



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


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

أن تكون المادة العلمية مطبوعة (أصل) وخالية من الأخطاء اللغوية والمطبعية ومرفق بها قائمة المراجع المستخدمة، والملاحق الأساسية، واستمارات الاستقصاء للدراسات الميدانية وبيان حديث بالسير الذاتية، مطبوع في وسائل الحفظ الإلكتروني المعتمدة وتسلم باليد أو عبر البريد الإلكتروني للدورية. أن تعتمد الأسس العلمية المتعارف عليها في إعداد وكتابة الأعمال العلمية وتوثيق المراجع والمصادر ويراعى أن تكون المراجع حديثة ومقتصرة على ما تم استخدامه في المتن.

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

يحتفظ المعهد بالمواد المرسله للنشر سواء نشرت أو لم تنشر مع إخطار المؤلف بنتيجة التحكيم. تصرف مكافأة رمزية للباحث / الباحثين عن البحوث والدراسات والمقالات المنشورة، مع نسختين من العدد وعشر مستلآت، كما يحصل معدو التقارير ومراجعات الكتب والحالات العملية على نسخة واحدة من العدد الذي تم النشر به.

## PUBLICATION RULES

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

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

## إقرأ في هذا العدد

الصفحة	الموضوع
٦	كلمات مضيئة
٧	افتتاحية العدد
١١	البحوث والدراسات: تأثير أنماط القيادة على أنماط الاتصال الإداري: دراسة ميدانية في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي عبد السلام بن مخالف عاشور بيت عرضين
٥٣	دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحوكمة المؤسسية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية د. رياض عبدالله الخوالدة
٨٩	ملخصات الرسائل العلمية: فاعلية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين أداء قطاع المواصلات بمحافظة ظفار بسلطنة عمان
١١٣	قراءات من المكتبة: تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء في المنظمات
١٢٣	وثائق وتقارير: أولاً: مرسوم سلطاني رقم ٢/٢٠١٨ بإنشاء مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار وإصدار نظامه
١٣٠	ثانياً: قرار وزاري رقم ٣٣٠/٢٠١٧ بإنشاء اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني

## 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

تقوم الإدارة العليا في المنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال بإصدار الكثير من القرارات الخاصة بالأداء اليومي لهذه المنظمات وخدماتها لعملائها وجماهيرها، وبشأن تطوير هذا الأداء والإرتقاء به، بما يتماشى مع التطورات والمستجدات الحديثة. لذلك، لا بد للإدارة العليا قبل إصدارها لقراراتها، أن تأخذ في الاعتبار مدى توافق قراراتها مع الجمهور المستهدف من موظفين أو عملاء، وأن يكون لديها الفهم الكافي لاستعدادات وتوجهات هذا الجمهور قبل اتخاذ القرارات، وكذلك القدرة على توقع ردود أفعاله ومعرفة مدى قبوله أو رفضه لهذه القرارات.

ونظراً للتطور الهائل في نظم المعلومات والتقنيات المستخدمة في المنظمات الحديثة، فقد لجأ أصحاب القرار في هذه المنظمات إلى الاستعانة بهذه التقنيات من أجل المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة وسريعة ومقبولة من الجمهور. وهنا، ظهر ما يسمى بنظم دعم القرار (DSS) Decision Support Systems والتي تعود بجذورها إلى أواخر الستينيات من القرن العشرين، ثم تطور دورها وأهميتها مع مرور الزمن، ليصبح وجودها ملزم لكل منظمة ناجحة.

وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم نظم دعم القرار، نتيجة لتنوع المشكلات والتنوع في طبيعة وشكل المعلومات التي يحتاجها الإداريون؛ فإن المفهوم العام لنظم دعم القرار يتمحور حول كونه نظام تفاعلي، يستخدم الحاسب الآلي في عملية جمع البيانات وتحليلها، وتقديمها لصانع القرار، من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات غير الهيكلية وغير الروتينية، والوصول إلى أفضل الخيارات والبدائل الممكنة لحل هذه المشكلات. فهي مجموعة من البرامج التفاعلية التي تقدم البيانات والأدوات والنماذج لصانعي القرار بهدف اتخاذ قرارات سليمة وذات رؤية واضحة، دون الحاجة إلى الاعتماد الدائم على آراء الخبراء والمستشارين. إن استخدام نظم دعم القرار يعمل على توسيع قدرات المسؤولين والمديرين، ويزيل العوائق أمام قيامهم بوظائفهم، الأمر الذي يزيد من فرص نجاح منظماتهم في تحقيق أهدافها، حيث توفر للإدارة تحليلات ونتائج دقيقة ومتسلسلة، وفي الوقت المناسب، مع مرونة كاملة في اختيار أفضل البدائل.

وبناءً على الأهمية الكبيرة التي تمثلها نظم دعم القرار، فقد اتجهت عدد من الدول نحو إنشاء مراكز دعم القرار على المستوى الوطني، كما سعت الهيئات والمؤسسات إلى تشكيل أجسام تنظيمية تعنى بدعم القرار على المستوى المؤسسي. وهي تهدف في مجملها إلى دعم وتسهيل اتخاذ القرار من خلال آليات تكفل صنع واتخاذ القرار المناسب وتطبيقه، ورصد وتحليل الأوضاع وإعداد الدراسات وجمع البيانات والمعلومات وتوفيرها لصانعي القرار.

وانسجاماً مع التوجه العالمي نحو اعتماد مراكز ووحدات تنظيمية خاصة بدعم القرار، ومن منطلق مسؤوليته تجاه تعزيز التنمية الإدارية وتحسين الأداء الإداري بالسلطنة؛ فقد تضمن الهيكل التنظيمي الجديد لمعهد الإدارة العامة وحدة تنظيمية تسمى ”مركز الاستطلاع ودعم القرار“. ويختص هذا المركز بإعداد الدراسات الاستباقية والمسوحات وتوفير البيانات الاستراتيجية التي تسهم في إنجاز واتخاذ القرار. وتتركز مهامه بصورة خاصة في رصد وتحليل الأحداث والقضايا المتعلقة بالتنمية الإدارية وانعكاساتها، وإعداد الدراسات المستقبلية والاستطلاعية في مجال التنمية الإدارية، ودراسة التحديات المتعلقة بالموضوعات ذات الأولوية لقطاع الخدمة المدنية، ومتابعة النماذج والممارسات الإدارية الحديثة في مجال التطوير الإداري، وبناء قاعدة بيانات ومعلومات خاصة بالموضوعات المتعلقة بالتنمية الإدارية، وبناء شراكات مع مراكز البحوث والاستشارات، واستطلاع اتجاهات الرأي العام حيال الموضوعات المرتبطة بالتنمية الإدارية، وعقد المؤتمرات واللقاءات العلمية مع الجهات المعنية بالتطوير المؤسسي واستشراف المستقبل، وإعداد الكتب والنشرات والمطبوعات والخدمات المعلوماتية الداعمة لعملية اتخاذ القرارات.

وهكذا، فإن مراكز دعم القرار أصبح وجودها حتمياً في الدول والمؤسسات التي تشد التقدم والنجاح. فقد انتهى الزمن الذي كان يعتمد فيه على الحدس والحكمة ومشورة الحكماء والخبراء في اتخاذ القرارات، وصار لا بد من إتباع المنهج العلمي القائم على توفير قواعد البيانات والمعلومات وتحليلها وعرضها بصورة سهلة وواضحة لصانعي القرار، لتأمين وتحسين قراراتهم وضمان نجاحها وتحقيقها لأهدافها.

وفقنا الله جميعاً إلى ما فيه خير وصلاح مؤسساتنا وحكوماتنا ومجتمعاتنا.

## رئيس التحرير

## البحوث والدراسات

تأثير أنماط القيادة على أنماط الإتصال الإداري :  
دراسة ميدانية في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي



## تأثير أنماط القيادة على أنماط الاتصال الإداري؛ دراسة ميدانية في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي

عبد السلام بن مخالف عاشور بيت عرضين  
ديوان البلاط السلطاني - مسقط

هدف البحث إلى التعرف على العلاقة والأثر بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي، حيث تكون البحث من متغيرين رئيسيين هما أنماط القيادة (الأوتوقراطي - الديمقراطي - الحر) وأنماط الاتصال الإداري.

تمثلت عينة البحث بموظفي شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي وعددهم (١٩٠) موظفاً، وتم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث، حيث وزعت (٨٠) استبانة على عينة البحث استرجعت منها (٧٢) استبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة استرجاع بلغت (٩٠٪).

وقد خلص البحث إلى عدة نتائج مهمة منها:

وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي للقيادة وأنماط الاتصال الإدارية. وجود علاقات طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة وأنماط الاتصال الإدارية. عدم وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر للقيادة وأنماط الاتصال الإدارية (الكتابي، الشفوي، الاتصال بناء على اتجاهاته)، بينما كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وأنماط الاتصال الإدارية.

وقد أوصى البحث بعدة توصيات منها:

يفضل أن يحتفظ المدير بمذكرات خاصة في الملفات للعودة إليها عند اتخاذ القرارات حتى تكون القرارات مبنية على أسس واضحة.

على الإدارة أن تقوم بتنظيم ندوات للعاملين من وقت لآخر حتى يكون هناك اتصال وتواصل بينهم. يفضل أن تكون عملية الاتصال بين المدير والموظفين في الاتجاهين وهذا يوضح وجهة نظر العاملين بالإضافة إلى وصول التعليمات بوضوح للعاملين.

## مقدمة :

إن القيادة الإدارية تلعب دوراً هاماً وحيوياً في حياة المنظمات. فالقائد هو المسئول عن تنسيق جهود مرؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق أهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين، حيث يعتمد نجاح المنظمات على القيادات الادارية الموجودة بها، وتعتبر القيادة في حد ذاتها عملية اجتماعية انسانية تكاملية نحو تحقيق أهداف محددة ولاغنى عنها في المنظمات والمؤسسات بجميع انواعها.

كما تشكل عملية الاتصالات الإدارية جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط اجزاء وأقسام المؤسسة بعضها ببعض ويتحقق التكامل في أعمالها حيث لايمكن أن يعمل كل جزء أو قسم بمعزل عن بقية الاجزاء، والاتصال الفعال في المؤسسة يقود ويساعد إلى حد كبير إلى دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب، وكلما كانت عملية الاتصال أكثر فعالية كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الاطراف المسئولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بالشكل المناسب.

## مشكلة البحث:

نظراً لأهمية القيادة في عملية الاتصال فإن هناك ضرورة ملحة لحدوث انسجام بين أنماط القيادة والاتصال حتى تتساقب المعلومات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة وبذلك تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها. وقد لاحظ الباحث وجود معوقات في عملية الاتصال بين الإدارة العليا في بعض الشركات وموظفيها وهناك تجنب من بعض الموظفين للتعامل المباشر مع القيادات الإدارية في الشركات وربما يرجع هذه لنمط القيادة المستخدم في هذه الشركات. ومن هنا فإن دراسة العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والاتصال الإداري في إحدى الشركات وهي شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي يمثل تأكيداً لهذه الضرورة وللتعرف على أسباب المشكلة إن وجدت، ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما العلاقة والأثر بين أنماط القيادة الإدارية وأنماط الاتصال الإداري في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي؟

ومنها تتفرع الاسئلة التالية:

١. ما أنماط القيادة الإدارية السائدة في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي؟
٢. ما أنماط الاتصال الإداري السائدة في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي؟

## الفرضيات:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وأنماط الاتصال الإداري في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي.

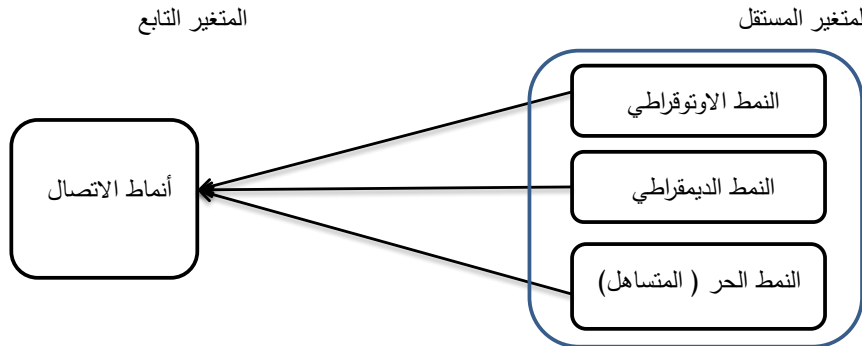
٢. لا يوجد تأثير ذا دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على أنماط الاتصال الإداري بشركة صلالة لخدمات الصرف الصحي. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

## أهمية البحث:

**الجانب النظري:** تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع البحث والذي يتناول العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وأنماط الاتصال، ويعد هذا الموضوع من الموضوعات المهمة بالنسبة لجميع المنظمات لأن عدم وجود توافق بين القيادات والعاملين يؤدي إلى المزيد من المشاكل والاختلالات التي تعيق العمل. إن هذا التوافق يمثل ضرورة ملحة ويمكن أن تتحقق من خلال وجود نمط قيادي يضمن وجود اتصال فعال بين القيادات والعاملين في المنظمة. كما تشكل الدراسة أهمية خاصة للبيئة المبحوثة حيث يأمل أن يتم تزويد الإدارة بمعلومات عن الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية.

**الجانب العملي:** تعد الدراسة من الدراسات القليلة في البيئة العمالية وبالتالي يعتبر إضافة للمكتبة في هذا المجال. تنعكس أهمية الدراسة في كونها ستقدم توصيات حول علاقة الإدارة بموظفيها وتعزيز انتمائهم وترسيخ هويتهم مما يشجعهم على زيادة كفاءتهم.

## نموذج الدراسة:



نموذج الدراسة من إعداد الباحث

## الإطار النظري:

### ١. أنماط القيادة

تلعب القيادات دوراً هاماً ومؤثراً في التوجيه والتأثير على دور الأفراد وتوجهاتهم وسلوكياتهم. ويؤثر قيام القادة بأدوار مختلفة داخل المنظمة على تحقيق المنظمة لغاياتها وأهدافها المختلفة التي تسعى إليها من خلال التحديد الواضح لهذه الغايات والأهداف، واتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية العاملين. وبسبب تغير أدوارهم فإن عليهم القيام بتطوير المهارات القيادية والسلوك القيادي لأنفسهم وبين العاملين معهم، حيث يدفعهم ذلك لتنمية مهارات العمل والانتماء التنظيمي.

وسوف يتم في هذا المبحث استعراض مفهوم القيادة وعناصرها ونظريات القيادة وأنماط القيادة الإدارية

### مفهوم القيادة الإدارية:

النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ، وإصدار القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف (عليوة، ٢٠٠١، ٤٥). ويعرف (البدري، ٢٠٠٢: ١٠٥) القيادة على أنها «السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك». «كما عرف (العبادلة، ٢٠٠٣: ٥) القيادة على أنها» النشاطات التي تؤثر في سلوك الناس حتى يتم تحقيق أهداف المجموعة».

ومن خلال التعريفات السابقة نجد أن القيادة الادارية هي: علاقة بين قائد ومرؤوسين تعطي للقائد السلطة في إتخاذ القرارات وإصدار الاوامر عن طريق التأثير في المجموعة طواعية لتنفيذ أوامره والعمل على تحقيق الاهداف المنشودة.

### عناصر القيادة

تقسم عناصر القيادة من وجهة نظر (مصطفى، ٢٠٠٠).

### أولاً: القائد الإداري

يعد القائد الإداري أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة.

## ثانياً: الجماعة (المروّسين)

للجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحياناً تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها (الغزو، ٢٠١٠).

## ثالثاً: قوة التأثير

يعد التأثير عصب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكاً يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، حيث أن تأثير القائد في مرؤوسيه يعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة. (مصطفى، ٢٠٠٠).

## أنماط القيادة

تتعدد الأنماط القيادية وتختلف من منظمة إلى أخرى ويمكن أن تصنف أنماط القيادة في ثلاثة نماذج رئيسية هي:

١ - النمط القيادي الأوتوقراطي أو التسلطي وفيها يحجم القائد عن تفويض أي من سلطاته وإنما يركزها في يده، ويستأثر باتخاذ كافة القرارات في كافة المسائل بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية. ويقسم (فيلبوا) هذا النموذج إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

أ - النمط الأوتوقراطي العنيف، أو المتشدد: الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثناء ومن خلال استخدام التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون. ويصبح المرؤوسين مستائين كما يميلون إلى النزاع والشجار. (النعيمي، ٢٠٠٨: ١٤١)

ب - النمط الأوتوقراطي الخير الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء والثناء أيضاً ومن خلال العقاب الخفيف، وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

ج - النمط الأوتوقراطي المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار، في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه. وبصفة عامة فإن القائد الأوتوقراطي هو الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون لرغبته دون أن يعطيهم أي مجال للتأثير في صنع القرار الإداري. إذ أنه يستخدم أسلوب التخويف والعقاب والتهديد وفرض السلطة في توجيهاته على المرؤوسين.

أطلق «ماكجريجور» على هذا النموذج القيادي نظرية (X) وأوضح الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية وهي:

١. إن الإنسان لديه كره طبيعي، أو غريزي للعمل وهو يتجنبه كلما أمكنه ذلك
٢. نتيجة لهذه الخاصية الإنسانية في كره العمل، فإن معظم الناس يجب أن يرغبوا على العمل، وأن يراقبوا بشدة، ويهددوا بالعقاب لجعلهم يبذلون جهداً كافياً لتحقيق أهداف المشروع.
٣. يفضل الإنسان العادي أن يواجه ويرغب في تجنب المسؤولية ولديه طموح بسيط وينشد الأمن قبل كل شيء. ويرى (ماكجريجور) أن هذا الأسلوب القيادي يركز على كون العامل ليس ناضجاً والواقع أن أسلوب القيادة الأوتوقراطية يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا، والمشاركة في اتخاذ القرار، وعدم إعطائهم الفرصة للتقدم والنمو. إن العاملين سيعملون فقط لخوفهم من العقوبة، كذلك هو يصنع العراقيين أمام تحقيق تعاون المرؤوسين وتنمية ولائهم للمشروع ورفع كفاءتهم الإنتاجية وبالرغم من محدودية علاقة القائد الأوتوقراطي بمرؤوسيه إلا أن هذا القائد يتقبل التقارير ومقترحات العمل (النعيمي، ٢٠٠٨).
٢. النمط القيادي الديمقراطي (المشاركة): في هذا النمط يتسم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثيراً من سلطاته إليهم. وبصفة عامة فإن هذا النمط يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها، ويرفع معنوياتهم، ويشير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق والتعاون بينهم، فضلاً عن اعتبار هذا النموذج وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإدارية (السكرانة، ٢٠١٠: ٦٩).
- ويطلق (ماكجريجور) على هذه النموذج نظرية ((Y) وتحكمها على أساس نتائج البحث السيكلوجي والاجتماعي التي أجريت حول هذا النمط الافتراضات التالية:
  ١. سوف يستخدم الإنسان التوجيه الذاتي، والرقابة الذاتية في خدمة الأهداف التي يلتزم بها.
  ٢. إن الالتزام بالأهداف يكون نتيجة للثواب والمكافأة المرتبطة بالإنجاز.
  ٣. يتعلم الإنسان العادي تحت الظروف الجيدة فتجد أنه يتقبل المسؤولية بل ينشدها ويسعى إلى تحملها.
  ٤. إن القدرة على إظهار واستخدام درجة عالية من التخيل والمهارة والابتكار في حل المشكلات موزعة بين عدد كبير من الأفراد، وليست محصورة في عدد قليل منهم (السكرانة، ٢٠١٠: ٧٨).
  ٥. في ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة يتم استخدام جزء محدود فقط من الطاقات الذهنية للإنسان العادي.
- وألقى (ماكجريجور) على الإدارة مسؤولية توفير الظروف الصحيحة والملائمة لنمو الفرد وتصرفه تصرفاً ناضجاً. وبصفة عامة الافتراض الذي يكونه المدير عن الطبيعة البشرية سوف يؤثر على أسلوبه في توجيه الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة (النعيمي، ٢٠٠٨: ١١٢).

٣. النمط القيادي الحر: يتسم هذا النمط في ترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف، واختيار طرق العمل، وتنفيذ المهمات. ويندرج في إطار هذا النمط القادة الذين ليست لديهم القدرة على تحمل كامل المسؤولية، أو أنهم يرغبون بالتخلص من جزء من أعباء العمل. لذلك تتركز اهتماماتهم في المتابعة والإسناد عند الضرورة (النعيمي، ٢٠٠٨)

إن هذا الأسلوب القيادي يؤدي إلى فقدان المدير القدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري، وفقدان القدرة على القيادة في ضوء فلسفة المشاركة. وإن رجل الإدارة الكفاء هو الذي يشعر مرؤوسيه أن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها، وأن بعضاً من سلطاته يمكن أن تفوض لهم، لكن من المهم أن يعلموا إن المجموعة لها قائد واحد حازم له الرأي النهائي، وأنه هو ذلك القائد (هاشم، ٢٠٠٦).

هذه هي النماذج الثلاثة الرئيسية للقيادة التي يمكن استخلاصها من استعراض الإطار السلوكي القيادي المتاح لرجل الإدارة كما موضح بالشكل (٦) حيث كل نموذج من نماذج التصرف في هذا الإطار مرتبط بمدى السلطة المستخدمة ونوضحها بالآتي:

**ففي النموذج الأول:** يحدد المدير المشكلة، ويتخذ القرار المناسب لحلها، ويعلم المرؤوسين بهذا القرار وعليهم تنفيذه. وعلى ذلك فهو لا يعطيهم فرصة للاشتراك في إتخاذ القرار.

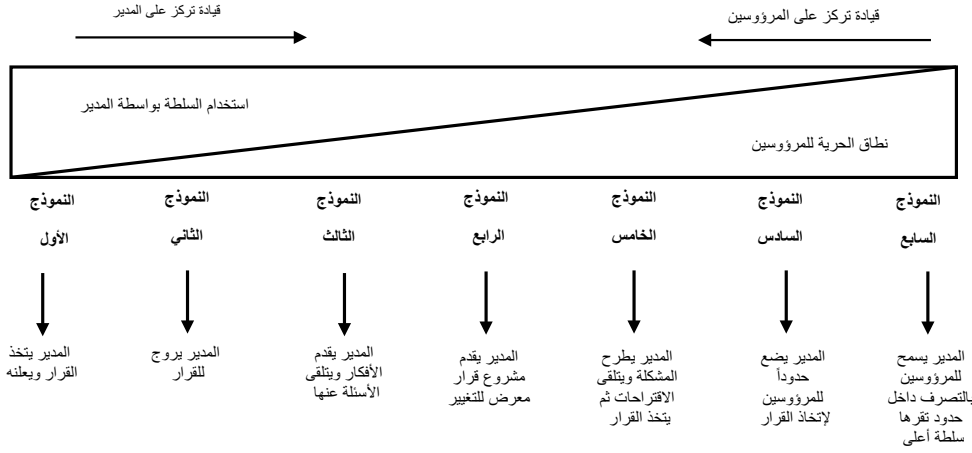
**وفي النموذج الثاني:** فهو مماثل للنموذج الأول لكن هنا يقوم المدير بإغراء مرؤوسيه على قبول قراره كأن يوضح لهم مزايا إصدار هذا القرار.

**وفي النموذج الثالث:** يصل المدير إلى قراره ويبحث عن وسيلة لقبول أفكاره، ويوفر الفرصة لمرؤوسيه للفهم الكامل لأفكاره ومقاصده. فبعد تقديم الأفكار يدعو المدير مرؤوسيه لطرح أسئلتهم لكي يضمن فهمهم التام للقرار.

**وفي النموذج الرابع:** يسمح المدير للمرؤوسين ببعض التأثير على القرار، ولكن تبقى له سلطة تحديد المشكلة، وتشخيصها وكذلك إتخاذ القرار النهائي.

**وفي النموذج الخامس:** يحتفظ المدير بدوره الذي يضمن التعريف بالمشكلة أيضاً وتلقي الاقتراحات من المرؤوسين لحلها، ويبقى للمدير حق اختيار الحل المناسب (هاشم، ٢٠٠٦: ١٣٩).

**وفي النموذج السادس:** يعطي الحق للمرؤوسين إتخاذ القرار. وقبل ذلك يحدد لهم المدير المشكلة القائمة، ويرسم لهم الحدود التي في إطارها يتخذ القرار.



شكل يوضح إطار السلوك القيادي المتاح لرجل الإدارة المصدر (هاشم، ٢٠٠٦: ١٤٤)

## أنماط الاتصال:

### مقدمة:

الاتصالات الإدارية عامل أساسي في الإدارة الحديثة وأحد أهم العمليات الإدارية لأي منظمة حيث ازدادت أهميتها في عالم اليوم كنتيجة لكبر حجم المنظمات، وتضخم أعداد العاملين، وتعدد وتشابك الأعمال بها، واعتماد إدارة هذه المنظمات على المعلومات من أجل الاضطلاع بمسؤولياتها واتخاذ القرارات الهامة وتسيير أمور العمل اليومية، وتحقيق الأهداف التي كانت القصد من وراء إنشائها، كما تلعب الاتصالات دوراً حيوياً في توصيل الآراء والأفكار والمعلومات ووجهات النظر والخبرات فيما بين الإدارة والعاملين، وفي التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات، وفي تغيير أو تعديل هذه السلوكيات وتحويلها نحو توجه معين، وفي تحديد أسلوب وطريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، كما تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك إنتاجيتهم على مدى فعالية وكفاءة الاتصال في التنظيم، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تباين الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد، والطريقة الملائمة لإنجازها، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأمثل لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته، وتأثر انجازه وزيادة معدلات الحوادث والإصابات، وزيادة الفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة

## مفهوم الاتصالات:

يعرف الاتصال على أنه نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية (حريم، ٢٠٠٤: ٢٣٩).

الاتصال هو وظيفة أو مهمة رئيسة من مهام المدير وهو عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص لآخر أو لمجموعة من الأشخاص (عابدين، ٢٠٠١: ١٧٩)

## أهمية الاتصالات الادارية:

يعد الاتصال الإداري من الوظائف الأساسية في العمل الإداري حيث بدونها لا يتم إنجاز الأعمال وقد يؤدي إلى إيجاد ثغرات في العمل الإداري ومستوى العمل داخل المنظمات (الغزو، ٢٠١٠: ٢٤٧) أن أهمية الاتصال بالنسبة للمنظمة تتبع من عدة نواحي (السكرانة، ٢٠١١: ٤٢١):

١. إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله
٢. إن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية
٣. إنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والاحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.
٤. إنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين
٥. إنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة.

## طرق الاتصال:

لقد تعددت طرق الاتصال ويوجد العديد من الطرق التي تسهل وتدعم الاتصال ومن هذه الطرق مايلي:.

### ١. الاتصال الشفوي:

الاتصال الشفوي وسيلة شائعة الاستخدام فهو يوفر الوقت ويسمح بالاتصال الشخصي ويقوي روح التعاون والصداقة ويشجع تبادل الأسئلة والأجوبة عليها وهذا من شأنه تبادل الأفكار والآراء، ويتم هذا الاتصال بين المرسل والمستقبل ويتم ذلك بعدة طرق قد تكون وجها لوجه أو عن طريق الاجتماعات واللقاءات والخطب المباشرة أمام الجمهور (كامل، ٢٠٠٥: ١٥٧).

وفي هذه الوسيلة يتم الاتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة الأمر الذي يتيح الفرصة لوجود اتصال ذا اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجابته. كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة البدائل المقترحة للتصرف. وفي الاتصال الشفوي يمكن الاعتماد على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا قد نقلنا المعنى المقصود من عدمه (الغزو، ٢٠١٠: ٢٦٠).

