



مجلة جامعة الملك سعود

(دورية علمية محكمة)

المجلد الخامس والعشرون

العلوم الإدارية (١)

يناير (٢٠١٣م)
صفر (١٤٣٤هـ)



هيئة التحرير

رئيس التحرير

- أ. د. علي بن سعيد الغامدي
أ. د. صالح بن رميح الرميح
أ. د. خالد بن عبدالله الرشيد
أ. د. إبراهيم بن محمد الشهوان
أ. د. أنيس بن حمزة فقيها
أ. د. مازن بن فارس رشيد
أ. د. علي بن عبدالله الصياح
أ. د. علي بن سالم باهمام
أ. د. عبدالعزيز بن سعود الغزي
أ. د. عبدالله بن محمد الدوسري
د. إبراهيم بن يوسف البلوي
د. منصور بن محمد السليمان
د. أسامة بن محمد السليمان
أ. د. علي بن محمد التركي

أعضاء هيئة التحرير الفرعية

رئيساً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً
عضواً

- أ. د. مازن بن فارس رشيد
أ. د. رضا محمد سحابو
أ. د. صالح بن راشد العماري
أ. د. أحمد علي سليمان
أ. د. محمد بن عبدالله الجراح
د. رندة سلامة اليافي

© ٢٠١٣م (١٤٣٤هـ) جامعة الملك سعود

جميع حقوق الطبع محفوظة. لا يسمح بإعادة طبع أي جزء من المجلة أو نسخه بأي شكل وبأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو آلية بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ معلومات أو استعادتها بدون الحصول على موافقة كتابية من رئيس تحرير المجلة.

مطابع جامعة الملك سعود ١٤٣٤هـ



المحتويات

صفحة

القسم العربي

- دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا
غازي رسمي أبوقعود، وفاطمة علي الربابعة ١
- دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية
نوف حسن زيلع، وأحمد بن سالم العامري ٣٩
- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها
أنيس خصاونة، ومينة شهري ٨٣
- تطبيقات أنظمة ذكاء الأعمال في مدينة سلطان بن عبد العزيز للخدمات الإنسانية
عثمان إبراهيم السلوم ١٤١
- أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية
طارق بن محمد السلوم، وعلى بن محمد العضايلة ١٦٣

دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا

فاطمة علي الربابعة
أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة
كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة - الأردن
d.fatimaali@gmail.com

غازي رسمي أبو قعود
أستاذ مساعد، رئيس قسم الإدارة العامة
كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة - الأردن
gabuquod@gmail.com

(قدم للنشر في ١٣ / ١ / ١٤٣٣هـ، وقبل للنشر في ١٩ / ٧ / ١٤٣٣هـ)

الكلمات المفتاحية: عوامل النجاح الحرجة (CSFs)، التميز التنظيمي، شركات الأدوية الأردنية. ملخص الدراسة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا. وقد تم اختيار خمس شركات كبرى بعينة قصدية، ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات حولها تم تطوير استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة بالكامل وهم من يشغلون وظائف الإدارة العليا، وبلغ عددهم (١٥٠) وظيفة، استعيد منها (١٣٥) استبانة بنسبة بلغت (٩٠٪) من مجتمع الدراسة، اعتمد للتحليل الإحصائي (١٣٣) استبانة أي ما نسبته (٨٩٪)، واستخدم في التحليل الإحصائي أساليب منها: (المتوسط الحسابي، التكرار، الارتباط، الانحدار المتعدد).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- ١- أن توافر عوامل النجاح الحرجة جاء بدرجة مرتفعة، وفق الترتيب الآتي: التركيز على المستهلك، إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري وأن تصورات المبحوثين حول التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) جاءت أيضا مرتفعة.
- ٢- وجود دور لعوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية، وأن تلك العوامل تفسر ما مقداره (٢, ٦٢٪) من التباين في مستويات التميز التنظيمي في تلك الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على بعد تمكين رأس المال الفكري وتحديدًا تمكين القيادة، ونقل برامج التميز وأبعاده من القطاع الخاص إلى القطاع الحكومي خلال برامج المقارنة المرجعية، ووضع منهجية كاملة لرفع مستويات التميز التنظيمي تعتمد مبدأ المسؤولية الاجتماعية.

خلفية الدراسة ومشكلتها

١,١ مقدمة

تسعى المنظمات في ظل تسارع التغيرات والتطورات وازدياد حدة المنافسة إلى تبني مجموعة من الأدوات والمفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها أن تمنحها مقومات جديدة تمكنها من البقاء والتفوق على المنظمات المنافسة، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لا بد من مجموعة الأبعاد المحققة لهذا التفوق، إذ لا بد أن تضمن قيادة متميزة، وهيكلًا منفردًا، ومنتجًا مميزًا، وثقافة حاضنة للتميز وداعمة له. إن التميز في هذه الأبعاد يضمن تفوق الأداء وقدرة على حل المشكلات التنظيمية وإنجاز الأهداف بطريقة كفاء وهذا ما يشكل محاور التميز التنظيمي.

ولكي تصل المنظمات إلى هذا التميز لا بد من توفر مجموعة من المقومات والضمانات التي يعتمد عليها النجاح في أداء الأعمال، وهي بمثابة مفاتيح للنجاح، وتشكل ركائز أساسية فيه، الأمر الذي يجعلها عوامل مفصلية وحرجة في المساهمة في قدرة المنظمات على تحقيق التميز والتفوق.

وتختلف هذه العوامل والركائز من بيئة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى إلا أن الثابت الأول في ذلك أن هذه العوامل تشكل مفاصل حرجة ومهمة وأساسية في تسيير الأعمال نحو النجاح وتضمن للمنظمات تحقيق نتائج متميزة وتدعم الأداء التنافسي للإدارة والمنظمة، والثابت الثاني أن هذه العوامل تتراوح بين التكنولوجيا ونظم المعلومات وتمكين رأس المال الفكري وإستراتيجية المنظمة والتركيز على المستهلك وفق ما ستعتمده الدراسة.

١,٢ مشكلة الدراسة

تشهد المنظمات عموماً وشركات الأعمال الأردنية تحدياً تحولات مهمة في نظم العمل وبيئاته وأساليبه، لذلك فهي تسعى لتبني مداخل إدارية جديدة ونظم عمل جديدة وحديثة في ظل عولمة الأعمال وما تفرضه ضرورات المنافسة.

وعليه فإن تلك المنظمات تبحث عن مفاتيح النجاح وعوامله الحرجة لتملكه اعتقاداً منها بأنها هي الجسور الموصلة إلى البقاء والتميز الذي يضمن لها التفوق على غيرها من المنظمات.

وبذلك تتركز مشكلة الدراسة على حصر عوامل النجاح المهمة والحرجة وتسخيرها لتحقيق أبعاد التميز التنظيمي، وكذلك التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال الأردنية وتحديدًا في شركات الأدوية التي تفرض عليها طبيعة منتجاتها السعي نحو التميز نظراً لظروف المنافسة الشديدة الداخلية والخارجية، كما تنطلق مشكلة الدراسة من محاولتها التعرف على نسبة مساهمة عوامل النجاح الحرجة في إكساب هذه الشركات التميز عبر أبعاده المتعددة.

١,٣ أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية عوامل النجاح الحرجة: التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك، ومدى دعم هذه العوامل لمنظومة النجاح والتفوق في المنظمات، وبذلك تتعزز هذه الأهمية من الرغبة في التأكد من الدور الإيجابي لعوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية

الأدوية الأردنية لمستوى توافر عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك)، وما ترتب تلك العوامل وفق الأهمية النسبية لها.

السؤال الثاني: ما تصورات الإدارة العليا في شركات الأدوية الأردنية لمستوى توفر أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية).

السؤال الثالث: ما مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) والمتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) في شركات الأدوية الأردنية.

١, ٦ فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الأردنية؛ الأمر الذي يكسب تلك الشركات حالة التميز المنشودة التي هي على درجة من الأهمية في فكر تلك الشركات وتشغل حيزاً مهماً في توجهاتها الإستراتيجية المستقبلية.

كما تنطلق أهمية الدراسة لكونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثان - التي تبحث في دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية نظراً لأهمية وحساسية المنتجات التي تقدمها والجمهور الذي تستهدفه، وستشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق مهمة لدراسات مستقبلية حول عوامل نجاح أخرى تحقق التميز في تلك الشركات.

١, ٤ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى فحص دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

١- تأصيل مفهومي عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي.

٢- التعرف على مدى توافر عوامل النجاح الحرجة في شركات الأدوية الأردنية.

٣- التعرف على مستويات أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

٤- التوصل إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

١, ٥ أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:
السؤال الأول: ما تصورات الإدارة العليا في شركات

المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز المنتج/ الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

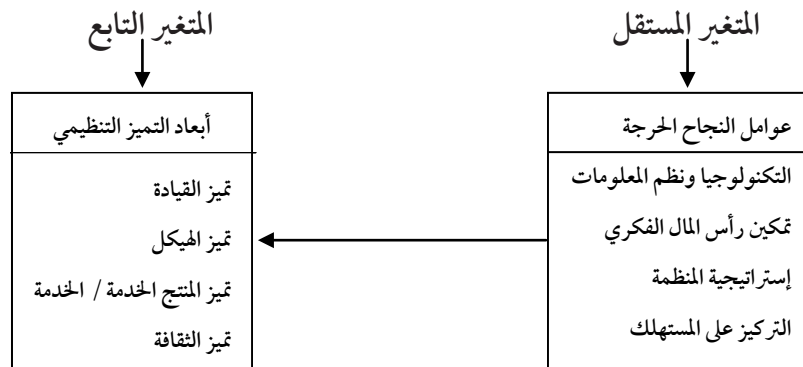
١,٧ نموذج الدراسة

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو عوامل النجاح الحرجة (CSFs)، أما المتغير التابع فهو التميز التنظيمي، والشكل (١) يوضح ذلك.

($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية



الشكل رقم (١). نموذج الدراسة.

المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك.

(ب) المتغير التابع: (التميز التنظيمي): هو حالة إيجابية منشودة تؤكد على أن تعمل المنظمة بكفاءة وقدرة أعلى من غيرها من المنظمات وبشكل يجعلها تضمن التفرد عن مثيلاتها في البيئة والمنتج وللتميز عدة أبعاد هي:

١,٨ التعريفات الإجرائية

(أ) المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة): هي مجموعة المتطلبات والعناصر الأساسية الفاعلة الواجب توافرها لضمان تحقيق مستويات أداء مرضية تساعد في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وتضمن للمنظمة الميزة التنافسية في بيئة الأعمال وهذه المتطلبات هي: التكنولوجيا ونظم

البحثي في عام ١٩٧٩ وتناول هذا الجهد مناقشة المقترحات التي قدمها Daniel حول عوامل النجاح (Rockhart, 1979: 81-93)، وتم تناول هذه العوامل على أنها عدد محدود من المتطلبات التي تحقق نتائج مرضية تضمن تحقيق أداء تنافسي للفرد أو القسم أو المنظمة، وهي بضع من المجالات تجعل الأعمال يجب أن تؤدي بشكل صحيح وناجح وتحقق أهداف المديرين (Cooper, 2007: 2).

وفي العام ١٩٨١ قام Rockhart بتطوير منهج في عوامل النجاح سمي (Rockhart's approach) حيث تم فيه تحديد مفهوم عناصر النجاح الحرجة وتحديد أهدافها وأهداف كل مرحلة في دورة حياة التنظيم وتحديد الفرص والتحديات للأعمال (Rockhart, 1981,12)، وتم في هذا المنهج كذلك تحديد مبادئ لعوامل النجاح الحرجة (CSFs primer) وتم تحديد العوامل ومقابلة هذه العوامل بالأهداف الإستراتيجية (Caralli, 2004: 11-12).

وفي هذا السياق تم تحديد عوامل النجاح الحرجة العامة كالآتي: القيادة التنفيذية القوية، وتقييم ناضج لممارستك لأعمالك ومقارنتها بأفضل الممارسات في مجال المنتج أو الخدمة، ووضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، وتعريف محدد لأدوار ومسؤوليات الموظفين، وتطبيق واضح المعالم لخطة التحسين المستمر للخدمة أمر حرج، ووضع مقاييس أداء منظمة لكل عملية لضمان الاستفادة من فرص التحسين (Cooper, 2007: 2-3).

وتصنف عوامل النجاح الحرجة إلى أربع مجموعات هي: عوامل النجاح الحرجة الصناعية،

تميز القيادة، تميز الهياكل، تميز المنتجات، وتميز الثقافة التنظيمية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

١، ٢ الإطار النظري

١، ٢، ١ عوامل النجاح الحرجة:

تحاول المنظمات إنجاز رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية عبر مجموعة من التغيرات الداعمة لهذا الإنجاز، ومن خلال تملك مجموعة من المقومات والمتطلبات التي تدعم قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه. وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد هذه المقومات والمتطلبات التي تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لنشاطها وحجمها وطريقة أدائها لعملها، حيث ترى في هذه المقومات عوامل رئيسية يعتمد عليها نجاحها أو فشلها في أدائها لأعمالها (الدرسداسوي، ٢٠١٠: ٢).

إن هذه العوامل هي إحدى سمات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ويتم الارتكاز عليها بشكل كبير لتحقيق أهداف التنظيم، حيث وجدت المنظمات نفسها في وسط ثورة معلوماتية تؤثر على أدائها ومنتجاتها وقراراتها (Caralli, 1961: 9).

وتعود الإشارة لمفهوم عوامل النجاح إلى Ronald Daniel في مشروع بحثي له بعنوان أزمة المعلومات الإدارية في العام ١٩٦١ (Daniel, 1961: 111)، وأبرز فيها أنواع المعلومات التي تحتاجها المنظمة لدعم الإدارة العليا ويجب أن يتم الانتقاء والتركيز على عدة عوامل تساعد المنظمة على النجاح يقع عددها بين ثلاثة وستة عوامل (Cooper, 2007: 2) بعد ذلك تمت معالجة المفهوم بمزيد من البحث والتحليل من قبل Rockhart وفريقه

وذلك من خلال رؤية عملية لواقع بعض هذه الشركات واستكشاف ميداني تم الاستنباط منه بأن عوامل مثل: التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك، هي عوامل حرجة نظراً لارتباطها بواقع منتجات تلك الشركات وصلتها برؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

ولتحديد عوامل النجاح الحرجة مجموعة من الخطوات لا بد من القيام بها وهي كالآتي:

تأسيس رؤية المنظمة وعلاقتها بالمتطلبات الرئيسية للمنظمة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية وصلتها بالمتطلبات، وتحليل كل هدف والتعرف على العوامل ذات الصلة بكل هدف، تحديد مقياس واحد لكل عام، ووضع ميزانية حتى ينجز العامل دوره في تحقيق الهدف.

٢, ١, ٢ التميز التنظيمي:

أصبحت حالة التميز مركزاً رئيسياً في عالم الأعمال في التسعينيات من القرن الماضي، وأصبح من أهم سمات الإدارة الحديثة السعي نحو التميز عبر تملك أدواته واستيفاء متطلباته. وتحتاج المنظمات للتميز في كامل محطات دورة حياتها، فكلما انتقلت من مرحلة إلى أخرى أصبحت الحاجة للتميز أكثر عمقاً وضرورة وأضحت الحاجة له تتكامل بين الأبعاد المادية والنوعية حتى تصل إلى قضايا الصورة الذهنية والسمعة الحسنة والشهرة.

وإن المفتاح الرئيسي للتميز التنظيمي يكمن في تركيز المنظمات على جودة منتجاتها وخدماتها كخيار إستراتيجي في ظل بيئة تنافسية، ويمر تميز المنتج أو الخدمة بأربعة مستويات هي:

١- مستوى الخدمة الأساسية التي يقبل بها المستهلك

الإستراتيجية، البيئية، والمؤقتة (6: Senge, 1961).

وبذات الوقت تعرف عوامل النجاح الحرجة بأنها: مجموعة محددة من المتطلبات الضرورية أو الركائز الأساسية التي يجب توفيرها والتأكد من فعاليتها، والاهتمام بها من قبل الإدارة لضمان نجاح برامج التغيير التي يتم تنفيذها لتحقيق مستويات عالية من الأداء وجودة المخرجات وتأدية رسالة المنظمة حتى تحقق المنظمة النجاح وتحافظ على ميزتها التنافسية (Johnson & Scholes, 2002, 99).

وهي كذلك الظروف والأحوال والمواصفات والمتغيرات التي يمكن قياسها ويجب إتقانها وإدارتها بنجاح والمحافظة عليها لتحقيق رضا العميل (عبدالحفيظ، ٢٠٠٣، ١٩-٢٠).

كما تعرف بأنها مجموعة العناصر الأساسية المحددة التي تضمن للمنظمة الحصول على نتائج مرضية تدعم الأداء التنافسي، وتركز على أهمية سير الأعمال بشكل جيّد للتأكيد على نجاح المنظمة (الدردساوي، ٢٠١٠: ٩).

وتقترح الدراسات التي جرت في هذا الباب عدداً من عوامل النجاح الحرجة وتتراوح جميعها بين تكنولوجيا المعلومات، والاتصال والعلاقات، والتمكين، وفرق العمل، وثقافة الجودة، ومشاركة العاملين، والموارد المالية الكافية، وخدمة العملاء، والإستراتيجية، ورأس المال الفكري، ودعم الإدارة العليا.

ووفق المنهجية السابقة تم حصر عدد من العوامل الحرجة ترى فيها الدراسة أنها عوامل نجاح حرجة في شركات الأدوية الأردنية ذات قيمة وأهمية

السياق لا بد من وضع مؤشرات أداء محددة تدعم تحقيق التميز التنظيمي (Bornemann & sameer, 2003:6-7)، ويرتبط التميز التنظيمي بتحقيق الميزة التنافسية بمعنى أن تكون الأفضل بين المنافسين في الأداء الإستراتيجي بأبعاده: التكلفة، الجودة، الاعتمادية، المرونة، والابتكار (Sharma & Kodali, 2008: 54).

وبذلك فالتميز يحفظ للمنظمة مكانتها التي تعكس موقعها التنافسي المتميز بين بقية المنظمات، وله معادلة تعتمد في مكوناتها على: القيادة، الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، المستهلك، والسوق (زايد، ٢٠٠٣: ١١-١٨).

ويقصد بالتميز إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاية في الأداء والإنتاج (الزهري، ٢٠٠٠: ٥٩) ويعبر عن التحسين المستمر باتباع أساليب علمية في العمل وعلاج المشكلات ودعم القرارات (إبراهيم، ٢٠٠١: ٣٥)، وهو إعادة تشكيل المنظمة بشكل إستراتيجي من خلال قيادة جديدة وثقافة تعمل على إيجاد قيمة ملموسة في العمل تحقق الأهداف بصورة تميزها عن غيرها من المنظمات (الرشدي، ٢٠١٠: ٢٨).

كما أن التميز التنظيمي حالة مقصودة ذات أهمية تنطلق من كونها تميز المنظمة عن مثيلاتها وتحقق التكامل الداخلي والانسجام الخارجي ويؤثر في معتقدات وافتراضات المخططين عند بناء إستراتيجياتهم وتساعد في التعرف على قيم الأفراد المطلوبة للتعامل مع البيئة والمنافسين (Martonsen et al., 2007: 58)، ويتم ذلك في ضوء أن للتميز قيم إنسانية تؤثر في بناء إستراتيجياته وتشير إحدى الدراسات إلى أن إستراتيجيات التميز

وتلبي احتياجاته.
٢- مستوى الخدمة المتوقعة ويتطابق مع ما يتوقعه المستهلك.
٣- مستوى الخدمة الممتازة وهو أكبر مما يتوقعه المستهلك.
٤- مستوى الخدمة المتميزة وهي خدمة فوق ما يتصوره المستهلك.

وبذلك فالخدمة فائقة التميز هي تقديم لمسه إضافية تتجاوز توقعات العميل، وتجعل المنظمة/ الشركة دائما البديل الوحيد للمستهلكين الحاليين، والاختيار الأفضل للمستهلكين المرتقبين بما يحقق التميز للمنظمات، وإن الخدمة/ المنتج المتميز لا يأتي مصادفة وإنما لا بد من التمهيد له بتملك مقدماته ومتطلباته المتعددة التي سبق الإشارة لها في توضيح عوامل النجاح الحرجة.

ويحدد أوكلاند (Oakland) أن للتميز أبعاداً أهمها القيادة والالتزام والثقافة والتخطيط والإستراتيجي والجودة والعمليات وأن البحث عن التميز التنظيمي دفع العديد من الشركات مثل: (Hp) لإنشاء إدارات له تحل بمضمونها محل العديد من الإدارات المعنية ببعض القضايا السابقة مثلاً الجودة (Oakland,2002:1-2) (Foley,2005: 3).

إن بيئة الأعمال اليوم تتميز بالسرعة والمرونة والدقة وسهولة العمل والكلفة المنخفضة لأداء الخدمة والمنتج، إن هذه المجموعة من الاحتياطات تحتاج إلى مجموعة محققة لها على سبيل المثال (Six Sigma)؛ التي يرى فيها (ثاوانيا) إحدى الأدوات المحققة للتميز التنظيمي (Thawania,2004: 655-656)، وفي ذات

موظفي أمانة عمّان الكبرى. وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات الباحثين تجاه عوامل النجاح الحرجة جاءت متوسطة باستثناء عامل التكنولوجيا فقد جاء مرتفعاً، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لعوامل النجاح الحرجة جميعها في عملية الهندرة في أمانة عمّان. وتوصي الدراسة بتوفير الدعم المستمر من جانب الإدارة العليا لجهود الهندرة وأن يرتبط برنامج الهندرة برؤية ورسالة الأمانة وأهدافها الإستراتيجية. وجاءت دراسة (Cheng & chiu, 2008) المعنونة بـ: " Critical Success of Business process Reengineering In The Banking Industry " لتدعم نتائج دراسة الدردساوي سواء في المتغيرات أو العوامل الحرجة الفرعية أو النتائج، فقد ركّز عنوانها على عوامل النجاح الحرجة لإعادة هندسة العمليات في القطاع البنكي، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة وأثرها في عملية الهندرة وقد حصرت الدراسة عوامل النجاح الآتية: دعم الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، التكنولوجيا، والاتصال، وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة يمكن استخدامها كأداة تخطيطية وتوجيهية للبنوك ويمكن استخدامها كأداة لتقييم جاهزية البنوك لتطبيق الهندرة لما لها من أثر مهم في ذلك، وأفردت الدراسة أهمية لعامل التركيز على المستهلك لعلاقته الهامة بأداء البنوك.

وقد استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات في الدراستين أعلاه في الوقت الذي جاءت فيه دراسة (Francis, Ahmad, and Zaivi, 2007) وعنوانها: " Business process Reengineering: Critical Success Factor In Higher Education " لتفحص دور عوامل

التي تركز على العملاء والتعلم المستمر ومشاركة الموظفين والمسؤولية الاجتماعية ذات صلة وثيقة بالقيم الإنسانية الفردية والتنظيمية (Tawlar,2009: 36-37). وتتم عملية التميز التنظيمي حتى تحدث النقلة النوعية بمراحل أهمها على التوالي: خلق الرؤية وتحديد الأهداف، وتقييم خطة المنظمة والمقارنة المرجعية، والعملية الإبداعية، والتحوّل التنظيمي، والقياس والتحسين المستمران، وتتضمن المرحلة الخامسة الالتزام المستمر بعملية التميز وتعزيز المركز التنافسي (Evanthia & Bohoris, 2009: 119-120).

وللتميز مجموعة من الخصائص منها ما يتعلق بالمرونة وفرق العمل واستقلالية القرارات واعتماد منهجية الإبداع، وجميعها هادفة إلى إبقاء المنظمة بوضع تنافسي جيد وتزويدها بقدرات لمواجهة التحديات المستقبلية (Com & Mathaisal, 2008 : 452)، وبذات الوقت فإن هناك مجموعة من العقبات التي تعترض تحقيق التميز وترتبط هذه العقبات بعوامل داخلية وأخرى خارجية (Evanthia & Bohoris, 2009: 122).

٢, ٢ الدراسات السابقة

١, ٢, ٢ الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل «العوامل الحرجة»:

جاءت دراسة (الدردساوي، ٢٠١٠) وعنوانها « تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمّان الكبرى» وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عوامل النجاح الحرجة (تكنولوجيا المعلومات، التمكين الإداري، التزام الإدارة العليا، والإستراتيجية) في إعادة هندسة عمليات الأعمال، وقد أجريت الدراسة على

in BPR and the impact of information Technology) هادفة إلى دراسة دور الممكنات (العوامل) التنظيمية في الهدرة وأفصحت الدراسة عن العوامل التنظيمية المؤثرة على تنفيذ مشاريع الهدرة بواسطة منهجية المسح الميدانية وتوصلت إلى ستة عوامل حرجة ذات أثر إيجابي في نجاح الهدرة وهي: دعم الإدارة العليا، إدارة التغيير، مركزية اتخاذ القرار، تشكيل العمليات، الثقافة التنظيمية، وخدمة العملاء. وترى الدراسة أنه لا علاقة بين مقاومة التغيير والتطبيق الناجح للهدرة وأن ضعف الموارد يؤثر سلباً على نجاح الهدرة.

٢,٢,٢ الدراسات المتعلقة بالتغيير التابع « التميز التنظيمي»:

تعددت الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي وأحدثها كانت دراسة (الدوسري، ٢٠١١) وعنوانها « أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين» وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين للتميز التنظيمي كانت بمستويات مرتفعة وأن هناك أثراً لعوامل التغيير في التميز التنظيمي وأنها تفسر ما مقداره (٦١,٢٪) من التباين في التميز التنظيمي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات الأفراد وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم وإيجاد ثقافة تنظيمية تعزز الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق التميز التنظيمي.

النجاح الحرجة في إعادة هندسة الأعمال ولكن بمنهجية مختلفة نوعاً ما، فتراها تعتمد على منهجية الحالات الدراسية والمقابلات المفتوحة لثلاث مؤسسات تعليم عالي ماليزية طبقت برنامج الهدرة بنجاح، وأظهرت الدراسة أن هناك سبعة عوامل حرجة تؤثر في نجاح الهدرة وهي: فرق العمل، وثقافة الجودة ونظم إدارة الجودة، إدارة التغيير، مشاركة العاملين، تكنولوجيا المعلومات، إدارة المشروع، والموارد المالية الكافية، حيث إن لهذه العوامل أثراً فاعلاً في نجاح تطبيق عملية الهدرة.

وتنسجم نتائج الدراسات أعلاه مع نتائج دراسة (القواسمة، ٢٠٠٥) وعنوانها "عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية" والتي هدفت إلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة لمجموعه من برامج التغيير وتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل شركة ومقارنة عوامل النجاح بين شركات الاتصالات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة للشركات المبحوثة تألفت من سبعة عوامل هي: الموارد، دعم الإدارة العليا، التكنولوجيا، الأنظمة والعمليات، الجودة، رضا العاملين، التدريب. وتوصي الدراسة بإعطاء هذه العوامل مزيد من الأهمية والتوسع في بعض العوامل بما يحقق النمو ويضمن التنافسية ويعززها من خلال الاندماجات والائتلافات والشراكات الإستراتيجية، وإجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول تلك العوامل أو عوامل أخرى. وفي ذات السياق كانت دراسة (Ahadi,2004) المعنونة بـ (An Examination of the Role of organizational Enablers

إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي، ما يعني الانعكاس الإيجابي لهذا التطبيق على التميز التنظيمي.

أما دراسة (Khan & Matlay, 2009) وعنوانها: "Implementing Service Excellence In Higher Education" فجاءت لتراجع فعالية مقياس جودة الخدمة (SERVQUAL) في إكساب مؤسسات التعليم العالي التميز التنظيمي، وأظهرت الدراسة أن تنفيذ الخدمة المتميزة يوفر العديد من المزايا المتوقعة مثل: تحسين الأداء، والتركيز على المستهلك، ومشاركة العاملين، وتحسين العلاقات مع الأطراف الخارجية باعتبار هذه الأمور عوامل حرجة لنجاح التميز.

في حين تأتي دراسة (Wirtz, et al., 2008) وعنوانها: "Managing Human Resources for Service: Excellence and Cost Effectiveness at Singapore Airlines" لتناقش دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تميز الخدمات وتعرض الدراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد الشركة على التميز، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب ونوعية الخدمات والتحفيز لها انعكاس إيجابي على إكساب الشركة التميز التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسات أعلاه المنهجية الميدانية وبذلك تختلف دراسة (Fotis et al., 2005) بعنوان: "Best practices of Selected Greek Organizations on their Road to Business Excellence" بعض الشيء فهي تحاول التحقق نظرياً وعملياً من تطبيقات عشر منظمات صناعية يونانية في طريقها إلى تحقيق التميز وقد حصلت على شهادات الأيزو، وأظهرت الدراسة أن ما يعيق التميز في هذه المنظمات

وفي الوقت الذي أكدت فيه دراسة الدوسري على الأبعاد الرئيسة للتميز كانت دراسة (الرشيدي، ٢٠١٠) وعنوانها « التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة» تركز على التخطيط الإستراتيجي لتفحص أثره في تحقيق التميز التنظيمي، وتظهر الدراسة أن تصورات المدراء للتميز التنظيمي ذات مستوى مرتفع، وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي وأبعاد التحليل الإستراتيجي في التميز التنظيمي، وتوصي الدراسة بضرورة تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة وإيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التميز التنظيمي: تميز القيادة، تميز الرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الإستراتيجية وتميز الثقافة. وفي ذات الاتجاه جاءت دراسة (المجالي، ٢٠٠٩) والمعنونة بـ «مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة» لتتعرف على أثر وظائف إدارة المعرفة في التميز التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لوظائف إدارة المعرفة في بلورة وتحقيق أبعاد التميز التنظيمي.

ولم تكن نتائج دراسة (السعودي، ٢٠٠٨) ببعيدة عن نتائج الدراسات سالفة الذكر فجاءت بعنوان « أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية» وهدفت لفحص أثر الجودة الشاملة في التميز التنظيمي، وتوصلت إلى أن تصورات الباحثين نحو التميز التنظيمي جاءت بمستويات مرتفعة وأن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق مفاهيم

العوامل الحرجة وأبعاد التميز التي تم دراستها، وبذلك هي متفردة في ربطها لعوامل النجاح الحرجة بتحقيق التميز التنظيمي وأثر تلك العوامل في بلورة وتشكيل حالة التميز التنظيمي المطلوبة من قبل المنظمات.

كما تتميز هذه الدراسة بمجتمعها المختلف إلى حد كبير؛ فهي مطبقة على شركات الأدوية الأردنية التي تقدم منتجات غاية في الأهمية ومن المفترض تميزها في ضوء ازدياد حدة المنافسة المحلية والإقليمية والدولية حيث يصدر الدواء الأردني إلى معظم الدول العربية والأوروبية.

المنهجية والتصميم

١, ٣ أسلوب الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجزء النظري المتعلق بتأصيل مفهومي عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي وكذلك عرض الدراسات السابقة المتعلقة بهما، كما تعتمد الدراسة في جزءها التطبيقي على المنهج التحليلي الميداني لجمع المعلومات من خلال استبانة صممت وجرى تحكيمها وتم اعتمادها كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتم توزيعها على الإدارة العليا في الشركات المبحوثة.

٢, ٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع شركات الأدوية الأردنية وعددها (٢٠) شركة وهي شركات: أدوية الحكمة، دار الدواء، العربية لصناعة الأدوية، المتحدة لصناعة الأدوية، الأردنية السويدية للمنتجات الطبية والتعقيم، عمان للصناعات الدوائية، الأردنية لإنتاج الأدوية، الحياة للصناعات الدوائية، الصناعات

عدة مشاكل أهمها: بيروقراطية المنظمات، عدم مرونة التنظيم، انخفاض مستوى مهارات العاملين، وعدم استخدام المكافآت كأداة تسويقية.

وتؤكد دراسة (Ramanathan, 2004) وعنوانها:

" Business Excellence of Industrial Groups in Oman " على دور التكنولوجيا وإدارتها والاستثمار بها في تحسين تميز الأعمال في (١٩) شركة في سلطنة عُمان، وتظهر الدراسة إلى أن هبوط إنتاجية هذه الشركات أو تميزها مرده إلى التغيير التكنولوجي في تلك الفترة على الرغم من التحسن البطيء في استخدام التكنولوجيا في تلك الشركات.

وأخيراً تأتي دراسة (Zhao et al., 2001) والمعنونة

بـ: " Quality Management Initiative in Hong Kong's Banking Industry A longitudinal Study" لتفحص كيفية تحقيق التميز التنظيمي والتعرف على أفضل الممارسات وأفضل النتائج في البعد التنظيمي الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد نموذج إدارة الجودة الشاملة: (بناء الثقة، والاحترام المتبادل، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر ومعايير أداء عالية للاستخدام الأمثل للموارد) لها دور إيجابي في تحقيق التميز التنظيمي لتلك البنوك.

ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تنسجم هذه الدراسة مع سابقتها من الدراسات في المنهجية والهدف العام من حيث أخذها بالمنهج التجريبي التطبيقي، إلا أن ما يميز هذه الدراسة هو محاولتها فحص مستويات العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي وعليه جاء ربط الدراسة بين المتغيرين الرئيسين وأبعادهما الفرعية مختلفاً في اختلاف

تمتلك شركات الأدوية الأردنية مصانع في مناطق مختلفة من العالم، وعكفت مؤخرا على تطوير الاستخدامات التقنية - الحيوية. وكشاهد على النجاح الكبير، أدرجت إحدى الشركات الكبرى في بورصة لندن للأسهم مؤخرا، لتصبح أول شركة إقليمية تدرج هناك.

٣,٣ عينة الدراسة

تم اختيار عينة غير عشوائية قصدية من مجتمع الدراسة كاملاً مكونة من خمس شركات وفق مجموعة من المتغيرات وقد حددت هذه المتغيرات بـ : عمر الشركة، حجم الميزانية، صافي الأرباح، الحصة السوقية، وعدد الموظفين، وبذلك تكونت عينة الدراسة من الشركات التالية : مجموعة أدوية الحكمة (الحكمة، العربية، المتطورة)، دار الدواء، الدولية، المتحدة، الأردنية.

وتمثل العينة ٢٥ ٪ من مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانات باليد مباشرة على جميع العاملين في الوظائف القيادية في الشركات المختارة وقد شملت تلك الوظائف: أعضاء مجالس الإدارة وهيئات المديرين، والمديرين التنفيذيين والمديرين ومن هو بمرتبة أو وظيفة قيادية ، وبعد حصر هذا المجتمع بلغ عددهم (١٥٠) وقد تم أخذهم بالكامل وتم توزيع (١٥٠) استبانة عاد منها (١٣٥) استبانة وصلاح للتحليل (١٣٣) استبانة بنسبة بلغت (٨٩٪) وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. وجاء توزيع الاستبانات على الشركات المبحوثة كالتالي: مجموعة أدوية الحكمة (٤٧) استبانة، دار الدواء (٢٦)، الدولية (٢٧)، المتحدة (١٥)، الأردنية (١٨).

الدوائية المتطورة، الرازي للصناعات الدوائية، المركز العربي للصناعات الدوائية والكيميائية، الشرق الأوسط للصناعات الدوائية، الدولية للدواء، ألام للصناعات الدوائية، المؤسسة الطبية الأردنية، فارما الدولية، فيلادلفيا لصناعة الأدوية، دار الشفاء، وادي الأردن للصناعات الدوائية، وشركة نورفارتس فارما. وقد استحوذت شركة أدوية الحكمة على شركتي العربية لصناعة الأدوية والصناعات الدوائية المتطورة.

بدأ الاستثمار في قطاع الصيدلة في الأردن منذ ستينيات القرن الماضي، وتعمل اليوم ٢٠ شركة محلية في هذا القطاع. يوفر ١٦ مشروعاً استثمارياً كبيراً ٥٢٠٠ فرصة عمل. ويشكل التصنيع الدوائي ٢٥٪ من مساهمة الصناعة بالنتائج المحلي الإجمالي، ونمت وتيرة التصنيع ٥,٢٢٪ سنة ٢٠١٠. بلغ حجم العمل في القطاع ٦٠٠ مليون دولار سنة ٢٠١٠ و زاد حجم الصادرات ٢٣٪ منذ العام ٢٠٠٠ (من المتوقع أن يصل ٥٥٠ مليون دولار سنة ٢٠١٢).

يصدر الأردن ٨٠٪ من الأدوية المصنعة إلى ٦٠ دولة حول العالم. أهم أسواق التصدير هي السعودية، الجزائر، والعراق. زاد حجم الاستثمار في قطاع الصيدلة عن ٦٥٠ مليون دولار سنة ٢٠١٢. يزود الأردن منتجات الصيدلانية لسوقين رئيسيين: سوق الأدوية التي تباع وفقاً لوصفة طبية وسوق الأدوية التي لا تحتاج لوصفة. يتخصص قطاع الصيدلة الأردني في صناعة المضادات الحيوية، الأدوية المضادة للقرح المعوية، الهرمونات، علاجات أمراض السرطان ونقص المناعة المكتسبة (الإيدز)، والأدوات الطبية الخاصة بالعلاج الدوائي (الصلوق، الحقن).

الجدول رقم (١). يبين بيانات الشركات المختارة كعينة للدراسة.

رقم	البيان الشركة	عمر الشركة	حجم الميزانية (بالمليون)	صافي الأرباح (بالمليون)	الحصة السوقية أو (حجم المبيعات) (بالمليون)	عدد الموظفين
١	أدوية الحكمة	١٩٧٨	١,١١٦	٧٢	٨٠٠	٦١٦٥
٢	دار الدواء	١٩٧٥	٨٩	٦	٤٤,٥	٨٠٠
٣	الدولية للدواء	١٩٩٤	١٢٠	٨	٢٣	٦٢٠
٤	المتحدة لصناعة الأدوية	١٩٨٩	٧٨	٧	١٧	٤٥٠
٥	الأردنية لإنتاج الأدوية	١٩٧٨	٦٠	٣	٢٢,٥	٥٢٢

٤, ٣ خصائص عينة الدراسة

عدددهم (١٥٠) فرداً، وذلك حسب مصادر دوائر

الموارد البشرية في الشركات المبحوثة حتى تاريخ ٤/٦/٢٠١١، وقد أخذ هذا العدد بالكامل، وكانت خصائص العينة على النحو الآتي:

تتكون عينة الدراسة من جميع العاملين في الوظائف القيادية في الشركات المختارة شملت أعضاء مجالس الإدارة وهيئات المديرين، والمديرين التنفيذيين والمديرين ومن هو بمرتبة أو وظيفة قيادية، والبالغ

الجدول رقم (٢). وصف خصائص مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

التسلسل	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
١	المؤهل العلمي	- بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه	١٠٨ ١٩ ٦	٨١,٢ ١٤,٣ ٤,٥
٢	المسمى الوظيفي	- عضو مجلس إدارة - مدير تنفيذي - مدير	٢٦ ٣٢ ٧٥	١٩,٥ ٢٤,١ ٥٦,٤
٣	عدد سنوات الخبرة	- ١٠ فأقل - ١١-٢٠ - ٢١ فأكثر	٧ ٧٩ ٤٧	٥,٣ ٥٩,٤ ٣٥,٣
٤	العمر	- ٣٠ سنة فأقل - ٣١-٤٠ - ٤١-٥٠ - ٥٠ سنة فأكثر	٨ ٥٠ ٥٢ ٢٣	٦ ٣٧,٦ ٣٩,١ ١٧,٣
٥	النوع الاجتماعي	- ذكر - أنثى	١٠٤ ٢٩	٧٨,٢ ٢١,٨

٣,٥ أداة الدراسة

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والنائج التي توصلت إليها قام الباحثان بتطوير استبانة للتعرف على دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية

هي:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وهي (المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة، والعمر، والنوع الاجتماعي).

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء (26) فقرة تقيس عوامل النجاح الحرجة وقد جاءت الفقرات والأبعاد والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها كالآتي:

- الفقرات من (١-٦) تقيس عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات وتم الاعتماد على دراسة كل من: (القواسمة، ٢٠٠٥) (Cheng & chiu, 2008).

- الفقرات من (٧-١٣) تقيس عامل تمكين رأس المال الفكري وتم الاعتماد على دراسة (Francis, Ahmad, and Zaiyi, 2007).

- الفقرات من (١٤-١٩) تقيس عامل إستراتيجية المنظمة وتم الاعتماد على دراسة (الدرساوي، ٢٠١٠).

- الفقرات من (٢٠-٢٦) تقيس عامل التركيز على المستهلك وتم الاعتماد على دراسة كل من: (Cheng & chiu, 2008) (Ahadi, 2004).

الجزء الثالث: اشتمل هذا الجزء على (٣٠) فقرة تقيس أبعاد التميز التنظيمي وقد جاءت الفقرات والأبعاد

والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها كالآتي:

- الفقرات من (٢٧-٣٣) تقيس بعد تميز القيادة وتم الاعتماد على دراسة كل من: (الرشيدي، ٢٠١٠) (Fotis et al., 2005).

- الفقرات من (٣٤-٤١) تقيس بعد تميز الهيكل وتم الاعتماد على دراسة كل من: (الدوسري، ٢٠١١) (الرشيدي، ٢٠١٠).

- الفقرات من (٤٢-٤٨) تقيس بعد تميز المنتج/الخدمة وتم الاعتماد على دراسة كل من: (السعودي، ٢٠٠٨) (Khan & Matlay, 2009).

- الفقرات من (٤٩-٥٦) تقيس بعد تميز الثقافة التنظيمية وتم الاعتماد على دراسة كل من: (الدوسري، ٢٠١١) (الرشيدي، ٢٠١٠).

٣,٦ صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين من أساتذة الإدارة المختصين في جامعتي الأردنية ومؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الأداة، وأبدوا رأيهم حول كل فقرة من فقرات الأداة انسجاماً مع متغيرات وأبعاد الدراسة وبعد الاطلاع على آراء المحكمين تم إجراء التعديلات المطلوبة، وقد طالت سبع فقرات.

إضافة إلى ذلك فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختيارية محدودة قوامها (١٥) مبحوثاً من أفراد عينة الدراسة بغرض التأكد من درجة فهمهم لعباراتها ومدى وضوحها وسهولتها، وقد عبروا عن فهم فقرات أداة الدراسة مما أكد صدقها ووضوحها قبل توزيعها.

٣,٧ ثبات الأداة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة

الدراسة، بالاعتماد على معامل (Cronbach's Alpha) قيم معامل الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت

الجدول رقم (٣). قيم معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل بعد من أبعاد الدراسة.

اسم البعد	أرقام الفقرات	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
١- عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات	٦-١	٠,٧٣
٢- عامل تمكين رأس المال الفكري	١٣-٧	٠,٧٥
٣- عامل إستراتيجية المنظمة	١٩-١٤	٠,٧٠
٤- عامل التركيز على المستهلك	٢٦-٢٠	٠,٧٥
- الثبات الكلي لعوامل النجاح الحرجة	٢٦-١	٠,٨٧
٥- بعد تميز القيادة	٣٣-٢٧	٠,٨٤
٦- بعد تميز الهيكل	٤١-٣٤	٠,٨٥
٧- بعد تميز المنتج/ الخدمة	٤٨-٤٢	٠,٨٨
٨- بعد تميز الثقافة التنظيمية	٥٦-٤٩	٠,٧٧
- الثبات الكلي لأبعاد التميز التنظيمي	٥٦-٢٧	٠,٩٢

٨, ٣ أساليب التحليل الإحصائي

(Regression Analysis) اختبار صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغيرات المستقلة على التابعة، ولمعرفة أي من المتغيرات المستقلة له قدرة أكبر على تفسير المتغير التابع.

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V:14.0) في التحليل، وتم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام مصفوفة معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix) وذلك لاختبار العلاقة بين أبعاد الدراسة الفرعية. وكذلك تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

١, ٤ الإجابة عن أسئلة الدراسة

لأغراض الإجابة على أسئلة الدراسة تم اعتماد قيم المتوسطات الحسابية التي ستصل لها الدراسة في تفسير البيانات هي على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
(٥, ٣ فما فوق)	(٥, ٢-٣, ٤٩)	(٤٩, ٢ فأقل)

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من أو يساوي (٥, ٣) فيكون مستوى التصورات مرتفعا، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٥, ٢ – ٤٩, ٣) فإن مستوى التصورات متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من أو يساوي (٤٩, ٢) فيكون مستوى التصورات منخفضا.

السؤال الأول: ما تصورات الإدارة العليا لمستوى توفر عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) في شركات الأدوية الأردنية.

الجدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى توفر عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك).

الرقم	الترتيب	العامل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	٣	التكنولوجيا ونظم المعلومات	٣,٨٣	٠,٤٦	مرتفع
٢	٤	تمكين رأس المال الفكري	٣,٦١	٠,٤٨	مرتفع
٣	٢	إستراتيجية المنظمة	٣,٩٩	٠,٤٠	مرتفع
٤	١	التركيز على المستهلك	٤,٠٥	٠,٣٧	مرتفع
-	-	عوامل النجاح الحرجة كاملة	٣,٩٠	٠,٣٣	مرتفع

(١٢, ٤)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٢٤) لدى الشركة آلية لاستقبال الاقتراحات والشكاوى على منتجاتها «بمتوسط إجابات (٨٤, ٣)». ثم جاء في المرتبة الثانية عامل إستراتيجية المنظمة وبدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (٩٩, ٣)، وعلى مستوى الفقرات جاءت أعلى درجات الموافقة على الفقرة رقم (١٩) «تمنح الرؤية والرسالة الشركة ميزة على غيرها من الشركات» بمتوسط إجابات (١٩, ٤)، وكذلك الفقرة رقم (١٤) «تخدم رؤية ورسالة الشركة أعمالها ومنتجاتها» بمتوسط إجابات (١٧, ٤)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (١٦) «تجري الشركة عملية تحليل إستراتيجي للتعرف على

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (٤) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على فقرات عوامل النجاح الحرجة حيث جاء المتوسط الحسابي العام لعوامل النجاح الحرجة مجتمعة بدرجة مرتفعة، وبلغ (٩٠, ٣) وبانحراف معياري بلغ (٣٣, ٠)، وجاء عامل التركيز على المستهلك في المرتبة الأولى بين عوامل النجاح الحرجة وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٥, ٤)، وعلى مستوى الفقرات جاءت أعلى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٢٣) «لدى الشركة رغبة للحفاظ على المستهلكين» بمتوسط إجابات (٢٨, ٤)، وكذلك الفقرة رقم (٢٦) «يشكل الاهتمام بالمستهلك جزءاً من التفكير الإستراتيجي للشركة» بمتوسط إجابات

كانت على الفقرة رقم (١٢) "يسهم الأفراد في تحديد معالم توجه الشركة الإستراتيجي" بمتوسط إجابات (٣, ٩٢)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٧) "تزود الشركة طواقمها بالخبرات والمهارات الضرورية لأداء أعمالهم" بمتوسط إجابات (٣, ٥٧)، وكذلك الفقرة رقم (٩) "تمنح الشركة أفرادها السلطات الكافية لأداء أعمالهم" بمتوسط إجابات (٣, ٦٠)، وكذلك الفقرة رقم (١٠) "تعطي الشركة أفرادها الحرية لابتكار أساليب عمل جديدة" بمتوسط إجابات (٣, ٦٠).

السؤال الثاني: ما تصورات الإدارة العليا لمستوى توفر أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) في شركات الأدوية الأردنية.

مقوماتها وتعزيز سمعتها « بمتوسط إجابات (٣, ٦٥). ثم جاء في المرتبة الثالثة عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات وبدرجة مرتفعة، و «بمتوسط حسابي بلغ (٤, ٥٥)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٥) « تسمح التكنولوجيا باختصار إجراءات العمل في الشركة » بمتوسط إجابات (٣, ٩٣)، وكذلك الفقرة رقم (٦) « تسمح التكنولوجيا بدمج العمليات الإنتاجية وتكاملتها وإعادة هندستها » بمتوسط إجابات (٣, ٩٢)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٢) « تدخل الشركة التكنولوجيا في قراراتها وطريقة اتخاذها » بمتوسط إجابات (٣, ٧٥).

في حين جاء في المرتبة الأخيرة عامل تمكين رأس المال الفكري وبمتوسط حسابي بلغ (٣, ٩١) وعلى مستوى الفقرات يلاحظ أن أعلى درجات الموافقة

الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مستوى توفر أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمي).

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الترتيب	رقم البعد
مرتفع	٠, ٤٦	٣, ٧٦	تميز القيادة	٤	١
مرتفع	٠, ٤٣	٣, ٩٢	تميز الهيكل	٣	٢
مرتفع	٠, ٤٩	٣, ٩٤	تميز المنتج/ الخدمة	٢	٣
مرتفع	٠, ٥٣	٤, ٠٠	تميز الثقافة التنظيمية	١	٤
مرتفع	٠, ٤٦	٣, ٩١	أبعاد التميز التنظيمي كاملة	-	-

بدرجة مرتفعة، وبلغ (٣, ٩١) وبانحراف معياري بلغ (٠, ٤٦)، وجاء بعد تميز الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بين أبعاد التميز التنظيمي وبدرجة مرتفعة،

يتضح من بيانات الجدول رقم (٥) وجود درجة مرتفعة من الموافقة على أبعاد التميز التنظيمي حيث جاء المتوسط الحسابي العام لأبعاد التميز التنظيمي مجتمعة

وكذلك الفقرة رقم (٣٦) « الهيكل التنظيمي للشركة يخدم رؤيتها ورسالتها وأهدافها » بمتوسط إجابات (٤, ٠٦)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٣٤) « المستويات الإدارية داخل الشركة بسيطة وقليلة » بمتوسط إجابات (٣, ٦٤).

في حين جاء في المرتبة الأخيرة بعد تميز القيادة و بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٧٦) وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٢٩) « تسعى القيادة إلى نشر قيم التفرد والإبداع لدى المرؤوسين » بمتوسط إجابات (٣, ٩٣)، وكذلك الفقرة رقم (٢٨) « تسهم القيادة في الشركة في تدعيم تحقيق الرؤية » بمتوسط إجابات (٣, ٩١)، وكذلك الفقرة رقم (٢٧) « تسهم القيادة في الشركة في خلق الرؤية المستقبلية لها » بمتوسط إجابات (٣, ٩٠)، فيما تنشر القيادة قيم المسؤولية الاجتماعية والمواطنة تجاه المجتمع « بمتوسط إجابات (٣, ١٤)، وكذلك الفقرة رقم (٣٣) « تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع التحولات ومواكبتها خدمة تطوير منتجات الشركة » بمتوسط إجابات (٣, ٧٥)، وكذلك الفقرة رقم (١٠) « تدير القيادة التعارض بين أصحاب المصالح إن وجد لصالح الشركة » بمتوسط إجابات (٣, ٨١).

السؤال الثالث: ما مستوى العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) والمتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) في شركات الأدوية الأردنية.

وبمتوسط حسابي بلغ (٤, ٠٠)، وعلى مستوى الفقرات جاءت أعلى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٥٣) « توفر ثقافة الشركة مناخ إيجابي لتأدية الأعمال » بمتوسط إجابات (٤, ٢٦)، وكذلك الفقرة رقم (٥٦) « تراعي الشركة الأبعاد الإنسانية في تقديمها لخدماتها ومنتجاتها للمستهلكين » بمتوسط إجابات (٤, ٢٢)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٤٩) « تعكس ثقافة الشركة القيم المشار إليها في التوجه الإستراتيجي للشركة » بمتوسط إجابات (٣, ٦٥).

ثم جاء في المرتبة الثانية بعد تميز المنتج/ الخدمة وبدرجة مرتفعة و بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٩٤)، وعلى مستوى الفقرات جاءت أعلى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٤٤) « لدى الشركة أهداف محددة لتطوير منتجاتها » بمتوسط إجابات (٣, ٩٩)، وكذلك الفقرة رقم (٤٣) « يحتل تطوير المنتج حيزاً مهماً في توجه الشركة الإستراتيجي » بمتوسط إجابات (٣, ٩١)، وكذلك الفقرة رقم (٤٦) « تستفيد الشركة في تطوير منتجاتها من عمليات المقارنة بشركات أخرى » بمتوسط إجابات (٣, ٩١)، فيما كانت أدنى درجات الموافقة على الفقرة رقم (٤٧) « يعنى قسم خدمة المستهلك بأراء المستهلكين لتطوير المنتج » بمتوسط إجابات (٣, ٨٠).

ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد تميز الهيكل وبدرجة مرتفعة، و بمتوسط حسابي بلغ (٣, ٩٢)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ بأن أعلى درجات الموافقة كانت على الفقرة رقم (٤٠) « يعكس هيكل الشركة أنظمة الجودة وتوكيدها » بمتوسط إجابات (٤, ٢٠)، وكذلك الفقرة رقم (٣٨) « تتكامل الوحدات الأساسية في هيكل الشركة لتأدية منتجاتها » بمتوسط إجابات (٤, ١٧)،

الجدول رقم (٦). مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل عوامل النجاح الحرجة والمتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

رقم	العامل البعد	تميز القيادة	تميز الهيكل	تميز المنتج / الخدمة	تميز الثقافة التنظيمية	الأبعاد مجتمعة
١	عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات	*٠,٦٠١	*٠,٦٤٢	*٠,٤٦٠	*٠,٥٥٠	*٠,٦٤٢
٢	عامل تمكين رأس المال الفكري	*٠,٢٤٣	*٠,٤١٨	*٠,٤٥١	*٠,٥٧٧	*٠,٥١٠
٣	عامل إستراتيجية المنظمة	*٠,٣٥٥	*٠,٣٣١	*٠,٥٥٢	*٠,٧٧١	*٠,٥٩٦
٤	عامل التركيز على المستهلك	*٠,٥٩٦	*٠,٣٨٠	*٠,٤٠٧	*٠,٧٨٧	*٠,٦٢١
-	العوامل مجتمعة	*٠,٥٦٧	*٠,٥٧٧	*٠,٥٠٨	*٠,٨٥٦	*٠,٧٦٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0,01)$

وكذلك جاءت علاقة جميع عوامل النجاح الحرجة كل على حدة مع بعد تميز الثقافة التنظيمية مرتفعة. وبذات الوقت جاءت علاقة عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات مع بعد تميز الهيكل وعلاقة عامل إستراتيجية المنظمة مع بعد تميز المنتج مرتفعة، ويفسر ذلك أن للتميز في الثقافة دعائم تحققة وتأتي عوامل مثل: التركيز على المستهلك والأبعاد الإنسانية، وتوفير إستراتيجية تحمل قيم تؤكد على المناخ الإيجابي والاحترام المتبادل والإبداع والابتكار، ويدعم ذلك تمكين الموارد البشرية بما يحقق حالة التميز.

في حين كانت أقل العلاقات قوة على الرغم من ارتفاعها بين عامل تمكين رأس المال الفكري وبعد تميز القيادة وبقية بلغت (٠,٢٤٣)، وكذلك عامل التركيز على المستهلك مع بعد تميز الهيكل وبقية بلغت (٠,٣٨٠)، تلاها في انخفاض القيم علاقة عامل إستراتيجية المنظمة مع بعدي القيادة والهيكل وبقية بلغت (٠,٣٥٥)، (٠,٣٣١) ويتفق ذلك مع كون تمكين القيادة بعداً من أبعاد تمكين رأس المال الفكري، وأن

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (٦) وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية مهمة بين المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة) مجتمعة مع المتغير التابع (أبعاد التميز التنظيمي) مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية، حيث بلغت قيمة العلاقة الارتباطية بين عوامل النجاح مجتمعة وجوانب أبعاد التميز مجتمعة (٠,٧٦٠) على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ ، وهي من بين أعلى نسب الارتباط في العلاقات كاملة حيث بلغت قيمة أعلى علاقة ارتباطية (٠,٨٥٦) وكانت بين العوامل مجتمعة وبعد تميز الثقافة التنظيمية، يليها في القوة علاقة عوامل النجاح الحرجة مجتمعة مع كل من أبعاد الهيكل والقيادة والمنتج على حدة، وتنسجم هذه العلاقة مع أدبيات الموضوع التي تؤكد على الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي، حيث إن حالة التميز المنشودة من قبل جميع الشركات تعتمد على حجم التكنولوجيا المستخدمة ونوعيتها من جهة وعلى إستراتيجية المنظمة من جهة ثانية، كما أن الاهتمام بالمستهلك يولد حالة من التميز لدى تلك الشركات.

التركيز على المستهلك ينعكس على هيكل الشركة فيتميز ٢, ٤ اختبار الفرضيات
 بوجود وحدات وأقسام تعنى بالمستهلكين الأمر الذي ١, ٢, ٤ التأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات
 يحقق التميز لتلك الشركة. الدراسة:

الجدول رقم (٧). نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة R	قيمة R ²	معدل التباين	
*٠,٠٠٠	**٥٢,٦٠	٣,٦٣٢ ٦,٩٠٤	١٤,٥٢٨ ٨,٨٣٧ ٢٣,٣٦٥	٤ ١٢٨ ١٣٢	٠,٧٨٩	٠,٦٦٢	الانحدار الخطأ الكلي	أبعاد التميز التنظيمي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$).

** قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات حرية (٤، ١٢٨) = ٢,٣٧.

التابع (أبعاد التميز التنظيمي) مجتمعة، وبذلك تثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. ٢, ٢, ٤ اختبار فرضيات الدراسة
 اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (٨) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات

يتبين من النتائج الإحصائية في الجدول (٧) ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، استناداً إلى ارتفاع قيمة F المحسوبة والبالغة (٥٢,٦٠) للفرضية الرئيسية عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) ودرجات حرية (٤، ١٢٨) والبالغة (٢,٣٧).

كما يتضح من نفس الجدول ما يدعم ذلك بأن المتغير المستقل الكلي عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٢, ٦٢٪) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولته من قوة واستقرار نموذج الدراسة، مما يدل على أن هناك دوراً وأثراً مهماً للمتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة) مجتمعة في المتغير

(Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٤٣٠, ٠,٣٠١, ٠,٣٠١) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) لعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٦,٧٣٣, ٠,٣٠١, ٠,٣٠١) ودرجة حرية (١٢٨).

الجدول رقم (٨). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في شركات الأدوية الأردنية.

عوامل النجاح الحرجة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
التكنولوجيا ونظم المعلومات	٠,٣٩١	٠,٠٤٢	٠,٤٣٠	*٦,٧٣٣	*٠,٠٠٠
تمكين رأس المال الفكري	١,٢٥٦	٠,٠٤١	٠,٠٧٢	*١,٠٤٤	*٠,٢٩٨
إستراتيجية المنظمة	٠,٣١٠	٠,٠٥٠	٠,٣٠١	*٣,٩٤٠	*٠,٠٠٠
التركيز على المستهلك	٠,٢٣٦	٠,٠٣٥	٠,٢١٠	*٢,٨١٧	*٠,٠٠٦
عوامل النجاح الحرجة مجتمعة	٠,٢٨٢	٠,٠٣٠	٠,٢٩٣	*٣,٠٥٠	*٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)
** غير دالة .

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) = ١,٦٤٥

التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة ، تميز الهيكل ، تميز المنتج/ الخدمة ، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية جزئياً فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) وقبولها فيما يتعلق بعامل (تمكين رأس المال الفكري).

وتدعيماً للنتيجة السابقة فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل دور عوامل النجاح الحرجة في التميز التنظيمي.

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن عامل (تمكين رأس المال الفكري) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في المتغير التابع التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة ، تميز الهيكل ، تميز المنتج/ الخدمة ، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة استناداً لانخفاض قيمة (Beta) للعامل السابق والبالغة (٠,٠٧٢) كما بلغت قيم (T) المحسوبة لهذا العامل (١,٠٤٤) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) ودرجة حرية (١٢٨).

وبناء على ما تقدم فإن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في

الجدول رقم (٩). نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) للتنبؤ بالتميز التنظيمي من خلال (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) كأبعاد للمتغير المستقل لعوامل النجاح الحرجة.

العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ بالتميز التنظيمي	ترتيب دخول	قيمة R	قيمة R2	قيمة T	مستوى دلالة T
التكنولوجيا ونظم المعلومات	١	٠,٦٤٢	٠,٤١٢	*٩,٥٨٣	*٠,٠٠٠
إستراتيجية المنظمة	٢	٠,٧٧١	٠,٥٩٥	*٧,٦٥٢	*٠,٠٠٠
التركيز على المستهلك	٣	٠,٧٨٦	٠,٦١٩	*٢,٨٤٠	*٠,٠٠٥

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$).

