

جامعة الشرقية  
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

" أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء  
المؤسسي في وزارة العمل – سلطنة عمان "

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
تخصص القيادة

إعداد

سالم بن خليفة بن سالم الغيلاني

إشراف الدكتور

خالد بن عبد بن عبد السلام دهليز

2022 م / 1444 هـ

## الإجازة

# " أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان "

## أعدھا الطالب

سالم بن خليفه بن سالم الغيلاني

نوقشت هذه الرسالة في يوم الإثنين 7 / ربيع الأول / 1444 هـ، الموافق 3 / 10 / 2022 م  
الساعة (12:00) مساءً، وتم إجازتها.

## المشرف

الدكتور / خالد بن عبد بن عبد السلام دهليز

## أعضاء لجنة المناقشة

#	الاسم	التوقيع
1	د. خالد عبد عبدالسلام دهليز (مشرفاً)	
2	د. رمزي سلام (مناقشاً داخلياً)	
3	د. إلياس شهدا (مناقشاً داخلياً)	
4	د. فاطمة بنت ناصر الحارثية (مناقشاً خارجياً)	

## الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

" أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء  
المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان "

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث

الاسم: سالم بن خليفة بن سالم الغيلاني

التوقيع: 

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{وَمَا يَعْلَمُ تَأْوِيلَهُ إِلَّا اللَّهُ وَالرَّاسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ

آمَنَّا بِهِ كُلٌّ مِّنْ عِنْدِ رَبِّنَا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ}

صدق الله العظيم

[آل عمران: 7]

## الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، الذي أسأل الله أن يكون خالصاً لوجهه الكريم.  
إلى الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، والسراج المنير، الذي أرسله الله بالحق، ليخرج الناس من  
الظلمات إلى النور، بإذن ربهم إلى صراط العزيز الحميد، إلى معلم البشرية الخير محمد صلى الله  
عليه وسلم.

إلى روح السلطان قابوس بن سعيد آل سعيد رحمه الله، الذي أفنى عمره لأجل عُمان بالإرادة الكبيرة  
والعمل الدؤوب والصادق لأجل هذا الوطن الغالي وبناء مستقبله، وإلى السلطان هيثم بن طارق  
آل سعيد حفظه الله وأعانه.

إلى من أناروا دربي بالعلم والمعرفة، من زرعوا في نفسي الإرادة والعزيمة، من أفقده في مواجهة  
الصعاب إلى من سبقونا إلى جنات رب السماء، من فارقتنا أجسادهم وعلقت بنا أرواحهم، إلى روح  
والدي، أسأل جل في علاه أن يجمعنا بهم في مستقر رحمته على سرر متقابلين في جنات ونهر في  
مقعد صدق عند مليك مقتدر.

إلى من أبصرت بها طريق حياتي، وأستمدت منها قوتي واعتزازي بذاتي، إلى الكفاح الذي لا يتوقف،  
إلى الشامخة التي علمتني معنى الإصرار وإن لا شيء مستحيل في الحياة مع القوة الايمان والتخطيط  
السليم، إلى والدتي الغالية أمد الله في عمرها، وجزاها الله عني خير الجزاء.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى أجمل ما في الحياة، أخوي وأخواتي وبناتهم.

## الباحث

سالم بن خليفه بن سالم الغيلاني

## الشكر والتقدير

قال تعالى: (رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) سورة النمل، الآية 10.

أتوجه بأول شكر الى المولى تعالى والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه الدراسة،  
لقوله تعالى: (لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) سورة إبراهيم، الآية 7.

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بخالص شكري إلى:

أستاذي الفاضل الدكتور خالد بن عبد بن عبد السلام دهليز على قبوله الإشراف على هذه الدراسة،  
وعلى التوجيهات القيمة، فجزاه الله عني خيراً ورعاه وأطال في عمره.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الذين لم يبخلوا على بتوجيهاتهم، ومعاملتهم المحترمة  
لي المتمثلة في:

الدكتورة: فاطمة بنت ناصر الحارثية - جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بإبراء كمتحن خارجي.

الدكتور: إلياس شهدا - جامعة الشرقية - كلية إدارة الاعمال - أستاذ مساعد بقسم الإدارة كمتحن  
داخلي.

الدكتور: رمزي سلام - جامعة الشرقية - كلية إدارة الاعمال - أستاذ مساعد بقسم الإدارة كمتحن  
داخلي.

كما لا يفوتني أن أشكر جميع الموظفين في وزارة العمل - سلطنة عمان وكل من بادر بتعبئة الاستبانة  
وسهل مهمة الباحث.

والله ولي التوفيق،،

الباحث

سالم بن خليفه بن سالم الغيلاني

## ملخص الدراسة

### أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة

#### العمل - سلطنة عمان

تحرص المؤسسات الحكومية على تجويد أداؤها وتحسين مستوى خدماتها عبر الارتقاء بممارسات القيادات وتوفير عناصر البيئة الداعمة. تهدف هذه الدراسة للكشف عن العلاقة بين كلاً من الممارسات القيادية (بناء الرؤية وتلمس الفرص، بناء الثقافة التنظيمية، اتخاذ القرارات التشاركية، تطوير راس المال البشري) والدعم التنظيمي المدرك بالأداء المؤسسي. كما وتهدف الدراسة إلى بيان أثر كلاً من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي إلى جانب استخدام الاستبانة كأداة الرئيسية لجمع البيانات وجمع البيانات من (335) موظفاً وموظفة بطريقة العينة الميسرة. كما تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية والاختبارات الاستدلالية عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلاً من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي في وزارة العمل. وأشارت نتائج تحليل الانحدار أن كلاً من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء المؤسسي لوزارة العمل - سلطنة عمان. كما أظهرت النتائج وجود فروقات في استجابات الباحثين فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة تُعزى لمتغير سنوات الخدمة ومتغير الفئة العمرية.

في ضوء ما توصل إليه من نتائج، أوصت الدراسة بتفعيل اتخاذ القرارات التشاركية عبر تمكين المرؤوسين وتزويدهم بالصلاحيات الكافية التي تتناسب مع حجم المسؤوليات، وتعزيز التواصل بكل المستويات، وإيجاد معايير واضحة لعملية التفويض. كما أوصت بتعميق الوعي لدى المسؤولين حول أهمية راس المال البشري، والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وتبني ثقافة الاتصال، ومنح الموظفين الدعم التنظيمي اللازم لإنجاز أعمالهم بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات القيادية، الدعم التنظيمي المدرك، الأداء المؤسسي، وزارة العمل، سلطنة عُمان.

## Abstract

### **The impact of leadership practices and perceived organizational support on institutional performance in the Ministry of Labor –Sultanate of Oman**

Government institutions are keen to improve their performance and service level by upgrading leadership practices and providing elements of a supportive environment. This study aims to reveal the relationship between leadership practices (building a vision and touching opportunities, building organizational culture, participatory decision-making, and developing human capital) and perceived organizational support and institutional performance. The study also aims to demonstrate the impact of leadership practices and perceived organizational support on institutional performance in the Ministry of Labor - Sultanate of Oman. To achieve the study's objectives, the quantitative method was used, in addition to using the questionnaire as the main tool for data collection. The study sample was chosen by the easy sampling method, which amounted to (335) male and female employees. The data was also analyzed using descriptive and inferential tests via the SPSS statistical analysis program.

The study findings showed a statistically significant relationship between leadership practices, perceived organizational support, and institutional performance in the Ministry of Labor. The results of the regression analysis indicated that both leadership practices and perceived organizational support affect the institutional performance of the Ministry of Labor - Sultanate of Oman. The results also showed differences in employee responses about the study variables due to years of service and age groups.

In light of its findings, the study recommended activating participatory decision-making by empowering subordinates, providing them with sufficient powers commensurate with the size of the responsibilities, enhancing communication at all levels, and creating clear criteria for the delegation process. It also recommended deepening awareness among officials about the importance of human capital and organizational culture within the institution, adopting a culture of communication, and giving employees the necessary organizational support to accomplish their work, which contributes to achieving high levels of institutional performance.

**Keywords:** leadership practices, perceived organizational support, institutional performance, the Ministry of Labor, Sultanate of Oman.



## فهرس المحتويات:

أ.....	صفحة الغلاف
ب.....	الإجازة
ج.....	الإقرار
د.....	الآية القرآنية
ه.....	الإهداء
و.....	الشكر والتقدير
ز.....	ملخص الدراسة
ح.....	Abstract
ط.....	فهرس المحتويات:
م.....	فهرس الجداول
ن.....	فهرس الأشكال
ن.....	فهرس الملاحق
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة الدراسة:
3.....	1.2 مشكلة الدراسة:
6.....	1.3 تساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة:
7.....	1.4 متغيرات وأنموذج الدراسة:
7.....	1.5 فرضيات الدراسة:
8.....	1.6 أهمية الدراسة:
9.....	1.7 حدود الدراسة:
9.....	1.8 مصطلحات الدراسة:

11	1.9 ملخص الفصل وهيكلية الدراسة:
12	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
12	المبحث الأول: الأداء المؤسسي
12	2.1.1 تمهيد:
12	2.1.2 مفهوم الأداء والمؤسسة:
14	2.1.3 مفهوم الأداء المؤسسي:
16	2.1.4 أهمية الأداء المؤسسي:
16	2.1.5 خصائص الأداء المؤسسي:
17	2.1.6 مستويات الأداء المؤسسي:
19	2.1.7 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:
19	2.1.8 العوامل التي يتأثر ويؤثر بها الأداء المؤسسي بناءً على الدراسات التطبيقية:
19	2.1.8.1 المدخلات (العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي):
24	2.1.8.2 المخرجات (العوامل التي تتأثر بالأداء المؤسسي):
25	المبحث الثاني: الممارسات القيادية
25	2.2.1 تمهيد:
25	2.2.2 مفهوم الممارسات القيادية:
27	2.2.3 أبعاد الممارسات القيادية:
38	العوامل التي يتأثر ويؤثر بها الممارسات القيادية بناءً على الدراسات التطبيقية:
38	2.2.4.1 المدخلات (العوامل المؤثرة على الأداء الممارسات القيادية):
38	2.2.4.2 المخرجات (العوامل التي تتأثر بالممارسات القيادية):
43	المبحث الثالث: الدعم التنظيمي المدرك
43	2.3.1 تمهيد:

43	2.3.2 مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:
44	2.3.3 أهمية الدعم التنظيمي المدرك:
45	العوامل التي يتأثر ويؤثر بها الدعم التنظيمي المدرك بناءً على الدراسات التطبيقية:
45	2.3.4.1 المدخلات (العوامل المؤثرة على الدعم التنظيمي المدرك):
45	2.3.4.2 المخرجات (العوامل التي تتأثر بالدعم التنظيمي المدرك):
50	المبحث الرابع: المؤسسة محل الدراسة وزارة العمل – سلطنة عمان:
50	2.4.1 الرؤية:
50	2.4.2 الرسالة:
50	2.4.3 وفيما يلي نبذة عن وزارة العمل محل الدراسة:
54	2.4.4 الهيكل التنظيمي لوزارة العمل:
55	المبحث الخامس: الدراسات السابقة:
55	2.5.1 أولاً: الدراسات العربية:
69	2.5.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية:
74	2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية:
74	أوجه الاتفاق:
75	أوجه الاختلاف:
76	2.5.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:
77	2.5.5 ما يميز هذه الدراسة وتحديد الفجوة البحثية:
78	2.5.6 ملخص الفصل:
79	الفصل الثالث: منهجية إجراءات الدراسة:
79	3.1 تمهيد:
79	3.2 منهجية الدراسة:
80	3.3 مجتمع الدراسة:

80	3.4 عينة الدراسة:
81	3.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:
84	3.6 أداة الدراسة:
85	3.7 خطوات بناء الاستبانة:
86	3.8 إدخال وترميز البيانات:
87	3.9 صدق الاستبانة:
87	أولاً: صدق المحتوى:
87	ثانياً: الصدق الظاهري من وجهة نظر المحكمين:
87	ثالثاً: صدق المقياس:
94	3.10 الأساليب الإحصائية:
95	الاختبارات الإحصائية:
96	3.11 ملخص الفصل الثالث:
97	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها
97	4.1 تمهيد:
97	4.2 الإجابة على أسئلة الدراسة:
105	4.3 اختبار الفرضيات:
121	الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات
121	5.1 تمهيد:
121	5.2 نتائج الدراسة:
125	5.3 توصيات الدراسة:
127	5.4 دراسات مقترحة:
128	ملخص الدراسة:
129	المراجع والمصادر:
129	أولاً: المراجع العربية:
138	ثانياً: المراجع الأجنبية:
143	الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول 1: يوضح معادلة روبرت ماسون لتحديد العينة..... 80
- جدول 2: يوضح عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 81
- جدول 3: يوضح عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية..... 81
- جدول 4: يوضح عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي..... 82
- جدول 5: يوضح عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية..... 82
- جدول 6: يوضح عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة..... 83
- جدول 7: يوضح عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية..... 84
- جدول 8: يوضح محاور الدراسة، وأبعاد وفقرات الاستبانة في صورتها النهائية..... 84
- جدول 9: يوضح محاور الدراسة ، وأبعاد المحاور والمقياس المستخدم..... 85
- جدول 10: طريقة إدخال البيانات وترميزها..... 86
- جدول 11: الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " بناء الرؤية وتلمس الفرص"..... 88
- جدول 12: الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " تطوير رأس المال البشري"..... 89
- جدول 13: الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " اتخاذ القرارات التشاركية"..... 89
- جدول 14: الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "بناء الثقافة التنظيمية"..... 90
- جدول 15: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني " الدعم التنظيمي المدرك"..... 91
- جدول 16: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث " الأداء المؤسسي"..... 92
- جدول 17: معامل ألفا كرو نباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها..... 93
- جدول 18: قياس الثبات لمتغيرات الدراسة – بطريقة التجزئة النصفية..... 94
- جدول 19: قيم معامل الالتواء ومعامل التفرطح لكل متغيرات الدراسة..... 94
- جدول 20: الاختبارات الاحصائية..... 95
- جدول 21: تصنيف درجات الاستجابة للمبحوثين..... 97
- جدول 22: الاوزان النسبية للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات الممارسات القيادية..... 98
- جدول 23: نتائج التحليل الوصفي لفقرات بُعد " بناء الرؤية وتلمس الفرص"..... 99
- جدول 24: نتائج التحليل الوصفي لفقرات بُعد " تطوير رأس المال البشري"..... 100
- جدول 25: نتائج التحليل الوصفي لفقرات بُعد " اتخاذ القرارات التشاركية"..... 101
- جدول 26: نتائج التحليل الوصفي لفقرات بُعد " بناء الثقافة التنظيمية"..... 102
- جدول 27: نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني " الدعم التنظيمي المدرك"..... 103
- جدول 28: نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثالث " الأداء المؤسسي"..... 104
- جدول 29: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة..... 105
- جدول 30: مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الممارسات القيادية وأبعادها والاداء المؤسسي..... 107
- جدول 31: مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور " الدعم التنظيمي المدرك " والأداء المؤسسي..... 108
- جدول 32: اختبار تحليل التباين الأحادي " لأثر الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي"..... 109

- جدول 33: معادلة انحدار الممارسات القيادية / الأداء المؤسسي.....109
- جدول 34: اختبار تحليل التباين الأحادي " لأثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي" . .....110
- جدول 35: معادلة انحدار الدعم التنظيمي المدرك / الأداء المؤسسي.....110
- جدول 36: اختبار تحليل التباين الأحادي" لأثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي".....111
- جدول 37: معادلة انحدار الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك / الأداء المؤسسي.....112
- جدول 38: اختبار ت للفروق بين مجموعتين حسب متغير الجنس في مستوى الممارسات القيادية.....114
- جدول 39: اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير العمر في متغيرات الدراسة.....114
- جدول 40: اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على متغير " الممارسات القيادية" حسب متغير العمر.....115
- جدول 41 : اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على محور " الدعم التنظيمي المدرك " حسب متغير العمر...116
- جدول 42: اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير سنوات الخدمة في مستوى المتغيرات الدراسة.....117
- جدول 43 : اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على المحور الممارسات القيادية حسب متغير سنوات الخدمة . .....118
- جدول 44 : اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على محور " الدعم التنظيمي المدرك " حسب متغير سنوات الخدمة.....119
- جدول 45 : اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على محور " الأداء المؤسسي " حسب متغير سنوات الخدمة.....120

### فهرس الأشكال

- شكل 1 : رسم توضيحي لأنموذج الدراسة .....7
- شكل 2 : الهيكل التنظيمي لوزارة العمل - سلطنة عمان.....54

### فهرس الملاحق

- ملحق 1: قائمة المحكمين.....143
- ملحق 2: الاستبانة.....144
- ملحق 3 : تسهيل مهمة الباحث.....147
- ملحق 4 : قبول وزارة العمل بتسهيل مهمة الباحث.....148

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة الدراسة:

شهد العالم تطورات بيئية متسارعة في حياة المنظمات في أواخر القرن العشرين ومع بدايات القرن الحادي والعشرين حقبة جديدة من التقدم العلمي نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة في كافة المجالات، أجبرت جميع المنظمات على استخدام مفاهيم إدارية جديدة تواكب التطور التقني، ومن بين هذه المفاهيم مفهوم الأداء المؤسسي.

يعتبر الأداء المؤسسي مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام ، فهو انعكاس لأهداف وإنجازات المؤسسات ، وله أهمية بالغة ؛ لأنه ينقل العمل إلى إنجاز تلك الأهداف من الفردية إلى الجماعية ، ومن العفوية إلى التخطيط ، ومن الغموض إلى الوضوح ، ومن محدودية الموارد والتأثير إلى تعددية الموارد وسعة التأثير (قفه، 2018) ، ويعد الأداء المؤسسي من العمليات الأساسية والمهمة ، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة أنشطة المؤسسة ، حيث يلعب دوراً هاماً في عملية تطوير المؤسسات لرؤيتها ورسالتها، كما يُعبّر الأداء المؤسسي عن مستوى نجاح الموظفين وقدرات المؤسسات في تنفيذ المهام الوظيفية الموكلة لهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام ، كما يساهم في التعرف على الطاقات والقدرات الكامنة لدى الموظفين (منير و عبداللطيف، 2019).

الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية، فقد أصبح قياس أداء الأجهزة الحكومية من أهم المرتكزات المعتمدة في تطور الدول وتجويد عمل تلك المؤسسات الحكومية منها والخاصة (المشيخي، 2021). ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً ومهماً للمؤسسات، حيث يمثل القاسم المشترك لأهتمام الباحثين في العلوم الإدارية، ويكاد يكون ظاهرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه أكثر الأبعاد أهمية لجميع المؤسسات، والذي يتمحور حوله بقاء المؤسسة من عدمها، فالأداء مفهوم

واسع ومحتوياته متطورة ومتجددة وتتغير عندما يحدث أي تغيير في المؤسسة (الجبالي، 2016) . ويعتبر الأداء المؤسسي من أهم المرتكزات المعتمدة في تطوير ونهوض المؤسسة ، ومن خلال نتائج تقييم الأداء يتم الاعتماد على تلك النتائج في وضع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ، ومواكبة التجديد والتطوير ، وتتبع أهمية قياس الأداء في المؤسسة ، من أهمية الدور الذي تقوم به المؤسسة في عملية البناء ، والتنمية بأبعادها المختلفة ، والأداء المؤسسي يساعد في إيجاد مؤشرات موضوعية وحقيقية عن أداء العاملين في المؤسسة ، مما يساهم في دعم وصنع واتخاذ القرارات ، ذات العلاقة بجهود التطوير والتحسين الإداري ، مما يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في الوقت المناسب لها (السقا، 2018).

حظي موضوع القيادة باهتمام العديد من الباحثين، وذلك لإدراك المنظمات أن نجاحها وتقدمها يعتمد بشكل أساسي على أسلوب القيادة المتبع وما ينتج عنه من ممارسات، لا سيما في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، وتنوع قوة العمل، والتي تفرض الكثير من التحديات التي تواجه المنظمات، مما يستلزم من القادة التحلي بمهارات تمكنهم من تحقيق الأهداف المطلوبة، وتوفير مناخ تنظيمي صحي يحفز العاملين على المبادرة والمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات (Khan & Akhtar, 2018) . تلعب الممارسات القيادية الإيجابية دوراً كبيراً في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية، حيث تؤثر الممارسات القيادية على كفاءة وفعالية المنظمة، فوجود قيادة قوية وإيجابية سيكون له تأثير إيجابي على كافة النتائج التنظيمية، مثل تقليل التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات، والأداء الأفضل، والعلاقات الإيجابية بين العاملين (Khan & Akhtar, 2018).

بالنسبة للدعم التنظيمي المدرك يعتبر من أهم العوامل التي تساعد الموظفين من خلال الاهتمام بهم، وزيادة الرضا لديهم مما ينعكس أثر ذلك على المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذا فإن الدعم



التنظيمي المدرك يخلق لدى الموظف شعوراً بأن المنظمة مهتمة به وتقدر اسهاماته في نجاحها، وان هذا الاهتمام سوف ينعكس في أداء المنظمة بتحسين الأداء العام لديها والتقليل من الدوران الوظيفي (Krishnan & Mary, 2012) . مما لا شك فيه؛ أن إيجاد بيئة تشجع وتساند العاملين في المنظمات أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تلك المنظمات. وفقاً لذلك؛ فإن شعور وإدراك العاملين بأن المنظمة مهتمة بهم وتقدر إسهاماتهم في نجاحها، سوف ينعكس على الأداء العام التنظيمي، على اعتبار أن هذا الدعم يلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء في العمل فضلاً عن إحساس العاملين بأنهم مدينون للمنظمة، ومن ثم مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة أهمها شعورهم بالالتزام اتجاه المنظمة التي يعملون بها، ومن ثم زيادة دافعيتهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة (كمال، 2018).

ويعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما يحظى به من مكانة لكونه وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال القيام بعملية تقييم له من أجل معرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها باتخاذ القرارات التصحيحية لذلك. فالهدف العام لهذه الدراسة الكشف عن تأثير الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي، ولغرض اختبار هذه المتغيرات والتأثير بينهما، كان لابد من تحديد البيئة المناسبة لهذا الاختبار، ستقع على إحدى الوحدات الحكومية وهي وزارة العمل - سلطنة عمان.

## 1.2 مشكلة الدراسة:

في هذا العالم المتسارع النمو والتطور التكنولوجي، يؤثر واقع المؤسسات الحكومية، كونها الركيزة الأساسية في أوجه التنمية المختلفة التي تشهدها البلاد، وتربطها علاقة طردية مع تطور التنمية الشاملة، فاذا تطورت المؤسسات انعكس إيجاباً على مجالات التنمية (الخالدي، 2019). بحيث وجد الباحث أن كثير من الدراسات أجمعت على أهمية الممارسات القيادية أو إحدى أبعادها والدعم

التنظيمي المدرك ، وبعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة التي تناولت الأداء المؤسسي ومنها دراسة (الجبوري و الحاكم، 2019 م) والتي تطرقت إلى العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي، وجاءت نتائجها منسجمة مع نتائج دراسة كل من (Nichodemus, 2015) التي بينت تأثير عملية اتخاذ القرارات في نجاح المنظمات وتحقيق الأهداف والنمو والفعالية الأداء، ودراسة (Ertugrul & Huner, 2016) التي بينت في نتائجها الأثر المهم في تصورات المدراء عند اتخاذ القرارات وصنعها كعوامل مؤثرة في الأداء المتميز للمنظمات التي يعملون بها ، ودراسة (عاشور و صارة، 2019) التي هدفت الى تحديد تأثير رأس المال البشري على أداء 17 مؤسسة جزائرية وتوصلت الى وجود تأثير لرأس المال البشري على أداء المؤسسات ، ودراسة (تبوك، 2016 م) التي ركزت على فاعلية الأداء المؤسسي الحكومي في سلطنة عمان ، وكان أبرز نتائجها التي توصلت إليها الدراسة: أن المقاييس المستخدمة بحاجة إلى تطوير حتى تكون ذات تأثير أو قيمة في المستقبل، ويأتي ذلك من خلال الدور المستمر للتعليم والابتكار، ودراسة (كمال، 2018 م) التي توصلت النتائج إلى أن محددات الدعم التنظيمي المدرك تؤثر معنوياً في دافعية الإنجاز لدى العاملين، في وجود أدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين .

إن رؤية عمان 2040 هي بوابة السلطنة لعبور التحديات، ومواكبة المتغيرات الإقليمية والعالمية، واستثمار الفرص المتاحة وتوليد الجديد منها، من أجل تعزيز التنافسية الاقتصادية، والرفاه الاجتماعي، وتحفيز النمو والثقة في العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والتنمية في كافة محافظات السلطنة (وثيقة الرؤية 2040). إن الجهاز الإداري المنشود هو جهاز يتصف بالإنتاجية ويتسم بدرجة عالية من المرونة والفعالية، مبني على أسس سليمة في التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والتطوير ، تقوم فيه مؤسسات الدولة بتقديم خدماتها بتكامل وبأفضل الوسائل والطرق الحديثة، ويكون مدعوماً بموازنة مبنية على النتائج، يوسع فيها الإنفاق التنموي خصوصاً على المشاريع الاستراتيجية والكبرى،

ويتضمن آليات كفاءة ومحفزة لإدارتها، ويقوم على نظام مكافأة المنتجين ومحاسبة المقصرين وإفراح المجال للمبدعين، كما أن ضمان الأداء المؤسسي المستدام في رؤية المستقبل يقوم على تكوين شراكة متوازنة وشفافة بين أطراف العلاقة من القطاعين الحكومي والخاص والمجتمع المدني إضافة الى الافراد، وسيكون لها الدور الأكبر في إدارة التنمية الاقتصادية ودفع عجلتها (وثيقة الرؤية 2040). ومن ضمن الأهداف الرؤية 2040 أداء وخدمات حكومية بجودة عالية، حيث أن الأداء المؤسسي يعتبر من الركائز الأساسية التي تبنى عليها نجاح وفشل المؤسسات، وركزت الرؤية بشكل واضح على وجوب وصول السلطنة الى مصاف الدول المتقدمة في العالم ، وفي إطار تنفيذ التوجيهات لرؤية وتطبيق أنظمتها منها منظومة إجابة قياس الأداء الفردي والاجادة المؤسسية لكافة وحدات الجهاز الإداري للدولة ، وذلك لتحقيق التكاملية بارتباط أهداف الموظف الحكومي بالخطة السنوية لمؤسسته ، وارتباط المنظومة بالمشاريع والممكنات الأخرى في رؤية 2040، تتسم المنظومة بالمرونة والعدالة والتركيز وتحقيق الشفافية والمصادقية والابتكار والتحدي والاستمرارية، بما ينعكس على مستوى المؤسسة فيأتي ذلك في ترسيخ مفهوم ثقافة الاجادة في الأداء الوظيفي ومكافاة المجيدين ، وتسهيل انجاز الخطط السنوية للمؤسسات من خلال ترسيخ الفهم الشامل للأهداف التشغيلية وآليات تطبيقها من قبل جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية. وقد جاءت هذه الدراسة لتتناول أثر الممارسات القيادية المرتبطة بأبعادها (بناء الرؤية وتلمس الفرص - تطوير راس المال البشري - اتخاذ القرارات التشاركية - بناء الثقافة التنظيمية)، والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي، لذا يسعى البحث الحالي على الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

كيف تؤثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي - وزارة العمل؟

### 1.3 تساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة:

التساؤل الرئيس للدراسة: "كيف تؤثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء

المؤسسي - وزارة العمل؟" وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مستوى تصورات الموظفين حول الممارسات القيادية في وزارة العمل - سلطنة عمان؟

ثانياً: ما مستوى تصورات الموظفين حول الدعم التنظيمي المدرك في وزارة العمل - سلطنة عمان؟

ثالثاً: ما مستوى تصورات الموظفين حول الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان؟

رابعاً: ما طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي؟

انسجماً مع أسئلة الدراسة فإنها تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

أولاً: التعرف إلى مستوى الممارسات القيادية لدى الموظفين في وزارة العمل - سلطنة عمان.

ثانياً: التعرف إلى مستوى إدراك أفراد العينة للدعم التنظيمي الذي تقدمه وزارة العمل - سلطنة عمان.

ثالثاً: التعرف إلى مستوى الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

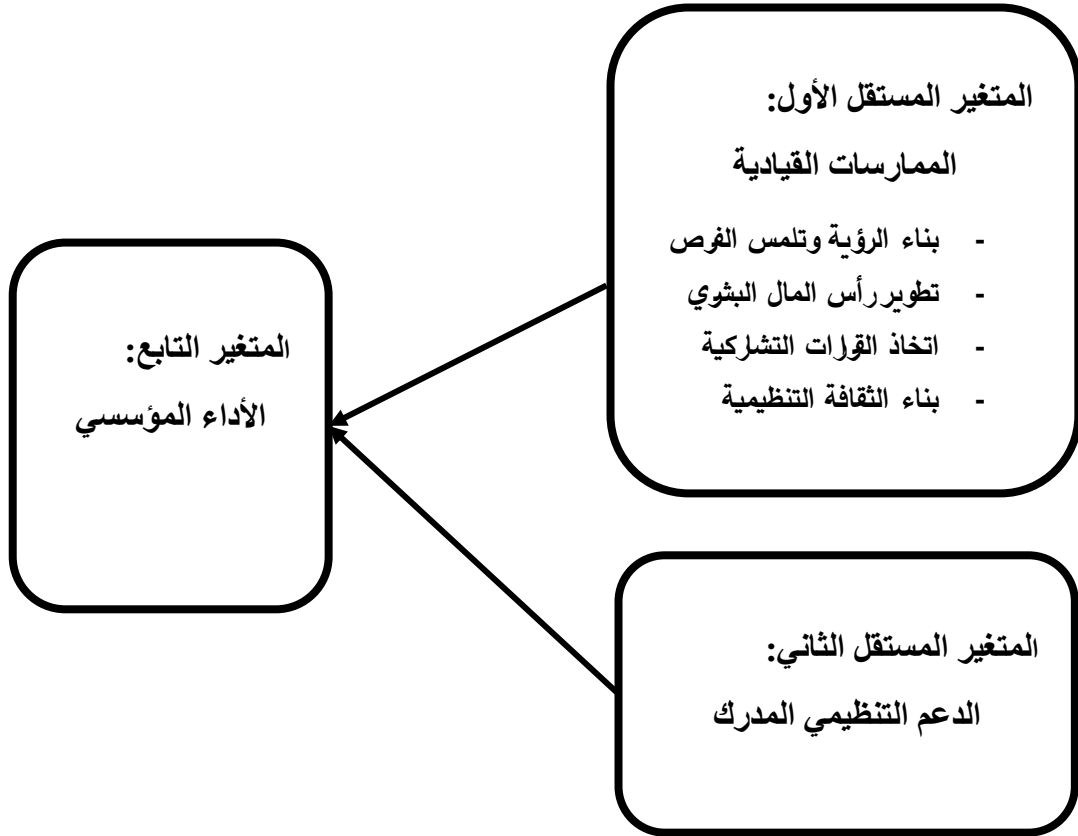
رابعاً: تحديد طبيعة واتجاه العلاقة بين الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء

المؤسسي.

