

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء
المؤسسي للمحافظات في سلطنة عُمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص القيادة

إعداد

سالم بن ناصر بن علي الحكمانى

إشراف الدكتور

خالد عبد دهليز

1444هـ - 2022م

الإجازة

أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي للمحافظات في سلطنة عُمان

أعداد الطالب

سالم بن ناصر بن علي الحكمانى

نوقشت هذه الرسالة في يوم / / 1444هـ ، / / 2022م

الساعة (:) ، وتم إجازتها

المشرف

الدكتور / خال عبد عبدالسلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1	
2	
3	
4	

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:
" أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي للمحافظات
في سلطنة عُمان

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

الباحث

الاسم : سالم بن ناصر بن علي الحكمانى

التوقيع:

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

سورة المجادلة الآية 11

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ، الذي أسأل الله أن يكون خالصا 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 صلى الله عليه وسلم.

إلى جلالة السلطان هيثم بن طارق حفظه الله ورعاه قائد هذا الوطن ومجدد نهضته ، إلى معالي السيد وزير الداخلية وإلى أصحاب المعالي والسعادة المحافظين وإلى كل موظفي المحافظات وكل من ساهم في نجاح هذا العمل.

الباحث : سالم الحكمانى

الشكر والتقدير

والشكر موصول لأستاذي الفاضل الدكتور خالد بن عبد بن عبدالسلام دهليز على قبوله الإشراف على هذه الدراسة ولما بذله من جهد حتى يتم هذا العمل بهذه الصورة ، جزاه الله خير الجزاء .

والشكر للجنة الفاضل التي مننت علي بفضلها وعطاءها في إخراج هذا العمل للأحسن ووضع لمساتهم الخاصة من أجل ذلك .

كما اشكر جامعتي المعطاءة جامعة الشرقية ممثلة برئيسها وكادرها الأكاديمي والتربوي ولجميع أساتذتي في كلية إدارة الاعمال لما كان لهم من الأثر الطيب في إخراجنا بهذه الجودة التعليمية .
ولجميع من أحب ومن عرفت لكم دعواتي ومحبتي ...

الباحث : سالم الحكمانى

الملخص

أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي للمحافظات في سلطنة عُمان

هدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كلا من القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري، مشاركة المعرفة) وبين الأداء المؤسسي لمحافظات السلطنة وتحليل أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية ومساهمتها في تحسين الأداء المؤسسي. وتم استخدام المنهج الكمي واستخدام الاستبانة كأداة أساسية للحصول على البيانات من مجتمع الدراسة الذي يشمل موظفي مكاتب المحافظين والدوائر التابعة لها والبالغ عددهم (4048). تم جمع عينة مكونة من (250) استجابة، بطريقة العينة الميسرة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كلاً من القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية والأداء التنظيمي في إدارات محافظات السلطنة، كما أشارت نتائج التحليل أن القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية تؤثران في الأداء المؤسسي، وأن مشاركة المعرفة هي الأكثر تأثيراً على الأداء المؤسسي لمحافظات السلطنة.

في ضوء ما توصل إليه من نتائج، أوصت الدراسة بالاهتمام بمكونات القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية لتحسين الأداء المؤسسي وتحسين قنوات التواصل في جهات العمل المختلفة وجعلها أكثر مرونة واستجابة. كما أوصت بمنح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع تتناسب مع حجم المسؤوليات مع التحفيز والتشجيع على الإبداع والابتكار. علاوة على ذلك، التركيز على سرعة إنجاز الأعمال بالطريقة التشاركية والتكيف مع المتغيرات وتبني ثقافة التواصل على شتى المستويات لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، العوامل التنظيمية، الأداء المؤسسي، سلطنة عُمان.

Abstract

The Impact of Strategic Leadership and Organizational Factors on the Institutional Performance of The Governorates of The Sultanate of Oman

The aim of this study is to determine the relationships between strategic leadership and organizational factors (organizational structure, administrative empowerment, knowledge sharing) and institutional performance in the governorates of the Sultanate of Oman. It also examines the contribution of strategic leadership and organizational factors in improving institutional performance. The quantitative method was used, and the questionnaire was utilized as a primary tool to collect data from the study population, which includes the employees of the governors' offices and their affiliated departments, whose number is (4048). A sample of (250) responses was collected using the convenient sampling method and analyzed using descriptive and inferential statistical methods through the SPSS.

