

أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل  
للدعم التنظيمي المدرك - دراسة حالة لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء -

**The Impact of Human Resource Governance on Job Psychological  
Withdrawal: The Moderating Role of Perceived Organizational Support  
- Case study of the Muscat Electricity Distribution Company -**

إعداد:

محمد درويش محمد البلوشي

إشراف:

الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2021

## تفويض

أنا محمد درويش محمد البلوشي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد رسالتي ورقياً  
والكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: محمد درويش محمد البلوشي.

التاريخ: 2021 / 01 / 27.

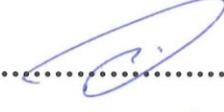
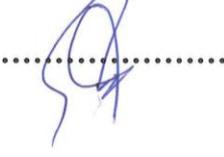
التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل:

الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك - دراسة حالة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء-

وأجيزت بتاريخ: 27 / 01 / 2021

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخلياً ورئيساً	د. نهلة نهاد الناظر
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	أ.د أحمد علي صالح
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً داخلياً	د. عبد الله قاسم البطاينة
	جامعة مؤتة	عضواً خارجياً	ر.أ.د محمد سليمان عواد

## شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

الحمد لله القائل في كتابه "علم الإنسان مالم يعلم" وأصلي وأسلم على نبي الهدى والرحمة صلوات ربي وسلامه عليه، القائل في سنته "من سلك طريقاً يلتمس به علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة".

الشكر لله على فضله ونعمه التي لا تحصى، والحمد لله أن جعلنا مسلمين.

أتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير واعترافاً بالجميل للأستاذ الدكتور أحمد علي صالح، الذي

كان لي خير معين بعد الله عز وجل في توجيهي وإرشادي لاستكمال متطلبات هذه الرسالة فجزاه

الله عني خير الجزاء على ما غمرني به من فيض علمه وكرمه وجعل ما قدم لي من عون ومساعدة

في موازين حسناته.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة

رسالتي، وعلى توجيهاتهم الكريمة والسديدة.

وكما أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الكرام في جامعة الشرق الاوسط وأخص بذلك

أساتذتي في كلية إدارة الاعمال.

الباحث

## الإهداء

إلى من ربياني صغيراً ...

إلى والدي الذي بذل الكثير في سبيل تربيتي وتعليمي، وكان لي المثل الذي غرس في نفسي علو  
الهمة وحب الطموح.  
أطال الله في عمره

إلى والدتي الحبيبة التي ما فتئت تغمرني بدعائها، تعلمتُ منها الصبر والعزيمة والتضحية، براً بها  
وعرفانا بفضلها.

حفظها الله وأطال في عُمرها

إلى إخواني وأخواتي وأسرتي الكريمة الذين كانوا عضداً لي في كل لحظة وخيرُ سند، ولم ينسوني  
من خالص دعائهم.  
بارك الله فيهم

إلى الذين صدقوني معاملتهم، وكل من أهدى لي حكمةً، أو أسدى لي نصيحةً، أو لقنني كلمةً .  
إلى أصدقائي وزملائي، وإلى أساتذتي في جامعة الشرق الأوسط.

إلى هؤلاء أهدى ثمرة جهدي المتواضع.

محمد البلوشي

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الملحقات
ك.....	الملخص باللغة العربية
ل.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2.....	1-1 المقدمة
5.....	2-1 مشكلة الدراسة
6.....	3-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها
10.....	4-1 أنموذج الدراسة الافتراضي
11.....	5-1 أهداف الدراسة
11.....	6-1 أهمية الدراسة
12.....	7-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
15.....	8-1 حدود الدراسة
16.....	9-1 محددات الدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

18.....	1-2 الإطار النظري للدراسة
25.....	2-2 الدراسات السابقة

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

37.....	1-3 منهج الدراسة
37.....	2-3 مجتمع الدراسة
38.....	3-3 وحدة التحليل

38.....	4-3 طرق جمع البيانات
38.....	5-3 أداة الدراسة
41.....	6-3 صدق أداة الدراسة
47.....	7-3 ثبات أداة الدراسة
51.....	8-3 متغيرات الدراسة
52.....	9-3 المعالجة الإحصائية
52.....	10-3 إجراءات الدراسة

#### الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

54.....	1-4 وصف إجابات وتقديرات عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة
61.....	2-4 تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات
63.....	3-4 اختبار الفرضيات

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

82.....	1-5 مناقشة النتائج الوصفية
86.....	2-5 نتائج تحليل فرضيات الدراسة
89.....	3-5 الاستنتاجات
91.....	4-5 التوصيات
92.....	5-5 الدراسات المستقبلية

#### قائمة المراجع

93.....	أولاً: المراجع العربية
97.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
100.....	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
(1-3)	مستويات الإجابات على المتغير المستقل والمعدل	40
(2-3)	مستويات الإجابات على المتغير التابع	40
(3-3)	صدق البناء لفقرات المحور الأول (حوكمة الموارد البشرية)	42
(4-3)	صدق البناء لأبعاد حوكمة الموارد البشرية	43
(5-3)	صدق البناء لفقرات المحور الثاني (الانسحاب النفسي من العمل)	43
(6-3)	صدق البناء لأبعاد الانسحاب النفسي من العمل	44
(7-3)	صدق البناء لفقرات المحور الثالث (الدعم التنظيمي المدرك)	44
(8-3)	صدق البناء لفقرات (حوكمة الموارد البشرية) لمعامل الارتباط المصحح	45
(9-3)	صدق البناء لفقرات (الانسحاب النفسي من العمل) لمعامل الارتباط المصحح	46
(10-3)	صدق البناء لفقرات (الدعم التنظيمي المدرك) لمعامل الارتباط المصحح	46
(11-3)	ثبات أبعاد المحور الأول (حوكمة الموارد البشرية) باستخدام معامل ألفا كرونباخ	47
(12-3)	ثبات أبعاد المحور الثاني (الانسحاب النفسي من العمل) باستخدام معامل ألفا كرونباخ	48
(13-3)	ثبات أبعاد المحور الثالث (الدعم التنظيمي المدرك) باستخدام معامل ألفا لكرونباخ	49
(14-3)	توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية	49
(1-4)	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الإنصاف والشفافية	54
(2-4)	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الانفتاح	55
(3-4)	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المساءلة	56
(4-4)	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد ضعف الاندماج في العمل	57
(5-4)	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد ضعف الالتزام التنظيمي	58

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
60	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات الدعم التنظيمي المدرك	(6-4)
61	التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov (K-S)	(7-4)
62	نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المعدل	(8-4)
63	تحليل أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل	(9-4)
65	تحليل أثر حوكمة الموارد البشرية بأبعادها في الانسحاب النفسي من العمل بأبعاده	(10-4)
70	تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل	(11-4)
72	تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر الإنصاف والشفافية في ضعف الاندماج في العمل	(12-4)
73	تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر الإنصاف والشفافية في ضعف الالتزام التنظيمي	(13-4)
75	تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر الانفتاح في ضعف الاندماج في العمل	(14-4)
76	تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر الانفتاح في ضعف الالتزام التنظيمي	(15-4)
78	تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر المساءلة في ضعف الاندماج في العمل	(16-4)
79	تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر المساءلة في ضعف الالتزام التنظيمي	(17-4)

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
101	المقابلات المهيكلة	1
102	قائمة المصادر للاستبانة	2
103	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	3
104	الاستبانة بصورتها النهائية	4
108	لمحة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي	5

## أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك - دراسة حالة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء-

إعداد: محمد درويش محمد البلوشي

إشراف: الأستاذ الدكتور أحمد علي صالح

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO -30408) في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على منهج "دراسة الحالة".

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، ويبلغ عددهم (497) موظف، ونظراً لمحدودية أفراد المجتمع وكونهم ضمن شركة واحدة تم شمولهم جميعاً بالدراسة بأسلوب المسح الشامل، وزعت عليهم أداة الدراسة إلكترونياً، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بالاعتماد على برنامج (SPSS) وبرنامج (AMOS). كما اعتمدت الدراسة على إجراء مقابلات مهيكلة مع موظفين من الشركة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء ووجود مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل، ووجود مستوى متوسط من الدعم التنظيمي المدرك.

كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل، وكذلك وجود أثر دالّ إحصائياً للدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل.

وقد أوصى الباحث بناء على النتائج بمجموعة من التوصيات من أهمها: تهيئة بيئة العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء وبما يدعم مهارات العاملين فيها من خلال تبني أفكارهم وزيادة مشاركتهم في تصميم نظام العمل، والاستمرار في تعزيز آليات المساءلة الإدارية في الشركة، وذلك وفق آليات واضحة ومحددة ومعلنة للجميع، بالإضافة إلى تشجيع العاملين في الشركة على إنجاز الأعمال في وقتها وتأدية مهام الوظيفة على أتم وجه، وذلك من خلال اتباع آليات مختلفة تعتمد على تشجيع العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الموارد البشرية، الدعم التنظيمي المدرك، الانسحاب النفسي من العمل، شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

**The Impact of Human Resource Governance on Job Psychological  
Withdrawal: The Moderator Role of Perceived Organizational Support**

**- Case study of the Muscat Electricity Distribution Company -**

**Prepared by: Muhammad Darwish Muhammad Al-Balushi**

**Supervised by: Prof. Ahmed Ali Salih**

**Abstract**

The study aimed to identify the impact of human resource governance in the framework of the international standard (ISO-30408) on psychological withdrawal from work: the modified role of perceived organizational support, and to achieve the objective of the study, the case study approach was adopted.

The study population consisted of workers in the Muscat Electricity Distribution Company, whose number is (497) employees, and due to the limitations of community members and their being within one company, they were all included in the study using the comprehensive survey method, and the study tool was distributed to them electronically, and appropriate statistical methods were used, depending on the program (SPSS) and (AMOS). Also, the study depended on conducting structured interviews with employees from the company.

The study found a set of results, the most important of which are the presence of a medium level of human resource governance implementation in the Muscat Electricity Distribution Company, a high level of psychological withdrawal from work, and a medium level of perceived organizational support.

The study also found that there was a negative impact statistically significant for human resource governance on psychological withdrawal from work, as well as the presence of a statistically significant effect of perceived organizational support in modifying the effect of human resource governance on psychological withdrawal from work.

The researcher recommended a set of recommendations, the most important of which are: Creating a work environment in the Muscat Electricity Distribution Company and in a way that supports the skills of its employees by adopting their ideas and increasing their participation in designing the work system, and continuing to strengthen the management accountability mechanisms in the company, in accordance

with clear, specific and announced mechanisms for all. To encourage the employees of the company to complete the work on time and perform the duties of the job to the fullest, by following various mechanisms that depend on encouraging employees and motivating them financially and morally.

**Keywords: Human Resource Governance, Perceived Organizational Support, Psychological Withdrawal from Work, Muscat Electricity Distribution Company.**

## الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1-1- المقدمة

1-2- مشكلة الدراسة

1-3- أسئلة الدراسة وفرضياتها

1-4- أنموذج الدراسة الافتراضي

1-5- أهداف الدراسة

1-6- أهمية الدراسة

1-7- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1-8- حدود الدراسة

1-9- محددات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1-1 المقدمة

تمثل الموارد البشرية إحدى المرتكزات الأساسية في عمل المنظمات، وتعتبر من أهم العناصر المؤثرة على مستوى الإنتاجية من حيث الكم والنوع، وبناءً على ذلك، فإن المنظمات دائماً ما تحرص على تجويد مواردها البشرية من خلال التأهيل والرعاية والتدريب، ويشمل ذلك التأهيل النفسي والاجتماعي للموظف بما يسهم من رفع كفاءته وأدائه، وبالتالي ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة وإنتاجيتها.

إن عدم التأهيل الكافي قد يؤدي إلى ظواهر سلبية مثل الانسحاب النفسي من العمل لدى الموظفين. ويقصد بالانسحاب النفسي من العمل سلوكيات الموظف المرتبطة بالهروب من الواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه، والتي تأتي كنتيجة للمسافة التي تتزايد بين الموظف والمنظمة التي يعمل لديها، بما يشمل علاقته مع المدراء أو الزملاء الموظفين (Erdemli, 2015).

وتشمل سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل سلوكيات مثل: التراخي، وتجنب بذل الجهد في العمل، والتأخر عن الدوام، والغياب عن العمل، وتقديم الأعذار لمغادرة العمل، والعزلة وضعف العلاقات الاجتماعية مع الزملاء، وهي تعبر بشكل ضمني وصريح عن التوجهات السلبية التي يحملها الموظف تجاه وظيفته ومنظّمته وزملائه (Hanisch, 1995). وعادةً ما تكون هذه الظاهرة بمثابة رد الفعل الدفاعي الأخير الذي يلجأ إليه الموظف بعد شعوره بالظلم والاضطهاد، أو شعوره بعدم الجدوى وعدم نيل التقدير في العمل (جودة، 2013).

وفي سبيل تجاوز تأثيرات الانسحاب النفسي يبرز دور حوكمة الموارد البشرية. والحوكمة تشمل تنظيم وإدارة كل ما يتعلق بالمنظمة من علاقات ومصالح مع الأطراف الأخرى ذات الصلة فيها. أما حوكمة الموارد البشرية فهي الجزء المتعلق تحديداً بالأفراد. وهي إطار عمل لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويكون تطبيقها بغرض تعزيز سيطرة الشركة على وحداتها وأقسامها، ويتكوّن هذا الإطار من معايير يتم وضعها بما يخدم رؤية وأهداف المنظمة (Kaehler & Grundei, 2018).

ومن الدراسات التي خلصت إلى أن حوكمة الموارد البشرية تقلل من الانسحاب أو تحفز الموظفين أو تزيد إنتاجية الموظفين، دراسة (بن سعدة وبخوش، 2020)، التي أكدت على أن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات يساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين. ودراسة (الأقرع، 2017)، التي خلصت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة مرتبط بفعالية الأداء وكفاءة عمل الموظفين.

وتؤكد بعض الدراسات على دور الدعم التنظيمي المدرك في تقليل الانسحاب النفسي من العمل، ومنها دراسة (الحميدي واليوسفي والعيسى، 2016)، إذ أظهرت نتائج الدراسة أن إدارات الشركات طالبت بزيادة الدعم التنظيمي الذي تقدمه لموظفيها وتلبية توقعاتهم حول الاهتمام بحاجتهم الشخصية، وتقدير ذاتهم وجهودهم في العمل. ودراسة (عطية، 2019) التي أوصت بأهمية توافر العوامل التي تؤدي إلى زيادة مدركات العاملين للدعم التنظيمي، ويؤدي توافر هذه العوامل، وقيام القادة والمديرين بزيادتها وتحسينها إلى العديد من الآثار الإيجابية، والمتمثلة في زيادة الدعم التنظيمي المدرك، الأمر الذي يؤدي بالتالي إلى زيادة التوحد التنظيمي، وبالتالي تقليل ممارسات الانسحاب.

ومن ناحية أخرى يتمثل الدعم التنظيمي المدرك في مدى إدراك العاملين، واستشعارهم بأن الدعم والمساعدة المقدمة لهم من قبل المنظمات التي يعملون فيها ستعطيهم مزيداً من الرعاية وتطور خبراتهم وترفع دافعيتهم نحو العمل وزيادة الإنتاجية (Lee & Peccei , 2007). إذ يميل الموظف إلى تقدير الجهود والمكافآت المقدمة من قبل المنظمة وينظر إليها بأنها تقدير من قبل المنظمة لمساهمته وجهوده (Eisenberger, et al., 1986). ويعتمد الدعم التنظيمي المدرك على نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على أساس أن يقوم العاملون بمساعدة المنظمة على الوصول لأهدافها، وفي المقابل يكونوا متوقعين أن قيامهم بهذه الجهود سوف يؤدي إلى حصولهم على العديد من المزايا والحوافز (Kurtessis, 2017). ويخلق الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظف شعوراً بأن المنظمة مهتمة به وبالتالي ينعكس ذلك على تحسن أدائه وما ينتج عن ذلك عنه من تحسن دوره الوظيفي وانحسار ظاهرة الانسحاب الوظيفي لديه.

واستناداً إلى آليات التفاعل الاجتماعي، ومعيار التبادل، ونظرية الدعم التنظيمي، تشير نتائج العديد من الدراسات إلى ارتباط الدعم التنظيمي المدرك ارتباطاً عكسياً بسلوكيات الانسحاب، ومنها دراسة (Eisenberger, 2002 & Rhoads) التي توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوكيات الانسحاب والرغبة في ترك المنظمة. كما أشارت دراسات أخرى إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك وبين النوايا لترك العمل مثل:

(Dawley, et al., 2010; Foong-Ming, 2008; Hussain & Asif, 2012; Maertz, et al., 2007; Perryer et al., 2010; Riggle, et al., 2009).

كما توصل (Kurtessis, et al., 2017) إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط طردياً

بالرغبة في البقاء داخل المنظمة.

وفقاً لما تقدم، جاءت الدراسة الحالية للكشف عن أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) على الانسحاب النفسي من العمل بوجود الدعم التنظيمي المدرك متغير معدل. وذلك بالتطبيق على شركة مسقط لتوزيع الكهرباء باستخدام منهج دراسة الحالة؛ لأن الشركة المذكورة بحاجة إلى مثل هذه الدراسة كما سيتم توضيحه في مشكلة الدراسة.

## 2-1 مشكلة الدراسة

إن تحديد مشكلة الدراسة يمثل نقطة مهمة وحرحة لأن المشكلة تتطلب تشخيص دقيق وواضح لمسبباتها، وعلى هذا الأساس اعتمدت الدراسة الحالية على مصدرين، هما الأدبيات والاستطلاع الميداني.

فقد عرضت الأدبيات العديد من المؤشرات والاتجاهات حول موضوع الانسحاب النفسي من العمل، وبالعودة إلى الدراسات السابقة، يتبين بأن ظاهرة الانسحاب النفسي من أهم المؤثرات على كفاءة وجودة وإنتاج الموارد البشرية، وأنها تكون مرتبطة بضعف وغياب حوكمة الموارد البشرية الدعم التنظيمي المدرك، ونذكر من ذلك دراسة (De Lange et al., 2004)، التي اهتمت بفحص العلاقة بين عدم المساواة والرفاهية النفسية والانسحاب النفسي من العمل والالتزام التنظيمي. وقد خلصت الدراسة إلى ازدياد مظاهر الانسحاب عند زيادة مستويات اللامساواة، وطالبت بإجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع لحيويته ولاكتشاف جوانب أخرى مفيدة. ودراسة (Li, 2008)، والتي تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية، بحيث فحصت العلاقة بين تطبيق هذه الأنماط وبين الملكية النفسية والنية لترك العمل والانسحاب النفسي من العمل والشعور بالقيادة التبادلية. وانتهت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الشعور بالقيادة التبادلية

والانسحاب النفسي من العمل. كما أشارت دراسة (سلاوي، 2016) إلى ضرورة دراسة هذا الموضوع مع موضوعات أخرى مثل أبعاد الحوكمة والدعم التنظيمي.

أما الاستطلاع الميداني فقد تم تحديده بناء على مقابلات مهيكلية مع موظفين من شركة مسقط لتوزيع الكهرباء في (ملحق رقم 1)، من وحدات عمل مختلفة في الشركة، تبين لدى الباحث وجود انسحاب وظيفي لدى نسبة منهم، مع وجود ضعف في الالتزام التنظيمي. وتبين أن ذلك عائد لأسباب عدّة، في مقدمتها، عدم الشعور بالاندماج ضمن المنظمة، وذلك بفعل ضعف نظام الحوافز والتقدير والرعاية للموظفين في المنظمة، وضعف حوكمة الموارد البشرية فيها.

وبناءً عليه، تكمن مشكلة الدراسة في البحث في كيفية تطوير أداء وإنتاجية الموارد البشرية، وذلك تحديداً عبر نقادي إحدى أهم المؤثرات السلبية عليها والمتمثلة بمظاهر الانسحاب النفسي من العمل بمختلف أشكاله ودرجاته. وتسعى الدراسة للكشف عن مدى تأثير حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) في ظاهرة الانسحاب النفسي من العمل، وكذلك الكشف عن الدور المعدّل للدعم التنظيمي المدرك ومدى تأثيره في تعزيز دور حوكمة الموارد البشرية.

