



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

### أعضاء الهيئة الاستشارية

أ.د أحمد صقر عاشور  
أ.د محمد بن إبراهيم التويجري  
أ.د صالح صالح  
أ.د بسمان الفيصل  
أ.د ماهر محمد أبو هلال  
د بدر عثمان مال الله  
د عبود بن حمد الصوافي  
د. رحمة بنت إبراهيم المحروقية

### 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: ٢٤٢٧٦٢٣٠ / ٢٤٢٧٦٢٣٣ / ٢٤٢٧٦٢٣٨ (٠٠٩٦٨)  
فاكس: ٢٤٢٧٦٢١٣ / ٢٤٢٧٦٢١٤ / ٢٤٢٧٦٢١٣ (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 الاداري

تشر 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، الحاسبة، المكتبات والوثائق، نظم المعلومات الإدارية، وتعلّى الأولوية للبحوث التطبيقية المتعلقة بالبيئة العُمانية والخليجية والعربية. أن تكون المادة العلمية أصيلة ولم يسبق نشرها من قبل أو تقديمها إلى أية جهة أخرى، وأن يلتزم الكاتب بعدم تقديمها لجهات أخرى عند استلامه ما يفيد بقبول المادة للنشر.

أن يكون إجمالي عدد صفحات الموضوع بما في ذلك المراجع والملاحق في حدود (٣٠) صفحة مطبوعة على (A4) للبحوث والمقالات و(٨) صفحات كحد أقصى للمواد الأخرى وفي حدود (٣٠) سطر للصفحة.

أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسير الذاتية، مطبوع على قرص مدمج (CD) ببرنامج Quarkxpress ببيئة الماكنتوش أو ببرنامج Windows Microsoft Word.


أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.

تخضع الأعمال العلمية المقدمة للنشر التحكيمي العلمي ويخطر الباحثون بنتيجة التحكيم وملاحظات المقيمين إن وجدت والتعديلات المطلوبة سواء الشكلية أو الموضوعية، ويحق لهيئة التحرير إدخال بعض التعديلات الضرورية على الأعمال العلمية المجازة للنشر.

يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تشر 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 QuarkXPress (Macintosh) or Windows Microsoft Word and presented in CD.
- The work submitted will be assessed and writers will be notified of the result of assessment including assessors remarks and changes required. The Editorial Board reserves the right to introduce necessary changes in the work submitted for publication.
- The Institute has the right to reserves the materials submitted, whether published or not.
- Writers of published research, studies and articles receive a nominal reward, two copies of the issue of publication as well as ten copies of their published materials. Writers of reports, book reviews and case studies receive one copy of the issue of publication.

## اقرأ في هذا العدد

الصفحة	الموضوع
٦	كلمات مضيئة
٧	افتتاحية العدد
١١	البحوث والدراسات: دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار د. عمر درّه      د. معاذ غريب      أ. آمال باعمر
٤١	دور التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية : دراسة حالة متدربي القطاع الحكومي بمعهد الإدارة العامة د. علي بن سعيد القرني
٩١	ملخصات الرسائل العلمية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالقطاع العام بسلطنة عُمان : الواقع والأفاق
١١١	قراءات من المكتبة: أخلاق الوظيفة الحكومية بسلطنة عُمان
١٤٦	وثائق وتقارير: Examining the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction : The Case of Bahrain



## 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

تمثل الثروة البشرية عنصراً من عناصر الإنتاج، بل العنصر الأهم والثروة الحقيقية للأمم، لذا مثلت التنمية البشرية في العقود الأخيرة هدفاً رئيساً لمعظم دول العالم بهدف تكوين القدرات وبناء الطاقات، لاسيما من خلال التعليم والتعلم واكتساب المهارات، وتوفير البيئة الملائمة لتمكين الفرد والمجتمع من التحسين المستمر لإنتاجية العمل والاستخدام الأمثل لقدرات الناس وتمكينهم من الانتفاع بها في مختلف الأنشطة الحياتية سواء لأغراض العمل أو للأغراض الأخرى التي تساعد على تحقيق مستويات عالية من الرفاه الإنساني.

وما زالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، خصوصا وأن العالم يشهد يوما بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية الكبيرة والمتسارعة التي ينجزها الإنسان وتستفيد منها كافة المجتمعات والدول.

ولقد حظي موضوع تنمية الموارد البشرية في السلطنة باهتمام كبير وانعكس هذا الاهتمام في اعتبار التنمية البشرية هدفاً استراتيجياً للسلطنة ترجمته الدولة من خلال رسم الخطط طويلة وقصيرة المدى عليه وجعله أحد المحاور الرئيسية للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (١٩٩٦-٢٠٢٠) بهدف تكوين موارد بشرية عمانية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار.

من هنا انصبت الجهود خلال العقدين الماضيين على التوسع في التعليم لخلق الفرص للجميع وتطوير وتنوع التعليم لتلبية احتياجات سوق العمل الحكومي والخاص. وكان التعليم عن بعد أحد مستجدات هذا المجال وأحد مجالات التنظيم المنجز من الجهات المختصة. وفي البعد المستقبلي وضعت الاستراتيجية الوطنية للتعليم ٢٠٤٠ التي تهدف إلى بناء موارد بشرية تمتلك المهارات اللازمة للعمل والحياة مما يمكنها من العيش منتجة في عالم المعرفة، ومؤهلة للتكيف مع متغيرات العصر، ومحافظة على هويتها الوطنية وقيمتها الأصيلة، وقادرة على الإسهام في رقي الحضارة الإنسانية وتعتمد على ضمان جودة النظام التعليمي، لتواكب المستويات الدولية بما يسهم في بناء مخرجات ذات جودة عالية، وتوفير البيئة الملائمة لتنمية البحث العلمي وتشجيعه في المجالات المختلفة، وإيجاد علاقة تبادلية مؤثرة وفاعلة بين مراكز البحث العلمي والجامعات من جهة، وبين المؤسسات والمنشآت الإنتاجية والخدمية والمستفيدة من البحث من جهة أخرى، بما يسهم في تعزيز السعة البحثية وبناء الكفاءات الوطنية في البحث العلمي، وبناء القدرات البحثية لدى الطلبة في مختلف مستويات النظام التعليمي، ودعم المشاريع الطلابية الابتكارية من خلال احتضان المؤسسات الحكومية والخاصة لتلك المشاريع وتطويرها بما يسهم في تنمية الاقتصاد وتحسين مكانة السلطنة في السوق العالمية التنافسية.

وانطلاقاً من أهمية التدريب في بناء القدرات وتعزيز الكفاءات يكتسب نشاط التدريب أهمية بالغة في سلم أولويات كافة الجهات الحكومية ، وتتنوع الجهود والبرامج المقدمة على المستوى الوطني وتلك المقدمة على مستوى أجهزة حكومية بعينها. ويتولى الصندوق الوطني للتدريب الذي أنشئ بتاريخ ١٧ أكتوبر ٢٠١٦ م بالمرسوم السلطاني رقم ( ٢٠١٦/٤٨ ) مهمة تجسير الفجوة المهارية بين العرض والطلب في سوق العمل وبناء كفاءات وطنية منافسة عالمياً من خلال تقييم الوضع الراهن لجهود التدريب في السلطنة بهدف سد الفجوة بين متطلبات كل من : القطاع الخاص والمشروعات الوطنية من الكفاءات والتخصصات ، وبين العرض في سوق العمل وتحديد أولويات التدريب واحتياجات سوق العمل ، لا سيما احتياجات القطاعات الواعدة والمشروعات التنموية من الكفاءات والمهارات ، من خلال التعاون مع القطاع الخاص والعمل المشترك مع الجهات المعنية وبناء بنية معلوماتية شاملة لدعم التدريب ، من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بجانب العرض والطلب ، ومدخلات برامج التدريب المختلفة وتقديم الدعم والاستشارات للجهات المعنية من الحكومة والقطاع الخاص ، فيما يتعلق بسياسات التدريب والتشغيل والمعايير العالمية للجودة وتمويل البرامج التدريبية التي تتلاءم مع الرؤية الوطنية والقطاعات ذات الأولوية ، وتلبي احتياجات القطاع الخاص والمشروعات الوطنية من الكفاءات.

تعتبر دورية « الإداري » قناة مهمة لدعم جهود التعليم والتدريب في السلطنة وتعمل هيئة تحرير الدورية على إتاحة الفرصة للباحثين والمتخصصين في نشر بحوثهم ونتائج دراساتهم العلمية سواء المتعلقة بالبيئة العمالية أو بالممارسات الدولية . وعليه ، نجدد الدعوة للباحثين المتخصصين لنشر بحوثهم في الدورية والاستفادة منها كقناة نشر تصل إلى الجميع عبر نسختها الورقية والإلكترونية المتوفرة من خلال المعهد ، ومن خلال القاعدة العربية للمعلومات الإدارية (إبداع ) التابعة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية .

نسأل الله أن يوفقنا جميعاً في بناء ونشر المعرفة في أوطاننا.

رئيس التحرير

## البحوث والدراسات

دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي  
بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار



## دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار

أ. آمال باعمر<sup>٣</sup>

د. معاذ غريب<sup>٢</sup>

د. عمر درّه<sup>١</sup>

كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة ظفار، صلالة، سلطنة عُمان

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار، ومدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الصراع الفكري، والإبداع والميل نحو المخاطرة) على عملية التشارك المعرفي، حيث شملت عينة الدراسة ٧٠١ عضو هيئة تدريسية يعملون في جامعة ظفار. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة واستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضياتها. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاث كانت مرتفعة، وكان أكثر هذه الأبعاد إدراكاً من قبل أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار هو بُعد الثقة يليه بعد الصراع الفكري ثم بعد الإبداع والميل نحو المخاطرة، وبيّنت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار. كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لكافة أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الصراع الفكري، والإبداع والميل نحو المخاطرة) على التشارك المعرفي. وقد تم تقديم عدد من التوصيات التي تعمل على ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية في الجامعة وتعزز من عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة)، التشارك المعرفي، جامعة ظفار، سلطنة عُمان.

## المقدمة :

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي بدأ التركيز عليها في السنوات الأخيرة قبل الباحثين على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، ويعتمد هذا النجاح على تبني المنظمة لمجموعة من القيم والمفاهيم، والتي تشكل نموذجاً من المعايير والمعتقدات التي تنظم سلوك وتوجهات أفرادها الفكرية التي تدفعهم للعمل الجاد والتزامهم بتحقيق رسالة المنظمة. ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. والجامعات تعتبر إحدى المنظمات التي تعمل في صناعة التعليم العالي، لتلبية احتياجات المجتمع، ولذلك فإن فهم نوع ثقافة الجامعة قد يساعدها في تحقيق أهدافها، حيث تسعى هذه الجامعات إلى بناء ثقافة تنظيمية يتقبلها الجميع لتساهم في خلق جو من الثقة يحفز على التعاون ومشاركة الأفكار والمعرفة لتكون المنظمة أكثر فعالية.

كما أن أصبح للمعرفة اليوم دوراً مهماً في تطوير المنظمات، حيث تعد أثنى موارد المنظمة إذا تم استخدامها بالشكل الأمثل، وهي المورد الأساسي للمنظمات بشكل عام وللمنظمات التعليمية بشكل خاص، حيث تعتبر الجامعات كأحد أبرز المنتجين للمعرفة والمصدرين لها، فهذه الجامعات تعمل على تطوير ومشاركة المعارف والخبرات بين أعضاء الهيئة التدريسية، فهؤلاء الأعضاء يعتبرون العنصر الرئيسي في التأثير على التغيير في مجتمع المعرفة، حيث تشكل عملية تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات التعليمية الأساس الذي تُبنى عليه أي عمليات تحوّل أو تطور أو توجه نحو الجودة والتميز، فالتشارك المعرفي هو الوسيلة لتحقيق النجاح للمؤسسات التعليمية.

وقد أكدت العديد من الدراسات (Poul, et al, ٢٠١٦; العسكري، ٢٠١٢) على الدور الهام للثقافة التنظيمية في عملية تشارك المعرفة بين الأفراد، فهي تعمل على نقل الموارد وتبادلها بين العاملين وتساهم في بناء المعرفة التنظيمية (عبسات، ٢٠٠٥). وتعتبر الجامعات من أكثر الأماكن التي تحتاج إلى التشارك المعرفي وخصوصاً أعضاء هيئة التدريس حيث أنه يدعم القدرات الإبداعية لديهم، وكذلك يعود عليهم بفائدة على المستوى الفردي والاجتماعي وذلك من خلال روابط العلاقات المهنية وكذلك الإنسانية بينهم. (Yi، ٢٠٠٥). كما أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف العمل الاستراتيجية وتشجع على مشاركة المعرفة (Kucharska & Wildowicz-Giegiel، ٢٠١٧). ويؤكد (Attar, et al، ٢٠١٨) على أن الثقافة التنظيمية ومشاركة المعرفة هما مصدران مهمان وضروريان لنجاح أي منظمة على المدى الطويل.

## مشكلة الدراسة :

تواجه المؤسسات التعليمية وبدرجات متعاضمة تحديات ومخاطر لا تهدد فقط احتمالات تحقيقها لأهدافها وغايتها، بل تهدد وجودها في حد ذاته في ظل هذه التطورات والتحديات المستمرة. وتعد جامعة ظفار واحدة من هذه المؤسسات التعليمية التي تواجهها مجموعة من التحديات والصعوبات في ظل ما تسعى إليه في الحصول على الاعتمادية والتي تتطلب الكثير من المعرفة في شتى المجالات.

حيث أن المنظمات الأكاديمية تتفاعل مع البيئة الثقافية والتي بدورها تؤثر على سلوك العاملين فيها لا سيما أعضاء الهيئة التدريسية منهم، فالخصائص الثقافية تلعب دوراً مهماً في تشكيل هذه السلوكيات، وخاصة أن جامعة ظفار تضم العديد من الجنسيات المختلفة من أعضاء الهيئة التدريسية، والذي قد يكون له تداعيات مختلفة على الثقة والصراعات الفكرية والمخاطرة والإبداع. والذي قد يدفع بعضو هيئة التدريس إلى التشارك المعرفي، هذا الأمر يشكل دافعاً نحو القيام بهذه الدراسة. وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة ظفار؟
- ما مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية جامعة ظفار؟
- ما دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار؟

## أهمية الدراسة :

- الأهمية العلمية: تتبع من الدور الهام للثقافة التنظيمية في إبراز هوية المنظمة والتي تعبّر عن طريقة تفكير الأفراد العاملين بها وطريقة دعم المنظمة للإبداع وبناء المعرفة، والتي قد تساعد في وضع نظام من القيم والمعايير التي تميّز الثقافة التنظيمية خصوصاً مع التغيرات التي تعيشها المنظمات اليوم. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في ندرة الدراسات التي تناولت الأبعاد الملائمة للمنظمة الأكاديمية المتمثلة بالثقة والصراع الفكري والميل نحو المخاطرة والتوجه نحو الإبداع، بالإضافة إلى إمكانية إسهام هذه الدراسة في إغناء المكتبة العربية وفتح الطريق أمام الباحثين لتسليط الضوء على أبعاد أكثر واقعية وملائمة للبنية الأكاديمية.

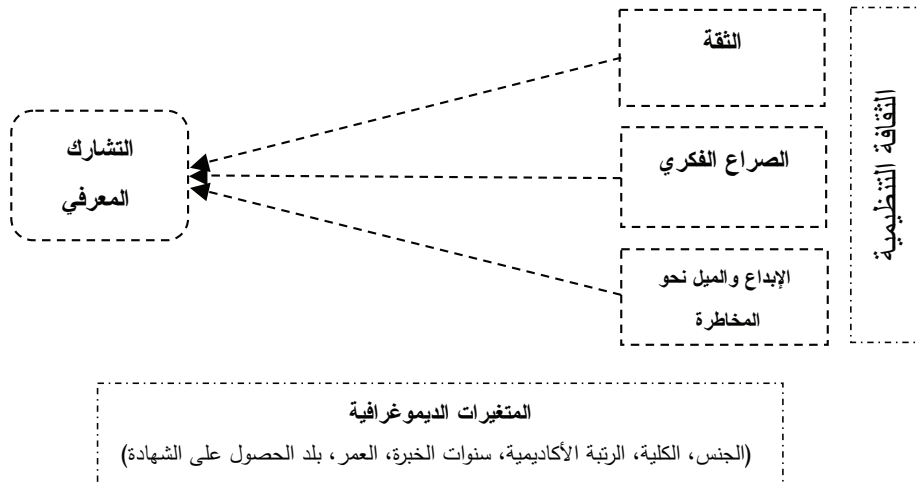
- الأهمية العملية: تبرز من يقين المؤسسات التعليمية أن ما تقوم به من تطوير في مجال المعلومات لتبادل المعرفة سيعود بالفائدة عليها، لأن التشارك المعرفي يعد من أساسيات نجاح المؤسسات التعليمية والمساعدة في دعم الإبداع وتسهيل عمليات المعرفة وتوليدها. كما قد تساهم هذه الدراسة في تحديد أهم الأبعاد الثقافية التي تؤثر على مستويات التشارك المعرفي الأمر الذي قد يساعد القائمين على إدارة جامعة ظفار باتخاذ كافة التدابير اللازمة لإزالة العقبات والمشاكل التي تواجهها.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار.
- تحديد مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار.
- دراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار .

### نموذج الدراسة:

الشكل رقم (١) نموذج الدراسة



### فرضيات الدراسة :

- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة) على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار.
- لا يختلف مستوى الثقافة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار باختلاف خصائصهم الديموغرافية: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على الشهادة).
- لا يختلف مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار باختلاف خصائصهم الديموغرافية: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على الشهادة).

### حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: تمثلت في إحدى مؤسسات التعليم العالي العمانية الخاصة وهي جامعة ظفار.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال الفترة الممتدة بين عامي ٢٠١٦ & ٢٠١٧.
- الحدود الموضوعية: يربط هذا البحث بين موضوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة) وعملية التشارك المعرفي.
- الحدود البشرية: تتمثل في أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار.

### التعريفات الإجرائية :

- الثقافة التنظيمية: «هي مجموعة من النظم والافتراضات الأساسية، والقيم والمعتقدات التي تحكم الأفراد في بيئة معينة من خلال قوة غير مرئية تؤثر في سلوك الأفراد» (حريم & الساعد، ٢٠٠٦، ٢٣٠).
- الثقة: «هي توقع طرف معين عن مدى تحمل المخاطرة من طرف آخر وهل يمكن أن يفي بوعوده ويلتزم بواجباته» (متعب & العطوي، ٢٠٠٨، ٥).

- الصراع الفكري: ”توجهات وأراء فكرية قد يتقبلها الآخرون أو تقابل بالفرض“ (الغضبان، ٢٠١٣، ١).
- الإبداع والميل نحو المخاطرة: ”خطوة جريئة للأمام لتحقيق الهدف بشكل مبتكر وبمردود قوي مع توقع ميل أو انحراف عن الطريق المؤدي إلى تحقيق الهدف“ (Palanisamy، ٢٠٠٨، ١٠٣).
- التشارك المعرفي: ”وجود تفاعل مستمر داخل المنظمة من خلال عملية تجهيز المعلومات وتهيئتها ومن ثم نقل المعلومات وتبادلها بين أفراد المنظمة“ (Martini, et al، ٢٠١٢، ١٣٤).

### الإطار النظري:

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

١. يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في الإدارة والسلوك التنظيمي (النعمي، ١٩٩٧). حيث يرى (الساعاتي، ١٩٩٨) أن الثقافة فن مكتسب من المجتمع المحيط فهي ليست غريزة فطرية، فكل فرد تحكمه ثقافة معينة تتحدد ببعدين زماني ومكاني، والفرد يكتسب ثقافته من خلال البيئة التي حوله وحياته الاجتماعية كالأسرة أو المدرسة أو العمل حيث أن الثقافة يكتسبها الفرد بقصد أو بدون قصد وقد تكون حصيلة لخبرته وتجاربه أو طريقة علاقاته مع الآخرين.

- كل منظمة لها شخصيتها التي تتفرد بها عن غيرها ويتم ذلك عن طريق تطوير ثقافة المنظمة من خلال مزج مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات التي تحكم تصرفات أفراد المنظمة، حيث تتمثل هذه الأبعاد في شخصية وثقافة أفرادها وطريقة تمثيلهم لها، وضبط سلوكهم لينتاسب مع قيمها ومعاييرها (سويري، ٢٠٠٠). والثقافة التنظيمية هي منظومة من المعتقدات والرموز والطقوس والمعاني والممارسات التي طُوِّرت مع الزمن وأصبحت صفة خاصة للسلوك والتنظيم المتوقع من الأعضاء (القريوتي، ٢٠٠٠). وتعتبر الثقافة التنظيمية افتراضات أساسية لحل مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي لأعضائها الجدد بتقديم مساعدة لهم باتباع الطريقة الصحيحة لحل المشكلات مثل ما وصفها (Park, et)، ٢٠٠٤). ويرى (متولي، ٢٠٠٦) أن الثقافة التنظيمية عنصر رئيسي يعبر عن هوية

المنظمة ويعتمد على طريقة التفكير ومهارات القيام بالعمليات، ليكتسب ويفهم الأفراد الحديثين في المنظمة نوعية الثقافة التنظيمية بها لتحقيق الانتماء والولاء وضمان الاستمرار في المنظمة.

٢. بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي علاقة أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض من خلال مجموعة من الأفكار والمعتقدات التي تساعدهم على التواصل من خلال بيئتهم الداخلية والتي عن طريقها يتم رسم صورة وهوية المنظمة للبيئة الخارجية. حيث أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

### أبعاد الثقافة التنظيمية :

حدد (العسكري، ٢٠١٣) ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية هي:

١. الثقة : تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أفضل الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات (السعودي، ٢٠٠٥). وتعد الجامعة إحدى المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى تعزيز الثقة التنظيمية فيها، ومساعدة الإنسان على النمو في جميع جوانبه الشخصية وفقاً لمقدراته واستعداداته واتجاهاته وميوله، حيث أن قيام الجامعة بأداء دورها التعليمي يتوقف على مدى كفاءة الجهاز الإداري والثقة والجو السائد بين أعضاء الهيئة التدريسية (صديق، ٢٠٠٥).

٢. الصراع الفكري: يوجد في المؤسسات التعليمية وبمستويات مختلفة وإن هذا الصراع يعتبره بعض المهتمين إيجابياً إذا كان بنسب معتدلة حيث يحقق قدراً من الفعالية والمنافسة إذا تم إدارته بشكل فعال، حيث الصراع الفكري هو موقف يتصف بالمنافسة بحيث يسعى طرف منهما إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن الصراع، وهناك من نظر إلى الصراع الفكري على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف

والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه كأداة فاعلة للنمو والرفق وحفز الأفراد نحو التجارب الفعالة والبناء، وبالتالي فالصراع الفكري يمكن أن يكون سلبياً ويمكن أن يكون إيجابياً (السكرانة، ٢٠٠٩).

٣. الإبداع والميل نحو المخاطرة: مما لا شك فيه أن المخاطرة ترتبط بالسلوك ارتباطاً كبيراً، لأن السلوك لا بد أن ينبع من شخصية مخاطرة مبدعة لا تعرف الخوف فالمخاطرة سمة للشخصية المبدعة، كما أن المخاطرة سمة معرفية في الشخصية، إن المخاطرة تتسم بالجرأة والسيطرة كما يتسم صاحبها بالذكاء والنضج الانفعالي، فاتخاذ الشخص قراراً بالمخاطرة فإن ذلك يتضمن جانبين أحدهما شخصي والآخر عقلي، فالمخاطرة إدراك، لأنها عملية تقدير الإحتمالات، فالشخص يتخذ قراراته حسبما يدرك، كما أن هنالك عوامل ذاتية تتدخل في الإدراك، فالمخاطر شخص مبدع مثابر، يتمتع بقدر كبير من الجرأة، ويمتلك كفاءة عالية لثقته بقدرته على حل المشكلات ويستطيع التصرف في المواقف المعقدة، والتي تحتاج إلى اتخاذ قرارات صعبة. (Coakes، ٢٠٠٣).

### مفهوم التشارك المعرفي:

يصف (Aliakbar, et al، ٢٠١٢) التشارك المعرفي بأنه عملية تهدف إلى كسب الخبرة والمعرفة وبالتالي تعتبر هي عملية تحويل المعرفة. حيث أن تشارك المعرفة بين أعضاء الفريق يساهم في تطوير المهارات الفردية من خلال عملية التفكير الجماعي ونقل المعلومة بين الأعضاء (Mehrabani & Mohamad، ٢٠١١). ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٥) لتبادل المعرفة من شخص إلى آخر يجب تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة واضحة يسهل تشاركتها بين العاملين من خلال الخبرة والمناقشات الحوارية والتعليم حيث أن المعرفة تمر بمجموعة من العمليات تساعد متلقي المعرفة على فهمها جيداً قبل أن يستفاد منها ويتم تشاركتها وتطبيقها بين أفراد المنظمة. ويؤكد (Durrah, et al، ٢٠١٨؛ Khan et al، ٢٠١٣) على ضرورة تعلم المنظمة بأكملها من خلال العمليات التي تمكن موظفيها من مشاركة معارفهم وخبراتهم ومهارتهم وتداولها فيما بينهم. وتكمن أهمية التشارك المعرفي في الفوائد التي يقدمها فهو يؤثر إيجابياً على الميزة التنافسية من خلال تشارك وتبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين، ويلهم العاملين ويشجعهم على الابتكار والإبداع، وكذلك يساهم في تطوير العلاقات المشتركة وتسهيل عملية التداخل المثري بين الموظفين من خلال الدورات والورش التدريبية. ولضمان

عملية تشارك المعرفة واستمراريتها داخل المنظمة يوجد عدد من المتطلبات التي يجب الالتزام بها وهي: بناء هيكل تنظيمي، فرق العمل، القيادة، تخزين المعرفة، تقنية الاتصال والمعلومات، التدريب (الطاهر & منصور، ٢٠٠٩).

### التشارك المعرفي في الجامعات:

١. إن التشارك المعرفي في الجامعات في أغلب الأحيان يكون لمصلحة شخصية تعود على عضو هيئة التدريس بالفائدة، حيث أن تشارك المعرفة وتقاسم المعلومة قد يساعده على أداء وظيفته بشكل أكثر فعالية، وكذلك يساعده على الاستمرار في وظيفته ويحفز التنمية المهنية لديه، وقد يساعده على تحقيق المزيد من التقدير والمكافآت (Yi، ٢٠٠٥). وتتم عملية التشارك المعرفي بالجامعات عن طريق إعطاء المجال للأفراد بالجامعة للحصول على المعرفة والتشارك بها ومن ثم نقلها، وتعتبر عملية تشارك وتقاسم المعرفة من أهم عمليات إدارة المعرفة، ومشاركة المعرفة من أساسيات نجاح أي جامعة حيث تساعد على دعم الابداع وتسهيل عملية توليد معرفة جديدة (Puccinelli، ١٩٩٨). وقد تجد الجامعة صعوبة في جعل تبادل المعرفة طوعاً بين الأفراد فذلك تلجأ إلى طرق أخرى للتشجيع والتحفيز كوضع المكافآت، حيث تقوم بجذب أعضاء الهيئة التدريسية لتبادل وتشارك المعرفة من خلال وضعهم أنظمة خاصة تشجع على التطوير والتحفيز (Wagner، ٢٠٠٣).

٢. يتضح أن للتشارك المعرفي أهمية لنجاح العملية التنظيمية، والاستغلال الأمثل لرأس المال البشري، ويجب أن يوجد دعم إداري من القيادات بالجامعة يشجع على روح عمل الفريق الواحد، فالأفراد القادرين على الاندماج ومشاركة الجماعة يعتبرون أكثر إيجابية ومن خلالهم تنتقل هذه الإيجابية لبقية أفراد الفريق ويصبح هناك مرونة أكثر لانتقال وتشارك المعرفة.

### العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي:

١. الثقة والتشارك المعرفي:

يعتمد مستوى الثقة بشكل أساسي على الأفكار التي تركز على الفكرة الإيجابية التي تصدر من تصرفات الآخرين في المنظمة (Lewicki، ١٩٩٨). حيث أن الثقة بالمنظمات تقاس بكمية المعرفة فكلما ازدادت الثقة ازدادت كمية المعرفة والثقة الشخصية للأفراد والمجموعات، وتمثل الثقة

بالمنظمات في الوثوقية في الوعود والتصرفات من قبل الفرد أو المجموعة (Politis, ٢٠٠٢). ويعتبر (Lima & Caetano, ٢٠٠٦) أن الثقة التنظيمية مصدراً من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة. حيث أن الثقة بين الأفراد العاملين في المنظمات تعتبر سمة أساسية تساهم وتشجع على تحفيز عملية التشارك المعرفي (Alalawi, ٢٠٠٧). ويرى (Cheng, et al, ٢٠٠٨) أن الأفراد يختلفون في طريقة ميولهم للثقة بالآخرين وتنشأ هذه الميول من خلال حياتهم وتجاربهم. في حين يشير (موسى & المدائن, ٢٠١٠) إلى أن زرع روح الثقة بين العاملين بالمنظمة يشجع على التبادل المعرفي بين العاملين في المنظمة، فالثقة التنظيمية تعد عاملاً مهماً ومحفزاً على النجاح والإبداع في العمل، فالثقة في النفس تجعل الفرد يشعر بأنه المميز بين من حوله وتمنحه قوة داخلية تجعله يعمل بدون خوف أو قلق ويبدع في عمله.

## ٢. الصراع الفكري والتشارك المعرفي:

يرى (Hodge & Anthony, ١٩٩١) أن الصراع أمر لا يمكن تجنبه وتجاهله بل يعتبر مرغوباً فيه لأنه يولد القلق والإحباط وهذا يؤدي إلى تنفيذ الأعمال بأسلوب مختلف عن المعهود ويحدث تغيير إيجابي في طريقة حل المشكلات وتجاوزها من خلال طرق مبتكرة تساهم على إثارة الإبداع. ويؤكد (العتيبي, ٢٠٠٦) على تحديد نقاط الاتفاق وتكيفها بطريقة منطقية، فالتغيرات تحدث خلافاً وصراعاً بين الطبقات المختلفة فيجب الاستماع إلى الآراء. أكد (Capbell, ٢٠٠٩) أن الثقافة التنظيمية تزيد من إسهام عملية التبادل المعرفي في المنظمات. ويشير (النملة, ٢٠٠٧) إلى أن العلاقات داخل المنظمات الحديثة تتسم بالتشابك والتداخل لأن تنوع الثقافات والأطراف في المنظمة يؤدي إلى الكثير من التناقضات والاختلافات في وجهات النظر، ولذلك لا يستمر طويلاً مناخ الانسجام والوئام في المنظمة وقد يؤدي ذلك إلى الغموض وعدم رضا الأفراد، وقد يحدث ذلك تنافساً بين العاملين في المنظمة وهذا كله يؤدي إلى ما يعرف بالصراع. ويرى (Johnson, et al, ٢٠١٠) أن المنظمة تستطيع أن تدير الصراعات الفكرية من خلال التركيز على الأفضل وليس على الفوز، إبراز نقاط الاتفاق وحتى لو كانت غير منطقية، التشجيع على الإبداع والابتكار.

## ٣. الإبداع والميل نحو المخاطرة والتشارك المعرفي:

الإبداع هو المبادرة في وضع أفكار وأساليب جديدة وإيجاد حلول لها، وكذلك في نفس الوقت يتم تهيئة الأفراد لتحمل ما ينتج من مخاطر أثناء العمل، حتى يكون قادراً على مواجهة المسؤوليات التي

تتبع ذلك (عوض، ٢٠١٣). ويرى (Oviatt & McDougall، ٢٠٠٥) أن الإبداع يأتي من المخاطرة والجرأة في طرح الأفكار ويعتمد على نوع الفائدة التي سيتم جنيها من هذه المخاطرة. وعليه يؤكد (Grilo & Thurik، ٢٠٠٥) أن المنظمة يجب أن تتوقع بعضاً من الأخطاء عند المخاطرة للحصول على أفكار مبدعة وجريئة. ويشير (جلدة وآخرون، ٢٠٠٦) الى أن الإبداع هو عملية لها مراحل تظهر على المستويات الفردية والجماعية بالإضافة إلى مستوى المنظمة وتكون حصيلته أفكاراً وأعمالاً جديدة ومبتكرة وتتميز بخصائص الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات وينطبق هذا على أية محاولات إبداعية وعلى محاولة تجسيدها على أرض الواقع وعلى العائد المادي من هذه العملية وكسب التقدير من هذه المحصلة.