The study's results showed a positive and significant relationship between strategic leadership, organizational factors, and organizational performance in the administrations of the Sultanate's governorates. The analysis results also indicated that strategic leadership and organizational factors affect institutional performance and that knowledge sharing is the most influential factor on institutional performance in the governorates of the Sultanate.

In light of its results, the study recommended paying attention to the components of strategic leadership and organizational factors to improve institutional performance, improve communication channels in various business entities, and make them more flexible and responsive. It also recommended granting experienced employees broader power commensurate with the size of responsibilities while stimulating and encouraging creativity and innovation. In addition, focusing on the speedy completion of work in a participatory manner, adapting to changes, and adopting a culture of communication at various levels to exchange information, knowledge, and experiences.

Keywords: strategic leadership, organizational factors, institutional performance, Sultanate of Oman.

فهرس المحتويات

الإجازة.....ب

الإقرار.....ج

الآية القرآنية.....د

الاهداء.....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

الشكر والتقدير.....و

المسلخص.....ز

ABSTRACT.....ح

فهرس المحتويات.....ط

فهرس الجداول.....ك

فهرس الاشكال.....م

فهرس الملاحق.....م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....2

(1-1) المقدمة:.....2

(2-1) مشكلة الدراسة:.....4

(4-1) أهداف الدراسة:.....5

(5-1) أنموذج وفرضيات الدراسة:.....6

(7-1) أهمية الدراسة:.....7

(8-1) محددات الدراسة:.....8

(9-1) مصطلحات الدراسة:.....9

(10-1) ملخص الفصل وهيكلية الدراسة:.....14

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....16

(1-1-2): المبحث الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية.....16

(2-1-2): أهمية القيادة الاستراتيجية.....17

(3-1-2): ممارسات القيادة الاستراتيجية.....19

(1-3-1-2) الثقافة التنظيمي.....19

(2-3-1-2) رأس المال البشري.....20

(3-3-1-2) التصور الاستراتيجي.....21

21الرقابة التنظيمية (4-3-1-2)
22التأكيد على الممارسات الأخلاقية (5-3-1-2)
22اكتشاف المقدررة الجوهرية (6-3-1-2)
23(4-1-2): أبعاد القيادة الاستراتيجية
27(5-1-2): القيادة التحويلية
27(1-5-1-2): مفهوم القيادة التحويلية
28(2-5-1-2): خصائص القيادة التحويلية
29(3-4-1-2): أهمية القيادة التحويلية
32(2-2): المبحث الثاني: أهم العوامل التنظيمية
33(1-2-2): الهيكل التنظيمي
33(1-1-2-2): مفهوم الهيكل التنظيمي
34(2-1-2-2): أنواع الهياكل التنظيمية
35(3-1-2-2): مبررات إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في الحكومات
37(4-1-2-2): أبعاد الهيكل التنظيمي
38(5-1-2-2): أهم عوامل نجاح فاعلية الهيكل التنظيمي:
41(2-3-2): التمكين الإداري
42(1-2-2-2): مفهوم التمكين
43(2-2-2-2): أهمية التمكين
44(3-2-2-2): أبعاد التمكين
45(4-2-2-2): مبررات تمكين المجالس البلدية
46(3-2-2): مشاركة المعرفة
47(1-3-2-2): مفهوم مشاركة المعرفة
48(2-3-2-2): أهمية مشاركة المعرفة
49(3-3-2-2): عوامل مشاركة المعرفة
51(4-3-2-2): مبررات مشاركة المعرفة
52(3-2): المبحث الثالث: الأداء المؤسسي
52(1-3-2): مفهوم الأداء المؤسسي
53(2-3-2): أهمية تقييم الأداء المؤسسي
53(3-3-2): أبعاد الأداء المؤسسي
55(4-2-2): دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي
55(5-3-2): دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي
56(6-3-2): دور التمكين في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي
57(7-3-2): دور مشاركة المعرفة في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي
58(4-2): المبحث الرابع: المؤسسة محل الدراسة:
65(5-2): المبحث الخامس: الدراسات السابقة
65(1-5-2): الدراسات السابقة العربية
71(2-5-2): الدراسات السابقة الأجنبية
74(3-5-2): ربط متغيرات الدراسة:
76(4-5-2): التعقيب على الدراسات السابقة
78(5-5-2): ما يميز هذه الدراسة وتحديد الفجوة البحثية
78(6-5-2): ملخص الفصل:

81	الفصل الثالث: منهجية الدراسة والاجراءات
81	(1-3) مقدمة:
81	(2-3) منهجية الدراسة:
82	(3-3) مجتمع الدراسة:
82	(4-3) عينة الدراسة:
82	(5-3) الوصف الاحصائي لعينة الدراسة:
85	(6-3) أداة الدراسة:
86	(7-3) صدق الأداة:
90	(8-3) ثبات أداة للدراسة:
91	(9-3) المعالجات الإحصائية:
91	(10-3) ملخص الفصل
93	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليل البيانات:
93	(1-4): النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي نصها:
101	(2-4) اختبار فرضيات الدراسة:
106	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة والتوصيات:
106	(1-5): مقدمة:
106	(2-5): عرض النتائج:
113	(3-5) التوصيات:
114	(4-5) الدراسات المستقبلية:
115	المصادر
115	المراجع باللغة العربية
121	المراجع باللغة الانجليزية
122	الملاحق

فهرس الجداول

18	<u>جدول رقم (1) الفرق بين أدوار القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية</u>
54	<u>جدول رقم (2) : الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي</u>
75	<u>جدول (3) ربط متغيرات الدراسة مع دراسات سابقة</u>
76	<u>جدول (4) ربط متغيرات الدراسة مع دراسات سابقة</u>
83	<u>جدول (5) بوضح العينة حسب المتغيرات الشخصية</u>
84	<u>جدول (6) عينة الدراسة حسب متغيرات الوظيفية</u>
85	<u>جدول (7) توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات</u>

- جدول (8) معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة 86
- جدول (9) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور القيادة التحويلية 87
- جدول (10) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الهيكل التنظيمي 88
- جدول (11) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور التمكين الإداري 88
- جدول (12) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور مشاركة المعرفة 89
- جدول (13) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الأداء المؤسسي 90
- جدول (14) معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة 90
- جدول (15) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت السباعي 93
- جدول (16) التحليل الوصفي لمحاور الدراسة 94
- جدول (17) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات محور القيادة التحويلية 95
- جدول (18) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات محور الهيكل التنظيمي 96
- جدول (19) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات محور التمكين الإداري 97
- جدول (20) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات محور مشاركة المعرفة 98
- جدول (21) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات الأداء المؤسسي 99
- جدول (22) نتائج اختبار بيرسون للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة 100
- جدول (23) تحليل الانحدار لأثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي 101
- جدول (24) تحليل الانحدار لأثر العوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي 102
- جدول (25) تحليل الانحدار لأثر الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي 103
- جدول (26) تحليل الانحدار لأثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي 104
- جدول (27) تحليل الانحدار لأثر مشاركة المعرفة على الأداء المؤسسي 104

فهرس الأشكال

6 شكل (1) نموذج الدراسة

ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. شكل (2) الهيكل التنظيمي للمحافظات:

فهرس الملاحق

122 ملحق (1) الاستبانة

125 ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

❖ المقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ نموذج الدراسة

❖ الفرضيات

❖ أهمية الدراسة

❖ محددات الدراسة

❖ مصطلحات الدراسة

❖ ملخص الفصل وهيكله الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة:

تطبق الدول والحكومات عوامل تنظيمية مختلفة في إدارة شونها لتحقيق التنمية المستدامة في كافة الأصعدة وخاصة الجانب الإقليمي، من كيفية إدارة أقاليم الدولة المتعددة والمختلفة وما هوة الأسلوب الإداري الأنسب المتبع في إدارة الأقاليم في الدول النامية.

وكما يبدو أن التطور الحاصل في العالم في كل الجوانب واهمها الجانب الإداري وتوسع المسؤولية في إدارة الأقاليم لدى الدول ومع تطبيقات وانتشار العولمة والخصخصة والتحول نحو آليات السوق ومع التطور في عالم التقنيات والتكنولوجيا بحيث أصبح العالم قرية صغيرة مع الشبكة العنكبوتية والكثافة السكانية في الأقاليم، أصبحت مسألة الإدارات في المنظمات خاصة الحكومية منها "لابد أن تتطور وتلاحق سير الركب التنظيمي العالمي "

ويرتبط الأداء المؤسسي بالكثير من العوامل التنظيمية كونه الغاية والمقصد من تلك العوامل والممارسات التنظيمية، لذا نال اهتمام متزايد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة يعنى بالعمل الذي يؤديه الموظف ومدى إدراكه لدوره واختصاصاته ومدى اتباعه لأساليب وطرق تنفيذه لمهامه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

ومن الأهداف الأولوية في رؤية عُمان 2040 وضع أسس الحكومة المحلية وفقاً للتجارب الناجحة وأفضل الممارسات بهدف تطوير أداء الإدارة المحلية على وفروع الوزارات على مستوى المحافظات ووضع مؤشرات أداء واضحة للعمل وتسريع تطبيق منظومة قياس الأداء الفردي والمؤسسي وذلك لتعزيز التنافسية على المستوى الإقليمي (الخطة الخمسية العاشرة، 2021).