قيمة (Beta) وقيمة (T) المحسوبة عن الجدولية. اختبار الفرضية الفرعية الأولى - لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، التركيز على المستهلك، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعاً في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (١٠) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، وإستراتيجية المنظمة) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٤١١، ٠,٣٨٢، ٠,٣٥٤)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٥,٤٢٥، ٣,٢١٦، ٤,١٢٨) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) ودرجة حرية (١٢٨).

اعتماداً على النتائج الواردة في الجدول (٩)، يتبين أن عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات هو أكثر العوامل تأثيراً في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعاً وهو ذو أثر مهم في المتغير التابع (أبعاد التميز التنظيمي) إذ يفسر ما مقداره (٢,٤١٪) من التباين في المتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي، وجاء ثانياً عامل إستراتيجية المنظمة، حيث يفسر مع عامل التكنولوجيا ونظم المعلومات ما مقداره (٥,٥٩٪) من التباين في المتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي، وأخيراً جاء عامل التركيز على المستهلك حيث يفسر مع عاملي التكنولوجيا ونظم المعلومات، وإستراتيجية المنظمة ما مقداره (٩,٦١٪) من التباين في المتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي، ويأتي ذلك مدعماً بدلالة ارتفاع قيم (T) المحسوبة للعوامل السابقة والبالغة (٩,٥٨٣، ٧,٦٥٢، ٢,٨٤٠) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) ودرجة حرية (١٧٢)، في حين لم يظهر عامل تمكين رأس المال الفكري في معادلة الانحدار المتعدد التدريجي على اعتبار أنه عامل غير دال إحصائياً وضعيف في تفسير التباين في المتغير التابع أبعاد التميز التنظيمي مجتمعاً وجاء ذلك استناداً لانخفاض

الجدول رقم (١٠). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

عوامل النجاح الحرجة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	مستوى دلالة T
التكنولوجيا ونظم المعلومات	٠,٢٧٠	٠,٠٤٣	٠,٤١١	*٥,٤٢٥	*٠,٠٠٠
تمكين رأس المال الفكري	٠,٢١٢	٠,٠٣٧	٠,٣٨٢	*٣,١٢٨	*٠,٠٠٠
إستراتيجية المنظمة	٠,٢٤١	٠,٠٤٤	٠,٣٥٤	*٤,٢١٦	*٠,٠٠٠
التركيز على المستهلك	١,٢٣٣	٠,٠٣٩	٠,٠٨٩	**١,٠٩١	**٠,٣١٦
عوامل النجاح الحرجة مجتمعة	٠,٢٧٦	٠,٠٣٨	٠,٢٨٩	*٣,٢٩٥	*٠,٠٠٠

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$.

** غير دالة .

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05) = 1,645$.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (١١) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٣٦٥، ٠,٣٧٦، ٠,٢٩٢)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٧,٩١٤، ٣,٧١٢، ٣,٦٣٧) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ودرجة حرية (١٢٨).

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن عامل (التركيز على المستهلك) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي استناداً لانخفاض قيمة (Beta) للعامل السابق والبالغة (٠,٠٨٩) كما بلغت قيم (T) المحسوبة لهذا العامل (١,٠٩١) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ودرجة حرية (١٢٨).

وبناء على ما تقدم فإن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، وإستراتيجية المنظمة) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى جزئياً فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة) وقبولها فيما يتعلق بعامل (التركيز على المستهلك).

الجدول رقم (١١). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

مستوى دلالة T	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	عوامل النجاح الحرجة
**٠,٠٠٠	*٧,٩١٤	٠,٣٦٥	٠,٠٤٠	٠,٢٩٨	التكنولوجيا ونظم المعلومات
**٠,٤٢٩	**١,١٢٩	٠,٠٦٧	٠,٠٥١	١,١١٦	تمكين رأس المال الفكري
**٠,٠٠٠	*٣,٦٣٧	٠,٣٧٦	٠,٠٥٢	٠,٣٧٧	إستراتيجية المنظمة
**٠,٠٠٠	*٣,٧١٢	٠,٢٩٢	٠,٠٣٩	٠,٢٧٩	التركيز على المستهلك
**٠,٠٠٠	*٣,١٨٤	٠,٢٥٥	٠,٠٣٦	٠,٢٨٤	عوامل النجاح الحرجة مجتمعة

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)

** غير دالة .

($\alpha \leq 0,05$) لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز المنتج/الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (١٢) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لجميع عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز المنتج/الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٣٩١، ٠,٤٢٣، ٠,٣٨٩، ٠,٢٥٦)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٦,٥٦٩، ٩١٦,٢، ٦٦٥,٤، ٣,٣٣٢، ٤) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) ودرجة حرية (١٢٨).

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن عامل (تمكين رأس المال الفكري) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي استناداً لانخفاض قيمة (Beta) للعامل السابق والبالغة (٠,٠٦٧) كما بلغت قيم (T) المحسوبة لهذا العامل (١,١٢٩) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) ودرجة حرية (١٢٨).

وبناء على ما تقدم فإن لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز الهيكل كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية جزئياً فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) وقبولها فيما يتعلق بعامل (تمكين رأس المال الفكري).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الجدول رقم (١٢). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في بعد تميز المنتج/ الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

مستوى دلالة T	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	عوامل النجاح الحرجة
*٠,٠٠٠	*٦,٥٦٩	٠,٣٩١	٠,٠٣٧	٠,٢٩٦	التكنولوجيا ونظم المعلومات
*٠,٠٠٧	*٣,٣٣٢	٠,٤٢٣	٠,٠٥٥	٠,٢٧٦	تمكين رأس المال الفكري
*٠,٠٠٠	*٤,٦٦٥	٠,٣٨٩	٠,٠٤٢	٠,٢٧١	إستراتيجية المنظمة
*٠,٠٠٣	*٢,٩١٦	٠,٢٥٦	٠,٠٣٩	٠,٢٥٩	التركيز على المستهلك
*٠,٠٠٠	*٣,٤٦٢	٠,٢٣٣	٠,٠٤٧	٠,٣١٥	عوامل النجاح الحرجة مجتمعة

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$

النجاح الحرجة (تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) تحديداً أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وجاء هذا التأثير بدلالة ارتفاع معاملات (Beta) لهذه الأبعاد وقد بلغت (٠,٤٥١، ٠,٣٧٣، ٠,٣٢٧)، واستناداً إلى ارتفاع قيم (T) المحسوبة لعوامل النجاح الحرجة السابقة والبالغة (٥,٣٤٥، ٣,٢٢٤، ٣,٤٨٩) على التوالي عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ودرجة حرية (١٢٨).

كما تشير النتائج الإحصائية من نفس الجدول إلى أن عامل (التكنولوجيا ونظم المعلومات) ليس له أثر ذو دلالة إحصائية في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي استناداً لانخفاض قيمة (Beta) للعامل السابق والبالغة (٠,٠٤٧) كما بلغت قيم (T) المحسوبة لهذا العامل (١,٢٨٨) وهي قيمة أقل من القيمة الجدولية البالغة (١,٦٤٥) عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,05)$ ودرجة حرية (١٢٨).

وبناء على ما تقدم فإن لجميع عوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك) أثراً ذا دلالة إحصائية في بعد تميز المنتج/ الخدمة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة كاملة فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، والتركيز على المستهلك).

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لعوامل النجاح الحرجة (التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) مجتمعة في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية.

يتبين من معطيات الجدول رقم (١٣) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T) أن لعوامل

الجدول رقم (١٣). نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة مجتمعة في بعد تميز الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد التميز التنظيمي.

مستوى دلالة T	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	B	عوامل النجاح الحرجة
**٠,٣٨٢	**١,٢٨٨	٠,٠٤٧	٠,٠٥١	١,١٤١	التكنولوجيا ونظم المعلومات
*٠,٠٠٤	*٥,٣٤٥	٠,٤٥١	٠,٠٣٩	٠,٣٢١	تمكين رأس المال الفكري
*٠,٠٠٠	*٣,٤٨٩	٠,٣٧٣	٠,٠٤٤	٠,٣٦٥	إستراتيجية المنظمة
*٠,٠٠٠	*٣,٢٢٤	٠,٣٢٧	٠,٠٤٧	٠,٢٢٩	التركيز على المستهلك
*٠,٠٠٠	*٣,٢٥٤	٠,٢٨٧	٠,٠٣٨	٠,٢٦٣	عوامل النجاح الحرجة مجتمعة

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$)

** غير دالة .

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) = ١,٦٤٥

الحرجة متوفرة بمستويات عالية في الشركات المبحوثة، إلا أن مستويات التوافر كانت متفاوتة وقد جاءت الأهمية النسبية لهذه العوامل مرتبة على النحو الآتي: التركيز على المستهلك، إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا ونظم المعلومات، تمكين رأس المال الفكري. وتنسجم الأهمية النسبية لهذه العوامل مع دور هذه العوامل في تحقيق التميز التنظيمي كما سيتضح في النتيجة المتعلقة بالأثر بينها. ومعنى ذلك أن الشركات المبحوثة تولي التركيز على المستهلك اهتماماً عالياً وفق إستراتيجيات مصاغة بدقة وبدرجات عالية من التكنولوجيا لكن ذلك يتم بدرجة أقل من تمكين الموارد البشرية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Cheng&Chiu, 2008) وتنسجم كذلك مع نتيجة دراسة (Ahadi, 2004) في حين تختلف مع نتائج دراسة (الدرساوي، ٢٠١٠) ولربما يعود هذا الاختلاف لاختلاف مجتمعي الدراسة بين القطاعين العام والخاص.

وبناء على ما تقدم فإن لعوامل النجاح الحرجة (تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) تحديداً أثراً إذا دلالة إحصائية في التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الهيكل، تميز المنتج/ الخدمة، وتميز الثقافة التنظيمية) مجتمعة، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة جزئياً فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة (تمكين رأس المال الفكري، إستراتيجية المنظمة، التركيز على المستهلك) وقبولها فيما يتعلق بعامل (التكنولوجيا ونظم المعلومات).

٤,٣ مناقشة النتائج

حاولت الدراسة فحص وتحليل دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:
١- أن مستوى توافر عوامل النجاح الحرجة مجتمعة وفق تصورات المبحوثين كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٩٠,٣) وهذا يعني أن عوامل النجاح

وركائز تحققه وتمثل مفاتيح النجاح له، وتنسجم هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ramanathan, 2004)، في حين جاءت أضعف العلاقات على الرغم من قوتها وأهميتها من نصيب علاقة التمكين والقيادة وكذلك الاستراتيجية والهيكل.

٤- أن نموذج الدراسة الذي تم تبنيه لاختبار دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية كان نموذجاً صالحاً لاختبار هذا الدور ويأتي ذلك اعتماداً على أن عوامل النجاح الحرجة كمتغير مستقل يعزى لها ما مقداره (٢, ٦٢٪) من التباين في أبعاد التميز التنظيمي وبالتالي فهي تفسر ما مقداره هذه القيمة من التغير في العامل التابع، ويدعم ذلك ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (٥٢, ٦٠) وهي قيمة أعلى من الجدولية البالغة (٢, ٣٧) ويؤكد هذا على أن لعوامل النجاح الحرجة المدروسة أثر كبير ودور فاعل في إكساب تلك الشركات حالة التميز التنظيمي وأن تحقق التميز أو عدمه مرتبط بتوافر تلك العوامل، وتنسجم هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة (Khan & Matlay, 2009)، التي تؤكد على أن عوامل مثل: التركيز على المستهلك والإستراتيجية يمكن اعتبارها عوامل حرجة لنجاح التميز.

٥- أن عوامل النجاح الحرجة: (التركيز على المستهلك، إستراتيجية المنظمة، التكنولوجيا ونظم المعلومات)، كانت على التوالي أقوى العوامل تأثيراً في تحقيق التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة، وكانت هذه العوامل الأكثر تأثيراً بين العوامل وأكثرها تفسيراً للتباين في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة، وقد خرج من معادلة التأثير عامل: (تمكين رأس المال الفكري) بمعنى أن

٢- أن مستوى توافر أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في الشركات المبحوثة كانت بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي عام بلغ (٩١, ٣) وهذا يؤكد على أن أبعاد التميز التنظيمي متوفرة بمستويات مرتفعة وفق استجابات المبحوثين، وقد جاء ترتيب توافر هذه الأبعاد كالآتي: بعد تميز الثقافة التنظيمية، بعد تميز المنتج/الخدمة، بعد تميز الهيكل، بعد تميز القيادة. ويفسر ذلك بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للتميز في المنتجات ويخدمها هيكل تنظيمي متميز ويلاحظ هنا تأخر بعد القيادة بين أبعاد التميز، وينسجم ذلك مع نتائج دراسة (الدوسري، ٢٠١١) ودراسة (الرشدي، ٢٠١٠) ويتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (السعودي، ٢٠٠٨).

ويتفق تميز الشركات المبحوثة وفق نتائج الدراسة مع المعايير التي أخذت بموجبها تلك الشركات كعينة للدراسة والمعايير هي: حجم الميزانية، عمر الشركة، عدد الموظفين، الحصة السوقية، صافي الأرباح، إذ حازت هذه الشركات على أعلى الدرجات.

٣- أن هناك علاقة ارتباطية قوية ذات صبغة إيجابية بين المتغير المستقل: عوامل النجاح الحرجة مجتمعة والمتغير التابع: أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة بلغت قوتها (٧٦٠, ٠) وفق تصورات الإدارة العليا في الشركات المبحوثة، مما يمهد لقياس الأثر بينها، وكان أقوى ارتباط من نصيب عوامل النجاح الحرجة مجتمعة مع أبعاد تميز الثقافة التنظيمية والهيكل والقيادة والمنتج على التوالي وكذلك جاءت علاقة عامل التكنولوجيا مع بعد الهيكل ومع أبعاد التميز مجتمعة مرتفعة، وتفسر العلاقة الإيجابية بين العوامل والأبعاد على افتراض أن التميز التي تنشده الشركات يحتاج إلى دعائم ومقومات

المشودة وينسجم ذلك مع الأهمية النسبية العالية لعاملي التركيز على المستهلك وإستراتيجية المنظمة الواردة في النتيجة الأولى.

٢- التأكيد على ضرورة إجراء التحليل الإستراتيجي الرباعي (SWOT) الأمر الذي يضمن تحديد نقاط القوة والضعف في الشركات المبحوثة بما ينعكس على تدعيم أبعاد التميز التنظيمي، ويأتي إجراء هذا التحليل انسجاماً مع أهمية عامل إستراتيجية المنظمة ولمزيد من تعزيز هذا العامل.

٣- نظراً لحلول بعد تميز القيادة في المرتبة الأخيرة بين أبعاد التميز فلا بد من التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق بما ينعكس على تصميم وتنفيذ برامج تدريبية في مجال تمكين القيادة وتحديدًا في برامج القيادة التحويلية والقيادة ذات الرؤية وتطوير المهارات القيادية الخاصة بها.

٤- ضرورة التركيز على عملية تمكين رأس المال الفكري لما لذلك من أهمية في رفع مستويات التميز في الشركات ويكون ذلك من خلال: منح الأفراد مزيد من الحرية والاستقلالية في أعمالهم وإعطاءهم مزيد من السلطات لإنجاز تلك الأعمال، وتوسيع دائرة المشاركة في القرارات من قبل العاملين، وتأتي هذه التوصية في ضوء ضعف تأثير هذا العامل في شركات الأدوية الأردنية إذ لا بد من ضرورة وضع برامج لتدعيمه ليتسنى له لعب دور أكثر أهمية ويصبح عاملاً مؤثراً في تميز المنظمات استناداً إلى الأدبيات الإدارية التي تشير إلى أهمية هذا العامل وضرورة التركيز عليه وتعزيزه.

٥- وضع منهجية كاملة لرفع مستويات التميز التنظيمي في الشركات المبحوثة من خلال تبني منهجية المقارنة

دور هذا العامل ضعيف في التأثير وتفسير التباين في أبعاد التميز التنظيمي مجتمعة في تلك الشركات.

وتتطابق صيغة ترتيب العوامل في الأثر مع صيغة ترتيب العوامل في التوافر في الشركات المبحوثة حيث كان أقل العوامل توافراً هو نفس العامل الذي لم يكن له اثر في أبعاد التميز، كما أن العوامل المتوفرة بالدرجات المرتفعة هي ذات الأثر في ابعاد التميز وهذا يدعم أن توافر العوامل بدرجات مرتفعة يكون له انعكاسه وأثره الإيجابي على تحقيق حالة التميز المنشودة.

٦- أن عامل التركيز على المستهلك لم يكن ذا أثر مهم في بعد تميز القيادة كأحد أبعاد التميز التنظيمي، وكذلك لم يكن لعامل تمكين رأس المال الفكري أثر مهم في بعد تميز الهيكل، كما لم يكن لعامل التكنولوجيا ونظم المعلومات أثر مهم في بعد تميز الثقافة التنظيمية، في حين جاءت جميع عوامل النجاح الحرجة ذات أثر مهم في بعد تميز المنتج.

٤, ٤ التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة والتي تركز على تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال، وما تقدم من النتائج الميدانية توصي الدراسة بالآتي:

١- العمل على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للشركات المبحوثة بشكل يؤكد على أهمية عوامل النجاح الحرجة ويظهر أبعادها وتحديدًا فيما يتعلق باستحداث أقسام للإستراتيجيات وأقسام أخرى لرضا المستهلكين الأمر الذي يخلق حالة من التكامل بين الإستراتيجية التي تتبناها الشركات وهياكل تلك الشركات، بحيث تنعكس قوة الإستراتيجيات المتبناة على قوة هياكل الشركات مما يمكنها من تقديم المنتجات بالجودة العالية

الأردن.

القواسمة، فريد (٢٠٠٥)، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
الزهري، رندة (٢٠٠٠)، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ١٦، العدد ١، ص ص ٥٦-٧٣.

السعودي، موسى (٢٠٠٨)، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ٤، العدد ٣، ص ص ٥٧-٧٤.

زايد، عادل (٢٠٠٣) الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الدوسري، مسفر (٢٠١١) أثر عوامل التغيير الداخلية والخارجية على التميز التنظيمي في مراكز الوزارات في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

المجالي، أمال (٢٠٠٩)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسة العلوم الإدارية، مجلد ٣٦، عدد ١، ص ص ١٤٠-١٦٦.

كاتزنباخ، جون (٢٠٠٢)، الأداء المميز: التوافق بين العقل والقلب، ترجمة: محمد شموط، الرياض: دار العبيكان للنشر والتوزيع.

المرجعية وتستند هذه المنهجية إلى الممارسات الإيجابية التي تتبناها الشركات وتجزير تلك الممارسات ويكون ذلك مدعماً بالممارسات الفضلى لمنظمات وشركات عالمية متميزة ونقل تجاربها بما يناسب ظروف هذه الشركات.
٦- إجراء مزيد من الدراسات التي تؤكد على ضرورة نقل برامج التميز وأبعاده والنجاحات فيها من القطاع الخاص إلى القطاع الحكومي لترتقي مستويات الأداء فيه إلى حالة التميز المنشودة، إعطاء موضوع المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع مزيد من الاهتمام من خلال الاهتمام بالبيئة لكون الاهتمام بخدمة المجتمع يمكن أن يكون عاملاً مساهماً في تميز المنظمات ونجاحها.
٧- إجراء مزيد من الدراسات العلمية حول عوامل نجاح حرجة أخرى ودورها في تحقيق التميز في قطاعات اقتصادية أخرى مثل قطاع شركات التأمين، بما يطور هذا الدور وهذه الممارسة.

المراجع

أ) المراجع العربية

إبراهيم، يحيى (٢٠٠١)، إستراتيجيات النجاح وأسرار التميز، القاهرة: دار التوزيع الإسلامية.
الدرساوي، نور (٢٠١٠)، تأثير عوامل النجاح الحرجة على إعادة هندسة عمليات الأعمال (الهندرة): دراسة تطبيقية على أمانة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
الرشيدي، سعد (٢٠١٠)، التخطيط الإستراتيجي وأثره في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر مديري الدوائر الحكومية في المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة،

- Fotis K. Vouzas, Katerina D . Gotzaman (2005)** , Best practices of selected Greek organization on their road to business excellent The contribution of the new ISO 9000:2000 series of standards The TQM Magazine Volume 17 Number 3.
- Francis , Arthur , Ahmad , Hartini & Zairi Mohammad (2007)** , BPR: critical success factors in higher education , Business Process Management Journal , Vol.15 ,No.3,pp.451-469.
- Johnson, G. and Scholes K. (2002)**. Identifying Key Factors for successful Joint Venture in China. Industrial Management and Data Systems.pp: 99-121.
- Johnson, James A. and Michael Friesen (1995)**. The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy, New York: Quorum Books.
- Khan, Hina, & Matlay Harry (2009)**, Implementing service excellent in higher education, Education + Training , Vol : 14 , Issue :3, PP. 32-40.
- Martensen, Anne, Jens J. Dahlgaard, Su Mi Park – Dahgaard, -Lars Gronholdt (2007)** , Measuring and diagnosing innovation excellent – simple contra advance approaches : a Danish study , Measuring Business Excellent, Volume: 11 , Issue :4, Page: 51-65.
- Murphy, Felicity & Staples, Sandy (1998)**, ” Reengineering in Australia : Factors Affecting Success”, AJIS- Australia Journal of Information System , Vol.6,No.1, pp. 59-69.
- Oakland John S. (2001)** Total Organizational Excellence Achieving world - class performance. Available at: <http://books.google.com/books/10/6/2011>
- Ramanathan Ramakrishnan, (2004)**, Business excellent of industrial groups in Oman, Measuring Business Excellent , Vol. 8, No.4
- Richard A. Caralli, James F. Stevens, Bradford J. Willke (2004)** The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management, PP.13-15. available at: www.cert.org/archive/pdf.11/6/2011
- Rockhart, John F. (1981)** “A Primer on Critical Success Factors” published in The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research, edited with Christine V. Bullen. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin).
- Rockhart, John F., (1979)** «Chief executives define their own data needs», Harvard Business
- عبد الحفيظ، أحمد صالح (٢٠٠٣)، المرجع العلمي لتطبيق الهندرة، ط ١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- ب) المراجع الأجنبية**
- Ahadi, Hamid Reza (2004)**, “An Examination of the Role of Organizational Enablers in BPR and the Impact of Information Technology “, Information management journal, Vol .17, Issue: 4, p. 1-19.
- Al-Mashari , Majid & Zairi , Mohamad , (1999)**,” BPR Implementation process : an analysis of key success and failure factors “, Business process Management Journal , Vol. 5, Issue : 1, pp:87-112.
- Bornemann Manfred , Sammer Martin (2003)** Assessment methodology to prioritize knowledge management related activities to support organizational excellence. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm>.
- Boynlon, A.C., and Zmud, R.W. (1984)** “An Assessment of Critical Success Factors,” Sloan Management Review (25:4), pp. 17-27.
- Cheng T.C.E & Chiu , Ida S.F (2008)** ,” Critical Success Factors Of Business Process Reengineering In The Banking Industry “, Knowledge And Process Management , Vol. 15, No.4, pp.258-269.
- Comm, Clare L.: Mathaisel, Dennis F.X. (2008)**, Implementing a lean enterprise approach to achieve business excellent, International of Business Excellent, Vol 1 , Number 4, 19, pp. 448-456.
- Cooper, Larry (2007)** CSF’s, KPI’s, Metrics, Outcomes and Benefits. <http://www.paullemborg.com/nextyearsplanning-criticalfactors.html>
- Daniel, D. Ronald, (1961)** “Management Information Crisis,” Harvard Business Review, pp. 109-122.
- Evanthia P. Vorria, George A. Bohoris (2009)** Criteria requirement of the European business excellent model: a suggested approach , The TQM Journal, Vol. 21 , Issue :2 , Page: 116-126.
- Foley Kevin J. (2005)** From Quality Management To Organization Excellence: “Don’t Throw The Baby Out With The Bath Water” Available at: <http://mams.rmit.edu.au/mhrhum2at1qn.pdf>. 14/6/2011.

- Business Process Reengineering , Information Resources Management Journal, Vol. 10,pp. 5-16.
- Wirtz, J., and others**, (2008), “ Managing human resources for service excellent and cost effectiveness at Singapore Airlines”, Managing Service Quality, Vol., 18, Issue, 1 , pp. 4-19.
- Zhao Xiande , Eldon Y. Li: Tien-Sheng Lee** (2001), Quality management initiative in Hong Kong’s banking industry : A longitudinal study , Total Quality Management & Business Excellent , Vol 12, Issue 4 July 2001 , pages 451- 467.
- Review (2), pages 81-93.
- Savino , David M**, (2009), “The Role of technology as an enablers in Job Redesign “, Journal of Technology Management & Innovation , Vol.4, Issue 3,pp.14-28.
- Sharma Monica, Kodali Rambabu** (2008), Development of the framework for manufacturing excellent , Measuring Business Excellent, Vol. 12, Issue: 4, PP.50-66
- Thawania Sunil** (2004) Six Sigma—Strategy for Organizational Excellence, Total Quality Management & Business Excellence, Volume 15, Issue 5 & 6, PP. 655 – 664
- Whitman, M.E & Gibson, M.L.** (1997). Factors Affecting the Use of Information Technology in

استمارة استبيان الدراسة

الفاضل / الفاضلة:

تهدف استمارة هذه الدراسة الأكاديمية الموسومة بـ " دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا"، إلى جمع البيانات والمعلومات حول مدى توافر عوامل النجاح الحرجة في شركتكم الموقرة، وتصورات الإدارة العليا لمستوى ودرجة هذا التوافر وأثره في تحقيق التميز التنظيمي للشركة.

ونظراً لأهمية آرائكم لتحقيق هدف الدراسة يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة والإجابة على فقراتها بكل دقة وموضوعية وفق ما ترونه مناسباً من الإجابات المقابلة لكل فقرة.

وإذ يود الباحثان التأكيد على مدى موضوعيتهما في التعامل مع المعلومات المسترجعة من الاستمارات المعبأة من قبلكم، وكذلك سريتها ليعربا عن شكرهما وعظيم امتنانها عما أعطيتم الاستمارة من جهدكم ووقتكم الثمين، وسيقوم الباحثان بتزويدكم بنتائج الدراسة حال اكتمالها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثان

د.غازي أبو قاعود و د.فاطمة الربابعة

أستاذان مساعدان - كلية إدارة الأعمال - جامعة مؤتة

تابع ثانيًا:

الرقم	أوافق بشدة	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					(ج) عامل إستراتيجية المنظمة:
١٤					تخدم رؤية ورسالة الشركة أعمالها ومنتجاتها.
١٥					لدى الشركة أهداف محددة تخدم أعمالها.
١٦					تجري الشركة عملية تحليل إستراتيجي للتعرف على مقوماتها وتعزيز سمعتها.
١٧					تتبعكس الرؤية والرسالة في خطة إستراتيجية تغطي جوانب العمل.
١٨					الأعمال الإستراتيجية تواكب المستجدات والمتغيرات.
١٩					تمنح الرؤية والرسالة الشركة ميزة على غيرها من الشركات.
					(د) عامل التركيز على المستهلك:
٢٠					تحدد الشركة احتياجات المستهلكين من المنتجات بشكل منتظم.
٢١					تحدد الشركة توقعات وأفضليات المستهلكين.
٢٢					تنظر الشركة للمستهلك على أنه أصل تمتلكه.
٢٣					لدى الشركة رغبة للحفاظ على المستهلكين.
٢٤					لدى الشركة آلية لاستقبال الاقتراحات والشكاوى على منتجاتها.
٢٥					تستخدم الشركة المعلومات الواردة إليها لتطوير منتجاتها.
٢٦					يشكل الاهتمام بالمستهلك جزءاً من التفكير الإستراتيجي للشركة.

ثانياً: المتغير التابع : أبعاد التميز التنظيمي في الشركة وتقيسها الفقرات من (٢٧ – ٥٦) من فضلك ضع إشارة (x) في المربع المناسب .

الرقم	أوافق بشده	أوافق	لم أقرر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
					(أ) بعد تميز القيادة
٢٧					تسهم القيادة في الشركة في خلق الرؤية المستقبلية لها.
٢٨					تسهم القيادة في الشركة في تدعيم تحقيق الرؤية.
٢٩					تسعى القيادة إلى نشر قيم التفرد والإبداع لدى المرؤوسين.
٣٠					تؤكد القيادة على بعض السلوكيات مثل الثقة والطموح.
٣١					تدير القيادة التعارض بين أصحاب المصالح إن وجد لصالح الشركة.

تابع ثالثاً:

الرقم	أوافق بشده	أوافق	لم أقرر	لا أوافق بشدة
٥٢				
٥٣				
٥٤				
٥٥				
٥٦				

The Role of Critical Success Factors (CSFs) in Organizational Excellence in Business Companies: An Applied Study on Jordanian Pharmaceuticals Companies according to Executive Management Perspective

Ghazi Rasmi Abu-Qaoud

*Assistant Professor Chairman, Department
of Public Administration, Business School,
Mutah University- Jordan
gabuqaoud@gmail.com*

Fatima Ali Rababa

*Assistant Professor, Department of Public
Administration, Business School,
Mutah University- Jordan
d.fatimaali@gmail.com*

(Received 13/ 1 /1433 H, Accepted for Publication 19 / 7 / 1433 H)

Key Words: Critical Success Factors (CSFs), Organizational Excellence, Jordanian Pharmaceutical Companies.

Abstract. This study aimed at determining the role of Critical Success Factors (CSFs) in Organizational Excellence in Jordanian pharmaceutical companies. To achieve this aim, a questionnaire survey was developed to gather relevant data from the study sample which consisted of (150) respondents. A total of (135) questionnaires were returned representing (90%) response rate, and (133) questionnaires were used for statistical analysis utilized by Statistical Package for Social Studies (SPSS).

The main findings of the study indicated that the mean of respondents' perception towards the existence of Critical Success Factors was high, and these factors were rated consecutively as follows: Focus on Customer, Organization Strategy, Technology and Information systems, and Intellectual Capital Empowerment. While, the mean of respondents' perception of Organizational Excellence Dimensions (Leadership Excellence, Structure Excellence, Product/ Service Excellence, and Organizational Culture Excellence) was high. Furthermore, there was a significant statistical impact of all Critical Success Factors on Organizational Excellence Dimensions, and explain (62.2 %) of variance among Organizational Excellence levels in these companies.

The study recommended that pharmaceutical companies should place higher emphasis on Intellectual Capital Empowerment, particularly Leadership Empowerment, and benefit from Excellence Programs through implementing Benchmarking programs. In addition, they should adopt a complete methodology to improve Organizational Excellence levels utilizing Social Responsibility programs.

دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية

أحمد بن سالم العامري

أستاذ بجامعة الملك سعود

نوف حسن زيلع

محاضر بجامعة الأميرة نورة بنت
عبدالرحمن

(قدم للنشر في ٦/٢/١٤٣٣هـ، وقبل للنشر في ٢١/١٠/١٤٣٣هـ)

الكلمات المفتاحية: الأداء ، كفاءة الأداء ، الرقابة ، الفاعلية.

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، وكذلك مدى رضاهم عن دورهم الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، وأبرز المعوقات التي تعيقهم عن القيام بهذا الدور، وكيف يمكن تحسين أداء هذه الأجهزة للقيام بدورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة مكونة من خمسة محاور لاستقصاء مرئيات عينة من العاملين في الأجهزة الرقابية وقد بلغت العينة (٣١٤)، في كلٍّ من: وزارة المالية ، وهيئة الرقابة والتحقيق، وديوان المراقبة العامة، ومجلس الشورى. وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية الأجهزة الرقابية غير راضية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية لعدة أسباب من أبرزها تفشي المحسوبية، وضعف فاعلية تنفيذ المشروعات العامة. كما توصلت الدراسة إلى أن غالبية الأجهزة الرقابية راضية لحد ما، عن دورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، مع وجود عدة معوقات تعيق أداء هذه الأجهزة من أبرزها ضعف الحوافز المادية للمراقبين، وعدم وجود الضمانات التي تكفل لهذه الأجهزة العمل بحرية أكبر، كما تم طرح عدد من التوصيات العلمية والأكاديمية.

المقدمة

لأجهزة القطاع الحكومي أهمية كبيرة في إدارة التنمية، لذا فإن الاهتمام برفع كفاءة أداء هذه الأجهزة وخدماتها أصبح من المتطلبات الأساسية، وعلى الأخص، في وجود بيئة تنافسية سريعة التغيير، فأى مشكلة تعترى أداء هذه الأجهزة فإنها قد تحول دون الوصول لهذا المطلوب. لذا فهناك حاجة لتتبع أداء هذه الأجهزة لكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لذلك، وهذا يتطلب وجود أجهزة رقابية قوية وفاعلة تتمتع باستقلالية ومهنية عالية لتقوم بدورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، وفي ضوء ذلك تأتي هذه الدراسة لمعرفة دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؛ وذلك من أجل الوصول إلى توصيات عملية تساهم في تحسين دور الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

مشكلة الدراسة

تعد نوعية وجودة الخدمات الحكومية في شتى مجالاتها مؤشراً هاماً لمدى جودة الحياة بالنسبة للمواطنين، ولدى جاذبية بيئة الاستثمار، إلا أن تشعب وتوسع أعمال هذه الأجهزة يؤدي للعديد من السلبيات، كازدياد تكلفة الخدمات العامة، وانتشار أشكال الفساد، وانخفاض مستوى كفاءة أداء الأجهزة الحكومية وبالتالي انخفاض مستوى رضا المستفيدين منها. وعليه فإن المحاولات الجادة لإصلاح هذه الأجهزة والدعم السياسي من القيادات العليا لا بد أن يصاحبه متابعة ورقابة خارجية مستقلة لرفع مستوى كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. لذا يُلاحظ أن عملية

الرقابة قد أوليت عناية كبيرة في الاقتصاديات المتطورة وأصبح دورها يتماشى مع جهود الإصلاح فيها، كدعامة أساسية في هيكل نظامها السياسي الوطني، وأداة ناجحة في رفع مستوى أدائها الحكومي وأمنها الاقتصادي.

وقد أولت المملكة العربية السعودية هذا الجانب أهمية كبيرة فأنشأت العديد من الأجهزة الرقابية لدعم مسيرة الإصلاح، ولكن ما تواجهه هذه الأجهزة من انتقادات في أدائها الرقابي كتأخرها إلى نهاية السنة المالية ما يجعل دورها غير مانع للإسراف، وما تواجهه من إعاقة جهودها بعدم تزويدها بتقارير الأداء في الوقت المناسب ما يضعف القيمة الفعلية لهذه التقارير. وقد توجه الرقابة أحياناً إلى ضحايا الفساد وليس المحركين الأساسيين له. وتورط بعض العاملين في هذه الأجهزة في قضية الفساد فيصبح الحراس يحتاجون إلى حراس أيضاً للحيلولة دون فسادهم (هيجان، ١٤١٨هـ: ٥٦٨).

وعليه فإن الحاجة ملحة لدور فعال للأجهزة الرقابية يتجه صوب أداء المؤسسات وليس للأداء الفردي فقط للأجهزة الحكومية، متسقة فيما بينها، يتسع نطاقها ليشمل تفعيل جهاز الإعلام لدوره القوي في توجيه رقابة الرأي العام ومؤسسات المجتمع المدني. لتعمل جميعها عمل جهاز المناعة في جسم الإنسان لحماية اقتصاد البلاد، ولرصد الأجسام الغريبة والشاذة والقضاء عليها، وأن يمتد دورها لكشف العلل القائمة ومنع سواها، وأن تعزز مقاومة سائر أنحاء الجسد الحكومي عبر ضمان سلامة موارد وإمكانات الدولة من حيث الإدارة والإنفاق.

وهذا لا يعني أن يكون هدف هذه الأجهزة

٥- كيف يمكن تحسين أداء الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين نحو الأجهزة الرقابية والحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية (للجهاز الرقابي الذي تنتمي إليه، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الرقابة على الأداء)؟

أهمية وأهداف الدراسة

لعل هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تبحث في دور الأجهزة الرقابية ككيان واحد في المملكة العربية السعودية بأدوارها المختلفة في الرقابة السابقة، والرقابة المتلازمة، واللاحقة على الأداء، وجهة رقابية عليا ترفع لها التقارير الرقابية - على حد علم الباحثين - وبالتالي تسعى لتكامل هذه الأجهزة كجهاز رقابي واحد من أجل رفع كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية، وليس دراسة كل جهاز على حده. ويؤمل أن يساهم ذلك بجهد علمي متواضع في إثراء المكتبة العربية وفتح مجالات بحث جديدة في هذا الموضوع. كما يؤمل أن تمد نتائج هذه الدراسة من الناحية العملية المسؤولين بأهم المعوقات التي تواجه الأجهزة الرقابية في أداء دورها الرقابي، وتقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في زيادة فاعلية أجهزة الرقابة في المملكة العربية السعودية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

أما أهداف هذه الدراسة فيمكن تلخيصها على النحو التالي:

١- التعرف على مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

إشاعة الخوف والإرهاب في نفوس أفراد الأجهزة الحكومية ما قد يشل إرادتهم ويضعف الإبداع لديهم ويخلق جموداً في تفسير القرارات والإجراءات التي تحكم التنفيذ (ياغي، ١٤٠٧هـ: ١٤٢)، فالمبالغة في الضوابط التي تهدف إلى ردع وكشف سوء السلوك في الحكومة تعرقل، في كثير من الأحيان، تقديم الخدمات الحكومية، وتزيد من المقاومة لهذه الضوابط وهذا ما يؤدي إلى زيادة السلوك الفاسد (Anechiarico & Goldstock, 2007:118)، لذا فالهدف هو أن تقوم هذه الأجهزة بتقييم موضوعي لمستويات الأداء، واتخاذ هذا التقييم أداة لتحسينه، بحيث يشجع المبادرة وينشط الحوافز للعاملين ويحاسب المخالف والمتهاون في أداء عملهما .

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى لمعرفة ما دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

تساؤلات الدراسة

وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟
- ٢- ما أسباب رضا أو عدم رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟
- ٣- ما مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟
- ٤- ما المعوقات التي تحد من دور الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

”الصلاحية والقدرة على إتمام هدف أو عملية ما بنجاح طبقاً لما هو محدد لها“ (المنيف، ١٩٩٩م: ص ٨٨). وهي تعني أيضاً ”قدرة المنظمة أو الفرد على استخدام الموارد الداخلة اللازمة لتحقيق الأهداف وفق الطرق المثلى وغالباً ما يرتبط استخدامها لتأشير طبيعة استخدام المدخلات، عندما يستلزم وضع معايير تخطيطية ورقابية لسير عمليات مدخلات العملية الانتاجية“ (يونس، ٢٠٠٥م: ص ٤٢)، والكفاءة هنا تُستخدم كمؤشر عند قياس العمليات لوظيفة التخطيط والرقابة، وهناك العديد من مؤشرات ضعف كفاءة الأداء نتج عنها خدمات لا ترقى إلى المستوى الذي يحقق رضا المستفيدين سواء أكانوا أفراداً أم منظمات ومن أبرز تلك المؤشرات:

١- عدم وضوح إستراتيجيات بعض الأجهزة الحكومية ما يؤدي إلى انعدام القدرة على التطوير في الجهاز، والارتقاء بالقدرة البشرية وبالتالي الضعف في الأداء والإنتاج لانعدام الرؤية الواضحة وقصر النظر في الإدارة، ما يؤدي للتخطيط المرتجل والتعجل في اتخاذ القرارات غير المدروسة.

٢- ضعف تحديد أهداف الأجهزة الحكومية يجعلها تتحول من غاية لعلاج المشكلات الكلية التي يعاني منها المجتمع إلى تفاقمها، وظهور العديد من المشكلات الأخرى كالبطالة والتضخم وغيرها.

٣- ضعف تفاعل الأجهزة الحكومية وتواصلها مع المجتمع، يُصعّب الحصول على تغذية عكسية عن أداؤها.

٤- التداخل والازدواجية في مهام الأجهزة الحكومية يؤديان لهدر الوقت وتشتيت الجهود والطاقات البشرية والمالية والفنية وخلق الصعوبات التي تؤدي إلى تمييع

٢- التعرف على أسباب رضا أو عدم رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

٣- التعرف على مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

٤- التعرف على المعوقات التي تحدّ من دور الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية.

٥- التعرف على كيفية تحسين أداء الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

٦- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات المبحوثين نحو الأجهزة الرقابية والحكومية في المملكة العربية السعودية والتي تعزى (للجهاز الرقابي الذي تنتمي إليه، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الرقابة على الأداء).

أدبيات الدراسة

حظي مفهوم الرقابة على كفاءة الأداء بأهمية كبرى في إدارة المنظمات، لذا نالت، الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة؛ وبالرغم من التوسع الكبير في هذا المجال إلا أن هذه الدراسة تتناول باختصار مناقشة الرقابة على كفاءة الأداء، ودور الأجهزة الرقابية في ذلك، لتكوين أساس معرفي للقارئ.

كفاءة الأداء

يشير مصطلح الكفاءة في الأداء إلى (efficiency)

(بهادر، ٢٠١١م) (عبد الحميد، ٢٠٠٣م: ٢٣-٢٤)
 (القريوتي، ٢٠٠١م: ٣٠-٣٨) (عزمي، ٢٠٠٩م: ٣)
 (نجيمر، ٢٠٠٠م: ٢٢) (Gibson, 2010:893) (الفرحان،
 ٢٠١٠م).

مفهوم الرقابة على الأداء

تدور معظم التعريفات لمفهوم الرقابة على الأداء حول الحفاظ على موارد المنظمة والتأكد من حسن النشاط، وتحقيق الأهداف بأفضل الطرق، والحد من الانحرافات. وبالنظر إلى الأدبيات الإدارية التي تناولت هذا المفهوم يلحظ أنه قد قسم المختصون مفهوم الرقابة في المنظمات إلى ثلاثة اتجاهات وهي: (الفاروعي، ٢٠٠٨م: ١٨) (ناجي، ٢٠١١م: ١٧-١٨) كلاسيكي، سلوكي، وعلمي.

الاتجاه الأول: الفكر الكلاسيكي: والذي ينظر أنصاره إلى الرقابة بأنها عملية تركز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافأة لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات. الاتجاه الثاني: الفكر السلوكي: ينظر أنصاره إلى الجانب الإنساني، وبأنه قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد على التأثير في سلوك فرد آخر أو تنظيم معين؛ بحيث يحقق التأثير للنتائج المرجوة.

الاتجاه الثالث: العلمي: ركز أنصار هذا الاتجاه على الناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات: وضع المعايير؛ قياس الأداء ومقارنته بالمعايير؛ تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية. ويمكن تعريف الرقابة على الأداء الحكومي بما يتفق مع أهداف هذه الدراسة بأنه ذلك النشاط المستمر والدائم والذي تقوم به الأجهزة الرقابية لتقييم أداء الأجهزة الحكومية، من خلال مقاييس ومؤشرات

المسئولية، ومن ثم إجهاض المساءلة فتصبح كل جهة تلقي اللوم على الأخرى في حال فشل أو ضعف أي مشروع يتضرر منه المستفيدون .

٥- غلبة الروتين في تسيير العمل الحكومي: بسبب اتجاه قيادات المؤسسات الحكومية إلى الإدارة بالإجراءات، ومن ثم الإفراط في الخطوات دون مبرر مقبول، وكذلك الاهتمام بالجوانب الشكلية، بغض النظر عما ينجم عن الجمود أو عدم المرونة في إعاقه الأداء الحكومي.

٦- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فلا بد من التأكيد أن المؤهل المناسب والخبرة لا يشفعان دائماً بأن يكون الشخص مناسباً في أي وظيفة وعلى الأخص في بعض مراكز اتخاذ القرار فالتأكد من أن هذا الشخص غير متحيز لأي جهة حتى لا يغلب مصلحة هذه الجهة على المصلحة العامة ما يعني أنه لا يمكن فصل نفسه عن دوره في تمثيل هذه الجهة وهذا يؤدي إلى تضارب المصالح نتيجة التحيز وبالتالي الشك في أي قرار يتخذ من هذا الشخص نتيجة لمبدأ "الخوف المعقول من التحيز" «reasonable apprehension of bias».

٧- تفشي الفساد المالي والإداري في الأجهزة الحكومية بسبب سوء استغلال السلطة الوظيفية.

٨- ضعف الشفافية في الأجهزة الحكومية ما يفضي طابع السرية الشديدة على الأعمال الإدارية، وهذا يؤدي إلى كثير من المشكلات، كانعزال الجهاز الإداري للمؤسسات الحكومية وفقدان الثقة، بسبب الغموض وعدم الوضوح وبالتالي ضعف آلية المساءلة.

٩- ضعف العدالة بين المواطنين فالتمييز بين المواطنين الذين يتجهون للجهاز الحكومي للاستفادة من خدماته أو العمل فيه هو أول خطوة لاختلال الأداء الحكومي

والاكتشاف المبكر لمعوقات هذا التنسيق والتغلب عليه، وهذا من شأنه تصحيح الأداء وتقليل الصراع بين المنظمة والأفراد.

٣- توفير المعلومات: تسهم عملية الرقابة في إعطاء صورة واضحة عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية تمد القيادات العليا في الدولة والسلطة التشريعية والجمهور بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن كيفية استخدام الموارد وتحديد الانحرافات التي رافقت الأداء ما يعزز جانب المساءلة عن الانحرافات في الأداء ويسهم في بناء الثقة، وفي العديد من الحكومات تساهم مثل هذه العملية في الإجابة عن سؤال أي الخدمات المقدمة أفضل؟ وعلى الأخص المقدمة من إدارات متعددة وهذا من شأنه أن يعزز النظرة الموضوعية لتقييم هذه الخدمات من قبل المستفيد والقائم على هذه الخدمة في آن واحد (جاد الرب، ٢٠٠٢م: ٢-٣) (رسلان، ٥٩٩١م: ٠١٤) (أحمد ومجور، ٢٠٠٢م: ٨١) (Ep-stein, 2010: 51-53).

وفي المقابل فإن هذه الأجهزة قد تواجه بعض المعوقات في أدائها سواء داخلية لصيقة بالأجهزة الرقابية ذاتها، وتعود أسبابها إلى قوانينها وتنظيماتها الداخلية وهيكلتها الفنية والإدارية وأنظمتها، كضعف مؤشرات ومعايير الأداء الرقابي. أم خارجية ترجع للجهات المشمولة بالرقابة كضعف التزام الجهات التنفيذية بوضع أهداف محددة وواضحة لأنشطتها تساعد في عملية الرقابة أو صعوبة التحديد الدقيق للمسؤوليات والواجبات وبيان مراكز المسؤولية بالجهة ما يحول دون متابعة التنفيذ ومعرفة الإدارات المسؤولة عن الانحرافات (صادق، ٢٠٠١م: ٢٧-٢٨).

أداء واضحة ومحددة، وأخذ التدابير اللازمة والضرورية لضمان إنجاز أهداف الخطط التنموية وتقديم الخدمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية.

دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة الأداء

تعرف أجهزة الرقابة بأنها هيئات رقابية مستقلة ترتبط برئيس مجلس الوزراء وتهدف أساساً لتحقيق رقابة فاعلة على أموال الدولة ومتابعة أداء الأجهزة التنفيذية الإدارية والاقتصادية لمسؤولياتها وتختص بتدقيقها. وتتفق أجهزة الرقابة في العالم من حيث الأهداف والمضمون وتختلف في المسميات فجميع دول العالم لديها رقابة على الشؤون المالية والمحاسبية، ورقابة على الشؤون الإدارية، ورقابة على الشؤون الوظيفية للأجهزة الحكومية ورقابة للتحقيق والتأديب (الشوبكي، ٢٠٠٦م: ١٣٣) (الجوير، ٢٠١١م: ١٨٤).

وتسهم جميع الأجهزة الرقابية بمختلف مستوياتها في عملية رفع كفاءة الأداء بمختلف مراحل العملية الإدارية فمنها من يقوم بالرقابة السابقة ومنها من يقوم بالرقابة اللاحقة ومنها من يقوم بالرقابة المتلازمة للأداء وذلك في عدة جوانب من أبرزها:

١- تصحيح الانحرافات: من خلال إعداد توصيات قيمة لتحسين أداء البرامج الحكومية لدرجة أن هذه التوصيات قد تفوق ملاحظات المستشارين أحياناً بسبب الجهد الذي يبذله واضعو هذه التوصيات والملاحظات إضافة للسلطة التي يتمتعون بها في متابعة تنفيذ هذه التوجيهات.

٢- التنسيق: فبسبب دورها في تسهيل التنسيق بين جهود مختلف الوحدات الإدارية والعاملين بها

على تطوير أنظمة المعلومات: التحقيق في علاقة الرقابة بالأداء، إلى أن الرقابة التنظيمية لها أثر إيجابي على الجهد المبذول لمهام الأداء، وهذا ما يتعارض مع نتيجة دراسة Tankersley (١٩٩٠) وقد اتفقت دراسة Haney مع دراسة Tankersley بأن للتعاون والتنسيق دوراً مهماً في رفع مستوى كفاءة الأداء فقد وجدت دراسة "Haney" أن تحقيق النجاح أيضاً يعود لعمليات التنسيق وعلى الأخص في فرق العمل، وقد توصلت الدراسة أيضاً أن فعالية نظام الرقابة يعتمد على قدرته في مراقبة السلوكيات وقياس المخرجات والنتائج النهائية، كما كشف الباحث عن نتيجة مثيرة للدهشة تتمثل في أنه كلما كانت عملية قياس المخرجات صعبة أدى ذلك إلى رفع مستوى فاعلية نظام الرقابة ويعود السبب في ذلك إلى أنه كلما زادت صعوبة قياس المخرجات زاد الجهد المبذول في العملية الرقابية، ويضيف الباحث إلى أن هذه الصعوبة تعطي حافزاً لنظام الرقابة.

وقد أجرى Smith (١٩٩٣) دراسة حول مؤشرات الأداء المرتبطة بالمخرجات والرقابة التنظيمية في القطاع العام والتي هدفت لتحديد تأثير نماذج مؤشرات الأداء على النتائج في خدمات الأمومة لمنظمة خدمات الصحة الوطنية في المملكة المتحدة أشارت نتائج الدراسة إلى أنه رغم تقديم مؤشرات الأداء كأداة إستراتيجية للرقابة، فإنه قد أعطى المؤشر مزيداً من الاهتمام والتركيز المتزايد في مراقبة مستويات الأداء ضمن منظمة خدمات الصحة الوطنية ما يعطي احتمالية قوية للغاية بظهور عواقب تؤدي لاختلال وظيفي في حال الاعتماد الكبير على المؤشر رغم أنه يحظى بقبول واسع النطاق، ويشير الباحث إلى أنه لا يدعو للتخلي عن مؤشرات الأداء

وقد أشار العديد من الكتاب والمفكرين في المجال الإداري إلى أنه يمكن رفع مستوى الأداء الرقابي من خلال دعم استقلالية الأجهزة الرقابية بمعنى "القدرة على التصرف بأمانة وموضوعية"؛ والتأهيل المناسب للمراقبين في الأجهزة الرقابية من خلال تناول معايير عامة في المؤهلات الواجب توافرها في المراقب كالقدرة على تحليل الأداء ومعارف ضبط النظام الجيد وأن يتمكنوا من استخدام المعارف بشكل مستقل ودون تشتت بمطالب الإدارة اليومية. بالإضافة للاهتمام بالتقرير الرقابي - بما يتضمنه من ملاحظات وتوصيات - من حيث الاستقلالية والإيجاز غير المخجل ليحظى باهتمام القارئ ومتخذ القرار (لطفي، ٢٠٠٦م: ١٦٢) (Epstein, 2010: 54) (المهاشم، ٢٠٠٥م: ١٢).

الدراسات السابقة

حظي موضوع الرقابة ودورها في رفع مستوى كفاءة الأداء باهتمام كبير على جميع المستويات من قبل الباحثين وأساتذة الإدارة سواء داخل المملكة أم خارجها فمن تلك الدراسات دراسة Tankersley (١٩٩٠) عن تأثير هيكل وعملية الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي وجد أن استخدام هيكل الرقابة يؤثر في الأداء التنظيمي، حيث إن الأقسام التي تكون فيها أنظمة الرقابة أكثر صرامة يكون مستوى أدائها أقل من المستويات المطلوبة وأن العاملين في الأقسام التي لم تُطبق عليها هذه الأنظمة قد قامت بأداء أفضل وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن نسبة التعاون بين العاملين في هذه الأقسام التي يكون فيها مستوى الرقابة أقل كانت عالية. وعلى النقيض من هذه النتيجة فقد توصلت دراسة Haney (٢٠٠٩) حول أثر الرقابة

في تخفيض المساءلة وبالتالي زيادة الثقة في المتعاقدين الخارجين مع الجهات الحكومية لذا تسمى "برقابة الثقة" وهذا يؤدي إلى توفير خدمات ذات جودة عالية وعلى الأخص في مرحلة تمديد مدة العقود كما حصل مع إدارة البريد بالجامعة، وهذا النوع من الرقابة سوف يجعل هناك تنافسًا من قبل الشركات للفوز بالمنقصات. والمعيار هنا لا يعتمد على السعر الأقل ولكن بتقديم خدمات بجودة أعلى، وأوضحنا الدراسة أن تحقيق التوازن في هذا النوع من الرقابة أي (رقابة الثقة)، وبين المساءلة وتوفير الخدمات يعتبر بحد ذاته تحديًا يواجه مراقبي القطاع العام، وهذا ما يتفق مع دراسة Tanker-sley (١٩٩٠) و Smith (١٩٩٣).

ومن الدراسات التي تناولت دور أجهزة الرقابة الخارجية في رفع كفاءة الأداء دراسة السبيعي (١٤٢١هـ) "تقويم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة دراسة وصفية على ديوان المراقبة العامة" توصلت إلى أن الموارد البشرية المخصصة للرقابة على الأداء في ديوان المراقبة العامة متوسطة الكفاءة ومتوسطة التأهيل، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن هناك معايير تحكم أولويات الفحص وأهم هذه المعايير توجيهات رئيس الديوان بالرقابة على جهة معينة، وأن هناك عددًا من مصادر المعلومات المتاحة للديوان تستخدم كمعايير للجهة المراد فحص أدائها أي اللوائح والأنظمة والتعليقات، وأن الرقابة على أداء الجهات الحكومية فعالة في تحسين الأداء بشكل غير مباشر، وأن مجمل مراحل وإجراءات الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة متوسط الفاعلية في قياس الأداء والكشف عن جوانب القصور

في عملية المراقبة ولكنه يوصي بأهمية أن يركز برنامج الرقابة اهتمامه على الحوافز الإدارية عند تخطيط العملية الرقابية بجانب التركيز على مؤشر الأداء.

وقد تناولت دراسة Narayanan, et. al (٢٠٠٧) التأثير المتبادل بين المساءلة وأنماط الرقابة الإدارية في العقود الخارجية الخاصة بالقطاع العام حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة الديناميكية ما بين الرقابة الرسمية، والرقابة غير الرسمية في سياق العقود الخارجية الخاصة بالقطاع العام. وكذلك اكتشف ما إذا كانت الرقابة غير الرسمية تلعب دورًا في مجال عقود القطاع العام أم لا، ومعرفة أثر نوع الرقابة على دور الثقة والمساءلة في خدمات القطاع العام. وقد استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة في إدارتي البريد وإدارة خدمات التنظيف بالمؤسسة التربوية للتعليم العالي للقطاع العام في أستراليا، وتوصلت الدراسة أنه من الضروري أن تتم الرقابة الرسمية وتهيمن على مراحل الاختيار الخاصة بالعقود الخارجية وعلى الأخص في مجال عقود المشروعات والنواحي التجارية لأن ضعف الرقابة هنا يؤدي إلى انعدام المساءلة والشفافية، وفي أسوأ الأحوال قد يؤدي إلى انتشار الفساد من خلال جعل بعض الموظفين يختارون جهات تربطهم بها مصالح شخصية فيها، لذا يُنظر للرقابة الرسمية بأنها ضرورة من ضروريات اختيار الجهة التي سوف يتم التعاقد معها في تقديم الخدمات، وأنه من الممكن للرقابة غير الرسمية ذات النطاق الأوسع أن تلعب دورًا مهمًا في عملية تنفيذ هذه العقود وهي بذلك تكون مكتملة لها. وقد توصلت الدراسة أيضًا إلى أن الرقابة غير الرسمية والتي تعتبر أقل دقة من الرقابة الرسمية وهذا يساهم

من وجهة نظر القيادات التنفيذية بالوزارات، توصلت الدراسة أن تأثير الهيئة على أداء الموظفين في الأجهزة الحكومية ضعيف، حيث لم يظهر للهيئة تأثير قوي على الأداء، وأن الأساليب الرقابية التي تتبعها الهيئة لم تكن ذات فاعلية عالية.

وهناك دراسة أخرى تناولت أهم المشكلات والعقبات التي تؤثر في دور أجهزة الرقابة ومنها، دراسة الثقفي (١٩٩٥م) التي تناولت أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية على بعض قطاعات الأجهزة الحكومية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك تعددًا في أجهزة الرقابة المالية والإدارية التي تمارس الرقابة في المملكة العربية السعودية، وأن هذا يؤدي إلى الازدواجية والتكرار في اختصاصاتها ما يؤثر سلبًا في الأداء بتلك الجهات ويسبب زيادة أعباء العمل على الجهات لتعدد طلب البيانات، إضافة لذلك توصلت الدراسة إلى أن الأساليب التي يتبعها مندوبو الأجهزة الرقابية مازالت أساليب تقليدية وهناك اهتمام بتطوير أساليب الرقابة التقليدية، إلا أن هناك بعض الأسباب التي تعيق عدم اتباع الأساليب الرقابية الحديثة منها: جمود الأساليب وإجراءات العمل بأجهزة الرقابة وعدم تطويرها، وعدم الاهتمام في التحديث من خلال التدريب وعدم الكفاءة ونقص الخبرة لدى العاملين بهذه الأجهزة.

ومن مظاهر ضعف تعاون الأجهزة الحكومية مع الأجهزة الرقابية أيضًا هو ضعف الأنظمة المعززة للشفافية وهذا ما توصلت له دراسة السبيعي (٢٠١٠م) حول دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية، حيث وجدت الدراسة أن

فيه. كذلك توصلت الدراسة إلى أن الجهات الحكومية التي تتم مراقبتها من قبل الديوان غالبًا ما تلتزم بتنفيذ التوصيات والمقترحات التي توصل لها الديوان، وأن الديوان يركز فقط في رقابته على أداء الجهات الحكومية على فحص عقود التوريد والمقاولات والصيانة فحصرًا لاحقًا ولا يعتني بالرقابة على أداء هذه الجهات فيما يتعلق بالخدمات والأنشطة الحيوية المهمة التي وجدت هذه الجهات أصلًا من أجل تحقيقها.

وفي دراسة آل حموض (٢٠١٠م) والتي أشارت إلى فاعلية وسائل مجلس الشورى في مراقبة أداء الأجهزة التنفيذية في المملكة العربية السعودية حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك موافقة على استخدام مجلس الشورى بعض الوسائل والأساليب في مراقبة أداء الأجهزة التنفيذية، وأن أفراد العينة موافقون على فاعلية الوسائل والأساليب المستخدمة من قبل مجلس الشورى في مراقبة أداء الأجهزة التنفيذية وأن هناك معوقات وصعوبات قد تحد من فاعلية وسائل مجلس الشورى في تحقيق مهامه الرقابية على الأداء الحكومي منها تأخر تسليم بعض التقارير السنوية للأجهزة الحكومية عن وقتها المحدد، وأن دراسة التقارير السنوية تأخذ حيزًا كبيرًا من وقت اللجان والمجلس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك غياب آلية متابعة تنفيذ التوصيات التي يصدرها المجلس، وضعف اهتمام بعض الجهات التنفيذية بتوصيات المجلس، وأن أعضاء مجلس الشورى يوافقون على وجوب تفعيل الدور الرقابي لمجلس الشورى. ومن الدراسات التي أشارت لفعالية جهاز رقابي آخر في دراسة قام بها الغيث (٢٠٠٠م) حول مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق

البشرية في أجهزة الرقابة، وضعف التجاوب والتعاون من قبل مختلف الوزارات والدوائر الحكومية الخاضعة لرقابة هذه الأجهزة في الأردن وهذه النتيجة لا تختلف عما توصلت له دراسة آل حموض (٢٠١٠م) حيث يُعد تأخر تسليم بعض التقارير السنوية للأجهزة الحكومية عن وقتها المحدد أحد أشكال عدم التعاون .