### الدراسات السابقة :

أكدت العديد من الدراسات مثل (Kucharska & Wildowicz-Giegiel، ٢٠١٧ عبيسات، ٢٠٠٥؛ موسى والمدائن، ٢٠١٠؛ العسكري، ٢٠١٣، Poul, et al، ٢٠١٦، ؛) على وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي على النحو التالي:

#### دراسة (العسكري، ٢٠١٣):

ركزت هذه الدراسة على متغيرين أساسيين وهما الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة) والتشارك المعرفي والأثر فيما بينهم والعلاقة الارتباطية بينهم، اعتمدت الدراسة على استبانة حيث شملت عينة الدراسة (٧٠) عضو هيئة تدريس في جامعة القادسية في العراق. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للعمر، أو اللقب، أو مدة العمل بالجامعة ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للجنس. وأظهرت النتائج أيضاً أن الصراع الفكري من أكثر العوامل تأثيراً على التشارك المعرفي ويليهما الثقة ثم أتى بالمرتبة الأخيرة عامل الأبداع والميل نحو المخاطرة.

#### دراسة (عبابنة & حاملة، ٢٠١٣):

أجريت الدراسة للتعرف على دور وأثر الثقافة التنظيمية (الداعمة، المهمة، الإبداعية، والبيروقراطية) في دعم إدارة المعرفة عن طريق أبعاد المعرفة وهي: اكتساب وتخزين ونقل وتطبيق

المعرفة داخل المستشفيات الحكومية الأردنية، وشملت الدراسة كل المستشفيات في إربد، وقد تم توزيع (٣٠٠) استبانة على جميع العاملين بالوظائف الإشرافية، أشارت النتائج أن تطبيق إدارة المعرفة كان بمستوى متوسط، وأعلىها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها جاء بعد نقل المعرفة، وكذلك أشارت بوجود علاقة ارتباط إيجابية بين أنماط الثقافة وأبعاد إدارة المعرفة، حيث كانت أقوى علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، وأضعف علاقة كانت بين إدارة المعرفة والبيروقراطية.

دراسة (الطحينة & الخالدي، ٢٠١٥):

أجريت الدراسة للتعرف على مدى وأهمية تطبيق عملية إدارة المعرفة في الجامعات الأردنية وتحديداً في كليات التربية الرياضية من خلال رأي أعضاء هيئة التدريس، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (٥١) عضو هيئة تدريس. أوضحت نتائج الدراسة أن مدى تطبيق إدارة المعرفة كان مرتفعاً، وبالترتيب أولاً جاء نقل المعرفة ومشاركتها، ثم تطبيق المعرفة، ويأتي بعدها خزن المعرفة وتنظيمها، وآخرها هو تكوين المعرفة وتوليدها.

دراسة (عبد الحافظ & المهدي، ٢٠١٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التربية في جامعات (السلطان قابوس، الملك خالد، عين شمس، الأزهر)، حيث تم توزيع ١٤٤ استبانة على أعضاء الهيئة التدريسية، وتم الاستعانة بالتحليل العاملي الاستكشافي لتحديد العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي. وقد أظهرت النتائج أن نسبة التشارك المعرفي في هذه الجامعات تقع في المدى المتوسط، كما أسفرت النتائج عن وجود عاملين رئيسيين هما: العامل التنظيمي والعامل الشخصي كعوامل مؤثرة على عملية التشارك المعرفي في الجامعات.

دراسة (Poul, et al، ٢٠١٦):

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وفهم كيفية ارتباط أنواع الثقافة المختلفة بإدارة المعرفة المحددة، وتسهيل الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المنظمات. تم استخدام استبيان لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أشارت الدراسة إلى نجاح إدارة المعرفة يجب أن يتجاوز الجانب التشغيلي إلى الجوانب الاجتماعية والبشرية والتنظيمية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي. كما ركزت الدراسة على أهمية المعرفة الجماعية على المستوى التنظيمي.

### دراسة (Abdelrahman & Papamichail, ٢٠١٦):

تسعى هذه الدراسة لاستكشاف دور الثقافة التنظيمية في تسهيل عملية تبادل المعرفة ومشاركتها في الشركات المتعددة الجنسيات. تم استخدام أسلوب المقابلة لتحقيق أغراض الدراسة. وقد توصلت الدراسة أن الشركات المتعددة الجنسيات تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً يؤثر على تبادل المعرفة بين الأفراد، ويساعد على تحديد طرق جديدة لدعم وتسهيل مشاركة المعرفة في هذه الشركات.

### دراسة: (Kucharska & Wildowicz-Giegiel, ٢٠١٧):

الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها على مشاركة المعرفة وأداء الشركة من وجهة نظر الموظفين. كما أنها تهدف إلى فهم أفضل للعلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتقاسم المعرفة. لهذا الغرض، أجريت الدراسة على الموظفين البولنديين من مختلف الشركات الصناعات. تم تحليل البيانات التي تم جمعها خلال الدراسة باستخدام طريقة النمذجة الهيكلية متساوية. وبيّنت النتائج أن تقاسم المعرفة شرط أساسي لخلق المعرفة، وأنه يمكن دعم عملية تبادل المعرفة ومشاركتها من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة.

### دراسة (Paliszkiwicz, ٢٠١٧):

سعت هذه الدراسة للتحقق أياً من أبعاد إدارة المعرفة (تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، نشر المعرفة) هي الأكثر ارتباطاً مع الثقافة التنظيمية. الأداة المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبيان والتي تم توزيعها على ٧٧ موظفاً في مدينتي تبليسي وكوتايسي في جورجيا. باستخدام تحليل الانحدار المتعدد كشفت نتائج الدراسة أن مشاركة المعرفة بين الموظفين هي المتغير الأكثر ارتباطاً بالثقافة التنظيمية.

### التعليق على الدراسات السابقة :

بعد استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على دور وأهمية الثقافة التنظيمية من خلال عدة أبعاد جوهرية تساهم في رسم خطط المنظمة ومدى تحقيقها لمتطلبات النجاح بالإضافة إلى مدى دعم تلك المنظمات للتشارك المعرفي. وتتميز هذا الدراسة عن سابقتها بأنها تعكس مدى أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال تسليط الضوء على الثقافة السائدة بين أعضاء الهيئة التدريسية ومستوى الثقة والصراع الفكري بينهم وميلهم للإبداع والمخاطرة والتي

تدفعهم للتشارك المعرفي على مستوى الجامعة. كما أنها تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع على مستوى سلطنة عمان بشكل عام ومستوى قطاع التعليم بشكل خاص.

### منهجية الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والقائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالحالة موضوع الدراسة، وذلك لوصف رأي أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية، ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تطوي عليها هذه المعلومات.

### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة ظفار، والبالغ عددهم الكلي (٢٠٤) عضو هيئة تدريسية، وقد تم تحديد عينة الدراسة وفقاً لجدول كرجيسي ومورغان والذي يجب أن يكون (١٣٦). ووفقاً لذلك تم توزيع (١٣٦) استبانة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار، وتم استرجاع (١٠٧) استبانات صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة بلغت (٦٧, ٧٨٪).

### محددات الدراسة :

واجه الباحثون العديد من الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة ولعل من أبرز هذه الصعوبات إنشغال أعضاء الهيئة التدريسية في تأدية أعمالهم سواء بالمحاضرات أو بالبحث العملي والذي بدوره أثر على حجم عينة الدراسة إذ اعتذر العديد منهم عن عدم ملئ الاستبيان، مع العلم أنه قد تم ترجمة الاستبيان إلى اللغة الإنكليزية كون أغلبية أعضاء الهيئة التدريسية من الجنسيات غير الناطقة باللغة العربية.

### أداة الدراسة :

تم تطوير وبناء الاستبانة بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بهذا الموضوع، حيث اشتملت أداة الدراسة على ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: اختص هذه القسم بالبيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة مثل: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على آخر مؤهل علمي).

القسم الثاني: تضمن الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال (٣) أبعاد رئيسة هي (الثقة، الصراع الفكري، والإبداع والميل نحو المخاطرة) وذلك بالاستناد إلى دراسة (Capbell, ٢٠٠٩ العسكري، ٢٠١٣) وبلغ مجموع فقرات هذه القسم (٢٤) فقرة.

القسم الثالث: تضمن المتغير الذي يتم من خلاله قياس التشارك المعرفي كمتغير تابع في هذه الدراسة بالاستناد أيضا إلى دراسة (Ghods, et al;، ٢٠١٣ العسكري، ٢٠١٣)، وتكون هذا القسم من (١٣) فقرة.

### أساليب التحليل الإحصائية :

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على معدل تواجد كل متغير ومعدل تشتته، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واختبارات للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي للتأكد من وجود فروقات بين مجموعات المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات المستقلة والتابعة. وتحليل الانحدار المتعدد وذلك لقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### صدق الأداة:

للتحقق من مدى صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) تم عرضها على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار بغرض تحكيمها والتحقق من صدق فقراتها، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة، وتم الانتهاء من تصديق الاستبانة بشكلها النهائي وتوزيعها للمستجيبين.

### ثبات الأداة:

تشير معاملات الثبات في الجدول رقم (١) إلى تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ وهذا يدل على قدرتها في تحقيق أغراض الدراسة، إذ تراوحت معاملات الثبات بين (٠,٧٩٧) و (٠,٩١٩). وهو ما يشير إلى أن ثبات الاستبانة كان مرتفعاً وبنياً على ذلك يمكن القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

## الجدول رقم (١): معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
الثقة	٩	٠,٨٩٣
الصراع الفكري	٨	٠,٧٩٧
الإبداع والميل نحو المخاطرة	٧	٠,٨٨٩
التشارك المعرفي	١٣	٠,٩١٩

## عرض نتائج الدراسة :

خصائص عينة الدراسة :

## الجدول رقم (٢): توزيع العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	٨٣	٧٧,٦
	أنثى	٢٤	٢٢,٤
الكلية	التجارة وإدارة الأعمال	٣١	٢٩,٠
	الآداب والعلوم التطبيقية	٣٢	٢٩,٩
	الهندسة	٢٠	١٨,٧
	التأسيس	٢٤	٢٢,٤
الرتبة الأكاديمية	محاضر	٤٦	٤٣,٠
	أستاذ مساعد	٤٨	٤٤,٩
	أستاذ مشارك	٨	٧,٥
	أستاذ	٥	٤,٦
سنوات الخبرة	أقل من سنتين	٤٦	٤٣,٠
	من ٢ - أقل من ٥ سنوات	٣٥	٣٢,٧
	٥ سنوات فأكثر	٢٦	٢٤,٣
العمر	أقل من ٤٠ سنة	٥١	٤٧,٧
	من ٤٠ - أقل من ٥٥ سنة	٤٧	٤٣,٩
	٥٥ سنة فأكثر	٩	٨,٤
	دولة عربية	٢٨	٢٦,٢
بلد الحصول على آخر مؤهل علمي	أمريكا - كندا - أستراليا	٢٠	١٨,٧
	دولة آسيوية	٤٢	٣٩,٣
	دولة أوروبية	١٧	١٥,٨
	المجموع الكلي لأفراد العينة	١٠٧	١٠٠,٠٠

## الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

الجدول رقم (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
كبيرة	.٩٦٥	٣,٩٩	الثقة
كبيرة	.٨٩٥	٣,٧٤	الصراع الفكري
كبيرة	.٩٤٤	٣,٦٧	الإبداع والميل نحو المخاطرة
كبيرة	.٩٨١	٣,٧٣	التشارك المعرفي

يتضح من الجدول رقم (٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابة المبحوثين لأبعاد الثقافة التنظيمية قد تراوحت بين (٣,٦٧) و(٣,٩٩) وانحرافات المعيارية بين (٨٩٥.) و(٩٦٥.). تشير هذه القيم إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية قد جاءت بمستوى أهمية كبيرة، وكان أعلى هذه الأبعاد إدراكاً بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار بُعد الثقة، تلاه بعد الصراع الفكري، في حين احتل بعد الإبداع والميل نحو المخاطرة المرتبة الأخيرة في ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية. كما يتضح أن المتوسط الحسابي للتشارك المعرفي بلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري قدره (٩٨١.)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بالتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار جيد نسبياً.

## مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة :

الجدول رقم (٤) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

التشارك المعرفي	الإبداع والميل نحو المخاطرة	الصراع الفكري	الثقة	المتغير
			١	الثقة
		١	.٦٩٢**	الصراع الفكري
	١	.٦٣٤**	.٥٤٤**	الإبداع والميل نحو المخاطرة
١	.٧٦١**	.٧١١**	.٦٧٧**	التشارك المعرفي

يتبين من الجدول رقم (٤) وجود علاقات ارتباط ثنائية بين كل متغيرين من متغيرات الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠١) وأن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة) يرتبط معنوياً بالتشارك المعرفي.

## اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة) على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وبطريقة Enter والجدول التالية

توضح ذلك:

الجدول رقم (٥) تحليل التباين الأحادي

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.٠٠٠	٨٠,٠٦٠	١٢,٠٦٤	٣	٣٦,١٩١	الانحدار
		١٥١.	١٠٣	١٥,٥٢١	الخطأ
			١٠٦	٥١,٧١٢	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة (F) قد بلغت (٨٠,٠٦٠)، وكانت الدلالة المعنوية المصاحبة لها تساوي (٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠١)، وتشير هذه النتيجة إلى أن المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية) قادر على التنبؤ بالمتغير التابع (التشارك المعرفي).

الجدول رقم (٦): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي

ترتيب الأهمية	الدلالة الإحصائية .Sig	قيمة t	معامل الإنحدار B	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير
٢	.٠٠١	٣,٤٠٨	.٢٥٧	.٦٩١	.٧٠٠	الثقة
٣	.٠٠٦	٢,٨٠٥	.٢٨١			الصراع الفكري
١	.٠٠٠	٦,٦٥٣	.٤٥٢			الإبداع والميل نحو المخاطرة

يتضح من الجدول رقم (٦) أن كافة أبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة (الثقة والصراع الفكري والإبداع والميل نحو المخاطرة) تؤثر معنوياً في التشارك المعرفي. وبناء على هذه النتائج يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة) على التشارك المعرفي. كما توضح النتائج في الجدول نفسه أن معامل التحديد المصحح للنموذج بلغ (٠.٦٩١)، وهو ما يشير إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر مجتمعة ما نسبته (٦٩,١٪) من التشارك المعرفي.

الفرضية الثانية: لا يختلف مستوى الثقافة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار باختلاف خصائصهم الديموغرافية: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على الشهادة).

تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة لبيان الاختلاف في مستوى الثقافة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار حسب متغير الجنس كما في الجدول رقم ( ) والذي أظهر أن مستوى الدلالة (٨٢٢٠) مما يشير إلى عدم وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار وفقاً للجنس.

#### الجدول رقم (٧) اختبار tseT-T للثقافة التنظيمية وفقاً للجنس

المتغير	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	.٢٢٥	.٨٢٢	غير معنوية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) لبيان الاختلاف في مستوى الثقافة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار حسب (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على الشهادة) كما في الجدول رقم ( ) والذي أظهر وجود اختلافات معنوية في مستوى الثقافة التنظيمية تُعزى لبلد الحصول على الشهادة فقط.

#### الجدول رقم (٨) اختبار AVONA yaW -enO للثقافة التنظيمية وفقاً (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على الشهادة)

المتغير	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الكلية	.٥٢٠	.٦٦٩	غير معنوية
الرتبة الأكاديمية	.٥٠١	.٦٨٢	غير معنوية
سنوات الخبرة	١,١٥	.٣١٨	غير معنوية
العمر	.٣٥١	.٧٠٥	غير معنوية
بلد الحصول على الشهادة	٥,٠٣	٠٠٣.	معنوية

الفرضية الثالثة: لا يختلف مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار باختلاف خصائصهم الديموغرافية: (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على الشهادة).

تم استخدام اختبارات للعينات المستقلة لبيان الاختلاف في مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار حسب متغير الجنس كما في الجدول رقم ( ) والذي أظهر أن مستوى الدلالة (٢٦٤٠) مما يشير إلى عدم وجود اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار وفقاً للجنس.

## الجدول رقم (٩) اختبار tseT-T للتشارك المعرفي وفقاً للجنس

المتغير	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	١,١٢	٢٦٤.	غير معنوية

تم استخدام اختبار (One Way ANOVA) لبيان الاختلاف في مستوى التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار حسب (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على الشهادة) كما في الجدول رقم (٩) والذي أظهر وجود اختلافات معنوية في مستوى التشارك المعرفي تُعزى لبلد الحصول على الشهادة فقط.

## الجدول رقم (١٠) اختبار AVONA yaW-enO للثقافة التنظيمية وفقاً (الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر، بلد الحصول على الشهادة)

المتغير	قيمة T	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الكلية	١,٢٢	٠٠٨٩	غير معنوية
الرتبة الأكاديمية	٠٠٦٠٦	٠٠٦١٣	غير معنوية
سنوات الخبرة	١,٤٥	٠٠٢٣٨	غير معنوية
العمر	٠١٤٧	٠٠٨٦٣	غير معنوية
بلد الحصول على الشهادة	٣,٤٧	٠٠١٩	معنوية

## مناقشة النتائج:

يتضح من نتائج المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية أنّ بُعد الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٩٩)، وقد جاء بُعد الصراع الفكري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤)، وحصل بعد الإبداع والميل نحو المخاطرة على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٧). وقد يعود السبب إبان حلول الثقة بالمرتبة الأولى إلى وعي وتفهم أعضاء الهيئة التدريسية بأن هذا العامل هو أحد الدعائم الأساسية في نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، وفيما يتعلق بالصراع الفكري فإنه يوجد في كافة المؤسسات التعليمية وبمستويات مختلفة وإن هذا الصراع يمكن أن يحقق قدراً من الفعالية والمنافسة بين أعضاء الهيئة التدريسية. أما فيما يتعلق ببعد الإبداع والميل نحو المخاطرة وحصوله على المرتبة الأخيرة فيعود إلى عدم وجود وحدة إدارية خاصة بتقديم الدعم المادي والمعنوي واستقبال أفكار ومقترحات وإبداعات أعضاء هيئة التدريس التي من الممكن أن تساهم في تطوير

الجامعة. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عبابنة وحتاملة، ٢٠١٢) من حيث ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك اهتماماً ملحوظاً من قبل أعضاء هيئة التدريس حول عملية التشارك المعرفي إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العملية (٣,٧٣). ويعزى ذلك إلى وجود بعض التعاون والتبادل بين أعضاء الهيئة التدريسية في نشر المعرفة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Capbell, 2009).

كما بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة) على التشارك المعرفي. حيث كان بُعد الإبداع والميل نحو المخاطرة أكثر هذه الأبعاد تأثيراً على عملية التشارك المعرفي يليه بُعد الثقة ومن ثم بُعد الصراع الفكري. وتُعزى هذه النتائج إلى مدى وعي الجامعة وإدراكها لأهمية أبعاد الثقافة التنظيمية حيث أن الإبداع يأتي من المخاطرة والجرأة في طرح الأفكار ويعتمد على نوع الفائدة التي سيتم جنيها من هذه المخاطرة وهذه العملية تستند بشكل أساسي على التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة. كما أن مستوى الثقة يعتمد بشكل رئيسي على الأفكار التي تركز على الفكرة الإيجابية التي تصدر من تصرفات الآخرين في المنظمة، حيث أن الثقة تقاس بكمية المعرفة فكلما ازدادت الثقة ازدادت كمية المعرفة. كما أن عملية إدارة الصراعات الفكرية بطريقة بناءة تحتاج إلى المزيد من التعاون والتشارك بين أعضاء الهيئة التدريسية حيث أن هذه العمليات بشكل عام تزيد من إسهام التبادل المعرفي في الجامعة. وتلتقي كافة هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (العسكري، ٢٠١٢) التي أشارت إلى أن كافة أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر معنوياً في عملية التشارك المعرفي.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية يختلف باختلاف بلد الحصول على الشهادة فقط بينما لا يختلف لبقية المتغيرات الديموغرافية الأخرى (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر) ويعود السبب في ذلك إلى تواجد أكثر من ٣٠ جنسية في الجامعة وبالتالي ساهم في اختلاف عاداتهم وقيمهم ومعارفهم بالجامعة. وأخيراً أظهرت النتائج أيضاً أن مستوى التشارك المعرفي يختلف باختلاف بلد الحصول على الشهادة فقط بينما لا يختلف لبقية المتغيرات الديموغرافية الأخرى (الجنس، الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، العمر) ويعزى ذلك إلى تأثر أعضاء الهيئة التدريسية بالبلدان التي تلقوا تعليمهم فيها طيلة حياتهم الدراسية وانعكاسها على مدى مشاركتهم للمعرفة.

## التوصيات:

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتي كانت في غالبيتها إيجابية، لذا يوصي الباحثون بالحفاظ عليها والعمل على تعزيزها وتقويتها من خلال الأتي:

١. بما أنه أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد الإبداع والميل نحو المخاطرة كان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً على عملية التشارك المعرفي، لذا توصي الدراسة بتوفير مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات وتقبل الرأي والرأي الآخر، وإنشاء وحدة إدارية مسؤولة عن استقبال أفكار وإبداعات الأفراد بجميع الكليات وتسخيرها لتطوير رؤية الجامعة وتحقيق أهدافها.

٢. بما أنه أوضحت نتائج الدراسة أوضحت أن بُعد الثقة له تأثير مباشر على عملية التشارك المعرفي، فإن الدراسة توصي بزيادة هذه الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة من خلال العمل على نشر ثقافة الجامعة والاهتمام بوجود اتصال بين الموظفين بالجامعة وذلك من خلال إقامة ملتقيات خارج الجامعة للموظفين وعائلاتهم للخروج من جو العمل وضمان وجود قنوات تواصل مستمرة بينهم.

٣. بما أن نتائج الدراسة بيّنت وجود تأثير معنوي لبُعد الصراع الفكري على التشارك المعرفي، فإن الدراسة توصي بضرورة التوفيق بين الأفكار المختلفة والتغاضي عن نقاط الاختلاف بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة، وكذلك إخضاع مديري الأقسام في الجامعة لبرامج تدريبية على طرق تشخيص الصراع الفكري ليتمكنوا من حل الصراعات وتذراك الأسباب التي أدت لنشوتها.

٤. كما توصي الدراسة بالاهتمام بما يلي:

أ. إعطاء عملية التشارك المعرفي أهمية في تقييم الأداء السنوي، ووضع جائزة فصلية لعضو هيئة التدريس صاحب أفضل مقترح إبداعي.

ب. تقديم الدعم والحوافز المجزية لمن يبادر للمشاركة في المؤتمرات والندوات.

ج. تهيئة بيئة عمل مريحة لأعضاء الهيئة التدريسية لضمان وجود عطاء أكبر في مجال المعرفة والعملية التعليمية بعيداً عن أي ضغوط.

د. الحصول على المعرفة بطريقة تدويرية من خلال اعتماد الجامعة على عضو من أحد الكليات بإقامة ورشة عمل في كلية أخرى من كليات الجامعة.

## المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية :

١. بوباية، محمد، (١٩٩٥). إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر.
٢. جلدة، سليم، وعبودي، زيد، (٢٠٠٦). إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، دبي.
٣. حريم، حسين، والساعد، رشاد، (٢٠٠٦). الثقافة التنظيمية وأثرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢(٢)، ٢٢٥-٢٤٥.
٤. الساعاتي، سامية، (١٩٩٨). الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، القاهرة، دار الفكر.
٥. السعودي، موسى، (٢٠٠٥). العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية، مجلة دراسات، ٣٢(١)، ١٠٠-١١٥.
٦. السكارنة، بلال، (٢٠٠٩). التطور التنظيمي الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
٧. سويري، هيفاء، (٢٠٠٠). مدى توافق قيم الموظفين مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
٨. صديق، محمد، (٢٠٠٥). أثر الثقة التنظيمية على إدراك العاملين لإدارة المعرفة في البنوك التجارية المعربة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
٩. الطحائية، زياد، والخالدي، حسن، (٢٠١٥). تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٤٢(٢)، ٥٧١-٥٨٥.
١٠. عباينة، رائد، وحتاملة، ماجد، (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٩(٤)، ٦٥١-٦٧٠.

١١. عبد الحافظ، ثروت، والمهدي، ياسر، (٢٠١٥). واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٦ (٤)، ٤٧٩-٥١٧.
١٢. عبيسات، حيدر، (٢٠٠٥). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية، مديرية الدراسات والمعرفة، عمان، الأردن.
١٣. العتيبي، طارق، (٢٠٠٦). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية، السعودية.
١٤. العسكري، هناء، (٢٠١٣). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الادارية، ٣ (٦)، ٢٧-١.
١٥. عوض، عاطف، (٢٠١٣). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٩ (٣)، ١٩٧-٢٤٤.
١٦. الغضبان، عامر، (٢٠١٣). الصراع الفكري والصراع الشخصي، مجلة الفجر، ١٣٣ (٢)، ٣-١.
١٧. القريوتي، محمد، (٢٠٠٠). نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر.
١٨. الكبيسي، صلاح الدين، (٢٠٠٥). إدارة المعرفة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١٩. متعب، حامد، والعطوي، عامر، (٢٠٠٠). دور الثقة التنظيمية في تحسين مخرجات العمل الموقفية والسلوكية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٠ (٢)، ٢٣-١.
٢٠. متولي، السيد متولي، (٢٠٠٦). السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس.
٢١. موسى، محمد، المدائن، سامي، (٢٠١٠). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٨٤، ١٠٦-١٤٢.
٢٢. النعمي، أحمد، (١٩٩٧). أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٢٢. النملة، سليمان، (٢٠٠٧). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

### ثانياً: المراجع باللغة الإنكليزية :

1. Abdelrahman, M. & Papamichail, K. (2016). *The Role of Organisational Culture on Knowledge Sharing by Using Knowledge Management Systems in MNCs*. In 22nd Americas Conference on Information Systems (AMCIS), USA.
2. Alalawi, A. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 22-42.
3. Aliakbar, E., Yusoff, M., & Mahmood, N. (2012). *Determinants of Knowledge Sharing Behavior*. International Conference, Business and Marketing Management, IACSIT Press, Singapore.
4. Attar, M., Kang, K., & Sohaib, O. (2018). *Organisational Culture, Knowledge Sharing and Intellectual Capital: Directions for Future Research*. 31st IBIMA Conference: 25-26 April, Milan, Italy.
5. Capbell, M. (2009). *Identification of organizational culture factors that impact knowledge sharing*. Unpublished Master Thesis, University of Oregon.
6. Cheng, J., Yeh, C, Tu, C. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Journal of Supply Chain Management*, 13(4), 283-295.
7. Coakes, E. (2003). *Knowledge Management: Current Issues and challenges*. USA, Idea Group publishing.
8. Ghods, M., Salehi, S., Rezvani, M. & Farid, H. (2013). Identifying the impact of organizational culture on knowledge management. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18(5),708-716.
9. Durrah, O., Allil, K., & Alkhalaf, T. (2018). The intellectual capital and the learning organization: A case study of Saint Joseph hospital, Paris *International Journal of Public Leadership*,14,(2) 1-11.
10. Grilo, I. & Thurik, R. (2005). Latent and actual entrepreneurship in europe and the us: some recent developments. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(4), 441-459 .

11. Hodge, B. & Anthony, W. (1991). *Organization Theory. A Strategic Approach*, 4<sup>th</sup> ed., Allyn and Becon. INC.
12. Johnson, D., Johnson, R. & Smith, K. (2010). Constructive controversy: the value of intellectual opposition, *Change: The Magazine of Higher Learning*, 32(1), 28-37.
13. Khan, W., Tanveer, M. & Saleem, S. (2013). Analyzing learning environment: a comparative study of public and private sector schools of Pakistan, *International Journal of Management & Organizational Studies*, 2(1), 49-54.
14. Kucharska, W. & Wildowicz-Giegiel, A. (2017). *Company Culture, Knowledge Sharing and Organizational Performance: The Employee's Perspective*. In Proceedings of the 18<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management, 7-8 Sep, Barcelona, Spain.
15. Lewicki, R., McAllister, D., & Bies, R. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
16. Lima, S. & Caetano, A., (2006). *How to Develop Trust in Organizations? to Trust Why?* ISCTE Business School, Lisbon, Portugal.
17. Martini, L. & Tjakraatmadja, H., Anggoro, Y., Pritasari, A. & Hutapea, L. (2012). Triple helix collaboration to develop economic corridors as knowledge hub in indonesia. *Social and Behavioral Sciences*, 52, 130-139.
18. Mehrabani, S. & Mohamad, N. (2011). Succession planning: a necessary process in today's organization. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 1(5), 371-377.
19. Oviatt, Benjamin, and McDougall, Patricia, (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29(5), 134-143 .
20. Palanisamy, R. (2008). Organizational culture and knowledge management in erp implementation: an empirical study. *Journal of Computer Information Systems*, 48(2), 100-120.

21. Paliszkiewicz, J. (2017). The role of knowledge management processes on, organizational culture, *Online Journal of Applied Knowledge Management* 5(2), 29-44.
22. Park, H. Ribi re, V. & Schulte, W. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management implementation success. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 106-117.
23. Politis, J. (2003). The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66.
24. Poul, S., Khanlarzadeh, F. & Samiei, V. (2016). The impact of organizational culture on knowledge sharing. *International Review*, 3(4), 9-24.
25. Puccinelli, B. (1998). Strategies for sharing knowledge. *Journal of Information*, 12(9), 156-171.
26. Wagner, B. (2003). Learning and knowledge transfer in partnering: an empirical case study, *Journal of Knowledge Management*. 7(2), 97-113.
27. Yi, J., (2005). *A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation*. Unpublished Master's Thesis, Indiana University, USA.



## البحوث والدراسات

دور التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع  
الحكومي بالمملكة العربية السعودية

دراسة حالة متدربي القطاع الحكومي بمعهد الإدارة العامة



## دور التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

### دراسة حالة متدربي القطاع الحكومي بمعهد الإدارة العامة

د. علي بن سعيد القرني  
معهد الإدارة العامة - الرياض

#### ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية من خلال الكشف عن واقع تدريب متدربي القطاع الحكومي عن بُعد، والتعرف على مشكلات التدريب عن بُعد كما يراها موظفو القطاع الحكومي، والتعرف على أهمية التدريب عن بُعد في تنمية القدرات من وجهة نظر متدربي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في هذا الواقع يعزق لمتغيرات (المؤهل / العمر / الخبرة).

وتوصلت الدراسة إلى أهم (١) توصيات تعزز من دور التدريب عن بُعد وأهميته وهي: ضرورة توزيع الدورات التدريبية على المنسويين وفقاً لاحتياجاتهم واحتياجات العمل، وأن تؤسس الاحتياجات التدريبية للمنسويين في القطاع الحكومي على آرائهم وتحليل مهاراتهم في العمل، وضرورة أن يهتم المسؤولون بشتى أنواع التدريب ( مباشر - عن بُعد )، وضرورة متابعة آثار التدريب وتقويم منتجاته في الميدان العملي للمنسويين. ولحل مشكلات التدريب عن بُعد يجب توفير حوافز كافية لدفع المنسويين للالتحاق بالدورات التدريبية، والتخلي عن العشوائية في توزيع الفرص التدريبية، مع وجود نظام يحقق العدالة في حصول المنسويين على الفرص التدريبية، ونشر ثقافة التدريب عن بُعد بغية تعزيز قناعة بعض المسؤولين بأهمية التدريب ودوره في التنمية المستدامة، وتعزيز وعي منسوبي الأجهزة الحكومية بأهمية التدريب عن بُعد لتنمية قدراتهم.

الكلمات المفتاحية: التدريب عن بُعد، الدور التدريبي، مشكلات التدريب، تنمية القدرات

## المقدمة :

أكد منتدى الرياض الاقتصادي (١٤٣٥هـ) على أهمية رأس المال البشري باعتباره المرتكز الرئيس للتنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ ولهذا اهتمت المجتمعات على اختلاف مشاربها وتوجهاتها وعقائدها بالعنصر البشري، ويتمثل هذا الاهتمام بجوانب عدة من أبرزها الجانب التعليمي والتدريبي من أجل إكساب القوى البشرية المعارف والمهارات التي تكفل إسهامها الفاعل في العملية التنموية. وكما دأبت المجتمعات المعاصرة على تطوير نظم التعليم والتدريب، وسن الأنظمة، ورسم السياسات، وتصميم البرامج، وبناء الخطط الهادفة إلى تعزيز قوة العمل الوطنية، وضمان مواءمتها مع متطلبات سوق العمل.