ولقد أصبحت القيادة الاستراتيجية على جانب كبير من المنظمات في الوقت الراهن، نظراً لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في تحسين الأداء لتنظيمي، من هنا تكمن

الحاجة إلى التعرف على الدور الفعلي الذي يمكن أن تضطلع به القيادة الاستراتيجية في سبيل بناء قيادة مرنة ومساندة لعمليات التطويرية وتهيئة تلك القيادة في منظماتنا (القانون، 2016).

وأن العوامل التنظيمية بأنواعها هي الأساس في عالم الإدارات المنظمات الحكومية والغير حكومية وما سنلقي عليه الضوء في هذه الدراسة هو (الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري و مشاركة المعرفة) وتطبيقها والإيجابيات التي رافقتها من خلال آراء مجتمع الدراسة من حيث أثرها على الأداء المؤسسي، و لم تحض العوامل التنظيمية لدى الأقاليم بالبحث الكافي الخوض وجل ما بُحث هو حول العوامل التنظيمية في مجالات المالية والصحية والتعليمية وبعض البحوث والأوراق في الجانب الإداري لدى المؤسسات .

ومن المتضح إن لعملية صنع القرار التي تمت بمشاركة وتعاون بين الرئيس والمرؤوسين لها أهمية خاصة من الناحية الإدارية من حيث الإنتاجية وفاعلية القرار المُتخذ، وكذلك اهتمام المؤسسات في تصميم الهيكل التنظيمي آخذاً في الازدياد نضير ما وجدو منه من فاعليته في حل الأزمات والمشكلات.

ولكثره التفاعل بين الأفراد والمجموعات وتعدد احتياجاتهم وتطلعاتهم ونظراً لزيادة حجم وتضخم الأجهزة والمؤسسات بصورة متسارعة ، وجدت الحاجة لتطبيق أنظمة وأساليب إدارية تحد من هذه الفوضى ، " وترتكز معظم تصاميم الهياكل التنظيمية على سياسة اللامركزية في توزيع متزن للمهام والصلاحيات على حسب التقسيم الأقاليم للمسؤولية داخل إطار وحدة الدولة ، فعلى الولايات أو البلديات حل مشاكلها الخاصة المتعلقة بالإقليم والسلطة المركزية يكون عليها البت في القضايا المتعلقة بالأهمية الوطنية وعلى هذا النحو ينبغي للسلطة أن تخول إدارة الإقليم كامل الصلاحيات للنظر في القضايا ذات المصلحة المحلية للإقليم ، وتشمل هذه الصلاحيات المجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي (الفارسي، 2014).

(2-1) مشكلة الدراسة:

على الرغم من النجاح الذي حققه الهيكل التنظيمي الذي يقوم على توزيع المهام الإدارية لكن مازالت بعض المؤسسات وخاصة الحكومية معتمدة على الهياكل التنظيمية القديمة في إدارتها مما سبب لها تباطؤ في إنجاز المعاملات تأخر بعض المشاريع الحكومية، ولقد تناولت بعض الدراسات السابقة في هذا المجال.

ونظراً لعدم وضوح الآليات المتبعة لاستقراء تطلعات السكان تجاه احتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها في صنع القرارات المحلية، والذي ساهم في خلق تعقيدات إدارية وصعوبات إجرائية ساهمت في ضعف كفاءة وفاعلية بعض الخدمات (الفارسي، 2014)، وتمركز إدارة بعض المحافظات وهي (البريمي ، الداخلية ، شمال الباطنة ، جنوب الباطنة ،جنوب الشرقية ، شمال الشرقية ، الظاهرة ، الوسطى)، من قبل وزارة الداخلية وضعف في التمكين الإداري لدى المسؤولين في صلاحيات اتخاذ القرارات التي تتعلق بمصلحة العمل، مما أثر سلبياً على تباطؤ الأداء المؤسسي للمحافظات ومشاركة المعرفة بين المؤسسات الحكومية، و الذي كان له دور عكسي على تنمية المجتمع المحلي اجتماعياً واقتصادياً وثقافياً ، ومع تولي جلالة السلطان هيثم بن طارق آل سعيد - حفظة الله - مقاليد الحكم وتماشياً مع رؤية عُمان 2040م ، باشرت الحكومة في تعديل نظام المحافظات مما أتاح لها استقلالية أوسع " تتمتع المحافظة بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، وتكون لها أهلية تملك الأموال الثابتة والمنقولة وإدارتها والتصرف فيها" (الجريدة الرسمية، 2020) ليتم إضافة باقي المحافظات تحت مظلة وزارة الداخلية مع استقلالها المالي والإداري لتكون على النحو التالي (مسقط ، ظفار ، مسندم، البريمي ، الداخلية ، شمال الباطنة ، جنوب الباطنة ،جنوب الشرقية ، شمال الشرقية ، الظاهرة ، الوسطى).