## ٢. الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي هو وسيلة فعالة من وسائل الاتصال. فكثير من العاملين يعتمدون على الكلمات المكتوبة لمعرفة كيفية أداء أعمالهم كذلك فالرسالة المكتوبة تكون بمثابة مرجع يرجع إليه في المستقبل عند الحاجة والبيانات المكتوبة يمكن أن توضح بعدة طرق، كما يمكن أن تشتت منها تفصيلات كثيرة إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك كما هو الحال بالنسبة للتقرير المالي الذي يتضمن العديد من الأرقام. (هاشم، ٢٠٠٦: ١٤٧)

وبجانب مهارة التخاطب، فإن رجل الإدارة يجب أن يكون قادراً على التعبير عن نفسه في رسالته المكتوبة وأن يتميز أسلوبه بالبساطة والوضوح لضمان فهمها من كافة من يهمهم الأمر واختيار الألفاظ الصحيحة لغوياً. هذا إلى جانب كون الرسالة مختصرة وكاملة بحيث تتضمن كافة المعلومات الضرورية المطلوب إيصالها للغير. (عاشور، ٢٠٠٠: ٦٦)

ومن وسائل الاتصال الكتابي التقارير والمذكرات والخطابات والنشرات الدورية والرسائل البريدية والبرقية والخرائط والكتيبات وصحائف الأخبار التي يصدرها المشروع إلى جانب وسائل الإيضاح البصرية مثل الصور الفوتوغرافية والأفلام الناطقة والصامتة والشرائح المصورة والرسوم الإيضاحية واللوحات البيانية وغيرها. (بدر، ٢٠٠٠: ١٧٦)

لكن يؤخذ على وسيلة الاتصال الكتابي عدم توفيرها الفرصة لطرح أسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها، هذا إلى جانب احتمال عدم قراءة الرسالة من جانب المرسل إليه سواء كان ذلك بسبب ضياع الرسالة قبل وصولها إليه أو بسبب إهمال لها وعدم قراءتها. (السكرانة، ٢٠١١: ٤٢٥)

الاتصال غير اللفظي: هو إتمام عملية الاتصال بدون مشاركة للمعلومات ودون استخدام الكلمات لنقل الأفكار وعادة يتم عن طريق لغة الإشارة أو تعابير غير لفظية أو استعمال الجسد أو تعابير الوجه ولغة العيون للتعبير عن الرضى أو الانزعاج ويمتاز هذا النوع من الاتصال بالسرعة والتفاعل وهو غير مكلف ومن أهم أنواع الاتصال غير اللفظي:

لغة الإشارة وهى استخدام الإشارات كوسيلة للتفاهم ومن الممكن أن تكون بسيطة أو معقدة لغة الفعل: وهى تحتوي على حركات الجسم أو الأفعال والتي لا يقصد منها خلالها استبدال الحالات ولكن المقصود منها تفسير المعنى لغة الموضوع: وهى كل ما يستخدم من قبل المرسل بدون استخدام الإشارة أو الفعل أو لغة التعبير لما يريد إرساله من أحاسيس ومشاعر وأفكار (الغزو، ٢٠١٠: ٢٦٣)

### خصائص الاتصالات الإدارية:

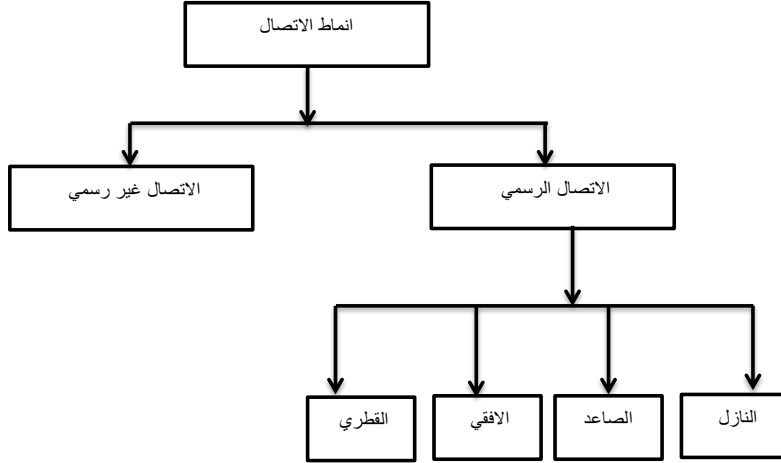
يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها (جودة، ٧٠٠٢: ١٢١):

١. الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.
٢. الاتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية. (ماهر، ٢٠٠٤: ٥٩)
٣. الاتصال عملية دائرية: ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.
٤. لا يمكن إلغاء الاتصال: ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وان كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.
٥. الاتصال عملية معقدة: بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضا لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال. (جودة، ٢٠٠٧: ١٢١).

## أنماط الاتصال الإداري:

يمكن تقسيم أنماط الاتصال إلى:

١. اتصال رسمي ٢. اتصال غير رسمي



شكل رقم (١)

يوضح أنماط الاتصال الإداري (الغزو، ٢٠١٠: ٢٥٤)

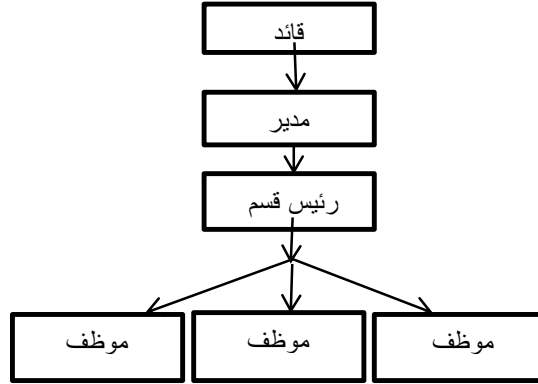
### ١. الاتصال الرسمي:

يحدث هذا النوع من الاتصال من خلال خطوط السلطة الرسمية المعتمدة بموجب قرارات مكتوبة ومن الممكن أن تكون داخلية أو خارجية مع مؤسسات خارجية وتقسّم إلى:

أ. الاتصال النازل: وهي الاتصالات التي تتجه من أعلى إلى أسفل أي من الرؤساء إلى المرؤسين ومن خلالها يتم تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي وهذا النوع من الاتصالات هو الأكثر شيوعاً

ويؤخذ على هذا النوع من الاتصالات:

- أنه يكون بعيد عن العلاقات الانسانية
- يعمل على عزل القيادة عن المرؤوسين
- عدم المرونة
- تعرض المعلومات الصادرة من أعلى إلى أسفل إلى التحريف



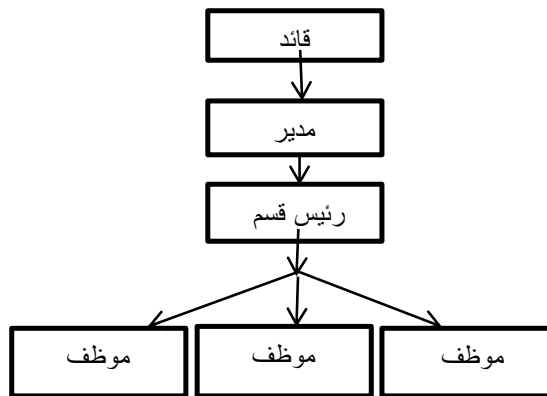
شكل رقم (٢)

الاتصال النازل (الغزو، ٢٠١٠: ٢٥٦)

ب. الاتصالات الصاعدة: وهي الاتصالات التي تتجه من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء حيث يتم تدفق المعلومات من المستويات الدنيا إلى العليا

**يؤخذ على هذا النوع من الاتصالات:**

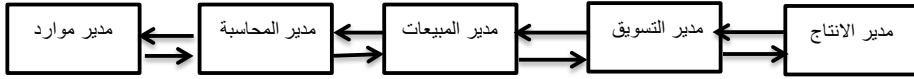
أن الموظفين يعملون على نقل المعلومات التي تتسجم مع توقعات المديرين لمحاولة إرضائهم وكسب ودهم.



شكل رقم (٣)

اتصالات صاعدة (الغزو، ٢٠١٠: ٢٥٦)

**الاتصال الأفقي:** وهو عبارة عن تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم في نفس المستوى الإداري نفسه أو الوحدات الإدارية نفسها في المؤسسة حيث يتميز هذا النوع بحرية تبادل المعلومات بين العاملين وفي مختلف المستويات وبحسب الضرورة ويتميز هذا النوع بالديمقراطية وتوفر قنوات معينة ومفتوحة بين جميع المستويات الإدارية.



شكل رقم (٤)

اتصالات افقية (الغزو، ٢٠١٠: ٢٥٦)

١. **الاتصالات القطرية:** وهي تبادل المعلومات في مستويات تنظيمية مختلفة ليس بينهم علاقة تنظيمية مباشرة أي ان الاتصال بين فرد في مستوى إداري معين مع فرد في مستوى إداري أعلى أو أدنى في دائرة أو قسم آخر حيث يستخدم هذا النوع من الاتصالات لتسريع تدفق المعلومات وتحسين استيعاب وتكاتف الجهود من أجل تحقيق الاهداف
  ٢. **الاتصالات غير الرسمية:** يعني هذا النوع من الاتصالات قيام شخص بالاتصال بأي شخص آخر في المؤسسة والتحدث في أي أمر دون مراعاة المستويات الإدارية أو التسلسل الوظيفي وهذا يعتمد على العلاقات القائمة على المرونة والحيوية وهذا النوع من الاتصالات مرفوض من المدراء ولا يرغبون فيه ولكنه موجود ومتوفر، وهو اتصال ينشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها العلاقات الشخصية (الغزو، ٢٠١٠: ٢٥٨).
- ومن وجهة نظر الباحث يرى أن الاتصال القطري هو الأفضل وهو أحد أنواع الاتصال الرسمي نظراً لما يمتاز به من سرعة في عملية الاتصال.

## الدراسات السابقة :

### أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية:

١. دراسة (العسكر، ٢٠٠٣): بعنوان «قياس الأنماط القيادية في بعض المشروعات الرائدة في الإمارات العربية المتحدة» وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في بعض القطاعات الحيوية الرائدة في الإمارات العربية المتحدة، وقد أجريت الدراسة على ثلاث قطاعات رئيسية هي قطاع البترول وقطاع الاتصالات وقطاع الصحافة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أ- توجد فروق معنوية بين الأنماط القيادية المتبعة في أداء الوظائف الإدارية من قيادة واتصال وحوافز في كل من قطاع البترول والصحافة والاتصالات
- ب- يظهر جدول المتوسطات أن النمط العام السائد في ممارسة هذه الوظائف هو النمط الاستشاري
- ت- توجد فروق معنوية بين مستوى قطاع البترول والصحافة والاتصالات في أتباع النمط
- ث- توجد فروق معنوية بين الأنماط القيادية المتبعة في أداء الوظائف الإدارية من قيادة وحوافز بالنسبة للجنسيات في قطاع البترول
٢. دراسة (أبوجبل ٢٠٠٥): دراسة بعنوان « أنماط القيادة التربوية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في قطاع غزة وانعكاساتها على أداء العاملين »
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في مدارس التعليم الأساسي العليا الحكومية في محافظة غزة وانعكاساتها على أداء المعلمين وقد تم اختيار عينة صغيرة مكونة من (٥٠٪) من مديري ومديرات المدارس الأساسية العليا الحكومية في محافظة غزة والبالغ عددهم (٥٦) مدرسة وعينة عشوائية مكونة من (٥٠٪) من معلمي ومعلمات تلك المدارس البالغ عددهم (٨٥٤) معلماً ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أ - شيوع النمط الديمقراطي يليه النمط الترسلّي ثم النمط الأوتوقراطي.
- ب - وجود علاقة بين النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة وأداء المعلمين.
٣. دراسة (مصطفى، ٢٠٠٦): بعنوان « تأثير الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي » هدفت إلى تحديد الأنواع المختلفة للأنماط القيادية ودراسة تأثير الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي وتحديد الأهمية لكل نوع من أنواع الأنماط القيادية (المتكامل-الوسط-الاجتماعي-الديكتاتوري-الفوضوي) ومدى تأثير كل نوع على فاعلية العمل الجماعي. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط جوهريه بين مدى توافر كل نمط من أنماط القيادة لدى رئيس الجماعة وبين فاعلية العمل الجماعي وأنه لا تؤثر الخبرات العملية الخاصة بالوظيفة مثل الخبرة في مجال العمل تأثيراً جوهرياً على الأنماط القيادية المختلفة.

٤. دراسة (ديوب، ٢٠٠٦): بعنوان « الانماط القيادية السائدة في المستشفيات » هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المستشفيات مع تحديد انسجام واختلاف النمط القيادي الحالي عن النمط القيادي المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك التعرف أيضاً على الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات محل الدراسة وتقييم المفاهيم السائدة لإدارة الجودة الشاملة ومدى توافقها مع المفاهيم العلمية وقد توصلت الدراسة إلى أن كلاً من الأنماط القيادية وإدارة الجودة الشاملة بلغ مستوى أعلى في المستشفيات الخاصة مقارنة مع المستوى في المستشفيات الحكومية، وأن النمط القيادي التبادلي هو الذي يؤثر في مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل من المستشفيات الخاصة والحكومية وهذه المقومات هي: (نظام الاتصال، مهارات ومعارف العاملين، الثقافة التنظيمية).

#### الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري:

٥. دراسة (الزعبي، ٢٠٠٥) بعنوان مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك في الأردن من وجهة نظر المرؤوسين، وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري، وتوصلت الدراسة على أن مهارات الاتصال وعناصر الرسائل غير اللفظية مجتمعة كانت متوافرة بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة، وأحتلت مهارة القراءة المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، كما جاء عنصر المكان في المرتبة الأولى من حيث درجة توافره، كما بينت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائية بين توافر مهارات الاتصال وعناصر الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري، حيث كانت أكثر مهارات الاتصال تأثيراً مهارتي التحدث والاستماع، وعناصر الزمان والمظهر والتصرفات.

٦. دراسة (شحادة، ٢٠٠٨) بعنوان: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (٤٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تمثل نسبتها ٤٠,٢٦٪ من مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة بيت لحم، وجامعة القدس، وجامعة الخليل، والجامعة العربية الأمريكية. وتم توزيع أستاذة على الباحثين وقد دلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (٥٧,٢٪) يليه النمط الديكتاتوري ونسبته (٥٥٪) ثم النمط التسببي ونسبته (٥٣,٢٪) وأما بالنسبة لأنماط الاتصال فإن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعاً لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية حيث حصل على (٦١,٦٪) يليه نمط الاتصال الشفهي حيث حصل على (٥٨٪) ثم نمط الاتصال الكتابي حيث حصل على (٥٤٪) وجاء نمط الاتصال بناء على اتجاهاته، أخيراً بين أنماط الاتصال وحصل على (٥٣,٢٪).

كما دلت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة العملية، بينما دلت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في كل من أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية وكان النمط الديمقراطي هو النمط الأعلى ارتباطاً بين الأنماط القيادية.

٧. دراسة (القحطاني، ٢٠١٣) بعنوان: دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية، تشكل مجتمع الدراسة من طلاب كلية الملك خالد العسكرية وعددهم (٩٥٩) طالب وتم اختيار عينة عشوائية حجمها (٢٧٥) طالب

## أهم النتائج:

مهارات الاتصال التي يتم تطبيقها لتنمية السلوك القيادي لدى الطلبة بدرجة مرتفعة جداً، أنماط السلوك القيادي المطلوب تتميته لدى الطلاب كان بدرجة مرتفعة وهي تقديم الحوافز اللازمة لتعزيز مهارات القيادة

## الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Miller, 2000) بعنوان: أهمية مهارات الاتصال الإداري، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال الإداري في أمريكا وتوضيح الاختلافات في إدراكهم وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام ومهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات وهناك اختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال وهناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمديرين في الاتصالات الشفهية والكتابية ومهارات الاتصال.

٢. دراسة (Tongue, 2005)، بعنوان مهارات الاتصال: الاهتمامات الأساسية للمرضى في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام العاملين في طب وجراحة العظام لمهارات الاتصال على درجة رضا المرضى عن الخدمات الصحية، ومساهمة ذلك في تحقيق الشفاء حيث تم إشراك الأطباء في برنامج تدريبي عن كيفية التواصل مع المرضى ومراعاة اهتماماتهم الأساسية التي شملت المعاملة كشركاء واحترام قيمهم واهتماماتهم الفردية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وقد بينت الدراسة أن ٢٤٪ من المرضى المشمولين بالدراسة راضون عن أداء الأطباء في الاتصال، وأن الفجوة في الاتصال بين الأطباء المرضى كانت في مجال مهارة الاستماع، والرعاية، والوقت الذي يمضيه الطبيب مع المريض.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتنمية قدرات العاملين في الطب على استخدام مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية أثناء اتصالهم بالمرضى، والتركيز على أن يشتمل تدريس الطب على مواد حول مهارات الاتصال.

## الإطار التطبيقي للبحث:

### الطريقة والإجراءات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة.

وذلك باستعراض النصوص المتعلقة بموضوع الدراسة من خلال المكتبة العلمية والدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة والأثر بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال الإداري في شركة صلاله لخدمات الصرف الصحي، وطرق تنفيذها.

أما المنهج الميداني التحليلي فتم من خلال الدراسة المعتمدة على أداة دراسة (استبيان) خصصت لها بالاعتماد على متغيرات الدراسة التي تشمل أنماط القيادة الإدارية، أنماط الاتصال الإداري والأسلوب الذي يعتمد على القائد الإداري وهي متغيرات مؤثرة أي (المستقل - التابع) وتؤثر على تطوير العلاقة والأثر في المؤسسة كما وردت في نموذج الدراسة.

### أداة البحث:

تم إعداد استبانة البحث لتغطية الجانب الميداني، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: الجزء الأول: اختص هذه الجزء بالبيانات والمعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث، حيث تضمنت (المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الدورات التدريبية).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء أنماط القيادة الإدارية، موزعة على ثلاثة أبعاد وهي:

البعد الأول: النمط (١)، ويتكون من (١٠) فقرات.

البعد الثاني: النمط (٢)، ويتكون من (١١) فقرة.

البعد الثالث: النمط (٣)، ويتكون من (٦) فقرات.

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء أنماط الاتصال الإداري، موزعة على أربعة أبعاد وهي:

البعد الأول: الاتصال الكتابي، ويتكون من (٥) فقرات.

البعد الثاني: الاتصال الشفوي، ويتكون من (٤) فقرات.

البعد الثالث: الاتصال بناء على اتجاهات، ويتكون من (٦) فقرات.

البعد الرابع: الاتصال بالرموز والحركات والتعبيرات، ويتكون من (٤) فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة

## ثبات أداة البحث:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. بعبارة أخرى يعني ثبات الاستبانة أن تعطي قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وقد تحقق الباحث من ثبات الاستبانة بإستخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول (١) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	الاستبانة/المحور
٠,٩٢٣	٤٦	جملة الاستبانة
٠,٧٦٥	١٠	النمط الأوتوقراطي
٠,٩٣٦	١١	النمط الديمقراطي
٠,٨٦٧	٦	النمط الحر
٠,٧٤٣	٥	الاتصال الكتابي
٠,٧٣٤	٤	الاتصال الشفوي
٠,٦٤٩	٦	الاتصال بناء على اتجاهات
٠,٦٦٤	٤	الاتصال بالرموز والحركات والتعبير

يتضح من الجدول (١) أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة الكلية تساوي (٠,٩٢٣) وهذا دليل مهم على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، بينما تراوحت معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة بين (٠,٦٤٩) و(٠,٩٣٦)، وبناء عليه يمكن القول بأن الاستبانة وأبعادها تتمتع بثبات نسبي مقبول. مما يدل على أن موظفي المؤسسة قد قاموا بالإجابة على فقرات الاستبانة بشكل جدي.

## مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من (١٩٠) موظفاً في شركة صلاله لخدمات الصرف الصحي، وتم أخذ عينة عشوائية تكونت من (٨٠) استبانة وزعت على عينة البحث واسترجعت منها (٧٢) استبانة صالحة للتحليل.

## تحليل فرضيات البحث:

هدف هذا المبحث إلى تحليل فرضيات البحث فيما يتعلق بالعلاقة بين الأنماط القيادية السائدة وأنماط الاتصال الإداري بشركة صلاله لخدمات الصرف الصحي وتأثير أنماط القيادة على أنماط الاتصال من وجهة نظر العاملين بها وفيما يلي عرض نتائج التحليل:

## الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وأنماط الاتصال الإداري في شركة صلاله لخدمات الصرف الصحي.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أ- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي وأنماط الاتصال في شركة صلاله لخدمات الصرف الصحي

الجدول (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين النمط الأوتوقراطي وأنماط الاتصال العدد (٧٢)

المحور	الإحصاءات	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفوي	الاتصال بناء على اتجاهاته	الاتصال بالرموز والحركات والتعبيرات
النمط الأوتوقراطي	معامل الارتباط	×٢٦٧.	×٢٤٩.	×٥٧٥.	××٤٤٢.
	مستوى الدلالة	٠٢٤.	٠٣٥.	٠٠٠.	٠٠٠.

يتضح من الجدول (٢) وجود علاقة طردية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين النمط الأوتوقراطي وأنماط الاتصال كلاً على حده.

ويلاحظ من الجدول أن قوة العلاقة بين النمط الأوتوقراطي و«الاتصال بناء على اتجاهاته» هي الأعلى بمعامل ارتباط بلغ (٥٧٥٠)، تلاها من حيث القوة معامل ارتباط «الاتصال بالرموز والحركات والتعبيرات» بمعامل ارتباط (٤٤٢٠)، ثم يأتي من حيث قوة الارتباط «الاتصال الكتابي» بمعامل ارتباط قيمته (٢٦٧٠)، ويأتي أخيراً «الاتصال الشفوي» بمعامل ارتباط بلغ (٢٤٩٠) كأضعف هذه العلاقات من بين أنماط الاتصال الإداري.

يرجع السبب في ذلك إلى أن المدراء في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي دائماً ما يؤكدون على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل، كما أنهم غالباً ما يوجهون تعليماتهم إلى العاملين لبذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى الأداء ويطلبون من الموظفين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية حيث يسعى المدراء إلى أن يقوم الموظفون بتنفيذ كافة تعليماتهم التي تصدرها إليهم. إن هذه النتائج تتفق مع دراسة كل من (غيث، ١٩٩٦) و(شحادة، ٢٠٠٨).

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وأنماط الاتصال في شركة صلالة لخدمات الصرف الصحي

الجدول (٣) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين النمط الديمقراطي وأنماط الاتصال العدد (٢٧)

المحور	الإحصاءات	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفوي	الاتصال بناء على اتجاهاته	الاتصال بالرموز والحركات والتعبيرات
النمط الديمقراطي	معامل الارتباط	××٤٧٣.	××٦٧٣.	××٣٤٠.	××٤١٥.
	مستوى الدلالة	٠٠٠.	٠٠٠.	٠٠٣.	٠٠٠.

يتضح من الجدول (٣) وجود علاقة طردية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين النمط الديمقراطي وأنماط الاتصال كلاً على حده.

ويلاحظ من الجدول أن قوة العلاقة بين النمط الأوتوقراطي و«الاتصال الشفوي» هي الأعلى بمعامل ارتباط بلغ (٦٧٣٠)، تلاها من حيث القوة معامل ارتباط «الاتصال الكتابي» بمعامل ارتباط (٤٧٣٠)، ثم يأتي من حيث قوة الارتباط «الاتصال بالرموز والحركات والتعبيرات» بمعامل ارتباط قيمته (٤١٥٠)، ويأتي أخيراً «الاتصال بناء على اتجاهاته» بمعامل ارتباط بلغ (٣٤٠٠) كأضعف هذه العلاقات من بين أنماط الاتصال الإداري. ويرجع السبب في ذلك إلى أن المدراء قد يسعون إلى تلبية الاحتياجات المتعلقة بالعاملين بفاعلية ويشعروهم بالراحة عند التحدث إليهم، كما أنهم يقومون بأعمال تعاونية مع العاملين مما قد يجعل العمل محبباً إليهم. إن هذه النتائج تتفق مع دراسة (شحادة، ٢٠٠٨).

ب- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر وأنماط الاتصال في شركة صلاله لخدمات الصرف الصحي.

الجدول (٤) يوضح معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين النمط الحر وأنماط الاتصال العدد (٢٧)

المحور	الإحصاءات	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفوي	الاتصال بناء على اتجاهاته	الاتصال بالرموز والحركات والتعبيرات
النمط الحر	معامل الارتباط	٠٥٢.	-٠٣٩.-	١٧٥.	×٢٧٩.
	مستوي الدلالة	٦٦٦.	٧٤٧.	١٤٣.	٠١٨.

يتضح من الجدول (٤) وجود علاقة طردية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين النمط الحر «الاتصال بالرموز والحركات والتعبيرات» بمعامل ارتباط بلغ (٢٧٩).

ويلاحظ من الجدول أن النمط الحر يوجد بينة وبين أنماط الاتصال الإداري عن طريق الرموز علاقة طردية. أما بينه وبين باقي الأنماط فنجد أنه لا توجد علاقة وهذا ربما يرجع إلى أن النمط الحر هو نمط متسبب لا يعتمد على الانتظام في العمل وطريقة العمل بهذا النمط هي طريقة عشوائية وربما يناسبة مثل هذا النوع من الاتصالات.

### الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على أنماط الاتصال بشركة صلاله لخدمات الصرف الصحي.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

أ- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الاتصال الكتابي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام النموذج الإحصائي لتحليل الإنحدار المتعدد وبطريقة الإدخال المتزامن، حيث أدخلت جميع المتغيرات المستقلة إلى معادلة الإنحدار دفعة واحدة. والجدول التالية توضح ذلك.

## الجدول (٥) ملخص نموذج العلاقة التأثيرية بين أنماط القيادة الإدارية والاتصال الكتابي

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
٤٦٧٠٤.	٢٨٣.	٣١٣.	٥٦٠.

يتضح من الجدول (٥) أن قيمة معامل ارتباط أنماط القيادة الإدارية مجتمعة (المتغيرات المستقلة) بالاتصال الكتابي (المتغير التابع) لدى العينة المبحوثة بلغ (٥٦٠.) وهو يعبر عن علاقة متوسطة وطردية بينها، وعن قدرة تفسيرية لهذه المتغيرات في تباين الاتصال الكتابي مقدارها (٣, ٢٨٪).

## الجدول (٦) فحص ملاءمة النموذج لاختبار الفرضية (٢) (انحدار انماط القيادة الإدارية على الاتصال الكتابي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	٦,٧٦٢	٣	٢,٢٥٤	١٠,٣٣٤	٠٠٠.
الخطأ	١٤,٨٣٣	٦٨	٢١٨.		
المجموع	٢١,٥٩٥	٧١			

يتضح من الجدول (٦) أن قيمة (F) للانحدار بلغت (١٠,٣٣٤) وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة لها تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، وعلى هذا يمكن القول بأن ميل الأنماط القيادية مجتمعة على متغير الاتصال الكتابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لواحد من المتغيرات المستقلة على الأقل على الاتصال الكتابي. وبمعنى آخر وجود إمكانية للتنبؤ بالاتصال الكتابي من خلال بعض أو كل من أنماط القيادة الإدارية. وهذه النتيجة تشير إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية (٢)

### ب- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الاتصال الشفوي

لاختبار هذه الفرضية استخدم النموذج الإحصائي تحليل الانحدار المتعدد وبطريقة الإدخال المتزامن، حيث أدخلت جميع المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار دفعة واحدة. الجداول التالية توضح ذلك.

الجدول (٨) ملخص نموذج العلاقة التأثيرية بين أنماط القيادة الإدارية والاتصال الشفوي

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
٤٨١٧٢.	٥٩٤.	٦١١.	٧٨٢.

يتضح من الجدول (٨) أن قيمة معامل ارتباط أنماط القيادة الإدارية مجتمعة (المتغيرات المستقلة) بالاتصال الشفوي (المتغير التابع) لدى العينة المبحوثة بلغ (٧٨٢.) وهو يعبر عن علاقة قوية وطرديه بينها، وعن قدرة تفسيرية لهذه المتغيرات في تباين الاتصال الشفوي مقدارها (٤, ٥٩٪). وتفسير النتيجة أن هناك علاقة بين أنماط القيادة والاتصال فالالاتصال الشفوي هو أحد وسائل الاتصال التي تؤدي إلى سرعة توصيل المعلومات ومن خلاله نستطيع التوصل إلى سرعة رد الفعل.

الجدول (٩) فحص ملائمة النموذج لاختبار الفرضية (٢) (انحدار أنماط القيادة الإدارية على الاتصال الشفوي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	٢٤,٧٧٥	٣	٨,٢٥٨	٣٥,٥٨٩	٠٠٠.
الخطأ	١٥,٧٧٩	٦٨	٢٣٢.		
المجموع	٤٠,٥٥٥	٧١			

يتضح من الجدول (٩) أن قيمة (F) للانحدار بلغت (٣٥,٥٨٩) وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة لها تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، وعلى هذا يمكن القول بأن ميل الأنماط القيادية مجتمعة على متغير الاتصال الشفوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لواحد من المتغيرات المستقلة على الأقل على الاتصال الشفوي. وبمعنى آخر وجود إمكانية للتنبؤ بالاتصال الشفوي من خلال بعض أو كل من أنماط القيادة الإدارية. وهذه النتيجة تشير إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية (٢)

## الجدول (٧) معامل ميل (انحدار انماط القيادة الإدارية على الاتصال الكتابي)

مصدر التباين	معاملات الانحدار غير المعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	B	الخطأ المعياري	بيتا	
الثابت	٢,١٨٠	٤٠١.		٥,٤٣٦
النمط الأوتوقراطي	١٥٤.	١١٠.	١٩٠.	١,٤٠٥
النمط الديمقراطي	٣٩٢.	٠٨٢.	٤٩٧.	٤,٧٩١
النمط الحر	-٠٢١.-	٠٧٣.	-٠٣٨.-	-٢٨٨.-

يتضح من الجدول (٧) أن معامل انحدار النمط الديمقراطي (٣٩٢.) كان الأعلى مقارنة بمعاملات الأبعاد الأخرى، تلاه في المقدار معامل النمط الأوتوقراطي (١٥٤.)، بينما كان معامل النمط الحر أدنى هذه المعاملات (-٠٢١.-)، وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية لقيم (T) المصاحبة لهذه المعاملات نجد أنها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في النمط الديمقراطي ولم تكن كذلك في الأنماط الأخرى.

مما سبق يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للنمط الديمقراطي في الاتصال الكتابي، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط الأخرى فيها. ويرجع هذا إلى وجود عوامل تساعد على ذلك منها أن المذكرات التي تنشر عن طريق المدير تتميز بالوضوح في التعليمات الواردة فيها وتساغ المعلومات المرسله في التقارير بطريقة متسلسلة ومنظمة وشاملة والتقارير المقدمة من العاملين للمدير تحتوي على معلومات حقيقية وصادقة ودائما ما يستخدم المدير المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين كما أنه قد يحتفظ بالمذكرات في ملفات خاصة لكي يعود إليها عند اتخاذ القرارات.