### 3-1 أسئلة الدراسة وفرضياتها

في إطار ما تم تحديده بمشكلة الدراسة فإن أسئلة الدراسة وفرضياتها ستكون على النحو الآتي:

#### . أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس للدراسة: هل تؤثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية

(ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل بوجود الدعم التنظيمي المدرك متغير معدل في

شركة مسقط لتوزيع الكهرباء؟

وللإجابة عن هذا السؤال بشكل منطقي قام الباحث بتجزئة السؤال إلى مجموعة من الأسئلة

الفرعية الوصفية والاستدلالية كما يلي:

1. ما مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) في

شركة مسقط لتوزيع الكهرباء؟

2. ما مستوى الانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء؟

3. ما مستوى الدعم التنظيمي في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء؟

4. هل يؤثر مستوى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية

(ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء؟

5. هل يعدل الدعم التنظيمي المدرك من أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة

العالمية (ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء؟

## . فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

**Ha.1:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة

العالمية (ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء عند

مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

واشتقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

**Ha.1.1:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات

والممارسات التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

**Ha.1.2:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات

والممارسات التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

**Ha.1.3:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج

التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

**Ha.1.4:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج

التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

**Ha.1.5:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات

القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

**Ha.1.6:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات

القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

**Ha.2:** يعدّل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي لحوكمة الموارد البشرية في إطار

المواصفة العالمية (ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq$

0.05) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

**Ha.2.1:** يعدّل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للإنصاف والشفافية في تصميم

نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة

( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

**Ha.2.2:** يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للإنصاف والشفافية في تصميم

نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

**Ha.2.3:** يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للانفتاح في العمليات والممارسات

والنتائج التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في

شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

**Ha.2.4:** يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للانفتاح في العمليات والممارسات

والنتائج التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في

شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

**Ha.2.5:** يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة

والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq$

0.05) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

**Ha.2.6:** يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة

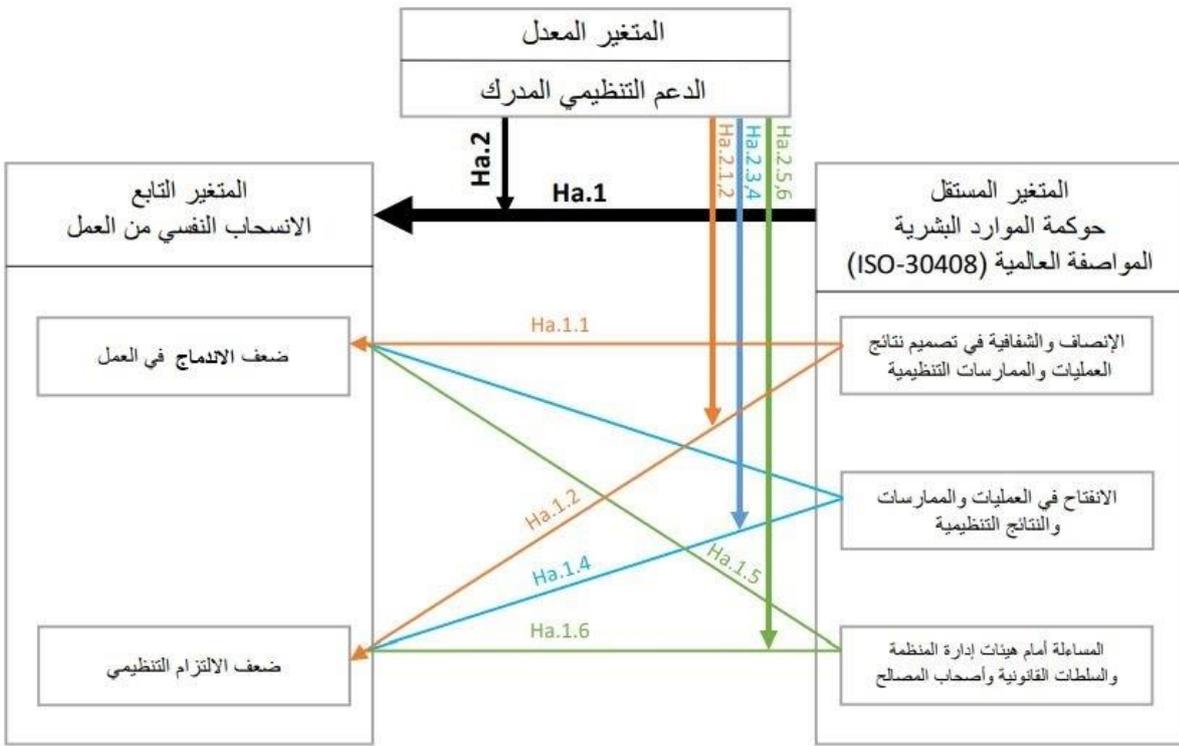
والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq$

0.05) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

## 1-4 أنموذج الدراسة الافتراضي

يوضح الشكل رقم (1) الأنموذج الافتراضي:

يوضح الأنموذج الأثر المتوقع لحوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل. وكذلك الدور المعدل المتوقع من الدعم التنظيمي المدرك، في زيادة أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل.



الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى:

- المتغير المستقل: حوكمة الموارد البشرية (مرسال، 2020)، (ISO-30408).
- المتغير التابع: الانسحاب النفسي من العمل (مرسي، 2014)، (Erdemli، 2015).
- المتغير المعدل: الدعم التنظيمي المدرك (الحميدي وآخرون، 2018)، (Kurtessis، 2017).

## 5-1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس للدراسة هو تشخيص أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30308) في الانسحاب النفسي من العمل بوجود الدعم التنظيمي متغير معدل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، من خلال:

1. تقديم إطار نظري يتضمن الهيكل المفاهيمي لمتغيرات الدراسة الثلاثة (حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408)، الانسحاب النفسي من العمل، الدعم التنظيمي المدرك).

2. تحديد مستوى ممارسة المتغيرات الثلاثة للدراسة (حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408)، الانسحاب النفسي من العمل، الدعم التنظيمي المدرك) في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

3. تحديد أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل.

4. تشخيص مساهمة الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408)، في الانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

## 6-1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة إلى جوانب عدة ومن أهمها:

### أولاً: الأهمية العلمية

1. تعزيز الإطار المفاهيمي لموضوعات حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) والانسحاب النفسي من العمل.

2. المساهمة في رفق المكتبف العربفة بفرفسة تسلط الأضواء على مفففراف معاصرة فف إفرارة الموارف البشرففة.

3. فحففر البافففن الآفرفن فف فراسة ففلفلف هفه المففراف الفلأفه فف فطاعاف آفرى ورفاب آفرى لم فطفرها الفراسة الفالففة.

### فانفاً: الأهمفة العملفة

1. فسهم فنافف الفراسة فف افافة الفطاعاف المففرلفة بشكل عام وشركة مسقط لفوزفع الكهرفاء بشكل فاصّ بأهمفة فوكمة الموارف البشرففة فف إطار المواصلفة العالمفة (ISO-30408) والفعم الفففظمف المفرك.

2. فعزز فنافف الفراسة إفراف مففففر الفقرار فف شركة مسقط لفوزفع الكهرفاء لأهمفة الاعفماف (فطبق) فوكمة الموارف البشرففة فف إطار المواصلفة العالمفة (ISO-30408) والفعم الفففظمف المفرك.

3. فسلط الضواء على آلفاف فعامل شركة مسقط لفوزفع الكهرفاء مع ظاهرة الانسحاب الففسف من العمل ففففر مكامن فوفا وضمفها فف هفا المرفال.

## 7-1 مصطلحات الفراسة ففرفففاها الإفرائففة

### 1. فوكمة الموارف البشرففة (Human Resources Governance)

فعرّف اصطلافاً بأنها إطار عمل لفففظم إفرارة الموارف البشرففة فف المنظمة، ففكون فطبقفها بفرفض فعفرز سفطرة الشركة على وحادفا وأقسامها، فففكون هفا الإطار من معاففر ففم وضعها بما ففدم رؤفة وأهفاف المنظمة (Kaehler & Grundei, 2018). وبعسب المواصلفة العالمفة (ISO-30408)، فف فوكمة الموارف البشرففة فعرّف بأنها فظام ففم من فلاله فوففه عمل المنظمة

والسيطرة عليها وضبط عمل موظفيها، بما في ذلك عمل صناع القرار وكذلك كامل الكوادر والموارد البشرية الأخرى، وذلك في كافة مستويات صناعة القرار. وتشمل المبادئ:

- **الإنصاف والشفافية (Fairness and Transparency):** في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية. ويشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح في كل مجالات العمل والعمليات التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية، بحيث تكون المعلومات متاحة لجميع العاملين في المنظمة (عبد الحليم، وعبابنة، 2006).

وتعرف إجرائياً بمدى مشاركة صناع القرار في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء للمعلومات والبيانات وحيثيات صناعة القرار مع سائر العاملين ومدى اطلاعهم عليها

- **الانفتاح (Openness):** في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية. ويشمل التحول من اتجاه النظام السري المغلق إلى النظام المفتوح القائم على التداول والتشارك (العوامل، 1990).

ويعرف إجرائياً أنه إشراك الموظفين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء في عملية صناعة القرارات واتخاذها والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.

- **المساءلة (Accountability):** أمام هيئات إدارة المنظمة، والسلطات القانونية، وأصحاب المصالح، وتقوم المساءلة على أساس الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبلوا الثناء، والاستعداد لشرح أي إخفاق أو نجاح، وتفسير الأسباب المؤدية إلى هذا أو ذاك، وما يجب فعله لتصحيح الأخطاء والإخفاقات في حال وجدت (Gronlund, 2005).

وتعرف إجرائياً بأنها تطبيق نظام محاسبة لجميع العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، وذلك في حال وجود أي تجاوزات أو تقصير في الأداء إزاء تحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف حوكمة الموارد البشرية إجرائياً بأنها مجموعة المبادئ التي تشتمل (الإنصاف والشفافية، والانفتاح، والمساءلة)، والتي تعزز سيطرة الشركة على وحداتها وأقسامها، وبما يؤدي إلى التعزيز والرفع من إنتاجيتهم كما ونوعاً.

## 2. الانسحاب النفسي من العمل (Job Psychological Withdrawal)

يعرف اصطلاحاً بأنه مجموعة سلوكيات الموظف المرتبطة بالهروب من الواجبات والمسؤوليات المترتبة عليه، والتي تأتي كنتيجة للمسافة التي تتزايد بين الموظف والمنظمة التي يعمل لديها، بما يشمل علاقته مع المدراء أو الزملاء الموظفين (Erdemli, 2015).

ويشمل:

- **ضعف الاندماج في العمل:** مجموعة المظاهر التي تشتمل التراخي، وتجنب بذل الجهد في العمل، والعزلة وضعف العلاقات الاجتماعية مع الزملاء، وعدم الإحساس بالانتماء للمنظمة. المستويات العليا التي يظهرها العاملون من الطاقة والقدرة على التحمل العقلي أثناء العمل والرغبة في الاستمرار دون أن يفقدوا عزمهم على التحدي. بينما رأى (Shuck & Wollard, 2010) بأن الاندماج في العمل هو "مفهوم تحفيزي يعكس ويعبر بصورة شاملة عن الطاقة الجسدية والعاطفية والمعرفية للعامل في العمل.

ويعرف إجرائياً بأنه فقدان موظفي شركة مسقط لتوزيع الكهرباء لحماسهم في الأعمال وعدم الاحساس بالانتماء للشركة وتجنب بذل الجهد في العمل.

- **ضعف الالتزام التنظيمي:** عرف (Smith & Joo, 2010) ضعف الالتزام التنظيمي أنه "عدم انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيم المادية المتحققة من المنظمة، ويشمل مجموعة المظاهر كالتأخر عن الدوام، والغياب عن العمل، وتقديم الأعذار لمغادرة العمل.
- ويعرف إجرائياً بأنه ضعف انتماء العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء لشركتهم وتكرار التأخر عن الدوام والغياب عن العمل دون أعذار حقيقية.
- ويعرف الانسحاب النفسي من العمل إجرائياً بأنه مختلف مظاهر ضعف الاندماج والالتزام لدى العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

### 3. الدعم التنظيمي المدرك (Perceived Organizational Support)

- يعرف اصطلاحاً بأنه إدراك العاملين في المنظمة، واستشعارهم بأن الدعم والمساعدة المقدمة لهم من قبل المنظمات التي يعملون فيها ستعطيهم مزيداً من الرعاية التي سوف تطور خبراتهم وترفع دافعيتهم نحو العمل وزيادة الإنتاجية (Lee & Peccei, 2007).
- ويعرّف إجرائياً بأنه تطوير إدارة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء لمنظومات وبرامج للتقدير والتحفيز والمكافئة والرعاية للموظفين بما يعزز من شعورهم بالرعاية والتقدير من قبلها.

### 8-1 حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى:

- **الحدود المكانية:** شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، في مسقط عاصمة سلطنة عُمان.
- **الحدود البشرية:** الموظفين العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.
- **الحدود الزمنية:** العام الدراسي 2020-2021، وهو عام إجراء الدراسة.

## 9-1 محددات الدراسة

- تم تطبيق هذه الدراسة على شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، في مسقط عاصمة سلطنة عُمان، وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها على المنظمات الأخرى، وتقتصر على الشركة المذكورة حصراً.

- عدم القدرة على الحصول على بعض البيانات التي تقيس بعض المتغيرات على درجة عالية من المصادقية والثقة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري للدراسة

2-2 الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 2-1 الإطار النظري للدراسة

يناقش هذا الجزء المفاهيم الأساسية والمرتكزات الفكرية لمتغيرات الدراسة (حوكمة الموارد البشرية، الانسحاب النفسي من العمل، الدعم التنظيمي المدرك) وعلى النحو التالي:

#### مفهوم حوكمة الموارد البشرية (Human Resources Governance)

عرفتها (Mercer, 2016) بأنها ممارسة تنظيمية تستهدف تحسين أداء وإنتاج الموارد البشرية، وتحقق الموائمة ما بين خصائص العمل وخصائص الدور المنوط بالموظف. وهي ليست هدف بحد ذاته وإنما ناظم يسعى للوصول إلى إدارة تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

وعرفها (Kaehler & Grundei, 2018) بأنها إطار عمل لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويكون تطبيقها بغرض تعزيز سيطرة الشركة على وحداتها وأقسامها، ويتكوّن هذا الإطار من معايير يتم وضعها بما يخدم رؤية وأهداف المنظمة.

وبحسب المواصفة العالمية (ISO-30408)، فإن حوكمة الموارد البشرية تُعرّف بأنها نظام يتم من خلاله توجيه عمل المنظمة والسيطرة عليها وضبط عمل موظفيها، بما في ذلك عمل صناع القرار وكذلك كامل الكوادر والموارد البشرية الأخرى، وذلك في كافة مستويات صناعة القرار، ويوضح الملحق (5) نبذة تعريفية بالمواصفة العالمية (ISO-30408).

#### أهمية حوكمة الموارد البشرية

تكمن أهمية حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، وضمان الاستفادة من نظم الرقابة

الداخلية. كما يتضمن تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة من خلال الموائمة الفعّالة بين أهداف المنظمة وبين قدرات ومهارات الموارد البشرية. كما تسهم حوكمة الموارد البشرية في تحسين التغذية الراجعة ثنائية الاتجاه، حيث يتم من خلالها إنشاء قنوات اتصال رسمية بين القادة والموارد البشرية (Gronlund, 2005).

### مبادئ حوكمة الموارد البشرية

- بحسب المواصفة العالمية (ISO-30408) فإن مبادئ حوكمة الموارد البشرية تشمل ما يأتي:
- الإنصاف والشفافية في تصميم العمل والمخرجات والعملية والممارسات التنظيمية. ويشير مفهوم الشفافية إلى الوضوح في كل مجالات العمل والعمليات التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية، بحيث تكون المعلومات متاحة لجميع العاملين في المنظمة (عبد الحليم، وعبابنة، 2006). ويشمل مفهوم الشفافية أيضاً العلنية من قبل المدراء في الشروط والمتطلبات، وتكافؤ الفرص للجميع (برقاوي، 1988).
  - الانفتاح، في العملية التنظيمية، والممارسات، والمخرجات. ويشمل التحوّل من اتجاه النظام السري المغلق إلى النظام المفتوح القائم على التداول والتشارك (العوامل، 1990). ويشمل هذا الانفتاح كافة مراحل العملية التنظيمية، وكذلك على صعيد المخرجات. ووفق ذلك يكون هناك علاقات تبادلية، صاعدة وهابطة، بين مختلف المستويات الوظيفية، على صعيد عملية صناعة القرار، وبحيث يتم إشراك أكبر قدر من العاملين في مختلف العمليات.
  - المساءلة للوحدات الحاكمة للمنظمة، والسلطات القانونية، وصناع القرار: وهي مدى تحمل فرد مسؤولية ما يسند إليه من أعمال وما يتبعها من مهام تتطلبها تلك المسؤولية، وذلك طبقاً للشروط والمواصفات التي قد تم إقرارها في المنظمة (هلال، 2007). وتقوم المساءلة على

أساس الاستعداد لقبول اللوم عن الفشل أو قبلوا الثناء، والاستعداد لشرح أي إخفاق أو نجاح، وتفسير الأسباب المؤدية إلى هذا أو ذلك، وما يجب فعله لتصحيح الأخطاء والإخفاقات في حال وجدت (Gronlund, 2005). وتتبنى المساءلة على أساس وجود منظومة تضم آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري، وتحقيق الصالح العام للمنظمة (أفندي، 2002).

### الانسحاب النفسي من العمل (Job Psychological withdrawal from work)

#### مفهوم الانسحاب النفسي من العمل

تعرف سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل بأنها مجموعة التوجّهات والسلوكيات التي يتم استخدامها من قبل الموظفين، عندما يكونون لا يزالون موجودين في الوظيفة، ولكن يكونوا قد قرروا لأسباب مختلفة أن يصبحوا أقل مشاركةً ونتاجاً (Kaplan et al., 2009).

ويرى (Gupta & Beehr, 1978) أن سلوكيات الانسحاب الوظيفي تتمثل في ثلاث أنواع وهي الانسحاب النفسي، والتأخير عن مواعيد العمل، والتغيب عن العمل. ويرى (جودة، 2013) أن سلوكيات الانسحاب النفسي تتمثل في: الإصابة بالإحباط واليأس، والسلبية، والعدوانية تجاه الآخرين، والانطوائية، والتمرد وزيادة التخريب، واللامبالاة، وفقدان الهوية، وفقدان الانتماء.

#### أسباب الانسحاب النفسي من العمل ونتائجه

لا تحدث ظاهرة الانسحاب الوظيفي دفعة واحدة ولكنها تبدأ بصورة تدريجية عبر فترات زمنية ممتدة، إذ يمر الفرد بسلسلة من ضغوط العمل والضغوط النفسية، لا يستطيع التغلب عليها، فتصل به في النهاية إلى الخروج والانفصال النفسي عن الكيان الذي ينتمي إليه (Sagie et al., 2002).

إنّ انفصال الفرد عن المنظمة التي يعمل لديها، وما يترتب على ذلك من تراجع في إنتاجية الموظف، وتراجع في التنسيق والعمل بروح الفريق داخل المنظمة، يكون له تأثيراً مباشراً على مستوى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، خصوصاً مع بقاء قيمة الرواتب ثابتة وغير مقترنة بمستوى الإنتاجية، ما يتسبب في تحميلها تكاليف عالية قياساً بمستوى المردود (Somers, 2009).

### أبعاد الانسحاب النفسي

هناك العديد من الأبعاد التي تشكل الانسحاب النفسي من العمل، ويمكن استعراض هذه الأبعاد في الآتي:

#### 1. ضعف الاندماج في العمل.

عرف (Bakker & Demerouti, 2012) الاندماج في العمل بأنه "المستويات العليا التي يظهرها العاملون من الطاقة والقدرة على التحمل العقلي أثناء العمل والرغبة في الاستمرار دون أن يفقدوا عزمهم على التحدي. بينما رأى (Shuck & Wollard, 2010) بأن الاندماج في العمل هو "مفهوم تحفيزي يعكس ويعبر بصورة شاملة عن الطاقة الجسدية والعاطفية والمعرفية للعامل في العمل.

وعلى العكس من ذلك يحصل ضعف الاندماج في العمل عندما يعتبر الموظف عمله غير ذي أهمية في حياته، أي أن ارتفاع الأداء أو انخفاضه لا يؤثر على شعوره بالفخر والتقدير الذاتي، إذ لا يبرز لديه مفهوم تقدير الذات وإذا ما حصل ذلك فإنه يصعب تنمية الدافع لدى الموظف

(Bakker & Demerouti, 2012)

## 2. ضعف الالتزام التنظيمي.

عرف (Smith & Joo, 2010) الالتزام التنظيمي أنه "انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيم المادية المتحققة من المنظمة". وعرفه (Weibo et al., 2010) أنه "الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة". في حين عرفه (عاصي وحسين، 2008) أنه: "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى. بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

### الدعم التنظيمي المدرك (Perceived organizational support)

#### مفهوم الدعم التنظيمي

يتمحور مفهوم الدعم التنظيمي حول تطور الإدراك لدى الموظف بخصوص مدى تقدير المنظمة لمساهماته وان يكون على أفضل حال (Kurtessis, 2017). وتستند نظرية الدعم التنظيمي إلى مدى اعتقاد الموظفين بأن منظماتهم التي ينتمون عليها تقدر إسهاماتهم وتهتم برفاهيتهم (Eisenberger & Rhoades, 2002). ويعكس الدعم التنظيمي نوعية التبادل الاجتماعي بين الموظف وصاحب العمل (Mitchell & Cropazano, 2005). وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية بين المنظمة والعاملين فيها؛ إذ لا بد أن يتأثر انتماء العاملين للمنظمة بمدى شعورهم بالتقدير من قبلها لإسهاماتهم. ويتضمن ذلك المعاملات على المستويين

المادي والمعنوي، فتشمل على المستوى المعنوي مثلاً: الصداقة، والمحبة، والاحترام. كما تتضمن المكافآت والحوافز المادية.

### أهمية الدعم التنظيمي

إن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، حيث يقومون بالوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وبذل جهود مضاعفة من حيث الكم والنوع (Enders & Erdogan, 2007).

### أبعاد الدعم التنظيمي

تشمل أبعاد الدعم التنظيمي المدرك ما يأتي: (العنزي، والقرني، 2018):

1. **العدالة التنظيمية.** هي الطريقة التي يحكم من خلالها العامل على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني (عبدالسلام، 2005). وإن غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى مخاطر عالية، تهدد بقاء المنظمة والأفراد العاملين بها على السواء، إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية، كنقص الولاء للمنظمة، وزيادة دوران العمل، بالإضافة إلى سلوك الانتقام الذي قد يوجه إلى المنظمة أو قادتها (جوال، 2020).