وكذلك من خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث في مجال الإدارة أظهرت العديد منها أهمية وجود قيادة استراتيجية فاعلة حيث أظهرت دراسة (حلا، 2018) التي تناولت العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي كما توصلت النتائج فيها على أهمية القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي ومطابقة لما توصلت له الدراسات السابقة لها (القانون، 2016) و (al adresi و darun، 2017) ، كما أكدت دراسة (Abu Orabi، 2016) الذي أقيمت على ثلاثة بنوك مساهمة القيادة التحويلية بـ 18.6% من التباين في الأداء التنظيمي ، ودراسة (عوني و ساسي، 2019) التي خلصت الى توصيات منها ضرورة توفير كل عوامل المناخ التنظيمي المساعدة على رفع من الأداء حيث توافقت مع دراسات (Zhenxing, Zanzan, Shuo, & Haoyun, 2018) (عومرية و الجليلي، 2017) .

وبالتالي ممكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما مدى تأثير الممارسات القيادية الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في الأداء الإداري لمحافظة السلطنة؟". وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى إدارة المحافظات؟
- الى أي درجة تتوفر البيئة التنظيمية الداعمة للعمل المؤسسي في إدارة المحافظات؟
- ما هو مستوى الأداء المؤسسي لدى المحافظات المبحوثة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية الداعمة والأداء المؤسسي لدى المحافظات؟

(1-4) أهداف الدراسة:

استنادا الى مشكلة وأسئلة الدراسة، يمكن تلخيص أهداف الدراسة بما يلي:

1- التعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى إدارة المحافظات.

2- وصف العوامل التنظيمية الداعمة للعمل المؤسسي في المحافظات.

3- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في محافظات السلطنة.

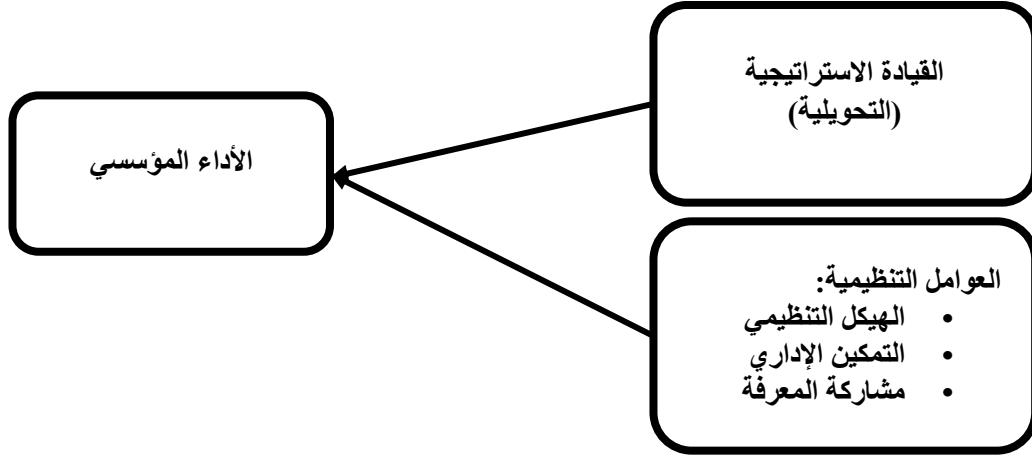
4- دراسة أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في الأداء المؤسسي للمحافظات.

(5-1) أنموذج وفرضيات الدراسة:

يتألف أنموذج الدراسة من المتغير المستقلة التالية:

- القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية)
- العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري، مشاركة المعرفة).

المتغير التابع: الأداء المؤسسي.



شكل (1) نموذج الدراسة

من تصميم الباحث حسب دراسة (شين و شين، 2020) و (القيسي، 2010)

الفرضيات:

وينبثق عن النموذج الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية (القيادة

التحويلية) والأداء المؤسسي في إدارات محافظات السلطنة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والأداء

المؤسسي في إدارات محافظات السلطنة؛ وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء المؤسسي.