## الجدول (١٠) معامل ميل (انحدار انماط القيادة الإدارية على الاتصال الشفوي)

الدلالة الإحصائية		قيمة (T) المحسوبة	معاملات الانحدار المعيارية	معاملات الانحدار غير المعيارية	مصدر التباين
		بيتا	الخطأ المعياري	B	
٥٧٤.	٥٦٦.		٤١٤.	٢٣٤.	الثابت
٣٤٤.	٩٥٣.	٠٩٧.	١١٣.	١٠٨.	النمط الأوتوقراطي
٠٠٠.	٩,٦٨١	٧٥٦.	٠٨٤.	٨١٦.	النمط الديمقراطي
٩٨٢.	-٠٢٢.-	-٠٠٢.-	٠٧٥.	-٠٠٢.-	النمط الحر

يتضح من الجدول (١٠) أن معامل انحدار النمط الديمقراطي (٨١٦.) كان الأعلى مقارنة بمعاملات الأبعاد الأخرى، تلاه في المقدار معامل النمط الأوتوقراطي (١٠٨.)، بينما كان معامل النمط الحر أدنى هذه المعاملات (-٠٠٢.-)، وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية لقيم (T) المصاحبة لهذه المعاملات نجد أنها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في النمط الديمقراطي ولم تكن كذلك في الأنماط الأخرى.

مما سبق يتبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للنمط الديمقراطي في الاتصال الشفوي، وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للأنماط الأخرى فيها.

ويتم تفسير ذلك بأن المدير قد يرى أن المقابلات تفيد في معرفة الآراء وعرض المشكلات كما يفضل المدير استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات ويستغل المدير المقابلات الشخصية في تحسين الروابط الاجتماعية مع العاملين.

ج- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الاتصال بناء على الاتجاهات

لاختبار هذه الفرضية استخدم النموذج الإحصائي لتحليل الانحدار المتعدد وبطريقة الإدخال المتزامن، حيث أدخلت جميع المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار دفعة واحدة. الجداول التالية توضح ذلك.

الجدول (١١) ملخص نموذج العلاقة التآثرية بين أنماط القيادة الإدارية والاتصال بناء على الاتجاهات

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
٦١٦.	٣٧٩.	٣٥٢.	٤٨٤٨٦.

يتضح من الجدول (١١) أن قيمة معامل ارتباط أنماط القيادة الإدارية مجتمعة (المتغيرات المستقلة) بالاتصال بناء على الاتجاهات (المتغير التابع) لدى العينة المبحوثة بلغ (٦١٦.) وهو يعبر عن علاقة متوسطة وطردية بينها، وعن قدرة تفسيرية لهذه المتغيرات في تباين الاتصال بناء على الاتجاهات مقدارها (٢, ٣٥٪). وتفسير ذلك بأن المدير يسمح للعاملين في المستويات الأدنى بالاتصال به مباشرة ويفضل الاتصال معهم بنفسه بدون وجود وسيط.

الجدول (١٢) فحص ملائمة النموذج لاختبار الفرضية (٢)

(انحدار أنماط القيادة الإدارية على الاتصال بناء على الاتجاهات)

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠.٠٠٠	١٣,٨٥٧	٣,٢٥٨	٣	٩,٧٧٣	الانحدار
		٠.٢٣٥	٦٨	١٥,٩٨٦	الخطأ
			٧١	٢٥,٧٥٩	المجموع

يتضح من الجدول (١٢) أن قيمة (F) للانحدار بلغت (١٣,٨٥٧) وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة لها تساوي (٠,٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، وعلى هذا يمكن القول بأن ميل الأنماط القيادية مجتمعة على متغير الاتصال بناء على الاتجاهات ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لواحد من المتغيرات المستقلة على الأقل على الاتصال بناء على الاتجاهات. وبمعنى آخر وجود إمكانية للتنبؤ بالاتصال بناء على الاتجاهات من خلال بعض أو كل من أنماط القيادة الإدارية. وهذه النتيجة تشير إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية (٢)

الجدول (١٣) معامل ميل (انحدار انماط القيادة الإدارية على الاتصال بناء على الاتجاهات)

مصدر التباين	معاملات الانحدار غير المعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	B	الخطأ المعياري	بيتا	
الثابت	١,٥١٠	٤١٦.		٣,٦٢٨
النمط الأوتوقراطي	٤٩٠.	١١٤.	٥٥٢.	٤,٣٠٤
النمط الديمقراطي	١٩٠.	٠٨٥.	٢٢١.	٢,٢٤٠
النمط الحر	-٠٢١.-	٠٧٦.	-٠٣٥.-	-٢٨٢.-

يتضح من الجدول (١٣) أن معامل انحدار النمط الأوتوقراطي (٤٩٠.) كان الأعلى مقارنة بمعاملات الأبعاد الأخرى، تلاه في المقدار معامل النمط الديمقراطي (١٩٠.)، بينما كان معامل النمط الحر أدنى هذه المعاملات (-٠٢١.-)، وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية لقيم (T) المصاحبة لهذه المعاملات نجد أنها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في النمطين الأوتوقراطي والديمقراطي ولم تكن كذلك في النمط الحر.

مما سبق يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للنمطين الأوتوقراطي والديمقراطي في الاتصال الإداري بناء على الاتجاهات، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الحر فيها.

د- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الاتصال بالرموز والحركات والتعبير

لاختبار هذه الفرضية استخدم النموذج الإحصائي لتحليل الانحدار المتعدد وبطريقة الإدخال المتزامن، حيث أدخلت جميع المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار دفعة واحدة. الجداول التالية توضح ذلك.



### الجدول (١٤) ملخص نموذج العلاقة التأثيرية بين أنماط القيادة الإدارية والاتصال بالرموز والحركات والتعبير

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط
٦١٢١٣.	٣٩٨.	٤٢٣.	٦٥٠.

يتضح من الجدول (١٤) أن قيمة معامل ارتباط أنماط القيادة الإدارية مجتمعة (المتغيرات المستقلة) الاتصال بالرموز والحركات والتعبير (المتغير التابع) لدى العينة المبحوثة بلغ (٦٥٠) وهو يعبر عن علاقة متوسطة وطردية بينها، وعن قدرة تفسيرية لهذه المتغيرات في تباين الاتصال بالرموز والحركات والتعبير مقدارها (٨, ٣٩٪).

### الجدول (١٥) فحص ملائمة النموذج لاختبار الفرضية (٢) (انحدار انماط القيادة الإدارية على الاتصال بالرموز والحركات والتعبير)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار	١٨,٦٨٣	٣	٦,٢٢٨	١٦,٦٢١	٠٠٠.
الخطأ	٢٥,٤٨٠	٦٨	٣٧٥.		
المجموع	٤٤,١٦٣	٧١			

يتضح من الجدول (١٥) أن قيمة (F) للانحدار بلغت (١٦,٦٢١) وأن الدلالة الإحصائية المصاحبة لها تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥)، وعلى هذا يمكن القول بأن ميل الأنماط القيادية مجتمعة على متغير الاتصال بالرموز والحركات والتعبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (٠,٠٥)، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لواحد من المتغيرات المستقلة على الأقل على الاتصال بالرموز والحركات والتعبير. وبمعنى آخر وجود إمكانية للتنبؤ بالاتصال بالرموز والحركات والتعبير من خلال بعض أو كل من أنماط القيادة الإدارية. وهذه النتيجة تشير إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية (٢).

الجدول (١٦) معامل ميل (انحدار انماط القيادة الإدارية على الاتصال بالرموز والحركات والتعبير)

مصدر التباين	معاملات الانحدار غير المعيارية	معاملات الانحدار المعيارية	قيمة (T) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	B	الخطأ المعياري	بيتا	
الثابت	١٦٨.	٥٢٦.	٣٢٠.	٧٥٠.
النمط الأوتوقراطي	١٣٩.	١٤٤.	١١٩.	٣٣٨.
النمط الديمقراطي	٤٩٥.	١٠٧.	٤٣٩.	٤,٦١٨
النمط الحر	٢٨٨.	٠٩٦.	٣٦٥.	٣,٠١٠

يتضح من الجدول (١٦) أن معامل انحدار النمط الديمقراطي (٤٩٥.) كان الأعلى مقارنة بمعاملات الأبعاد الأخرى، تلاه في المقدار معامل النمط الحر (٢٨٨.)، بينما كان معامل النمط الأوتوقراطي أدنى هذه المعاملات (١٣٩.)، وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية لقيم (T) المصاحبة لهذه المعاملات نجد أنها كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في النمطين الديمقراطي والحر ولم تكن كذلك في النمط الأوتوقراطي.

مما سبق يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) للنمطين الديمقراطي والحر في الاتصال بالرموز والحركات والتعبير، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي فيها.

كما ذكر سابقاً إن النمط الحر نمط متسبب لا يعتمد على اصدار الأوامر بشكل صحيح وصريح وشفاف ولهذا نجد أن هذا النمط ربما يناسب هذا النوع من الاتصال لأنه يعتمد على الرموز والحركات.

## التوصيات:

١. يفضل أن تكون عملية الاتصال بين المدير والموظفين في الاتجاهين وهذا يوضح وجهة نظر العاملين بالإضافة إلى وصول التعليمات بوضوح للعاملين.
٢. يفضل أن يهتم المدراء بتحقيق الأهداف التي تأمل الشركة التوصل إليها عن وضع الخطط اللازمة وتشجيع العاملين على تنفيذها بالطرق المختلفة.
٣. يفضل تبني أسلوب الاتصال الشفوي الذي ينسجم مع النمط الديمقراطي في القيادة مع الأخذ في الاعتبار مدى رسمية نمط الاتصال.
٤. تعزيز أسلوب المقابلات بين الإدارة والعاملين لحل المشاكل.
٥. تنظيم ندوات مختلفة للعاملين من أجل تعزيز الروابط الاجتماعية بينهم.

## المراجع:

### المراجع العربية:

١. أبو الغنم، خالد (٢٠٠٢) أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان: دراسة ميدانية، مؤتمة للبحوث والدراسات، (١٧) (٧).
٢. ابو ناصر، فتحي(٢٠٠٨) مدخل إلى الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. أحمد عوض، محمد(٢٠٠١) الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٤. الباحثين، سامي بن عبد الله. (٢٠٠٤)، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، آفاق جديدة للدراسات التجارية، مطبعة الجامعة، القاهرة، مصر.
٥. بدر، حامد أحمد (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي، دار العلم، بيروت.لبنان.
٦. جودة، محفوظ أحمد) ٢٠٠٩ (العلاقات العامة مفاهيم وممارسات.عمان: دار زهران، الأردن.
٧. حريم ، حسين،(٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن
٨. حسن، ماهر محمد) ٢٠٠٣ (القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم دار الكندي، عمان، الأردن.
٩. حريم، حسين) ٢٠٠٤ (السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن
١٠. دويكات، فيصل عبد الجليل،(٢٠٠٠)، نمط القيادة وتفويض السلطة عند مدراء المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، فلسطين.
١١. الذيابات، أحمد سليمان) ٢٠٠٦ (مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسون، رسالة ماجستير، جامعة مؤتمة، الأردن
١٢. الزعبي، خالد(٢٠٠٥) اثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٢ (٩) ص ٣٥٣.
١٣. سعد، إسماعيل (٢٠٠٤) الاتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي.: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر

١٤. السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن
١٥. سلامة، عبد الحافظ (٢٠٠٢) الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. شاهين، ابراهيم عثمان (٢٠٠١) المراجعة دراسات معاصرة وحالات عملية، مؤسسة نبيل للطباعة والنشر، مصر.
١٧. شاويش، مصطفى نجيب، (٢٠٠٠)، الإدارة الحديثة، دار الفرقان، عمان، الأردن.
١٨. شحادة، رائف شحادة نايف (٢٠٠٨) العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
١٩. عاشور، احمد (٢٠٠٠) إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، مصر.
٢٠. عايد، محمد دخيل (٢٠٠٤) (غ معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليه، رسالة ماجستير كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
٢١. عباس، سهيلة، (٢٠٠٤)، القيادة الابتكارية والاداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن
٢٢. العجمي، محمد حسين، (٢٠٠٨)، الإدارة والتخطيط، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن
٢٣. علاقي، مدني (٢٠٠٧) الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقدرات الإدارية، الطبعة الخامسة، دار تهامة للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
٢٤. عليوة، السيد (٢٠٠١) تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة، مصر.
٢٥. العميرة، محمد حسن (٢٠٠٢)، مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
٢٦. العياصرة، علي (٢٠٠٣) الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
٢٧. غباين، عمر محمود (٢٠٠٩) القيادة الفاعلة والقائد والفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن
٢٨. الغزو، فاطن عوض، (٢٠١٠)، القيادة والاشراف، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

٢٩. القحطاني، محمد سعيد آل شايح (٢٠١٣) دور مهارات الاتصال في تنمية السلوك القيادي من وجهة نظر طلاب كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
٣٠. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر، عمان.
٣١. كنعان، نواف، (٢٠٠٣)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مطابع الأرز، عمان، الأردن.
٣٢. اللوزي، موسى، (٢٠٠٨)، التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر، الأردن
٣٣. ماهر، أحمد (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
٣٤. ماهر، أحمد (٢٠٠٤) كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الدار الجامعية للنشر والتوزيع. الإسكندرية، مصر.
٣٥. محمد، أميره علي (٢٠٠٦) الاتصال التربوي. الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٣٦. محمد، لطفي راشد (٢٠٠٨) الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض السعودية.
٣٧. مصطفى محمد ابوبكر، (٢٠٠٠)، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
٣٨. المنيف، إبراهيم عبد الله (٢٠٠٤) الإدارة: المفاهيم، الأسس والمهام، دار العلوم للنشر، السعودية.
٣٩. النعيمي، صلاح عبدالقادر (٢٠٠٨)، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
٤٠. هاشم، زكي محمود (٢٠٠٦) أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

### المراجع الأجنبية :

1. Bazarman, H & Dolij (1998) Decisions without blinder HBR, USA.
2. Boaden (2006) leadership development does it make a difference Leadership and organization Development Journal, 27(1)
3. Cdole , Samuel (2000) Modern Management , Ellyn and bacon Boston.
4. Ivancevich, J.M. & others, (2003) Managing for Performance, New York,
5. Business publications,
6. Leon C.megginsom, Mostey, Donald C. & Pietri, Paul H., (2001) Management, Concepts & Applications, row Publishers, 3ed edition.

المحترم

الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يجري الباحث دراسة ميدانية بعنوان « العلاقة بين أنماط القيادة وأنماط الاتصال » هذه الاستبانة جزء من هذا البحث وهي من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة يرجى قراءة فقراتها والإجابة عليها، وبكل دقة وموضوعية. ونود أن نؤكد بأن البيانات التي سترد فيها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

## أولاً: المعلومات العامة :

المؤهل الاكاديمي: أقل من الثانوية ثانوية دبلوم جامعي ماجستير دكتوراه أخرى

## ٢. سنوات الخبرة في العمل الإداري :

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

المستوى الوظيفي: □ مهندس □ فني □ محاسب □ إداري □ منسق □ أخرى

عدد الدورات التدريبية: □ فأقل □ أكثر من ٥ إلى ٧ أكثر من ٧ □ إلى ١٠ □ أكثر من ١٠

ثانياً: أنماط القيادة الادارية: أرجو تكمكم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك:

العبارة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
النمط (١)					
١					
يحتفظ المدير لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات					
٢					
يؤكد المدير على الالتزام بالمواعيد المحددة للعمل					
٣					
يوجه المدير تعليماته إلى العاملين لبذل مجهود اكبر للمحافظة على مستوى الاداء					
٤					
يعتمد المدير على أسلوب الامر والنهي في تعامله مع العاملين					
٥					
يتصرف المدير بدون استشارة العاملين					
٦					
يسعى المدير إلى تطبيق تعليماته كافة					
٧					
يتولى المدير حل المشكلات الادارية بنفسه					
٨					
يعتبر المناقشة وابداء الرأي مضيعة للوقت					
٩					
يطلب من الموظفين الالتزام بالأنظمة والقوانين الرسمية					
١٠					
لا يراعي المدير ظروف الموظفين عند توزيعه للمسئوليات					

العبرة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
النمط (٢)					
١١					يشارك العاملین في المناسبات الاجتماعية
١٢					يظهر مرونة في تعامله مع العاملين
١٣					يعامل المدير العاملين بالعدل
١٤					يستخدم المدير عبارات المدح لإشباع الحاجات النفسية للعاملين
١٥					يشعر المدير العاملين بالراحة حين يتحدثون معه
١٦					يقوم المدير بأعمال تعاون العاملين تجعل العمل محبباً لهم
١٧					يساعد المدير كل العاملين على تطوير قدراتهم
١٨					يسعى لتلبية احتياجات العاملين المتعلقة بالعمل بفاعلية
١٩					يتيح للعاملين مجال للتفكير والابداع
٢٠					يناقش افكاره مع العاملين
٢١					يوفر للعاملين التغذية العكسية
النمط (٣)					
٢٢					يسمح المدير للعاملين بمطلق الحرية
٢٣					لايتدخل إلا عندما تصبح المشاكل جدية
٢٤					يسمح المدير للعاملين بتأجيل أداء الاعمال
٢٥					لايكون حازماً في اتخاذ القرارات
٢٦					يفوض الكثير من سلطاته للعاملين
٢٧					لايهتم كثيراً بتحقيق الاهداف المرجوة

ثالثاً: أنماط الاتصال الإداري: أرجو تكريمكم بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك:

العبرة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
<b>الاتصال الكتابي</b>					
٢٨					
التقارير المقدمة من العاملين للمدير تحتوي على معلومات حقيقية وصادقة					
٢٩					
٣٠					
تصاغ المعلومات المرسلة في التقارير بطريقة متسلسلة ومنظمة وشاملة					
٣١					
يستخدم المدير المذكرات لإيصال التعاميم والتعليمات للعاملين					
٣٢					
يحتفظ المدير بالمذكرات في ملفات خاصة كي يعود إليها عند اتخاذ القرارات					
٣٣					
تتميز المذكرات التي تنشر عن طريق المدير بوضوح التعليمات الواردة فيها					
<b>انماط الاتصال الشفوي</b>					
٣٤					
يفضل المدير استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات					
٣٥					
يرى المدير ان المقابلات تفيد في معرفة الآراء وعرض المشكلات					
٣٦					
يستغل المدير المقابلات الشخصية في تحسين الروابط الاجتماعية مع العاملين					
١٠					
يقوم المدير بتنظيم ندوات للعاملين من وقت لآخر					

العبرة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
<b>انماط الاتصال بناء على اتجاهاته</b>					
١١					
					يفضل المدير الاتصال بالعاملين بنفسه
١٢					يفضل المدير ان يكون الاتصال حر في جميع الاتجاهات
١٣					يسمح المدير للعاملين في المستويات الأدنى بالاتصال به مباشرة
١٤					يفضل المدير الاتصال بنائبه على أن يتصل نائبة ببقية الاعضاء
١٥					يقوم المدير بالاتصال بالمستويات الادارية العليا مباشرة في حالات معينة
١٦					يفضل المدير أن يكون الاتصال بأتجاه واحد من أن يكون في اتجاهين
<b>الاتصال من خلال الرموز والحركات والتعبيرات</b>					
١٧					يجلس المدير بجانب العاملين بدلا من الجلوس مقابلهم
١٨					يهتم المدير بنبرة وحدة وسرعة صوته أثناء الاتصال مع العاملين
١٩					يقوم المدير بإيصال بعض المعلومات إلى العاملين عن طريق الرسوم البيانية
٢٠					يرى المدير أن مراقبة وجه المتكلم يزيد من عملية التواصل معه

## البحوث والدراسات

دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحاكمية المؤسسية في  
مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية



## دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحاكمية المؤسسية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية

د. رياض عبد الله الخوالدة  
أستاذ مساعد - كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية  
جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

### ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحاكمية المؤسسية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ولهذا الغرض فقد تم تصميم استبانة تكونت من (٣٠) فقرة، كما وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من جميع الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، حيث تم توزيع (٢١٠) استبانة، استرد منها (١٩٧) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات اللازمة لاتمامها، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي لعرض أسئلة الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضياتها.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، كما وبينت نتائج الدراسة وجود دور معنوي للحكومة الإلكترونية في الحاكمية المؤسسية بأبعادها المختلفة (الشفافية، والكفاءة، والمسائلة، والمساواة).

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تثقيف الأفراد العاملين وجمهور المستفيدين بمفهوم الحكومة الإلكترونية، وبالخدمات التي يتم تقديمها من خلال برنامج الحكومة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، من خلال النشرات التعريفية والندوات وورش العمل، كما وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظام الحاكمية المؤسسية بجميع أبعادها في كافة المؤسسات الحكومية الأردنية، وذلك لمواجهة حالات الفساد الإداري، ولضمان تقديم الخدمات بدقة وعدالة وشفافية ومساواة.

## المقدمة :

ظهر مفهوم الحكومة الإلكترونية (E-Government) بهدف بناء منظمات حكومية إلكترونية تسهل الإجراءات على جمهور المواطنين، وتعمل على زيادة جودة الخدمات المقدمة لهم، وتخفيض من تكاليفها، وتضمن الشفافية في العمل، وتعزز مشاركة المواطنين في الرقابة والمساءلة، مما جعل تطبيق الحكومة الإلكترونية في هذه الأيام مطلباً ملحاً وليس ترفاً للحكومات الباحثة عن التميز. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، هي مؤسسة اقتصادية تطبق نظاماً تكافلياً قائماً على الشراكة مع الجهات ذات العلاقة، وينسجم هذا النظام مع احتياجات المؤمن عليهم والمنشآت، أو يسهم في تحقيق الأمن الاجتماعي والتنمية الاقتصادية للمملكة، وقد كانت من أوائل مؤسسات القطاع الحكومي الأردني التي شرعت بتطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية من خلال أتمتة بعض الخدمات التي تقدمها لجمهور عملائها.

ومن جهة أخرى فقد شاع استخدام مصطلح «الحاكمية» Governance مع بداية عقد التسعينات من القرن العشرين من قبل المنظمات الدولية (World Bank, 1992)، حيث استخدم هذا المصطلح لأول مرة من قبل البنك الدولي عام ١٩٨٩، كمنهج لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية، وذلك بسبب قصور الإدارات الحكومية عن تحقيق الطموحات الشمولية للتنمية وإدامتها بكفاية وفاعلية، والحاكمية الجيدة هي التي تعنى بتقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوز مع متطلبات المواطنين، وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين، ولهذه الأسباب عمدت إدارة مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية بتشكيل لجنة متخصصة بالحكومة الرشيدة لتعزيز الالتزام بهذه المعايير والأسس. وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت للتعرف إلى دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحاكمية المؤسسية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

## مشكلة الدراسة :

تعد مؤسسة الضمان الاجتماعي من أوائل المؤسسات الحكومية الأردنية في تبنيها لتطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية، ورغم ذلك إلا أنها مازالت تقدم خدماتها الإلكترونية بشكل جزئي كخدمات الاستفسار والدفع الإلكتروني والانتساب الاختياري، أما الخدمات الأخرى فأنها مازالت تقدمها بالشكل التقليدي وليس الإلكتروني، كما تسعى المؤسسة من خلال تبنيها للحاكمية المؤسسية، لضمان تحسين مستويات الأداء، وتحقيق النزاهة والشفافية والمساواة عند تقديمها لخدماتها.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمثل في غياب الاستراتيجية المؤسسية الواضحة للحكومة الإلكترونية، والتي تعزز الحاكمية المؤسسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

هل تتبنى مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية برنامج الحكومة الإلكترونية في الخدمات التي تقدمها لجمهور عملائها؟

ما مدى اهتمام مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية بتطبيق عناصر الحاكمية المؤسسية؟  
ما أثر تبني برنامج الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحاكمية المؤسسية في الخدمات التي تقدمها مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية؟

### أهداف الدراسة :

يسهم تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية في تعزيز درجة الالتزام بمعايير الحاكمية المؤسسية للمنظمة التي تتبناها، وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. بيان الأدبيات الادارية ذات الصلة بموضوع الدراسة، لتكون دليلاً لإدارة المؤسسة المبحوثة والمؤسسات الحكومية الأخرى بهدف خلق الوعي وإثارة الاهتمام لدى العاملين عن طبيعة تلك الموضوعات الادارية المعاصرة ودورها في أداء منظماتهم.
٢. التعرف إلى ماهية ومفهوم الحكومة الإلكترونية والتعرف إلى أهميتها وأهمية تطبيقها في المؤسسة المبحوثة.
٣. التعرف إلى ماهية ومفهوم الحاكمية المؤسسية وأهميتها وعناصرها وأهمية تبنيها من قبل المؤسسة المبحوثة.
٤. التعرف إلى دور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحاكمية المؤسسية في المؤسسة المبحوثة.

### أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في الجوانب التالية:

#### أ. الأهمية الميدانية:

١. التعرف إلى مدى تطبيق مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لأبعاد الحكومة الإلكترونية المختلفة في الخدمات التي تقدمها.
٢. التعرف إلى مدى ممارسة مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية للحاكمية المؤسسية، بأبعادها وعناصرها المختلفة.
٣. إثارة اهتمام المؤسسة المبحوثة والمؤسسات الحكومية الأخرى في زيادة الاهتمام بالموضوعات المبحوثة (الحكومة الإلكترونية، والحاكمية المؤسسية) لتطوير استراتيجيات واضحة تتوافق مع الأهداف التي تتبناها هذه المؤسسات لتحقيق الفاعلية والكفاءة في أدائها.

### ب. الأهمية النظرية:

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية المتغيرات التي تبحث فيها (الحكومة الالكترونية، والحاكمة المؤسسية)، وذلك لما لهذه المفاهيم من أثر هام في تحسين أداء المنظمات وتطويره، هذا بالإضافة إلى قلة الدراسات السابقة التي ربطت ما بين متغيرات الدراسة الحالية، وبذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تقديم إطار نظري متكامل يثري المكتبة الإدارية في الموضوعات التي تبحث فيها.

### ج. أهمية المؤسسة المبحوثة:

مؤسسة أردنية تهدف لايجاد ضمان اجتماعي شامل لجميع المواطنين، وفق قانون يكفل لهم حياة كريمة وراتب تقاعدي يمنحهم مزيداً من الأمن والاستقرار والعدالة في توزيع الدخل بين أفراد الجيل الواحد، كما وتساهم هذه المؤسسة بما نسبته (٤,٦%) من الناتج المحلي الاجمالي، ويبلغ عدد المؤمن عليهم الزاميا (١٧٦,١٥٦,٢) مؤمناً، في حين بلغ عدد المؤمنین اختياريًا (١٣١,٧٠) مؤمناً لغاية ٢٠١٧. (الموقع الرسمي للمؤسسة [www.ssc.gov.jo](http://www.ssc.gov.jo)).

### فرضيات الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسة الاولى للدراسة:

« لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في عناصر الحاكمة المؤسسية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)»، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

**Ho1:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في عناصر الحاكمة المؤسسية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

**Ho2:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في عناصر الحاكمة المؤسسية تعزى إلى متغير العمر.

**Ho3:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في عناصر الحاكمة المؤسسية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**Ho4:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في عناصر الحاكمة المؤسسية تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

### الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة :

**Ho1:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

**Ho2:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الكفاءة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

**Ho3:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساواة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

**Ho4:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساواة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

### التعريفات الإجرائية لمفاهيم ومصطلحات الدراسة :

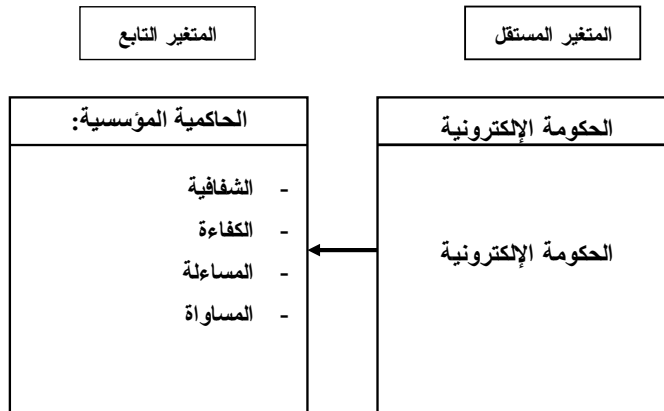
#### الحكومة الإلكترونية:

هي استخدام الشبكة الالكترونية وما توفره من خدمات في ممارسة اعمال المؤسسات الحكومية وتقديم خدماتها لجمهور عملائها. (Pina, Torres and Royo, 2010)

#### الحاكمية المؤسسية:

هي ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع بمختلف مستوياته من خلال استخدام الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة من المشاريع بشفافية ومسؤولية تامة. (O'Neill, 2009).

### نموذج الدراسة :



## الاطار النظري للدراسة :

### اولا:الحكومة الإلكترونية:

لقد تعددت المفاهيم والتعريفات التي تبحث في مفهوم الحكومة الإلكترونية، حيث يعرفها ياسين (٢٠٠٥) على أنها «تقديم الخدمات والمعلومات المطلوبة للمواطنين إلكترونياً»، في حين يعرفها (Schlege 2005)، على أنها «قدرة القطاعات الحكومية على تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عاليتين وبأقل كلفة ممكنة مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتداولة في أي مكان أو زمان»، أما العواملة (٢٠٠٠) فيعرفها على أنها «استعمال نتاج ثورة المعلومات والاتصالات من هاتف وفاكس وحاسوب وإنترنت وغيرها، وذلك لتقديم خدمات حكومية ذات جودة وكفاءة وفاعلية، بالإضافة إلى تسهيل عملية الوصول للمعلومات وتفعيل دور المواطن إزاء المشاركة في عمليتي الرقابة والمساءلة»، كما ويمكن للباحث تعريفها على أنها «أتمتة التعامل فيما بين الإدارات الحكومية مع بعضها البعض من جهة وبينها وبين القطاع الخاص والمواطنين من جهة أخرى، باستخدام البرمجيات الحديثة المعتمدة على شبكات المعلومات والانترنت، وذلك لتسهيل تبادل المعلومات والوصول إليها وتفعيل دور ومشاركة المواطن في عملية الرقابة والمساءلة».