وينصب الهدف من عملية التدريب على تدريب القوى العاملة وتميئتها لمواكبة التطورات والسعي إلى تقدم المجتمع للوصول إلى التنمية الشاملة في مختلف مناحي الحياة اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً. هذا وتنبثق أهمية تدريب القوى العاملة من كون التدريب يزود الأفراد بالخبرات والمهارات والقدرات المتباينة، كما يعد التدريب أهم مرتكزات الاستثمار في رأس المال البشري، بما يعود بالنفع على العاملين في مؤسسات المجتمع عامة والقطاع الحكومي خاصة، حيث يحقق التدريب العديد من الأهداف سواء في زيادة الخبرات والمهارات أو تطوير طرق العمل، وصولاً لتحقيق أفضل النتائج (السعادات، ٢٠١٠).

وتأسيساً على ما تقدم، فقد أصبحت هناك حاجة ملحة للتدريب عن بُعد ” وأصبح استخدام التدريب عن بُعد ضرورة عصرية لتأهيل القوى العاملة وإعادة تأهيلها بشكل دائم لأداء أعمالها الحالية والمستقبلية على خير وجه (راشد: ٢٠٠٨). وما يدعم هذه الحاجة ما ذكره (أبوسعدة، ٢٠١٠) عن أن التدريب الإلكتروني يوفر البديل المناسب للأطباء حيث لا تسمح لهم ظروف عملهم بالانتظار بالدورات التدريبية خارج أماكن عملهم، كما أضاف أن التدريب عن بُعد يجعل عملية التدريب أكثر مرونة من خلال تحريرها من القيود المعقدة حيث تتم دون وجود عوائق زمانية أو مكانية. وجدير بالذكر أن التدريب عن بُعد يعتمد على التقنيات والتكنولوجيا المتقدمة، أو ما يطلق عليه التدريب الإلكتروني الذي يحتاجه المجتمع السعودي لتوفير التدريب لأكبر قدر ممكن من العاملين بالقطاع الحكومي.

## مشكله الدراسة :

يعمل معهد الإدارة العامة منذ نشأته بموجب المرسوم الملكي رقم (٩٢)، وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ

الموافق (١٠/٤/١٩٦١م)، كجهاز مركزي مسئول عن التدريب الإداري في القطاع الحكومي في المملكة على تلبية الاحتياجات التدريبية في المجالات الإدارية لجميع موظفي الدولة من المرتبة الأولى وحتى المرتبة الخامسة عشرة (وكيل وزارة أو ما يعادلها)، ويسهم جنباً إلى جنب مع المؤسسات التعليمية والتدريبية الأخرى في سد النقص الذي يعانيه سوق العمل في تخصصات معينة، ولكن مع هذا الإسهام الكبير ظلت بعض كوادرات الأجهزة الحكومية في المملكة تعاني نقصاً في بعض الكفاءات الوطنية المؤهلة القادرة على القيام بمهام ومسئوليات الجهاز الحكومي التي يعمل بها غير السعوديين (الشقاوي، ٢٠١٢م). إن هذا الاحتياج فرض التفكير في تصميم برامج يتم تنفيذها عن بُعد لتلائم ظروف الموظفين الذين لا يستطيعون السفر من مناطقهم إلى المدن الكبرى للحصول على التدريب والرفع من كفاءتهم؛ حيث يُعد التدريب عن بُعد تطوير لعملية التدريب، وبإمكانيات وتجهيزات تفوق إمكانيات وتجهيزات التدريب التقليدي وتتلافى إبراز عيوبه، ليس هذا فحسب بل تتعدى ذلك في تحقيق نتائج متميزة، وأداء أفضل وخاصة في ظل التباعد الجغرافي بين فروع الأجهزة الحكومية على مستوى مناطق المملكة. وما يدعم هذا التوجه ما ترجمه (القرني، ٢٠١٧م: ص: ٦٠٥) حيث قال « يستخدم التعليم عن بُعد من قبل الشركات المتباعدة جغرافياً، وذلك بهدف نقل معلومات عن منتجات أو سياسات أو إجراءات جديدة بالإضافة إلى تقديم التدريب اللازم على مهارات ومحاضرات الخبراء في موقع العمل.

كما أن المجتمع السعودي في حاجة ماسة إلى هذا النوع من التدريب لما تتمتع به مؤسساته من وفرة الأدوات والتجهيزات والإمكانات المادية، ناهيك عن توفير البنية التحتية من الأفراد المؤهلين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة. ولقد أثبتت العديد من نتائج الدراسات أهمية التدريب عن بُعد حيث إن ” التدريب استثمار في رأس المال البشري من خلال رفع كفاءة العاملين في مختلف المجالات والتخصصات، فضلاً عن ذلك، فإن الدول والمؤسسات ملزمة بالأخذ به وتشجيعه ودعمه لتحقيق جملة مقاصد منها تطوير الأداء و طرائق العمل، وتضادى الهدر راشد (٢٠٠٨، ص: ١٨٥). وكما أشارت نتيجة دراسة (الأعرجي، ٢٠٠٥) إلى دعم مستويات توظيف تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الوظيفية إلى المستوى الذي تلبى فيه حاجة العاملين. واتفقت دراسة (Auringer، ٢٠٠٥) على أنه بالرغم من استخدام هذا النوع من التدريب الجديد نسبياً إلا أنه أثبت نجاحه وكفاءته بدرجة عالية « و يشير (لطفى، ٢٠٠٧) أنه يمكن اعتبار التدريب عن بُعد أحد نتائج الاتجاه من التقليدية إلى التحديث في التدريب ”. بينما يشير (العسيلي، والعجلوني ٢٠٠٩) إلى أنه ” قد امتازت عملية التدريب عن بُعد في قدرتها على إيصال المعلومات واستقبالها بشكل آلي ليوفر تدريباً تفاعلياً

لأعداد كبيرة من المتدربين في وقت واحد على الرغم من بُعد المسافات، وأنه أصبح مطلباً ضرورياً في ظل تسارع التطور في تقنية المعلومات والاتصالات». ويرى (المطرفى، ٢٠٠٥) أن فاعليه التدريب عن بُعد يعد حلاً يعالج معوقات التدريب التقليدي، واتجاه يلبى الحاجات التدريبية المتسارعة. وعليه فقد جاءت مشكلة هذه الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

## ما دور التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي

### بالمملكة العربية السعودية؟

#### هدف الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التدريب عن بعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية من خلال، استكشاف واقع التدريب عن بعد، وأهميته في تلبية القدرات، وتحديد المشكلات التي تواجه التدريب، وباختلاف وجهات نظر خصائص المبحوثين.

#### تساؤلات الدراسة :

للإجابة عن السؤال الرئيس لمشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد تم وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما واقع تدريب متدربي القطاع الحكومي عن بُعد بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مشكلات التدريب عن بُعد كما يراها موظفو القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟
- ما أهمية التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينه الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس/ العمر / الخبرة)؟

## أهمية الدراسة :

تنبثق أهمية الدراسة من أهداف معهد الإدارة العامة التي تسعى إلى رفع كفاية موظفي الدولة وإعدادهم علمياً لتحمل مسؤولياتهم وممارسة صلاحياتهم على نحو يكفل الارتقاء بمستوى الإدارة ويدعم قواعد تنمية الاقتصاد الوطني. كما تصب أهمية هذه الدراسة في إحدى اختصاصات المعهد بالإسهام في التنظيم الإداري للإدارة الحكومية وإعطاء المشورة في المشكلات الإدارية التي تعرضها عليه الوزارات والأجهزة الحكومية، والبحوث المتعلقة بشؤون الإدارة وتوثيق الروابط الثقافية في مجال الإدارة العامة.

وما يدعم أهمية الدراسة؛ فإن معهد الإدارة العامة يقدم برامجه التدريبية العامة والخاصة، وبرامج التدريب عن بُعد للأجهزة الحكومية في المملكة من خلال فروعها المنتشرة على المناطق الإدارية (الرياض، مكة المكرمة، الشرقية، وعسير) حيث بلغ عدد المتدربين في البرامج الخاصة والعامة (٧٣٢٤١) متدرباً وعدد المتدربين عن بُعد (٢٦٠٦٩) متدرباً أي ما نسبته (٢٦,٢٪) من إجمالي التدريب خلال العام التدريبي (١٤٣٧/١٤٣٨هـ) وفي هذا أهمية نسبية للتدريب عن بُعد مقارنة بالبرامج العامة والخاصة التي تنفذ في مواقع المعهد المختلفة انظر الجدول رقم (١).

أهمية هذه الدراسة تصب في مبادرة ”البرنامج الوطني للتدريب عن بُعد، وهي أحد مبادرات معهد الإدارة العامة ضمن برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠ البالغ عددها ٤٦ مبادرة تقع في قطاع الإدارة العامة (وزارة العدل والحج والعمرة والخدمة المدنية) والتي خصص لها ميزانية تقدر بنحو (٧٣٥) مليون ريال، ومنها نقدر بصورة عامة أن ميزانية مبادرة التدريب عن بُعد قد تصل إلى (١٥) مليون ريال. حيث تهدف المبادرة إلى رفع كفاءة موظفي الخدمة المدنية، من خلال تمكينهم من تطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم. ويقوم مركز التدريب عن بُعد بالمعهد بتنفيذ مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية الإلكترونية التفاعلية، وذلك من خلال منصة (إثرائي) الإلكترونية، عبر برامج تدريبية إلكترونية تفاعلية تحقيقاً لهذه المبادرة.

وللدراسة أهمية حيوية تتبع من الموضوع نفسه، حيث يرتبط بالتدريب عن بُعد وهو من الموضوعات التي يجب توظيفها لتطوير العاملين بالقطاع الحكومي الذين بلغ عددهم (١،٢٤٤،٨١١) موظفاً أي ما يقارب (٩٪) من جميع العاملين في الدولة (خاص وعام) والبالغ عددهم (١٣،٩٤٤،٧٣٢) عاملاً (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٦م).

## جدول رقم (١)

## التدريب خلال العام التدريبي (٧٣٤١/٨٣٤١هـ)

المنطقة	العامة والخاصة	التدريب عن بُعد	المجموع	نسبة التدريب عن بُعد
الرياض	٢٢٤٢٣	٥.٢٦٩	٢٧.٧٠٢	١٩,٠
مكة المكرمة	١٠٨٥٢	٤.٠٤٥	١٤.٨٩٧	٢٧,٢
القصيم	٤٨٩٩	١.٠٧٣	٥.٩٧٢	١٨,٠
الشرقية	٧٦٥٠	٢.٩٩٨	١٠.٦٤٨	٢٨,٢
عسير	٧٩٤٧	١.٦٩٤	٩.٦٤١	١٧,٦
حائل	٢٦٦٤	٣٠٣	٢.٩٦٧	١٠,٢
المدينة المنورة	٥٧٩٤	١.٤١٩	٧.٢١٣	١٩,٧
الباحة	٢٢٣٤	٥٥٩	٢.٧٩٣	٢٠,٠
الحدود الشمالية	٨٢١	٢٥٦	١.٠٧٧	٢٣,٨
تبوك	١٥٢٦	٧٧١	٢.٢٩٧	٢٣,٦
نجران	٢٠١٨	٤٠٨	٢.٤٢٦	١٦,٨
الجوف	٩٤٣	٣٧٥	١.٣١٨	٢٨,٥
جازان	٣٥٣٦	١.٣٨٦	٤.٩٢٢	٢٨,٢
غير محدد	٢٤	٥.٥١٣	٥.٥٣٧	٩٩,٦
المجموع	٧٣٣٤١	٢٦.٠٦٩	٩٩٤١٠	٢٦,٢

## حدود الدراسة :

اقتصر موضوع الدراسة على دور التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية والمقدمة من خلال معهد الإدارة العامة.

## مصطلحات الدراسة :

## الدور:

من تعريفات نظرية الدور حسب ما ذكرها (باخشوين ، ٢٠١٣) أنه « أنماط الشخص السلوكية المنظمة من حيث تأثرها بالمكانة التي يشغلها أو الوظائف التي يؤديها في علاقته بشخص واحد أو أكثر، ويتم اختيار وتشكيل تلك الانماط السلوكية من خلال عدة عوامل ديناميكية هي :-

- حاجات ودوافع الشخص الشعورية واللاشعورية .
- أفكار الشخص وتصوراته عن الالتزامات والتوقعات المتبادلة والقائمة من خلال العادات والأعراف والتقاليد في المكانة المعنية والوظائف التي يقوم بها.
- الاتفاق أو التعارض بين تصورات الشخص عن الالتزامات والتوقعات وتصورات الآخر والآخرين الذين يتعامل معهم عنها.

### التدريب:

يقصد بالتدريب، ذلك الجهد المخطط الذي تقوم به المنظمة لتسهيل تعلم الكفاءات المرتبطة بوظائف الموظفين، وتتضمن تلك الكفاءات المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لإتقان أداء المهام الوظيفية (القرني، ٢٠١٧).

### التدريب عن بُعد:

يعرف بأنه ” تدريب تستخدم فيه شبكة الإنترنت ومحطات التلفزة الفضائية والأرضية والمؤتمرات التلفزيونية والهاتفية وغيرها من الوسائط التقنية الملائمة لتدريب الأفراد في مواقع جغرافية متباعدة وفي أوقات مختلفة دون الالتزام بقاعات ومشاغل تدريبية محددة (راشد ٢٠٠٨). ويعرفه (لطي، ٢٠٠٧): « الناحية العملية على أي عملية تدريبية تتم بالوسائل الإلكترونية أو عبر الإنترنت بغض النظر عن المكان والمسافة ربما التوقيت الزمني أيضاً ” . ويعرف (رفاعي، ١٩٩٨) التدريب عن بُعد على أنه ” عملية تهدف إلى وصول خدمة التدريب للعاملين في مكان إقامتهم بهدف إحداث تغيرات سلوكية فنية محددة يحتاج إليها الفرد والوظيفة التي يمارسها والعمل الذي يقوم به ” . ويعرفه (العسيلي، والعجلوني ٢٠٠٩) بأنه ” استخدام بوابة التدريب الإلكتروني في إيصال البرامج التدريبية إلى المتدربين في أماكن تواجدهم في المملكة العربية السعودية، والتواصل معهم من خلال وسائط الاتصال المتفاعل مثل: القاعات الافتراضية وبرامج المحادثة في الإنترنت، أو البريد الإلكتروني، أو مؤتمرات الفيديو التفاعلي.

متدربو القطاع الحكومي: هم المتدربون بمراكز التدريب بالمملكة العربية السعودية والعاملون بالقطاع الحكومي.

## إدارة الموارد البشرية :

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية، (القرني، ٢٠١٧) إلى رسم وتنفيذ السياسات والممارسات والنظم التي تؤثر في سلوك الموظفين وتوجهاتهم التي تساعد على استقطاب وتشجيع ومكافآت وتدريب الموظفين والاحتفاظ بهم.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

#### ١. واقع التدريب عن بُعد في القطاع الحكومي :

ويقصد به اهتمام المسؤولين بتدريب منسوبي الأجهزة الحكومية، من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطط التدريب، وفقا لميزانية مناسبة، مع توفير مستلزمات التدريب عن بعد وادواته، ومن ثم متابعة اثار التدريب بعد، ومن ثم ربط التدريب بترقية الموظفين.

#### ٢. المشكلات التي ترتبط بالتدريب عن بعد في القطاع الحكومي :

ويقصد بها جميع المشكلات التي تعترض تنفيذ التدريب عن بُعد مثل قلة اهتمام المسؤولين بأهمية التدريب عن بعد ودوره في التنمية المستدامة من حيث عدم استقطاب المختصين في مجال التدريب عن بعد، وعدم وجود حوافز كافية ونظام يحقق العدالة في حصول المنسوبيين على الفرص التدريبية، وضعف الإمكانيات المالية لتنفيذ التدريب عن بعد.

#### ٣. أهمية التدريب عن بعد في القطاع الحكومي :

ويقصد بها إدراك المسؤولين والمدربين بأهمية التدريب عن بُعد في تقديم خبرات تدريبية متميزة وفق ظروف المدربين المختلفة، وتغلبه على مشكلة المكان والزمان، بحيث يسمح بتلقي الخدمة التدريبية في أماكن المدربين، وفي الأوقات التي تناسبهم في توفير النفقات المخصصة للتدريب...إلخ.

#### ٤. الإطار النظري والدراسات السابقة :

ذكر (عبد الباقي، ٢٠٠٢) أن وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشأة تعد إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية. ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز

متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة. كما أن استخدام التقنيات في تطوير التدريب صار امراً هاماً لتنمية الفكر وربطه بالتطبيق العملي.

كما تناول عرض الكتاب الذي قدمه (العجلان، ٢٠١٤) أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق برامج الجودة على مؤسسات التعليم العالي، والتي نرى أنها لا تختلف عن برامج التدريب عن بُعد وتتمثل في الدعم من الإدارة العليا، وإشراك المعنيين وذوي العلاقة من إدارة الموارد البشرية. كما أضاف (العجلان، ٢٠١٢) أن التكنولوجيا أدت إلى وفرة في المعلومات ولا تزال حتى الآن تلك المعلومات في أي نظام غير مفهومة إن لم تقن وتنظم وفقاً لمتطلبات النظام. وعليه نرى أن التكنولوجيا هي مطلب من المتطلبات الأساسية لنقل المعرفة للمتدربين عن بُعد.

وفي إطار التدريب عن بُعد نجد أنه قد أصبح اتجاهاً عالمياً لتحقيق التنمية للأفراد وللمجتمع، لذلك عمدت المؤسسات في مختلف دول العالم إلى تقديم برامج التدريب عن بُعد من خلال مراكز التدريب. وهنا نقول أن رضا المتدربين عن بُعد الإيجابي يؤدي إلى نجاح التدريب عن بُعد ويدعم، هذه المقولة (بروس ماكليندون، وآخرون ٢٠١٦) حين تطرق إلى أهمية التكنولوجيا في خدمة العملاء ورضاهم، وأوضح أنها يجب أن تتواءم مع التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها القطاعات الحكومية والخاصة والتي دفعت جميع الأجهزة بهذه القطاعات للعمل على مواكبة هذه التغيرات وتطبيق أدوات التكنولوجيا على خدماتها وبخاصة خدمة العملاء، ويؤكد على ضرورة تطوير خدمات العملاء في القطاع الحكومي التي تكاد لا تزيد على كونها مجرد عبارات طنانة وشعارات رمزية لم تتحول بعد إلى واقع ملموس يرى أثره على أرض الواقع، ويشير إلى أن مفهوم خدمة العملاء قد تحول من خدمات حقيقية يلمسها العملاء إلى مجرد شعارات وملصقات وربما برامج تدريبية يغلب عليها السطحية وتركز على العرض لا الجوهر مما أدى إلى تراجع مستوى هذه الخدمة، وكما ويؤكد على أن العالم الآن بجميع مؤسساته يسعى جاهداً لتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء مستهدفاً كسب رضاهم. ومن ثم فإن تقديم هذه الخدمات بهذا المستوى الذي يعكس مدى تطور المنظمات وتحسن أدائها يمثل أحد أهم عناصر تميزها بل هو بمثابة مؤشر قوي على نجاحها. وكما يرى (Jiang, Y and Quan, L ٢٠١٧) أهمية كبيرة للتدريب عن بُعد في مجال البحرية لزيادة جدارات البحارة من خلال استخدام التكنولوجيا.

وانطلاقاً من إيمان الحكومات بأهمية خدمة العملاء ودورها في الفلسفة الإدارية المعاصرة ونظراً لاحتمال المنافسة بين القطاعات الخدمية المختلفة وزيادة الوعي لدى المواطنين فإن المسؤولين في المنظمات الحكومية منوط بهم استحداث آليات جديدة لتطوير الخدمة المقدمة للجمهور وتحسين مستوى كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية. وحتى تتميز المنظمات الحكومية في هذا الجانب فإنها مطالبة بتحديث إجراءاتها وتطويرها وتدريب موظفي القطاع الحكومي وتوفير البرامج والتكنولوجيا اللازمة لتحقيق هذا الغرض، كما أن عليها أن تحقق ذلك في إطار تبنيها لثقافة خدمة العميل وتحقيق أهداف التنمية الشاملة لتضمن رضا المواطنين. ونعلق ونقول يمكن للتدريب عن بُعد أن يلعب دوراً مهماً في نشر ثقافة رضا العميل إذا توفرت له جميع المقومات.

كما أوضح رفاعي (١٩٩٨، ص: ١٨) أن التدريب عن بُعد يوفر فرص التدريب للعاملين مما يساعد على تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم وإحداث النمو المهني لهم، ويسهم في توصيل الخدمة التدريبية للعاملين في أماكن إقامتهم اختصاراً للوقت وتوفيراً للنفقات وترشيداً للجهد من جانب المتدربين، وللحاق بالتطور العلمي والتكنولوجي لنشر التعليم التكنولوجي والمعرفة العلمية. وكما يتفق كل من (البكرة، ٢٠٠٠)، (عفيفي، ٢٠٠٥)، و (عبدالجليل، ٢٠٠٥) و (العسيلي و العجلوني، ٢٠٠٩) على أن التدريب عن بُعد يعالج معوقات التدريب التقليدي، ويلبي الحاجات التدريبية من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات، ويغير اتجاهات المتدربين وتطوير مهاراتهم وتجويد أدائهم. وعلى صعيد آخر ذكر (Trisha، ٢٠١٧) أن قبول أعداد كبيرة من المتدربين في برامج التدريب عن بُعد تواجهه مشكلة التسرب، إذا لم توظف التكنولوجيا بشكل جيد في عملية التدريب، وعليه يجب الاحتفاظ بأعداد المتدربين من خلال وضع الأنظمة ذات العلاقة بتكنولوجيا التدريب عن بُعد مع زيادة فاعلية الدعم والمساعدة من الجهات مقدمة التدريب وعلاج المشكلات التي تواجه المتدربين في التعامل مع أنظمة التدريب عن بُعد حتى يتسنى الحفاظ بأكبر قدر ممكن.

وأوضح (القرني، ٢٠١٧) أن التدريب عن بُعد ينطلق من إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية باعتبار الموارد البشرية الجهة المخولة بوضع السياسات والإجراءات والنظم التي تؤثر في سلوك الموظفين وتوجهاتهم، التي من خلالها ترسم الاحتياجات التدريبية بما يساعد على أداء المهام الوظيفية لكافة العاملين في المنظمة، وتلعب دوراً أساسياً في استقطاب وتشجيع ومكافأة الموظفين والاحتفاظ بهم.

وفي إطار أهداف التدريب عن بُعد: فقد أوضح (راشد، ٢٠٠٨: ص ٢٠٠) عدداً من الأهداف تمثلت فيما يلي:

- تحقيق تكافؤ الفرص التدريبية بين الأفراد بغض النظر عن ظروفهم الشخصية والعائلية والوظيفية والاجتماعية والاقتصادية.
  - توفير مصادر تدريبية متعددة ومتنوعة وبمرونة كافية مراعاة للفروق الفردية بين المتدربين.
  - استثمار تقنيات التدريب الحديثة والمتجددة ووسائل الاتصال المعاصرة في تنفيذ البرامج التدريبية.
  - سد النقص الناجم عن عدم توفير المدربين الأكفاء.
  - خفض كلفة التدريب.
  - تلبية متطلبات خطط التنمية الوطنية بتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة.
  - تحقيق مبدأ التعلم الذاتي كأحد الاتجاهات التربوية الحديثة.
- وعلى صعيد أنواع التدريب عن بُعد فقد أشار راشد (٢٠٠٨: ص ١٩٩) إلى أنواع متباينة وفقاً للوسائط المستخدمة وأهم تلك الأنواع ما يلي:
- التدريب عن بُعد من خلال الأقراص المدمجة حيث تكون المادة التدريبية مخزنة على هذه الأقراص.
  - التدريب عن بُعد من خلال المؤتمرات المرئية والمؤتمرات المسموعة.
  - التدريب عن بُعد من خلال جهاز الحاسوب الشخصي المحمول / الهاتف الخليوي حيث يتم التواصل مع المادة التدريبية من خلال خادم حاسوبي لاسلكياً.
  - التدريب عن بُعد من خلال البث الإذاعي والتلفزيوني.
  - التدريب عن بُعد من خلال أشرطة الفيديو والأشرطة الصوتية.
  - التدريب عن بُعد متعدد الوسائط الذي يستخدم عدة وسائط مما سبق بما في ذلك من استخدام المادة المطبوعة واللقاءات التدريبية المباشرة.
- ويضيف (الماجد، ٢٠١١م: ص ٢٨٥: ٢٨٦) أنواعاً أخرى للتدريب عن بُعد وهي:

• التدريب عن بُعد التزامني: وهو المباشر الذي يحتاج لوجود المتدربين في نفس الوقت أمام أجهزة الحاسوب لإجراء المناقشة والمحادثة بينهم وبين المعلم عبر غرف المحادثة أو من خلال الفصول الافتراضية.

• التدريب غير التزامني: وهو غير المباشر ويحتاج لوجود المتدربين في نفس الوقت أو المكان ويتم من خلال تقنيات التدريب عن بُعد مثل: - البريد الإلكتروني، حيث يتم تبادل المعلومات بين المتدربين أنفسهم وبين المعلم في أوقات متتالية ويختار المتدرب الأوقات والأماكن التي تناسبه.

وكما أضاف لطفي (٢٠٠٧م: ص ٤٨٣) الأنواع التالية:

- صفحات وعروض تقديمية على شبكه الإنترنت.
- قوائم نقاش (بين المحاضر والمتدربين).
- محاضرات تفاعلية (حيه بالصوت والصورة).

وفي إطار أساليب التدريب عن بُعد قال العسيلي، والعجلوني (٢٠٠٩م: ص ٢٨٣: ٢٨٤) إن التدريب عن بُعد يتخذ أساليب متعددة ومتنوعة كما يلي:

- المحاضرة الإلكترونية.
- التعلم الإلكتروني التعاوني.
- العروض الإلكترونية.
- المناقشة الجماعية الإلكترونية.
- العصف الذهني الإلكتروني.
- الندوة الإلكترونية.

وبخصوص مكونات التدريب عن بُعد، ذكر لطفي (٢٠٠٧م: ص ٤٨٢) أن إنشاء نظام للتدريب عن بُعد يتطلب توافر المكونات التالية:

- المؤسسة التدريبية (المادة العلمية للبرنامج التدريبي).
- موفر الخدمة التكنولوجية للتدريب عن بُعد.
- شبكة الإنترنت.
- المتدربين.

### الدراسات السابقة :

نستعرض في هذه القسم الدراسات السابقة التي ساهمت في بلورة المشكلة وتحديد الأهداف والتساؤلات وفق الترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

١. هدفت دراسة (العريني، ٢٠١٤م) إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق التدريب عن بُعد على معلمات المرحلة الثانوية من وجهة نظر المدربات والمتدربات بمنطقة الرياض من خلال التعرف على (مفهومه، أهميته، مدى استعداد المدربات والمتدربات لتطبيقه، الأسباب وراء حاجة المعلمات لتدريب المستمر، تحديد المهارات اللازم توفرها في المدربات والمتدربات، تحديد مواصفات البنية التحتية، معرفة الصعوبات المتوقعة لتطبيقه، تقديم خطة مقترحة لتطبيق التدريب عن بُعد). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتكونت العينة من (٥٠) معلمة و(١٦) مدربة وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد استعداد لدى المتدربات والمدربات لتطبيق التدريب عن بُعد بدرجة كبيرة، توفر الوعي لدى المتدربات والمدربات بمفهوم التدريب عن بُعد وأهمية تطبيقه بدرجة كبيرة جداً، حاجة المتدربات لدورات التدريب عن بُعد في مجال تخصصهن بدرجة كبيرة جداً، توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة من المتدربات حول مدى الاستعداد لتطبيق التدريب عن بُعد وتعزى لمتغير استخدام الحاسب الآلي لصالح الفئة التي تستخدمه بشكل كبير ومتوسط، وتم وضع خطة مقترحة لتطبيق التدريب عن بُعد في المدارس الثانوية الحكومية.

٢. وهدفت دراسة (العسيلي، ٢٠١٠م) إلى التعرف على كفاءة التصميم الفني لبرامج تدريب المعلمين والمعلمات عن بُعد في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف طرحت السؤالين التاليين: ما كفاءة التصميم الفني لبرامج تدريب المعلمين والمعلمات عن بُعد؟ وما مقترحات تطوير التصميم الفني لبرامج تدريب المعلمين والمعلمات عن بُعد؟

أظهرت نتائج الدراسة أن برامج تدريب المعلمين عن بُعد قد أخذت بالاعتبار بشكل عام معايير الجودة العالمية في تصميمها الفني، وتبين أن مستوى الكفاءة كان متوسطاً، وأن كفاءة التصميم الفني لبرامج تدريب المعلمين والمعلمات عن بُعد في المجالات الثلاثة (الكفاءة التعليمية، والكفاءة الفنية والبرمجية، والكفاءة المنهجية والتربوية والوظيفية) كانت جيدة جداً

٣. كما هدفت دراسة السعادات (٢٠١٠) إلى التعرف على أهمية التعليم عن بُعد من وجهة نظر المتدربين في المركز التربوي بالدمام بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله جمع وتوصيف البيانات والمعلومات موضوع الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (١٠٥) دارسين بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع. كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يؤدي التعليم المستمر (التدريب) عن بُعد إلى توفير الوقت والجهد والمال للفرد والمؤسسة، يساعد التعليم المستمر (التدريب) عن بُعد على تطوير قدرات المتدربين الوظيفية، ومواكبه التطورات المهنية الحديثة باستمرار عن طريق وسائط التعليم (التدريب) عن بُعد.

٤. وهدفت دراسة العسيلي والعجلوني (٢٠٠٩) إلى تحليل الأهداف والأساليب التدريبية المستخدمة في برامج تدريب المعلمين بوزارة التربية والتعليم السعودية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي وأداتين (نموذج تحليل المحتوى، ونموذج المقابلة شبه المركبة). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن أهداف برامج التدريب تراعى حاجات وخصائص المتدربين بدرجة عالية، وأن أكثر الأساليب استخداماً في برامج التدريب عن بُعد قائم على العروض، وأن المتدربين يعتقدون أن أساليب التدريب المتبعة ملائمة للبرنامج التدريبي، وأن المدربين على كفاءة للتدريب، وتمتع المدربين بمعرفة جيدة جداً في أدوات التواصل عن بُعد.

٥. هدفت دراسة (الماجد، ٢٠١١م) إلى معرفة مدى فاعلية برنامج تفاعلي عن بُعد في تنميته القدرات العامة، وقياس أثر التدريب على البرنامج، استخدم الباحث المنهج شبه التجريبي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يؤدي التدريب على أنشطة القدرات العامة من خلال برنامج تفاعلي عن بُعد إلى تحسين القدرات العامة لدى المشاركين في موقع قياس أون لاين في المملكة العربية السعودية، إمكانية التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد في تحقيق مستوى عال من التعلم.

٦. وهدفت دراسة (راشد، ٢٠٠٨) إلى التعرف على التدريب عن بُعد وماهيته وواقعه ومستقبل استخدامه في البرامج التدريبية. استخدم الباحث المنهج الوصفي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات من أهمها:

٧. توعية المجتمع ومؤسسات التدريب بمفهوم التدريب عن بُعد وأهميته ودوره في البرامج التدريبية المستقبلية، عقد دورات تدريبية للإداريين والمدرسين في مهارات استخدام الحاسوب.

٨. إجراء بحوث ودراسات في مختلف مجالات التدريب عن بُعد، واستقدام الخبراء من الدول المتقدمة الرائدة في برامج التدريب عن بُعد لتقديم النصح والدعم الفني والتقني.

٩. وهدفت دراسة (Ezziane, ٢٠٠٧) إلى مناقشة دور وتأثير تقنية المعلومات على الطريقة الحالية والمستقبلية للتعليم والتعلم. وأكدت الدراسة على أهمية امتلاك مهارات الحاسوب. وتم التركيز على بعض الموضوعات المتعلقة بتقنية المعلومات والتعليم منها البيداغوجية، والتدريب لتعليم مهارات الحاسوب، وبناء تقنية المعلومات لمن أراد التعلم المستمر من المعلمين والمتعلمين. وتحدثت عن الاتجاهات الحديثة في تقنية المعلومات وتأثيرها على عمليات التعليم والتعلم في المستقبل. تناقش الدراسة عدة أطر نظرية والمنهجيات التي صممت لتتكيف مع تقدم تقنية المعلومات، وباختصار فإن الدراسة تقدم رسالة وهي أن المعرفة بتقنية المعلومات هي مفتاح التمكين في عالم اليوم، وأن التعليم المستمر هو أفضل قاعدة لذلك.