2. **المشاركة في اتخاذ القرار.** يرى (حريم، 2004) أن مشاركة الأفراد والإدارة في صنع القرارات تؤدي إلى نتائج إيجابية في المخرجات التنظيمية، والمتمثلة في زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته، والرضا الوظيفي، وتقدير الذات، والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة. وبحسب (السلوم، 2013) فإن 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 المكافأة المرغوبة، ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

**3. سلوك القادة المساند للمرؤوسين.** يعتبر الدعم القيادي أحد مكونات مفهوم الدعم التنظيمي من قبل العاملين في المنظمة، والقيادة الفاعلة هي حجر الزاوية لنجاح أي منظمة، فسلوك القادة يتأثر بمؤثرات داخلية وخارجية تسهم في تشكيله، وهذا السلوك القيادي هو المؤثر على سلوك العامل في المنظمة، إذ أن سلوك الموظفين ما هو إلا انعكاس لسلوك قادتهم في العلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل (العنزي، والقرني، 2018).

**4. دعم وتأكيد الذات.** تقدير الذات هو الشعور الذي يتصور لدى الشخص عن مفهوم الذات، ويبدأ من مرحلة الطفولة، ويتم تطوره عندما يبدأ إنشاء مفهوم الذات من خلال استقبال أو رفض الرسائل المرسلة من الوالدين أو غيرهم، وأيضا من التجارب الخاصة للفرد، ومقارنة النفس بالآخرين (العنزي، والقرني، 2018).

### العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي

هناك بعض العوامل التي يبني عليها الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي من أهمها (الشنطي، 2014):

1. مدى استعداد المنظمة لتقديم المساعدة للعاملين كي يستطيعوا أداء أعمالهم على أفضل نحو.  
2. مدى استعداد المنظمة لتوفير فرص مناسبة لتدريب الموظفين في المجالات التي تقع ضمن دائرة اهتمامهم.

3. التشجيع المستمر للموظفين والثناء والإشادة بعملهم.

4. تهيئة الفرصة أمام الأفراد للحصول على المكافآت والحوافز.

5. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والتأثير على سياسات العمل.

## 2-2 الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات حوكمة الموارد البشرية ومبادئها المختلفة، بالإضافة إلى الدراسات حول الانسحاب النفسي من العمل، ودراسات حول الدعم التنظيمي المُدرَك، وفيما يلي مجموعة من الدراسات السابقة التي تم اختيارها من قبل الباحث:

### Study (Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011): Withdrawal Behaviors Syndrome; an Ethical Perspective.

متلازمة السلوكيات الانسحابية: منظور أخلاقي.

سعت هذه الدراسة لتوضيح السلوكيات الانسحابية، بما تشتمل عليه من مظاهر مثل: التأخر، والغياب، والنية لترك العمل، وذلك بين فئة الممرضات في المستشفيات، عبر فحص العلاقات المترابطة بين هذه السلوكيات والعامل الوسيط للالتزام التنظيمي بناءً على التصورات الأخلاقية. (مناخ الرعاية والاهتمام، مناخ العمل الرسمي، والعدالة التوزيعية) وعلاقتها بالسلوكيات الانسحابية. التحليل انبنى على الانحدار الهرمي المتعدد، وعلى معادلة النمذجة باستخدام (AMOS). وقد خلصت الدراسة إلى إثبات أن الالتزام العاطفي يؤدي دوراً في تحسين العلاقات في مختلف أبعاد المنظورات الأخلاقية للممرضات (مناخ الرعاية، والمناخ الرسمي، والعدالة التوزيعية).

دراسة بن سعدة وبخوش (2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط).

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي. واعتمدت الدراسة على توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي وتوزيع (85) استمارة استبانة لدراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ولاية الأغواط) حول ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماجهم الوظيفي.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لتفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة. وأكدت الدراسة على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعزيز عوائد الاستثمار في المورد البشري بما يحقق أهداف المنظمة والموظفين.

دراسة خزل، والحسناوي (2017). أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤثره التدقيق الاجتماعي بأبعاده (المقارن، التكاملية، المصادقية، الشفافية) في حوكمة الموارد البشرية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء. وكان مجتمع البحث (110) مدرساً. وبعد استحصال البيانات جرى تحليلها إحصائياً. ومن ثم تم التوصل إلى جملة نتائج أهمها: للتدقيق الاجتماعي وأبعاده دور تأثيري في حوكمة الموارد البشرية على نحو عام، وانطبق ذلك على العينة المبحوثة، وتبين أن الشفافية بخاصة هي صاحبة الأثر الأكبر من بين تلك الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بمراجعة وتدقيق الجوانب الاجتماعية وإعطائه أهمية.

دراسة سويسبي ومحجر (2017). واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين؛ دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة.

هدفت الدراسة إلى تقصي مستوى السلوك الانسحابي لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة، والكشف عن الفروق بين الجنسين في مستويات الانسحاب النفسي من العمل. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت قوام عينة الدراسة (68) موظفاً وموظفة من موظفي المؤسسة. وخلصت الدراسة إلى نتائج،

أهمها أنّ هناك مستوى مرتفع للسلوك الانسحابي لدى عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية. وأن هناك مستوى مرتفع ضمن بعد أحلام اليقظة وبناء العلاقات غير الرسمية والتظاهر بالانشغال والالتناء بالإنترنت. كما خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستويات الانسحاب النفسي من العمل.

**دراسة الزهراني (2012)، تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها**

هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والكشف عن طبيعة العلاقة بين واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي، وباستخدام ثلاث استبانات كأداة للدراسة: (استبانة واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة، واستبانة الرضا الوظيفي، واستبانة الولاء التنظيمي)، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأهلية السعودية ورؤساء الأقسام، وواقع (300) عضواً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن ممارسة الحوكمة، جاءت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة، تعزى لمغزى المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، لصالح حملة الدراسات العليا، ورؤساء الأقسام، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة طردية دالة إحصائياً الرشيدة، وبين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.

دراسة (مرسي، 2014): أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل.

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب من العمل، وتحديد ما إذا كانت الملكية النفسية كمتغير وسيط تتوسط في هذا التأثير أو لا. وذلك لعينة من المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة الزقازيق. وتوصلت عبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (420) معيد ومدرس مساعد، إلى نتائج عديدة أهمها: وجود مستوى منخفض من الانسحاب النفسي من العمل لدى عينة الدراسة من المدرسين والمعيدين، أن مدركات مفردات العينة للقيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في شعورهم بعدم الأمان الوظيفي، وأن القيادة التبادلية تؤثر معنوياً وسلباً في مستوى الانسحاب النفسي من العمل.

دراسة العريني (2014) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية). تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية والبالغ عددهم (4680)، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت اثنتين وسبعين عبارة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية، يبلغ عددها (650) وينسبة (13.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة

متوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى؛ اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

### دراسة السندي (2014) دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير

هدفت إلى الكشف عن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية، والمعوقات التي تواجهها، وسبل التطوير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانتين الأولى للكشف عن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة، والثانية للكشف عن المعوقات وسبل التطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، وقد تكونت عينة الدراسة من (256) عضو هيئة تدريس، وقائد إداري وأكاديمي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحوكمة في الإدارة جاءت بدرجة متوسطة، وعلى جميع المبادئ، جاءت في المرتبة الأولى مبدأ الشفافية، وفي المرتبة الأخيرة جاء مبدأ المساءلة، كما أظهرت النتائج أن دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق الجامعات العمانية لتطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة في الإدارة وتفعيل وظائف الجامعة الرئيسية، وأن أبرز المعوقات التي تحد من تفعيل دور الحاكمية الرشيدة في الجامعات العمانية تمحورت حول عدم الالتزام باللوائح والأنظمة والتعليمات والعمل بها نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية بالإضافة إلى الإحلال المستمر لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية.

## Study (Erdemli, 2015): Teachers' Withdrawal Behaviors and their Relationship with Work Ethic.

سلوكيات المعلمين الانسحابية وعلاقتها بأخلاقيات العمل.

هدفت الدراسة إلى تحديد السلوكيات الانسحابية من العمل والعلاقة ما بينها وما بين أخلاقيات العمل، وذلك بناءً على وجهات نظر المدرسين ومدراء المدارس العاملين في المدارس الابتدائية العامة في تركيا. وقد تضمنت عينة الدراسة (381) معلم مدرسة، و(198) إداري، واستخدمت كلا من مقياس السلوكيات الانسحابية ومقياس أخلاقيات العمل. وقد خلصت الدراسة إلى أن الانحدار في قيم المعلمين الأخلاقية مثل الالتزام بالعمل والإخلاص له يؤدي إلى زيادة سلوكيات الانسحاب النفسي والجسدي. وبناءً عليه، وتجنباً لذلك، أوصت الدراسة بضرورة التأكيد على تبني المعلمين هذا القيم الأخلاقية تجاه عملهم.

## دراسة الفواز (2015) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح

هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية لمبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات مكة المكرمة من وجهة نظرهم، وتحديد درجة أهمية مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي في تلك الجامعات، بالإضافة إلى معرفة درجة وجود متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء المؤسسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة تم تصميمها وتوزيعها على (487) قائداً من القيادات الأكاديمية في الجامعات شكلوا عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة، وجاءت أهمية مبادئ الحوكمة بدرجة عالية جداً، وأن درجة متطلبات مبادئ الحوكمة الرشيدة لتحسين الأداء

المؤسسي كرات كبيرة، وأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي في جامعات منطقة مكة المكرمة.

دراسة (الحميدي، واليوسفي، والعيسى، 2016): أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي للحد من ظاهرة ترك العمل عند مقدمي خدمات الاتصالات في مدينة حلب. وقام الباحثون بتوزيع استبانة على عينة من مقدمي خدمات الاتصالات في محافظة حلب تعدادها (176). وتوصل البحث إلى وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك في كل من الرضا الوظيفي، ونية ترك العمل بشكل جزئي.

### **Study (Kurtessis, 2017): Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory.**

الدعم التنظيمي المدرك: تحليل تقييمي لنظرية الدعم التنظيمي.

انطلقت الدراسة من مسائلة نظرية الدعم التنظيمي والتي تقترح بأن الموظفين لديهم إدراك عام لأي مدى تهتم بهم المنظمة وتقدر مساهماتهم. وقد بنيت هذه الدراسة على فرضية تضمنت التبادل الاجتماعي، والتحفيز الذاتي، والإسناد، قام الباحث بعمل تحليل تقييمي للنظرية، مقارنة ما بين نتائج (558) دراسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن النظرية بالعموم كانت ناجحة في توقعاتها فيما يخص المدخلات (القيادة وعلاقة الموظف بالمنظمة، وممارسات الموارد البشرية، وظروف العمل) والنتائج (توجهات الموظف إزاء المنظمة والعمل، والشعور بالرضا).

دراسة (بلهادف، 2019): حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال لحوكمة المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو اقتصاد المعرفة القائم على أساس العنصر البشري. ولتحقيق

ذلك تم الاعتماد على تحليل أهم الدراسات الاجنبية السابقة، والتي دفعت الباحثان نحو التطرق إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء من خلال تحليل أهم النماذج، والتي تم التوصل من خلالها إلى أعداد مخطط يوضح العلاقة بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، بحيث يوضح أهم الإجراءات التي تساهم بشكل فعال نحو تحقيق رضا الموظفين.

دراسة (عطية، 2019): أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.

هدفت الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للتوحد التنظيمي، ومدى مساهمته في فهم أفضل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوكيات الانسحاب، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط التفاعلي لثقة العاملين في المنظمة في التأثير على العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك بين الدعم التنظيمي المدرك وبين التوحد التنظيمي. وباستخدام أسلوب الانحدار الوسيط، والانحدار الوسيط التفاعلي على عينة مكونة من (397) من العاملين بشركات النسيج والملابس في الإسكندرية. وخلصت نتائج الدراسة إلى توافر الأثر الإجمالي السلبي للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب، كما أوضحت أيضاً أن الدعم التنظيمي المدرك يعمل على تفسير التغيرات التي تحدث في سلوكيات الانسحاب من خلال التوحد التنظيمي.

**Study (Jin, 2019) Perceived organizational support and social support as predictors on turnover intention among offshore oil and gas workers in Malaysia**

الدعم التنظيمي المدرك والدعم الاجتماعي كمنبئات على نية دوران العمل بين عمال النفط والغاز البحري في ماليزيا.

تشير التقارير إلى أن صناعة النفط والغاز في جميع أنحاء الدول لديها معدل تغيير مكان عمل مرتفع للموظفين بما في ذلك ماليزيا، ثالث أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال في العالم.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك، والدعم الاجتماعي المدرك ونية تغيير مكان العمل بين عمال النفط والغاز في ماليزيا. تم استخدام تصميم البحث الكمي المقطعي لدراسة الارتباط. وتم تعيين مائة وستة وأربعين من عمال النفط والغاز عن طريق أخذ عينات بأسلوب "كرة الثلج". وقد تم قياس متغيرات الدراسة بواسطة مقياس متعدد الأبعاد للدعم الاجتماعي المدرك (MSPSS)، ومسح للدعم التنظيمي المدرك (SPOS) وإصدار مقياس نية تغيير مكان العمل يتكون من 15 عنصرًا (TIS-15). وتشير نتائج الدراسة إلى أن الأفراد الحاصلين على درجة أعلى من الدعم التنظيمي المدرك والدعم الاجتماعي المدرك يكون لديهم نية تغيير مكان العمل بدرجة أقل. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر تحليل الانحدار المتعدد أن الدعم التنظيمي المدرك هو مؤشر أقوى على نية تغيير مكان العمل مقارنة بالدعم الاجتماعي المدرك.

**دراسة (مرسال، 2020): دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية؛ دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة في الخرطوم.**

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه بالنظر للتجارب والنماذج المختلفة لتطبيق الحوكمة في العالم كان الاستنتاج هو أن فكر الحوكمة لم يساهم في حل الكثير من المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي، وعليه تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات: هل هناك علاقة بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية، هل هناك علاقة بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية، وهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، والكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها إن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة فيها وبمستوى متوسط، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في الشركة موضع الدراسة.

## ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تناولت الدراسة الحالية دراسة ثلاثة متغيرات هي (حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية ( ISO -30408 )، الانسحاب النفسي من العمل، والدعم التنظيمي المدرك).
- تعدّ من أول المحاولات الهادفة لدراسة العلاقة بين حوكمة الموارد البشرية والدعم التنظيمي المدرك وأثرهما على الانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.
- تتميز الدراسة الحالية باعتمادها الدعم التنظيمي المدرك متغير معدل، واعتمادها منهج دراسة الحالة في اختبار المتغيرات الثلاثة.

## نظرة تعريفية على شركة مسقط لتوزيع كهرباء (medcoman.com)

### النشأة

تأسست شركة مسقط لتوزيع الكهرباء عام 2005م، وهي الشركة الوحيدة المسؤولة عن توزيع الكهرباء في محافظة مسقط، وذلك بعد إعادة هيكلة قطاع الكهرباء بناءً على المرسوم السلطاني 2004/78 حيث كانت أعمالها قبل ذلك من مسؤولية وزارة الكهرباء والمياه.

وشركة مسقط لتوزيع الكهرباء هي شركة مساهمة مغلقة والمرخص الوحيد من قبل هيئة تنظيم الكهرباء لتوزيع وتزويد الكهرباء لكافة القطاعات التجارية والسكنية والحكومية والصناعية والزراعية في محافظة مسقط بسلطنة عمان.

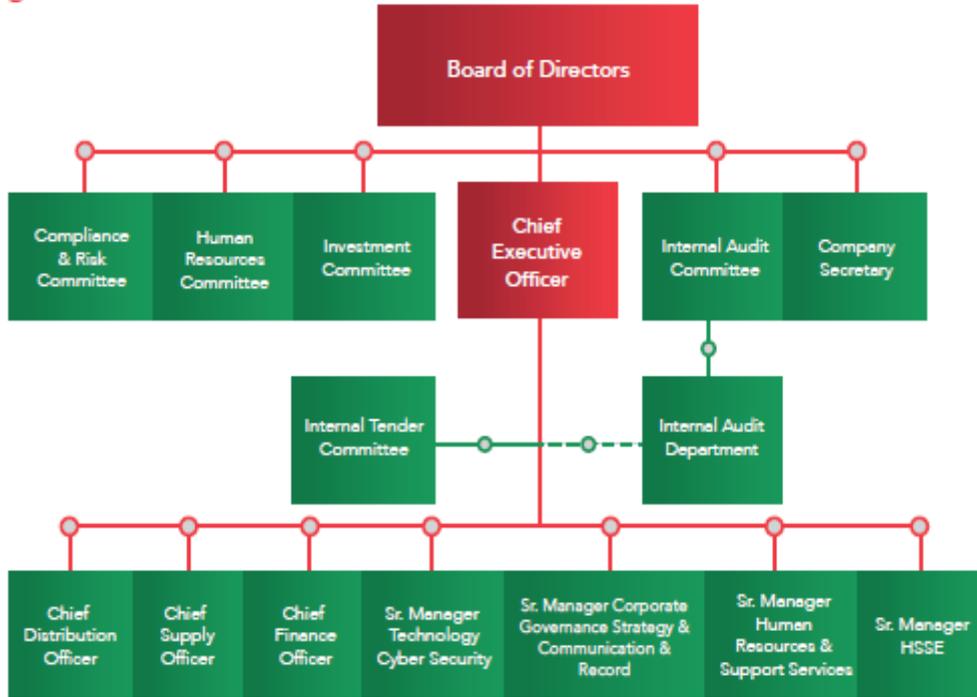
### مهام وأنشطة الشركة

وتشمل مهام وأنشطة الشركة: تركيب وصيانة وتطوير شبكات توزيع الكهرباء في محافظة مسقط، وبما يضمن الجودة والأمان، إضافة إلى إدارة مهام المبيعات المتمثلة بالقراءات وتحصيل قيم الفواتير المطلوبة من المشتركين.

## الهيكل التنظيمي

ويبلغ عدد موظفي الشركة (497) موظفاً. أما هيكلها التنظيمي فيشمل مجلس الإدارة، ومدير تنفيذي، إضافة إلى سبع وحدات، تشمل: لجنة الامتثال والمخاطر، ولجنة الموارد البشرية، ولجنة الاستثمار، ولجنة المناقصات الداخلية، ولجنة التدقيق الداخلي، وقسم التدقيق الداخلي، وسكرتارية الشركة. كما تشمل المكاتب والأقسام: التوزيع، والتزويد، والمالية، وتكنولوجيا الأمن السيبراني، واستراتيجية الحوكمة والاتصال، والموارد البشرية، والصحة والسلامة.

### Organization Structure



شكل (2-1): الهيكل التنظيمي لشركة مسقط لتوزيع الكهرباء

## الفصل الثالث منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

- 1-3 منهج الدراسة.
- 2-3 مجتمع وعينة الدراسة.
- 3-3 وحدة التحليل.
- 4-3 طرق جمع البيانات.
- 5-3 أداة الدراسة.
- 6-3 صدق أداة الدراسة.
- 7-3 ثبات أداة الدراسة.
- 8-3 متغيرات الدراسة.
- 9-3 المعالجة الإحصائية.
- 10-3 إجراءات الدراسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

خصص هذا الفصل ليتناول الطرق والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، من حيث نوع الدراسة، وطبيعتها، والاستراتيجية المتبعة فيها. وتم توضيح مجتمع الدراسة، والعينة، وكيفية اختيارها، وتوضيح أداة الدراسة، ومدى صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

#### 3-1 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة منهج "دراسة الحالة"، إذ يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة في تحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلاتها. لأن "دراسة الحالة" منهج يهتم في جمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة أو وحدة معينة محددة بذاتها. ويقوم هذا المنهج على أساس التعمق في الدراسة والنظر إلى الجزئيات من خلال الكل، بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة (Sekaran, 2010).

#### 3-2 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة توزيع كهرباء مسقط، وبلغ عددهم (497) موظف، استناداً إلى التقرير السنوي لعام 2019م الصادر عن الشركة. ونظراً لمحدودية أفراد المجتمع وكونهم ضمن شركة واحدة، وحتى تكون النتائج أكثر دقة وموثوقية تم شمولهم جميعاً بالدراسة بأسلوب المسح الشامل.

### 3-3 وحدة التحليل

تكونت وحدة التحليل لهذه الدراسة من العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، في مدينة مسقط، عاصمة سلطنة عُمان ضمن المستويات الوظيفية (مدير عام - نائب مدير عام - مدير قسم - موظف - فني).

### 3-4 طرق جمع البيانات

تم الوصول إلى البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات، هما:

- أ. مصادر ثانوية: لجأ الباحث في معالجة الإطار النظري بالبحث في مصادر البيانات المتمثلة في مراجعة الأدبيات السابقة وما تم نشره من أبحاث ودوريات ومقالات، بالإضافة إلى مواقع (الإنترنت) والكتب، والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- ب. المصادر الأولية:

قام الباحث بإجراء مقابلات هاتفية مهيكلة مع مجموعة من موظفي شركة توزيع الكهرباء في مسقط، من وحدات عمل مختلفة في الشركة، بالإضافة إلى تطوير استبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الاستبانة من أسئلة تتعلق بمتغيرات (حوكمة الموارد البشرية) كمتغير مستقل، و(الانسحاب النفسي من العمل) كمتغير تابع، و(الدعم التنظيمي المدرك) كمتغير معدل.

### 3-5 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة طور الباحث استبانة لقياس أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO -30408) في الانسحاب النفسي من

العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك؛ دراسة حالة: شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، بالاعتماد على الدراسات السابقة والأدب النظري (ملحق رقم 2)، وكما يأتي:

1- الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية والوظيفية، وتشمل: (النوع الاجتماعي - العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).