### المجالات الرئيسية لأنشطة الحكومة الإلكترونية :

تتوزع نشاطات الحكومة الإلكترونية في ثلاثة مجالات رئيسية تمثل ثلاثة أنواع من العلاقات هي: (المشاعلة، ٢٠١٢)، (الحنيطي، ٢٠٠٥).

#### المجال الأول:

علاقة الحكومة بالمواطنين (G2C) (Government - to-Citizen)، وذلك بغرض تحسن نوعية الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، وتقديمها بأسرع وقت وبأقل جهد وكلفة ممكنة، وتضم هذه العلاقات نشاطات متنوعة وحيوية للحكومة منها:

أ. نشاطات دائرة الأحوال المدنية والجوازات. ب. نشاطات دائرة ترخيص السواقين والمركبات.

أ. نشاطات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات. ج. نشاطات ودوائر التأمين الصحي.

## المجال الثاني:

علاقة الحكومة بمنظمات الأعمال (G2B) (Government- to- Business)، وذلك من خلال تفاعل الحكومة مع مؤسسات القطاع الخاص، وتعزيز الشراكة بينهما لتحقيق أفضل مستويات النجاح، وتمية وتطوير قدراته على الإنتاج والتسويق والمنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، وتشمل هذه الأنشطة ما يلي:

- أ. تحفيز الاستثمار الأجنبي إلكترونياً. ب. تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير إلكترونياً.
- ب. تبسيط إجراءات الموافقة على منح التراخيص والامتيازات والمنقصات والمزايدات إلكترونياً.

## المجال الثالث:

علاقة الحكومة بالحكومة (G2G) (Government- to- Government)، ومن أبرز المدخل الهامة لخلق شبكة إلكترونية في العمل الحكومي:

استخدام (E-mail) بين الدوائر والهيئات الحكومية واستخدام شبكة (Internet) في البحث عن المعلومات وتوظيفها والاستفادة منها.

توظيف واستخدام شبكات (Intranet and Extranet) في الأجهزة الحكومية.

## ثانياً: الحاكمية المؤسسية :

يؤكد مفهوم الحاكمية المؤسسية (Governance) «على تكامل أدوار الإدارة الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وتعزيز المشاركة فيما بينها، وذلك من خلال إعادة رسم الأدوار لكل منها، ليتسنى لها تحقيق التنمية الاجتماعية، وتحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة في رسم السياسات، وتحمل المسؤولية، وتعزيز مفهوم دولة القانون، وانتهاج اللامركزية في صنع القرارات». (Agere,2000)، ويعرفها (Report 1999) بأنها «كافة العمليات والهيكل التي تتخذها المؤسسات لإدارة وتوجيه عملياتها العامة ومختلف أنشطتها»، أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) فقد عرفها على «أنها ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات». (الزعيبي، ٢٠١٠).

ويعرفها الباحث على أنها « فلسفة إدارية حديثة تستخدم كمنهج لتحقيق التنمية المجتمعية المستدامة من خلال تحقيق التكامل والتنسيق بين أدوار كل من الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وتعزيز الشفافية والمشاركة والمساءلة.

## عناصر الحاكمية المؤسسية :

من أبرز عناصر الحاكمية المؤسسية ما يلي: (UNESCAP,2009)

**الشفافية Transparency:** والتي تضمن تدفق المعلومات بين جميع الأطراف بحيث تكون هذه المعلومات في متناول الجميع لتسهيل أدائهم لأعمالهم.

**المشاركة Participation:** لضمان حق العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، أما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر.

**المساءلة Accountability:** حيث يكون متخذو القرارات مسؤولين عن نتائج الاعمال التي يؤديونها.

**الخدماتية Service- Oriented:** وذلك لضمان تقديم الخدمات الأساسية للعملاء، بالجودة والسعر المطلوبين.

**العدالة والمساواة Equity and Equality:** بمعنى توفير فرص التقدم الوظيفي أمام جميع العاملين وبدون تحيز.

**الشرعية Legitimacy:** بمعنى تعزيز سلطة حكم القانون بحيث تكون القرارات مقبولة من الجميع، وضمان تنفيذها بنزاهة وتجرد.

**الكفاءة والفعالية Efficiency and Effectiveness:** في استخدام الموارد.

**التمكين Empowerment:** بمعنى تعزيز مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في المنظمة في وضع الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات.

**اللامركزية Decentralization:** بحيث تركز الإدارة العليا على الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأقل.

## لمحة عن المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن :

تأسست المؤسسة الأردنية العامة للضمان الاجتماعي عام ١٩٧٨، وهي مؤسسة وطنية تطبق نظاماً تأمينياً تكافلياً قائماً على أساس الشراكة مع الجهات الحكومية والخاصة ذات العلاقة، وينسجم مع احتياجات المؤمن عليهم ومع احتياجات المنشآت التي ينتمون إليها، ويسهم هذا النظام في تحقيق الأمن الاجتماعي والتنمية الاقتصادية، ويتسم بالريادة في الخدمة والحماية والاستدامة. (الموقع الرسمي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي [www.ssc.gov.jo](http://www.ssc.gov.jo)).

## التنظيم الاداري لمؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية :

- تتمتع مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية بالشخصية الاعتبارية (مؤسسة ذات استقلال مالي وإداري) وتتكون من الهيكل التنظيمي التالي: ([www.ar.wikipedia.org/wiki](http://www.ar.wikipedia.org/wiki))
١. مجلس ادارة المؤسسة: ويتولى هذا المجلس الاشراف على شؤون المؤسسة وأعمالها وهو مسؤول عن اقرار السياسات والخطة العامة للمؤسسة، وقرار الموازنة السنوية والرقابة على اعمالها.
  ٢. مجلس التأمينات: ويتولى اقتراح السياسات العامة التأمينية، والاشراف على تنفيذها.
  ٣. مجلس استثمار أموال الضمان الاجتماعي: ويتولى وضع السياسة والخطة العامة لاستثمار أموال المؤسسة، والاشراف على تنفيذ السياسة الاستثمارية، واتخاذ القرارات الاستثمارية اللازمة بما يتفق مع أحكام قانون المؤسسة وأنظمتها.
  ٤. لجنة المراقبة: وتتولى مراقبة أعمال ادارة المؤسسة المتعلقة بالشؤون المالية والاستثمارية، كما وتتولى تدقيق التقارير المالية الخاصة بما في ذلك بياناتها المالية الختامية.
  ٥. لجنة الحوكمة الرشيدة: وتتولى مهمة التنسيب لمجلس الادارة بأسس ومعايير الحوكمة في المؤسسة، ووضع السياسات التي تضمن عدم تضارب المصالح كما وتضمن الاداء السليم والمساءلة.

## أهداف المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي :

تسعى المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الى تحقيق الأهداف التالية: / [www.ar-ar.facebook.com/pg/JordanSSC](http://www.ar-ar.facebook.com/pg/JordanSSC)

- أ. توفير الحياة الكريمة للمواطن ولأسرته من خلال الرواتب التقاعدية التي تمنح للمؤمن عليهم عند بلوغ سن التقاعد أو عند العجز أو المرض أو الوفاة.
- ب. تعزيز برامج الأمن الاجتماعي ودفع عجلة الإنتاج في القطاع الخاص من خلال برامج الرعاية والحماية والضمانات المالية التي توفرها المؤسسة للعاملين في مؤسسات القطاع الخاص.
- ج. مد مظلة الأمن الاجتماعي لتشمل فئات أكبر من المجتمع مما يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي والمادي والنفسي.
- د. الاسهام في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية الاستراتيجية، ومن خلال خلق فرص العمل توفرها أوجة الاستثمار في أموال المؤسسة.
- هـ. رفع المستوى الصحي للمجتمع من خلال تطبيق التأمين ضد اصابات العمل وامراض المهن، ومن خلال توفير شروط الصحة والسلامة المهنية.
- و. تعميق قيم التكافل والتضامن بين أبناء المجتمع والمساهمة في تقليص جيوب الفقر من خلال توفير حد ادنى من الدخل للعامل واسرته.
- ز. الوصول الى معادلة تضمن العدالة في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع والاجيال القادمة.

## الدراسات السابقة :

يمكن تقسيم هذه الدراسات ضمن ثلاث مجموعات على النحو التالي:

### المجموعة الأولى: الدراسات التي بحثت في موضوع الحكومة الإلكترونية:

فقد وجد الباحث عددا من الدراسات التي بحثت في متغير الحكومة الإلكترونية كدراسة (ابو جارور، وكتانة، ٢٠١٦) بعنوان «الحكومة الإلكترونية في الاردن: التحديات والفرص» حيث هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات والدوائر الحكومية الأردنية، وذلك بعد تحويل الخدمات الحكومية التقليدية لتصبح خدمات حكومية الكترونية، وقد بينت نتائج الدراسة ان تطبيق برامج الحكومة الإلكترونية يسهم في سرعة ودقة وشفافية الخدمات المقدمة للمواطنين، أما دراسة (الفاعوري، ٢٠١٦) بعنوان «أثر الانماط القيادية في تبني الحكومة الإلكترونية في الاردن: دراسة ميدانية في امانة عمان الكبرى» فقد هدفت للتعرف الى أثر الانماط القيادية التالية (الاتواقراطي، والديمقراطي، والمتساهل) في تبني الحكومة الإلكترونية، وقد بينت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في أمانة عمان الكبرى هو النمط الاتوقراطي والديمقراطي، كما وتوصلت الى ان اكثر الانماط القيادية تأثيرا في تبني الحكومة الإلكترونية هو النمط القيادي الديمقراطي، أما دراسة (Abu Shanab, 2015) بعنوان «مدى تبني الحكومة الإلكترونية في الأردن: تأثير متغير العمر» فقد هدفت للتعرف الى مدى تأثير متغير العمر باعتباره مؤشرا أساسيا في قبول التكنولوجيا وفي تبني تطبيق الحكومة الإلكترونية في الاردن، وقد بينت نتائج الدراسة أن نجاح تبني الحكومة الإلكترونية يحتاج الى مشاركة المجتمع وتقبله لها، وأن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك متغير العمر. أما (الشاهين، ٢٠١٥) فقد قامت بدراسة بعنوان «أثر عوامل النجاح لبوابة الحكومة الإلكترونية على مستوى القبول: اختبار الدور الوسيط لرضا المستخدمين: دراسة حالة ضريبة الدخل والمبيعات» والتي هدفت من خلالها الى معرفة أثر عوامل نجاح البوابة الإلكترونية التالية (جودة المعلومات، ووجود النظام، والفعالية، والتأثير الاجتماعي) على مستوى القبول لدى المستخدمين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، وقد بينت نتائج الدراسة أن هنالك اثرا احصائيا لعوامل النجاح المشار اليها على درجة القبول والرضا لدى مستخدمي برنامج الحكومة الإلكترونية في الدائرة المبحوثة. في حين جاءت دراسة (المشاعلة، ٢٠١٢) بعنوان «جاهزية برامج الحكومة الإلكترونية وأثرها في نقل المعرفة» حيث هدفت الدراسة للتعرف الى أثر جاهزية برامج الحكومة الإلكترونية التالية (البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والمتطلبات الإدارية، والإمكانات المادية والقوانين والتشريعات) في نقل المعرفة في أمانة عمان الكبرى، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن أمانة عمان الكبرى توفر أحدث أنواع التكنولوجيا في مجال الشبكات والأنظمة والحاسبات، كما ويتوفر لديها كفاءات بشرية بدرجة متوسطة.

اما دراسة (الرزى، ٢٠١٢) بعنوان «الحكومة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها» فقد هدفت للتعرف إلى أهمية تطبيق أنظمة الحكومة الإلكترونية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومعرفة الأسباب والمعوقات التي تحد من تطبيقها وطرق علاجها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها عدم توفر جميع المتطلبات الأساسية اللازمة للحكومة الإلكترونية في هذه المؤسسات.

#### المجموعة الثانية: الدراسات التي بحثت في موضوع الحاكمية المؤسسية:

فقد بحثت دراسة (نصبة، ٢٠١٥) بعنوان «أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام: دراسة حالة بلدية قمار الوادي» والتي هدفت للتعرف إلى مدى تطبيق بلدية قمار الوادي لمبادئ الحاكمية، كما وهدفت إلى خلق النموذج المناسب لوضع هذا المفهوم موضع التنفيذ في المؤسسات الحكومية الجزائرية، وقد بينت نتائج الدراسة أن تبني الحوكمة هو الحل الأنسب لمواجهة حالات الفساد الإداري، وذلك من خلال تفعيل الرقابة في المؤسسات العامة ومنح حق المساءلة، هذا بالإضافة إلى ضمان استقلالية ونزاهة السلطة القضائية، ومن جهة أخرى جاءت دراسة (القطاونة، ٢٠١١) بعنوان «مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن» وهدفت للتعرف إلى مدى توافر خصائص الحاكمية، وأثرها في دافعية العمل لدى العاملين في البنوك التجارية في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تصورات الباحثين لأبعاد خصائص الحاكمية ولأبعاد دافعية العمل جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأن هنالك أثرا ذا دلالة إحصائية لأبعاد الحاكمية في دافعية العمل لدى الباحثين في البنوك التجارية الأردنية. في حين جاءت دراسة (الزعيبي، ٢٠١٠) بعنوان «العلاقة بين الشفافية والحاكمية وأثرها في الأداء المؤسسي في الوزارات والدوائر الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية» حيث هدفت للتعرف إلى علاقة الشفافية والحاكمية، وأثرهما على الأداء المؤسسي في الوزارات والدوائر الخدمية في الأردن، وقد تم اختبار الشفافية من خلال خمسة أبعاد هي (شفافية المعلومات، واتخاذ القرارات، وتقييم الأداء، والاتصالات والعلاقات، والعطاءات والمشتريات)، كما وتم اختبار الحاكمية من خلال (المساءلة، والهياكل التنظيمية، والسيطرة على الفساد، والكفاية والفعالية، والتشريعات والقوانين)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك علاقة ارتباط معنوية ما بين الشفافية والحاكمية، كما وأن هنالك علاقة ارتباط معنوية ما بين الشفافية والحاكمية من جهة والأداء المؤسسي بأبعاده (العمليات الداخلية، ومتلقي الخدمة، والتعلم والنمو) من جهة أخرى (أما دراسة (Xiang Li, 2010) فقد تناولت «العلاقة بين حاكمية الشركات وأدائها»، للتعرف إلى أثر تطبيق الحاكمية على

أداء الشركات الصينية، وقد أثبتت نتائج الدراسة بأن الشركات المطبقة للحاكمة المؤسسية، تطبق مزيجاً من النموذج الأنجلو أمريكي والنموذج الألماني لتشكيل مجلس الإدارة والمديرين وهيئة الرقابة، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء الاختبارات المكثفة لتعزيز الحاكمة في الشركات المبحوثة، وذلك بالاعتماد على الاتصالات السياسية بين الحكومة والشركة ومالكها وإدارتها، في حين بحثت دراسة (Martell, 2007) والتي هدفت إلى «اختبار الاستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون في الحكومة المحلية البرازيلية لتحسن مستوى الشفافية والمساءلة في الحكم المحلي»، وقد بينت الدراسة أن الترتيبات اللامركزية سمحت بمزيد من الاستجابة لمطالب المواطنين على اختلاف حاجاتهم، كما أن هذه الترتيبات اللامركزية عززت من مستوى المشاركة السياسية ودعمت الهياكل الديمقراطية، كما وأظهرت نتائج الدراسة أهمية الجهود الرامية إلى زيادة المساءلة بمختلف أشكالها (الإدارية والاقتصادية والسياسية) والتي يجب أن تكون جهوداً متكاملة.

**المجموعة الثالثة: الدراسات التي بحثت في موضوعي الحكومة الإلكترونية والحاكمة المؤسسية:**  
 كدراسة (السراج، ٢٠١٢) بعنوان «الحكومة الإلكترونية نهج معزز للإدارة الرشيدة وتبسيط إجراءات العمل نحو كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي مع عرض ملخص لتجربة عُمان الرقيمة» وذلك بغرض التعرف إلى أثر الحكومة الإلكترونية في استخدامها لتقنية المعلومات والاتصالات ودورها في نهج الإدارة الرشيدة في الأداء الحكومي، وذلك من خلال تناولها لعدة أبعاد (البعد الإداري ويتناول أثر الحكومة الإلكترونية في تطبيق مفهوم الإدارة الحديثة وتعزيز نهج الإدارة الرشيدة والحكم الصالح)، و(البعد الإجرائي ويتناول أثر الحكومة الإلكترونية في تبسيط إجراءات العمل وإنجاز المعاملات الإلكترونية)، و(البعد الاستراتيجي ويتناول أثر الحكومة الإلكترونية في الأداء الحكومي المعاصر).

وفيما يتعلق بالبعد الأول فقد بينت نتائج الدراسة دور الحكومة في تأكيد مفاهيم المشاركة والشفافية في صناعة القرار، وفي الرقابة والمساءلة والمتابعة لأجل التطوير، بمعنى أن الحكومة الإلكترونية قد أصبحت أحد لوازم الإدارة الرشيدة في الممارسات الإدارية المعاصرة، أما البعد الثاني فقد بينت نتائج الدراسة دور الحكومة الإلكترونية في تقديم الخدمات المطلوبة بأقل وقت وجهد وكلفة وبأفضل جودة ممكنة، كما وبينت نتائج الدراسة المتعلقة بالبعد الثالث أن هنالك رؤية وطنية متكاملة تشمل جميع المؤسسات الحكومية لإنشاء مشروعات البنية الأساسية الإلكترونية التي تحقق أعلى جاهزية. أما دراسة (Pina, Torres and Royo, 2010) بعنوان «الحكومة الإلكترونية ودورها في الشفافية والمساءلة في الحكومات المحلية للاتحاد الأوروبي» فقد أوضحت انه بالرغم من ان الحكومة

الإلكترونية وأدواتها مثل الانترنت قد ساعدت في تحسين مستويات المساءلة الا أن النتائج الخاصة بهذه الدراسة بينت ان الفوائد الممكنة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في مجالات الشفافية والمساءلة والحكومة بشكل عام ما زالت بسيطة بسبب ان الحكومة الإلكترونية ما زالت في مراحلها الأولية، وبشكل مختصر اوضحت الدراسة ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم تؤثر بشكل حيوي على الحكومات المحلية لدول الاتحاد الاوروبي على مستوى المساءلة، في حين هدفت دراسة (O'Neill, 2009) حول « تأثير الحكومة الالكترونية على الحوكمة في نيوزلندا » الى تقييم مبادرات الحكومة الإلكترونية ونتائجها مثل الحوكمة، وقد بينت الدراسة أن هنالك استخداما متزايدة من قبل المؤسسات الحكومية للحكومة الإلكترونية، بالاضافة الى تنامي قدرتهم على تقديم قنوات (رقمية / الكترونية) ذات علاقة بالعمليات والأنظمة مما ساهم في تقديم الخدمات بصورة أفضل وتحسين مستويات الحوكمة.

منهجية الدراسة: تعتمد هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتحليل البيانات اللازمة لها، وقد اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين في جمع هذه البيانات وهما:

أولاً: المصادر الثانوية والمعتمدة على المسح المكتبي للأدبيات الإدارية الباحثة في موضوعي (الحكومة الإلكترونية والحاكمة المؤسسية).

ثانياً: المصادر الأولية وتعتمد على البيانات والمعلومات التي تم جمعها من مصادر عينة الدراسة بالاعتماد على الأداة المصممة لذلك.

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، وقد تكونت هذه الاستبانة من (٣٠) سؤالاً. والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة وفقرات الاستبانة التي تقيسها:

الجدول رقم (١) متغيرات الدراسة وفقرات الأسئلة التي تقيسها

الرقم	المتغير	الفقرات التي تقيسه
١	الحكومة الإلكترونية	٩-١
٢	الشفافية	١٤-١٠
٣	الكفاءة	٢٠-١٥
٤	المساءلة	٢٥-٢١
٥	المساواة	٣٠-٢٦

صدق وثبات أداة الدراسة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة (Validity) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وتم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء الملاحظات التي أبدوها. في حين تم قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال استخراج معامل (Cronbach's Coefficient Alpha) وفيما يلي نتائج ثبات أداة الدراسة لكل متغير من متغيراتها.

جدول رقم (٢) نتائج ثبات أداة القياس لكل متغير من متغيرات الدراسة

معامل الثبات Cronbach Alpha	البعد
٠,٨٨، ٣٪	الحكومة الإلكترونية
٠,٧٣، ٤٪	الشفافية
٠,٧٤، ٨٪	الكفاءة
٠,٧٩، ٤٪	المساءلة
٠,٧٧، ٧٪	المساواة
٠,٩٠، ٣٪	الحاكمية المؤسسية ككل

### مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مركز مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني والبالغ عددهم (٣٦٢) موظفاً، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الإدارية بالاعتماد على الحجم الكلي للمجتمع عند هامش خطأ مسموح به (٠,٠٥)، وبذلك يكون حجم العينة (٢١٠) موظفاً. (Sekaran,2016). والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول رقم (٣) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل الإحصائي

النسبة المئوية	العدد	نوع الإستهبان
١٠٠٪	٢١٠	الإستهبان الموزعة
٩٦,٦٪	٢٠٣	الإستهبان المستردة
٢,٨٪	٦	الإستهبان المستبعدة
٩٣,٨٪	١٩٧	الإستهبان الصالحة للتحليل الإحصائي

أساليب التحليل الإحصائي: تم استخدام أساليب التحليل الإحصائية التالية:  
 مقياس Descriptive statistics وذلك لعرض أسئلة الدراسة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.  
 تحليل الانحدار البسيط Simple Regression وذلك لاختبار فرضيات الدراسة من خلال قياس أثر المتغير المستقل على كل واحد من المتغيرات التابعة.  
 تحليل الاعتمادية Reliability Analysis وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.  
 اختبار T للعينات المستقلة T-test for independent sample لاختبار الفروقات في اتجاهات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.  
 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، لاختبار المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.  
 اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء Skewness لإجابات أفراد العينة للتأكد من أن توزيع البيانات كان طبيعياً أم لا.

## عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

### أولاً: وصف متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
الحكومة الإلكترونية	الحكومة الإلكترونية	٣,٨١٥	٧١٠.	مرتفع
الحاكمية المؤسسية	الشفافية	٤,٠٤٧	٤٨٦.	مرتفع
	الكفاءة	٣,٧١٧	٦٤٣.	مرتفع
	المساءلة	٣,٧٢٩	٧١٠.	مرتفع
	المساواة	٣,٧٢٩	٧١٠.	مرتفع

من الجدول رقم (٤) نلاحظ بأن المتوسط العام لمتغير الحكومة الإلكترونية قد بلغ (٣,٨١٥) وبأنحراف معياري (٠,٧١٠). وبما نسبته (٣,٧٦٪) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير إلى اهتمام المؤسسة المبحوثة بتبني برنامج الحكومة الإلكترونية، بغرض تحسين نوعية الخدمات المقدمة،

وتقديمها بأسرع وقت وبأقل جهد وكلفة ممكنة، ولتسهيل تبادل المعلومات ما بين المؤسسات الحكومية المختلفة، وتفعيل مشاركة المواطن في عملية الرقابة والمساءلة، كما يلاحظ من الجدول بأن المتوسط العام لمتغير الشفافية قد بلغ (٤,٠٤٧) وبأنحراف معياري (٠.٤٨٦). وبما نسبته (٩, ٨٠٪) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير الى اهتمام المؤسسة المبحوثة بالمحافظة على تدفق المعلومات ما بين جميع الاطراف لتمكينها من متابعة عملياتها بكل كفاءة وفاعلية، كما وتبين نتائج الجدول بأن المتوسط العام لمتغير الكفاءة قد بلغ (٣,٧١٧) وبأنحراف معياري (٠.٦٤٣). وبما نسبته (٣, ٧٤٪) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير الى اهتمام المؤسسة المبحوثة باستغلال الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المنشودة بأقل كلفة ممكنة.

كما وتوضح نتائج الجدول أن المتوسط العام لمتغير المساءلة قد بلغ (٣,٧٢٩) وبأنحراف معياري (٠.٧١٠). وبما نسبته (٥, ٧٤٪) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير الى اهمية وجود نظام للمحاسبة يمتاز بالموضوعية والنزاهة في المؤسسة المبحوثة، كما ونلاحظ من خلال نتائج الجدول بأن المتوسط العام لمتغير المساواة قد بلغ (٣,٧٢٩) وبأنحراف معياري (٠.٧١٠). وبما نسبته (٥, ٧٤٪) من مساحة المقياس الكلية، مما يشير الى أهمية تكافؤ الفرص والامتيازات الوظيفية ما بين العاملين بكل موضوعية.

### ثانياً: اختبار الفرضيات:

تم التأكد من مدى توزيع البيانات طبيعياً (Normal Distribution) من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة معامل الالتواء أقل من (١)، والجدول التالي يبين نتائج معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (٥)

### نتائج معامل الالتواء

المتغير	Skewness
الحكومة الإلكترونية	- ٠,١٠٩
الشفافية	- ٠,٠٥١
الكفاءة	- ٠,٧٤٦
المساءلة	- ٠,٩٢٨
المساواة	- ٠,٢٥٤

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيم معامل الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة، قد تراوحت ما بين (-٠,٥١٠- و ٠,٩٢٨) وقد كانت القيم لجميع المتغيرات أقل من (١)، وبالتالي فإن جميع بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإنه أصبح بالإمكان اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع. ولاختبار فرضيات الدراسة فقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- قبول H0: إذا كانت قيمة (SIG) المحسوبة  $\leq$  من مستوى الدلالة المعتمد ٠,٠٥.
- رفض H0: إذا كانت قيمة (SIG) المحسوبة  $\geq$  من مستوى الدلالة المعتمد ٠,٠٥.

### ١. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

«لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)  $\leq$  في عناصر الحاكمية المؤسسية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)»  
أ- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في عناصر الحاكمية المؤسسية تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العينة لعناصر الحاكمية المؤسسية، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

عناصر الحاكمية المؤسسية	النوع الاجتماعي	العدد/ التكرارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة «F» المحسوبة	مستوى الدلالة
الشفافية	ذكر	١٠٢	٣,٦٣٣	٠,٥٧٤	١,٧٢١	٠,١٦٤
	انثى	٩٥	٣,٦١٥	٠,٥٩٠٥		
الكفاءة	ذكر	١٠٢	٣,٢٨٥	٠,٤٩٩٧	٠,٨٤١	٠,٤٧٣
	انثى	٩٥	٣,٢٦٥	٠,٥٧٤٣		
المساءلة	ذكر	١٠٢	٣,٣٣٢	٠,٥١٢	١,٠٥٣	٠,٣٧٠
	انثى	٩٥	٣,٢٥٥	٠,٥٦٤٥		
المساواة	ذكر	١٠٢	٣,٣٥٤	٠,٥٠١٢	٠,٦١١	٠,٦٠٨
	انثى	٩٥	٣,٥٤٢	٠,٥٢٤٦		

لقد تم استخدام اختبار  $t$ -test for independent sample لاختبار الفروقات في اتجاهات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، حيث تبين أن قيمة (T) المحسوبة بالنسبة لكل متغير ليست دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في الحاكمة المؤسسية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وفي ضوء النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه «توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في الحاكمة المؤسسية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي».

ب- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في عناصر الحاكمة تعزى لمتغير العمر الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لعناصر الحاكمة المؤسسية، تبعاً لمتغير العمر

العناصر الحاكمة المؤسسية	الإحصائيات الوصفية	متغير العمر	العدد	متغير العمر	العدد	متغير العمر	العدد	متغير العمر	العدد
		أقل من ٣٠ سنة	٧٢	٣٠ - ٤٠ سنة	٦٦	٤١ - ٥٠ سنة	٤٦	أكثر من ٥٠ سنة	١٣
الشفافية	المتوسط الحسابي	٤,٥٩	٤,٤٧	٤,٤٩	٤,٧٢				
	الانحراف المعياري	٠,٣٥	٠,٤٥	٠,٤١	٠,٢٣				
الكفاءة	المتوسط الحسابي	٤,٣٩	٤,٣٣	٤,٣٩	٤,٦٥				
	الانحراف المعياري	٠,٤٨	٠,٤٧	٠,٤٣	٠,٢٥				
المساءلة	المتوسط الحسابي	٤,٢٧	٤,١٤	٤,٢٦	٤,٢٩				
	الانحراف المعياري	٠,٥٤	٠,٥٨	٠,٤٦	٠,٢١				
المساواة	المتوسط الحسابي	٣,٩٧	٤,٠١	٤,٠٨	٤,٢٩				
	الانحراف المعياري	٠,٦٨	٠,٤٦	٠,٥٦	٠,١٦				

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول أعلاه إلى وجود فروقات في تقديرات عينة الدراسة لعناصر الحاكمة المؤسسية، وذلك تبعاً لمتغير العمر، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة تبعاً لمتغير العمر بفئاته المختلفة، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (٨) نتائج اختبار (AVONA yaW enO) لدلالة الفروق في تقديرات العينة لعناصر الحاكمية، تبعاً لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة «F» المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	عناصر الحاكمية المؤسسية
٠,١٦٤	١,٧٢١	٠,٢٧٥	٠,٨٢٤	بين المجموعات	الشفافية
		٠,١٦٠	٣٣,٢٠٥	داخل المجموعات	
			٣٤,٠٢٩	المجموع	
٠,٤٧٣	٠,٨٤١	٠,١٨٣	٠,٥٤٨	بين المجموعات	الكفاءة
		٠,٢١٧	٤٥,٢٠٢	داخل المجموعات	
			٤٥,٧٥٠	المجموع	
٠,٣٧٠	١,٠٥٣	٠,٣١٠	٠,٩٣٠	بين المجموعات	المساءلة
		٠,٢٩٥	٦١,٢٦٦	داخل المجموعات	
			٦٢,١٩٦	المجموع	
٠,٦٠٨	٠,٦١١	٠,٢٠٥	٠,٦١٤	بين المجموعات	المساواة
		٠,٣٣٥	٦٩,٦٤٢	داخل المجموعات	
			٧٠,٢٥٧	المجموع	

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لعناصر الحاكمية المؤسسية تبعاً لمتغير العمر، حيث تراوحت قيم «F» المحسوبة لها ما بين (٠,٦١١) و(١,٧٢١) وهذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥). بمعنى أن تقديرات العينة لعناصر الحاكمية المؤسسية متشابهة بغض النظر عن العمر. وفي ضوء هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه «توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في الحاكمية المؤسسية تعزى لمتغير العمر».