خامساً: الكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول درجة كلاً من الممارسات القيادية والدعم

التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي في وزارة العمل تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

#### 1.4 متغيرات وأنموذج الدراسة:



شكل 1 : رسم توضيحي لأنموذج الدراسة

المصدر: تم تطوير النموذج بناء على تجريد الدراسات السابقة مثل ( حمد و دهليز، 2016 م)

و (دبور ، 2016 م) و (Posner & Kouzes, 1993)

#### 1.5 فرضيات الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لتعالج مشكلة مدى تأثير الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على أداء

المؤسسة الحكومية، وعليه فإنه يتم تحديد الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية (بناء

الرؤية وتلمس الفرص - تطوير رأس المال البشري - اتخاذ القرارات التشاركية - بناء الثقافة

التنظيمية) والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

**الفرضية الرئيسية الثانية H2:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

**الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي.

**الفرضية الرئيسية الرابعة H4:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول درجة الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي في وزارة العمل- سلطنة عمان تعزي الى متغيرات: الجنس - الفئة العمرية - سنوات الخدمة.

## 1.6 أهمية الدراسة:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة في عدة جوانب:

- أهمها أنها تتناول ثلاث متغيرات مهمه ولا يوجد دراسة في السلطنة تناولت هذه المتغيرات معاً وفق علم الباحث، كما تعد الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المتبعة في المنظمات من الموضوعات المهمة في ظل المتغيرات التي نعيشها في العصر الحالي والتي يجب الاهتمام بها.

- تتناول الدراسة موضوع مهم في علم الإدارة الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك ومن المفاهيم الحديثة في البيئة العربية ومن الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من شحها.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:** المستفيد من نتائج هذه الدراسة مجموعة من الفئات:

- تفيد نتائج الدراسة الحالية الباحث نفسه، حيث يعمل في وزارة العمل محل الدراسة، وتقدم له تصور حول الممارسات القيادية، والدعم التنظيمي المدرك الذي يمكن أن يدركه ويؤثر على الأداء المؤسسي، ويقدم هذه الدراسة لمحل عمله بالتوصيات من بعد ظهور نتائج الدراسة.

- يأمل الباحث أن تفتح هذه الدراسة أفقاً أوسع للمسؤولين في القطاع العام حول معرفة أهمية الممارسات القيادية، والدعم التنظيمي المدرك، وأثرها على الأداء المؤسسي.

- ستساهم هذه الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية على المستوى المحلي والدول العربية على ضوء النتائج التي تتوصل إليها وتوصياتها المقترحة.

## 1.7 حدود الدراسة:

حدد الباحث دراسته بالتالي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة أثر الممارسات القيادية وأبعادها (بناء الرؤية وتلمس الفرص - تطوير راس المال البشري - اتخاذ القرارات التشاركية - بناء الثقافة التنظيمية)، والدعم التنظيمي المدرك، على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة الوحدات الإدارية التابعة لوزارة العمل.

- **الحدود الزمنية:** المدة الزمنية التي استغرقها الباحث في إنجاز هذه الدراسة، امتدت من شهر سبتمبر 2021 م وحتى أكتوبر 2022 م.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت على العاملين في الوظائف (مدير عام / مساعد مدير عام - مدير / مساعد مدير - رئيس قسم - إداري - فني / مهندس - غير ذلك).

## 1.8 مصطلحات الدراسة:

**القيادة:** " عملية تأثير وتحفيز للمرؤوسين وتعمل على الارتقاء بمستوى أفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية بما يحقق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء" (الطائي، 2017).

**الممارسة يقصد بها كلغة بانها:** طريقة للعمل، ويمكن أن تشمل العمليات والأنشطة، والإرشادات، والوظائف، واصطلاحاً فيقصد بها، إشراك العاملين في العمل وإحاطتهم بكل ما يتعلق بالمهمة المسندة إليهم (بدوي، 1994).

**وإصطلاحاً:** مجموعة من الأنشطة والسلوك التي يجب أداؤها في الوظيفة المعينة، وهي الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف " (أبو معمر، 2009).

**الممارسات القيادية:** يقصد بها الدرجة التي تحققها استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس الذي أعده الباحثون لهذه الغاية (الشوا، 1998)، وعرفها (العيسى، وآخرون، 2016) بأنها: الأنشطة المرتبطة بعمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتواصل مع المجتمع المحلي والعلاقات الإيجابية مع الآخرين، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، وتحفيزهم على التعاون والعمل المشترك، وتمكين وتفويض العاملين، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المادية والبشرية.

**ويقصد بها اجرائياً:** قياس تصورات المبحوثين حول مستوى المهام والمسؤوليات والواجبات والأساليب التي يقوم بها شاغلو الوظائف القيادية والإدارية في المؤسسات الحكومية والخاصة.

**الدعم التنظيمي المدرك:** إدراك الفرد لتقدير المنظمة له ولإسهاماته وللنتائج المترتبة على جهده ومدى اهتمامها برفاهيته، ولذلك كلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالموظفين وتقدر جهودهم، كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (Fu & Lihua, 2012).

**ويعرفها الباحث اجرائياً:** قياس مستوى استيعاب وفهم الموظف بأن المؤسسة مهتمة به فعلياً، وأنه شخص مهم للمؤسسة وله دور في تحقيق أهدافها.

**الأداء المؤسسي:** عبارة عن الإنجازات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها بغض النظر عن اختلاف أحجام وأنواع تلك المؤسسات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمالية وفعالية عالية في ظل الظروف البيئية المحيطة بها داخلية أو خارجية (فضيلة، 2018 م).

**ويعرفها الباحث اجرائياً:** قياس مستوى تصورات المبحوثين حول مقدرة المؤسسة على استثمار مواردها وتحسين وتبسيط عملياتها وإجراءات عملها وتحسين مستوى علاقاتها وخدماتها للوصول إلى أهدافها وتحقيق غاياتها.



## 1.9 ملخص الفصل وهيكلية الدراسة:

تناولت الدراسة في الفصل الأول مقدمة عن أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي، ومن ثم تم استعراض مشكلة الدراسة من خلال صياغتها في سؤال رئيسي وانبثق عنه (4) أسئلة فرعية، وكذلك استعرضت الدراسة متغيرات الدراسة، ثم عرض فرضيات الدراسة المكونة من أربع فرضيات رئيسية، وبعد ذلك تم استعراض تساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة ثم استعرض أهمية الدراسة واستعرض حدود الدراسة وأخيراً في نهاية الفصل مصطلحات الدراسة.

أما هيكلية الدراسة سيتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري مقسم الى خمسة مباحث، المبحث الأول يتناول الأداء المؤسسي، المبحث الثاني يتناول الممارسات القيادية، المبحث الثالث يتناول الدعم التنظيمي المدرك، المبحث الرابع يتناول المؤسسة محل الدراسة (وزارة العمل)، المبحث الخامس يتناول الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، والتعقيب على هذه الدراسات وأوجه الاستفادة منها، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى، ويتناول الفصل الثالث المنهجية وإجراءات الدراسة، منهجية الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، الوصف الاحصائي لعينة الدراسة ،أداة الدراسة ،خطوات بناء الاستبانة ، ادخال وترميز البيانات ، صدق الاستبانة ، الأساليب الإحصائية ، ملخص الفصل، ويتناول الفصل الرابع نتائج الدراسة وتفسيرها ، الإجابة على أسئلة الدراسة ، تحليل الفرضيات، ويتناول الفصل الخامس ملخص النتائج والتوصيات ، نتائج الدراسة ، وتوصيات الدراسة، ودراسات مقترحة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: الأداء المؤسسي

#### 2.1.1 تمهيد:

تسعى جميع المؤسسات إلى تطوير أدائها بما يتناسب مع التغيرات المتعاقبة والمتسارعة الحاصلة في شتى المجالات، حيث يعكس الأداء قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، ويعتبر مقياساً هاماً على نجاح أو فشل المؤسسة. وأصبح موضوع تقييم وتطوير أداء المؤسسات من القضايا المهمة في العلوم الإدارية المعاصرة، وضرورة إدخال مؤشرات جديدة لقياس الأنشطة غير المالية بالإضافة إلى المقاييس المالية، لما تواجهه هذه المؤسسات من تحديات على المستويين المحلي والعالمي، وتغير البيئة التي تعمل فيها (رضوان، 2013). ويشكل مفهوم الأداء وأليات قياسه أهتمام علماء الإدارة منذ أكثر من نصف قرن، وشهدت حقبة الثمانينات بحثاً متصلاً عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء من خلال إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وإشراك الموظفين في وضع السياسات، والبحث عن قيادات جديدة، وغيرها (الدعجة، 2016 م).

ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة فقد تم التطرق إلى:

#### 2.1.2 مفهوم الأداء والمؤسسة:

يعتبر الأداء مفهوماً هاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، تطور مفهوم الأداء ضمن تصورات العصر وبداية الاداء كان عبارة عن أداء للأفراد ومن ثم انتقل الى الأداء الوظيفي ومن ثم الأداء المؤسسي، والأداء هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، فهو يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المؤسسات، فتحسين أداء المؤسسات وتطويرها ليس أمراً اختيارياً ولكنه أصبح شرطاً ضرورياً لبقاء واستمرارية المؤسسة. يُعد الأداء من المتغيرات المثيرة للاهتمام، والتي شغلت الكثير من الكتاب والباحثين لتحديد تعريفه، إذ يرى بعض الباحثين مثل (المحاسنة، 2013) بتعريف

الأداء: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية واستثمارها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ". ويعرفها (حسينة، 2015 م) الأداء: " بأنه محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل". ويعرفها (مصطفى، 2007) الأداء: " بأنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية، والكفاءة هي القدرة على تخفيض أو تجنب الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة ". ويعرفها (Legewie & Fagan, 2019) الأداء: "بأنه ما يبذله القائد من جهد موجه ومنظم أثناء قيادة بدوره القيادي والإداري من أجل الحصول على نتائج تطمح إليها منظمته والتي ينتمي إليها". يمكن القول إن الأداء هو قيام القائد بأعماله ومهامه النابعة من دوره القيادي والإداري والذي يتماشى مع أهداف المؤسسة. الأداء هو أحد أهم المفاهيم المتداولة في الدراسات والبحوث التي تتناول عمل المؤسسات، وكثرة استعمالته كانت السبب في اختلاف الباحثين للوصول الى مفهوم شامل له. فهو يستخدم كتعبير عن مدى الوصول للأهداف، او مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، ونجده ايضاً في بعض الأحيان يعبر عن مدى انجاز المهام، وقبل الاسهاب في مفهوم الأداء نود الإشارة الى ان الأداء يقابله بالإنجليزية كلمة Performance، والتي تعني انجاز الاعمال او الكيفية التي تصل بها المؤسسة الى أهدافها (محمد، 2014 م). وتعتبر المؤسسة أحد الركائز الهامة لاقتصاد أي دولة، إذ تلعب دوراً هاماً في تنمية الاقتصاد الوطني وفي توفير كل حاجات المجتمع (الطويل، 2010). ويمكن تعريف المؤسسة " عبارة عن وحدة اجتماعية او كيان اجتماعي، يضم عدداً من الافراد العاملين في أقسام مختلفة، ويؤدون ادواراً معينة ومحددة تتفق وظروف كل فرد، وتجمعهم أهداف مشتركة، وترتبطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة، وتنتشر بينهم مشاعر واحاسيس ووجدانيات " (فلييه و عبدالمجيد، 2009) .

### 2.1.3 مفهوم الأداء المؤسسي:

تجري أقلام المفكرين وتتسابق في إيجاد مفهوم محدد للأداء المؤسسي، ويجتهد التفكير البحثي والعلمي في تحديد تفاصيل المفهوم وتفسيره، ولا يزال هذا المفهوم ميداناً للصراع الفكري الذي تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، يأتي ذلك انطلاقاً من أهمية المفهوم ودوره الأساس، إذ يعد ركيزة التطور المؤسسي واللبنة الأساسية لتحسين المخرجات وتحقيق الجودة (قشطة، 2017). وهناك عدة تعريفات لمفهوم الأداء المؤسسي ومنها الآتي:

يعرفها (ربابعة، 2003 م) الأداء المؤسسي بأنه: " المحصلة النهائية للجهود او النشاطات أو العمليات أو السلوكيات، والتي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على مستويات ثلاث: المستوى الفردي، والوظيفي الجزئي (أداء الوحدات)، الكلي (أداء المنظمة) ككل في إطار من التأثيرات البيئية المتبادلة ". ويعرفها (عبدالهادي، 2017 م) الأداء المؤسسي بأنه: " حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها، في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، من أجل تحقيق أهدافها". ويعرفها (فضيلة، 2018 م) الأداء المؤسسي بأنه: " عبارة عن الإنجازات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها بغض النظر عن اختلاف أحجام وأنواع تلك المؤسسات، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمالية بكفاءة وفعالية عالية في ظل الظروف البيئية المحيطة بها داخلية أو خارجية". ويعرفها (العزب، 2010 م) الأداء المؤسسي بأنه: " هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية ، حيث أن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس ، يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق

أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت على مستوى مناسب من الجودة ، كما يشمل أداء الوحدات التنظيمية إطار السياسات العامة للمؤسسة.

ولقد عبر (إدريس و الغالبي، 2009 م) عن الأداء المؤسسي بأنه مفهوم ذو أبعاد شمولية تتطرق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة التكاملية للمفهوم وهي:

- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، مما يشير إلى قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهداف طويلة الاجل.
  - الاستغلال الأمثل للموارد ومدى مقدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة.
  - النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، والتركيز على الجانب الإيجابي من هذه النتائج.
  - البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، الذي يشير إلى قدرة تكيف المؤسسة مع عناصر بيئتها في سبيل تحقيق أهدافها.
  - المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، وهو يعبر عن مخرجات الأنشطة والعمليات التي تحدث في المؤسسة.
  - المفهوم الشمولي، الذي يرى أن الأداء المؤسسي يتمثل في نتائج أنشطة المؤسسة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.
- يتبين من التعاريف السابقة أنها اتفقت بينها بشكل كبير على مفهوم الأداء المؤسسي، فهو المحصلة النهائية للنشاطات في المؤسسة، وقدرة المؤسسة على استثمار مواردها المتاحة بكفاءة وفاعلية من خلال توظيف جهود العاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى قلة الهدر وزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 2.1.4 أهمية الأداء المؤسسي:

للأداء المؤسسي أهمية في منظمات الاعمال المختلفة، كما ويشكل أهمية بالنسبة للمورد البشري، وترجع أهمية الأداء المؤسسي إلى التغيرات المستمرة والسريعة وسعة المعلومات المستخدمة بنطاق واسع في ضوء بيئة مختلفة ومتغيرة تحيط بمنظمات الاعمال، وبذلك فإن المؤسسات التي تتميز بالأداء الأفضل تستطيع النمو، والمنافسة والاستمرار، ويلخص (بلاسكة، 2012 م) أهمية الأداء المؤسسي بما يلي:

- الأداء المؤسسي وسيلة توجيه المؤسسة نحو إنجاز الأهداف المرسومة.
- الأداء المؤسسي مؤشر لوضع المنظمة المستقبلي.
- الأداء المؤسسي وسيلة لكشف الاختلال الفعلي ومقداره.
- وسيلة من وسائل تطوير الافراد العاملين وحثهم لتطوير ذاتهم.

#### 2.1.5 خصائص الأداء المؤسسي:

- يتصف الأداء المؤسسي بمجموعة من الصفات والخصائص التي تزيد من أهميته، يلخصها (العدلوني، 2002 م) فيما يلي:
- يعمل الأداء المؤسسي على المحافظة واستقرار العمل وثباته كونه يؤرشف التجارب والخبرات السابقة.
  - يضمن عدم تفرد إدارة المؤسسة بعملية اتخاذ القرار ويجعلها وظيفة بالمشاركة، ويؤسس للعمل بروح الفريق الواحد.
  - يعمل الأداء المؤسسي على تطوير المؤسسة من خلال مشاركة الجميع وفق إطار موحد من الواجبات والمسؤوليات.

- يؤسس لان تكون المنظمة قادرة على التفوق من خلال اعتماد الأساليب العلمية المتطورة في الإنتاج وتطبيق النظريات الإدارية الحديثة.
- يوفر الأداء المؤسسي الاستقرار المالي والإداري للمنظمة.
- يعمل على تعزيز الانتماء الوظيفي للمنظمة، ويقوي الشعور بالانتماء للمؤسسة بانها مؤسسة الجميع.
- يساعد على توظيف الطاقات الكفوة ويعمل على استقطابها من خلال سياسات متطورة.
- يعمل على تجديد القيادات في المنظمة وزج الدماء الجديدة، ويشجع للمتميزين.
- يعتبر الأداء المؤسسي أسلوب عمل لا يسمح بالسلبيات ويقوي العمل الإيجابي.

#### 2.1.6 مستويات الأداء المؤسسي:

- على الرغم من تعدد وتنوع تصنيف مستويات قياس الأداء، سواء من حيث الأهداف والغايات التي ترمي اليها، او من حيث شموليتها وعموميتها، إلا انه يمكن تمثيلها بثلاث مستويات حسب (الزعاوي ، 2006) وهي كالآتي:
- **المستوى الأول:** وهو مستوى قياس الأداء العام، ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم، الصحة ... الخ، والدولة هي الجهة المسؤولة عن هذا القياس.
  - **المستوى الثاني:** وهو مستوى قياس الأداء المؤسسي، ويهدف الى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المؤسسات، وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس المتبعة.
  - **المستوى الثالث:** مستوى قياس الأداء الفردي، ويهدف الى قياس أداء الافراد العاملين داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة، وهنا يكون الفرد داخل الوحدة الإدارية هو وحدة القياس المتبعة.

وبالرغم من احتواء الأداء المؤسسي على المستويات السابقة، إلا انه يختلف عن كل واحد منها منفرداً، فهو يختلف عن الأداء الفردي وعن الأداء العام لأنه محصلة لهما ولتأثيرات البيئة عليهما. ويرى (ثابت، 2001 م) بأن مستوى قياس الأداء المؤسسي يشكل همزة الوصل التي تربط بين المستوى الأدنى في المتمثل بقياس الأداء الفردي، بالمستوى الأعلى المتمثل بقياس الأداء العام للمؤسسات على مستوى الدولة ككل، لتشكل في مجملها سلسلة مترابطة تهدف الى الارتقاء بمستوى الأداء الإجمالي للمؤسسات.

وتتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المؤسسي في الاتي (مخيمر و اخرون، 2000 م) :

- ان كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي أكبر بالمنظمة.
- إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك نقاط التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المؤسسة عن المثالية ويقودها الى مجموعة من الصراعات التي تؤدي في النهاية للهدم وتشتيت الجهود.
- إذا حدث تفوق ما نتيجة النظرة الجزئية فهو تفوق مؤقت يؤدي الى الاختلافات والتدهور في المدى البعيد.
- إن إدراك طبيعة النظرة الكلية للأداء المؤسسي هو تساعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول الى المثالية التكاملية.
- ان النظرة التكاملية للأداء لا تعني عدم الاختلاف بل تعني إدراك الاختلاف مع الأجزاء وصولاً الى التجانس الإداري والذي يؤدي الى الجماعية في الأداء الإداري وتحقيق الابداع الإداري.



## 2.1.7 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

إن دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه تبعاً لتباين أهداف المنظمات وطبيعتها وأهداف الأطراف المرتبطة به، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الأداء (جابر، 2013) .

في حين يحدد الأداء من حيث:

- **فاعلية المؤسسة:** تتحقق الفاعلية في حال نجحت المؤسسة في تحقيق الغاية من وجودها والتي تتمثل في الأنظمة الداخلية ورسالة واهداف المؤسسة.
- **كفاءة المؤسسة:** وهي الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية لدى المؤسسة للوصول الى أهدافها من خلال تنفيذ أنشطتها وبرامجها في الوقت المحدد (أبوسمرة، 2018 م).
- **الملائمة:** رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كماً وكيفاً، بمعنى اختيار المؤسسة برامجها وأنشطتها واجراءاتها بما يتلاءم واحتياجات المستفيدين (صيام، 2010 م)

## 2.1.8 العوامل التي يتأثر ويؤثر بها الأداء المؤسسي بناءً على الدراسات التطبيقية:

### 2.1.8.1 المدخلات (العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي):

بعد الاطلاع على العديد من الأبحاث والدراسات السابقة تبين أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر على الأداء المؤسسي ، كما جاء في دراسة (الغرابوي، 2019 م) التي تناولت دراسة دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية ، حيث تم تطبيق العينة على 231 معلم بالمدارس الخاصة بالمنصورة ، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة من أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية ، يليها الدعم والتحفيز ، والتواصل الفعال ، ثم الرغبة في التغيير ، وأخيراً نشر ثقافة الابداع ، وكما تناولت دراسة (الجبوري و الحاكم، 2019 م) تأثير اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي ،

حيث تم تطبيق العينة على ( 280 ) استمارة ، أعيدت منها ( 261 ) اعتمدت جميعها في عملية التحليل بنسبة ( 93% ) ، وقد شملت العينة جميع المسميات التي تشغل منصب ( رئيس جامعة - نائب رئيس جامعة - عميد كلية - معاون عميد كلية - عميد معهد/ مركز علمي - امين مجلس الجامعة - مسؤول الجودة والأداء الجامعي ) ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد عملية اتخاذ القرارات ( تحديد البدائل - تنفيذ القرار ومتابعته) في حين لم يوجد أي تأثير لأبعاد المتغير المستقل ( تحديد المشكلة - تقييم البدائل - اختيار البديل الأفضل) في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، وكما تناولت دراسة (سليم، 2019 م) دور الممارسات القيادية الداعمة للأبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة مكونة من 120 عضوا من القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد ، أظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للأبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي لجامعة بورسعيد ، وكما تناولت دراسة (Ertugrul & Huner, 2016) " أثر صنع القرار على الأداء الإداري " ، أجريت الدراسة الوصفية التحليلية على عينة يبلغ عددها (424) مديرا ومرؤوسا ومديرين تنفيذيين وعملاء ومزارعين، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات جلالة إحصائية بين كفاءة اتخاذ القرار للمديرين والأداء الإداري، وكذلك تم تحديد كفاءة اتخاذ القرار كمتغير متنبأ، وتم تعريف الأداء الإداري على انه متغير النتيجة في مقياس الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء الإداري ، كما تناولت دراسة (عامر، 2021م) " الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي " ، وقد تم اختيار عينة قصدية وبلغت ( 70 ) شخصاً من القيادات العليا للكليات متمثلة بـ( عمداء الكليات ، معاونو العمداء ، رؤساء الأقسام) ، وشملت البحث ( 8 ) كليات جامعة بغداد ، تبين ان إدارة كليات جامعة بغداد مجتمع البحث ركزت على الاهتمام العالي بالدعم القيادي المقدم للأساتذة والموظفين لذا من هذا المنطلق لمست الباحثة ان

القيادات العليا تحفز وتشجع الأساتذة والموظفين بكل مجالات العمل وكيفية مواجهة المشاكل التي تمر عليهم وهذا يلعب دوراً مهماً ومؤثراً على مخرجات في الحاضر والمستقبل وتجعل الكفاءات محبة للعمل ومهتمة به ، وكما تناولت دراسة (Jaswal & Dhar, 2016) " التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك (POS) والتمكين النفسي (PE) والعلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الفنادق في الهند " وبلغ حجم العينة ( 436 ) موظفاً والقسم الثاني من الزبائن والعملاء حيث بلغ حجم العينة ( 1320 ) زبوناً ، وتم اخذ العينة من 34 فندق ، اهم النتائج الدراسة ان متغير الالتزام التنظيمي يعمل كوسيط بين المتغيرات الثلاثة ( الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي والعلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين ) وبين متغير ( جودة الخدمة ) ، وتناولت دراسة (السقا، 2018 م) " أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين مستوى الأداء الحكومي - دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية " ، وبلغت العينة الفئة العليا في وزارة المالية والبالغ عددهم ( 90 ) ، وقد تم استرداد ( 81 ) استبانة بنسبة ( 90% ) ، وواهم النتائج وجود تفاوت من حيث أهمية المعايير المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي ، وكانت على الترتيب : تقديم الخدمات ، وضع السياسات الحكومية ، ثم القيادة ، ثم إدارة الخدمات المدنية ، وأخيراً إدارة المالية العامة ، وتناولت دراسة (قفه، 2018 م) : " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية " ، حيث بلغت العينة 240 فرداً ، واهم النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية ، وكما تناولت دراسة (إبراهيم، 2018 م) " أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء بالمؤسسات الحكومية " وبلغت عينة الدراسة من 163

مفردة ، وقد توصلت الدراسة الى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يحسن مستوى الأداء بوزارة تنمية الموارد البشرية ، وكذلك يساهم في تحقيق الأهداف والخطط ، ويساعد على النمو والتطور والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وتنظيم الإنتاج ، وتحقيق الكفاءة والفاعلية ، كما بينت الدراسة أن أداء المؤسسات الحكومية قد حصل على درجة مرتفعة جداً ، كما تناولت دراسة (عبدالرحمن، 2018 م) : " إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية " وبلغت عينة الدراسة 256 ، وظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي فقد جاءت بدرجة تقدير ( متوسطة ) وبوزن نسبي 71% ، وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ، وتناولت دراسة (عبد، 2017 م) " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة " ، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مديري الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم ( 100 ) مديراً ، واهم نتائجها وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي ( 76.87 % )، وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي ( 78.62 % ) ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط ( 0.940 )، وتناولت دراسة (أبوسمرة، 2018 م) " دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة " ، حيث بلغ حجم العينة 155 مفردة ، مستوى الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي (77.9%)، مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة مرتفع، حيث

اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (69.9)، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية مجتمعة معاً لدى العاملين في الجامعات الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي ، وتناولت دراسة (Unit , Sullivan, & Shi, 2019) " تنوع مجلس الإدارة وأداء الشركات الفلبينية : هل تهم المرأة؟ " ، وقد طبقت الدراسة على جميع الشركات المتداولة في بورصة الفلبين والتي عددها ( 2648 ) شركة خلال الفترة من عام 2003 الى عام 2014 م ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قادة الشركات من الاناث والذكور لديهم مستويات كفاءة مماثلة ، وأن زيادة حضور النساء من مجالس إدارة الشركات ليس له تأثير واضح على أداء الشركات على الرغم من أن الدراسة قد وجدت ان الخلفية التعليمية لأعضاء مجلس الإدارة الاناث تشبه الى حد كبير نظرائهم من الذكور ، كما كشفت الدراسة ان تعيين النساء في قيادة الشركات الفلبينية لا يتم على أساس الكفاءة والموهبة الشخصية ، ولكن " كواجهة تجميلية " استجابة للضغوط المجتمعية ، وتناولت دراسة (Koohang, Paliszkiwicz, & Goluchiwski, 2017) " تأثير القيادة على الثقة وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي : نموذج بحثي " ، وتكونت عينة الدراسة من ( 217 ) مفردة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية ، وقد وجدت الدراسة ان القيادة الفعالة ( قيادة الناس ، وقيادة الذات ) تساهم بشكل كبير وايجابي في زيادة الثقة بين الموظفين ، وبالتالي ، فإن رفع الثقة ( نتيجة القيادة المرتفعة ) يساهم بشكل إيجابي وكبير في التطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة ، وبالتالي ، فإن التطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة ( كنتيجة للثقة المرتفعة التي تستند الى القيادة الفعالة ) يساهم بشكل كبير وايجابي في تحسين الأداء المؤسسي .وقد اكدت الدراسة ان القيادة الفعالة هي عنصر مطلوب لتطوير الثقة بين الافراد داخل المؤسسات.

## 2.1.8.2 المخرجات (العوامل التي تتأثر بالأداء المؤسسي):

بعد اطلاع الباحث على الدراسات التطبيقية التي ناقشت متغير الأداء المؤسسي، وجد دراسة (حتاملة و دراوشه، 2018) " الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن - من وجهة نظر القادة الأكاديميين " وهدفها التعرف الى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين في الجامعات الخاصة في شمال الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (118) قائداً أكاديمياً ممن يحملون المسمى الوظيفي (عميد، رئيس قسم)، أظهرت النتائج أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,71) وبوزن نسبي (7.42%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الجنس، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية جاءت لصالح الكليات الإنسانية.

## المبحث الثاني: الممارسات القيادية

### 2.2.1 تمهيد:

تلعب الممارسات القيادية الإيجابية دوراً كبيراً في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية، حيث تؤثر الممارسات القيادية على كفاءة وفعالية المنظمة، فوجود قيادة قوية وإيجابية سيكون له تأثير إيجابي على كافة النتائج التنظيمية، مثل تقليل التكاليف، وسرعة اتخاذ القرارات، والأداء الأفضل، والعلاقات الإيجابية بين العاملين (Khan & Akhtar, 2018). كما انها تؤثر إيجابياً على أداء المنظمة من خلال استخدام سلوكيات قيادية محددة عند التعامل مع الزملاء والمرؤوسين والعملاء ، واتخاذ القرارات الصحيحة الخاصة بالنظم الإدارية والهيكل التنظيمي ، وتؤثر في قدرة القائد على التكيف مع بيئة العمل ، وزيادة فعاليته القيادية وتحسين أداء فرق العمل ، وتحسين مستوى الدافعية ، وزيادة درجة الرضا عن العمل في ظل الظروف الصعبة (kouzes & posner, 2007) ، وتحسين الخدمات المقدمة ، وزيادة إنتاجية العاملين (Muijs, 2011) ، وفعالية الاستراتيجيات التنظيمية ، وزيادة رضا العاملين وتحسين مستويات أدائهم (Hoholm, 2018)، وفعالية كل من الاتصالات والقرارات والعلاقات (Hamzah, 2018) ، ونشر الثقافة التنظيمية الإيجابية ، وخلق مناخ عمل إيجابي (Noor & dzulkifli, 2013) .

### 2.2.2 مفهوم الممارسات القيادية:

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف وتباينت تعاريفها المختلفة التي عرضتها المدارس الفكرية. يشير مفهوم القيادة اصطلاحاً: هو قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وجعلهم تحت القيادة الطوعية، والاعتراف بقيمة القائد وما يحققه من أهداف تعبر عن طموحاته، مما يتيح للقائد الفرصة بقيادة الافراد بالشكل الذي يراه مناسباً (القيوتي، 2003).

تعتبر القيادة جزءاً مهماً من العملية الإدارية داخل المنظمات لما لها من تأثير مباشر بشكل إيجابي أو سلبي، حيث تعرف القيادة بأنها هي أكثر العمليات تأثيراً على التحفيز والروح المعنوية للأفراد، مما يظهر على أدائهم ورضاهم، وبالتالي تؤثر على الأهداف الأساسية لأي منظمة، وهي الإنتاجية بكفاءة وفعالية (عياصرة، 2006). وعرفها (الطائي، 2017) القيادة: "عملية تأثير وتحفيز للمرؤوسين وتعمل على الارتقاء بمستوى أفكارهم وتطلعاتهم المستقبلية بما يحقق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء". وعرفها (عبدالباقي، 2004) ان القيادة هي نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الانية لهم. رغم اختلاف التعاريف السابقة وتباين اتجاهاتها إلا ان العلماء والباحثين كانوا متفقين في عناصر القيادة التي تتوفر في القائد وهي:

- كل قائد يجب ان يكون له أتباع، فالفرد وحده لا يمكن ان يقود دون أتباع.
- كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر فيها على الافراد التابعين له.
- غاية القائد أن يؤثر في الاتباع، وذلك للوصول الى أهداف محددة للجماعة.