2- الجزء الثاني، يتعلق بالمتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية)، ويشمل مجموعة من الفقرات تقيس الأهمية النسبية لحوكمة الموارد البشرية في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، من خلال ثلاثة أبعاد، تتمثل في:

▪ البعد الأول: الإنصاف والشفافية (الفقرات 27، 29، 35، 41، 42).

▪ البعد الثاني: الانفتاح (الفقرات 22، 24، 25، 28، 31).

▪ البعد الثالث: المساواة (الفقرات 32، 33، 36، 38).

3- الجزء الثالث، يتعلق بالمتغير التابع (الانسحاب النفسي من العمل)، ويشمل مجموعة من الفقرات تقيس الأهمية النسبية للانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، من خلال بعدين، تتمثل في:

▪ البعد الأول: ضعف الاندماج في العمل (الفقرات 2، 3، 9، 15، 17، 18، 21، 44).

▪ البعد الثاني: ضعف الالتزام التنظيمي (الفقرات 5، 6، 8، 11، 12، 14، 20).

4- الجزء الرابع، يتعلق بالمتغير المعدل (الدعم التنظيمي المدرك)، ويشمل مجموعة من الفقرات تقيس الأهمية النسبية للدعم التنظيمي المدرك في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، من

خلال مجموعة من الفقرات (الفقرات 1، 4، 7، 10، 13، 16، 19، 23، 26، 30، 34، 37، 39، 40، 43).

تم إعطاء كل فقرة من فقرات أداة الدراسة درجة للتعرف على مدى موافقة عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكما يأتي:

أولاً- الإجابة عن المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) والمعدل (الدعم التنظيمي المدرك)

الجدول (3-1): مستويات الإجابات على المتغير المستقل والمعدل

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تم الاعتماد على المعادلة التالية لتحديد الأهمية النسبية التي اعتمدها الدراسة للتعليق

على الوسط الحسابي للمتغيرات، وهي:

الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

$$1.333 = 3 / (1-5) =$$

أولاً: (1 أقل من 2.34) أهمية نسبية منخفضة.

ثانياً: (من 2.34 - أقل من 3.67) أهمية نسبية متوسطة.

ثالثاً: (من 3.67 - 5) أهمية نسبية مرتفعة.

ثانياً- الإجابة عن المتغير التابع (الانسحاب النفسي من العمل)

الجدول (3-2): مستويات الإجابات على المتغير التابع

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ونظراً لكون المتغير هو سلبي والفقرات صيغت بطريقة ايجابية فهذا يعني ان الاجابة ب (لا اوافق بشدة) تعني عدم الاتفاق مع الفقرة وبالتالي تمثل انسحاب نفسي، وضعف اندماج، وضعف التزام عالي اما الاجابة ب (اوافق بشدة) فيعني ان الانسحاب النفسي غير موجود وعلى هذا الاساس تم الاعتماد على المعادلة التالية لتحديد الأهمية النسبية التي اعتمدها الدراسة للتعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات، وهي:

الأهمية النسبية = (الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

$$1.333 = 3/(1-5) =$$

أولاً: (1 أقل من 2.34) أهمية نسبية مرتفعة.

ثانياً: (من 2.34 - أقل من 3.67) أهمية نسبية متوسطة.

ثالثاً: (من 3.67 - 5) أهمية نسبية منخفضة.

### 3-6 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال: "الصدق الظاهري والصدق البنائي"، وكما يأتي:

#### 1-الصدق الظاهري (Face Validity)

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المختصين الأكاديميين في مجال الإدارة من أساتذة الجامعات (9 محكمين) والموضحة أسماؤهم في الملحق رقم (3)، بهدف إبداء رأيهم في فقراتها من حيث الصياغة اللغوية، ومدى انتماء فقراتها للأبعاد، ومدى صلاحيتها لما طورت من أجله، وتم تعديلها حسب توجيهات المحكمين حيث تم تغيير وحذف بعض الفقرات، وإجراء تعديلات على صياغتها اللغوية والعلمية.

## 2- صدق البناء (Validity)

يقصد بهذا الصدق مدى تعبير فقرات كل من متغيرات الدراسة عن المتغير الذي ينتمي إليه وقد انصب الاهتمام على التأكد من أن كل متغير من متغيرات الدراسة ممثل بشكل دقيق بمجموعة من الفقرات أو العبارات بصورة مناسبة وأن هذه الفقرات تقيس بالفعل هذا المتغير، وتم قياس صدق محتوى الاستبانة بطريقتين، الأولى من خلال معامل الارتباط وذلك بقياس العلاقة بين كل فقرة وبين المحور الذي تنتمي إليه واستبعاد الفقرات التي يكون معامل ارتباطها ضعيفاً، وتكون دلالتها الإحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، والثاني من خلال الارتباط في حالة حذف العنصر (الفقرة)، وجاءت النتائج كما يأتي:

أولاً: صدق البناء بطريقة معامل الارتباط

### 1- المحور الأول (حوكمة الموارد البشرية)

#### الجدول (3-3)

صدق البناء لفقرات المحور الأول (حوكمة الموارد البشرية)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
27	0.776	**0.00	25	0.722	**0.00
29	0.791	**0.00	28	0.768	**0.00
35	0.759	**0.00	31	0.767	**0.00
41	0.832	**0.00	32	0.839	**0.00
42	0.832	**0.00	33	0.681	**0.00
22	0.654	**0.00	36	0.813	**0.00
24	0.807	**0.00	38	0.705	**0.00

\*\* دال إحصائياً عند المستوى (0.01).

يتضح من الجدول (3-3) أن معاملات الارتباط لفقرات أبعاد المحور الأول (حوكمة الموارد

البشرية) تراوحت بين (0.654) و(0.839)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا

يشير إلى وجود اتساق داخلي بين فقرات هذا المتغير. كما قام الباحث باختبار صدق المحتوى لأبعاد حوكمة الموارد البشرية، وكما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول (3-4)

##### صدق البناء لأبعاد حوكمة الموارد البشرية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	البعد
**0.000	0.941	البعد الأول: الإنصاف والشفافية
**0.000	0.920	البعد الثاني: الانفتاح
**0.000	0.949	البعد الثالث: المساءلة

\*\* دال إحصائياً عند (0.01)

من الجدول (3-4) يتضح أن معاملات الارتباط لأبعاد حوكمة الموارد البشرية كمتغير مستقل تراوحت بين (0.920) و(0.49)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لأبعاد حوكمة الموارد البشرية.

ثانياً: المحور الثاني (الانسحاب النفسي من العمل)

#### الجدول (3-5)

##### صدق البناء لفقرات المحور الثاني (الانسحاب النفسي من العمل)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.00	0.606	5	**0.00	0.469	2
**0.00	0.724	6	**0.00	0.738	3
**0.00	0.650	8	**0.00	0.663	9
**0.00	0.634	11	**0.00	0.662	15
**0.00	0.580	12	**0.00	0.783	17
**0.00	0.606	14	**0.00	0.521	18
**0.00	0.674	20	**0.00	0.501	21
			**0.00	0.580	44

\*\* دال إحصائياً عند المستوى (0.01).

يوضح الجدول (3-5) أن معاملات الارتباط لفقرات (الانسحاب النفسي من العمل) تراوحت ما بين (0.469) و(0.783)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين الفقرات التي قاست متغير الانسحاب النفسي من العمل. كما قام الباحث باختبار صدق المحتوى لأبعاد الانسحاب النفسي من العمل، وكما هو موضح في الجدول (3-6):

### الجدول (3-6)

#### صدق البناء لأبعاد الانسحاب النفسي من العمل

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: ضعف الاندماج في العمل	0.952	**0.000
البعد الثاني: ضعف الالتزام التنظيمي	0.932	**0.000

\*\* دال إحصائياً عند (0.01)

من الجدول (4-6) يتضح أن معاملات الارتباط لأبعاد الانسحاب النفسي من العمل كمتغير تابع بلغت (0.952) لمتغير (ضعف الاندماج في العمل) و(0.932) لبعده ضعف الالتزام التنظيمي، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لأبعاد الانسحاب النفسي من العمل.

### ثالثاً: المحور الثالث (الدعم التنظيمي المدرك)

### الجدول (3-7)

#### صدق البناء لفقرات المحور الثالث (الدعم التنظيمي المدرك)

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.769	**0.00	26	0.741	**0.00
4	0.828	**0.00	30	0.707	**0.00
7	0.843	**0.00	34	0.820	**0.00
10	0.609	**0.00	37	0.884	**0.00
13	0.786	**0.00	39	0.859	**0.00
16	0.774	**0.00	40	0.830	**0.00
19	0.777	**0.00	43	0.831	**0.00
23	0.764	**0.00			

\*\* دال إحصائياً عند المستوى (0.01).

يتضح من الجدول (3-7) أن معاملات الارتباط لفقرات (الدعم التنظيمي المدرك) تراوحت ما بين (0.609) و(0.859)، وهي دالة إحصائياً عند المستوى (0.01)، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لفقرات الدعم التنظيمي المدرك.

ثانياً: صدق البناء بطريقة معامل الارتباط في حالة حذف الفقرة

### 1- المحور الأول (حوكمة الموارد البشرية)

#### الجدول (3-8)

صدق البناء لفقرات (حوكمة الموارد البشرية) لمعامل الارتباط المصحح

معامل الارتباط (الفقرة المصححة)	الفقرة	معامل الارتباط (الفقرة المصححة)	الفقرة
0.675	25	0.73	27
0.731	28	0.749	29
0.727	31	0.709	35
0.808	32	0.794	41
0.634	33	0.801	42
0.775	36	0.597	22
0.659	38	0.77	24

يتضح من الجدول (3-8) أن معاملات التمييز لكل فقرة من فقرات المحور الأول مرتفعة

ولا حاجة لحذفها، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لفقرات حوكمة الموارد البشرية.

## 2- المحور الثاني (الانسحاب النفسي من العمل)

### الجدول (3-9)

صدق البناء لفقرات (الانسحاب النفسي من العمل) لمعامل الارتباط المصحح

معامل الارتباط (الفقرة المصححة)	الفقرة	معامل الارتباط (الفقرة المصححة)	الفقرة
0.539	5	0.348	2
0.658	6	0.673	3
0.59	8	0.609	9
0.579	11	0.587	15
0.516	12	0.742	17
0.50	14	0.429	18
0.633	20	0.438	21
		0.48	44

يتضح من الجدول (3-9) أن معاملات التمييز لكل فقرة من فقرات المحور الثاني مرتفعة ولا

حاجة لحذفها، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لفقرات الانسحاب النفسي من العمل.

## 3- المحور الثالث (الدعم التنظيمي المدرك)

### الجدول (3-10)

صدق البناء لفقرات (الدعم التنظيمي المدرك) لمعامل الارتباط المصحح

معامل الارتباط (الفقرة المصححة)	الفقرة	معامل الارتباط (الفقرة المصححة)	الفقرة
0.539	26	0.348	1
0.658	30	0.673	4
0.59	34	0.609	7
0.579	37	0.587	10
0.516	39	0.742	13
0.50	40	0.429	16
0.633	43	0.438	19
		0.48	23

يتضح من الجدول (3-10) أن معاملات التمييز لكل فقرة من فقرات المحور الثالث مرتفعة ولا حاجة لحذفها، وهذا يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي لفقرات الدعم التنظيمي المدرك.

### 3-7 ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة (أداة الدراسة) أجرى الباحث الاتساق الداخلي وفق معادلة "كرونباخ ألفا" لجميع متغيرات الدراسة المتمثلة بمحاورها الثلاث (حوكمة الموارد البشرية- الانسحاب النفسي من العمل-الدعم التنظيمي المدرك)، وجاءت النتائج كما يأتي:

#### 1- ثبات المحور الأول (حوكمة الموارد البشرية)

احتسب الباحث مستوى الثبات لأبعاد حوكمة الموارد البشرية كل على حدة، ومن ثم احتسب الثبات للأبعاد مجتمعة، وفقاً لمعامل (كرونباخ - ألفا). وتعتبر فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي والثبات إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 70% كحد أدنى، ويبين الجدول (3-11) نتائج اختبار الثبات:

#### الجدول (3-11)

ثبات أبعاد المحور الأول (حوكمة الموارد البشرية) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=455)

المعامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.90	5	البعد الأول: الإنصاف والشفافية
0.813	4	البعد الثاني: الانفتاح
0.864	5	البعد الثالث: المساءلة
<b>0.946</b>	<b>14</b>	<b>المحور الأول ككل</b>

يظهر الجدول (3-11) أن "معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد حوكمة الموارد البشرية بلغ

(0.946)، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المحور الأول (المتغير المستقل) كل على حدة

كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.90) للإينصاف والشفافية، و(0.813) للانفتاح، و(0.864) للمساءلة، واستناداً إلى القاعدة المشار إليها سابقاً فإن جميع القيم كانت أكبر من 70% وهذا ما يدل على تمتع الفقرات بالثبات".

### ثانياً- ثبات المحور الثاني (الانسحاب النفسي من العمل)

احتسب الباحث مستوى الثبات لأبعاد الانسحاب النفسي من العمل كل على حدة، ومن ثم احتسب الثبات للأبعاد مجتمعة، وفقاً لمعامل (كرونباخ - ألفا). وتعتبر فقرات الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي والثبات إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا 70% كحد أدنى، ويبين الجدول (12-3) نتائج اختبار الثبات:

#### الجدول (12-3)

ثبات أبعاد المحور الثاني (الانسحاب النفسي من العمل) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (ن=455)

المعامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد
0.784	8	البعد الأول: الاندماج في العمل
0.794	7	البعد الثاني: ضعف الالتزام التنظيمي
<b>0.879</b>	<b>15</b>	<b>المحور الثاني ككل</b>

يظهر الجدول (12-3) أن "معامل كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الانسحاب النفسي من العمل بلغ (0.879)، كما أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد المحور الثاني (المتغير التابع) كل على حدة كان مرتفعاً، حيث بلغ (0.784) لبعد الإندماج في العمل، و(0.794) لبعد ضعف الالتزام التنظيمي، واستناداً إلى القاعدة المشار إليها سابقاً فإن جميع القيم كانت أكبر من 70% وهذا ما يدل على تمتع الفقرات بالثبات".

### ثالثاً- ثبات المحور الثالث (الدعم التنظيمي المدرك)

تم قياس الثبات لفقرات المحور الثالث (الدعم التنظيمي المدرك)، وذلك حسب معامل (كرونباخ - ألفا)، ويبين الجدول (3-13) نتائج الثبات حيث بلغت (0.956) وتدل هذه القيمة على وجود اتساق داخلي بين الفقرات التي قاست محور الدعم التنظيمي المدرك.

#### الجدول (3-13)

ثبات أبعاد المحور الثالث (الدعم التنظيمي المدرك) باستخدام معامل ألفا لكرونباخ (ن=455)

الدعم التنظيمي المدرك	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور الدعم التنظيمي المدرك ككل	15	0.956

وبعد التأكد من صدق وثبات الاداة أصبحت بشكلها النهائي مكونة من (44) فقرة وعلى هذا الاساس تم توزيعها على مجتمع الدراسة إلكترونياً عبر الرابط (<https://docs.google.com/forms/>)، بواقع (497) استبانة، استرد الباحث منها (455) استبانة صالحة لأغراض التحليل الإحصائي وبنسبة استرداد وصلت إلى (91.5%)، وهي نسبة استرداد مرتفعة، شكلت أفراد الدراسة، وكانت خصائصهم كما يبينها الجدول (3-14).

#### الجدول (3-14)

توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
النوع	ذكر	338	74.3%
	أنثى	117	25.7%
	المجموع	455	100%
العمر	30 سنة فأقل	33	7.3%
	31- أقل من 36 سنة	157	34.5%
	36- أقل من 41 سنة	132	29.0%
	من 41 - أقل من 46 سنة	107	23.5%
	46 سنة فأكثر	26	5.7%
	المجموع	455	100%

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	ثانوية عامة	39	%8.6
	دبلوم	40	%8.8
	بكالوريوس	239	%52.5
	دبلوم عالٍ	48	%10.5
	ماجستير	81	%17.8
	دكتوراه	8	%1.8
	<b>المجموع</b>	<b>455</b>	<b>%100</b>
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	33	%7.3
	من 6 - 10 سنوات	148	%32.5
	من 11 - 15 سنة	122	%26.8
	16 سنة فأكثر	152	%33.4
	<b>المجموع</b>	<b>455</b>	<b>%100</b>

يبين الجدول (3-14) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (338)

فرداً مشكلين ما نسبته (74.3%)، في حين أن الإناث شكلن ما نسبته (25.7%)، وهذا يشير إلى

أن معظم العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء هم من الذكور.

كما تشير بيانات الجدول المتعلقة بالعمر أن ما نسبته (34.5%) من عينة الدراسة كانوا

ضمن الفئة العمرية (31- أقل من 36 سنة) وهي النسبة الأعلى تمثيلاً ضمن هذه العينة، يليهم

من هم ضمن الفئة العمرية (36- أقل من 41 سنة) وبنسبة (29.0%)، يليهم ذوي الفئة العمرية

(من 41 - أقل من 46 سنة) وبنسبة (23.5%)، ويليهم الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وبنسبة

(7.3%)، يليهم في المرتبة الأخيرة من هم ضمن الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) وبنسبة

(5.7%).

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فيلاحظ أن حاملي شهادات البكالوريوس هم الفئة الأكثر تمثيلاً

ضمن هذه العينة، حيث شكلت ما نسبته (52.5%)، يليهم من هم في مستوى الماجستير وبنسبة

(17.8%)، يليهم من هم ضمن المستوى التعليمي (دبلوم عالٍ) ونسبة (10.5%)، يليهم من هم ضمن مستوى (دبلوم) ونسبة (8.8%)، يليهم من هم ضمن (ثانوية عامة) ونسبة (8.6%)، وفي المرتبة الأخيرة من هم ضمن المستوى (دكتوراه) ونسبة (1.8%).

وأخيرا أشارت بيانات الجدول أن ما نسبته (33.4%) من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (16 سنة فأكثر) يليهم من هم ضمن سنوات الخبرة (من 6 – 10 سنوات) ونسبة (32.5%) ويليهم من هم ضمن سنوات الخبرة (من 11 – 15 سنة) ونسبة (26.8%)، وفي المرتبة الأخيرة من هم ضمن سنوات الخبرة (من 5 سنوات فأقل) ونسبة (7.3%).

### 3-8 متغيرات الدراسة

ستعتمد الدراسة المتغيرات التالية:

**المتغير المستقل:** حوكمة الموارد البشرية، ويتضمن الأبعاد الآتية:

- الإنصاف والشفافية.
- الانفتاح.
- المساءلة

**المتغير التابع:** الانسحاب النفسي من العمل، ويتضمن الأبعاد الآتية:

- ضعف الاندماج في العمل.
- ضعف الالتزام التنظيمي.
- المتغير المعدل: الدعم التنظيمي المدرك.

### 3-9 المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة، استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبرنامج (AMOS)، وبالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي شملت ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وعينتها.
2. معامل الارتباط بيرسون، لاختبار الصدق البنائي، ومعادلة ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
3. لغرض وصف مستوى متغيرات الدراسة الثلاثة سيتم استخدام المتوسطات والانحراف المعياري واختبار (t) من طرف واحد.
4. للتأكد من التوزيع الطبيعي سيتم استخدام اختبارات التوزيع الطبيعي وكولموغروف-سميرنوف.
5. لاختبار الأثر المباشر تم استخدام نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) في برنامج (AMOS).
6. لاختبار الدور المعدّل سيستخدم الانحدار التفاعلي الهرمي (Hierarchical Interaction Regression).

### 3-10 إجراءات الدراسة

قام الباحث بالإجراءات التالية:

1. تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بالدارسة.
2. سيتم تطوير أداة الدراسة والتأكد من مدى صدقها وثباتها.
3. سيتم أخذ الموافقات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية من الجهات ذات العلاقة.
4. سيتم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.
5. سيتم تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS).
6. سيتم تحليل النتائج وكتابة المناقشة والتوصيات.

## الفصل الرابع تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 وصف إجابات وتقديرات عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة.

2-4 تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات.

3-4 اختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل البيانات التي حصل عليها من إجابات عينة الدراسة، وفقاً لأسئلة الدراسة التي هدفت إلى التعرف على أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO -30408) في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك؛ دراسة حالة: شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، وفيما يلي عرضاً لهذه النتائج:

#### 1-4 وصف إجابات وتقديرات عينة الدراسة على أبعاد متغيرات الدراسة

تم التعرف على تقديرات أفراد العينة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم، وجاءت النتائج كما توضحها الجداول الآتية:

#### 1-1-4 أبعاد المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية)

##### 1- البعد الأول: الإنصاف والشفافية

##### الجدول (1-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الإنصاف والشفافية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
27	تستخدم الشركة هياكل وظيفية مرنة.	2.78	1.04	متوسطة
29	تضع الشركة تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة.	3.24	1.01	متوسطة
35	تعمل الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين.	2.92	1.05	متوسطة
41	تلتزم الشركة بتطبيق معايير الترقية الوظيفية.	2.89	1.07	متوسطة
42	تمتلك الشركة نُظْمَ تضبط الأداء الإداري.	3.16	0.90	متوسطة
	<b>بعد الإنصاف والشفافية ككل</b>	<b>2.99</b>	<b>0.60</b>	متوسطة

يبين الجدول (4-1) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد إعادة هندسة ثقافة العمل تراوحت ما بين (2.78 - 3.24)، وجاءت الفقرة رقم (29) والتي تنص على: " تضع الشركة تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.24) وبأهمية نسبية متوسطة، كما جاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على: " تستخدم الشركة هياكل وظيفية مرنة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعده الإنصاف والشفافية ككل بلغ (2.99)، وبأهمية نسبية متوسطة.