وفضلاً عن ذلك، قام (العطوي، ٢٠٠٧) بإجراء دراسة بعنوان ” أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، حيث هدفت إلى التعرف إلى أساليب التدريب وأثرها على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم المهني في المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- إن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لأساليب التدريب المتبعة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن المتوسط العام لتصوراتهم لمدى فاعلية البرامج التدريبية جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة.
- وجود أثر لأساليب التدريب المتبعة في فاعلية البرنامج التدريبي للمدرسين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والمهني في المملكة العربية السعودية.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين بيئة التدريب، وتحسين البنية الأساسية للتدريب، واختيار المدرسين أصحاب الخبرة في هذا المجال.

علاوة على ما تقدم، هدفت دراسة (عبد الجليل، ٢٠٠٥) إلى تقييم برامج تدريب معلمي التعليم الصناعي عن بُعد عبر شبكه الفيديو كونفرانس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن وسيلة تدريب المعلمين عن بُعد وفرت وقتاً وجهداً وتكاليف، وأن تدريب المعلمين (موظفي القطاع الحكومي) أثناء الخدمة أمر ضروري.

كما هدفت دراسة (Bore، ٢٠٠٥)، إلى الكشف عن فاعلية تطبيق كل من: التعليم بالفيديو كونفرانس والتعليم المتمركز على الويب في إعداد فريق العمل بالتربية الخاصة - كطرق ملائمة للدارسين دون الحاجة إلى السفر لأماكن التعلم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أعداد المدرجين في برامج إعداد المعلمين للتربية الخاصة. وقد أجاب ٩٤ دارساً على مقاييس عن التعليم بالفيديو كونفرانس، وأجاب ٨٨ دارساً على مقاييس خاصة بالتعليم المتمركز على الويب، بالإضافة إلى أنه تم اختيار ستة منهم بصورة عشوائية لإجراء مقابلات وجهاً لوجه لدراسة مدى فاعلية الطريقتين. وأشارت النتائج إلى أن الطريقتين تعدان طرقاً ملائمة لإعداد معلم التربية الخاصة عن بُعد، وأن فاعلية تلك الطرق تعتمد على العديد من العوامل: المعلم، تركيب الدورة، أسلوب تعلم المتعلمين، كم وكيف التفاعل بين المعلم والمتعلم، وما إذا كانت هناك مشكلات فنية تعترض عملية التعلم أم لا. كما أشارت النتائج إلى أن المشكلات التكنولوجية، والافتقار إلى تكنولوجية صديقة للمستخدم تقلل من فاعلية تلك الطرق.

وهدف دراسة (Mohr، ٢٠٠٤)، إلى فحص كيفية استخدام الوسيط التكنولوجي للتعليم عن بُعد في برامج إعداد معلم التربية الخاصة. وقد تم تأسيس بيانات الدراسة على أداة مسحية مكونة من ٣٠ فقرة طبقت على أعضاء من قسم إعداد المعلم بجمعية للأطفال غير العاديين الذين كان لديهم قابلية لمواصلة التعلم بمؤسسات التعليم العالي، وقد كان الوسيط التكنولوجي معززاً لتوصيل المقررات الدراسية للمشاركين في برنامج إعداد معلم ذوي الاحتياجات الخاصة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن معظم الدارسين قد أظهروا استقلالية في استخدام المقررات وإدارة البرمجيات، أكدت الاستجابات على أن التواصل والتغذية الراجعة للدارسين من معلمي التربية الخاصة المستخدمين لتقنيات التعليم عن بُعد قد استفادوا من هذه التقنية بطريقة أفضل من التعلم وجهاً لوجه، وأشار ١٣٪ من المعلمين المستخدمين للوسيط التكنولوجي في اكتساب مهارات التدريس لذوي الاحتياجات الخاصة عدم إمكانيتهم الاستمرار في البرنامج.

وهدفت دراسة (Gossenheimer, ٢٠١٧) إلى مقارنة أداء طلاب الصيدلة في إحدى مواد الصيدلة حيث تم تقسيم المادة إلى قسمين. في القسم الأول تم تعليم الطلاب من خلال المحاضرات المباشرة، والقسم الثاني تم تعليم الطلاب من خلال التعليم عن بُعد. وعند مقارنة أداء الطلاب، أظهرت النتائج أداء مرتفع للطلاب في القسم الثاني أكثر من القسم الأول مما يشير إلى أن التعليم عن بُعد لا يقل بأي حال من الأحوال عن التعليم في قاعات التدريس بل قد يتفوق التعليم عن بُعد عن التعليم المباشرة.

### التعليق على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة عدة جوانب للتدريب عن بُعد فقد تناولت دراسة السعادات (٢٠١٠) أهمية التعليم عن بُعد، بينما تناولت دراسة العسيلي، العجلوني (٢٠٠٩) تحليل الأهداف والأساليب التدريبية المستخدمة في برامج التدريب عن بُعد، وتناولت دراسة الماجد (٢٠٠٩) أثر التدريب الإلكتروني عن بُعد في تحسين القدرات العامة، وتناولت دراسة راشد (٢٠٠٨) ماهيته أي التدريب عن بُعد، وواقعه، ومستقبله، واستخدامه في البرامج التدريبية، بينما تناولت دراسة على عبد الجليل (٢٠٠٥) تقويم برامج التدريب عن بُعد. كما نقول أن التدريب عن بُعد قد يتفوق على التدريب المباشر إذا توفرت له معايير النجاح. وأن النجاح لا يتم إلا بمراعاة معايير الجودة المتعارف عليها في التعليم والتدريب المباشر، وفي التعليم والتدريب عن بُعد وهي:

١. الاعتمادية
٢. مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والبعد المكاني.
٣. والأمان.
٤. والمصادقية.
٥. والاستجابة.
٦. والجدارة.

## أوجه الاتفاق

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال وهو التدريب عن بُعد وأهميته.

## أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية في أنها تناولت متدربي القطاع الحكومي، في حين لم تتناول أي من الدراسات السابقة هذه الفئة مع إضافة محور يتعلق بالمشكلات التي تواجه التدريب عن بُعد في القطاع الحكومي.

## أوجه الاستفادة:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة: -

- في الإطار النظري لمجال التدريب عن بُعد.
- في نتائج الدراسات السابقة وتوصياتها وتوظيفها في البحث الحالي.
- في كيفية بناء وتصميم الاستبانة، بعد أن أجرى عليها تعديلات لتوافق الأجهزة الحكومية.
- في المنهج المستخدم والأداة.

## منهج البحث:

هذه الدراسة تتبنى المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يتم من خلالها وصف واقع تدريب موظفي القطاع الحكومي عن بُعد والمشكلات المرتبطة به، ودوره في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي، دون تدخل من الباحث سوى بجمع البيانات وتبويبها وتحليلها وصولاً للنتائج، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

## أداة الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها، وطبيعة المنهج المستخدم تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك للتعرف على استبانة واقع التدريب عن بُعد في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، وقد مر إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:

## أولاً: صياغة الاستبانة في شكلها المبدئي:

### ١. صياغة محاور الاستبانة وعباراتها

تم تحديد عدد من العبارات التي تتناول واقع التدريب عن بُعد في القطاع الحكومي، والمشكلات المرتبطة به، وأهميته، وذلك من خلال عدة مصادر من أهمها:

- الأدبيات المرتبطة بالتدريب عن بُعد، والتي تضمها قائمة المراجع بنهاية البحث.
- الدراسات والبحوث السابقة في مجال التدريب عامة والتدريب عن بُعد بوجه خاص.
- مقابلات غير مقننة مع عدد من الموظفين العاملين بالقطاع الحكومي.

وفي ضوء ما تم جمعه تم صياغة الاستبانة في شكلها المبدئي لتتكون من ثلاثة محاور أساسية هي:

- المحور الأول: واقع التدريب بالقطاع الحكومي وضم بعدين:
  - أ. الاهتمام بالتدريب وتوفير متطلباته الاستفادة منه، ويتكون من ٣٠ عبارة.
  - ب. المشكلات التي ترتبط بالتدريب في القطاع الحكومي، ويتكون من ١٥ عبارة.
- المحور الثالث: أهمية التدريب عن بُعد للقطاع الحكومي، ويتكون من ١٤ عبارة.

### ٣. اختيار أسلوب الاستجابة

تم اختيار أسلوب ليكرت الخماسي كأسلوب استجابة لأفراد العينة؛ حيث يطلب من العينة تحديد شكل موافقتها على العبارات باختيار بديل من خمسة بدائل، وأعطى كل بديل تقدير رقمي للتعبير عنه، وهي كما يأتي:

درجة الموافقة				
موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

### ٤. البيانات الأساسية

تم تحديد جزء في الاستبانة ليضم البيانات الأساسية للمستجيب، والتي تم تحديدها في ضوء

متغيرات الدراسة التي سيتم المقارنة في ضوءها، وفي ضوء المتغيرات التي سعى للتعرف عليها لوصف الجوانب المختلفة للعينة المستجيبة.

#### ٥. تعليمات الاستجابة عن الاستبانة

تم صياغة مجموعة من التعليمات تحدد للمستجيب كيفية الاستجابة عن الاستبانة، كما توضح له الهدف منها، وقد نوه للمستجيب أنه لا علاقة بين استجابته عنها وأي أمور أخرى قد تجعله يتخوف من الاستجابة عنها، كترقيته أو وضعه الوظيفي، أو درجات التقويم الوظيفي له. وقد قدم مثال توضيحي لكيفية الإجابة عن الاستبانة.

#### ثانياً: صدق الاستبانة:

للتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالى التدريب والتعليم، وطلب منهم إبداء الرأي حول الاستبانة من حيث دقة تعبير مفرداتها عن تحديد واقع التدريب عن بُعد، وأهم مشكلاته وأهميته للقطاع الحكومي، وعن مدى ترابط المفردات والمحور المعبرة عنه، وعن صياغة المفردات ووضوحها، وقد أفاد المحكمون جميعاً بصلاحيّة الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه وطلب بعضهم تعديل صياغة بعض المفردات تم وضعها في الحسبان قبل التطبيق الأخير للاستبانة.

#### ثالثاً: ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي رقم (٢) يوضح قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وللإستبانة ككل:

جدول رقم (٢)

معاملات ثبات الاستبانة ومحاورها

المحور	عدد المفردات	ألفا كرونباخ
الأول	٣٠	٠,٩٤٥
الثاني	١٥	٠,٩٠
الثالث	١٤	٠,٩٢٣
الاستبانة ككل	٥٩	٠,٩٣٤

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات الثبات جاءت عالية، وهو ما يشير إلى درجة ثبات عالية للاستبانة يطمئن معها الباحث في التطبيق النهائي.

### مجتمع وعينة الدراسة :

أولاً: مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع موظفي القطاع الحكومي ممن تلقوا تدريباً عن بُعد بواسطة معهد الإدارة العامة بمدينة الرياض خلال العام التدريبي (١٤٣٥ / ١٤٣٦هـ)، وبلغ عددهم الإجمالي (١٨٢٥) متديراً، تلقوا برامج تدريبية متنوعة.

ثانياً: أسلوب والمعاينة وعينة الدراسة:

تم استخدام العينة العشوائية الطبقية بحيث يمثل الفرع الرئيس بالرياض طبقة والفرع النسوي بالرياض طبقة أخرى، ومن ثم اختيار حجم العينة التي تم تحديدها وفقاً للمعادلة الإحصائية التي وردت بجدول ( ROBERT V. KREJCIE, ١٩٧٠ ) والبالغ عددها (٣٢٠) تناسبياً وبطريقة عشوائية بسيطة بعدد حجم المتدربين في كل طبقة.

وكما يوضح الجدول رقم (٣) التالي نسبة أفراد العينة إلى المجتمع الكلي للدراسة ومعدل الاستجابة بمقارنة ما تم توزيعه وما تم الحصول عليه من الاستبانات الصالحة للتحليل.

### جدول (٣)

أعداد مجتمع الدراسة والعينة ونسبة العينة لمجتمع الدراسة

المجتمع	العينة	نسبة تمثيل العينة للمجتمع
١٨٢٥	٣٦٠	١٤,٢٤
ومعدل الاستجابة = ٨١٪		

## التحليل الاحصائي للبيانات

### عينة الدراسة

بلغ العدد الإجمالي لعينة الدراسة ٢٦٠ موظفاً وموظفة في القطاع الحكومي، وفيما يأتي وصف للعينة وفق متغيرات الدراسة.

وصف العينة وفق متغيري الجنس والعمر

جدول رقم (٤) وصف العينة وفق متغيري الجنس والعمر

المجموع	فئات العمر				
	من ٤٠ فأكثر	من ٣٠ لأقل من ٤٠	من ٢٠ لأقل من ٣٠		
١٨٣	٢٧	١٢٣	٣٣	عدد	ذكور
%٧٠,٤	%١٠,٤	%٤٧,٣	%١٢,٧	%	
٧٧	١٥	٣٩	٢٣	عدد	إناث
%٢٩,٦	%٥,٩	%١٥,٠	%٨,٨	%	
٢٦٠	٤٢	١٦٢	٥٦	عدد	مجموع
%١٠٠,٠	%١٦,٢	%٦٢,٣	%٢١,٥	%	

يتضح من الجدول السابق أن إجمالي عدد العينة من الذكور بلغ (١٨٣) موظفاً، بنسبة ٧٠,٤٪ منهم (٣٣) ممن أعمارهم من (٢٠ لأقل من ٣٠) بنسبة ١٢,٧٪ من إجمالي عدد العينة و(١٢٣) من (٣٠ إلى ٤٠ سنة) بنسبة ٤٧,٣٪ من إجمالي العينة و (٢٧) أكثر من (٤٠) بنسبة ١٠,٤٪ من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث ٧٧ بنسبة ٢٩,٦٪ منهم ٢٣ من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة بنسبة ٨,٨٪ من إجمالي العينة، و(٣٩) من (٣٠ إلى ٤٠) سنة بنسبة ١٥,٠٪ و(١٥) أكثر من (٤٠) سنة بنسبة ٥,٩٪.

ويبلغ إجمالي أفراد العينة من ذوي العمر ٢٠ إلى أقل من ٣٠ سنة ٥٦ بنسبة ٢١,٥٪، ومن ذوي العمر من ٣٠ إلى ٤٠ سنة ١٦٢ بنسبة ٦٢,٣٪ ومن ذوي العمر أكثر من ٤٠ سنة ٤٢ بنسبة ١٦,٢٪.

## وصف العينة وفق متغيري الجنس والخبرة

جدول رقم (٥) وصف العينة وفق متغيري الجنس والخبرة

المجموع	الخبرة				أقل من ٥		
	أكثر من ١٦	١١-١٥	٦-١٠				
١٨٣	٥١	٤١	٤٥	٤٦	عدد	الجنس	ذكور
%٧٠,٤	%١٩,٧	%١٥,٨	%١٧,٣	%١٧,٧	%		
٧٧	١٦	١٥	١٥	٣١	عدد	الجنس	أنثى
%٢٩,٦	%٦,٢	%٥,٨	%٥,٨	%١١,٩	%		
٢٦٠	٦٧	٥٦	٦٠	٧٧	عدد	المجموع %	
	%١٠٠,٠	%٢٥,٨	%٢١,٥	%٢٣,١	%٢٩,٦		

ويتضح من الجدول السابق أن ٤٦ من الذكور يقعون ضمن فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٧,٧ من إجمالي العينة و ٤٥ يقعون ضمن فئة الخبرة من ٦-١٠ بنسبة ١٧,٣ و ٤١ يقعون ضمن فئة خبرة من ١١-١٥ بنسبة ١٥,٨ و ٥١ يقعون ضمن فئة أكثر من ١٦ بنسبة ١٩,٧ بينما بلغ عدد الإناث ضمن فئة خبرة أقل من ٥ سنوات ٣١ بنسبة ١١,٩ وفئة الخبرة من ٦-١٠ بعدد (١٥) وكذلك فئة من ١١-١٥ نفس العدد بنسبة ٥,٨ بينما جاءت ذات الخبرة أكثر من ١٦ سنة بعدد (١٦) بنسبة ٦,٢ . وإجمالاً بلغ من يقعون ضمن فئة الخبرة أقل من ٥ سنوات ٧٧ بنسبة ٢٩,٦ من إجمالي العينة، وفئة من ٦-١٠ بنسبة ٢٣,١ وفئة من ١١-١٥ بنسبة ٢١,٥ وفئة من ١٦-٢٠ بنسبة ٢١,٩ بينما بلغ عدد من خبرتهم إجمالاً خبرة أكثر من ٢٠ بنسبة ٣,٨ .

### التحليل الإحصائي لمحاو الدراسة :

يتناول هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة وصولاً لنتائجها، وسيتم عرض نتائج الدراسة في محاور، وفقاً لارتباطها بأسئلة الدراسة، وهي كما يأتي:

## أولاً: النتائج الخاصة بواقع التدريب بالقطاع الحكومي، من حيث الاهتمام بالتدريب وتوفير متطلباته والاستفادة منه.

ترتبط نتائج هذا المحور بالتساؤل الأول من تساؤلات الدراسة ونصه « ما واقع تدريب متدربي القطاع الحكومي عن بُعد بالمملكة العربية السعودية؟ ». وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من محاور الاستبانة ( أداة الدراسة) ومن ثم ترتيبها من الأعلى إلى الأسفل لمعرفة أهم مكامن القوة والضعف ، وفي حالة تساوي الأوزان النسبية ينظر للانحراف المعياري وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والأوزان النسبية لاستجاباتهم ن = ٢٦٠

م	العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة وفقاً للوزن النسبي
٢٧	لدى المنسويين قناعة جيدة بالتدريب وأهميته في التنمية المستدامة لقدراته الوظيفية	٤,٤٨	٠,٨٢	موافق بشدة
٣٠	يسهم التدريب في مساعدة المنسويين على تطوير أفكارهم وابداعهم في أعمالهم	٤,٤٢	٠,٧٦	موافق بشدة
٢٨	تتم الاستفادة مما يقدم من دورات تدريبية	٤,٣١	٠,٨٨	موافق بشدة
٢٩	يتحسن أداء العاملين بالقطاع الحكومي نتيجة التدريب	٤,٢٨	٠,٨٦	موافق بشدة
٢٦	يتم الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة والاعتماد عليها في تدريب المنسويين	٣,٨٢	١,١٥	موافق
١١	يضع المسؤولون التدريب كمحك أساس للترقية	٣,٧٣	١,١٨	موافق
١٢	يقدم التدريب في المؤسسة لمختلف الدرجات الوظيفية.	٣,٧٢	١,٠١	موافق

م	العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة وفقاً للوزن النسبي
١	يهتم المسؤولون بالقطاع الحكومي بتدريب المنسويين في المجالات المختلفة	٣,٦١	١,٢٠	موافق
١٠	يخصص المسؤولون جزءاً من ميزانية المؤسسة للتدريب	٣,٤٨	١,١٠	موافق
٢٣	يشجع المسؤولون منسويهم على الالتحاق بالدورات التدريبية	٣,٤٨	١,٣٠	موافق
١٤	يضع المسؤولون التدريب كإدارة أو وحدة أساسية من وحدات القطاع الحكومي.	٣,٤٧	١,٢٨	موافق
١٣	توضع خطة التدريب في ضوء المستجدات في مجال عمل المنسويين	٣,٤٦	١,١٤	موافق
١٨	يوفر المسؤولون مستلزمات التدريب وأدواته.	٣,٣٩	١,١٩	موافق
٢	يضع المسؤولون خططاً تدريبية لمنسوبي القطاع الحكومي	٣,٣٧	١,١٦	موافق
٢٠	يوكل تدريب المنسويين لمختصين في مجال أعمالهم.	٣,٣٥	١,١٨	موافق
١٩	تخصص قاعة للتدريب داخل القطاع الحكومي	٣,٣٢	١,٢٦	موافق
٨	يتم توعية المنسويين في القطاع الحكومي بأهمية التدريب لتنمية قدراتهم الوظيفية.	٣,٢٥	١,٣٦	موافق
٩	يتم التدريب على رأس العمل من خلال خطة يضعها المسؤولون ويشارك في تنفيذها المنسويون القدامى	٣,٢٣	١,٢٢	موافق
٤	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمنسويين وفق تخصصاتهم	٣,١٨	١,٣٤	موافق إلى حد ما

م	العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة وفقاً للوزن النسبي
٢٥	يدرب المسؤولون بعض الخبرات في القطاع على تقديم الدورات التدريبية لزملائهم	٣,١٦	١,٢١	موافق إلى حد ما
٣	تحدد أهداف واضحة ومحددة للتدريب في القطاع الحكومي	٣,١٥	١,٢١	موافق إلى حد ما
٢٤	يسمح للمنسويين بتقويم الدورات التدريبية التي يحصلون عليها وتؤخذ بأرائهم للتطوير	٣,١٥	١,٢٩	موافق إلى حد ما
٥	تقدم الدورات التدريبية وفقاً للاحتياجات وليس بالدور أو الأقدمية	٣,١٢	١,٢٩	موافق إلى حد ما
٧	توزع الدورات التدريبية على المنسويين وفقاً لاحتياجاتهم واحتياجات العمل.	٣,٠٦	١,٢٨	موافق إلى حد ما
٦	تؤسس الاحتياجات التدريبية للمنسويين في القطاع الحكومي على آرائهم وتحليل مهاراتهم في العمل	٣,٠٢	١,٢٢	موافق إلى حد ما
١٧	يهتم المسؤولون بشتى أنواع التدريب ( التأهيلي - التحويلي - الترموي والتطويري ... وغيره )	٣,٠٠	١,٢١	موافق إلى حد ما
١٦	ينوع المسؤولون في أساليب التدريب المستخدمة مع المنسويين ( مباشر - عن بُعد )	٢,٩٢	١,٢٨	موافق إلى حد ما
٢٢	يتم متابعة آثار التدريب وتقويم منتجاته في الميدان العملي للمنسويين	٢,٩١	٢,٢٦	موافق إلى حد ما
٢١	توجد أجهزة الاتصال عن بُعد لتوفير التدريب عن بُعد للمنسويين	٢,٨٧	١,٢٧	موافق إلى حد ما
١٥	يهتم المسؤولون بنقل الخبرات التدريبية بين المنسويين، بعقد اللقاءات التدريبية الداخلية عقب كل دورة تدريبية يحصل عليها أحد المنسويين	٢,٨٠	١,٣٣	موافق إلى حد ما

ويتضح من الجدول السابق ما يأتي:

أولاً: أهم نقاط القوة مرتبة ترتيباً تنازلياً:

- لدى المنسوين فناعة جيدة بالتدريب وأهميته في التنمية المستدامة لقدراته الوظيفية.
- يسهم التدريب في مساعدة المنسوين على تطوير أفكارهم وابداعهم في أعمالهم.
- تتم الاستفادة مما يقدم من دورات تدريبية.
- يتحسن أداء العاملين بالقطاع الحكومي نتيجة التدريب

ثانياً: أهم نقاط الضعف مرتبة ترتيباً تنازلياً:

١. عدم توزع الدورات التدريبية على المنسوين وفقاً لاحتياجاتهم واحتياجات العمل.
٢. لا تؤسس الاحتياجات التدريبية للمنسوين في القطاع الحكومي على آرائهم وتحليل مهاراتهم في العمل.
٣. لا يهتم المسؤولون بشتى أنواع التدريب ( التأهيلي - التحويلي - الترموي والتطويري ... وغيره ). ينوع المسؤولون في أساليب التدريب المستخدمة مع المنسوين ( مباشر - عن بُعد ).
٤. لا ينوع المسؤولون في أساليب التدريب المستخدمة مع المنسوين ( مباشر - عن بُعد )
٥. لا يتم متابعة آثار التدريب وتقييم منتجاته في الميدان العملي للمنسوين.
٦. لا توجد أجهزة الاتصال عن بُعد لتوفير التدريب عن بُعد للمنسوين.
٧. لا يهتم المسؤولون بنقل الخبرات التدريبية بين المنسوين، بعقد اللقاءات التدريبية الداخلية عقب كل دورة تدريبية يحصل عليها أحد المنسوين.

**ثانياً: النتائج الخاصة بالمشكلات التي ترتبط بالتدريب عن بُعد في القطاع الحكومي**

ترتبط نتائج هذا المحور بالتساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة ونصه « ما مشكلات التدريب عن

بعد كما يراها موظفو القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية؟“ وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني من محاور الاستبانة ( أداة الدراسة ) ومن ثم ترتيبها من الأعلى إلى الأسفل لمعرفة أهم المشكلات، وفي حالة تساوي الأوزان النسبية ينظر للانحراف المعياري وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني والأوزان النسبية لاستجاباتهم ن = ٢٦٠

م	العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة وفقاً للوزن النسبي
٧	عدم وجود حوافز كافية لدفع المنسوبين للالتحاق بالدورات التدريبية	٤,٠٧	١,١٠	موافق
٨	العشوائية في توزيع الفرص التدريبية، عدم وجود نظام يحقق العدالة في حصول المنسوبين على الفرص التدريبية	٣,٩٨	١,١٧	موافق
١٢	بعد أماكن التدريب واضطرار المنسوبين لترك مجال إقامتهم للحصول على الفرصة التدريبية	٣,٨٩	١,١٤	موافق
١	ضعف قناعة بعض المسؤولين بأهمية التدريب ودوره في التنمية المستدامة	٣,٨٥	١,٠٧	موافق
٢	ضعف وعي بعض المنسوبين بأهمية التدريب لتنمية قدراتهم	٣,٨٢	١,٠٦	موافق
٥	عدم وجود خطة تدريبية واضحة في القطاع الحكومي	٣,٨١	١,١٤	موافق
٦	ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية، ومشاركة المنسوبين في تحديدها	٣,٨١	١,١٢	موافق
١١	عدم التنوع في الأساليب التدريبية بما يتناسب وظروف العمل وظروف المنسوبين	٣,٨٠	١,١١	موافق

م	العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة وفقاً للوزن النسبي
٤	الاهتمام بالجوانب النظرية واهمال الجوانب التطبيقية والمهارية في ما يقدم من دورات	٣,٧٢	١,١٣	موافق
١٠	ضعف المخصصات المالية للتدريب في موازنات القطاعات الحكومية	٣,٥٣	١,٢٠	موافق
٣	الاعتماد في تنفيذ الدورات التدريبية على غير متخصصين أو مدربين قليلي الكفاءة	٣,٥١	١,١٩	موافق
١٥	الكلفة المالية العالية للدورات التدريبية	٣,٤٤	١,١٣	موافق
١٤	انفصال موضوعات التدريب عن واقع الممارسة العملية للمنسويين	٣,٤٠	١,٢٢	موافق
٩	قلة الإمكانيات المالية والمادية لتنفيذ الدورات التدريبية	٣,٣٥	١,٢٤	موافق
١٣	ضعف مستوى الدورات التدريبية وقلة الخبرة فيمن ينفذ هذه الدورات	٣,١٥	١,١٩	موافق إلى حد ما

ويتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة قد وافقوا على المشكلات التي تضمنها الجدول السابق جميعها كمشكلات تواجه التدريب عن بُعد بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؛ إلا في العبارة رقم (١٣) حيث لم يستطع أفراد العينة تحديد موقف اتجاهها بالموافقة أو الرفض فقد جاء وزنها النسبي (٣,١٥) وهو يقع ضمن فئة الاستجابة (موافق إلى حد ما). وعليه حددنا أهم سبعة مشكلات ترتبط بالتدريب عن بُعد في القطاع الحكومي ومرتببة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

١. عدم وجود حوافز كافية لدفع المنسويين للالتحاق بالدورات التدريبية.
٢. العشوائية في توزيع الفرص التدريبية، عدم وجود نظام يحقق العدالة في حصول المنسويين على الفرص التدريبية.
٣. بعد أماكن التدريب واضطرار المنسويين لترك مجال إقامتهم للحصول على الفرصة التدريبية.

٤. ضعف قناعة بعض المسؤولين بأهمية التدريب ودوره في التنمية المستدامة.
٥. ضعف وعي بعض المنسوبيين بأهمية التدريب لتنمية قدراتهم.
٦. ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية، ومشاركة المنسوبيين في تحديدها.
٧. عدم وجود خطة تدريبية واضحة في القطاع الحكومي.

### ثالثاً: النتائج الخاصة بأهمية التدريب عن بُعد للقطاع الحكومي، ودوره في تنمية أداء العاملين في القطاع الحكومي.

ترتبط نتائج هذا المحور بالتساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة ونصه «ما أهمية التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية؟» وللإجابة عن هذا التساؤل تم حساب الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث من محاور الاستبانة ( أداة الدراسة ) ومن ثم ترتيبها من الأعلى إلى الأسفل لمعرفة أبرز مساهمات التدريب عن بُعد، وفي حالة تساوي الأوزان النسبية ينظر للانحراف المعياري وهو ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث والأوزان النسبية لاستجاباتهم ن = ٢٦٠

م	العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة وفقاً للوزن النسبي
٤	يسهم التدريب عن بُعد في الحفاظ على أوقات المنسوبيين، وتقديم الخبرة التدريبية بما يتوافق وظروف العمل.	٤ , ١٧	٠ , ٩٠٢	موافق
١٤	يزيد التدريب عن بُعد من فرص التعلم لوجود مصادر تدريبية متنوعة تؤسس على أمثلة واقعية منقولة بالصوت والصورة	٤ , ١٥	٠ , ٩٦٣	موافق

م	العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة وفقاً للوزن النسبي
٢	يتغلب التدريب عن بُعد على مشكلة المكان والزمان، فيسمح بتلقي الخدمة التدريبية في أماكن المتدربين، وفي الأوقات التي تناسبهم	٤,١٤	٠,٩٦٩	موافق
٣	يسهم التدريب عن بُعد في توفير النفقات المخصصة للتدريب	٤,١١	١,٠٣	موافق
١٣	يزيد التدريب عن بُعد في فرص الحصول على برامج تدريبية، والتي يمكن أن يعيق الحصول عليها قلة المنسويين في القطاع الحكومي وحاجة العمل إلى تواجدهم.	٤,١٠	١,٠٤	موافق
٥	يوظف التقنيات المختلفة في عملية التدريب بما يسهم في اللحاق بركب التطور.	٤,٠٨	٠,٩٦٥	موافق
٩	يساعد على تحقيق تكافؤ الفرص التدريبية بين المنسويين.	٤,٠٨	٠,٩٨٣	موافق
١٠	يسهم في حل مشكلة ندرة المدربين الأكفاء في التخصصات المختلفة	٤,٠٧	٠,٩٤٠	موافق
١	يسهم التدريب عن بُعد في تقديم خبرات تدريبية متميزة وفق ظروف المتدربين المختلفة	٤,٠٤	١,٠٣	موافق
١١	يسهم في تقادي الفروق الفردية بين المتدربين فيساعد كل متدرب على تحقيق أهداف التدريب وفق لقدراته وظروفه	٤,٠٤	٠,٩٥٤	موافق

م	العبارات	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة وفقاً للوزن النسبي
١٢	يسهم بفاعلية في تنمية معارف ومهارات المتدربين لأنه يعد له بدقة، ويبعد عن العشوائية في الأداء من قبل المتدربين	٤,٠١	٠,٩٧٨	موافق
٦	يساعد على نمو قدرات التعلم الذاتي لدى المتدربين واستقلاليتهم في الحصول على ما يريدون من معلومات	٤,٠٠	١,٠٣	موافق
٨	يساعد في تحقيق فعالية أكبر في مجال التدريب على المهارات بما يتضمنه من عناصر تشويقية	٣,٩٣	١,٠١	موافق
٧	يسهم في تغيير اتجاهات المنسويين نحو التدريب	٣,٩٠	١,٠٠	موافق

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة قد وافقوا على أهمية التدريب عن بُعد ودوره في تنمية أداء العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. ووفقاً للوزن النسبي فقد تم ترتيب أهم خمس نقاط من الأهمية تنازلياً كما يلي:

١. يسهم التدريب عن بُعد في الحفاظ على أوقات المنسويين، وتقديم الخبرة التدريبية بما يتوافق وظروف العمل.
٢. يزيد التدريب عن بُعد من فرص التعلم لوجود مصادر تدريبية متنوعة تؤسس على أمثلة واقعية منقولة بالصوت والصورة.
٣. يتغلب التدريب عن بُعد على مشكلة المكان والزمان، فيسمح بتلقي الخدمة التدريبية في أماكن المتدربين، وفي الأوقات التي تناسبهم.
٤. يسهم التدريب عن بُعد في توفير النفقات المخصصة للتدريب.