ج- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في عناصر الحاكمية المؤسسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعناصر الحاكمية المؤسسية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

عناصر الحاكمية المؤسسية	الإحصائيات الوصفية	المؤهل العلمي	العدد	المؤهل العلمي	العدد	المؤهل العلمي	العدد
		دبلوم متوسط	٢٦	بكالوريوس	١٥٥	دراسات عليا	١٦
الشفافية	المتوسط الحسابي	٤,٧٠	٤,٥٣	٤,٤٧			
	الانحراف المعياري	٠,٢٠	٠,٤١	٠,٣٨			
الكفاءة	المتوسط الحسابي	٤,٥٠	٤,٣٧	٤,٣٨			
	الانحراف المعياري	٠,٤٠	٠,٤٦	٠,٥٠			
المساءلة	المتوسط الحسابي	٤,٠٠	٤,٢٤	٤,٠٩			
	الانحراف المعياري	٠,٧١	٠,٥١	٠,٦٩			
المساواة	المتوسط الحسابي	٣,٨٧	٤,٠٢	٣,٩٢			
	الانحراف المعياري	٠,٨٧	٠,٥٧	٠,٥١			

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول اعلاه إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لعناصر الحاكمية المؤسسية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروقات في المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول (١٠) نتائج اختبار (One Way ANOVA) لدلالة الفروق لتقديرات العينة لعناصر  
الحاكمية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة «F» المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	عناصر الحاكمية المؤسسية
٠,٤٩٢	٠,٨٠٥	٠,١٣٠	٠,٣٩١	بين المجموعات	الشفافية
		٠,١٦٢	٣٣,٦٣٩	داخل المجموعات	
			٣٤,٠٢٩	المجموع	
٠,٦٥٢	٠,٥٤٥	٠,١١٩	٠,٣٥٧	بين المجموعات	المساءلة
		٠,٢١٨	٤٥,٣٩٣	داخل المجموعات	
			٤٥,٧٥٠	المجموع	
٠,٣٣٥	١,١٣٨	٠,٣٣٥	١,٠٠٥	بين المجموعات	الكفاءة
		٠,٢٩٤	٦١,١٩٢	داخل المجموعات	
			٦٢,١٩٦	المجموع	
٠,٤٩٠	٠,٨١٠	٠,٢٧٠	٠,٨١١	بين المجموعات	المساواة
		٠,٣٣٤	٦٩,٤٤٥	داخل المجموعات	
			٧٠,٢٥٧	المجموع	

## دالة إحصائية

تشير النتائج في الجدول السابق إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لعناصر الحاكمية المؤسسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي إذ لم تصل الفروق إلى مستوى الدلالة المحدد (٠,٠٥ <math> </math>)، وفي ضوء هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه «توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ <math> </math>) في عناصر الحاكمية المؤسسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي».

د- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥ <math> </math>) في عناصر الحاكمية المؤسسية تعزى لمتغير الخبرة العملية.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لعناصر الحاكمية المؤسسية، تبعاً لمتغير الخبرة العملية

عناصر الحاكمية المؤسسية	الإحصائيات الوصفية	الخبرة العملية	العدد	الخبرة العملية	العدد	الخبرة العملية	العدد	الخبرة العملية	العدد
		٥ سنوات فأقل	٧٨	١٠ - ٦ سنوات	٨٦	١١ - ١٥ سنة	٣٨	١٦ سنة فأكثر	١٣
الشفافية	المتوسط الحسابي	٤,٥٩	٤,٥٣	٤,٤١	٤,٥١				
	الانحراف المعياري	٠,٣٢	٠,٣٦	٠,٥٣	٠,٥١				
الكفاءة	المتوسط الحسابي	٤,٤٣	٤,٣٥	٤,٣٢	٤,٣٦				
	الانحراف المعياري	٠,٤٤	٠,٥٠	٠,٤٠	٠,٥٥				
المساءلة	المتوسط الحسابي	٤,٢٨	٤,٢٣	٤,٠٩	٤,٢٣				
	الانحراف المعياري	٠,٥٥	٠,٥٢	٠,٦٢	٠,٤٢				
المساواة	المتوسط الحسابي	٣,٩٩	٤,٠٥	٣,٨٧	٤,٢٢				
	الانحراف المعياري	٠,٦٥	٠,٥٢	٠,٥٩	٠,٤٥				

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول اعلاه إلى وجود فروقات دالة إحصائية في تقديرات العينة لعناصر الحاكمية المؤسسية، وذلك تبعاً لمتغير الخبرة العملية، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة تبعاً لمتغير الخبرة العملية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (١٢) نتائج اختبار (ANOVA yaW enO) لدلالة الفروق في تقديرات العينة لعناصر الحاكمية المؤسسية، تبعاً لمتغير الخبرة العملية

مستوى الدلالة	قيمة «F» المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	عناصر الحاكمية المؤسسية
٠,١٥٩	١,٧٤٤	٠,٢٧٨	٠,٨٣٥	بين المجموعات	الشفافية
		٠,١٦٠	٣٣,١٩٤	داخل المجموعات	
			٣٤,٠٢٩	المجموع	
٠,٥٧٦	٠,٦٦٢	٠,١٤٤	٠,٤٣٣	بين المجموعات	الكفاءة
		٠,٢١٨	٤٥,٣١٧	داخل المجموعات	
			٤٥,٧٥٠	المجموع	
٠,٣٣٦	١,١٣٤	٠,٣٣٣	١,٠٠٠	بين المجموعات	المساءلة
		٠,٢٩٤	٦١,١٩٦	داخل المجموعات	
			٦٢,١٩٦	المجموع	
٠,١٤٤	١,٨٢٤	٠,٦٠٠	١,٨٠١	بين المجموعات	المساواة
		٠,٣٢٩	٦٨,٤٥٦	داخل المجموعات	
			٧٠,٢٥٧	المجموع	

تشير النتائج في الجدول رقم السابق إلى عدم وجود فروقات دالة إحصائية في تقديرات العينة لعناصر الحاكمية المؤسسية وذلك تبعاً لمتغير الخبرة العملية، حيث تراوحت قيم «F» المحسوبة لها ما بين (٠,٦٦٢) و(١,٨٢٤) وهذه القيم غير دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) ، بمعنى أن تقديرات العينة لعناصر الحاكمية المؤسسية متشابهة بغض النظر عن الخبرة العملية، وفي ضوء هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه « توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في عناصر الحاكمية المؤسسية تعزى إلى متغير الخبرة العملية».

## ٢. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة :

«لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحاكمية المؤسسية لدى الأفراد في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.»

جدول رقم (١٣) نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الحكومة الإلكترونية في الحاكمية المؤسسية

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summary	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coefficient Table						
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	الخطأ المعياري	B	T	Sig
الحاكمية المؤسسية	.٧١٤	.٥١٠	٢٠٤,٣١٧	٠,٠٠٠	١١٩٧	٠,٣٦	٥٢٠	١٤,٢٩٤	٠,٠٠٠

### يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (١٣) الى وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الحكومة الإلكترونية في الحاكمية المؤسسية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (٢٠٤,٣١٧)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (١٩٧-١)، ويدعم ذلك قيمة ((B) والبالغة (٠,٥٢٠)، وقيمة (T) والبالغة (١٤,٢٩٤)، وهي أيضا قيم معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، كما وتشير قيمة (R2) الى أن الحكومة الإلكترونية تفسر مانسبته (٥١٪) من التغيرات الحاصلة في الحاكمية المؤسسية في حين ان (٤٩٪) من هذه التغيرات تعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R=٠.٧١٤)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين متغيري الحكومة الإلكترونية والحاكمية المؤسسية.

وبناء على ما سبق فأننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه «يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الحاكمية المؤسسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.»

## أ. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

«لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية».

جدول رقم (١٤) نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية

المتغير الناتج	ملخص النموذج Model Summary	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coefficient Table	Sig. F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	الخطأ المعياري	B	T	Sig
الشفافية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	F	٠,٠٠٠	١١٩٧	٠٤٣.	٣١٥.	٧,٢٥٣	٠,٠٠٠

### يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (١٤) الى وجود دور ذو دلالة احصائية لمتغير الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (٥٢,٦٠٦)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (١٩٧-١)، ويدعم ذلك قيمة ((B والبالغة (٠,٣١٥)، وقيمة (T) والبالغة (٧,٢٥٣)، وهي ايضا قيم معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كما وتشير قيمة (R2) الى ان الحكومة الإلكترونية تفسر ما نسبته (٢١,٢٪) من التغيرات الحاصلة في الحاكمة المؤسسية في حين أن (٧٨,٨٪) من هذه التغيرات تعود الى متغيرات اخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.460)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين متغيري الحكومة الإلكترونية والشفافية المؤسسية.

وبناء على ما سبق فأننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه «يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية».

## ب. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

« لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية في تعزيز الكفاءة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية ».

جدول رقم (١٥) نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الحكومة الإلكترونية في تعزيز الكفاءة

التغير التابع	ملخص النموذج Model Summery	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coefficient	Sig.F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	الخطأ المعياري	B	T	Sig
الكفاءة	R معاملا الارتباط	R <sup>2</sup> معاملا التحديد	F	٠,٠٠٠	١١٩٧	٠,٠٤٥	.٦٤٤	١٤,١٦٠	٠,٠٠٠

× يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0,05$ )

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (١٥) الى وجود دور ذو دلالة إحصائية لتغيير الحكومة الإلكترونية في تعزيز الكفاءة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (٢٠٠,٥١٤)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (١٩٧-١)، ويدعم ذلك قيمة ((B والبالغة (٠,٦٤٤)، وقيمة (T) والبالغة (١٤,١٦٠)، وهي ايضا قيم معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كما وتشير قيمة (R<sup>2</sup>) الى ان الحكومة الإلكترونية تفسر ما نسبته (٣٧,١٪) من التغيرات الحاصلة في الكفاءة في حين ان (٩,٦٢٪) من هذه التغيرات تعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.641)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين متغيري الحكومة الإلكترونية والكفاءة المؤسسية.

وبناء على ما سبق فأننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه « يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز الكفاءة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. ».

### ج. نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

«لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساءلة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.»

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الحكومة الإلكترونية في المساءلة

التغير التابع	ملخص النموذج Model Summery	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coefficient	Sig.F	درجة الحرية Df	الخطأ المعياري	B	T	Sig
المساءلة	R معامل الارتباط .٦٠٩	R <sup>2</sup> معامل التحديد .٣٧١	F	٠,٠٠٠	١١٩٧	.٠٥٧	.٦٠٩	١٠,٧٤٦	٠,٠٠٠

× يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (١٦) الى وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساءلة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (١١٥,٤٨٦)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (١-١٩٧)، ويدعم ذلك قيمة (B) والبالغة (٠,٦٠٩)، وقيمة (T) والبالغة (١٠,٧٤٦)، وهي ايضا قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0,05)$ ، كما وتشير قيمة (R<sup>2</sup>) الى ان الحكومة الإلكترونية تفسر مانسبته (١,٣٧٪) من التغيرات الحاصلة في الحاكمية المؤسسية في حين ان (٩,٦٢٪) من هذه التغيرات تعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R=0.609)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين متغيري الحكومة الإلكترونية وتعزيز المساءلة المؤسسية.

وبناء على ما سبق فأننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه « يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساءلة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.»

## د. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

«لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساواة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.»

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار الانحدار البسيط لدور الحكومة الإلكترونية في المساواة

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coefficient	Sig.F مستوى الدلالة	درجة الحرية Df	الخطأ المعياري	B	T	Sig
المساواة	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد	F	٠,٠٠٠	١١٩٧	٠.٠٥٤	٠.٤٩٠	٩,١٢٧	٠,٠٠٠

## يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0,05$ )

تشير نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (١٧) الى وجود دور ذو دلالة إحصائية لمتغير الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساواة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ويظهر ذلك من خلال قيمة (F) والبالغة (٨٣,٢٩٧)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، وهو ما يمثل معنوية النموذج عند درجات حرية (١٩٧-١)، ويدعم ذلك قيمة ((B والبالغة (٠.٤٩٠)، وقيمة (T) والبالغة (٩,١٢٧)، وهي ايضا قيم معنوية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، كما وتشير قيمة (R<sup>2</sup>) الى ان الحكومة الإلكترونية تفسر ما نسبته (٨,٢٩٪) من التغيرات الحاصلة في الحاكمية المؤسسية في حين أن (٢,٧٠٪) من هذه التغيرات تعود الى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، ومن جهة أخرى فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R=٠.546)، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية بين متغيري الحكومة الإلكترونية وتعزيز المساواة المؤسسية.

وبناء على ما سبق فأننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه « يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساواة لدى الأفراد العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.»

## نتائج الدراسة :

من خلال التحليل الاحصائي فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو الحكومة الإلكترونية كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٣,٨١٥)، مما يشير الى أهمية تبني برنامج الحكومة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي، للاستفادة منها في تقديم خدماتها بأقل وقت وجهد وكلفة، ولزيادة جودة الخدمات المقدمة ولتحقيق الشفافية في العمل، وتجدر الاشارة الى ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (ابو جارور، وكتانة، ٢٠١٦) ودراسة (الفاعوري، ٢٠١٦).
٢. بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو تعزيز الشفافية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٤,٠٤٧)، مما يشير الى ان برنامج الحكومة الإلكترونية تساهم في تعزيز مفاهيم تبسيط الاجراءات والابتعاد عن التحيز في المؤسسة المبحوثة، وتجدر الاشارة الى ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (نصبة، ٢٠١٥) ودراسة (الزعبي، ٢٠١٠).
٣. بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو تعزيز الكفاءة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٣,٧١٧)، مما يشير الى ان برنامج الحكومة الإلكترونية تساهم في حسن استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة المبحوثة، وتجدر الاشارة الى ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (القطاونة، ٢٠١١).
٤. بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو تعزيز المساءلة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٣,٧٢٩)، مما يشير الى ان برنامج الحكومة الإلكترونية تساعد في سهولة محاسبة كافة الأطراف عن نتائج أعمالهم، وتجدر الاشارة الى أن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (نصبة، ٢٠١٥).

٥. بينت نتائج الدراسة أن اتجاهات المبحوثين نحو تعزيز المساواة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية كانت ايجابية، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (٣,٧٢٩)، مما يشير الى ان برنامج الحكومة الإلكترونية يساهم في تكافؤ الفرص أمام الجميع وبدون تحيز.

٦. بينت نتائج الدراسة ان هنالك فروقات في تقديرات أفراد عينة الدراسة لعناصر الحاكمة المؤسسية، تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية التالية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية).

٧. تلعب الحكومة الإلكترونية دوراً هاماً في تعزيز الحاكمة المؤسسية في مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث يساهم تبني برنامج الحكومة الإلكترونية في تعزيز تطبيق مفاهيم وابعاد الحاكمة المؤسسية من خلال الاسهام في تعزيز منهج الادارة الرشيدة، وتجدر الاشارة الى ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (السراج، ٢٠١٢).

٨. هنالك دوراً لمتغير الحكومة الإلكترونية في تعزيز الشفافية في مؤسسة الضمان الاجتماعي، حيث يساهم برنامج الحكومة الإلكترونية في حرية تدفق المعلومات ما بين الاطراف المختلفة، كما ويساهم في الابتعاد عن التحيز في تقديم الخدمات.

٩. تلعب الحكومة الإلكترونية دوراً هاماً في تعزيز كفاءة مؤسسة الضمان الاجتماعي، وذلك من خلال تبسيط الاجراءات وتحسين العمليات في المؤسسة المبحوثة مما يضمن حسن استغلال الموارد بالشكل الامثل، وتجدر الاشارة الى ان هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (السراج، ٢٠١٢).

١٠. بينت نتائج الدراسة أن هنالك دوراً لمتغير الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساءلة في مؤسسة الضمان الاجتماعي، من خلال تقليل الفساد الاداري ومنع التلاعب وقيام جميع الاطراف بواجباتها ومحاسبة الجهات المقصرة.

١١. تساهم الحكومة الإلكترونية في تعزيز المساواة في مؤسسة الضمان الاجتماعي، وذلك من خلال احترام حقوق جميع الاطراف ومعاملتهم بعدالة وبدون أي تحيز.

## توصيات الدراسة :

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها، فإن هذه الدراسة توصي بما يلي:

١. العمل على تثقيف الأفراد العاملين وجمهور المستفيدين بمفهوم الحكومة الالكترونية، وبأهمية تبني هذا المفهوم وبالخدمات التي يمكن تقديمها من خلال برنامج الحكومة الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية، من خلال المنشرات التعريفية والندوات وورش العمل.
٢. توسيع قاعدة الخدمات الإلكترونية المقدمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، وذلك للاستفادة من مزايا الحكومة الإلكترونية من سرعة ودقة وكلفة منخفضة، وللإسهام في تحقيق التنمية المستدامة.
٣. ضرورة تبني نظام الحاكمية المؤسسية بجميع ابعاده في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، وذلك لمواجهة حالات الفساد الاداري، ولضمان تقديم الخدمات بدقة وعدالة وشفافية ومساواة.
٤. التأكيد على الالتزام بتطبيق مدونة السلوك الأخلاقي في مؤسسة الضمان الاجتماعي، لتسهيل تطبيق مفاهيم الحاكمية المؤسسية من المساءلة والمساواة والشفافية... وغيرها.
٥. تعزيز رقابة ومتابعة الاداء في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية للحد من حالات الفساد الاداري واستغلال السلطة.
٦. بناء ثقافة المشاركة للعاملين والمتعاملين مع مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات لتعزيز الشفافية والمساءلة.
٧. ان تحقق مؤسسة الضمان الاجتماعي المساواة بين الأفراد العاملين من خلال وضع مجموعة من الأسس الموضوعية في اجراءات التعيين وتقييم الأداء والعدالة في المعاملة.
٨. أن تتسم إجراءات (المحاسبة والمساءلة) في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالشفافية والموضوعية والنزاهة وعدم التمييز بين الافراد العاملين.
٩. العمل على تبسيط إجراءات العمل في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية لضمان حسن استغلال الموارد، وانجاز العمل المطلوب بأقل كلفة ممكنة.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- ابو جاور، سحر، وكتانة، خيرى (٢٠١٦). الحكومة الإلكترونية في الاردن: الفرص والتحديات. مجلة رماح للدراسات والابحاث. (١٧)، ١١٣-١٢٦.
- الحنيطي، محمد (٢٠٠٥)، الحكومة الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمة المقدمة إلكترونياً: دراسة حالة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، مؤتمر إدارة الأعمال الأول، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الرزقي، ديبالا (٢٠١٢)، الحكومة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٠ (١)، ١٨٩-٢٢٧.
- الزعبي، قاسم (٢٠١٠)، أهمية الحاكمية المؤسسية في الوقاية من الفساد، مؤتمر أثار الفساد على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- السراج، براق (٢٠١٣)، الحكومة الإلكترونية منهج معزز للإدارة الرشيدة وتبسيط إجراءات العمل نحو كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، مجلة الإداري، ١٣٣ (٣٥١)، ١٩٩-٢١٨.
- الشاهين، أماني (٢٠١٥) أثر عوامل النجاح لباوية الحكومة الالكترونية على مستوى القبول ك اختبار الدور الوسيط لرضا المستخدمين (دراسة حالة دائرة ضريبة الدخل والمبيعات). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- العوامل، نائل (٢٠٠٠)، الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة: دراسة استطلاعية للقطاع العام في قطر، دراسات، ١، ١٦٣-١٨٢.
- الفاعوري، عدي (٢٠١٦). أثر أنماط القيادة في تبني الحكومة الالكترونية في الاردن: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الاردن.
- القطاونة، أيمن (٢٠١١)، مدى توافر خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العالة في الأردن، دراسات، ٣٨ (١)، ٧٦-١٠٢.
- المشاعلة، هبة (٢٠١٠)، جاهزية برامج الحكومة الإلكترونية وأثرها في نقل المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

الموقع الرسمي للمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي [www.ssc.gov.jo](http://www.ssc.gov.jo)

الموقع الإلكتروني [www.ar-ar.facebook.com /pg/JordanSSC](https://www.ar-ar.facebook.com/pg/JordanSSC)

الموقع الإلكتروني [www.ar.wikipedia.org/wiki](http://www.ar.wikipedia.org/wiki)

نصبة، الأمين (٢٠١٥). أهمية تطبيق مبادئ الحاكمة في القطاع العام: دراسة حالة بلدية قمار الوادي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

ياسين، أحمد (٢٠٠٥)، مدى جاهزية القطاع الحكومي الأردني لتطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu Shanab, Jamal (2015). E-government Adaption In Jordan: The Influence Of Age.The International Conference On Information Technology, Yarmouk University, Irbid, Jordan. 345-350.
- Agere, sam. (2000) promoting good governance: principle practices and perspective. London: cammon wealth secretariat.
- Martell, Christine, (2007) Municipal government Accountability in Brazil International Journal of public administration. I(30)
- O'Neill, R. (2009) "The Transformative Impact of E-Government on Public Governance in New Zealand". Journal of Public Management Review, 11 (6) 751-770.
- Pina, V., Torres, L., and Royo, S. (2010) Is E-Government Leading to more accountable and Transparent local governments? An overall View. Financial Accountability and Management, 26 (1): 3-20.
- Report. Broadband. (1999). Building On Strength Improving Governance and Accountability in Canada's voluntary sector, Institute on governance. Ottawa Canada.
- Schelge. Tom. (2001). Strategies for E-government – lesson learned, sunmicro system.
- Sekaran.Uma (2016). Research Method for Business (4 thed). New York: Johnwiley and son Inc.



- Unescap. (2009) "what Is Good Governance" online at [http://www.unescap.org/husctiggi\\_governance.htm](http://www.unescap.org/husctiggi_governance.htm)
- World Bank. (1992). governance and development. The World Bank publication. Washington, d.c.
- Xiang.li. (2010). Corporate government, firm performance and Executive Compensations: Evidence from China. Master thesis, Edwards school of Business University. Canada.
- The Role of E-Government in Institutional Governance: An Empirical Study in the Social Security Corporation (SSC)
- Prepared by: Reyad Al- Khawaldeh\*
- This paper aims to explore the role of E-Government on Institutional Governance. Quantitative approach was used to conduct study, more specifically, self-administrated survey was designed which include 30 items. 210 questionnaires were distributed and 197 questionnaires were valid for statistical analysis. In order to analyze the primary data, several statistical techniques were used such as simple regression and descriptive statistics which include mean and (SD). Accordingly, the findings revealed that there significant impact of E-Government on dimensions of governance which obtain (transparency, efficiency, accountability and equity). some managerial implications and recommendations were provided such as educate both employees and customers (citizens) about the concept of G-government and E-services which provided by(SSC).Necessity to adopt governance system in all Jordanian government bodies in order to fight the corruption and to provide the public service equally.
- Keywords: E-Government, Institutional Governance, Transparency, Efficiency, Accountability, Equity, Social Security Corporation, Jordan.
- \* Assistant Professor , AL - Balqa Applied University - Amman University College for Financial and Administrative Sciences.

## ملخصات الرسائل العلمية

فعالية تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية  
على تحسين أداء قطاع المواصلات بمحافظة ظفار بسلطنة عمان





## فعالية تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين أداء قطاع المواصلات بمحافظة ظفار بسلطنة عمان (مخلص رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا)

محمد بن سهيل بن أحمد الحضري  
محافظة ظفار - سلطنة عُمان

### المقدمة :

### خلفية الدراسة :

لقد كان للمتغيرات والظواهر الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية في السنوات القليلة الماضية، وبزوغ عصر العولمة، تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حريها لاقتناص أهم الفرص وغزو الأسواق في مختلف العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو وتحقيق معدلات الأداء المطلوبة لتحقيق استمراريته وديمومتها (صابر وتغلب، ٢٠١٠).

ولتحقيق معدلات الأداء المطلوبة لن تتمكن المنظمات دون كوادر بشرية مؤهلة وذات كفاءة ومهارات عالية تقود المنظمة على كافة مستوياتها من تحقيق رؤيتها وأهدافها في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات على المستوى الداخلي والعالمي، ومما لا شك فيه أن تفوق أية منظمة من منظمات قطاع الأعمال أو العام على السواء يعزى إلى دور مواردها البشرية، فتحقيق رؤيتها وأهدافها والتي لا يمكن الوصول إليها إلا من خلال مواردها البشرية باعتبارها أبرز العوامل التي تقود المنظمة للتكيف مع المتغيرات البيئية الحاصلة، لذا تكونت قناعات لدى المنظمات في عصرنا الحالي بأن الموارد البشرية تعد إحدى العناصر الاستراتيجية المؤثرة في بقاء ونمو تلك المنظمات.

وعليه فقد حظي تطبيق أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بعناية واهتمام الدارسين والباحثين والعلماء الحيز الكبير في الأعوام القليلة الماضية، فوظيفة إدارة الموارد البشرية في منظمة لم تعد كالمسابق تلك الإدارة التقليدية التي تمارس مهاماً روتينية كالتوظيف

والتدريب والتحفيز فقط، بل أضيفت لها أبعاداً تتداخل مع بقية مجالات المعرفة العلمية الإدارية منها والسلوكية والاجتماعية، وذلك بقناعتها أن نجاح وفاعلية المنظمات المعاصرة تعتمد بشكل أساسي على المورد البشري، والذي هو الأساس في إبداع القيمة المتمثلة بالمنتجات المناسبة للمنظمة والتي تحقق السمعة الاجتماعية لها في المحيط البيئي التي تمارس نشاطها فيه (عباس، ٢٠٠٦).

وفي ضوء ما تم ذكره أعلاه، تطورت نظريات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تطوراً كبيراً خلال العقدين الماضيين، فقد برز العديد من المفكرين والباحثين الذين ساهموا في تطوير هذه النظريات والمفاهيم والذي كان لهم الدور الرئيس في ظهور أبحاث ودراسات جديدة تنطلق من الإسهام العلمي لهؤلاء المفكرين التي أفرزتها أبحاثهم العلمية أمثال: (Arthures, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delery & Doty, 1996; Gust, 1997; Pfeffer, 1998) فقد أكدوا من خلال دراساتهم أن المنظمة عند تطبيقها لمجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتناسب مع موارها البشرية، تميل إلى تحقيق أفضل النتائج مقارنة بمنافسيها، فقد كانت تلك الأبحاث نقطة التحول في ممارسات إدارة الموارد البشرية من انحصارها على الوظائف التقليدية كالتخطيط، والتوظيف، والاستقطاب والتعيين، والتدريب، والتحفيز، وإدارة الأجور، وتقييم الأداء إلى وظائف ذات أبعاد استراتيجية لتصبح شريكاً أساسياً في تكوين الاستراتيجية الكلية للمنظمة باعتبار أن الموارد البشرية هي العصب الأساسي في تحقيق أهدافها ورؤيتها.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

لم تعد الطرق التقليدية والروتينية في إنجاز الأعمال بالاستناد إلى وضع الحلول واجتياز التحديات بناء على الموقف الظرفي والمفاجئ لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع ما يتطلبه الوقت الراهن، بل يتطلب تطبيق ممارسات حديثة لكي تتوافق مع تلك التغييرات المتسارعة الحاصلة لتحقيق معدلات الأداء المطلوبة. وبما أن عملية الربط بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالأداء التنظيمي في القطاع الخاص بسلطنة عمان لم تحظى باهتمام كافٍ، لذا تكمن مشكلة الدراسة في طرح السؤال الرئيس الآتي: «ما مدى تأثير فعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء التنظيمي لدى قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟» وتتفرع منها الأسئلة الآتية:

١. ما طبيعة العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان ؟
٢. ما مدى تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي بقطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان ؟
٣. ما نوعية العلاقة بين السلوك التنظيمي وتحسين أداء شركات قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان ؟
٤. ما دور السلوك التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان ؟

### هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لفعالية تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحقيق الأداء التنظيمي، وهل السلوك التنظيمي يتوسط العلاقة بينهما من خلال اختبار النموذج المقترح للدراسة، والكشف عن مدى ملاءمة تطبيقه في مجتمع منظمات مجتمع الدراسة.