**الممارسة يقصد بها كلغة بانها:** طريقة للعمل، ويمكن ان تشمل العمليات والأنشطة، والارشادات، والوظائف، واصطلاحاً فيقصد بها، اشراك العاملين في العمل واحاطهم بكل ما يتعلق بالمهمة المسندة إليهم (بدوي، 1994). وعرفها (أبو معمر، 2009) " مجموعة من الأنشطة والسلوك التي يجب

أداؤها في الوظيفة المعينة، وهي الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف " **الممارسات القيادية:** يقصد بها الدرجة التي تحققها استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس الذي أعده الباحثون لهذه الغاية (الشوا، 1998). وعرفها (العيسى، وآخرون، 2016) بانها: الأنشطة المرتبطة بعمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتواصل مع المجتمع المحلي والعلاقات الإيجابية



مع الآخرين، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، وتحفيزهم على التعاون والعمل المشترك، وتمكين وتفويض العاملين، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المادية والبشرية.

### 2.2.3 أبعاد الممارسات القيادية:

لتحديد أبعاد الممارسات القيادية لابد من تعريف القيادة الإدارية وعرفها (lukowski, 2017) " على أنها جميع ما يقوم به المدراء من جهود هادفة تهدف الى إنجاز الأعمال المناطة في أتباعهم من المرؤوسين". من هنا، فإن القيادة الإدارية تتكون من عدة مهام رئيسية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تضمن لها النمو في تحقيق الأهداف والخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا في المنظمات (lips-wiersma, haar, & right, 2020)، وعليه تتجلى أهمية القيادة الإدارية في دورها في تغيير سلوكيات الأفراد نحو تقبل التغييرات والتقلبات المستمرة في ذواتهم أو في البيئة المحيطة بهم بغية الاستفادة القصوى من كفاءتهم لتحقيق الأهداف بكل اقتدار وابتكار (shin, kim, & lee, 2017)، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في هذا النوع من القيادة والتي تتمثل في صفات الأفراد الشخصية، وهدف المنظمة الرئيس، ونوع المنظمة وطبيعة هيكلها التنظيمي، إضافة البيئة المحيطة فيها وما تلقى عليها من تداعيات مؤثرة (tenuto & e, 2018). اهتمت العديد من الدراسات ببحث معرفة أفضل الممارسات التي يجب ممارستها من قبل القائد، ففي دراسة (Salf, 2011) تم التوصل الى أن القيادة الناجحة هي التي (تحت على التعاون والتواصل وتكوين العلاقات، وتوزيع المسؤولية، والحث على التغيير الثقافي، وأيضاً تطوير رؤية واضحة). وحدد (kouzes & posner, 2007) خمس ممارسات أساسية للقائد، وهي (المشاركة، وتمكين العاملين وتطويرهم، ووضع معايير التميز، والتحفيز). وحددت دراسة (Jaworski & Scharmer, 2000) أكثر الممارسات القيادية أهمية في (القدوة، وتهيئة المناخ المساعد على العمل، والابتكار، وإرساء الرؤية المشتركة، وتحديد الفرص، وتمثيل المنظمة)،

وحدد (Hamzah, 2018) خمس ممارسات قيادية تتمثل في (القدوة والرؤية المشتركة، وتحقيق التنسيق والتكامل بين الجهود وغدارة ضغوط العمل، وتوفير التغذية المرتدة). وحددت دراسة (Mitchell, 2013) خمس ممارسات للقيادة وهي (الرؤية المشتركة، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، المثل الأعلى، استغلال الفرص، الدعم والتحفيز). وكشفت دراسة (Kouzes & Posner, 1997) خمس ممارسات أساسية للقيادة يمكن استخدامها في أي منظمة سواء حكومية أو خاصة، سلعية أو خدمية، ربحية أو غير ربحية ... وغيرها، وتتمثل هذه الممارسات في (المثل الأعلى، والرؤية المشتركة، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الدعم والتحفيز).

ونتيجة للبحث في الممارسات القيادية التنظيمية ، فإن بعض الدراسات أشارت الى أن اهم هذه الممارسات يمكن أن تتمثل في الثقافة التنظيمية الفعالة ، إضافة الى راس المال البشري ودعمه وتفعيله وقيام المنظمة في الاستثمار التكنولوجي في تطوير ما لديها من تقنيات ، وتحديد التصورات الاستراتيجية من خلال إيصال الرؤية ، وتطوير نظم الرقابة وتطبيقها ، وقد تم تحديد هذه الممارسات من خلال ما أوردته الأدبيات السابقة من أنماط خاصة للقيادة مثل القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية ، والقيادة الحرة ، والقيادة الرسمية ، وغير الرسمية وغيرها من الأنماط التي انبثقت عن عدة تقسيمات. وكما تمخضت الممارسات القيادية أيضاً من نظريات القيادة التي تعتبر مصدراً مهماً في تحديد هذه الممارسات لعل من أبرزها نظرية القيادة الإدارية ونظرية القيادة الاجتماعية ونظرية القيادة العسكرية، او حتى النظريات التي أشارت اليها والمتمثلة في النظريات القديمة القائمة على الشخصية أو التدريب، والنظريات الحديثة مثل نظرية سمات القادة او النظرية التفاعلية او النظرية الموقفة او نظرية حاجات العاملين (صغور، 2020) .

وبناءً على ما سبق يتضح اختلاف الباحثين حول أفضل الممارسات القيادية التي يجب ممارستها من قبل القائد أو المسؤول المباشر، فكل منهم يهتم بممارسات معينة يرى انها ملائمة لمجال تطبيق دراسته، معظم الممارسات القيادية التي تم استخدامها من قبل الباحثين يبلغ عددها خمس ممارسات وأكثر مطبقة في دراساتهم. ويرى الباحث تحديد الابعاد الممارسات القيادية على هذه الدراسة تكون كالآتي:

- البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص
- البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري
- البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية
- البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية

بعد تحديد الدراسة لأبعادها الرئيسية للممارسات القيادية والمتمثلة:

#### أولاً: بناء الرؤية وتلمس الفرص:

إن الأحلام هي التي تدعونا للتفكير بالمستقبل، وتدفعنا بالنظر إلى الأفق لنرى دائرة أحلامنا تشرق من أقصى ما تمتد إليه أبصارنا ، أما القبول بالأمر الواقع هو أن ننظر إلى ما بين قدمينا لنرى أين نقف ونرضى بالواقع الذي نقف عنده، ونعتبره عالمنا، ولكن إذا رفعنا رؤوسنا وحددنا خطوطاً لتحركاتنا من الواقع الذي نقف عليه الان، نكون قد عرفنا أين نتجه ، كل ذلك بفضل الرؤية التي من حق كل واحد منا أن يراها ترسم على أفق حياته (الكرخي، 2009) ، وتمثل الرؤية الأفق الفكري الذي يحكم بصيرة وإدراك قادتها الاستراتيجيون ، بل إنها الفضاء الرحب من الأفكار والأحلام، والأهداف العظيمة (ياسين، 1998) .

## مفهوم الرؤية وتلمس الفرص:

هي صورة المنظمة وطموحاتها للمستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية، ولكن يمكن الوصول إليها مستقبلاً (الظاهر، 2009).

تأتي الرؤية لتجيب على الأسئلة التالية: من نحن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل؟ وبماذا ستتميز مؤسستنا عن غيرها؟ (الحاج و الغيثي، 2010).

## خصائص الرؤية الناجحة:

تتصف الرؤيا الناجحة بعدة خصائص نذكر منها:

**التركيز على المستقبل:** فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.

**الوضوح:** فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المؤسسة.

**أن تتسم بالطموح والتحدي:** من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وإن يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.

**القدرة على الإلهام:** يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهام حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة.

**أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرار:** بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ما تتغير باستمرار، فانقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها لقدرتها على التوجيه والإرشاد.

التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة: يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها. فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال، لا يمكن ان تتناغم مع الثقافة التي لا تميل الى تقبل المخاطرة. من خلال الخصائص السابقة تمكن الرؤية الناجحة حاملها من التحرر من السلبية نحو الصورة المرتسمة في اذهانهم عن مستقبل مؤسستهم على المدى البعيد ولن يتأتى ذلك الا إذا كانت مقبولة لديهم، وواضحة، وأثارت الحماس فيهم، كما يجب أن يراعى فيها الأطراف ذات المصلحة مع ضرورة إيلاء الاهتمام الى الأطراف الأكثر أهمية، وان تبتعد عن الجمود بتمتعها بروح المرونة والابتكار، واطافة الى كونها شاملة فيجب ان تكون طموحة ومركزة ومتناغمة مع ثقافة المؤسسة (رشيد و غلاب، 2008) .

#### ثانياً: تطوير رأس المال البشري:

يعرف على انه مخزون من المعارف والمهارات التي تمتلكها الموارد البشرية والذي يعتبر مورداً أو أصل من الأصول الاستثمارية (Goldin, 2014). ومؤشرات تطوير رأس المال البشري:

- مهارات العاملين: والتي تمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل والقدرات الإنسانية والقدرات الحركية والقدرات الخلاقة.
- معارف العاملين: تشمل الافراد القادرين على فرز وجمع وتفسير استخدام المعلومة.
- خبرات العاملين: هو ما يتمتع به العاملين من معارف متراكمة ومكتسبة من الوظيفة.
- تمكين العاملين: يقصد به اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط المساهمة خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة. وتقسم عملية العاملين إلى التمكين الظاهري والتمكين السلوكي وتمكين العمل المتعلق بالنتائج. كما أن لتمكين العاملين أهمية بالغة تتمثل في (تطوير القدرات الإبداعية للمديرين، تقبل العاملين للتغيير للمشاركة في اتخاذ القرارات، زيادة رضاء العاملين، زيادة

نسبة نجاح الإدارة، تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين ن تقليل درجة الرقابة والتحكم) (السعيد،

(2010).

### مفهوم رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من المعرفة والمهارات والصحة التي ينتجها الناس خلال سنوات حياتهم، وتمكنهم من تحقيق تطلعاتهم كأعضاء منتجين في المجتمع ، ويعود رأس المال البشري بمنافع كبيرة على الأفراد والمجتمعات البلدان ، كان هذا صحيحاً في القرن الثامن عشر عندما كتب الاقتصادي الاسكتلندي " آدم سميث" بأن اكتساب المهارات والتعليم أثناء الدراسة أو التدريب المهني يتكلف نفقة حقيقية والتي هي رأس المال في شخص ما ، تلك المواهب جزء من ثروته وكذلك من ثروة المجتمع ، ولا يزال صحيحاً حتى اليوم(Andrabi, Tahir, & Jishnu, 2012) .

هناك عدة تعريفات لرأس المال البشري:

يعرف Becker رأس المال البشري: " هو مجموع القدرات الإبداعية والإنتاجية التي يمتلكها للفرد والتي تعم مواهبه وخبرته ومعارفه "، ويعرفها Kendrick: "الرأس المال البشري غير المادي غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعليم والبحوث والتدريب بهدف زيادة كفاءة الموارد في المستقبل " (إيمان، 2000). كما يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها من خلال التعليم والممارسة " (بقدور و سيرات، 2014) . كما تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية " رأس المال البشري على انه مجمل المعارف والمهارات التي تولد بالفطرة لدى الافراد ويعملون على تنميتها خلال حياتهم والتي يستخدمونها من اجل الابتكار والتجديد من اجل انتاج السلع والخدمات في الأسواق او خارجها " (OCDE, 1998) . من التعريفات واسعة الانتشار لمصطلح رأس المال البشري، ذلك الذي تتبناه منظمة اليونيسيف " على انه المخزون الذي تمتلكه دولة ما من السكان الاصحاء

المتعلمين الاكفاء والمنتجين، الذي يعد عاملاً رئيسياً في تقرير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية " (أشرف، 2007).

### ثالثاً: اتخاذ القرارات التشاركية:

إن التطورات البيئية المتسارعة في حياة المنظمات أسهمت في الوصول الى حالة عدم التأكد وعدم القدرة على التنبؤ في جميع القطاعات ، عن الواقع يحتم على المنظمات المختلفة ان تعمل وان تفكر لمواجهة الظروف البيئية التي تحيط بها وفق أسلوب غير تقليدي يمكنها من التكيف مع جميع التغيرات غير المتوقعة ، لان الوسائل التقليدية في اعتماد الخبرة الشخصية وأساليب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات لم تعد قادرة على الاستجابة المناسبة للأخطار المحيطة والتكيف مع التغيرات المفاجئة والمحتملة ، ان واقع الحال وما آلت إليه التطورات في القرن الواحد والعشرين والضغطات المختلفة التي تمخضت عن العولمة والخصخصة وغيرها من افرازات القرن الحالي ، كان السبب في اعتماد مداخل جديدة ومتطورة لدراسة عملية اتخاذ القرارات وبالتالي صناعة القرار بحد ذاته ومدى تأثيره في تعزيز مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات المختلفة (الجبوري و الحاكم، 2019 م) .

### مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

تعد عملية صنع واتخاذ القرارات الرشيدة في العصر الحالي أحد اهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة باعتبارها محور العملية الإدارية واهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات، حيث يواجه المدراء في بعض الأحيان اتخاذ قرارات دون معرفة ما سيحدث بالضبط في المستقبل (Alac, 2015). ان عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية ولأجل فهم العملية الإدارية في منظمات الاعمال وكيف تتم الأنشطة والمهام المختلفة يتطلب الامر فهم الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات في أي تنظيم في ظل الافرازات التي تميزت بها الالفية الثالثة ومعطيات النظام الدولي الجديد (الفضل، 2016 م) . ويعرف (جعيم، 2009 م) عملية اتخاذ

القرارات: " مجموع الأفكار التي يستعرضها متخذ القرار، والتي تخدم وتصب بمصلحة القرار المراد اتخاذه " ويعرف (Ertugrul & Huner, 2016) عملية اتخاذ القرار: " اتخاذ القرار هو القدرة على اختيار أحد البدائل " ويعرف (الهوراني، 2013 م) عملية اتخاذ القرار: " اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودراستها، لحل مشكلة قائمة، بما يحقق الأهداف المرجوة من اختيار هذا البديل "، ويعرف (حسن و اخرون، 2013 م) عملية اتخاذ القرار: " جميع الوسائل المهمة التي من شأنها ان تحدد الاختيار الأفضل لإشباع وتحقيق الهدف المنشود ".

### أهمية عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من الجوانب المهمة في العمل الإداري، فهي لب أو جوهر وظيفة المدير، ويلخص (الذهبي و العزاوي، 2005) تلك الأهمية بالنقاط التالية:

- ان عملية اتخاذ القرارات تصف وتهتم بقدرات العنصر البشري وامكانياته في تفضيل البدائل.
- ان عملية اتخاذ القرارات تصف وتهتم بقدرات العنصر البشري وامكانياته في تفضيل البدائل.
- اتخاذ القرارات تمثل الأداة التي تمكن المدير من أداء مهامه بكفاءة، حيث كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات هي محور الأنشطة والوظائف المختلفة للمنظمة.
- لعملية اتخاذ القرار دوراً مركزياً وجوهرياً في التأثير على حياة المنظمة ومخرجاتها، يعود على المنظمة بزيادة الأرباح والفرص التنافسية وتعزيز الأداء الكلي.

### العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات والأداء المؤسسي:

إن عملية اتخاذ القرارات تعد من أهم الأنشطة والفعاليات الإدارية التي يمارسها المديرون والتي تقع ضمن مسؤولياتهم الإدارية بموجب الصلاحيات التي منحها لهم، وبالتالي ينظر لعملية اتخاذ القرارات كأهم وأصعب عملية في عمل المدراء وفي حياة المنظمات. وتوصف بأنها جوهر عمل



القادة الإداريين، وتمثل نقطة البدء لجميع الفعاليات الإدارية، وأنها الحد الفاصل الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات من فشلها، فالقرارات الإدارية للمنظمات تمثل عملية جوهرية تصب في قلب المنظمة (النجار، 2015 م) . ويرى (Oyewobi, Oyekunle, & et.al, 2016) ان لأساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة تأثيراً كبيراً على الأداء المؤسسي للمنظمات المختلفة كونه يؤدي إلى تحقيق أداء متفوق وخصوصاً عندما تتبنى المنظمة خياراً استراتيجياً تنافسياً مناسباً ، حيث ان أكثر المنظمات فعالية وكفاءة هي المنظمات التي تقوم بتطوير آليات تسمح للمنظمات بتحقيق استراتيجيتها وتكامل الاستراتيجية السوقية لتحقيق الهدف الاستراتيجي بحيث هناك تنافساً في العلاقة الخاضعة للوساطة بين الاستراتيجية التنافسية ونمط اتخاذ القرار المستخدم في تعزيز الأداء المؤسسي .

#### رابعاً: بناء الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات، والذي ينبغي على قادتها ومدراءها أن يفهموا أبعادها وعناصرها، لكونها الوسيط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به غيرها او مع عاملها. كما توفر الثقافة السائدة باي مؤسسة إذا كانت قوية، طريقة واضحة لفهم كيفية القيام بالأشياء، كما انها توفر الثبات للمؤسسة، ولكن في الوقت نفسه يمكن ان تكون الثقافة التنظيمية عائقاً أساسياً ضد التغيير، واعتماداً على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على الاتجاهات وسلوكيات أعضاء المؤسسة.

#### مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مصطلح الثقافة التنظيمية هو مصطلح حديث العهد نسبياً في عالم إدارة الاعمال، ولم يتفق العلماء والباحثون حول تحديد مفهوم موحد لهذا المصطلح، حيث عرفه كل باحث من وجهة نظر مختلفة. يعرفها ادوارد تايلور بانها: "كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات، والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضو في المجتمع "

(يوب، 2014 م) . ويعرفها Wheelan الثقافة التنظيمية بانها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة ". وحسب Edgan Shien الثقافة التنظيمية هي: " المبادئ الأساسية التي اكتشفها المجموعة، وطورتها لحل المشكلات والتكيف مع المحيط الخارجي والاندماج الداخلي، ولقد أثبتت هذه الثقافة فعاليتها وأصبحت تعلم للأعضاء الجدد ". ويعرفها Edgar Morin على انها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الافراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المؤسسات والطبوس الجماعية ".

### أهمية الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة، إذ لا نجد مؤسسة دون ثقافة، يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الافراد والمؤسسات كما يلي:

- ان ثقافة المؤسسة تأثر إيجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة، وبعده اتجاهات تساند بصورة مباشرة عمليات اتخاذ قرارات إدارية تتصف بالعقلانية والدقة، وبأقل التكاليف والمعوقات لان الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة، بما توفره من قيم مشتركة بمختلف المستويات الإدارية ومراكز صنع القرارات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة كالابتكار والابداع والمخاطرة.
- للثقافة التنظيمية دور إيجابي ومؤثر في تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل، والسلوك التنظيمي البناء في إطار البنية التنظيمية للمؤسسة، وبمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرار.

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة او العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناءا على ذلك فغن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف الى تغيير أوضاع الافراد في المؤسسات من وضع لأخر.

### **تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة:**

تشير العديد من الدراسات إلى تأثير الثقافة التنظيمية على جوانب وأبعاد عديدة في المؤسسة منها:

### **أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المؤسسة:**

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية، فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجراها Waterman et Peters حول خصائص المؤسسات المتميزة الأداء، أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر أبداعاً، وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المؤسسة تسمح بتحفيز العمال على العمل بجعلهم يشغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فعالية المؤسسة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي.

### **أثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية:**

تؤثر الثقافة التنظيمية على الهيكل التنظيمي، والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات... وغيرها) وإن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المؤسسة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمؤسسة (السكرانة، 2013).

### **أثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:**

يتميز العاملون في المؤسسات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمؤسسة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع، يزيد من

اخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمؤسسة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمؤسسة تعود بنتائج إيجابية عليها (مساعدة، 2013) .

### أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين بجملة من العناصر:

- تنمية وتحقيق روح الولاء والانتماء للمنظمة وذلك من خلال إحساس العاملين بالهوية وغرس فيهم القيم التي تساعدهم على الارتباط بها قصد تحقيق أهدافها
- تحفيز العاملين من خلال خلق الدافعية على العمل، مساعدة الافراد العاملين في المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة.
- مد العاملين بالعديد من القواعد المشتركة للسلوك (حريم، 2003).

العوامل التي يتأثر ويؤثر بها الممارسات القيادية بناءً على الدراسات التطبيقية:

#### 2.2.4.1 المدخلات (العوامل المؤثرة على الأداء الممارسات القيادية):

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التطبيقية التي ناقشت متغير الممارسات القيادية، لم يجد الباحث متغيرات تؤثر بالممارسات القيادية.

#### 2.2.4.2 المخرجات (العوامل التي تتأثر بالممارسات القيادية):

بعد اطلاع الباحث على الدراسات التطبيقية التي ناقشت متغير الممارسات القيادية ، وجد متغيرات تتأثر بالممارسات القيادية ومنها دراسة (صلاح الدين، 2018) الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان ، وكانت عينة الدراسة (9) من مديري المدارس و (392) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي، وذلك لتحديد درجة استجابة كل من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية ، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة

المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة، وكما تناولت دراسة (سليمان، 2020 م) الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، العينة مديري مدراس التعليم الأساسي في مصر، أظهرت النتائج الدراسة أن تأثير غياب الممارسات القيادية بأشكالها المختلفة مثل (الاتصال - التفويض - إدارة الاجتماعات - إدارة الصراع - الرقابة - التحفيز) على أداء مديري المدارس، ومن هنا ظهرت حاجة مديري المدارس في مصر الى مزيد من التشريعات والقوانين لتطوير الممارسات القيادية لديهم، وكما تناولت دراسة (الغرباوي، 2019 م) دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية: دراسة على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، وبلغت عينة الدراسة 231 مفردة من المعلمين بالمدارس، أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال)، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة من أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، واخيراً نشر ثقافة الابداع. ومن ثم تعد الممارسات القيادية ذو تأثير فعال على أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، وكما تناولت دراسة (الجبوري و الحاكم، 2019 م) تأثير اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي - دراسة تحليلية للجامعات الحكومية محافظة بغداد، حيث تم توزيع ( 280 ) استمارة، أعيدت منها ( 261 ) اعتمدت جميعها في عملية التحليل بنسبة ( 93% )، وقد شملت العينة جميع المسميات التي تشغل منصب ( رئيس جامعة - نائب رئيس جامعة - عميد كلية - معاون عميد كلية - عميد معهد/ مركز علمي - امين مجلس الجامعة - مسؤول الجودة والأداء الجامعي )، أظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد عملية اتخاذ القرارات ( تحديد البدائل - تنفيذ القرار ومتابعته) في حين لم يوجد أي تأثير لأبعاد المتغير المستقل ( تحديد المشكلة - تقييم البدائل - اختيار البديل الأفضل) في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، وكما

تناولت دراسة (سليم، 2019 م) دور الممارسات القيادية الداعمة للأبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بور سعيد ، وطبقت دراسة ميدانية على عينة مكونة من 120 عضوا من القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد، أظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للأبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي لجامعة بورسعيد ، وكما تناولت دراسة (عبدالمطلب و السكيتي، 2019) أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة - بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة ، وتم توزيع عدد (50) استبانة شمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الزملاء والجودة الشاملة بالمجلس، وأكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالاعتراف والتميز والجودة الشاملة، وكما تناولت دراسة (أبو قاسم خبار، 2016 م) أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، بحيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها اكدت الدراسة ان هناك مستويات عالية من الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية ، وأكدت الدراسة ان هناك مستويات متوسطة من جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات ، وأوصت الدراسة ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم مما يدفعهم لتحسين نوعية أعمالهم ، وضرورة حث العمال على الابتكار والابداع والاستفادة من مجالات العمل المتاحة ، وكما تناولت دراسة (بابة إيمان، 2016 م) أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغو الجنوب ، بحيث توصلت الى مجموعة من النتائج أهمها أكدت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزي لمتغيرات ديمغرافية، وأكدت الدراسة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جدول اعمال

المؤسسة ، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الالمام وإعطاء العمال مساحة للتدوين او مشاركته في تبني القواعد والمبادي واللوائح والقوانين للمؤسسة وضرورة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جداول اعمال المؤسسة ، وكما تناولت دراسة (Vera, Samba, kong, & Maldonado, 2020) المرونة المزدهرة: دور الممارسات القيادية الإيجابية ، وأظهرت النتائج ان القيادة الإيجابية تتمثل في كل من العنصر البشري بحيث ان توافر راس المال البشري يسهم في إيجاد معنى إيجابي للمنظمات ويجعلها تنخرط بشكل أكثر دقة في البيئة المحيطة ، إضافة إلى ان هذا الامر من شأنه تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز التواصل والعلاقات الإيجابية داخل المنظمات ويضع رؤية مشتركة بين جميع الأطراف مما يسهم في اتخاذها القرارات ، كما تناولت دراسة (ALAYOUBI, AL SHOBAKI, & ABU-NASER, 2020) ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية ، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحسين جودة الخدمة التعليمية ، كما تناولت دراسة (Ertugrul & Huner, 2016) أثر صنع القرار على الأداء الإداري ، بحيث بلغ عينة عددها (424) مديرا ومرؤوسا ومديرين تنفيذيين وعمال ومزارعين، و أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات جلالة إحصائية بين كفاءة اتخاذ القرار للمديرين والأداء الإداري، وكذلك تم تحديد كفاءة اتخاذ القرار كمتغير متنبأ، وتم تعريف الأداء الإداري على انه متغير النتيجة في مقياس الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء الإداري، كما تناولت دراسة (عبد، 2017 م) ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة ، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مديري الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم ( 100 ) مديراً ، أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى

الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي ( 76.87 % ) ، وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي ( 78.62 % ) ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط ( 0.940 )، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية في الكميات الجامعية في محافظات غزة تعزي للمتغيرات الديموغرافية التالية : ( الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي) ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي بالمتغيرات الديموغرافية التالية( عدد سنوات الخدمة ، مكان العمل ) ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة تعزي للمتغيرات الديموغرافية التالية: ( العمر، المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي ) ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي بالمتغيرات الديموغرافية التالية ( الجنس ، عدد سنوات الخدمة ، مكان العمل ) .



## المبحث الثالث: الدعم التنظيمي المدرك

### 2.3.1 تمهيد:

إن المنظمة الناجحة التي تتمكن من التكيف مع التغييرات البيئية خلال فترة طويلة، من خلال انشاء هيكل تنظيمي هادف (Eisakhani, 2008) ، فالمنظمات الان تسعى لمواجهة هذه التحديات من خلال استخدام الأفضل للموارد الممكنة، وتعد الموارد البشرية الأساس والمصدر الرئيس الذي يمكن للمنظمة ان تحقق من خلالها أفضل النتائج في مقابل الموارد الأخرى: المادية والمالية والتنظيمية (Singh & Singh, 2010) .

والدعم التنظيمي المدرك من العوامل التي تساعد الموظفين بزيادة الاهتمام بهم مما ينعكس أثره في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها، فإن الدعم التنظيمي المدرك يخلق لدى الموظف شعوراً بأن المنظمة مهتمة به وتقدر اسهاماته في نجاحها. إن هذا الاهتمام سوف ينعكس في أداء المنظمة بتحسن الأداء العام التنظيمي والتقليل من الدوران الوظيفي (Krishnan & mary, 2012) . وهناك نوعان من أشكال التبادل الاجتماعي الذي يتم داخل المنظمات هما: التبادل الذي يحدث بين الفرد ورئيسه، وهذا ما يسمى بعلاقة الفرد برئيسه، والتبادل الذي يحدث بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها وهذا ما يسمى إدراك الفرد للدعم التنظيمي (Eisenberger, et al., 2002) .

### 2.3.2 مفهوم الدعم التنظيمي المدرك:

لقد أشار الباحثين في علم الإدارة بأن العلاقة التبادلية بين الوظيفة والموظف لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل النقود والخدمة والمعلومات فقط وإنما أيضا على الموارد الاجتماعية الشعورية (Socioemotional) مثل الاحترام والتقدير والتوافق الدعم (Eisenberger, et al., 2002). ويعرف (fu & lihua, 2012) الدعم التنظيمي المدرك بأنه: " إدراك الفرد لتقدير المنظمة له ولإسهاماته وللنتائج المترتبة على جهده ومدى اهتمامها برفاهيته، ولذلك كلما كبر المدى الذي تهتم

من خلاله المنظمة بالموظفين وتقدر جهودهم، كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها". ويرى (David & Allen, 2003) ان الدعم التنظيمي: " هو انعكاس للعلاقة بين المنظمة والعاملين فيها وتتحصر هذه العلاقة وفق المفهوم بالدعم الذي تقدمه المنظمة والذي يشكل مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تقوم المنظمة بتوجيهها الى العاملين فيها سواء ما تعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، حل المشكلات ، تحسين الأداء ، اجراء تغييرات في أجواء العمل ، الفرص المتاحة للترقية ، الاثراء الوظيفي ، وغيرها من اشكال وابعاد الدعم " بينما يعرف (الحراشة و الهيتي، 2006) الدعم التنظيمي: " بأنه الكيفية التي يتم فيها تحديد مختلف العلاقات التي تنشأ في المنظمة لغايات تحقيق أغراضها المرسومة ، حيث تتضمن عملية التنظيم تحديد الأهداف بدقة ووضوح ، وبيان النشاطات والاعمال اللازمة لإنجاز الأهداف ، وتسخير كافة الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية ، بشكل يعتمد على التنسيق والتعاون ضمن اطار الهدف العام للمنظمة "

### 2.3.3 أهمية الدعم التنظيمي المدرك:

إن إدراك الفرد للدعم التنظيمي يتم تطويره من خلال إدراك الفرد لتقدير المنظمة له، وبالتالي فالفرد يستخدم أحكامه الخاصة بإدراكه للدعم التنظيمي لتقدير توقعه للنتائج المترتبة على جهده، لذلك فانه كلما كبر المدى الذي تهتم من خلاله المنظمة بالعاملين وتقدر جهودهم كلما بذل العاملون جهداً أكبر لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (حامد ، 2003) .

ويلخص (Loi & et al, 2014) أهمية الدعم التنظيمي في النقاط التالية:

- يسهم الدعم التنظيمي المدرك بناء على قاعدة المعاملة بالمثل (Reciprocity Norm) في تنمية مشاعر الالتزام لدى الموظفين برعاية مصالح المنظمة والسعي الدؤوب نحو تحقيق أهدافها، نظراً لسابق رعايتها لحاجاتهم وأهدافهم.

- إن رعاية المنظمة لمصالح الموظفين واحترام رغباتهم والسعي نحو تحقيق أهدافهم، يشبع حاجاتهم العاطفية والاجتماعية، مما يولد لديهم نوعاً من التوافق في قيمهم وأهداف المنظمة، وبالتالي فهم يفخرون بعضويتهم وانتمائهم لها، وينعكس ذلك على أحاديثهم مع الغير عن المنظمة.