٥. يزيد التدريب عن بُعد في فرص الحصول على برامج تدريبية، والتي يمكن أن يعيق الحصول عليها قلة المنسوبين في القطاع الحكومي وحاجة العمل إلى تواجدهم.

#### رابعاً: النتائج الخاصة بالفروق بين محاور الاستبانة وفقاً لمتغيرات (الجنس / العمر / الخبرة / الوظيفة)

ترتبط نتائج هذا المحور بالتساؤل الرابع من تساؤلات الدراسة ونصه «هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس / العمر / الخبرة)؟» وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين أحادي الاتجاه، وفق عدد تصنيفات العينة، وهو ما توضحه الجداول الآتية:

#### دراسة الاختلاف في واقع، ومشكلات، وأهمية التدريب عن بُعد وفقاً لمتغير الجنس

جدول (٩) نتائج اختبار (ت) للفروق بين محاور الاستبانة الثلاثة

وفقاً لمتغير الجنس ن = ٢٦٠

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
واقع التدريب	ذكر	١٨٣	١٠٣,٧١٥٨	٢٣,٠٤١٩١	١,٣٥	٢٥٨	غير دالة
	أنثى	٧٧	٩٩,٦٢٣٤	٢٠,٤٣١٥٥			
ومشكلات التدريب	ذكر	١٨٢	٥٤,٦٤٨٤	١٠,٤١٩٧٨	١,٥٩	٢٥٨	غير دالة
	أنثى	٧٧	٥٦,٢٣٣٨	٩,١٦٧٨٧			
أهمية التدريب	ذكر	١٨٣	٥٧,٧٥٩٦	١٠,٣٢٧٩٨	٢,١٥	٢٥٨	غير دالة
	أنثى	٧٧	٥٤,٥٤٥٥	١٢,٤٣٦٧٣			

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ( ت ) جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ ، ودرجة حرية ٢٥٨ ، وهذا يشير إلى أن متغير الجنس لم يكن متغيراً حاسماً في استجابات مجتمع الدراسة واختياراتهم لبدائل الاستجابة على الاستبانة، مما يعني تقارب وجهات النظر بين الذكور والإناث في الآراء حول واقع التدريب عن بُعد ومشكلاته وأدواره في تنمية قدرات العاملين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

### دراسة الاختلاف في واقع، ومشكلات، وأهمية التدريب عن بُعد وفقاً لمتغير العمر

جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين استجابات العينة وفقاً لمتغير العمر = ٢٦٠

المحاور	مصادر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدالة
واقع التدريب	بين المجموعات	٢	١٠٤٨,٨٠٩	٢,١٠٧	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٤	٤٩٧,٢١٢		
	المجموع	٢٥٦			
مشكلات التدريب	بين المجموعات	٢	٧٢,٧٠	٧٠.	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٢	١٠٢,٧٤١		
	المجموع	٢٥٥			
أهمية التدريب	بين المجموعات	٢	١٦٥,٦٨٨	١,٣٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٥٤	١٢٣,٦١		
	المجموع	٢٥٦			

ويتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ( ف ) للفروق بين استجابات العينة على المحاور الثلاثة، جميعها جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، وهو ما يشير إلى أن متغير العمر بفضائه المختلفة لم يكن مؤثراً في استجابات العينة على محاور الاستبانة الثلاثة، كما يشير لتقارب آراء أفراد العينة مهما تفاوتت أعمارهم حول واقع ومشكلات التدريب عن بُعد ودوره في تنمية قدرات المتدربين بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية .

### دراسة الاختلاف في واقع، ومشكلات، وأهمية التدريب عن بُعد وفقاً لمتغير الخبرة

جدول رقم ( ١١ ) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين استجابات العينة

وفقاً لمتغير الخبرة ن = ٢٦٠

المحاور	مصادر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة *
واقع التدريب	بين المجموعات	٣	٢٦٧٨,٠٩٤	٥,٦١	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٥٤	٤٧٧,٢٧		
	المجموع	٢٥٧			
مشكلات التدريب	بين المجموعات	٣	٥٦٢,٦٩٧	٥,٨١	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٥٣	٩٦,٧٨٧		
	المجموع	٢٥٦			
أهمية التدريب	بين المجموعات	٣	٣٧٤,٤٧٤	٣,١١	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٥٤	١٢٠,٤٩٢		
	المجموع	٢٥٧			
أقل من ٥ X (٦-١٠)	X (٦-١٠)			أقل من ٥ X (أكثر من ١٦)	
X غير دالة عند ٠,٠٥	X دالة عند ٠,٠٥			X دالة عند ٠,٠٥	

ويتضح من الجدول السابق أن قيم ( ف ) للفروق بين استجابات العينة على المحاور الأول الخاص بواقع

التدريب عن بُعد في القطاع الحكومي والثاني الخاص بمشكلات التدريب عن بُعد في القطاع الحكومي، والمحور الثالث الخاص بأهمية ودور التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي، وفق متغير الخبرة جاءت دالة عند مستوى ٠,٠٥. كما أن التحليل البعدي قد أظهر أن فئة الخبرة (أكثر من ١٦) هي سبب الاختلاف بين فئات الخبرة والأعلى تقيماً لمستويات المحاور الثلاثة. وعليه هي الفئة الأكثر إدراكاً بواقع التدريب عن بُعد في القطاع الحكومي، ومعرفة بمشكلات التدريب عن بُعد في القطاع الحكومي، وإماماً بأهمية ودور التدريب عن بُعد في تنمية قدرات متدربي القطاع الحكومي.

### أهم النتائج والتوصيات

تلخص هذه الجزئية أهم النتائج والتوصيات؛ وهي كما يلي:

#### أولاً: أهم النتائج:

**المحور الأول: واقع التدريب عن بُعد، وجاءت أهم النتائج على شكل نقاط قوة ونقاط ضعف وفقاً لما يلي:**

**نقاط القوة:** أوضحت نتائج الدراسة أهم (٤) نقاط قوة لواقع التدريب عن بُعد وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي، كما يلي:

- لدى المنسوين قناعة جيدة بالتدريب عن بُعد وأهميته في التنمية المستدامة لقدراته الوظيفية.
- يسهم التدريب عن بُعد في مساعدة المنسوين على تطوير أفكارهم وابداعهم في أعمالهم.
- تتم الاستفادة مما يقدم من دورات تدريبية عن بُعد.
- يتحسن أداء العاملين بالقطاع الحكومي نتيجة التدريب عن بُعد.

**نقاط الضعف:** أبرزت النتائج أهم (٥) نقاط لا تتوافر في واقع التدريب عن بُعد وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي، كما يلي:

- عدم توزع الدورات التدريبية عن بُعد على المنسوين وفقاً لاحتياجاتهم واحتياجات العمل.
- لا يتم تأسيس الاحتياجات التدريبية عن بُعد للمنسوين في القطاع الحكومي وفقاً لآرائهم ونتائج تحليل مهاراتهم في العمل.
- لا يهتم المسؤولون بشتى أنواع التدريب عن بُعد (التأهيلي - التحويلي - التنموي والتطويري... وغيره).

- لا ينوع المسؤولون في أساليب التدريب المستخدمة مع المنسويين (مباشر - عن بُعد)
- لا يتم متابعة آثار التدريب عن بُعد وتقييم منتجاته في الميدان العملي للمنسويين.

### المحور الثاني: اشارت نتائج الدراسة إلى أهم (٥) نقاط توضح المشكلات التي تواجه التدريب عن بُعد وهي مرتبة

ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي، كما يلي:

- عدم وجود حوافز كافية لدفع المنسويين للالتحاق بالدورات التدريبية عن بُعد.
- العشوائية في توزيع الفرص التدريبية عن بُعد، وعدم وجود نظام يحقق العدالة في حصول المنسويين على الفرص التدريبية عن بُعد.
- التغلب على مشكلة بعد أماكن التدريب واضطرار المنسويين لترك مجال إقامتهم للحصول على الفرصة التدريبية.
- ضعف قناعة بعض المسؤولين بأهمية التدريب عن بُعد ودوره في التنمية المستدامة.
- ضعف وعي بعض المنسويين بأهمية التدريب عن بُعد لتنمية قدراتهم.

### المحور الثالث: اظهرت نتائج الدراسة أهم (٥) نقاط توضح أهمية التدريب عن بُعد وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي، كما يلي:

- يسهم التدريب عن بُعد في الحفاظ على أوقات المنسويين، وتقديم الخبرة التدريبية بما يتوافق وظروف العمل.
- يزيد التدريب عن بُعد من فرص التعلم لوجود مصادر تدريبية متنوعة تؤسس على أمثلة واقعية منقولة بالصوت والصورة.
- يتغلب التدريب عن بُعد على مشكلة المكان والزمان، فيسمح بتلقي الخدمة التدريبية في أماكن المتدربين، وفي الأوقات التي تناسبهم.
- يسهم التدريب عن بُعد في توفير النفقات المخصصة للتدريب.
- يزيد التدريب عن بُعد في فرص الحصول على برامج تدريبية، والتي يمكن أن يعيق الحصول عليها قلة المنسويين في القطاع الحكومي وحاجة العمل إلى تواجدهم.

بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في محاورها الثلاثة (واقع التدريب، مشكلات التدريب، وأهمية التدريب)، باختلاف متغير الجنس أو العمر. في حين أن مضامين المحاور الثلاثة (واقع التدريب، مشكلات التدريب، وأهمية التدريب) تختلف باختلاف الخبرة عند مستوى معنوية (٠,٠٥) وسبب الاختلاف يعزى لوجهة نظر الفئة ذات الخبرة الأعلى (أكثر من ١٦ سنة). كما أن أغلبية النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة اتفقت مع معظم ما جاء في دراسات العسيلي، والعجلوني (٢٠٠٩)، والماجد (٢٠٠٩) وراشد (٢٠٠٨) وعبد الجليل (٢٠٠٥). وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في التدريب عن بعد من حيث نوع القطاع خاص أو عام.

### ثانياً: أهم التوصيات:

فيما يلي أهم التوصيات لتنفيذ دور التدريب عن بُعد، علماً بأن التوصيات جاءت تأسيساً على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي:

- توزيع الدورات التدريبية عن بُعد على المنسوبين وفقاً لاحتياجاتهم واحتياجات العمل.
- تأسيس الاحتياجات التدريبية عن بُعد للمنسوبين في القطاع الحكومي بناءً على آرائهم وتحليل مهاراتهم في العمل.
- ضرورة أن يهتم المسؤولون بشتى أنواع التدريب (التأهيلي - التحويلي - الترميمي والتطويري ... وغيره).
- أن ينوع المسؤولون في أساليب التدريب المستخدمة مع المنسوبين (مباشر - عن بُعد)
- متابعة آثار التدريب عن بُعد، وتقويم منتجاته في الميدان العملي للمنسوبين.
- ضرورة توفير حوافز كافية لدفع المنسوبين للالتحاق بالدورات التدريبية.
- التخلي عن العشوائية في توزيع الفرص التدريبية عن بُعد.
- توفير نظام يحقق العدالة في حصول المنسوبين على الفرص التدريبية.
- نشر ثقافة التدريب عن بُعد بغية تعزيز قناعة بعض المسؤولين بأهمية التدريب ودوره في التنمية المستدامة.
- تعزيز وعي منسوبي الأجهزة الحكومية بأهمية التدريب عن بُعد لتنمية قدراتهم.

## المراجع

### المراجع العربية :

١. أبو سعدة، إبراهيم محمد (٢٠١٠) ” الأخطاء الطبية ودور التدريب الإلكتروني عن بُعد في الحد منها: دراسة طبية على الهيئة العامة للتأمين الصحي “ .
٢. الأعرجي، عاصم (٢٠٠٥) . انعكاسات تكنولوجيا المعلومات على تصميم البرامج التدريبية في المصارف، مجله الرابطة، م (٥)، ع (٢)، الاردن، ص ص ١١-١٢٦.
٣. أنوي، ريموند؛ ترجمة القرني؛ علي(٢٠١٧) ” تدريب وتطوير الموظفين “ معهد الإدارة العامة - الرياض.
٤. باخشوين ، عبد الله بن سعيد وآخرون (٢٠١٣) ” نظرية الدور “ جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية.
٥. بروس ماكليندون، وآخرين (٢٠١٦) ” خدمة العملاء الإلكترونية: استخدام أدوات التكنولوجيا ومبادئ خدمة العملاء لبناء حكومة مبدعة وريادية “ ترجمة مركز البحوث-معهد الإدارة العامة.
٦. البكرة، جواهر راشد (٢٠٠٠) تصميم برنامج تدريبي لمشرفات الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية
٧. راشد، محمد ابراهيم (٢٠٠٨). التدريب عن بُعد، ماهيته، واقعه، ومستقبل استخدامه في البرامج التدريبية، مجلة مستقبل التربية، المجلد الرابع عشر، العدد (٥٢)، أكتوبر، ص ١٨٩.
٨. رفاعي، عقيل محمود (١٩٩٨). دراسة تشخيصية لصعوبات التدريب عن بُعد عن طريق شبكة المؤتمرات video conference، ومقترحات علاجها، مجلس مستقبل التربية، القاهرة، ج. م. ع.
٩. السعادات، خليل ابراهيم (٢٠١٠). أهمية التعليم المستمر عن بُعد من وجهة نظر بعض المتدربين، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، رساله التربية وعلم النفس ، العدد ٢٤ ، الرياض ، ص ص ١-١٦٦.

١٠. الشقاوي، عبد الرحمن (٢٠١٢) « تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية» الطبعة الثانية-معهد الإدارة العامة، الرياض.
١١. الشهري، محمد عجلان (٢٠١٣) ” تصميم نظم للتعليم الإلكتروني ذات وعي اجتماعي من خلال إدارة المعرفة“ ورقة علمية مترجمة: معهد الإدارة العامة - الرياض.
١٢. الشهري، محمد عجلان (٢٠١٤) ” مستقبل التعليم العالي في الوطن العربي“ عرض كتاب: معهد الإدارة العامة - الرياض.
١٣. عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٢) « الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية» ط، المركز العالمي، القاهرة، ص: ٢٠٧.
١٤. عبد الجليل، على سيد (٢٠٠٥). تقويم برامج تدريب معلمي التعليم الصناعي عن بُعد عبر شبكه video conference في ضوء آراءهم ، مجلة الثقافة والتنمية ، العدد (١٢) ، ص ٧١.
١٥. العريني، سارة إبراهيم ، (٢٠١٤م)، مدى تطبيق التدريب عن بُعد على تأهيل معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض مجلة كلية التربية ( جامعة بنها ) - مصر ، المجلد الخامس والعشرون العدد ٩٧، ص ٢١١-٢٦.
١٦. العسيلي، منصور بن فراج؛ والعجلوني، خالد (٢٠٠٩) دراسة تحليله للأهداف والأساليب التدريبية المستخدمة في برامج تدريب المعلمين بوزارة التربية والتعليم بالسعودية، مجلة كلية التربية، جامعه عين شمس، العدد (٣٣)، ج (٤)، القاهرة
١٧. العسيلي، منصور فرج شاكر، (٢٠١٠م)، تحليل كفاءة التصميم الفني لبرامج تدريب المعلمين عن بُعد في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية، الرياض، العدد ٣٥، ص ٢٠٧-٢.
١٨. العطوي، صالح (٢٠٠٧) ” أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية) ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك: الأردن.
١٩. عضي، محمد يوسف (٢٠٠٥) التعليم عن بُعد الحاجة إلية وكيفية تطبيقه، ورقة عمل مقدمة للملتقى الثاني للجمعية السعودية للإدارة المنعقدة في الفترة من ١٦-١٧ / ١٤٢٥ هـ، المملكة العربية السعودية.

٢٠. لطفى، على (٢٠٠٧) التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية، الملتقى العربي الخامس للاستشارات والتدريب، المنعقد في الفترة من ٢-٤ يوليو الأردن، ص ٦٠
٢١. الماجد، صقر (٢٠١١). أثر التدريب الإلكتروني عن بُعد في تحسين درجة اختبار القدرات العامة من خلال موقع قياس أون لاين في المملكة العربية السعودية، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية، ص ص ٢٨٥-٢٨٦.
٢٢. المطرفى (٢٠٠٥). نموذج مقترح لإنشاء مركز التدريب عن بُعد بالمدرية العامة للدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٢٣. منتدى الرياض الاقتصادي (١٤٣٥هـ) « سياسات العمل وتوطين الوظائف في القطاع الخاص » الدورة السادسة - الرياض.
٢٤. وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٦) ” الخدمة المدنية بالأرقام “ الكتاب الإحصائي السنوي للوزارة.

### المراجع الأجنبية :

1. Auringer (2005). Aspects of eLearning probility <http://www.Hew.rat.Com./forum/Archive/ imdwxphn/t.550>.
2. Bore, Julia Chelagat (2005): Distance education in the preparation of special education personnel: An examination of videoconferencing and web - based instruction. ProQuest Dissertation and Theses, Sec. 0158, Part 0529.
3. Ezziene, Zoheir, 2007, “Information technology literacy implications on teaching and learning”, Educational technology society, Vol 10 , Issue 3.
4. Gossenheimer AN, Bem T, Carneiro MLF, de Castro MS (2017) “Impact of distance education on academic performance in a pharmaceutical care course “.PLoS ONE 12(4): e0175117. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0175117>.
5. Jiang, Y and Quan, L (2017) “The Implication of Distance Learning in Competence-Based Maritime Education and Training” International Journal of Learning, Teaching and Educational Research, Vol. 16, No. 5, pp. 31-41, May 2017.



6. Mohr, John Darrell (2004): Technology-mediated distance education used to prepare special education personnel. Proquest Dissertations And Theses, Sec. 0158, Part 0529. org/10.1371/journal.pone.0175117
7. Robert V. Krejcie (1970) "Determining Sample Size For Research Activities" University of Minnesota, Duluth, Texas A. & M. University
8. Trisha D and Others (2017) "Tackling The Issues Of Dropouts In The Field Of ODL: The Role Of Technology In Improving Student Retention With Special Reference To Virtual Learning Environment".

## استبانة واقع التدريب عن بُعد في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية:

سعادة / .....

الاستبانة التي بين يديك هي جزء من دراسة تهدف إلى التعرف على واقع التدريب بالقطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، كما تدف للتعرف على أهمية التدريب عن بُعد في تنمية المهارات الوظيفية لدى موظفي القطاع الحكومي في مجالاته المختلفة.

ما تدلون به من بيانات قد يساعد في تطوير آليات التدريب في مؤسستك بما يسهم في تنمية مهاراتك ومساعدتك على التنمية المستدامة، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولا علاقة بها بوضعك الوظيفي، أو تقويم أدائك في عملك.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور أساسية، يتناول المحور الأول واقع التدريب بالقطاع الحكومي، ويتناول المحور الثاني الأدوار التي يمكن أن يؤديها التدريب عن بُعد في تنمية قدرات العاملين في القطاع الحكومي، ويتبع كل محور منها عدد من العبارات والمطلوب إبداء رأيك حولها، بوضع علامة (√) أسفل الخيار الذي يعبر عن رأيك (موافق بشدة - موافق - لا استطيع التحديد - غير موافق - غير موافق بشدة) أمام كل عبارة من العبارات.

قبل البدء في الإجابة عن الاستبانة املاً البيانات الأساسية المطلوبة

الاسم (اختياري) .....

النوع:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من ٢٠ سنة	<input type="checkbox"/> من ٢٠ إلى ٣٠ سنة
	<input type="checkbox"/> من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من ٥٠ سنة
الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من ٥ سنوات	<input type="checkbox"/> من ٥ إلى عشر سنوات
	<input type="checkbox"/> أكثر من ١٥ سنة	<input type="checkbox"/> من عشر سنوات إلى ١٥ سنة

### المحور الأول: واقع التدريب عن بُعد بالقطاع الحكومي

م	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا أستطيع التحديد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يهتم المسؤولون بالقطاع الحكومي بتدريب المنسويين في المجالات المختلفة					
٢	يضع المسؤولون خططا تدريبية لمنسوبي القطاع الحكومي					
٣	تحدد أهداف واضحة ومحددة للتدريب في القطاع الحكومي					
٤	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمنسويين وفق تخصصاتهم					
٥	تقدم الدورات التدريبية وفقا للاحتياجات وليس بالدور أو الأقدمية					
٦	تؤسس الاحتياجات التدريبية للمنسويين في القطاع الحكومي على آرائهم وتحليل مهاراتهم في العمل					
٧	توزع الدورات التدريبية على المنسويين وفقا لاحتياجاتهم واحتياجات العمل.					
٨	يتم توعية المنسويين في القطاع الحكومي بأهمية التدريب لتنمية قدراتهم الوظيفية.					
٩	يتم التدريب على رأس العمل من خلال خطة يضعها المسؤولون ويشارك في تنفيذها المنسويون القدامى					
١٠	يخصص المسؤولون جزءا من ميزانية المؤسسة للتدريب					
١١	يضع المسؤولون التدريب كمحرك أساس للترقية					
١٢	يقدم التدريب في المؤسسة لمختلف الدرجات الوظيفية.					
١٣	توضع خطة التدريب في ضوء المستجدات في مجال عمل المنسويين					
١٤	يضع المسؤولون التدريب كإدارة أو وحدة أساسية من وحدات القطاع الحكومي.					
١٥	يهتم المسؤولون بنقل الخبرات التدريبية بين المنسويين، بعقد اللقاءات التدريبية الداخلية عقب كل دورة تدريبية يحصل عليها أحد المنسويين					

درجة الموافقة					العبارات	م
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أستطيع التحديد	موافق	موافق بشدة		
					ينوع المسؤولون في أساليب التدريب المستخدمة مع المنسويين (مباشر - عن بُعد)	١٦
					يهتم المسؤولون بشتى أنواع التدريب (التأهيلي - التحويلي - الترموي والتطويري ... وغيره )	١٧
					يوفر المسؤولون مستلزمات التدريب وأدواته.	١٨
					تخصص قاعة للتدريب داخل القطاع الحكومي	١٩
					يوكّل تدريب المنسويين لمتخصصين في مجال أعمالهم.	٢٠
					توجد أجهزة الاتصال عن بُعد لتوفير التدريب عن بُعد للمنسويين	٢١
					يتم متابعة آثار التدريب وتقييم نتيجته في الميدان العملي للمنسويين	٢٢
					يشجع المسؤولون منسويهم على الالتحاق بالدورات التدريبية	٢٣
					يسمح للمنسويين بتقييم الدورات التدريبية التي يحصلون عليها وتؤخذ بأرائهم للتطوير	٢٤
					يدرب المسؤولون بعض الخبراء في القطاع على تقديم الدورات التدريبية لزملائهم	٢٥
					يتم الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة والاعتماد عليها في تدريب المنسويين	٢٦
					لدى المنسويين قناعة جيدة بالتدريب وأهميته في التنمية المستدامة لقدراته الوظيفية	٢٧
					تتم الاستفادة مما يقدم من دورات تدريبية	٢٨
					يتحسن أداء العاملين بالقطاع الحكومي نتيجة التدريب	٢٩
					يسهم التدريب في مساعدة المنسويين على تطوير أفكارهم وابداعهم في أعمالهم	٣٠

## المحور الثاني: المشكلات التي ترتبط بالتدريب عن بُعد في القطاع الحكومي

م	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا أستطيع التحديد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	ضعف فتاعة بعض المسؤولين بأهمية التدريب ودوره في التنمية المستدامة					
٢	ضعف وعي بعض المنسويين بأهمية التدريب لتنمية قدراتهم					
٣	الاعتماد في تنفيذ الدورات التدريبية على غير متخصصين أو مدربين قليلي الكفاءة					
٤	الاهتمام بالجوانب النظرية وإهمال الجوانب التطبيقية والمهارية في ما يقدم من دورات					
٥	عدم وجود خطة تدريبية واضحة في القطاع الحكومي					
٦	ضعف القدرة على تحديد الاحتياجات التدريبية، ومشاركة المنسويين في تحديدها					
٧	عدم وجود حوافز كافية لدفع المنسويين للالتحاق بالدورات التدريبية					
٨	العشوائية في توزيع الفرص التدريبية، عدم وجود نظام يحقق العدالة في حصول المنسويين على الفرص التدريبية					
٩	قلة الإمكانيات المالية والمادية لتنفيذ الدورات التدريبية					
١٠	ضعف المخصصات المالية للتدريب في موازنات القطاعات الحكومية					
١١	عدم التنوع في الأساليب التدريبية بما يتناسب وظروف العمل وظروف المنسويين					
١٢	التغلب على بعد أماكن التدريب واضطرار المنسويين لترك مجال إقامتهم للحصول على الفرصة التدريبية					
١٣	ضعف مستوى الدورات التدريبية وقلة الخبرة فيمن ينفذ هذه الدورات					
١٤	انفصال موضوعات التدريب عن واقع الممارسة العملية للمنسويين					
١٥	الكلفة المالية العالية للدورات التدريبية					
١٦	مشكلات أخرى يمكن إضافتها .....					

### المحور الثالث: أهمية التدريب عن بُعد للقطاع الحكومي

م	العبارات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	لا أستطيع التحديد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يسهم التدريب عن بُعد في تقديم خبرات تدريبية متميزة وفق ظروف المتدربين المختلفة					
٢	يتغلب التدريب عن بُعد على مشكلة المكان والزمان، فيسمح بتلقي الخدمة التدريبية في أماكن المتدربين، وفي الأوقات التي تناسبهم					
٣	يسهم التدريب عن بُعد في توفير النفقات المخصصة للتدريب					
٤	يسهم التدريب عن بُعد في الحفاظ على أوقات المنسوين، وتقديم الخبرة التدريبية بما يتوافق وظروف العمل.					
٥	يوظف التقنيات المختلفة في عملية التدريب بما يسهم في اللحاق بركب التطور.					
٦	يساعد على نمو قدرات التعلم الذاتي لدى المتدربين واستقلاليتهم في الحصول على ما يريدون من معلومات					
٧	يسهم في تغيير اتجاهات المنسوين نحو التدريب					
٨	يساعد في تحقيق فعالية أكبر في مجال التدريب على المهارات بما يتضمنه من عناصر تشويقية					
٩	يساعد على تحقيق تكافؤ الفرص التدريبية بين المنسوين.					
١٠	يسهم في حل مشكلة ندرة المدربين الأكفاء في التخصصات المختلفة					
١١	يسهم في تقادي الفروق الفردية بين المتدربين فيساعد كل متدرب على تحقيق أهداف التدريب وفق لتدراته وظروفه					
١٢	يسهم بفاعلية في تنمية معارف ومهارات المتدربين لأنه يعد له بدقه، ويبعد عن العشوائية في الأداء من قبل المتدربين					
١٣	يزيد التدريب عن بُعد في فرص الحصول على برامج تدريبية، والتي يمكن أن يعيق الحصول عليها قلة المنسوين في القطاع الحكومي وحاجة العمل إلى تواجدهم.					
١٤	يزيد التدريب عن بُعد من فرص التعلم لوجود مصادر تدريبية متنوعة تؤسس على أمثلة واقعية منقولة بالصوت والصورة					
	فوائد أخرى يمكن إضافتها.....					



## ملخصات الرسائل العلمية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالقطاع العام  
بسلطنة عُمان : الواقع والآفاق



## التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالقطاع العام

### بسلطنة عُمان: الواقع والآفاق

(ملخص رسالة دكتوراة في الإدارة، جامعة عبدالمالك السعدي، طنجة)

اعداد: نهى بنت عوض سعيد أو سنجلي الداودي  
ديوان البلاط السلطاني - صلالة  
إشراف: د. حاج شجرة

#### مقدمة :

يعتبر العنصر البشري من اهم عناصر الإنتاج ولأهمية دورة في نجاح أي منظمة تولي القيادات فيها عادة اهتمام رئيسيا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً أو إيجاباً والعوامل التي تؤدي إلى دوران العمل ويسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملاءمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، وذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الإنترنت، إذ أن رياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كل أطرافه بلا ريب

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية

تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

### أهمية الموضوع:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد المواضيع الإدارية الحديثة نسبياً وهو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وسبل تنميتها، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها عمان، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيداً من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة، التي يشهدها القطاع الحكومي العماني، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات الحكومية منها والخاصة هو الاهتمام بالموارد البشري وتنميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية، حيث يمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة ورسم معالم مستقبلها.

التخطيط الاستراتيجي للإدارة الذي بات يستند على أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية، ولقد ساهمت المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية في بلورة الرؤية حول العنصر البشري بصفة خاصة، وقد زادت قناعة المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الاستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو، هذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك استراتيجي له دوره الحيوي ضمن استراتيجية المنظمة، وهذا من خلال ربط غايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية، وبالتالي فنجاح الاستراتيجية

وتحقيق الأهداف المحددة يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها الاستراتيجية، حيث تؤثر استراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهنية، ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها، حيث تعد الموارد البشرية كنوزا حقيقية في الاقتصاديات الحديثة نظرا لما تساهم به في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### أسباب اختيار الموضوع:

توجد مجموعة من الاعتبارات التي دفعتنا إلى اختيار موضوع هذه الأطروحة المتمثل في «التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالقطاع العام بسلطنة عمان الواقع والأفاق» وذلك نتيجة لرغبتنا في خوض موضوعات العلوم الإدارية والقانون الإداري ومحاولة الربط بين القانون الإداري والعلم الإداري وهذا الأخير يتناول بالدراسة والتحليل مجالات متعددة ومتنوعة ومجالات سيكولوجية ودراسة الظاهرة الإدارية من مقاربات شمولية علمية واجتماعية والمقتررب القانوني يتناول الظاهرة الإدارية على أساس كيف يجب ان تكون الأداة ومن الأسباب الموضوعية ايضا لاختيار الموضوع هو ان الموضوع قد تم تناوله في عدة دراسات سابقة ولكن من منظور قانوني بحث وبعض جوانب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كما ان الباحثة تود من خلال الأطروحة التعرف على أهمية تطوير الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان ويعد هذا الموضوع هو من اهم موضوعات الساعة وقلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال بالرغم من أهميته.

- نظرا للقيمة المتميزة والأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية والكفاءات الفردية والجماعية ضمن موارد المؤسسة، بالإضافة إلى أنها مصدر الأداء المتميز والجودة العالية والشاملة بسبب ما تحوزه من مهارات وقدرات نادرة يصعب تقليدها، كما أن ما تمتلكه تلك الموارد البشرية والكفاءات من معرفة متجددة وكامنة في عقولها يعد مصدر ديمومة واستدامة الميزة التنافسية للمنظمات العامة أو الخاصة، الأمر الذي شجعنا على الاهتمام بالبحث في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- تنامي اتجاه فكري عالمي حديث يرجع سبب تميز المؤسسات والمنظمات المختلفة إلى أسلوب إدارة الموارد البشرية وطبيعة العوامل المؤثرة في أدائها، الأمر الذي مازال يشجع الباحثين

على دراسة مختلف الاستراتيجيات والوظائف والأنشطة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية ، مع تأكيد هذا الاتجاه على أهمية المدخل الاستراتيجي في معالجة ودراسة إشكاليات تسيير تلك الموارد والكفاءات .

- ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات في المؤسسات العمومية في سلطنة عمان ، وتقديم أولوية توفير الموارد المالية والتكنولوجية على حساب الاستثمار في الرأسمال البشري والفكري ، مما أدى إلى فشل تلك المنظمات في تحقيق أهدافها وضعف مردودية مواردها وعجزها عن الاندماج في عالم الشغل القائم على الكفاءات والمعرفة والجودة .

- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات العمومية فني سلطنة عمان ، فالأمر يعود في نظرنا إلى الصعوبة الملازمة لهذا النوع من الدراسات المرتبطة بالعنصر البشري من جهة مقارنة بالدراسات الأخرى ولصعوبة تناول النظري العلمي ضمن حقل المعرفة الخاصة بالموارد البشرية من جهة أخرى ، وهو ما جعلنا نتمتع القيام بهذا البحث بغية تشجيع هذا النوع من البحوث وإتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها وخصوصية نجاحها ضمن حقل تسيير الموارد البشرية بالمنظمات الوطنية العامة أو الخاصة .

### صعوبات الموضوع:

إذا كان من المسلم به بدهاءة أن كل عمل علمي لا بد أن تقف أمامه صعوبات جمة ، فبالتالي بحث ودراسة هذه الأطروحة لا يحدد عن هذه القاعدة شأنه شأن بقية الأبحاث والدراسات في مختلف العلوم والفروع بحيث واجهتنا صعوبات أبرزها :

- إن حاجز اللغة والإلمام باللغات الأجنبية لأمر في غاية الأهمية في إثراء الدراسة لأنه من الصعب إلمام أي باحث بأكثر من لغة ، ذلك أن الاطلاع على تجارب الدول الأجنبية يثري الموضوع ، وهذا كان معاناتنا مع هذا الأمر لأن معرفة اللغات الأخرى سيطلعنا بشكل كبير على تجارب الأمم في هذا المضمار ، مما سينعكس بشكل أكثر إيجابا على الدراسة ويعطيها دفعة قوية تثري الموضوع من كافة جوانبه.