### نموذج الدراسة :

يبين نموذج الدراسة الافتراضي العلاقات والافتراضات ما بين متغيرات الدراسة وتأثيراتها والنتائج المترتبة عليها، حيث يصور النموذج الصورة الواقعية لأبعاد وافتراضات النظرية التي تبنتها الدراسة الحالية. وفي ضوء مراجعة الباحث للأدبيات السابقة في نظرية جفري فيفر، سيسعى إلى تطوير النظرية من خلال إضافة متغيرات وسيطة وهي السلوكيات التنظيمية للأفراد بأبعادها الآتية: الدوران الوظيفي، الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية، ويرى الباحث أن هذه الإضافة في نظرية فيفر سيكون لها أثر أقوى في عملية تحسين الأداء التنظيمي في منظمات قطاع المواصلات في سلطنة عمان. ويتضمن النموذج الافتراضي ثلاثة متغيرات رئيسية: الأول المتغير المستقل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لنموذج فيفر ويتكون من سبعة أبعاد: (الأمان الوظيفي، اختيار أفضل الأفراد، فرق العمل ذاتية الإدارة، ربط التعويضات بالأداء، التدريب المكثف، تقنين الفروقات بين المستويات الوظيفية، مشاركة المعلومات)، أما المتغير الثاني فهو المتغير التابع الأداء التنظيمي ويتضمن هذا المتغير أربعة أبعاد بالاستناد إلى بطاقة قياس الأداء المتوازن وهي: (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، أما المتغير الثالث فهو المتغير الوسيط الذي يساعد المتغير المستقل على التأثير في المتغير التابع ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي: (الدوران الوظيفي، الرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية).



## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

توصل الباحث خلال مراجعته للدراسات والأدبيات السابقة حول موضوع الدراسة إلى أن نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تهتم بتنمية الموارد البشرية من كافة جوانب حياتها على السواء الوظيفية أو الاجتماعية استخدمت وارتبطت على الأغلب ارتباطاً قوياً بالأداء التنظيمي. فهناك العديد من النظريات التي ركزت على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، فكل نظرية تبحث عن أداء المنظمة من منظور مختلف وفقاً لتوجهات أصحابها وبناءً على ميولهم وما توصلوا إليه من تجارب واختبارات. فقد قسم كل من ديلري ودوتي (Delery & Doty 1996) في دراستهم الشهيرة لتطوير نظريات لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى ثلاثة مداخل رئيسية، أولاً المدخل العالمي، ثانياً المدخل الظرفي (الموقفى)، ثالثاً وأخيراً المدخل التكويني (الربط). بعد ذلك قام كل من ريتشارد وthumbسون (Richardson & Thompson 1999) بإعادة تعريف نموذجين والذان يريان أنهما الأقوى بروزاً من حيث الاهتمام والأبحاث والدراسات التي دارت حولهما وهما: المدخل الظرفي (الموقفى) تمت صياغته إلى نموذج المواءمة المثلى، والمدخل العالمي إلى نموذج الممارسات المثلى، وأبقوا على المدخل التكويني (الربط) كما هو.

وقبل إلقاء الباحث الضوء على نظريات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الثلاث والتطرق لها والتوغل في تفاصيلها لإبراز مدى مساهمتها في تحسين أداء المنظمات وإبراز أهم النقاط التي اختلف حولها المفكرون والباحثون، ثم الكشف عن الأسباب التي أدت إلى اختيار الباحث نظرية الممارسات المثلى ليوصلها في تطبيق بحثه وتأكيد فرضياته، سوف يتطرق إلى أصل هذه النظريات وخلفياتها ومما انبثقت والأساس النظري لها.

حيث استندت النظريات الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى ثلاث نظريات أساسية وهي: نظرية رأس المال البشري، والنظرية المستندة على الموارد، والنظرية السلوكية، لقد كانت هذه النظريات هي المنطلق الأساسي للنظريات والنماذج الحديثة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تطرق إليها ديلري ودوتي (Delery & Doty 1996) وريتشاردسون وthumbسون (Richardson & Thompson 1999) في أبحاثهما ودراستهما التي استخلصت أهم النظريات.

نظرية المواءمة المثلى: تتفق هذه النظرية مع النظرية الظرفية (الموقفية)، إذ يرى هؤلاء الباحثين أن الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية ستكون أفضل وأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي، أي أن أداء المنظمة

سيتحسن عند حصول التطابق الملائم بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة (السالم، ٢٠٠٩). وتشير كلمة الموامة إلى معنى التوافق والانسجام والتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة الكلية، إذ تُعد الأولى جزءاً لا يتجزأ من الثانية، لذا تقوم هذه النظرية على قاعدة مفادها: تحقيق الانسجام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة في ظل تأثير البيئة الخارجية والداخلية بشكل يصنع استراتيجية الموارد البشرية بما ينسجم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها ويحقق أهدافها، هذا التوجه يؤدي بالضرورة إلى أن تتكامل وتتلاءم جميع نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع ما تتطلبه استراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال، فعدم التوافق بلا شك سيحدث تضارباً وإخلالاً بينها ما ينعكس سلباً على أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل (عقيلي، ٢٠٠٩).

نظرية الربط (التكوين): تتركز هذه النظرية على التأثيرات والتكوينات التآزرية التي من الممكن أن تكونها ممارسات الموارد البشرية عندما يتم تجميعها وربطها معاً وممارستها بطريقة متماسكة، ويقال أن الممارسات الكلية التي من الممكن تحقيقها أكبر بكثير من مجموع الآثار المترتبة على كل ممارسة منفردة. ووفقاً لهذا الرأي وجد إتشنوسكي وزملاؤه (1997) Ichniowski & ea el أن نظم الممارسات المبتكرة للموارد البشرية لها تأثيرات كبيرة على أداء العاملين في الإنتاج، في حين أظهرت التغيرات في الممارسات الفردية تأثيرات صغيرة يعكس ربطها وتهيئتها مع بعضها البعض.

نظرية الممارسات المثلى: تقوم فلسفة هذه النظرية على أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية هي دائماً أفضل من بقية الممارسات الأخرى إذ أن تطبيق أحسن الممارسات سيترتب عليها سلوكيات إيجابية لدى الأفراد كتدني نسبة الدوران الوظيفي، وتدني نسبة الغيابات، وتعظيم الإنتاجية، وتحقيق جودة عالية في العمل، وارتفاع الروح المعنوية والتي من شأنها أن تحقق الأداء الأفضل للمنظمة، ويطلق عليها كذلك مدخل الممارسات المثلى ومن أبرز المفكرين لهذه النظرية هم: (1998) Pfeffer (1997) Gust, (1994) Osterman, (1996) Bart, Delery & Huselid (1995).

بعد اطلاع الباحث على الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة وهو الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وجد أن معظمها ركزت بشكل ملفت على أهمية الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في رفع الأداء المؤسسي، ومعظم التوصيات التي خرجت بها أنه يجب على المنظمات والإدارات بشكل خاص الاهتمام بالموارد البشرية وصيانتها وتطويرها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية التي تطرأ على

المنظمات من حين إلى آخر. كما ويرى الباحث أن بعضها أسهمت في تحول مفهوم الإدارة التقليدية للموارد البشرية والتي كانت تركز على الوظائف الأساسية كتخطيط الموارد البشرية، إدارة شؤون الأفراد، الاستقطاب، إدارة الأجور والحوافز، إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدخال مفاهيم حديثة عليها كإشراك الأفراد في بناء استراتيجية المنظمة ومشاركتهم المعلومات الأساسية والجوهرية عن المنظمات التي يعملون بها وكذلك تقليل الفروق بين المناصب والأمان الوظيفي ومعظم التوصيات التي خرجت بها أنه يجب على المنظمات والإدارات بشكل خاص الاهتمام بالموارد البشرية وصيانتها وتطويرها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية التي تطرأ على المنظمات من حين إلى آخر. ورغم الاختلافات والتباينات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة واختلاف المناطق الجغرافية التي طبقت بها الدراسات السابقة إلا أنها رغم الاختلاف الجغرافي والثقافي والاجتماعي فإن اهتمامات وطموح الموارد البشرية في المنظمة واحدة، ونجد كذلك أن جميعها تسعى إلى توضيح أهمية الدور الذي يقع على عاتق الموارد البشرية في المنظمة، وأن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي للمنظمة، مؤكدةً على مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات في موضوع الدراسة لم يجد الباحث في الدراسات العربية ما تبنت نظرية الممارسات المثلى بشكل عام وعلى وجه الخصوص نموذج جفري فيفر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، بعكس الدراسات الأجنبية فقد وجد الباحث أربع دراسات تبنت نفس النموذج الذي سوف يبنته الدراسة الحالية وهي دراسة: Ah- (2009) Edgar & Others، Sagwa (2014) Coaker (2003) mad & Schroeder (2001)، ولكن الدراسة التي نحن بصددتها ستتجه بمنحى آخر يختلف عن الدراسات السابقة التي تبنت نفس النموذج، حيث أنها درست الممارسات كعلاقة مباشرة بينها وبين الأداء التنظيمي، بينما الدراسة الحالية ستبنى العلاقة غير المباشرة بإدخال متغيرات وسيطة عليها وهي السلوك التنظيمي للأفراد داخل المنظمة بإضافة ثلاثة أبعاد وهي (الدوران الوظيفي، الرضا الوظيفي، المواطنة التنظيمية)، والتي يرى الباحث أنها سوف تحسن من أداء الشركات مجتمع الدراسة، حيث أن إضافة متغيرات جديدة على النموذج بما يتوافق مع بيئة الدراسة الحالية، في محاولة من الباحث لإظهار مدى صلاحيتها ومواءمتها على منظمات القطاع الخاص وعلى وجه الخصوص في قطاع المواصلات بمحافظة ظفار في سلطنة عمان.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها، أشكالها، والعوامل المؤثرة في ذلك، حيث يرتبط استخدام المنهج الوصفي التحليلي غالباً بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية ويقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية معينة من أجل التعرف إلى الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون (عليان وآخرون، ٢٠٠٨). ولا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فقط بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحديد الوسائل الملائمة لتطوير الواقع وتحسينه (العساف، ٢٠٠٦).

### مجتمع وعينة الدراسة:

ويتكون مجتمع الدراسة هنا من الأفراد العمانيين العاملين بشركات قطاع المواصلات في محافظة ظفار، وقد بلغت ثلاث شركات شركة صلالة لخدمات الموانئ، الشركة العمانية لإدارة المطارات، الشركة العمانية لخدمات البريد، ويبلغ عدد العاملين بها (١٠٧٥) فرداً موزعين على جميع المستويات الوظيفية بتلك الشركات، ولغرض ضمان تمثيل العينة التمثيل الجيد روعي في عملية تحديد العينة المناسبة بالاستناد إلى الأبحاث والدراسات السابقة في تحديد حجم العينة المناسب فجاءت أغلبيتها تؤيد حجم العينة التي حددتها الدراسة الحالية، ورجع الباحث كذلك لطرق ومصادر أخرى لضمان التأكيد على تحديد الحجم الأدنى والمناسب حيث اعتمد الباحث على جدول كيرجي ومرجان (Krejcie & Morgan (1970) لتحديد حجم العينات في حال معرفة عدد أفراد مجتمع الدراسة الكلي وقد قدر حجم العينة بناء على الجدول عدد (٢٨٣) مفردة عند مستوى ثقة (٩٥٪) بنسبة هامش خطأ (٥٪).

### بناء أداة الدراسة:

في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تقييمها وتصحيحها من قبل مجموعة من الأكاديميين وذلك لتقويمها للغرض التي أعدت من أجله والتأكد من صحة محتواها بما يتوافق مع موضوع الدراسة وبيئته. وقد تم الاستناد إلى بعض الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة. بالنسبة للمتغير المستقل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية اعتمد على دراسة (Sagwa (2014). في حين تم الاستناد إلى بعض الدراسات في المتغير الوسيط السلوك

التنظيمي والذي يشتمل على ثلاثة أبعاد وهي: (Rebecca & Patrick, 2013; Peter & et al, 1979; Rehman, 2012). بينما رجع في قياس المتغير التابع الأداء التنظيمي إلى أدوات القياس المستخدمة في دراسة (العنزي، ٢٠١٦؛ ودراسة الغيلي والنقيب، ٢٠١٥) والذي يتكون من أربعة أبعاد (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). وبناء على تلك المقاييس التي استخدمت لبناء أداة الدراسة الحالية، تكونت استبانة قوامها (٦٥) فقرة توزعت على ثلاث متغيرات مقاسة، وست فقرات توزعت على الأسئلة الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة.

### الدراسة الاستطلاعية :

ولغرض قياس الصدق والثبات أجرى الباحث دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (٣٠) مفردة للتأكد من فعالية مدى صلاحية أداة الدراسة، وقد أسفرت هذه النتائج عن أن أداة القياس صالحة لغرض الدراسة والغاية التي أعدت من أجلها، وقد مرت عملية التأكد من صلاحية استخدام الأداة بعدة مراحل وهي صدق المحكمين، صدق البناء الداخلي، وأخيراً الثبات. وللتأكد من صدق البناء الداخلي تم اختبار الصدق باستخدام معامل بيرسون للارتباط (Person Correlation) حيث جاءت جميع القيم دالة إحصائية ما عدا ثلاث فقرات وتم علاجها. وكذلك استخدم معامل ألفا كرنباخ (Cronbach Alpha) لقياس الثبات وبلغت قيمته (٠,٩٦٢)، وتشير هذه النتائج لقيم معامل ألفا كرنباخ عن مستوى مقبول جداً. وبعد التحقق من مدى ثبات وصدق الاستبانة وأنها صالحة للتطبيق، تم توزيع الأداة على العينة.

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يعرض الفصل الرابع من الدراسة نتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من (٢٦٩) مشاركا. وتتكون نمذجة المعادلة البنائية من نموذجين هما:

النموذج القياسي: وهو التحليل العاملي التوكيدي لأنه من خلال هذا النموذج يتم تشخيص العوامل والمؤشرات لكل عامل كامن، وقياس إلى أي مدى تمثل تلك المؤشرات لكل عامل كامن، إذ تعتبر عبارة عن ربط بين كل العوامل المرئية وغير المرئية.

النموذج البنائي: من خلال هذا النموذج نضع فيه كافة العوامل المؤثرة معاً، إضافة إلى العوامل المتأثرة غير المرئية مع توضيح الارتباطات والعلاقات فيما بينها، برسم الأسهم والتي تعبر عن الفرضيات في نموذج الدراسة الافتراضي لتلك العلاقات في ما بينها وقياسها في آن واحد (البرق وآخرون، ٢٠١٣).

## أولاً: التحليل العاملي الاستكشافي

هذا وقد أجرى الباحث التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام تحليل المكونات الرئيسية على جميع متغيرات الدراسة بهدف تلخيص تلك المتغيرات إلى عدد قليل من العوامل. إذ أسفرت النتائج عن الجودة العالية للمقاييس المستخدمة. حيث جاءت فقرات مقياس الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والذي يتكون من (٢٨) فقرة تشبعت جميعها تحت سبعة عوامل كامنة تم استيفاء شروطها باعتبارها ذات مصداقية وهي (الأمان الوظيفي، الاختيار، التدريب، تقنين الفروقات بين المستويات الوظيفي، فرق العمل ذاتية الإدارة، التعويضات بناء على أداء المنظمة، مشاركة المعلومات) وقد جاءت هذه النتائج حسب الافتراض والتوقع عند إعداد أداة القياس لهذا المتغير، وتتفق النتائج التي أسفرت عن التحليل العاملي الاستكشافي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع دراسة الباحث ساجوا (Sagwa, 2014). أما فيما يخص مقياس المتغير الوسيط وهو السلوك التنظيمي فقد أتت فقراته محملة حسب التوقعات، حيث جاءت فقرات مقياس السلوك التنظيمي والذي يتكون من (١٩) فقرة، حيث تشبعت جميع الفقرات تحت ثلاثة عوامل كامنة تم استيفاء معاييرها باعتبارها ذات مصداقية وهي: (الدوران للوظيفي، الرضا الوظيفي، المواطنة التنظيمية)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Re-becca & Patrick, 2013; Peter & et al, 1979; Rehman, 2012) والتي استند إليها الباحث في إعداد هذا المقياس. وأخيراً أجرى الباحث التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي والذي يتكون من (١٨) فقرة، فقد جاءت مفردات قياسه محملة على ثلاثة عوامل كامنة (البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وقد جاءت هذه العوامل وفق ما هو مفترض لها، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (العنزي، ٢٠١٦؛ ودراسة الغيلي والنقيب، ٢٠١٥).

## ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي:

يبين الجدول (١) جميع مؤشرات التطابق للتحليل العاملي التوكيدي لنماذج القياس الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، والأداء التنظيمي، وقد أظهرت جميع مؤشرات التحليل أنها تتمتع بمطابقة مناسبة جداً للنماذج وفقاً لتوجيهات الإحصائيين، وأن البيانات تتمتع بجودة عالية ومن الممكن دراستها وتوظيفها في الدراسة الحالية.

## الجدول (١) تلخيص مؤشرات حسن المطابقة لنماذج القياس

مؤشرات حسن المطابقة	رمز المؤشر	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث
مربع كاي	$\chi^2$	٧٣٠,٢٤٦	١٩١,٣٥٨	٢٥٧,٨٨٦
درجة الحرية	DF	٣٢٨	٧٢	١٢٨
مستوى الدلالة	P	.٠٠٠	.٠٠٠	.٠٠٠
مربع كاي المعياري	cmindf	٢,٢٢٦	٢,٦٥٨	٢,٠١٥
متوسط مربع الخطأ التقريبي	RMSEA	.٠٦٨	.٠٧٩	.٠٦٢
المطابقة المقارنة	CFI	.٩٠٩	.٩٢١	.٩٥٠

المصدر: الباحث في ضوء مخرجات برنامج (AMOS)

أما الجدول رقم (٢) يلخص نتائج الموثوقية والمصدقية لجميع نماذج القياس الثلاثة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، السلوك التنظيمي، وأخيراً الأداء التنظيمي، حيث أظهرت النتائج أن جميع نماذج القياس تتطابق مع البيانات المجمعة من عينة الدراسة، وأنه صالحة لإجراء اختبار الفرضيات من خلال معادلة النمذجة البنائية. إذ جاءت جميع نسب التشبعات لجميع المؤشرات أكبر من القيمة (٠,٥٠) وكذلك النسبة الحرجة أكبر من (١,٩٦٤) والموثوقية المركبة أكبر من (٠,٧٠) والتباين المستخلص أكبر من (٠,٧٠) باستثناء بعض حالات قليلة كانت أقل من القيمة الموصى بها (٠,٥). وقد أشار كلاً من (Barclay & et al., 1995; Fronell & Larcker, 1981) إلى أن قيمة أقل من (٠,٥) يجب أن يكون أعلى من (٠,٥) ولكن من الممكن قبولها إذا كانت قيمته أصغر من (٠,٥). فقد أكد فورنيل ولاركر (Fornell and larcke (1981) أنه في حال كان التباين المستخلص (AVE) أقل من (٠,٥) يمكن قبوله، ولكن يشترط على أن تكون الموثوقية المركبة (Composite Reliability) أكبر من (٠,٦)، فذلك يدل على أن صدق التقارب للنموذج يعتبر كافياً وقد تحقق. وأخيراً جاءت نسبة الموثوقية المركبة أكبر من نسبة التباين المستخلص، مما استوفت جميع نماذج القياس الصدق التقاربي. وعلية فإن جميع قيم

الموثوقية بشقيها (الموثوقية المركبة، وألفا كرنباخ) لجميع العوامل الكامنة كانت جيدة جداً، فقد تحققت بنسب أعلى من العتبة المطلوبة، أضف إلى ذلك جميع قيم المصدقية التقاربية والتمايزية جاءت أعلى من القيم المطلوبة ووفق ما هو مطلوب لتحقيق معايير الصدق لدى النماذج الثلاثة. وبهذا، أصبحت جميع نماذج القياس صالحة للتحقق من فرضيات الدراسة.

#### الجدول (٢) تلخيص نتائج الموثوقية والمصدقية لجميع نماذج القياس

العوامل الكامنة	نسبة التشعبات	النسبة الحرجة	الموثوقية المركبة	التباين المستخلص	الموثوقية المركبة أكبر من التباين المستخلص
الأمان الوظيفي	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٧٨٥	٠.٤٨٢	تحققت
اختيار الأفراد	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٨٨٧	٠.٦٦٤	تحققت
فرق العمل	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٨٧٢	٠.٦٣١	تحققت
ربط التعويضات	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٧٨٠	٠.٤٨١	تحققت
التدريب المكثف	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٨٥٢	٠.٥٩٠	تحققت
تقنين الفروقات	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٧٩١	٠.٦٣١	تحققت
مشاركة المعلومات	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٨١٧	٠.٥٢٨	تحققت
الدوران الوظيفي	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٦٤٨	٠.٦١٢	تحققت
الرضى الوظيفي	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٨٦٥	٠.٥٢٨	تحققت
المواطنة التنظيمية	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٧٣٩	٠.٣٤٤	تحققت
البعد المالي	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٨٩٣	٠.٦٣٣	تحققت
بعد العملاء	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٨٢٥	٠.٥٤٥	تحققت
بعد العمليات	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٨٤٤	٠.٥٧٥	تحققت
التعلم والنمو	> (٠,٥٠)	> (١,٩٦٤)	٠.٧٨٨	٠.٤٨٤	تحققت

المصدر: الباحث في ضوء مخرجات برنامج (AMOS)

### ثالثاً: اختبار النموذج النظري الافتراضي للدراسة (النمذجة البنائية)

إن النمذجة بالمعادلة البنائية تهدف إلى تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيداً، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظري فإما أن يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو أنه يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها (الجهوي وأبو عواد، ٢٠١٨).

إن السلوك التنظيمي يفترض أن يكون له تأثير وسيط بين الممارسة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. ويبين النموذج أن جميع مؤشرات الملائمة تشير إلى أن النموذج الافتراضي قد استوفى معايير النموذج المقبول الذي يتناسب مع المسار، والارتباط كبير ويبدو أن تناسب النموذج الكلي قويا مربع كاي = (٢٩٩، ١٦٦٣)، درجات الحرية = (١٠١٧)، والقيمة الفائتة  $P = 0.000$  وبالمثل، فإن مؤشر رمسي = (٠, ٠٤٩) أقل بكثير من قيمة العتبة (80.0) (Hair et al. 2010)، بينما مؤشر التطابق المقارن = (٠, ٩٠٩) التي هي أكبر من (٠, ٩٠) ومربع كاي مقسوم على درجة الحرية = (١, ٦٣٥) والذي هو أصغر من (٣) وأكبر من (١). وفقاً لذلك يمكن القول أن مؤشرات الملائمة للنموذج مناسبة. بالإضافة لذلك، فإن تشبع العامل بأكم له له دلالة إحصائية عند مستوى (٠, ٠١) (C.R. 1.964) كما هو مبين في الجدول (٣) أدناه.

الجدول (٣) مؤشرات التطابق للنموذج البنائي النهائي

ت	اسم المؤشر	رمز المؤشر	القيمة	توصية الإحصائيون
١	مربع كاي	$\chi^2$	١٦٦٣, ٢٩٩	مقبول
٢	درجة الحرية	DF	١٠١٧	مقبول
٣	مستوى الدلالة	P	.٠٠٠	غير دال
٤	مربع كاي المعياري	cmindf	١, ٦٣٥	مناسب للغاية
٥	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	RMSEA	٠٤٩.	مناسب للغاية
٦	مؤشر التناسب المقارن	CFI	٩٠٩.	مناسب للغاية

المصدر: الباحث في ضوء مخرجات برنامج (SOMA)

وفقاً لما توصلت إليه نتائج أسئلة الدراسة أعلاه يتضح لنا أن جميع افتراضات النموذج المقترح تم قبول جميع فرضياته مما يعني أن نموذج الدراسة الافتراضي الذي أسسه الباحث بناء على الدراسات السابقة يصلح تبنيته في البيئة المحلية لمجتمع الدراسة، وأن تطبيقه وفقاً لما خطط له سوف يكون له تأثير إيجابي على أداء شركات قطاع المواصلات بمحافظة ظفار بسلطنة عمان بشكل خاص وعلى القطاع العام بشكل عام. يبين الجدول (٤) ملخص الفرضيات ونتائجها التي تم قياسها في النموذج الافتراضي وكذلك معاملات التأثير بين المتغيرات في النموذج حسب قاعدة حسب بارون وكيني (1998). (Baron & Kenny)

الجدول (٤) ملخص نتائج الفرضيات

م	الفرضية	التأثير	النتيجة
١	توجد علاقة إيجابية مباشرة بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان.	٣,٧٤٤	مقبولة
٢	هناك علاقة مباشرة ذات أثر إيجابي بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي في منظمات قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان.	٥,٤٣٣	مقبولة
٣	هناك دور إيجابي للسلوك التنظيمي في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان.	٢,٧٤٧	مقبولة
٤	تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان من خلال السلوك التنظيمي	٢,٣٣٣	مقبولة

المصدر: الباحث (٢٠١٨)

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### أولاً: مناقشة النتائج:

السؤال الأول: ما طبيعة العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟

وتمثله الفرضية الآتية: «توجد علاقة إيجابية مباشرة بين أبعاد تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان».

إن الهدف الأول من هذه الدراسة هو التحقق من العلاقة ما بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان، لذلك وضع الباحث الافتراض الأول من هذه الدراسة والتي تعبر عن الإجابة المبدئية التي تساعد الباحث في التحقق من هذه العلاقة بالرجوع إلى الدراسات السابقة في العلاقة بين متغيرات هذه الفرضية، وذلك تمهيداً للكشف عنها نظرياً قبل فحصها على أرض الواقع لدى مجتمع الدراسة.

وقد جاءت نتيجة الفرضية الأولى بناء على الدراسات والأبحاث السابقة الذي تم دراستها وتحليلها للتأكد من طبيعة هذه العلاقة بين متغيراتها من جهة ومخرجات النظام التحليلي الذي وظفه الباحث في دراسته من جهة أخرى تدعم الفرضية الأولى للدراسة وهي أن هناك علاقة ذات أثر إيجابي بين متغيرات الفرضية الأولى في هذه الدراسة. وبمعنى آخر إن فعالية تطبيق الممارسات للاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والذي تكونت من سبعة أبعاد حسب نموذج فيفر (1998) -Pfef fer الذي استخدمه الباحث هي: الأمان الوظيفي، والاختيار، والتدريب، وفرق العلم ذاتية الإدارة، وتقنين الفروقات بين المستويات الوظيفية، والتعويضات بناء على أداء المنظمة، ومشاركة المعلومات لها تأثير مباشر وقوي على الأداء التنظيمي حسب عناصر بطاقة الأداء المتوازن لكابلن ونورتن (1997) Kaplan & Norton وهي: المؤشرات المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو. وبلغ معامل قيمة التأثير (٠.٦٠٠). أما قيمة النسبة الحرجة = (٣,٧٤٤) وهي أكبر من قيمة المحك (٤١,٩٦) ما يدل على العلاقة الطردية بين المتغيرات في الفرضية الأولى وهي تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي.

ويعزو الباحث هذا الأثر إلى تطبيق المنظمات للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والذي يؤثر بشكل إيجابي على تعزيز دور الموارد البشرية من خلال رفع معدلات الأمان الوظيفي لديهم والتي تشعرهم بدورهم الإيجابي تجاه المنظمة بتحقيق أهدافها، وأنهم جزء من المنظمة وبقاؤهم

مرتبط ببقاء المنظمة، ناهيك عن الدور الأساسي الذي يمثله التدريب المكثف والذي يجعلهم يتكيفون مع طبيعة الأعمال المتغيرة والتي تجعلهم أكثر إنتاجية في أعمالهم ووظائفهم وبحسب تكيفهم مع ما يستجد في طبيعة العمل المتغيرة، ولا ننس أهمية سياسة التعويضات والمكافآت كحافز مؤثر والذي سوف تنعكس على تحقيق أكبر مستوى معدلات الأداء المطلوبة منهم. وتتفق نتيجة الفرضية الأولى مع دراسة (Javed, 1998; Pfeffer & Veiga, 1999; Delery & Doty, 1996; Ghandaghi et al., 2012; الهويش, ٢٠١٣) والتي أثبتت أن فعالية تطبيق الممارسات مثل: التعويضات والمكافآت، والتدريب، والأمان الوظيفي تساعد في ارتفاع معدلات أدائهم الوظيفية من جهة والذي ينعكس على الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة من جهة أخرى.

ومن جانب آخر واستناداً على ما توصلت إليه الفرضية الأولى، أنه عندما يشعر العاملون في المنظمة بمدى أهميتهم ودورهم الفعال من خلال مشاركتهم المعلومات الجوهرية للمنظمة تجعلهم قادرين على إنجاز أعمالهم بكفاءة وجودة عالية بالاستناد إلى مشاركتهم للمعلومات، وتجعل قراراتهم الإدارية أكثر فاعلية وموضوعية وتخدم أهداف المؤسسة. ويدعم هذا الافتراض ما توصلت إليه الدراسات الآتية من نتائج (Huselid, 1995; Inochniowski et al., 1996; Hackett, 2000; Hamid, 2013).

كذلك تتفق نتيجة الفرضية الأولى مع دراسة كل من (MaDuff, 1996; Delany & Huselid, 1995; Huselid, 1995; ie, 1995) ودراسة العنزي (٢٠١٧)، والتي تؤكد على أن عملية الاختيار ستكون أكثر فعالية عند اختيار الأفراد بناء على الثقافة السائدة للمنظمة أو أن لديهم القابلية والقدرة على فهم متطلبات المتغيرات البيئية والتكيف معها، التي تحصل على السواء في داخل المنظمة أو خارجها. وقد أيقنت المنظمات العصرية الإيمان بأهمية تنظيم وتكوين فرق العمل لما لها من دور فعال أثبتته هذه الممارسة داخل المنظمة والتي تركز فلسفتها على تكامل المسؤولية والخبرات بين أعضاء الفريق الواحد والذي يسفر عن تكامل فيما بين الأعضاء وتوظيف هذا التكامل في تحقيق هدف المنظمة والذي تصبو إليه في تحقيق الإنتاج المستهدف، وتحسين النوعية في العمل وتقليل تكاليفه (السالم، ٢٠٠٩)، أما تقنين الفروقات بين المستويات الوظيفية فسوف يشعر العاملون بالعدالة التنظيمية وأنهم متساوون في الحقوق والواجبات وسيعزز موقفهم الإيجابي تجاه المنظمة وشعورهم بالرضا الوظيفي عن المنظمة وعن الأعمال التي يؤديونها.