- إن وجود نوعاً من الدعم التنظيمي المدرك لدى الموظفين، يعزز من إيمانهم بأن المنظمة تحترمهم وتقدر جهودهم من خلال منحهم المكافآت التي تتفق ومستوى الجهد المبذول، وبما يحقق في النهاية أهداف المنظمة من خلال رفع مستويات الأداء التنظيمي وتقليل دوران العمل والموظفين من خلال تحقيق الرضاء الوظيفي وتحسين الحالة النفسية.

**العوامل التي يتأثر ويؤثر بها الدعم التنظيمي المدرك بناءً على الدراسات التطبيقية:**

#### **2.3.4.1 المدخلات (العوامل المؤثرة على الدعم التنظيمي المدرك):**

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التطبيقية التي ناقشت متغير الدعم التنظيمي المدرك، لم

يجد الباحث متغيرات تؤثر بالدعم التنظيمي المدرك.

#### **2.3.4.2 المخرجات (العوامل التي تتأثر بالدعم التنظيمي المدرك):**

بعد اطلاع الباحث على الدراسات التطبيقية التي ناقشت متغير الدعم التنظيمي المدرك ، وجد

متغيرات تتأثر بها ، ومنها دراسة (عامر، 2021م) الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي

بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد، وقد تم اختيار عينة قصدية وبلغت ( 70 ) شخصاً من

القيادات العليا للكليات متمثلة بـ( عمداء الكليات ، معاونو العمداء ، رؤساء الأقسام) ، وشملت

البحث ( 8 ) كليات جامعة بغداد ، وتوصلت الدراسة الى حزم من النتائج أهمها تبين ان إدارة كليات

جامعة بغداد مجتمع البحث ركزت على الاهتمام العالي بالدعم القيادي المقدم للأساتذة والموظفين

لذا من هذا المنطلق لمست الباحثة ان القيادات العليا تحفز وتشجع الأساتذة والموظفين بكل مجالات

العمل وكيفية مواجهة المشاكل التي تمر عليهم وهذا يلعب دورا مهما ومؤثر على مخرجات في الحاضر والمستقبل وتجعل الكفاءات محبة للعمل ومهتمة به، وتناولت دراسة (العجارمة، 2020) الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين ، وتكونت عينة الدراسة من (240) رئيس قسم أكاديمي، اخذت باستخدام العينية العشوائية البسيطة طبقت على مجتمع العينة ( 373 ) رئيس قسم اكاديمي ، وتم تطوير أداة عبارة عن مجالين تتكون من ( 77 ) فقرة ، وتم التأكد من صدقها وثباتها ، أظهرت النتائج ان درجة توافر الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الاكاديميين جاءت متوسطة بمتوسط الحسابي (3.62)، وان درجة مستوى مخرجات العمل جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.55)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الاكاديميين لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك ودرجة توافر مخرجات العمل في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة رؤساء الأقسام الأكاديميين لدرجة توافر الدعم التنظيمي المدرك بالجامعات الأردنية في العاصمة عمان باختلاف متغيري الجنس، والكلية على الدرجة الكلية تعزي للإناث، والكليات الإنسانية، وعدم وجود فروق تعزي لمتغيرات مصدر اخر مؤهل، والرتبة الاكاديمية، وسنوات الخدمة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة رؤساء الأقسام الاكاديميين لدرجة توافر مخرجات العمل بالجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان باختلاف متغيري: الجنس، والرتبة الاكاديمية لصالح فئة الاناث، وأستاذ مساعد على التوالي، وعدم وجود فروق تعزي لمتغيرات الكلية، مصدر الحصول على اخر مؤهل علمي، وسنوات الخدمة ، وتناولت دراسة (المالكي، 2019 م) الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم: دراسة ميدانية ، عينة الدراسة وطبقت الأداة على (284)

معلما من مدارس التعليم العام بمحافظة أضم ، توصلت الدراسة الى ان مستوى الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة أضم على درجة كبيرة، وان هناك علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارس التعليم العام بمحافظة أضم ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المعلمين حول تقديرهم لمستوى الدعم التنظيمي، ومستوى التزامهم التنظيمي تعزي لاختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) ، وتناولت دراسة (الرشيدي، 2019 م) الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض ، و عينة بلغ عددها (230) طبيب يمثلون (40%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (575) طبيب ، أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية، وعن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وظهرت النتائج وجود أثر دال احصائياً لاختلاف استجابات افراد عينة البحث حول جميع محاور البحث باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة لصالح من (10) سنوات فاكتر، مقابل اقل من (10) سنوات ، وتناولت دراسة (كمال، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، 2018 م) أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر ، تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (416) مبحوثاً، من مجتمع يضم جميع العاملين والبالغ عددهم (1074) عامل في جميع الأصناف المهنية، توصلت النتائج الى ان محددات الدعم التنظيمي المدرك تؤثر معنوياً في دافعية الإنجاز لدى العاملين، في وجود أدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين ، وتناولت دراسة (الدلاش، 2018) دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية

للعاملين ، عينة عشوائية مكونة من ( 377 ) فرداً من العاملين في الشركة القابضة للأدوية ، توصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي للدعم التنظيمي المدرك في تحسين وزيادة الكفاءة الذاتية للعاملين ، وان اكثر العوامل تفسيراً للتغيير في الكفاءة الذاتية للعاملين استعداد المؤسسة لتقديم كافة أنواع المساعدة للعاملين مثل منح المعلومات التي يحتاجها الموظف ، والاهتمام بالأمن، والسلامة المهنية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتناولت دراسة (حمد و دهليز، 2016 م) أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية ، وتكون مجتمع الدراسة من ( 1104 ) موظفاً وموظفة من الإداريين والاكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعات الثلاث ( الجامعة الإسلامية ، جامعة الأزهر - جامعة الأقصى) ، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت ( 338 ) موظفاً وموظفة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية المناسبة والاختبارات الاستدلالية العلمية ، أظهرت النتائج ان درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الاكاديمية مرتفعة بنسبة ( 87.854%) ، وان درجة ادراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه المؤسسات جاء متوسطاً وبنسبة ( 61.99% ) ، وكما أظهرت النتائج ان درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة وبنسبة ( 82.33% ) ، حيث كان درجة كلا من الأداء السياقية وأداء المهمة مرتفعين بنسبة ( 82.85%) ( 82.16%) على التوالي، كما أظهرت النتائج الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الاكاديمية ، وأشارت نتائج تحليل الانحدار ان كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية ، وتناولت دراسة (Jaswal & Dhar, 2016) التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك (POS) والتمكين النفسي (PE) والعلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الفنادق في الهند ،

حيث تم جمع بيانات الدراسة من قسمين القسم الأول موظفي قطاع الفنادق وبلغ حجم العينة (436) موظفاً والقسم الثاني من الزبائن والعملاء حيث بلغ حجم العينة (1320) زبوناً، وتم اخذ العينة من 34 فندق، اهم النتائج الدراسة ان متغير الالتزام التنظيمي يعمل كوسيط بين المتغيرات الثلاثة (الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي والعلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين) وبين متغير (جودة الخدمة)، وايضاً بينت الدراسة ان هناك علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات الثلاثة على متغير جودة الخدمة ، وتناولت دراسة (Lim, Osman, abdul manaf, & and abduallah, 2016) أسبقيات ونتائج ترك العمل : دليل من العاملين في المصارف والمؤسسات المالية ، حيث قامت الدراسة باختبار العلاقة بين كل من التمكين ، والدعم التنظيمي المدرك ، والرضا الوظيفي وتأثيرها في نية ترك العمل ، خلصت الدراسة الى ان الدعم التنظيمي المدرك هو الأكثر تأثيراً في تخفيض نية ترك العمل عند العاملين في المصارف الماليزية ، بينما كان التمكين الأقل تأثيراً ، وتناولت دراسة (Abou-Moghli, 2015) " دور الدعم التنظيمي في تحسين أداء الموظفين ، طبقت الدراسة على عينة قوامها ( 175 ) موظف يعملون في شركات النقل البحرية في الأردن ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت الاستبانة أداة لها ، واستخدمت الدراسة معامل الثبات والارتباط وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي ( spss )،النتائج واهمها ان هناك دور كبير للدعم التنظيمي من خلال ابعاده : ( الانصاف التنظيمي ، سلوك القادة المساند للمرؤوسين ، والمشاركة في صنع القرار ) ، في تحسين أداء الموظفين .

## المبحث الرابع: المؤسسة محل الدراسة وزارة العمل - سلطنة عمان

يستهدف الباحث تطبيق دراسته على وزارة العمل، وذلك بناءً على عدد الموظفين المنتسبين لديها، بحيث تبلغ عينة الدراسة (335) موظف وموظفة من المجموع الكلي والبالغ عددهم في الوزارة (2468)، بنسبة (13.6%).

### 2.4.1 الرؤية:

سوق عمل منظم في بيئة عمل مستقرة بأيدي عاملة وطنية منتجة.

### 2.4.2 الرسالة:

تنظيم سوق العمل بمشاركة أطراف الإنتاج الثلاثة (الحكومة وأصحاب الأعمال والقوى العاملة) ورفع نسبة القوى العاملة الوطنية في القطاع الخاص مما يعزز من دوره في دعم الاقتصاد الوطني.

### 2.4.3 وفيما يلي نبذة عن وزارة العمل محل الدراسة:

صدر مرسوم سلطاني رقم 2020/89 بإنشاء وزارة العمل، يلغى كل من: وزارة القوى العاملة، وزارة الخدمة المدنية، والصندوق الوطني للتدريب، والمركز الوطني للتشغيل، وينقل الموظفين الى وزارة العمل، واختصاصاتها:

1- اقتراح السياسات والخطط المتعلقة بالتوظيف في القطاعين: العام، والخاص، وتطوير وتنمية وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، واقتراح السياسة العامة للقوى العاملة، لضمان الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية المتاحة، وعرضها على مجلس الوزراء للاعتماد.

2- وضع الأسس والمعايير اللازمة لتطبيق مفاهيم التخطيط الوظيفي والتطوير الإداري وجودة الأداء على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة والقطاع الخاص، والتنسيق مع هذه الوحدات بشأن تنفيذ ذلك.



- 3- بحث ودراسة الشكاوى والاستفسارات المقدمة من موظفي وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية والعاملين في القطاع الخاص حول تطبيق قانون الخدمة المدنية وقانون العمل واللوائح والقرارات المنفذة لهما.
- 4- تنفيذ الخطط المعتمدة المتعلقة بالتوظيف في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، والقطاع الخاص.
- 5- تنفيذ الخطط والبرامج اللازمة لتوطين الوظائف المشغولة بغير العمانيين في القطاعين: العام، والخاص، ومتابعة تنفيذها.
- 6- متابعة خطط وبرامج التدريب والتأهيل، بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- 7- مراجعة مشروعات الهياكل التنظيمية لوحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة.
- 8- مراجعة مشروعات موازنة الوظائف السنوية لوحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، قبل اعتمادها من الجهة المختصة.
- 9- إدارة نظام الموارد البشرية الآلي على مستوى وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة.
- 10- تقديم المعاونة الفنية لوحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، في كافة مجالات العمل، والتنسيق مع الجهة المختصة بإبداء الرأي إذا تطلب الأمر ذلك.
- 11- عرض طلبات رفع الحد الأدنى للمعاش، وطلبات منح معاش استثنائي في الحالات الفردية المنصوص عليها في قانون معاشات ومكافآت ما بعد الخدمة لموظفي الحكومة العمانيين، على مجلس الوزراء، لاتخاذ ما يراه مناسباً.

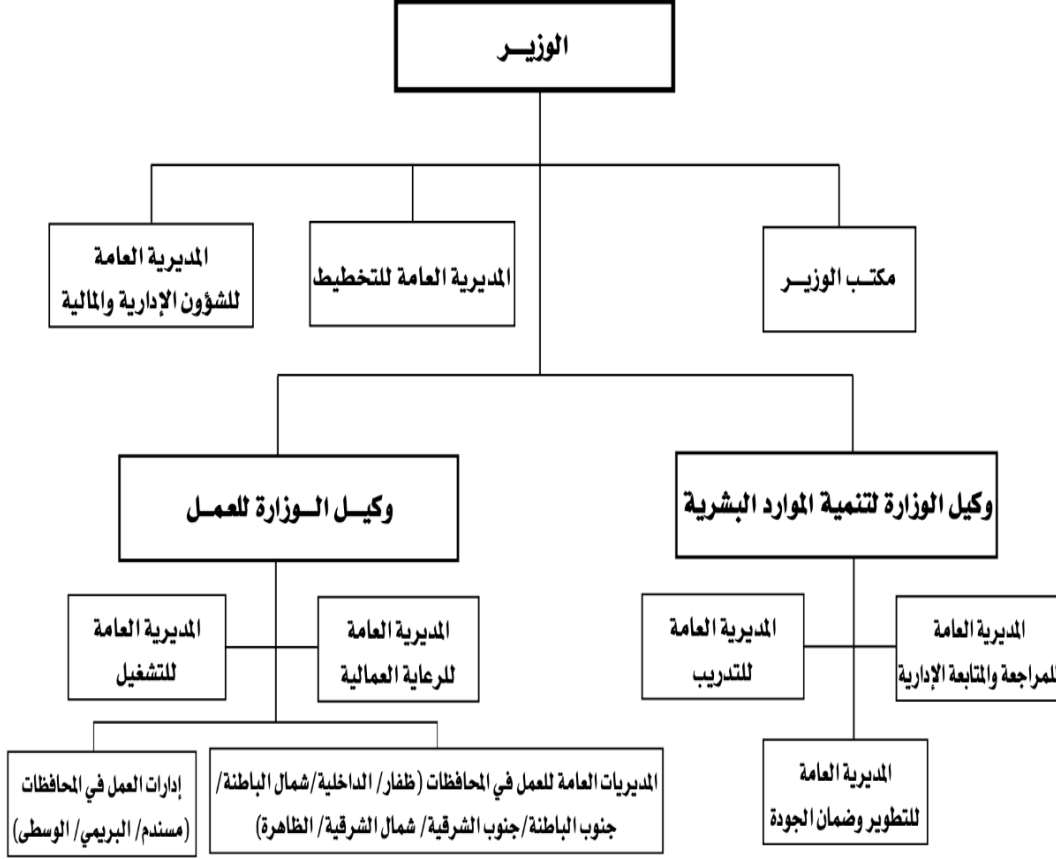
- 12- وضع نظام متكامل للمعلومات، وإعداد سجل القوى العاملة الوطنية لغايات التخطيط.
- 13- تنظيم احتياجات القطاع الخاص من القوى العاملة الوافدة، ووضع الضوابط لترشيدها، وإصدار التراخيص الخاصة بها، وفقا للوائح والقرارات المنظمة لذلك.
- 14- تقديم الدعم للجهة المختصة بالتعليم التقني والمهني بهدف تطويره، والتوسع في برامجه، وتخصصاته، وربطها باحتياجات سوق العمل.
- 15- الإسهام في تطوير البرامج التدريبية وفقا للمعايير والمستويات المهنية المعتمدة، وتشجيع التدريب على رأس العمل، ومتابعة الخريجين للاستفادة من فرص العمل المتاحة.
- 16- ترشيح الباحثين عن عمل، الذين تتوفر فيهم شروط شغل الوظائف والمهن المراد شغلها في كل من وحدات الجهاز الإداري للدولة (المدنية، والعسكرية، والأمنية)، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، والقطاع الخاص.
- 17- توجيه وإرشاد الباحثين عن عمل للاستفادة من فرص العمل المتاحة بما يتناسب ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم العملية، وكذلك تشجيعهم على الالتحاق ببرامج التدريب، لإكسابهم المهارات المهنية وفقا لاحتياجات سوق العمل.
- 18- متابعة السياسات والبرامج الخاصة بتشغيل الباحثين عن عمل في القطاعين: العام، والخاص، ورفع تقارير بشأنها إلى مجلس الوزراء.
- 19- التنسيق مع الجهات المعنية لتحديد أولويات التعليم والتدريب واحتياجات سوق العمل بما يكفل دعم القطاعات الاستراتيجية والمشروعات التنموية من الكفاءات والمهارات الوطنية.
- 20- دراسة وتحليل الاحتياجات الوظيفية للقطاعات الاقتصادية والتنموية والخدمية، واقتراح البرامج وخطط العمل لتمكين الكوادر الوطنية من شغل الوظائف والمهن المختلفة.

- 21- تسجيل الباحثين عن عمل وإنشاء قاعدة بيانات متكاملة تتضمن بياناتهم الشخصية، ومؤهلاتهم العلمية، وخبراتهم العملية، وغير ذلك من البيانات ذات الصلة.
- 22- توفير البيانات المتعلقة بالقوى العاملة الوطنية في سوق العمل، بما في ذلك الربط الإلكتروني مع كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة (المدنية، والعسكرية، والأمنية)، وغيرها من الأشخاص الاعتبارية العامة، ومنشآت القطاع الخاص وغيرها.
- 23- بناء الشراكات مع المؤسسات المحلية والعالمية الرائدة في مجال التدريب، والاستفادة من برامجها محليا لدعم القطاعات الاستراتيجية، والقطاع الخاص.
- 24- السعي لتمويل البرامج التدريبية التي تتلاءم مع الرؤية الوطنية، والقطاعات ذات الأولوية، وتلبي احتياجات القطاع الخاص، والمشروعات الوطنية من الكفاءات.
- 25- اقتراح مشروعات القوانين والمراسيم السلطانية، وإصدار اللوائح والقرارات ذات الصلة باختصاصات الوزارة.
- 26- تعزيز، وتطوير التعاون في الاختصاصات المتعلقة بالوزارة مع غيرها من الجهات المعنية في الدول والمنظمات والمؤسسات الإقليمية والدولية المتخصصة.
- 27- العمل على تنفيذ القرارات المنبثقة عن الاتفاقيات الدولية ذات العلاقة بالوزارة التي تكون السلطنة طرفا فيها، وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- 28- تمثيل السلطنة في المؤتمرات والفعاليات والاجتماعات الإقليمية والدولية المتعلقة باختصاصات الوزارة.
- 29- أي اختصاصات أخرى مقررّة بمقتضى القوانين والمراسيم السلطانية (مرسوم سلطاني رقم 2020/75).

## 2.4.4 الهيكل التنظيمي لوزارة العمل:

الملحق رقم (٢)

### الهيكل التنظيمي لوزارة العمل



شكل 2 : الهيكل التنظيمي لوزارة العمل - سلطنة عمان

- المصدر: المرسوم السلطاني رقم 2020/89 بإنشاء وزارة العمل

## المبحث الخامس: الدراسات السابقة

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات الصلة التي قام الباحث بالاطلاع عليها من مختلف المصادر المتوفرة.

### 2.5.1 أولاً: الدراسات العربية:

1-دراسة (عامر، 2021م) بعنوان : " الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الأداء العالي بحث

#### تحليلي في كليات جامعة بغداد "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الدعم التنظيمي المدرك كمتغير تفسيري في الأداء العالي كمتغير مستجيب وأيضا التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك الذي يقيس درجة إدراك الموظفين للدعم المقدم من قبل الكليات. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث ، وقد تم اختيار عينة قصدية وبلغت ( 70 ) شخصاً من القيادات العليا للكليات، وشملت البحث ( 8 ) كليات جامعة بغداد ، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية ، وخضعت للتحليل الاحصائي ، وتم تعزيز الإجابات عن طريق الملاحظة والمقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع بعض افراد عينة البحث .واهم النتائج ان القيادات العليا تحفز وتشجع الأساتذة والموظفين بكل مجالات العمل وكيفية مواجهة المشاكل التي تمر عليهم وهذا يلعب دورا مهما ومؤثر على مخرجات في الحاضر والمستقبل وتجعل الكفاءات محبة للعمل ومهتمة به. والتوصيات كان أهمها ينبغي على إدارة الكليات المبحوث ان تختار كفاءات مناسبة ذو نشاط علمي وتكون قوي وفرق متكاملة من جميع النواحي.

2-دراسة (العجارمة، 2020) بعنوان : " الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في

محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام

الأكاديميين "

هدفت الدراسة إلى التعرف الى الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في محافظة

العاصمة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (240) رئيس قسم

أكاديمي، اخذت باستخدام العينية العشوائية البسيطة طبقت على مجتمع العينة (373) رئيس قسم

أكاديمي، وتم تطوير أداة عبارة عن مجالين تتكون من (77) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت النتائج ان درجة توافر الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في العاصمة

عمان من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين جاءت متوسطة بمتوسط الحسابي (3.62)، وان

درجة مستوى مخرجات العمل جاءت متوسطة بمتوسط حسابي (3.55)، ووجود علاقة ارتباطية

إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة رؤساء الأقسام الأكاديميين لدرجة توافر الدعم

التنظيمي المدرك ، ودرجة توافر مخرجات العمل في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان.

3-دراسة (سليمان، 2020 م) بعنوان: " الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي

بمصر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في

مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج الدراسة أن تأثير غياب

الممارسات القيادية بأشكالها المختلفة مثل (الاتصال - التفويض - إدارة الاجتماعات - إدارة الصراع

-الرقابة - التحفيز) على أداء مديري المدارس، ومن هنا ظهرت حاجة مديري المدارس في مصر

الى مزيد من التشريعات والقوانين لتطوير الممارسات القيادية لديهم.

4-دراسة (الغرباوي، 2019 م) بعنوان: " دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية:

#### دراسة على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة "

هدفت الدراسة الى بحث دور الممارسات القيادية الخمسة (الرؤية المشتركة، والرغبة في التغيير، والدعم والتحفيز، ونشر ثقافة الابداع، والاتصال الفعال) في بناء البراعة التنظيمية داخل المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، واستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لدراسة هذا التأثير.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 231 مفردة من المعلمين بالمدارس. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للممارسات القيادية الخمسة على البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال)، وتبين أن ممارسة الرؤية المشتركة من أكثر الممارسات تأثيراً على البراعة التنظيمية، يليها الدعم والتحفيز، والتواصل الفعال، ثم الرغبة في التغيير، واخيراً نشر ثقافة الابداع. ومن ثم تعد الممارسات القيادية ذو تأثير فعال على أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية.

5-دراسة (الجبوري و الحاكم، 2019 م) بعنوان: " تأثير اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي

#### - دراسة تحليلية للجامعات الحكومية محافظة بغداد "

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد- العراق. واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد الاستبيان كأداة رئيسية، حيث تم توزيع (280) استمارة، أعيدت منها (261) اعتمدت جميعها في عملية التحليل بنسبة (93%)، كما تم استخدام برنامج (SPSS) ف معالجة وتحليل بيانات الدراسة. وأظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد عملية اتخاذ القرارات (تحديد البدائل - تنفيذ القرار ومتابعته) في حين لم يوجد أي تأثير لأبعاد المتغير المستقل (تحديد المشكلة - تقييم البدائل - اختيار البديل الأفضل) في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد.

6-دراسة (سليم، 2019 م) بعنوان: " دور الممارسات القيادية الداعمة للأبداع في تحسين

#### الأداء التنظيمي بجامعة بور سعيد"

هدفت الدراسة الى تحديد درجة توافر الممارسات القيادية الداعمة للأبداع لدى القيادات الجامعية بجامعة بورسعيد، وتحديد أوجه القصور في أداء القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت دراسة ميدانية على عينة مكونة من 120 عضوا من القيادات من أعضاء هيئة التدريس بجامعة بورسعيد. وأظهرت النتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الداعمة للأبداع من قبل القيادات من أعضاء هيئة التدريس وتحسين الأداء التنظيمي لجامعة بورسعيد.

7-دراسة (عبدالمطلب و السكيبي، 2019) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة

#### الشاملة - بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة "

هدفت الدراسة الى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لآراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة تتكون من 50 فرداً. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع عدد (50) استبانة شمل التوزيع جميع المستويات الموضحة في مجتمع البحث. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية بين الزملاء والجودة الشاملة بالمجلس، وأكدت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بالاعتراف والتميز والجودة الشاملة.

8-دراسة (المالكي، 2019 م) بعنوان: " الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي

#### لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم: دراسة ميدانية "

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك بمدارس التعليم العام بمحافظة أضم، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عما اذا كانت هناك



علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك ومستوى الالتزام لمعلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضم. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بشقية المسحي والارتباطي، واعتمد الباحث لقياس مستوى الدعم التنظيمي المدرك على استبانة، وطبقت الأداة على (284).

وتوصلت الدراسة الى ان مستوى الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمحافظة أضم على درجة كبيرة، وان هناك علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك في مدارس التعليم العام بمحافظة أضم ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

9- دراسة (الرشيدي، 2019 م) بعنوان: " الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام

التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في

مدينة الرياض "

هدفت الدراسة الى تحديد مستويات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعرف على علاقة الدعم التنظيمي بالعدالة التنظيمية، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وكذلك العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. اخذ عينة بلغ عددها (230) طبيب يمثلون (40%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (575) طبيب. وأظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية، وعن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، واطهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لاختلاف استجابات افراد عينة البحث حول جميع محاور البحث باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة لصالح من (10) سنوات فأكثر، مقابل اقل من (10) سنوات. فتمثلت التوصيات في ضرورة الاهتمام بالسياسات الإدارية المتبعة لتواكب تطلعات واهداف العاملين وتكون مبنية على أسس علمية وفنية ومشاركة العاملين في وضع السياسات التي تتعلق بتطوير الخدمات الطبية لتحسين الأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي. ومن الضروري العمل

على وضع رؤية استراتيجية للتدريب لكافة التخصصات الطبية، وتخصيص موارد داعمة للتدريب وتحديد الاحتياجات الفعلية لهذه التخصصات.

#### **10 - دراسة (الغنبوسي، صلاح الدين، و الحوسنية، 2018) بعنوان: " متطلبات تقويم الأداء**

##### **المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان: دراسة ميدانية "**

هدفت الدراسة الى معرفة مدى توافر متطلبات تقويم الأداء المؤسسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم والمعلمين. اتبع الباحث منهجية الدراسة لتحقيق ذلك صممت أداة مسح لمعرفة اراء العينة، وتألفت الأداة من ثلاث محاور: شروط بناء معايير تقويم الأداء المؤسسي، إجراءات تقويم الأداء المدرسي، التغذية الراجعة التقويم الأداء المدرسي، التغذية الراجعة لتقويم الأداء المؤسسي. وخرجت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: ان درجات تطبيق مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان لشروط بناء معايير تقويم الأداء المؤسسي، ولإجراءات تقويم الأداء المدرسي، وللتغذية الراجعة لتقويم الأداء المؤسسي جاءت جميعها مرتفعة. واقترحت الدراسة عددا من لأليات لتوافر متطلبات تقويم الأداء المؤسسي وأهمها: توزيع ونشر ادلة مبسطة توضح المعايير والمؤشرات التي تعتمد عليها نظام الاعتماد الخارجي، وتدريب العاملين على توظيفها، واستقلالية فريق التقويم من اجل اصدار احكام حيادية على مستوى الأداء المدرسي، والربط بين التقويم الذاتي للمؤسسة والتقويم الخارجي الذي يؤدي بدوره الى عملية التحسين المستمر داخل المؤسسة التعليمية.

#### **11 - دراسة (صلاح الدين، 2018) بعنوان: " الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة**

##### **التنافسية بمدارس التعليم الأساسي في محافظة مسقط بسلطنة عمان "**

هدفت الدراسة الى التوصل الى إجراءات مقترحة لتنفيذ الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الأساسي بعمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستبانة طبقت على (9) من مديري المدارس و (392) من المعلمين بمدارس التعليم الأساسي،

وذلك لتحديد درجة استجابة كل من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين بها حول الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال المحاور التالية: الموارد البشرية المتميزة، الموارد المادية والمالية الأفضل، البنية التنظيمية المتكاملة والمرنة، جودة الخدمة التعليمية المقدمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة استجابة العينة حول ممارسات القيادة المدرسية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة ضعيفة.

## **12 - دراسة (كمال، 2018 م) بعنوان: " أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية**

### **الإنجاز - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر "**

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الإنجاز لدى العاملين في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية المسيلة. منهجية الدراسة: تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (416) مبحوثاً، من مجتمع يضم جميع العاملين والبالغ عددهم (1074) عامل في جميع الأصناف المهنية. وتوصلت النتائج الى ان محددات الدعم التنظيمي المدرك تؤثر معنوياً في دافعية الإنجاز لدى العاملين، في وجود أدراك الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين.

## **13 - دراسة (الداش، 2018) بعنوان: " دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة**

### **الذاتية للعاملين "**

هدفت الدراسة الى التعرف الى دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين. واستخدمت المنهج الوصفي، وتم تصميم أداة قياس (استقصاء) وطبقت الأداة على عينة عشوائية مكونة من (377) فرداً من العاملين في الشركة القابضة للأدوية. وتوصلت الدراسة الى وجود أثر معنوي للدعم التنظيمي المدرك في تحسين وزيادة الكفاءة الذاتية للعاملين، وان أكثر العوامل تفسيراً للتغيير في الكفاءة الذاتية للعاملين استعداد المؤسسة لتقديم كافة أنواع المساعدة للعاملين مثل منح

المعلومات التي يحتاجها الموظف، والاهتمام بالأمن، والسلامة المهنية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار.

#### 14-دراسة (السقا، 2018 م) بعنوان: " أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في

##### تحسين مستوى الأداء الحكومي - دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية "

هدفت الدراسة الى التعرف إلى المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، فقد استخدم الباحث طريقة المسح الشامل، وتم توزيع الاستبانة على الفئة العليا في وزارة المالية والبالغ عددهم (90)، وقد تم استرداد (81) استبانة بنسبة (90%). أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود تأثير لمعايير قياس الإدارة العامة المعدة من قبل برنامج الأمم المتحدة UNDP في تحسين الأداء المؤسسي لوزارة المالية الفلسطينية. وجود تفاوت من حيث أهمية المعايير المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، وكانت على الترتيب: تقديم الخدمات، وضع السياسات الحكومية، ثم القيادة، ثم إدارة الخدمات المدنية، وأخيراً إدارة المالية العامة.

#### 15-دراسة (حتاملة و دراوشه، 2018) بعنوان: " الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية

##### الجامعات الخاصة شمال الأردن - من وجهة نظر القادة الأكاديميين "

هدفت الدراسة الى التعرف الى مستوى الأداء المؤسسي في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين في الجامعات الخاصة في شمال الأردن. وتكونت عينة الدراسة من (118) قائداً أكاديمياً ممن يحملون المسمى الوظيفي (عميد، رئيس قسم).

وأظهرت النتائج أن درجة فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3,71) وبوزن نسبي (7.42%)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الجنس، الرتبة الأكاديمية، عدد سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي باستثناء متغير الكلية جاءت لصالح الكليات الإنسانية.