إن تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن شركة مسقط لتوزيع الكهرباء وفي سعيها لتطبيق حوكمة الموارد البشرية تضع تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة، وتعمل على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين، وبدرجة متوسطة.

## 2- البعد الثاني: الانفتاح

### الجدول (4-2)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد الانفتاح

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
22	تُعد الشركة أدلة إرشادية تبين للموظفين إجراءات تنفيذ الأعمال.	3.31	0.92	متوسطة
24	تحرص الشركة على توجيه الموظفين.	3.31	0.95	متوسطة
25	تحرص الشركة على زيادة مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل.	3.01	0.89	متوسطة
28	تشجع الشركة على ممارسة تحويل الصلاحيات.	3.31	0.82	متوسطة
31	تضع الشركة خطط مفصلة للعمل.	3.15	0.89	متوسطة
	<b>بعد الانفتاح ككل</b>	<b>3.23</b>	<b>0.72</b>	<b>متوسطة</b>

يبين الجدول (4-2) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد الانفتاح ما بين (3.01 - 3.31)،

وجاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص على: " تشجع الشركة على ممارسة تحويل الصلاحيات"

في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.31) وبأهمية نسبية متوسطة، كما جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على: "تحرص الشركة على زيادة مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعد الانفتاح ككل بلغ (3.23)، وبأهمية نسبية متوسطة. ومن خلال قيم معامل الاختلاف، يلاحظ أن تلك القيم متقاربة في البعد الواحد، مما يشير إلى عدم تشتت الإجابات.

وتشير النتائج السابقة إلى أن شركة مسقط لتوزيع الكهرباء تطبق الانفتاح كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية وبمستوى متوسط، وذلك من خلال إعداد أدلة إرشادية تبين للموظفين إجراءات تنفيذ الأعمال، والحرص على توجيه الموظفين وتخويل الصلاحيات لهم.

### 3- البعد الثالث: المساءلة

#### الجدول (3-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد المساءلة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
32	تعتمد الشركة آليات مساءلة إدارية تتسم بالمرونة.	3.13	0.94	متوسطة
33	تعزز آليات المساءلة الإدارية في الشركة من تحمل المسؤولية في نفوس الموظفين.	3.46	0.81	متوسطة
36	تعمل الشركة وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع الموظفين.	3.13	0.98	متوسطة
38	تقيم الشركة الاداء بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية.	3.39	0.85	متوسطة
	بعد المساءلة ككل	3.25	0.72	متوسطة

يبين الجدول (3-4) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد المساءلة تراوحت ما بين

(3.13 - 3.46)، وجاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على: "تعزز آليات المساءلة الإدارية

في الشركة من تحمل المسؤولية في نفوس الموظفين " في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وبأهمية نسبية متوسطة، كما جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على: " تعمل الشركة وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع الموظفين " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وبأهمية نسبية متوسطة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعدها المساءلة ككل بلغ (3.25)، وبأهمية نسبية متوسطة.

وتشير النتائج السابقة إلى أن شركة مسقط لتوزيع الكهرباء تطبق المساءلة كأحد أبعاد حوكمة الموارد البشرية وبمستوى متوسط، وذلك من خلال تعزيز آليات المساءلة الإدارية في الشركة من تحمل المسؤولية في نفوس الموظفين، بالإضافة إلى تقييم الأداء بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية.

#### 4-1-2 أبعاد المتغير التابع (الانسحاب النفسي من العمل)

##### 1- البعد الأول: ضعف الاندماج في العمل

#### الجدول (4-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد ضعف الاندماج في العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
2	اتمنى ان تكون كل خدمتي في هذه الشركة.	2.79	1.05	متوسطة
3	ادافع عن سمعة الشركة في جميع المحافل.	2.09	0.92	مرتفعة
9	أبذل قصارى جهدي لمساعدة الموظفين الجدد.	1.69	0.66	مرتفعة
15	أستمتع بطبيعة العمل الذي أقوم به.	2.16	0.89	متوسطة
17	أعتقد أن عملي نافع جداً.	1.76	0.71	مرتفعة
18	أقدم اقتراحات بناءة لتحسين الأداء العام للشركة.	2.26	0.86	مرتفعة
21	أكون متيقظاً أثناء تواجدي في مكان العمل.	1.67	0.59	مرتفعة
44	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.	2.00	1.00	مرتفعة
	بعد ضعف الاندماج في العمل ككل	2.05	0.49	مرتفعة كون المتغير سلبي

يبين الجدول (4-4) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد ضعف الاندماج في العمل تراوحت ما بين (1.67 - 2.79)، وجاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على: " أكون متيقظاً أثناء تواجدي في مكان العمل" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (1.67) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على: " اتمنى ان تكون كل خدمتي في هذه الشركة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.79) وبأهمية نسبية متوسطة. وتشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لضعف الاندماج في العمل ككل بلغ (2.05)، وبأهمية نسبية مرتفعة.

إن تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء لديهم مستوى مرتفع من ضعف الاندماج في العمل، إذ اتفقوا على أنهم يكونون متيقظين أثناء تواجدهم في مكان العمل، وأنهم يستمتعون بطبيعة العمل الذي يقومون به، بالإضافة إلى أنهم يدافعون عن سمعة الشركة التي يعملون بها في جميع المحافل وبمستوى منخفض، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى ضعف الاندماج في العمل.

## 2- البعد الثاني: ضعف الالتزام التنظيمي

### الجدول (4-5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على بعد ضعف الالتزام التنظيمي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
5	استغل أوقات العمل الرسمي باستخدام نظام الأولويات.	2.01	0.72	مرتفعة
6	التزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل.	1.68	0.90	مرتفعة
8	أبادر إلى تقديم الخدمة للمراجعين.	1.84	0.71	مرتفعة
11	أحرص باستمرار على إنجاز الأعمال في وقتها.	1.74	0.63	مرتفعة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
12	أحرص على التقيد بالتعليمات الخاصة بالعمل.	1.70	0.67	مرتفعة
14	أراعي التسلسل الهرمي في العمل.	2.29	1.09	مرتفعة
20	أفضي أوقات الدوام الرسمي في تأدية المهام الوظيفية.	1.89	0.53	مرتفعة
	بعد ضعف الالتزام التنظيمي ككل	1.88	0.53	مرتفعة كون المتغير سلبي

يبين الجدول (4-5) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات بعد ضعف الالتزام التنظيمي تراوحت ما بين (1.68 - 2.29)، وجاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على: " التزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (1.68) وبأهمية نسبية مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على: " أراعي التسلسل الهرمي في العمل" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.29) وبأهمية نسبية مرتفعة. كما تشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لبعء الالتزام التنظيمي ككل بلغ (1.88)، وبأهمية نسبية مرتفعة، وهذا ما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من ضعف الالتزام التنظيمي.

وتشير النتائج السابقة إلى أن العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء كان لديهم مستوى مرتفع من ضعف الالتزام التنظيمي، حيث اتفقوا على أن عدم التزامهم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل، وحرصهم على التقيد بالتعليمات الخاصة بالعمل، وإنجاز الأعمال في وقتها، بالإضافة إلى أنهم يبادرون إلى تقديم الخدمة للمراجعين، وبدرجة مرتفعة.

## 3-2-4 فقرات المتغير المعدل (الدعم التنظيمي المدرك)

## الجدول (6-4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات الدعم التنظيمي المدرك

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	تهتم الشركة بأهدافي وقيمي.	3.32	1.17	متوسطة
4	تحاول الشركة جعل عمل الموظف ممتعاً قدر الإمكان.	3.18	1.02	متوسطة
7	تساعد الشركة الموظف على أداء عمله بأفضل طريقة ممكنة.	3.31	0.87	متوسطة
10	تفتخر الشركة بكون الموظفين جزءاً منها.	3.70	0.85	مرتفعة
13	تفخر الشركة بإنجازات الموظفين في العمل.	3.39	0.95	متوسطة
16	تقبل الشركة أي شكوى من قبل الموظف.	3.27	0.89	متوسطة
19	تقدر الشركة الجهود الإضافية التي يبذلها الموظفون لأداء العمل.	2.93	0.97	متوسطة
23	تقدم الشركة المساعدة للموظف عندما يواجه مشكلة .	3.25	0.98	متوسطة
26	تقدم الشركة المكافآت للموظفين في حال التميز في الاداء.	2.95	0.95	متوسطة
30	تقوم منظمتي بمساعدتي عندما أحتاج إلى خدمة خاصة.	2.89	0.86	متوسطة
34	تناقش الشركة مع الموظفين القرارات المتعلقة بوظائفهم بصراحة.	2.92	1.05	متوسطة
37	تهتم الشركة بأراء الموظفين.	2.95	0.99	متوسطة
39	تهتم الشركة بتلبية حاجات الموظف في العمل.	3.22	0.95	متوسطة
40	تهتم الشركة برفاه الموظفين.	3.22	0.95	متوسطة
43	تهتم الشركة بمصلحة الموظفين بشكل حقيقي.	3.10	0.93	متوسطة
	<b>بعد الدعم التنظيمي ككل</b>	<b>3.17</b>	<b>0.92</b>	<b>متوسطة</b>

يبين الجدول (6-4) أن تقديرات أفراد العينة لفقرات متغير الدعم التنظيمي المدرك تراوحت

ما بين (2.89 - 3.70)، وجاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على: " تفتخر الشركة بكون

الموظفين جزءاً منها" في المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وبأهمية نسبية

مرتفعة، كما جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على: " تقوم منظمتي بمساعدتي عندما أحتاج

إلى خدمة خاصة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وبأهمية نسبية متوسطة. وتشير البيانات في الجدول السابق إلى أن الوسط الحسابي لمتغير الدعم التنظيمي المدرك ككل بلغ (3.17)، وبأهمية نسبية متوسطة. ومن خلال قيم معامل الاختلاف، يلاحظ أن تلك القيم متقاربة، مما يشير إلى عدم تشتت الإجابات

إن تحليل النتائج السابقة يشير إلى أن لدى شركة مسقط لتوزيع الكهرباء مستوى متوسطاً من الدعم التنظيمي المدرك للعاملين فيها، إذ إن الشركة تتفخر بكون الموظفين جزءاً منها، محاولة جعل عمل الموظف ممتعاً قدر الإمكان، مهتمة بتلبية حاجاتهم في العمل، وكذلك تقدم المساعدة للموظف عندما يواجه مشكلة، وتقبل أي شكوى من قبل الموظف.

#### 4-2 تحليل مدى ملائمة بيانات الدراسة لاختبار الفرضيات

قام الباحث بالتأكد من مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار المتعدد، من خلال الاختبارات الآتية:

##### 1- اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة استخدم الباحث اختبار

(Kolmogorov-Smirnov(K-S))، وجاءت النتائج موضحة في الجدول (4-7).

##### الجدول (4-7)

##### التوزيع الطبيعي بتطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov(K-S)

البعد	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
الإنصاف والشفافية	0.115	0.85
الانفتاح	0.125	0.72
المساءلة	0.124	0.73
ضعف الاندماج في العمل	0.127	0.54
ضعف الالتزام التنظيمي	0.107	0.51
الدعم التنظيمي المدرك	0.100	0.75

يظهر الجدول (4-7) أن بيانات الدراسة الحالية المستخدمة في التحليل الإحصائي كانت ذو توزيع طبيعي، إذ تبين عدم وجود فروق إحصائية بين توزيع قيم المتغيرات وقيم التوزيع الطبيعي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2- اختبار عدم التداخل الخطي

استخدم الباحث اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor والتباين المسموح به (Tolerance) للتحقق من مستوى التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل.

### الجدول (4-8)

نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير المعدل

Collinearity Statistics		المتغيرات
التباين المسموح به Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	
المتغير المستقل		
0.298	3.36	الإنصاف والشفافية
0.257	3.89	الانفتاح
0.212	4.41	المساءلة
المتغير المعدل		
0.256	3.19	الدعم التنظيمي المدرك

يبين الجدول (4-8) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) كانت جميعها أكبر من العدد

(1) وأقل من العدد (5)، كما انحصرت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.01)

و(1)، وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.

### 3-4 اختبار الفرضيات

#### 1-4-4 الفرضية الرئيسية الأولى

Ha.1: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث أسلوب نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) من خلال

برنامج (AMOS)، وكما هو موضح في الشكل (1-4).



شكل (1-4): شكل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

كما يبين الجدول (9-4) نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.

#### الجدول (9-4)

تحليل أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل

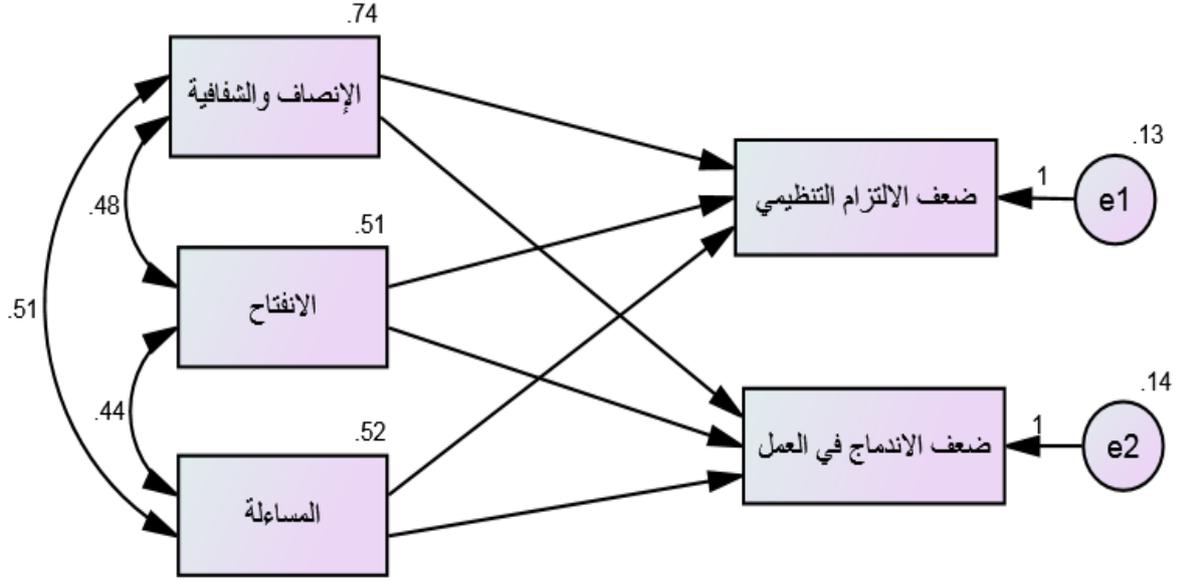
معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير B	اتجاه التأثير	
0.365	0.00	-16.15	-0.605	←	حوكمة الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول (4-9) إلى أن قيمة ( $B=-0.605$ )، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط سلبية قيمتها (60.5%) وهي تعتبر مرتفعة بين حوكمة الموارد البشرية والانسحاب النفسي من العمل، أي أن التغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية سيؤدي إلى انخفاض بقيم (60.5%) في المتغير التابع (الانسحاب النفسي من العمل)، وأن قيمة ( $T=16.15$ ) عند مستوى دلالة ( $sig = 0.000$ ) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ).

ويتبين أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.558$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) قد فسّر ما مقداره (36.5%) من التباين في المتغير التابع (الانسحاب النفسي من العمل).

وبناءً على ما سبق من تحليل، تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وبعد أن تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، قام الباحث باختبار الفرضيات المتفرعة منها، باستخدام أسلوب نموذج المعادلة المهيكلية (SEM) من خلال برنامج (AMOS)، وكما هو موضح في الشكل (4-2).



الشكل (2-4): اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى

كما يبين الجدول (10-4) نتائج الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (10-4)

تحليل أثر حوكمة الموارد البشرية بأبعادها في الانسحاب النفسي من العمل بأبعاده

معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة معاملات التأثير β	اتجاه التأثير	
0.539	0.00	3.61	-0.132	←	الإينصاف والشفافية
	0.00	3.78	-0.145	←	الانفتاح
	0.00	4.22	-0.221	←	المساءلة
0.462	0.00	<b>8.45</b>	<b>-0.321</b>	←	الإينصاف والشفافية
	0.00	<b>11.81</b>	<b>-0.578</b>	←	الانفتاح
	0.00	<b>3.56</b>	<b>-0.190</b>	←	المساءلة

### - الفرضية الفرعية الأولى

**Ha.1.1:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول (4-10) إلى أن قيمة  $(B=-0.132)$  للعلاقة بين (الإنصاف والشفافية) و(ضعف الاندماج في العمل)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط سلبية قيمتها (13.2%) وهي تعتبر منخفضة، أي أن التغير بمقدار وحدة واحدة في أحد أبعاد المتغير المستقل (الإنصاف والشفافية) سيؤدي إلى انخفاض بقيمة (13.2%) في أحد أبعاد المتغير التابع (ضعف الاندماج في العمل)، وأن قيمة  $(T = 3.61)$  عند مستوى دلالة  $(sig = 0.000)$  وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

وبناءً على ما سبق من تحليل، تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

### - الفرضية الفرعية الثانية

**Ha.1.2:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول (4-10) إلى أن قيمة  $(B=-0.321)$  للعلاقة بين (الإنصاف والشفافية) و(ضعف الالتزام التنظيمي)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط سلبية قيمتها (32.1%) وهي تعتبر منخفضة، أي أن التغير بمقدار وحدة واحدة في أحد أبعاد المتغير المستقل (الإنصاف والشفافية) سيؤدي إلى انخفاض بقيمة (32.1%) في أحد أبعاد المتغير التابع (ضعف الالتزام

التنظيمي)، وأن قيمة ( $T = 8.45$ ) عند مستوى دلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وبناءً على ما سبق من تحليل، تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

#### - الفرضية الفرعية الثالثة

3.1.1. Ha: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

تشير نتائج الجدول (4-10) إلى أن قيمة ( $B = -0.145$ ) للعلاقة بين (الانفتاح) و (ضعف الاندماج في العمل)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط سلبية قيمتها (14.5%) وهي تعتبر منخفضة، أي أن التغير بمقدار وحدة واحدة في أحد أبعاد المتغير المستقل (الانفتاح) سيؤدي إلى انخفاض بقيمة (14.5%) في أحد أبعاد المتغير التابع (ضعف الاندماج في العمل)، وأن قيمة ( $T = 3.78$ ) عند مستوى دلالة ( $\text{sig} = 0.000$ ) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وبناءً على ما سبق من تحليل، تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

- الفرضية الفرعية الرابعة

Ha.1.4: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول (4-10) إلى أن قيمة  $(B=-0.578)$  للعلاقة بين (الانفتاح) و (ضعف الالتزام التنظيمي)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط سلبية قيمتها (57.8%) وهي تعتبر متوسطة، أي أن التغير بمقدار وحدة واحدة في أحد أبعاد المتغير المستقل (الانفتاح) سيؤدي إلى انخفاض بقيمة (57.8%) في أحد أبعاد المتغير التابع (ضعف الالتزام التنظيمي)، وأن قيمة  $(T=11.81)$  عند مستوى دلالة  $(sig = 0.000)$  وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

وبناءً على ما سبق من تحليل، تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على : يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

- الفرضية الفرعية الخامسة

Ha.1.5: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول (4-10) إلى أن قيمة  $(B=-0.221)$  للعلاقة بين (المساءلة) و (ضعف الاندماج في العمل)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط سلبية قيمتها (22.1%) وهي تعتبر منخفضة، أي أن التغير بمقدار وحدة واحدة في أحد أبعاد المتغير المستقل (المساءلة) سيؤدي إلى انخفاض بقيمة (22.1%) في أحد أبعاد المتغير التابع (ضعف الاندماج في العمل)، وأن قيمة  $(T=4.22)$  عند مستوى دلالة  $(sig = 0.000)$  وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

وبناءً على ما سبق من تحليل، تقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

#### - الفرضية الفرعية السادسة

**Ha.1.6:** يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الالتزام التنظيمي مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

تشير نتائج الجدول (4-10) إلى أن قيمة  $(B=-0.190)$  للعلاقة بين (المساءلة) و(ضعف الالتزام التنظيمي)، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط سلبية قيمتها (19.0%) وهي تعتبر منخفضة، أي أن التغير بمقدار وحدة واحدة في أحد أبعاد المتغير المستقل (المساءلة) سيؤدي إلى انخفاض بقيمة (19.0%) في أحد أبعاد المتغير التابع (ضعف الالتزام التنظيمي)، وأن قيمة  $(T=3.56)$  عند مستوى دلالة  $(sig = 0.000)$  وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

وبناءً على ما سبق من تحليل، تقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على: يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الالتزام التنظيمي في العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

#### 4-4-2 الفرضية الرئيسية الثانية

**Ha.2:** يعدّل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي لحوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

استخدم الباحث تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لبيان أثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر أبعاد حوكمة الموارد البشرية (الإنصاف والشفافية - الانفتاح - المساءلة) في الانسحاب النفسي من العمل بأبعاده (ضعف الاندماج في العمل - ضعف الالتزام التنظيمي، وجاءت النتائج كما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

#### الجدول (11-4)

تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر حوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل

الخطوة الثانية			الخطوة الاولى			المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$		
0.000	5.89	0.781-	0.00	16.15	-0.605	حوكمة الموارد البشرية	الانسحاب النفسي من العمل
0.000	18.98	0.577				الدعم التنظيمي المدرك	
	0.610			0.365		معامل التحديد $R^2$	
	0.245			0.365		$\Delta R^2$	
	137.22			111.14		$\Delta F$	
	0.000			0.000		Sig $\Delta F$	

يعرض الجدول (11-4) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل، حيث كانت قيمة ( $F=111.14$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } F= 0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ ) كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.365$ ) وهذا يشير إلى أن حوكمة الموارد البشرية قد فسرت ما نسبته ( $36.5\%$ ) من التباين الحاصل في (الانسحاب النفسي من العمل).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (الدعم التنظيمي المدرك) لنموذج الانحدار حيث ارتفعت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بنسبة ( $24.5\%$ ) وهذا الارتفاع دالة إحصائية حيث كانت قيمة

( $\Delta F=137.22$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } \Delta F=0.000$ ) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ( $\beta =0.577$ ) عند (الدعم التنظيمي المدرك) وقيمة ( $t=18.98$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig.}=0.000$ ) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للدعم التنظيمي في تعديل (تحسين) أثر حكومة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بواقع (24.5%) لترتفع من (36.5%) إلى (61.0%).

وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على: يعدّل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي لحكومة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO-30408) في الانسحاب النفسي من العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية

بعد أن تم اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، قام الباحث باختبار الفرضيات المتفرعة منها، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (4-12):

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Ha.2.1: يعدّل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للانصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

## الجدول (12-4)

تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر الإنصاف والشفافية في ضعف الاندماج في العمل

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$		
0.00	6.74	-0.874	0.00	5.44	-0.662	الإنصاف والشفافية	ضعف الاندماج في العمل
0.00	19.77	0.562				الدعم التنظيمي المدرك	
0.764			0.438			معامل التحديد $R^2$	
0.326			0.438			$\Delta R^2$	
197.65			117.88			$\Delta F$	
0.000			0.000			Sig $\Delta F$	

يعرض الجدول (12-4) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعء (الإنصاف والشفافية) في ضعف الاندماج في العمل، حيث كانت قيمة ( $F=117.88$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } F= 0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ ) كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.438$ ) وهذا يشير إلى أن بعد (الإنصاف والشفافية) فسر ما نسبته ( $43.8\%$ ) من التباين الحاصل في (ضعف الاندماج في العمل).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (الدعم التنظيمي المدرك) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بنسبة ( $32.6\%$ ) وهذه الزيادة دالة إحصائية حيث كانت قيمة ( $\Delta F=197.65$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } \Delta F=0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ )، كما كانت قيمة ( $\beta =0.562$ ) عند (الدعم التنظيمي المدرك) وقيمة ( $t=19.77$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig.}=0.000$ ) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للدعم التنظيمي المدرك في تعديل (تحسين) أثر بعد (الإنصاف والشفافية)

في ضعف الاندماج في العمل، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة (32.6%) لترتفع من (43.8%) إلى (76.4%).

وعليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: يعدّل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Ha.2.2: يعدّل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

#### الجدول (4-13)

تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر الإنصاف والشفافية في ضعف الالتزام التنظيمي

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$		
0.00	7.66	-0.698	0.00	4.55	-0.534	الإنصاف والشفافية	الالتزام التنظيمي
0.00	16.74	0.597				الدعم التنظيمي المدرك	
	0.487			0.285		معامل التحديد $R^2$	
	0.202			0.285		$\Delta R^2$	
	112.55			89.54		$\Delta F$	
	0.000			0.000		Sig $\Delta F$	

يعرض الجدول (4-13) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد (الإنصاف والشفافية) في ضعف الالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة ( $F=89.54$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } F=0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ ) كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.285$ ) وهذا يشير إلى أن بعد (الإنصاف والشفافية) فسر ما نسبته ( $28.5\%$ ) من التباين الحاصل في (ضعف الالتزام التنظيمي).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (الدعم التنظيمي المدرك) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بنسبة ( $20.2\%$ ) وهذه الزيادة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ( $\Delta F=112.55$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } \Delta F=0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ )، كما كانت قيمة ( $\beta =0.597$ ) عند (الدعم التنظيمي المدرك) وقيمة ( $t=16.74$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig.}=0.000$ ) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للدعم التنظيمي المدرك في تعديل (تحسين) أثر بعد (الإنصاف والشفافية) في ضعف الالتزام التنظيمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة ( $20.2\%$ ) لترتفع من ( $28.5\%$ ) إلى ( $48.7\%$ ).

وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Ha.2.3: يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

الجدول (4-14)

تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر الانفتاح في ضعف الاندماج في العمل

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$		
0.00	12.14	-0.788	0.00	7.55	-0.621	الانفتاح	ضعف الاندماج في العمل
0.00	22.47	0.711				الدعم التنظيمي المدرك	
					0.385	معامل التحديد $R^2$	
					0.385	$\Delta R^2$	
					102.64	$\Delta F$	
					0.000	Sig $\Delta F$	

يعرض الجدول (4-14) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده (الانفتاح) في ضعف الاندماج في العمل، حيث كانت قيمة ( $F=102.64$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } F=0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ ) كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.385$ ) وهذا يشير إلى أن بعد (الانفتاح) فسر ما نسبته ( $38.5\%$ ) من التباين الحاصل في (ضعف الاندماج في العمل).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (الدعم التنظيمي المدرك) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بنسبة ( $23.6\%$ ) وهذه الزيادة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ( $\Delta F=128.77$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } \Delta F=0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ )، كما كانت قيمة

( $\beta = 0.711$ ) عند (الدعم التنظيمي المدرك) وقيمة ( $t=22.47$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig.}=0.000$ ) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للدعم التنظيمي المدرك في تعديل (تحسين) أثر بعد (الانفتاح) في ضعف الاندماج في العمل، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة (23.6%) لترتفع من (38.5%) إلى (62.1%).

وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

Ha.2.4: يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

#### الجدول (4-15)

تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر الانفتاح في ضعف الالتزام التنظيمي

الخطوة الثانية			الخطوة الاولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$		
0.00	11.54	-0.775	0.00	3.97	-0.492	الانفتاح	الالتزام التنظيمي
0.00	14.56	0.662				الدعم التنظيمي المدرك	
	0.601			0.242		معامل التحديد $R^2$	
	0.359			0.242		$\Delta R^2$	
	180.99			77.56		$\Delta F$	
	0.000			0.000		Sig $\Delta F$	

يعرض الجدول (4-15) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعده (الانفتاح في ضعف الالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة  $F=77.56$ ) وبمستوى دلالة  $(\text{sig } F= 0.000)$  وهي أقل من  $(0.05)$  كما كانت قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.242)$  وهذا يشير إلى أن بعد (الانفتاح) فسّر ما نسبته  $(24.2\%)$  من التباين الحاصل في (ضعف الالتزام التنظيمي).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (الدعم التنظيمي المدرك) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بنسبة  $(35.9\%)$  وهذه الزيادة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة  $(\Delta F=180.99)$  وبمستوى دلالة  $(\text{sig } \Delta F=0.000)$  وهي أقل من  $(0.05)$ ، كما كانت قيمة  $(\beta = 0.662)$  عند (الدعم التنظيمي المدرك) وقيمة  $(t=14.56)$  وبمستوى دلالة  $(\text{sig}.=0.000)$  وهذا يؤكد الأثر المعنوي للدعم التنظيمي المدرك في تعديل (تحسين) أثر بعد (الانفتاح) في ضعف الالتزام التنظيمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة  $(35.9\%)$  لترتفع من  $(24.2\%)$  إلى  $(60.1\%)$ .

وعليه تقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

#### - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

Ha.2.5: يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

## الجدول (4-16)

تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر المساءلة في ضعف

الاندماج في العمل

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$		
0.00	12.47	-0.723	0.00	4.78	-0.564	المساءلة	ضعف الاندماج في العمل
0.00	16.22	0.685				الدعم التنظيمي المدرك	
	0.523			0.318		معامل التحديد $R^2$	
	0.205			0.318		$\Delta R^2$	
	165.45			98.11		$\Delta F$	
	0.000			0.000		Sig $\Delta F$	

يعرض الجدول (4-16) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد (المساءلة) في ضعف الاندماج في العمل، حيث كانت قيمة ( $F=98.11$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } F=0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ ) كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.318$ ) وهذا يشير إلى أن بعد (المساءلة) فسر ما نسبته ( $31.8\%$ ) من التباين الحاصل في (ضعف الاندماج في العمل).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (الدعم التنظيمي المدرك) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بنسبة ( $20.5\%$ ) وهذه الزيادة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ( $\Delta F=165.45$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } \Delta F=0.000$ ) وهي أقل من ( $0.05$ )، كما كانت قيمة ( $\beta =0.685$ ) عند (الدعم التنظيمي المدرك) وقيمة ( $t=16.22$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig.}=0.000$ ) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للدعم التنظيمي المدرك في تعديل (تحسين) أثر بعد (المساءلة) في ضعف الاندماج في العمل، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة ( $20.5\%$ ) لترتفع من ( $31.8\%$ ) إلى ( $52.3\%$ ).

وعليه تقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على: يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الاندماج في العمل عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

#### - اختبار الفرضية الفرعية السادسة

Ha.2.6: يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

#### الجدول (4-17)

تحليل الانحدار الهرمي المتعدد لأثر الدعم التنظيمي المدرك في تعديل أثر المساءلة في ضعف الالتزام التنظيمي

الخطوة الثانية			الخطوة الأولى			المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$	Sig t	قيمة (t) المحسوبة	$\beta$		
0.00	24.56	-0.874	0.00	5.22	-0.602	المساءلة	ضعف الالتزام التنظيمي
0.00	19.22	0.711				الدعم التنظيمي المدرك	
	0.764			0.362		معامل التحديد $R^2$	
	0.402			0.362		$\Delta R^2$	
	197.25			108.17		$\Delta F$	
	0.000			0.000		Sig $\Delta F$	

يعرض الجدول (4-17) نتائج الانحدار المتعدد الهرمي القائم على نموذجين، إذ عكست

نتائج النموذج الأول المبنية على الخطوة الأولى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدها (المساءلة)

في ضعف الالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة ( $F=108.17$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } F= 0.000$ )

وهي أقل من (0.05) كما كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.362$ ) وهذا يشير إلى أن بعد (المساءلة) فسر ما نسبته (36.2%) من التباين الحاصل في (ضعف الالتزام التنظيمي).

وفي الخطوة الثانية تم إدخال متغير (الدعم التنظيمي المدرك) لنموذج الانحدار حيث ازدادت قيمة معامل التحديد  $R^2$  بنسبة (40.2%) وهذه الزيادة دالة إحصائياً حيث كانت قيمة ( $\Delta F=197.25$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig } \Delta F=0.000$ ) وهي أقل من (0.05)، كما كانت قيمة ( $\beta =0.711$ ) عند (الدعم التنظيمي المدرك) وقيمة ( $t=19.22$ ) وبمستوى دلالة ( $\text{sig.}=0.000$ ) وهذا يؤكد الأثر المعنوي للدعم التنظيمي المدرك في تعديل (تحسين) أثر بعد (المساءلة) في ضعف الالتزام التنظيمي، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الكلي بنسبة (40.2%) لترتفع من (36.2%) إلى (76.4%).

وعليه تقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على: يعدل الدعم التنظيمي المدرك من الأثر السلبي للمساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة في ضعف الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) نحو الزيادة في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج الوصفية.

2-5 نتائج تحليل فرضيات الدراسة.

3-5 الاستنتاجات.

4-5 التوصيات.

5-5 الدراسات المستقبلية.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

في هذا الفصل تم مناقشة النتائج في ضوء ما أسفرت عنه عملية التحليل الإحصائي لإجابات أفراد العينة من العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء على فقرات متغيرات الدراسة.

#### 5-1 مناقشة النتائج الوصفية

##### 5-1-1 مناقشة التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية

1- الجنس: يبين الجدول (3-14) أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (338) فرداً مشكلين ما نسبته (74.3%)، في حين أن الإناث شكلن ما نسبته (25.7%)، وهذا يشير إلى أن معظم العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء هم من الذكور، وتفسر هذه النتيجة لطبيعة الأعمال في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء التي تمتاز فقي بعض الحالات بالصعوبة وطول مدة العمل، والتي تحتاج إلى الذكور أكثر من الإناث، بالإضافة إلى طبيعة المجتمع العماني المحافظ والذي يعتمد على الذكور في العمل والإنفاق على الأسر.

2- الفئة العمرية: أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (34.5%) من عينة الدراسة كانوا ضمن الفئة العمرية (31- أقل من 36 سنة) وهي النسبة الأعلى تمثيلاً ضمن هذه العينة، يليهم من هم ضمن الفئة العمرية (36- أقل من 41 سنة) وبنسبة (29.0%)، يليهم ذوي الفئة العمرية (من 41 - أقل من 46 سنة) وبنسبة (23.5%)، ويليهم الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وبنسبة (7.3%)، يليهم في المرتبة الأخيرة من هم ضمن الفئة العمرية (46 سنة فأكثر) وبنسبة (5.7%)، مما يدل على أن الشركة عينة الدراسة يعمل بها الفئة الشابة، والتي تتميز بالطاقة والدافعية والقدرة على التكيف مع الأعمال التي تتطلبها شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

3- **المستوى التعليمي:** تبين أن حاملي شهادات البكالوريوس هم الفئة الأكثر تمثيلاً ضمن هذه العينة، حيث شكلت ما نسبته (52.5%)، يليهم من هم في مستوى الماجستير ونسبة (17.8%)، يليهم من هم ضمن المستوى التعليمي (دبلوم عالٍ) ونسبة (10.5%)، ويليه من هم ضمن مستوى (دبلوم) ونسبة (8.8%)، ويليه من هم ضمن (ثانوية عامة) ونسبة (8.6%)، وفي المرتبة الأخيرة من هم ضمن المستوى (دكتوراه) ونسبة (1.8%). وتدل هذه النتيجة إلى أن معظم العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء هم من حاملي شهادات البكالوريوس والماجستير، وهذا يشير إلى أن غالبية الأعمال في الشركة المبحوثة تتطلب شهادات عليا، وتستقطب من هم ضمن المستويات التعليمية من بكالوريوس فأعلى، بالإضافة إلى طبيعة المجتمع العماني المتعلم.

4- **سنوات الخبرة:** أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته (33.4%) من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة (16 سنة فأكثر) يليهم من هم ضمن سنوات الخبرة (من 6 - 10 سنوات) ونسبة (32.5%) ويليه من هم ضمن سنوات الخبرة (من 11 - 15 سنة) ونسبة (26.8%)، وفي المرتبة الأخيرة من هم ضمن سنوات الخبرة (من 5 سنوات فأقل) ونسبة (7.3%) وتفسر هذه النتيجة بتركز معظم أفراد العينة عند سنوات الخبرة المرتفعة إلى استقرار العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، وبالتالي بقاء الموظفين فيها لفترات طويلة، مما يفسر ارتفاع الخبرات.

### 5-1-2 مناقشة نتائج تحليل أبعاد الدراسة والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

#### أولاً- مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد حوكمة الموارد البشرية

أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) جاءت متوسطة بشكل عام، حيث جاء بعد المساواة في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي بلغ

(3.25)، وبأهمية نسبية متوسطة، يليه بعد الانفتاح، وبوسط حسابي بلغ (3.23)، وبأهمية نسبية متوسطة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الإنصاف والشفافية بمتوسط حسابي بلغ (2.99) وبأهمية نسبية متوسطة.

ويرى الباحث أن بيئة عمل شركة مسقط لتوزيع الكهرباء مثلها مثل جميع البيئات الإدارية الأخرى عرضة لحدوث الكثير من المشكلات الإدارية التي تعيق العمل الإداري وتؤثر على فاعليته، ما يحدث أثراً سلبياً على العاملين في أدائهم لأعمالهم، وبالتالي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي يمكن تفسير وجود مستوى متوسط من حوكمة الموارد البشرية في الشركة المبحوثة بإدراكها لأهمية الموارد البشرية فيها وتطبيق الحوكمة عليهم، وذلك من خلال سعيها إلى وضع تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة، بالإضافة إلى اعتمادها لهياكل وظيفية واضحة، والالتزام بتطبيق معايير الترقية الوظيفية، والعمل على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين.

كما يفسر الباحث هذه النتيجة في إدراك القائمين على شركة مسقط لتوزيع الكهرباء بأهمية حوكمة الموارد البشرية في تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وتقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، وضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (مرسال، 2020)، التي بينت نتائجها إن شركة كولدبير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة فيها وبمستوى متوسط، كما اتفقت مع دراسة العريني (2014)، التي بينت نتائجها أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة.

كما اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة السندي (2014) التي أظهرت في نتائجها أن درجة تطبيق الجامعات العمانية لمبادئ الحوكمة في الإدارة جاءت بدرجة متوسطة، واتفقت أيضاً مع دراسة الفواز (2015)، التي بينت نتائجها أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الزهراني (2012)، التي بينت نتائجها أن ممارسة الحوكمة في الجامعات الأهلية السعودية، جاءت بدرجة كبيرة.

#### ثانياً- مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد الانسحاب النفسي من العمل

أظهرت النتائج أن الأهمية النسبية لأبعاد الانسحاب من العمل جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغت لبعدها (ضعف الاندماج في العمل) (2.05) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبلغت لبعدها (ضعف الالتزام التنظيمي) (1.88)، وبأهمية نسبية مرتفعة أيضاً.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء لديهم مستوى مرتفع من ضعف الاندماج في العمل، ومستوى مرتفع من ضعف الالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤثر على درجة الانسحاب النفسي من العمل لديهم، فترتفع هذه الدرجة، وهذا ما أكدته أفراد العينة من العاملين في الشركة بمختلف مسمياتهم الوظيفية ومستوياتهم التعليمية، حيث أكد معظم هؤلاء العاملين على عدم اندماجهم في العمل، فلديهم مستوى منخفض في كل من القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة، والالتزام أثناء تواجدهم في مكان العمل، كما أكد معظم هؤلاء العاملين كذلك على ضعف مدى التزامهم التنظيمي، وذلك من خلال عدم استغلالهم أوقات العمل الرسمي باستخدام نظام الأولويات، وعدم التقيد بالتعليمات الخاصة بالعمل.

وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سويسري ومحجر (2017)، التي بينت نتائجها وجود مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية. واختلفت مع نتيجة دراسة مرسي (2014)، التي بينت نتائجها وجود مستوى منخفض من الانسحاب النفسي من العمل لدى عينة الدراسة من المدرسين والمعيرين.

### ثالثاً- مناقشة النتائج المتعلقة بفقرات الدعم التنظيمي المدرك

تشير نتائج الدراسة إلى أن الأهمية النسبية لفقرات المتغير المعدل (الدعم التنظيمي المدرك) جاءت متوسطة بشكل عام وبمتوسط حسابي بلغ (3.17)، إذ اتفق معظم أفراد العينة على أن الشركة المبحوثة والتي يعملون بها تهتم بتلبية حاجاتهم ومتطلباتهم في العمل وبمصالحهم، وتحقيق رفاه الموظفين، من خلال سعيها لجعل عمل الموظف ممتعاً قدر الإمكان، والاهتمام بتحقيق أهدافهم وقيمهم، وتقدير الجهود الإضافية التي يبذلها الموظفون لأداء العمل.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بإدراك إدارة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء لأهمية الدعم التنظيمي المدرك، إذ يسهم الدعم التنظيمي في تعزيز الالتزام النفسي للعاملين تجاه الشركة ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، حيث يقومون بالوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وبذل جهود مضاعفة من حيث الكم والنوع.

### 5-2 نتائج تحليل فرضيات الدراسة

يعد اختبار فرضيات الدراسة القاعدة الأساسية التي يركز عليها البحث العلمي في الوصول إلى استنتاجات وتوصيات من شأنها ترسيخ أبعاد الفكر العلمي، ويمكن تلخيص نتائج تحليل واختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

## 5-2-1 نتائج الفرضية الرئيسة الأولى

أظهرت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى أن هناك أثراً سلبياً ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط ( $B=-0.605$ ) أي أن ارتفاع متغير حوكمة الموارد البشرية بوحدة واحدة سيؤدي إلى انخفاض الانسحاب النفسي من العمل ممثلاً بضعف الاندماج في العمل وضعف الالتزام التنظيمي بمقدار (60.5%)، كما أن معامل التحديد بلغ (0.539) وارتفاع قيم الانحدار لجميع الأبعاد، ومستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن تطبيق حوكمة الموارد البشرية لها أثر سلبي في الانسحاب النفسي من العمل.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن سعي شركة مسقط لتوزيع الكهرباء للتخفيف من مستويات الانسحاب النفسي من العمل من خلال التخفيف من ضعف الاندماج في العمل وضعف الالتزام التنظيمي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن من أهم ما تقوم به الشركة في تطبيقها لحوكمة الموارد البشرية هي تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين والالتزام بنظام موحد وثابت في مجال الترقية الوظيفية، واعتمادها آليات مساءلة إدارية تطبق بعدالة على الجميع، بالإضافة إلى زيادة مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل، وهذا ما يؤثر على الموظفين فيزيد من درجة اندماج الموظفين في أعمالهم وزيادة مستوى الالتزام الوظيفي لشعورهم بالأمان والعدالة، وأن الشركة تهتم بهم وبأدائهم لأعمالهم، فيخفض مستوى الانسحاب النفسي من العمل لديهم.

اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع نتيجة دراسة بن سعدة وبخوش (2020) من ناحية تأثير حوكمة

الموارد البشرية إيجاباً على مستويات الاندماج الوظيفي، وسلباً على مستويات الانسحاب النفسي.