وبشكل عام وبناءً على ما أظهرته معاملات وقيم التحليل الإحصائي أن الدراسة الحالية جاءت متفقة مع الدراسات السابقة والتي استخدمت نموذج جفري فيفر (Jeffery Pfeffer, 1998) وهي دراسة كل من (Sagwa & et al., 2015; Sagwa, 2014; Ahmad & Schroeder, 2003).

Edgar & et al., 2009; Coaker, 2011) والتي افترضت هي كذلك أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لنموذج فيفر تؤثر على الأداء التنظيمي، إلا أن الدراسة الحالية لم توظف فقط المعايير والمؤشرات المالية كالأرباح والخسائر، العائدة من الاستثمار، والزيادة في حقوق المالكين، بل تعدتها إلى مؤشرات الأداء الحديثة والتي تتفق مع ما تتطلبه المنظمات العصرية بالاعتماد على مؤشرات الأداء المتوازن الشهيرة لكابلن ونورتن (Kaplan & Norton (1997) وهي العملاء، والمؤشرات المالية، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية، وقد أبدت جدواها من خلال ما أسفرت عنه نتائج التحليل الإيجابية والتي جمعت من عينة الدراسة.

السؤال الثاني: ما مدى تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي في قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟

وتمثلة الفرضية الآتية: «هناك علاقة مباشرة ذات أثر إيجابي في تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي بقطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان.»

إن الهدف الثاني من هذه الدراسة هو التحقق من العلاقة ما بين تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على السلوك التنظيمي بقطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وقد وضع الباحث الافتراض الثاني من هذه الدراسة والتي تعبر عن الإجابة المبدئية التي تساعد الباحث على التحقق من هذه العلاقة بالرجوع إلى ما توصل إليه الباحثون والخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال الدراسات السابقة في الكشف عن العلاقة بين متغيرات الفرضية الثانية كما جاء نصها أعلاه، وذلك تمهيداً للكشف وللتأكيد عليها نظرياً قبل التحقق والكشف عنها على أرض الواقع.

ومن خلال محاولة الباحث في الفصل الثاني (الدراسات السابقة) إلى إثبات هذه العلاقة ولتأكيدهما في ضوء ما توصلت إليها الدراسات السابقة من نتائج تتعلق بالمتغيرات التي اشتملت عليها الفرضية الثانية، فقد جاءت نتيجة الفرضية بالقبول بناء على الدراسات والأبحاث السابقة الذي تم دراستها وتحليلها لتأكيد العلاقة بين متغيراتها من جهة، وقيم المعاملات الإحصائية التي استخرجت في الفصل الرابع من جهة أخرى، وتدعم الافتراض القائم لهذه النظرية وأن الأمان الوظيفي، والاختيار، التدريب، وفرق العلم ذاتية الإدارة، وتقنين الفروقات بين المستويات الوظيفية، والتعويضات بناء على أداء المنظمة، ومشاركة المعلومات لها تأثير مباشر قوي على أبعاد السلوك التنظيمي: الدوران الوظيفي، الرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية. حيث بلغ معامل قيمة التأثير كبيراً (٠.٨٥٠). وبلغت قيمة النسبة الحرجة = (٥, ٤٣٣) وهي أكبر من قيمة المحك (١, ٩٦٤)، ما يشير إلى العلاقة الطردية والأثر القوي بين متغيرات الدراسة في الفرضية الثانية، لذلك نجد أنه في حال اهتمام منظمات قطاع المواصلات بمحافظة ظفار بسلطنة عمان بتطبيق الممارسات

الإستراتيجية للموارد البشرية، سوف يقود إلى التأثير الإيجابي على السلوكيات التنظيمية لدى العاملين. وقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة كل من (Gust, 1997; Paille & et al, 2012; Choi & Lee,) (2013; Kim & et al, 2013) وعطياني وأبو سلمي، (٢٠١٤) والتي ترى أن هناك علاقة طردية بين متغيرات الفرضية الثانية من هذه الدراسة.

ويعزو الباحث هذه العلاقة إلى الدور المهم الذي ينتج عن تطبيق المنظمة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في سلوك العاملين ومواقف العاملين والتي تعد غاية في التعقيد لفهمها ومواءمة المنظمة تلك الممارسات مع ما تتطلعه مواردها البشرية، لذلك فسرت الكثير من النظريات هذا التعقيد كنظرية الرشد، ونظرية التحليل النفسي، والنظرية السلوكية ولا يسعنا المقام لذكرها وتعليلها كاملاً، إلا أن محور بحثنا عن النظرية السلوكية.

واتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة عطيانى وأبو سلمى (٢٠١٤) التي تبنت الاختيار، التدريب والتطوير، إدارة الأجور والحوافز، والتي أكدت أن لها بالغ الأثر على رفع الروح المعنوية والتي بدورها تنعكس على حالة الرضا الوظيفي للعاملين بكافة مستوياتهم التنظيمية في المؤسسة. واتفقت أيضاً مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة تشوي ولي (Choi and Lee (2013) والتي هدفت إلى قياس العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي توصلت إلى أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي. ومن جانب آخر دعمت دراسة كيم وزملائه (Kim & et al. (2013) أن البنية التنظيمية للمنظمة جنباً إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية والتدريب والاتصالات يمكن لها أن تؤثر على سلوك الرضا الوظيفي ونية البقاء في المنظمة. وأظهرت دراسة بايلي وآخرون (Paille & et al. (2012) أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تؤثر على السلوكيات التنظيمية للأفراد على وجه الخصوص المواطنة التنظيمية من خلال إشراك الأفراد في إدارة المنظمة، والتي تتفق نتيجتها مع الفرضية الثانية في الدراسة الحالية.

السؤال الثالث: ما نوعية العلاقة بين السلوك التنظيمي وتحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟

وتمثله الفرضية الآتية: «هناك دور إيجابي للسلوك التنظيمي في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان».

إن الهدف الثالث من هذه الدراسة هي التحقق من العلاقة ما بين السلوك التنظيمي لدى العاملين على تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان، وقد وضع الباحث الافتراض الثالث من هذه الدراسة والتي تعبر عن الإجابة الأولية التي تساعد الباحث على التحقق من هذه العلاقة بالرجوع إلى ما توصلت إليه من خلال الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية في الكشف عن العلاقة بين متغيرات الفرضية الثالثة، وذلك تمهيداً للكشف وللتأكد منها نظرياً قبل الكشف عنها تطبيقياً.

وقد أسفرت نتيجة هذه الفرضية عن أن هناك علاقة ذات أثر إيجابي بين متغيراتها السلوك التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي لدى قطاع المواصلات بمحافظة ظفار بسلطنة عمان بناءً على ما أكدته الدراسات السابقة من ناحية ومعامل قيمة التأثير (٠.٢٩٠). الناتج عن اختبار الفرضية، وقد بلغت قيمة النسبة الحرجة = (٢,٧٤٧) وهي أكبر من قيمة المحك (٤١,٩٦)، والتي تبين أن أبعاد متغير السلوك التنظيمي الدوران الوظيفي، الرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية لها تأثير إيجابي على أبعاد الأداء التنظيمي والتي تمثلت في البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة ديفيد جست (1997) David Gust والتي تؤكد على أن المواطنة التنظيمية لها دور مهم في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي وتتمثل في جودة الأداء والإبداع ورضا العملاء وتؤدي كذلك إلى دوران عمل منخفض. ودعمت دراسة ردايدة (٢٠١٠) هذه الفرضية والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين مستويات الشعور بالرضا الوظيفي وعلاقته بالاتجاه الوظيفي لدى العاملين، ومن ناحية أخرى جاءت نتيجة دراسة القحطاني (٢٠١٥) هي كذلك مؤيدةً للفرضية الثالثة على أن هناك علاقة طردية قوية بين السلوك التنظيمي والأداء، فقد بحثت هذه الدراسة في السلوك التنظيمي والإبداع الإداري، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن بعض العناصر كقوة المنظمة، والعدالة، والقيادة الإدارية، والثقافة التنظيمية لها دور كبير في التأثير على المواطنة التنظيمية ما ينعكس على الأداء التنظيمي.

أما دراسة رايت ونايشي (2007) Writght & Nishii فأكدت على أن ردود أفعال الأفراد وسلوكياتهم في المنظمة مبنية على ما تتلاقاه من ممارسات وسياسات في إدارة المنظمة لمواردها البشرية، فهي التي تحدد السلوك المستقبلي أو أن تتنبأ بما سيحصل مستقبلاً من ردود أفعال الأفراد لديها. واتفقت مع دراسة كايندت وزملائه (2009) Kyndt et al. والتي جاءت بناءً على أهمية الاحتفاظ بالعاملين والموظفين لقدرة المنظمة على المنافسة ومواجهة التحديات بحكم ما تحمله من خبرات ومخزون معرفي نتيجة بقاء العاملين بها.

السؤال الرابع: ما دور السلوك التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان؟

وتمثله الفرضية الآتية: «تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي في تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان من خلال السلوك التنظيمي».

الهدف الثالث من هذه الدراسة هو التحقق من دور السلوك التنظيمي لدى العاملين في العلاقة ما بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحسين أداء قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان، لذلك وضع الباحث الفرضية الرابعة من هذه الدراسة والتي تعبر عن الإجابة المبدئية التي تساعد الباحث على التحقق من هذه العلاقة بالرجوع إلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، في الكشف عن العلاقة بين متغيرات الفرضية الرابعة، وذلك تمهيداً قبل التحقق منها تطبيقياً من مجتمع الدراسة.

إذ جاءت نتيجة الاختبار بالقبول حيث أظهرت التحليل وقيم المعاملات الإحصائية أنه يوجد تأثير غير مباشر للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي من خلال السلوك التنظيمي، حيث ضرب تأثير متغير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والذي هو (٨٥٠٠) في تأثير متغير السلوك التنظيمي على الأداء التنظيمي والذي هو (٢٩٠٠) يساوي (٢٤٦٠٠) وهذا أكبر من قيمة العتبة (٠٨٠٠)، وبلغت قيمة النسبة الحرجة = (٢, ٣٣٣) وهي أكبر من قيمة المحك (١, ٩٦٤) ما يؤكد وجود تأثير غير مباشر وتحقيق الدور الوسيط للسلوك التنظيمي كوسيط بين بناء الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد والأداء التنظيمي حسب بارون وكيني (1998 Baron & Kenny). ولأن معادلة النمذجة البنائية لا تعطينا درجة الحرية بل فقط مقدار التأثيرات، لذلك يتوجب عند تقييم العلاقات غير المباشرة بين متغيرات الدراسة ينصح الإحصائيون باستخدام طريقة اختبار سوبيل (Sobel Test) والذي يقوم بحساب قيمته والذي يعطينا كذلك قيمة درجة الحرية، بحيث إن ظهرت قيمة اختبار سوبيل أكبر من (١, ٩٦٤) وقيمة مستوى الدلالة (P) أصغر من (٠, ٠٥) فهذا يعطينا دلالة على أن السلوك التنظيمي له دور وسيط في العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد بلغت قيمة اختبار سوبيل = (٢, ٣٣٣) وهي أعلى من قيمة المحك (١, ٩٦٤)، ومستوى الدلالة = (٠, ١٩٦) أصغر من (٠, ٠٥)، وبناءً على هذه المعطيات فقد تحققت الفرضية الرابعة للدراسة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدراك المنظمات بأهمية تطبيق أفضل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في تعزيز مستويات الشعور بالأمان الوظيفي، التدريب المكثف لإكسابهم مهارات جديدة تجعلهم قادرين على مواكبة التغييرات التي تطرأ

على طبيعة أعمالهم ووظائفهم، وتحفيزهم من خلال سياسة التعويضات والمكافآت، تقنين الفروقات بين المستويات التنظيمية والتي تعد أهم مبادئ العدالة التنظيمية وهي المساواة، ومشاركتهم البيانات والمعلومات الهامة التي تتعلق بمنظمتهم والتي تجعلهم قادرين على اتخاذ قرارات ذات جودة عالية، سوف يؤدي إلى تعزيز مواقف، واتجاهات، وسلوكيات الأفراد التنظيمية الإيجابية سواء داخل المنظمة أو خارجها، والتي بلا شك سوف ترمي بظلالها بالشكل الإيجابي على تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق معدلات جيدة ترضي أصحاب المصلحة. وتدعم هذه النتيجة دراسة كل من (Katou & Budhowar, 2010; Becker, 1997; David Gust, 1997; Becker & et al., 1997; Boxll & Porcell, 2008; Richard & Johnson, 2001; Guthrie, 2001).

فقد اتفقت نتيجة هذه الفرضية مع دراسة بوكسل وبورسل (Boxll & Porcell, 2008) والتي توصلت إلى أنه عند تبني المنظمة بكافة مستوياتها الإدارية والقيادية لسياسات إيجابية تتفق مع ما تصبو إليه مواردها البشرية، بالتأكيد سوف تحسن من موقف الأفراد الإيجابي تجاه الإدارة والمنظمة بشكل عام كالشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، والذي سينتج عنه تحسينات كبيرة في جودة الأداء المالي، والعمل الاجتماعي والأداء المؤسسي الكلي. وكذلك دراسة ريتشارد وجنسون (Richard & Johnson, 2001) يتبين أن الدوران الوظيفي له دور إيجابي بين تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المالي للمنظمة. ودراسة (Guthrie, 2012) والتي ترى أن ظاهرة الدوران الوظيفي لها دور مؤثر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإنتاجية المنظمة.

وتتفق كذلك مع دراسة جست (Gust, 1997) والتي ترى أن الشعور بالأمان الوظيفي، والتعويضات، وتقنين الفروقات بين المستويات الوظيفية، والتدريب، واختيار الأفراد تؤثر على للأرباح والعائد من الاستثمار من خلال دور المواطنة التنظيمية. وتدعم دراسة كل من (Pf-effer, 1998; Pfeffer & Veiga, 1999; Delery & Doty, 1996; Javed, 2012; Ghandaghi et al., 2011، الهويش، ٢٠١٣) نتيجة هذه الفرضية، والتي أثبتت أن فعالية تطبيق الممارسات التعويضات والمكافآت، والتدريب، والأمان الوظيفي تساعد في ارتفاع معدلات الأداء الوظيفية لدى العاملين من جهة، والأداء التنظيمي الكلي للمنظمة من جهة أخرى.

## ثانياً: التوصيات:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة والنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية، يتقدم الباحث عدة توصيات والتي يراها من الممكن أن تفيد الباحثين من جهة ومنظمات قطاع الأعمال من جهة أخرى:

ضرورة تعزيز الإدارات العليا في منظمات قطاع المواصلات بالتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لضمان تحقيق نسبة معدلات الأداء المطلوبة منها.

أصبح من الضروري إعطاء صلاحيات أكبر وتمكين إدارة الموارد البشرية في المنظمات، ووجود مسؤولين لهذه الإدارات ضمن الإدارة العليا للمنظمة لرسم التوجه الاستراتيجي لدرائتهم بإمكانيات الموارد البشرية في المنظمة ورغباتهم.

لضمان نجاح منظمات قطاع المواصلات، عليها أن تتكيف مع التوجهات الحديثة والعصرية في عملية الأداء التنظيمي بالاعتماد على معايير حديثة تهتم بالبيئة، والمسؤولية الاجتماعية على سبيل المثال وليس الحصر، والاتكفي بالمعايير المالية فقط، وذلك أن المنظمة جزء من المنظومة الاجتماعية.

على منظمات قطاع المواصلات الحفاظ على السياسات الحالية بتطبيق الممارسات الاستراتيجية التي تبنتها الدراسة الحالية (الأمان الوظيفي، الاختيار، التدريب المكثف، فرق العمل ذاتية الإدارة، مشاركة المعلومات، تكثيف الفروقات بين المستويات الوظيفية، وربط التعويضات بأداء المنظمة) وذلك استناداً على آراء وإجابات عينة الدراسة.

الاستمرار في تعزيز مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات قطاع المواصلات بمحافظة ظفار في سلطنة عمان، وتمكينهم بالبرامج التدريبية المكثفة وفق المعطيات البيئية المتغيرة وذلك لتعزيز قدراتهم على مواجهة تلك التغيرات المتسارعة، والتغلب على مخاطرها من خلال تزويدهم بالمعلومات والإمكانات الضرورية.

يجب على المنظمات المبحوثة أن تولي اهتماماً أكبر بالجوانب الإنسانية والمعنوية وان تعتبر العاملين في المنظمة النواة في تحريك وتشغيل المنظمة لتحقيق أرباحها وأهدافها وألا تُعدهم أدوات تشغيل فقط.

إعادة النظر في نظم إدارة الموارد البشرية بصورة مستمرة لتتوافق مع التغيرات البيئية الحاصلة وبما يتفق مع متطلبات الموارد البشرية لتكشف التغيرات سواء على المستوى الداخلي للمنظمة أو خارجها، وإشراكهم في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية لدراباتهم وقربهم من التغيرات الحاصلة.

يوصى الباحث بإجراء هذه الدراسة على قطاعات خدمية أخرى، كون أن أغلب الدراسات طبقت على القطاعات الصناعية والإنتاجية، وذلك بهدف تعزيز أهمية هذا القطاع في الوقت الحالي.

إدارة الموارد البشرية ليست حكرا على الإدارة المسؤولة عن تنظيم شؤون الموارد البشرية بل يجب أن يعي من هو يتقلد مسؤولية أن يسلم بهذه الممارسات ومدى تأثيرها على مرؤوسيه، ويجب على المنظمات المبحوثة في قطاع المواصلات في محافظة ظفار بسلطنة عمان أن تؤهل وتدريب فئة المسؤولين لكيفية التعاون مع الموارد البشرية وبما يتوافق مع ثقافتها التنظيمية وتعزيز إنتاجية مواردها البشرية.

## قراءات من المكتبة

تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف  
تحسين الأداء في المنظمات



## تأثير إدارة المواهب على إدارة المعرفة بهدف تحسين الأداء في المنظمات

**تأليف: عاطف جمال الدين محمد إبراهيم مناع**  
عرض: د. أشرف صالح محمد  
جامعة ابن رشد - هولندا

### مقدمة:

أدت التطورات المتلاحقة في التكنولوجيا والنظم الاقتصادية العالمية اليوم إلى زيادة المنافسة بين المنظمات سواء في القطاعين العام أو الخاص حتى بات البقاء والنجاح هدف استراتيجي لهذه المنظمات. لكن المنظمات غير قادرة وحدها على مواجهة تلك التحديات دون النظر إلى العنصر البشري والاستثمار فيه الأمر الذي يجعلها قادرة على المنافسة وتحسين الأداء، ويتجسد هذا الاستثمار فيما يعرف بإدارة المواهب لدى المنظمات، حيث ظهر هذا المصطلح في تسعينيات القرن الماضي عندما اشتدت المنافسة بين المنظمات الكبرى متمثلة إما في استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات أو في المحافظة على مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية وتنميتها. وبالتالي فإن البيئة الاقتصادية الحالية تجعلنا نقر بأنه قد أصبحت المهوبة من أهم الركائز التي تستند عليها المنظمات في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية. ومن هنا برز الاهتمام بإدارة المواهب في المنظمات المعاصرة كأحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تسهم في ضمان عمليات تحسين الأداء والنمو والتنمية بصورة مستدامة، وأصبحت مهمة اكتشاف المواهب هي بمثابة المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها من استقطاب واختيار وتدريب، بحيث تراعي فيها الدقة مع ضرورة العمل على صقل هذه المواهب وتنميتها والحفاظ عليها.

الأمر الذي يقتضي ضرورة وجود استراتيجية جيدة لإدارة المواهب في المنظمات، ولا يمكن إغفال الدور الحيوي للمواهب وإدارتها في كونها مصدراً هاماً من مصادر خلق المعارف وانتشارها داخل المنظمة، خاصة ونحن في عالم متسارع أصبحت سمته المعلوماتية أحد الأساليب التي تمكن المنظمات من استغلال مواردها من المعلومات والمعارف بهدف زيادة أدائها وفعاليتها وكفاءتها والقدرة على إيجاد مكان لها يعزز تميزها وقدرتها لتلبية احتياجاتها، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في تبني الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار والعمل والمبادرات بين العاملين، والعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة وتعزيز قدرتها للاحتفاظ بالأداء المنظم ومواجهة التغيرات المتسارعة، وبحكم كون المعرفة ذات خصائص استراتيجية للمنظمة فإنها لا يمكن تقليدها أو استعارتها بسهولة من قبل الغير.

وبالنظر إلى التطور التقني والمعرفي الذي حققته الدول المتقدمة فنجد أن الدول الساعية للنمو ومن بينها الدول العربية ما زالت تحب وبيطيء شديد نحو تحقيق استراتيجيات المعرفة، فمؤسساتها لم تنجح إلى الآن في تحقيق التحول المطلوب نحو إدارة المعرفة التي تحوي مكونات ومقومات تعتمد في مجملها على التقنيات الحديثة جنباً إلى جنب مع الموهبة والابداع كمسلمات للتعامل مع العصر الجديد والذي يتطلب عقولاً بشرية فذة مبدعة ومتفوقة في أفكارها للمستجدات التي تطرأ على الأنشطة والأعمال استجابة للتطورات الحاصلة والعمل على تقديم حلولاً ناجحة للمشاكل والمعوقات التي قد تُستجد.

وأثناء تصفح ودراسة الأدبيات ذات الصلة بإدارة المعرفة والمواهب وإدارتها لم يتم العثور على أوراق بحثية في تحليل دور إدارة المعرفة كوسيط بين إدارة المواهب وأداء المنظمات، وباعتبار ذلك فجوة بحثية لم يتم التطرق إليها، لذلك جاءت هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المواهب مع أداء المنظمة، ومن ثمَّ تحليل إدارة المعرفة واستراتيجية إدارة المواهب في هذا البحث للتعرف على طبيعة العلاقة بين كل من إدارة المواهب وإدارة المعرفة وعلاقتهم مع أداء المنظمات محل الدراسة وهذا هو الهدف الرئيس لمعظم المنظمات المحلية والدولية.

### فكرة الأطروحة الرئيسة وأهميتها ومبرراتها :

تكمن المشكلة في عدم تفهم المنظمات لماهية المواهب أو المعرفة وإدارتهم من أجل تفعيل تلك السياسات واستغلالها في رفع أداء المنظمات، خاصة وأن المنظمات موضوع الدراسة تعاني من الصراع ليس من أجل تحقيق ربحية أو كفاءة فحسب مثل باقي المنظمات، ولكن من أجل محاولة الحد من نزيف الخسائر المستمر، علاوة على فقد العقول المتميزة التي قد تمتلكها هذه المنظمات. وتعود أهمية الدراسة إلى جانبين أحدهما علمي يتعلق بإلقاء الضوء على أهم ممارسات إدارة المواهب وأثرها في دعم المعرفة وإدارتها، ومن ثمَّ تحسين في أداء المنظمات، أما الجانب الآخر لأهمية الدراسة هو جانب تطبيقي يتعلق بإمداد المنظمات محل الدراسة بمعلومات عن متغيرات الدراسة وممارساتها بغية تفعيلها للنهوض بتلك المنظمات.

هدفت الدراسة إلى؛ دراسة واختبار أثر إدارة المواهب (استقطاب، اختيار، تطوير، محافظة) على إدارة المعرفة. دراسة واختبار أثر إدارة المواهب (استقطاب، اختيار، تطوير، محافظة) على أداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الربحية، الكفاءة). دراسة واختبار أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الربحية، الكفاءة).

التعرف على دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين إدارة المواهب وأداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الربحية، الكفاءة). عرض نموذج مقترح كمحاولة لتحسين أداء المنظمات من خلال دعم إدارة المواهب وإدارة المعرفة. تقديم مجموعة من التوصيات قد تساهم في تعريف الإداريين بالمنظمات محل الدراسة على تطبيق ممارسات إدارة المواهب وتعريفهم بأهميتها والتأثير الإيجابي على إدارة المعرفة من وراء ذلك الأمر الذي يساعد على إعطاء انطباع أفضل وأشمل عن تلك المتغيرات.

### منهجية البحث:

تعمل الدراسة على اختبار مجموعة من الفروض الرئيسية والفرعية التي تتفق وتساؤلات وأهداف الدراسة، حيث تكونت هذه الفروض من:

**الفرض الأول:** يوجد تأثير إيجابي لممارسات إدارة المواهب (استقطاب، اختيار، التطوير، المحافظة) على إدارة المعرفة.

ويتضمن هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد تأثير إيجابي لاستقطاب المواهب في المنظمة على إدارة المعرفة.
٢. يوجد تأثير إيجابي لاختيار المواهب في المنظمة على إدارة المعرفة.
٣. يوجد تأثير إيجابي لتطوير المواهب في المنظمة على إدارة المعرفة.
٤. يوجد تأثير إيجابي للمحافظة على المواهب في المنظمة على إدارة المعرفة.

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير إيجابي لإدارة المواهب (استقطاب، اختيار، التطوير، المحافظة) على أداء المنظمات محل الدراسة (تعلم ونمو، عمليات داخلية، ربحية، كفاءة).

ويتضمن هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

١. يوجد تأثير إيجابي لاستقطاب المواهب في المنظمة على أداء المنظمات محل الدراسة (تعلم ونمو، عمليات داخلية، ربحية، كفاءة).
٢. يوجد تأثير إيجابي لاختيار المواهب في المنظمة على أداء المنظمات محل الدراسة (تعلم ونمو، عمليات داخلية، ربحية، كفاءة).
٣. يوجد تأثير إيجابي لتطوير المواهب في المنظمة على أداء المنظمات محل الدراسة (تعلم ونمو، عمليات داخلية، ربحية، كفاءة).
٤. يوجد تأثير إيجابي للمحافظة على المواهب في المنظمة على أداء المنظمات محل الدراسة (تعلم ونمو، عمليات داخلية، ربحية، كفاءة).

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على أداء المنظمات محل الدراسة (تعلم ونمو، عمليات داخلية، ربحية، كفاءة).

**الفرض الرابع:** يوجد تأثير إيجابي لإدارة المواهب على أداء المنظمات محل الدراسة (تعلم ونمو، عمليات داخلية، ربحية، كفاءة) من خلال إدارة المعرفة.

تمثل مجتمع الدراسة في المنظمات الصناعية المصرية التي تعمل في قطاع الغزل والنسيج سواء التابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج أو المسجلة في البورصة، وتمثلت فئة المبحوثين في مديري الإدارات ورؤساء الأقسام التي وقع عليها الاختيار من فئة الإدارة الوسطى بالإضافة إلى مديري العموم ورؤساء القطاعات أو أعضاء مجالس الإدارات أو رؤساء مجالس الإدارات الذين وقع عليها الاختيار من فئة الإدارة العليا.

اعتمد الباحث في اختبار فروض الدراسة تصميم واختبار قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لهذا الغرض، واشتملت هذه القائمة على عشرة أجزاء، حيث تناولت الأجزاء الأول والثاني والثالث والرابع مستويات تطبيق ممارسات إدارة المواهب من الاستقطاب والاختيار والتطوير والمحافظة على المواهب على التوالي، بينما تناولت الأجزاء الخامس والسادس والسابع والثامن اختبار مدى تبني وتطبيق مراحل إدارة المعرفة من اكتساب وتخزين ونشر وتطبيق المعارف، أما الأجزاء التاسع والعاشر لقياس مستويات الأداء من التعلم والنمو والعمليات الداخلية، بالإضافة إلى مؤشرين تدعيماً وتأكيداً لقياس الأداء وهي الربحية والكفاءة من القوائم المالية للمنظمات محل الدراسة. يعتمد تحليل البيانات لأغراض اختبار فروض الدراسة، على استخدام الأساليب الإحصائية المتعددة مثل أساليب الإحصاء الوصفي كالتوسطات والانحراف المعياري، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وأيضاً استخدام تحليل المسار للتعرف على مدى وجود تأثير للوساطة من عدمه للمتغير الوسيط.

### إدارة المواهب:

يرى الباحث أن (الموهبة) هي تميز للفرد في انجاز مهامه وإجرائه في عمله بأسلوب مختلف يتسم بالابتكار والابداع الذي يصب في النهاية في مصلحة المنظمة، وأن الموهبة تنقسم إلى (موهبة طبيعية، وموهبة مكتسبه) ويمكن تعريفها على أنها: مزيج من القدرات الطبيعية الفريدة والخبرات

والمعارف المُنهجة والمُتطورة في ظل وجود التزام تجاه المهام الوظيفية والتنظيمية شريطة أن تكون متواجدة في المكان والوقت المناسب. أما بالنسبة (لإدارة المواهب) تتلخص في أنها استراتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تفعيل عمليات البحث والاستقطاب والاختيار والتطوير والاحتفاظ بالعمالين الذين يمتلكون قدرات فريدة ومتميزة تلبى احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية للحصول على أفضل النتائج. أو بصورة أخرى هي استراتيجية متكاملة لتوفير قوة العمل المثلى للمؤسسة من خلال القدرة على التنبؤ بمدى الحاجة إلى العاملین، واجتذاب المواهب والكفاءات وتحسين عملية توظيف العاملین الجدد، وتطوير ذوي المهارات المطلوبة والاحتفاظ بهم لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة لتحقيق الأهداف. كما يستخلص الباحث أن مهمة اكتشاف المواهب هي بمثابة المهمة الأولى لإدارة المواهب عند القيام بوظائفها الرئيسية من استقطاب واختيار بحيث تراعى فيها الدقة مع ضرورة العمل على صقل هذه المواهب وتمييزها والحفاظ عليها، الأمر الذي يقتضي وجود استراتيجية لإدارة المواهب تتسم بالجودة في المنظمات.