وأعاد البعض نجاح أو فشل النظام الرقابي في رفع كفاءة الأداء إلى إستراتيجيات الرقابة وهذا ما أشارت إليه دراسة Dirsmith, et al (١٩٨٠) حول التخطيط والرقابة في حكومة الولايات المتحدة الفدرالية: تحليل نقدي (موازنة التخطيط والبرمجة، الإدارة بالأهداف، والموازنة الصفرية) وقد هدفت الدراسة إلى تقييم وتحليل مدى فاعلية استخدام هذه الإستراتيجيات كرموز وشعارات سياسية، وأدوات إدارية تسهل من عملية التخطيط والرقابة على البرامج والمنظمات الحكومية، وقد اعتمد الباحثون على استخدام مؤلفات وأدبيات التخطيط والرقابة والسياسة ومناقشتها. وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجين رئيسين:

الاستنتاج الأول: أن هذه الإستراتيجيات أي موازنة التخطيط والبرمجة، الإدارة بالأهداف، والموازنة الصفرية قد تشجع وبشكل غير مناسب لاستخدام بعض الإستراتيجيات الحسابية كإستراتيجية القرارات الحسابية التحليلية، واستخدام أسلوب التكلفة والمنفعة لتقييم الأداء الداخلي على مستوى المنظمة. ولذا فإن هذه الإستراتيجيات العقلانية قد فشلت في تحقيق أهدافها المعلنة لأنها مقيدة وبشكل زائد عن اللزوم، عملية تخطيط ورقابة العمل المؤسسي وتسهله بشكل كبير، وهذا لا يتناسب مع البيئات الدينامية المعقدة

مستوى التزام القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والضبابية عنها وإعلانها متوسط، وأن مستوى التزام الأجهزة الرقابية بمساءلة القطاعات الحكومية عن فسادها إن وجد منخفض، وأن درجة شيوع أنماط الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية عالية، ويوجد معوقات بنسبة عالية في تطبيق المساءلة والشفافية في الأجهزة الحكومية كان من أبرزها انتشار ثقافة السرية في الأجهزة الحكومية وضعف الأنظمة المعززة للشفافية، وأن أهم السبل لتعزيز تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية هي منح الصلاحيات الكافية للأجهزة الرقابية ودعمها بالكوادر البشرية، وتحديث الأنظمة والتشريعات وتبسيط إجراءات العمل واختصارها وإعلانها.

وفي دراسة القبيلات (١٩٩٨م) حول الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية دراسة تحليلية وتطبيقية في الأردن، توصلت الدراسة إلى عدد من المعوقات التي تعترض أجهزة الرقابة الإدارية والمالية في الأردن في ممارستها لمهامها وأدائها لواجباتها، وأهم هذه المعوقات: ضعف التشريعات التي تحكم عمل هذه الأجهزة وقصورها عن مواكبة المفاهيم الحديثة في مجال الرقابة الإدارية والمالية، وقصورها عن مواكبة مثيلاتها في الدول الأخرى، وعدم تمتع إدارات هذه الأجهزة وموظفيها بالحصانة الكافية لأداء واجباتهم على أكمل وجه مما يضعف أداء هذه الأجهزة ويقلل من شأنها، إضافة إلى نقص الكوادر الوظيفية المؤهلة للعمل في مجال الرقابة الإدارية والمالية في هذه الأجهزة وهذه النتيجة تتفق مع دراسة السبيعي (١٤٢١هـ) والثقفى (١٩٩٥م) بالتأثير السلبي لضعف الكوادر

(١٩٩٨) عن النظرة المحلية حول قياس الأداء: التغذية الراجعة، الرقابة والمساءلة في رعاية نشاطات العمل في ولاية نيويورك، والتي تحدثت الدراسة عن قياس الأداء في نشاطات وبرامج القطاع العام ودوره كتغذية راجعة لعملية الرقابة ومساءلة النظام. وقد توصلت الدراسة إلى أن أساليب الرقابة، والمساءلة الحالية تجريان بشكل هرمي بينما يجري الأداء بشكل أفقي وهذا من الممكن أن يؤدي إلى انتقاد وهجوم الموظفين الحكوميين المتواصل والشديد على البيروقراطيات العامة وهذا بدوره سوف يؤدي إلى انخفاض الثقة ما بين القيادة العامة، والعلاقات البيروقراطية، وهذا الانخفاض في مستوى الثقة سوف يعزز من الرقابة التقليدية الهرمية ما يصعب من إحداث تغيير وتطوير في أنظمة الرقابة والمساءلة. أما التركيز الأكبر في هذه الدراسة فقد اهتم بمقاييس الأداء لما تعطيه من بيانات تحقق أهداف الرقابة والمساءلة وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عاليًا من الاهتمام بمقاييس الأداء في برامج الرعاية الاجتماعية، وأنه ليس هناك نظام واحد للقياس موجود بين جميع المقاطعات، وتوصلت الدراسة أيضًا أن هناك شكوكًا كبيرة في مجال القياس ترتبط هذه الشكوك حول علاقة السبب والنتيجة، وأن هناك تشديدًا في استخدام هذه المقاييس في البرامج الاجتماعية لإحلال العقوبات في حالة الفشل وعدم الاعتراف بالأداء الممتاز ومكافأته، وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن هناك اتفاقًا كبيرًا في آراء الباحثين على أن قياس الأداء من العوامل المهمة جدًا في نجاح البرامج الاجتماعية ما يوحي أنه سوف يتم الاستمرار في التعامل مع هذه المقاييس.

وفي دراسة Halligan (٢٠٠٧) حول المساءلة في

التي تحتاج لقرارات ملهمة، ولتقييم اجتماعي. الاستنتاج الثاني: أن إستراتيجيات موازنة التخطيط والبرمجة، الإدارة بالأهداف، والموازنة الصفرية تستخدم في تعزيز أنشطة التخطيط والرقابة فتتصف هذه الإستراتيجيات بنظام يتم فيه وضع قرارات توزيع الموارد ووضع البرامج بالاستناد على أهداف وغايات يتم الإعلان عنها بوضوح، وتقييمها باستخدام مقاييس أداء مبسطة لحد ما، وهكذا تساعد هذه التقنيات في تبني الأسلوب العقلاني الشامل لاتخاذ القرارات والذي يتعارض مع خاصية العلاج المتدرج والكامنة في عملية المساومة السياسية، وهكذا يتم صياغة السياسة العامة التي تتوافق مع احتياجات المواطن وتجنب الصراعات التي تنشأ عند إدارة شؤون الدولة بين الذراع التنفيذية والتشريعية وبالتالي بناء الثقة بين الحكومة والمواطن.

وقد أوصت الدراسة بأن إستراتيجيات التخطيط والرقابة السالفة الذكر لا يمكن الحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة، وما يدعو لتطبيقها ليس كونها سهلة وواضحة للجميع بل أكثر من ذلك هو أي البرامج أو المواضيع التي يتم فيها استخدامها، وأي المواضيع تحتاج لتوجيه هذه الإستراتيجيات لها. وأنه يمكن الاستفادة من إستراتيجيات التخطيط والرقابة لتحقيق اليقين وإزالة أي نوع من الشكوك في مواقف الجدل والنزاعات الحاصلة على الصعيد المؤسسي أو السياسي ما يساعد على جعلها تعمل بطريقة مناسبة لاتخاذ قرارات محايدة. فالتطبيق غير المناسب لإستراتيجيات الرقابة أو أساليبها يؤثر في دور الرقابة في رفع كفاءة الأداء ويعيقها وهذه النتيجة التي توصلت لها دراسة Dirsmith (١٩٨٠) تتفق مع ما أشارت له دراسة Ekstrom

منهجية الدراسة

١- منهج الدراسة

من خلال محاولة دراسة طبيعة دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح باستقصاء أكبر عدد من مفردات مجتمع البحث مما يجعل إمكانية تعميم النتائج أكبر من غيره من مناهج البحث العلمي الأخرى.

٢- مجتمع الدراسة واختيار العينة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في مجلس الشورى وعددهم حوالي (١٢٠) مفردة، والعاملين بديوان المراقبة العامة وعددهم (٦٥٠) مفردة، والعاملين بهيئة الرقابة والتحقيق وعددهم (١١٢) مفردة، والعاملين بوزارة المالية وعددهم (١٠٠) مفردة، حيث يصبح مجتمع الدراسة (٩٨٢) مفردة.

وقد استخدمت الدراسة أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية في سحب العينة، وقد استخدم مستوى معنوية (٠,٠٥)، ومن ثم حُدد حجم العينة المستهدفة بتطبيق المعادلة التالية (أبو شعر، ١٩٩٧م: ١٣٤):

$$\dot{n} = \frac{Z_{\alpha/2}^2 H}{e^2} \quad , \quad n = \frac{\dot{n}N}{(\dot{n} + N)}$$

وبالتالي فإن حجم العينة المطلوب حسب المعادلة المذكورة أعلاه يبلغ (٣٧٢)، وقد بلغت الاستبيانات المستعادة (٣١٤) استبانة من مجموع الاستبيانات بنسبة استجابة (٨٤,٤٪).

أستراليا: الرقابة، المفارقة، التعقيد؛ وجدت الدراسة أن المساءلة والرقابة تتطوران بشكل سريع في فترة مكثفة من عمليات الإصلاح في النظام الفدرالي الأسترالي خلال العقود الثلاثة الأخيرة حيث تتأثر كل مرحلة من مراحل الإصلاح بمضاعفة في آليات الرقابة والمساءلة وبالتالي زيادة في التعقيد. وقد لخص الباحث كل مرحلة وتطور حالة التعقيد في الرقابة والمساءلة وربطه بالمتغيرات الخارجية للبيئة الإدارية، ففي عقد السبعينيات ووفق بيئة "إدارة عامة تقليدية" كان نمط المساءلة يعتمد على رقابة العمليات من قبل الوزارات المركزية، وأما عقد الثمانينيات في وجود بيئة إدارية تواجه ضغوطاً سياسية اتصفت المساءلة باللامركزية إضافة إلى أسلوب التسلسل الهرمي في الرقابة والمساءلة وقد توسعت آليات لا هوادة فيها للرقابة على مستوى الخدمات العامة في هذه المرحلة. وأما عقد التسعينيات فكانت بيئة الإدارة العامة تركز على رضا العملاء فأصبح المراقب هو العميل أو المستهلك وهو من يقوم بعملية المساءلة، وأما منتصف التسعينيات إلى نهاية التسعينيات في وجود بيئة تعتمد على المنافسة في الأسواق أصبحت خاصية المساءلة تعتمد على رقابة المتنافسين والمتعاقدين والنتائج، والميزانية على أساس محاسبية، وفي الألفية الثالثة أصبحت البيئة الإدارية مكونة من الحكومة كاملة فأصبحت خاصية الرقابة والمساءلة جماعية تعتمد على نمط الرقابة والمساءلة المشتركة. ويخلص الباحث إلى أنه أصبحت تضاريس المساءلة والرقابة أكثر تعقيداً حول نطاق التزام الحكومة، وأن الضعف في أداء الحكومة بدورة سيكون وقوداً لصيغ جديدة في الرقابة والمساءلة في المستقبل.

٣- أداة جمع البيانات

والمحور الثاني أسباب الرضا أو عدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية المكون من ٢٤ عبارة مقسمة لخمسة أجزاء، كالتالي:

استخدمت الدراسة استبانة لاستقصاء آراء العينة، وقد تم تقسيمها إلى خمس محاور يتناول المحور الأول مدى الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية،

الأجزاء	أسباب تنظيمية	أسباب بشرية	أسباب تقنية	أسباب سلوكية	أسباب تعود لضعف الاتصال
الأسئلة التي تقيسه	١٠-١	١٤-١١	١٦-١٥	٢١-١٧	٢٤-٢٢

من (١-١٣) ومعوقات خارجية تقيسها العبارات من (١٤-٢٠) حسب مقياس ليكرت الخماسي، وقد تناول المحور الخامس مقترحات تحسين أداء الأجهزة الرقابية لأجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية ويتكون من ٢٦ عبارة، مقسمة لمعوقات داخلية تقيسها العبارات

أما المحور الثالث فقد تناول مدى الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الرقابية. أما بالنسبة للمحور الرابع فيتناول المعوقات التي تواجه الأجهزة الرقابية وتحد من دورها في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية ويتكون من ٢٠ عبارة مقسمة لمعوقات داخلية تقيسها العبارات

الأجزاء	آليات بشرية	آليات تشريعية	آليات تقنية	آليات إجرائية	آليات لتعزيز الشفافية
الأسئلة التي تقيسه	٣-١	٥-٤	٨-٦	٢٣-٩	٢٦-٢٤

مطلقاً.

٢- فئة غير موافق: حصلت على درجات تراوحت بين (١، ٦٠-٢) وتدل على عدم الموافقة.

٣- فئة غير متأكد: حصلت على درجات تراوحت بين (٦١، ٢-٤٠، ٣) وتدل على انقسام في آراء عينة الدراسة.

٤- فئة موافق: حصلت على درجات تراوحت بين (٤١، ٣-٢٠، ٤) وتدل على الموافقة.

٥- فئة موافق جداً: حصلت على درجات تراوحت بين (٢١، ٤-٠، ٥) وتدل على درجة عالية جداً من الموافقة.

وتم إخضاع الاستبانة إلى اختبار الصدق ففيها يتعلق بالصدق الظاهري فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس من جامعة الملك

وقد استخدم التدرج السداسي لاستجابات أفراد الدراسة للمحورين الأول والثالث، أما بالنسبة للمحور الثاني والرابع والخامس فقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي المتدرج لاستجابات أفراد الدراسة (موافق جداً، موافق، غير متأكد، غير موافق، وغير موافق إطلاقاً)، وأعطيت لها القيم (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي وتم استخراج المدى بالطريقة التالية:

المدى = ١ - ٥ = ٤ ويمثل المدى أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس.

طول الفئة = ٤ ÷ ٥ = ٨، ٠ تمثل طول كل فئة من فئات المقياس.

ويمكن تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

١- فئة غير موافق إطلاقاً: حصلت على درجات تراوحت بين (١، ٨٠-١) وتدل على عدم الموافقة

استخدام تحليل التباين الأحادي، واختبار LSD البعدية لتحديد اتجاه صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

عرض وتحليل البيانات

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

يتناول هذا العرض خصائص أفراد العينة من حيث الجهاز الرقابي، والمؤهل العلمي، والتخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في مجال الرقابة على الأداء ما يمكن أن تعطي مزيداً من الفهم لعينة الدراسة. وبالنظر في الجدول رقم (١) يتضح أن غالبية أفراد العينة تعمل في ديوان المراقبة العامة حيث بلغت النسبة حوالي (٧٢٪) وهذه النتيجة منطقية لأن الديوان يقوم بنوعين من الرقابة المالية والرقابة على الأداء. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي يتضح أن نسبة (٧٢،٣٪) من أفراد العينة يحملون الشهادة الجامعية، وهذه النتيجة أيضاً منطقية لأن طبيعة عمل المراقبين تتطلب تأهيلاً جامعياً في التخصصات المنوطة بهذا العمل.

وقد تبين أن غالبية أفراد العينة متخصصين في مجال المحاسبة وذلك بنسبة (٧٢،٠٪)، وخبرة الغالبية منهم وصلت من ١٥ سنة فأكثر وذلك بنسبة (٣٧،٩٪).

وعلى الرغم من أن هناك نسبة لا بأس بها من أفراد العينة (٣٧،٩٪) حصلت على عدد من الدورات التدريبية تتراوح ما بين (١-٣) في الرقابة على الأداء، إلا أنه بالمقابل أن الغالبية العظمى (٤٠،٤٪) من أفراد العينة لم ينالوا أي دورات تدريبية في مجال الرقابة على الأداء.

سعود وخارج الجامعة بالإضافة لبعض أعضاء مجلس الشورى. وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها أكثر المحكمين على أداة الدراسة سواء بتعديل الصياغة لبعض العبارات بعد تحديد مواضع الالتباس والضعف فيها أو الحذف. وفيما يتعلق بالصدق البنائي فقد تم اختيار مجموعة كعينة استطلاعية مكونة من (٢٠) مفردة من مجتمع الدراسة، تم احتساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الذي يتضمنها إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين عبارات كل محور من المحاور ما يعطي مصداقية مرتفعة لبناء أداة الدراسة عند (٠،٠١) ما يدل على الاتساق الداخلي بين جميع عبارات محاور أداة الدراسة. وبالنسبة لثبات الاستبانة فقد تم حساب كرونباخ ألفا للاستبانة لمحاور الدراسة الثاني والرابع والخامس حيث بلغت قيمته (٠،٩١، ٠،٨٩، ٠،٩٢، ٠) على التوالي ويشير ذلك إلى علو ثبات الاستبانة.

٤- معالجة وتحليل البيانات

بعد إدخال البيانات في الحاسب الآلي تمت معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام مجموعة من العمليات الإحصائية كمعامل ارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي، وكرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة، واستخدم التكرارات والنسب المئوية للتعرف على استجابات أفراد العينة عن جميع عبارات متغيرات الدراسة، وتم استخدام المتوسط الحسابي المرجح (الموزون)، والانحراف المعياري، كما تم

الجدول رقم (١). خصائص عينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	التصنيف	خصائص العينة
٧,٠	٢٢	مجلس الشورى	١- وفق الجهاز الرقابي
٨,٠	٢٥	وزارة المالية	
١٢,١	٣٨	هيئة الرقابة والتحقيق	
٧٢,٩	٢٢٩	ديوان المراقبة العامة	
٨,٠	٢٥	دبلوم بعد الثانوي وأقل	٢- المؤهل العلمي
٧٢,٣	٢٢٧	بكالوريوس	
٧,٠	٢٢	دبلوم بعد البكالوريوس	
٧,٣	٢٣	ماجستير	
٥,٤	١٧	دكتوراه	٣- التخصص
٧٢,٠	٢٢٦	محاسبة	
٧,٠	٢٢	قانون وشريعة	
١,٦	٥	دبلوم تجاري	
٨,٣	٢٦	إدارة عامة	
٥,٧	١٨	اقتصاد	
٣,٢	١٠	هندسة	
٢,٢	٧	علاقات عامة وسياسة	
١٥,٩	٥٠	أقل من ٥ سنوات	٤- عدد سنوات الخبرة
٢٣,٢	٧٣	٥- أقل من ١٠ سنوات	
٢٢,٩	٧٢	١٠- أقل من ١٥ سنة	
٣٧,٩	١١٩	١٥ سنة فأكثر	
٤٠,٤	١٢٧	لا يوجد	٥- عدد الدورات التدريبية
٣٧,٩	١١٩	من ١ - ٣	
١٥,٣	٤٨	من ٤ - ٧	
٣,٥	١١	من ٨ - ١١	
٢,٩	٩	أكثر من ١٢	

الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣, ٢٥) وهذا يُشير إلى الميل إلى عدم الرضا. وتُشير التكرارات والنسب المئوية إلى أن (٠, ١)٪ من أفراد العينة راضون تماماً عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، (٤, ١١)٪ راضون، (٣, ٣٥)٪ راضون إلى حد ما، و(٢, ٢٤)٪ غير راضون إلى حد ما، بينما كان نسبة (١, ٢٠)٪ غير راضون و نسبة (٠, ٨)٪ غير راضين إطلاقاً عن كفاءة أداء الأجهزة

ثانياً: التحليل الوصفي لمحاوَر الدراسة الرئيسة
١- ما مدى رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟
للإجابة عن السؤال تم استقصاء آراء عينة الدراسة في الأجهزة الرقابية حول مدى رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

يُظهر الجدول رقم (٢) واقع رضا الأجهزة

الآراء ذات المتوسط الحسابي (٤١, ٣-٤, ٢٠)، وقد جاء في الترتيب الأول عبارة «ضعف كفاءة تنفيذ المشروعات العامة» بمتوسط حسابي (٤, ٣٢)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة «الأهداف في بعض الأجهزة الحكومية غير محددة» بمتوسط حسابي (٦٣, ٣).

٢- أسباب بشرية: أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أن من أسباب عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو «عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب» بمتوسط (٤, ٢٥)، وموافقون بدرجة عالية على أنه من أسباب عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية أيضاً هو تدني مستوى الإبداع والتميز في الأداء بمتوسط (٤, ١٠).

٣- أسباب تقنية: أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أن من أسباب عدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو «عدم مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتبسيط الإجراءات» بمتوسط (٤, ٢٦)، وموافقون بدرجة عالية على أنه من أسباب عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية أيضاً هو ضعف استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الميزانية القائمة على البرامج وقياس الأداء بمتوسط (٤, ١٢).

٤- أسباب سلوكية: أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أن من أسباب عدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو «تفشي ظاهرة المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية» بمتوسط (٤, ٤٥)، افتقاد الشفافية في إنجاز الخدمات بمتوسط (٤, ٢٥)، وموافقون بدرجة عالية على أنه من أسباب عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية

الحكومية، وإجمالاً يمكن القول إن أكثر من نصف العينة غير راضين عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. الجدول رقم (٢). واقع رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

مدى الرضا	التكرار	النسبة %
راضٍ تماماً	٣	١,٠
راضٍ	٣٦	١١,٤
راضٍ إلى حد ما	١١١	٣٥,٣
غير راضٍ إلى حد ما	٧٦	٢٤,٢
غير راضٍ	٦٣	٢٠,١
غير راضٍ إطلاقاً	٢٥	٨,٠
المجموع	٣١٤	١٠٠
المتوسط الحسابي		٣,٢٥
الانحراف المعياري		١,١٦

٢- ما أسباب رضا أو عدم رضا الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

يعزو أفراد العينة رضاهم أو عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية إلى العديد من الأسباب، ومن خلال الاطلاع على الجدول رقم (٣) يبدو أن هناك ميل لعدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية لمعظم أفراد العينة. حيث يتبين أن هذه الأسباب مقسمة إلى خمسة أبعاد كما يلي:

١- أسباب تنظيمية: وهي مقسمة من حيث درجة الموافقة إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي، وهي آراء موافقة بدرجة عالية جداً وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٢١, ٤-٥) وآراء موافقة بدرجة عالية وهي

أيضاً هو ضعف العدالة في تقديم بعض الخدمات عدم رضاهم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو الحكومة بمتوسط (١١, ٤).

٥- أسباب ترجع لضعف الاتصال وقد أظهرت النتائج بمتوسط (١٩, ٤).

أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنه من أسباب

الجدول رقم (٣). آراء أفراد الدراسة بالأجهزة الرقابية عن أسباب الرضا أو عدم الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: أسباب تنظيمية:			
١	ضعف كفاءة تنفيذ المشروعات العامة.	٤, ٣٢	٠, ٧
٢	عدم الاستغلال الأفضل للموارد المادية المتاحة للأجهزة الحكومية.	٤, ٢٩	٠, ٨
٣	عدم الاهتمام بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي.	٤, ٢٥	٠, ٨
٤	التعقيد في إجراءات إنجاز الخدمات.	٤, ٢٥	٠, ٨
٥	انخفاض مستوى الجودة في الخدمات المقدمة للمستفيدين.	٤, ٠٣	٠, ٨
٦	ضعف التجاوب مع المتغيرات البيئية (سواء سياسية، اقتصادية، تشريعية، إدارية...).	٤, ٠٢	٠, ٨
٧	ضعف إنتاجية الأجهزة الحكومية.	٤, ٠٠	٠, ٩
٨	إستراتيجيات بعض الأجهزة الحكومية غير واضحة.	٣, ٨٩	٠, ٩
٩	الازدواجية في الخدمة بين الوزارات.	٣, ٧٨	١, ٠
١٠	الأهداف في بعض الأجهزة الحكومية غير محددة.	٣, ٦٣	١, ٠
ثانياً: أسباب بشرية:			
١	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	٤, ٢٥	٠, ٨
٢	تدني مستوى الإبداع والتميز في الأداء.	٤, ١٠	٠, ٨
٣	ضعف مستوى كفاءة الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية.	٣, ٨٩	١, ٠
٤	كثرة عدد الموظفين في الأجهزة الحكومية دون عمل (البطالة المقنعة).	٣, ٤١	١, ٢
ثالثاً: أسباب تقنية:			
١	عدم مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتبسيط الإجراءات.	٤, ٢٦	٠, ٨
٢	ضعف استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الميزانية القائمة على البرامج وقياس الأداء.	٤, ١٢	٠, ٩
رابعاً: أسباب سلوكية:			
١	تفشي ظاهرة المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية.	٤, ٤٥	٠, ٧
٢	افتقاد الشفافية في إنجاز الخدمات.	٤, ٢٥	٠, ٨
٣	ضعف العدالة في تقديم بعض الخدمات الحكومية.	٤, ١١	٠, ٩
٤	تفشي ظاهرة الفساد المالي في الأجهزة الحكومية	٤, ١١	٠, ٩
٥	ضعف الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح .	٣, ٨٩	٠, ٩
خامساً: ضعف الاتصال:			
١	ضعف تفاعل الأجهزة الحكومية وتواصلها مع المجتمع .	٤, ١٩	٠, ٧
٢	افتقاد منهجية مطبقة لدراسة ومعالجة شكاوي وتحليل اقتراحات المتعاملين.	٤, ١٩	٠, ٨
٣	ضعف تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.	٤, ١١	٠, ٧

يُظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لواقع رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية متوسط الرضا حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤٨, ٣)، حيث تُشير التكرارات والنسب المئوية إلى أن نسبة (٩, ٢٪) من أفراد العينة راضون تماماً عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية ونسبة (١, ٢٠٪) راضون ونسبة (٨, ٣٣٪) راضون إلى حد ما ونسبة (٩, ١٥٪) غير راضين إلى حد ما، بينما كان نسبة (٧, ٢٠٪) غير راضين ونسبة (٧, ٦٪) غير راضون إطلاقاً عن دورهم الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، وبالتعمن في هذه النسب يشير إلى أن غالبية أفراد العينة راضون إلى حد ما على دورهم الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية حيث يمثلون (٨, ٥٦٪) من أفراد العينة.

٤- ما المعوقات التي تحد من دور الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية عن رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية؟

هناك عدد من المعوقات تحد من دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؛ ويظهر الجدول رقم (٥) رأي أفراد العينة في هذه المعوقات.

٣- ما مدى رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟

لمعرفة مدى رضا الأجهزة الرقابية عن دورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية تم استقصاء آراء المسئولين في هذه الأجهزة ويُظهر الجدول رقم (٤) نتيجة هذا الاستقصاء.

الجدول رقم (٤). واقع رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

النسبة %	التكرار	مدى الرضا
٢, ٩	٩	راضٍ تماماً
٢٠, ١	٦٣	راضٍ
٣٣, ٨	١٠٦	راضٍ إلى حد ما
١٥, ٩	٥٠	غير راضٍ إلى حد ما
٢٠, ٧	٦٥	غير راضٍ
٦, ٧	٢١	غير راضٍ إطلاقاً
١٠٠	٣١٤	المجموع
	٣, ٤٨	المتوسط الحسابي
	١, ٢٨	الانحراف المعياري

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: معوقات داخلية:			
١	ضعف الحوافز المادية للمراقبين في الأجهزة الرقابية.	٤, ٥٤	٠, ٨
٢	عدم وجود الضمانات التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر.	٤, ٣٩	٠, ٩
٣	عدم وجود صلاحيات كافية للجهاز الرقابي تكفل متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم استخلاصها من تقارير الأداء.	٤, ٣٤	٠, ٩
٤	ضعف التعاون بين الأجهزة الرقابية المختلفة في عملية إعداد تقارير الأداء للأجهزة الحكومية.	٤, ١٦	٠, ٩
٥	تقادم الأنظمة واللوائح المستخدمة في الأجهزة الرقابة وعدم مناسبتها لمتطلبات رقابة الأداء.	٤, ١٦	٠, ٩

تابع الجدول رقم (٥).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	محدودية الصلاحيات المنوحة للمراقبين في الأجهزة الرقابية لضبط انحرافات الأداء ومكافحتها	٤,١٦	١,٠
٧	ضعف نظم قواعد البيانات والمعلومات لدى الأجهزة الرقابية عن أداء الأجهزة الحكومية للمتابعة والمقارنة.	٤,٠٦	٠,٩
٨	ضعف حماس بعض المراقبين في الأجهزة الرقابية.	٣,٨٣	١,٠
٩	تجنب المراقبين الإداريين في الأجهزة الرقابية إثارة المسؤولين في الأجهزة الحكومية.	٣,٦٨	١,٠
١٠	تعدد الأجهزة الرقابية على الأداء وازدواجية عملها.	٣,٦١	١,١
١١	طول إجراءات العمل الرقابي.	٣,٧٥	١,١
١٢	غياب الموضوعية في تقييم أداء بعض الأجهزة الحكومية.	٣,٥٥	١,٠
١٣	ضعف كفاءة العاملين في الأجهزة الرقابية حول مستجدات رقابة الأداء.	٣,٥٤	١,١
ثانياً : معوقات خارجية:			
١	ضعف استجابة وتعاون الأجهزة الحكومية في الكشف عن الانحرافات في الأداء.	٤,٢٤	٠,٨
٢	تدني مستوى وعي بعض المسؤولين والعاملين في الأجهزة الحكومية بأهمية دور أجهزة الرقابة.	٤,٢٢	٠,٩
٣	ضعف اهتمام الأجهزة الحكومية بمعرفة تقارير الأداء الصادرة من جهازكم الرقابي	٤,١٥	٠,٩
٤	عدم وجود معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لدى الأجهزة الحكومية تستطيع من خلالها الأجهزة الرقابية قياس الأداء.	٣,٩٩	٠,٩
٥	حساسية الكشف عن انحرافات الأداء في الأجهزة الحكومية .	٣,٩٣	١,٠
٦	تداخل الاختصاصات والمسؤوليات في الأجهزة الحكومية.	٣,٨٣	٠,٩
٧	تداخل أهداف الأجهزة الحكومية ما يجعل عملية قياس ومقارنة الأداء عملية صعبة	٣,٦١	١,٠

وفقاً لآراء مفردات الدراسة عبارة «ضعف الحوافز المادية للمراقبين في الأجهزة الرقابية» بمتوسط حسابي (٤,٥٤)، وفي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٤,٣٩) جاءت عبارة «عدم وجود الضمانات التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر»، وجاء في الترتيب الأخير عبارة «ضعف كفاءة العاملين بالأجهزة الرقابية حول مستجدات رقابة الأداء» بمتوسط حسابي (٣,٥٤).

٢- معوقات خارجية : حيث أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه من المعوقات

يوضح الجدول رقم (٥) أن آراء أفراد العينة تجاه المعوقات التي تعيق الأجهزة الرقابية عن دورها في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية مقسمة من حيث درجة الموافقة إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهما آراء موافقة بدرجة عالية جداً وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٢١,٤-٥) وآراء موافقة بدرجة عالية وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٤١,٣-٤,٢٠)، وقد قسمت المعوقات إلى بعدين، وهما معوقات داخلية ومعوقات خارجية، وجاءت النتائج كالتالي:

١ - معوقات داخلية : حيث جاء في الترتيب الأول

التي تعيق الأجهزة الرقابية عن دورها في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية ضعف استجابة وتعاون الأجهزة الحكومية في الكشف عن الانحرافات في الأداء بمتوسط (٤, ٢٤)، وتدني مستوى وعي بعض المسؤولين والعاملين في الأجهزة الحكومية بأهمية دور أجهزة الرقابة بمتوسط (٤, ٢٢)، وجاء في الترتيب الأخير تداخل أهداف الأجهزة الحكومية ما يجعل عملية قياس ومقارنة الأداء عملية صعبة بمتوسط

(٣, ٦١).
٥- كيف يمكن تحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؟
موضوع تحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية هو الأساس والهدف الذي تبحث فيه هذه الدراسة، ولتحقيق هذه الغاية تم التعرف على آراء أفراد العينة حول الموضوع كما يوضح ذلك الجدول رقم (٦).

الجدول رقم (٦). آراء أفراد العينة تجاه كيفية تحسين أداء الأجهزة الرقابية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أولاً: آليات بشرية:			
١	زيادة عدد الموظفين المؤهلين فنياً وإدارياً في جميع التخصصات في الأجهزة الرقابية.	٤, ٦٥	٠, ٦
٢	التطوير المستمر لبرامج التدريب لتلبية احتياجات الرقابة على الأداء.	٤, ٦١	٠, ٦
٣	تشجيع المنافسة الإيجابية بين المراقبين في الأجهزة الرقابية.	٤, ٥١	٠, ٧
ثانياً: آليات تشريعية:			
١	تفعيل هيئة مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة.	٤, ٧٢	٠, ٦
٢	سن أنظمة جديدة في الأجهزة الرقابية أكثر صلاحية واستقلالية.	٤, ٦٦	٠, ٦
ثالثاً: آليات تقنية:			
١	الاستفادة من التقنية الحديثة في إجراءات العملية الرقابية.	٤, ٦٨	٠, ٦
٢	تطوير أساليب وإجراءات مراقبة الجودة.	٤, ٥٠	٠, ٦
٣	تفعيل نظم الاتصال المتبعة بين المراقبين والمراقبين.	٤, ٤٥	٠, ٧
رابعاً: آليات إجرائية:			
١	التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية.	٤, ٦٩	٠, ٦
٢	مساءلة الجهاز الإداري الذي لم يأخذ بملاحظات التقارير السابقة من الأجهزة الرقابية.	٤, ٦٦	٠, ٦
٣	دعم الأجهزة الرقابية بالإمكانات المادية.	٤, ٦٦	٠, ٧
٤	التركيز على محاسبة الانحرافات في أداء العمل الإداري بنفس درجة المحاسبة المالية	٤, ٥٩	٠, ٧
٥	استخدام تقارير الأداء السابق ومقارنته بالأداء الحالي لمعرفة مدى التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء.	٤, ٥٥	٠, ٧
٦	عقد لقاءات بين الأجهزة الرقابية لمناقشة انحرافات الأداء في القطاعات المشمولة بالرقابة وصياغة التقارير النهائية للأداء.	٤, ٥٢	٠, ٦

تابع الجدول رقم (٦).

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
رابعاً: آليات إجرائية:			
٧	إرسال تقارير أداء سنوية للأجهزة الحكومية تبين أداءها السنوي ومتابعتها.	٤,٤٩	٠,٧
٨	الاكتشاف المبكر لانحراف الأداء في الأجهزة الحكومية.	٤,٤٨	٠,٧
٩	مساهمة الأجهزة الرقابية بصورة فاعلة في تصميم وإعداد نظم الرقابة الداخلية والضبط الداخلي.	٤,٤٢	٠,٨
١٠	عمل دراسات استقصائية من قبل الأجهزة الرقابية للحصول على ملاحظات المستفيدين من الأجهزة الحكومية.	٤,٣٧	٠,٧
١١	استخدام شكاوي واقتراحات المستفيدين كأداة من أدوات الرقابة على الأداء.	٤,٣٧	٠,٨
١٢	ربط مؤشرات الأداء للأجهزة الحكومية بخطط التنمية.	٤,٣٧	٠,٨
١٣	اشتراك الأجهزة الرقابية في وضع الأنظمة المحاسبية للأجهزة الحكومية	٤,٣٥	٠,٩
١٤	تعديل مقاييس الأداء للأجهزة الحكومية في ضوء المعلومات الناتجة عن الرقابة.	٤,٣٠	٠,٧
١٥	اشتراك الأجهزة الرقابية مع الجهات الحكومية ذات العلاقة كمعهد الإدارة العامة لقياس الأداء الحكومي.	٤,٢٥	٠,٩
خامساً: آلية تعزيز الشفافية			
١	الإعلان عن الأجهزة المتميزة في ادائها ومكافئتها.	٤,٥٥	٠,٧
٢	الإعلان والإفصاح من قبل الأجهزة الرقابية عن حالات الفساد والأداء المخالف بشفافية ووضوح عن طريق وسائل الاعلام المختلفة.	٤,٤٧	٠,٩
٣	إشراك مؤسسات المجتمع المدني في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية.	٤,٠٣	١,١

الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية يجب زيادة عدد الموظفين المؤهلين فنياً وإدارياً في جميع التخصصات في الأجهزة الرقابية بمتوسط (٦٥، ٤)، والتطوير المستمر لبرامج التدريب لتلبية احتياجات الرقابة على الأداء بمتوسط (٦١، ٤)، وتشجيع المنافسة الإيجابية بين المراقبين في الأجهزة الرقابية بمتوسط (٥١، ٤).

آليات تشريعية: حيث أظهرت نتائج جدول (٦) أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه لتحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية يجب تفعيل هيئة مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة

توضح بيانات الجدول رقم (٦) آراء أفراد العينة تجاه كيفية تحسين أداء الأجهزة الرقابية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية؛ حيث يتبين أن هذه الآراء مقسمة من حيث درجة الموافقة إلى مجموعتين حسب المتوسط الحسابي وهما آراء موافقة بدرجة عالية جداً وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٢١، ٤-٥)، وآراء موافقة بدرجة عالية وهي الآراء ذات المتوسط الحسابي (٤١، ٣-٤، ٢٠)، وقد قسمت عبارات المحور إلى خمسة بنود كالتالي:

آليات بشرية: حيث أظهرت نتائج جدول (٦) أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه لتحسين أداء

الحكومية يجب إشراك مؤسسات المجتمع المدني في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية بمتوسط (٠٣, ٤).
٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو رضاهم أو عدم رضاهم عن الأجهزة الرقابية والحكومية في المملكة العربية السعودية تعزى للمتغيرات الشخصية (للجهاز الرقابي الذي تنتمي إليه، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الرقابة على الأداء)؟

للتعرف على مدى وجود فروق في تصورات المبحوثين نحو رضاهم أو عدم رضاهم عن الأجهزة الرقابية والحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية؛ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لبيان الفروق، بالإضافة لاستخدام اختبار (Least-significant difference) البعدي لتحديد اتجاه صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

الجهاز الرقابي

يظهر تحليل التباين في الجدول رقم (٧) أدناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للجهاز الرقابي، حيث إن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠١ وهذا بدوره يعني أن هناك فروقاً معنوية في استجابات أفراد العينة.

وقد اتضح من اختبار LSD البعدي أن درجة رضا العاملين بالأجهزة الرقابية (وزارة المالية، هيئة الرقابة والتحقيق، ديوان المراقبة العامة) عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية أعلى من درجة رضا الذين يعملون بمجلس الشورى الذين كان متوسط رضاهم هو (٠٩, ٢)، في حين أن متوسط رضا الأجهزة الأخرى يزيد عن (٣) كما يتضح من الجدول رقم (٨).

بمتوسط (٧٧, ٤)، وسن أنظمة جديدة في الأجهزة الرقابية أكثر صلاحية واستقلالية بمتوسط (٦٦, ٤).
آليات تقنية: حيث أظهرت نتائج جدول (٦) أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه لتحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية يجب الاستفادة من التقنية الحديثة في إجراءات العملية الرقابية (٦٨, ٤)، وتطوير أساليب وإجراءات مراقبة الجودة بمتوسط (٥٠, ٤)، وتفعيل نظم الاتصال المتبعة بين المراقبين والمراقبين بمتوسط (٤٥, ٤).

آليات إجرائية: وقد جاء في الترتيب الأول حسب آراء مفردات الدراسة عبارة « التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية» بمتوسط حسابي (٦٩, ٤)، وفي الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (٦٦, ٤) جاءت عبارة «مساءلة الجهاز الإداري الذي لم يأخذ بملاحظات التقارير السابقة من الأجهزة الرقابية»، وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة «دعم الأجهزة الرقابية بالإمكانات المادية» بمتوسط حسابي (٦٦, ٤)، وجاء في الترتيب الأخير عبارة « اشتراك الأجهزة الرقابية مع الجهات الحكومية ذات العلاقة كمعهد الإدارة العامة لقياس الأداء الحكومي» بمتوسط حسابي (٢٥, ٤).

آلية تعزيز الشفافية: حيث أظهرت نتائج جدول (٦) أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جداً على أنه لتحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية يجب الإعلان عن الأجهزة المتميزة في أدائها ومكافأتها (٥٥, ٤)، والإعلان والإفصاح من قبل الأجهزة الرقابية عن حالات الفساد والأداء المخالف بشفافية ووضوح عن طريق وسائل الإعلام المختلفة بمتوسط (٤٧, ٤)، وموافقون بدرجة عالية على أنه لتحسين أداء الأجهزة الرقابية لرفع كفاءة أداء الأجهزة

الجدول رقم (٧). تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً للجهاز الرقابي.

المحور	الجهاز الرقابي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية	مجلس الشورى	٢,٠٩	١,٠٢	٩,٤٣	**٠,٠٠٠
	وزارة المالية	٣,٣٢	١,٠٧		
	هيئة الرقابة والتحقيق	٣,٠٥	١,٠١		
	ديوان المراقبة العامة	٣,٣٩	١,١٥		
رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية	مجلس الشورى	٢,٢٧	٨٣.	١٠,٠٣	**٠,٠٠٠
	وزارة المالية	٣,٦٨	١,١٨		
	هيئة الرقابة والتحقيق	٣,٠٨	١,٢٢		
	ديوان المراقبة العامة	٣,٦٥	١,٢٧		

** دال عند (٠,٠١).

الجدول رقم (٨). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق الدالة إحصائياً.

المحور الأول	الجهاز الرقابي	المتوسط الحسابي	الجهاز الرقابي			
			١	٢	٣	٤
المحور الأول	١ مجلس الشورى	٢,٠٩				
	٢ وزارة المالية	٣,٣٢	*			
	٣ هيئة الرقابة والتحقيق	٣,٠٥	*			
	٤ ديوان المراقبة العامة	٣,٣٩	*			

* اتجاه صالح الفروق.

المؤهل العلمي

للتعرف على تأثير استجابات الباحثين بمؤهلهم العلمي يتضح من الجدول رقم (١٠) أدناه وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي في محوري الدراسة، حيث إن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠١ وهذا بدوره يعني أن هناك فروقاً معنوية في استجابات أفراد العينة.

يُظهر الجدول رقم (٩) أن درجة رضا العاملين بالأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية (وزارة المالية، ديوان المراقبة العام) أعلى من درجة رضا الذين يعملون في هيئة الرقابة والتحقيق ومجلس الشورى، حيث يظهر الجدول أن متوسط رضا العاملين بوزارة المالية هو (٣,٦٨) والعاملين بديوان المراقبة العام هو (٣,٦٥) في حين أن متوسط رضا العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق هو (٣,٠٨) والعاملين في مجلس الشورى هو (٢,٢٧).

الجدول رقم (٩). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق

الجهاز الرقابي				المتوسط الحسابي	الجهاز الرقابي		المحور الثالث
٤	٣	٢	١				
				٢,٢٧	مجلس الشورى	١	
			*	٣,٦٨	وزارة المالية	٢	
			*	٣,٠٨	هيئة الرقابة والتحقيق	٣	
	*		*	٣,٦٥	ديوان المراقبة العامة	٤	

* اتجاه صالح الفروق

الجدول رقم (١٠). تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً للمؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية	دبلوم بعد الثانوي وأقل	٣,٧٢	١,٢١	٧,٥١	***,٠٠٠
	بكالوريوس	٣,٢٦	١,١٤		
	دبلوم بعد البكالوريوس	٣,٢٣	١,١٥		
	ماجستير	٣,٦١	٠,٧٨		
	دكتوراه	١,٩٤	١,٠٣		
رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.	دبلوم بعد الثانوي وأقل	٣,٣٦	١,٣٨	٥,٨١	***,٠٠٠
	بكالوريوس	٣,٦١	١,٢٥		
	دبلوم بعد البكالوريوس	٣,٦٨	١,٣٢		
	ماجستير	٣,١٧	١,١٩		
	دكتوراه	٢,١٨	٠,٨١		

*** دال عند (٠,٠١)

رضا الحاصلين على درجة الدكتوراه هو (١,٩٤)، وبالتالي فإن رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، للحاصلين على درجة الماجستير

وبالنظر للجدول رقم (١١) أدناه يتضح أن درجة رضا من هم مؤهلهم أقل من درجة الدكتوراه يتراوح بين (٣,٢٣) و (٣,٧٢) في حين أن متوسط

فأقل أعلى من درجة الرضا للحاصلين على درجة الدكتوراه.

الجدول رقم (١١). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق وفقاً للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي					المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	
٥	٤	٣	٢	١			
*					٣,٧٢	١	دبلوم بعد الثانوي وأقل
*					٣,٢٦	٢	بكالوريوس
*					٣,٢٣	٣	دبلوم بعد البكالوريوس
*					٣,٦١	٤	ماجستير
					١,٩٤	٥	دكتوراه

* اتجاه صالح الفروق.

يُظهر الجدول رقم (١٢) أن درجة رضا الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية للحاصلين على درجة الماجستير فأقل يتراوح ما بين (٣, ١٧) و (٣, ٦٨) في حين أن متوسط رضا الحاصلين على درجة الدكتوراه هو (٢, ١٨). وبالتالي فإن رضا الأجهزة

الجدول رقم (١٢). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق الدالة إحصائياً وفقاً للمؤهل العلمي.

المؤهل العلمي					المتوسط الحسابي	المؤهل	
٥	٤	٣	٢	١			
*					٣,٣٦	١	دبلوم بعد الثانوي وأقل
*					٣,٦١	٢	بكالوريوس
*					٣,٦٨	٣	دبلوم بعد البكالوريوس
*					٣,١٧	٤	ماجستير
					٢,١٨	٥	دكتوراه

* اتجاه صالح الفروق.

التخصص العلمي هناك فروقا معنوية في استجابات أفراد العينة تتأثر وبالتخصص العلمي. وبالنظر للجدول رقم (١٣) أدناه يتضح أن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥ وهذا بدوره يعني أن

الجدول رقم (١٣). تحليل التباين الأحادي للفروق وفقاً للتخصص العلمي.

المحور	التخصص	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	الدلالة
رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية	قانون وشريعة	٢,٨٦	١,١٣	٢,٣٥	*٠,٠٣١
	محاسبة	٣,٣٧	١,١٤		
	دبلوم تجاري	٤,٠٠	١,٥٨		
	إدارة عامة	٢,٩٢	١,١٦		
	اقتصاد	٣,٠٠	١,٢٤		
	هندسة	٢,٦٠	١,٠٧		
	علاقات عامة وسياسة	٢,٨٦	.٩٠		
رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية	قانون وشريعة	٢,٩١	١,٢٣	٣,١١	**٠,٠٠٦
	محاسبة	٣,٦٥	١,٢٨		
	دبلوم تجاري	٢,٦٠	١,١٤		
	إدارة عامة	٣,١٥	١,٢٦		
	اقتصاد	٣,٤٤	١,٢٩		
	هندسة	٢,٨٠	٠,٧٩		
	علاقات عامة وسياسة	٢,٧١	٠,٩٥		

* معنوية عند (٠,٠٥)

** معنوية عند (٠,٠١)

يُظهر الجدول رقم (١٤) أدناه أن متوسط رضا تخصص الدبلوم التجاري والمحاسبة هي على الترتيب (٤,٠٠)، (٣,٣٧) في حين أن متوسط رضا الهندسة والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة هي على الترتيب (٢,٦٠) و (٢,٨٦) و (٢,٨٦)، وهذا يعني أن درجة الرضا لتخصص المحاسبة والدبلوم التجاري أعلى من درجة الرضا لتخصص الهندسة والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة.

الجدول رقم (١٤). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق وفقاً للتخصص العلمي

المحور الأول	التخصص	المتوسط الحسابي	التخصص						
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
المحور الأول	١ قانون وشريعة	٢,٨٦							
	٢ محاسبة	٣,٣٧	*						
	٣ دبلوم تجاري	٤,٠٠	*	*					
	٤ إدارة عامة	٢,٩٢							
	٥ اقتصاد	٣,٠٠							
	٦ هندسة	٢,٦٠							
	٧ علاقات عامة وسياسة	٢,٨٦							

* اتجاه صالح الفروق

الرضا لتخصص هندسة والدبلوم التجاري والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة، حيث يتبين أن متوسط رضا تخصص المحاسبة هو (٦٥, ٣)، في حين أن متوسط رضا تخصصات الهندسة والدبلوم التجاري والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة يتراوح بين (٦٠, ٢) و(٩١, ٢).

يُظهر الجدول رقم (١٥) أدناه أن اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً وفقاً للتخصص في المحور الثالث (رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية)، لصالح تخصص المحاسبة مقابل تخصص الهندسة والدبلوم التجاري والشريعة والقانون والعلاقات العامة والسياسة، أي أن درجة الرضا لتخصص المحاسبة أعلى من درجة

الجدول رقم (١٥). نتائج اختبار LSD البعدي لتحديد الفروق وفقاً للتخصص العلمي.

التخصص							المتوسط الحسابي	التخصص	المحور الثالث
٧	٦	٥	٤	٣	٢	١			
							٢,٩١	١ قانون وشريعة	
	*					*	٣,٦٥	٢ محاسبة	
							٢,٦٠	٣ دبلوم تجاري	
							٣,١٥	٤ إدارة عامة	
							٣,٤٤	٥ اقتصاد	
							٢,٨٠	٦ هندسة	
							٢,٧١	٧ علاقات عامة وسياسة	

* اتجاه صالح الفروق.

أولاً النتائج

يمكن تلخيص أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة على النحو التالي:
 أولاً: أظهرت نتائج الدراسة أن الأجهزة الرقابية غير راضية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية.
 ثانياً: أظهرت نتائج الدراسة أن هناك العديد من الأسباب أدت لعدم رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية من أهمها:
 ١- أسباب تنظيمية: وترجع إلى ضعف كفاءة تنفيذ المشروعات العامة وعدم الاستغلال الأفضل للموارد

عندما تم إجراء تحليل التباين لكل من مُتغيري سنوات الخبرة، والدورات التدريبية اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين يمكن عزوها لهذين المتغيرين وعليه فلا يوجد تأثير لهذين المتغيرين على استجابات الباحثين.

النتائج والتوصيات

يتناول هذا الجزء عرض نتائج الدراسة ومناقشتها كما يقدم التوصيات التي تم استنتاجها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها.

الإدارية كالبطالة المقنعة وتضخم الهياكل التنظيمية، وضعف الاستفادة من التقنيات الحديثة ما يعقد إنجاز الخدمات وافتقاد الجودة في الأداء، وهذا بطبيعة الحال سوف ينتج عنه تفشي للوساطة والمحسوبية في إنجاز الخدمات ويفتقد العدالة والشفافية في إنجاز الخدمات. وعندما يتم مخالفة قاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بسبب تفشي المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية فسوف ينتج عن الموارد البشرية غير الكفاء تدنٍ في مستوى الإبداع والتميز، وضعف كفاءة وفاعلية تنفيذ المشروعات العامة، وعدم الاستغلال الأفضل للموارد المادية المتاحة ما ينتج عنه ضعف مستوى الشفافية وبالتالي زيادة الفساد الإداري والمالي وهكذا...

ثالثاً: أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية الأجهزة الرقابية راضية إلى حد ما عن دورها في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. وهذه النتيجة تعد مؤشراً طبعياً حيث إن بعض هذه الأجهزة قد قام بدور إيجابي في بعض جوانب الرقابة على الأداء، ولا بد أن يكون العاملون فيها راضين عن أدائهم. في حين أنه توجد بعض الصعوبات التي تواجه المراقبين في الأجهزة الرقابية تحول بين مستوى الأداء الفعلي، والمستوى الذي يطمحون للوصول إليه ما يجعلهم غير راضين عن دورهم الرقابي في رفع كفاءة الأداء، وهذا ما تجيب عنه نتائج المحور الرابع.

رابعاً: كشفت الدراسة عن وجود العديد من المعوقات التي تعيق الأجهزة الرقابية عن دورها في رفع كفاءة الأداء من أهمها:

١- معوقات داخلية: وهي ضعف الحوافز المادية للمراقبين في الأجهزة الرقابية، وعدم وجود الضمانات

المادية المتاحة للأجهزة الحكومية، وعدم الاهتمام بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي والتعقيد في إجراءات إنجاز الخدمات.

٢- أسباب بشرية: وترجع إلى عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتدني مستوى الإبداع والتميز في الأداء، وضعف مستوى كفاءة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، وكثرة عدد الموظفين في الأجهزة الحكومية دون عمل.

٣- أسباب تقنية: وترجع لعدم مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتبسيط الإجراءات وضعف استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الميزانية القائمة على البرامج وقياس الأداء.

٤- أسباب سلوكية: وترجع لتفشي ظاهرة المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية، وافتقاد الشفافية في إنجاز الخدمات، وضعف العدالة في تقديم بعض الخدمات الحكومية، وتفشي ظاهرة الفساد المالي في الأجهزة الحكومية، وضعف الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح.

٥- أسباب ترجع إلى ضعف الاتصال: وهي ضعف تفاعل الأجهزة الحكومية وتواصلها مع المجتمع، وافتقاد منهجية مطبقة لدراسة ومعالجة شكاوي وتحليل اقتراحات المتعاملين، وضعف تلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.

ومن الملاحظ أن هذه الأسباب مرتبطة ببعضها البعض، فكل مظهر من مظاهر عدم كفاءة الأداء يكون سبباً ينتج منه سلسلة أخرى من مظاهر عدم كفاءة الأداء، فعندما يضعف الاهتمام بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي فسوف يتبع ذلك مجموعة من الاختلالات

مستوى فاعلية نظام الرقابة“ وبلا شك أن هذا النوع من الحوافز الذي أشارت له دراسة ”هني“ هو ما أشار له ”هيرزبيرج“ بإثراء العمل بمزيد من المسؤوليات ما يعطي دافعية أكبر نحو العمل، وكتيجة طبيعية سوف يزيد الأداء. ولكن الاتجاه العام السائد لدى الباحثين أن الأداء عندما يتم منحه بالمكافآت المناسبة مادياً ومعنوياً سوف يعزز كفاءة الأداء(عيسوي، ١٩٩٢م: ٤٧). واللافت للنظر أن بعض الدراسات التي تطرقت للحوافز في النظام الرقابي توصي بأن يحتوي النظام الرقابي على الحوافز الإيجابية كما يحوي الحوافز السلبية في حالة الأداء المخالف لمن تكون عليهم الرقابة كما أشارت لذلك دراسة Ekstrom (١٩٩٨).

وتتفق نتائج هذه الدراسة في: عدم وجود الضمانات التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر، عدم وجود صلاحيات كافية للجهاز الرقابي تكفل متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم استخلاصها من تقارير الأداء، مع ما أوصت به دراسة السبيعي (٢٠١٠م) وما توصلت له نتائج دراسة القبيلات (١٩٩٨م) والفرق بين هذه الدراسة ودراسة (القبيلات) أن الأخيرة طبقت في الأردن في بيئة تختلف عن بيئة الأجهزة الرقابية في المملكة العربية السعودية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة القبيلات (١٩٩٨م) في ضعف تعاون الأجهزة الحكومية مع الأجهزة الرقابية، ولا تختلف هذه النتيجة أيضاً مع ما توصلت له دراسة آل حموض (٢٠١٠م) بأن من أهم الصعوبات التي تواجه مجلس الشورى - كجهاز رقابي - تأخر تسليم بعض التقارير السنوية للأجهزة الحكومية عن وقتها المحدد وهذا التأخير يُعد

التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر، وعدم وجود صلاحيات كافية للجهاز الرقابي تكفل متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم استخلاصها من تقارير الأداء، وضعف التعاون بين الأجهزة الرقابية المختلفة في عملية إعداد تقارير الأداء للأجهزة الحكومية، وتقادم الأنظمة واللوائح المستخدمة في الأجهزة الرقابة وعدم مناسبتها لمتطلبات رقابة الأداء، ومحدودية الصلاحيات الممنوحة للمراقبين في الأجهزة الرقابية لضبط انحرافات الأداء ومكافحتها، وضعف نظم قواعد البيانات والمعلومات لدى الأجهزة الرقابية عن أداء الأجهزة الحكومية للمتابعة والمقارنة.

٢- معوقات خارجية: وهي ضعف استجابة وتعاون الأجهزة الحكومية في الكشف عن الانحرافات في الأداء، وتدني مستوى وعي بعض المسؤولين والعاملين في الأجهزة الحكومية بأهمية دور أجهزة الرقابة، وضعف اهتمام الأجهزة الحكومية بمعرفة تقارير الأداء الصادرة من جهازكم الرقابي، وعدم وجود معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لدى الأجهزة الحكومية تستطيع من خلالها الأجهزة الرقابية قياس الأداء، وتداخل الاختصاصات والمسؤوليات في الأجهزة الحكومية، وتداخل أهداف الأجهزة الحكومية ما يجعل عملية قياس ومقارنة الأداء عملية صعبة.

ومن الملاحظ أنه قد جاء عامل ضعف الحوافز المادية في المركز الأول كأبرز الأسباب التنظيمية التي تعيق أداء العاملين في الأجهزة الرقابية ومن الدراسات السابقة التي أشارت لموضوع الحوافز دراسة Haney (٢٠٠٩) الذي توصل فيها أنه كلما ”كانت عملية قياس المخرجات صعبة أدى ذلك إلى رفع

وتعزيز النزاهة، وسن أنظمة جديدة في الأجهزة الرقابية أكثر صلاحية واستقلالية.

٣- آليات تقنية: وهي الاستفادة من التقنية الحديثة في إجراءات العملية الرقابية، وتطوير أساليب وإجراءات مراقبة الجودة، وتفعيل نظم الاتصال المتبعة بين المراقبين والمراقبين.

٤- آليات إجرائية: ومن أهمها التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية، ومساءلة الجهاز الإداري الذي لم يأخذ بملاحظات التقارير السابقة من الأجهزة الرقابية، ودعم الأجهزة الرقابية بالإمكانات المادية، والتركيز على محاسبة الانحرافات في أداء العمل الإداري بنفس درجة المحاسبة المالية، واستخدام تقارير الأداء السابق ومقارنته بالأداء الحالي لمعرفة مدى التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء، وعقد لقاءات بين الأجهزة الرقابية لمناقشة انحرافات الأداء في القطاعات المشمولة بالرقابة وصياغة التقارير النهائية للأداء، وإرسال تقارير أداء سنوية للأجهزة الحكومية تبين أداءها السنوي ومتابعتها.

٥- آلية تعزيز الشفافية: وهي الإعلان عن الأجهزة المتميزة في أدائها ومكافأتها، والإعلان والإفصاح من قبل الأجهزة الرقابية عن حالات الفساد والأداء المخالف بشفافية ووضوح عن طريق وسائل الإعلام، وإشراك مؤسسات المجتمع المدني في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية.

وبمقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة يتضح أن هناك اتفاقاً بين هذه الدراسة ودراسة السبيعي (٢٠١٠م) في أن «التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية» يُعد أهم سبل تعزيز الشفافية في الأجهزة الحكومية.

أحد أشكال عدم التعاون.

ولم تتطرق أي دراسة من الدراسات السابقة لمستوى التعاون بين الأجهزة الرقابية بشكل مباشر، فضعف التعاون بين الأجهزة الرقابية المختلفة في عملية إعداد تقارير الأداء للأجهزة الحكومية تُعد من المعوقات التي تؤثر في إعداد التقارير وعلى الأخص أن هناك العديد من أجهزة الرقابة معنية برقابة أداء الأجهزة الحكومية ولكل منها تقرير قد يختلف عن الآخر ما قد يعطي رؤى مختلفة عن الأداء الحكومي وهذا بدوره يؤثر في أداء الأجهزة الحكومية ويؤدي لتشتتها وهذا ما يتفق مع دراسة الثقفي (١٩٩٥م) المطبقة على الأجهزة الحكومية في المملكة والفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في أن الأخيرة أشارت لهذا المعوق من واقع من تقع عليهم الرقابة، بينما الدراسة الحالية تنطلق نتائجها من رأي المراقبين أنفسهم الذين يقومون بمراقبة الأداء وإعداد التقارير، وما تؤثره عملية تعدد الأجهزة الرقابية بشكل سلبي على العملية الرقابية ويؤدي ذلك إلى تداخل الاختصاصات فيما بينها وإرباكها، وإلى ضعف المساءلة في حالة الأداء المنحرف. خامساً: أظهرت الدراسة أنه يمكن تحسين أداء الأجهزة الرقابية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، من خلال اتباع عدد من الآليات لعل من أهمها:

١- آليات بشرية: وهي زيادة عدد الموظفين المؤهلين فنياً وإدارياً في جميع التخصصات في الأجهزة الرقابية، والتطوير المستمر لبرامج التدريب لتلبية احتياجات الرقابة على الأداء، وتشجيع المنافسة الإيجابية بين المراقبين في الأجهزة الرقابية.