## 5-2-2 نتائج الفرضية الرئيسة الثانية

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) للدعم التنظيمي المدرك في تعديل الأثر السلبي لحوكمة الموارد البشرية في الانسحاب النفسي من العمل ممثلاً بضعف الاندماج في العمل وضعف الالتزام التنظيمي، حيث إن الدعم التنظيمي المدرك حسن من هذا الأثر السلبي، وبهذا يمكن القول إن أثر حوكمة الموارد البشرية في التقليل من مستوى الانسحاب النفسي من العمل ارتفع بوجود الدعم التنظيمي المدرك، حيث أن التغير في قيمة القوة التفسيرية للنموذج بلغت ( $\Delta R^2=0.245$ )، مما يعني أن المتغير المعدل (الدعم التنظيمي المدرك) يفسر ما مقداره (24.5%) في زيادة وتوضيح أثر المتغير المستقل (حوكمة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الانسحاب النفسي من العمل)، ليرفع قيمة التباين في تفسير النموذج الكلي من (0.365) إلى (0.610).

ويفسر الباحث هذه النتيجة في تطبيق الدعم التنظيمي بشكل فعال من قبل شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، مما أدى إلى زيادة وتحسين أثر أبعاد حوكمة الموارد البشرية في التقليل من مستوى الانسحاب النفسي من العمل، إذ يعمل الدعم التنظيمي المدرك على زيادة مستو الاندماج في العمل والالتزام التنظيمي.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطية (2019) التي خلصت نتائجها إلى توافر الأثر الإجمالي السلبي للدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب، كما اتفقت كذلك مع دراسة الحميدي واليوسفي والعيبي (2016) التي بينت نتائجها وجود تأثير معنوي للدعم التنظيمي المدرك في كل من الرضا الوظيفي، ونية ترك العمل بشكل جزئي.

### 3-5 الاستنتاجات

1- تهتم شركة مسقط لتوزيع الكهرباء بتطبيق أبعاد حوكمة الموارد البشرية وبمستوى متوسط، إيماناً منها بأهميتها الايجابية على الشركة والموظفين على حد سواء.

2- تسعى شركة مسقط لتوزيع الكهرباء إلى التخفيف من مستوى الانسحاب النفسي من العمل بالتركيز على زيادة مستوى الاندماج في العمل ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها.

3- بهدف تطبيق ممارسات الإنصاف والشفافية في تصميم نتائج العمليات والممارسات التنظيمية، تضع الشركة تعليمات دقيقة ومحددة وثابته توضح إجراءات العمل لكل وظيفة، كما تعمل على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين.

4- تعد شركة مسقط لتوزيع الكهرباء أدلة إرشادية تبين للموظفين إجراءات تنفيذ الأعمال بدقة ووضوح، كما تحرص على زيادة مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل، وتحويل الصلاحيات، وذلك سعياً منها للانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية.

5- تعزز آليات المساءلة الإدارية في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء من تحمل المسؤولية في نفوس الموظفين.

6- في سعيها لتحقيق المساءلة بعدالة، تعمل الشركة وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع الموظفين.

7- هناك مستوى مرتفع من الانسحاب النفسي من العمل لدى العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، إذ يرتفع مستوى الاندماج في العمل والالتزام التنظيمي لديهم.

8- تحرص شركة مسقط لتوزيع الكهرباء على تقديم الدعم التنظيمي المدرك للعاملين فيها من خلال مساعدتهم على أداء أعمالهم عمله بأفضل طريقة ممكنة، وتقدير جهودهم الإضافية التي يبذلونها لأداء العمل.

9- يلعب الدعم التنظيمي المدرك دوراً مهماً في زيادة وتحسين الأثر العكسي لتطبيق حوكمة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في الانسحاب النفسي من العمل لدى العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء.

## 4-5 التوصيات

قام الباحث بطرح مجموعة من التوصيات بناء على ما توصلت إليه الدراسة، تتمثل فيما يأتي:

1. محافظة شركة مسقط لتوزيع الكهرباء على استمرارية الاهتمام بتطبيق حوكمة الموارد البشرية بمختلف أبعادها واستخدام أدوات تضمن عدم تراجع أو تدني مستوى الاهتمام بها، كتحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين، ووضع أسس عادلة وواضحة وشفافة فيما يتعلق بنظام الترقيات والحوافز.
2. تهيئة بيئة العمل في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء وبما يدعم مهارات العاملين فيها من خلال تبني أفكارهم وزيادة مشاركتهم في تصميم نظام العمل.
3. الاستمرار في تعزيز آليات المساءلة الإدارية في الشركة، وذلك وفق آليات واضحة ومحددة ومعلنة للجميع.
4. تعزيز ادماج العاملين لدى شركة مسقط لتوزيع الكهرباء في العمل من خلال تهيئة بيئة عمل مرنة ومريحة، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.
5. تشجيع العاملين في الشركة على إنجاز الأعمال في وقتها وتأدية مهام الوظيفة على أتم وجه، وذلك من خلال اتباع آليات مختلفة تعتمد على تشجيع العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.
6. استمرار شركة مسقط لتوزيع الكهرباء بتقدير الجهود الإضافية التي يبذلها الموظفين لأداء العمل، والعمل على تقديم المساعدة لهم عندما يواجهون مشكلة ما، وذلك بمراقبة أدائهم ومتابعة أعمالهم، وتقديم النصح والإرشاد لهم.
7. عقد ورش العمل وجلسات العصف الذهني وطرح دورات تدريبية مختلفة بهدف تطوير مهارات العاملين في شركة مسقط لتوزيع الكهرباء، وبما يؤدي إلى فعالية الأداء.

8. استمرارية الاهتمام بتحديد وقت تنفيذ الأهداف المطلوبة بدقة، وإدارة وقت العمل ومحاولة الاستفادة منه بأكبر قدر ممكن، وكذلك التخطيط للأعمال المطلوب تنفيذها قبل البدء بها، لضمان فاعلية تنفيذها.

9. استمرار الجامعات الحكومية بترسيخ ثقافة الانصاف والشفافية والمساءلة والانفتاح بين العاملين فيها، ومتابعة نتائج التغيرات التي تجريها، بهدف الحفاظ على مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي والاندماج في العمل.

### 5-5 الدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات علمية مستقبلية تهتم بالتخفيف من الآثار السلبية للانسحاب النفسي من العمل، وترسيخ الدعم التنظيمي المدرك.

2. إجراء دراسات وبحوث مستقبلية تبحث في تأثير متغيرات أخرى في الانسحاب النفسي من العمل كالرضا الوظيفي وإدارة المعرفة أو الرقابة الداخلية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أفندي، عطية حسين (2002). الإدارة العامة؛ إطار نظري - مداخل للتطوير وقضايا مهمة في الممارسة. جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.
- الاقرع، نور (2017). أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، (5)1، 64-80.
- برقاوي، نزيه (1988). الشفافية في تنفيذ عمليات التخصية. مجلة أخبار التخصية، (1)5، 32-51.
- بلهادف، سامية (2019). حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة البشائر الاقتصادية، (5)4، 570 - 583.
- بن سعدة، عبد القادر، وبخوش، مديحة (2020). حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ولاية الأغواط). مجلة دراسات العدد الاقتصادي. المجلد (11). العدد (1). 96-119.
- جوال، محمد سعيد، ورابي، مختار، والعقاب، محمد (2020). مستوى العدالة التنظيمية المدركة وأثره على الاندماج الوظيفي: دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لامتياز الكهرباء والغاز بولاية الجلفة (الجزائر). مجلة دراسات العدد الاقتصادي، (11)2، 73-90.
- جودة، عبد المحسن (2013). سيكولوجية الموظف المظلوم. مصر - المنصورة: المكتبة العصرية.
- حريم، حسين، والساعدي، علاء (2004). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية؛ دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، مجلة البصائر، (8) 2، 121-146.

الحميدي، نجم واليوسف، أحمد والعيسى، عقبة (2018). "أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب". *مجلة جامعة القدس المفتوحة*، (11)7، 262 - 274.

دراسة خزل، بصير، والحسناوي، مهدي (2017). أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات: دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من اعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. المجلد (6). العدد (22). 106-125.

الزهراني، خديجة. (2012). *واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها*. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الزهيري، طلال ناظم خضير (2018). "تطبيق مبادئ الحوكمة الالكترونية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات". *مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية*، (29)2، 154-175.

سلاوي، حليلة (2016). "العوامل السوسيوتنظيمية لاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية؛ دراسة ميدانية بديرية أملاك الدولة لولاية أدرار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر

السلوم، طارق بن محمد (2013). أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية*. (25) 1، 122-136.

السندي، عائشة سلطان. (2014). *دور الحاكمية الرشيدة في تفعيل وظائف الجامعة الرئيسية في الجامعات العمانية: المعوقات وسبل التطوير*، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

سويبي، دحمان، ومحجر، ياسين (2017). *واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين؛ دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة*. *مجلة آفاق للعلوم*. العدد (9). 66-74.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016). "دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة الداخلية- الشق المدني-قطاع غزة)". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 2(23)، 148-113.

عاصي، نايف علي، وحسين، هدى مجيد (2008). الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين؛ دراسة ميدانية في هيئة التعليم التقني. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 3(10)، 220-211.

عبد الحليم، أحمد، وعبابنة، رائد (2006). أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة الإشرافية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك (25-27) نيسان 2006م: 78-53.

عبد السلام، رمضان محمود (2005). أثر محددات الدعم التنظيمي على سلوك الالتزام التنظيمي للعاملين؛ دراسة تطبيقية على مستشفيات الجامعة. *مجلة التجارة والتمويل*، (2). جامعة طنطا، مصر.

العريني، منال بنت عبد العزيز بن علي. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 3 (12)، 148-114.

عطية، غادة (2019). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*: 450-385.

العنزي، حجي بن سليمان، القرني، صالح علي يعن الله (2018). "مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات". *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 1(3)، 1-23.

العوامل، نائل عبد الحافظ (1990). الانفتاح التنظيمي على البيئة في الشركات المساهمة في الأردن. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*: 215-175.

الفواز، نجوى بنت مفوز مفيز. (2015). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

مرسال، منى (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية؛ دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة في الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية. 11(4)، 195-220.

مرسي، مرفت محمد السعيد (2014). "أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية"، مجلة إدارة الأعمال الأردنية، 4(12)، 1-30

هلال، محمد عبد الغني حسن (2010). مهارات مقاومة ومواجهة الفساد: دور الشفافية والمساءلة والمحاسبية في محاربة الفساد. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، مصر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aydın, İ., Güner Demir, T., Toptaş, B., & Erdemli, Ö. (2020). **Teachers' struggle with gifts: gift culture at schools and associated ethical problems**. *Ethics & Behavior*, 1-15.
- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, and L. Lieke. "**Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness**". *Journal of vocational behavior* 80.2 (2012): 555-564.
- Beehr, Terry A., and Nina Gupta. "**A note on the structure of employee withdrawal**". *Organizational behavior and human performance* 21.1 (1978): 73-79.
- Catasús, Bino, and Anders Grönlund. "**More peace for less money: measurement and accountability in the Swedish Armed Forces**". *Financial Accountability & Management* 21.4 (2005): 467-484.
- Cropanzano, Russell, and Marie S. Mitchell. "**Social exchange theory: An interdisciplinary review**". *Journal of management* 31.6 (2005): 874-900.
- Dawley, David, Jeffery D. Houghton, and Neil S. Bucklew. "**Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit**". *The Journal of social psychology* 150.3 (2010): 238-257.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2004). **The relationships between work characteristics and mental health: Examining normal, reversed and reciprocal relationships in a 4-wave study**. *Work & Stress*, 18(2), 149-166.
- Eisenberger, Robert, et al. "**Perceived organizational support**." *Journal of Applied psychology* 71.3 (1986): 500.
- Erdemli, Özge. (2015). Teachers' Withdrawal Behaviors and their Relationship with Work Ethic. **Eurasian Journal of Educational Research**. (15), 201-220.
- Erdogan, Berrin, and Jeanne Enders. "**Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships**". *Journal of applied psychology* 92.2 (2007): 321.

- Foong-ming, Tan. "**Linking Career development practices to turnover intention: The mediator of perceived organizational support**". *Journal of Business and Public Affairs* 2.1 (2008): 1-16.
- Hanisch, K. A. "Organizational withdrawal." **The Blackwell encyclopaedic dictionary of organizational behavior** (1995): 604.
- Hussain, T., and S. Asif. "**Is employees' turnover intention driven by organizational commitment and perceived organizational support**". *Journal of quality and technology management* 8.2 (2012): 1-10.
- Islam, Talat, et al. "**Turnover intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment**". *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 103 (2013): 1238-1242.
- JIN, YEW. (2019). **Perceived organizational support and social support as predictors on turnover intention among offshore oil and gas workers in Malaysia**, Bch thesis, UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN, Malaysia.
- Joo, Baek-Kyoo Brian, and Sunyoung Park. "**Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention**". *Leadership & Organization Development Journal* (2010).
- Kaehler, Boris, and Jens Grundei. **HR Governance: A Theoretical Introduction**. Springer, 2018.
- Kaplan, Seth, et al. "**On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation**". *Journal of Applied psychology* 94.1 (2009): 162.
- Kurtessis, James N., et al. "**Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory**." *Journal of management* 43.6 (2017): 1854-1884.
- Lee, Jaewon, and Riccardo Peccei. "**Perceived organizational support and affective commitment: the mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity**." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 28.6 (2007): 661-685.

- Li, Tian. **The relationship between leadership styles, perceived control and psychological ownership**. Diss. The University of Waikato, 2008.
- Maertz Jr, Carl P., et al. "**The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover**". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 28.8 (2007): 1059-1075.
- Mercer (2016), **Why HR Governance Matters; Managing the HR Function for Superior Performance**.
- Rhoades, Linda, and Robert Eisenberger. "**Perceived organizational support: a review of the literature**". *Journal of applied psychology* 87.4 (2002): 698.
- Riggle, Robert J., Diane R. Edmondson, and John D. Hansen. "**A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research**". *Journal of business research* 62.10 (2009): 1027-1030.
- Sagie, Abraham, Assa Birati, and Aharon Tziner. "**Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration**". *Applied psychology* 51.1 (2002): 67-89.
- Sekaran, U. (2010) **Research Methods for Business: A Skill-Building Approach**. 4th Edition, John Wiley & Sons, UK.
- Shapira-Lishchinsky, Orly, and Shmuel Even-Zohar. "**Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective**". *Journal of Business Ethics* 103.3 (2011): 429.
- Shuck, Brad, and Karen Wollard. "**Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations**". *Human resource development review* 9.1 (2010): 89-110.
- Somers, Mark John. "**The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal**". *Journal of Vocational Behavior* 74.1 (2009): 75-81.
- Weibo, Zheng, Sharan Kaur, and Wei Jun. "**New development of organizational commitment: A critical review (1960-2009)**". *African Journal of Business Management* 4.1 (2010): 012-020.

## الملحقات

**الملحق رقم (1)**  
**المقابلات المهيكلة**

الملاحظات	الوقت بالدقائق	التاريخ	المسمى الوظيفي	الاسم
	10	2020/10/28	مدير الموارد البشرية	الفاضلة حنان الحسني
	12	2020/10/15	موظف- الشؤون القانونية	الفاضل وقاص الفارسي
	15	2020/10/01	فني - مهندس مشاريع	الفاضل زكريا الفارسي

**أسئلة المقابلات ونتائجها**

رقم السؤال	مضمون السؤال	الإجابة
1.	هل ترى وجود انسحاب وظيفي لدى العاملين	نعم، هناك انسحاب لدى نسبة مرتفعة من العاملين
2.	ما أهم أسباب الانسحاب الوظيفي	عدم الشعور بالاندماج ضمن المنظمة، وعدم الرضا الوظيفي
3.	هل تعتقد بوجود ضعف في الالتزام الوظيفي؟	نعم
4.	ما أهم أسباب وجود ضعف الالتزام التنظيمي	بفعل ضعف نظام الحوافز والتقدير والرعاية للموظفين في المنظمة

**الملحق رقم (2)**  
**قائمة المصادر للاستبانة**

المصادر	المتغيرات
<p>- ISO –30408. Human resource management — Guidelines on human governance.</p> <p>- Mercer (2016), Why HR Governance Matters; Managing the HR Function for Superior Performance.</p> <p>- الشريف، &amp; حنين نعمان علي. (2013). أثر المساواة الادارية على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.</p>	<p>المتغير المستقل: حوكمة الموارد البشرية <b>(Human Resources Governance)</b></p> <p>ويشمل المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية: - الإنصاف والشفافية ( <b>Fairness and Transparency</b>) - الانفتاح ( <b>Openness</b>) - المساءلة ( <b>Accountability</b>)</p>
<p>- Lynch, P. D., Eisenberger, R., &amp; Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. Journal of applied psychology, 84(4), 467.</p> <p>- دحمان سويسي/ياسين محجر. (2017). واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة. آفاق للعلوم, 2(4).</p>	<p>المتغير التابع: الانسحاب النفسي من العمل ( <b>Job Psychological Withdrawal</b>)</p> <p>ويشمل المتغيرات التابعة الفرعية الآتية: - ضعف الاندماج في العمل - ضعف الالتزام التنظيمي</p>
<p>- Lynch, P. D., Eisenberger, R., &amp; Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. Journal of applied psychology, 84(4), 467.</p> <p>- الحميدي، نجم، اليوسفي، أحمد، العيسى، عقبة (2018). " أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب." مجلة جامعة القدس المفتوحة: 262 - 274.</p>	<p>المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك <b>(Perceived organizational support)</b></p>

**الملحق رقم (3)**  
**قائمة بأسماء محكمي الاستبانة**

الرقم	اسم المحكم	التخصص	الرتبة	مكان العمل
1	أ. د. رشاد الساعد	إدارة أعمال	استاذ دكتور	جامعة عمان العربية
2	أ. د. علي العضائلة	إدارة أعمال	استاذ دكتور	جامعة مؤتة
3	د. أحمد طيبة	إدارة أعمال	استاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
4	د. سمير الجبالي	إدارة أعمال	استاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
5	د. شاكر القضاة	ادارة اعمال	استاذ مشارك	جامعة العلوم التطبيقية
6	د. عبدالله بطاينة	إدارة أعمال	استاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط
7	د. قاسم الشعار	إدارة أعمال	استاذ مشارك	جامعة العلوم الاسلامية
8	د. محمد المعايطه	إدارة أعمال	استاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
9	د. نهلة الناظر	إدارة أعمال	استاذ مشارك	جامعة الشرق الاوسط

\*رتبت أسماء السادة المحكمين بحسب الرتبة العلمية والحرف الابجدي

الملحق رقم (4)  
الاستبانة بصورتها النهائية



السادة المحترمون...

لا يخفى على أحد من ان قطاع كهرباء مهم للغاية لتقديم أفضل الخدمات لجميع المشتركين، وينعكس أداء وكفاءة العاملين لدى شركة كهرباء مسقط لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمشاركين وتحسين الأداء في الشركة والذي سيعمل على تحقيق رضا المستهلكين ونمو الشركة.

ومن هذا المنظور، يقوم الباحث بدراسة بعنوان "أثر حوكمة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO -30408) في الانسحاب النفسي من العمل: الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك؛ دراسة حالة: شركة مسقط لتوزيع الكهرباء"، وذلك من أجل استكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) من جامعة الشرق الأوسط، قسم إدارة الاعمال.

وبما أنكم موظفي شركة مسقط لتوزيع الكهرباء فإنكم الاقدر من غيركم على الادلاء برأيكم في هذا المجال وقد تم اختياركم نظرا لدوركم الفاعل الذي يساهم في رفع أداء الشركة وتحقيق رضا المشتركين وعليه، يرجو منكم الباحث قراءة الاستبانة المرفقة بعناية والإجابة على كل فقرة بوضع علامة (X) في المربع الذي يتوافق مع رأيك في كل فقرة.

يثق الباحث بأنك ستكون عوناً جيداً لخدمة البحث العلمي وللمساهمة في تطوير أداء شركة كهرباء مسقط. المعلومات الواردة في الإستبانة هي فقط لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

مع خالص الشكر والتقدير.

الباحث: محمد بن درويش البلوشي

اشراف: أ. د. أحمد علي صالح

نوفمبر 2020

المعلومات العامة (الخصائص الديمغرافية)

1- النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

2- العمر

30 سنة فأقل  من 31 - أقل من 36 سنة

من 36 - أقل من 41 سنة  من 41 - أقل من 46 سنة

46 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي

ثانوية عامة  دبلوم

بكالوريوس  دبلوم عالي

ماجستير  دكتوراه

4- سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل  من 6 - 10 سنوات

من 11 - 15 سنة  16 سنة فأكثر

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرات
					1 تهتم الشركة بأهدافي وقيمي
					2 ادافع عن سمعة الشركة في جميع المحافل
					3 اتمنى ان تكون كل خدمتي في هذه الشركة
					4 تفتخر الشركة بكون الموظفين جزءاً منها
					5 استغل أوقات العمل الرسمي باستخدام نظام الاولويات
					6 التزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل
					7 تهتم الشركة برفاه الموظفين
					8 أبادر إلى تقديم الخدمة للمراجعين
					9 أبذل قصارى جهدي لمساعدة الموظفين الجدد
					10 تقدم الشركة المساعدة للموظف عندما يواجه مشكلة
					11 أحرص باستمرار على إنجاز الأعمال في وقتها
					12 أحرص على التقيد بالتعليمات الخاصة بالعمل
					13 تناقش الشركة مع الموظفين القرارات المتعلقة بوظائفهم بصراحة
					14 أراعي التسلسل الهرمي في العمل
					15 أستمتع بطبيعة العمل الذي أقوم به
					16 تقبل الشركة أي شكوى من قبل الموظف
					17 أعتقد أن عملي نافع جداً
					18 أقدم اقتراحات بناءة لتحسين الأداء العام للشركة
					19 تهتم الشركة بتلبية حاجات الموظف في العمل
					20 أقضي أوقات الدوام الرسمي في تأدية المهام الوظيفية
					21 أكون متيقظاً أثناء تواجدي في مكان العمل
					22 تُعد الشركة أدلة إرشادية تبيّن للموظفين إجراءات تنفيذ الأعمال
					23 تحاول الشركة جعل عمل الموظف ممتعاً قدر الإمكان
					24 تحرص الشركة على توجيه الموظفين
					25 تحرص الشركة على زيادة مشاركة العاملين في تصميم نظام العمل.