(7-1) أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها تتناول موضوع في غاية الأهمية وهو " أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي في محافظات سلطنة عُمان ". حيث يوجد ندرة في الدراسات التي تطرقت لجانب القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي للعاملين في مكاتب المحافظين والدوائر التابعة له في نموذج بحثي واحد، ومحاولة الربط والتفاعل بين القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية من أجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنويتها من الناحية الإحصائية.

الأهمية التطبيقية:

تؤمل أن توجه الدراسة الحالية أنظار المسؤولين في إدارة المحافظات نحو تطوير الأداء المؤسسي ، وبيان أهمية القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية لما لهما الأثر في تحسين وتطوير العمل المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية، ولأن هذا الدراسة ستساعد في وضع السياسات والقرارات المتعلقة بتعزيز نظام اللامركزية في المحافظات المختلفة من خلال التوسع في درجات التفويض

القائمة على الهيكل التنظيمي الممنوحة لإدارة المحافظة وإصدار القوانين والتشريعات المنظمة لها وزيادة درجة التمكين الإداري للموظفين بها والتوجه بهم نحو العمل كفريق واحد ، ونأمل من هذه الدراسة أن تساعد نتائجها وتوصياتها القائمين على الجهاز الإداري لدى وزارة الداخلية في معرفة مدى التأثيرات على تطبيق العوامل التنظيمية تنفيذ قرارات والتشريعات ومدى التفويض الممنوحة لإدارة محافظات السلطنة فيما يخص تطبيق التمكين ومشاركة المعرفة، كما أنها قد تساعد في تحفيز المسؤولين عن الجهاز الإداري في محاولة الوقوف على العديد من المعوقات التي تعوق من تطبيقها في سلطنة عُمان.

(8-1) محددات الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يقوم الباحث بدراسة أهمية دور القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على جودة الأداء المؤسسي والتعرف على آراء العاملين في محافظات السلطنة، كما تقتصر القيادة الاستراتيجية على أسلوب القيادة التحويلية فقط.
- **الحدود المكانية:** تطبق هذه الدراسة على جميع محافظات سلطنة عُمان (مسقط، ظفار، مسندم، البريمي، الداخلية، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، جنوب الشرقية، شمال الشرقية، الظاهرة، الوسطى).
- **الحدود البشرية:** تطبق الدراسة على موظفي محافظات السلطنة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الجامعي 2022م/2023م

(9-1) مصطلحات الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأدبيات في بعض الدراسات السابقة في مجال القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في إدارة الأقاليم وأثر تطبيقها في المؤسسات الحكومية على الأداء المؤسسي وأيضا الاطلاع على بعض الكتب الأدبية ومواقع الإنترنت.

1. القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الاستراتيجية:

والقيادة الاستراتيجية هي القيادة التي يكون لديها رؤية مستقبلية واضحة وتسعى إلى توجيه المنظمة إلى تحقيق الهدف (القانون، 2016). القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصوير المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة (سيد، 2012) ، ويلاحظ من تعاريف القيادة الاستراتيجية أنها تركز على عدة نقاط أهمها (المستقبل، تعبئة وتركيز الموارد، النجاح، التغيير، الإيمان بالرؤية، التفكير الاستراتيجي، العمل مع الآخرين (شين و شين، 2020).

وتعرف القيادة التحويلية على أنها نمط قيادة لدية رؤية واضحة عن المستقبل، وأهداف واضحة ومحددة، يشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحدد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة حيث يسعى القائد التحويلية إلى خلق تغيير وتطوير لتنمية إدارة المنظمة باستمرار ويرتكز على أنظمة وينتهج أساليب قيادية مرنة تمكنه من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة ويهتم بالعمل الجماعي المنظم، ويعمل على إيجاد بيئة إدارية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية (الحراصي، 2017). كما عرفها (Bass) "على أنها تلك القيادة التي تشدد على دفع أكثر من أجل إحداث التطور وعلى رفع من مستوى التحفيز،

والمشاعر الإيجابية لدى التابعين عن طريق إيجاد وتمثيل رؤية مستقبلية ملهمة" (علي و طيباوي، 2021).

ويقصد بالقيادة التحويلية في هذه الدراسة: "هو نمط قيادي يدفع لخلق تغيير يكون من خلاله تأثير واضح من أجل إحداث التطوير وتمثيل رؤية مستقبلية يعزى إليها تحقيق أهداف المؤسسة".