٢- آليات تشريعية: وهي تفعيل هيئة مكافحة الفساد

الفروق في المحور الثالث (رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) يميل لصالح تخصص المحاسبة مقابل تخصص هندسة وشريعة وقانون.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية يمكن عزوها لمتغيري الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

ثانياً التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فتوصي الدراسة بالآتي:

١- ضرورة الاهتمام بأراء العاملين بالأجهزة الرقابية، بحيث تُنظَّم اجتماعات دورية في مختلف الأجهزة الرقابية لأخذ مرئياتهم حول الأداء الحكومي والمعوقات التي يواجهونها أثناء القيام برقابة الأداء.

٢- يقتضي الاهتمام برفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية القضاء على مسببات ومظاهر عدم الكفاءة في الأداء، ولتحقيق هذا الهدف فلا بد من النظرة الكلية لهذه المظاهر وعدم تجزئتها عند دراستها، أو عند البحث عن حلول لها لأنها سلسلة مرتبطة ببعضها البعض كل مظهر من مظاهر عدم الكفاءة يسبب مظهرًا آخر أو ينتج عنه، لذا فالحلول الجزئية أو الناقصة ستكون عبارة عن مسكنات مؤقتة وليست علاجاً جذرياً.

٣- العمل على تذليل العقبات التي تعيق وتؤثر على أداء الأجهزة الرقابية وإيجاد السبل التي تكفل تحسين أدائها للقيام بمهامها؛ ودعم هذه الأجهزة بالكوادر البشرية من جميع التخصصات سواء هندسية أم طبية أم محاسبية أم إدارية وغيرها، والاستفادة من مراكز المعرفة كالجامعات لتبادل الكفاءات ما يساعد على تقاسم المعرفة بينها.

سادساً: أظهرت نتائج الدراسة الفروق في استجابات الباحثين وجاءت كما يلي:

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفق الجهاز الرقابي في محاور الدراسة؛ حيث يتبين أن صالح الفروق في محوري رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، ورضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية لصالح كل من وزارة المالية، هيئة الرقابة والتحقيق، ديوان المراقبة العامة مقابل مجلس الشورى. وربما يعود ذلك إلى أن أداء هذه الأجهزة سواء الرقابية أم التنفيذية لم يصل لمستوى طموح أعضاء مجلس الشورى.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي في محاور الدراسة؛ حيث يتبين أن صالح الفروق في المحور الأول (رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) والمحور الثالث (رضا الأجهزة الرقابية عن دورها الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) لصالح جميع المؤهلات مقابل الدكتوراه. وقد يكون سبب انخفاض رضا أصحاب مؤهل الدكتوراه هو ارتفاع المستوى العلمي والثقافي لهذه الفئة ما يجعل تطلعاتها لمستويات أعلى من باقي استجابات أفراد العينة ذوي المستوى العلمي الأقل.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي في محاور الدراسة؛ حيث يتبين أن صالح الفروق في المحور الأول (رضا الأجهزة الرقابية عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) لصالح تخصص المحاسبة والدبلوم التجاري مقابل تخصص الهندسة والشريعة والقانون. وأن صالح

٧- إشراك الأجهزة الرقابية مع مركز قياس الأداء بمعهد الإدارة العامة فيوضع مؤشرات ومعايير الأداء لتبادل الخبرات والاستفادة من هذه المؤشرات بشكل عملي، باعتبار أن تحديد هذه المؤشرات والمعايير هو أحد أهم مراحل العملية الرقابية.

٨- انفتاح الأجهزة الرقابية على المجتمع عن طريق نشر التقارير الرقابية في الوقت المحدد، وعمل الدراسات الاستقصائية للحصول على معلومات الأداء المخالف من ملاحظات المستفيدين وتضمين نتائج هذه الاستقصاءات كجزء من التقرير الرقابي.

٩- من منطلق أن المعرفة متراكمة ومتراصة فإنه يجب الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد تناولت بعض مؤشرات عدم كفاءة الأجهزة الحكومية وأغفلت أو تغافلت عن أخرى عن الخوض في التفصيل المعمق لهذه المؤشرات بسبب اتساع نطاقها، إضافة إلى وجود بعض معوقات العملية والتفصيلية في الأداء الرقابي لم يتم التعمق فيها. وعليه فإن هذه الدراسة تدعو إلى إجراء العديد من الدراسات لبحث هذه الجوانب ودراستها من زوايا أخرى لتقديم الحلول العملية الشاملة بإذن الله تعالى، ومن أهم اتجاهات الدراسات المفترضة التي تقترحها هذه الدراسة إجراء دراسات حول الأجهزة الرقابية الأخرى التي لم تتطرق لها هذه الدراسة ومعرفة دورها في رفع كفاءة الأداء، وإجراء دراسات حول دور الرأي العام ومنظمات المجتمع المدني في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية، ودورها الرقابي في هذا المجال، إجراء دراسات حول أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء واستقلالية موظفي الأجهزة الرقابية، إجراء دراسات حول دور الرقابة في تعزيز مظاهر الحرية والديمقراطية في المجتمع.

٤- إعطاء الصلاحيات الكافية والضمانات اللازمة لموظفي الأجهزة الرقابية وحمايتهم من أي تعسف قد يواجهونه سواء من داخل الأجهزة الحكومية أم حتى الرقابية أثناء القيام بالرقابة على الأداء وكشف أي انحراف في الأداء من أي جهاز حكومي مهما بلغت مكانة الشخص المخالف، ومنح الأجهزة الرقابية الاستقلال المالي والإداري حتى لا تكون تحت أي تأثير يعيق استقلاليتها.

٥- إيجاد آلية لإلغاء أو دمج الأجهزة الرقابية ذات الاختصاصات المتداخلة.

٦- فتح قنوات اتصال بين الأجهزة الرقابية، بحيث يتكامل دورها مع بعضها البعض ويقترح تشكيل فرق عمل مكونة من أجهزة الرقابة السابقة والمتلازمة واللاحقة على الأداء وأن يتضمن الفريق مختلف التخصصات التي تحتاجها العملية الرقابية من المحاسبين، القانونيين، والإداريين، ومتخصصين حسب نوع المشروع أو الجهاز أو البرنامج الذي تتم المراقبة عليه، والفريق الذي يُراقب برنامجاً أو مشروعاً صحياً على سبيل المثال يقتضي وجود أطباء ومتخصصين في هذا المجال ضمن هذا الفريق، وهكذا في باقي المجالات سواء الهندسية والتعليمية أو غيرها على أن يعتمد الفريق على الرقابة الميدانية. ووضع المكافآت للفرق المتميزة في أدائها كنوع من التحفيز المادي والمعنوي، ويُقترح أن يتم تجربة فرق العمل مبدئياً على بعض المشروعات والبرامج الحكومية قبل تعميم الفكرة لمعرفة أهم المعوقات التي قد تواجه هذه الفرق ووضع البدائل لتلافيها، وتهيئة الأجهزة الرقابية والأجهزة الحكومية قبل القيام بهذه الخطوة.

الأجهزة التنفيذية في المملكة العربية السعودية.
رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض : جامعة نايف للعلوم الأمنية.
رسلان، أنور أحمد. (١٩٩٥م). أصول الإدارة العامة. د ط . القاهرة : دار النهضة العربية.
السيبيعي، فارس بن علوش. (٢٠١٠م). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
السيبيعي، مشعان بن معشي. (١٤٢١هـ). تقويم الرقابة على أداء الجهات الحكومية والمؤسسات العامة: دراسة وصفية تطبيقية على ديوان المراقبة العامة بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
الشوبكي، سمير عبد الرزاق. (٢٠٠٦م). المعجم الإداري أول معجم شامل بكل المصطلحات الإدارية المتداولة في العالم وتعريفاتها. (الطبعة الأولى). عَمَّان : دار أسامة.
صادق، سناء علي. (٢٠٠١م). دور تدقيق الأداء في رفع كفاءة وفعالية الخدمات العامة. الكويت: المكتب الفني لشؤون الديوان والرقابة.
عبد الحميد، عبد المطلب. (٢٠٠٣م). السياسات الاقتصادية على مستوى الاقتصاد القومي (تحليل كلي). الطبعة الأولى . القاهرة : مجموعة النيل العربية.
عزمي، إيمان أحمد. (٢٠٠٩م) . الشراكة بين القطاعين

المراجع

أبو شعر، عبد الرزاق أمين. (١٩٩٧م). العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية. (د ط). الرياض : معهد الإدارة العامة .
أحمد، منصور علي؛ ومجور، علي محمد. (٢٠٠٦م). تقييم الأداء في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية. الإداري، مج (٢٨)، ع (١٠٧).
بهادر، محسن عبد الرحمن. (٣١ يناير، ٢٠١١م). أهمية التخطيط الإستراتيجي في الإدارة وتدابير غيابه في القطاعات الحكومية. الندوة، عدد (٩٠٥) .
[http://www.alnadwah.com.sa/index.cfm?method=home.regcon&contentID=20080](http://www.alnadwah.com.sa/index.cfm?method=home.regcon&contentID=20080&display=1)
[٣١، يناير ٢٠١١م].
الثقفي، أحمد عبد الحميد. (١٩٩٥م). أثر تعدد الرقابة على الأجهزة الحكومية : دراسة ميدانية على بعض قطاعات الأجهزة الحكومية. دراسة ماجستير غير منشورة. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٩م). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء، مدخل إستراتيجي لتحسين المستمر والتميز التنافسي. (الطبعة الأولى). (د . ن)
الجويبر، عبد الرحمن. (٢٠١١م). الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية. (الطبعة الثانية). بيروت: الدار العربية للموسوعات .
آل هموض، سعود بن عبد الله بن محمد. (٢٠١٠م). فاعلية وسائل مجلس الشورى في مراقبة أداء

- الحكومي والخاص في المملكة العربية السعودية (المعوقات المدانة والمأمول في التنمية المستدامة) ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- عيسوي، عبد الرحمن. (١٩٩٢م). الكفاءة الإدارية. (د ط). بيروت: دار النهضة العربية.
- الغيث، سعود بن موسى (٢٠٠٠م). مدى فاعلية الدور الرقابي لهيئة الرقابة والتحقيق، رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- الفاروعي، محمد عيسى. (٢٠٠٨م). الإدارة بالرقابة. (الطبعة الأولى). عمان: كنوز المعرفة.
- الفرحان، سالم بن مبارك. (١٤ أكتوبر ٢٠١٠م). آن الأوان لافتتاح (الجمعية السعودية للشفافية). جريدة الرياض، ع ١٥٤٥٢. <http://www.article567845.html/14/10/alriyadh.com/2010>
- [٧ فبراير ٢٠١١م]
- القبيلات، حمدي سليمان. (١٩٩٨م). الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية : دراسة تحليلية وتطبيقية. (الطبعة الأولى). عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- القيوتي، محمد قاسم. (٢٠٠١م). الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق. (الطبعة الأولى). الأردن: دار وائل للنشر.
- لظفي، أمين السيد أحمد. (٢٠٠٦م). المراجعة بين النظرية والتطبيق. (د ط). الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- خيبر، عبد العزيز جميل. (٢٠٠٠م). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. (د ط). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المنيف، إبراهيم. (١٩٩٩م). تطور الفكر الإداري المعاصر. (الطبعة الثانية). الرياض: أفق الإبداع للنشر والإعلام.
- ناجي، السيد عبده. (٢٠١١م). الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية. (الطبعة الأولى). الإسكندرية: الدار الجامعية.
- الهاشم، أحمد بن عبد الله. (٢٠٠٥م). قواعد إعداد تقارير الأجهزة العليا للرقابة المالية. مجلة الرقابة المالية. ع (٤٧).
- هيجان، عبد الرحمن أحمد. (١٤١٨هـ). إستراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مج (١٢) ع (٢٣). الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (١٤٠٧هـ). مبادئ الإدارة العامة. (الطبعة الأولى). الرياض: جامعة الملك سعود.
- يونس، طارق شريف. (٢٠٠٥م). معجم المصطلحات العلوم الإدارية - والمحاسبية - والإنترنت. (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل.
- Anechiarico, Frank; Goldstock, Ronald.**(2007). Monitoring Integrity and Performance An Assessment of the Independent Private Sector Inspector General. Public Integrity, vol.9, no.2
- Dirsmith, M. W ; jablonsky, S. F ; luzi, A. d.** (1980). Planning and control in the U.S. federal Government : Critical analysis of PPB and MOB , and ZBB. Strategic management. Vol.1.
- Epstein, Paul D.**(2010). Auditor Roles in Govern-

- GATING THE RELATIONSHIP BETWEEN CONTROL AND PERFORMANCE. PHD thesis unpublished. PENNSYLVANIA : university OF PITTSBURGH.
- Narayanan, V; Schoch, H. P; Harrison, G.L.** (2007). The Interplay between accountability and management control patterns in public sector outsourcing. international journal of business studies, vol 15.no 2.
- Smith, Peter.**(1993). Outcome-related performance indicators and organizational control in the public sector. BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT. VOL.4.
- Tankersley, W.B.**(1990). The Effects of organizational control structure and process on organizational. PHD thesis unpublished. THE FLORIDA STATE UNIVERSITY.
- ment Performance Management. Government Finance Review. Vol. 26, Iss.6 , Chicago.
- Ekstrom, Carl David.**(1998).a local view of performance measurement: feedback, control, and accountability in welfare to work activities in new York state. PHD thesis unpublished. state university of new York.
- Gibson, Elaine.**(2010). Concepts of bias and appointments to the Governing Council of the Canadian Institutes of Health Research. Canadian Medical Association. Vol. 182, Iss.17. Canada.
- Halligan ,John.** (2007).ACCOUNTABILITY IN AUSTRALIA:CONTROL,PARADOX, AND COMPLEXITY. Public administration quarterly, vol 31.no 4. Australia.
- Haney, M.H.**(2009).CONTROL OF INFORMATION SYSTEMS DEVELOPMENT: INVESTI-

الملاحق (أ)

قسم الإدارة العامة

برنامج الماجستير في الإدارة العامة

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة الملك سعود

كلية إدارة الأعمال

أخي العزيز

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

بين أيديكم استبانة تهدف إلى معرفة ” دور الأجهزة الرقابية في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية “. هذه الدراسة تعد أحد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من كلية إدارة الأعمال بجامعة الملك سعود . أمل من سعادتكم التكرم بتعبئتها مراعيًا في ذلك الدقة في البيانات والمعلومات المعطاة حتى تحقق الدراسة أهدافها وتخرج بنتائج تفيد الوطن إن شاء الله، علمًا أن جميع الآراء ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراة حسن تجاوبكم، وتقديركم لأهمية البحث العلمي .

الباحثة

نوف حسن زيلع

الجزء الأول: البيانات العامة

١- اسم الجهاز الذي تعمل فيه :

 مجلس الشورى. وزارة المالية. هيئة الرقابة والتحقيق. ديوان المراقبة العامة.

٢- المؤهل العلمي:

 الثانوية فأقل . دبلوم بعد الثانوية. بكالوريوس . دبلوم بعد البكالوريوس. ماجستير . دكتوراه. أخرى أذكر.....

١- التخصص العلمي: (.....)

٢- سنوات الخبرة: (.....) سنة.

٣- عدد الدورات التدريبية في مجال الرقابة على الأداء: (.....) دورة .

الجزء الثاني: محاور الدراسة :

المحور الأول (الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية) :

ما مدى رضاكم عن كفاءة أداء الأجهزة الحكومية ؟

فضلاً ضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية :

١- راضٍ تمامًا. ٢- راضٍ.٣- راضٍ إلى حد ما . ٤- غير راضٍ إلى حد ما. ٥- غير راضٍ.٦- غير راضٍ إطلاقاً. المحور الثاني (أسباب الرضا أو عدم الرضا) :

هناك من يرى أن بعض الأجهزة الحكومية لا تؤدي عملها بكفاءة، وهم غير راضين عن مستوى أداء هذه الأجهزة

بينما البعض الآخر يرى عكس ذلك.

الرجاء قراءة العبارات التالية، وتحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب :

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	ضعف كفاءة تنفيذ المشروعات العامة.					
٢	عدم الاستغلال الأفضل للموارد المادية المتاحة للأجهزة الحكومية.					
٣	عدم الاهتمام بإعادة هيكلة الجهاز الحكومي.					
٤	التعقيد في إجراءات إنجاز الخدمات.					

تابع:

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٥	انخفاض مستوى الجودة في الخدمات المقدمة للمستخدمين.					
٦	ضعف التجاوب مع المتغيرات البيئية (سواء سياسية، اقتصادية، تشريعية، إدارية....)					
٧	ضعف إنتاجية الأجهزة الحكومية.					
٨	إستراتيجيات بعض الأجهزة الحكومية غير واضحة.					
٩	الازدواجية في الخدمة بين الوزارات.					
١٠	الأهداف في بعض الأجهزة الحكومية غير محددة.					
١١	عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					
١٢	تدني مستوى الإبداع والتميز في الأداء.					
١٣	ضعف مستوى كفاءة الموارد البشرية بالأجهزة الحكومية.					
١٤	كثرة عدد الموظفين في الأجهزة الحكومية دون عمل (البطالة المقنعة).					
١٥	عدم مواكبة التطورات التقنية الحديثة لتبسيط الإجراءات.					
١٦	ضعف استخدام الأساليب الحديثة في إعداد الميزانية القائمة على البرامج وقياس الأداء.					
١٧	تفشي ظاهرة المحسوبية والوساطة في الأجهزة الحكومية.					
١٨	افتقاد الشفافية في إنجاز الخدمات.					
١٩	ضعف العدالة في تقديم بعض الخدمات الحكومية.					
٢٠	تفشي ظاهرة الفساد المالي في الأجهزة الحكومية					
٢١	ضعف الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح .					
٢٢	ضعف تفاعل الأجهزة الحكومية وتواصلها مع المجتمع .					
٢٣	افتقاد منهجية مطبقة لدراسة ومعالجة شكاوي وتحليل اقتراحات المتعاملين.					
٢٤	ضعف تلبية احتياجات المستخدمين وتوقعاتهم.					

إذا كان هناك أسباب أخرى، اذكرها:

.....

المحور الثالث (الرضا عن كفاءة أداء الأجهزة الرقابية):

ما مدى رضاكم أو عدم رضاكم عن دوركم الرقابي في رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية ؟

فضلاً ضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية :

- ١- راضٍ تماماً. ٢- راضٍ. ٣- راضٍ إلى حد ما .
 ٤- غير راضٍ إلى حد ما. ٥- غير راضٍ. ٦- غير راضٍ إطلاقاً.

المحور الرابع: (المعوقات) :

يوجد عدد من المعوقات التي تواجه الأجهزة الرقابية وتحد من دورها في رفع كفاءة الأداء للأجهزة الحكومية، أرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب.

م	العبارة	موافق جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	ضعف كفاءة العاملين في الأجهزة الرقابية حول مستجدات رقابة الأداء.					
٢	ضعف الحوافز المادية للمراقبين في الأجهزة الرقابية.					
٣	ضعف التعاون بين الأجهزة الرقابية المختلفة في عملية إعداد تقارير الأداء للأجهزة الحكومية.					
٤	طول إجراءات العمل الرقابي.					
٥	عدم وجود الضمانات التي تكفل للأجهزة الرقابية العمل بحرية أكبر.					
٦	ضعف الحماس من قبل بعض المراقبين في الأجهزة الرقابية.					
٧	غياب الموضوعية في تقييم أداء بعض الأجهزة الحكومية.					
٨	تجنب المراقبين الإداريين في الأجهزة الرقابية إثارة المسؤولين في الأجهزة الحكومية.					
٩	تقادم الأنظمة واللوائح المستخدمة في الأجهزة الرقابة وعدم مناسبتها لمتطلبات رقابة الأداء					
١٠	عدم وجود صلاحيات كافية للجهاز الرقابي تكفل متابعة تنفيذ التوصيات التي يتم استخلاصها من تقارير الأداء.					
١١	ضعف نظم قواعد البيانات والمعلومات لدى الأجهزة الرقابية عن أداء الأجهزة الحكومية للمتابعة والمقارنة.					
١٢	محدودية الصلاحيات الممنوحة للمراقبين في الأجهزة الرقابية لضبط انحرافات الأداء ومكافحتها.					
١٣	تعدد الأجهزة الرقابية على الأداء وازدواجية عملها.					
١٤	حساسية الكشف عن انحرافات الأداء في الأجهزة الحكومية.					
١٥	ضعف استجابة وتعاون الأجهزة الحكومية في الكشف عن الانحرافات في الأداء.					
١٦	تداخل الاختصاصات والمسؤوليات في الأجهزة الحكومية.					

تابع:

م	العبارة	موافقي جداً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١٧	عدم وجود معايير ومؤشرات واضحة ومحددة لدى الأجهزة الحكومية تستطيع من خلالها الأجهزة الرقابية قياس الأداء.					
١٨	تداخل أهداف الأجهزة الحكومية ما يجعل عملية قياس ومقارنة الأداء عملية صعبة					
١٩	تدني مستوى وعي بعض المسؤولين والعاملين في الأجهزة الحكومية بأهمية دور أجهزة الرقابة.					
٢٠	قلة اهتمام الأجهزة الحكومية بمعرفة تقارير الأداء الصادرة من جهازكم الرقابي.					

إذا كان هناك معوقات أخرى، اذكرها:

.....

.....

المحور الخامس (تحسين الأداء):

هناك عدد من المقترحات لتحسين أداء الأجهزة الرقابية من أجل رفع كفاءة أداء الأجهزة الحكومية. أرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب.

م	العبارة	موافقي تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
١	التطوير المستمر لبرامج التدريب لتلبية احتياجات الرقابة على الأداء.					
٢	زيادة عدد الموظفين المؤهلين فنياً وإدارياً في جميع التخصصات في الأجهزة الرقابية.					
٣	تشجيع المنافسة الإيجابية بين المراقبين في الأجهزة الرقابية .					
٤	تفعيل هيئة مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة .					
٥	سن أنظمة جديدة في الأجهزة الرقابية أكثر صلاحية واستقلالية .					
٦	تطوير أساليب وإجراءات مراقبة الجودة.					
٧	الاستفادة من التقنية الحديثة في إجراءات العملية الرقابية.					
٨	تفعيل نظم الاتصال المتبعة بين المراقبين والمُراقَبين .					

تابع:

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
٩	دعم الأجهزة الرقابية بالإمكانات المادية.					
١٠	إرسال تقارير أداء سنوية للأجهزة الحكومية تبين أداءها السنوي ومتابعتها					
١١	استخدام تقارير الأداء السابق ومقارنته بالأداء الحالي لمعرفة مدى التحسن الحاصل أو الانحراف في الأداء.					
١٢	مسألة الجهاز الإداري الذي لم يأخذ بملاحظات التقارير السابقة من الأجهزة الرقابية.					
١٣	عقد لقاءات بين الأجهزة الرقابية لمناقشة انحرافات الأداء في القطاعات المشمولة بالرقابة وصياغة التقارير النهائية للأداء.					
١٤	اشتراك الأجهزة الرقابية في وضع الأنظمة المحاسبية للأجهزة الحكومية					
١٥	مساهمة الأجهزة الرقابية بصورة فاعلة في تصميم وإعداد نظم الرقابة الداخلية والضبط الداخلي.					
١٦	اشتراك الأجهزة الرقابية مع الجهات الحكومية ذات العلاقة كمعهد الإدارة العامة لقياس الأداء الحكومي.					
١٧	تعديل مقاييس الأداء للأجهزة الحكومية في ضوء المعلومات الناتجة عن الرقابة.					
١٨	ربط مؤشرات الأداء للأجهزة الحكومية بخطط التنمية.					
١٩	الاكتشاف المبكر لانحراف الأداء في الأجهزة الحكومية.					
٢٠	التركيز على محاربة الفساد والمحسوبية.					
٢١	التركيز على محاسبة الانحرافات في أداء العمل الإداري بنفس درجة المحاسبة المالية					
٢٢	استخدام شكاوي واقتراحات المستفيدين كأداة من أدوات الرقابة على الأداء					
٢٣	عمل دراسات استقصائية من قبل الأجهزة الرقابية للحصول على ملاحظات المستفيدين من الأجهزة الحكومية .					
٢٤	الإعلان عن الأجهزة المتميزة في ادائها ومكافأتها					
٢٥	الإعلان والإفصاح من قبل الأجهزة الرقابية عن حالات الفساد والأداء المخالف بشفافية ووضوح عن طريق وسائل الاعلام المختلفة.					
٢٦	إشراك مؤسسات المجتمع المدني في الرقابة على أداء الأجهزة الحكومية.					

إضافات أخرى لتحسين الأداء، اذكرها:

.....

.....

.....

The role of control agencies in enhancing the proformance of govermental institutions

Nouf Zaela

*lecture in prince Nora bent
Adbdulrhaman university*

Ahmed Alaameri

professor, king saud university

(Received 6 / 2/ 1433 H; Accepted For Publicatin 21 /10 / 1433 H)

Key words: Efficiency, performance efficiency, control, effectiveness.

Abstract: This study aims to identify the regulatory bodies' satisfaction level on governmental bodies' performance efficiency and on their observational role in raising the level of that performance. It also aims to identify the obstacles that hinder these regulatory bodies from playing that role. This study also aims to know how to improve these regulatory bodies' performance in order to raise the efficiency of governmental bodies' performance. The descriptive analytical approach was applied through creating a questionnaire consisting of five sections to collect views of the study sample, which consisted of (٣١٤) individuals working in regulatory bodies. These regulatory bodies include Ministry of Finance, Control and Investigation Board, General Auditing Bureau, and Majlis Al-shura (consultation council). This study reached to the conclusion that most regulatory bodies are not satisfied with the efficiency of governmental bodies' performance. This is due to rampant cronyism and the incapability of implementing public projects. The study also reached to the conclusion that most regulatory bodies have limited satisfaction on its role in raising governmental bodies' performance efficiency. This limited satisfaction goes along with obstacles that hinder these bodies performance such as lack of regulators' material incentives and lack of guarantees which insure that these bodies would work more freely. Moreover, there are many academic and practical recommendations at the end of this study.

أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها

مينة شهري
محاضرة بجامعة محمد بوقرة
بومرداس، الجزائر

أنيس خصاونة
أستاذ بقسم الإدارة العامة بجامعة اليرموك
اربد، الأردن

(قدم للنشر في ٢٧ / ١ / ١٤٣٢هـ، وقبل للنشر ٢٣ / ١٠ / ١٤٣٣هـ)

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، التوجه نحو الأداء، شركات الاتصالات الأردنية، زين، أمنية. ملخص البحث. سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك التعرف على أثر مجموعة من الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء من وجهة نظر العاملين بشركات الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف البحث والإجابة على أسئلته تم تطوير استبانة، وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية من موظفي شركات الاتصالات الأردنية. كشفت النتائج عن وجود مستويات مرتفعة من كل من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات الاتصالات الأردنية، وكذلك من التوجه نحو الأداء لدى الشركات المبحوثة. كما تبين أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، الخبرة في الوظيفة الحالية. أما بالنسبة لمستوى التوجه نحو الأداء، فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقدير المبحوثين تعزى إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية. كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية، بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وبين مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، كما أكدت نتائج الدراسة على وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إلا أن هذا التأثير اختلف من بعد لآخر. وأوصت الدراسة بأهمية التعزيز المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية، وتنمية العلاقات الإيجابية التي تربط الموظفين ببعضهم البعض، وإجراء المزيد من الدراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية في شركات قطاع الاتصالات الأردنية وغيرها من القطاعات.

مقدمة

إن للمنظمات موارد متعددة منها المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية، ومما لا شك فيه أن المنظمات التي تريد النجاح عليها توظيف هذه الموارد مجتمعة بكفاءة وفعالية؛ لأنها تشكل وحدة متكاملة لا غنى عن أي منها في تحقيق الغايات. ويتصدر المورد البشري الموارد الأخرى في تحقيق الغايات المنشودة نظراً لما يمتلكه من القدرة على توظيف باقي الموارد لخدمة أهداف المنظمات. وقد شهدت العقود الماضية اهتماماً متنامياً ومستمرًا بالعنصر الإنساني، إذ أصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعد الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها.

إنه لمن الضروري الإهتمام الجاد بالسلوك الإنساني في المنظمات وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه نحو الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، فمن خلال هذا الأداء وبه يتجسد مدى التكامل والتناغم بين مختلف موارد المنظمة وأنشطتها الموجهة لإنتاج السلع والخدمات. ويمكن أن يلعب مستوى توجه المنظمات والعاملين فيها نحو الأداء دوراً هاماً في التأثير على جودة واتجاه الأداء لهذه المنظمات، وعليه فإن رفع وتحسين مستوى التوجه نحو الأداء قد يكون من بين أهم ركائز الإنجاز النهائي للاستخدام الاقتصادي الأمثل لموارد المنظمة في المنشآت الصناعية، أو الخدمية على حد سواء.

أكد (Robbins & Judge. 2007) أن المنظمات الناجحة دائماً في حاجة ماسة إلى العاملين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية، وإنجاز أعلى من ما هو متوقع منهم، فالمرونة أصبحت متطلباً للمؤسسات

الإدارية، مما يستدعي وجود العاملين الذين يظهرون مستوى عالياً من سلوك المواطنة التنظيمية، حيث إن المؤسسات التي يكون العمل فيها مقتصرًا على قيام كل فرد بأداء أعماله الموكلة إليه فقط محكوم عليها بالفشل. فسلوك المواطنة التنظيمية يسهم في إستثمار الموارد البشرية، والمادية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية، كما يؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمة (Williams&Anderson,1991)، وتحسين الإنتاجية وزيادتها كما ونوعاً، ويؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز، مما يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراجعة في العمل (Podaskoff,1997).

استناداً إلى ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى

للكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، وعلاقته بمستوى توجه هذه الشركات نحو الأداء.

مشكلة الدراسة

شهد قطاع الاتصالات في الأردن تغيرات كبيرة، بداية من خصخصة هذا القطاع وصولاً إلى دخول أكثر من شركة متنافسة في تقديم خدمات الاتصالات المتنوعة، سواء المكالمات الهاتفية (الخلوي، والثابت) أو خدمات إنترنت إن المتبع لسياسات شركات الاتصالات محل الدراسة، وبرامجها التنفيذية، وأنظمة عملها، يجد عدداً من المعطيات التي تشير إلى وجود بيئة تنظيمية ملائمة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية دون التأكد من مدى مساهمتها في زيادة التوجه نحو الأداء

العربية وكذلك الأردنية في هذا المجال. أما على المستوى التطبيقي فتكتسبت الدراسة أهميتها من خلال تزويد شركات الاتصالات الأردنية بالتغذية الراجعة المتعلقة بمستوى ممارسة موظفيها لسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك مستوى توجه المنظمة ككل نحو الأداء. وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية .

٢- التعرف على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

٣- معرفة أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على تقدير المبحوثين لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

٤- معرفة العلاقة الإرتباطية بين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

٥- عرفة مدى تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحليل العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتوجه نحو الأداء، وكذا علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. والتي شملت كلا من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية.

الحدود المكانية: يتم تطبيق هذه الدراسة على شركتي

لدى موظفيها. وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في عدم معرفتنا لمدى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية، وعلاقة ذلك بمستوى توجهها نحو الأداء علماً بأن هناك ندرة الدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع. استناداً إلى ذلك فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية ؟

٢- ما مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة كل من سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة)؟

٤- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء ؟

أهمية الدراسة وأهدافها

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة على المستوى النظري نتيجة لقلّة الكتابات و الدراسات المنشورة التي تناولت هذا الموضوع سواء في البيئة العربية بشكل عام أو البيئة الأردنية بشكل خاص، لذلك فإنه من المأمول أن تشكل هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة

التسامح والصبر تجاه أي متاعب مؤقتة أو بسيطة ، دون التذمر أو الرفض أو ماشابه ذلك، والقدرة على الحفاظ على الموقف الإيجابي حتى عندما تسير الأمور عكس رغباته ومقترحاته.

٤- الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة: وهي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة ، والاهتمام بشؤون المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات والفعاليات غير الرسمية، والمحافظة على التغيير، وقراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة .

٥- التفاني والإخلاص في العمل: أي العمل وفقاً لما يمليه الضمير ويتمثل هذا بإخلاص الفرد للمثاليات التي يضعها كمييار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، ويقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، واحترام اللوائح والأنظمة، والعمل بجدية.

توجه الشركة نحو الأداء

مدى الدعم والميل والجاذبية التي يحظى بها الأداء من قبل المنظمة والعاملين فيها. لهذا الغرض ، وقد تم اعتماد الأبعاد الخمسة التالية كمؤشرات لمدى توجه المنظمات نحو الأداء (خصاونة، ٢٠١٢):

١- تقييم أداء العاملين: مدى استناد تقييم أداء العاملين في المنظمة إلى أدائهم الفعلي لمهام وظائفهم، ومدى اعتماد هذا التقييم على معايير وأسس موضوعية، وكذلك حرص الرؤساء على استخدام الموظفين لطاقتهم الكاملة وتقدير الأداء الجيد.

٢- ترقية العاملين ونموهم الوظيفي: ويشير هذا البعد

الاتصالات «أمنية» و «زين» فقط، إذ تم الاقتصار في جمع البيانات على مركز الشركتين وفروعها بعمان فقط، دون الامتداد إلى المناطق الأخرى.

الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من سنة ٢٠٠٩ إلى ٢٠١٠ فقط.

التعريفات الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة

سلوك المواطنة التنظيمية

ويمثل مستوى السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة بصورة اختيارية أو تطوعية، يتجاوز حدود الدور الرسمي، ويحدث أثراً إيجابياً يصب في خدمة المنظمة وزيادة قدرتها على الأداء التنظيمي دون احتساب ذلك السلوك علنياً ضمن جدول المكافآت والحوافز الرسمية (Podsakoff et al, 1997). ويتم قياس هذا المتغير بالاعتماد على النموذج الخماسي الأبعاد (الإيثار، المجاملة، الالتزام العام، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) (Organ, 1994) إلا أنه تم تبنيه وفق الأسماء التالية حتى يتوافق مع البيئة العربية:

١- الإيثار: هو ذلك السلوك الذي يهدف إلى مساعدة الآخرين في العمل (زملاء، رؤساء، عملاء) بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لأداء أعمالهم بالطريقة الصحيحة، حيث يكون الشخص مستعداً لبذل الجهد والوقت لمساندة وتشجيع الآخرين.

٢- الاحترام والمجاملة : وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل على احترام الآخرين، والتصرف وفق طرق لا تؤذي وتستغل حقوق الآخرين، إلى جانب إعطائه المعلومات للذين يمكنهم أن يستفيدوا منها، وكذلك العمل على تفادي وحل مشاكل المتعلقة بالعمل.

٣- الروح الرياضية: وهي رغبة العامل الشخصية في

والتشريعات التنظيمية للسلوكيات والأفكار الإبداعية والابتكارية عند الموظفين ودراستها بجدية وتقديرها وتوظيفها ومكافأتها.

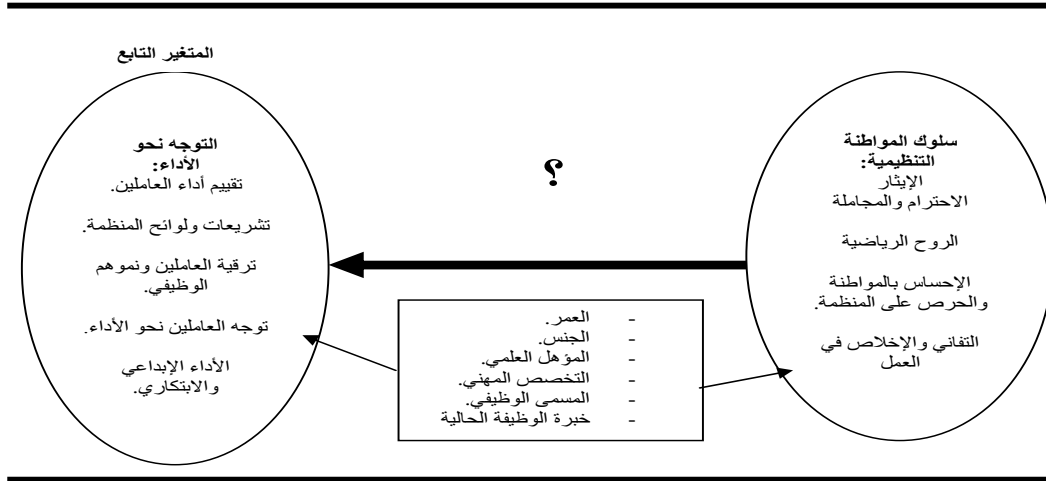
٥- توجه العاملين نحو الأداء: ويشير هذا البعد إلى حرص العاملين على إنجاز مهامهم وظائفهم بمهنية واحتراف وسعيهم للحصول على معلومات راجعة عن أدائهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

استنادا إلى ما سبق فقد تم تطوير نموذج الدراسة

إلى مدى ارتباط ترقية الموظفين وتقديمهم الوظيفي بأدائهم الفعلي وإنجازاتهم .

٣- تشريعات المنظمة ولوائحها: مدى دعم تشريعات ولوائح المنظمة لمبادئ وقيم الجدارة والكفاءة عند تعيين الموظفين، وفيما إذا كانت هذه التشريعات تؤدي إلى تحقيق الكفاءة في الأداء وتساعد على استخدام الموظفين لأقصى طاقتهم لصالح العمل.

٤- الأداء الإبداعي والابتكاري: مدى تشجيع الرؤساء



الشكل رقم (١). النموذج المقترح.

الدور الإضافي المتضمن السلوك الموجه نحو المنظمة، والسلوك الموجه نحو الجماعة على تميز كل من المرؤوسين والهيكل التنظيمي إلى جانب الثقافة التنظيمية. من جانب آخر قام (الفهداوي، ٢٠٠٥) بدراسة هدفت إلى معرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته مع التغيير التحولي لدى موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة الباحثين لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية وهامة إحصائياً بين المواطنة التنظيمية والتغيير التحولي. وفي

وفقاً للشكل رقم (١) التالي الذي يظهر أهم العناصر والمتغيرات التي سوف تأخذها الدراسة بعين الاعتبار.

الدراسات السابقة

الدراسات المحلية

ركزت دراسة (الشمايلة، ٢٠٠٤) على التعرف على تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي في أمانة عمان الكبرى. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مهمة بين سلوكيات الدور الإضافي والتميز التنظيمي. أظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير سلوكيات

هيئة التدريس. بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية مهمة بين ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي والقيادة التحويلية من جهة والتمكين الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم من جهة أخرى. وفي القطاع المصرفي قام (ريان، ٢٠٠٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى وجود سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومدى توفر الثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين في هذا القطاع، وأثر كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة على أداء العاملين. كشفت نتائج الدراسة أن العاملين في القطاع المصرفي الأردني يبدون سلوكا متميزا يندرج ضمن ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى تميز أدائهم بالكفاءة والجودة العالية. أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين تؤثر طرديا على مستوى أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وأن تأثير كل من سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين مجتمعين على أداء العاملين أكبر من تأثير كل منهما منفردا. أما (أبازيد، ٢٠١٠) فقد ركز في دراسته على الكشف عن مستوى التمكين النفسي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن. أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمستوى التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، كما تبين وجود أثر للتمكين النفسي في سلوك المواطنة، ولم تظهر النتائج أية فروقات في اتجاهات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية، كما قدمت الدراسة عدة توصيات واقتراحات لتعزيز مسار

سياق آخر أجرى (المعاينة، ٢٠٠٥) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المديرين. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة لسلوك المواطنة التنظيمية جاءت متوسطة وفق تصور مديرهم. وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة في الوظيفة الحالية، والمؤهل العلمي. وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين ممارسة مديري المدارس للعدالة التنظيمية ودرجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (سحيمات، ٢٠٠٧) فقد ركزت على التعرف على درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة لسلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة معلمي المدارس لسلوك المواطنة جاءت بدرجة مرتفعة وتبين أن هنالك علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائيا بين درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية ومستوى أدائهم الوظيفي. وفي قطاع الجامعات الأردنية أجرى (أبو دية، ٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي، والقيادة التحويلية، وعلاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس، وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، إلى جانب قياس كل من التمكين الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس. كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة عالية من سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء

التمكين النفسي ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسات العربية

تضمنت دراسة (العامري، ٢٠٠٢) محاولة للتعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتبنيه في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. خلصت الدراسة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية متوفر لدى الباحثين (السعوديين والعرب والأجانب) ولكنه بدرجة متدنية ودون المستوى المطلوب. كما أظهرت النتائج كذلك وجود علاقة ارتباط قوية بين عمر المدير ورؤيته لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه، كما تبين وجود اختلافات في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى بعد المجاملة (الكياسة) تعزى إلى متغير الجنسية لصالح الأجانب. أما (نعساني واليوسف، ٢٠٠٢) فقد قام ببناء واختبار نموذج يفسر العلاقة بين نمطي القيادة (التحويلية والتبادلية) وسلوك المواطنة التنظيمية، وكيفية تأثرهما بالعدالة التنظيمية والثقة بالإدارة كمتغيرات الوسيطة في شركات القطاع العام في محافظة حلب في سوريا. تمخضت الدراسة عن العديد من النتائج الهامة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية، إذ كشفت عن وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال العدالة الإجرائية والثقة كمتغيرات وسيطة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والعدالة الإجرائية من جهة وبين القيادة التبادلية من جهة أخرى. كما أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى جانب وجود علاقة ارتباط قوية بين العدالة التوزيعية وسلوكيات

المواطنة التنظيمية. من جانب آخر أجرى (حامد، ٢٠٠٣) دراسة هدفت إلى معرفة فيما إذا كانت العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية تتأثر بعلاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي في الشركات البترولية المصرية التابعة لقطاع الأعمال العام (الهيئة المصرية العامة للبترول). توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة البحث، بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج أن كلا من المتغيرين الوسيطين (علاقة الفرد برئيسه وإدراك الفرد للدعم التنظيمي) ذو تأثير جوهري على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (العامري، ٢٠٠٣) فهدفت إلى التعرف على محددات سلوك المواطنة التنظيمية وآثارها في مختلف المنظمات بالمملكة العربية السعودية من خلال استخدام المنهج المكتبي التحليلي، الذي يقوم على دراسة نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جوانبه المختلفة وتحليلها. توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن لهذا السلوك آثار متعددة تشمل تحسين مستوى الأداء المؤسسي، والفعالية التنظيمية، والإرتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف والإبداع، وزيادة فرص النجاح والإستمرار للمنظمة. وكشفت الدراسة عن وجود العديد من المتغيرات المؤثرة في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية أو إختفائه، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والقيادة الإدارية، ومدة خدمة الموظف والعمر، والثقافة التنظيمية، والدوافع الذاتية. ركزت دراسة (الزهراني، ٢٠٠٧) على تحديد

الفردية (الحالي والمتوقع) في حين تبين أنه توجد علاقة قوية وموجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الجماعي (الحالي والمتوقع). أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن الإعتيادية بين الوظائف تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة الكائنة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الجماعي المتوقع مستقبلاً، إذ كلما زادت الإعتيادية بين الوظائف داخل فريق العمل الواحد كلما زادت العلاقة الموجودة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء. أما (Turnipseed & Rassuli, 2005) فقد ركزا على دراسة درجة ممارسة الرؤساء والمرؤوسين لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات لتصنيع السيارات في الهند، بالإضافة إلى الكشف عن حجم وطبيعة العلاقة الرابطة بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود إختلاف واضح بين تصورات الرؤساء والمرؤوسين وإدراكهم لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى توافر مستوى أكبر لممارسة الرؤساء لسلوك المواطنة التنظيمية مقارنة بالمرؤوسين. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية وإيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء، حيث ارتبط الأداء الجيد والتميز بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. أما دراسة (Barchrach & Powell, 2006) فقد هدفت إلى تقدير أثر الإعتيادية المتبادلة للمهام على الأهمية المنسوبة لسلوك المواطنة التنظيمية في تقييم أداء العامل في مجموعة شركات بالولايات المتحدة الأمريكية. خلصت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتقييم الأداء تتأثر بدرجة الإعتيادية المتبادلة للمهام. وأكدت النتائج على أن تأثير سلوك المواطنة على التقييم الكلي

مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة في المملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين بصفة عامة متوسط من وجهة نظر المديرين في حين يرى المعلمون أن لديهم مستوى عال من سلوك المواطنة التنظيمية. وفي سياق آخر قام (محارمة، ٢٠٠٨) بدراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من العوامل الشخصية، والوظيفية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية. كشفت نتائج الدراسة عن وجود درجة متوسطة نسبياً لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة، كما سجل كل من بعدي المجاملة والإيثار أعلى درجات الممارسة مقارنة بباقي الأبعاد، بالإضافة إلى ذلك كشفت نتائج الدراسة عن وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير جنس الموظف و لصالح الإناث، وكذلك متغير سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ولصالح الموظفين أصحاب الخبرة الأقل من ٥ سنوات.

الدراسات الأجنبية

قام (Nielson, 2001) بدراسة هدفت إلى تقييم العلاقة الموجودة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتنبؤ بالأداء الفردي والجماعي للعاملين، بالإضافة إلى تحري تأثير الإعتيادية بين الوظائف على العلاقة الموجودة بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية والأداء في (٦) منظمات أعمال، تقع شرق الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء

المشاركين في برنامج تنمية المديرين التنفيذيين في بكين (الصين). حيث توصلت الدراسة إلى نتائج غير متوقعة كان أهمها: لا يوجد أي تأثير للعلاقات الشخصية على أداء العامل الصيني، في حين يتأثر أدائه بشكل كبير بالروابط العائلية لكن سلبيا، أما فيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية فقد بينت النتائج أن له تأثيرا كبيرا وإيجابيا على أداء العاملين، كما سجل كل من بعدي الإيثار وفضيلة المواطنة أكبر تأثير على الأداء. أما دراسة (Paille, 2009) فقد اهتمت بالتعرف على مدى صلاحية تطبيق مقياس سلوك المواطنة التنظيمية المعتمد في الولايات المتحدة الأمريكية، في البيئة الفرنسية من خلال اختبار المقياس الذي طوره (Podsakoff & MacKenzie) في سنة ١٩٩٤، والمكون من أربعة أبعاد رئيسية (الإيثار، الروح الرياضية، فضيلة المواطنة، مساعدة الآخرين)، وإدراجه في دراسة مقارنة بين سلوك الموظفين في منظمات أعمال أمريكية، والموظفين الفرنسيين خريجي جامعة (Pool of Alumni) بفرنسا. وقد توصل الباحثان إلى أنه من الممكن وبشكل كبير تبني المقياس الذي طوره (Podsakoff & MacKenzie) في سنة ١٩٩٤ في البيئة الفرنسية. أخيرا فقد هدفت دراسة (Armenio & Neuza & Miguel, 2010) إلى إختبار مدى تأثير الإستقامة التنظيمية والسعادة على ظهور سلوك المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي لدى العاملين بشركات صناعية مختلفة (المطاط، البلاستيك، الزجاج) في لشبونة (البرتغال). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تحلي العاملين بالإستقامة التنظيمية كان له تأثير مباشر على بروز سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى جانب تأكيد الدراسة على الدور الوسيط لعامل السعادة لدى

للأداء سوف يزداد في المحيط الذي تسوده درجة عالية من الإعتمادية المتبادلة للمهام. وعليه فإن الفرد العامل الذي يظهر بوادر سلوك المواطنة التنظيمية في ظل المحيط الذي تسوده درجة عالية من الإعتمادية المتبادلة للمهام سيعتبر مساهما في إنتاجية وحدته بإتجاه إيجابي، في حين أنه عندما يسود محيط العمل مستوى منخفض من الإعتمادية المتبادلة للمهام فإن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و تقييم الأداء تكون سلبية. لذلك فإن العامل الذي يبدي بوادر ملحوظة لسلوك المواطنة التنظيمية في هذا المحيط سيقومه مديره على أنه صاحب سلوك إجتماعي أكثر من اللازم، وسيعتبره مساهما في إنتاجية وحدته بإتجاه سلبى؛ لأن مثل هذا السلوك يخفف من عناية الفرد بأدائه. ومع أن نتائج الدراسة جاءت مؤكدة على علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بتقييم أداء العاملين، إلا أنها قيدت الأمر بدرجة الإعتمادية المتبادلة للمهام. من ناحية أخرى قام (Zoghbi, 2007) بدراسة هدفت إلى إختبار مدى تأثير الثقة بالنفس والإتجاهات الإيجابية نحو الموظفين (مدراء و زملاء العمل) في البيئة التنظيمية على بروز سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعات الحكومية الإسبانية (من غير أعضاء هيئة التدريس). كشفت نتائج الدراسة أن الإتجاهات الإيجابية نحو مدراء العمل (كأشخاص وليس كرؤساء) ترتبط بشكل وثيق بظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أن الثقة بالنفس كان لها الدور الكبير في تعزيز هذه العلاقة. وقام (Irene & Siu, 2009) بدراسة ركزت على التعرف على تأثير كل من الرأسمال الإجتماعي (الروابط العائلية والعلاقات الشخصية) وسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي، لدى

تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة.

• أسئلة الدراسة: تسعى الدراسة الى الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

١- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية؟
٢- ما مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة كل من سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة)؟

٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقدير المبحوثين لمستوى التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة)؟

٥- هل هنالك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وبين ومستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟.

٦- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟

العاملين بين كل من الإستقامة التنظيمية وظهور سلوك المواطنة التنظيمية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة لكونها بحثت في أثر سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل على توجه الشركة بشكل عام نحو الأداء كمتغير تابع، وهي علاقة لم تدرس سابقا في بيئتنا العربية في حدود علم الباحثان. كما لوحظ أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على مستوى إداري معين في حين تأتي هذه الدراسة لتشمل كل المستويات الإدارية. من ناحية أخرى فإن معظم الدراسات السابقة أجريت على منظمات صناعية وخدمية ذات ملكية عامة وخاصة، في حين تتناول الدراسة هذه الدراسة شركات خدمية خاصة، يوجد من ضمنها شركات كانت ذات ملكية عامة وتمت خصخصتها. لذلك فإن الإسهام الذي يمكن أن تشارك به هذه الدراسة هو تقديم مقارنة دقيقة عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالتوجه نحو الأداء في ظل شركات خاصة وأخرى تعرضت لعملية الخصخصة. أخيرا فإنه تجدر الإشارة الى أن هذه الدراسة تناولت شركات الاتصالات الأردنية، المعروفة بدورها الحيوي في تنمية الإقتصاد الوطني الأردني والتي لم تحظى بالكثير من البحث إذ لم يتم فيها حتى الآن اختبار أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالتوجه نحو الأداء في حدود علم الباحثين.

الطريقة والإجراءات

• منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يعكس الممارسات والظواهر الموجودة، ويرصد مدى توافر أبعاد كل من سلوك المواطنة التنظيمية، والتوجه نحو الأداء لدى مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة وإتجاه العلاقة بين كل من سلوك المواطنة التنظيمية، والتوجه نحو الأداء. وقد

مقارنة ب (٩٥٠) موظف في شركة «زين»، وذلك استنادا للمعلومات المحصلة من رئيسا قسم شؤون العاملين في الشركتين. تم توزيع (٢٣٠) استبانة بطريقة عشوائية على الشركتين، بواقع (١٥٠) استبانة لشركة «زين»، و(٨٠) استبانة لشركة «أمنية»، وتم استرداد (١٢٦) استبانة من شركة «زين» و(٧٠) استبانة من شركة «أمنية»، وقد استبعد منها (١١) استبانة لعدم صلاحيتها، ليكون عدد الاستبانات التي يشملها التحليل (١٨٥) استبانة. أي ما نسبته (٤٣, ٨٠٪) من مجموع المستجيبين، وهي نسبة مقبولة إحصائيا. والجدول (١) التالي يظهر عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة من الشركتين.

• مجتمع الدراسة وعينتها: يشكل قطاع الاتصالات إطارا لهذه الدراسة وذلك لأهمية هذا القطاع في الإقتصاد الأردني والذي يضم أربع شركات (أورنج، زين، أمنية، أكسبرس)، وقد كان معولا من الباحثان اشتغال كل شركات الاتصالات الأردنية في دراستها، لكن ولظروف متعلقة بالوقت، وبسياسة، وظروف الشركات تم اقتصار عينة الدراسة على شركتي «أمنية» و«زين» فقط (انظر الملحق رقم (١)، والتي تكون ما نسبته (٥٠٪) من مجتمع الدراسة.

• وحدة المعاينة والتحليل: شملت وحدة الدراسة الحالية (٢٣٠) موظف من شركتي الاتصالات «أمنية» و«زين»، أي مانسبته ١٦٪ من مجموع أفراد وحدة المعاينة والبالغ عددهم (١٤٠٠) موظف في العاصمة عمان، علما أن شركة «أمنية» لديها (٤٥٠) موظف

الجدول رقم (١). الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

الشركة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	الاستبانات المستبعدة	عدد الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية للاستبانات المسترجعة الصالحة
أمنية	٨٠	٧٠	٥	٦٥	٨٠٪
زين	١٥٠	١٢٦	٦	١٢٠	٨١, ٢٥٪
المجموع	٢٣٠	١٩٦	١١	١٨٥	٨٠, ٤٣٪

الدراسة، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في قسمي الإدارة العامة وإدارة الأعمال في جامعة اليرموك وقد أجريت التعديلات الضرورية في ضوء ملاحظات المحكمين. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء تضمن الجزء الأول منها البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين في الشركة في حين تضمن الجزء الثاني (٢١) فقرة موزعة على خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي: بعد

• طرق جمع البيانات: للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد هذه الدراسة فقد تم الاستفادة من المصادر الجاهزة كالكتب، والدراسات العلمية النظرية منها والتطبيقية، والرسائل الجامعية، والتقارير والإحصاءات الخاصة بالشركة. من جانب آخر فقد تم تصميم استبانة للحصول على البيانات الأولية للدراسة وذلك بالاعتماد على ما طرحه الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع

ألفا لكل الأبعاد مجتمعة (٠,٩٥) في الفترة الأولى، و(٠,٩٣) في الفترة الثانية، و(٠,٩٥) في الفترة الثالثة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وهي نسب جيدة و مقبولة في بحوث العلوم الإنسانية، وبالتالي فإن هذا يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في العملية التحليلية في الدراسة الحالية .

إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التحقق من توفر جميع الشروط اللازمة لإجراء الدراسة بالصورة الصحيحة، من حيث إعداد أدوات الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعييتها وبعد الحصول على موافقة الشركتين تم توزيع الاستبانات بطريقة مباشرة من قبل الباحثين على أفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من الشركتين «أمنية» و «زين» خلال الفترة الزمنية الممتدة من ٠٨/٠٤/٢٠١٠ إلى ٢٩/٠٤/٢٠١٠.

المعالجة الإحصائية :

تمت معالجة بيانات الاستبانات بعد التأكد من استيفائها كافة البيانات المطلوبة، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية (التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، اختبار معامل "بيرسون" للارتباط، اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression)، اختبار تحليل التباين الثنائي (OneWay ANOVA) واختبار (T-Test) للمقارنات الثنائية، كما تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffee) للمقارنة البعدية.

الإيثار، وعدد فقراته أربعة (٨-١١)، وبعد الإحترام والمجاملة، وعدد فقراته أربعة (١٢-١٥)، وبعد الروح الرياضية، وعدد فقراته أربعة (١٦-١٩)، وبعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة، وعدد فقراته خمسة (٢٠-٢٤)، وبعد التفاني والإخلاص في العمل، وعدد فقراته أربعة (٢٥-٢٨). وقد استعان الباحثان بالمقاييس التي إستخدمها كل من: (Podsakoff,1993) و (Organ,1998) و (Niehoff & Moorman,1993) في صياغة هذه الفقرات، والتي ترجمها إلى العربية كل من (زايد، ٢٠٠٠) و(خليفة، ١٩٩٧) و (سحيمات، ٢٠٠٧) على التوالي. أما الجزء الثالث فقد تضمن (٢٢) فقرة موزعة على خمسة أبعاد لقياس التوجه نحو الأداء وهي: بعد ترقية العاملين ونموهم الوظيفي، وعدد فقراته ثلاث (٢٩-٣١)، بعد توجه العاملين نحو الأداء، وعدد فقراته خمسة (٣٢-٣٦)، بعد الأداء الإبداعي والابتكاري، وعدد فقراته خمسة (٣٧-٤١)، بعد تقييم أداء العاملين وعدد فقراته ستة (٤٢-٤٧)، بعد تشريعات المنظمة ولوائحها، وعدد فقراته ثلاث (٤٨-٥٠). وقد تم الاستعانة بدراسة (الخصاونة، ٢٠١٢) عند صياغة هذه الفقرات. أما بالنسبة لثبات الاستبانة فقد استخدم الباحثان معامل الإتساق الداخلي Cronbach Alpha من خلال توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (١٥) مفردة خلال فترتين مختلفتين (١٥ يوم)، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٢) أدناه، حيث أشارت إلى درجة ثبات عالية لاستجابة المبحوثين خلال الفترتين، إذ تراوحت نسبة ألفا المعيارية لأبعاد الأداة بين (٠,٧٠ - ٠,٩٦)، كما تم التأكد مرة أخرى من ثبات أداة الدراسة عند التوزيع النهائي للاستبانات، وقد سجلت نسبة كرومباخ

الجدول رقم (٢). نتائج إختبار كرومباخ ألفا لأبعاد الدراسة وأداة الدراسة ككل .

أبعاد أداة الدراسة	معامل الثبات (١)	معامل الثبات (٢)	معامل الثبات (٣)
الإيثار	٠,٧٦	٠,٧٥	٠,٧٢٦
الاحترام والمجاملة	٠,٧٣	٠,٨٣	٠,٨٣٢
الروح الرياضية	٠,٧١	٠,٧١	٠,٧٠١
فضيلة المواطنة	٠,٧٤	٠,٧٢	٠,٧٧٨
الإخلاص والتفاني في العمل	٠,٧٢	٠,٨٥	٠,٧٣١
المتغير المستقل: سلوك المواطنة التنظيمية	٠,٨٧	٠,٨٨	٠,٩١٣
ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	٠,٩٤	٠,٧٩	٠,٧٤٤
توجه العاملين نحو الأداء	٠,٩٣	٠,٨٢	٠,٨٧٥
الأداء الإبداعي والابتكاري	٠,٩٠	٠,٨٧	٠,٨٦٤
تقييم أداء العاملين	٠,٩٦	٠,٧٥	٠,٨٩٤
تشريعات ولوائح المنظمة	٠,٧٦	٠,٨٠	٠,٨٥٩
المتغير التابع: توجه الشركة نحو الاداء	٠,٩٦	٠,٩٣	٠,٩٤٣
معامل الثبات الكلي للأداة الدراسة	٠,٩٥	٠,٩٣	٠,٩٥٤

مقياس التحليل: الحسابي الكلي لكل بعد. و استنادا إلى ذلك فإن قيم

لقد تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات كما هو موضح في الجدول الآتي: المواطنة التنظيمية، وكذلك تقدير العاملين لمستوى توجه الشركة نحو الأداء، وقد تم حساب الوسط

الجدول رقم (٣). مقياس التحليل.

درجة عالية	درجة متوسطة	درجة
٥	٣,٥	٢,٥
		١

و بناءً على ذلك إن كانت قيمة المتوسط الحسابي للتصورات مرتفعا، وهذا يعني موافقة مرتفعة لأفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر أو يساوي (٣,٥١) فسيكون مستوى

الوظيفة التي يشغلها الموظف في الهيكل التنظيمي للشركة، وله فئتان الفئة الأولى رئيس قسم و رئيس وحدة، أما الفئة الثانية فهي موظف تنفيذي.

