مشروع العاصمة الخضراء) بالإضافة إلى ورقة من مصر بعنوان (منظمات المجتمع المدني والتخطيط لتحقيق الأمان الاجتماعي).

#### ٨. النماذج المالية للبناء المشترك:

عرضت هذه الجلسة أربع أوراق عمل من تونس تتناول موضوعات تتعلق بالميزانية التشاركية وعلاقتها بالديمقراطية المباشرة والتنمية المتضامنة في الوطن العربي، والموازنة المفتوحة ودورها في البناء المشترك للعمل الحكومي، وأهمية لامركزية الاقتراض في تمويل الحكم المحلي، ودور الوسطاء في تنفيذ خطط الاستثمار البلدي، بالإضافة إلى طرح فكرة جديدة للميزانية التشاركية.

#### ٩. البناء المشترك مع المجتمع المحلي:

ناقشت هذه الجلسة ورقتين من تونس، أحدهما بعنوان (دور الجمعيات في ضمان مشاركة المواطنين في القرار وتكريس حوكمة محلية في منطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط: حالة تونس) والأخرى بعنوان (الديمقراطية تكمن في مسار السلطة المحلية). كما تضمنت الجلسة ورقة من الجزائر بعنوان (الجزائر الجديدة المبنية على الأفكار الجديدة: مشاركة المواطنين في تصميم السياسات العامة) وورقة من مصر بعنوان (جهود الجمعيات الخيرية في خدمة الحكومات في مصر: جمعية قبس من نور نموذجاً). كذلك، ناقشت الجلسة ورقة من مملكة البحرين بعنوان (التطلع للتكاتف بين جميع الأطراف ذات العلاقة لبناء المجتمع العربي من خلال فكر تطوعي متكامل) وورقة من فرنسا بعنوان (قضايا

التعاون اللامركزي بين هيئات الحكم المحلي الفرنسية والفلسطينية في القطاع المائي والصحي).

#### ١٠. البناء المشترك في أوقات الأزمات:

تضمنت هذه الجلسة عرض ورقتي عمل من المغرب، أحدهما بعنوان (تفاعل المواطنين عبر الشبكات الاجتماعية وتأثيرها على سلوك الفرد) وأخرى بعنوان (العرائض كألية لممارسة الديمقراطية وتوسيع المشاركة الشعبية). كما جرى مناقشة ورقة عمل من الجزائر بعنوان (تأثير الاحتجاجات الشعبية على القرارات الاستراتيجية للحكومة الجزائرية) وورقة أخرى من تونس بعنوان (الإدارة في تونس بين الثقافة الإدارية السائدة ومتطلبات الإصلاح).

#### ١١. الحوكمة العامة:

عرضت هذه الجلسة ورقتين من الجزائر، أحدهما بعنوان (أسس وأساليب التسيير في الإدارة الحديثة: من النظريات التقنية إلى النظريات الإنسانية) والأخرى بعنوان (بطاقة القياس المتوازن للأداء: منهجية مبتكرة في بناء وتطوير القدرات الإشرافية والقيادية الاستراتيجية للعمل الحكومي المشترك). كذلك، تضمنت الجلسة مناقشة ورقة من فلسطين بعنوان (مدى فاعلية نظام تقييم الأداء للوظائف الإدارية في مؤسسات الخدمة المدنية في فلسطين وعدالته من وجهات نظر الموظفين في المحافظات الشمالية) وكذلك ورقة أخرى من العراق بعنوان (مسح قدرات الدوائر البلدية لاعتماد نهج اللامركزية في تقديم الخدمات).

#### ١٢. التقييم والمساءلة في البناء المشترك:

ناقشت هذه الجلسة ورقتين من تونس، أحدهما بعنوان (الفساد الإداري: الجذور والحلول) والأخرى بعنوان (تأثير أداء الإدارة العامة الحديثة على الجامعات التونسية). كما قدمت ورقة من الجزائر بعنوان (تطبيقات مبدأ الشفافية في الصفقات العمومية في الجزائر) وورقة أخرى من أميركا بعنوان (مؤشر أداء الحوكمة المحلية) وكذلك ورقة من البحرين بعنوان (تقييم برامج التدريب عن بعد في القطاع العام وفقاً لنموذج كيركباتريك).

#### ١٣. الإطار المؤسسي:

تضمنت هذه الجلسة تقديم ثلاث أوراق من تونس تحمل العناوين التالية: إعادة توزيع السلطة ومشاركة المواطنين للحصول على الامتياز، وحوار السياسة الصحية في تونس، وآليات الديمقراطية



التشاركية على المستوى المحلي في تونس. كما ناقشت الجلسة ورفقتين من الجزائر والبحرين تحملان العنوانين التاليين: تأثير الوالي في لامركزية القرار المحلي في الجزائر، ودور المواطن في المشاركة بتقديم الخدمات العامة.

بالإضافة إلى الجلسات السابقة، أقيمت أيضاً حلقة نقاشية حول تعليم الإدارة العامة في المنطقة العربية، شارك فيها متحدثون من تونس والبحرين وفرنسا.