### إدارة المعرفة :

اتفق الباحثون جميعاً في أن مفهوم المعرفة هو القيمة المبنية على تراكم المعاني التي أساسها البيانات والمعلومات التي تبثها في شكل تجارب وخبرات واستنتاجات وفي النهاية القدرة على الاستفادة منها عند الحاجة. وأن المعرفة تكمن جذورها الأساسية في البيانات والمعلومات، فهي مزيج من البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الإجراءات والممارسات وتم معالجتها لكي يصبح لها معنى، فكثير من الأفراد يخلط في استخدام مصطلحات البيانات والمعلومات والمعارف، إن البيانات تتكون من مجموعة من الحقائق ونتائج لتجارب أو استقراء لملاحظات، فهي تتمثل في مادة خام من الرموز أو الأرقام، بينما المعلومات مجموعة من البيانات تم تنظيمها وتحليلها لتعطي معنى أو إشارة أكثر وضوحاً من البيانات، ومع تناول مجموعة من المعلومات ووضعها في إطار يشمل تلك المعلومات والبيانات والخبرات يتكون معنى واتجاه آخر جديد مصحوباً بالخبرة يسمى في النهاية بالمعرفة يؤدي إلى تحديد اتجاه الممارسات والإجراءات والسياسات العامة للمنظمة (أي تحويل المعلومة إلى تعليمات)، فالمعرفة أكثر قيمة من المعلومات التي هي أكثر قيمة من البيانات

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة هي عملية نظامية من قبيل المنظمة للحصول على المعلومات واختيارها، وتنقيحها، وتنظيمها، وتحديثها، وتوزيعها، ونشرها بطريقة تؤدي إلى تطوير فهم العاملین بهدف إضافة قيمة بصورة مستدامة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ أن إدارة المعرفة تعمل بصورة متزامنة مع ممارسات وتطبيقات التعلم، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للعلاقات والكفاءات البشرية والهياكل الداخلية التي تساهم في خلق القيمة وتطوير وتحسين مخرجات المنظمة بصورة مستدامة.

## نتائج الدراسة :

أسفرت نتائج الفروض عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمؤشر الاستقطاب على إدارة المعرفة، وهذا يدل أنه كلما طبقت المنظمة سياسة الاستقطاب أدى ذلك إلى تحسين وتفعيل لإدارة المعرفة ومراحلها. أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمؤشر الثاني لإدارة المواهب وهو الاختيار على التحسين في إدارة المعرفة. ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمؤشر الثالث لإدارة المواهب وهو تطوير المنظمة لما لديها من مواهب وكفاءات على تحسين في إدارة المعرفة. ووجود تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمؤشر المحافظة على المواهب وأصحاب الكفاءات على تفعيل وإثراء مراحل الإدارة المعرفية داخل المنظمات. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب (الاستقطاب، الاختيار، التطوير، الاحتفاظ) كمتغيرات مستقلة من جانب وبين إدارة المعرفة من جانب آخر.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة على أداء المنظمات المتمثل في (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الربحية، الكفاءة). كان من أكثر المؤشرات التي تؤثر فيها إدارة المعرفة مؤشر العمليات الداخلية وجاء في المرتبة الثانية تأثير إدارة المعرفة على مؤشر التعلم والنمو ثم في المرتبة الثالثة تأثير إدارة المعرفة على ربحية وكان أقل المؤشرات التي تؤثر فيها إدارة المعرفة هو مؤشر الكفاءة. وكان مفاد ما سبق وجود تأثير إيجابي لإدارة المعرفة أداء المنظمات محل الدراسة (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، الربحية، الكفاءة).

## التوصيات العلمية :

توصي الدراسة الحالية بتحسين أساليب المقابلات الشخصية وإجراءات التقييم ووضع المعايير التي على أساسها يتم تصنيف الأفراد بهدف اكتشاف الأفراد الموهوبين. وتحديد طبيعة المهام المطلوبة وتوصيفها والتي من شأنها تحديد طبيعة المهارات المطلوبة. ووضع المعايير التي يتم على أساسها الاختيار والتعيين تمهيداً لاستغلال أصحاب المواهب في المكان المناسب. وتقييم الأداء للأفراد بشكل مستمر والتعرف على كيفية تنظيم وتصنيف وتدوين المهارات تمهيداً لنشرها ومشاركتها مع باقي العاملين من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والشبكات.

كما توصي الدراسة بالاهتمام بأفكار ومقترحات العاملين بصفة عامة وأصحاب الكفاءات والمواهب بصفة خاصة، بالإضافة إلى تصميم البرامج التنموية والتدريبية وفقاً لمهارات العاملين وملئمة البرامج التدريبية لمهاراتهم والتأكيد على تحديثها باستمرار. وتحديد أهم المؤشرات التي من شأنها تحقيق رضا للعاملين والتعرف على اهتماماتهم. وتقييم الأداء بصفة مستمرة بهدف توجيه

الحوافز المعنوية أو المادية بأسلوب عادل ومشجع. وإتاحة قنوات اتصال بين الإدارة العليا وأصحاب المواهب بصورة غير رسمية. وتأسيس نظم معلومات لإدارة المعرفة بحيث تتعامل مع مكونات وممارسات إدارة المواهب بموضوعية مع تدعيمها بالأفراد (صناع المعرفة) القادرين على توفير معلومات ومعارف تفيد في مراحل العمل والمهام المطلوبة في الإدارات والأقسام المختلفة، بالإضافة إلى تأمين وتخزين تلك المعارف بأسلوب يسهل الاستعانة بها عند الحاجة، وأن تكون متاحة للجميع. بالإضافة إلى؛ عمل معارض للقاء المعارف والمعلومات داخل المنظمة مع وضع مكافآت وحوافز تشجيعية هدفها تغذية وامتداد تلك المعارض بما يفيد من إثراء هذه المعارض المعرفية وإتاحتها ونشرها لمن يحتاج إليها من عاملين آخرين.

### الدروس المستفادة: (الناحية التطبيقية / العملية)

إن ما أظهرته نتائج الدراسة من وجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على تفعيل وتنشيط إدارة المعرفة، مفاده أن أي مجهودات أو سياسات يمكن أن تُبدل لتبني ممارسات إدارة المواهب من استقطاب أو اختيار أو تطوير أو محافظة على أية مواهب يمكن أن تمتلكها المنظمة سوف تظهر ثماره في إدارة المعرفة خاصة الاكتساب والنشر ومشاركة المعرفة، ويعكس هذا دلالة تطبيقية تتمثل في أن تعمل المنظمات الصناعية في الغزل والنسيج المصرية على إجراء دراسات تشخيصية وتحليلية بهدف انتقاء أفضل العناصر البشرية التي تتميز بالكفاءات والموهبة من أجل استقطابها، وتطويرها لوضعها في المكان المناسب وفقاً لخطط فنية وتقنية موضوعة.

ووفقاً لما قدمته الدراسة من نتائج تتعلق بوجود تأثير إيجابي لإدارة المواهب على أداء المنظمات (التعلم والنمو والعمليات الداخلية والربحية والكفاءة)، فإن تلك النتيجة تشير في مجملها تدعيم تطبيق ممارسات إدارة المواهب من استقطاب واختيار وتطوير ومحافظة على المواهب مع التأكيد على أهمية الربط بين تلك الممارسات وفقاً لتقييم أداء العاملين وكفاءتهم وتوجيههم بالبرامج التدريبية الملائمة للسمات والخصائص الفردية بالتزامن مع طبيعة المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة.

كما فرضت النتيجة التي أظهرتها الدراسة فيما يتعلق بتأثير إدارة المعرفة الإيجابي على أداء المنظمات (التعلم والنمو والعمليات الداخلية والربحية والكفاءة) أهمية قيام المنظمات مجال التطبيق على تهيئة المناخ المناسب وتعديله بالقدر الذي يدعم تطبيق مراحل إدارة المعرفة شريطة ارتباطه بأهداف وسياسات المنظمة، وتعمل أيضاً على نشر ثقافة الثقة بين العاملين بغية تسهيل عملية المشاركة المعرفة ونشرها وإزالة الحدود والعوائق التي تحيل دون ذلك.

إن دور الوساطة التي أثبتته الدراسة الحالية لإدارة المعرفة بين إدارة المواهب وأداء المنظمات حقق دلالة عملية تتمثل في أن تحرص المنظمات الصناعية المصرية مجال التطبيق على الاعتماد على

كل من الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية في التركيز على العاملين ذوي الكفاءات وأصحاب المواهب واستقطابهم سواء من خارج المنظمة أو داخلها بغية تجهيزهم وتطويرهم لوضعهم في الأماكن المناسبة، ومن ثمَّ زيادة معارف العاملين وخبراتهم في مجالات أعمالهم المختلفة وإعطائهم الفرص الكافية لتطبيق تلك المعارف والمهارات وتحت مظلة إدارة معرفة متكاملة في ضوء أهداف وسياسات المنظمة.

### مجالات الاستفادة:

**مجال إدارة المعرفة:** وهي من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها بالعقول المتميزة، خاصة في المنظمات التي تعتمد على المعلومات، وأنها تتسم بالابتكارية وتعتبر مصدراً من مصادر المعارف لصالح إدارة المعرفة، وأن ذلك لن يتم إلا من خلال إدارة قادرة على إدارة تلك العقول والتي تُعتبر أصول من الأصول غير المباشرة والتي لا تقل أهمية عن الأصول المباشرة. وأكد أن من المزايا التي تحصل عليها المنظمة من تعظيم أهمية الخبراء وأصحاب المواهب: سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة، ومواجهة الأزمات، وزيادة قدرة المنظمة على إدارة باقي العاملين، وسرعة استجابة المنظمة للتغيير التنظيمي.

**مجال إدارة الابتكارات:** أن الناتج الملموس للتفكير الابتكاري والابداعي للعقول والخبرات البشرية المتميزة يتمثل في التوصل إلى مجموعة من الابتكارات والاختراعات التي تبرز أهمية وقيمة المبدعين في المنظمة، وأيضاً تبرر التكاليف العالية والمنفَّقة على البحوث والتطوير وعلى أجور ومرتبوات ومكافآت تلك العقول.

**مجالات أخرى:** حيث يمكن الاستفادة من أفكار العقول البشرية المتميزة في: حل المشكلات والمشاركة في صنع القرار، تصميم استراتيجيات العمل، التنبؤ بالمستقبل وإدارة الأزمات، تقديم الخبرات والاستشارات القانونية والإدارية والمالية، تعليم وتدريب وتطوير الآخرين.

### الخلاصة:

لقد استحوذت الأطروحة الفوز بالمركز الأول (فئة العلوم الإدارية) في الدورة السادسة عشرة (2017) لجائزة الشارقة لأطروحات الدكتوراه في العلوم الإدارية في الوطن العربي، لكونها من الدراسات الجديدة في هذا المجال في الدول العربية وخاصة في مصر بحيث لم يتم تناول إدارة المواهب وإدارة المعرفة لخدمة الأداء في المنظمات من قبل. فتساهم الدراسة في معرفة أهم ممارسات إدارة المواهب وكذلك إدارة المعرفة وأهم مراحلها وما الأثر النسبي الذي يمكن أن تلعبه تلك الممارسات لخدمة أداء المنظمات بالبيئة المصرية. كما تساهم الدراسة في ارتياد منطقة بحثية جديدة وهامة في مجال إدارة الأعمال مما يساعد على الإثراء الفكري والمعرفي. وعلى المستوى التطبيقي تؤكد الدراسة على ضرورة إحداث تغيير في طرائق الإدارة، وإيجاد اتجاه ابتكاري جديد، مع دراسة استغلال المعارف مما يساعد على تحسين الأداء بشكل فعلي وقوي.

## وثائق وتقارير

- أولاً: مرسوم سلطاني رقم ٢/٢٠١٨  
بإنشاء مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار وإصدار نظامه
- ثانياً: قرار وزاري رقم ٣٣٠/٢٠١٧  
بإنشاء اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني



## مرسوم سلطاني

رقم ٢/٢٠١٨

### بإنشاء مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار وإصدار نظامه

نحن قابوس بن سعيد سلطان عمان

بعد الاطلاع على النظام الأساسي للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٩٦/١٠١ ،  
وعلى نظام الهيئات والمؤسسات العامة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٩١/١١٦ ،  
وعلى المرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/٢٦ بإنشاء الهيئة العامة لحماية المستهلك ،  
وعلى نظام الهيئة العامة لحماية المستهلك الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١١/٥٣ ،  
وعلى قانون حماية المنافسة ومنع الاحتكار الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠١٤/٦٧ ،  
وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة .

### رسمنا بما هو آت

#### المادة الأولى

ينشأ مركز يسمى " مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار " يخضع لإشراف وزير التجارة والصناعة ، ويعمل في شأنه بأحكام النظام المرفق .

#### المادة الثانية

يتمتع مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار بالشخصية الاعتبارية ، والاستقلال المالي والإداري .

#### المادة الثالثة

تؤول إلى مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار كافة الاختصاصات والمخصصات والموجودات المتعلقة بدائرة المنافسة ومنع الاحتكار بالهيئة العامة لحماية المستهلك ، كما يؤول إليه كل ما يتعلق بشؤون حماية المنافسة ومنع الاحتكار من الهيئة ، وينقل إلى المركز موظفو تلك الدائرة بذات درجاتهم المالية وأوضاعهم الوظيفية .

ويكون إعمال مقتضى الأيلولة وفقا للضوابط التي يتم الاتفاق عليها بين وزير التجارة والصناعة ، ورئيس الهيئة العامة لحماية المستهلك .

#### المادة الرابعة

تسري على مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار أحكام القوانين والنظم المالية والإدارية وشؤون الموظفين المعمول بها في وحدات الجهاز الإداري للدولة .

#### المادة الخامسة

يصدر رئيس مجلس إدارة مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار اللوائح والقرارات اللازمة لتنفيذ أحكام هذا المرسوم والنظام المرفق ، وإلى أن تصدر يستمر العمل باللوائح والقرارات المعمول بها ، بما لا يتعارض مع أحكامهما .

#### المادة السادسة

يلغى كل ما يخالف هذا المرسوم والنظام المرفق ، أو يتعارض مع أحكامهما .

#### المادة السابعة

ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من تاريخ صدوره .

صدر في : ٢١ من ربيع الثاني سنة ١٤٣٩هـ

الموافق : ٩ من يناير سنة ٢٠١٨م

قابوس بن سعيد

سلطان عمان

## نظام مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار

### الفصل الأول

### تعريف وأحكام عامة

#### المادة ( ١ )

في تطبيق أحكام هذا النظام يكون للكلمات والعبارات الآتية المعنى المبين قرين كل منها :

**المركز :**

مركز حماية المنافسة ومنع الاحتكار .

**المجلس :**

مجلس إدارة المركز .

**الرئيس :**

رئيس المجلس .

**الرئيس التنفيذي :**

الرئيس التنفيذي للمركز .

#### المادة ( ٢ )

يكون مقر المركز محافظة مسقط ، ويجوز إنشاء فروع له في المحافظات بقرار من الرئيس .

#### المادة ( ٣ )

يجب على وحدات الجهاز الإداري للدولة التعاون مع المركز ، وتقديم كل ما يطلبه من معلومات أو إحصائيات أو غير ذلك مما يدخل في اختصاص المركز .

### الفصل الثاني

### أهداف المركز واختصاصاته

#### المادة ( ٤ )

يهدف المركز إلى ضمان تحقيق وتطبيق قواعد المنافسة الحرة ، والتوعية بها ، وترسيخ قواعد حماية المنافسة ومنع الاحتكار ، بما يعود بالنفع على الاقتصاد الوطني والمستهلك .

#### المادة ( ٥ )

يباشر المركز جميع الاختصاصات اللازمة لتحقيق أهدافه ، وله على الأخص ما يأتي :

- ١ - العمل على تطبيق القوانين والنظم المتعلقة بحماية المنافسة ومنع الاحتكار .
- ٢ - السعي لحماية الأسواق من الممارسات المخلة بالمنافسة .
- ٣ - إعداد الدراسات والأبحاث في السوق لكشف الممارسات الضارة بالمنافسة ، ونشرها لتوعية المجتمع بها .
- ٤ - اتخاذ إجراءات التقصي والبحث وجمع الاستدلالات حول الممارسات المخلة بالمنافسة والممارسات الاحتكارية .
- ٥ - تلقي الشكاوى الخاصة بالممارسات المخلة بالمنافسة والممارسات الاحتكارية والتحقيق فيها ، واتخاذ القرار المناسب بشأنها .
- ٦ - دراسة الاقتراحات والتوصيات التي ترد إلى المركز فيما يتصل بحماية المنافسة ومنع الاحتكار .
- ٧ - تمثيل السلطنة في المؤتمرات والاجتماعات الإقليمية والدولية المتعلقة بمجالات عمل المركز .

### الفصل الثالث

#### مجلس الإدارة واختصاصاته

##### المادة ( ٦ )

يتولى إدارة المركز وتنظيم شؤونه مجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير التجارة والصناعة ، وتكون مدة العضوية (٤) أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ، بعد موافقة مجلس الوزراء .

##### المادة ( ٧ )

يجتمع المجلس بدعوة من الرئيس أو من يحل محله مرتين على الأقل في السنة ، ويجوز دعوته للانعقاد كلما اقتضت الحاجة ذلك ، ولا يكون الاجتماع صحيحا إلا بحضور أغلبية الأعضاء ، على أن يكون من بينهم الرئيس أو نائبه ، وتصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين ، وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس .  
وللمجلس أن يدعو لحضور اجتماعاته من يرى الاستعانة بهم من ذوي الخبرة والكفاءة ، دون أن يكون لهم صوت معدود .

### المادة ( ٨ )

يعين المجلس في أول اجتماع له نائبا للرئيس من بين أعضائه ، يحل محل الرئيس عند غيابه ، أو وجود مانع يحول دون ممارسته اختصاصاته .

### المادة ( ٩ )

للمجلس أن يشكل من بين أعضائه لجنة أو أكثر ، دائمة أو مؤقتة ، تباشر اختصاصات أو مهام محددة ، وله أن يضم إلى تلك اللجان أعضاء من داخل المركز أو من خارجه .

### المادة ( ١٠ )

تكون للمجلس كافة الصلاحيات اللازمة لممارسة المركز اختصاصاته وتحقيق أهدافه ، وله بصفة خاصة ما يأتي :

- ١ - اقتراح السياسة العامة للمركز ، ورفعها إلى مجلس الوزراء لإقرارها .
- ٢ - الموافقة على اللوائح والقرارات المنفذة لأحكام القوانين المعقود تطبيقها للمركز .
- ٣ - إقرار اللوائح والقرارات المنظمة لعمل المركز والمجلس ، واعتماد الهيكل التنظيمي للمركز والتقسيمات الإدارية الفرعية به ، وتحديد اختصاصاتها ، بعد التنسيق مع الجهات المعنية .
- ٤ - اقتراح مشروعات القوانين المتعلقة بحماية المنافسة ومنع الاحتكار .
- ٥ - الموافقة على إبرام الاتفاقيات والمذكرات التي يعقدها المركز مع الدول الأخرى في مجال حماية المنافسة ومنع الاحتكار بعد موافقة الجهات المعنية .
- ٦ - ضمان تنفيذ المركز لمهامه المنوطة به في سياسته العامة ، وفي التشريعات ذات الصلة بحماية المنافسة ومنع الاحتكار .
- ٧ - اعتماد مشروع الميزانية السنوية للمركز وحسابه الختامي ، ورفعها إلى وزارة المالية .
- ٨ - تحديد الرسوم والمبالغ التي يتقاضاها المركز مقابل الخدمات التي يقدمها ، وذلك بعد التنسيق مع الجهات المعنية .
- ٩ - اعتماد التقرير السنوي عن نشاط المركز ، ورفعها إلى وزير التجارة والصناعة لإحالتها إلى مجلس الوزراء .
- ١٠ - أي اختصاصات أخرى مقررة للمجلس قانونا .



## الفصل الرابع

### الرئيس التنفيذي واختصاصاته

#### المادة ( ١١ )

يكون للمركز رئيس تنفيذي ، يصدر بتعيينه وتحديد مخصصاته المالية قرار من المجلس بعد موافقة مجلس الوزراء .

#### المادة ( ١٢ )

يمثل الرئيس التنفيذي المركز في صلاته بالغير ، وأمام القضاء .

#### المادة ( ١٣ )

يكون للرئيس التنفيذي كافة الصلاحيات المقررة لرئيس الوحدة ، وفقا للقوانين والنظم المعمول بها في وحدات الجهاز الإداري للدولة ، ويتولى بصفة خاصة ما يأتي :

- ١ - تنفيذ المهام المنوطة بالمركز في سياسته العامة ، وتنفيذ قرارات المجلس .
- ٢ - إدارة المركز ، وتطوير ومتابعة نظام العمل به ، وتسيير جميع شؤونه الفنية والإدارية والمالية وفقا للوائح والنظم المقررة .
- ٣ - إعداد مشروعات اللوائح والقرارات المنظمة لعمل المركز والمجلس ، ومشروع الهيكل التنظيمي للمركز والتقسيمات الإدارية الفرعية به ، وتحديد اختصاصاتها ، ورفعها إلى المجلس .
- ٤ - إعداد مشروعات الاتفاقيات والمذكرات في مجال حماية المنافسة ومنع الاحتكار ، وعرضها على المجلس .
- ٥ - إعداد مشروع الميزانية السنوية للمركز ، وحسابه الختامي ، ورفعها إلى المجلس .
- ٦ - إعداد خطط وبرامج العمل بالمركز ، وخطط التدريب والتأهيل لموظفي المركز للارتقاء بقدراتهم العلمية والعملية ، وعرضها على المجلس .
- ٧ - إعداد تقارير دورية عن أعمال المركز ، ورفعها إلى المجلس .
- ٨ - أي اختصاصات أخرى يكلفه بها المجلس .

## الفصل الخامس

### مالية المركز

#### المادة ( ١٤ )

يكون للمركز ميزانية مستقلة ، وتبدأ السنة المالية في اليوم الأول من شهر يناير ، وتنتهي في الحادي والثلاثين من شهر ديسمبر من كل عام ، وتبدأ السنة المالية الأولى من تاريخ العمل بهذا النظام ، وتنتهي في الحادي والثلاثين من شهر ديسمبر من العام ذاته .

#### المادة ( ١٥ )

تكون للمركز أهلية تملك الأموال الثابتة والمنقولة وإدارتها والتصرف فيها ، وتعتبر أموال المركز أموالاً عامة ، وتتمتع بمزايا وحقوق الخزانة العامة للدولة ، وللمركز حماية هذه الأموال وتحصيلها بالطرق ووفق الإجراءات المنصوص عليها في نظام تحصيل الضرائب والرسوم وغيرها من المبالغ المستحقة لوحدات الجهاز الإداري للدولة .

#### المادة ( ١٦ )

تتكون الموارد المالية للمركز من الآتي :

- ١ - الاعتمادات التي تخصص للمركز في الميزانية العامة للدولة .
- ٢ - المنح والهبات التي يقبلها المجلس بعد موافقة مجلس الوزراء .
- ٣ - حصيلة الرسوم والمبالغ التي يتقاضاها المركز مقابل ما يؤديه من خدمات .
- ٤ - أي موارد أخرى يقرها المجلس بالتنسيق مع وزارة المالية .

#### المادة ( ١٧ )

يعضى المركز من جميع الضرائب والرسوم ، وذلك دون الإخلال بأحكام قانون الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية .

#### المادة ( ١٨ )

تودع أموال المركز في حساب خاص لدى مصرف أو أكثر من المصارف المحلية المعتمدة في السلطنة ، ويصدر بفتح تلك الحسابات قرار من الرئيس التنفيذي بعد التنسيق مع وزارة المالية ، ويحدد المجلس قواعد وإجراءات الصرف من الأموال المودعة .

## ثانياً: قرار وزاري

رقم ٢٠١٧/٣٣٠

## بإنشاء اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني

استناداً إلى قانون تنظيم وزارة الخارجية الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/٣٢ ،  
وإلى موافقة مجلس الوزراء ،  
وبناء على ما تقتضيه المصلحة العامة ،

## تقرر

## المادة الأولى

تشأ بوزارة الخارجية لجنة تسمى " اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني " .

## المادة الثانية

تشكل اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني برئاسة ممثل عن وزارة الخارجية ،  
وعضوية ممثلين لا تقل وظيفة أي منهم عن مدير عام ومن في حكمه من الجهات الآتية :

- وزارة الدفاع ( نائباً للرئيس ) .
- وزارة العدل .
- وزارة الشؤون القانونية .
- وزارة التراث والثقافة .
- وزارة التربية والتعليم .
- وزارة التعليم العالي .
- وزارة القوى العاملة .
- جامعة السلطان قابوس .
- شرطة عمان السلطانية .
- الهيئة العامة للدفاع المدني والإسعاف .
- الهيئة العمانية للأعمال الخيرية .

وللجنة الاستعانة بمن تراه مناسباً من المستشارين والخبراء والمختصين لحضور جلساتها ، بهدف الاسترشاد بأرائهم ، دون أن يكون لهم صوت معدود فيما تصدره اللجنة من قرارات أو توصيات .

### المادة الثالثة

تكون مدة العضوية في اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني (٣) ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة أو لمدد أخرى مماثلة .  
ويصدر بتسمية رئيس وأعضاء اللجنة قرار من الوزير المسؤول عن الشؤون الخارجية .

### المادة الرابعة

تختص اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني بدراسة جميع المسائل المتصلة بالقانون الدولي الإنساني ومجالات تطبيقه ، ويكون لها بصفة خاصة ما يأتي :

- ١ - التعريف بمبادئ القانون الدولي الإنساني ، ونشر ثقافته داخل السلطنة .
- ٢ - اقتراح التدابير والدراسات الكفيلة بتنفيذ قواعد القانون الدولي الإنساني على الصعيد الوطني .
- ٣ - تقديم المقترحات اللازمة لمواءمة التشريعات الوطنية مع قواعد القانون الدولي الإنساني ، وأحكام الاتفاقيات والمواثيق الدولية التي انضمت لها السلطنة ، واقتراح الانضمام إلى الاتفاقيات الدولية الأخرى ذات الصلة بالقانون الدولي الإنساني .
- ٤ - اقتراح خطة سنوية تتضمن التدابير الوطنية اللازمة لنشر ثقافة القانون الدولي الإنساني وتطبيقه على الصعيد الوطني بالتنسيق مع الجهات المعنية ، ورفعها إلى مجلس الوزراء للاعتماد .
- ٥ - التنسيق مع الجهات المعنية بشأن المواقع المتمتعة بالحماية بمقتضى القانون الدولي الإنساني .

- ٦ - اقتراح عقد الندوات وسائر الفعاليات المتصلة بالقانون الدولي الإنساني على المستوى الوطني .
- ٧ - تمثيل السلطنة في الاجتماعات والملتقيات الإقليمية والدولية الخاصة بالقانون الدولي الإنساني .
- ٨ - الإسهام في برامج إعداد وتدريب وتطوير الكوادر الوطنية في مجال القانون الدولي الإنساني .
- ٩ - ترجمة الوثائق والمستندات المتصلة بالقانون الدولي الإنساني .
- ١٠ - أي مهام أخرى ذات صلة تكلف بها من مجلس الوزراء .

#### المادة الخامسة

تجتمع اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني بدعوة من رئيسها مرة كل (٣) ثلاثة أشهر ، أو كلما دعت الحاجة إلى ذلك ، ويكون اجتماع اللجنة صحيحا بحضور أغلبية أعضائها ، على أن يكون من بينهم الرئيس أو نائبه ، وتصدر اللجنة قراراتها بأغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين ، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه رئيس الاجتماع .

#### المادة السادسة

يجوز للجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني تشكيل لجان عمل من بين أعضائها أو من غيرهم لبحث أي من المسائل ذات الصلة باختصاصاتها ، وتعرض تلك اللجان نتائج أعمالها على اللجنة .

#### المادة السابعة

تعد اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني تقريرا سنويا عن أنشطتها واختصاصاتها متضمنا ما تراه من توصيات ، وترفعه إلى مجلس الوزراء من خلال الوزير المسؤول عن الشؤون الخارجية .

#### المادة الثامنة

يكون للجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني اعتماد مالي مساعدتها على القيام بمهامها ، ويدرج ضمن المخصصات المالية المقررة لوزارة الخارجية في الميزانية العامة للدولة .

## المادة التاسعة

تحدد مكافأة رئيس وأعضاء اللجنة بقرار من مجلس الوزراء .

## المادة العاشرة

تتولى وزارة الخارجية معاونة اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني في القيام بكافة الشؤون الفنية والإدارية الخاصة بها ، كما تقوم بمتابعة وتنفيذ قراراتها وتوصياتها بالتنسيق مع الجهات المعنية .

## المادة الحادية عشرة

على وحدات الجهاز الإداري للدولة معاونة اللجنة العمانية للقانون الدولي الإنساني في أداء مهامها ، وتيسير مباشرتها اختصاصاتها ، وتزويدها بما تطلبه من بيانات أو معلومات تتصل بهذا الاختصاص ، وبما لا يتعارض مع القوانين والنظم المعمول بها .

## المادة الثانية عشرة

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره .

صدر في : ١٩ من محرم ١٤٣٩هـ

الموافق : ١٠ من أكتوبر ٢٠١٧م

يوسف بن علوي بن عبدالله

الوزير المسؤول عن الشؤون الخارجية







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-Tuwajiri  
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