٣- رتبة الموظف في المنظمة: ويشير هذا المتغير إلى خدمة الموظف الحالية أو السابقة في مواقع إشرافية كان من خلالها مسؤولاً عن موظفين آخرين، ولها فئتان، الفئة الأولى و تضم الموظفين الذين يعملون حالياً أو سبق أن عملوا في مواقع إشرافية كانوا مسؤولين فيها عن موظفين آخرين، في حين أن الفئة الثانية تضم من ليس لديهم مثل هذه الخبرة الإشرافية.

خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (٤) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة.

بين (٥١, ٢ - ٣, ٥) فإن مستوى التصورات سيكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل أو يساوي (٥, ٢) فسيكون مستوى التصورات منخفضاً.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغير المستقل: وهو درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركات الاتصالات الأردنية.

ثانياً: المتغير التابع: مستوى التوجه نحو الأداء الوظيفي لدى شركات الاتصالات الأردنية.

ثالثاً: الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين: وتتضمن بالإضافة إلى الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي ومدة الخدمة ما يلي:

١- التخصص المهني: وله ثلاث فئات، الفئة الأولى إداري، والفئة الثانية مهندس و فني، و أما الفئة الثالثة فهي خدمة الزبائن.

٢- المسمى الوظيفي للوظيفة: يتضمن ترتيباً أو موقع

الجدول رقم (٤). توزيع أفراد العينة تبعاً إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	١٠٩	٥٨,٩
	أنثى	٧٦	٤١,١
	المجموع	١٨٥	١٠٠,٠
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٤٤	٢٣,٨
	٢٦-٣٥ سنة	١٠٤	٥٦,٢
	أكثر من ٣٦ سنة	٣٧	٢٠,٠
	المجموع	١٨٥	١٠٠,٠

تابع الجدول رقم (٤).

النسبة المئوية	التكرار	المستوى	المتغير
١٧,٨	٣٣	دبلوم متوسط فأقل	المؤهل العلمي
٨٢,٢	١٥٢	بكالوريوس فأعلى	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٥٦,٢	١٠٤	إداري	التخصص المهني
٢٢,٢	٤١	مهندس / فني	
٢١,٦	٤٠	خدمة الزبائن	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٣٣,٥	٦٢	رئيس قسم / وحدة	المسمى الوظيفي للوظيفة
٦٦,٥	١٢٣	موظف تنفيذي	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٥٦,٢	١٠٤	٥ سنوات فأقل	الخبرة في الوظيفة الحالية
٢٩,٢	٥٤	٦-١٠ سنوات	
١٤,٦	٢٧	أكثر من ١١ سنة	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٥٦,٨	١٠٥	رؤساء	الرتبة الوظيفية
٤٣,٢	٨٠	مرؤوسين	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	
٦٤,٩	١٢٠	زين	الشركة
٣٥,١	٦٥	أمنية	
١٠٠,٠	١٨٥	المجموع	

التنفيذيين أي بنسبة (٥, ٦٦٪)، بينما شكل رؤساء الأقسام والوحدات (٦٢) فردا وبنسبة (٥, ٣٣٪) وهذا التوزيع يبدو طبيعيا وينسجم مع توزيع الموظفين على المستويات الإدارية المختلفة. وقد بلغ عدد من الأفراد المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية ممن تقل سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية عن (٥ سنوات) (١٠٤) أي مانسبته (٢, ٥٦٪)، بينما بلغت نسبة من خبرتهم من (١٠٦) سنوات (٢, ٢٩٪) و عددهم (٥٤) فردا، أما أقل نسبة فكانت للأفراد الذين تزيد سنوات خبرتهم في الوظيفة الحالية عن (١١ سنة)، إذ بلغت نسبتهم (٦, ١٤٪) و عددهم (٢٧) فردا، وبالتالي فإن هذا دليل على أن غالبية أفراد المجتمع تم توظيفهم في الفترة التأسيسية للشركتين. وبالنسبة إلى عدد المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية ممن شغلوا وظائف كانوا فيها مسؤولين عن موظفين بلغ (١٠٥) أي ما نسبته (٨, ٥٦٪)، بينما بلغ عدد المبحوثين ممن لم تتح لهم فرصة شغل وظائف إشرافية (٨٠) فردا، أي ما نسبته (٢, ٤٣٪). أخيرا تشير البيانات المعروضة في الجدول رقم (٤) إلى أن (١٢٠) من الأفراد المبحوثين في شركات الاتصالات الأردنية قد كانوا ضمن كوادرات شركة "زين" أي ما نسبته (٩, ٦٤٪)، بينما بلغ عدد الأفراد المبحوثين من شركة "أمنية" (٦٥) فردا أي ما نسبته (١, ٣٥٪)، ويتضح من هذه البيانات أن عدد الأفراد المبحوثين من شركة "زين" أكبر من عدد الأفراد المبحوثين من شركة "أمنية"، وذلك راجع إلى استخدام العينة الطبقية العشوائية عند اختيار عينة الدراسة، لكي ينسجم عدد أفراد كل عينة مع حجم المجتمع المأخوذة منه، بهدف الحفاظ على الخصائص الفعلية لمجتمع الدراسة.

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٤) أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، إذ بلغ عدد الذكور (١٠٩) بنسبة (٩, ٥٨٪)، وعدد الإناث (٧٦) بنسبة (١, ٤١٪) من مجموع العاملين المستجيبين، كما أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا بالنسبة للمبحوثين من الشركتين كانت الفئة العمرية الشابة، (٢٦-٣٥ سنة)، إذ بلغت (١٠٤) أي ما نسبته (٢, ٥٦٪)، في حين أن الفئة الأقل تكرارا (أكبر من ٣٦ سنة)، بلغت (٣٧) شخصا، أي ما نسبته (٢٠٪) مما يعني أن قطاع الاتصالات هو عبارة عن قطاع حيوي مستقطب للعمالة الشابة القادرة على العطاء والتكيف مع التغيرات الحديثة. من جانب آخر يلاحظ من الجدول رقم (٤) أن (١٥٢) من المبحوثين يحملون درجة (البكالوريوس فأعلى)، أي ما نسبته (٢, ٨٢٪)، بينما بلغ حملة درجة (دبلوم متوسط فأقل) (٣٣) فردا وبنسبة (٨, ١٧٪). وعليه فإن ذلك يعطي مؤشرا مفاده أن شركات الاتصالات الأردنية تركز أكثر على استقطاب الأفراد ذوي التأهيل العلمي من درجة البكالوريوس فأعلى، وهذا راجع لطبيعة مجال تخصصها وحساسيتها و تطلبه لدقة ومعرفة تخصصية. ويلاحظ أن جل المبحوثين (١٠٤) هم من الإداريين أي ما نسبته (٢, ٥٦٪)، أما المهندسين والفنيين فقد شكلوا (٤١) فردا بنسبة (٢, ٢٢٪)، بينما شكل الأفراد المبحوثين من تخصص خدمة الزبائن (٤٠) فردا وبنسبة (٦, ٢١٪). وبالتالي فإن التخصص المهني السائد هو الكادر الإداري، وهذا يتفق مع طبيعة شركات الاتصالات الأردنية موضع الدراسة باعتبارها شركات خدمية بالدرجة الأولى. ويتبين من الجدول (٤) أن (١٢٣) فردا من المبحوثين هم من الموظفين

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
سؤال البحث الأول: ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة
التنظيمية لدى العاملين في شركات الاتصالات
الأردنية؟
للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات
الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة
التنظيمية منفردة ومجمعة، في شركات الاتصالات
الأردنية، والجدول رقم (٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة.

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	الإيثار	٤,٣٩	٠,٦١	٢	مرتفعة
٢	الاحترام والمجاملة	٤,٥٥	٠,٦١	١	مرتفعة
٣	الروح الرياضية	٤,٣٧	٠,٦٠	٣	مرتفعة
٤	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٤,٣٥	٠,٦٠	٤	مرتفعة
٥	التفاني والإخلاص في العمل	٤,١١	٠,٧٥	٥	مرتفعة
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجمعة.	٤,٣٥	٠,٥١		مرتفعة

(٢٠٠٨) إذ كانت الممارسة متوسطة.
كما يتضح كذلك من جدول رقم (٥) أن
جميع أبعاد المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية
جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد تراوحت
متوسطاتها الحسابية بين (٤,١١-٤,٥٥)، وقد جاء
بعد (الاحترام والمجاملة) بالمرتبة الأولى وبمتوسط
حسابي (٤,٥٥)، يليه بعد (الإيثار) في المرتبة الثانية
وبمتوسط حسابي (٤,٣٩)، ثم جاء في المرتبة الثالثة
بعد (الروح الرياضية) بمتوسط حسابي (٤,٣٧)، وفي
المرتبة الرابعة جاء بعد (الإحساس بالمواطنة والحرص
على المنظمة) بمتوسط حسابي (٤,٣٥)، وأخيراً جاء
بعد (التفاني والإخلاص في العمل). وعلى هذا يستدل
من النتائج السابقة أن كل الأبعاد حصلت على درجات

يظهر من جدول رقم (٥) أن المتوسط الكلي
للمتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ
(٤,٣٥) بإنحراف معياري مقداره (٠,٥١) على
مستوى شركات الاتصالات الأردنية موضع البحث.
وتعني هذه النتيجة أن درجة ممارسة سلوك المواطنة
التنظيمية كانت مرتفعة لدى العاملين بشركات
الاتصالات الأردنية، مما يدل على حماس المبحوثين
للتحلي بأخلاقيات المواطنة التنظيمية إيماناً وعملاً.
وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سحيمات،
٢٠٠٧)، (الفهداوي، ٢٠٠٥)، (أبودية، ٢٠٠٩)،
(Niehoff & Walz, 1996)، حيث كانت درجة ممارسة
سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة، واختلفت مع
دراسة (المعاينة، ٢٠٠٥)، (حواس، ٢٠٠٣)، (محارمة،

أعضاء لهم أهميتهم في العمل ويتوقف عليهم نجاح الشركة، كما قد يرجع السبب كذلك إلى أن العاملين يولون اهتماما كبيرا لمثل هذه الممارسات بوصفها مصدرا للتفاهم والاحترام المتبادل بين العاملين، وأنها عامل مهم في تعميق الولاء والانتفاء لدى العاملين لعملهم. وللتحقق من مدى معنوية هذه النتائج تم تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، جدول رقم (٦) يوضح ذلك.

ممارسة مرتقعة، إلا أن بعد (الإحترام والمجاملة) حصل على أعلى درجة ممارسة. وهذا يدل على أن العاملين بشركات الاتصالات الأردنية يسعون إلى تجنب الوقوع في المشاكل مع الآخرين وذلك من خلال احترام حقوق الآخرين وخصوصياتهم، والمساهمة في تزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدهم على أدائهم لعملهم، وكذلك التشاور معهم في القرارات المتخذة. وقد يعزى ذلك إلى الولاء والانتفاء الكبير لدى العاملين، إذ عزز الشعور والإدراك لديهم بأنهم

الجدول رقم (٦). نتائج تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة.

م	البعد	T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
١	بعد الإيثار	٣١,٢٠	١٨٤	*٠,٠٠
٢	بعد الاحترام والمجاملة	٣٤,٤٧	١٨٤	*٠,٠٠
٣	بعد الروح الرياضية	٣١,١١	١٨٤	*٠,٠٠
٤	بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٣٠,٤٣	١٨٤	*٠,٠٠
٥	بعد التفاني والإخلاص في العمل	٢٠,٠١	١٨٤	*٠,٠٠
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة	٣٥,٨١	١٨٤	*٠,٠٠

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، والجدول التالي توضح ذلك.

أولاً: بعد الإيثار: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات. وبين الجدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها. لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (٦) أن قيمة (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة جاءت مرتفعة، إذ بلغت (٣٥,٨١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$. في حين تراوحت قيم (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة بين (٢٠,٠١-٣٤,٤٧)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$. وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود مستوى مرتفع فعلاً من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

الجدول رقم (٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد الإيثار.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	أساعد زملائي عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة.	٤,٤٦	٠,٨٥	١	مرتفعة
٢	أساعد في توجيه العاملين الجدد حتى وإن لم يطلب مني ذلك.	٤,٤٦	٠,٧٥	١	مرتفعة
٣	أشجع زملائي على تعلم مهارات وتقنيات جديدة عند الحاجة إلى ذلك.	٤,٣٨	٠,٨١	٣	مرتفعة
٤	لدي استعداد لتخصيص جزء من وقتي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات عمل.	٤,٢٥	٠,٨٥	٤	مرتفعة
	بعد الإيثار	٤,٣٩	٠,٦١	-	مرتفعة

الوعي لدى العاملين بشركات الاتصالات الأردنية واقتناعهم بضرورة تقوية رابطة الزمالة لتعزيز التعاون والإنتاجية وللحفاظ على الميزة التنافسية للشركة مقارنة بالشركات الأخرى. كما تبين أن العاملين مستعدون كذلك لتخصيص جزء من أوقاتهم للمساعدة في توجيه زملائهم الجدد والعمل على تخفيف مشاكل العمل المحتملة، وقد يعود ذلك إلى شعور العاملين الذين يقومون بمثل هذا السلوك بالإنجاز وتحقيق الذات وكذا السعادة عند مساعدتهم لزملائهم.

ثانياً: بعد الاحترام والمجاملة: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (٧) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد الإيثار بين (٤,٢٥ - ٤,٤٦) وكان أعلاها للفقرات (١, ٢) التي تشير إلى مساعدة الموظف لزملائه عندما يكون لديهم أعباء عمل ثقيلة، والمساعدة في توجيه العاملين الجدد حتى وإن لم يطلب منه ذلك وبمتوسطات حسابية بلغت (٤,٤٦) و(٤,٤٦) على التوالي. بينما كان أدناها للفقرة (٤) التي تشير إلى استعداد الموظف لتخصيص جزء من وقته لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات عمل وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٢٥). وتعني هذه النتائج أن تحلي العاملين في شركات الاتصالات الأردنية بالمواطنة التنظيمية قد ظهر من خلال سلوكيات تتحلى بالإيثار والتي تنعكس من خلال توجه العاملين أكثر نحو مساعدة زملائهم الذين لديهم أعباء عمل كثيرة، ومن خلال تقديم اقتراحات لتحسين العمليات في العمل وتطويرها. وقد يرجع السبب في هذا إلى نمو

الجدول رقم (٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد 'الاحترام والمجاملة'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	أحترم حقوق وخصوصيات زملائي في العمل.	٤,٦٩	٠,٦٥١	١	مرتفعة
٢	أتشاور مع زملائي في العمل الذين قد يتأثرون بقراراتي.	٤,٤٥	٠,٧٨	٤	مرتفعة
٣	أقدم التشجيع والدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	٤,٥٢	٠,٨٠	٢	مرتفعة
٤	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه، كلما لزم الأمر.	٤,٥٤	٠,٧٦	٣	مرتفعة
	بعد الاحترام والمجاملة	٤,٥٥	٠,٦١	-	مرتفعة

ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (٩) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدها (٤,٦٩-٤,٤٥)، وكان أعلاها للفقرة (١) التي تشير إلى احترام الموظف لحقوق وخصوصيات زملائه في العمل وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٩)، بينما كان أدناها للفقرة (٤) التي تشير إلى قيام الموظف بتزويد زملائه بالمعلومات كلما لزم الأمر وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥). وتعني هذه النتائج أن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية يتوجهون نحو تجنب حدوث مشاكل من خلال احترام حقوق الآخرين وعدم التعدي عليها، والعمل على التشاور مع زملائهم في العمل والسماح لمقترحاتهم بشأن قراراتهم قبل تنفيذها. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن بيئة العمل داخل الشركات توفر أجواء مريحة للعمل، وتتجه نحو الاعتماد على الحوار والمناقشة.

ثالثاً: بعد الروح الرياضية: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى

يظهر من جدول رقم (٨) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدها (٤,٦٩-٤,٤٥)، وكان أعلاها للفقرة (١) التي تشير إلى احترام الموظف لحقوق وخصوصيات زملائه في العمل وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٦٩)، بينما كان أدناها للفقرة (٤) التي تشير إلى قيام الموظف بتزويد زملائه بالمعلومات كلما لزم الأمر وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٥). وتعني هذه النتائج أن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية يتوجهون نحو تجنب حدوث مشاكل من خلال احترام حقوق الآخرين وعدم التعدي عليها، والعمل على التشاور مع زملائهم في العمل والسماح لمقترحاتهم بشأن قراراتهم قبل تنفيذها. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن بيئة العمل داخل الشركات توفر أجواء مريحة للعمل، وتتجه نحو الاعتماد على الحوار والمناقشة.

ثالثاً: بعد الروح الرياضية: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى

أو زملائهم، لتصورهم بأن الشركة تعمل على إرضاء حاجاتهم، وبالتالي تتوقع منهم تفهم مشاكل بعضهم، من أجل الحفاظ على علاقات طيبة تضمن بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها وأهدافهم. كما قد يعزى ذلك إلى إحساس العاملين بالمناخ النفسي المريح للعمل، وشعورهم بأن المدير يميل إلى مناقشة القضايا وبحثها معهم لحل الخلافات عن طريق الحوار والمناقشة الجادة، وإقناعهم بالتسامح لتحقيق الاستقرار داخل الشركة والاستمرار فيها وعدم تركها.

الجدول رقم (٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'الروح الرياضية'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	لا أقضي الوقت في التذمر والشكوى من العمل أو من الآخرين.	٤,١٩	٠,٨٩	٤	مرتفعة
٢	أهتم بالامتيازات والجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تنسجم مع رغباتي ومولاتي.	٤,٣٠	٠,٨٧	٣	مرتفعة
٣	إذا أخطأت في حق أي من زملائي فإنني أتقدم للاعتذار منه.	٤,٥٤	٠,٧٦	١	مرتفعة
٤	أقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.	٤,٤٥	٠,٧٧	٢	مرتفعة
	بعد الروح الرياضية	٤,٣٧	٠,٦٠		مرتفعة

رابعاً: بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة: وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في اشتمل هذا البعد على خمس فقرات. ويبين الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم (١٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد 'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	أحرص على حضور اللقاءات والندوات المهمة غير الرسمية التي تعقدتها الشركة والتي تساعد على تعزيز مكانة الشركة.	٤,٠١	٠,٩٦	مرتفعة	٥
٢	أتابع بانتظام قراءة إعلانات ومذكرات وتعاميم الشركة الموجهة للعاملين.	٤,٢٧	٠,٩٦	مرتفعة	٤
٣	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي بالشركة.	٤,٤٩	٠,٧١	مرتفعة	٢
٤	أهتم وأحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن شركتي.	٤,٦١	٠,٧١	مرتفعة	١
٥	لدي استعداد للقيام بمهام غير مطلوبة مني لكنها تساعد على تحسين صورة الشركة لدى الآخرين.	٤,٣٩	٠,٧٧	مرتفعة	٣
	بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٤,٣٥	٠,٦٠		مرتفعة

والصادق بشركتهم من خلال الانخراط بالحياة اليومية للشركة، والمشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمورها، والحرص الدائم على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عنها. وقد يعزى السبب في ذلك إلى شعور العاملين بالاعتزاز والفخر لانتمائهم لشركات الاتصالات الأردنية دون غيرها من الشركات، ما يعزز شعورهم بالالتزام نحو شركتهم، إذ يعتبرون أن الذي يربطهم بالشركة أكبر من مجرد عقد العمل الرسمي والتواجد في أوقات الدوام.

خامساً: بعد التفاني والإخلاص في العمل: اشتمل هذا البعد على أربع فقرات ويبين الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٠) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى الباحثين. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد (الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة) بين (٠١، ٤-٦١، ٤)، وكان أعلاها للفقرة (٤) التي تشير إلى اهتمام الموظف وحرصه على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن شركته وبمتوسط حسابي بلغ (٦١، ٤)، بينما كان أدناها للفقرة (١) التي تشير إلى حرص الموظف على حضور اللقاءات والندوات الهامة غير الرسمية التي تعقدتها الشركة والتي تساعد على تعزيز مكانتها وبمتوسط حسابي بلغ (٠١، ٤). وعليه يتبين من خلال هذه النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر كذلك من خلال ممارسات بعد (الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة) الذي يتحلى به العاملون في شركات الاتصالات الأردنية والذي يبدو من خلال تعبيرهم عن اهتمامهم الحقيقي

الجدول رقم (١١). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد التفاني والإخلاص في العمل.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	أقوم بأنشطة تتجاوز المهام الرئيسية لوظيفتي.	٤, ١١	٠, ٩٢	٣	مرتفعة
٢	مستعد للعمل لساعات إضافية دون أجر.	٣, ٧١	١, ٣٣	٤	مرتفعة
٣	أتقيد بتعليمات وقواعد الشركة وذلك بدافع شخصي ذاتي.	٤, ٤٨	٠, ٨١	١	مرتفعة
٤	إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل انتهاء موعد العمل فإنني أحاول إيجاد عمل منتج إضافي لأداه دون توقع مكافأة.	٤, ١٣	٠, ٩١	٢	مرتفعة
	بعد التفاني والإخلاص في العمل	٤, ١١	٠, ٧٥		مرتفعة

(التفاني والإخلاص في العمل) بين (٣، ٧١-٤٨، ٤)، وكان أعلاها للفقرة (٣) التي تشير إلى تقيد الموظف بتعليمات وقواعد الشركة وذلك بدافع شخصي ذاتي منه

يظهر من جدول رقم (١١) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة لدى العاملين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد

يعزى إلى إحساس العاملين بضرورة الالتزام الأخلاقي نحو عملهم، والذي ربما يعود إلى إيمانهم برؤية شركتهم ورسالتها وأهمية مساهمتهم في تحقيقها.

تشير نتائج مناقشة السؤال البحثي الأول، إلى وجود مستوى عالٍ من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية،

سؤال البحث الثاني: ما مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة، لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، والجدول رقم (١٢) يوضح ذلك:

الجدول رقم (١٢). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة.

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	٣,٨٣	٠,٨٧	٤	مرتفعة
٢	توجه العاملين نحو الأداء	٣,٩٧	٠,٧٣	٢	مرتفعة
٣	الأداء الإبداعي والإبتكاري	٣,٩١	٠,٨١	٣	مرتفعة
٤	تقييم أداء العاملين	٣,٧٤	٠,٩٠	٥	مرتفعة
٥	تشريعات المنظمة ولوائحها	٤,٠٣	٠,٨٣	١	مرتفعة

مكانة هامة على مستوى الاقتصاد الأردني ما مكنها من استقطاب أحسن الموارد البشرية الشابة والمؤهلة من جميع التخصصات على مستوى سوق العمل، ما كان له الأثر الكبير على مستوى نشاط هذه الشركات بشكل عام وعلى توجهها نحو الأداء بشكل خاص.

كما يتضح من الجدول أن جميع أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة جاءت بدرجة تقييمية

وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٤٨)، بينما كان أدناها للفقرة (٢) التي تشير إلى استعداد الموظف للعمل لساعات إضافية دون أجر وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٧١). وبالتالي يتبين من خلال هذه النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية يظهر كذلك من خلال ممارسة العاملين لبعد (التفاني والإخلاص في العمل) الذي يتجسد من خلال إخلاص العاملين للمعايير التي يضعونها لسلوكياتهم، وحرصهم على التقيد بتعليمات الشركة وقواعدها، والإتجاه نحو إنجاز ما هو أبعد من متطلبات دورهم الرسمي، حتى وإن لم يطلب منهم ذلك. وقد يعود سبب ذلك إلى حرص العاملين على قضاء الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم، نتيجة إحساسهم بمسؤولية أدوارهم وأهميتها في تحقيق أهداف الشركة. كما قد

يظهر من جدول رقم (١٢) أن المتوسط الكلي لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء قد بلغ (٣,٨٨) بانحراف معياري مقداره (٠,٦٨)، وبالتالي واستناداً إلى هذه النتيجة فإنه يمكن القول إن مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء كان مرتفعاً من وجهة نظر العاملين بها، والذي قد يفسر بأن شركات الاتصالات الأردنية شركات حديث وذات

الاتصالات الأردنية لها أثر كبير في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. أي أن مستوى دعم التشريعات والخطط التنظيمية للأداء أعلى نسبياً من سائر الأبعاد الأخرى من وجهة نظر العاملين بشركات الاتصالات الأردنية، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن التشريعات واللوائح والخطط المعتمدة ذات كفاءة ومرونة عالية، وتسهم بشكل كبير في دعم التوجه العام لشركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من خلال استنادها على مبادئ وقيم الجدارة والكفاءة بجدية على أرض الواقع وليس شكلياً. وللتحقق من مدى معنوية هذه النتائج تم تطبيق اختبار (One Sample T-Test) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة، جدول رقم (١٣) يوضح ذلك.

مرتفعة، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٤ - ٤,٠٣)، و جاء بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٤,٠٣)، يليه بعد 'توجه العاملين نحو الأداء' في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (٣,٩٧)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد 'الأداء الإبداعي والابتكاري' بمتوسط حسابي (٣,٩١)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد 'ترقية العاملين ونموهم الوظيفي' بمتوسط حسابي (٣,٨٣)، وأخيراً جاء بعد 'تقييم أداء العاملين' بمتوسط حسابي (٣,٧٤) في المرتبة الخامسة. وبالتالي يستدل من النتائج السابقة أن كل الأبعاد حصلت على درجات تقييمية مرتفعة لدى العاملين في شركات الاتصالات، إلا أن بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' حصل على المرتبة الأولى. وتعني هذه النتائج أن التشريعات واللوائح المعتمدة في شركات

الجدول رقم (١٣). نتائج اختبار (One Sample T-test) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة.

الرقم	الأبعاد	T	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
١	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	١٣,٠١	١٨٤	*٠,٠٠
٢	توجه العاملين نحو الأداء	١٨,١٤	١٨٤	*٠,٠٠
٣	الأداء الإبداعي والابتكاري	١٥,٤٢	١٨٤	*٠,٠٠
٤	تقييم أداء العاملين	١١,١٥٠	١٨٤	*٠,٠٠
٥	تشريعات المنظمة ولوائحها	١٦,٨٥	١٨٤	*٠,٠٠
	أبعاد التوجه الشركة نحو الأداء مجمعة.	١٧,٥٧	١٨٤	*٠,٠٠

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

الدالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، في حين تراوحت قيم (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة بين (١٥,١١ - ١٨,١٤)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى

يظهر من جدول جدول رقم (١٣) أن قيمة (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجمعة قد بلغت (١٧,٥٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى

الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود مستوى مرتفع فعلا من توجه شركات الاتصالات نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها. كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات كل بعد من أبعاد توجه الشركة نحو الأداء، وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم (١٤). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'ترقية العاملين ونموهم الوظيفي'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	تعتمد فرص الموظف في النمو والتطور الوظيفي في الشركة على أدائه الفعلي الجيد وتنفيذه لمهام وظيفته.	٤,٢١	٠,٩٢	١	مرتفعة
٢	تعتمد فرص الموظف في الترقية إلى وظائف إدارية عليا في الشركة على أدائه الفعلي أكثر من علاقاته الشخصية برئيسه.	٣,٧٦	١,١٦	٢	مرتفعة
٣	تتاح فرص النمو والترقية إلى وظائف أعلى للجميع بشكل منصف وعادل.	٣,٥٤	١,١٢	٣	مرتفعة
	بعد ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	٣,٨٣	٠,٨٧		مرتفعة

على معايير وأسس دقيقة في عمليات الترقية ومرتبطة بشكل أساسي بالأداء الفعلي للمهام للموظف. ثانياً: بعد توجه العاملين نحو الأداء: اشتمل هذا البعد على خمس فقرات ويبين الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى تقييمها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٥) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة لدى الباحثين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدهم توجه العاملين نحو الأداء) بين (٣,٩١-٤,٠٣)، وكان أعلاها للفقرة (٣) التي تبين مدى عمل الموظفين في الشركة بجدية على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المتعلقة بوظائفهم

يظهر من جدول رقم (١٤) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعدهم (ترقية العاملين ونموهم الوظيفي) بين (٣,٥٤-٤,٢١)، إذ كان أعلاها للفقرة (١) التي تشير إلى مدى اعتماد فرص الموظف في النمو والتطور الوظيفي في الشركة على أدائه الفعلي الجيد وتنفيذه لمهام وظيفته وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٢١)، بينما كان أدناها للفقرة (٣) المتعلقة بفرص النمو والترقية إلى وظائف أعلى للجميع بشكل منصف وعادل وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥٤). وتعني هذه النتائج أن ترقية العاملين ونموهم الوظيفي تسهم بشكل كبير في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، وقد يرجع السبب في ذلك إلى اعتماد الشركات

وبمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، بينما كان أدناها للفقرة (١) التي تشير إلى مدى ممارس الموظفين لمهام وظائفهم في الشركة باحتراف ومهنية وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١). وتعني هذه النتائج بأن توجه العاملين نحو الأداء مرتفع في شركات الاتصالات الأردنية، وقد يعزى السبب إلى أن الغالبية الكبرى المكونة للعمالة في هذه الشركات هي عمالة شابة مفعمة بالحماس والتطلع

إلى الإنجاز، وممثلة لمؤهلات علمية وتدريبية جيدة، كما وقد يرجع السبب إلى توفر ظروف ومتغيرات أخرى يتطلبها الأداء الجيد في هذه الشركات مثل دعم الإبداع وتشجيعه، وعدالة وتكافؤ نظام الحوافز والمكافآت، مما يجعل العاملين أكثر حرصا على تطوير قدراتهم، في ضوء المعلومات الراجعة التي يحصلون عليها من قبل رؤسائهم.

الجدول رقم (١٥). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'توجه العاملين نحو الأداء'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	يمارس الموظفون مهام وظائفهم في الشركة باحتراف ومهنية.	٣,٩١	٠,٩٥	٥	مرتفعة
٢	يبذل الموظفون في الشركة أقصى جهودهم لإنجاز وتحقيق أهداف ووظائفهم.	٣,٩٣	٠,٩٦	٤	مرتفعة
٣	يعمل الموظفون في الشركة بجدية على تطوير قدراتهم ومهاراتهم المتعلقة بوظائفهم.	٤,٠٣	٠,٨٣	١	مرتفعة
٤	يسعى الموظفون في الشركة للحصول على معلومات راجعة عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.	٣,٩٧	٠,٨٧	٣	مرتفعة
٥	يعمل الموظفون في الشركة على تحسين مستوى أدائهم في ضوء المعلومات الراجعة التي يحصلون عليها من قبل رؤسائهم.	٤,٠١	٠,٨٤	٢	مرتفعة
	بعد توجه العاملين نحو الأداء	٣,٩٧	٠,٧٣		مرتفعة

ثالثا: بعد الأداء الإبداعي والابتكاري: اشتمل هذا البعد على خمس فقرات ويبين الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٦) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد (الأداء الإبداعي والابتكاري) بين (٣,٨٦-٣,٩٩)، وكان أعلاها للفقرة (٥) المتعلقة بمدى تشجيع الشركة لتوظيف وتطبيق الأفكار الابتكارية في العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩)، بينما كان أدناها للفقرات (٣,٢) المتعلقة بمدى تكريم الموظفين المبدعين في العمل وتقديرهم من قبل رؤسائهم، و مدى حصولهم على فرص أعلى للتقدم الوظيفي في الشركة مقارنة مع زملائهم غير المبدعين وبمتوسطات حسابية بلغت (٣,٨٦) و (٣,٨٦) على

ثالثا: بعد الأداء الإبداعي والابتكاري: اشتمل هذا البعد على خمس فقرات ويبين الجدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى ممارستها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٦) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعد (الأداء الإبداعي والابتكاري) بين (٣,٨٦-٣,٩٩)، وكان أعلاها للفقرة (٥) المتعلقة بمدى تشجيع الشركة لتوظيف وتطبيق الأفكار الابتكارية في العمل بمتوسط حسابي بلغ (٣,٩٩)، بينما كان أدناها للفقرات (٣,٢) المتعلقة بمدى تكريم الموظفين المبدعين في العمل وتقديرهم من قبل رؤسائهم، و مدى حصولهم على فرص أعلى للتقدم الوظيفي في الشركة مقارنة مع زملائهم غير المبدعين وبمتوسطات حسابية بلغت (٣,٨٦) و (٣,٨٦) على

الرؤساء والتشريعات للسلوكيات والأفكار الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بالإضافة إلى التعامل معها بجدية من خلال دراستها والعمل على توظيفها على أرض الواقع.

التوالي. وتعني هذه النتائج بأن تشجيع الأداء الإبداعي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية كان له إسهام كبير في تحفيز العمال على الأداء، مما كان له الأثر الكبير في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. وقد يعزى السبب في ذلك إلى دعم وتشجيع

الجدول رقم (١٦). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'الأداء الإبداعي والابتكاري'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	تخضع المقترحات والأفكار الإبداعية للمرؤوسين التي من شأنها تطوير العمل للدراسة الجادة من قبل الرؤساء.	٣,٩٤	٠,٩٢	٢	مرتفعة
٢	يتم تكريم وتقدير الموظفين المبدعين في العمل من قبل رؤسائهم.	٣,٨٦	١,١٢	٤	مرتفعة
٣	يحظى الموظفون المبدعون والخالقون بعملهم في الشركة بفرص أعلى للتقدم الوظيفي من زملائهم غير المبدعين.	٣,٨٦	١,٠٤	٤	مرتفعة
٤	تشجع لوائح وقوانين وسياسات الشركة العاملين على الإبداع والابتكار لطرق وأساليب جديدة لأداء العمل.	٣,٩٢	٠,٩٥	٣	مرتفعة
٥	تشجع الشركة توظيف وتطبيق الأفكار الابتكارية في العمل.	٣,٩٩	٠,٩٦	١	مرتفعة
	بعد الأداء الإبداعي والابتكاري	٣,٩١	٠,٨١		مرتفعة

(٤) التي تشير إلى مدى تأثير اختلاف الموظف بالرأي مع رئيسه سلبي على تقرير أدائه السنوي وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٥١). وتعني هذه النتائج أن تقييم الأداء للعاملين في شركات الاتصالات الأردنية كان له إسهام كبير في توجيهها نحو الأداء، خاصة وأنه يؤثر في معظم العمليات الإدارية وخصوصا التدريب والترقيات والنمو الوظيفي والدافعية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى ثقة العاملين بأن الأسس والمعايير المعتمدة في تقييم الأداء تستند إلى الموضوعية والدقة والعدالة، وكذلك ثقتهم بأن رؤسائهم يقدرون العمل الجيد للمرؤوسين، ويستندون إليه بالدرجة الأولى في عملية التقييم.

رابعاً: بعد تقييم أداء العاملين: اشتمل هذا البعد على ست فقرات وبيّن الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات، ومستوى تقييمها لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

يظهر من جدول رقم (١٧) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعده (تقييم أداء العاملين) بين (٣,٥١ - ٣,٨٨). وكان أعلاها للفقرة (٢) المتعلقة بمدى تقدير ومكافأة الرؤساء للأداء الجيد للموظف وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٨٨)، بينما كان أدناها للفقرة

الجدول رقم (١٧). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'تقييم أداء العاملين'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	يركز الرؤساء في الشركة على انتقاد الأداء الضعيف وليس الأشخاص.	٣,٨٥	١,٠٨	٢	مرتفعة
٢	يتم تقدير ومكافأة الأداء الجيد للموظف من قبل رؤسائه .	٣,٨٨	١,٠٥	١	مرتفعة
٣	تستند عملية تقييم أداء الموظف من قبل رؤسائه على أسس موضوعية.	٣,٧٨	١,٠٤	٤	مرتفعة
٤	لا يؤثر اختلاف الموظف بالرأي مع رئيسه سلبا على تقرير أداءه السنوي .	٣,٥١	١,١٨	٦	مرتفعة
٥	لا يؤثر إمتداح الموظف في الشركة لرئيسه المباشر إيجابيا على تقرير أدائه السنوي.	٣,٦١	١,٢١	٥	مرتفعة
٦	يعكس تقرير الأداء السنوي للموظف في الشركة أدائه الفعلي.	٣,٨١	١,١١	٣	مرتفعة
	بعد تقييم أداء العاملين	٣,٧٤	٠,٩٠		مرتفعة

خامسا: بعد تشريعات المنظمة ولوائحها: اشتمل هذا الفقرات، ومستوى تقييمها لدى العاملين في شركات البعد على ثلاث فقرات ويبين الجدول رقم (١٨) الاتصالات الأردنية. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب

الجدول رقم (١٨). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها'.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
١	تتصف لوائح وتشريعات الشركة التي أعمل بها بتوجهها نحو تحقيق الجدارة والكفاءة في الأداء.	٤,٠٧	٠,٩٤	٢	مرتفعة
٢	يتم تطبيق أسس ومعايير للجدارة والكفاءة عند تعيين الموظفين في الشركة .	٣,٩١	٠,٩٥	٣	مرتفعة
٣	تشجع اللوائح والتشريعات المعمول بها في هذه الشركة الموظفين على استخدام أقصى طاقاتهم وقدراتهم الكامنة لصالح العمل.	٤,١٠	٠,٩٢	١	مرتفعة
	بعد تشريعات المنظمة ولوائحها	٤,٠٣	٠,٨٣		مرتفعة

يظهر من جدول رقم (١٨) أن فقرات هذا البعد كلها جاءت بدرجة تقييم مرتفعة لدى الباحثين، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لبعده (تشريعات المنظمة ولوائحها) بين (٩١، ٣-٤، ١٠)، وكان أعلاها للفقرة (٣) المتعلقة بمدى تشجيع اللوائح والتشريعات المعمول بها في الشركة الموظفين على استخدام أقصى

العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية)، والجدول رقم (١٩) يوضح ذلك

يُظهر جدول رقم (١٩) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية)، ولمعرفة الدلالات الإحصائية لهذه الفروق تم حساب مايلي :

أولاً: حسب متغير الجنس: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (٢٠) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٢٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير الجنس، وذلك في أبعاد: 'الإيثار'، و'الاحترام والمجاملة'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'الروح الرياضية'، وكذلك في الأبعاد مجتمعة، إذ كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$. من جانب آخر تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية فقط في البعد المتعلق 'بالتفاني والإخلاص في العمل' إذ بلغت قيمة (T) (١,٦٠١)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$. وبالرجوع إلى جدول (١٩) تبين أن الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤,٢١)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٤,٠٣).

طاقاتهم وقدراتهم الكامنة لصالح العمل وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٠)، بينما كان أداؤها للفقرة (٢) المتعلقة بمدى تطبيق أسس ومعايير الجدارة والكفاءة عند تعيين الموظفين في الشركة وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٩١). وتعني هذه النتائج أن التشريعات واللوائح المعتمدة في شركات الاتصالات الأردنية لها أثر كبير في توجيهها نحو الأداء، وقد يعود السبب إلى أن التشريعات واللوائح المعتمدة ذات كفاءة ومرونة عالية وتتميز بتوجيهها نحو تحقيق الجدارة والكفاءة في الأداء فعلياً وليس شكلياً، وهذا ما جعل العاملين ميالين إلى استخدام أقصى طاقاتهم والعمل بجدية أكثر، وإبداء قدراتهم الإبداعية الكامنة لديهم.

تشير نتائج مناقشة وتحليل السؤال البحثي الثاني إلى وجود درجة تقييمية مرتفعة لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها.

سؤال البحث الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة كل من سلوك المواطنة التنظيمية ومستوى التوجه نحو الأداء في شركات الاتصالات الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، المسمى الوظيفي للوظيفة، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة)؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغيرات (العمر، الجنس، المؤهل

المتغير	المستوى	المعدل	بعد الإقرار		بعد الالتزام والمجاهلة		بعد الروح الرياضية		بعد الإحساس بالوظيفة		بعد التقاني والإخلاص في العمل		أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	
			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	١٠٩	٤,٤١	٠,٦٠	٤,٥٣	٠,٦٤	٤,٣٦	٠,٦٣	٤,٣١	٠,٥٩	٤,٠٣	٠,٧٨	٤,٣٣	٠,٥٣
	أنثى	٧٦	٤,٣٧	٠,٦١	٤,٥٨	٠,٥٦	٤,٣٩	٠,٥٦	٤,٤١	٠,٦٢	٤,٢١	٠,٧١	٤,٣٩	٠,٤٩
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٤٤	٤,٢٣	٠,٦٩	٤,٤١	٠,٧١	٤,٢٢	٠,٦٨	٤,٣٠	٠,٦١	٣,٩٤	٠,٧٧	٤,٢٣	٠,٥٥
	٢٦-٣٥ سنة	١٠٤	٤,٤١	٠,٥٩	٤,٥٨	٠,٥٤	٤,٤٢	٠,٥٢	٤,٣٧	٠,٥٨	٤,١٢	٠,٧٧	٤,٣٨	٠,٤٨
الوظيفة	دبلوم متوسط فأقل	٣٣	٤,٤٥	٠,٤٤	٤,٥٨	٠,٥١	٤,٥٢	٠,٣٨	٤,٥٣	٠,٣٩	٤,٢٦	٠,٦٥	٤,٤٧	٠,٣٢
	بكالوريوس فأعلى	١٥٢	٤,٣٨	٠,٤٤	٤,٥٨	٠,٦٣	٤,٣٤	٠,٦٣	٤,٣١	٠,٦٣	٤,٠٨	٠,٧٧	٤,٣٣	٠,٥٤
التخصص المهني	إداري	٣٠٤	٤,٤٠	٠,٥٧	٤,٥٤	٠,٦٠	٤,٣٥	٠,٦٠	٤,٣٦	٠,٦٣	٤,١٧	٠,٧٧	٤,٣٧	٠,٥٢
	مهندس/ فني	٤١	٤,٤٣	٠,٥٥	٤,٥٤	٠,٥٣	٤,٤٣	٠,٥٢	٤,٢٢	٠,٥٢	٤,١٣	٠,٦٠	٤,٣٤	٠,٤١
المسمى الوظيفي	رئيس قسم/ وحدة	٦٢	٤,٥٤	٠,٥٣	٤,٦٢	٠,٦١	٤,٤٤	٠,٦٠	٤,٤٦	٠,٦٥	٤,٣٢	٠,٧٠	٤,٤٥	٠,٥٣
	موظف تنفيذي	١٢٣	٤,٣٢	٠,٦٣	٤,٥١	٠,٦١	٤,٣٤	٠,٦٠	٤,٣٧	٠,٥٨	٤,٠٠	٠,٧٦	٤,٣٠	٠,٥٠
الدرجة في الوظيفة الحالية	١-١٠ سنوات	٥٤	٤,٤١	٠,٥٣	٤,٤٩	٠,٤٥	٤,٣٨	٠,٤٠	٤,٤٣	٠,٥١	٤,١٤	٠,٧٠	٤,٣٧	٠,٤٣
	أكثر من ١١ سنة	٢٧	٤,٤٦	٠,٥٤	٤,٤٧	٠,٧٦	٤,٣١	٠,٧٩	٤,٣١	٠,٧٠	٤,٣١	٠,٦٢	٤,٣٧	٠,٥٨
الرتبة الوظيفية.	رئيس	١٠٥	٤,٤٥	٠,٥٧	٤,٥٧	٠,٦٠	٤,٤٥	٠,٥٩	٤,٣٧	٠,٦١	٤,١٩	٠,٧٧	٤,٣٤	٠,٥١
	مؤسس	٨٠	٤,٣٢	٠,٦١	٤,٥٢	٠,٦٣	٤,٣٤	٠,٦١	٤,٣٣	٠,٦٠	٤,٠٠	٠,٧٢	٤,٣٠	٠,٥٢

الجدول رقم (١٩). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة تبعاً لتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (٢٠). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير الجنس.

المصدر	المجال	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الجنس	الإيثار	١	٠,٤٥٠	٠,٦٥٣
	الاحترام والمجاملة	١	٠,٦٢٣-	٠,٥٣٤
	الروح الرياضية	١	٠,٤٠١-	٠,٦٨٩
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١	١,٠١٤-	٠,٣١٢
	التفاني والإخلاص في العمل	١	١,٦٠١-	* ٠,٠١١
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجموعة	١	٠,٨٥٧-	٠,٣٩٣

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير العمر، والجدول رقم (٢١) يوضح ذلك. بين الجدول رقم (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغير العمر، وذلك في الأبعاد المتعلقة: 'بالإيثار'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'التفاني والإخلاص في العمل' والأبعاد مجموعة، إذ كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$. من جانب آخر تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية فقط في بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة (F) (٣, ١٤) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار (Scheffe)، والجدول (٢٢) يوضح ذلك.

وهذا يعني أن درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس إلا في بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' ولصالح الإناث، مما يعني وجود استعداد لدى الموظفات إلى التوجه إلى إنجاز أدوارهن بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف والمطلوب منهن، أكثر من أقرانهم من الموظفين الذكور في شركات الاتصالات الأردنية، وقد يعود السبب في ذلك إلى شعور المرأة بجهود ومسااعي شركات الاتصالات الأردنية في إدماجها ودعم تطورها ونموها الوظيفي دون تمييز أو تحيز، مما ولد لديها إحساساً بضرورة إثبات وجودها والتأكيد على أنها جادة في مسعاها من خلال مضاعفت جهودها والتفاني في عملها بشكل أكبر. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محارمة، ٢٠٠٨) حيث كانت الفروق لصالح الإناث، واختلفت مع دراسة (خليفة، ١٩٩٧) و(محمد، ٢٠٠٠) حيث كانت الفروق لصالح الذكور.

ثانياً: حسب متغير العمر: تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) على أبعاد سلوك

الجدول رقم (٢١). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير العمر.

المصدر	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	الإيثار	٠,٦٦٣	٢	٠,٣٣٢	٠,٨٩٨	٠,٤٠٩
	الاحترام والمجاملة	٢,٣٠٥	٢	١,١٥٢	٣,١٤٦	*٠,٠٤٥
	الروح الرياضية	١,٣٨٥	٢	٠,٦٩٢	١,٩٥٣	٠,١٤٥
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٠,٤٦٦	٢	٠,٢٣٣	٠,٦٤٨	٠,٥٢٤
	التفاني والإخلاص في العمل	٠,٥٠٠	٢	٠,٢٥٠	٠,٤٦٦	٠,٦٢٨
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	٠,٨١١	٢	٠,٤٠٦	١,٥٧٠	٠,٢١١

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

الجدول (٢٢). نتائج تطبيق اختبار (Scheffe) على بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً لمتغير العمر.

العمر	المتوسط الحسابي	أقل من ٢٥ سنة	٢٦-٣٥ سنة	أكثر من ٣٦ سنة
أقل من ٢٥ سنة	٤,٤١		*٠,١٨	
٢٦-٣٥ سنة	٤,٥٩	*٠,١٨		
أكثر من ٣٦ سنة	٤,٥٨			

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

من ٢٥ سنة)، وقد يعود السبب في ذلك بطبيعة الحال إلى أن هذه الفئة ذات عمر أكبر نسبياً وتتمتع بنضج فكري وخبرات أكثر، مما يمددها بشعور أكبر بالمسؤولية نحو زملاء العمل ومساعدتهم والتشاور معهم. ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (٢٣) يوضح ذلك.

يظهر من جدول رقم (٢٢) أن مواقع الفروق كانت بين الفئات العمرية (أقل من ٢٥ سنة)، و(٢٦-٣٥ سنة) ولصالح الفئة العمرية (٢٦-٣٥ سنة)، بمتوسط حسابي (٤,٥٩)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) (٤,٤١). وهذا يعني أن هنالك مستوى أعلى للممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في بعد 'الاحترام والمجاملة' لدى الفئة العمرية (٢٦-٣٥ سنة) مقارنة بالفئة العمرية (أقل

الجدول رقم (٢٣). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.

المصدر	البعد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	الإيثار	١	٠,٦٨٣	٠,٤٩٥
	الاحترام والمجاملة	١	٠,٣٥٩	٠,٧٢٠
	الروح الرياضية	١	١,٥٣٩	٠,١٢٦
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١	١,٠٢٣	٠,٠٥٦
	التفاني والإخلاص في العمل	١	١,٢٦٠	٠,٢٠٩
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	١	١,٤٦٥	٠,١٤٥

رابعاً: حسب متغير التخصص المهني: تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير التخصص المهني، والجدول رقم (٢٤) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٢٤) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير التخصص المهني حيث كانت قيم (F) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير التخصص المهني غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، بمعنى أنه لا تختلف درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية باختلاف التخصص المهني. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يحتاج إليه ويتم تشجيع ممارسته في كل التخصصات دون استثناء.

يظهر من البيانات الواردة في الجدول رقم (٢٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي إذ كانت قيم (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$. تدل هذه النتيجة أنه لا تختلف درجة ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية باختلاف المؤهل العلمي. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لا يحتاج بالضرورة إلى مستوى تعليمي محدد للمشاركة فيه، بل هو سلوك يفتح المجال لكل العاملين من أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة للانخراط فيه. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المعاينة، ٢٠٠٥) حيث لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واختلفت مع دراسة (سحيات، ٢٠٠٧) التي أكدت على وجودها.

الجدول رقم (٢٤). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير التخصص المهني.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
التخصص المهني	الإيثار	٠,٠٩٧	٢	٠,٠٤٨	٠,١٣١	٠,٨٧٧
	الاحترام والمجاملة	٠,٤١٩	٢	٠,٢٠٩	٠,٥٧٢	٠,٥٦٦
	الروح الرياضية	٠,٥٦٦	٢	٠,٢٨٣	٠,٧٩٨	٠,٤٥٢
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١,١٦٦	٢	٠,٥٨٣	١,٦٢٢	٠,٢٠٠
	التفاني والإخلاص في العمل	٠,٥٩٣	٢	٠,٢٩٧	٠,٥٥٣	٠,٥٧٦
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	٠,١٥٥	٢	٠,٠٧٧	٠,٣٠٠	٠,٧٤١

خامساً: حسب متغير المسمى الوظيفي للوظيفة: منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة، تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) والجدول رقم (٢٥) يوضح ذلك. لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها

الجدول رقم (٢٥). نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	الإيثار	١	١,٣٧٥	٠,١١٩
	الاحترام والمجاملة	١	١,١٤٤	٠,٢٥٤
	الروح الرياضية	١	١,٠٥٢	٠,٢٩٤
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١	٠,٢٦١	٠,٧٩٤
	التفاني والإخلاص في العمل	١	٢,٧٤٦	*٠,٠٠٧
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	١	١,٤٥٧	٠,٠٦٥

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

تبين من الجدول رقم (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة وذلك في الأبعاد المتعلقة: 'بالإيثار'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة

بحرية أكبر، على عكس العاملين في مستويات الإدارية التنفيذية حيث تنحصر صلاحياتهم في الجوانب الفنية والتنفيذية، مما يجد من قدرتهم على الانخراط في سلوكيات تطوعية. كما وقد يعود السبب في ذلك إلى إدراك القائد أن لأفعاله انعكاسات مباشرة على قيم، وأفعال، وسلوكيات المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منه، فبقدر ما يبرز عن القادة من ممارسات وتصرفات تنم عن الروح التطوعية، وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال تطوعية مماثلة.

سادساً: حسب متغير الخبرة في الوظيفة الحالية: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير خبرة الوظيفة الحالية، والجدول رقم (٢٦) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٢٦). نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير خبرة الوظيفة الحالية.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الخبرة في الوظيفة الحالية	الإيثار	٠,٢٤٥	٢	٠,١٢٣	٠,٣٣٢	٠,٧١٨
	الاحترام والمجاملة	٢,٤٨٦	٢	١,٢٤٣	٣,٣٩٤	*٠,٠٣٦
	الروح الرياضية	١,٤٢١	٢	٠,٧١١	٢,٠٠٥	٠,١٣٨
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٠,٢٧١	٢	٠,١٣٦	٠,٣٧٨	٠,٦٨٦
	التفاني والإخلاص في العمل	٠,١٦٩	٢	٠,٠٨٤	٠,١٥٧	٠,٨٥٥
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	٠,٤٤٥	٢	٠,٢٢٣	٠,٨٦١	٠,٤٢٤

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

والحرص على المنظمة، و'الاحترام والمجاملة' والأبعاد مجتمعة، إذ كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$. من جانب آخر فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية فقط لبعدها 'التفاني والإخلاص في العمل' تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة حيث كانت قيم (T) $(2,746)$ ، ولمعرفة مصادر الفروق تم الرجوع إلى جدول رقم (١٩) حيث بين الجدول أن الفروق لصالح المسمى الوظيفي (رئيس قسم / رئيس وحدة) بمتوسط حسابي $(4,32)$ ، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمسمى الوظيفي (موظف تنفيذي) $(4,00)$ ، و يتضح من هذه النتيجة أن رؤساء الأقسام والوحدات لديهم استعداد أكبر مقارنة مع الموظفين التنفيذيين في شركات الاتصالات الأردنية للقيام بأعمال إضافية تزيد عن أدوارهم الرسمية بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف والمطلوب منهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن وجود العامل في مستويات إدارية عليا يتيح له المجال للتصرف

عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية فقط في بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) (3,39) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ولمعرفة مصادر الفروق تم تطبيق اختبار (Scheffe)، جدول (27) يوضح ذلك.

يتبين من الجدول رقم (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير الخبرة في الوظيفة الحالية، وذلك في الأبعاد المتعلقة: 'بالإيثار'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'التفاني والإخلاص في العمل'، و'الأبعاد مجتمعة'، إذ كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً

الجدول رقم (27). نتائج اختبار (Scheffe) على بعد 'الاحترام والمجاملة' تبعاً إلى متغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

الخبرة	المتوسط الحسابي	٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	أكثر من ١١ سنة
٥ سنوات فأقل	٤,٦٠			*٠,٢٣
٦-١٠ سنوات	٤,٤٩			
أكثر من ١١ سنة	٤,٤٧	*٠,٢٣		

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$).

أكثر حرصاً وتجنباً لعدم إحداث المشاكل التي من الممكن أن يسببها لزملائهم. كما قد يعود السبب في ذلك إلى أن هؤلاء العاملين تتوفر لديهم الرغبة الكبيرة في البقاء والتكيف مع الشركة، مما يجعلهم أكثر تركيزاً على الجوانب الإيجابية لعملهم، وأكثر تقبلاً للمضايقات والمفاجآت البسيطة من محيط عملهم، ويصبرون عليها دون شكوى أو تدمير. وهذه النتيجة تتوافق مع ما خلصت إليه كل من دراسة (سحيات، 2007) و(محارمة، 2008).

سابعاً: حسب متغير الرتبة الوظيفية: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، والجدول رقم (28) يوضح ذلك.

يظهر من جدول رقم (27) أن مواقع الفروق كانت بين مستويات الخبرة (٥ سنوات فأقل)، و(أكثر من ١١ سنة) ولصالح مستوى الخبرة (٥ سنوات فأقل) بمتوسط حسابي (٤,٦٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمستوى الخبرة (أكثر من ١١ سنة) (٤,٤٧). وهذا يعني أن مستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف الخبرة في الوظيفة الحالية، إلا في بعد (الاحترام والمجاملة) ولصالح مستوى الخبرة (٥ سنوات فأقل). وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العاملين أصحاب الخبرة القصيرة والذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات، لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم لينجزوها، وبالتالي فإنهم يحدوها بشكل واسع، هذا ما يجعلهم

الجدول رقم (٢٨). نتائج اختبار (Independent Samples TTest) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة تبعاً إلى متغير الرتبة الوظيفية.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الرتبة الوظيفية.	الإيثار	١	١,٤٤٦	٠,١٥٠
	الاحترام والمجاملة	١	٠,٥١٩	٠,٦٠٤
	الروح الرياضية	١	٠,٦٤٩	٠,٥١٧
	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	١	٠,٣٧٠	٠,٧١٢
	التفاني والإخلاص في العمل	١	١,٧٦٤	٠,٠٧٩
	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجمعة.	١	١,١٨٠	٠,٢٤٠

التنظيمية بين الشركتين "زين" و"أمنية" تم تطبيق اختبار (Independent Samples TTest) على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة، تبعاً لمتغير اسم الشركة والجدول رقم (٢٩) يوضح ذلك.

تبين البيانات الواردة في الجدول (٢٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الشركتين "زين" و"أمنية"، إذ بلغت قيمة (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجمعة، (١,٠٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$ ، في حين بلغت قيم (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة؛ 'الإيثار'، و'الاحترام والمجاملة'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، و'التفاني والإخلاص في العمل' (٠,٠٧) (٠,٩٢) (٠,٤٠) (١,٧٠) (٠,٩٢) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$. يتضح من هذه النتيجة أنه لا توجد اختلافات في مستوى ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في

يظهر من الجدول رقم (٢٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$ في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية حيث كانت قيم (T) لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$. بمعنى أنه لا تختلف ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية باختلاف الرتبة الوظيفية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن الرتبة الوظيفية للعامل لا تؤثر على توجهه نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أن العاملين يتحلون بروح المواطنة التنظيمية سواء عند إشغالهم لمناصب قيادية يكونون فيها مشرفين على الآخرين، أو عند إشغالهم لمناصب يكونون فيها مرؤوسين من قبل آخرين.

ثامناً: حسب متغير اسم الشركة: لمعرفة الفروق في تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة

تمتلك تقريبا المؤهلات الشخصية والعلمية والوظيفية نفسها، والتي بدورها يكون لها التأثير المباشر على سلوكيات تلك الموارد البشرية، وبالتالي على إصدارها للممارسات نفسها التي من ضمنها ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الشركتين المبحوثتين شركة "زين" و "أمنية". وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طبيعة العمل المشتركة لشركتين "زين" و "أمنية" وتخصصهما في مجال واحد (خدمات الاتصالات) يفرض عليهما تبني - تقريبا - نفس التشريعات واللوائح المعمول بها وكذلك احتمال استقطاب نوعيات متشابهة من الموارد البشرية والتي

الجدول رقم (٢٩). نتائج اختبار (TTest) لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها منفردة ومجمعة تبعاً لمتغير اسم الشركة.

الأبعاد	الشركة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
بعد الإيثار	زين	٤,٣٩	٠,٦١	٠,٠٧	١٨٣	٠,٩٤
	أمنية	٤,٣٨	٠,٥٩			
بعد الاحترام والمجاملة	زين	٤,٥٧	٠,٥٧	٠,٩٢	١٨٣	٠,٣٥
	أمنية	٤,٤٩	٠,٦٧			
بعد الروح الرياضية	زين	٤,٣٨	٠,٥٤	٠,٤٠	١٨٣	٠,٦٨
	أمنية	٤,٣٤	٠,٦٨			
بعد الإحساس بالمواطنة حرص على المنظمة	زين	٤,٤٠	٠,٥٦	١,٧٠	١٨٣	٠,٠٩
	أمنية	٤,٢٤	٠,٦٦			
بعد التفاني والإخلاص في العمل	زين	٤,٣٨	٠,٧٠	٠,٩٢	١٨٣	٠,٣٥
	أمنية	٤,٢٩	٠,٨٣			
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	زين	٤,٣٨	٠,٤٦	١,٠٤	١٨٣	٠,٢٩
	أمنية	٤,٢٩	٠,٥٩			

سؤال البحث الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقدير المبحوثين لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة).

استناداً لما سبق، وبعد التحقق من متغيرات الدراسة الثمانية، فإن متغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، الخبرة في الوظيفة الحالية) هي فقط التي أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (٣٠). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة وجمعاً تبعاً إلى متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية.