### حفل الختام :

جرت فعاليات الحفل الختامي للمؤتمر مساء يوم الخميس الموافق ٨ أكتوبر ٢٠١٥م. وتضمن جدول الحفل، تقديم تقرير عن المؤتمر من قبل الدكتورة فايان مارون، الأمين التنفيذي للمجموعة الأوروبية للإدارة العامة، وتقارير عن مشروع أجندة البحوث من قبل ألبرت سوير، مدير برنامج تنمية القدرات والتطوير المؤسسي ورئيس المستشارين الفنيين بمكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالصومال. كما قدم البروفيسور غازي الغرايري، أستاذ القانون العام بجامعة تونس والرئيس المشارك للجنة البحوث تقريراً عن الملتقى البحثي لطلبة الدكتوراه، بينما قدم محمد السباع، مدير أول البرامج الأساسية بمعهد الإدارة العامة بالبحرين، تقريراً عن ورشة أفضل الممارسات. وتضمن الحفل، كذلك، تكريم لجان البحوث والتنظيم للمؤتمر، وتقديم جوائز تقديرية لكبار الضيوف وشركاء المؤتمر، والإعلان عن مؤتمر أوروبا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا \* (EUROMENA) المقرر عقده في شهر أكتوبر ٢٠١٦م بسلطنة عُمان.

### توصيات المؤتمر :

- تطوير القدرات في القطاعين العام والخاص لتمكين الإداريين من وضع صيغ مباشرة للمشاريع المبتكرة.
- تبادل المعارف لتطوير السياسات العامة ومراقبة تنفيذها.
- تطوير برامج تدريبية مبنية على الكفاءات وملائمة للاحتياجات الميدانية للإدارة العامة.
- استنتاج أسباب النجاح والإخفاق في التجارب والمشاريع والبرامج المبنية على الشراكات.
- تطوير التشريعات الملائمة للبناء المشترك الحكومي.
- تطوير استراتيجيات الاتصال والتواصل لخلق قنوات اشتراك ودعمها بالأدوات الملائمة.

\* EUROMENA: Europe, Middle East and North Africa .



## الفعاليات الأخرى المرتبطة بالمؤتمر:

هناك ثلاث فعاليات رئيسة قبل وأثناء وبعد انعقاد المؤتمر. ومن الفعاليات التي سبقت انعقاد المؤتمر، تنظيم المؤتمر الصحفي الخاص بالمؤتمر، والذي تم خلاله التعريف بالمؤتمر، وتسهيل الضوء على أهدافه، ومحاوره، وبرنامجه، وأبرز المتحدثين فيه، والإجابة عن استفسارات الصحفيين بشأن كل ما يتعلق بالمؤتمر. وقد جرى عقد المؤتمر يوم الاثنين ٥ أكتوبر ٢٠١٦م، في فندق أفريقيا بالعاصمة التونسية، وشارك فيه خولة العبيدي، مستشار الوظيفة العمومية برئاسة الحكومة التونسية، ود. رائد بن شمس، رئيس شبكة (المينابار) والمدير العام لمعهد الإدارة العامة بالبحرين، والدكتور سفيان صحراوي، مدير البحوث بشبكة (المينابار) ورئيس المعهد العربي للحكومة، ودينا التركي، المدير التنفيذي للمعهد.

ومن الفعاليات التي جرت أثناء انعقاد المؤتمر، إبرام مجموعة من الاتفاقيات ومذكرات التفاهم، شملت توقيع مذكرة التفاهم بين الحكومة البحرينية والحكومة التونسية، وتوقيع مذكرة التفاهم بين معهد الإدارة العامة بالبحرين وكل من المدرسة الوطنية للإدارة والمدرسة الوطنية للمالية في تونس. وكذلك جرى توقيع مذكرة التفاهم بين المعهد البحريني والمعهد العربي للحكومة، واتفاقية أخرى لتنظيم مؤتمر (يورومينا) بين (المينابار) والمجموعة الأوروبية للإدارة العامة \* (EGPA) ومعهد الإدارة العامة بسلطنة عُمان.

أما الفعالية التي عقدت بعد المؤتمر، فهي تتمثل في تنظيم رحلة سياحية للمشاركين في المؤتمر يوم الجمعة ٩ أكتوبر ٢٠١٥م. وتضمن برنامج الرحلة زيارة مدينة سوسة السياحية، ومدينة القيروان التاريخية، والتي تجول المشاركون في أرجائها المختلفة، وزاروا أهم معالمها، وخاصة جامع عقبة بن نافع والمتحف الوطني للحضارة والفنون الإسلامية.

\* EGPA: European Group for Public Administration



# 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

**Zaki Hilal Al-Busaidi**

## Managing Editor

**Ali Naseeb Al-Shihri**

## Editorial Board Members

**Dr. Amat Al-Latif Sharaf Shayban**  
**Dr. Hamoud Said Al-Asmi**  
**Dr. Khamis Zaid Al-Khulaibi**

## Coordinator

**Mossa Ali Al-Gabri**

## Advisory Board Members

**Professor Amir Khudair Al-Khubaisi**  
**Professor Asim Hussain Al-Araji**  
**Professor Wahiba Ghalib Farah**  
**Professor Ziad Youssef Al-Mousher**  
**Professor Mamdouh Abdulazeez Refai**  
**Professor Talal Ayed Al-Ahmadi**  
**Professor Mohammed Abdul Mutti Abdul Gafor**  
**Dr. Abdulhameed Said Hassan**  
**Dr. Said Mubarak Al-Maharami**  
**Dr. Said Mohammed Al-Gattoufi**  
**Dr. Mohammed Ali Al-Hazaizi**

Correspondence Addressed to the Managing Editor:

P.O. Box: 1994, Postal Code: 112, Ruwi, Muscat - Sultanate of Oman

Telephone: (00968) 24697567,24602065,24699012, 24697567

Fax: (00968) 24698672 ,24602066

Home Page: [www.ipa.gov.om](http://www.ipa.gov.om)

E-mail: [aledari@ipa.gov.om](mailto:aledari@ipa.gov.om)

ISSN: **2313-3244**

**Annual Subscription: O. R 20.000 For Individuals and Institutions**