- ندرة الدراسات المتخصصة في مجال البحث سواء على الصعيد المحلي في الإمارات العربية المتحدة أو على الصعيد العربي، مما يتطلب بذل جهد أكبر في إتمام الدراسة وإعطائها اهتماماً من لدنا لتخرج على أتم وجه.
- إلى جانب هذا، هناك صعوبة مرتبطة بطبيعة هذا البحث الذي يحاول الجمع بين ما عرفه القانون الإداري والعلوم الإدارية خاصة على مستوى التداخل بين مصطلحات مختلفة كالتهيئة الاستراتيجية، وتخطيط الموارد البشرية، وتسيير الموارد البشرية. ففي مثل هذه المواضيع يكون الباحث ملزماً بأمرين:
- أن يكون ذا موهبة كبيرة في إجراء المقارنات والوقوف على جزئياتها ونقلها من خصوصيتها إلى مستوى العمومية.
- أن يعمق معارفه في أصول الحقول المعرفية التي لها ارتباط بالموضوع، فكلما واجهته جزئية يتنازعها أكثر من أصل فإن عليه معاودة قراءة تلك الأصول واستقصائها عله يجد مخرجا لنازلته.

### إشكالية الموضوع:

يعد الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل مما يوضح مدى أسهما الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين نظم الإدارة بصفة عامة، وذلك عندما تتفاقم المشكلات الإدارية التي تواجه المنظمات، ولكون المنحى الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل بصنع القرارات بعيد المدى بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية، حيث يكون توجه هذه الإدارة تحت مظلة الإدارة العليا للمنظمة، والتي تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم أعمال ونشاطات المنظمة .

لقد أصبح مفروضاً على المنظمات الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة استراتيجية المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية، حيث يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين

حاجات استراتيجية المنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وبين ما سيكون متاحاً من هذه الموارد في المنظمة مستقبلاً، وذلك من خلال المقارنة بين حجم العمل المطلوب في استراتيجية المنظمة وبين قوة العمل التي تمثل إمكانات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً، وهذا من أجل تمكين المنظمة من تنفيذ خططها الاستراتيجية، وكذا إيجاد أمثل البدائل للتعامل مع العجز أو الفائض المحتمل من هذه الموارد وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية له دور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجية المؤسسات.

وسلطنة عمان بطبيعة الحال هو جزء من هذا العالم الذي يتعرض لكل صنوف التغيير والتأثير بحكم انتهاجه لسياسة الانفتاح التي يؤمن بها ويتبناها وتقوم كافة القطاعات المختلفة على تطبيقها، وخصوصاً الأجهزة الحكومية العمانية، والتي تلعب دوراً حيوياً في عملية التنمية الشاملة، حيث تقوم هذه الأجهزة بتقديم خدمات عامة في مختلف المجالات. ولكي تستطيع هذه الأجهزة القيام بتأدية دورها بفعالية وكفاءة لا بد لها من مواكبة التطورات والمتغيرات البيئية المختلفة، الأمر الذي يحتم عليها استخدام أدوات وآليات التخطيط الاستراتيجي من منطلق دورها الريادي في المجتمع الذي تتفاعل معه باستمرار، وبناء عليه فإن إشكالية الدراسة تكمن في كيف يمكن أن تبني وتطبق التطور الجيد في إدارة الموارد البشرية داخل القطاع العام باعتبارها الجهاز الإداري الهام في السلطنة ؟ ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي يمكن من خلالها التعرف على الطرق المختلفة لتطوير الموارد البشرية الاستراتيجية

ما مستويات تطوير الموارد البشرية الاستراتيجية ؟ وماهي الاتجاهات الاستراتيجية التي اثرت على المرافق العامة في الدولة ؟

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة؟

ماهي الإصلاحات الضرورية إدخالها في منظومة تطوير الموارد البشرية في المرافق العامة؟

كيف عالج المشرع العماني تطوير الموارد البشرية في المرافق العامة في الدولة ؟

### المنهج المعتمد :

يتعلق موضوع الأطروحة بدراسة مستويات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام بسلطنة عمان وكيف يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي الجيد في المؤسسات الحكومية ولذلك

ستعتمد الدراسة على للإجابة على الإشكالية المطروحة بالجوء إلى المنهج الوصفي: لمعرفة المؤثرات حول الأسباب التي دفعت دفع المرافق العامة لتبني ومواكبة التحولات على الصعيد الوطني ووضع تقنيات جديدة على المستوى البشري والإداري لمواجهة التحديات . إلى جانب هذا حاولنا مقارنة موضوعنا من زاوية مختلفة كعلم الإدارة والسياسة والاجتماع ولاسيما ان الموظف العمومي في المرافق العامة يجسد الأداة الحاسمة في تحقيق المصلحة العامة وكذلك الاستعانة بمقترب الحاكمة كأسلوب جديد للإدارة والتطوير.

وتأسيسا على ما سبق فإن معالجة موضوع الموارد البشرية في سلطنة عمان يقتضي التطرق لمقاربة استراتيجية الموارد البشرية في القسم الأول وتتبع مختلف التحولات والمفاهيم والاتجاهات التي أثرت على المرافق العامة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وتقنيات وأدوار الموارد البشرية الاستراتيجية والوقوف على الاختلالات وإعادة النظر فيها وإصلاحها لمواكبة المستجدات الجديدة للوصول إل تخطيط استراتيجي جيد للموارد البشرية في المرافق العامة بصورة حديثة وعصرية.

### خطة البحث :

أخذا بعين الاعتبار الإشكالية الرئيسية وما ترتب عليها من تساؤلات ، تم تقسيم الموضوع إلى قسمين: فمن خلال القسم الأول تم توضيح مفهوم وأهمية وأنواع التخطيط الاستراتيجي وخصائصه ومسؤولية عملية التخطيط الاستراتيجي في القطاع الحكومي وانماط التخطيط الاستراتيجي وأيضا متطلبات نجاح ومعوقات هذا الأخير والتعرف على أهم العوامل التي لها تأثير على مساره ، كما تم الحديث عن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالإدارة الاستراتيجية والنماذج المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وسياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

أما القسم الثاني ، فتناول الحديث عن تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية بسلطنة عمان ، منذ إنشاء القطاع العام في سلطنة عمان بعبارة أخرى، منذ عصر النهضة إلى الآن ، أخذا بعين الاعتبار الخطط التي وضعتها الدولة لتطوير كل القطاعات .

استنادا إلى كل هذه المعطيات ، سيصبح تقسيم الموضوع على الشكل الآتي:

القسم الأول: الإطار النظري العام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

القسم الثاني: تطبيقات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بسلطنة عمان

## القسم الأول : الإطار النظري العام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### الفصل الأول : التأصيل النظري للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، حيث أن نسبة نجاح المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي في ارتفاع مستمر عن المنظمات التي لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي. والتخطيط الاستراتيجي يهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنظمة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها ويرتبط مع مفهوم الاستراتيجية. كما أن التخطيط الاستراتيجي يعبر عن مفهوم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية، ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تواجهها والاستعداد للمستقبل بإعداد مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تحقيق الأهداف. كما أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، كما يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم معتمدة على العشوائية التي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسيان تقف أمامها عاجزة عن التصرف وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها، لذا فإن المواقف الحرجة والأزمات توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط هو عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها وتحديد مراحل العمل وأولوياتها.

### الفصل الثاني: سياسات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن سياسة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، هي أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات. فمن خلاله

تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها. وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجية مستقبلية، تقوم أساساً على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل

المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل)، أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في استراتيجية المنظمة العامة.

وتوضع استراتيجية تخطيط الموارد البشرية عادة في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو البيئة المحيطة، ومن هذه المتغيرات: استراتيجية المنظمة وأهدافها، سياسات العمل، الأنظمة والقوانين، المنافسة في السوق، التكنولوجيا إذ تلعب هذه المتغيرات مجتمعة دوراً مؤثراً وكبيراً في رسم استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات عامة

### القسم الثاني: تطبيقات التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان

#### الفصل الأول: التطور الإداري لمؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان

لقد تطور الجهاز الإداري في الدولة بعد تولي صاحب الجلالة السلطان قابوس بين سعيد مقاليد الحكم حيث تم إعداد خطط خمسية كل منها تناولت تطور في الدولة في فترة من الفترات إلى أن وصلنا إلى مانحن عليه الآن.

بتوجه الدولة نحو التوسع في الخدمات الحكومية، واستكمال البنية الأساسية، وزيادة الطاقة الاستيعابية للاقتصاد العماني في ظل الطفرة النفطية العالمية التي حسنت من عائدات البلاد المالية. وكان الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وتطوير الجهاز الإداري للدولة ضمن الأهداف الرئيسية للخطة. وبالنظر إلى ما تم تحقيقه فقد كان تقييم المخططين لوضع الجهاز الإداري للدولة هو «ن» الجهاز القائم أصبح مناسباً لتحقيق متطلبات الدولة، وأن استحداث أجهزة جديدة لا بد وأن يكون قليلاً قياساً بالسنوات السابقة». ومع ذلك فإن مسيرة التنمية وأهداف خطة التنمية الخمسية الأولى، ومعدل النمو المحقق خلال سنوات الخطة - بمعدل (٢٠,٣٪) في المتوسط سنوياً - وذلك بفضل نمو الدخل والاستثمارات المنفذة والتي تجاوزت المخطط بنسبة (٢٢,٣٪) - استوجبت إجراء تعديلات مهمة في التنظيم الإداري .

#### الفصل الثاني: أثر التطور في القطاع العام على أداء الموارد البشرية

يمثل العنصر البشري احد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن أهمها على الإطلاق - حيث انه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه

الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة و العمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل.

و قد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا و خاصة مع بداية الألفية الجديدة. كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها و المحلية، و كذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة و الانتشار عالميا، و التأكيد المتزايد على الجودة و المرونة في إنتاج السلعة و تقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير. حيث أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار و مهارات العاملين و قيمهم». و في عصر العولمة و الانفتاح الذي يميز عالم اليوم و ما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا و مرونة،، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام و النقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، و ذلك لترسيخ روح المسؤولية و الاعتزاز لدى قوى العمل. فطرحت العديد من المقترحات و الأفكار و أجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري. و لكي تكون المنظمات مواكبة و ملائمة للظروف الراهنة، و أكثر قابلية للنمو و الازدهار و تحقيقا للكفاءة و الفاعلية، و مستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، و تطوير دوافع العاملين، و زيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري للقوى العاملة لديها.

### خاتمة عامة :

لقد انتهينا من فصول هذه الأطروحة التي تعرضت إلى موضوع هام وهو التخطيط الاستراتيجي لما لهذا التخطيط من أهمية على المستوى المؤسسي أي المنظمات والشركات والمؤسسات وعلى مستوى الدولة برمتها. فالتخطيط الاستراتيجي يشمل كافة مناحي العمل في المنظمة فهو بالإضافة إلى تحديد الأهداف والإجراءات الاستراتيجية على المدى الطويل، فإنه يطبق كذلك على مناحي العمل في المنظمة، فنقول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أو القوى العاملة والتخطيط الاستراتيجي للموارد المادية وشراء المواد الخام والمشتريات عموما ونقول التخطيط الاستراتيجي للموارد التكنولوجية، حيث يتم وضع خطط طويلة المدى للحصول على التطورات التقنية من آلات وأجهزة ومعدات ومواكبة كل هذه التطورات والسير بها حسب مراحل العمل الذي تمر به المؤسسة أو المنظمة. ويمكن أن نقول كذلك التخطيط الاستراتيجي للمبيعات والتسويق وهكذا بالنسبة إلى باقي تخصصات ودوائر العمل في المنظمة.



حيث إن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط أو التخطيط المرهلي ، كون التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تحقيق أهداف تقوم على خطط طويلة المدى بحيث يتم تحقيق أكبر عائد ممكن أو أكبر ناتج ممكن بأقل التكاليف وأحسن أداء على المدى الطويل. وفي جانب آخر ، أشرنا إلى أنه يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية أوجدت بناء فكريا جديدا تستهدي به الإدارة العامة الحديثة في صراعها من أجل البقاء ، وتتلخص هذه النقلة الفكرية فيما يلي

- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة ، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات والإقليمية ، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.
- التحول من نظم الإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية والمستقلة بعضها عن بعض ، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية.
- التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية.
- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل ، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من متغيرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات العامة وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية، وإدخال مفاهيم جديدة من قبيل السرعة، الدقة، المرونة، المواكبة، الشمولية، الهادفة، التكاملية، الإيجابية والتفاعل.... إلخ في جميع مراحل التدبير الاستراتيجي للموارد البشرية المعاصرة ، كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة وتضع الإنسان في قمة اهتماماتها وتدمج استراتيجيتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمجتمع الذي تعيش فيه.

وعلى هذا الأساس تعرضنا في إحدى فصول هذه الأطروحة إلى مدخل رئيسي للعملية الإدارية ، كون أن التخطيط هو عنصر من عناصر العملية الإدارية ، ثم انتقلنا في فصل آخر إلى موضوع

التخطيط نفسه ، حيث تعرفنا على مفهوم التخطيط وفوائده وأنواعه ، ثم تطرقنا إلى نوع من أنواع التخطيط وهو تخطيط القوى العاملة أو الموارد البشرية من أجل معرفة أهمية تخطيط الموارد البشرية كنوع هام من أنواع التخطيط الاستراتيجي وبيننا مفهوم وأهمية التخطيط الاستراتيجي وكذلك عناصره وهي التنبؤ وتحديد الموارد وعلاقة ذلك بالتنظيم والتوجيه، وكذلك موضوع المتابعة والتقييم والرقابة.

لقد حرصت المنظمات العامة والخاصة في مختلف الدول المعاصرة على تطوير السياسات ، والقوانين والقواعد المناسبة لإدارة البشرية فيها. وتستهدف هذه الأنظمة ، والقوانين ، والقواعد بصورة أساسية استقطاب الكفاءات للعمل في المنظمات ، وتهيئة المناخ المناسب لها ، والعمل على تمهيتها، وحثها على الاستمرار بأداء الدور المطلوب منها على الوجه المثل، بما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء بمستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لهذه الكفاءات، وفي نهاية المطاف تحقيق الغايات الأساسية للمنظمات، وتقديم خدمات ومنتجات على مستوى عال من الفاعلية. وهكذا أصبح إدراج الموارد البشرية ضمن استراتيجيات المنظمة أمرا ضروريا وإعطاء الأهمية البالغة للتمكن من تنمية قدراته وطاقاته عن طريق تبني مجموعة من السياسات التي تتماشى والتوجيهات الاقتصادية المعاصرة مثل سياسة التحفيز.

إن التخطيط الاستراتيجي قد ساهم في عملية تطوير وإصلاح التوافق الاستراتيجي بين مؤسسات التعليم وبين فرص السوق المتغيرة، ونلاحظ أن هدفه الأساسي له يتمثل في تطوير أداء المؤسسة التعليمية كي تتمكن من مواصلة مسيرتها في مواجهة الظروف البيئية المضطربة التي تحيط بها.

إن هذا النوع من التخطيط الذي يطبق في قطاع العمال يختلف عن الذي يطبق في مؤسسات التعليم ، حيث أن المعاهد الأكاديمية تتميز بوجود عدد كبير من المتخصصين وكذلك وجود هياكل على درجة عالية من التنظيم يصعب تغييرها، مما يجعل عملية التخطيط أكثر ديمقراطية ، فمجلس المؤسسة التعليمية له دور مهم وضروري في عملية التخطيط، ونستطيع أن نقول إنه مجموعة من الممارسات تعمل على التوفيق بين برامجها والفرص المتاحة من أجل خدمة المجتمع ، وهذا بدوره يساهم في أن تتخطى المؤسسة التعليمية حدودها وتفتح على البيئة وتتفاعل مع المؤسسات الأخرى في المجتمع.

ويسعى التخطيط الاستراتيجي كما أوضحنا ذلك سلفا إلى اتخاذ القرارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والظروف المستقبلية لما لها من آثار شاملة على المؤسسات ، وينطوي التخطيط الاستراتيجي أيضا على اتخاذ القرارات ذات الأثار الجوهرية على مكونات الهياكل التنظيمية.

ولاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة تضع تصورا لمستقبل المؤسسة وتتأثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية ، تنظم وتدار على أساس تتابعي مفهوم، تبدأ بصياغة الأهداف، فالاستراتيجيات والسياسات تم الخطط التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية ، وبصورة تتحقق من خلالها الأهداف المرسومة ، وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها ويتحدد مسبقا نوع الجهد التخطيطي المطلوب، وزمن توقيته وآلية تنفيذه ، والفرد أو الجهة التي ستتولى عملية التنفيذ، وكيفية معالجة النتائج وذلك يعني انها تسير على أسس واضحة. إلى جانب هذا كله ، لاحظنا من خلال هذه الأطروحة أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تبدو بشكل خاص في الدول النامية وتعتبر سلطنة عمان أحد هذه الدول، حيث إن مقتضيات التنمية فيها تعتمد في الأساس على الموارد البشرية وإعدادها الإعداد المناسب. وان التحدي الرئيسي الذي تواجهه هذه الدول يكمن في كيفية العمل على تنمية مواردها البشرية واستثمارها الاستثمار السليم ، وذلك عن طريق توجيه قدراتها وأفكارها الوجهة المناسبة، المر الذي لا يتسنى تحقيقه إلا عن طريق التخطيط العلمي لتلك الموارد. فقد تبين أن إهمال التخطيط قد يؤدي إلى خلل في التركيب مما قد يؤثر على التنمية بكل صورها وأشكالها.

ومنذ الاستقلال سلطنة عمان في بداية السبعينات أخذت بوضع الخطط الاستراتيجية لتنمية المجتمع ، وكان التخطيط للموارد البشرية جزء أساسيا من هذه الخطط في ظل ما تعانيه السلطنة من نقص في المهارات اللازمة لمشروعات التنمية. حيث حرصت الحكومة العمانية على تبني مفهومها واسعا لتنمية الموارد البشرية الذي يعتبر الإنسان العماني الهدف والغاية النهائية لعملية التنمية وليس وسيلة فقط لتحقيقها حسب المفهوم التقليدي للتنمية.

لذلك كان الهدف الهام لدى الحكومة هو تكوين موارد بشرية عمانية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث فيها بكفاءة عالية وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة وبما يضمن المحافظة على الهوية العمانية والعادات والتقاليد والموروث الحضاري.

ونظرا للدور الأساسي الذي يلعبه التعليم في تهيئة المجتمع لأن يكون مجتمعا متقدما تقنيا، وضرورة تطوره كما ونوعا لكي يلعب هذا الدور، فقد شهد قطاع التعليم في السلطنة تطورا كميا ونوعيا في جميع المستويات سواء من حيث المدارس أو أعداد الطلبة أو أعداد المدرسين وفي المساواة بين الجنسين في فرص التعليم. وقد حظي التعليم التقني والمهني باهتمام خاص لتوفير فرص التدريب للشباب العماني، وذلك من أجل إعدادهم مهنيا وتقنيا عبر منظومة متكاملة للتدريب المهني والتقني في السلطنة.

إن برامج وسياسات مؤسسات التعليم لا تتفق مع أهدافها، كما أن الأهداف نفسها لا تكون دائما واضحة، هذا بالإضافة إلى استقلال هذه المؤسسات للمصادر المتاحة قليلا ما يخطط في ضوء البرامج والهدف، وعلى ذلك فهذه المؤسسات التعليمية مطالبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي حتى تتمكن من التكيف. وانطلاقا من كون النظام التعليمي نظاما يتصف بالديناميكية والحركة والانفتاح فكان من الضروري الابتعاد عن الطرق التقليدية في عملية التخطيط، لذا بات ضروريا أن يتجه الفكر التربوي نحو الفكر الاستراتيجي بتقنياته المتقدمة لا سيما التخطيطية منها.

ولقد بدأت وزارة التربية والتعليم من الاستفادة من هذا النوع من التخطيط وذلك من أجل خلق التوافق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، ومن أجل تحقيق الهدف المطلوبة وتحقيق أقصى درجات الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، ويلاحظ أن الوزارة بدأت بتدريب العاملين بها على استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك بطرح العديد من البرامج ذات العلاقة.

إن عملية التدريب والتنمية المهنية للعاملين في الحقل التربوي، عملية مستمرة ومخططة لها بصورة منظمة وقابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء العاملين وإعدادهم إعدادا متكاملًا وتنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم نحو الأفضل لذلك أبدت الوزارة اهتماما متزايدا بتنمية الموارد البشرية فيها ورفع كفاءتها وتطوير أدائها، لإدراكها أن التعليم الذي يتسم بالجودة يعد مصدرا حيويا للمجتمع.

وهكذا ومن خلال التعرض لمختلف أجزاء الموضوع، تبين بوضوح أهمية وفائدة عملية تخطيط الموارد البشرية ضمن استراتيجية المنظمة. وفي ظل عدم اعتماد الشراكة كليا في تحديد احتياجاتها من العمالة على الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية، وفي ظل تهميش أنشطة الموارد البشرية عموما وتخطيط الموارد البشرية خصوصا في توجهات المنظمات الاستراتيجية، فإنه يمكن إدراج بعض الاقتراحات ومنها:

- أ. ضرورة اقتناع أصحاب القرار على مستوى المنظمات بأهمية اعتماد الأساليب العلمية والمنهجية في تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وأن عدم تبني المنظمة للأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية سوف يترتب عليه في النهاية فقدان الرؤية المستقبلية، والدخول في دائرة مغلقة، حيث تقود مشكلات اليوم إلى حدوث مشكلات أعقد في المستقبل
- ب. ضرورة أن تنظر المنظمة إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية،
- ج. ضرورة أن تبني المنظمة الفكر الاستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية وإدماج قضايا الموارد البشرية ضمن توجهاتها الاستراتيجية، خاصة وأن تعاملات المنظمة تتركز على السوق العالمية
- د. ضرورة أن يكون مسؤولو الموارد البشرية على مستوى المنظمات الحكومية على علم وفهم كاملين لاستراتيجية الشركة ودلائها بالنسبة للموارد البشرية، وذلك من أجل القدرة على التنبؤ بنوعية التحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري على مستوى المنظمة
- هـ. خلق نظام للمعلومات بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بهذه الموارد على مستوى المنظمة، لتستند إليها في تصميم استراتيجياتها.
- و. ضرورة أن تعمل المنظمة على إدراك الحد الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانات الموارد البشرية العاملة بها مع احتياجات التنفيذ الفعال لأهدافها المستقبلية من هذه الموارد
- ز. العمل على وضع برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، بما يساعد في تحديد التغييرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل، ومن ثم ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً.
- ح. ضرورة أن تعمل المنظمة على وضع خرائط إحلال للتعامل مع حالات شغور أي منصب من المناصب سواء لأسباب طبيعية كالتقاعد سواء كان نظامياً أو مسبقاً، أو لأسباب غير طبيعية كالمرض أو الاستقالة أو الوفاة.

- ط. ضرورة النظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية من منظور استراتيجي وذلك للتعامل الفعال مع احتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية.
- ي. يجب أن تعمل المنظمة على توفير قدر كبير من المرونة في مستويات استخدام العاملين بها، وهذا يتطلب منها أن تكون على استعداد لاستخدام العمالة أو الاستغناء عنها في الوقت المناسب، أي القدرة على توفير عرض جاهز من العمالة الماهرة عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك، في نفس الوقت الذي تتجنب فيه توافر مزيد من العمالة التي لا توجد حاجة حقيقية لها؛ وذلك عن طريق التوجه نحو استخدام العمالة العارضة بمختلف فئاتها التعاقدية والمؤقتة والعمالة لبعض الوقت.
- ك. زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.
- ل. على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في مؤسساتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المؤسسات.
- م. مبدأ المشاركة والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المؤسسة في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي، وليس بشكل موسمي، أو عند وجود أزمة ما.
- ن. تشجيع المبادرة لدى الأفراد والعاملين وخلق المناخ المشجع ليدلي كل بدلوه وبفكرته مهما كانت هذه الفكرة، ودون أدنى تردد، حيث أن هذا هو بوابة الولوج للأفكار الخلاقة والمبدعة.
- س. على السلطة ومن خلال وزاراتها ومؤسساتها المختصة، تقديم كل ما تستطيع من دعم مادي ومعنوي وتشريعي لهذه المنظمات لتساعدها في تنفيذ خططها، أولاً لان هذه المنظمات تتحمل جزء من العبء الملقى أصلاً على عاتق الحكومة كاستيعاب جزء من الخريجين العاطلين عن العمل، وتقديم خدمات متنوعة تعليمية وصحية وتربوية ورياضية وتوويرية وغيرها، وثانياً لأنها تلعب دوراً بارزاً في تحقيق التنمية المستدامة والتي أمست ولا زالت تمثل قضية تشغل بال الشعوب والحكومات.

- ع. ضرورة إعادة النظر من قبل بعض المنظمات في رؤيتها ورسالتها والتأكد من وضوحهما، سيما وإنهما البوصلة التي تحدد وجهة الجهود والموارد في المنظمة
- ف. أن يتم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها. ومراعاة بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي. والأخذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة. والاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المستقبلية لأداء الشركة. يجب أن تراعي جهود التخطيط الاستراتيجي في المنظمة توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً على أداء المنظمة وأداء العاملين. وأن يعمل التخطيط على التوظيف الأمثل للإمكانات المادية والبشرية في المنظمة نحو تحقيق أفضل أداء ممكن. ومراجعة احتياجات ومتطلبات المجتمع المتغيرة مع ما تقدمه المنظمة من خدمات والاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والعمليات الإدارية الأخرى للرفقي بالمستوى المهاري للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية.



## قراءات من المكتبة

# أخلاق الوظيفة الحكومية بسلطنة عُمان



## أخلاق الوظيفة الحكومية بساطنة عُمان

تأليف وعرض:

د. سليمان بن هلال العلوي

مستشار أول - معهد الإدارة العامة

### تقديم:

تعد الأخلاق بمثابة الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات باعتبارها من أهم المبادئ المنظمة للسلوك الإنساني. وتعكس الأخلاق على التزام الفرد بوظيفته. فالوظيفة وسيلة بالنسبة للفرد لتحقيق التوافق النفسي والاجتماعي بما يعود ذلك بالنفع على الفرد والمجتمع. ويفترض في الموظف الحكومي التحلي بالأخلاق الإيجابية التي نشأ وتربى عليها من احترامه لذاته ولآخرين من رؤساء وزملاء ومرؤوسين ومراجعين في مجال الخدمة في وظيفته الحكومية، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. ويرتكز مصطلح أخلاق الوظيفة الحكومية على المبادئ الأخلاقية التي تمثل سلوك الموظفين. وتنبثق الأخلاق الوظيفية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الإنسان في بداية حياته من الأسرة والمدرسة والجامعة والأصدقاء والمجتمع. إذ هي بيان للمبادئ التي ينبغي أن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف الحكومي.

وتعتبر أخلاق الوظيفة الحكومية من الأساسيات المهمة لشغل الوظيفة والتي ينبغي التأكيد عليها بصورة مستمرة من منطلق أن الموظف الحكومي تقع على عاتقه مسؤولية إدارية تتضمن مفاهيم ومبادئ أخلاقية فردية ذاتية. وللأخلاق جوانب إيجابية يتعين التركيز عليها والتي من أهمها في مجال الوظيفة: الأمانة والصدق والعدل والرحمة والعلم. فلا تسند وظيفة لغير مختص أو لمن لا تتوفر لديه إمكانات العمل. ولكل وظيفة مرتكزات أخلاقية يتبعها الموظفون فيها، وتتكون تلك الأخلاق من أبعاد ثلاثة كالبعد المعرفي والبعد السلوكي الأدائي والبعد الخُلقي. ويرتبط البعد الخُلقي بإتقان العمل والمحافظة على القيام به في إطار من الالتزام بمجموعة من المبادئ. وتهتم الأخلاق بشكل رئيسي بتحقيق الثقة والمساعدة المتبادلة والعدالة في العلاقات الإنسانية. فإذا لم توجد هذه المبادئ بدرجة معينة، يصبح مستحيلًا من الناحية الواقعية استمرار أي نشاط. فالأخلاق الحسنة هي الأعمال التي تحقق الاتفاق بين الجميع وتعكس النظم والقوانين واللوائح تلك الأعمال.



ونظراً لأن أخلاق العمل مرتبطة ارتباطاً أساسياً وعضوياً ومنطقياً بالعمل اليومي، بدءاً بالتعامل مع الآخرين وإجادة العمل الوظيفي وممارسة الأخلاق الإنسانية السوية، وانتهاءً بالتمسك بالنظم والقوانين واللوائح خلال الممارسة اليومية، يأتي إصدار كتاب أخلاق الوظيفة الحكومية بسلطنة عمان من معهد الإدارة العامة في عام ٢٠١٧م في ١٥٦ صفحة من القطع المتوسط بهدف ترسيخ المبادئ التي تحكم تصرفات الموظف الحكومي في حياته الوظيفية، وتضبط سلوكه حتى يكون أكثر التزاماً بالعمل ومسؤولياته.

وفي الصفحات التالية نقدم تلخيصاً لأهم أجزاء الكتاب وعناوينه الرئيسية.

## مفهوم الخلق

يأخذ الحديث عن الخلق مسارات عديدة تتناسب مع ثقافة الشعوب وطبيعة حضاراتها وهويتها السياسية والاقتصادية. ويعد موضوع الخلق من الموضوعات التي حظيت باهتمام المفكرين، كونه يمثل جل الغايات التي يسعى الأفراد بلوغه من خلال سلوكياتهم.

فالخلق هو الطبع الذي يصدر من باطن الإنسان على هيئة سلوك أمام الناس بتلقائية ودون تفكير فيعكس نفسه وصفاتها وحالتها. فإذا كانت الأفعال حسنة سمي صاحبها ذا خلق حسن، وإن كانت قبيحة سمي صاحبها ذا خلق سيئ. وهو مجموعة المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة فيما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة. وهو ما يتعلمه الإنسان من البيئة التي يعيش فيها، وهيئة ثابتة راسخة مستقرة في النفس غير عارضة طارئة، ويمثل عادة لصاحبه تتكرر كلما حانت فرصتها، بحيث يصدر الفعل بشكل تلقائي من غير تردد وبصورة عفوية. كما أنه مجموعة مبادئ السلوك التي تمت ترميتها من خلال الممارسة أو الخبرة الإنسانية التي يمكن في ضوءها الحكم على السلوك باعتباره صواباً أو خطأً، من وجهة النظر الإنسانية.

ويعرف الخلق في العمل بأنه مجموعة من المبادئ المحددة للسلوك السوي التي تعد أساساً للسلوك المطلوب لصاحب الوظيفة والتي قد تعتمد عليها الوحدة في تقويم أدائه إيجاباً وسلباً. وتعتبر تلك المبادئ أساساً لسلوك الموظفين المحمود والمستحب والتي يجب عليهم الالتزام بها وعدم الخروج عنها. كما أنه الطريقة التي يظهر بها السلوك، والميثاق الذي يحكم سلوك الموظفين في الوحدة، وتحرص النظم والقوانين واللوائح على تأكيده كما تحرص الوحدة على نشره.

ويتضح من المفاهيم المختلفة للخلق، أن مفهومه من المفاهيم التي يشوبها نوع من الغموض والخلط

في استخدامه. فقد اختلف الكتاب في وضع تعريف محدد جامع له. وهذا الاختلاف يعزى بالدرجة الأولى إلى الموروثات الفكرية والدينية والمنطلقات النظرية والصبغة التخصصية التي لا تجعل الكتاب يتفقون بالضرورة على تعريف واحد للخلق. فإن منهم من يعنى بالأخلاق الدينية ومنهم من يعنى بالأخلاق النفسية ومنهم من يعنى بالأخلاق الاقتصادية ومنهم من يعنى بالأخلاق الاجتماعية وهكذا.

ومن الملاحظ، أنه بالرغم من الاختلاف في التعريفات إلا أن هناك شبه اتفاق على ارتباط الخلق بالمبادئ التي تحكم على السلوك كونه محموداً أو مذموماً. فأخلاق الوظيفة الحكومية بمفهومها البسيط يمكن أن يعبر عنها بالسلوك الذي يجب أن يتحلى به الموظفون الحكوميون والوحدات الحكومية والسلوك الذي يجب أن يتخلوا عنه.