المتغير	المستوى	المعاد	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي		توجه العاملين نحو الأداء		الأداء الابداعي والابتكار		تقييم أداء العاملين		تسهيلات المنظمة ولواحقها		أبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجتمعة	
			المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي	المؤهل الوظيفي
الجنس	ذكر	١٠٩	٣,٦٩	٠,٨٥	٣,٩٢	٠,٧٢	٣,٧٩	٠,٨٤	٣,٦٤	٠,٩١	٣,٩٥	٠,٨١	٣,٧٩	٠,٧٩
	أنثى	٧٦	٤,٠٥	٠,٨٦	٤,٠٤	٠,٧٣	٤,٠٩	٠,٧٢	٣,٨٨	٠,٨٨	٤,١٣	٠,٨٤	٤,٠٢	٠,٧٢
العمر	٢٥-٣٥ سنة	٤٤	٣,٨٤	٠,٨٧	٣,٩٥	٠,٧٩	٣,٨٥	٠,٩٣	٣,٧٧	٠,٨٧	٣,٩٣	١,٠٠٠	٣,٨٦	٠,٧٢
	أقل من ٢٥ سنة	٤٤	٣,٨١	٠,٩٠	٣,٩٩	٠,٦٩	٣,٨٨	٠,٨٠	٣,٦٥	٠,٩٧	٤,٠١	٠,٧٩	٣,٨٥	٠,٧٠
المؤهل المهني	أكثر من ٣٦ سنة	٣٧	٣,٩٠	٠,٨٢	٣,٩٤	٠,٧٦	٤,٠٩	٠,٦٥	٣,٩٥	٠,٧١	٤,١٧	٠,٧٠	٤,٠٠	٠,٦٠
	٣٦-٣٠ سنة	٣٣	٤,٠٨	٠,٨٦	٤,٢٢	٠,٦٧	٤,٠٢	٠,٦٦	٤,٠٢	٠,٧١	٤,٤٠	٠,٥٣	٤,١٣	٠,٥٥
التخصص المهني	دبلوم أقل	١٥٢	٣,٧٨	٠,٨٧	٣,٩١	٠,٧٣	٣,٨٩	٠,٨٣	٣,٦٨	٠,٩٣	٣,٩٤	٠,٨٦	٣,٨٣	٠,٧٠
	بكالوريوس فأعلى	١٠٤	٣,٩٣	٠,٨٠	٣,٩٣	٠,٧٤	٣,٩٥	٠,٧٩	٣,٧٩	٠,٨٧	٤,٠٠	٠,٨١	٣,٩٠	٠,٦٦
المسمى المهني	مهندس/ فني	٤١	٣,٦١	٠,٩٣	٣,٩٦	٠,٥٩	٣,٨٠	٠,٨٠	٣,٥٩	٠,٨٧	٣,٩١	٠,٧٦	٣,٧٧	٠,٦٧
	خدمة الزبائن	٤٠	٣,٨٢	٠,٩٧	٤,٠٩	٠,٨١	٣,٩٥	٠,٨٧	٣,٧٧	١,٠٢	٤,٢٢	٠,٩٣	٣,٩٥	٠,٧٧
المسمى المهني	رئيس قسم/ وحدة	٦٢	٣,٩٥	٠,٨١	٣,٩٨	٠,٧٠	٤,٠٠	٠,٧٩	٣,٨٤	٠,٨٨	٤,٠٥	٠,٧٦	٣,٩٥	٠,٦٧
	موظف تنفيذي	١٢٣	٣,٧٨	٠,٩٠	٣,٩٧	٠,٧٤	٣,٨٧	٠,٨١	٣,٦٩	٠,٩١	٤,٠١	٠,٨٦	٣,٨٥	٠,٦٩
الخبرة في الوظيفة الحالية	٥ سنوات فأقل	١٠٤	٣,٧١	٠,٩٢	٣,٩٦	٠,٧٤	٣,٨٨	٠,٩٠	٣,٧١	٠,٩٨	٣,٩٣	٠,٩٣	٣,٨٣	٠,٧٥
	٦-١٠ سنوات	٥٤	٣,٩٦	٠,٨٠	٤,٠٦	٠,٦٤	٤,٠٠	٠,٦٢	٣,٧٧	٠,٨٣	٤,١٤	٠,٦٥	٣,٩٦	٠,٥٥
الرتبة الوظيفية	أكثر من ١١ سنة	٢٧	٤,٠٥	٠,٧٦	٣,٨٣	٠,٨٤	٣,٩٠	٠,٧٩	٣,٨٠	٠,٧٤	٤,١٧	٠,٦٨	٣,٩٢	٠,٦٥
	رئيس	١٠٥	٣,٨٩	٠,٨١	٣,٩٧	٠,٧١	٣,٩٦	٠,٧٩	٣,٨٥	٠,٧٥	٤,١٢	٠,٧٨	٣,٩٥	٠,٦٢
الرتبة الوظيفية	مؤرخس	٨٠	٣,٧٦	٠,٩٤	٣,٩٦	٠,٧٦	٣,٨٥	٠,٨٣	٣,٥٩	١,٠٥	٣,٩٠	٠,٨٨	٣,٨٠	٠,٧٦

في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً إلى متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم إجراء مايلي:

أولاً: حسب متغير الجنس: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير الجنس، والجدول رقم (٣١) يوضح ذلك.

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص المهني، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، الرتبة الوظيفية) في شركات الاتصالات الأردنية، والجدول التالي توضح ذلك: يظهر من البيانات الواردة في جدول (٣٠) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة،

الجدول رقم (٣١). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير الجنس.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الجنس	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١	٢,٨٤٢-	* ٠,٠٠٥
	توجه العاملين نحو الأداء	١	١,٠٩٠-	٠,٢٧٧
	الأداء الابداعي والابتكار	١	٢,٤٩٧-	* ٠,٠١٣
	تقييم أداء العاملين	١	١,٧٧٥-	* ٠,٠٤١
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١	١,٧٠٤-	* ٠,٠٤٣
	أبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجموعة	١	٢,٢٩٢-	* ٠,٠٢٣

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في إجابات الباحثين عن كل من الأبعاد: 'ترقية العاملين ونموهم الوظيفي'، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٨٤٢) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤,٠٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣,٦٩)، وبعد الأداء الإبداعي والابتكار، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٤٩٧) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤,٠٩)،

بينت النتائج جدول (٣١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، في مستوى تقييم العاملين لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء في الأبعاد الخمسة مجموعة، تعزى إلى متغير الجنس، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٢٩٢) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣,٧٩). كما قد تبين

أكبر في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، مقارنة مع ما يعتقده زملائهم من الذكور. وقد يرجع السبب في ذلك إلى شعور المرأة العاملة في شركات الاتصالات الأردنية، بالتقدير والإحترام والترحيب بوجودها، والذي ينعكس من خلال تشريعات المنظمة ولوائحها و جهودها في ضم العنصر النسوي والترحيب به في كل النشاطات والوظائف الموجودة بالشركات وثقتها الكبيرة بعدالة عملية تقييم الأداء المبنية أساساً على الأداء الفعلي وليس على التمييز، إلى جانب إدراكها للأهمية التي توليها الشركة لأفكارها الإبداعية، وأعمالها الابتكارية.

ثانياً: حسب متغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير العمر، والجدول رقم (٣٢) يوضح ذلك.

بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣, ٧٩)، وبعد تقييم أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (T) (١, ٧٧٥) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٣, ٨٨)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣, ٦٤)، وبعد تشريعات المنظمة ولوائحها، إذ بلغت قيمة (T) (١, ٧٠٤) ولصالح الإناث بمتوسط حسابي (٤, ١٣)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣, ٩٥). من جانب آخر تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير الباحثين لبعدهم توجه العاملين نحو الأداء، تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغت قيم (T) (١, ٠٩٠) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠, ٠٥) $\alpha \leq$. وهذا يعني أن فئة الإناث من العاملين في شركات الاتصالات الأردنية ترى بأن الترقيات والنمو الوظيفي للعاملين، والأداء الإبداعي والابتكاري، وكذلك تقييم أداء العاملين، وتشريعات المنظمة ولوائحها، موجهة ومساهمة بشكل

الجدول رقم (٣٢). نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى المتغير العمر.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
العمر	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١, ٣٠٧	٢	٠, ٦٥٤	٠, ٩٤١	٠, ٣٩٢
	توجه العاملين نحو الأداء	٠, ٠٧٧	٢	٠, ٠٣٩	٠, ٠٧٥	٠, ٩٢٨
	الأداء الإبداعي والابتكار	١, ٦٠٦	٢	٠, ٨٠٣	١, ٢٦٨	٠, ٢٨٤
	تقييم أداء العاملين	٠, ٨٧٢	٢	٠, ٤٣٦	٠, ٥٧٠	٠, ٥٦٧
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١, ٠٢٧	٢	٠, ٥١٤	٠, ٨٤٣	٠, ٤٣٢
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة.	٠, ١٥٨	٢	٠, ٠٧٩	٠, ١٨٠	٠, ٨٣٥

الأردنية نحو الأداء تعزى إلى متغير العمر، حيث كانت قيم (F) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير العمر غير

تبين من الجدول رقم (٣٢) عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠, ٠٥) $\alpha \leq$ ، في تقدير الباحثين لمستوى التوجه في شركات الاتصالات

مهنية واحترافية بغض النظر عن أعمارهم. ثالثاً: حسب متغير المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول رقم (٣٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٣). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١	١,٨٠٤	*٠,٠٤٣
	توجه العاملين نحو الأداء	١	٢,٢٤٤	*٠,٠٢٦
	الأداء الابداعي والابتكار	١	٠,٨٦١	٠,٣٩٠
	تقييم أداء العاملين	١	١,٩٩٥	*٠,٠٤٧
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١	٢,٩٦٣	*٠,٠٠٣
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة	١	٢,٢٩٥	*٠,٠٢٣

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى التوجه نحو الأداء على كل من الأبعاد: ترقية العاملين ونموهم الوظيفي، إذ بلغت قيمة (T) (١,٨٠) ولصالح المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) بمتوسط حسابي (٤,٠٨)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأكثر) (٣,٧٨)، وبعد توجه العاملين نحو الأداء، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٢٤)، ولصالح المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأكثر) (٣,٩١)، وبعد تقييم أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (T) (١,٩٩)، ولصالح المؤهل العلمي (دبلوم

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (٣٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في درجة تقييم العاملين لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، إذ بلغت قيمة (T) (٢,٢٩) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجموعة في شركات الاتصالات الأردنية. وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$. وبالرجوع إلى الجدول (٣٠) يتبين أن الفروق لصالح المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) وبمتوسط حسابي بلغ (٤,١٣) مقارنة مع متوسط حسابي بلغ (٣,٨٣) للمبحوثين من فئة (بكالوريوس فأكثر). كما تبين أن هنالك فروق ذات

للعاملين، وتوجه العاملين نحو الأداء، وتقييم أداء العاملين، وكذلك تشريعات المنظمة ولوائحها، موجهة ومساهمة في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء بشكل أكبر مما يعتقده العاملين من ذوي المؤهل العلمي الأعلى (بكالوريوس فأكثر). وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين أصحاب المؤهل العلمي المنخفض تكون أفاقهم وطموحاتهم محدودة في الشركة مما قد يؤثر على طريقة تفكيرهم وعملهم إذ أصبحوا يكتفون بإتقان أعمالهم وإنجازها بحرفية دون الارتقاء إلى التفكير الإبداعي.

رابعاً: حسب متغير التخصص المهني: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير التخصص المهني، والجدول رقم (٣٤) يوضح ذلك.

متوسط فأقل) بمتوسط حسابي (٠,٢, ٤)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأكثر) (٣, ٦٨)، وبعد تشريعات المنظمة ولوائحها، إذ بلغت قيمة (T) (٢, ٩٦)، ولصالح المؤهل العلمي (دبلوم متوسط فأقل) بمتوسط حسابي (٤, ٤٠)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للمؤهل العلمي (بكالوريوس فأكثر) (٣, ٩٤). من جانب آخر تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لبعدها الأداء الإبداعي والابتكاري، تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، إذ بلغت قيم (T) (٠, ٨٦)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، وإستناداً إلى ما سبق فإنه يمكن القول بأن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من أصحاب المؤهل العلمي المنخفض (دبلوم متوسط فأقل) يعتقدون بأن الترقيات والنمو الوظيفي

الجدول رقم (٣٤). نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير التخصص المهني.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
التخصص المهني	ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	١, ١٥٠	٢	٠, ٥٧٥	٠, ٨٢٧	٠, ٤٣٩
	توجه العاملين نحو الأداء	١, ٤٣٨	٢	٠, ٧١٩	١, ٣٩١	٠, ٢٥٢
	الأداء الإبداعي والابتكار	٠, ٦٩٣	٢	٠, ٣٤٦	٠, ٥٤٧	٠, ٥٨٠
	تقييم أداء العاملين	٠, ٢٨٠	٢	٠, ١٤٠	٠, ١٨٣	٠, ٨٣٣
	تشريعات المنظمة ولوائحها	٤, ٠٩٤	٢	٢, ٠٤٧	٣, ٣٦١	*٠, ٠٣٧
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة.	٠, ٧٥١	٢	٠, ٣٧٦	٠, ٨٥٩	٠, ٤٢٥

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$).

الأردنية نحو الأداء تعزى إلى متغير التخصص المهني، إذ كانت قيم (F) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة في شركات الاتصالات الأردنية تبعاً لمتغير

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (٣٤) إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية مهمة في تقدير الباحثين لمستوى التوجه في شركات الاتصالات

التخصص المهني غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بإستثناء بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' الذي أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية مهمة بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير التخصص المهني إذ بلغت قيمة (F) (٣٦, ٣) ، لمعرفة مصادر الفروق تم استخدام اختبار (Scheffe)، والجدول (٣٥) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٥). نتائج اختبار (Scheffe) على بعد تشريعات المنظمة ولوائحها تبعاً لمتغير التخصص المهني.

التخصص المهني	المتوسط الحسابي	إداري	مهندس / فني	خدمة الزبائن
إداري	٤,٠٠			*٠,٣١
مهندس / فني	٣,٩١			
خدمة الزبائن	٤,٢٢	*٠,٣١		

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$).

خامساً: حسب متغير المسمى الوظيفي للوظيفة: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي للوظيفة، والجدول رقم (٣٦) يوضح ذلك.

يبين الجدول رقم (٣٦) أنه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقدير المبحوثين لمستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي للوظيفة، حيث كانت قيم (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). بمعنى أنه لا يختلف توجه العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء باختلاف المسمى الوظيفي للوظيفة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين من كل المستويات الإدارية سواء العليا أم التنفيذية يجدون أنه من الضروري والطبيعي سعيهم إلى إنجاز مهامهم ووظائفهم بكل مهنية واحترافية بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية.

يظهر من جدول (٣٥) أن مواقع الفروق كانت بين تخصصات (إداري) و(خدمة الزبائن) ولصالح تخصص (خدمة الزبائن) بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لتخصص (إداري) (٤,٠٠). وهذا يعني أن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية من تخصص (خدمة الزبائن) يعتقدون بأن تشريعات المنظمة ولوائحها، تساهم في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء بشكل أكبر مما يعتقده العاملين من التخصصات الإدارية الأخرى. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن عمل الموظفين من تخصص (خدمة زبائن)، هو ذو طابع فني روتيني ومبرمج وتخطيطي ولا يتطلب التعامل بشكل مباشر مع تشريعات المنظمة ولوائحها، مما يفضي إلى عدم إطلاعهم الشامل على تشريعات المنظمة ولوائحها بشكل جيد وكامل، لهذا فإنه من الممكن أن تكون آراؤهم نتيحة تقديرات وتقييمات شخصية لتجارب فردية ولتعاملات محدودة مع تشريعات المنظمة ليس أكثر.

الجدول رقم (٣٦). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي للوظيفة.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١	١,٢٤٣	٠,٢١٦
	توجه العاملين نحو الأداء	١	٠,١٠٢	٠,٩١٩
	الأداء الابداعي والابتكار	١	١,٠٢٣	٠,٣٠٨
	تقييم أداء العاملين	١	١,٠٤٣	٠,٢٩٨
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١	٠,٣٣٢	٠,٧٤٠
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة.	١	٠,٩٥٦	٠,٣٤٦

سادساً: حسب متغير الخبرة في الوظيفة الحالية: تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعاده منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير خبرة الوظيفة الحالية، والجدول رقم (٣٧) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٧). نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمستوى توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة تبعاً إلى متغير الخبرة في الوظيفة الحالية.

المصدر	الأبعاد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الخبرة في الوظيفة الحالية	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	٢,١٩٩	٢	١,٠٩٩	١,٥٨٢	٠,٢٠٨
	توجه العاملين نحو الأداء	١,٣٦٧	٢	٠,٦٨٣	١,٣٢٢	٠,٢٦٩
	الأداء الابداعي والابتكار	١,٤٣٠	٢	٠,٧١٥	١,١٢٩	٠,٣٢٦
	تقييم أداء العاملين	١,١٦٤	٢	٠,٥٨٢	٠,٧٦٠	٠,٤٦٩
	تشريعات المنظمة ولوائحها	٠,٢٩٩	٢	٠,١٥٠	٠,٢٤٦	٠,٧٨٣
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة.	٠,٥٣٠	٢	٠,٢٦٥	٠,٦٠٦	٠,٥٤٧

تبين من الجدول رقم (٣٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ في تقدير الباحثين لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعاده منفردة ومجموعة، في شركات الاتصالات الأردنية، غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ ، مما يعني أنه لا يختلف

مهامهم ووظائفهم بكل مهنية واحترافية بغض النظر عن خبرتهم.

سابعاً: حسب متغير الرتبة الوظيفية: تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لتحديد مستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، والجدول رقم (٣٨) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٣٨). نتائج اختبار (Independent Samples T-Test) لمستوى توجه الشركة نحو الأداء بأبعادها منفردة ومجموعة، تبعاً إلى متغير الرتبة الوظيفية.

المصدر	الأبعاد	درجات الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
الرتبة الوظيفية	ترقية العاملين ونموهم توظيفي	١	١,٠٣٤	٠,٣٠٣
	توجه العاملين نحو الأداء	١	٠,٠٧٧	٠,٩٣٩
	الأداء الابداعي والابتكار	١	٠,٨٧٧	٠,٣٨٢
	تقييم أداء العاملين	١	١,٩٢٤	*٠,٠٤٩
	تشريعات المنظمة ولوائحها	١	١,٧٤٧	*٠,٠٢١
	أبعاد التوجه نحو الأداء مجموعة	١	١,٩١١	*٠,٠١٦

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

بيانات الجدول رقم (٣٨) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية مهمة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في مستوى التوجه نحو الأداء على كل من الأبعاد: تقييم أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (T) (١,٩٢)، ولصالح العاملين الذين شغلوا مناصب قيادية بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين لم يشغلوا مناصب قيادية (٣,٥٩)، وبعد تشريعات المنظمة ولوائحها، إذ بلغت قيمة (T) (١,٧٤)، ولصالح العاملين الذين شغلوا مناصب قيادية

توجه العاملين في شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء باختلاف الخبرة في الوظيفة الحالية. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن هذه الشركات حديثة الإنشاء نسبياً وبالتالي لم يتح للعاملين فيها اكتساب خبرات طويلة، كما قد يرجع السبب كذلك إلى أنه بالأساس يتم اختيار الموظفين الشاغلين لوظائفهم الحالية تماشياً مع متطلبات ووظائفهم مما يجعلهم أكثر قدرة على إنجاز

تظهر نتائج الجدول رقم (٣٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ في درجة تقييم العاملين لمستوى توجه الشركات للاتصالات الأردنية نحو الأداء في الأبعاد الخمسة مجموعة، تعزى إلى متغير الرتبة الوظيفية، إذ بلغت قيمة (T) (١,٩١) ولصالح العاملين الذين شغلوا مناصب قيادية بمتوسط حسابي (٣,٩٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين لم يشغلوا مناصب قيادية (٣,٨٥). أما على صعيد الأبعاد منفردة فقد أشارت

المنظمة ولوائحها، مقارنة مع زملائهم ممن لم يشغلوا وظائف إشرافية على موظفين آخرين، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين الذين حظوا بفرصة الإشراف على موظفين آخرين، كان لديهم فرصة أكبر للاطلاع الشامل على طرق تقييم الأداء، والتشريعات المتبعة في المنظمة نتيجة طبيعة عملهم، لهذا فقد جاءت آراؤهم مستندة إلى خبراتهم الشخصية وتجاربهم الفعلية.

ثامناً: حسب متغير اسم الشركة: لمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق في تقدير المبحوثين لمستوى توجه الشركتين نحو الأداء، «زين» و«أمنية» تم استخدام اختبار (Independent Samples TTest) على أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة لدى الشركتين تبعاً لمتغير اسم الشركة، والجدول رقم (٣٩) يوضح ذلك.

بمتوسط حسابي (١٢، ٤)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للعاملين الذين لم يشغلوا مناصب قيادية (٩٠، ٣). من جانب آخر تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية في الأبعاد، ترقية العاملين ونموهم الوظيفي، وتوجه العاملين نحو الأداء، والأداء الإبداعي والابتكار، تبعاً لتغير الرتبة الوظيفية، إذ بلغت قيم (T) (١، ٠٣٤) (٠، ٠٧٧) (٠، ٨٧٧) على التوالي، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠، ٠٥) $(\alpha \leq)$. استناداً إلى ما سبق فإنه يمكن القول إن العاملين في شركات الاتصالات الأردنية الذين حظوا بفرصة الإشراف على موظفين آخرين يعتقدون بأن هنالك مستوى أعلى من التوجه نحو الأداء في الجوانب المتعلقة بتقييم الأداء وتشريعات

الجدول رقم (٣٩). نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T Test) لأبعاد توجه الشركة نحو الاداء منفردة ومجموعة تبعاً لمتغير اسم الشركة.

الأبعاد	الشركة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	قيمة T	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
بعد ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	زين	٣,٧٩	٠,٨٧	٠,٧٨	١٨٣	٠,١٠
	أمنية	٣,٩٠	٠,٨٦			
بعد توجه العاملين نحو الاداء	زين	٤,٠٢	٠,٧١	١,٣٢	١٨٣	٠,١٤
	أمنية	٣,٨٧	٠,٧٣			
بعد الأداء الإبداعي والابتكار	زين	٣,٩٤	٠,٧٤	٠,٧٣	١٨٣	٠,٠٩
	أمنية	٣,٨٥	٠,٩١			
بعد تقييم أداء العاملين	زين	٣,٨٢	٠,٨٣	١,٦٩	١٨٣	٠,٢٣
	أمنية	٣,٥٨	٠,٩٩			
بعد تشريعات المنظمة ولوائحها	زين	٤,١٣	٠,٧٨	٢,٥١	١٨٣	٠,٣١
	أمنية	٣,٨٢	٠,٨٦			
أبعاد توجه الشركات نحو الأداء مجتمعة.	زين	٣,٩٣	٠,٦٤	١,٣٩	١٨٣	٠,١٤
	أمنية	٣,٧٨	٠,٧٤			

متغيرات (الجنس، الرتبة الوظيفية، والتخصص المهني) التي أظهرت وجود فروقات ذات دلالة إحصائية. السؤال الخامس: هل هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وبين مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟.

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين متوسطات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة من جهة، ومع متوسطات أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجموعة من جهة أخرى. جدول رقم (٤٠) يوضح ذلك.

يُظهر جدول رقم (٤٠) أن معامل الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومجموعة أبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجتمعاً قد بلغ (٠,٦٧١)، أي بنسبة ارتباط تساوي (٦٧٪) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط كبيرة و طردية بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، بمعنى كلما زادت ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من طرف العاملين في شركات الاتصالات الأردنية كلما زاد توجه الشركات نحو الأداء. وهذا يتفق مع نتائج كثير من الدراسات المشابهة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي (محمد، ٢٠٠٠) و(ريان، ٢٠٠٩) و(سحيات، ٢٠٠٧) و(٢٠٠٨، Tomas) و(١٩٩٦، Niehoff & Walz) حيث أكدت جميعها على أن لسلوك المواطنة التنظيمية آثاراً متعددة على تميز المنظمة وتفوقها.

يظهر الجدول رقم (٣٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في تقدير الباحثين لمستوى توجه الشركتين "زين" و"أمنية" نحو الأداء إذ بلغت قيمة (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء مجتمعة، (١,٣٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، في حين بلغت قيم (T) لأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة وذلك في الأبعاد؛ 'ترقية العاملين ونموهم الوظيفي'، و'توجه العاملين نحو الاداء'، و'الأداء الابداعي والابتكار'، و'تقييم أداء العاملين'، و'تشريعات المنظمة ولوائحها' (٧٨، ٠، ٦٩، ١، ٧٣، ٠، ٣٢، ١، ٥١، ٢) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). استناداً إلى ذلك فإنه يمكن القول بأنه لا توجد اختلافات في درجة تقدير العاملين سواء في شركة "زين" أو "أمنية" لمستوى توجه الشركة التي ينتمي إليها نحو الأداء. وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن طبيعة العمل المشتركة لشركتين "زين" و"أمنية" وتخصصهما في مجال واحد (خدمات الاتصالات)، قد يؤدي إلى استخدام معايير وأسس تقييمية للأداء متشابهة، كما يمكن أن تكون تشريعات ولوائح كلتا الشركتين مستندة إلى مبادئ الجدارة والكفاءة في تقييم الأداء وعند تعيين الموظفين، وكذلك إستناد كلتا الشركتين على الأداء الفعلي في تحديد الترقيات والنمو الوظيفي لكافة العاملين.

وخلاصة لنتائج مناقشة السؤال الرابع وبعد التحقق من متغيرات الدراسة الثانية، و بناءً عليه فإن المتغيرات الشخصية والوظيفية لم تؤثر على تقدير الباحثين لمستوى توجه الشركة نحو الأداء باستثناء

الجدول رقم (٤٠). معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة مع أبعاد توجه شركة نحو الأداء منفردة ومجموعة.

الأبعاد	الإيثار	الاحترام والمجاملة	الروح الرياضية	الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	التفاني والإخلاص في العمل	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لمجموعة
الإيثار	١					
الاحترام والمجاملة	*٠,٦١٨	١				
الروح الرياضية	*٠,٥٦٦	*٠,٦٦٤	١			
الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	*٠,٥٤٣	*٠,٦٢٣	*٠,٦٤٨	١		
التفاني والإخلاص في العمل*	*٠,٦٤٢	*٠,٤٥٠	*٠,٥٠١	*٠,٥١٤	١	
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لمجموعة.	*٠,٨٢١	*٠,٨١٢	*٠,٨٢٠	*٠,٨٣٠	*٠,٧٨٠	١
ترقية العاملين ونموهم الوظيفي	*٠,٢٨٦	*٠,٢١٨	*٠,٣٩٧	*٠,٣٧٣	*٠,٤٤١	*٠,٤٢٩
توجه العاملين نحو الأداء	*٠,٤٤٣	*٠,٤٥٨	*٠,٥٧٦	*٠,٥٨٨	*٠,٣٤٥	*٠,٥٩٢
الأداء الابداعي والابتكار	*٠,٤٤٢	*٠,٤٤١	*٠,٤٨٧	*٠,٤٤٤	*٠,٥٠٢	*٠,٥٧١
تقييم أداء العاملين	*٠,٤٢٠	*٠,٣٤٢	*٠,٤٦٨	*٠,٤٠٣	*٠,٥٠٩	*٠,٥٣٠
تشريعات المنظمة ولوائحها	*٠,٣٥٨	*٠,٤٣٢	*٠,٤٦٣	*٠,٥٥٢	*٠,٤٩٢	*٠,٥٧٣
أبعاد التوجه نحو الأداء لمجموعة.	*٠,٤٨٥	*٠,٤٦١	*٠,٥٨٣	*٠,٥٦٢	*٠,٥٥٩	*٠,٦٧١

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0,01)$.

كما تبين من جدول رقم (٤٠) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجموعة، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، إلا أن أعلى قيمة ارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كانت بين بعد 'الروح الرياضية' وبعد 'الإحترام والمجاملة' وتساوي $(0,66)$. وهذا يعني أن هذين البعدين مرتبطان، فالموظف الذي يتمتع بروح رياضية يكون أكثر استعداداً للتعامل

التنظيمية وبين ومستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

سؤال البحث السادس: هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$ لدرجة ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء؟.

للإجابة على هذا السؤال تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إلى جانب معرفة أي من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الأكثر تأثيراً وتفسيراً للتباين في مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، والجدول رقم (٤١) يوضح ذلك.

يُظهر الجدول رقم (٤١) أن سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة له أثر مهم من الناحية الإحصائية على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء إذ بلغت قيم (t) (١١٧٥)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٠)، وهي قيمة إيجابية وقوية تدل على وجود تأثير طردي وقوي لسلوك المواطنة التنظيمية على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (٤١) أن كلا من الأبعاد؛ 'التفاني والإخلاص في العمل' و'الروح الرياضية' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة' هي ذات تأثير مهم على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء إذ بلغت قيم (t) (٩٠، ٣، ٥٥، ٣، ٧٨، ٢) على التوالي، وهي قيمة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٠). من جانب

مع الآخرين بلطف واحترام ومجاملة، وكذلك من يتعامل بسلوكيات تعبر عن المجاملة واللطف فلا بد له أن يتحلى بروح رياضية عالية وإلا فلن يتمكن من الحفاظ على مستوى مرتفع من الاحترام والمجاملة واللطف دائماً. كما أظهر الجدول رقم (٤٠) أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة وأبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة، كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$ ، إذ وجد أن أعلى قيمة ارتباط لكل من أبعاد 'الإيثار' و'الاحترام والمجاملة' و'الروح الرياضية' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، كانت مع بعد 'توجه العاملين نحو الأداء'. وهذا يدل على أن مساعدة العمال لبعضهم، والتحلي بالتسامح والصبر اتجاه المشاكل دون تدمير، وكذا الإهتمام بشؤون المنظمة والسعي للمشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمورهما ترتبط وتؤثر إيجاباً على مدى إنجاز العاملين لمهامهم ووظائفهم بمهنية واحتراف. من جانب آخر فقد جاءت أعلى قيمة ارتباط لبعدها 'التفاني والإخلاص في العمل' مع بعد 'تقييم أداء العاملين'. مما يشير إلى أن تفاني العاملين وإخلاصهم في العمل من خلال التوجه إلى إنجاز أدوارهم بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف ويفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، ليس إلا نتيجة إدراك العاملين بأن تقييم أداءهم بالشركة يستند أساساً إلى أدائهم الفعلي لمهام ووظائفهم، وكذلك يستند إلى معايير دقيقة وواقعية وأسس موضوعية غير منحازة.

تشير نتائج مناقشة السؤال البحثي الخامس الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) $\alpha \leq$ بين درجة ممارسة سلوك المواطنة

آخر أكدت النتائج أن كلا من بعد 'الإيثار'، و'الاحترام' والمجاملة' لا يوجد لها أي تأثير على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إذ بلغت قيمة (t) إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$). وهي قيم غير دالة

الجدول رقم (٤١). نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ومجمعة على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

الأبعاد	قيم β	t-value	الدلالة الإحصائية
الإيثار	٠,٠٢	٠,٢٧	٠,٧٨
الاحترام والمجاملة	-٠,٠١	-٠,١٨	٠,٨٥
الروح الرياضية	٠,٢٩١	٣,٥٥	*٠,٠٠
الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٠,٢١٩	٢,٧٨	*٠,٠٠
التفاني والإخلاص في العمل	٠,٣٠	٣,٩٠	*٠,٠٠
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	٠,٦٥٦	١١,٧٥	*٠,٠٠

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0,01$).

وهي قيمة عالية تدل على أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يفسر ما نسبته (٤٦٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، عند مستوى الدلالة (٠,٠٠).

كما يظهر الجدول رقم (٤٢) مقدار التباين الحاصل في المتغير التابع (توجه شركات نحو الأداء) الذي يفسره أبعاد المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) بمعزل عن المتغيرات الأخرى، من خلال كيفية دخول تلك الأبعاد في معادلة خط الانحدار. فقد تبين أن ثلاثة من أبعاد (سلوك المواطنة التنظيمية) فقط قد دخلت في معادلة خط الانحدار وهي أبعاد: 'الروح الرياضية' و'التفاني والإخلاص في العمل' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، في ثلاثة خطوات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مقدار التباين في المتغير التابع 'توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو

استنادا إلى نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول رقم (٤٠) فقد تبين وجود ارتباطات دالة إحصائية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كما أكدت أيضا نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول رقم (٤١) على وجود اختلافات في تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على توجه الشركات الأردنية نحو الأداء. ولتحديد مدى التباين الذي يفسره كل من أبعاد المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية) في المتغير التابع (توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء)، فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) و الجدول رقم (٤٢) يوضح ذلك:

يبين الجدول رقم (٤٢) بأن قيمة معامل الارتباط (R) لسلوك المواطنة التنظيمية بتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء قد بلغت (١, ٦٧٪)، في حين تبين أن قيمة (R-square) قد بلغت (٠, ٤٦)،

الأداء، في حين تم استبعاد بعدين وهما بعد 'الإيثار' وبعد 'الاحترام والمجاملة' من الدخول في هذه المعادلة. وقد تم دخول بعد 'الروح الرياضية' إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط (R) بلغ (٣, ٥٨٪) مع توجه الشركات نحو الأداء، وبتباين مشترك مقداره (٣٤, ٠)، وتلا ذلك دخول بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' إلى معادلة خط الانحدار بمعامل ارتباط مشترك (R) بنسبة (٦٦٪) مع توجه الشركات نحو الأداء، وبتباين مشترك مقداره (٤٣٥, ٠)، بمعنى أن بعد 'الروح الرياضية' وبعد 'التفاني والإخلاص في العمل' يفسران معا ما نسبته (٤٣, ٥)٪ من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، عند مستوى الدلالة (٠, ٠٠). ويؤكد ذلك بأن بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' يفسر ما نسبته (٩, ٥)٪ من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

الجدول رقم (٤٢). نتائج تحليل الانحدار التدريجي لدراسة مقدار التباين في توجه الشركات نحو الأداء الذي تفسره أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة ذات التأثير.	معامل الإرتباط المتعدد (R)	التباين المشترك (R- square)	التغير في التباين المشترك (R- square)	الدلالة الإحصائية
بعد الروح الرياضية	٠, ٥٨٣	٠, ٣٤٠	٠, ٣٤٠	*٠, ٠٠
بعد الروح الرياضية بعد التفاني والإخلاص في العمل	٠, ٦٦٠	٠, ٤٣٥	٠, ٠٩٥	*٠, ٠٠
بعد الروح الرياضية بعد التفاني والإخلاص في العمل بعد الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة	٠, ٦٧١	٠, ٤٦١	٠, ٠٢٦	٠, ٠٠ *
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	٠, ٦٧١	٠, ٤٦١	-	٠, ٠٠ *

* دالة إحصائية عند مستوى (a=٠, ٠١).

و'التفاني والإخلاص في العمل' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'.

ملخص نتائج الدراسة

بناءً على تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، فإنه يمكن تلخيص أهم ما توصلت إليه كالتالي:

١- يوجد مستوى مرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركات الاتصالات الأردنية، وبمتوسط الحسابي بلغ (٤,٣٥) بانحراف معياري قدره (٠,٥١). كما تأكد أن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاءت كذلك بمستوى ممارسة مرتفع وكان بعد (الاحترام والمجاملة) أعلاها، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٤,٥٥-٤,١١).

٢- يوجد مستوى مرتفع لتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إذ بلغ متوسطه الحسابي (٣,٨٨) بانحراف معياري قدره (٠,٦٨). كما تأكد أن جميع أبعاد توجه الشركات نحو الأداء جاءت كذلك بمستويات مرتفعة وكان بعد 'تشريعات المنظمة ولوائحها' أعلاها، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (٣,٧٤-٤,٠٣).

٣- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في درجة تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية، اسم الشركة، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات المبحوثين تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المسمى الوظيفي للوظيفة، الخبرة في الوظيفة الحالية.

في إطار تفسير هذه النتائج فإنه يمكن القول إن اتجاه العاملين نحو إنجاز أدوارهم بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف والمتوقع منهم، و المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بشؤونها والحرص عليها كانت من السلوكيات المفسرة للتباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. كما أن تحلي العاملين بالتسامح والصبر اتجاه أي متاعب مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض، وكذلك قدرتهم على الحفاظ على المواقف الإيجابية حتى عندما تسير الأمور عكس رغباتهم واقتراحاتهم، كانت من أكثر السلوكيات المفسرة للتباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء يتأثر كثيرا بسلوكيات العاملين الذين يتمتعون بروح رياضية عالية، والذين يملكون قدرة أكبر على التسامح والصبر على بعض المضايقات والإزعاجات في الحياة التنظيمية دون الشعور بالظلم والإحباط، ويكونون مستعدين أكثر لتقبل بعض الأعباء والمهام الإضافية في العمل دون تدمير، وبالتالي امتلاك العاملين لهذه الروح الرياضية العالية مكنهم من التركيز على الجوانب الإيجابية التي يضمنها لهم عملهم، واكتساب توجهات إيجابية نحو عملهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم لمهامهم و وظائفهم.

تشير نتائج مناقشة السؤال البحثي السادس إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، وذلك فقط في الأبعاد 'الروح الرياضية'

والإخلاص في العمل' و'الروح الرياضية' و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، هي أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تأثيراً في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، في حين لم يسجل بعد 'الإيثار' و'الاحترام والمجاملة' أي تأثير يذكر في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، رغم تأكيد النتائج على وجود ممارسة عالية لهذين البعدين لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية.

٨- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يفسر ما نسبته (٤٦٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إلى جانب ذلك بينت النتائج أن بعد 'الروح الرياضية' هو أكثر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تفسيراً للتباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء بنسبة بلغت (٣٤٪). أما بعد 'التفاني والإخلاص في العمل' فقد تبين أنه يفسر ما نسبته (٩,٥٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء في حين أن بعد 'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة' فسّر فقط ما نسبته (٢,٦٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء.

التوصيات: في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- قيام شركات الاتصالات الأردنية بالبحوث بإيجاد طرق يتم من خلالها حفز و إبراز الآثار والأوجه الإيجابية في ممارسة بعد الإيثار والاحترام والمجاملة، وربطها بالتوجه نحو الأداء وذلك من خلال عقد برامج تدريبية تعمل على زيادة وعي العاملين بمفهوم

٤- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ α) في تقدير المبحوثين لمستوى توجه الشركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، تعزى إلى متغيرات العمر، خبرة الوظيفة الحالية، المسمى الوظيفي للوظيفة، اسم الشركة، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ α) تعزى فقط إلى متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص المهني، الرتبة الوظيفية.

٥- يوجد علاقة ارتباط كبيرة وطردية بين ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وتوجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء، إذ بلغت قيمة (R) (٠,٦٧١) أي بنسبة (١,٦٧٪). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة فيما بينها، إلا أن أعلى قيمة إرتباط كانت بين بعد 'الروح الرياضية' وبعد 'الاحترام والمجاملة' بنسبة (٤,٦٦٪).

٦- أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبطة مع أبعاد توجه الشركة نحو الأداء منفردة ومجمعة، كما وجد أن أعلى قيم إرتباط لكل من أبعاد: 'الإيثار'، و' الاحترام والمجاملة'، و'الروح الرياضية'، و'الإحساس بالمواطنة والحرص على المنظمة'، كانت مع بعد 'توجه العاملين نحو الأداء'، في حين جاءت أعلى قيم إرتباط لبعدها 'التفاني والإخلاص في العمل'، مع بعد 'تقييم أداء العاملين'.

٧- يوجد أثر قوي وإيجابي لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء بلغ (٦٥.٦٪). كما بينت النتائج اختلاف تأثير أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على توجه الشركات الأردنية نحو الأداء، إذ وجد أن كلا من الأبعاد: 'التفاني

أخرى كالقطاع الصناعي، والقطاع الطبي، وغيرها، وذلك لإبراز أهمية هذا السلوك وتأكيد مساهمته في تحقيق كفاءة المنظمات المختلفة وفعاليتها. وبما أن نتائج الدراسة تشير الى أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تفسر ما نسبته (٤٦٪) من التباين الحاصل في توجه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء يوصي الباحثان بالقيام بدراسات ميدانية أخرى على الشركات ذاتها وعلى باقي شركات قطاع الاتصالات الأردني لمعرفة العوامل الأخرى الكامنة وراء توجه المنظمات

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبازيد، رياض. (٢٠١٠). "أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، ٢٤(٢)، ٤٩٣ - ٥١٦.

أبودية، عزيزة عيسى. (٢٠٠٩). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية و علاقتها بتمكين أعضاء هيئة التدريس وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم. أطروحة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، الأردن.

حامد، سعيد شعبان. (٢٠٠٣). " أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية ". مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة -

سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأهميتها، وأثارها الإيجابية سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي أو على مستوى المنظمة، إلى جانب إظهار كيف ومتى يجدر بالفرد الانخراط فيها، أخذين بالاعتبار أن سلوك المواطنة التنظيمية ليس بالسلوك الصالح لكل زمان ومكان. من ناحية أخرى توصي الدراسة باتخاذ الإجراءات اللازمة للحيلولة دون المبالغة في المجاملات التي تعمل على التغطية والتغاضي عن بعض المشاكل البسيطة في الحياة التنظيمية، على أمل أن تحل من تلقاء ذاتها، أو الانسحاب منها للتحرر من ضرورة التعامل مع مواقف قد تخلق مشاكل وصراعات أكبر منها. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق تعزيز ثقة العاملين بروؤسائهم، وفتح المجال أمامهم لتعبير عن وجهات نظرهم بأكثر حرية.

• العمل على التنمية والتعزيز المستمر للسلوكيات التطوعية لدى العاملين من خلال تنمية العلاقات الإيجابية التي تربط الموظفين ببعضهم البعض كالصدقة والزمالة عن طريق تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لديهم، وينصح بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بإدراج معايير ترتبط بسلوكيات المواطنة عند عملية الاستقطاب والتعيين للعاملين الجدد، وكذلك توسيع معايير تقييم الأداء لتأخذ بعين الاعتبار مجموعة من السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الفرد، والعمل على مكافأة سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما يؤديها العاملون بشكل واضح، وتقديم جوائز ومكافآت وشهادات تقديرية مناسبة لتعزيز مثل هذه السلوكيات.

• إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات أخرى، في قطاعات

- جامعة القاهرة، مصر، ٤٢(٦١)، ٥٦٠١.
- الخصاونة، أنيس. (٢٠١٢). "مستوى توجه المنظمات الحكومية الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة نحو الأداء: وجهة نظر الموظفين". بحث مقبول للنشر في سنة ٢٠١٢، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، ٢٦ (١)، السعودية.
- ريان، مجد حسين. (٢٠٠٩). سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرها على الأداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. الطبعة الأولى، دار الياقوت للطباعة والنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الزهراي، محمد بن عبد الله بن سعيد. (٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، الكرك، المملكة العربية السعودية.
- السحيمات، ختام عبد الرحيم. (٢٠٠٧). سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي. رسالة دكتوراه فلسفة في التربية غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الشميلة، نانسي عبد الله. (٢٠٠٤). تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العامري، أحمد بن سالم. (٢٠٠٢). «سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة: دراسة استطلاعية لآراء المديرين». مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٦(٢)، ٤٣-٦٢.
- العامري، أحمد بن سالم. (٢٠٠٣). "محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات". مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٧(٢)، ٦٧-٨٣.
- العثمان، محمد بن عبد الله. (٢٠٠٣). تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء لدى شرطة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- الفهداوي، فهمي خليفة صالح. (٢٠٠٥). "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغير التحولي: دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في مدينة الكرك". دراسات العلوم - الإدارية، ٣٢(٢)، ٣٩٢-٤١٤.
- محارمة، ثامر محمد. (٢٠٠٨). "سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة القطرية: دراسة ميدانية". دورية الإدارة العامة، ٤٨(٢)، ١٩٥-١٦١.
- المعاينة، علي. (٢٠٠٧). "تطلعات الفكر التربوي الأردني بين العدالة التنظيمية ومفهوم سلوك المواطنة". الطبعة الأولى، دار إبن بطوطة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- نعساني، عبد المحسن، واليوسف، أحمد. (٢٠٠٢). "اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبادلية بسلوكيات المواطنة التنظيمية". مجلة بحوث جامعة حلب، العدد ٣٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Moran, M .T.** (2003). "Fostering Organizational Citizenship in Schools and Transformational leadership", www.mxsch.people.wm.edu
- Organ, Dennis.W.**(1988). Organizational Citizenship Behavior :The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA: Lexington books.
- Organ, Dennis. W.** (1994). "Personality and Organizational Citizenship Behavior". Journal of Management, 20(2), p 265-478.
- Organ, D.W, Podsakoff, P.M, & Makenzie, S.B.** (2005). Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p55.
- Pablo, Zoghbi.** (2007). "The Influence of a Supporting Attitudinal Environment on Organizational Citizenship Behavior". The Journal of Work Psychology and Organization", 23(2), 251-266.
- Paille, Pascal.** (2009). "Assessing Organizational Citizenship Behavior in The French Context: Evidence for The Four-Dimensional Model". The Journal of Psychology. 143(2), 133-146.
- Podaskoff, Philip, M & Mackenzie S.B.** (1997). "Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance". Journal of Applied Psychology, 82(2), 262-270.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge .** (2007). Organizational Behavior. 12th ed, . Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Tjai, Michael Nielson.** (2001). Organizational Citizenship Behavior as Predictor of Work Team Performance. Un Published PHD, The University of Tennessee, Knoxville, USA.
- Williams, L & Anderson, S.** (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior". Journal of Management. 17(3), 601-617.
- Armenio, Rego & Neuza, Ribeiro & Miguel P, Cunha.** (2010). « Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors », Journal of Business Ethics, vol(93), 215-235.
- Batman, T.S & Organ, D.W.** (1983). "Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", Academy of Management Journal, 26 (4), 587-595.
- Brief, A & Motordiw, S.** (1986). "Psychological Organizational Behavior". Academy of Management Review. 11(4).
- Daniel, G. Barchrach, & Benjamin, C. powell.** (2006). "Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluation :The Impact of Task Interdependence". Journal of Applied Psychology, 91 (1), p 193 -201.
- David, Turnipseed & Ali, Rassuli.** (2005). "Performance Perception of Organization Citizenship Behaviors at Work :A Bi level Study Among Managers and Employees". British Journal of Management ,Vol(16), p231-244.
- Irene Hau, Siu Show .** (2009). "The Relationship Between Social Capital ,Organizational Citizenship Behavior ,and Performance Outcomes: An Empirical Study From China". Sam Advance Management Journal, p44-53.
- Katz, D.** (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. Behavioral Science, Vol (9), p131133.
- Khassawneh, Anis S.** (1996). "Performance Orientation of Bureaucratic Organizations in Jordan and United Arab Emirates: A Comparative Perspective". Indian Journal of Public Administration, VOL. XLII, Dec, No(4), p 707-719.

The Impact of Organizational Citizenship Behavior, on Performance Orientation of Jordanian Telecommunication Companies From Employees perspective

Anis Khasawneh

*Professor of Public Administration
at Yarmouk University,
Irbid, Jordan*

Mina Chehri

*Lecturer, Mohammed Bougerah University,
Boumerdes, Algeria*

(Received 27 / 1 / 1432 H , Accepted for Publication 23 / 10 / 1433 H)

Key words: Organizational Citizenship Behavior, Performance Orientation, Jordanian Telecommunication Companies, Zain, Umniah.

Abstract. This research aimed at investigating the level of organizational citizenship behavior and its relationship and impact on performance orientation of Jordanian telecommunication companies .Moreover, the impact of organizational and social background characteristics of employees on both organizational citizenship patterns and performance orientation of telecommunication companies is explicated. To collect the data needed for this study a questionnaire schedule was developed and distributed to a randomly drawn sample of employees in two Jordanian telecommunication companies. Findings of this study revealed a high level of both organizational citizenship behavior and performance orientation among Jordanian telecommunication companies. The results of the study, also, showed that level of organizational citizenship behavior in the two companies varies significantly with respect to gender, age, job title, and experience in the current job. On the other hand, the findings indicated that level of performance orientation in the two companies varies significantly with respect to variables related to gender, educational level, area of specialty, and job grade. A strong positive relationship between level of organizational citizenship and level of companies' performance orientation was, also, uncovered via the findings of this study. To this must be added that an empirically significant evidence of strong positive impact of various organizational citizenship behavior dimensions over performance orientation has been provided. Statistical techniques such as: means, percentages, standard deviations, T-test, analysis of variance, multiple and stepwise regression are all utilized in data processing and analysis via using SPSS. It has been recommended that certain measures need to be taken to continuously reinforce organizational citizenship behavior and to develop a positive relationship among employees. It has been indicated, however, that conducting more research of organizational citizenship behavior in Jordanian telecommunication sector and in other sectors is highly recommended.

تطبيقات أنظمة ذكاء الأعمال في مدينة سلطان بن عبد العزيز للخدمات الإنسانية

عثمان إبراهيم السلوم

قسم نظم المعلومات الإدارية

كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود

alsallom@ksu.edu.sa

(قدم للنشر في ١٦ / ٤ / ١٤٣٣ و قبل للنشر في ١ / ١١ / ١٤٣٣)

الكلمات المفتاحية: أنظمة ذكاء الأعمال، المنظمات الصحية، الإدارة الطبية، الرعاية الطبية، السجل الطبي الإلكتروني، السجل الصحي الإلكتروني، أدوات الأنظمة الذكية، المنشأة الصحية، السجلات الطبية. ملخص. تكمن فائدة تطبيقات نظم المعلومات في القطاع الصحي في ضبط التكاليف وزيادة الدقة في الخدمة المقدمة للمرضى ورعايتهم وإدارة معلوماتهم الصحية، واستغلال الطاقة القصوى المتاحة وتخفيض المصروفات المتعلقة بالقوى العاملة، وكذلك تخفيض المخزون إلى المستويات الدنيا المقبولة، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمرضى، كما أن كطف ثمار تطبيق نظم المعلومات لن يتم فور تطبيقها مباشرة بل تحتاج إلى وقت. المشكلات العملية قد تحدث نتيجة نقص في المعلومات أو صعوبة في الوصول لها أو دقة هذه المعلومات، كما أن السياسات والإجراءات قد لا تلائم المنشأة أو طبيعة العمل فيها وهذا ينعكس سلباً على أداء هذه النظم. لتحقيق الفائدة الكاملة لنظم المعلومات يجب على منظمات الرعاية الصحية وضع خطط لتنفيذ الإستراتيجيات التي تم تصميمها لتعظيم الفوائد من هذا القبيل، لذا يجب تحقيق التكامل بين النظام الإداري في المنشأة ونظام المعلومات الإلكتروني المبني على نظام ذكاء الأعمال الذي سيتم تناول مفاهيمه وأدواته في هذا البحث.

مقدمة

من الملاحظ هذه الأيام اتساع متزايد في حجم البيانات على اختلاف أصنافها وأنواعها داخل المنظمات والتي تمثل جانباً مهماً في الوظائف الإدارية والتشغيلية فيها، ويتضح ذلك من خلال سعي المنظمات الصحية (سواء كان على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، يهدف للربح أو غير هادف للربح)، لامتلاك أنظمة معلومات وتشغيل متكاملة تسهل العمل قدر الإمكان وعلى كافة المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والتشغيلية)، كل بحسب مدى حاجته لهذه الأنظمة ومدى استفادته من الخدمات والمعلومات التي تقدمها هذه الأنظمة، مع إمكانية استيعاب هذه الأنظمة لأي تطورات قد تطرأ على أعمالها أو أية متغيرات تنظيمية (خارجية أو داخلية) قد تطرأ يستوجب معها أن تتفاعل هذه الأنظمة مع المتغيرات الجديدة.

ظهرت مؤشرات تدل على زيادة اهتمام وإدراك القطاع الصحي بأهمية معالجة المعلومات وكيفية التعامل معها، لذا نسعى من خلال هذا البحث إلى دراسة كيفية قيام المنظمات الصحية بتطبيق وتبني التطور في مجال المعلومات من خلال إصدار التقارير باستخدام أنظمة ذكاء الأعمال أو ما يعرف بـ (Business Intelligence) وعدم الاكتفاء بالوظائف المالية لها فقط، بل يتعدى ذلك إلى الإدارة الطبية وإدارة المستودعات والمخازن وربطها بالمشتريات، وما يرتبط بها من إدارات ذات علاقة بخدمة المنشأة العاملة في القطاع الصحي.

في البداية سوف يتطرق البحث للتطور التاريخي لأنظمة BI، ثم نظرة عامة عن مختلف الأدوات والأفكار والطروحات الأكاديمية، ومن ثم عرضاً

لحالة عملية طبق فيها إحدى أدوات ذكاء الأعمال.

أدبيات الدراسة

في عام ١٩٥٨ توصل Hans Peter Luhn من خلال مقالة نشرت في مجلة IBM إلى مفهوم ذكاء الأعمال (BI) Business Intelligence والتي عرف بواسطتها الذكاء على أنه «القدرة على إدراك العلاقات و الروابط بين الحقائق المختلفة المعاصرة بالطريقة التي تقود العمل إلى الهدف المرغوب»، حيث أدى ذلك المفهوم الحديث آنذاك إلى قيام شركات وتطوير برامج متخصصة لتقديم وتفعيل أنظمة تمكن المنظمات من تحسين عملية صنع القرار لديها.

وفي عام ١٩٨٩ توصل Howard Dresner إلى تعريف ذكاء الأعمال Business Intelligence أو كما يرمز لها بـ BI على أنه ”مصطلح عام يستخدم لوصف المفاهيم والطرق التي تستخدم لتحسين صناعة قرارات الأعمال وذلك باستخدام الأنظمة المدعومة بالحقائق»، حيث أصبحت الشركة التي كان يعمل بها والتي تعرف باسم Gartner Group أول شركة تطبق نظام BI في السوق والتي كان يعمل آنذاك بوظيفة كبير المحللين، وذلك في منتصف ١٩٩٠.

لذا أصبحت أنظمة BI المصدر الرئيسي المدون للمعلومات لكثير من المنظمات وخاصة تلك التي تحوي عددًا كبيرًا من البيانات.

ف نجد صناعات القرار لديها يعتمدون على معلومات حقيقية في الوقت الذي يسعون فيه لاتخاذ القرار، وهذا هو دور BI في دعم مدراء المنظمة بمثل تلك المعلومات بالأدوات المناسبة والتي تستخدم لتحليل البيانات Data

العربية السعودية بشكل عام وبشكل خاص في مدينة سلطان بن عبد العزيز للخدمات الانسانية. ويتفرع من هذه المشكلة معرفة وتحديد هذه الأنظمة المستخدمة وكذلك معرفة الإدارات او الجهات التي تحتوي بياناتها معلوماتها في داخل هذه الأنظمة وتحديد المزايا التي تقدمها هذه الأنظمة للمدينة.

أسئلة الدراسة

هل تستخدم مدينة سلطان بن عبدالعزيز للخدمات الصحية أنظمة ذكاء الأعمال؟
ما هي هذه الأنظمة؟
ما هي قواعد المعلومات التي تتكامل في نظام ذكاء الأعمال الخاص بالمدينة؟
هل قواعد المعلومات المالية والادارية والصحية موجودة في ذكاء الأعمال؟

أهمية الموضوع

وتأتي أهمية البحث من خلال سعيها لصياغة الأسلوب الذي يساعد المنظمات الصحية على إدارة الكم الهائل من البيانات على اختلاف أنواعها وعرضها بالأسلوب المناسب، حيث يتم تحويل البيانات إلى معلومات بواسطة العديد من أدوات التحليل المختلفة والتي منها إعداد التقارير والنمذجة والتي تساعد المدراء على الاستيعاب الأفضل لوضع المنشأة وتحديد اتجاهاتها ونوع الأداء لديها وفهم أعمق للبيانات، بالإضافة إلى تحقيق التكامل في أنظمتها والمتمثلة في النواحي التالية (Shortell,2010):

١- تكامل الوظائف المختلفة التي تقوم بها المنشأة الصحية مثل وظائف الإدارة المالية والموارد البشرية

Analysis وعمل التقارير Reporting وأدوات الاستعلام Query، التي تساعد مستخدمي الأعمال في الوصول إلى أدق التفاصيل، وذلك بالبحث في البيانات لاستخراج Extract وتكوين معلومات ذات قيمة، لذا نجد أن معظم تلك الحلول والأدوات تدرج في عالمنا اليوم تحت مسمى BI. وفي دراسة لملو (Melo et al, 2007) اقترح نموذج جديد لذكاء الأعمال يستخدم في تصميم سياسة منافسة لشركات التأمين الصحية تساعد في البقاء في السوق والمنافسة بقوة بسبب أنظمة ذكاء الأعمال التي توفر الحصول السريع على المعلومات الصحية المختلفة من جميع الأنظمة الصحية ذات العلاقة وكذلك بسبب الطريقة السريعة في اتخاذ القرارات الصحية الدقيقة. وقد تطرقت دراسة كوستا (Kosta et al, 2009) إلى انتهاك أنظمة ذكاء الأعمال خصوصية الأفراد والمستخدمين والمرضى في كثير من القطاعات الصحية التي تستخدمها حيث تسرب كثير من المعلومات الشخصية إلى هذه الأنظمة عن طريق اتصال الأشخاص بهذه الشبكات الإلكترونية أو الهواتف الذكية للمستخدمين أو حتى نقاط الاستشعار (RFD) وهذا يعتبر من العيوب والمأخذ على هذه الأنظمة الذكية. وفي بحث لالكس (Alex Mu-) اقترح دراسة أربع نواحي مهمة لتقرير جدوى نقل أنظمة ذكاء الأعمال في المنظمات الصحية من الحوسبة التقليدية الى الحوسبة السحابية (Cloud Computing) وهي النواحي الإدارية والتقنية والأمنية المعلوماتية والقضائية التنظيمية.

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على تطبيقات أنظمة ذكاء الأعمال في المجالات الصحية في المملكة

التشغيلية لتحسين الأداء والعمل على ترتيب العمليات الطبية لرفع مستوى الجودة وسلامة المرضى. كما تساهم أيضاً في دعم المدراء على مختلف المستويات بالتقارير المناسبة التي تساعدهم في الوصول إلى مقاييس الجودة وإمدادهم بالمعلومات التي تمكنهم من إصدار قرارات متعلقة بالأداء الطبي، وأخيراً مراقبة مؤشرات الأداء للمنظمة (KPI) وهي اختصار Key Performance Indicator وذلك لرفع مستوى الخدمة التي تقدمها لمرضاها، وعرض لبعض النماذج المستوحاة من ذلك النظام والتي تعتبر كنتيجة عملية تبين قدرة المنظمة على كشف التكلفة الفعلية للرعاية الطبية بشكل أسهل وأكثر فاعلية من قبل.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على نماذج وحالات مستخدمة لذكاء الأعمال في المنظمات الصحية وبشكل عام وبالأخص هنا في مدينة سلطان بن عبدالعزيز للخدمات الإنسانية بشكل خاص. كما تهدف الدراسة على التعرف على هذه الأنظمة و المعلومات التي يمكن أن تحتويها. وكذلك معرفة ماهي الأنظمة التي لها علاقة بنظام ذكاء الأعمال ومتكاملة معها جميعاً؟

منهجية الدراسة

تعتمد دراسة تطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في المنظمات الصحية وفي مدينة سلطان بن عبدالعزيز للخدمات الإنسانية على وصف التجربة وتحليلها وهما اللذان يمثلها المنهج الوصفي التحليلي باستقراء

وتقنية المعلومات والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الجودة وغيرها من الوظائف بحيث تقوم بالعمل والتنسيق فيما بينها بما يخدم ويساعد في تقديم الخدمات الصحية داخل المنشأة.

٢- تكامل العلاقة بين أنظمة المخرجات والمتعلقة بالمعلومات التي يحتاجها الأطباء في سبيل تحقيق الأهداف والغايات، والعمل بشكل مشترك لتحقيق الأهداف المشتركة والمتبادلة.

٣- تكامل الخدمات المقدمة من كادر التمريض بالتنسيق مع كل من الوظائف والأنشطة والمستفيدين بالإضافة إلى المواقع محل الخدمة وذلك في سبيل تعظيم قيمة المنفعة من الخدمات المقدمة للمرضى.

إن التكاملات السابقة تؤدي إلى تقديم أفضل الخدمات للمرضى عن طريق الترابط فيما بين جميع الأطراف ذات العلاقة من ناحية تقديم الخدمة للمرضى، ولتحقيق ذلك يجب الاستفادة من المعلومات التي تقدمها جميع الأطراف في سبيل الاستفادة منها للوقوف على الخدمات الصيدلانية المتاحة والمطلوبة، الأسرة المتاحة، الأطباء الموجودين على رأس العمل،... (إلخ).

إن تطبيق هذا التكامل يمكن المنظمات من الوصول إلى قرارات إيجابية وتبنيها بشكل يضمن فاعلية الخدمة الطبية المقدمة لعملائها بشكل جيد، ويؤكد على نمو مستقبلها، بالإضافة إلى تقويم أداء المنظمة الصحية و مساعدتها في تحديد وبناء ومراقبة عملياتها التشغيلية بفاعلية تقودها إلى خفض التكاليف التشغيلية، ورفع كفاءة الأنظمة الصحية والمالية المستخدمة، بالإضافة إلى قدرتها على تحليل العمليات

تقارير تقدمها للإدارة العليا عن حاجتها إلى مثل هذه التخصصات، ومصدر هذه المعلومات هو التقارير الطبية المقدمة للمرضى الناشئة عن تشخيص الأطباء لما يعانونه ويشتكون منه صحياً، كما أن إدارة التمريض لن تقوم بطلب المزيد من الكوادر الصحية المساعدة من ممرضين وممرضات، إلا وقد توفرت لديها معلومات مفادها أن هناك توسعاً في عدد الأسرة المتوفرة في المنشأة الصحية يستوجب معها زيادة عدد الممرضين والممرضات، وهذا بالتالي يدعم إدارة الموارد البشرية في عملية البحث عن الكوادر المطلوبة لملء هذه الوظائف وذلك في حالة توافر الإمكانيات المالية اللازمة لزيادة أعباء إضافية جديدة على هذه المنشأة.