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الفقرات
					26 تساعد الشركة الموظف على أداء عمله بأفضل طريقة ممكنة.
					27 تستخدم الشركة هياكل وظيفية مرنة.
					28 تشجع الشركة على ممارسة تحويل الصلاحيات.
					29 تضع الشركة تعليمات توضح إجراءات العمل لكل وظيفة
					30 تقوم الشركة بمساعدتي عندما أحتاج إلى خدمة خاصة.
					31 تضع الشركة خطط مفصلة للعمل.
					32 تعتمد الشركة آليات مساءلة إدارية تتسم بالمرونة.
					33 تعزز آليات المساءلة الإدارية في الشركة من تحمل المسؤولية في نفوس الموظفين.
					34 تفخر الشركة بإنجازات الموظفين في العمل.
					35 تعمل الشركة على تحقيق العدالة في التعامل مع الموظفين.
					36 تعمل الشركة وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع الموظفين.
					37 تقدر الشركة الجهود الإضافية التي يبذلها الموظفون لأداء العمل.
					38 تقييم الشركة الاداء بناءً على مؤشرات الأداء الرئيسية.
					39 تقدم الشركة المكافآت للموظفين في حال التميز في الاداء
					40 تهتم الشركة بأراء الموظفين.
					41 تلتزم الشركة بتطبيق معايير الترقية الوظيفية.
					42 تمتلك الشركة نُظْم تضبط الأداء الإداري.
					43 تهتم الشركة بمصلحة الموظفين بشكل حقيقي.
					44 لدي القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة.

## ملحق (5)

### لمحة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي

ISO (المنظمة الدولية للتوحيد القياسي) هي اتحاد عالمي لهيئات المعايير الوطنية (الهيئات الأعضاء في ISO). عادة ما يتم عمل إعداد المواصفات القياسية الدولية من خلال لجان ISO الفنية. يحق لكل هيئة عضو مهتمة بموضوع تم تشكيل لجنة فنية من أجله أن تكون ممثلة في تلك اللجنة. كما تشارك في العمل منظمات دولية، حكومية وغير حكومية، بالتنسيق مع ISO. تتعاون ISO بشكل وثيق مع اللجنة الكهروتقنية الدولية (IEC) في جميع مسائل التقييس الكهروتقني. الإجراءات المستخدمة لتطوير هذا المستند وتلك المخصصة لمزيد من الصيانة موصوفة في توجيهات ISO / IEC، الجزء 1. ولا سيما معايير الموافقة المختلفة اللازمة لأنواع مختلفة من مستندات ISO. تمت صياغة هذه الوثيقة وفقاً لقواعد التحرير الخاصة بتوجيهات ISO / IEC، الجزء 2 (انظر [www.iso.org/directives](http://www.iso.org/directives)).

يتم لفت الانتباه إلى احتمال أن تكون بعض عناصر هذه الوثيقة موضوع حقوق براءات الاختراع. لا تتحمل ISO مسؤولية تحديد أي أو كل حقوق براءات الاختراع هذه. ستكون تفاصيل أي حقوق براءات اختراع تم تحديدها أثناء تطوير الوثيقة في المقدمة و / أو في قائمة ISO لإعلانات البراءات المستلمة (انظر [www.iso.org/patents](http://www.iso.org/patents)).

أي اسم تجاري مستخدم في هذه الوثيقة هو معلومات مقدمة لراحة المستخدمين ولا تشكل مصادقة. للحصول على شرح حول معنى المصطلحات والتعبيرات الخاصة بـ ISO المتعلقة بتقييم المطابقة، بالإضافة إلى معلومات حول التزام ISO بمبادئ منظمة التجارة العالمية (WTO) والحواجز الفنية للتجارة (TBT)، راجع عنوان URL التالي: [www.iso.org/foreword.html](http://www.iso.org/foreword.html). اللجنة المسؤولة عن هذه الوثيقة هي اللجنة الفنية ISO / TC 260، إدارة الموارد البشرية.

## مقدمة

الناس هم في قلب كل منظمة. لكي تحقق منظمة نجاحًا مستدامًا على المدى الطويل، من المهم مراعاة جميع أصحاب المصلحة داخل نظام الحوكمة. جميع المنظمات لديها حوكمة. تشير الحوكمة إلى النظام الذي يتم من خلاله توجيه المنظمات ومراقبتها ومساءلتها. تحدد الحوكمة القواعد والأنظمة والعمليات والسلوك. لكي يكون نظام الحوكمة فعالاً، يجب أن يأخذ في الاعتبار المنظمة بأكملها من جميع أبعادها. تعزز الحوكمة الفعالة الثقة في كل من أصحاب المصلحة الحاليين والمستقبليين (الموظفون والمستثمرون والمساهمون والعملاء والأطراف المهمة الأخرى) في قابلية المؤسسة على المدى الطويل. تساهم الحوكمة الفعالة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال إنشاء مؤسسات مسؤولة وخاضعة للمساءلة وجيدة الإدارة ومركزة على القيمة.

تشير الحوكمة البشرية على وجه التحديد إلى النظام أو الأنظمة التي يتم من خلالها توجيه الأشخاص داخل المنظمة ومساءلتهم. لا تقل أهمية حوكمة الأفراد عن إدارة الأصول المادية أو رأس المال المالي، وتعتبر كيفية القيام بذلك مفيدة في تعزيز السلوك المناسب داخل المنظمة. من خلال مراعاة العوامل البشرية والاجتماعية في عملية صنع القرار، سيؤدي نظام الحكم البشري إلى نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة. من خلال موازنة ممارسات الحوكمة البشرية الفعالة مع التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمة: الاستجابة للاحتياجات التنظيمية والتنظيمية والتشغيلية

توقع وإدارة مخاطر الموارد البشرية

ضمان إدارة التكاليف ذات الصلة وقياس قيمة هذه الاستثمارات

تطوير ثقافة تنظيمية تعكس قيمها التنظيمية

تعزيز الإدارة المتزايدة والتواصل الفعال والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة

تحسين الأداء العام.

الغرض من هذه الوثيقة هو تزويد المنظمات بالمبادئ التوجيهية لهيكل نظام الحوكمة ومواءمته مع احتياجات المنظمة.

توفر هذه الوثيقة مبادئ توجيهية لمواءمة العلاقات والأدوار والمسؤوليات داخل أنظمة الحوكمة البشرية، مع الاعتراف بأن هذه الأنظمة أساسية لتوجيه السلوك داخل المنظمة.

## إدارة الموارد البشرية - مبادئ توجيهية حول الحوكمة البشرية

### 1 النطاق

توفر هذه الوثيقة إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب وضعها من أجل إنشاء إدارة بشرية فعالة وصيانتها وتحسينها باستمرار داخل المنظمات. تنطبق هذه الوثيقة على المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، للربح أو غير الربحية. لا تتناول هذه الوثيقة العلاقات مع النقابات أو الهيئات التمثيلية الأخرى.

### 2 المراجع المعيارية

لا توجد مراجع معيارية في هذه الوثيقة.

### 3 المصطلحات والتعريفات

لأغراض هذا المستند، تنطبق المصطلحات والتعريفات الواردة في ISO 30400 وما يليها. تحتفظ ISO و IEC بقواعد بيانات مصطلحات لاستخدامها في التقييس في العناوين التالية:

- منصة تصفح الإنترنت ISO: متوفرة على <http://www.iso.org/obp> IEC Electropedia:

متاح على <http://www.electropedia.org/.1>

### 3.1 نظام الحوكمة البشرية

الذي يتم من خلاله توجيه المنظمة والتحكم فيها، مع مراعاة أصحاب المصلحة في المنظمة وكذلك العوامل البشرية والاجتماعية، على أعلى مستويات صنع القرار وفي كل مستوى

### 4 مبادئ الحوكمة البشرية

تشير مبادئ الحوكمة البشرية إلى مجالات الحوكمة البشرية المتعلقة الخيارات التنظيمية والاجتماعية والإدارية. إنهم يوجهون السلوك البشري داخل المنظمة ويوفرون إطارًا لمساعدة المنظمات في إنشاء وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تضيف قيمة إلى المنظمة. يجب أن تدرس الإدارة مبادئ الحوكمة البشرية ومواءمتها رسميًا عند وضع الأهداف التنظيمية الاستراتيجية وإبلاغ أصحاب المصلحة بها. يمكن أن تشمل المبادئ الأساسية ما يلي:

أ) الإنصاف والشفافية في تصميم ونتائج العمليات والممارسات التنظيمية

ب) الانفتاح في العمليات والممارسات والنتائج التنظيمية

ج) المساءلة أمام هيئات إدارة المنظمة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة.

يمكن تضمين المبادئ الخاصة بالمنظمة في

- الرؤية التنظيمية، والمهمة التنظيمية، والقيم، والاستراتيجية.

- كيف تخلق المنظمة قيمة لأصحاب المصلحة فيها.

- صورة العلامة التجارية المرغوبة التي سيتم توصيلها إلى أصحاب المصلحة الخارجيين.

- الدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية طويلة الأجل للمنظمة.

- مراعاة موارد المنظمة المالية والبشرية وغيرها، بما في ذلك أهداف ومبادرات المسؤولية الأخلاقية

والاجتماعية للمنظمة.

- كيفية الموازنة بين احتياجات المنظمة واحتياجات أصحاب المصلحة.

## 5 الأدوار والمسؤوليات والالتزام والمساءلة

### 5.1 عام

تتطلب الحوكمة البشرية الفعالة التنسيق والالتزام والمشاركة على جميع مستويات المنظمة. يتم

إظهار أعلى مستوى من الالتزام من خلال التكامل مع كل من تخطيط استراتيجية العمل وتنفيذها.

توفر المبادئ التوجيهية في 5.2 إلى 5.4 أدوارًا ومسؤوليات حاسمة داخل الهيكل الإداري

للمنظمات الكبيرة التقليدية. في المؤسسات التي لا يتضمن الهيكل فيها طبقات إدارة من هذا النوع،

تتطبق الإرشادات على أولئك الذين يتحملون مسؤولية اتخاذ القرار النهائية.

### 5.2 مجلس الإدارة يجب على مجلس الإدارة:

- فهم الأشخاص داخل المنظمة في تقديم قيمة لأصحاب المصلحة التنظيميين

- تقديم التزام رسمي لتعزيز الإدارة البشرية الفعالة

- يكون مسؤولاً عن إدارة نظام الحكم البشري-مراقبة تحديثات الحالة بشأن الحوكمة البشرية الفعالة

واتخاذ الإجراءات المناسبة.

### ملحوظة:

يتألف مجلس الإدارة من أفراد منتخبين أو معينين يتحملون مسؤولية جماعية عن حوكمة المنظمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية ووضع السياسة الإستراتيجية.

### 5.3 الإدارة العليا

يجب على الإدارة العليا:

- أ) تحديد أدوارها ومسؤولياتها من أجل الحوكمة البشرية الفعالة
  - ب) تشجيع المشاركة النشطة للناس على جميع المستويات
  - ج) الالتزام ومراجعة رسالة المنظمة ورؤيتها وبيان قيمتها الذي يدعم الحوكمة البشرية الفعالة
  - د) تحديد والاتفاق على مؤشرات الأداء الرئيسية التي يجب أن تقدمها الموارد البشرية للمنظمة
  - هـ) المراجعة المنتظمة لنتائج الإدارة البشرية الفعالة من خلال فحص نماذج التقارير الخاصة بالحوكمة البشرية.
  - و) وضع خطة وإجراءات لإعداد التقارير لمعالجة أوجه القصور في حالة الانحرافات الكبيرة.
  - ز) تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة المعنيين بمبادئ الحوكمة البشرية.
- ملاحظة تشير الإدارة العليا إلى الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يوجهون ويتحكمون ويتخذون القرارات على أعلى مستوى.

### 5.4 الإدارة التنفيذية

5.4.1 يجب أن تقوم وظائف الإدارة التنفيذية بما يلي:

- أ) فهم أدوار ومسؤوليات الإدارة التنفيذية لتقديم مبادئ الإدارة البشرية لأصحاب المصلحة
- ب) المشاركة في تحديد الأهداف والمقاييس التي تساهم في الحوكمة البشرية الفعالة
- ج) دمج مبادئ ومبادرات الحوكمة البشرية في أهداف الأداء.

5.4.2 يجب أن تضمن الحوكمة البشرية ما يلي:

- أ) موازنة وظائف وممارسات الإدارة البشرية داخلياً وخارجياً وفقاً لأهداف ومبادئ المنظمة
- ب) يتم إدارة التنفيذ بشكل متنسق ومناسب على جميع مستويات المنظمة
- ج) يفهم جميع الأشخاص الذين لديهم أدوار ومسؤوليات في الإدارة البشرية مبادئ الحوكمة البشرية التي تلتزم بها المنظمة ويكونون مسؤولين عن تلك الأنظمة والعمليات التي تقع تحت سيطرتهم

د) يلتزم جميع الأشخاص الذين لديهم أدوار ومسؤوليات في الإدارة البشرية بضمان المنظمة كفاءتهم وقدرتهم على أداء أدوارهم.

**5.4.3** على الرغم من أن المسؤولية عن تشغيل عمليات إدارة الموارد البشرية قد يتم تفويضها إلى الأفراد الذين لديهم السلطة المناسبة، إلا أن الإدارة العليا تحتفظ بالمساءلة النهائية للحوكمة البشرية. يجب أن تضمن الإدارة العليا أن الأشخاص داخل المنظمة يفهمون:

أ) مبادئ ومبادرات الحوكمة البشرية

ب) الأدوار والمسؤوليات اللازمة للامتثال لمبادرات الحوكمة البشرية.

يجب أن تضمن الإدارة العليا أن المنظمة تتفهم وتراقب بشكل مناسب مشاركة أصحاب المصلحة القابلة للتطبيق، مع الاعتراف بأن هذا جزء لا يتجزأ من بيئة العمل الحديثة.

يجب أن تحتفظ الإدارة العليا باستراتيجيات ونتائج الحكم البشري كمعلومات موثقة.

## 6 مواءمة الحوكمة البشرية مع الاحتياجات التنظيمية

### 6.1 عام

تمكّن العملية التالية المنظمة من تعزيز قيمتها على المدى الطويل مع تعزيز صورة علامتها التجارية المتصورة. يجب على المنظمة:

أ) تحديد كيف تحقق جميع وظائف وممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية قيمة للمنظمة.

ب) تحديد الأهداف ومقاييس النجاح في كل وظيفة وممارسة وعملية.

ج) تقييم ومواءمة الوظائف والممارسات والعمليات مع أهداف العمل أو المنظمة

د) تنسيق az للتواصل والإبلاغ عن فعالية الحوكمة البشرية.

ملاحظة: يقدم الملحق أ أمثلة على نماذج التقارير

### 6.2 التواصل

يجب على المنظمة إنشاء طرق اتصال لضمان نشر المعلومات الضرورية على جميع مستويات المنظمة، بما في ذلك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. يجب أن تصف التقارير التنظيمية حول الحوكمة البشرية النظام وكيف يساهم في القيمة طويلة المدى للمنظمة. يجب أن تتضمن المعلومات المتعلقة بالأدوار والمسؤوليات تحليلاً شاملاً للنظام، بينما يمكن إنتاج تقرير أكثر إيجازاً وأقل تفصيلاً للإدارة العليا. يجب الاحتفاظ بمبادئ وقرارات الحوكمة البشرية كمعلومات موثقة

متوفرة عند الطلب. يجب إرسال المعلومات التالية إلى أصحاب المصلحة المناسبين، بما في ذلك الموظفين والإدارة العليا: أ) قيم المنظمة ورسالتها وبيانات الرؤية (التي ينبغي أن تشمل مبادئ الحوكمة البشرية) (ب) تقرير موجز.

ملاحظة: يقدم الملحق ب أمثلة على نماذج التقارير لمساعدة المنظمات.

### 6.3 محتويات الحوكمة البشرية

#### 6.3.1 عام

يجب أن تتضمن تقارير الحوكمة البشرية أقساماً عن احتياجات المنظمة وممارسات وعمليات الإدارة البشرية والتحليل.

#### 6.3.2 احتياجات المنظمة

يجب أن تشمل احتياجات قسم المنظمة:

-الرؤية والقيم والرسالة والاستراتيجية.

-مؤشرات الأداء الرئيسية للحوكمة البشرية المرتبطة بالاحتياجات التنظيمية (مثل كفاءة التكلفة أو المنتجات المبتكرة أو العلاقات مع العملاء).

بناءً على ما سبق، يجب على المنظمة تحديد مقاييس النجاح الرئيسية الضرورية لعملية الحوكمة البشرية لتلك المنظمة (مثل الابتكار، أو معدل الدوران، أو التغيب، أو مقاييس العميل). بالنظر إلى تفرد كل منظمة، توجد نماذج تشغيل مختلفة للحوكمة البشرية. يجب توضيح إدارة وظائف الموارد البشرية في مخطط الهيكل التنظيمي، بما في ذلك علاقات تقديم التقارير ذات الصلة.

ملاحظة: يقدم الملحق أ مثالاً على نموذج عام.

#### 6.3.3 وظائف وممارسات وعمليات الإدارة البشرية

تساعد الخطوات التالية في تحديد الوظائف والممارسات والعمليات:

أ) تحديد وظائف الإدارة البشرية وفقاً لمخطط الهيكل التنظيمي.

ب) تحديد أهداف ومقاييس كيفية تقييم كل مستوى من وظائف الحوكمة البشرية.

ج) تقييم ومواءمة إدارة وظائف الحوكمة البشرية. د) تحديد الممارسات المرتبطة بكل وظيفة ومستوى المنظمة.

هـ) مستوى إدارة المنظمة؛ ضمان توافق الممارسات مع أهداف كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية

و) وضع مقاييس ذات صلة لكل ممارسة.

ز) تحديد مجموعة من النتائج المقبولة.

ح) تحديد الأدوات والعمليات لكل ممارسة.

ط) فحص مبادئ الحوكمة البشرية التي تعززها هذه الأدوات والعمليات للموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين

ك) تعزيز التفاعل والمشاركة بين أصحاب المصلحة لجمع وتبادل الملاحظات حول الأهداف والنتائج.

ل) تقييم وتحديد مبادئ الحوكمة البشرية التي يجب الإبلاغ عنها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لم يتم الإبلاغ عن أي من هذه المبادئ.

ملاحظة: يقدم الملحق أ أمثلة على النماذج.

#### 6.3.4 التحليل

لتقييم فعالية نظام الإدارة البشرية الشامل داخل المنظمة، يجب تحليل الأنشطة التي توجه السلوك البشري في المنظمة.

يجب أن يضمن التحليل الأولي أن مؤشرات ومقاييس الأداء الرئيسية التي تم استخدامها سابقاً لا تزال مناسبة.

-فحص العملية برمتها لمواءمة وتحديد الثغرات.

يمكن استخدام الأسئلة التالية لتوجيه التحليل النهائي:

أ) هل الأهداف الوظيفية مرتبطة بالأهداف التنظيمية؟

ب) هل المقاييس الوظيفية تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية؟

ج) هل الأهداف الوظيفية مكتملة لبعضها البعض أم أنها متضاربة؟

د) هل هناك مؤشر أداء موضوعي أو رئيسي مفقود؟

هـ) هل تتوافق مؤشرات الأداء الرئيسية الحالية مع أهداف المنظمة الحالية؟

و) هل ممارسات الحكم البشري في كل وظيفة مكتملة أم متضاربة؟

ز) هل تشمل مقاييس الحوكمة البشرية تحليل الأهمية والتكرار؟

ح) هل يدرك الموظفون والعملاء أن المنظمة تقدم مبادئ الحوكمة البشرية المعلنة؟

### 7. التنفيذ

فيما يلي قائمة بالخطوات الأساسية التي يجب على المنظمة اتخاذها لإنشاء نظام حوكمة بشرية فعال:

أ) تحديد مبادئ الحوكمة البشرية وتأكيد الصلة بالمنظمة.

ب) وضع إطار للحوكمة البشرية.

ج) توضيح ومواءمة أهداف أنظمة الحوكمة البشرية مع خطة العمل.

د) تحديد ومواءمة أي مشاريع أو مبادرات مرتبطة بها تستخدم لتنفيذ وتعزيز ومراجعة وصيانة نظام الإدارة البشرية

هـ) دمج مبادئ الحوكمة البشرية في جميع الاتصالات التنظيمية

و) مراجعة وظائف وممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية لتنماشى مع مبادئ الحوكمة البشرية

ز) تشجيع المشاركة النشطة عبر جميع المستويات داخل المنظمة.

ح) ضمان تنفيذ مبادئ الحوكمة البشرية ومراقبتها باستخدام المقاييس المحددة من قبل المنظمة  
(انظر 6.3.3)

ط) توضيح كيفية دمج مبادئ الحوكمة البشرية في أداء وثقافة وأنشطة المنظمة.