### مفهوم الوظيفة الحكومية

الوظيفة الحكومية هي مجموعة الواجبات والمسؤوليات التي تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بها مؤهلات واشتراطات معينة. وهي مجموعة الواجبات والمسؤوليات التي تلقى على عاتق الموظف بموجب النظم واللوائح أو عن طريق التفويض مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية. وهي الاصطلاح المستخدم المعبر عن المركز القانوني الذي يضم الشخص القائم بالعمل الحكومي والذي يطلق عليه الموظف الحكومي. وهي مجموعة من المهام والواجبات التي تحددها جهة مختصة وتوكلها إلى الموظف للقيام بها بمقتضى أحكام النظام وأي تشريع آخر أو تعليمات أو قرارات إدارية وما يتعلق بتلك المهام والواجبات من صلاحيات وما يترتب عليها من مسؤوليات.

وملخص التعاريف أعلاه، أن الوظيفة الحكومية هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة التي يقوم بها الموظف الحكومي الذي تتوفر لديه شروط التأهيل والخبرة والتدريب المحددة لإشغال الوظيفة، لتحقيق هدف معين أو جزء من هدف يتصل بالمصلحة العامة.

### أهمية أخلاق الوظيفة الحكومية

للأخلاق أهمية بالغة في حياة الموظف لما لها من أثر كبير في سلوكه وما يصدر عنه من أفعال. ولأن سلوك الموظف موافق لما هو مستقر في نفسه من معان وصفات، فكل صفة تظهر في القلب يظهر أثرها على الجوارح. ويعد الالتزام بالمبادئ الأخلاقية وسلوكياتها السليمة ذو أهمية كبيرة، سواء على صعيد الموظف الحكومي، أو النظام الوظيفي، أو علاقة الوحدات الحكومية بالموظفين لديها، أو على صعيد علاقة الموظفين في الوحدات بالمراجعين. ومن هنا، فإن لأخلاق الوظيفة الحكومية أهمية بالغة في

دفع عجلة تطور العمل، وتعزيز الاستقرار الوظيفي، وتنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين في الوحدات الحكومية، باعتبارها دليل على ما في نفس الموظف من خير، ودليل على صلاح سريرته.

## أهداف أخلاق الوظيفة الحكومية

أخلاق الوظيفة الحكومية تتعلق بمواقف الموظف ومشاعره ومعتقداته حول العمل، فهي تطبيق الموظف لما يؤمن به من القيم والأعراف والتقاليد. وهي المبدأ الذي يحكم تصرفات الموظف في حياته وتضبط سلوكه. ومن هنا، يتبين لنا أنّ أهداف أخلاق الوظيفة الحكومية تكمن في تحديد مبادئ السلوكيات الواجب مراعاتها من جانب الموظفين الحكوميين والوحدات الحكومية، وإلقاء الضوء على السلوكيات المحظورة، والمساهمة في جعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية ونزاهة، وتشجيع الموظفين على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي، وتعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم، وتوضيح السلوكيات التي ينبغي للمراجعين توقعها من الموظفين والوحدات الحكومية.

## مصادر أخلاق الوظيفة الحكومية

الأخلاق التي تسود العمل الوظيفي لا بد لها من مصادر تستمد منها وجودها ومصدر لزمها. وتتمثل المصادر الرئيسة التي نستقي منها أخلاق الوظيفة الحكومية فيما يلي:

### • الدين

يعد الدين العامل الرئيس الذي يؤثر في تكوين السلوك الأخلاقي للموظف، لما يتضمنه من الحث على القيم الفاضلة، والمبادئ التي تنطوي على خدمة الفرد والمجتمع. ويعتبر الدين الإسلامي المصدر الأساس للقيم الأخلاقية التي لا بد من الالتزام بها من الجميع في المجتمع العماني المسلم. فالدين يحض على الاستقامة والطاعة. كما يحض على النزاهة في العمل مع الآخرين. وهو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشخصية التي تتبع الرقابة الذاتية. ومن هنا، فإنّ الدين الإسلامي - في المجتمع العماني المسلم - هو المصدر الرئيس الذي يغذي مصادر أخلاق الوظيفة الحكومية التالية:

### ١. الأسرة

بما أنّ الأسرة هي النواة الأولى التي ينشأ فيها الإنسان، فإنه من الطبيعي أن ينقل كل سلوك ورثه من أسرته إلى مكان عمله. فالأسرة التي تربي أبناءها على القيم الدينية من صدق وأمانة واحترام، يبقى هؤلاء الأبناء متمسكين بهذه القيم. وأما التي تربي أبناءها على عدم

احترام القيم والتشكيك فيها، فإن هؤلاء الأبناء سيكونون عرضة لاكتساب قيم قد لا تتناسب مع الأخلاق المطلوبة للوظيفة الحكومية. حيث تعد الأسرة وما يسودها من قيم وعادات، العامل الأول في تحديد الأخلاق، لما تفرضه على الإنسان في نشأته الأولى من مناهج للتعليم، واكتساب العادات والقيم، وبناء شخصيته، وتحديد أهدافه وسلوكياته في مرحلة البلوغ. لذا، فإن الفرد يبدأ اكتساب سلوكه الحسن أو السيء من الأسرة، وحيثما وجد فهو سفيرها ويعكس الوضع الاجتماعي والأخلاقي لها.

## ٢. المؤسسة التعليمية

إن المؤسسة التعليمية هي المصدر الثاني بعد الأسرة، وتلعب دوراً كبيراً في إعداد الطالب لدخول المجال الوظيفي وفي تكوين شخصيته من خلال تدريسه بعض المساقات المتعلقة بالدين والأخلاق والعلاقات العامة. ومن هنا، فإن المؤسسة التعليمية تستطيع تعزيز القيم الإيجابية لدى الطالب والتي تؤدي إلى تنمية سلوكه الإيجابي، كالمناصفة الشريفة والثقة والصدق والعمل المثابر وأدب الحوار وتبادل الأفكار والنقد البناء وقبول الرأي الآخر والتفاعل الإيجابي واحترام النظم والقوانين واللوائح.

## ٣. المجتمع

يسهم المجتمع كمحيط خارجي في تحديد أخلاق الموظف وسلوكياته. فالمجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة، لا بد وأن ينقل أفراد هذه القيم إلى مكان العمل. فإذا كانت هذه القيم تحرص على وضع حد للمخالفات، وتعاقب المعتدي، ولا تراعي فرداً على آخر لجاهه أو مكانته في المجتمع، فإنها ستسيطر على الفرد حال انتقاله إلى مكان العمل. ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة وتتشكل لديه روح الانتماء إليها ويصبح مدافعاً عن قيمها وأعرافها وتقاليدها.

## ٤. النظم والقوانين واللوائح

النظم والقوانين واللوائح ذات العلاقة، من المصادر الرئيسية التي توجه سلوك الموظف في العمل. وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية التي تحدد عمل الموظف وسلوكه. وتحثه على التمسك بالأخلاق الفاضلة والعمل على الارتقاء بالعمل الوظيفي وتقديم خدمة ممتازة للمراجعين. وتأتي الواجبات والمسؤوليات في الوظيفة الحكومية بصياغات ذات بعد أخلاقي

وبأساليب عدة بغية توجيه الموظف الحكومي على نحو معين من أجل بسط المبادئ الأخلاقية ضمن العمل الوظيفي وسيافاته السليمة. وهكذا فإن تأثير النظم والقوانين واللوائح الحكومية يبدو واضحاً في تأصيل مبادئ السلوك الأخلاقي في الوحدات الحكومية.

## ٥. القيادة

إن القيادة الناجحة هي التي تستطيع أن تبعث في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق إشعار كل موظف بأنه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجمعة لتحقيق هدف معين في الوحدة. فالحياة في الوحدة تتوقف على القوة التي تجعل المرؤوسين يذعنون لها عن رغبة وليس عن رهبة. وقد عرفت القيادة بأنها فن التأثير في المرؤوسين. وأبلغ أنواع التأثير الذي يحول فيه القائد قيم الأتباع لتكون منسجمة مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر، وعندها يكون المرؤوسون تحت تأثير داخلي يدفعهم للعمل دون تردد أو انتظار لتوجيه ومراقبة من القائد. وتحلي القائد بقيم الإخلاص والأمانة والعدل والمساواة والصدق والقدوة الحسنة والصبر والتسامح وأداء الواجب وإتقان العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وممارستها عملياً، أبلغ بكثير من التلويح باستخدام القوة وإيقاع العقوبة بحق من يتجاوز ويرتكب المخالفات.

## ٦. الذات

إن الإنسان لا يسعى إلى تحقيق غاية ما إلا إذا كان لها صدى في نفسه، وتستثير شغفاً خاصاً عنده. لذا، فإن العمل الأخلاقي لا بد وأن يبدو جميلاً وجذاباً أمام الذات الإنسانية لكي تقدم عليه. وبالتالي فإن هذه الذاتية ستعمل على إخضاع المبادئ الأخلاقية نفسها إلى نظرة الفرد وتقديره الخاص.

## أسباب ضعف أخلاق الوظيفة الحكومية

إن أسباب ضعف أخلاق الوظيفة الحكومية تعدد وتباين وفقاً لطبيعة الموظف والوحدة الحكومية التي يعمل بها والمجتمع الذي يعيش فيه. وبالتالي، تختلف من مجتمع إلى آخر ومن دولة إلى أخرى وذلك نتيجة للمتغيرات البيئية في هذا المجتمع أو ذلك. فضعف المبادئ الأخلاقية في أداء الوظيفة الحكومية يتمثل في أي سلوك غير قانوني أو غير شرعي أو غير مسؤول. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى الممارسات غير الأخلاقية في الوظيفة الحكومية: ضعف الوازع الديني، ضعف الأجر، عدم



موضوعية نظام الترقيات، تعقد وتشابك وطول الإجراءات، عدم خضوع الموظفين لمساءلة فعالة، سوء اختيار وتعيين الموظفين، صعوبة الحصول على الخدمات المطلوبة، تمتع الموظفين بحرية واسعة في التصرف، غياب دور الرؤساء المباشرين في المتابعة، عدم وجود دليل أخلاقي يحكم عمل الموظفين، ضعف الدور الرقابي الذي يقوم به متلقي الخدمة، غياب التدريب في مجال السلوك والممارسات الأخلاقية، وجود ثقافة وقيم مؤسسية تدعم الممارسات غير الأخلاقية، غياب دور وسائل الإعلام في بث القيم الأخلاقية كالانتماء وفلسفة المصلحة العامة، إحاطة القرارات الحكومية بالسرية والغموض بما يحول دون معرفة الأسس التي قامت عليها.

### آليات تحسين أخلاق الوظيفة الحكومية

تعود أسباب ضعف أخلاق الوظيفة الحكومية إلى العديد من العوامل المتداخلة ببعضها والتي يصعب فصل كل عامل منها على حده. وبالتالي فإن أي استراتيجية لتحسين أخلاق الوظيفة الحكومية لا بد لها لكي تنجح من مواجهة تلك الأسباب بنظرة شاملة يتركز الجهد على حصرها، وتحجيم أبعادها، وإيجاد الحلول المناسبة لها دون استثناء. ومن ضمن الآليات التي تساعد على تحسين أخلاق الوظيفة الحكومية: إشراك الموظفين في صنع واتخاذ القرارات، وضع نظام مالي يكفل العيش الكريم للموظفين، الشفافية والمساءلة، القدوات القيادية الحسنة، التحديد الواضح لسلطات الموظفين، تحسين النظام الرقابي المعمول به في الوحدة، الاعتراف بالأداء الأخلاقي المتميز للموظفين، التقويم المستمر والعدل، العقاب الواضح والرادع، دعم أهمية الرقابة الذاتية، وضع قوانين عمل واضحة.

### أثر الالتزام بأخلاق الوظيفة الحكومية

إن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية سواء على صعيد الفرد أو الجماعة يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف الوحدات الحكومية بمختلف نشاطاتها. حيث إن هذا الأمر يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق. كما إن فاعلية الموظف وكفاءته ترتبط وتتأثر بإيمانه العميق، واقتناعه بالقيم الأصيلة، والمثل الأخلاقية العالية، التي تدفعه إلى كسب معارفه، وتنمية مهاراته نحو تحسين الأداء. ومن أثر الالتزام بأخلاق الوظيفة الحكومية: تنمية قدرات الموظفين، تحفيز الموظفين على تحسين الأداء، تعزيز مكانة الوحدة لدى مراجعيها، تعزيز ولاء الموظفين للوحدة التي يعملون بها، تطوير العمل والارتقاء بالموظفين، تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين، تحصين الوحدة من الظواهر السلبية، تعزيز الاستقرار الوظيفي في الوحدة، تقوية ثبات وتماسك وتوافق سلوك الموظفين، تحقيق الثقة والعدالة في العلاقات بين الموظفين.

## مفهوم الموظف الحكومي

الموظف الحكومي هو الشخص الذي يشغل وظيفة حكومية بإحدى وحدات الجهاز الإداري للدولة. وهو كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة إحدى الوحدات التي تتولى إدارتها الدولة. وهو الشخص المعين بقرار من الجهة المختصة في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات الوظائف الصادر بمقتضى قانون الموازنة العامة أو موازنة الوحدة الحكومية والمعين بموجب عقد. وهو كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة ويشغل بصورة دائمة وظيفة داخلية في نطاق كادر الإدارة العامة. وهو شخص يعهد إليه على وجه قانوني أداء عمل في صورة من الاعتياد والانتظام، وعلى نحو دائم في مرفق تديره الدولة إدارة مباشرة. وهو الشخص الذي يشغل وظيفة حكومية لتحقيق هدف معين أو جزء من هدف معين يتصل بالمصلحة العامة، ويمارس وظيفته في مرفق عام تديره الدولة، وترتبط واجباته بالقيام بالعمل والطاعة والاحترام وحماية أموال الدولة. ومن هنا، يتبين لنا من التعاريف أعلاه، أن الموظف الحكومي هو الممثل الحقيقي للدولة. فالدولة تساوي ما يساويه الموظف. فهو صانع إنجازاتها. وهو عامل تخلفها. فهي لا تعلق مكانة إلا بقدر كفاءته في تحقيق أهدافها. ولا تهبط منزلة إلا بمقدار ما يصيبه من الضعف في تنفيذ سياساتها.

## تحديات الموظف الحكومي في الوظيفة الحكومية

يواجه الموظف الحكومي الكثير من التحديات أثناء تأديته لوظيفته الحكومية والتي ينبغي على الوحدة الحكومية من الناحية الأخلاقية حلها. ومن بين هذه التحديات: زيادة الأعباء الاقتصادية، عدم وضوح اللوائح الإدارية، غياب دليل أخلاق الوظيفة الحكومية، اصطدام المصالح الشخصية مع مصلحة العمل، صعوبة التأقلم مع بيئة ونظام العمل، عدم احترامه وتقدير كرامته الإنسانية، عدم ممارسة دوره بشكل فعال بسبب ضغوط العمل، عدم تناسب الأجر الذي يتقاضاه مع حجم العمل الذي يقوم به، عدم توفر الإمكانيات الكافية التي تساعد على ممارسة عمله بالشكل المطلوب.

ولمواجهة التحديات المذكورة أعلاه، هناك العديد من الأمور التي يمكن للوحدة الحكومية القيام بها لجعل بيئة العمل فيها إيجابية وممتعة ونظيفة ومشرقة وجذابة، يسودها الشعور بالإخلاص والتعاون والعمل الجماعي والفرح بين الموظفين. ومن أهمها: تعزيز الثقة بين المسؤولين والموظفين، وجعل التواصل بينهم سهل وإيجابي، واستخدام عبارات الثناء والتقدير معهم، وإعطاء الفضل في نجاح أي عمل لله سبحانه وتعالى ثم لهم، وإطلاعهم على نتيجة تقويمهم من خلال مقابلتهم

وشكرهم والثناء على روحهم التعاونية وتقدير جهودهم في القيام بأعمال متميزة.

### دور الموظف الحكومي في تكوين أخلاق الوظيفة الحكومية

مما لا شك فيه أن لكل موظف - بغض النظر عن موقعه في الوحدة - قدراً من السلطة الإدارية تتيح له أن يقرر شخصياً ما هي الأخلاق التي يرغب في الالتزام أو عدم الالتزام بها عند التعامل مع المراجعين. فهو يستطيع على سبيل المثال إنهاء معاملة مراجع أو تعطيلها. لذا، فإن قرار الموظف لكيفية استخدامه لسلطاته الإدارية عند التعامل مع المراجعين، هو محور موضوع أخلاق السلوك الإداري في الوحدات الحكومية. حيث أن ممارسة تلك السلطة الإدارية يتم من خلال نمط إداري معين يتبناه أو يقرره الموظف بناء على ما يؤمن به من قيم. ومن هنا، فإن للموظف دوراً أساسياً في تكوين أخلاق معينة تؤثر وتتأثر بالأخلاق الأخرى لبقية أفراد كل من الوحدة التي يعمل بها والمجتمع الذي يعيش فيه. ومن هنا، فإن على الموظف الحكومي الاهتمام بالآخرين اهتماماً صادقاً، وطرح الأسئلة بدلاً من الأوامر، وجعل الآخرين يشعرون بأهميتهم، وإثارة رغبة زملائه في العمل، وعدم الإكثار من قوله للآخر أنت مخطئ، والإكثار من الثناء في تعامله مع الآخرين، وعدم انتقاد أو اتهام أو إظهار الشك في الآخرين، وإشعار زميله بأن الفكرة فكرته والعمل عمله، والبدء بأسلوب لطيف ومحب للنفس إذا أراد التكليف.

### دور التدريب في تغيير أخلاق الموظف الحكومي

يلعب التدريب دوراً أساسياً في توضيح وتوسيع مدارك الموظف إلى أهمية اكتساب أخلاق إيجابية والالتزام بها خلقياً ومهنياً. ويتضح لنا أن التدريب في مجال أخلاق الوظيفة يحقق العديد من المزايا للموظف الحكومي والوحدة الحكومية التي يعمل بها، من ذلك: تذكير الموظفين بمبادئ وأساليب الأداء، تعريف الموظفين بما يستحدث من أدوات وأجهزة، توفير بيئة عمل مناسبة من خلال غرس أخلاق العمل الجديدة وطرق التفكير السليم، تنمية المهارات السلوكية الإدارية مثل القدرة على حل المعوقات، واتخاذ القرارات، والابتكار، وفن الاستماع، والتفاوض، والإشراف، والتعامل مع الغير، والتحفيز.

### دور الحكومة في مواجهة السلوكيات اللاأخلاقية

إن أخلاق الوظيفة ضرورة في الوحدات الحكومية، ليس فقط في جعل الوظيفة الحكومية أكثر استقامة في أداء الواجبات، بل لأن المواجهة الحقيقية للسلوكيات اللاأخلاقية لا تكون بين النظم

والإجراءات، إنما تكمن في النفوس والاتجاهات والضمائر. وعلى الحكومة مواجهة السلوكيات اللاأخلاقية من خلال عدد من الممارسات هي: إصدار دليل أخلاق الوظيفة الحكومية الذي يتضمن مجموعة من المبادئ التوجيهية من أجل الاستقامة في الوظيفة والارتقاء بها من حيث السمعة والنزاهة والجدارة، إعداد برامج تدريبية في مجال أخلاق الوظيفة الحكومية وإلزام الموظفين الحكوميين بها بما يؤدي إلى بروز الاهتمامات وإيجاد الخبرات اللازمة للارتقاء بالوظيفة الحكومية والحد من السلوكيات اللاأخلاقية، تقويم مجالات السلوكيات اللاأخلاقية في كل الوحدات الحكومية من أجل توجيه الجهود اللازمة لتوعية الموظفين والحد منها، توفير حوافز خاصة بأخلاق الوظيفة الحكومية على مستوى الوحدات الحكومية وعلى مستوى الموظفين في كل وحدة حكومية، إعادة النظر بمستويات الأجور بين فترة وأخرى لتمكين الموظفين من العيش بحرية وكرامة، تقدير واحترام ومكافأة الموظف الأمين من خلال تقديم الحوافز المناسبة له واعتباره قدوة حسنة، اختيار القيادات الأمينة والنزيهة لأن عدم استقامة القيادات سيؤدي حتماً إلى تجرؤ باقي الموظفين على عدم الاستقامة، بسط عنصر الرقابة والمحاسبة على موظفي الدولة للحيلولة دون إساءة استخدامهم لسلطاتهم التقديرية وتجاوز حدود صلاحياتهم، تبسيط إجراءات العمل والتخلص من المعوقات الإدارية من خلال إدخال التعديلات المناسبة على النظم والقوانين واللوائح وتصميم الإجراءات البسيطة والسريعة.

وهكذا، يبقى للحكومة الدور الأساسي في مواجهة السلوكيات اللاأخلاقية. وبدون هذا الدور تبقى جميع النشاطات في هذا المجال مجرد اجتهادات قد تتجح وقد لا يحالفها النجاح.

## الأخلاق المطلوبة من الموظف الحكومي

لكل وظيفة قيم ومبادئ أخلاقية. وعلى الموظف الحكومي أن يلتزم بها. وتبرز هنا بعض ما ورد في الشرع الحنيف وما أورده القانون من واجبات خلقية على الموظف الحكومي:

### ١. القوة

تستخدم القوة في اللغة العربية تارة بمعنى القدرة. وهذه القدرة تكون في البدن وهي قوة حسية، وتعني الكفاءة على إنجاز العمل المراد القيام به. وتكون أيضاً في القلب وهي قوة معنوية. ومن معاني القوة: أن يؤدي الموظف مهام عمله المنوطة به بمهنية تامة، أن يلتزم الموظف بتقديم الاقتراحات التي من شأنها تحسين أساليب العمل ورفع مستوى الأداء في الوحدة، أن يلتزم الموظف بالمحافظة على تحسين معارفه ومهاراته وسلوكياته من خلال

التعلم والتدريب على المدى الطويل، أن يلتزم الموظف بمساعدة مرؤوسيه وزملائه وغيرهم من الموظفين على تطوير معارفهم ومهاراتهم وتشجيعهم على زيادة تبادل المعلومات ونقل المعرفة فيما بينهم. وقد تختلف محددات القوة ومعاييرها من عمل إلى آخر، وذلك بحسب طبيعة العمل والقدرات الذاتية اللازمة للقيام به. فالقوة في الإدارة ترجع إلى العمل بالعدل، وإلى الأمانة في التنفيذ.

## ٢. الأمانة

الأمانة مفهوم شامل ومتعدد الجوانب. فهو يشمل أمانة المال والجهد والوقت والفكر والسلوك وكل حق لزمك أدأؤه وحفظه. وهي من أهم الأخلاق التي يجب أن يتصف بها الموظف لأنها من الدين. وللأمانة هنا معان وصور كثيرة، منها: أن يشعر الموظف بالمسؤولية تجاه ما يوكل إليه من عمل، أن لا يفرق الموظف بين عمله في وحدة حكومية وعمله لخاصة نفسه، أن يحرص الموظف على وقت العمل وأن يستثمره في سرعة إنجاز العمل الموكول إليه وأن يؤدي واجبه كاملاً في عمله وأن لا يضيع الوقت ويبدده في الاشتغال بأمر لا علاقة لها بالعمل، أن يجتنب الموظف في أداء عمله الغش بكافة أشكاله وصوره فهو محرم شرعاً، أن لا يستغل الموظف موقعه في العمل لجر منفعة شخصية له أو لقربته أو صداقته، أن يحافظ الموظف على أدوات العمل وأجهزته ومعداته ووسائله، أن يحافظ الموظف على أسرار العمل ويكتمها، أن يحافظ الموظف على أموال وممتلكات الوحدة التي يعمل بها، أن يتقيد الموظف في إنفاق أموال الدولة بما تقرضه الأمانة وما يوجبه الحرص عليها، أن لا يفضي الموظف بأي تصريح أو معلومات أو بيانات تتصل بأعمال وظيفته عن طريق الصحف أو غيرها من طرق النشر إلا إذا كان مصرحاً له بذلك من السلطة المختصة.

## ٣. الصدق

وهو التزام الموظف بقول الحق ومطابقة كلامه للواقع بحسب اعتقاده. فصدق الموظف يعني الحقيقة التي لا يشوبها شيء. وهو صفة رابحة في الدنيا من خلال كسب ثقة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمراجعين، وصفة رابحة في الآخرة من خلال نيل الأجر من الله سبحانه وتعالى. ومن الصدق: عدم تقديم الموظف أية شكوى كيدية ضد أحد من زملائه أو رؤسائه أو أحد المسؤولين، عدم قيام الموظف أو اشتراكه في ترويج الأقاويل الكاذبة والإشاعات التي تمس أجهزة الدولة وأداءها لواجباتها .

#### ٤. إتقان العمل

من القيم الخُلقية المهمة في مجال العمل إحصان العمل وإتقانه. ذلك أن الإسلام يحض على إتقان العمل. فليس المطلوب مجرد القيام بالعمل، بل لا بد من الإحصان والإجادة فيه وأدائه بمهارة وإحصام. ومن إتقان العمل: أن يقوم الموظف بتطوير عمله، أن يحسن الموظف رعايته لعمله، أن يبذل الموظف ما في وسعه في اجتناب الوقوع في الأخطاء في أداء عمله، أن يقوم الموظف بنفسه بالعمل المكلف به، أن يعرف الموظف مهام عمله بشكل جيد وأن يؤديه بدقة.

#### ٥. الإحصاص

الإحصاص في العمل هو التفاني فيه. وبالتالي منحه الجهد والوقت والطاقة اللازمة لإنجازه والامتناع عن التقصير فيه. إذ أنه لا يمكن القيام بالعمل على أكمل وجه وأحصنه إلا إذا تحقق فيه الإحصاص من الموظف نفسه. فالإحصاص هو الباعث الذي يحفز الموظف على إتقان العمل، ويدفعه إلى إجادته، ويعينه على تحمل المتاعب فيه، وبذل كثير من الجهد في إنجازته. وتوفر هذا الخُلق الكريم في الموظف من العوامل الرئيسة التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف عن الطريق الصحيح في أداء العمل. ومن معاني الإحصاص وصوره المتعددة: وجود الرقابة الذاتية في الموظف. ومبعث هذه الرقابة إحصاص الموظف واستشعاره بأن الله تعالى يرى سلوكه وكل تصرفاته في أداء عمله، وأنه سائله عنها ومجازيه عليها يوم القيامة. كما أن من معاني الإحصاص: أن يسرع الموظف في إنجاز عمله، وأن يجتهد في تقديم الخدمة من خلاله.

#### ٦. الالتزام بنظم وقوانين ولوائح العمل

ومن الأخلاق الإسلامية الفاضلة التي يجب على الموظف الحرص عليها والتحلي بها الالتزام بنظم وقوانين ولوائح العمل المحددة. فذلك مقوم من مقومات العمل، وعامل رئيس من عوامل النجاح فيه. ولذا، كلما تمّ الالتزام بهذه النظم والقوانين واللوائح، انعكس أثر ذلك على الإنتاج في العمل وزيادته واستمراريته. ويدخل ضمن الالتزام بنظم وقوانين ولوائح العمل أمور كثيرة، منها: الالتزام بأوقات العمل والمحافظة عليها، طاعة الرؤساء وخاصة المباشرين منهم والعمل بتوجيهاتهم وتنفيذ أوامره في حدود اختصاص الوظيفة ودون تجاوز لما تنص عليه النظم والقوانين واللوائح المعمول بها في الوحدة التي يعمل بها، التعاون

بين الموظفين على البر والتقوى في أداء العمل فيما يحقق النفع والخير للموظفين ويفعل نظم وقوانين ولوائح العمل ويحقق الفائدة والتطوير للعمل، المحافظة على كرامة الوظيفة، عدم القيام بأي نشاط سياسي محظور، تنفيذ كل ما يصدر من أوامر وذلك في حدود النظم والقوانين واللوائح المعمول بها، عدم نشر أو الإدلاء بتصريح في الصحف أو غيرها بما يترتب عليه الإضرار بالمصلحة العامة للدولة، عدم القيام بتنظيم أو الاشتراك في تنظيم اجتماعات داخل مكان العمل دون إذن من السلطة المختصة، عدم الجمع بين الوظيفة وأية وظيفة أخرى بالجهاز الإداري للدولة إلا إذا اقتضت المصلحة العامة تكليف الموظف بأعباء وظيفية أخرى بصفة مؤقتة وبمقابل.

## ٧. الالتزام بأداء الصلوات المفروضة

ومن الأخلاق الفاضلة والصفات الحميدة في الموظف، التزامه بأداء الواجبات الشرعية، وقيامه بالعبادات المفروضة التي أوجب الله على عباده المؤمنين القيام بها، وعلى رأسها أداء الصلوات المفروضة جماعة. والالتزام بهذا المبدأ الخُلقي يعود بالكثير من الآثار الإيجابية النافعة على الموظف في أداء عمله، من حيث تحقيق رضا الله سبحانه، ونيل تسديده وتوفيقه، وتحقيق البركة في العمل، وتحقيق الطمأنينة والسكون، والاستقرار النفسي والصفاء الذهني، وترسيخ كثير من القيم الخُلقية المطلوبة في أداء العمل، كالأمانة والإخلاص وإتقان العمل، وإيجاد روح المحبة والتآلف بين الموظفين في مقر العمل، والبعد عن كل فحشاء ومنكر.

## ٨. حسن التعامل مع المراجعين

على الموظف أن يضع في اعتباره أن المراجعين أصحاب حاجة. وأن الوظيفة وجدت لتلبية حاجتهم. وأن عليه أن يحسن التعامل معهم لإنجاز معاملاتهم التي بين يديه، وذلك باتباع ما يلي: احترامهم واللفظ معهم والرفق بهم، البشاشة وطلاقة الوجه والتبسم وحسن الإقبال عند لقاءهم وطيب الكلام معهم، تقديم المشورة والنصح لهم في كل أمر يخص معاملاتهم، اختيار أفضل الخيارات المتاحة لهم، سرعة إنجاز أمورهم ومعاملاتهم، المبادرة إلى تقديم كل خدمة ممكنة لهم، احتمال الأذى والعفو والصفح عن من أخطأ منهم.

## الأخلاق المطلوبة من الوحدة الحكومية

هناك الكثير من الأخلاق التي ينبغي على الوحدة الحكومية الالتزام بها والحرص عليها في

علاقتها بالموظف وكفالة حقوقه المشروعة حتى يبقى الموظف ملتزماً بأخلاق وظيفته. ومن هذه الأخلاق:

## ١. دفع الأجر

الأجر هو ما يتقاضاه الموظف لقاء قيامه بعمله. ويدخل في حساب هذا الأجر المكافآت والتعويضات المختلفة. والأجر هو أحد أركان عقد العمل، والعوض الذي يستحقه الموظف مقابل ما يبذله من جهد ووقت لأداء العمل ومن أهم الحقوق التي ينتظرها الموظف من الوحدة الحكومية بعد أدائه ما كلف به. ومتى ما أدى الموظف عمله فقد أصبح أجره ديناً على الوحدة الحكومية، وأمانة يجب عليها الوفاء بها كاملة دون تأخير أو مماطلة، فهي مؤتمنة عليه.

## ٢. العدل

العدل مبدأ من المبادئ الأساسية في الإسلام. وإقامته بين الناس هو الغاية من إرسال الله سبحانه وتعالى الرسل وإنزاله الكتب. وللعدل من الناحية الأخلاقية صور كثيرة، منها: الالتزام بالموضوعية في تقييم أداء الموظفين، عدم تكليف الموظفين من الأعمال بما يفوق طاقاتهم، منح الموظفين حقوقهم من الإجازات بمختلف أنواعها، المساواة بين الموظفين في حسن التعامل مع إعطاء كل ذي حق حقه، منح الموظفين فترة زمنية مناسبة لأداء الواجبات الشرعية في مقر العمل، التناسب بين حجم العمل المطلوب وأجره، المساواة بين الموظفين في التكليف بالأعمال مع مراعاة الفروق الفردية بينهم والتفاوت في الطاقات والإمكانات والقدرات، منح الموظف مكافآت تشجيعية إذا كان تقدير تقييم أدائه الوظيفي الأخير بمرتبة جيد جداً فأعلى وبذل جهداً خاصاً أو حقق اقتصاداً في النفقات أو رفعاً لمستوى الأداء أو قدّم أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل، منح الموظف مقابل القيام بأعباء وظيفية أخرى بجانب القيام بأعباء وظيفته الأصلية، تعويض الموظف بأيام راحة أو بدل نقدي عند تكليفه بالعمل في أيام الاجازات الرسمية، حرمان الموظف من العلاوة الدورية إذا قدم عنه تقرير تقييم أداء وظيفي بمرتبة ضعيف، عدم ترقية الموظف إذا كان آخر تقرير كفاءة مقدم عنه بمرتبة ضعيف، ترقية الموظف على أساس الجدارة المبنية على عنصري الكفاءة والأقدمية، احتفاظ الموظف المنقول إلى وحدة أخرى براتبه إذا كان أكبر وذلك دون الإخلال باستحقاقه العلاوة الدورية المقررة لدرجة الوظيفة المنقول إليها في موعدها، عدم

توقيع عقوبة على الموظف إلا بعد التحقيق معه كتابة وسماع أقواله وتحقيق دفاعه وأن يكون القرار الصادر بتوقيع العقوبة مسبباً، تساوي الموظفين في تولي الوظائف.