وهنا يأتي دور الإدارة المالية في تحليل البيانات الواردة إليها من الإدارات المختلفة والمستقاة من التقارير المقدمة إليها التي توضح الغاية من زيادة هذه الأعداد من الموظفين من الكوادر الطبية والتمريض، فتقوم بتحليل هذه البيانات وإعداد الدراسات المالية بغية تحقيق أعلى فائدة من هذه الكوادر وتحقيق أعلى إيرادات يمكن تحصيلها من هذه الزيادة بما يتجاوز النفقات والمصاريف اللازمة لاستقطاب الأعداد المطلوبة.

ولا يقتصر دور الإدارة المالية على هذا الدور، بل يتعدى ذلك إلى التحقق من باقي الإدارات المعنية سواء بشكل مباشر وغير مباشر، حيث زيادة الطاقة الاستيعابية من المرضى وما يصاحب ذلك (كما ذكرنا سابقاً من الموارد البشرية للإدارة الطبية وإدارة التمريض) من متطلبات مالية أخرى كتجهيز الغرف والعيادات وتوفير الخدمات المساندة من التقنية والفنية

واقع وتطبيق أنظمة ذكاء الأعمال في مدينة سلطان بن عبدالعزيز للخدمات الإنسانية والوصول إلى إجابة على تساؤلاته.

إدارة المعلومات في المنظمات الصحية

أصبحت إدارة المعلومات في المرافق الصحية مقتصرة على أشكال معينة من المعلومات، مثل عدد العمليات المنفذة من قبل الأطباء، ونسبة الأسرة الشاغرة، ومتوسط مدة الانتظار في المستشفى بالإضافة إلى عدد الزيارات الأولية للمرضى وفقاً لكل طبيب، لذلك أظهرت الدراسات في قطاع المستشفيات ونظيرتها إلى إدارة المعلومات عن الحاجة الماسة إلى متطلبات مختلفة مثل التعريف بمجموعة المرضى الرئيسيين وإحصائيات حول مستوى الجودة المقدمة لهم بالإضافة إلى الوقت المستغرق لخدمتهم، والتي توضح ضرورة توفر المعلومات من مصادر متعددة ومن ثم دمجها بطرق ذكية.

وبناءً على اختلاف حجم تلك المرافق والتغيير المستمر لمجموعاتها من المرضى تكون هناك حلول مختلفة يمكن تطبيقها لمؤسسات صغيرة أو كبيرة ذات توجه طبي، تستطيع من خلالها ربط الخدمات التي تقدمها للمرضى بالخدمات الأخرى التي تساهم وتسهل كالمشتريات والصيانة والخدمات المالية والإدارية فكلها تنصب في خدمة متلقي الخدمات الطبية والصحية في منشآت الرعاية والعناية الطبية.

فعلى سبيل المثال لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بقبول أو رفض طلبات التوظيف المطلوبة من الإدارة الطبية ما لم يكن هناك معلومات تفيد بالحاجة إلى كوادر طبية إضافية في تخصصات من خلال

وصفه للمريض أو أن تشخيص الحالة المرضية التي يعاني منها المريض قد تكون نتيجة علاجات سابقة وبالتالي يمكن التعامل معها بطريقة أخرى.

إن عملية اختيار أي نظام سجلات سيتم اعتماده في المنشآت الصحية يعتمد بشكل كبير على إستراتيجية المنشأة الطبية وأهدافها الإستراتيجية المحددة مسبقاً، والتي غالباً ما تتفق مع التوجه الرسمي والنظامي الحكومي التي تفرض مثل هذا النوع من السجلات بحيث تتوحد السجلات الطبية في جميع المنشآت

ونظراً لأهمية اختيار النظام الصحي المتبع في المنشأة الصحية فقد كتبت جريدة الرياض في عددها الصادر في ١/٥/٢٠٠٧ مقالاً عن دعوة المختصين في نظم المعلومات ونصيحتهم للمستشفيات بالتأني والحذر عند دراسة عقود نظم المعلومات الصحية والتأكد من إمكانية ربطها بالمستشفيات وشركات التأمين، وأن يتم التأكد من مرونة هذه النظم الإلكترونية واختيار أحدث الشبكات والبرامج، كما أوصوا بضرورة استبدال نظامهم الورقي بالأنظمة الإلكترونية لما تتميز به هذه الأنظمة من تقليل تكاليفها والأخطاء البشرية التي قد تكلف المستشفى الكثير من تعاملاته مع شركات التأمين الصحي.

وقد ذكر خالد عبد الله الغامدي مدير إدارة السجلات الطبية بمستشفى الملك خالد الجامعي في نفس المقالة السابقة، أن هناك إجماعاً دولياً ومحلياً حول ضرورة التعامل مع السجلات الطبية بطريقة الكترونية حتى يتسنى مستقبلاً إمكانية الربط بين المستشفيات وبالتالي اطلاع المستشفى على السجل الطبي بالكامل للمريض بشكل سريع ودون الدخول في مخاطرة عدم

والهندسية والدعم (بما فيها خدمات النظافة والصيانة) والتي تتطلب المزيد من المستلزمات وحتى الموظفين اللازمين لأداء هذه الوظائف.

يذكر Houston Neal في مقالته على موقع (www.ehealthonline.org) حول الفرق بين السجل الطبي الإلكتروني (EMR) Electronic Medical Record والسجل الصحي الإلكتروني (EHR) Electronic Health Record، وما هو النظام الذي سوف تتبعه المنشآت الطبية، وقد أورد تعريف الاتحاد الوطني لتكنولوجيا المعلومات الصحية (NAHIT) Health Information Technology الذي عرف كلاً منهما كما يلي:

EMR هو ذلك السجل الذي يحتوي على جميع المعلومات الطبية التي تخص مريضاً معيناً في منشأة معينة، وهي على سبيل المثال الكشوفات الطبية التي أجريت له في مستشفى معين مع الفحوصات والتحليل والخدمات الصيدلانية والمحفوظة في هذا السجل والتي يمكن الرجوع لها في أي وقت من قبل المخولين بذلك ضمن هذا المستشفى أو المنشأة الطبية.

أما EHR فهو ذلك السجل الذي يحتوي على جميع المعلومات الطبية والوضع الصحي والخدمات التي تلقاها المريض والتي يشترك في تقديمها جميع مقدمي الخدمة من مستشفيات ومستوصفات، وبالتالي فإن جميع المعلومات الصحية المرتبطة بالمريض يمكن الوصول الاطلاع من جميع مقدمي الخدمة بغرض الاطلاع على الوضع الصحي للمريض والوقوف على الإشكالات الصحية التي تعرض لها سابقاً وبالتالي قد تتعارض أية علاجات سابقة للمريض مع ما سوف يتم

الاحتياجات.

٣- أن تكون أنظمة المعلومات قادرة على الربط بين معلومات المرضى Patients ومقدمي الخدمة Service Providers والضامنين (الدافعين) Payers مع توفير العناية المستمرة.

٤- أن تكون المنشأة الصحية قادرة على توفير المعلومات المطلوبة بأقل التكاليف وتتمتع بجودة عالية مع تقديم مستوى عالٍ من الخدمة تتمتع بالجودة المرتفعة والمرضية للمريض.

٥- قدرة المنشأة على التحسين المستمر للرعاية الصحية المقدمة للمرضى.

٦- أن تكون لدى المنشأة الرغبة والقدرة على العمل مع جميع الأطراف (الداخلية والخارجية) لتحقيق أهداف المجتمع من رفع مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

إن معظم الأنظمة الأوتوماتيكية الحالية تستخدم كأدوات للإجراءات اليومية وهي تعرف بالنظم القديمة Legacy Systems، وهناك تزايد في الحاجة إلى استخدامات أكثر لبيانات المنظمة من مجرد استعمالها للإدارة فقط، لذا لا بد من استخراج البيانات من تلك الأنظمة وذلك قد لا يتم بطريقة مباشرة وذلك لأن تلك الأنظمة لم يتم بناؤها للإجابة على الأسئلة غير المتنبأ بها، وبسبب ذلك لا بد من القيام أولاً بعملية نقل البيانات إلى ما يعرف بمستودع البيانات أو Data Ware-house والذي يكمن دورها في السماح بإصدار مجموعة من التقارير الرئيسية بسعر معقول، ومن ثم الاستفادة من أدوات Business Intelligence لكسب فهم أعمق للمشكلات الصحية.

الإمام بالوضع الصحي للمريض، مما سيحقق الكفاءة العالية وتحقيق الربحية المطلوبة.

وهذا ما أكد عليه عبد الرحمن المالكي رئيس مجموعة قواعد المعلومات باللجنة الوزارية للتنظيم الإداري، الذي تحدث عن مشروع شبكة الخدمات الطبية عبر الإنترنت بوصفه من مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل الصحة، والذي يهدف إلى توفير وتداول كامل المعلومات والمؤشرات عن المرضى عن طريق إتاحة المعلومات للأطباء للاطلاع عليها وقدرتهم على تشخيص المشكلة الصحية التي يعاني منها المريض على ضوء المعلومات المتوفرة من ربط المعلومات الصحية بين المنشآت الطبية إلكترونياً، والتي تمتد هذه الخدمة لتطال المدن الأخرى أو المناطق النائية التي قد يكون الطبيب هناك في حاجة لها ليتمكن من الاطلاع على المعلومات الصحية للمريض الذي تلقى علاجاً في إحدى المدن أو المستشفيات الأخرى.

ومن الأهمية بمكان أن تكون هذه المعلومات مؤمنة بشكل كامل حتى لا يتم العبث بها أو تعرضها لمخاطر مثل الفقد أو التلف لأي سبب كان (رانيا بنت سعود بن سراج عابد، مركز التميز لأمن المعلومات)

أدوات الأنظمة الذكية Business Intelligence Tool:

عندما تريد المنظمة أن تقيم العناصر الرئيسية المثالية التي يجب أن تتوفر في الأنظمة الصحية حسب رأي الدكتور "Stephen M. Shortell"، فإنها يجب أن تركز على النقاط التالية:

١- التركيز على تلبية الاحتياجات الصحية التي يطلبها السكان

٢- تلبية الخدمات المطلوبة والطاقة اللازمة لتلبية

عالمية لكافة المرضى، وتعتمد في نظامها على فكرة إمكانية الدخول على السجل الصحي للمريض من خلال هذا النظام بشكل سريع وآمن متى ما اقتضت الضرورة لذلك ودون أن يؤثر انتقال المريض من مستشفى لآخر، وذلك عند منح المريض رقمًا طبيًا موحدًا الذي تمنحه له شركة (صحة).

ومن مزايا هذا النظام إمكانية اطلاع الأطباء على السجلات الطبية للمرضى في أي وقت وفي أي مكان وإمكانية طلب الفحوصات والتحليل المخبرية والشعاعية إلكترونياً والاطلاع على نتائجها ومن ثم إعداد الوصفات العلاجية إلكترونياً مما يتيح توثيق كافة المعلومات في سجل المريض الصحي الإلكتروني، وبالتالي إمكانية استدعاء هذه المعلومات عند الضرورة. ولتوضيح مدى فعالية هذا النظام والاستفادة من عملية من عملية الربط بين المنشآت الطبية، فقد تم استشارة الفريق الطبي في مدينة الشيخ خليفة الطبية من قبل مستشفى الرحبة حول مريض إماراتي يعاني من عدة مشاكل صحية قام بمراجعة الأخير، وبعد الاطلاع على سجله الصحي الموجود لدى مدينة الشيخ خليفة الطبية ودون الحاجة إلى انتقال المريض إليها تمكن الفريق الطبي من تشخيص الحالة المرضية التي يعاني منها المريض ووصف العلاج المناسب له. وهذا ما سنستعرضه لاحقاً وخاصة عند تناول النظام المستخدم في مدينة سلطان بن عبد العزيز للخدمات الإنسانية باعتبارها من المنشآت القليلة التي تستخدم مثل هذه النظم).

لذا يمكن القول بأن النظم المعلوماتية المتعددة تسهل من إدارة تلك المعلومات والتي تختلف بنوع التقنية المتبعة، حيث تعتبر الطريقة الأساسية هي النظام القائم على الورق والذي يضمن تسجيل جميع العمليات التي تمت معالجتها وإجرائها من قبل المستشفى ومن ثم معالجتها وعمل التقارير لتلك البيانات، وفي مرحلة لاحقة ظهر أسلوب نماذج الجداول الذي يعد أكثر تقدماً من خلال أتمتة جزء من تلك الإجراءات. إن دمج كلٍّ من مخزن البيانات DW مع أدوات ذكاء الأعمال BI يعتبر أسلوباً لأتمتة عملية جمع البيانات مع وظائف أكثر مرونة لمعالجتها وإصدار التقارير المطلوبة.

لقد أوجدت هذه النظم التقليدية الحاجة إلى وجود نظم معلوماتية حديثة تتماشى مع التطور الهائل والسريع في عالم نظم وتقنية المعلومات، مما شجع شركات البرمجة الرائدة حول العالم إلى إعداد برمجيات مختلفة يستطيع مستخدموها من التعامل معها بشكل سهل وسريع بالإضافة إلى ربط جميع المستخدمين للمعلومات بقاعدة بيانات تمكنهم من إعداد تقارير معينة حسب احتياجاتهم سواء الدائمة أو الآنية التي تطرأ نتيجة طلب الإدارة لهذه المعلومات في حالة معينة. لقد دفعت هذه الأنظمة التقليدية المنشآت الصحية إلى التفكير بالتعاقد مع شركات تقدم حلول الأنظمة الذكية للمنشآت الصحية كما فعلت شركة أبو ظبي للخدمات الصحية (صحة)، والتي قامت بتطبيق النظام الصحي الإلكتروني في كافة المرافق الصحية التابعة لها في إمارة أبو ظبي وذلك لتطوير مستوى الرعاية الصحية وتوفير خدمات صحية ذات معايير

٣- الأدوات الموجهة بالنماذج Model Oriented Tools:

عملية استخراج البيانات Data mining تبحث عن أنماط مميزة في قاعدة البيانات، حيث يعد البحث عن تلك الأنماط للمستخدمين النهائيين مهمًا للغاية، فعلى سبيل المثال البحث عن النماذج الخطيرة هو البحث عن خصائص صفات الأشخاص المعرضة للحوادث. ومن الأمثلة الأخرى في هذا الجانب والمرتبطة بالقطاع الصحي هو استخدام نموذج Data mining بحيث يمكن عمل التكهّنات لحالات الغثيان قبل وبعد إجراء العملية.

عوامل النجاح الأساسية لنظام المعلومات الصحية:

حتى يتحقق النجاح لنظام المعلومات المستخدم في المنشآت الصحية لا بد من ترابط عدة عوامل أو أبعاد، حيث إن ضعف أو عدم وجود إحداها سيؤثر بشكل كبير على نجاح النظام، وتتمثل هذه العناصر في الآتي (Shortell, 2010):

١- البعد الإستراتيجي الذي يؤكد على أن التكامل في الخدمات المقدمة للمريض يجب أن يركز على المسائل ذات الأهمية الإستراتيجية التي تواجه النظام، وليس على أنشطة هامشية، لذا يجب أن ينظر إلى هذه الخدمات المتكاملة على أنها أولوية إستراتيجية أساسية للنظام ككل، وذلك بالتركيز على الإستراتيجية الرئيسية و تنفيذ الخطط الموضوعية ونظام تقييم الأداء والمكافآت (Shortell, 2010).

٢- البعد الهيكلي الذي يشير إلى الهيكل التنظيمي الشامل لدعم جهود تكامل نظام الخدمات الصحية، حيث إن الهيكل التنظيمي الجيد والمتربط في وظائفه يعزز من قوة النظام المستخدم وذلك عن طريق توضيح العلاقة

التصنيفات المتعددة لأدوات ذكاء الأعمال BI:

هناك أنواع عدة من التصنيفات لأدوات ذكاء الأعمال والذي تم اعتماده في ذلك على المعايير الوظيفية ومنها ما قدمه كل من (Ton A.M. Spil 2002 و Robert A. Stegwee و Christian J.A. Teitink):

١- الأدوات الموجهة للبيانات Data Oriented Tools:

تمثل الأدوات التي تعتمد على Structured Query Language (SQL)-oriented وهي توفر أوامر الاستعلام Ad-hoc الأكثر مرونة للمستخدمين المحترفين. وهذا النوع من الدخول للبيانات يتطلب عناية أفضل على مستوى مخازن البيانات Data Warehouse ، حيث إن الجداول الكبيرة مع الاستعلامات ضعيفة الصياغة من المحتمل أن تحدث أداء رديء للغاية. وهذا يبين الحاجة إلى تسليح المستخدم النهائي بالمعرفة بتركيبة قواعد البيانات والجداول ولغة SQL.

٢- الأدوات الموجهة للقرارات Decision Oriented Tools:

تمثل أدوات DSS وهي توفر لمستخدمها صلاحيات وإمكانات الوصول واستخدام البيانات المجمعة مما يمكنهم من تحويل تلك البيانات إلى معلومات. ومن ثم يتم تحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى معرفة. الاستعلامات Queries المستخدمة هنا تختلف بشكل كبير عن ما يتم من خلال الأدوات ذات التوجه SQL وهي تصنف إلى مجموعتين هما:

١- جداول البيانات Spreadsheets

٢- المعالجة التحليلية على الويب Online Analytical Processing (OLAP)

النظام المتاحة وتطويرها مع متطلبات العمل في مدينة سلطان بن عبد العزيز للخدمات الإنسانية، والتي ساعدت في حل معظم مشكلات العناية الصحية للمريض، والتي تقوم على مبدأ التعامل الإلكتروني البحث مع المعلومات الطبية للمريض.

قبل الدخول في تفاصيل النظام الصحي المتبع في مدينة سلطان بن عبد العزيز للخدمات الإنسانية (والتي سيتم الإشارة لها لاحقاً بـ (المدينة))، سوف نقوم بتقديم نبذة عن هذه المنشأة للتعريف بها وبالخدمات التي تقدمها والفئة المستهدفة لهذه الخدمات.

تقوم المدينة بتقديم الرعاية الصحية والمتخصصة في مجال إعادة التأهيل الصحي وخاصة للمرضى ذوي الاحتياجات الخاصة الذين يعانون من مشاكل صحية ناجمة عن الحوادث والإصابات والإعاقات الجسدية بكافة أنواعها، وكذلك الناتجة عن السكتان الدماغية وتقديم خدمات العلاج الطبيعي والوظيفي وعلاج النطق والتخاطب.

وبالإضافة للخدمات السابقة تقدم المدينة الخدمات الطبية المتنوعة في الكثير من التخصصات والتي تدعم خدمات إعادة التأهيل مثل عيادة المسالك البولية والطب الباطني والعيون والأسنان والعظام والمخ والأعصاب وكافة التدخلات الجراحية المرتبطة، كذلك دعم هذه التخصصات بالخدمات المساندة والمتخصصة مثل المختبر والأشعة والرعاية الصيدلانية وخدمات التغذية وخدمات الرعاية الصحية المنزلية وكذلك الأطراف الاصطناعية، كما أن الطاقة الاستيعابية للمدينة هي ٤٠٠ سرير ويعمل بها ما يقارب ١٥٠٠ موظف.

بشكل جيد بين الوظائف المختلفة للمنشأة، ويتم ذلك عن طريق تقييم الهيكل العام على كل من الصعيدين الكلي (التنظيم والإدارة في المرافق والمواقع) والجزئي (ترتيبات تقديم الرعاية للمريض)، إضافة إلى تقييم وإعادة تصميم عمليات تدفق الأعمال (Shortell,2010).

٣- البعد الثقافي الذي يشير إلى القيم والمعايير، التي تدعم أو تحول دون تطبيق التكامل في تقديم الخدمات الصحية للمريض، وذلك بالتركيز على مفاهيم التدريب والتطوير المستمر وتطبيق أنظمة الجودة التي تعزز المفاهيم الخاصة بتقديم الخدمة المثلى للمرضى، بالإضافة إلى تعزيز مبادئ الفريق الواحد (Shortell,2010).

٤- البعد التقني والذي يشير إلى المدى الذي يجب مساندة مستخدم النظام إلى التدريب وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهداف تكامل الخدمات الصحية، ويشمل أيضاً تطوير قدرات المنظمة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقد يحتاج النظام إلى إعادة تصميمه بما يتلاءم مع وضع وشكل العمليات في المنشأة التي قد تتعرض إلى تغييرات وبشكل مستمر نتيجة تطوير الخدمات المقدمة أو قد تكون ناتجة عن عدم وضع هذه العمليات بالشكل الصحيح منذ البداية، والتركيز على العمليات الرئيسية للنظام، إضافة إلى الاستثمار في أنظمة المعلومات القوية التي تمكن المنشأة من تقديم خدماتها بالشكل الأفضل والأسهل (Shortell,2010).

حالة تطبيقية:

نوضح من خلال هذا المثال نموذجاً لأدوات ذكاء الأعمال في القطاع الصحي والذي قامت باستخدامه وتطوير آليات العمل لتناسب إمكانيات

ACI والمسمى ميد تراك (MEDTRAK). وهذا النظام يعتمد على التكامل في المعلومات الإكلينيكية والإدارية والمالية، بالإضافة إلى أنه يقوم بحفظ جميع المعلومات الطبية وما يتعلق بها من خدمات تم تقديمها للمريض والتقارير الطبية التي يصدرها الأطباء وملاحظات المرضى عن الخدمات المقدمة لهم والعلامات الحيوية (Vital Signs) المسجلة خلال زيارة معينة (أو حتى أثناء التنويم) في سجل واحد. كما يقوم هذا النظام الإلكتروني بحفظ المعلومات التاريخية عن سجل الأمراض والمشاكل الصحية التي يعاني منها المريض أو ذويه حالياً أو سابقاً، بالإضافة إلى أن هذا النظام يقوم بربط المعلومات المالية ببقية التطبيقات الخاصة بالخدمات الأخرى، وذلك من خلال تطبيق متكامل يقوم بالتحكم بتقديم الخدمات للمريض في حالة وجود تغطية مالية للمريض سواء كانت نقدية Self-Pay أم بالأجل عن طريق أحد Sponsor.

ويعتبر توفير المعلومات المالية بالإضافة إلى المعلومات الإكلينيكية والإدارية في هذا النظام من أحد عوامل نجاح النظام، حيث يقوم بعمل ربط جميع الخدمات المقدمة للمريض في سجل المريض المالي والذي يعتبر كوعاء يحفظ فيه جميع المعلومات المالية والصحية والطبية، بالإضافة إلى إمكانية استخراج تقارير مالية توضح الخدمات المقدمة للمريض وتقارير أخرى حسب الحاجة وحسب الإدارة المعنية بها، وهذه الأخيرة لا يمكن لها استخراج تقارير تخص إدارات أخرى وذلك حفاظاً على سرية المعلومات الخاصة بالمريض وفي نفس الوقت عدم اطلاع غير ذوي الاختصاص على معلومات تخص خدمات مقدمة من

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن كيف تستطيع هذه المنشأة من تقديم خدماتها المتعددة لمرضاها بالرغم من تنوعها وتعقدها واختلاف الحالة الصحية للمرضى واختلاف خطة العلاج المتبعة مع اختلاف احتياجات المريض والخدمات الطبية المقدمة له، وتداخل هذه الخدمات وتقاطعها.

منذ نشأة المدينة والبدء بتقديم الخدمات الصحية فيها عام ٢٠٠٢، تم الاعتماد على النظام التقليدي البحث من تسجيل المرضى وفتح سجلات طبية يدوياً ومعالجة هذه السجلات وحفظها بالشكل التقليدي من حفظ للتقارير الطبية وملاحظات الأطباء والوصفات العلاجية ونتائج الفحوص والتحليل ونتائج الخطط العلاجية، وتسجيل جميع الخدمات الطبية والصحية الأخرى المقدمة للمريض بشكل يدوي.

ونظراً لطبيعة الخدمات الرعاية الطبية في هذه المنشأة والتي تختلف عن باقي التخصصات الطبية كونها تحتاج إلى فترة علاج طويلة ومتابعة مستمرة لفترات طويلة، ونظراً لضخامة المعلومات الطبية التي يتم التعامل معها لكل مريض، مما حتم على إدارة المدينة اتخاذ القرار ضرورة الاعتماد على نظام صحي إلكتروني يقوم بالتعامل مع جميع هذه الخدمات والتقارير والملاحظات وحفظ ملاحظات الأطباء والمعالجين ومقدمي الخدمات المتخصصة بشكل يسهل معه استدعاؤها في أي وقت وفي أي مكان داخل المدينة، والربط فيما بين الأقسام والإدارات الصحية المختلفة ومقدمي الخدمات المختلفين بشكل متكامل وآمن.

وقد وقع اختيار مدينة سلطان بن عبدالعزيز على اعتماد النظام المقدم من شركة McKesson / HBO

- التحليل الذكي: تصور كبير وبشكل شامل للمنشأة مستوحاه من قواعد البيانات المعقدة لتحديد الاتجاهات، وإنشاء الجداول الزمنية، وكشف الأفكار.
- التعقب المستمر: تعقب التطورات اليومية في الشركات والمنتجات والعروض، والأخبار التي يختارها متخذ القرار.
- المرونة : يدعم أي إستراتيجية للاستخبارات حيث يدعم التحليل باتجاه من أعلى إلى أسفل واستطلاعات للأسواق كاملة من أسفل إلى أعلى، وتحليل من لاعبيه الأساسيين.

وتقول الأستاذة موضي الهواوي، مديرة إدارة تقنية المعلومات في (المدينة) ، إن من النقاط الهامة التي يجب أن نذكرها هنا هي أن النظام يمكن الدخول إليه من أي مكان فهو يعتمد على آلية الدخول عبر الإنترنت، مما يعني أن جميع المعلومات المدخلة والخدمات المقدمة يتم حفظها مركزياً وبالتالي عدم ضياع أو فقدان للمعلومات المخزنة على الأجهزة، ولخدمة المريض بشكل أفضل فقد أدخلت إدارة تقنية المعلومات مؤخراً تعديلاً على النظام بحيث يمكن للأطباء أن يتواصلوا مع مرضاهم طبيياً والوقوف على حالتهم الصحية من أي مكان خارج المدينة(مدينة سلطان)، وبالتالي لا ضرورة لوجود الطبيب في حالة وجود أي إضافة على النظام أو الاطلاع على التحاليل الطبية أو الشعاعية للحضور بينما يمكن الدخول على السجل الطبي للمريض ومعاينة نتائج التحليل ووصف العلاج المطلوب (خاصة بالنسبة للمرضى المنومين).

وتضيف الأستاذة الهواوي، النقطة الإيجابية

إدارات أخرى لا يوجد بينها علاقة عمل وثيقة محلها المريض ذاته.

نظام ميد تراك (Medtrack):

يعتبر نظام ميد تراك (Medtrack) هو المصدر الرئيسي للذكاء التجاري والعلمي في مجال الصحة. فهو يعتبر محطة واحدة، حيث يجمع بين عدد كبير من مجموعات البيانات في منصة واحدة متكاملة، والذي يسمح بسرعة البحث وتحليل البيانات وإظهار الأفكار التي تستخدم في دعم القرارات الإستراتيجية التي تعتبر بالغة الأهمية لمنشأة. وقد نشأ كأداة بحث في شركة بوتيك الاستثمار (Boutique Investment Firm) وخرجت كعمل تجاري مستقل في عام ٢٠٠٣. المنتج انتشر بسرعة باعتباره أحد منصات الاستخبارات الرائدة في قطاع الرعاية الصحية، وأصبح أداة أساسية للمديرين التنفيذيين في مجال المستحضرات الصيدلانية والتكنولوجيا الحيوية، والتمويل، والبحوث والصناعات التحويلية.

ويمتاز نظام ذكاء ميد تراك (medtrack) بالميزات

التالية:

- الشمول و العمق: يجمع بين قواعد البيانات القوية التي تغطي المخدرات، والشركات والصفقات، وبراءات الاختراع، والتكنولوجيات، بالإضافة إلى البيانات الصحية والطبية والمالية وأكثر من ذلك، كل ذلك في منصة واحدة.
- التكامل: حيث يمكن بسهولة البحث، والتدقيق، وتصدير مجموعة غنية من البيانات من الأنظمة الأخرى.

فقط ومراجعتها وتصحيح أو تحديث خدمات أو أوامر معينة.

ولتوضيح آلية العمل التي تقوم عليها فكرة هذا النظام فإننا سنقوم باستعراض مثالاً مختصراً عن خدمات مقدمة للمريض بدءاً من تسجيل المريض في النظام الإلكتروني وانتهاءً بتخريج المريض من المستشفى، (لقد تم استخدام معلومات حقيقية في السجل الطبي لمعد هذا البحث للتوضيح).

يتم إدخال بيانات المريض في النظام كاملة تتضمن بيانات شخصية (الاسم، تاريخ الميلاد، الجنس، عنوان التواصل مع المريض أو مع ذويه)، وغيرها من المعلومات الأخرى. وبعد فتح الملف يتم تسجيل موعد لدى العيادة المطلوب مراجعتها عن طريق النظام، وعند وصول المريض للعيادة المطلوبة يتم فتح ما يسمى بالـ (Episode) وهو عبارة عن سجل يحمل رقماً يسجله النظام أو توماتيكياً يتم من خلاله تسجيل جميع الخدمات التي سيتم تقديمها خلال هذه الزيارة (كشفية الطبيب، التحاليل والفحوصات المطلوبة)، وكذلك الخدمات التي تقدم للمريض في هذه الزيارة المرتبطة بالشكوى الرئيسية التي من أجلها قام المريض بزيارة المدينة، والتي تظهر على الشكل رقم (١):

التي تحسب لهذا النظام اعتماد المعلومات المدخلة على بعضها البعض على شكل خطوات وبشكل منطقي، فعلى سبيل المثال لا يمكن تخريج المريض (سواءً كان منوماً أو مراجعاً للعيادات الخارجية) ما لم يكن قد تم إخلاء طرفه تجاه المدينة (Clearance) وذلك بدفع المستحقات المالية المترتبة على الخدمات المقدمة له في المدينة أو ربطها (Link) بتغطية علاج معين (سواء كانت من ضامن أو من شركة تأمين)، وإخلاء طرف المريض مالياً (Financial Clearance) لا يتم ما لم يكن هناك طلب لإجراء إخلاء الطرف، كما أن طلب إخلاء الطرف لا يتم إدخاله حتى يدخل الطبيب المعالج أمراً بتخريج المريض والذي بدوره يعتمد على التقرير الطبي للمريض الذي يتضمن كافة الإجراءات والخدمات والفحوص الطبية والعلاجية التي تم تقديمها للمريض خلال خطة العلاج التي تلقاها المريض أثناء وجوده في المدينة.

ونظراً لكون السجلات الطبية تعمل بشكل كامل فإن عملية مراجعة العمليات والإجراءات وجميع الإدخالات تبدو صعبة، إلا أن النظام بإمكانه توفير تقارير عن كامل الأنشطة والإجراءات (طبية كانت أم مالية أو حتى إدارية) تخص المريض، من حيث الوقت والتاريخ ورقم المستخدم الذي قام بإدخال الأمر أو حتى تعديله أو حذفه، وهذا التقرير يتم استخراجها ومتابعة ما فيه من إجراءات بحسب الإدارة المعنية بمجموعة إجراءات أو أوامر أو خدمات معينة، فمثلاً المسؤول في قسم المختبر يطلع على الخدمات والأوامر الجديدة أو التعديلية على أوامر سابقة المقدمة في المختبر

PAPerson.Banner 0.022976 (secs), 12189 (lines), 1283 (jobs)

CASHIERS WORKBENCH

Description	Total All Episode Invoices	Total Deposits / Received	Total Adjustment Amount	Total Amount Outstanding
Patient	812.72	-813.22	0.00	-0.50
Payor	18,633.76	-4,235.00	0.00	14,398.76
Total	19,446.48	-5,048.22	0.00	14,398.26

ARPatientBill.ListTotals 1,453332 (secs), 19354 (lines), 14930 (jobs)

Cashiers - Episode Options Print

Show Unpaid Bills Only Show Patient Bills Show Zero Bills

Select Invoice Before Selecting From Print Menu!

Check / Uncheck All

Select Bill	Transaction Type	Date Bill Printed	Payor Bill Number	Patient Bill Number	Episode No	Payor	Admission Date	Discharge Date	Episode Invoice Total	Invoice Total	Outstanding Amount	Patient Invoice Total	Payor Invoice Total	Deposit Date	Refund Date (s)	Receipts and Deposits Total	Adj Tot
<input type="checkbox"/>	Invoice	31/01/2011 [25/02/1432]	OP418117		OP0000268028	Ncci	31/01/2011 [25/02/1432]	31/01/2011 [25/02/1432]	94.50	94.50	94.50	0.00	94.50				0.00
<input type="checkbox"/>	Over Payment								0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	31/01/2011 [25/02/1432]			-0.50
<input type="checkbox"/>	Invoice	24/02/2010 [10/03/1431]	OP362363		OP0000231934	SSAHC Employee Health	24/02/2010 [10/03/1431]	24/02/2010 [10/03/1431]	15.87	1.59	1.59	0.00	1.59				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	24/02/2010 [10/03/1431]	OP362364		OP0000231934	Ncci	24/02/2010 [10/03/1431]	24/02/2010 [10/03/1431]	15.87	14.28	14.28	0.00	14.28				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	27/02/2010 [13/03/1431]	ED056694		ER0000028601	SSAHC Employee Health	24/02/2010 [10/03/1431]	24/02/2010 [10/03/1431]	65.00	6.50	6.50	0.00	6.50				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	27/02/2010 [13/03/1431]	ED056695		ER0000028601	Ncci	24/02/2010 [10/03/1431]	24/02/2010 [10/03/1431]	65.00	58.50	58.50	0.00	58.50				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	17/01/2010 [01/02/1431]	OP354352		OP0000225844	SSAHC Employee Health	17/01/2010 [01/02/1431]	17/01/2010 [01/02/1431]	105.00	105.00	105.00	0.00	105.00				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	17/01/2010 [01/02/1431]	OP354384		OP0000225871	SSAHC Employee Health	17/01/2010 [01/02/1431]	17/01/2010 [01/02/1431]	4.13	4.13	4.13	0.00	4.13				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	26/12/2009 [09/01/1431]	OP349717		OP0000222401	Ncci	26/12/2009 [09/01/1431]	26/12/2009 [09/01/1431]	360.00	360.00	360.00	0.00	360.00				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	12/12/2009 [24/12/1430]	OP346817		OP0000220187	Ncci	12/12/2009 [24/12/1430]	12/12/2009 [24/12/1430]	144.00	144.00	144.00	0.00	144.00				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	15/11/2009 [27/11/1430]	OP343112		OP0000217558	Ncci	15/11/2009 [27/11/1430]	15/11/2009 [27/11/1430]	468.00	468.00	468.00	0.00	468.00				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	07/11/2009 [19/11/1430]	OP341155		OP0000215908	Ncci	07/11/2009 [19/11/1430]	07/11/2009 [19/11/1430]	144.00	144.00	144.00	0.00	144.00				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	01/11/2009 [13/11/1430]	OP340234		OP0000215032	Ncci	01/11/2009 [13/11/1430]	01/11/2009 [13/11/1430]	784.80	784.80	784.80	0.00	784.80				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	29/09/2009 [09/10/1430]	OP334406		OP0000210007	SSAHC Employee Health	29/09/2009 [09/10/1430]	29/09/2009 [09/10/1430]	97.50	9.75	9.75	0.00	9.75				0.00
<input type="checkbox"/>	Invoice	29/09/2009 [09/10/1430]	OP334407		OP0000210007	Ncci	29/09/2009 [09/10/1430]	29/09/2009 [09/10/1430]	97.50	87.75	87.75	0.00	87.75				0.00

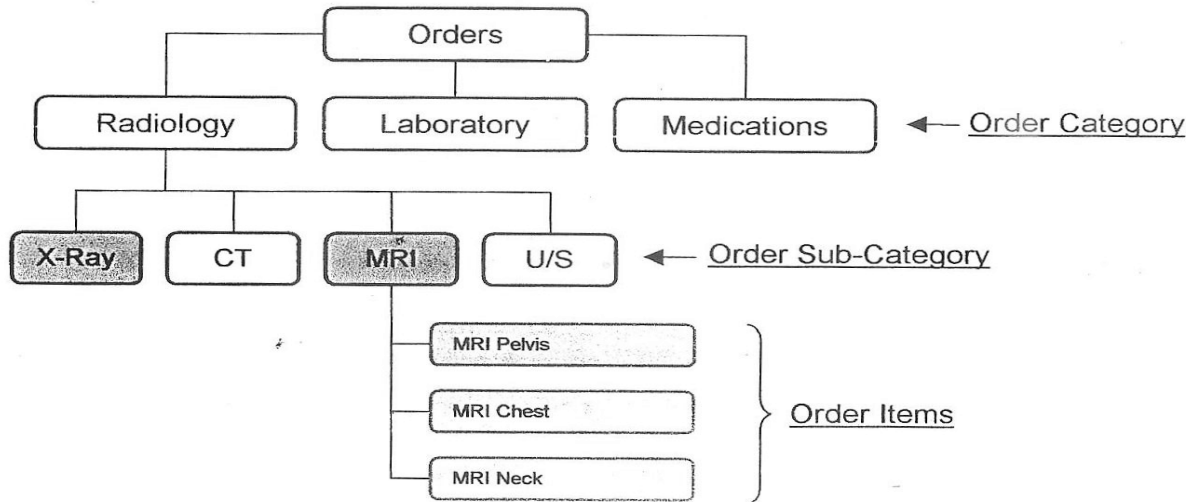
0790 Local Intranet 100%

start SBAHC Live - Window... Inbox - kghassab@sb... MAY2011 41328 [Compatibility ...] 24402 [Compatibility ...] 1111.rar - WinRAR AR 3:53 PM

الشكل رقم (١). توفير النظام للمعلومات المالية بالإضافة الى المعلومات الإكلينيكية والإدارية.

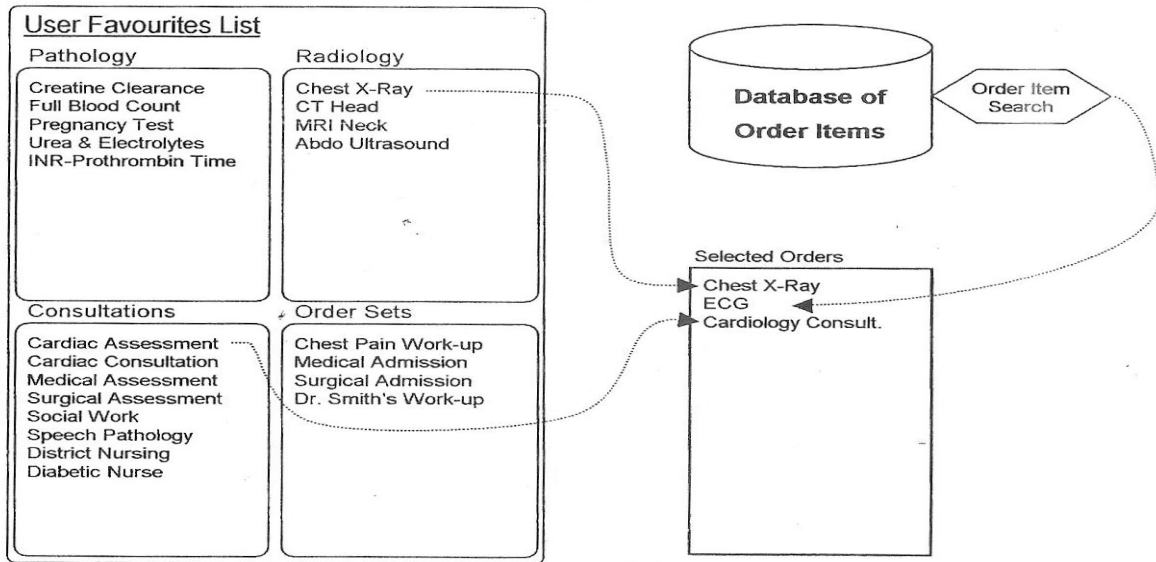
يتم إلغاء الخدمة فتسجل على أنها (Cancelled). وعندما يتم الكشف على المريض من قبل الطبيب ويحتاج إلى خدمات أخرى فإنه يقوم باختيار الفحص المطلوب من ضمن الخدمات الرئيسية، وذلك حسب نموذج العمل المطروح من شركة McKesson/ HBO- (ACI) في (المدينة)، كما هو ظاهر بالشكل رقم (٢):

في حال عدم دفع قيمة الخدمة فإنها لن تعتمد في النظام وإكمال الإجراءات اللاحقة لها، حيث إن كل خدمة مطلوبة تنتقل من مرحلة إلى أخرى حسب طبيعة هذه الخدمة، وحسب مدى اكتمال تقديم هذه الخدمة، حيث تمر عملية إدخال أوامر الخدمات بالمراحل التالية: بالانتظار (On Hold) وذلك عند إدخال الخدمة لأول مرة، ثم قيد المراجعة (Verified) ثم جاري العمل (In Progress) وأخيراً منفذة (Executed) وفي بعض الأحيان



الشكل رقم (٢). نموذج العمل في نظام أنظمة الأعمال المستخدم.

وتظهر أكثر الخدمات المطلوبة في نموذج (ACI) كما في الشكل رقم (٣):
الخدمات الواردة في عرض شركة (McKesson/ HBO-)



الشكل رقم (٣). نموذج الخدمات المقدمة للمريض في نظام ذكاء الأعمال.

والذي يتضمن (EPR) Electronic Patient Record، بالإضافة إلى ذلك جميع التقارير والملاحظات التي سجلها الأطباء والمرضى لما قدموه للمريض وتظهر على الشكل رقم (٤):

وبعد الانتهاء من جميع الخدمات المقدمة للمريض، يمكن الاطلاع على جميع الخدمات المقدمة سواء تلك التي تم تقديمها في هذه الزيارة أم في زيارات أخرى في شاشة خاصة بالسجل الإلكتروني للمريض

PAPerson.Banner 0.018984 (secs), 13362 (lines), 1343 (globals)

Admn

Search ASO

Select Order Name Link Quantity My Notes Order Status Ordering Clinician Date Ordered Update User Episode No Payor Plan Price Date Executed Billed

OEOrdItem>ListEMR 0.010361 (secs), 12903 (lines), 995 (globals)

Order Profile: All Orders

Admn

Search ASO

Select Order Name Link Quantity My Notes Order Status Ordering Clinician Date Ordered Update User Episode No Payor Plan Price Date Executed Billed

Select	Order Name Link	Quantity	My Notes	Order Status	Ordering Clinician	Date Ordered	Update User	Episode No	Payor	Plan	Price	Date Executed	Billed
<input type="checkbox"/>	Fees ER Consultation: Z00	1		Verified	Johanna Crause	03/10/2006 [10/09/1427]	Johanna Crause	ER0000008314			200	10/10/2006 [17/09/1427]	Paid
<input type="checkbox"/>	Varicella-Zoster Virus Antibody	1		Executed	Marcela Lipsova	02/10/2006 [09/09/1427]		ER0000008314			150	04/10/2006 [11/09/1427]	Paid
<input type="checkbox"/>	HEPATITIS B s, ABS (HBs ABS)	1		Executed	Marcela Lipsova	02/10/2006 [09/09/1427]		ER0000008314			160	04/10/2006 [11/09/1427]	Paid
<input type="checkbox"/>	HEPATITIS C, ABS	1		Executed	Marcela Lipsova	02/10/2006 [09/09/1427]		ER0000008314			160	04/10/2006 [11/09/1427]	Paid
<input type="checkbox"/>	HEPATITIS B s, AG (HBs AG)	1		Executed	Marcela Lipsova	02/10/2006 [09/09/1427]		ER0000008314			160	04/10/2006 [11/09/1427]	Paid
<input type="checkbox"/>	RAPID PLASMIN REAGIN (RPR)	1		Executed	Marcela Lipsova	02/10/2006 [09/09/1427]		ER0000008314			80	04/10/2006 [11/09/1427]	Paid
<input type="checkbox"/>	Complete Blood Count (CBC)	1		Executed	Marcela Lipsova	02/10/2006 [09/09/1427]		ER0000008314			80	02/10/2006 [09/09/1427]	Paid
<input type="checkbox"/>	City Pre-Employment Profile Package	1		Executed	Marcela Lipsova	02/10/2006 [09/09/1427]	Eurwin John Lopez	ER0000008314	BabyInde Aguilu		0	09/10/2006 [16/09/1427]	Paid
<input type="checkbox"/>	XR - Chest P.A.	1		Executed	Marcela Lipsova	02/10/2006 [09/09/1427]		ER0000008314			80	02/10/2006 [09/09/1427]	Paid

OEOrdItem>ListEMR 0.059746 (secs), 86802 (lines), 6058 (globals)

Order Profile: Diagnostic Imaging Orders

Order Profile: Physiology Orders

Order Profile: Rehab Orders

Order Profile: Pharmacy Orders

Order Profile: Doctors Fees

Order Profile: Lab Orders [Across All Episodes]

Order Profile: Pending Orders

Order Profile: Inactive Orders

Order Profile: 24 Hours

Order Profile: Home Health

spr.chartbook.show 1184973 (secs), 1354917 (lines), 161662 (globals)

0790 Local Intranet 100%

start Inbox - kghassab@sb... MAY2011 41328 [Compatibility ...] 24402 [Compatibility ...] SBAHC Live - Window... EN 4:45 PM

الشكل رقم (٤). يوضح سجل الإلكتروني لطلبات الخدمة الصحية.

ونظراً لكون النظام يعتمد على تكامل وترابط المعلومات الصحية والمالية والإدارية، فإن هذه المعلومات تظهر في فاتورة المريض كما أن الخدمات المقدمة للمريض تظهر في الفاتورة الخاصة به كما في الشكل رقم (٥).

Invoice Number	Transaction Date From	Transaction Type	Details	Price	Order Status	Quantity	Service Tax	Patient Total	Payor Total	Transaction Date To	Discontinues Item	Receipt Number	Cancel Reason
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	XR - Chest P. A.	80.00	Executed	1	0.00	0.00	80.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	Complete Blood Count (CBC)	0.00	Executed	1	0.00	0.00	0.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	RAPID R. ADMIN	0.00	Executed	1	0.00	0.00	0.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	REAGIN (RPR)	0.00	Executed	1	0.00	0.00	0.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	HEPATITIS B S. AG (HbS AG)	0.00	Executed	1	0.00	0.00	0.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	HUMAN IMMUNODEFICIENCY VIRUS 1&2 (HIV 1&2) ABS	0.00	Executed	1	0.00	0.00	0.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	HEPATITIS C. ABS	0.00	Executed	1	0.00	0.00	0.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	HEPATITIS B S. ABS (HbS ABS)	0.00	Executed	1	0.00	0.00	0.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	Varicella-Zoster Virus Antibody	150.00	Executed	1	0.00	0.00	150.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	02/10/2006 [09/09/1427]	Invoice	City Pre-Employment Profile Package	790.00	Executed	1	0.00	0.00	790.00	02/10/2006 [09/09/1427]	X		
ED020897	03/10/2006 [10/09/1427]	Invoice	Fee ER Consultation-200	200.00	Verified	1	0.00	0.00	200.00	03/10/2006 [10/09/1427]	X		
						Outstanding Totals		0.00	1,220.00				

الشكل رقم (٥). يوضح الطلبات التي تم إنجازها والطلبات التي لم يتم إنجازها.

المرضى يوماً ناهيك عن المرضى المنومين الذين قد يتراوح عددهم مائتا مريض بشكل متواصل على مدار السنة، وبالتالي الوقت والجهد والتكلفة المرتبطة بتقديم هذه الخدمات المباشرة (العلاجية)، والمساندة اللازمة لإتمام الأعمال المطلوبة كتتنسيق دخول وتنويم المرضى وجدولة خروجه وتوزيع المرضى على الأجنحة المعنية، وكذلك متابعة حسابات المرضى وأهلية علاجهم وتغطية العلاج وجميع المتطلبات المالية الأخرى فيما لو كان الوضع بالشكل التقليدي المعتمد على المستندات الورقية والأعمال اليدوية، بينما تحل الأعمال المؤتمتة محلها وتعينها في ذلك التقارير التي يتم طلبها في أي وقت لتعطي جميع المعلومات المطلوبة والتعامل معها بالشكل المطلوب حسب الاحتياج.

وكما هو واضح الشكل رقم (٥) فإن مجموعة من المعلومات الإدارية (الاسم، العمر، الجنس، ورقم الزيارة)، والمعلومات الصحية (الخدمات الصحية، حالة الخدمة)، والمعلومات المالية (رقم الفاتورة، قيمة الخدمات، قيمة الفاتورة)، ومن هنا نجد التكامل والترابط في المعلومات داخل هذا النظام، وبالتالي توفير الوقت والجهد وتخفيض التكاليف الناجمة عن متابعة وإدارة السجلات الطبية اليدوية في شكلها التقليدي، بالإضافة إلى الوقت المستغرق في البحث عن المعلومات التي قد يحتاج لها الطبيب المعالج في سجل المريض الطبي عند مراجعة المريض من جديد للمدينة، بينما يمكن استغلال هذا الوقت في خدمة مريض آخر.

المثال البسيط المذكور آنفاً يمثل حالة بسيطة قد لا تتجاوز مدة التعامل معها أكثر من ساعة في جميع مرافق المنشأة التابعة للعيادات الخارجية، لذا فإننا يمكننا تخيل كيف سيكون الحال عند مراجعة عشرات

الخلاصة والنتائج

مما لا شك فيه أن العالم يواجه اليوم ضغوطاً كبيرة تتعلق بالنمو المتواصل من نواحٍ عدة، منها زيادة التعداد السكاني بشكل مطرد، وتزايد احتياجات أفراد المجتمع إلى الحصول على خدمات صحية على مستوى عالٍ، والتي تدفع المستشفيات اليوم للعمل بشكل أكبر على رفع وتحسين الأداء التشغيلي لديها من خلال تنسيق البيانات لديها وتحليلها ونشرها بواسطة أنظمة المعلومات الذكية BI مما يساعدها على تحقيق قرارات أكثر إيجابية ويساهم في رفع الشفافية والوضوح لديها، حيث تعد المؤسسات الصحية واحدة من الأمثلة الأساسية التي تمثل تحدياً للكفاءة التشغيلية، حيث كثافة الموارد التشغيلية وارتفاع مستوى التباين في الحالات مع انخفاض مستوى الأتمتة فيها يتطلب جهود استباقية من الإدارة حيث البيانات ذات العلاقة تساهم وبصورة فاعلة في تحسين صنع القرار.

كما أن الوصول للمعلومات الضرورية سواء تلك المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر، يعتبر العنصر في عملية اختيار الأنظمة الذكية لتلائم أعمال المنشأة وتدعم متخذي القرارات، والتي قد يكون فيها إنقاذ أرواح المرضى أو على أقل تقدير تساهم في دعم الأعمال المساندة للأعمال الأساسية والمتمثلة في الخدمات الصحية عموماً أو الطبية خصوصاً.

لذا يمكن إيجاز أهم المميزات الدافعة لتطبيق مثل تلك الأدوات في المنظمات الصحية من خلال المحاور التالية والتي تأخذها المنظمة في عين الاعتبار في دراستها لتطبيق أدوات ذكاء الأعمال:

أ) السهولة Simplicity :

تمكين المدراء في صنع القرار في المراحل الحرجة يعد من أهداف أدوات ذكاء الأعمال من خلال توفير البيانات اللازمة ذات الصلة في وقت مناسب وقياسي ومتناغمة مع قرارات الأعمال التي تدعمها. بالإضافة إلى إمكانيات البحث السريع مع القدرات القوية في التحليل التي تتمتع بها تلك الأدوات يستطيع المستخدم من الوصول إلى إجابات فورية للأمر الهامة (Don Tapscott).

ب) التكامل Integration :

حيث تنتقل أدوات ذكاء الأعمال لتقدم خدماتها إلى جوانب أبعد من عملية التقارير لتصل إلى تحقيق التكامل مع الأنظمة الأخرى المندمجة في عمليات المنظمة. حيث يتطلب سابقاً من المستخدم الانتظار لمرحلة الانتهاء من خطوات أولية متعددة لحين الحصول على البيانات ومراجعتها، بدءاً من إدخال العملية وتخزين البيانات ومعالجتها واستخراجها إلى مخازن متعددة DWs ونماذج مكعبية للتحليل وانتهاءً بتوصيلها للمستخدم.

ويناقش الأسلوب الحديث إمكانية توازي أدوات ذكاء الأعمال مع مراحل العمل المختلفة مما يمكن من توصيل معلومات فاعلة ومتعلقة بعمليات حرجة تتطلب مراجعة واتخاذ قرار لحظي في وقت قصير، حيث يمكن تحقيق الفائدة القصوى من خلال توفير تكامل لجميع المعلومات عبر الأنظمة الطبية والمالية وغيرها من الأقسام الأخرى. (Don Tapscott).

ج) الحصيلة Payoff :

التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية

الصيانة المفاجئة أو حتى المجدولة، انقطاع التيار الكهربائي، عطل في أحد الخوادم الرئيسية، أو أية أعطال مفاجئة في قواعد البيانات وهذه التوقفات قد تحدث في أي منشأة مهما كان حجم المنشأة أو نوع النظام المستخدم، لذا يجب أن يتوفر نظام بديل يوثق المعلومات والخدمات المقدمة خلال هذا الانقطاع عن العمل وذلك لإعادة إدخال هذه المعلومات المفقودة خلال هذا الانقطاع وبالتالي ضمان عدم ضياع أي معلومة، ويتم حوكمة هذا الإجراء من خلال إقرار سياسات وإجراءات توضح كيفية التعامل مع الحالات المحتملة، والأشخاص المسؤولين عن تطبيق هذه البدائل وكيفية إعادة إدخال هذه المعلومات لاحقاً.

و- إمكانية التحديث، الترقية، والتطوير Possibility to

Update, Upgrade and Improvement :

تعتبر مرونة الأنظمة لاستيعاب أي تحديث أو تطوير أو ترقية من النقاط الهامة التي يجب الاهتمام بها عند اختيارها، نظراً للتطور السريع في عالم تقنية المعلومات وبالتالي استحالة تغيير الأنظمة خلال فترات قصيرة نظراً للاستثمارات المالية الضخمة التي تضخمها منشآت الأعمال فيها، ناهيك عن الجهود الكبيرة في عملية تكييف الأنظمة للنظام العامل في المنشآت الصحية والمتطلبات الفنية والتقنية الضرورية لتطبيق هذه الأنظمة.

تتزايد مع الوقت منها ما يتعلق بالحاجة المتزايدة لتوفير وتحقيق التوجه الخدمي المتكامل، لذا وجب على الكثير من المنظمات من رفع مستوى المعلومات الداخلية والخارجية لديها إلى معلومات أكثر وصولاً وتوفير ذكاء الأعمال إلى أكبر عدد من الموظفين.

إن الانتقال من الحلول القديمة في ذكاء الأعمال إلى الاتجاهات الحديثة يمثل نقلة نوعية للمؤسسة وخطوة إلى الأمام تواجه من خلالها خيارات متعددة، حيث تبني مثل تلك الأدوات يساهم في تمكين الموظفين من القيام بالأعمال المناطة بهم، وتعجيل تنفيذ وتعديل الخطط مما ينتج عنه تحسين في مستوى العمليات مما يساهم في تحقيق الريادة الخدمية في العناية الصحية للمرضى. (Don Tapscott).

د) إمكانية المراجعة وتتبع الإدخالات Audit Trail :

عند الحديث عن أي نظام إلكتروني بالكامل يجب أن تتوفر أدوات مصاحبة للأنشطة الأساسية، تتمثل بتقارير خاصة لمراجعة الإدخالات اليومية، وتتبع أية أخطاء قد تحدث سواءً بشكل متعمد أو غير متعمد ومعرفة المستخدم الذي قام بالإدخال وبالتالي سهولة تصحيح الخطأ أو اتخاذ أي إجراء تصحيحي.

هـ) السياسات والإجراءات عند توقف النظام Shut-

down Policies and Procedures :

عند الحديث عن نظام مؤتمت بالكامل فإن حدوث مفاجآت تقنية واردة بهذا الخصوص، كأعمال

TON A.M. SPIL , ROBERT A. STEGWEE, CHRISTIAN J.A.

TEITINK, BUSINESS INTELLIGENCE IN HEALTHCARE ORGANIZATIONS, 35TH ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES

STEPHEN M. SHORTELL, PH.D., INTEGRATED HEALTH SYSTEMS: PROMISE AND PERFORMANCE, HTTP://EBOOK-BROWSE.COM/INTEGRATED-HEALTH-SYSTEMS-PROMISE-AND-PERFORMANCE-PDF-D19142560,2010

MEDTRAK SYSTEM MANUAL, PREPARED BY MCKESSON/ HBO-ACI COMPANY FOR SULTAN BIN ABDULAZIZ HUMANITARIAN CITY (SBAHC).

MELO, MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO AND DENISE DUNKE DE MEDEIROS , UNIVERSITY FEDERAL DE PENAMBUCO, A MODEL FOR ANALYZING THE COMPETITIVE STRATEGY FOR HEALTH PLAN INSURERS USING A SYSTEM OF COMPETITIVE INTELLIGENCE, EMERALD GROUP PUBLISHING LIMITED, THE TOTAL QUALITY MANAGER, VOL. 19, No.3, 2007.

KOSTA, ELENI , OLLI PITKANEN, MARKETTA NIEMELA, MOBILE CENTRIC AMBIENT INTELLIGENCE IN HEALTH AND HOMECARE : ANTICIPATING ETHICAL AND LEGAL CHALLENGES, SCIENCES ENGINEERING ETHICS, VOL. 16, p303-323, 2010

المراجع

المراجع العربية

عابد، رانيا بنت سعود بن سراج، أمن المعلومات في المنشآت الصحية، مركز التميز لأمن المعلومات - جامعة الملك سعود.

المراجع الأجنبية

ALEX MU-HSING KUO, OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF CLOUD COMPUTING TO IMPROVE HEALTH CARE SERVICES, JOURNAL OF MEDICAL INTERNE RESEARCH, SCHOOL OF HEALTH INFORMATION SCIENCE, UNIVERSITY OF VICTORIA, VICTORIA, BC, CANADA

DON TAPSCOT, BUSINESS INTELLIGENCE FOR THE HEALTH CARE INDUSTRY: ACTIONABLE INSIGHTS FOR BUSINESS DECISION MAKERS,SAP AND INTEL, HTTP://WWW.SLIDESHARE.NET/FINDWHITEPAPERS/BUSINESS-INTELLIGENCE-FOR-HEALTHCARE-ACTIONABLE-INSIGHTS-FOR-BUSINESS-DECISION-MAKERS

LI NIU, JIE LU, AND GUANGQUAN ZHANG, COGNITION-DRIVEN DECISION SUPPORT FOR BUSINESS INTELLIGENCE, SPRINGER, ISBN 978-3-642-03207-3

Business Intelligence Systems Applications In The City Of Sultan Bin Abdulaziz Humanitarian Services

Othman Ibrahim Alsalloum

*Management Information Systems Department
College of Business Administration
King Saud University
alsallom@ksu.edu.sa*

(Received 16/4/1433H, accepted for Publication 1/11/1433H)

Key words: Business Intelligence systems, health organizations, medical management, medical care, electronic health record (HER), tools of intelligent systems, health facility, medical records.

Abstract. Information systems can improve cost control, increase the timeliness and accuracy of patient care and administration information, increase service capacity, reduce personnel costs and inventory levels, and improve the quality of patient care. However, experience shows that most of these benefits will not occur automatically following system implementation. Operational problems may exist that diminish information timeliness, accessibility, and accuracy; policies and procedures may not have been sufficiently tailored to reflect the realities and intents of the systems; and personnel tasks may not have been adequately restructured. In order to realize the full potential of information systems, health care organizations must plan for and implement strategies that are designed to maximize such benefits. This paper describes a method for developing benefits maximization strategies. The processes used to define strategies and their outcomes are presented based on Business Intelligence concept.

أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية

علي بن محمد العضايلة
أستاذ الإدارة العامة
كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود
aadaileh@ksu.edu.sa

طارق بن محمد السلوم
أستاذ الإدارة العامة المساعد
كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود
tmsalaum@yahoo.com

(قدم للنشر في ٥/٣/١٤٣٣هـ، قبل للنشر في ١٤/١١/١٤٣٣هـ)

الكلمات المفتاحية: إدراك الدعم التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، جامعة الملك سعود. ملخص الدراسة. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن إدراك الدعم التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف هذا البحث تم تطوير استبانة اعتمادا على بعض الدراسات السابقة، وأجريت عليها تعديلات لتناسب هذه الدراسة، وتم توزيعها على عينة عشوائية مركبة من أعضاء الهيئة التدريسية بلغت (٤٨٢ مشارك) واستعيد منها ٣٩٥ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وبعد إجراء التحليل للبيانات، كشفت النتائج أن إدراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود جاء بدرجة متوسطة، وان ممارسة السلوك التنظيمي لديهم جاء بدرجة مرتفعة. وكشفت نتائج الدراسة أنه وجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود. كما أظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير نوع الكلية التي يتبع لها عضو الهيئة التدريسية وجاءت هذه الفروق لصالح الكليات العلمية، و فروق أيضا تعزى لجنسية عضو هيئة التدريس ولصالح غير السعوديين. كما كشفت نتائج البحث عن وجود تباين في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والعمر والحالة الاجتماعية، ولم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات العمر والنوع الاجتماعي.

* يتقدم الباحثان بالشكر والتقدير لمركز البحوث بكلية إدارة الأعمال وعمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود على دعمها لهذا البحث.

مقدمة

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التأقلم مع المتغيرات العالمية المتسارعة من حولها، والتي أحدثتها الثورة التكنولوجية والعولمة. وحتى تواكب المنظمات هذا التطور المتسارع لا بد لها من الاعتماد على الموارد البشرية، وهو العنصر الأهم والرئيسي في تحقيق أهداف المنظمات بفاعليه. وتبحث المنظمات المعاصرة عن الوسائل التي تحقق التزام ورضا العاملين، وشعورهم بدعم المنظمة لهم حتى يبادلوا منظماتهم بالمقابل ببذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف هذه المنظمات.

والإطار الذي يشمل البحث في هذا المجال يسمى نظرية التبادل الاجتماعي ويشمل الالتزامات غير المحددة للفرد داخل التنظيم ، فالفرد عندما يقدم مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يؤدي به، فالأفراد يميلون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة. وهناك أشكال متعددة للتبادل الاجتماعي التي تتم داخل المنظمات مثل التبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي. (Coyle-Shapiro, 2006, et al.) و (Wang, 2010). وتوصلت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى أن إدراك الأفراد للدعم التنظيمي يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، كما توصلت إلى أن العلاقة الجيدة للفرد بالمنظمة وزيادة إدراكه للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام وسلوك المواطنة، وهذا له أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها. (Wayne, 1997).

وقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى إدراك أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود للدعم التنظيمي الذي تقدمه هذه الجامعة، والذي يتمثل بقدرتها على تقديم الرعاية للعاملين فيها وتنمية خبرات ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية، والعمل على حل مشكلاتهم والإنصات لمطالبهم، وتلبيتها سواء المادية أو الشخصية وكذلك للتعرف على دور هذا الدعم في سلوك المواطنة لدى أعضاء الهيئة التدريسية فيها. إن إدراك الدعم التنظيمي من قبل العاملين سيقود في اغلب الأحوال إلى الانتماء للمنظمة، وإلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية، والتي تجعل العاملين سعداء وراضين بانتمائهم بالمنظمة التي يعملون بها. ويعد إدراك الدعم التنظيمي مؤشراً قوياً على الالتزام التنظيمي (Eisenberger, R. 2001).

وإذا ما تحقق وجود سلوك المواطنة التنظيمية عند أعضاء الهيئة التدريسية فإن ذلك يدفعهم للقيام بأعمال إضافية ويحرصون على المحافظة على الجامعة وسمعتها وممتلكاتها وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي . والإدراك التنظيمي هو اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الرضا والانتماء للمنظمة. ويعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوكاً تطوعياً يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته، ويتصف العاملون الذين تتوفر لديهم سلوك المواطنة التنظيمية بالإيثار والروح الرياضية والكيافة والسلوك الحضاري والطاعة ووعي الضمير. (Organ et al., 2005)

مشكلة البحث

سلوك المواطنة التنظيمية لديهم؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- ١- تحديد درجة إدراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض .
- ٢- التعرف على درجة سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعة .
- ٣- التعرف على أثر إدراك الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية .
- ٤- كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً للمتغيرات الشخصية.
- ٥- تقديم التوصيات لمتخذي القرار بجامعة الملك سعود على ضوء نتائج هذه الدراسة.

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث في موضوع هام وهو الدعم التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك سعود، وهذا الموضوع لم يبحث من قبل (على حد علم الباحثين). وقد تضيف هذه الدراسة مرجعاً هاماً للباحثين في موضوع إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد تفيد نتائج هذه الدراسة أيضاً متخذي القرارات في جامعة الملك سعود لتعديل سياسات سبل الدعم التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية والذي قد ينعكس إيجابياً على سلوك المواطنة لديهم.

أسئلة وفرضيات الدراسة

- ١- ما واقع إدراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية

إن اعتقاد الموظفين أن المنظمة تهتم بهم وتقدر مساهماتهم في إنجاحها وتحقيق أهدافها، وأنها توفر لهم الأمن الوظيفي والاستقلالية والتدريب، سينعكس ذلك إيجاباً بزيادة الرضا الوظيفي وتعظيم الإنجاز والالتزام للمنظمة والوصول لسلوك المواطنة التنظيمية. ودعمت الدراسات هذه النتائج حيث أظهرت وجود علاقة طردية بين إدراك العاملين للدعم التنظيمي وتحقيق المنظمة لأهدافها (Rhoades and Eisenberger, 2002 ; Akhilendra K Singh and A P Singh , 2010) كما تشير الدراسات إلى أنه يوجد أثر وعلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأن معظم المنظمات لا تتحقق لها الريادة والتفوق بدون توفر سلوك المواطنة لدى العاملين فيها. (Blakely, & Niehoff, 1998). (Moorman)

إن جامعة الملك سعود ليست بمعزل عن المنظمات الأخرى في مجال دعم العاملين فيها وتشهد الجامعة في السنوات الأخيرة تطوراً شاملاً في مختلف المجالات، وهي الآن ضمن أفضل ٣٠٠ جامعة عالمية حسب تصنيف شنغهاي (٢٠١١) وهو أكثر التصنيفات انتشاراً في الأوساط الأكاديمية. ويعد أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة أحد العناصر الهامة في الوصول إلى الجودة في التعليم، وتبذل الجامعة جهداً واهتماماً خاصاً لخلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة وداعمة للعاملين بها لتحقيق هذا الهدف .

وتكمن مشكلة البحث الرئيسية في الإجابة على السؤال التالي: ما أثر إدراك الدعم التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود بالرياض على

السعودية

٢- ما واقع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار ووعي الضمير والكمياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية

فرضيات الدراسة:

١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$. لإدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار ووعي الضمير والكمياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود بالرياض .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$ في سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود تعزى لمتغيرات (تصنيف الكلية "علمية أو إنسانية" وجنسية عضو الهيئة التدريسية)

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الرتبة الأكاديمية والنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والعمر والخبرة في التدريس).

الإطار النظري

يعد إدراك الدعم التنظيمي في المنظمات احد العناصر التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، كونه يقود إلى سلوك المواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي. لقد ارتكز الباحثون في دراسة هذه الموضوعات على نظرية التبادل الاجتماعي في دراستهم لإدراك الدعم

التنظيمي. وإن عوامل عدة تسبق إدراك الدعم التنظيمي، وهي الشعور بالعدالة ودعم المشرف لمروؤوسيه وظروف العمل، كلها عوامل ضرورية ولها تأثير على مستوى إدراك الدعم التنظيمي (Eisenberger, et al.2002; chen, 2009).

وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الفرد عادة يقوم بتطوير معتقدات عامة عن المنظمة التي يعمل بها، وما المدى الذي تقيّم به المنظمة مستوى مساهماته واهتماماته بالعمل. وإن المستويات العالية من إدراك الفرد للدعم التنظيمي يخلق لديه الالتزام والانتماء للمنظمة، كما أن إحساسه بأهميته وتفاعله مع أهداف المنظمة يسهم في تحقيق هذه الأهداف (Aselage and Eisenberg 2003). وتشير دراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الشعور بالعدالة والاعتراف بأهمية العاملين والمكافآت وتنمية إدراك العاملين للدعم التنظيمي. ويشير إدراك الدعم التنظيمي إلى القدر الذي يشعر به العاملين برعاية المنظمة لهم ، واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم. وكلما زاد المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالعاملين وتقدر مجهوداتهم، بذل العاملون مجهودًا أكبر تجاه تحقيق أهداف المنظمة. (Byrne&Hochwarter, 2006, Mauseth, 2008)

ويعرف إدراك الفرد للدعم التنظيمي "بأنه الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تهتم به وتضمن مجهوداته ومساهماته وتعتني به وترعاه" (Eisenberger, et al.2002: 570).

الفوائد التي يؤديها إدراك الدعم التنظيمي عند العاملين :

المهام المطلوبة منه (Ackfeldt and Leonard, 2005: 68) وتعد المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهام رسمية فقط بأنها منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود، فهي تحتاج إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما يطلقون عليه سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وتشتمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على أبعاد وهي: (Smith et al, 1983, Lee and Allens, 2000, Podsakoff et al. 2000, Organ 1988)

١- الإيثار: وهو السلوك الموجه لمساعدة الآخرين داخل المنظمة في أداء وظائفهم دون توقع الحصول على مكافأة والحرص على التعاون معهم، والعمل على مساعدة الموظفين الجدد.

٢- الضمير الحي: والذي يشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة كالالتزام بأوقات الدوام والانصياع لسياسات المنظمة واحترام لوائحها، والعمل بجدية وإخلاص.

٣- السلوك الحضاري: وفيه يهتم الفرد بشؤون المنظمة، ويحرص على الالتزام بقواعد العمل ويشارك في الاجتماعات الخاصة بالعمل ويؤدي عمله بصورة تساعد على بناء سمعة طيبة للمنظمة التي يعمل بها.

٤- الكياسة: وهي سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين والزبائن وتجنب إحداث مشكلات مع الآخرين أو التسبب في خلق صعوبات في العمل.

٥- الروح الرياضية: وتتمثل في القيام المطلوبة من الفرد تحت أي ظروف وبدون تدمير وخدمة الآخرين ولو كان على حساب الوقت الشخصي.

وسلوك المواطنة التنظيمية ذو أهمية كبيرة

١- تحقيق التنمية الذاتية عند الأفراد، حيث إن شعورهم بأن المنظمة تساندتهم، يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم.

٢- زيادة الجهد المبذول من قبل العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٣- ينمي عند العاملين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة مما يعمل على تحسين صورتها والدفاع عنها أمام الغير.

٤- كما أنه ينمي الدافعية في العمل وتعظيم الإنتاجية وكفاءة الأداء.

٥- يقلل من الآثار السلبية لسلوكيات الأفراد، حيث إن إدراك الدعم التنظيمي يقلل من الغياب الوظيفي.

٦- يعمل على زيادة الانتفاء، حيث وجدت الدراسات علاقة بين الانتفاء التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي.

(Eisenberg, et al. 1997)

٧- يدعم الاتجاهات نحو العمل الإبداعي ويقود إلى جعل المديرين أكثر التزاما وميلا لتنمية تابعيهم.

(Mauseth, t 2008, 1996, شاهين ٢٠٠٣)

إن العاملين يبنون إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل منها: مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص التدريب والتشجيع المستمر لهم، والثناء الصادق على أعمالهم، وتهيئة الفرصة لحصولهم على المكافآت المرغوبة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات (Aselage and Eisenberg, 2003). لقد زاد الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية منذ مطلع الثمانينيات من القرن الماضي (Podsakoff, et al. 2000). ويعرف سلوك المواطنة التنظيمي بأنه سلوك تطوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود الواجبات الوظيفية ومتطلبات الوظيفة (moon et al, 2008: 780) كما يعرف بأنه السلوكيات التي يقوم بها الفرد وتفوق

التعرف على دور وتأثير إدارة الموارد البشرية وعلاقات العمل على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة ، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ١٣٨٧ من العاملين و١٠٨ من المديرين في إحدى المنشآت التجارية في تايوان ، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك الدعم التنظيمي وعلاقة إدارة الموارد البشرية الجيدة مع العاملين تزيد سلوك المواطنة التنظيمية في العمل .

وفي دراسة أخرى أجراها (WANG, 2009) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الدعم التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية في ظل مناخ خدمة ملائم، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من ٢٠٥٣ من المشرفين والعاملين في مجموعة أسواق تجارية في تايوان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عند توفر مناخ خدمة ملائم للعاملين .

وفي دراسة (Chen et al, 2009) هدف الباحثون في هذه الدراسة إلى استكشاف هل إدراك الدعم التنظيمي يقود إلى القيام بدور أداء إضافي أم العكس، حيث ذكروا أن الدراسات السابقة في هذا الموضوع أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين إدراك الدعم التنظيمي والأداء. وللتحقق من أي المتغيرين يقود للآخر، قاموا بإجراء دراسة على عينة مكونة من ١٩٩ من العاملين في إحدى شركات بيع الإلكترونيات بأمريكا على مدى ٣ سنوات، وقد توصل فريق الباحثين إلى وجود علاقة ذات أهمية إحصائية موجبة بين إدراك الدعم التنظيمي ودور الأداء الإضافي للعاملين، ولكن لم يجدوا علاقة ذات أهمية إحصائية لدور الأداء الإضافي

للمنظمة، فهو يساعد على زيادة الإنتاجية وتحقيق المنظمة لأهدافها، ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء وظائفهم بشكل أفضل وينمي الإبداع ويعزز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة. (Podaskoff 1997) كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعزز الانتماء للمنظمة ويقلل معدلات دوران العمل ويحسن الاتصالات وينمي العلاقات بين الموظفين والمشرفين. وتشير الدراسات إلى وجود أثر وعلاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في زيادة سلوك الدور الإضافي للعاملين والتي تقود بالتالي إلى زيادة إنتاجية المنظمة. (Organ and Rayan, 1995) ,Yuwen,liw.2009; Wang,2009; D'Amato & Burke, (2008; Lau & Lam, 2008

الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، والعوامل والأبعاد ذات التأثير على هذا السلوك، ونورد بعض هذه الدراسات التي بحثت في العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وكذلك علاقة متغيرات أخرى لها أثر على سلوك المواطنة التنظيمية. في دراسة قام بها (Ren-tao, 2011) لاستكشاف العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي، والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسستين بالصين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك العاملين للدعم التنظيمي وكل من متغيري سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي. أما دراسة وانق (Wang, 2010) والتي هدفت إلى

مكونة من ٢٦٦ موظفًا قطريًا، وتوصلت الدراسة إلى وجود درجة متوسطة لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل أفراد العينة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اختلاف دال إحصائياً لمستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير جنس الموظف ولصالح الإناث. ووجد اختلاف في سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

وفي دراسة (المغربي، ٢٠٠٣) والتي هدفت للكشف عن أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز وتحديد العوامل والمتغيرات الحاكمة لدافعتهم للإنجاز. وقد طبقت الدراسة على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية بمصر العربية، وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك الدعم التنظيمي يحتل أولوية تأثير على دافعية الإنجاز لدى الأفراد، ويليه متغير الالتزام التنظيمي ويرجع ذلك وفقاً لرؤية الباحث إلى أهمية إدراك العاملين للدعم والتأييد الذي تقدمه المنظمة لهم سواء في شكل مادي أو معنوي.

وفي دراسة (العامري، ٢٠٠٣) والتي هدفت للتعرف على محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، حيث أشارت الدراسة إلى أن لسلوك التنظيمي العديد من الآثار، ومنها تحسين مستوى الأداء المؤسسي، ورفع الروح المعنوية للعاملين، والحد من التسرب الوظيفي. كما بينت الدراسة بعض العوامل المؤثرة في هذا السلوك مثل الرضا الوظيفي وعمر وسنوات الخبرة والدوافع الذاتية للعاملين. كما كشفت دراسة أخرى للعامري (٢٠٠٣) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته

في إدراك الدعم التنظيمي. وتوصلوا إلى أن إدراك الدعم التنظيمي هو الذي يقود إلى الدور الإضافي في الأداء.

أما دراسة (Liu, 2009) والتي درست موضوع العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة، فقد هدفت إلى استكشاف العلاقات بين الدعم التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) والالتزام العاطفي، وأجريت الدراسة على (162) من العاملين الوافدين في فروع احد الشركات المتعددة الجنسيات الموجودة في الصين، في كل من الشركة الأم والفروع التابعة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الدعم التنظيمي (POS) وسلوك المواطنة التنظيمية و الالتزام العاطفي للعاملين في الشركة الأم وفروعها.

ومن الدراسات العربية التي بحثت في موضوع سلوك المواطنة التنظيمية دراسة قام بها (أبازيد، ٢٠١٠) وهدفت إلى التعرف على أثر التمكين النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من ٣٢٨ مشاركاً من العاملين في هذه المؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في هذه المؤسسة كان بدرجة مرتفعة. كما دلت النتائج على وجود أثر دال إحصائياً للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى هؤلاء العاملين.

كما أجرى (المحارمة، ٢٠٠٨) دراسة سعت للكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأثر العوامل الشخصية على هذا السلوك لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية، وأجريت الدراسة على عينة

عينه عشوائية طبقية، حيث تم تقسيم الكليات إلى مجموعتين، وهما الكليات العلمية والكليات الإنسانية، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت خمسة كليات من كل مجموعة، (بمجموع بلغ ١٠ كليات) وبعد ذلك تم اختيار عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية من كل الكليات العشرة والبالغ عددهم في هذه الكليات (٣٠٨٦ عضو هيئة تدريس) وذلك بعد الحصول على قوائم بأعضاء الهيئة التدريسية في كل كلية .

ولتحديد حجم العينة تم الاستعانة بالجدول المقترح من قبل (Sekaran, 2002) وتم سحب عينة عشوائية بنسبة بلغت ١٥ ٪ تقريبا، بما يتناسب مع عدد أعضاء الهيئة التدريسية في كل من هذه الكليات وبعدد إجمالي بلغ (٤٨٢ مشاركا ومشاركة) وشملت جميع الأقسام فيها، ومن مختلف الرتب الأكاديمية ومن مختلف الجنسيات، وقد سلمت الاستبانة للمشاركين باليد وأعيدت بنفس الطريقة، حيث تم استعادة (٣٩٥ استبانة)، بعد أن استبعدت الاستبانة غير الصالحة للتحليل وبمعدل استجابة بلغت ٨٤ ٪. وهو معدل استجابة مرتفعة وقد تم توزيع الاستبانة خلال شهري ١٠ و ١١ من عام ٢٠١١م. الجدول رقم (١) يبين تفاصيل عينة الدراسة.

أداة الدراسة

تم تصميم استبانة لقياس إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود، من خلال مراجعة الدراسات السابقة، حيث تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول : أشتمل على المعلومات الديموغرافية

ببعض المتغيرات الشخصية لدى عينة من المديرين بالمستشفيات الحكومية بالمملكة العربية السعودية . وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة المديرين بهذه المستشفيات، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه، كما وجدت فروق جوهرية بين العرب والجاناب في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ولصالح الأجاناب .

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، حيث جرى جمع المعلومات والبيانات من مصادر أولية وثانوية، واعتمد على المسح المكتبي والمتعلق بأدبيات موضوع إدراك الدعم التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية. واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من المشاركين بالدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية من مختلف الرتب الأكاديمية في جامعة الملك سعود بالعاصمة الرياض والبالغ عددهم بنهاية عام ٢٠١١م (٤٩٠٠) عضو هيئة تدريس من غير المعيدين) ويعملون في ٢٠ كلية أكاديمية بالجامعة، ولم تشمل الدراسة المعيدين في الكليات والأقسام. وقد تم الحصول على هذه الإحصائية من وحدة التقارير والمعلومات - عمادة شؤون هيئة التدريس والموظفين بجامعة الملك سعود .

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تم اختيار

لعينة الدراسة: وهي نوع الكلية (علمية أو إنسانية) والرتبة الأكاديمية والنوع الاجتماعي والعمر والحالة الاجتماعية والخبرة التدريسية والجنسية.

الجزء الثاني: ويتكون من (٨ فقرات) لقياس إدراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية وتمت الاستعانة بالمقياس الذي أعده Eisemberger, et al (2002) وتم ترجمته إلى العربية، وأجريت عليه تعديلات (2000) وأجريت عليه تعديلات تناسب هذه الدراسة.

الجدول رقم (١). عينة الدراسة حسب الكليات بجامعة الملك سعود موزعة إلى مجموعتين (علمية وإنسانية).

نوع الكلية	اسم الكلية	الاستبانات المرسله	الاستبانات الراجعة	النسبة المؤوية
الكليات الإنسانية	إدارة الأعمال	٣٨	٣٦	٪٩٥
	الآداب	٧١	٦٣	٪٨٨,٧
	التربية	٨٧	٧٦	٪٨٧,٤
	الحقوق والعلوم السياسية	١٧	١٦	٪٩٤,١
	السياحة والآثار	١٩	١٥	٪٧٩
الكليات العلمية	الطب	٧١	٥٤	٪٧٦
	التمريض	١٨	١٢	٪٦٦,٧
	الهندسة	٤٤	٣٤	٪٧٧,٣
	العلوم	٨٤	٦٢	٪٧٣,٨
	طب الأسنان	٣٣	٢٧	٪٨١,٨
	المجموع الكلي للعينة	٤٨٢	٣٩٥	٪٨٢

١ (لا أوافق بشدة). وتم تحديد الأوساط الحسابية للفقرات، بحيث إذا كان الوسط الحساب للفقرات (٢,٤٩) فما دون) درجة ضعيفة، ومن (٢,٥ - ٣,٤٩) درجة متوسطة و(٣,٥ - فأعلى) تكون درجة مرتفعة.

صدق الأداة وثباتها

تتميز أداة القياس بالصدق والثبات حيث تم استخدامه في كثير من الدراسات، والتي اختبرت مدى صدقه وثباته، كما تم التحقق من ثبات هذه الأداة في

والأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية هي: بعد الإيثار وتقيسه الفقرات (٩-١٢) مجال وعي الضمير وتقيسه الفقرات (١٣-١٥) أم بعد الكياسة تقيسه الفقرات (١٦-١٩) والسلوك الحضاري تقيسه الفقرات (٢٠-٢٣) أما بعد الروح الرياضية فتقيسه الفقرات (٢٤-٢٦).

تم قياس فقرات الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج، من ٥ درجات (أوافق بشدة) إلى

وهي درجة إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

٢- كذلك استخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لفحص أثر إدراك الدعم التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

٣- تم استخدام (تحليل التباين الأحادي One Way Anova لاختبار الفروق في تصورات الباحثين لسلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الدراسة الحالية من خلال اختبار معامل الثبات للأداة كاملة باستخدام معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي (Cronbach-Alpha) والذي بلغ (٩٠,٣) وهي درجة اتساق عالية.

أساليب تحليل البيانات إحصائياً:

١- تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي كالتوسطات الحسابي والتكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لفقرات الدراسة الوصفية،

تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً

الجدول رقم (٢). خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
نوع الكلية	علمية	٢٠٩	٪٥٣
	إنسانية	١٨٦	٪٤٧
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	٩٩	٪٢٥,١
	أستاذ مشارك	١٣٠	٪٣٢,٩
	أستاذ مساعد	١٣٣	٪٣٣,٧
النوع الاجتماعي (جندر)	محاضر	٣٣	٪٨,٤
	ذكور	٢٨٨	٪٧٣
الحالة الاجتماعية	إناث	١٠٧	٪٢٧
	المتزوجون	٣٣٩	٪٨٦
	غير المتزوجين	٥٥	٪١٤
العمر	أقل من ٢٧ سنة	١٤	٪٣,٥
	٢٧-٣٥	٦٧	٪١٧
	٣٦-٤٤	١٢٢	٪٣٠,٩
	٤٥-٥٣	١٢٣	٪٣١,١
	٥٤ وأكثر	٦٩	٪١٧,٥
الخبرة	٥ سنوات وأقل	٥٥	٪١٣,٩
	٦-١٣	١١٨	٪٢٩,٩
	١٤-٢١	١٣٤	٪٣٣,٩
	٢٢ فأكثر	٨٧	٪٢٢
الجنسية	سعوديين	٢٩٠	٪٧٣,٤
	غير السعوديين	١٠٥	٪٢٦,٦

وصف خصائص عينة البحث

يبين الجدول رقم (٢) البيانات الإحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لإفراد عينة الدراسة، وهي نوع الكلية التي يتبع لها عضو هيئة التدريس وقسمت إلى (كليات علمية وكليات إنسانية، والرتبة الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، والنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة في التدريس وجنسية عضو هيئة التدريس (سعودي أو غير سعودي). ويوضح الجدول أن عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية بالكليات العلمية بلغ (٢٠٩) أي ما نسبة (٥٣٪)، وبلغ المشاركون من الكليات الإنسانية (١٨٦) عضو هيئة التدريس، أما فيما يتعلق بالرتبة الأكاديمية فقد كانت نسبة المشاركين من رتبة أستاذ (٢٥٪) ومن رتبة أستاذ مشارك (٣٣٪) ونفس النسبة من رتبة أستاذ مساعد، أما المحاضرين فبلغت نسبتهم (٨،٤٪)، وكانت نسبة الذكور المشاركين (٧٢،٩٪) والإناث (٢٧،١٪)، وكانت نسبة المتزوجين (٨٥،٥٪) وغير المتزوجين (١٣،٢٪)، وشكلت أعلى نسبة لسنوات الخبرة لفئة (٤-٢١ سنة) أعلى نسبة حيث بلغت (٣٣،٩٪) ثم تلتها وأقل نسبة كانت لذوي الخبرة أقل من خمس سنوات وبلغت حوالي (١٤٪). وبلغت نسبة ذوي الأعمار من (٣٦-٤٤ سنة) ما نسبته (٣١٪) تقريباً، وبشكل عام فقد شكلت ذوي الأعمار من (٣٦ سنة فأعلى) ما نسبته (٧٠٪ تقريباً). أما من حيث جنسية المشاركين من

أعضاء الهيئة التدريسية فقد كانت نسبة السعوديين (٧٣،٤٪) وفي السعوديين (٢٦،٦٪).
عرض وتحليل أسئلة وفرضيات الدراسة للإجابة على سؤال الدراسة الأول: ما واقع إدراك الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية .
تشير بيانات الجدول رقم (٣) إلى إن المتوسط العام لإدراك العاملين لمستوى الدعم التنظيمي كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لجميع فقرات هذا المتغير (٢،٨٦) ونسبة (٥٤٪) وهي درجة متوسطة في إدراك أعضاء الهيئة التدريسية للدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة لهم . أما فيما يتعلق بفقرات هذا المتغير فقد حازت الفقرة الأولى وهي درجة اهتمام الجامعة بمشاكل عضو هيئة التدريس بأعلى متوسط، حيث بلغ المتوسط (٢،٩٩) ثم تلتها الفقرات الثانية والسادسة وهي أن الجامعة تهتم بميول ورغبات عضو الهيئة التدريسية، وتحرص تقدير إنجازاتهم بالعمل ولكن بدرجة متوسطة حسب تصوراتهم حيث بلغت المتوسط حوالي (٢،٩)، أي ما نسبته (٥٨٪) من الموافقين على ما جاء بهذه الفقرات. أما الفقرات الأخرى فكانت درجة الموافقة على ما جاء بها بدرجة أقل. هذه النتائج تشير أن درجة الدعم التنظيمي الذي يحصل علي أعضاء الهيئة التدريسية ليس كافياً وحيث جاءت النتائج بدرجة متوسطة .

الجدول رقم (٣). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الدعم التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
١	تهتم الجامعة التي أعمل بها بمشاكلي	٣,٠	١,٠١	٦٠٪	متوسط
٢	تهتم الجامعة التي أعمل بها بميولي ورغباتي	٢,٩	٠,٩٨	٥٨٪	متوسط
٣	تهتم الجامعة برفاهة العاملين بها	٢,٨	١,٠٢	٥٦٪	متوسط
٤	تقدر الجامعة قيمتي وأهدافي الشخصية	٢,٩٤	١,٠١	٥٨,٨٪	متوسط
٥	لا تتردد الجامعة في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل	٢,٦	١,٠٦	٥٢٪	متوسط
٦	تحرص الجامعة على تقدير جهدي والإشادة بإنجازاتي في العمل	٢,٩	١,١٣	٥٨٪	متوسط
٧	تسعى الجامعة التي أعمل بها لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي	٢,٤٥	١,٠٤	٤٩٪	ضعيف
٨	تقدر الجامعة ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها	٢,٩	١,١٧	٥٨٪	متوسط
	المتوسط العام لجميع الفقرات	٢,٨١		٥٦,٢٢	متوسط

ويمكن القول إن أدراك الدعم التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تراوح بين درجة ضعيفة إلى متوسطة ، وكان المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين على الفقرة الأولى الأعلى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجاباتهم (٣,٠)، وبأهمية نسبية بلغت ٦٠٪، وتشير هذه الفقرة إلى أن الجامعة تهتم بمشاكل عضو هيئة التدريس ولكن بدرجة متوسطة. أما أقل متوسط حسابي لفقرات هذا المتغير، فقد بلغ (٢,٤٥) ويعود للفقرة رقم (٧)، وهي أن الجامعة لا تهتم كثيراً بمساعدة عضو هيئة التدريس في أداء عمله.

تشير النتائج الإحصائية للجدول رقم (٣) أن تصورات أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود نحو الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لجميع فقرات متغير إدراك الدعم التنظيمي (٢,٨١) وبأهمية نسبية بلغت (٥٦,٢٪)، ويشير الجدول إلى أن هناك تبايناً بالانحراف المعياري أي يوجد تباين بين أفراد العينة، فمنهم من يعتقد بوجود الدعم التنظيمي بدرجة متوسطة وبعضهم أقل من ذلك. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (٢,٤٥ إلى ٣,٠).

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني: ما واقع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثاري ووعي الضمير والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية .

الجدول رقم (٤). المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
	بعد الإيثار	٣,٩	٠,٨٩	٪٧٨	مرتفع
	بعد ووعي الضمير	٤,٢٥	٠,٨٢	٪٨٥	مرتفع
	الكياسة	٤,٣٧	٠,٨٠	٪٨٧	مرتفع
	والسلوك الحضاري	٤,٤٣	٠,٦٩	٪٨٨,٦	مرتفع
	الروح الرياضية	٤,٠٢	٠,٨٢	٪٨٠	مرتفع
١٣	متوسط فقرات	٤,١٩		٪٨٣,٨	مرتفع

أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الكياسة ووعي الضمير والروح الرياضية كانت بدرجة عالية أيضاً، حيث يعتقد أعضاء الهيئة التدريسية بأنهم يقدمون المساعدة لزملائهم وأنهم لا يثيرون مشاكل في العمل ويقومون بأعمال تفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة.

اختبار فرضيات الدراسة

فرضية الدراسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار ووعي الضمير والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية) لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود بالرياض .

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لفحص أثر أدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء

تشير النتائج الإحصائية في جدول رقم (٤) أن المتوسط العام لسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بلغ (٤,١٩) وبأهمية نسبية بلغت (٨,٨٣٪) وهي درجة مرتفعة، أي أن أعضاء الهيئة التدريسية يعتقدون بأنهم يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية، كما تبين قلة التباين في الانحرافات المعيارية، وهذا يعني أن معظم إجابات الباحثين نحو سلوك المواطنة التنظيمية كن بدرجة عالية في جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وبالنظر إلى متوسطات أبعاد السلوك التنظيمي نجد أن السلوك الحضاري كان أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (٤,٤٣) والتي تشير إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية يتميزون بالاهتمام بمصير المنظمة واحترام أنظمتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المتعلقة بالعمل، وأشارت النتائج أيضاً إلى

إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$). وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهي أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود".

الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود، وبالرجوع إلى بيانات الجدول رقم (٥) يتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة، حيث بلغت قيمة ($F = 25,25$) والدالة الإحصائية ($\alpha = 0,00$) وهي قيمة دالة

الجدول رقم (٥). نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار أثر الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى دلالة (f)
الانحدار	١	٥,٢٧	٥,٢٦	٢٥,٢٥	*٠,٠٠٠
الخطأ	٣٩٣	٨١,٩٦	٠,٢١		
المجموع	٣٩٤	٨٧,٢٢			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

الرياضية فبلغت القيمة التائية ($t = 3,29$) وبدلالة إحصائية ($\alpha = 0,00$) وهي ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

كما يشير الجدول رقم (٦) أيضا إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في بعد الكياسة كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغت قيمة $t = 0.518$ وبدلالة إحصائية ($\alpha = 0,60$) وهي غير دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$). وعليه نرفض الفرضية العدمية جزئيا لأبعاد سلوك المواطنة المتمثلة بالإيثار ووعي الضمير والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية ونقبلها في بعد الكياسة، حيث لا يوجد أثر للدعم التنظيمي في بعد الكياسة كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي.

وعند إجراء اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لفحص أثر الدعم التنظيمي في كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي (الإيثار ووعي الضمير والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية). أشارت النتائج في جدول رقم (٦) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في بعد الإيثار كأحد أبعاد سلوك المواطنة، حيث بلغت قيمة ($t = 5,14$) والدالة الإحصائية ($\alpha = 0,00$) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$). كما وجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في أبعاد ووعي الضمير والسلوك الحضاري والروح الرياضية وكانت القيمة التائية لهذه الأبعاد على التوالي (وعي الضمير ($t = 6,82$))، والدالة الإحصائية ($\alpha = 0,00$) أما السلوك الحضاري فبلغت قيمة ($t = 3,93$) بدلالة إحصائية ($\alpha = 0,00$)، والروح

الجدول رقم (٦). نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الدعم التنظيمي في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده منفردة (الإيثار ووعي الضمير والكمياء والسلوك الحضاري والروح الرياضية).

البعء	الخطأ المعياري	Beta	قيمت (t)	مستوى دلالة (t)
الإيثار	٠,٠٣٩	٠,٢٥١	٥,١٤	*٠,٠٠٠
وعي الضمير	٠,٠٣٦	٠,٣٢٥	٦,٨٢	*٠,٠٠٠
الكمياء	٠,٠٣٧	٠,٠٢٦	٠,٥١٨	٠,٦٠
السلوك الحضاري	٠,٠٣	٠,١٩٥	٣,٩٣	*٠,٠٠٠
الروح الرياضية	٠,٠٣	٠,١٦٤	٣,٢٩	*٠,٠٠١

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) $(\alpha \leq 0,05)$.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية سعود تعزى لمتغيرات (تصنيف الكلية "علمية أو عند مستوى دلالة (٠,٠٥) $(\alpha \leq 0,05)$ في سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك إنسانية" وجنسية عضو الهيئة التدريسية).

الجدول رقم (٧) نتائج تحليل t-test لاختبار الفروق في تصورات الباحثين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير نوع الكلية (علمية أو إنسانية) وجنسية المشاركين (سعودي وغير سعودي).

المتغير	فئات المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة (t)
نوع الكلية	علمية	١,٣٩٣	٤,٣١	٤,٤	*٠,٠٠٠
	إنسانية				
الجنسية	سعودي	٤,٤١	٤,١٤	-٥,٣٦	*٠,٠٠٠
	غير سعودي				

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) $(\alpha \leq 0,05)$.

تم إجراء (t-test) لاختبار صحة الفرضية الثانية، حيث تشير بيانات الجدول رقم (٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المشاركين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير نوع الكلية التي يتبع لها عضو الهيئة التدريسية (علمية أو إنسانية)، حيث بلغت قيمة (t = ٤,٤) والدالة الإحصائية (٠,٠٠٠) $(\alpha \leq 0,000)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) $(\alpha \leq 0,05)$ ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

يضمنوا استمرار بقائهم بالعمل بالجامعة. الفرضية الثالثة: « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الرتبة الأكاديمية والنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والعمر والخبرة في التدريس)»

لاختبار هذه الفرضية تم إجراء تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) جدول (رقم ٨) لمعرفة الفروق في تصورات أفراد العينة لممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية وهي: الرتبة الأكاديمية والنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والعمر والخبرة في التدريس .

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود تعزى للمتغيرات الرتبة الأكاديمية والحالة الاجتماعية والعمر حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة لهذه المتغيرات على التوالي كما يلي: (٢,٧٦ و ٢,٩٢ و ٢,٧٥) والدالة الإحصائية للرتبة الأكاديمية (0,042) (α = 0,05) وقيمتها للحالة الاجتماعية (0,03) (α = 0,05) وكانت الدالة الإحصائية للعمر (0,028) (α = 0,05) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0,05) (α ≤ 0,05)، وبمقارنة الفروق في المتوسطات الحسابية نجد أنها جاءت لصالح رتبة أستاذ، وفي متغير الحالة الاجتماعية نجد أنها أعلى عند المتزوجين ولصالحهم، أي أن ممارسة سلوك المواطن التنظيمية هي بدرجة أعلى عند المتزوجين.

البديلة، وهي أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) (α ≤ 0,05) في سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود تعزى لمتغير (تصنيف الكلية "علمية أو إنسانية")، ويبين الجدول أنه توجد فروق في المتوسطات الحسابية لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية، أي أن أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من أعضاء الهيئة التدريسية المتسبين للكليات الإنسانية.

كما يشير الجدول رقم (٧) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المشاركين لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير جنسية عضو الهيئة التدريسية (سعودي أو غير سعودي) حيث بلغت القيمة التائية (t = -0,36) والدالة الإحصائية (0,000) (α ≤ 0,05) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) (α ≤ 0,05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهي أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) (α ≤ 0,05) في سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود تعزى لمتغير جنسية عضو الهيئة التدريسية (سعودي أو غير سعودي)، ويشير هذا الجدول إلى وجود فروق المتوسطات الحسابية لإجابات المشاركين لصالح حملة الجنسية غير السعودية من أعضاء الهيئة التدريسية، أي أن الوافدين من أعضاء الهيئة التدريسية من غير السعوديين أكثر ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية من زملائهم السعوديين، وقد يعزى ذلك إلى أن غير السعوديين من المتعاقدين يحرصون أكثر على الالتزام بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى

الجدول رقم (٨). تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في سلوكيات المواطنة التنظيمية للمشاركين في الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة الأكاديمية والنوع الاجتماعي والحالة الاجتماعية والعمر والخبرة في التدريس).

المتغير	فئات المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة f	مستوى دلالة f
الرتبة الأكاديمية	- أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد - محاضر	٣٩١,٣	٤,٣ ٤,١ ٤,٢٢ ٤,١٨	٢,٧٦	*٠,٤٢,٠
النوع الاجتماعي	- ذكر - أنثى	٣٩٠,١	٤,٢١ ٤,٢	٠,٦١	٠,٤٣
الحالة والاجتماعية	- متزوج / متزوجة - عازب / عازبة	٣٩١,١	٤,٢٢ ٤,١	٢,٩٢	*٠,٠٣
العمر	- أقل من ٢٧ سنة ٢٧-٣٥ سنة ٣٦-٤٤ سنة ٤٥-٥٣ سنة أكثر من ٥٤	٣٩٠,٤	٤,١٩ ٤,٢ ٤,١ ٤,٢ ٤,٣	٢,٧٥	*٠,٠٢٨
الخبرة	٥ سنوات وأقل ٦-١٣ ١٤-٢١ ٢٢ سنة فأكثر	٣٩١,٣	٤,١٥ ٤,١٧ ٤,٢٣ ٤,٢١	١,٣٧	٠,٢٥

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$)

لا يوجد تباين في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الخبرة . وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يخص متغيرات (الرتبة الأكاديمية والحالة الاجتماعية والعمر) حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لهذه الأبعاد الشخصية، ونقبل الفرضية جزئياً فيما يتعلق ببعدي (النوع الاجتماعي والخبرة)، حيث لا توجد فروق في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لهذين المتغيرين .

ومعرفة الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية التي تعزى لمتغير العمر وبمقارنة المتوسطات الحسابية نجد أن المتوسط الحسابي للفئة العمرية (٥٤ سنة) فأكثر هو الأعلى، أي أن هذه الفئة العمرية تمارس سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من الفئات العمرية الأخرى. أما متغيرات النوع الاجتماعي والخبرة، فتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لهذين المتغيرين، بمعنى أنه لا توجد فروق بين أعضاء وعضوات هيئة التدريس في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بسبب النوع الاجتماعي، وأيضاً

مناقشة نتائج الدراسة

تبين من نتائج الدراسة ما يلي :

- ١- بينت نتائج التحليل الإحصائي في هذه الدراسة أن مستوى إدراك الدعم التنظيمي الذي توفره جامعة الملك سعود لأعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة متوسطة ، حيث يتصور المبحوثين أن اهتمام الجامعة بتوفير متطلبات الرفاه والمساعدة في حل المشكلات التي يواجهونها كانت بدرجة متوسطة، وهم يطمحون إلى اهتمام أكبر لتقدير مجهوداتهم وإنجازاتهم في الجامعة.
- ٢- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة كانت بدرجة مرتفعة، وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراستي كل من (العامري، ٢٠٠٢)، حيث كان سلوك المواطنة في دراسته بدرجة منخفضة وكذلك دراسة (المحارمة، ٢٠٠٨) حيث كان متوسط ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المشاركين في دراسته بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Liu ، 2009) ودراسة (أبازيد، ٢٠٠٩) حيث كان سلوك المواطنة لدى المشاركين في الدراستين بدرجة مرتفعة. وقد يعزى ارتفاع درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود، إلى أن أساتذة الجامعات المفترض أن يكونوا القدوة في الإيثار والسلوك الحضاري والروح الرياضية باعتبارهم تربويين وقدوة للآخرين، وقد تكون لعوامل أخرى لها علاقة ببيئة العمل الجامعية .
- ٣ - كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة، وبينت النتائج أنه

عند اختبار أثر الدعم التنظيمي في كل بعد من إبعاد سلوك المواطنة بشكل منفرد، أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لمتغير إدراك الدعم التنظيمي في بعد الكياسة، أما بقية أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي (الإيثار ووعي الضمير والسلوك الحضاري والروح الرياضية) فوجد أثر إيجابي ودال إحصائياً للدعم التنظيمي على كل من هذه الأبعاد. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية مع دراسة (Liu , 2009) وكذلك مع دراسة (WAN, 2009).

٤ - أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير نوع الكلية (علمية او إنسانية) التي يعمل به عضو الهيئة التدريسية، وكان لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية، كما وجدت فروق دالة إحصائياً في سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير جنسية عضو الهيئة التدريسية، وكانت لصالح غير السعوديين وقد تعزى هذه النتيجة لكون غير السعوديين من العرب والأجانب حريصين على إبراز صورة إيجابية في سلوكياتهم لغايات الاستمرار بالعمل بالجامعة، وضمان تجديد العقود السنوية، أو قد يعزى إلى بيئة العمل المناسبة والإيجابية بالجامعة، ولإدراكهم بقيمة الدعم التنظيمي الذي تقدمه جامعة الملك سعود لهم.

٥ - كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوكيات المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الملك سعود تعزى لمتغيرات (الرتبة الأكاديمية والحالة الاجتماعية والعمر) وكانت لصالح رتبة أستاذ في متغير الرتبة الأكاديمية، وكذلك وجدت

٢- العمل على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال وضع مكافآت وحوافز، تعطى لمن يمارسون سلوك المواطنة بدرجة متميزة .

٣- العمل على اعتبار ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كأحد المعايير في تولي الوظائف القيادية العليا.

٤ - إجراء المزيد من الدراسات في سلوك المواطنة التنظيمية على أن تضم متغيرات أخرى، قد يكون لها تأثير على هذا السلوك كأثر العدالة التنظيمية والانتهاج التنظيمي والحوافز وبمنظمات مختلفة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة الإنجليزية

- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). "Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration". *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491- 509.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2006). I get by with a little help from my friends: The interaction of chronic pain and organizational support on performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 215-227.
- Chen , Z. Robert E. ; Kelly M. J. ; Ivan L. S. & Justin . A. (2009) "Perceived Organizational Support and Extra- Role Performance: Which Leads to Which"? *The Journal of Social Psychology* 149(1), 119-124
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). "Test of a mediation model of perceived organizational support" . *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), p.457-470.
- D'Amato, A, & Burke, M.J. (2008). Psychological and organizational climate research: Contrasting perspectives and research traditions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 17(1), 1-4.
- Doyel , S (2006) « The Role of Organizational Citizenship Behavior in Volunteer Organizations » PH.D Dissertation, Alliant

فروق في سلوك المواطنة تبعاً لمتغير العمر وجاءت لصالح من تزيد أعمارهم عن ٥٤ سنة، كذلك وجدت فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح المتزوجين. قد تكون هذه النتيجة منطقية، حيث إن أعضاء الهيئة التدريسية برتبة أستاذ وبعمر الخمسينات ومتزوج، في مثل هذه الأحوال بالغالب تكون قد استقرت أوضاعهم الوظيفية وأحوالهم المعيشية، لذلك قد يمارس سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة أعلى من الفئات الأخرى. وبينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق بين أعضاء وعضوات هيئة التدريس في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بسبب النوع الاجتماعي وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (المحارمة، ٢٠٠٨)، حيث وجدت فروق بين الموظفين ولصالح الموظفات، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر، قد التقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المحارمة، ٢٠٠٨) واختلفت النتيجة مع دراسة (العامري، ٢٠٠٢) كما تبين عدم وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية تبعاً لمتغير الخبرة .

التوصيات

بناءً على النتائج أعلاه توصي هذه الدراسة بما يلي :

١ - العمل على زيادة الدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة لأعضاء الهيئة التدريسية، وتعزيز بيئة العمل الايجابي للمحافظة على الدرجة المرتفعة من سلوك المواطنة التنظيمية التي برزت عند أعضاء الهيئة التدريسية .

- Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D. W. & Ryan, K.** (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G.** (2000), "Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513-63.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B.,** (1997), «organizational citizenship behaviors and the Quantity and Quality of Work Group Performance», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 26, pp. 262-270.
- Sekaran,** (2002) *Research methods for business*. New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.** (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P.** (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Wang, Mei-Ling** (2010) (Does organizational support promote citizenship? The moderating role of market-focused HRM), *The Service Industries Journal*, Vol. 30, No. 7, July 2010, 1077-1095.
- Wang, Mei-Ling** (2009) (Does Organizational Support Promote Citizenship in Service Settings? The Moderating Role of Service Climate), *The Journal of Social Psychology*, 2009, 149(6), 648-676.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C.** (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 82-111.
- International University . USA
- Eisenberger, R., Cummings, S. A., & Lynch, P.** (1997). "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhodes, L.** (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, R.** (2001) "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.1, pp. 42 - 51.
- Lau, D.C., & Lam, L.W.** (2008). Effects of trusting and being trusted on team citizenship behaviors in chain stores. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 141-149.
- Lee, K. & Allen, N.G.** (2002) Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, pp. 131-142.
- Liu, Yuwen.** (2009) "Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior; The mediating role of affective commitment towards the parent company". *Personnel Review*. : Vol. 38, Iss. 3; p. 307-321.
- Mauseth, Kira B.** , 2008 , The influence of perceived organizational support and school culture on positive workplace outcomes for teachers in private schools , Ph.D., Seattle Pacific University.
- Moon, H., Mayer, M., Kamdar, D., & Takeuchi, R.** (2008) "The Role of Personality and Justice as Other-Centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 48, pp. 775-802.
- Organ, D.W.** (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*,

المراجع باللغة العربية

أبازيد، رياض (٢٠١٠) «أثر التمكين النفسي في سلوك

استطلاعية لآراء المديرين « مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مج ١٦، عدد ٢. العامري، أحمد سالم (٢٠٠٣) « محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات »، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مج ١٧، عدد ٢. محارمة، ثامر محمد (٢٠٠٨) « سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية: دراسة ميدانية « دورية الإدارة العامة، مج ٤٨، عدد ٢، ص ١٦١-١٩٥ .
المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٣) « أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي - على دافعية الأفراد للإنجاز»، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، عدد ٢.

المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن»، مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الإنسانية) مجلد ٢٤ عدد ٢.
زايد، عادل محمد (٢٠٠٠)، « تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في قطاع الاعمال المصري: دراسة تطبيقية » مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، عدد ٥٥.
شاهين، محمد عبد التواب (٢٠٠٢) « الدعم التنظيمي وعلاقته بكل من : عدالة التوزيع والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية». أكاديمية السادات للعلوم الادارية، عدد ٢ ص ص ٤٢-١.
العامري، أحمد سالم (٢٠٠٢) « سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة السعودية دراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الفاضلة عضو هيئة التدريس الكريمة :

الفاضل عضو هيئة التدريس الكريم :

السلام عليكم ورحمة الله

بين أيديكم استبانة لقياس مدى إدراك الدعم التنظيمي الذي تقدمه جامعة الملك سعود بالرياض لأعضاء الهيئة التدريسية فيها، وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وقد تم اختيارك بطريقة عشوائية للإجابة على فقرات هذه الاستبانة والتي لن تأخذ من وقتك سوى دقائق قليلة، ونأمل اختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك، وسوف يتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، حيث لن يظهر الاسم على الاستبيانات. ونشير إلى أنه يوجد مقابل كل فقرة خمسة خيارات وفقاً لمقياس رقمي متدرج حسب درجة موافقتك على كل منها (من ٥ إلى ١)، حيث إن الرقم ٥ يعني موافقة بدرجة عالية والرقم ١ عدم الموافقة إطلاقاً. فقط ضع إشارة (x) على الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك .

ونرجو التكرم بإعادتها بالبريد الإلكتروني بعد الإجابة على فقراتها .

واقبلوا فائق الاحترام

الباحثان

د. طارق محمد السلوم و د.علي محمد العضايلة

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

tmsalaum@yahoo.com , aadaileh@ksu.edu.sa

ملاحظة :

- إدراك الدعم التنظيمي: يشير إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم .
- سلوك المواطنة التنظيمية: وتعني سلوكيات الدور الإضافي للفرد التي يفيد المنظمة، ويتعدى إطار الواجب الوظيفي المحدد في الهيكل التنظيمي، وتمثل تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة ونجاحها والوصول للأداء الأمثل وإرضاء العميل .

المعلومات الديمغرافية:

اسم الكلية:

اسم القسم:

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

أولاً: نوع الكلية: كلية علمية كلية إنسانية

ثانياً: الرتبة الأكاديمية: أستاذ استاذ مشارك

أستاذ مساعد محاضر

ثالثاً: النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

رابعاً: الحالة الاجتماعية: متزوج/متزوجة عازب/عزباء غير ذلك

خامساً: العمر: (أقل من ٢٧ سنة) (٢٧-٣٥ سنة)

(٣٦-٤٤ سنة) (٤٥-٥٣ سنة)

(٥٤ سنة فأكثر)

سادساً: الخبرة في التدريس: (٥ سنوات وأقل) (٦-١٣ سنة)

(١٤-٢١ سنة) (٢٢ سنة فأكثر)

سابعاً: الجنسية سعودي غير سعودي

فقرات الاستبانة

فيما يلي قائمة تضم عبارات لقياس مدى إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تقدمه الجامعة لهم، ومقابل كل عبارة ٥ خيارات وفقاً لقياس رقمي متدرج حسب موافقتك من (٥ إلى ١) حيث يشير الرقم ٥ إلى أقصى درجات الموافقة والرقم ١ يشير إلى عدم الموافقة إطلاقاً. من فضلك ضع علامة (x) في المربع الذي يعبر عن رأيك بجانب تلك العبارة .

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
١	٢	٣	٤	٥		
					أولاً: الدعم التنظيمي :	
					١ تهتم الجامعة التي أعمل بها بمشاكلي	
					٢ تهتم الجامعة التي أعمل بها بميولي ورغباتي	
					٣ تهتم الجامعة برفاهية العاملين بها	
					٤ تقدر الجامعة قيمتي وأهدافي الشخصية	
					٥ لا تتردد الجامعة في مساعدتي لمواجهة مشكلاتي داخل وخارج العمل	
					٦ تحرص الجامعة على تقدير جهدي والإشادة بإنجازاتي في العمل	
					٧ تسعى الجامعة التي أعمل بها لعمل أي شيء لمساعدتي في أداء عملي	
					٨ تقدر الجامعة ما أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها	
					ثانياً: فقرات سلوك المواطنة التنظيمية: عالية منخفضة	
١	٢	٣	٤	٥	الفقرات	الرقم
					٩ أساعد الموظفين بإنجاز عملهم عندما يكونوا غائبين .	
					١٠ أتطوع للقيام بأعمال ليست من متطلبات عملي الرسمي .	
					١١ آخذ زمام المبادرة لتوجيه الموظفين الجدد في العمل على الرغم من أنها ليست جزءاً من عملي .	

تابع فقرات الاستبانة:

درجة الموافقة					العبارات	
١	٢	٣	٤	٥		
					تابع ثانيا: فقرات سلوك المواطنة التنظيمية:	
					أقدم المساعدة لرئيسي في أداء مهامه .	١٢
					عندي استعداد للمشاركة في الأعمال التي تحسن الصورة الشمولية للجامعة .	١٣
					أقدم اقتراحات مبتكرة لتحسين وتطوير الجامعة التي أعمل بها	١٤
					ألتزم بالحضور بمواعيد العمل المحددة لي .	١٥
					أتجنب خلق صعوبات في مكان عملي	١٦
					أعطي إشعاراً مسبقاً إذا كنت غير قادر على العمل .	١٧
					لا أسرف في استخدام موارد الجامعة التي أعمل بها .	١٨
					ألتزم بقواعد العمل بعناية شديدة .	١٩
					أحترم الأنظمة والتعليقات المعمول بها في جامعتي .	٢٠
					أحافظ على مكان العمل نظيف ومرتب .	٢١
					دائماً أشارك في الاجتماعات الخاصة بالعمل .	٢٢
					أحرص على المعرفة والإلمام بالآراء التي تفيده الجامعة	٢٣
					أساعد زملائي الذين لديهم أعباء عمل كثيرة .	٢٤
					أقوم بإعمال إضافية في الجامعة دون تدمير	٢٥
					أنفهم ملاحظات الآخرين دون إثارة مشاكل في العمل	٢٦

The Impact of Perceived organizational support on Organizational Citizenship Behavior among the faculties of King Saud University in Riyadh District

Tarik Mohammad AL-Saloum

*Assistant Professor in public Administration
Department of Public Administration
College of Business Administration
King Saud University
tmsalaum@yahoo.com*

Ali Mohammad El-Adaileh

*Professor in public Administration
Department of Public Administration
College of Business Administration
King Saud University
aadaileh@ksu.edu.sa*

(Received 5 / 3 / 1433 H, Accepted for Publication 14 / 11/ 1433 H)

Key words: awareness of organizational support, organizational citizenship behavior, King Saud University.

Abstract. This study aims to clarify the understanding organizational support and its impact on organizational citizenship behavior of the members of the faculty at King Saud University in Riyadh, Saudi Arabia. To achieve the objectives of this research a questionnaire was developed based on several previous studies, conducted by the modifications to suit this study, was distributed to a random sample of faculty members (482 participants) and has been restored, including 395 valid questionnaire for statistical analysis. After an analysis of the data, findings revealed that awareness of organizational support to the faculty at King Saud came to a fair degree, and that the practice of organizational behavior came with a high degree. The results of the study, found a statistically significant effect for the achievement of organizational support on organizational citizenship behavior of the members of the faculty at King Saud University. The results also , showed the existence of statistically significant differences for the exercise of organizational citizenship behavior , depending on the variable type that owns the college faculty member, and these differences were in favor of science faculties; and also differences due to the nationality of a faculty member and in favor of non-Saudis. Search Results revealed the existence of variation in the practice of organizational citizenship behavior depending on the variables of academic rank, age, marital status, did not prove the existence of statistically significant differences in the practice of organizational citizenship behavior is attributable to the variables of age and gender.



The Journal of King Saud University

- 1- (Quarterly): Educational Sciences and Islamic Studies.
2- (Biannual): Arts, Administrative Sciences, Engineering Sciences, Science, Agricultural Sciences, Architecture and Planning, Languages and Translation, Computer and Information Sciences, Tourism and Archaeology, Law and Political Science, Dental Sciences.

Method of Payment:
1- Cash: At King Saud University Libraries Building 27.
2- Cheque: In favor of **King Saud University Library** account.
3- Drafts: SAMBA, King Saud University branch.
Account No. 2680740067, code No. 501. A copy of the draft should be faxed to the address given below.

Annual Subscription Rates:

- 1- Within the Kingdom SAR 20.00.
2- Outside the Kingdom USD 10.00 or equivalent for all journals except:
• Educational Sciences and Islamic Studies.
For this, subscription rates:
SAR 40.00 within the Kingdom
USD 20.00 outside the Kingdom

All correspondences should be addressed to: University Libraries, King Saud University, P.O. Box 22480, Riyadh 11495, Kingdom of Saudi Arabia
Tel.: +966 1 4676112 Fax: +966 1 4676162
E-mail: libinfo@ksu.edu.sa Website: www.ksu.edu.sa

-----✂-----

Subscription Form

Date: / /

Name:

Organization:

Address: P.O. Box:

Zip Code: City: State: Tel.:

Fax: E-mail:

Specific issue(s): Number of copies ()

Payment: Cash Cheque Draft
Subscription: New subscription Renewal of subscription
Period of subscription: 1 year 2 years 3 years 4 years 5 years More

Contents

Page

Arabic Section

The Role of Critical Success Factors (CSFs) in Organizational Excellence in Business Companies: An Applied study on Jordanian Pharmaceuticals Companies according to Executive Management Perspective (English Abstract)	
Ghazi Rasmi Abu-Qauod and Fatima Ali Rababa	37
The role of control agencies in enhancing the proformance of governmental institutions (English Abstract)	
Nouf Zaela and Ahmed Alaameri	81
The Impact of Organizational Citizenship Behavior, on Performance Orientation of Jordanian Telecommunication Companies from Employees perspective (English Abstract)	
Anis Khasawneh and Mina Chehri	140
Business Intelligence Systems Applications In The City Of Sultan Bin Abdulaziz Humanitarian Services (English Abstract)	
Othman Ibrahim Alsalloum	161
The Impact of Perceived organizational support on Organizational Citizenship Behavior among the faculties of King Saud University in Riyadh District (English Abstract)	
Tarik Mohammad AL-Saloum and Ali Mohammad El-Adaileh	188

• **Editorial Board** •

Ali S. Al-Ghamdi *(Editor-in-Chief)*
Saleh R. Al-Remaih
Khaled A. Al-Rasheid
Ibrahim M. Al-Shahwan
Anis H. Fakeeha
Mazen Faris Rasheed
Ali A. Sayah
Ali S. Bahammam
Abdulaziz S. Al-Ghazzi
Abdullah M. AlDosari
Ibrahim Y. Albalawi
Mansour M. Al-Sulaiman
Osama M. Alsulaimani
Ali M.T. Al-Turki *(Co-ordinator)*

Division Editorial Board

Mazen Faris Rasheed *Division Editor*
Ridha Mohamed Shabou
Saleh Rashed Al-Amar
Ahmed Ali Soliman
Mohammed Al-Jarrah
Randa S. Al-Yafi

© 2013 (1434H.) King Saud University

All rights are reserved to the *Journal of King Saud University*. No part of the journal may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or via any storage or retrieval system, without written permission from the Editor-in-Chief.



J. King Saud Univ., Vol. 25, *Admin. Sci.* (1), pp. 1-188 Ar., Riyadh (2013/1434H.)

**Journal of
King Saud University**
(Refereed Scientific Periodical)

Volume 25
Administrative Sciences (1)

January (2013)
Safar (1434H.)



Academic Publishing - King Saud University
P.O. Box 68953, Riyadh 11537, Saudi Arabia



**IN THE NAME OF ALLAH,
MOST GRACIOUS, MOST MERCIFUL**