## 16-دراسة (قفة، 2018 م) بعنوان: " دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء

### المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية "

هدفت الدراسة إلى التعرف لدور الادارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الكليات الجامعية الحكومية باستثناء موظفي الخدمات، والذي بلغ عددهم (435)، واستخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية الطبقية حسب الكلية، حيث تم توزيع (240) استبانة، وقد تم استرداد (205) استبانة أي بنسبة (89.13%). وكان من أهم النتائج : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية ، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للإدارة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية الحكومية في المحافظات الجنوبية، ومن أهم التوصيات: زيادة الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية ومراحلها ، لما لها من تأثير مباشر على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالكليات الجامعية الحكومية ، والعمل على استثمار قدرات العاملين والطاقات الكامنة لديهم لضمان تحسين الأداء المؤسسي، وضرورة قيام الكليات الجامعية بالاستعانة بمستشارين متخصصين في تحليل وتقييم المتغيرات البيئية.

17-دراسة (إبراهيم، 2018 م) بعنوان: " أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الأداء

#### بالمؤسسات الحكومية "

هدفت الدراسة الى معرفة مدى تطبيق الأساليب والوسائل والبرامج العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام نظم معلومات الموارد البشرية، وقد قامت الدراسة على فرضية أن تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية بصورة علمية له علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء المؤسسات العامة بأبعاده (الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (163) مفردة.

وقد توصلت الدراسة الى تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية يحسن مستوى الأداء بوزارة تنمية الموارد البشرية، وكذلك يساهم في تحقيق الأهداف والخطط، ويساعد على النمو والتطور والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتنظيم الإنتاج، وتحقيق الكفاءة والفاعلية، كما بينت الدراسة أن أداء المؤسسات الحكومية قد حصل على درجة مرتفعة جداً. واوصت الدراسة بالاهتمام بتطبيق جميع وظائف نظم معلومات الموارد البشرية لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وكذلك بتحديث وتطوير نظم معلومات الموارد البشرية لكي يتسم بالدقة والوضوح والسرعة في عملية التخطيط الجيد للموارد البشرية، وايضاً الاهتمام بتطبيق نظام الحوافز، وتأهيل وتدريب العاملين، وتقليل الاعتماد على الاعمال الورقية في جمع ومعالجة وخرن واسترجاع المعلومات وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي.

18-دراسة (عبدالرحمن، 2018 م) بعنوان: "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء

#### المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية "

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي. واستخدم الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم ويبلغ

عددها (767) مصنع، واعتمد على أسلوب العينة القصدية حيث قام بتوزيع (256) استبانة، تم استرجاع 216 منها، وقد بلغت نسبة الاستبانات الصالحة للتحليل (92.3%). وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي فقد جاءت بدرجة تقدير (متوسطة) وبوزن نسبي 71%. وجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي. أسفرت الدراسة عن بعض التأثيرات النظرية والتطبيقية، كما احتوت على بعض المحددات والتي على أساسها جاءت التوصيات ببحوث مستقبلية.

### 19-دراسة (أبوسمرة، 2018 م) بعنوان: " دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى

#### الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة "

هدفت الدراسة الى التعرف إلى دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (259) والعينة طبقية عشوائية لجميع المستويات الوظيفية في الجامعات قيد الدراسة، حيث بلغ حجم العينة (155) مفردة، وتم استرداد (131) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (85%). أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

مستوى الخصائص الريادية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة مرتفع، حيث بلغ الوزن النسبي (77.9%). مستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة مرتفع، حيث اتضح ذلك من خلال حصوله على وزن نسبي (69.9). توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الخصائص الريادية مجتمعة معاً لدى العاملين في الجامعات الخاصة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

20-دراسة (عبده، 2017 م) بعنوان : " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز

الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة "

هدفت الدراسة الى التعرف إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة. وقد اعتمدت الباحثة لأجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من جميع مديري الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة والبالغ عددهم (100) مديراً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم استرجاع (87) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (87%)، وقد استخدم برنامج (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات واختيار الفرضيات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (76.87 %)، وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (78.62%)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط (0.940).

21-دراسة (حمد و دهليز، 2016 م) بعنوان : " أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي

المدرک على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية "

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرک والأداء الوظيفي، كما تهدف الدراسة الى بيان أثر كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرک على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (1104) موظفاً وموظفة من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية



في الجامعات الثلاث (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر - جامعة الأقصى)، واختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية بلغت (338) موظفاً وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة.

وأظهرت النتائج ان درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الاكاديمية مرتفعة بنسبة (87.854%)، وان درجة ادراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه المؤسسات جاء متوسطاً وبنسبة (61.99%) كما أظهرت النتائج ان درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة وبنسبة (82.33%)، حيث كان درجة كلا من الأداء السياقية وأداء المهمة مرتفعين بنسبة (82.85%) (82.16%) على التوالي. كما أظهرت النتائج الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الاكاديمية وأشارت نتائج تحليل الانحدار ان كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية. واوصت الدراسة بضرورة منح الموظف الدعم التنظيمي اللازم وقياس مدى ادراكه لهذا الدعم وضرورة احداث التوافق بين الأهداف الشخصية للموظفين واهداف المؤسسة الاكاديمية، كما اوصت الدراسة بتوطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية ومنح الموظف شعوراً بالأمان الوظيفي واحداث التغييرات المناسبة لتتنفق مع متطلبات العمل في المؤسسات الاكاديمية الفلسطينية.

**22-دراسة (تبوك، 2016 م) بعنوان: " فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية في**

**سلطنة عمان "**

هدفت الدراسة الى تحديد العناصر المؤثرة في فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، والتعرف إلى معايير قياس وتقييم الأداء المؤسسات العامة. واستخدم الباحث المنهج اوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة كأداة تطبيقية لها. اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود امتلاك مديري المنظمات العامة القدرة على النظر الى المنظمة ككل، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على مقابلة

الحاجات المتغيرة لأصحاب المصلحة. ان المقاييس المستخدمة بحاجة إلى تطوير حتى تكون ذات تأثير او قيمة في المستقبل، ويأتي ذلك من خلال الدور المستمر للتعليم والابتكار.

### 23-دراسة (أبو قاسم خبار، 2016 م) بعنوان : " أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات

#### الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "

هدفت الدراسة الى التعرف على الابعاد التي تتكون منها موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الصحية والتعرف على إمكانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين موضوع الثقافة التنظيمية وجودة الخدمات الصحية، والاهمية العلمية الممثلة في الاستفادة من نتائج البحث وعرضها ودراستها على ارض الواقع. و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها اكدت الدراسة ان هناك مستويات عالية من الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية ، وأكدت الدراسة ان هناك مستويات متوسطة من جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات ، وأوصت الدراسة ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم مما يدفعهم لتحسين نوعية أعمالهم ، وضرورة حث العمال على الابتكار والابداع والاستفادة من مجالات العمل المتاحة .

### 24-دراسة (بابة إيمان، 2016 م) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

#### بمؤسسة رغوة الجنوب "

هدفت الدراسة الى إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، ومعرفة أهم العناصر التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء والتعرف على العلاقة بين الثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب وأثره على أداء الموارد البشرية.

وتوصلت الى مجموعة من النتائج أهمها أكدت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزي لمتغيرات ديمغرافية، وأكدت الدراسة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جدول اعمال المؤسسة، واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الالمام وإعطاء العمال مساحة للتدوين او مشاركته في تبني القواعد والمبادي واللوائح والقوانين للمؤسسة وضرورة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جداول اعمال المؤسسة.

## 2.5.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Vera, Samba, kong, & Maldonado, 2020) بعنوان: " المرونة المزدهرة: دور الممارسات القيادية الإيجابية "

**"Resilience as thriving: The role of positive leadership practices"**

هدفت الدراسة الى بيان دور الممارسات القيادة الإيجابية في تحقيق المرونة. وأظهرت النتائج ان القيادة الإيجابية تتمثل في كل من العنصر البشري بحيث ان توافر راس المال البشري يسهم في إيجاد معنى إيجابي للمنظمات ويجعلها تتخبط بشكل أكثر دقة في البيئة المحيطة، إضافة إلى ان هذا الامر من شأنه تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال تعزيز التواصل والعلاقات الإيجابية داخل المنظمات ويضع رؤية مشتركة بين جميع الأطراف مما يسهم في اتخاذها القرارات.

2-دراسة (ALAYOUBI, AL SHOBAKI, & ABU-NASER, 2020) بعنوان: " ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية "

**"Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities"**

هدفت الدراسة الى بيان ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسن جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية الى تحديد الأبعاد الخاصة للممارسات القيادية والمتمثلة في (التوجه الاستراتيجي

واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وتنمية راس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والتركيز على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتي دعمت من أبعاد هذه الدراسة. وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة على تحسين جودة الخدمة التعليمية.

### 3-دراسة (Unit , Sullivan, & Shi, 2019) بعنوان: " تنوع مجلس الإدارة وأداء الشركات الفلبينية: هل تهم المرأة؟ "

#### " Board Diversity and Performance of Philippine Firms: Do Women Matter? "

هدفت الدراسة الى اختبار الاهتمام العالمي بتأثير تنوع مجالس الإدارة على الأداء المؤسسي، وقد طبقت الدراسة على جميع الشركات المتداولة في بورصة الفلبين والتي عددها (2648) شركة خلال الفترة من عام 2003 الى عام 2014 م، مستخدمة البيانات من التقارير السنوية للشركات الصادرة عن بورصة الفلبينية وقواعد البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قادة الشركات من الإناث والذكور لديهم مستويات كفاءة مماثلة، وأن زيادة حضور النساء من مجالس إدارة الشركات ليس له تأثير واضح على أداء الشركات على الرغم من أن الدراسة قد وجدت ان الخلفية التعليمية لأعضاء مجلس الإدارة الاناث تشبه الى حد كبير نظرائهم من الذكور، كما كشفت الدراسة ان تعيين النساء في قيادة الشركات الفلبينية لا يتم على أساس الكفاءة والموهبة الشخصية، ولكن " كواجهة تجميلية " استجابة للضغوط المجتمعية.

واوصت الدراسة صانعي السياسة بالتحرك بحذر في اقتراح الحصص التي تسعى الى تعزيز تنوع مجلس الإدارة بهدف تحسين أداء الشركات وزيادة قيمة حقوق المساهمين، وبدلاً من ذلك، يجب تبرير تنوع مجلس الإدارة من حيث المساواة الاجتماعية وسمعة العمل والأسس الأخلاقية.

4-دراسة (Koohang, Paliszkiwicz, & Goluchiwski, 2017) بعنوان : " تأثير القيادة

على الثقة وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي: نموذج بحثي "

" The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model"

هدفت الدراسة الى بناء نموذج بحثي يدرس تأثير القيادة على الثقة وإدارة المعرفة والأداء المؤسسي، واستخدم استبانة لجمع البيانات من عدة مؤسسات، وتكونت عينة الدراسة من (217) مفردة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية. وجدت الدراسة ان القيادة الفعالة (قيادة الناس، وقيادة الذات) تساهم بشكل كبير وايجابي في زيادة الثقة بين الموظفين، وبالتالي، فإن رفع الثقة (نتيجة القيادة المرتفعة) يساهم بشكل إيجابي وكبير في التطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة، وبالتالي، فان التطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة (كنتيجة للثقة المرتفعة التي تستند الى القيادة الفعالة) يساهم بشكل كبير وايجابي في تحسين الأداء المؤسسي. وقد اكدت الدراسة ان القيادة الفعالة هي عنصر مطلوب لتطوير الثقة بين الافراد داخل المؤسسات. واوصت الدراسة بضرورة التدريب على القيادة وتطويرها واعتبارها أولوية استراتيجية عليا لجميع المنظمات كونها أحد اهم المتنبئين في تحديد نجاح المؤسسات، كما اوصت القادة بضرورة تحفيز العاملين والاستماع لهم وجمعهم وتمكينهم، واهمية بناء علاقات تواصل جيدة بين الافراد والحفاظ عليها، وأهمية أن يقودوا بناء على القيم والمبادئ.

5-دراسة (Lim, Osman, Abdul Manaf, & Abdullah, 2016) بعنوان : " أسبقيات

ونائج ترك العمل: دليل من العاملين في المصارف والمؤسسات المالية "

"Antecedents and outcome to quit: evidence from financial institution bank employees"

هدفت الدراسة الى معرفة العوامل التي تحدد نية ترك العمل عند العاملين في المصارف الماليزية حيث قامت الدراسة باختبار العلاقة بين كل من التمكين، والدعم التنظيمي المدرك، والرضا الوظيفي وتأثيرها في نية ترك العمل. وخلصت الدراسة الى ان الدعم التنظيمي المدرك هو الأكثر

تأثيراً في تخفيض نية ترك العمل عند العاملين في المصارف الماليزية، بينما كان التمكين الأقل تأثيراً.

6-دراسة (Jaswal & Dhar, 2016) بعنوان : " التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك (POS) والتمكين النفسي (PE) والعلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الفنادق في الهند "

" Impact of Perceived Organizational Support, Psychological Empowerment and Leader Member Exchange on Commitment and its Subsequent Impact on Service Quality "

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الدعم التنظيمي المدرك (POS) والتمكين النفسي (PE) والعلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين على جودة الخدمة المقدمة في قطاع الفنادق في الهند. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي عن طريق الاستبيان. واهم النتائج الدراسة ان متغير الالتزام التنظيمي يعمل كوسيط بين المتغيرات الثلاثة (الدعم التنظيمي المدرك والتمكين النفسي والعلاقة التبادلية بين القادة والمرؤوسين) وبين متغير (جودة الخدمة)، وايضاً بينت الدراسة ان هناك علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات الثلاثة على متغير جودة الخدمة. التوصيات: اوصت بضرورة زيادة الاهتمام بالدعم التنظيمي للموظفين مما يعكس بدوره الى زيادة جودة الخدمة المقدمة للزبائن والذي يؤدي بدوره الى زيادة النمو التنظيمي وتحقيق اعلى للأرباح.

7-دراسة (Ertugrul & Huner, 2016) بعنوان : " أثر صنع القرار على الأداء الإداري " "The Effect of Decision-Making Competence on Managerial Performance"

هدفت الدراسة الى معرفة مدى ارتباط كفاءة اتخاذ القرارات بين المديرين ونتائج الأداء الإداري. منهجية الدراسة: أجريت الدراسة الوصفية التحليلية على عينة يبلغ عددها (424) مديراً ومرؤوساً ومديرين تنفيذيين وعملاء ومزارعين. وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات جلالة إحصائية بين كفاءة اتخاذ القرار للمديرين والأداء الإداري، وكذلك تم تحديد كفاءة اتخاذ القرار كمتغير متنبأ، وتم تعريف الأداء الإداري على انه متغير النتيجة في مقياس الكفاءة في اتخاذ القرارات والأداء الإداري.

8-دراسة (Bianch, 2016) بعنوان: " تصميم نظم إدارة الأداء على مستوى الدولة تحليل مقارنة لإيطاليا وماليزيا "

"The design and execution of performance management sys state level: a comparative analysis of Italy and Malaysia"

هدفت الدراسة الى استعراض تجربة إيطاليا وماليزيا في تصميم وتنفيذ نظم إدارة الأداء على مستوى الدولة. منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في الملاحظة، واجراء (20) مقابلة منظمة من السلطات المسؤولة عن إدارة أنظمة إدارة الأداء كلا البلدين. اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن المشكلات في تنفيذ نظم إدارة الأداء متشابهة في إيطاليا وماليزيا، وغياب الصلة الواضحة بين الأداء والموارد المنفقة. أظهرت الدراسة أهمية إيجاد البنية الأساسية المعلوماتية وأليات التنسيق، وتقييم البرامج، وإيجاد مقاييس أداء هادفة، وإصلاح نظام قياس الأداء.

9-دراسة (Abou-Moghli, 2015) بعنوان: " دور الدعم التنظيمي في تحسين أداء الموظفين "

" The Role of Organizational Support in Improving Employees Performance "

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الدعم التنظيمي من خلال أبعاده: (الإنصاف التنظيمي، سلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة في صنع القرار)، في تحسين الأداء الوظيفي. منهجية الدراسة: طبقت الدراسة على عينة قوامها (175) موظف يعملون في شركات النقل البحرية في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، واستخدمت الدراسة معامل الثبات والارتباط وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (spas).

النتائج: واهمها ان هناك دور كبير للدعم التنظيمي من خلال ابعاده: (الانصاف التنظيمي، سلوك القادة المساند للمرؤوسين، والمشاركة في صنع القرار)، في تحسين أداء الموظفين.

### 2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية:

تعد الدراسات السابقة من ركائز البحث العلمي التي توجه الباحث إلى طريقة البحث ونهجية العمل والاستناد إلى ما توصلت إليه الدراسات لتحقيق التكامل والبناء على الجهود ، والاستفادة من النتائج والأدوات المستخدمة ، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتاحة ، وجد الباحث ان هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف وكذلك باختلاف القطاعات التي تناولتها واختلاف البيانات التي تمت فيها ، وايضاً اختلاف المتغيرات التي تناولتها والمنهجيات التي اتبعتها ، وهنا نستعرض أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

#### أوجه الاتفاق:

##### 1- بالنسبة لبيئة الدراسة:

تشابهت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في تناولها لبيئة الدراسة ( جهة حكومية) مثل دراسة (تبوك، 2016 م) ، (صلاح الدين، 2018)، (سليمان، 2020 م)، (الجبوري و الحاكم، 2019 م)، (سليم، 2019 م)، (عبدالمطلب و السكيتي، 2019)،، (أبو قاسم خبار، 2016 م) ، (عامر، 2021م)، (المالكي، 2019 م)، (الرشيدي، 2019 م)، (كمال، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، 2018 م)، (السقا، أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين مستوى الأداء الحكومي - دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية " رسالة ماجستير، 2018 م)، (إبراهيم، 2018 م)، (قفة، 2018 م)، (حمد و دهليز، 2016 م) (Koohang, Paliszkiwicz, & Goluchiwski, 2017)، (Bianch, 2016) ، (الغنبوصي، صلاح الدين، و الحوسنية، 2018).



## 2- بالنسبة للمتغيرات:

اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الأداء المؤسسي من خلال دراسته بشكل أساسي او ربطة مع متغيرات أخرى ، وقد اتفقت هذه الدراسة مع عدد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الممارسات القيادية والأداء المؤسسي وكذلك الدعم التنظيمي المدرك مع الأداء المؤسسي ، مثل دراسة (صلاح الدين، 2018) ، (الغنبوصي، صلاح الدين، و الحوسنية، 2018)، (الجبوري و الحاكم، 2019 م)، (Ertugrul & Huner, 2016)، (بابة إيمان، 2016 م)، (أبو قاسم خبار، 2016 م)، (عبدالمطلب و السكيتي، 2019)، (سليم، 2019 م)، (Vera, Samba, kong, & Maldonado, 2020)، (ALAYOUBI, AL SHOBAKI, & ABU-NASER, 2020)، (Ertugrul & Huner, 2016)، (عامر، 2021م)، (كمال، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، 2018 م)، (Jaswal & Dhar, 2016)، (عبد، 2017 م).

## أوجه الاختلاف:

### 1- بالنسبة لبيئة الدراسة:

تنوعت بيئات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام فقد تناولت هذه الدراسات البيئة المؤسسات التعليمية الخاصة مثل دراسة (الغرياوي، 2019 م) ، وبيئة الجامعات الخاصة مثل دراسة (ALAYOUBI, AL SHOBAKI, & ABU-NASER, 2020) ، (العجارمة، 2020) ، (حمد و دهليز، 2016 م)، (حتاملة و دراوشه، 2018)، (أبوسمرة، 2018 م) ، (عبد، 2017 م). والشركات الخاصة مثل دراسة (بابة إيمان، 2016 م) ، (Vera, Samba, kong, & Maldonado, 2020) ، (Ertugrul & Huner, 2016) ، (الدلاش، 2018)، (عبدالرحمن، 2018 م)، (Abou-Moghli, 2015)، (Jaswal & Dhar, 2016)، (Lim, Osman,

(Koohang, Paliszkiwicz, & ، abdul manaf, & and abduallah, 2016)  
(Unit , Sullivan, & Shi, 2019) ،Goluchiwski, 2017) .

## 2- بالنسبة للمتغيرات:

ذهب العديد من الباحثين لدراسة علاقة الأداء المؤسسي على متغيرات أخرى مختلفة ، وهذه المتغيرات مثل دراسة المعايير الدولية (السقا، 2018 م)، متطلبات التقييم (الغنبوصي، صلاح الدين، و الحوسنية، 2018)، تحسين إنتاجية الجامعات (حاتمة و دراوشه، 2018) ، دور الإدارة الاستراتيجية (قفة، 2018 م) ، نظم معلومات الموارد البشرية (إبراهيم، 2018 م) ، إدارة الجودة الشاملة (عبدالرحمن، 2018 م) ، ممارسات القيادة الاستراتيجية (عبد، 2017 م) ، دور الخصائص الريادية (أبوسمرة، 2018 م)، تأثير تنوع مجالس الإدارة (Unit , Sullivan, & Shi, 2019) ، تأثير القيادة (Koohang, Paliszkiwicz, & Goluchiwski, 2017) ، تصميم وتنفيذ نظم إدارة الأداء (Bianch, 2016)، تأثير اتخاذ القرارات (الجبوري و الحاكم، 2019 م) .

### 2.5.4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تكوين تصور عام عن مفهوم الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي وإثراء الجزء النظري من الدراسة.
- التأكد من أن هذه الدراسة لا تمثل تكرراً لاي من الدراسات السابقة.
- تعريف مصطلحات الدراسة وتحديد الأساليب الإحصائية والأدوات المستخدمة وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، واختيار المنهج المناسب للدراسة.
- الوصول الى ابعاد المتغيرين المستقلين والمتغير التابع والتزود ببعض المراجع وخاصة الأجنبية منها، وتفسير نتائج الدراسة الحالية، وتقديم التوصيات والمقترحات.

## 2.5.5 ما يميز هذه الدراسة وتحديد الفجوة البحثية:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة يرى الباحث ان هناك فجوة بحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، فإن ما يميز هذه الدراسة:

- تتميز هذه الدراسة في عدة جوانب أهمها انها تتناول ثلاث متغيرات لم يتناولها الباحثون معاً
- في حدود علم الباحث - حيث تناولت الدراسة الحالية أثر المتغيرات المستقلة (الممارسات القيادية - الدعم التنظيمي المدرك) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).
- كما تتميز هذه الدراسة بانها الدراسة الأولى عربياً - في حدود علم الباحث - التي تبحث في أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي الذي لا تعرفه المكتبة المحلية ولا العربية، فلم يعثر الباحث على أي دراسة عربية أو أجنبية تشابه الدراسة الحالية بمتغيراتها الثلاث.
- كما تعد الدراسة مميزة كونها تتعلق بالأداء المؤسسي، كونها تقيس أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في احدى اهم الجهات الحكومية - وزارة العمل بسلطنة عمان.

### الفجوة البحثية:

- الباحث يسعى من وراء إجراء هذه الدراسة إثراء المكتبات العربية والعمانية بشكل خاص بمثل هذا الموضوع.
- تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، بحيث هذه الدراسة سوف تتناول أبعاد لأحد المتغيرين المستقلين مع المتغير المستقل الثاني وأثرها على الأداء المؤسسي.
- اختلاف النطاق الزمني والجغرافي.

## 2.5.6 ملخص الفصل:

وفي ختام الفصل ، في المبحث الأول تم تعريف المفاهيم ، وأهمية وخصائص الأداء المؤسسي ، والعوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي ، ومستويات الأداء المؤسسي ، وأهميته ومراحله ومؤثراته ، و العوامل التي يتأثر ويؤثر بها الأداء المؤسسي بناءً على الدراسات التطبيقية ، اما في المبحث الثاني فتم التعرف على مفهوم الممارسات القيادية ، وأبعاد الممارسات القيادية ، والعوامل التي يتأثر ويؤثر بها الممارسات القيادية بناءً على الدراسات التطبيقية ، وفي المبحث الثالث تم التعرف على مفهوم الدعم التنظيمي المدرك ، وأهمية الدعم التنظيمي المدرك، والعوامل التي يتأثر ويؤثر بها الدعم التنظيمي المدرك بناءً على الدراسات التطبيقية ، وفي المبحث الرابع تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وزارة العمل ، واخيراً المبحث الخامس تم التطرق الى الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، المجموع الكلي للدراسات السابقة 33، ومن ثم تم عرضها مرتبة حسب التاريخ من الاحدث للأقدم، وهي دراسات ما بين عام 2015 م الى 2021م، وبعد ذلك قام الباحث بالتعقيب باختصار على الدراسات السابقة، ومن ثم استعرض الباحث أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث بيئة الدراسة والمتغيرات واداة الدراسة، ومن ثم عرض نقاط الاستفادة من هذه الدراسات، وفي النهاية استعرض الباحث أهم ما يميز دراسته عن الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.

## الفصل الثالث: منهجية إجراءات الدراسة

### 3.1 تمهيد:

تهدف الدراسة الى الكشف عن أثر الممارسات القيادية، والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان، وتحقيقاً لأهداف الدراسة اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات. ويتضمن الفصل الثالث عرضاً لهذه الإجراءات، والتي كانت عبارة عن تمهيد وتحديد منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، والوصف الإحصائي لعينة الدراسة، ثم تطرق الى الأداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات - الاستبانة وخطوات بناءها، وإدخال وترميز البيانات وتصنيف درجات الاستجابات، وبعد ذلك خطوات تطبيق العينة الاستطلاعية واختبارها، طرق اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال (صدق المحتوى - صدق الظاهري - صدق القياس)، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 3.2 منهجية الدراسة:

تم دراسة أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي وفق المنهج الكمي وهو أحد طرق القياس التي يتم استخدامها في الأبحاث للحصول على الأرقام وتحليلها بالطريقة الإحصائية.

**ومصادر المعلومات:** استند الباحث على استخدام مصدرين أساسين للمعلومات:

1- **المصادر الأولية:** سوف يلجأ الباحث الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة

رئيسية للدراسة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة.

2- **المصادر الثانوية:** سوف يستخدم في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الرجوع

لوثائق مختلفة كالكتب والصحف والمجلات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي

تناولت موضوع الدراسة وغيرها من المواد.

### 3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة العمل - سلطنة عمان، ويمثلون (مدراء العموم ومساعدتهم، مدراء ومساعدين الدوائر، رؤساء أقسام، إداريين، مهندسين وفنيين، وغير ذلك)، والبالغ عددهم (2468) موظف.

### 3.4 عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة الدراسة بطريقة العينة الميسرة، كما اعتمد الباحث على معادلة روبرت ماسون لتحديد العينة اللازمة بناء على مجتمع الدراسة الأصلي البالغ (2468) موظفاً، حيث أظهرت نتائج معادلة روبرت ماسون عن أن العينة اللازمة على الأقل (333).

جدول 1: يوضح معادلة روبرت ماسون لتحديد العينة

$n = \left[ \frac{M}{(S^2 \times (M - 1)) \div pq} \right] + 1$	حيث أن:
حجم مجتمع الدراسة	M
قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة (1.96) على معدل الخطأ (0.05)	S
نسبة توافر الخاصية (0.50)	P
النسبة المتبقية للخاصية (0,50)	Q

وتم طلب توزيع رابط الاستبانة عبر الإيميل الجماعي الوزاري وتم ذلك من قبل دائرة تنمية موارد البشرية في تسهيل مهمة الباحث، على أن يرسل على جميع موظفين وزارة العمل بطريقة الإيميل الجماعي، لذلك أتبع الباحث طريقة لمن يقوم بالتعبئة أولاً، على أن نكتفي بالعدد المطلوب الذي لا يقل عن العينة اللازمة (333)، لهدف معرفة الاستجابات السليمة القابلة للإحصاء، وبناءً على ذلك فإن عينة الدراسة الفعلية تساوي (335) موظفاً، يمثلون (13.5 %) من مجتمع الدراسة الأصلي.

### 3.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجداول التالية وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية:

#### 1- عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول رقم (2) أن نسبة (53.7%) من الإجمالي لعينة الدراسة ذكوراً، يقابلها نسبة الإناث (46.6%)، وبما أن الاستبانة وزعت عن طريق الإيميل الجماعي في الوزارة لجميع الموظفين يلاحظ بأن تعاون الذكور بالتعبئة فاق استجابات الإناث بعدد قليل، وهذا يدل على متابعة الموظفين للإيميل الوزاري وهو مطلع على كل ما يرسل.

جدول 2: يوضح عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	العدد	الجنس
53.7%	180	ذكر
46.3%	155	أنثى
100%	335	الإجمالي

#### 2- عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (3) أن معظم أفراد العينة من المتزوجين، بنسبة تبلغ (83%)، يعلل الباحث بأن النسبة الكبيرة في نسبة المتزوجين من نسبة المبحوثين، لسبب أن العينة الدراسة من الموظفين الذين يعملون بالوزارة، وهم في عمر مناسب للزواج، بالإضافة من يتوظف بالجهة الحكومية يكون له عائد مادي نسبياً واستقرار وظيفي في هذه الجهة الحكومية.

جدول 3: يوضح عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	العدد	الحالة الاجتماعية
14.9%	50	أعزب
83%	278	متزوج
2.1%	7	غير ذلك
100%	335	الإجمالي

### 3- عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (4) أن عينة الدراسة تتوزع إلى (0.3%) يحملون درجة دكتوراه، وان (15.8%) يحملون درجة ماجستير، وأن (57.3%) يحملون درجة بكالوريوس، وأن (26.6%) يحملون درجة دبلوم أو أقل، ويعزو الباحث نسبة الاستجابة المرتفعة للمبحوثين ممن يحملون درجة البكالوريوس، لسبب طبيعة مجتمع الدراسة، أيضاً شروط التوظيف والشواغر المتاحة لحملة هذه الدرجة.

جدول 4: يوضح عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	العدد	المستوى التعليمي
0.3%	1	دكتوراه
15.8%	53	ماجستير
57.3%	192	بكالوريوس
26.6%	89	دبلوم أو أقل
100%	335	الإجمالي

### 4- عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول رقم (5) أن (6.3%) من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، وكان (83.9%) من الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 عام)، وان (9.9%) من الفئة العمرية (45 عام فأكثر)، لاحظ الباحث زيادة نسبة الفئة (من 30 إلى أقل من 45 عام) في التجاوب لتعبئة الاستبانة، يعود إلى الرغبة لهذه الفئة في المشاركة في تعبئة الاستبانة بصفة عامة.

جدول 5: يوضح عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

النسبة المئوية	العدد	العمر
6.3%	21	أقل من 30 سنة
83.9%	281	من 30 إلى أقل من 45 عام
9.9%	33	45 عام فأكثر
100%	335	الإجمالي



## 5- عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة:

يوضح الجدول رقم (6) أن (6%) من عينة الدراسة لديهم سنوات الخدمة (أقل من 3 سنوات)، وان (35.8%) من عينة الدراسة لديهم سنوات الخدمة (من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وان (58.2%) من العينة يتمتعون بخبرات (عشر سنوات فأكثر)، يعلل الباحث ان المستجيبين هم الفئة (عشر سنوات فأكثر) الأكثر استجابة للاستبانة، وهذا دليل الرغبة الكبيرة المشاركة في تعبئة الاستبانات والفئة (أقل من 3 سنوات) كانت اقل بتعبئة الاستبانة يعود الى عدم الرغبة في تعبئة الاستبانات بصفة عامة.