### ٣. التواضع

التواضع فضيلة خلقية محمودة. ويتأكد الالتزام بخلق التواضع بصفة خاصة في تعامل الوحدة الحكومية ممثلة برئيسها مع موظفيها. ويدخل في ذلك مجالستهم، والتبسط في الحديث معهم، ومشاركتهم همومهم الوظيفية، وتفقد متطلباتهم وحاجاتهم وتفهمها، والسعي إلى توفير سبل الراحة لهم، وعدم الاحتجاب عنهم.

### ٤. الاحترام

لقد كفل الإسلام لكل إنسان كرامته الإنسانية. وأقر مبدأ الأخوة بين المؤمنين. وجعل المبدأ الوحيد للتفاضل بينهم هو مستوى التقوى. والموظف مهما كان مستواه التعليمي أو الوظيفي أو الاقتصادي أو الاجتماعي، له شأن مهم وأثر بالغ في المجال الذي يعمل فيه. ولذا، فمن أبرز الأخلاق التي ينبغي على الوحدة الحكومية ممثلة برئيسها الحرص عليها والالتزام بها: احترام الموظف وتقدير كرامته الإنسانية، ومعاملته بالرفق واللين، واجتناب كل سلوك أو تصرف يتضمن مهانة أو مذلة له.

### ٥. الرعاية الصحية

من المبادئ الأخلاقية التي ينبغي على الوحدة الحكومية الحرص عليها في علاقتها مع الموظفين توفير الرعاية الصحية الشاملة لهم، وتأمين العلاج اللازم لهم، واتخاذ كل الاحتياطات الوقائية المناسبة لحمايتهم من أخطار العمل وإصاباته المختلفة مما يحقق لهم الرعاية الصحية المطلوبة، ومن ذلك: التثقيف الصحي والتوعية الوقائية، توفير الوسائل الكافية ومعدات الإطفاء المناسبة لمنع الحريق، توفير وسائل ومعدات الإسعافات الطبية الأولية في مقر العمل، توفير مواد ومعدات وملابس للوقاية من الأخطار التي تحيط بأجواء العمل، توفير أماكن واسعة لأداء العمل والإضاءة الجيدة فيها والتهوية السليمة، تقديم العلاج اللازم للموظف المصاب وفقاً لما تقرره الجهة الطبية المختصة، منح الموظف المصاب إجازة مرضية خاصة براتب كامل لا تحسب ضمن إجازاته المرضية إذا نشأ عن الإصابة عجز مؤقت، منح الموظف المصاب تعويضاً عن التشويه البدني المستديم الناشئ عن الإصابة

على أساس النسبة المئوية التي تقررها الجهة الطبية المختصة، عناية الدولة بالصحة العامة وبوسائل الوقاية والعلاج من الأمراض والأوبئة.

## ٦. الشفافية

الشفافية كحق من الحقوق الخلقية على الوحدة الحكومية للموظف الحكومي تعني ضرورة الإعلان والإعلام عن الأنشطة والبرامج التي ترغب في تنفيذها. ومعنى ذلك أن على الوحدة الحكومية بيان رؤيتها ورسالتها وأهدافها وسياساتها والمبادئ المتبعة فيها بشكل واضح وصريح، وأن يعرف الموظف بالوحدة مدى صلاحياته الموكلة إليه حتى يؤدي دوره فيها على أكمل وجه ودون تقصير.

## ٧. المسؤولية عن أعمال موظفيها

مسؤولية الوحدة الحكومية عن أعمال موظفيها تقوم عادة على أساس الخطأ الإداري الذي يكون قراراً إدارياً غير مشروع أو عملاً مادياً بحتاً سبب ضرراً لأحد أو بعض الأفراد. إلا أن هذه المسؤولية امتدت لتشمل التعويض حتى دون أن يكون العمل ينطوي على معنى الخطأ. فقصور الأداء الذي ينسب إلى الوحدة الحكومية، والذي يرتكبه واحد أو أكثر من موظفيها، والذي لا يمكن اعتباره نتيجة لخطأ شخصي، يدخل ضمن المسؤولية الأخلاقية للوحدة الحكومية.

## ٨. توفير بيئة العمل المحفزة

عندما تنثر البذور في حدائق الموظفين تجد الثمار في سلال المستفيدين. هذه العبارة تصف العلاقة الطردية بين بيئة العمل المحفزة وانعكاسها على الإنتاجية الفردية والمؤسسية وأثرها على رضا المتعاملين. وإن من ضمن الأخلاق المطلوبة من الوحدة الحكومية توفير بيئة عمل محفزة وجذابة من شأنها توفير إحساس المرح والسعادة والراحة للموظفين، وترغيبهم في المجيء للوحدة الحكومية، وتشجيعهم على العمل بجهد وإخلاص، وتساعدهم على تسخير كل كفاءاتهم وخبراتهم للرقى بالوحدة لتحقيق أهدافها ورسالتها بأكمل وجه. وبالطبع هذا من شأنه التأثير الإيجابي على المصلحة العامة. حيث إن نجاح الوحدة الحكومية وتفوقها يعني الوصول إلى أعلى القمم من خلال همة المسؤولين وفرق عملهم. وبالتالي الاستدامة في التفوق والتميز في شتى المجالات. وتشمل بيئة العمل المحفزة: تقديم التدريب النوعي للموظفين،

قيادة الموظفين وإرشادهم عبر المرجعيات الخيرة لديها، وضع الثقة المطلقة في الموظفين بهدف تحقيق قصص النجاح الفردية وتعزيز الشغف الوظيفي لديهم، دعم الموظفين بكافة المقومات والتجهيزات التي تعينهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم، جعل سياسة المرح سمة رئيسية لتخفيف الضغوط النفسية على الموظفين مما يعزز العلاقات الشخصية بينهم ويؤكد روح الأسرة الواحدة، عقد البرامج الترفيهية والرياضية والاجتماعية المتعددة بعد نهاية ساعات العمل بهدف الترويح وتوطيد الروابط بين الموظفين، تصميم مكان العمل بأسلوب عصري ترفيهي وتخصيص غرفاً فيه للصلاة وأخرى للاسترخاء وأخرى للنوم القصير من أجل تجديد الحيوية والعتاء، تقديم كافة التسهيلات للأمتهات العاملات لديها بما يحقق التوازن في أدوارهن الحياتية حيث تسمح لهن على سبيل المثال بالتأخر الصباحي لرعاية أطفالهن وإيصالهم للمدارس تقديراً لواجباتهن الأسرية.

### نماذج من الأدلة الأخلاقية للوظيفة الحكومية

من أجل صياغة دليل أخلاقي للوظيفة الحكومية بسلطنة عُمان، كان لا بد من الاطلاع على بعض الأدلة الأخلاقية للوظيفة الحكومية على المستوى المحلي والخليجي والعربي والدولي للاستفادة منها في اختيار ما يناسبنا في عُمان ويتفق مع ديننا الإسلامي وعاداتنا وتقاليدينا الحسنة. ومن بين ما تم الاطلاع عليه التالي: دليل حقوق الموظف وواجباته الخاص بالأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، وثيقة مبادئ وأخلاق السلوك الوظيفي في الأمانة العامة للمجلس الاستشاري الوطني لإمارة أبوظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، مدونة السلوك وأخلاق الوظيفة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية، مدونة قواعد سلوك الخدمة الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية.

### نماذج من أخلاق الرسول صلى الله عليه وسلم

كان رسول الله صلى الله عليه وسلم أحسن الناس سمياً وعشرة، وأكملهم أدباً وخلقاً. فما من خصلة من خصال الخير إلا ورسول الله صلى الله عليه وسلم أوفر الحظ والنصيب من التخلق بها. ومن ثم كانت مكارم الأخلاق سمة بارزة في قول النبي صلى الله عليه وسلم وفعله وسيرته. وقد سئلت أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها عن أخلاق رسول الله صلى الله عليه وسلم فقالت: كان خلقه القرآن. وتريد بذلك أنه صلى الله عليه وسلم كان في مسلكه الخلفي محققاً لأدب القرآن في كل ما أحبه الله من الصفات الطيبة والأخلاق العظيمة.

## الدليل الأخلاقي للوظيفة الحكومية بسلطنة عُمان

الدليل الأخلاقي للوظيفة الحكومية بسلطنة عُمان هو عبارة عن وثيقة تصدرها الوحدة الحكومية، تحتوي على مبادئ لأخلاق العمل تحدد للموظفين مجموعة السلوكيات التي ينبغي عليهم اتباعها أثناء أداء مهماتهم وفي علاقاتهم فيما بينهم ومع المراجعين، والسلوكيات التي ينبغي عليهم التخلي عنها. وبناءً على ما تم بيانه من الأخلاق المطلوبة من الموظف الحكومي والأخلاق المطلوبة من الوحدة الحكومية، وبعد الاطلاع على أربعة نماذج من أدلة أخلاق الوظيفة الحكومية على المستوى المحلي والخليجي والعربي والعالمي، اقترح الكاتب نموذجاً لأخلاق الوظيفة الحكومية بسلطنة عُمان. يمثل النموذج التزاماً أخلاقياً طوعياً من قبل الوحدات الحكومية والموظفين الحكوميين، ويتيح لكل وحدة حكومية وبشكل فردي أن تصوغ رسالتها ومبادئ السلوكيات المطلوبة من موظفيها عند تعاملهم مع الآخرين. وينقسم الدليل إلى قسمين، يشمل الأول الأخلاق المطلوبة من الموظف الحكومي وتشمل: القوة، الأمانة، الصدق، إتقان العمل، الإخلاص، الالتزام بنظم وقوانين ولوائح العمل، الالتزام بأداء الصلوات المفروضة، حسن التعامل مع المراجعين، بينما يحوي الثاني الأخلاق المطلوبة من الوحدة الحكومية وتشمل: دفع الأجر، العدل، التواضع، الاحترام، الرعاية الصحية، الشفافية، المسؤولية عن أعمال موظفيها، توفير بيئة العمل المحفزة.

## مواقف واقعية وعلاقتها بأخلاق الوظيفة الحكومية

المواقف الواقعية خير مثال على إبراز مفهوم ما يريد الكاتب إيصاله إلى القارئ. وقد أورد الكاتب عدداً من المواقف التي لها علاقة بأخلاق الوظيفة الحكومية، وهي: قبول الهدايا، مدح الرؤساء، الوعود الكاذبة، التقارير المضللة، الاستهانة بالمرؤوسين، عدم التعاون مع الزملاء، عدم الموضوعية في التقويم، تقديم صاحب التوصية على الكفاءة، تقديم رضى المسؤول على رضى الله.

## الخاتمة

أوضح الكاتب في خاتمة الكتاب إن تقدم الأمم على مر العصور يعود إلى الأخلاق التي تتمثل في واقع حياتها، فلا يكتمل سير الحياة بانتظام إلا بضوابط سلوكية تنظم علاقات الناس فيما بينهم. وتمثل الأخلاق أهم الضوابط التي حث عليها الدين الاسلامي من خلال الدعوة إلى اتمام مكارم الأخلاق لسعادة الانسان في الدارين. وأن الأخلاق سمة نبيلة تبعث في النفس السعادة والرضا، وهي طريق النجاح في الدنيا والآخرة. والأخلاق الكريمة تدعو إليها الفطر السليمة. فالبشر يعدون

الصدق والوفاء بالمعهد والجد والشجاعة أخلاقاً أصيلة يستحق صاحبها الثناء والتكريم، ويعدون الكذب والغدر والبخل والجبن أخلاقاً سيئة ترفضها العقول السليمة وتذم صاحبها. والشريعة جاءت داعية إلى المعروف من الأخلاق ناهية عن المنكر منها.

وأشار الكاتب بأنه لا شك بأن لكل وظيفة حكومية واجباتها ومسؤولياتها، فمنها ما يستمد من النظم والقوانين واللوائح التي تحكم تلك الوظيفة، ومنها ما يكون أساسه ومصدر لزومه واجبات أدبية وأخلاقية تنشأ وتترعرع في أحضان الوظيفة الحكومية فتستقر في ضمير ووجدان من يمارسها بأن يجد نفسه ملزماً للانصياع لها والخضوع لحكمها بوازع من الضمير وبدافع من خلقه وبصرف النظر عما إذا كان لتلك الواجبات والمسؤوليات أساس قانوني من عدمه.

وبين الكاتب أنّ الحديث عن أخلاق الوظيفة الحكومية في سلطنة عُمان يأخذ مساراً يتناسب مع ثقافة المجتمع وطبيعة حضارته وهويته الدينية والسياسية والاقتصادية. وبما أنّ مسؤولية الوحدات الحكومية في الدولة تتمثل في حسن تنفيذ الأعمال المناطة بها، وأداء دورها بأمانة وموضوعية، وتقديم الخدمات الأفضل للمستفيدين، والحفاظ على المال العام، فعليها تنفيذ المبادئ السلوكية الوظيفية التي تمثل الدليل الأخلاقي للوظيفة الحكومية الذي تم وضع نموذج له بناء على ما تم التوصل إليه من خلال الأدبيات المدرجة في الكتاب.



Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5,755-768.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.

Spector, P. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385-392.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2003). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25, 4, 349-361.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York : Joan Wiley & Sons

## وثائق وتقارير

Examining the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction : The Case of Bahrain



- Brooke, P. P., Jr., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 2, 139-146.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Basic Books.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership; Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 3, 19-31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chambers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 49-80. San Diego: Academic Press
- Brotheridge, C. M., & Long S. (2007) "The "real-world" challenges of managers: implications for management education", *Journal of Management Development*, 26, 832 - 842
- Cohen, J.W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hatter, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

## Recommendations

It is important for the leaders and decision makers to understand that human resources is one of the key success factors for any organization. Applying the transformational style of leadership encourages workers to exceed their needs for the welfare of the organization and look at the organization as whole.

It is recommended that all the dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration) should form an integral part of the organization's mission and vision, strategy, organizational culture, and structure. The vision and the mission of any organization should be clear and be shared with the subordinates. The organizational strategy should align with its objectives and the goals of individual employee, the leader, the group, and the whole organization. The culture of the organization should encourage and support employees' creativity, innovation, empowerment and growth. The structure of the organization should facilitate good communication between leaders at all levels and employees, and support teamwork environment. Leaders at all levels of organizational hierarchy should be trained to stimulate and inspire followers to achieve and exceed the desired outcome, help the subordinates' growth empowerment, and team work orientation.

## REFERENCES

- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire. Lincoln, NE: Mindgarden, Inc.

significant positive relationship with job satisfaction, and this was not tested in the current study due to the factor analysis testing.

Based on the findings stated above, it can be concluded that employees working in private sector organizations and public sector organizations in the Kingdom of Bahrain are generally satisfied with transformational leadership style. The leaders who follow this style of leadership are characterized by extraordinary capabilities, persistence and determination, enhance meaning and promote positive expectations about what needs to be done, develop employees' capacity to solve future problems unforeseen by their leaders, and provide opportunities to perform and develop organizational cultures supportive of individual growth. However, this study shows that there is no relationship between transactional leadership style and total job satisfaction. Hence, the transactional leadership style that depends on hierarchical authority, task achievement, and rewards and punishments is not a satisfying technique in the employees' perception of their leaders.

The findings of this study may help the managers and decision makers at all levels of the private sector organizations in the Kingdom of Bahrain to achieve a high level of performance which will positively be reflected in their profitability and survival. The findings may also help the managers and decision makers at all levels of the public sector organizations in the Kingdom of Bahrain to achieve a high level of performance which will positively be reflected in the level of efficiency and effectiveness and also on achieving the 2030 economic vision of the Kingdom of Bahrain.

In Summary, the results show that there is a significant positive relationship between transformational leadership style and employees' overall job satisfaction and there is no relationship between transactional leadership style and employees' overall job satisfaction.

## CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

### Conclusions

Leadership and human resource management are the top issues raised by managers (Brotheridge and Long 2007). Understanding which style of leadership that leads to employees' job satisfaction will have a positive impact on the overall organizational performance and also on the success of the organization both in the private and public sector. The aim of this study has been to test two of the most well known theories of leaderships that could lead to the employees' job satisfactions who work in the private sector and as well as the public sector organizations in the Kingdom of Bahrain implications

The findings of this study have shown that there is a significant positive relationship between transformational leadership style and job satisfaction and there is no relationship between transactional leadership style and job satisfaction of the employees working in public sector and private sector organizations in the Kingdom of Bahrain. The outcome of this study supports the finding of other studies which were conducted to examine the relationship between transformational leadership and transactional leadership with job satisfaction in organizations located in different countries. However, some studies found that only one dimension of transactional leadership (i.e., contingent rewards) has a

**Table 3. Summary of Finding for Hypotheses in the Study**

Hypothesis	Result
<b>Hypothesis 1:</b> Employees' perception of their immediate supervisors' transformational idealized influence leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction	Supported
<b>Hypothesis 2:</b> Employees' perception of their immediate supervisors' transformational inspirational motivation leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction	Supported
<b>Hypothesis 3:</b> Employees' perception of their immediate supervisors' transformational intellectual stimulation leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction	Supported
<b>Hypothesis 4:</b> Employees' perception of their immediate supervisors' transformational individual consideration leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction	Supported
<b>Hypothesis 5:</b> Employees' perception of their immediate supervisors' transactional contingent reward leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction	Not Supported
<b>Hypothesis 6:</b> Employees' perception of their immediate supervisors' transactional active management by exception leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction	Not Supported
<b>Hypothesis 7:</b> Employees' perception of their immediate supervisors' transactional passive management by exception leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction	Not Supported

Table 2. Spearman Rank-Order Correlation Matrix of Study Variables

Variables	II	IM	IS	IC	AMBE	PMBE	P	PR	S	FB	JSCR	OC	C	NOW	COM	TJS
Idealized Influence (II)	1	.809**	.774**	.759**	.471**	-.158*	.254**	.249**	.575**	.143	.314**	-.021	.301**	.283**	.300**	.465**
Inspirational Motivation (IM)		1	.701**	.701**	.400**	-.122	.217**	.235**	.505**	.115	.302**	.011	.297**	.241**	.326**	.421**
Intellectual Stimulation (IS)			1	.773**	.424**	-.195*	.243**	.290**	.591**	.096	.316**	-.111	.275**	.263**	.245**	.423**
Individual Consideration (IC)				1	.472**	-.110	.243**	.318**	.546**	.084	.301**	-.053	.317**	.248**	.229**	.423**
Active Mgt By Exception (AMBE)					1	.176*	-.043	.046	.191*	-.007	.073	-.095	.048	-.154*	.121	.092
Passive MGT By Exception (PMBE)						1	-.120	-.053	-.428**	.035	-.129	.107	-.395**	.205**	-.153*	-.247**
Pay (P)							1	.321**	.362**	.527**	.523**	.222**	.234**	.256**	.338**	.690**
Promotion (PR)								1	.272**	.359**	.365**	.044	.110	.152*	.259**	.527**
Supervision (S)									1	.175*	.451**	-.095	.460**	.483**	.442**	.694**
Fringe Benefit (FB)										1	.412**	.202**	.049	.133	.297**	.558**
Job Satisfaction Contingent Rewards (JSCR)											1	.256**	.243**	.245**	.535**	.756**
Operating Conditions (OC)												1	-.070	-.137	.085	.203**
Coworkers (C)													1	.436**	.384**	.521**
Nature Of Work (NOW)														1	.398**	.543**
Communication (COM)															1	.703**
Total Job Satisfaction (TJS)																1

N=169

\*\* p<.01

\*p<.05

Since the four dimensions of transformational leadership (idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration) are positively correlated to total job satisfaction, we can say that employees are satisfied with transformational leadership style in this study, and since the two dimensions of transactional leadership (active management by exception, and passive management by exception) are not positively correlated to total job satisfaction, employees are not satisfied with transactional leadership style in this study.

Table 3 summarizes the finding of the seven hypothesis in the current study

**Table 1 summarizes the demographic information of the four samples**

Table 1. Demographic Information by Sample						
Variables		Sample 1	Sample 2	Sample 3	Sample 4	Total
Organization		Civil Service Bureau	Ithmaar Bank	CrediMax Company	Ernst & Young Bahrain	All
N		48	40	32	49	169
Response rate (%)		80	67	53	82	70
Gender (%)	Male	75	73	60	84	74
	Female	25	27	40	16	26
Age( %)	below 21 Years	0	0	0	2	1
	21 to 30	42	70	56	78	62
	31 to 40	37	15	29	14	24
	41 to 50	15	5	9	6	8
	51 to 60	4	10	6	0	4
	Above 60	2	0	0	0	1
Mean of period worked under current immediate supervisor (Years)		3.5	4.5	3	3	3.5
Mean of period worked in current organization (Years)		8	6	7	4	6.5

## Factor Analysis

Factor analysis technique has been used to summarize the items of both transformational leadership and transactional leadership. Factor analysis excludes all items that measure the contingent reward dimension of transactional leadership.

## Hypotheses Analysis:

Table 2 presents Spearman rank-order correlation matrix of study variables.

exception.

Total Job satisfaction has been measured using Job Satisfaction Survey (JSS) introduced by Spector (1985,1994, &1997). JSS is a 36 item, nine facet scale to assess employees' attitudes towards the job and aspects of the job. Each facet is assessed with four items, and the total score is computed from all items. The nine facets are pay satisfaction, promotion satisfaction, supervision satisfaction, fringe benefits satisfaction, contingent rewards satisfaction, operating conditions satisfaction, co-workers satisfaction, nature of work satisfaction, and communication satisfaction.

### Hypotheses Tests

To test hypotheses of this research, Spearman rank-order correlation coefficient ( $r_s$ ) has been used. Correlation is used to describe the strength and direction of the linear relationship between two variables. In interpreting of Spearman's  $r_s$  scores which range from 0 (no relationship) to 1 or -1 (perfect relationship), the guidelines of Cohen (1988) have been followed.

## FINDINGS AND ANALYSIS

### Descriptive Analysis

The total number of respondents in the sample of this study was 169 from four organizations operating in the Kingdom of Bahrain, namely, Civil Service Bureau, Ithmaar Bank, CrediMax Company, and Ernst & Young- Bahrain. The total response rate was 70% , the highest response rate was 82% for the sample collected from Ernst & Young- Bahrain and the lowest response rate was 53% for the sample collected from CrediMax Company.

## Sampling

A convenience sampling has been used in this research. The sample has been selected from people working in different locations. A survey was conducted to test the hypotheses used in this study. Questionnaires were distributed to 60 employees in Civil Service Bureau, 60 employees in Ithmaar Bank, 60 employees in CrediMax Company, and 60 employees in Ernst & Young –Bahrain working in various departments with different job responsibilities and organizational positions.

## Measures

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ—Form 5X) which was developed by Avolio and Bass (2004), has been used in many of researches and surveys to measure the dimensions of transformational leadership and transactional leadership. The MLQ has been used in many languages, business and industrial firms, hospitals, religious institutions, military organizations, government agencies, colleges, primary schools, and secondary schools.

Transformational leadership has been measured by using 20 items from Avolio and Bass (2004) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ—Form 5X). These items measure the four dimensions of transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration.

Transactional leadership has been measured by using 12 items from Avolio and Bass (2004) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ—Form 5X). The items measure the three dimensions of transactional leadership: contingent reward, active management by exception, and passive management-by-

**H6:** Employees' perception of their immediate supervisors' transactional active management by exception leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction.

**H7:** Employees' perception of their immediate supervisors' transactional passive management by exception leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction.

Figure 1 shows all the proposed relationship of variables in the current study.

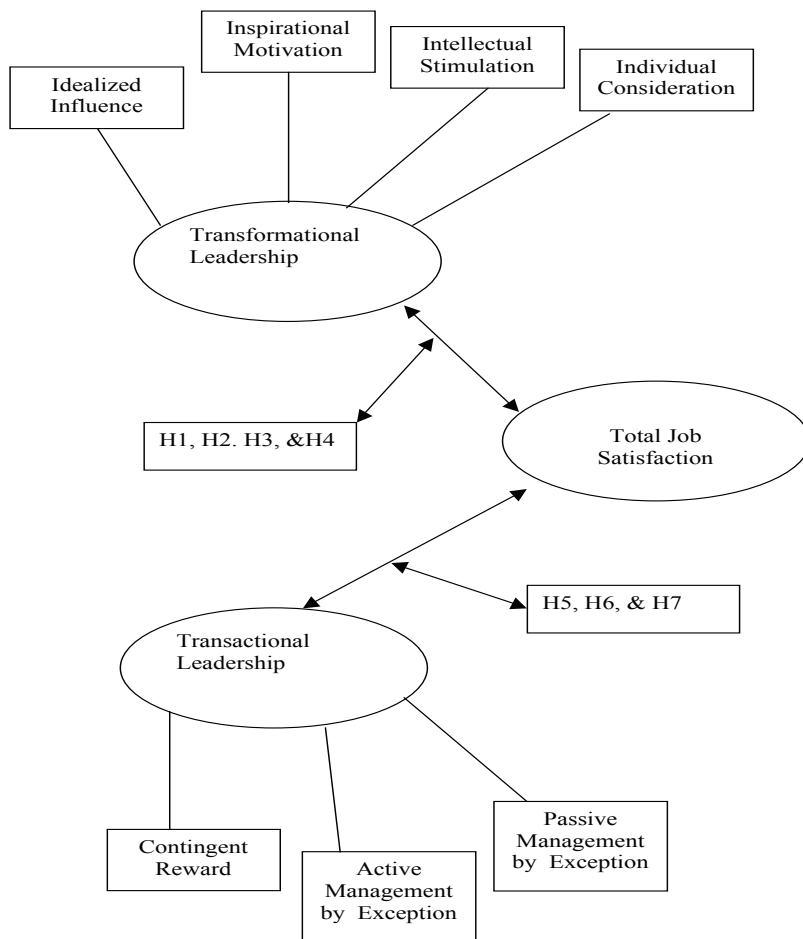


Figure 1. The Hypothesized Relationship between Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Total Job Satisfaction.

## RESEARCH METHODOLOGY

### Research Design

This study has used the quantitative research method to evaluate the relationship between leadership style and employees' total job satisfaction. The quantitative research method refers to the systematic empirical investigation of phenomena using statistical, mathematical or computational techniques. Developing and employing mathematical models, theories and/or hypotheses pertaining to phenomena are the objectives of quantitative research.

The study was conducted to compare the two of leadership theories with respect of the job satisfaction of the employees in the Kingdom of Bahrain. The results derived through this study will help the managements to explore the type of leadership that can lead to the job satisfaction of their employees and this awareness will have a positive impact on the performances in their organizations.

#### The research has been designed to test the following hypotheses:

**H1:** Employees' perception of their immediate supervisors' transformational idealized influence leadership is positively related to employee's reported total job satisfaction.

**H2:** Employees' perception of their immediate supervisors' transformational inspirational motivation leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction.

**H3:** Employees' perception of their immediate supervisors' transformational intellectual stimulation leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction.

**H4:** Employees' perception of their immediate supervisors' transformational individual consideration leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction.

**H5:** Employees' perception of their immediate supervisors' transactional contingent reward leadership is positively related to employees' reported total job satisfaction.

**Transactional Leadership:** Transactional leadership is described as an exchange process in which leaders recognize followers' needs and then define appropriate exchange processes to meet both the needs of the followers and leaders' expectations (Bass, 1985). According to Bass & Avolio (1990), transactional leadership has three dimensions: contingent reward, active management by exception, and passive management by exception.

**Contingent Reward:** Contingent reward is a dimension of transactional leadership, which describes leaders who engage in agreement with their followers on the task or level of performance to be achieved and the reward for achieving that level of performance. (Avolio, 1999).

**Active Management by Exception:** Active management by exception is a dimension of transactional leadership, which describes leaders who actively monitor followers' performances and intervene well before the followers commit mistakes (Hater & Bass, 1988).

**Passive Management by Exception:** Passive management by exception is a dimension of transactional leadership, which describes leaders who take corrective actions after noticing the existence of the deviation in the performance standards by the followers and where there is little interaction between leaders and followers (Bass & Avolio, 1993).

**Job Satisfaction:** Brook, Russell, and Price (1988) defined job satisfaction as an individual's general attitude towards one's job. Job satisfaction can also be defined as feelings or responses of the employees toward their roles at work (Vroom 1964).

generate awareness and acceptance of the purposes and mission of the group, and when they stir their employees to look beyond their self-interests for the betterment of the group (Bass, 1990). According to Judge & Piccolo (2004), transformational leadership style includes four dimensions: idealized influence (charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration.

**Idealized Influence:** Idealized influence is a dimension of transformational leadership, which describes the followers' perception that their leaders are characterized by extraordinary capabilities, persistence and determination (Bass 1998).

**Inspirational Motivation:** Inspirational motivation is a dimension of transformational leadership, which describes leaders who show commitment to achieve the goals set and a shared vision in order to inspire followers to foresee an attractive future situation (Stone, Russell, & Patterson, 2003).

**Intellectual Stimulation:** Intellectual stimulation is a dimension of transformational leadership, which describes leaders who encourage creativity and innovation of their followers and avoid criticizing followers' mistakes publicly (Bass 1998).

**Individual Consideration:** Individual consideration is a dimension of transformational leadership, which describes leaders who act as mentors and coaches, and also provide opportunities and develop organizational cultures supportive of individual growth (Bass 1998).

## Introduction

At present, there is more concern about the performance of employees working in public sector organization and private sector organization, and also, finding the optimal solution to improve their performance. The human resource factor is one of the most important factors which needs to be reviewed and analyzed to understand the optimal way of leadership that may lead to a higher level of overall performance. Employee performance is positively influenced by job satisfaction (Vroom, 1964). Job satisfaction is the most frequently studied issues in organizational behavior studies (Spector 1997).

Understanding the style of leadership which may lead to employee satisfaction, and thereby higher level of achieving the desired outcomes is an important issue in increasing the performance level of the organizations. The two styles of leadership used in this study are “transformational leadership” and “transactional leadership”.

The primary objective of this study is to investigate the relationship between transformational leadership (explained by idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration dimensions) and job satisfaction as well as the relationship between transactional leadership (explained by contingent reward, active management by exception, and passive management by exception dimensions) and job satisfaction. So the current research will investigate how employees' job satisfaction vary according to employees' perception of their leaders' leadership.

## Definition of Terms

**Transformational Leadership:** Transformational leadership occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they



# Examining the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction : The Case of Bahrain

(A paperwork submitted to the Euromena conference  
Muscat, 24-27 october 2016)

Saber Mohammed Alebrahim  
Civil Service Bureau  
Kingdom of Bahrain

## Abstract

This study examines the effect of transformational and transactional leadership styles on the total job satisfaction of the employees working in the public sector and private sector organizations in the Kingdom of Bahrain. The sample consisted of 169 employees working in four organizations in the Kingdom of Bahrain. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ—Form 5X) was used to measure the transformational and transactional leadership, and Job Satisfaction Survey (JSS) was used to measure the total job satisfaction of the employees. The hypotheses were tested using a correlation method. The results indicate that there is a significant positive correlation between transformational leadership style and employees' total job satisfaction, whereas, there is no relationship between transactional leadership style and employees' total job satisfaction. The study also suggests that organizations should reflect the four dimensions of the transformational leadership style (namely, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration) in the organizations' mission and vision, strategy, culture and structure.

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, job satisfaction.





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 Ahmad Skar Ashour  
Professor Mohammed Ibrahim Al-Tuwajri  
Professor Saleh Salhi  
Professor Basman Al Faisal  
Professor Maher Mohammed Abu Hilal  
Dr. Badr Othman Malallah  
Dr. Aboud Hamad Al Sawafi  
Dr. Rahma Ibrahim Al Mahrooqi

Correspondence Addressed to the Managing Editor:

P.O. Box: 1994, Postal Code: 112, Ruwi, Muscat - Sultanate of Oman

Telephone: (00968) 24276200 / 24276233 / 24276238

Fax: (00968) 24276213 / 24276214

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