جدول 6: يوضح عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة.

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
6%	20	أقل من 3 سنوات
35.8%	120	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
58.2%	195	عشر سنوات فأكثر
100%	335	الإجمالي

## 6- عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية:

يوضح الجدول رقم (7) أن عدد المستجيبين للفئة الوظيفية مدير عام / مساعد مدير عام (6) بنسبة (1.8%)، والفئة الوظيفية مدير / مساعد مدير (39) بنسبة (11.6%)، والفئة الوظيفية رئيس قسم (35) بنسبة (10.4%)، والفئة الوظيفية إداري (146) بنسبة (43.6%)، والفئة الوظيفية فني / مهندس (53) بنسبة (15.8%)، والمستجيبون الذين اختاروا غير ذلك (56) بنسبة (16.7%)، هذا يرجع الى طريقة توزيع الاستبانة وتجاوب كل فئة معها، وعزوف بعض الفئات الوظيفية.

جدول 7: يوضح عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية.

النسبة المئوية	العدد	الفئة الوظيفية
1.8%	6	مدير عام / مساعد مدير عام
11.6%	39	مدير / مساعد مدير
10.4%	35	رئيس قسم
43.6%	146	إداري
15.8%	53	فني / مهندس
16.7%	56	غير ذلك
100%	335	الإجمالي

### 3.6 أداة الدراسة:

تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات حول ظواهر الدراسة بالاستبانة، وذلك لقياس أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل، وتوزيع الاستبانة الى جزئين:

- الجزء الأول: يتكون من معلومات تتعلق بالشخص الذي قام بتعبئة الاستبيان (محل العمل - الجنس - الحالة الاجتماعية - الفئة العمرية - الفئة الوظيفية - المستوى التعليمي - سنوات الخدمة).

- الجزء الثاني: يتناول الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك وأثرها على الأداء المؤسسي لدى وزارة العمل - سلطنة عمان".

جدول 8: يوضح محاور الدراسة، وأبعاد وفقرات الاستبانة في صورتها النهائية.

عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
8	البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص	أبعاد الممارسات القيادية
5	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	
5	البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية	
8	البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية	
26		المحور الأول: الممارسات القيادية
8		المحور الثاني: الدعم التنظيمي المدرك
10		المحور الثالث: الأداء المؤسسي
44		جميع الفقرات

### 3.7 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة " أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء

المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان " ، وذلك باتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها

في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، ومن هذه الدراسات المتعلقة بالممارسات القيادية ، والدعم

التنظيمي المدرك ،والأداء المؤسسي ، واهم الدراسات (عاشور و صارة، 2019) ، (أبو قاسم

خبار، 2016 م)، (سليم، 2019 م)، (أبوسمرة، 2018 م)، (بابة إيمان، 2016 م)، (حمد و

دهليز، 2016 م)، (Jaswal ،(Koochang, Paliszkiwicz, & Goluchiwski, 2017)

،(Ertugrul & Huner, 2016).

2- استشارة الباحث المشرف على الدراسة في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد الأجزاء الرئيسية التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال في صورتها الأولية.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية وقد تكونت من ثلاث محاور أساسية و (44) فقرة.

6- حيث تم استخدام مقاييس عالمية لقياس محاور الاستبانة الثلاث كالآتي:

جدول 9: يوضح محاور الدراسة ، وأبعاد المحاور والمقياس المستخدم.

المحاور	الأبعاد	المقياس
المحور الأول: الممارسات القيادية	البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص	(Posner & Kouzes, 1993)
	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	(Posner & Kouzes, 1993)
	البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية	(Arnold, Arad, Rhoades, & Dragow, 2000)
	البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية	(Baloch , et al., 2021)
المحور الثاني: الدعم التنظيمي المدرك		(al adresi & darun, 2017)
المحور الثالث: الأداء المؤسسي		(Kim, 2004)

7- عرض الاستبانة الأولية على المشرف للنقاش وإبداء الملاحظات.

8- بعد الانتهاء من أسئلة الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المختصين ذوي الخبرة بالمجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية لكسب الصدق الظاهري. والملحق رقم (1) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

9- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (44) فقرة، ملحق (2).

10- تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (35) موظفاً بهدف التأكد من سلامة الاستبانة، وصدق فقراتها، وثباتها.

11- اختيار عينة الدراسة الفعلية، وتطبيق الاستبانة في صورتها النهائية.

### 3.8 إدخال وترميز البيانات:

قام الباحث بإعداد الاستبانة النهائية مع المشرف للدراسة التي تتكون من ثلاث محاور رئيسة تتبع نفس سلم لقياس والتصحيح، بحيث استخدم الباحث المقياس ليكرت السباعي، وتم ترميز وإدخال البيانات حسب الجدول التالي:

جدول 10: طريقة إدخال البيانات وترميزها.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق إلى حد ما	موافق غير موافق	أوافق بشدة	أوافق	الترميز
	1	2	3	4	5	6	7	

### 3.9 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة ما وضعت لقياسه، قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة عن طريق:

#### أولاً: صدق المحتوى:

وهو صدق محتوى الاستبانة وشكلها، ومدى ملاءمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة. ويقصد بصدق المحتوى أن تكون الأداة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه، وأن تشمل محاورها كافة عناصر الدرجة الكلية للظاهرة المراد قياسها " أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان ". ويتم هذا الأمر من خلال إطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والبحوث ذات العلاقة بمتغيرات الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي، وتناول كافة أبعادها المدروسة لكل متغير، والاطلاع على عدد من الاستبانات لدى عينات مشابهة، والاستفادة منها في صياغة الأداة الحالية.

#### ثانياً: الصدق الظاهري من وجهة نظر المحكمين:

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (10) محكمين متخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية، وقام الباحث مع المشرف بالاستجابة والقيام بأجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة والملاحظات، وخرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### ثالثاً: صدق المقياس:

اختار الباحث عينة استطلاعية بلغت (35) موظفين، بحيث تم مراعاة خصائص مجتمع الدراسة في اختيار العينة الاستطلاعية، لهدف التأكد من وضوح، وصدق، وثبات نتائجها، وقدرتها على القياس لهذه الدراسة.

## 1- الاتساق الداخلي: Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الممارسات القيادية:

### 1- البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص:

من نتائج الجدول (11) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الأول دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.783 فيما كان الحد الأعلى 0.868، وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول متسقة داخلياً، وإن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

جدول 11: الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول " بناء الرؤية وتلمس الفرص".

#	فقرات البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
1	يجري المسؤول المباشر نقاشات حول الاتجاهات المستقبلية للعمل.	**0.852	0.000
2	يحثنا المسؤول المباشر على تجربة أساليب جديدة.	**0.836	0.000
3	يمتلك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل.	**0.805	0.000
4	يحثنا المسؤول المباشر على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل.	**0.868	0.000
5	يحثنا المسؤول المباشر على التجريب وتحمل المخاطرة.	**0.799	0.000
6	المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل.	**0.853	0.000
7	يأخذ المسؤول المباشر زمام المبادرة للتغلب على العقبات.	**0.859	0.000
8	يمتلك المسؤول المباشر القدرة على الإقناع	**0.783	0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 2- البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري:

من نتائج الجدول (12) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الثاني دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.746 فيما كان الحد الأعلى 0.859، وعليه فإن جميع فقرات البعد الثاني متسقة داخلياً، وإن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

جدول 12: الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني " تطوير رأس المال البشري".

#	فقرات البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
9	يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم.	**0.852	0.000
10	يعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين.	**0.786	0.000
11	يكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم.	**0.746	0.000
12	يقدر المسؤول المباشر التزام العاملين بالقيم المشتركة.	**0.847	0.000
13	يمنح المسؤول المباشر العاملين التقدير والدعم.	**0.859	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 3- البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية:

جدول 13: الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث " اتخاذ القرارات التشاركية".

#	فقرات البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
14	يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	**0.721	0.000
15	يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين	**0.803	0.000
16	يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات	**0.815	0.000
17	يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم	**0.851	0.000
18	يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها	**0.885	0.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

من نتائج الجدول (13) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الثالث دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.721 فيما كان الحد الأعلى 0.885، وعليه فإن جميع فقرات البعد الثالث متسقة داخلياً، وإن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

#### 4- البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية:

من نتائج الجدول (14) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الرابع من المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الرابع دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.753 فيما كان الحد الأعلى 0.924، وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع متسقة داخلياً، وإن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

جدول 14: الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "بناء الثقافة التنظيمية".

#	فقرات البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
19	يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية.	**0.880	0.000
20	يتقبل المسؤول المباشر وجهات النظر المتنوعة.	**0.863	0.000
21	يعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها.	**0.807	0.000
22	يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام.	**0.753	0.000
23	يلتزم المسؤول المباشر بالوعد.	**0.901	0.000
24	يتيح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم.	**0.837	0.000
25	يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة.	**0.924	0.000
26	يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.	**0.888	0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## ثانياً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الدعم التنظيمي المدرك:

من نتائج الجدول (15) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.779 فيما كان الحد الأعلى 0.894، وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً، وإن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

جدول 15: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني " الدعم التنظيمي المدرك".

#	فقرات محور: الدعم التنظيمي المدرك	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
1	تهتم الوزارة بالاستقرار الوظيفي للعاملين.	**0.786	0.000
2	تراعي الوزارة أهداف وقيم العاملين.	**0.894	0.000
3	تظهر الوزارة اهتماماً كبيراً بقضايا العاملين.	**0.800	0.000
4	تهتم الوزارة بآراء العاملين وتوجهاتهم.	**0.846	0.000
5	تحرص الوزارة على تسخير مواردها لمساعدة العاملين في إنجاز مهامهم الوظيفية.	**0.882	0.000
6	تتغاضى الوزارة عن أخطاء العاملين غير المقصودة.	**0.852	0.000
7	تبدي الوزارة فخراً بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة.	**0.779	0.000
8	تقدر الوزارة إسهامات العاملين وجهودهم الإضافية التي تساعد في رخائها واستقرارها.	**0.874	0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ثالثاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور الأداء المؤسسي:

من نتائج الجدول (16) نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.729 فيما كان الحد الأعلى 0.917، وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخلياً، وإن جميع الفقرات قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

جدول 16: الاتساق الداخلي ل فقرات المحور الثالث " الأداء المؤسسي".

#	فقرات محور: الأداء المؤسسي	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالية
1	تستثمر الوزارة بشكل جيد معارف ومهارات العاملين في البحث عن طرق لتصبح أكثر كفاءة.	**0.917	0.000
2	تحاول الوزارة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.	**0.898	0.000
3	تحسنت إنتاجية القسم/المديرية في العاملين الماضيين بشكل ملحوظ.	**0.872	0.000
4	يُعتبر العمل الذي نُؤديه في القسم /المديرية ذو جودة عالية بشكل عام.	**0.911	0.000
5	توفر الوزارة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.	**0.890	0.000
6	بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في الوزارة، بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.	**0.729	0.000
7	تسعى الوزارة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.	**0.846	0.000
8	تحقق الوزارة معظم أهدافها بوتيرة عالية.	**0.874	0.000
9	يبدو أن هناك رضا مرتفع جدا بين المستفيدين اتجاه الوزارة	**0.854	0.000
10	تقدم الوزارة خدمات ذات جودة عالية على وجه العموم.	**0.835	0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2- ثبات الاستبانة Reliability:

### أ- الثبات بطريقة معاملات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha coefficient :

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (35) موظف قبل توزيع الاستبانة النهائية، وتقوم هذا الطريقة على أساس احتساب معامل الفا كرونباخ لكل بعد من ابعاد الاستبانة، ومحاورها والدرجة الكلية لمحاورها. الجدول رقم (17) يوضح أن جميع معاملات ألفا كرونباخ كانت أكبر من 0.6، بلغ معامل الفا كرونباخ (0.985)، لإجمالي فقرات الاستبيان (44)، والمحاور بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات محور الممارسات القيادية (0.978)، وبلغ محور الدعم التنظيمي المدرك (0.939)، وبلغ

معامل ألفا كرو نباخ لجميع فقرات محور الأداء المؤسسي (0.961)، وهي معدلات مرتفعة، وهذا يؤكد على ثبات الاستبانة وأبعادها، ومحاورها.

جدول 17: معامل ألفا كرو نباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها.

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرو نباخ
أبعاد الممارسات القيادية	البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص	8	0.936
	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	5	0.877
	البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية	5	0.874
	البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية	8	0.948
المحور الأول: الممارسات القيادية		26	0.978
المحور الثاني: الدعم التنظيمي المدرك		8	0.939
المحور الثالث: الأداء المؤسسي		10	0.961
جميع الفقرات		44	0.985

### ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية Split Half Coefficient:

الجدول رقم (18) يوضح ان معاملات الارتباط بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية دالة إحصائياً وقوية، وتراوح ما بين (0.732 إلى 0.938)، وبلغ معامل الارتباط قبل التصحيح للدرجة الكلية لمحور الممارسات القيادية (0.938)، وبعد التصحيح (0.968)، اما معامل الارتباط قبل التصحيح لمحور الدعم التنظيمي المدرك فبلغ (0.860)، وبعد التصحيح بلغ (0.925)، وبلغ معامل الارتباط قبل التصحيح لمحور الأداء المؤسسي (0.938)، وبعد التصحيح بلغ (0.968). وعليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

جدول 18: قياس الثبات لمتغيرات الدراسة - بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
0.942	0.890	8	البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص	أبعاد الممارسات القيادية
0.859	0.753	5	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	
0.845	0.732	5	البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية	
0.952	0.909	8	البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية	
0.968	0.938	26	المحور الأول: الممارسات القيادية	
0.925	0.860	8	المحور الثاني: الدعم التنظيمي المدرك	
0.968	0.938	10	المحور الثالث: الأداء المؤسسي	
0.937	0.881	44	جميع الفقرات	

### 3.10 الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

#### اختبار التوزيع الطبيعي:

قام الباحث من التأكد من القيم لمعامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) لكل المتغيرات الدراسية.

جدول 19: قيم معامل الالتواء ومعامل التفرطح لكل متغيرات الدراسة.

معامل التفرطح Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	الأبعاد	المحاور
-0.639	-0.441	البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص	أبعاد الممارسات القيادية
-0.686	-0.428	البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	
-0.598	-0.508	البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية	
-0.429	-0.587	البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية	
-0.561	-0.494	المحور الأول: الممارسات القيادية	
-0.830	-0.037	المحور الثاني: الدعم التنظيمي المدرك	
-0.408	-0.163	المحور الثالث: الأداء المؤسسي	

كما يتضح من الجدول رقم (19) أن قيم معامل الالتواء (Skewness) وقيم معامل التفرطح (Kurtosis) أقل من القيم المطلقة للمتغيرات الدراسة، يدل على ان البيانات للعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في هذه الدراسة.

### الاختبارات الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة الحالية والاجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات قام الباحث باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة الوصفية والاستدلالية:

جدول 20: الاختبارات الاحصائية.

#	الاختبارات الإحصائية	الهدف
1	التكرارات والنسب المئوية Frequencies and Percent	لتعرف إلى تكرار استجابات الفئة.
2	معاملات الارتباط (Correlation Coefficient)	للتحقق من صدق المقياس وثباته، والعلاقة بين المتغيرات.
3	طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient)	للتعرف الى ثبات الاستبانة.
4	معامل الفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha ) (Coefficient)	لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
5	المتوسط الحسابي (Mean)	يستخدم للتعرف إلى طبيعة استجابات العينة على فقرات الاستبيان.
6	الانحراف المعياري (Standard deviation)	يستخدم للتعرف إلى انحرافات استجابات العينة عن الوسط الحسابي لتقديراتهم.
7	الوزن النسبي ( Percentage )	يستخدم هذا الاختبار للتعرف الى الوزن النسبي لاستجابات العينة على فقرات الاستبيان وتفاعلهم حولها.
8	اختبار Independent Samples ) (T-Test)	للتعرف الى الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
9	اختبار (One Way ANOVAs)	للتعرف الى الفروق بين ثلاث مجموعات مستقلة فأكثر.
10	اختبار ( Scheffe )	للتعرف الى طبيعة الفروق.
11	اختبار ( L.S.D )	للتعرف الى أقل الفروق بين المجموعات.
12	اختبار تحليل الانحدار ( Stepwise )	لتحديد التأثير الكبير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير التابع.

### 3.11 ملخص الفصل الثالث:

لتحقيق أهداف الدراسة وتمهيداً للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والاجابة على تساؤلاتها ، قام الباحث في هذا الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الكمي وأسباب اختياره ، ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها للدراسة ، وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في وزارة العمل - سلطنة عمان، وقام الباحث باستخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد العينة وبلغت ( 333 ) ، والعينة الأصلية لهذه الدراسة تبلغ ( 335 ) موظف ، ثم تطرق الى الأداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات، والوصف الاحصائي لعينة الدراسة - والاستبانة وخطوات بناءها ، وإدخال وترميز البيانات وتصنيف درجات الاستجابات ، وبعد ذلك خطوات تطبيق العينة الاستطلاعية واختبارها ، تطرق الى اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال ( صدق المحتوى - صدق الظاهري - صدق القياس ) ، وفي النهاية استعرض الباحث المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها

### 4.1 تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الرابع نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، وبهدف الكشف عن "أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان"، والكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول المتغيرات الثلاث باختلاف متغيراتهم الشخصية.

### 4.2 الإجابة على أسئلة الدراسة:

#### المحك المعتمد في الدراسة:

اعتمد الباحث على ثلاث مستويات وهي: منخفض، متوسط، مرتفع، وذلك حسب وجهات نظر عينة الدراسة، وتحديد هذه المستويات وتصنيفها تم استخدام المعادلة التالية:

$$\text{المستوى} = \frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{7 - 3} = 2$$

عدد المستويات

بذلك يكون المتوسط الحسابي الذي يحصل عليه المبحوثين كما مبين في الجدول (21) على النحو الآتي:

جدول 21: تصنيف درجات الاستجابة للمبحوثين.

م	المستوى	المتوسط الحسابي المقابل
1	منخفض	1 - أقل من 3
2	متوسط	3 - أقل من 5
3	مرتفع	5 - 7

نتائج السؤال الأول ومناقشتها: ما مستوى تصورات الموظفين حول الممارسات القيادية في وزارة

العمل - سلطنة عمان؟

للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحث الاختبارات الوصفية:

(المتوسطات الحسابية - والانحرافات المعيارية - والاوزان النسبية - الترتيب لأبعاد الممارسات

القيادية - والدرجة الكلية لفقراته)، ثم قام بتحليل بيانات كل بُعد من أبعاد الممارسات القيادية.

من نتائج الجدول رقم (22) يوضح أن الوزن النسبي للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات

الممارسات القيادية كان متوسط وبلغ (66.12 %)، وكان البعد الرابع "بناء الثقافة التنظيمية "

بالمرتبة الأولى وحصل على وزن نسبي (68.46 %)، ويليه البعد الثالث " اتخاذ القرارات التشاركية

" بوزن نسبي بلغ (66.41 %)، ويليه البعد الأول " بناء الرؤية وتلمس الفرص " بوزن نسبي بلغ

(64.85%)، وجاء بالمرتبة الأخيرة البعد الثاني " تطوير رأس المال البشري " بوزن نسبي بلغ

(64.12%).

جدول 22: الاوزان النسبية للدرجة الكلية لاستجابات المبحوثين على فقرات الممارسات القيادية .

م.	أبعاد الممارسات القيادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	بناء الرؤية وتلمس الفرص	4.63	1.532	64.85	3	متوسط
2	تطوير رأس المال البشري	4.58	1.577	64.12	4	متوسط
3	اتخاذ القرارات التشاركية	4.74	1.599	66.41	2	متوسط
4	بناء الثقافة التنظيمية	4.89	1.475	68.46	1	متوسط
	الدرجة الكلية لمحور : الممارسات القيادية	4.72	1.458	66.12	-	متوسط

والجداول رقم (23)، و(24)، و(25)، و(26) توضح الإحصاءات الوصفية لفقرات أبعاد الممارسات

القيادية:



## البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص:

من نتائج الجدول رقم (23) تشير البيانات بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس بناء الرؤية وتلمس الفرص كبعد من أبعاد المتغير المستقل الأول الممارسات القيادية وبلغ (4.63)، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة وأحتلت الفقرة رقم (8) المرتبة الأولى، وتتص على (يملكك المسؤول المباشر القدرة على الإقناع)، تلتها الفقرة رقم (4) بالمرتبة الثانية، وتتص على (يبحثنا المسؤول المباشر على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل). وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3)، وتتص على (يملكك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل).

جدول 23: نتائج التحليل الوصفي لفقرات بُعد " بناء الرؤية وتلمس الفرص".

#	فقرات البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يجري المسؤول المباشر نقاشات حول الاتجاهات المستقبلية للعمل.	4.67	1.766	65.38	5	متوسط
2	يبحثنا المسؤول المباشر على تجربة أساليب جديدة.	4.70	1.785	65.8	4	متوسط
3	يملكك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل.	4.31	1.822	60.34	8	متوسط
4	يبحثنا المسؤول المباشر على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل.	4.76	1.744	66.64	2	متوسط
5	يبحثنا المسؤول المباشر على التجريب وتحمل المخاطرة.	4.48	1.774	62.72	7	متوسط
6	المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل.	4.63	1.825	64.82	6	متوسط
7	يأخذ المسؤول المباشر زمام المبادرة للتغلب على العقبات.	4.74	1.757	66.36	3	متوسط
8	يملكك المسؤول المباشر القدرة على الإقناع	4.77	1.728	66.78	1	متوسط
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص	4.63	1.532	64.85	-	متوسط

## البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري:

من نتائج الجدول رقم (24) تشير البيانات بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس رأس المال البشري كبعد من أبعاد المتغير المستقل الأول الممارسات القيادية وبلغ (4.58)، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة وأحتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الأولى، وتنص على (يعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين.) تلتها الفقرة رقم (9) بالمرتبة الثانية، وتنص على (يتمتع المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم.) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (11)، وتنص على (يكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم.).

جدول 24: نتائج التحليل الوصفي لفقرات بُعد " تطوير رأس المال البشري".

#	فقرات البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
9	يتمتع المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم.	4.88	1.772	68.32	2	متوسط
10	يعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين.	4.89	1.734	68.46	1	متوسط
11	يكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم.	3.90	1.847	54.6	5	متوسط
12	يقدر المسؤول المباشر التزام العاملين بالقيم المشتركة.	4.61	1.695	64.54	4	متوسط
13	يمنح المسؤول المباشر العاملين التقدير والدعم.	4.62	1.794	64.68	3	متوسط
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	4.58	1.577	64.12	-	متوسط

## البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية:

من نتائج الجدول رقم (25) تشير البيانات بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس اتخاذ القرارات التشاركية كبعد من أبعاد المتغير المستقل الأول الممارسات القيادية وبلغ ( 4.74 ) ، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة وأحتلت الفقرة رقم ( 15 ) المرتبة الأولى ،

وتنص على ( يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين ) تلتها الفقرة رقم (17) بالمرتبة الثانية ، وتنص على ( يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم ) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (16) ، وتنص على ( يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات) .

جدول 25: نتائج التحليل الوصفي لفقرات بُعد " اتخاذ القرارات التشاركية " .

#	فقرات البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
14	يشجع المسؤول العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	4.76	1.689	66.64	3	متوسط
15	يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين	4.92	1.718	68.88	1	متوسط
16	يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات	4.62	1.733	64.68	5	متوسط
17	يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم	4.79	1.727	67.06	2	متوسط
18	يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها	4.63	1.711	64.82	4	متوسط
	الدرجة الكلية لفقرات البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية	4.74	1.599	66.41	-	متوسط

#### البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية:

من نتائج الجدول رقم (26) تشير البيانات بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس الثقافة التنظيمية كبعد من أبعاد المتغير المستقل الأول الممارسات القيادية وبلغ (4.89)، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة وأحتلت الفقرة رقم (22) المرتبة الأولى، وتنص على (يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام.)، تلتها الفقرة رقم (23) بالمرتبة الثانية، وتنص

على (يلتزم المسؤول المباشر بالوعود.)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (19)، وتنص على (يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية).

جدول 26: نتائج التحليل الوصفي ل فقرات بُعد "بناء الثقافة التنظيمية".

#	فقرات البُعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
19	يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية.	4.66	1.695	65.24	8	متوسط
20	يقبل المسؤول المباشر وجهات النظر المتنوعة.	4.70	1.676	65.8	7	متوسط
21	يعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها.	4.73	1.626	66.22	6	متوسط
22	يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام.	5.50	1.616	77	1	مرتفع
23	يلتزم المسؤول المباشر بالوعود.	4.98	1.703	69.72	2	متوسط
24	يتيح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم.	4.84	1.699	67.76	4	متوسط
25	يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة.	4.87	1.626	68.18	3	متوسط
26	يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.	4.83	1.622	67.62	5	متوسط
	الدرجة الكلية لفقرات البُعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية	4.89	1.474	68.46	-	متوسط

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: ما مستوى تصورات الموظفين حول الدعم التنظيمي المدرك في

وزارة العمل - سلطنة عمان؟

من نتائج الجدول رقم (27) تشير البيانات بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس المتغير المستقل الثاني الدعم التنظيمي المدرك وبلغ (3.99)، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة وأحتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الأولى، وتنص على (تتغاضى الوزارة عن أخطاء العاملين غير المقصودة)، تلتها الفقرة رقم (7) بالمرتبة الثانية، وتنص على (تبدي الوزارة فخرها

بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة) وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (3)، وتنص على (تظهر الوزارة اهتماما كبيرا بقضايا العاملين).

جدول 27: نتائج التحليل الوصفي ل فقرات المحور الثاني " الدعم التنظيمي المدرك".

#	فقرات محور: الدعم التنظيمي المدرك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تهتم الوزارة بالاستقرار الوظيفي للعاملين.	3.93	1.866	55.02	6	متوسط
2	تراعي الوزارة أهداف وقيم العاملين.	4.05	1.792	56.7	3	متوسط
3	تظهر الوزارة اهتماما كبيرا بقضايا العاملين.	3.83	1.817	53.62	8	متوسط
4	تهتم الوزارة بأراء العاملين وتوجهاتهم.	3.83	1.769	53.62	7	متوسط
5	تحرص الوزارة على تسخير مواردها لمساعدة العاملين في إنجاز مهامهم الوظيفية.	4.04	1.705	56.56	4	متوسط
6	تتغاضى الوزارة عن أخطاء العاملين غير المقصودة.	4.23	1.590	59.22	1	متوسط
7	تبدي الوزارة فخرها بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة.	4.12	1.811	57.68	2	متوسط
8	تقدر الوزارة إسهامات العاملين وجهودهم الإضافية التي تساعد في رخائها واستقرارها.	3.93	1.802	55.02	5	متوسط
	الدرجة الكلية لفقرات المحور: الدعم التنظيمي المدرك	3.99	1.545	55.94	-	متوسط

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما مستوى تصورات الموظفين حول الأداء المؤسسي في وزارة

العمل - سلطنة عمان؟

من نتائج الجدول رقم (28) تشير البيانات بأن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة عن الفقرات التي تقيس المتغير التابع الأداء المؤسسي وبلغ (4.29)، وهذا يمثل درجة تقدير متوسطة وأحتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الأولى، تلتها الفقرة رقم (2) بالمرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (5).

جدول 28: نتائج التحليل الوصفي لقرارات المحور الثالث " الأداء المؤسسي".

#	قرارات محور: الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	تستثمر الوزارة بشكل جيد معارف ومهارات العاملين في البحث عن طرق لتصبح أكثر كفاءة.	3.95	1.711	55.3	8	متوسط
2	تحاول الوزارة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.	4.61	1.595	64.54	2	متوسط
3	تحسنت إنتاجية القسم/المديرية في العاملين الماضيين بشكل ملحوظ.	4.29	1.668	60.06	6	متوسط
4	يُعتبر العمل الذي تؤديه في القسم /المديرية ذو جودة عالية بشكل عام.	4.87	1.597	68.18	1	متوسط
5	توفر الوزارة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.	3.73	1.741	52.22	10	متوسط
6	بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في الوزارة، بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.	4.50	1.801	63	4	متوسط
7	تسعى الوزارة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.	4.55	1.543	63.7	3	متوسط
8	تحقق الوزارة معظم أهدافها بوتيرة عالية.	4.26	1.498	59.64	7	متوسط
9	يبدو أن هناك رضا مرتفع جدا بين المستفيدين اتجاه الوزارة	3.74	1.704	52.36	9	متوسط
10	تقدم الوزارة خدمات ذات جودة عالية على وجهه العموم.	4.43	1.586	62.02	5	متوسط
	الدرجة الكلية لقرارات المحور: الأداء المؤسسي	4.29	1.295	60.10	-	متوسط

### 4.3 اختبار الفرضيات:

#### 4.3.1 اختبار الفروض باستخدام مصفوفة الارتباط، الانحدار البسيط والمتعدد.

حساب معاملات الارتباط واختبار الفروض الخاصة بالأداء المؤسسي.

من نتائج الجدول رقم (29) يتضح ان معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الممارسات القيادية، والدعم التنظيمي المدرك) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) كانت دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.01 لدى المتغيرين المستقلين:

- الممارسات القيادية حيث جاءت النتيجة (\*\*0.591)، وتدل على وجود علاقة ارتباط

طردية وقوية بين المتغير المستقل الأول (الممارسات القيادية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

- والدعم التنظيمي المدرك حيث جاءت النتيجة (\*\*0.843) وتدل على وجود علاقة ارتباط

طردية وقوية بين المتغير المستقل الثاني (الدعم التنظيمي المدرك) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي).

جدول 29: مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي		الأداء المؤسسي	
الدعم التنظيمي المدرك	الممارسات القيادية		
0.554**	1	0.591**	الممارسات القيادية
1	0.554**	0.843**	الدعم التنظيمي المدرك

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 4.3.2 تحليل الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون، بين الدرجة الكلية لمحور الممارسات القيادية وابعادها كلاً على حدة، والدرجة الكلية لفقرات الأداء المؤسسي.

من نتائج الجدول رقم (30) يتضح أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أي ان

هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين محور الممارسات القيادية الكلية والأداء المؤسسي الكلية.

ويتضح أن الأبعاد الأربعة الفرعية لقيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أي ان هناك

علاقة ارتباط طردية وقوية بين بُعد (بناء الرؤية وتلمس الفرص - تطوير راس المال البشري - اتخاذ

القرارات التشاركية - بناء الثقافة التنظيمية) والأداء المؤسسي. كما يتضح من خلال نتائج الجدول

رقم (30) يتضح أن بُعد " بناء الثقافة التنظيمية" بالمرتبة الأولى والاقوى (\*\*0.576)، يليها بُعد "

تطوير راس المال البشري " بالمرتبة الثانية (\*\*0.563)، والمرتبة الثالثة بُعد " بناء الرؤية وتلمس

الفرص" (\*\*0.555)، والأخيرة بُعد " اتخاذ القرارات التشاركية" (\*\*0.546).

يرى الباحث أن أبعاد الممارسات القيادية التي يمارسها المسؤول المباشر لها علاقة على الأداء

المؤسسي داخل المنظمة، ومما سبق يتضح ثبوت صحة الفرضية للدراسة، أي يوجد ارتباط معنوي

بين الممارسات القيادية والمتمثلة في البعد (بناء الرؤية وتلمس الفرص - تطوير راس المال البشري

- اتخاذ القرارات التشاركية - بناء الثقافة التنظيمية)، والأداء المؤسسي.

والنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى تتفق مع نتائج: دراسة (Koohang, Paliszkiwicz,

& Goluchiwski, 2017) ، ودراسة (الغنبوصي، صلاح الدين، و الحوسنية، 2018) ، ودراسة

(توبوك، 2016 م) ، ودراسة (الجبوري و الحاكم، 2019 م)، ودراسة (Vera, Samba, kong,



(Maldonado, 2020) ودراسة (السقا، أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين مستوى الأداء الحكومي - دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية " رسالة ماجستير، 2018 م) ، ودراسة (قفة، 2018 م) ، ودراسة (إبراهيم، 2018 م) ، ودراسة (عبدالرحمن، 2018 م)، ودراسة (عبده، 2017 م) ، ودراسة (أبوسمرة، 2018 م) .

جدول 30: مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور الممارسات القيادية وأبعادها والاداء المؤسسي .

المتغيرات	البيان	الأداء المؤسسي
الدرجة الكلية: للممارسات القيادية	معامل الارتباط	0.591**
	الدلالة الاحصائية	0.000
البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص	معامل الارتباط	0.555**
	الدلالة الاحصائية	0.000
البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري	معامل الارتباط	0.563**
	الدلالة الاحصائية	0.000
البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية	معامل الارتباط	0.546**
	الدلالة الاحصائية	0.000
البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0.576**
	الدلالة الاحصائية	0.000

**الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.**

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون، بين الدرجة الكلية لمحور الدعم التنظيمي المدرك، والدرجة الكلية لفقرات الأداء المؤسسي. من نتائج الجدول رقم (31) يتضح أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، أي ان هناك علاقة ارتباط طردية وقوية بين محور الدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي.

يرى الباحث أن الدعم التنظيمي المدرك للموظفين له علاقة على الأداء المؤسسي داخل المنظمة،  
ومما سبق يتضح ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، أي يوجد ارتباط معنوي بين  
محور الدعم التنظيمي المدرك، والأداء المؤسسي.

جدول 31: مصفوفة الارتباط بين الدرجة الكلية لمحور " الدعم التنظيمي المدرك " والأداء المؤسسي.

المتغيرات	البيان	الأداء المؤسسي
الدرجة الكلية لمحور: الدعم التنظيمي المدرك	معامل الارتباط	0.843**
	الدلالة الاحصائية	0.000

والنتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية تتفق مع دراسة (عامر، 2021م)، ودراسة (العجارمة،  
2020)، ودراسة (المالكي، 2019 م)، ودراسة (الرشيدي، 2019 م)، ودراسة (كمال، 2018 م)،  
ودراسة (الدلاش، 2018)، ودراسة (حمد و دهليز، 2016 م) ، ودراسة (Jaswal & Dhar،  
2016)، ودراسة (Lim, Osman, abdul manaf, & and abduallah, 2016)، ودراسة  
(Abou-Moghli, 2015).

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية والدعم التنظيمي  
المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك علاقة بين الممارسات القيادية والأداء المؤسسي، وأن هناك علاقة  
بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي، والفرضية الرئيسية الثالثة تبحت في العلاقة الخطية  
بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث استخدم الباحث اختبار تحليل الانحدار وفقاً لطريقة  
(Stepwise)، حيث ينبثق عن الفرضية عن الفرضية الرئيسية الثالثة ثلاث فروض فرعية للعلاقات  
الخطية، وهي على النحو التالي:

أولاً: أثر الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي:

بلغ معامل الارتباط بين الممارسات القيادية والأداء المؤسسي (\*\*0.591)، وكانت العلاقة دالة وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يبلغ (0.349)، وهذا يدل على ان التغيير في الممارسات القيادية يفسر ما نسبته (34.9%) من التغيير الحاصل في الأداء المؤسسي. والجدول التالي يبين نتائج تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة العلاقة بينهما.

جدول 32: اختبار تحليل التباين الأحادي " لأثر الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي " .

مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	قيمة (Sig)
الانحدار	195.533	1	195.533	178.792	0.000
البواقي	364.181	333	1.094		
الإجمالي	559.714	334			

من نتائج الجدول رقم (32) يتضح بأن العلاقة دالة احصائياً، وأن هناك أثر دال للممارسات القيادية والأداء المؤسسي.

وفيما يلي جدول يوضح معادلة الانحدار:

جدول 33: معادلة انحدار الممارسات القيادية / الأداء المؤسسي.

النموذج	قيمة (B)	قيمة (Beta)	قيمة (t)	قيمة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثابت	1.814		9.354	0.000	0.349
الممارسات القيادية	0.525	0.591	13.371	0.000	

من نتائج الجدول رقم (33) يتضح ان قيم Sig. أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك فإن معادلة الانحدار هي على النحو التالي:

$$\text{درجة التأثير في الأداء المؤسسي} = 1.814 + (0.525 \times \text{الممارسات القيادية})$$

وبتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس الممارسات القيادية وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة الأداء المؤسسي، حيث ان كل تغير قدرة 0.525 وحدة في الممارسات القيادية يزيد بدرجة الأداء المؤسسي بمقدار وحدة واحدة. وقد يبين ذلك مدى أثر الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي.

وتتفق مع نتائج دراسة (الجبوري و الحاكم، 2019 م) التي جاءت نتائجها وجود تأثير لأبعاد عملية اتخاذ القرارات ( تحديد البدائل - تنفيذ القرار ومتابعته ) في حين لم يوجد أي تأثير لأبعاد المتغير المستقل ( تحديد المشكلة - تقييم البدائل - اختيار البديل الأفضل ) في الأداء المؤسسي في الجامعات الحكومية في محافظة بغداد، ودراسة (عده، 2017 م) والتي جاءت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظة غزة بمعامل ارتباط ( 0.940 ) .

ثانياً: أثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي:

بلغ معامل الارتباط بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي (  $0.843^{**}$  )، وكانت العلاقة دالة وطرديّة، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يبلغ (0.710)، وهذا يدل على ان التغيير في الدعم التنظيمي المدرك يفسر ما نسبته (71%) من التغيير الحاصل في الأداء المؤسسي. جدول 34: اختبار تحليل التباين الاحادي " لأثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي " .

مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	قيمة (Sig)
الانحدار	397.460	1	397.460	815.720	0.000
البواقي	162.254	333	0.487		
الإجمالي	559.714	334			

من نتائج الجدول رقم (34) يتضح بان العلاقة بان العلاقة دالة احصائياً، وأن هناك أثر دال لدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي.

وفيما يلي جدول يوضح معادلة الانحدار:

جدول 35: معادلة انحدار الدعم التنظيمي المدرك / الأداء المؤسسي.

النموذج	قيمة (B)	قيمة (Beta)	قيمة (t)	قيمة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثابت	1.473		13.914	0.000	0.710
الدعم التنظيمي المدرك	0.706	0.843	28.561	0.000	

من نتائج الجدول رقم (35) يتضح ان قيم Sig. أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك فإن معادلة الانحدار هي على النحو التالي:

$$\text{درجة التأثير في الأداء المؤسسي} = 1.473 + (0.706 \times \text{الدعم التنظيمي المدرك})$$

وبتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس الدعم التنظيمي المدرك وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة الأداء المؤسسي، حيث ان كل تغير قدرة 0.706 وحدة في الدعم التنظيمي المدرك يزيد بدرجة الأداء المؤسسي بمقدار وحدة واحدة. وقد يبين ذلك مدى أثر الدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي. وتتفق مع نتائج دراسة (عامر، 2021م)، ودراسة (العجارمة، 2020)، ودراسة (المالكي، 2019م)، ودراسة (الرشيدي، 2019م)، ودراسة (كمال، أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر، 2018م)، ودراسة (الدلاش، 2018)، ودراسة (حمد و دهليز، 2016م)، ودراسة (Abou-Moghli, 2015).

**ثالثاً: أثر كل من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي معاً على الأداء المؤسسي:**

بلغ معامل الارتباط بين الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك معاً والأداء المؤسسي (\*\*0.856)، وكانت العلاقة دالة وطردية، وبناء على ذلك فإن معامل التحديد التفسيري يبلغ (0.732)، وهذا يدل على ان التغير في الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك يفسر ما نسبته (73.2%) من التغير الحاصل في الأداء المؤسسي، وفيما يلي تحليل التباين الأحادي للكشف عن دلالة العلاقة الخطية بين المتغيرات:

جدول 36: اختبار تحليل التباين الأحادي " لأثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي".

مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	قيمة (Sig.)
الانحدار	409.888	2	204.944	454.134	0.000
البواقي	149.827	332	0.451		
الإجمالي	55.714	334			

من نتائج الجدول رقم (36) يتضح بان العلاقة بان العلاقة دالة احصائياً، وأن هناك أثر دال للممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي، وفيما يلي جدول يوضح معادلة الانحدار:

جدول 37: معادلة انحدار الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك / الأداء المؤسسي.

النموذج	قيمة (B)	قيمة (Beta)	قيمة (t)	قيمة (Sig)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثابت	1.054		8.147	0.000	0.732
الممارسات القيادية	0.159	0.179	5.248	0.000	
الدعم التنظيمي المدرك	0.623	0.743	21.794	0.000	

من نتائج الجدول (37) يتضح ان قيم Sig. أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبناء على ذلك فإن معادلة الانحدار هي على النحو التالي:

$$\text{درجة التأثير في الأداء المؤسسي} = 1.054 + (0.159 \times \text{الممارسات القيادية}) + (0.623 \times \text{الدعم التنظيمي المدرك})$$

ويتفسير النموذج السابق يتضح أنه بقياس الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك معاً وتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة الأداء المؤسسي، حيث ان كل تغير قدرة 0.159 وحدة في الممارسات القيادية وكل تغير قدرة 0.623 في الدعم التنظيمي المدرك معاً يزيد بدرجة الأداء المؤسسي بمقدار وحدة واحدة. وقد يبين ذلك مدى أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك معاً على الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول درجة الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان تعزي الى متغيرات: الجنس - الفئة العمرية - سنوات الخدمة.

استخدم الباحث الاختبارات الاستدلالية المناسبة، بحيث استخدم اختبار (Independent Samples T test) للفروق بين مجموعتين، واختبار (One Way ANOVAs) للفروق بين ثلاث

مجموعات أو أكثر في متغير تابع واحد، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وكانت النتائج لكل متغير من المتغيرات الشخصية على النحو التالي:

#### أولاً: الفروقات وفق متغير الجنس:

من نتائج الجدول رقم (38) يتضح أن متوسط الحسابي الاعلى للمحور الممارسات القيادية عند الذكور بلغ (4.75) بانحراف معياري (1.441) وعند الاناث بلغ (4.69) بانحراف معياري (1.482). وقيم الاحتمال لمحور الممارسات القيادية كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على أبعاد الممارسات القيادية، والدرجة الكلية لفقراته تعزي لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى).

كما يتضح من بيانات الجدول رقم (38) المتوسط الحسابي لفقرات المحور الدعم التنظيمي المدرك عند الذكور بلغ (4.20) بانحراف معياري (1.603) وعند الاناث بلغ (3.75) بانحراف معياري (1.446). وقيم الاحتمال لفقرات الدعم التنظيمي المدرك أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الدرجة الكلية لفقرات محور الدعم التنظيمي المدرك تعزي لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى).

يتضح أيضا من بيانات الجدول رقم (38) ان المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأداء المؤسسي عند الذكور بلغ (4.44) بانحراف معياري (1.336) وعند الاناث بلغ (4.13) بانحراف معياري (1.228). وقيم الاحتمال لفقرات الأداء المؤسسي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على الدرجة الكلية لفقرات الأداء المؤسسي تعزي لمتغير الجنس.

جدول 38: اختبارات للفروق بين مجموعتين حسب متغير الجنس في مستوى الممارسات القيادية.

المتغيرات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	قيمة (sig.)
محور الممارسات القيادية	ذكر	180	4.75	1.441	0.358	0.721
	أنثى	155	4.69	1.482		
محور الدعم التنظيمي المدرك	ذكر	180	4.20	1.603	2.65	0.009
	أنثى	155	3.75	1.446		
محور الأداء المؤسسي	ذكر	180	4.44	1.336	2.208	0.280
	أنثى	155	4.13	1.228		

\*ت الجدولية عند درجات حرية (336) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96)

\*\*ت الجدولية عند درجات حرية (336) ومستوى دلالة (0.01) تساوي (2.33)

### ثانياً: الفروقات وفق متغير الفئة العمرية:

يوضح الجدول رقم (39) أن قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05) لمحور الممارسات القيادية والمحور الدعم التنظيمي المدرك، وقيم الاحتمال لمحور الأداء المؤسسي كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

جدول 39: اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير العمر في متغيرات الدراسة.

م	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	قيمة (sig)
محور الممارسات القيادية	محور الممارسات القيادية	بين المجموعات	15.870	2	7.935	3.795	0.023
		داخل المجموعات	694.103	332	2.091		
		الإجمالي	709.973	334			
محور الدعم التنظيمي المدرك	محور الدعم التنظيمي المدرك	بين المجموعات	15.048	2	7.524	3.191	0.042
		داخل المجموعات	782.837	332	2.358		
		الإجمالي	797.885	334			
محور الأداء المؤسسي	محور الأداء المؤسسي	بين المجموعات	7.978	2	3.989	2.400	0.092
		داخل المجموعات	551.736	332	1.662		
		الإجمالي	559.714	334			



وللكشف عن طبيعة هذه الفروقات المرتبطة بمحور "الممارسات القيادية"، استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير الممارسات القيادية حسب متغير العمر، ويتضح من الجدول رقم (40) لاختبار شيفيه:

- أن الفروق ما بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 عام) وهو دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.024)، وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- والفروق ما بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) وهو غير دال احصائياً تساوي (0.166)، وهي أكبر من (0.05) وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الفئتين.

- والفروق ما بين الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) وهو غير دال احصائياً تساوي (0.887)، وهي أكبر من (0.05) وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الفئتين.

جدول 40: اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على متغير " الممارسات القيادية" حسب متغير العمر.

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 45 عام	45 عام فأكثر
أقل من 30 سنة			
5.5513			
من 30 إلى أقل من 45 عام	0.024//0.89730*		
4.6540			
45 عام فأكثر		0.166//0.76690	0.887// -0.13040
4.7844			

للكشف عن طبيعة هذه الفروق المرتبطة بمتغير "الدعم التنظيمي المدرك"، استخدم الباحث اختبار

شيفيه للمقارنات البعدية لمتغير الدعم التنظيمي المدرك حسب متغير العمر، ويتضح من الجدول

رقم (41) النتائج الآتية:

- الفروق ما بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 عام) وهو غير دال احصائياً لأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.064) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- والفروق ما بين الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) وهو غير دال احصائياً تساوي (0.500) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الفئتين.

- والفروق ما بين الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 عام) والفئة العمرية (45 عام فأكثر) وهو غير دال احصائياً تساوي (0.541) وهي أكبر من (0.05)، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الفئتين.

جدول 41: اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على محور " الدعم التنظيمي المدرك " حسب متغير العمر.

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 45 عام	45 عام فأكثر
أقل من 30 سنة			
4.7321			
من 30 إلى أقل من 45 عام	0.064 // 0.81844		
3.9137			
45 عام فأكثر		0.541 // -0.31357	
4.2273			

ويتضح من الجدول رقم (39) ان قيمة الاحتمال لمحور الأداء المؤسسي كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن متغير العمر ليس له تأثير في درجة الأداء المؤسسي لدى الموظفين عينة الدراسة، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول درجة الأداء المؤسسي في وزارة العمل تعزي لمتغير العمر عند مستوى دلالة (0.05).

### ثالثاً: الفروقات وفق متغير سنوات الخدمة:

يوضح الجدول رقم (42) ان قيم الاحتمال كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، أي أن متغير سنوات الخدمة يؤثر في درجة الممارسات القيادية ودرجة الدعم التنظيمي المدرك ودرجة الأداء المؤسسي لدى موظفين عينة الدراسة في وزارة العمل - سلطنة عمان. وانه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول درجة الممارسات القيادية ودرجة الدعم التنظيمي المدرك ودرجة الأداء المؤسسي في جهة وزارة العمل - سلطنة عمان تعزي لمتغير سنوات الخدمة.

جدول 42: اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق حسب متغير سنوات الخدمة في مستوى المتغيرات الدراسة.

م	المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المتوسطات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	قيمة (sig)
	المحور الممارسات القيادية	بين المجموعات	21.720	2	10.860	5.239	0.006
		داخل المجموعات	688.253	332	2.073		
		الإجمالي	709.973	334			
	المحور الدعم التنظيمي المدرك	بين المجموعات	21.731	2	10.865	4.648	0.010
		داخل المجموعات	776.154	332	2.338		
		الإجمالي	797.885	334			
	المحور الأداء المؤسسي	بين المجموعات	15.142	2	7.571	4.616	0.011
		داخل المجموعات	544.573	332	1.640		
		الإجمالي	559.714	334			

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق فيما يتعلق بمتغير "الممارسات القيادية"، استخدم الباحث اختبار

شيفيه للمقارنات البعدية حسب متغير سنوات الخدمة يتضح من الجدول رقم (43) النتائج الآتية:

- الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (أقل من 30 سنة) والفئة سنوات الخبرة (من 3 سنوات

إلى أقل من 10 سنوات) وهو غير دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.067)،

وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (أقل من 30 سنة) والفئة سنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهو دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.008)، وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) والفئة سنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهو غير دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.352)، وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

جدول 43 : اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على المحور الممارسات القيادية حسب متغير سنوات الخدمة .

عشر سنوات فأكثر	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 3 سنوات	سنوات الخدمة
			أقل من 3 سنوات
			5.6269
		0.067//0.81154	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
			4.8154
	0.352//0.24181	0.008//1.05335*	عشر سنوات فأكثر
			4.5736

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق الخاصة بمحور "الدعم التنظيمي المدرك"، استخدم الباحث اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حسب متغير سنوات الخدمة، ويتضح من الجدول رقم (44) النتائج الآتية:

- الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (أقل من 30 سنة) والفئة سنوات الخبرة (من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وهو غير دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.069)، وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (أقل من 30 سنة) والفئة سنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهو دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.013)، وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) والفئة سنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهو غير دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.487)، وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

جدول 44 : اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على محور " الدعم التنظيمي المدرك " حسب متغير سنوات الخدمة .

عشر سنوات فأكثر	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 3 سنوات	سنوات الخدمة
			أقل من 3 سنوات
			4.9250
		0.069//0.85625	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
			4.0688
	0.487//0.21298	0.013//1.06923*	عشر سنوات فأكثر
			3.8558

وللكشف عن طبيعة هذه الفروق والخاصة بمحور "الأداء المؤسسي"، استخدم الباحث اختبار شيفيه

للمقارنات البعدية حسب متغير العمر يتضح من الجدول رقم (45) النتائج الآتية:

- الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (أقل من 30 سنة) والفئة سنوات الخبرة (من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وهو دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.033)، وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (أقل من 30 سنة) والفئة سنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهو غير دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.11)، وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) والفئة سنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهو غير دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.790)، وهي أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

جدول 45 : اختبار شيفيه للمقارنات البعدية على محور " الأداء المؤسسي " حسب متغير سنوات الخدمة .

سنوات الخدمة	أقل من 3 سنوات	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	عشر سنوات فأكثر
أقل من 3 سنوات			
5.1150			
من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		0.033//0.81083*	
4.3042			
عشر سنوات فأكثر		0.11//0.91295*	0.790//0.10212
4.2021			

### ملخص الفصل:

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، حيث قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الطبيعية بناء على حجم العينة الكبيرة، وبهدف الكشف عن " أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان "، والكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول المتغيرات الثلاث باختلاف متغيراتهم الشخصية، باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة.

## الفصل الخامس: ملخص النتائج والتوصيات

### 5.1 تمهيد:

تهدف هذه الدراسة في هذا الفصل التطرق الى سرد النتائج التي تم التوصل اليها بعد اجراء عملية التحليل الاحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، وادراج بعض التوصيات التي يرى الباحث بانها مهمة وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان بالإضافة الى تسليط الضوء على الممارسات القيادية وكذلك الدعم التنظيمي المدرك، واقتراح دراسات على بعض القطاعات.

### 5.2 نتائج الدراسة:

#### أولاً: النتائج الوصفية المرتبطة بالنسب لأسئلة الدراسة:

- نتائج السؤال الأول: ما مستوى تصورات الموظفين حول الممارسات القيادية في وزارة العمل - سلطنة عمان؟
- أظهرت النتائج أن درجة الممارسات القيادية على الموظفين في وزارة العمل - سلطنة عمان متوسطة بنسبة (66.12%).
- أظهرت النتائج أن درجات الابعاد جاءت (متوسطة) أتى البعد الرابع "بناء الثقافة التنظيمية" بالمرتبة الأولى وحصل على وزن نسبي (68.46%)، ويليه البعد الثالث " اتخاذ القرارات التشاركية" بوزن نسبي بلغ (66.41%)، ويليه البعد الأول " بناء الرؤية وتلمس الفرص" بوزن نسبي بلغ (64.85%)، وجاء بالراتبة الأخيرة البعد الثاني "تطوير رأس المال البشري" بوزن نسبي بلغ (64.12%).
- نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تصورات الموظفين حول الدعم التنظيمي المدرك في وزارة العمل - سلطنة عمان؟

- أظهرت النتائج أن درجة إدراك الموظفين بالوزارة العمل - سلطنة عمان للدعم التنظيمي المدرك (55.94%)، وهي نسبة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث: ما مستوى تصورات الموظفين حول الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان؟

- أظهرت النتائج الدراسة أن درجة الأداء المؤسسي لدى وزارة العمل - سلطنة عمان (60.10%) يمثل درجة متوسطة.

ثانياً: العلاقة بين الممارسات القيادية والأداء المؤسسي:

- أظهرت النتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية (\*\*0.591) ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

- أظهرت النتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية (\*\*0.555) ذات دلالة إحصائية بين البعد " بناء الرؤية وتلمس الفرص " والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

- أظهرت النتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية (\*\*0.563) ذات دلالة إحصائية بين البعد "تطوير رأس المال البشري " والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

- أظهرت النتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية (\*\*0.546) ذات دلالة إحصائية بين البعد "اتخاذ القرارات التشاركية " والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

- أظهرت النتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية (\*\*0.576) ذات دلالة إحصائية بين البعد " بناء الثقافة التنظيمية " والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.

ثالثاً: العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي:

- أظهرت النتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية (\*\*0.843) ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان.



رابعاً: أثر الدلالة الإحصائية كلاً من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي:

- أظهرت النتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.525) للممارسات القيادية على الأداء المؤسسي لدى الموظفين وزارة العمل - سلطنة عمان، ومعامل التحديد التفسيري يبلغ (0.349)، وهذا يدل على ان التغيير في الممارسات القيادية يفسر ما نسبته (34.9%) من التغيير الحاصل في الأداء المؤسسي.

- أظهرت النتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.706) للدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي لدى الموظفين وزارة العمل - سلطنة عمان، ومعامل التحديد التفسيري يبلغ (0.710)، وهذا يدل على ان التغيير في الدعم التنظيمي المدرك يفسر ما نسبته (71%) من التغيير الحاصل في الأداء المؤسسي.

- تبين أن هناك أثر للممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك معاً على الأداء المؤسسي، وكان أثر الدعم التنظيمي المدرك مرتفعاً بقيمة (0.623) مقابل أثر الممارسات القيادية (0.159) لدى الموظفين في وزارة العمل - سلطنة عمان، معامل التحديد التفسيري يبلغ (0.732)، وهذا يدل على ان التغيير في الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك يفسر ما نسبته (73.2%) من التغيير الحاصل في الأداء المؤسسي.

**خامساً: نتائج الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المبحوثين:**

**الفروقات وفق متغير الجنس:**

- ظهرت قيم الاحتمال للأبعاد الممارسات القيادية والدرجة الكلية لفرقاته كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين على أبعاد الممارسات القيادية،  
والدرجة الكلية لفقراته تعزي لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى).

- ظهرت قيم الاحتمال لفقرات الدعم التنظيمي المدرك أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت  
قيم (ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة  
إحصائية في استجابات المبحوثين على الدرجة الكلية لفقرات محور الدعم التنظيمي المدرك  
تعزي لمتغير الجنس (ذكر أو أنثى).

- ظهرت قيم الاحتمال لفقرات الأداء المؤسسي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكانت قيم  
(ت) المحسوبة أكبر من قيمة (ت) الجدولية. وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة  
إحصائية في استجابات المبحوثين على الدرجة الكلية لفقرات الأداء المؤسسي تعزي لمتغير  
الجنس (ذكر أو أنثى).

#### **الفروقات وفق متغير الفئة العمرية:**

- ظهرت الفروق تعزي لمتغير العمر، في المحور " الممارسات القيادية " وكانت الفروق ما بين  
الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 عام) وهو دال احصائياً  
لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.024)، وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة  
احصائية ما بين الفئتين.

#### **الفروقات وفق متغير سنوات الخدمة:**

- وظهرت الفروق تعزي لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق في المحور " الممارسات القيادية "  
الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (أقل من 30 سنة) والفئة سنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر)  
وهو دال احصائياً لان القيمة الاحتمالية تساوي (0.008)، وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد  
فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- ظهرت الفروق تعزي لمتغير سنوات الخدمة، وكانت الفروق في المحور "الدعم التنظيمي المدرك" الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (أقل من 30 سنة) والفئة سنوات الخبرة (عشر سنوات فأكثر) وهو دال احصائياً لأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.013)، وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

- ظهرت الفروق تعزي لمتغير سنوات الخدمة، الفروق في المحور "الأداء المؤسسي" الفروق ما بين الفئة سنوات الخبرة (أقل من 30 سنة) والفئة سنوات الخبرة (من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وهو دال احصائياً لأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.033)، وهي أقل من (0.05) وبالتالي يوجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الفئتين.

### 5.3 توصيات الدراسة:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، فإنه يمكن تلخيص أهم التوصيات التي يرى الباحث أنها ضرورية ويمكن الاستفادة منها، وذلك على النحو التالي:

- في بناء الرؤية الناجحة وتلمس الفرص فإن على الجهة الحكومية التحرر من السلبية نحو الصورة المرترسة في أذهانهم عن مستقبل مؤسستهم على المدى البعيد ولن يأتي ذلك إلا إذا كانت مقبولة لديهم، وواضحة، وأثارت الحماس فيهم، كما يجب أن يراعى فيها الأطراف ذات المصلحة مع ضرورة إيلاء الاهتمام الى الأطراف الأكثر أهمية، والأكثر أهمية هم الموظفين في هذه الجهة.

- في اتخاذ القرارات التشاركية على الجهة الحكومية تمكين المسؤول المباشر والمرؤوسين بشتى الوسائل بتزويدهم بالصلاحيات الكافية التي تتناسب مع حجم المسؤوليات ، واتخاذ القرارات وتعزيز التواصل بكل المستويات ، وإيجاد معايير واضحة لعملية التفويض توضح فيها كل المعلومات وبشكل تفصيلي عن التفويض سواء بالمدة المحددة للتفويض ، والموظفين المسموح لهم بذلك ، والمستويات

للتفويض ، وشروطه وغيرها من المعلومات والقواعد التي تضمن نجاح عمل سير العمل التشاركي في هذه المؤسسة ، ضرورة نشر الوعي بأهمية عملية اتخاذ القرارات من خلال المؤتمرات والورش والاهتمام بالقيم التنظيمية كونها تساهم في تطوير وتنمية الأداء المؤسسي .

- ضرورة الحث على تعميق الوعي لدى المسؤولين المباشرين في وزارة العمل - سلطنة عمان حول أهمية رأس المال البشري، وزيادة الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية.

- ضرورة الاهتمام أكثر بمكونات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وتبني ثقافة الاتصال داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحسين طرق الاتصال، وجعل الافراد على دراية دائمة ومستمرة بما يحدث داخل المؤسسة، والاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة التغيير داخل المؤسسة، ومحاولة نشرها وترسيخها في أذهان المسؤول المباشر والمرؤوسين في المؤسسة.

- منح الموظفين الدعم التنظيمي اللازم وقياس مدى إدراكه لهذا الدعم، كون الدعم التنظيمي له أثر دال في الأداء المؤسسي بعد ما اتضح في النتائج لهذه الدراسة.

- قيام المسؤولين في الإدارة العليا بدراسة وفهم محددات الدعم التنظيمي المدرك من قبل الموظفين في الوزارة بشكل عام ومدى تأثيرها على دافعيتهم للإنجاز، بالشكل الذي يمكنها من دعم الجوانب الإيجابية والاستفادة منها ومواجهة الجوانب السلبية ومحاولة علاجها والقضاء عليها، وضع برامج وخطط تدريب وتنمية الموظفين مهنيًا ، والعمل من خلالها على تنمية الوعي التنظيمي للرفع من مستوى الأداء العام للمؤسسة ، مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على الموظفين في المؤسسة بشكل عادل ومناسب ، وإعلامهم بما هو مطلوب منهم ، وتدعيم ثقافة الالتزام لديهم .

#### 5.4 دراسات مقترحة:

من خلال الاطلاع على الموضوع " الممارسات القيادية " و " الدعم التنظيمي المدرك " و " والأداء المؤسسي " ، وبحكم اتساع هذا الموضوع وبإمكانية الإحاطة كل جانب على حده مع متغيرات مختلفة، سيبقى المجال مفتوح لدراسات أخرى ومن هذه المواضيع نذكر ما يلي:

أولاً: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي - تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى (القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، البنوك وغيرها)

ثانياً: إجراء دراسات عن واقع الممارسات القيادية على مؤسسات أخرى مثل (القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، البنوك وغيرها)

ثالثاً: إجراء دراسات عن واقع الدعم التنظيمي المدرك على المؤسسات أخرى مثل (القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، البنوك وغيرها)

رابعاً: إجراء دراسات عن واقع الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك معاً بمتغيرات أخرى تابعة منها (الأداء الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، التوجه الاستراتيجي)

خامساً: إجراء دراسات عن الأثر رأس المال البشري على المؤسسات بمتغيرات أخرى تابعة منها (التميز المؤسسي، الأداء المؤسسي، الالتزام التنظيمي)

## ملخص الدراسة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي، وتم تحديد الإشكالية في وزارة العمل والتي كانت محل الدراسة التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة والفرضيات، بطريقة تجعلنا للكشف عن العلاقة بين كلاً من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي، وبيان أثر كلاً من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الكمي إلى جانب استخدامه الاستبانة كأداة الرئيسية لجمع البيانات، فمن خلال هذه الدراسة وصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج وأهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلاً من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك والأداء المؤسسي، ونتائج تحليل الانحدار أن كلاً من الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء المؤسسي لوزارة العمل - سلطنة عمان، ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها وضع الباحث مجموعة من التوصيات والدراسات المقترحة.

## المراجع والمصادر:

### أولاً: المراجع العربية:

1. منذر السقا. (2018). أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الاداء المؤسسي الحكومي -دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية. رسالة ماجستير. فلسطين - غزة: الجامعة الاسلامية.
2. مؤيد عبد الحسين الفضل. (2016 م). نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
3. أ الشوا. (1998). الانماط الاشرافية التي يمارسها مديرو المدارس الاساسية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.
4. أ.د. مزريق عاشور، و د. بوقسري صارة. (2019). أثر راس المال البشري على اداء المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. العدد 21، ص 17-28. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية/ قسم العلوم الاقتصادية والقانونية.
5. إبراهيم المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق (المجلد الطبعة الاولى). الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
6. أبو قاسم خبار. (2016 م). أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية. رسالة ماجستير منشورة. تفرت، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
7. أحمد العزب. (2010 م). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي التحديات والمنهجيات. الرياض: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
8. أحمد زكي بدوي. (1994). معجم المصطلحات الادارية. ص ص 76-77. القاهرة: دار الكتاب المصري.
9. أحمد سيد مصطفى. (2007). المدير الذكي - كيف يكون الذكاء في القيادة. 105-106. القاهرة: جامعة بنها.
10. أحمد علي الحاج، و عبدالله مبارك الغيثي. (2010). التخطيط التربوي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية الفكر والتطبيق. صنعاء: مركز المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع.

11. آدم إبراهيم. (2018 م). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الاداء بالمؤسسات الحكومية ( اطروحة دكتوراه منشورة ). الخرطوم، السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
12. أسماء سادات فريد سليم. (2019 م). دور الممارسات القيادية الداعمة للابداع في تحسين الاداء التنظيمي بجامعة بورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، 223(2). جامعة بورسعيد - كلية التجارة.
13. الجهات الحكومية، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني، و الافراد. (وثيقة الرؤية 2040). كلمة حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق المعظم - حفظه الله ورعاه. وزارة الاقتصاد - سلطنة عمان.
14. الجهات الحكومية، مؤسسات القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني ، و الافراد. (بلا تاريخ). وثيقة الرؤية 2040. وزارة الاقتصاد - سلطنة عمان.
15. الجيار العيسى، سهير علي، نصر، نوال احمد ابراهيم، ايناس عبدالرحمن عباد، و اخرون. (2016). متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء ادارة الجودة الشاملة. مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد 4(عدد 17)، الصفحات ص ص 0-46.
16. الحراشنة، و الهيئي. (2006). أثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي. مجلة العلوم الادارية، المجلد 33، العدد 2، ص 242.
17. العربي أشرف. (2007). رأس المال البشري في مصر. بحوث اقتصادية عربية العدد 39، ص 55. القاهرة، مصر.
18. أمال نمر صيام. (2010 م). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة. جامعة الازهر - كلية الاقتصاد والعلوم الادارية . غزة، فلسطين.
19. امال يوب. (2014 م). دور التغيير الثقافي لقادة المنظمات في تحقيق التنمية الادارية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. جامعة سكيكدة، العدد 1. مجلة رماح للبحوث والدراسات.
20. أيمن ديوب. (2014). تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات - دراسة ميدانية. مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الصفحات 195-244.



21. بابة إيمان. (2016 م). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغبة الجنوب. رسالة ماجستير منشورة. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
22. باسل سليمان علي دبور . (يونيو، 2016 م). الممارسات الادارية وعلاقتها بالنميمة في منظمات الاعمال . رسالة ماجستير. الجامعة الاسلامية - غزة.
23. بلال خلف السكارنة. (2013). التطوير التنظيمي والاداري (المجلد ط2). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
24. جاسم محمد الذهبي، و نجم عبدالله العزاوي. (2005). مبادئ الإدارة العامة منظور استراتيجي شامل. الطبعة الاولى . بغداد: مكتب الجزيرة للطباعة والنشر .
25. حابس محمد حتاملة، و نجوى عبدالحميد دراوشه. (2018). الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة شمال الأردن - من وجهة نظر القادة الاكاديميين. المجلد 46(ملحق 2)، العدد 2. اريد، الاردن: مجلة الدراسات العلوم التربوية.
26. حازم أبوسمرة. (2018 م). "دور الخصائص الريادية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة " رسالة ماجستير غير منشورة. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: .
27. حامد المالكي. (2019 م). الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم العام بمحافظة أضف: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 6(2)، 145-188.
28. حسين حريم. (2003). ادارة المنظمات منظور كلي (المجلد ط1). الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
29. حسين صالح جعيم. (2009 م). اتخاذ القرارات الادارية ومدى تأثيرها النفسي على لاعبي النخبة الوطنية في بعض الاتحاديات الاولمبية اليمينية. بحث متمحور حول سيكولوجية الادارة والقيادة - اطروحة دكتوراة. جامعة الجزائر: معهد التربية البدنية والرياضية .
30. حمزة الجبالي. (2016). تنمية الاداء الوظيفي والاداري (المجلد 1). عمان : الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

31. حنان صغور. (2020). اثر الممارسات القيادية على التوجه الاستراتيجي - دراسة ميدانية في المستشفيات القطرية الخاصة. مجلة (دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية)، المجلد 9، العدد 1. مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر.
32. د. ابراهيم عبدالسلام احمد عبدالمطلب، و د. محمد بن ابراهيم السكيتي. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة - بالتطبيق على عينة لاراء العاملين في المجلس الاعلى للجودة الشاملة. مجلد 6، عدد 2. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والادارية وتكنولوجيا المعلومات - تصدر عن عمادة البحث العلمي في جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
33. د. سالم سليم الغنبوصي، د. نسرين صالح صلاح الدين، و هدى عبدالله الحوسنية. (ديسمبر، 2018). متطلبات تقويم الاداء المؤسسي في مدارس التعليم الاساسي بسلطنة عمان : دراسة ميدانية. المجلة التربوية، العدد 129، الجزء الثاني. كلية التربية - جامعة السلطان قابوس.
34. رامي إبراهيم عبدالرحمن الشقران. (2010 م). فاعلية نظم المعلومات الادارية في الجامعات الاردنية الحكومية ودورها في تحسين الاداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الاكاديميين والاداريين. أطروحة دكتوراه في علوم التربية، ص 62. غر منشورة، الأردن: جامعة اليرموك.
35. رنا عبده. (2017 م). "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة" رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية. غزة: جامعة الأزهر.
36. رواء الطويل. (2010). محاضرات في الاقتصاد السياسي. ط1. عمان، الاردن: دار زهران.
37. زهير ثابت. (2001 م). كيف تقييم اداء الشركات والعاملين. القاهرة : مصر: دار قباء للنشر.
38. سعد العنزي. (2009). إدارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال. عمان: دار اليازوري.
39. سعد مخيمر، و اخرون. (2000 م). قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية. القاهرة: جامعة الدول العربية.
40. سعد ياسين. (1998). الادارة الاستراتيجية. عمان: دار اليازوري.

41. سعيد حامد . (2003). أثر علاقة الفرد برئيسه وإدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية . *دراسة ميدانية*. جامعة الأزهر - كلية التجارة .
42. سليمان الزعابي . (2006). تقييم الاداء المؤسسي في المدارس الثانوية لوزارة التربية والتعليم في دولة الامارات العربية المتحدة. *رسالة دكتوراه غير منشورة*. عمان، الاردن: الجامعة الاردنية.
43. سها قشطة. (2017). درجة ممارسة الادارة التعليمية في وكالة الغوث الدولية لأسلوب الهندرة وعلاقتها بجودة الاداء. ( *رسالة ماجستير غير منشورة* )، ص 37. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
44. شهناز فاضل احمد النجار. (2015 م). انعكاسات الصلابة النفسية في تحقيق خفة الحركة الاستراتيجية بتوسط حلقة اتخاذ القرار ( ooda). *اطروحة دكتوراه*. بغداد: الجامعة المستنصرية .
45. صالح بلاسكة. (2012 م). قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة تقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لبعض المؤسسات. *رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ص 3-4*. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
46. صالح عبدالرضا رشيد، و احسان دهش غلاب. (2008). *الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي*. الاردن - عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
47. صباح جابر. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالاداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية ( من وجهة نظر التدريسيين في المعهد التقني الصويرة). 9، 23، 359-378. مجلة واسط للعلوم الانسانية.
48. صفاء الدلاش. (2018). دور الدعم التنظيمي المدرك في تحسين الكفاءة الذاتية للعاملين. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة، 9(2)*، 335-355. كلية التجارة بالاسماعيلية: جامعة قناة السويس.
49. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. الاسكندرية: مصر: الدار الجامعية.
50. ضوية سلمان حسن، و اخرون. (2013 م). *بحوث العمليات " الطبعة الاولى*. الوزيرية، بغداد: مكتب الجزيرة للطباعة والنشر.

51. عائشة بقدر، و سامية سيرات. (4، 5، 2014). الاستثمار يف رأس املاال البشري وأثره على كفاءة المفاول. الملتقى الدولي الرابع حول " رؤية مستقبلية للجزائر على ضوء خمسين سنة من التنمية "، ص5. بشار، الزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة طاهري محمد بشار.
52. عبدالله فايز فهد العجارمة. (يناير، 2020). الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين . رسالة ماجستير . عمان، الاردن: قسم الادارة والمناهج - كلية العلوم التربوية - جامعة الشرق الأوسط.
53. عبير ضيف الله عامر. (2021م). الدعم التنظيمي المدرك وتأثيره في الاداء العالي - بحث تحليلي في كليات جامعة بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، 27(126)، 263-288. جامعة بغداد.
54. عدنان عزيز جياا الجبوري، و علي عبدالله الحاكام. (2019 م). تأثير اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي - دراسة تحليلية للجامعات الحكومية محافظة بغداد. مجلة العلوم التقنية في العلوم الاقتصادية، مجاا 20(1)، عاا 2، 56-75. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عمادة البحث العلمي.
55. علي حسون الطائي. (2017). الانماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري - بحث ميداني في وزارة الخارجية. كلية الادارة والاقتصاد. جامعة بغداد.
56. علي ربابعة. (2003 م). إدارة الموارد البشرية - تخصيص نظم المعلومات الادارية . عمان - الاردن : دار صفاء للنشر .
57. علي ضبيان الرشيدى. (2019 م). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الاطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. المجلة العربية للادارة، مجاا 39، عاا 3، 239-264. المنظمة العربية للتنمية الادارية - جامعة الدول العربية.
58. علي عياصرة. (2006). القيادة والدافعية في الادارة التربوية . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .
59. عماد حمدي سليمان. (2020 م). الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الاساسي بمصر. المجلد الثالث(97)، 259-580. مجلة كلية التربية - جامعة كفر الشيخ.

60. غازي الخالدي. ( 2019). مرتكزات تطوير الأداء المؤسسي. الرؤية.
61. فاروق عبد فليح، و السيد محمد عبدالمجيد. (2009). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
62. فراس الدعجة. (2016 م). أثر التطوير التنظيمي في تحسين الاداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبدالله الثاني لتميز الاداء الحكومي والشفافية. (أطروحة دكتوراة منشورة)، 141. تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
63. فني فضيلة. (2018 م). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاداء المؤسسي من منظور بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية لمجموعة بنوك عمومية الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 5(2)، 11-25. الجزائر.
64. قاسمي منير، و مصطفى عبداللطيف. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الاداء المؤسسي بجامعة غرداية. 11، 3، 782-807. مجلة آفاق علمية.
65. قليبو حسينة. (2015 م). دور إجارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي. دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير، صفحة 36. بسكرة، الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.
66. ماجد عبدالمهدي مساعدة. (2013). إدارة المنظمات (المجلد ط1). الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
67. مجيد الكرخي. (2009). التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي. الاردن - عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
68. محمد أحمد امين الغرباوي. (2019 م). دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة. 41(2)، 104-151. مجلة البحوث التجارية - جامعة الزقازيق.
69. محمد العدلوني. (2002 م). العمل المؤسسي (المجلد الطبعة الاولى). لبنان : بيروت: درا ابن الحزم للطباعة والنشر.
70. محمد تبوك. (2016 م). فاعلية الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية في سلطنة عمان. مجلة البحوث التجارية، العدد (38)، المجلد (1)، ص ( 197-228). كلية التجارة: جامعة الزقازيق.

71. محمد حسن خليل حمد، و خالد عبد عبدالسلام دهليز. (يونيو، 2016 م). أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. رسالة ماجستير. كلية التجارة ( إدارة الاعمال ) في الجامعة الإسلامية بغزة.
72. محمد شحادة عبدالرحمن قفه. (2018). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الاداء المؤسسي . دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية. غزة - فلسطين: أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا .
73. محمد شحادة قفه. (2018 م). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية". رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا - برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الاقصى غزة.
74. محمد قاسم القريوتي. (2003). السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط 4. عمان، الاردن: دار الشروق.
75. محمد محمد. (2014 م). إدارة وتنظيم وتطوير الاعمال : قياس الاداء المتوازن. ط.1. عمان: المعتر للنشر والتوزيع.
76. محمود رضوان. (2013). تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. الطبعة الثانية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
77. مرسوم سلطاني رقم 2020/75. (2020/75). نظام الجهاز الاداري للدولة. سلطنة عمان: الجريدة الرسمية.
78. معالي عباس الشريف عبدالرحمن. (2018 م). إدارة الجودة الشاملة المواجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية . أطروحة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال . جمهورية السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا.
79. ممد فؤاد إيمان. (2000). تكوين رأس امال البشري: التنمية البشرية يف مصر. المؤتمر العلمي الثاني والعشرين للاقتصاديين المصريين، ص 3-4. القاهرة، مصر: الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصائي والتشريع.
80. منذر السقا. (2018 م). أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين مستوى الأداء الحكومي - دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية " رسالة ماجستير. كلية التجارة. غزة: الجامعة الإسلامية.

81. ميسون عبدالهادي. (2017 م). رأس المال الفكري ودوره في جودة الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا.
82. نادر أحمد أبو شيخة. (2001). *إدارة الموارد البشرية* (المجلد 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
83. نسرین صالح صلاح الدين. (2018). الممارسات القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الاساسي في محافظة مسقط سلطنة عمان. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 42(3)*، 267-273. جامعة عين شمس.
84. نعيم الظاهر. (2009). *الادارة الاستراتيجية*. عمان: عالم الكتب الحديث - وجمادى للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
85. نوال عبدالرحمن الحوراني. (2013 م). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات -دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم الغوث الدولي غزة . رسالة ماجستير . فلسطين: الجامعة الاسلامية .
86. هاني محمد السعيد. (2010). *إتجاهات إدارية حديثة*. ص 125. مصر: مطبعة العشري.
87. وائل محمد صبحي إدريس، و طاهر محسن منصور الغالبي. (2009 م). *سلسلة إدارة الاداء الاستراتيجية : أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن* (المجلد ط.1). عمان : الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
88. وصفية سليمان أبو معمر. (2009). *درجة ممارسة القيادات الادارية في الجامعات الفلسطينية لتفويض السلطة وسبل تفعيلها*. غزة، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الاسلامية .
89. يوسف كمال. (2018). *أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر*. أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير . جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
90. يوسف كمال. (2018 م). *أثر محددات الدعم التنظيمي المدرك على دافعية الانجاز - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر*. أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة محمد بوضياف - المسيلة .

1. Alac, P. (2015). "Decision Making and its Importance in Production Planning within the Woodprocessing Company". *Procedia Economics and Finance* 34 ( 2015 )682 – 688. Slovak Republic.
2. lips-wiersma, m., haar, j., & right, s. (2020). the effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *journal of business ethics*, vol.161, n.01, 35-52.
3. Loi, R., & et al. (2014). "Perceived Organizational Support & Coworker Support as Antecedents of Foreign Workers' Voice & Psychological Stress. *International Journal of Hospitality Management*, Vol.86, p25.
4. Lucas , r. ( 1988). "On the Mechanics of Economic Development". *Journal of Monetary Economics*, vol1, pp3-42.
5. Smith, A. (1776). Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations. (G. Garnier, Trad.), p204. Québec, Canada : Université Chicoutimi.
6. Abou-Moghli, A. (2015). The Role of Organizational Support in Improving Employees Performance. *International Business Research*, 8(2), . Applied Science Private University.
7. al adresi, a., & darun, m. r. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. vol.9, p.1847979017731669. SAGE Publications sage UK: LONDON, England: ", International Journal of Engineering Business Management.
8. ALAYOUBI, M. M., AL SHOBAKI, M. J., & ABU-NASER, S. S. (2020). Strategic Leadership Practices and their Relationship to Improving the Quality of Educational Service in Palestinian Universities". *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*.
9. Alfred, M. (1930). Principles of Economics. *Macmillan*, p216. London.
10. Andrabi, Tahir, & Jishnu. (2012). what Did you do day? *maternal education and cgild outcomes*, 47, 4, a873. journal of human resourcesk.



11. Arnold, J. A., Arad, s., Rhoades, J. A., & Dragow, f. (2000). "The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors". *vol.21, no.3*, pp. 249-269. John Wiley & Sons: Journal of Organizational Behavior.
12. Baloch, q. b., Maher, s., IQBAL, N., SHAH, S. N., SHEERAZ, M., RAHEEM, F., & KHAN, K. I. (2021). Role of organizational environment in sustained organizational economic performance. *business process management journal*. Emerald Publishing Limited.
13. Becker, G. (1964). "Human Capital". *Human Capital*, Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, p54. New York, USA.
14. Bianchi, C. (2016). "The design and execution of performance management systems at the state level: a comparative analysis of Italy and Malaysia". *Department of European & Management Studies*. INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION.
15. David, g., & Allen. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management, Vol.29, no.1*, p.100.
16. Eisakhani, a. (2008). "Organizations with Better Performance" (Vol. Vol.192). Tadbir Journal.
17. Eisenberger, r., Rhoades, l., f. Stinglhamber, c. Vandenberghe, i. Sucharski, & i. Rhoades. (2002). "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention (Vol. Vol.87). *Journal of Applied Psychology*.
18. Eisenberger, r., r. Huntington, s. Hutchinson, & d. Sowa. (1986). *Perceived organizational support* (Vol. 71).
19. Ertugrul, K., & Huner, S. (2016). The Effect of Decision Making Competence On Managerial Performance. *International Journal of Commerce and Finance, Issue 2, vol :2*, 1-12.
20. Fu, y., & Lihua, z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. (2), 3, 145-166. *Nankai Business Review International*.
21. Fu, Y., & Lihua, Z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. 3(2), , 145-166. *Nankai Business Review International*.

22. Goldin, c. (2014). Human Capital. *springer*, p65. Verlag: Harvard University.
23. Hamzah, E. (2018). " The relationship among leadership, innovation and knowledge sharing: A guidance for analysis". *Vol.9, no.4*, 824-851. *J Knowl Econ*.
24. Hoholm, t. (2018). Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting. , *Journal Pragmatic, Vol.50*, 328-342.
25. Jaswal, D., & Dhar, R. L. (2016). Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality. *International Journal of Productivity and Performance Management, 65(1)*, 57-79.
26. Jaworski, j., & Scharmer, c. (2000). "Leadership in the New Economy: Sensing and Actualizing emerging Futures. *Journal of Educational Administrations, Vol.38, No.4*, 432-451.
27. Khan, Z., & Akhtar, p. (2018). The impact of leadership on organizational ambidexterity and employee psychological safety in the global acquisitions of emerging market multinationals. *International journal of human resource management, no : 20, vol: 27*, 2461-2487.
28. Kim, s. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations". *Public Management Research Association, vol.15, no.2*, pp. 245-261. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
29. Koohang, A., Paliszkiwicz, J., & Goluchiwski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems, 117(3)*, 521-537.
30. Kouzes, J., & Posner, B. (1997). "The Leadership Practices Inventory Theory evidence Behind Five Practices of Exemplary Leaders ". *Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol.3, No.1*, 921-957.
31. kouzes, j., & posner, b. (2007). "*The leadership challenge*" (Vol. 4 th ed). published by Pfeiffer: An imprint of John wiley.
32. Krishnan, j., & mary, s. (2012). "*Perceived organization support – An overview on its antecedents and consequences* (Vol. Vol.2). , *International Journal of multidisciplinary research*.

33. Krishnan, j., & Mary, V. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), , 2-3.
34. Legewie, T., & Fagan, J. (2019). Aggressive policing and the educational performance of minority youth. *American Sociological Review*, 84(2), 220-247.
35. Lim, Y. J., Osman, a., Abdul Manaf, a., & and Abdullah, s. m. (2016). Antecedents and outcome to quit: evidence from financial institution bank employees. *Specialty Journal of Accounting and Economics*, 2(1), 19-29.
36. Lukowski, w. (2017). The impact of leadership styles on innovation management. *marketing of scientific and research organizations*, vol.24, n.02, 105-136.
37. Mincer, j. (1958). "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, pp281-302.
38. Mitchell, C. (2013). " Leadership Practices and Organization Commitment: A correlation Study in Two Midwestern Organization". *Ph.D. Dissertation*. Tennessee Temple University.
39. Muijs, d. (2011). "Leadership and Organizational performance: from research to prescription?". *International Journal of Educational Management*, Vol.25, No.1, 45-60.
40. Nichodemus, O. E. (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, p4-2.
41. Noor, h., & dzulkifli, b. (2013). Assessing Leadership Practices. *Organization Climate and its Effect towards Innovative Work Behavior in R&D*, Vol.3, no.2, 129-133. , International Journal of Science and Humanity.
42. OCDE. (1998). L'investissement Dans Le Capital Humain: Une Comparaison Internationale. *Les éditions De L'OCDE*, p9. paris, France.
43. Oyewobi, Oyekunle, L., & et.al. (2016). Relationship between decision-making style, competitive strategies and organizational performance among construction organisations". *Journal of Engineering, Design and Technology*, , Vol. 14, No. 4.

44. Posner, B., & Kouzes, J. (1993). "Psychometric of the leadership Practices Inventory- Updated". *Educational and Psychological Measurement*, vol.53, no.1, pp. 191-199. SAGE Publications inc.
45. Romer, p. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political*, N° 98, p71-102. Economy.
46. Salf, n. (2011). "Successful Leadership Practices of Head Teachers for School Improvement: Some Evidences from Pakistan". *Journal of Educational Administration*, Vol. 49, No, 4.
47. schultz, t. (1960). Capital formation by education. *Journal of Political Economy*. p6.
48. shin, y., kim, m., & lee, s. (2017). reflection toward creativiry : team reflexivity as a linking mechanism between team goal orientation and team creative performance. *journal of business and psychology*, vol.32, n.05, 655-671.
49. Singh, A., & Singh, A. (2010). "Role of Stress and Organizational Support in Predicting Organizational Citizenship Behavior (Vol. Vol. IX). The IUP Journal of Organizational Behavior.
50. tenuto, p., & e, m. (2018). gardiner , interactive dimensions for leadership: an integrative literature review an model to promote ethical leadership praxis in aglobal society. *international journal of leadership in education*, vol.21, n.05, 593-607.
51. Unit , A., Sullivan, A., & Shi, a. (2019). Board Diversity and Performance of Philippine Firms: Do Women Matter? *International Advances in Economic Research*, 25(1), 65-78.
52. Vera, D., Samba, C., kong, d., & Maldonado, T. (2020). Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational Dynamics*.

## الملاحق

### ملحق 1: قائمة المحكمين

قائمة المحكمين		
#	الاسم	جهة العمل
1	أ.د. فخرية اليحيائي	جامعة السلطان قابوس (أستاذ الفنون)
2	د. هاني بن عباس البلوشي	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (محاضر)
3	د. حميد بن ناصر بن حمد الحجري	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية (مدير العام المساعد للتخطيط والدراسات)
4	د. خلفان بن زهران بن حمد الحجري	جامعة السلطان قابوس (أستاذ مشارك)
5	د. فوزية بنت سيف بن علي الفهدية	أكاديمية متعاونة مع كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، ومشرفة تربوية متقاعدة
6	د. سعيد بن راشد السنيدي	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (أستاذ مساعد تقنية المعلومات)
7	د. علي بن سالم بن علي السيفي	وزارة التربية والتعليم - معلم
8	د. حميد بن سالم بن حمد الهنائي	الرائع لاستشارات الموارد البشرية (المدير العام)
9	د. شريف عبد الرحمن السعودي	جامعة الشرقية (أستاذ مساعد)
10	د. سيف بن عبد الله الهنائي	جامعة صحار (مدير دائرة الأنشطة الطلابية)

## ملحق 2: الاستبانة



### الاستبانة

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد .....

تعتبر هذه الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث يجري بحث بعنوان: " أثر الممارسات القيادية والدعم التنظيمي المدرك على الأداء المؤسسي في وزارة العمل - سلطنة عمان " لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة ما دمت تفعل ذلك بكل أمانة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبانة بمنتهى من السرية. سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك بشكل فعال جداً في هذا البحث الأكاديمي. ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

1.	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2.	الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> غير ذلك
3.	المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> بكالوريوس
		<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل	
4.	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 عام	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 45 عام
		<input type="checkbox"/> 45 عام فأكثر	
5.	سنوات الخبرة في المؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/> من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> عشر سنوات فأكثر	
6.	الوظيفة الحالية	<input type="checkbox"/> مدير عام / مساعد مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير / مساعد إداري
		<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> فني/ مهندس <input type="checkbox"/> غير ذلك، .....

الجزء الثاني: يتناول متغيرات الدراسة وتتكون من ثلاث محاور: " الممارسات القيادية"، " الدعم التنظيمي المدرك" و " الأداء المؤسسي "

البند	1	2	3	4	5	6	7	
<b>المحور الأول: " الممارسات القيادية"،</b> يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-أوافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.								
<b>البعد الأول: بناء الرؤية وتلمس الفرص</b>								
1	يجري المسؤول المباشر نقاشات حول الاتجاهات المستقبلية للعمل.	1	2	3	4	5	6	7
2	يحثنا المسؤول المباشر على تجربة أساليب جديدة.	1	2	3	4	5	6	7
3	يملك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل.	1	2	3	4	5	6	7
4	يحثنا المسؤول المباشر على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل.	1	2	3	4	5	6	7
5	يحثنا المسؤول المباشر على التجريب وتحمل المخاطرة.	1	2	3	4	5	6	7
6	المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل.	1	2	3	4	5	6	7
7	يأخذ المسؤول المباشر زمام المبادرة للتغلب على العقبات.	1	2	3	4	5	6	7
8	يملك المسؤول المباشر القدرة على الإقناع	1	2	3	4	5	6	7
<b>البعد الثاني: رأس المال البشري</b>								
9	يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم.	1	2	3	4	5	6	7
10	يعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين.	1	2	3	4	5	6	7
11	يكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم.	1	2	3	4	5	6	7
12	يقدر المسؤول المباشر التزام العاملين بالقيم المشتركة.	1	2	3	4	5	6	7
13	يمنح المسؤول المباشر العاملين التقدير والدعم.	1	2	3	4	5	6	7
<b>البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية</b>								
14	يشجع المسؤول المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	1	2	3	4	5	6	7
15	يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين	1	2	3	4	5	6	7
16	يراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات	1	2	3	4	5	6	7
17	يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم	1	2	3	4	5	6	7
18	يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها	1	2	3	4	5	6	7
<b>البعد الرابع: الثقافة التنظيمية</b>								
19	يطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية.	1	2	3	4	5	6	7
20	يتقبل المسؤول المباشر وجهات النظر المتنوعة.	1	2	3	4	5	6	7
21	يعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها.	1	2	3	4	5	6	7
22	يعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام.	1	2	3	4	5	6	7
23	يلتزم المسؤول المباشر بالوعد.	1	2	3	4	5	6	7

7 ← 1	البند
7 6 5 4 3 2 1	24 يتيح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم.
7 6 5 4 3 2 1	25 يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة.
7 6 5 4 3 2 1	26 يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.
<b>المحور الثاني: المتغير المستقل الثاني " الدعم التنظيمي المدرك "</b>	
7 6 5 4 3 2 1	1 تهتم الوزارة بالاستقرار الوظيفي للعاملين.
7 6 5 4 3 2 1	2 تراعي الوزارة أهداف وقيم العاملين.
7 6 5 4 3 2 1	3 تظهر الوزارة اهتماما كبيرا بقضايا العاملين.
7 6 5 4 3 2 1	4 تهتم الوزارة بآراء العاملين وتوجهاتهم.
7 6 5 4 3 2 1	5 تحرص الوزارة على تسخير مواردها لمساعدة العاملين في إنجاز مهامهم الوظيفية.
7 6 5 4 3 2 1	6 تتغاضى الوزارة عن أخطاء العاملين غير المقصودة.
7 6 5 4 3 2 1	7 تبدي الوزارة فخرها بالعاملين الذين يحققون إنجازات مهمة.
7 6 5 4 3 2 1	8 تقدر الوزارة إسهامات العاملين وجهودهم الإضافية التي تساعد في رخائها واستقرارها.
<b>المحور الثالث: المتغير التابع " الأداء المؤسسي "</b>	
7 6 5 4 3 2 1	1 تستثمر الوزارة بشكل جيد معارف ومهارات العاملين في البحث عن طرق لتصبح أكثر كفاءة.
7 6 5 4 3 2 1	2 تحاول الوزارة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.
7 6 5 4 3 2 1	3 تحسنت إنتاجية القسم/المديرية في العاملين الماضيين بشكل ملحوظ.
7 6 5 4 3 2 1	4 يُعتبر العمل الذي تؤديه في القسم /المديرية ذو جودة عالية بشكل عام.
7 6 5 4 3 2 1	5 توفر الوزارة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.
7 6 5 4 3 2 1	6 بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في الوزارة، بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.
7 6 5 4 3 2 1	7 تسعى الوزارة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.
7 6 5 4 3 2 1	8 تحقق الوزارة معظم أهدافها بوتيرة عالية.
7 6 5 4 3 2 1	9 يبدو أن هناك رضا مرتفع جدا بين المستفيدين اتجاه الوزارة
7 6 5 4 3 2 1	10 تقدم الوزارة خدمات ذات جودة عالية على وجهه العموم.

**شاكرين لكم حسن تعاونكم،**





التاريخ 2022 / 01 / 11

المحترمون  
الفاضل في دائرة تنمية الموارد البشرية  
وزارة العمل

تحية طيبة وبعد !!!

**الموضوع / تسهيل مهمة الباحث**

يرجى العلم بأن الفاضل/ سالم بن خليفة بن سالم الغيلاني ، والذي يحمل الرقم الجامعي ( 1908827 ) مقيد بجامعة الشرقية في كلية إدارة الأعمال تخصص ماجستير إدارة الأعمال باللغة العربية (قيادة) ، وهو الآن في مرحلة اعداد وكتابة الرسالة، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث والتعاون معه بجمع المعلومات حول موضوع الدراسة ، علماً بأن البيانات والاحصائيات التي سيتم تجميعها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام !!!!

  
الدكتور/ سالم بن سعيد الغيلاني  
القائم بأعمال عميد كلية إدارة الأعمال