2. العوامل التنظيمية:

عرفها (Sheikhly و Al-Obaidi، 2016) على أنها نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلى قواعد وأخلاق تحكم السلوك وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة. والثقافة التنظيمية تعني كذلك طرق التفكير والسلوك التي يشترك فيها أعضاء الوحدة الاجتماعية، وهيه أساليب تتخذها الإدارة للقيام بعملية لتحديد المهام الضرورية التي تراها الأنسب لتحقيق الغاية التي تسعى المنظمة للوصول إليها. وتعتبر العوامل التنظيمية أنها كافة الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين والتي تعمل على تنظيم علاقتهم الوظيفية وتؤثر على أدائهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر ومن هذه العوامل (العوامل المادية، والعوامل الإدارية، والعوامل البيئية) (الفليت، 2018).

ويقصد بالعوامل التنظيمية في هذه الدراسة: ومن خلال هذه الدراسة اختار الباحث ثلاثة أبعاد تمثل العوامل التنظيمية وهيه " الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري، مشاركة المعرفة " وهي إيجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة وبالحفاظ على المتغيرات التنظيمية الإيجابية تستطيع الإدارة تهيئة المناخ المناسب لرفع الأداء المؤسسي.

3. الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي مقياساً لدرجة ضبط وكفاءة الجهاز الإداري والقضاء على هدر الكبير من الموارد (فريخ، 2014)، الهيكل التنظيمي نظاماً يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحدتها من جهة والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى يقسم هذا النظام المهام ومن سيكون مسؤولاً أمام المدير، ويحدد آليات وأنماط العمل والتنسيق الرسمي بين أقسام والمستويات الإدارية (حسيبة، 2013).

ويقصد بالهيكل التنظيمي في هذه الدراسة: "هو التوزيع الوظيفي للمحافظات حسب ما جاء في المرسوم السلطاني رقم 2022/36 بإصدار نظام المحافظات وما تؤول إليه من مهام وأنشطة، وتمتع المحافظة بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، تحت إشراف وزارة الداخلية".

4. التمكين الإداري:

يعرف التمكين على انه إجراء يؤدي على إيمان الشخص بقدراته الذاتية والالتزام الوظيفي ويأتي من أحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، ويقاس أدائه بالنتائج وينظر على الشخص انه مفكر ويسهم في تحسين الأداء، وليس مرد آلة (حامد و محمداني، 2019)، ويبرز (الدوري ز.، 2018) مفهومة بأنه احد أساليب الإدارية التي تساعد علي استغلال الطاقة الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتيا بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل ثبات الذات مما يحفز على الابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وهو أسلوب ذاتي للتحفيز يعتمد على تطوير المنظمات مادياً ومعنوياً.

ويقصد بالتمكين الإداري في هذه الدراسة: "هو أسلوب إداري يقوم على منح الموظفين قوة التصرف والمشاركة الفعلية من جانب الموظفين في إدارة المحافظة واتخاذ القرارات، والتفكير الإبداعي في حل المشكلات وتحمل المسؤولية والرقابة".

5. مشاركة المعرفة:

مشاركة المعرفة في المنظمة هي نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي استخدام للمعرفة والكفاءات والخبرات المجتمعية والمتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة، كلما دعت الحاجة إلى ذلك فهي تضمن توليد واستغلال بما يضمن تحقيق الفائدة للمنظمة (منير و مصطفى، 2019) كما عرفها (حمقاني و عرابة، 2020) بأنها تعتبر مكون أساسي ومهم من مكونات العوامل التنظيمية وتتمثل في نقل وتحويل المعارف بين الموظفين داخل المنظمة وكذلك تبادلهم الخبرات والمعارف المهنية على نحو يمكن للموظفين من أداء أعمالهم ومهامهم بشكل أفضل وأكثر فاعلية. ويمكن تعريف مشاركة المعرفة على أنها تخلق تفاعل بين طرفين أو أكثر تشمل عملية نقل المعرفة وتتضمن هذه المعرفة مخزوناً متاحاً لدى مصدر المعرفة ومن خلال الاتصال مع متلقي المعرفة فإن مخرجات هذه العملية تمثل خلقاً متجدداً للمعرفة (سعاد، 2018). ويقصد بمشاركة المعرفة في هذه الدراسة: "هي العملية التي تعنى بمشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة والبيانات في حدود الصلاحيات على مستوى المؤسسات والأفراد لما يخدم مصلحة العمل بشكل أسرع وفاعلية أكبر".

6. الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد كفاءة وفعالية ، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات

الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العرضية للأداء المؤسسي المرتكز على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية (منير و مصطفى، 2019) ، والأداء المؤسسي هو حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المؤسسة ، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها في ضوء التفاعلات مع البيئة الداخلية والخارجية لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية عاليتين من خلالها تحقق الأهداف. (عبدالهادي، 2017)

ويقصد الأداء المؤسسي في هذه الدراسة: "هو المؤشر الرئيسي الذي يعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال صلاحياتها ومواردها وقابليتها في تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة".

7. المحافظة:

"المحافظة وجمع محافظات وهو تقسيم إداري في بعض البلدان العربية ويتولى إدارتها المحافظ" (بدوي و جلال، 2017). ويقصد بالمحافظة في هذه الدراسة:

التقسيم الإداري للسلطنة الذي يعد من الملامح المميزة للدولة، بموجب المرسوم السلطاني رقم (2011/114) بتاريخ 26 أكتوبر 2011م حيث اشتمل على 11 محافظة وهي (مسقط، مسندم، ظفار، البريمي، الداخلية، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، جنوب الشرقية، شمال الشرقية، الظاهرة، الوسطى) وتمثل كل منها خاصة إدارية وجغرافية واقتصادية وتضم هذه المحافظات 63 ولاية، وتشرف وزارة الداخلية على كل هذه المحافظات. كما عرف المرسوم السلطاني 2022/36 على ان المحافظة " وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة ذات طبيعة محلية " مؤكداً استقلاليتها الإدارية والمالية تحت إشراف وزير الداخلية في المادة الرابعة التي تنص " تتمتع المحافظة بالشخصية

الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، تحت إشراف الوزير " (الجريدة الرسمية العدد (1446)،
(2022).

(10-1) ملخص الفصل وهيكلية الدراسة:

تناولت الدراسة في الفصل الأول مقدمة عن أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي، ومن ثم استعراض مشكلة الدراسة من خلال صياغتها في سؤالين رئيسيين وانبثق عن السؤال الأول سؤالاً واحداً فرعياً وانبثق عن السؤال الثاني ثلاثة أسئلة فرعية، وكذلك استعرضت الدراسة متغيرات الدراسة، و تم عرض فرضيات الدراسة المكونة من خمس فرضيات رئيسية، وبعدها تم استعراض تساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة ثم استعرض أهمية الدراسة واستعراض حدود الدراسة وأخيراً في نهاية الفصل مصطلحات الدراسة.

أما هيكلية الدراسة سيتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري مقسم إلى خمسة مباحث، المبحث الأول يتناول القيادة الاستراتيجية والمبحث الثاني يتناول العوامل التنظيمية والمبحث الثالث يتناول الأداء المؤسسي والمبحث الرابع يتناول المؤسسة محل الدراسة (وزارة الداخلية ممثلة في المحافظات)، المبحث الخامس يتناول الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، والمقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية، ويتناول الفصل الثالث المنهجية وإجراءات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

- ❖ المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية
- ❖ القيادة التحويلية
- ❖ المبحث الثاني العوامل التنظيمية
- ❖ الهيكل التنظيمي
- ❖ التمكين الإداري
- ❖ مشاركة المعرفة
- ❖ المبحث الثالث : الأداء المؤسسي
- ❖ المبحث الرابع: المؤسسة محل الدراسة
- ❖ المبحث الخامس : الدراسات السابقة
- ❖ ملخص الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

(2-1-1): المبحث الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

أول ظهور لمفهوم القيادة الاستراتيجية في عام 1982م على يد عالم الإدارة كوتلر ومن ثم مينزبرج 1984م، وأشار نبتشان 1989م أن مفهوم الإدارة الاستراتيجية سبقت مفهوم القيادة الاستراتيجية بعدة سنوات، إذا أصبحت القيادة الاستراتيجية محور مهم في عصرنا الحديث تركز عليها نشاطات المنظمات المختلفة (حلا، 2018).

لذلك استلزم وجود القيادة الحكيمة والقادة ذوي الخبرة والمهارات لديهم الشق للنجاح ويتبنون المستقبل لمواجهة متطلبات العصر المتسارعة في التغيير، ومحاولة القائد المتابعة والإشراف المستمر للبيئة العمل الداخلية والخارجية وتحليلها لوضع أفضل الأهداف والرؤى.

كما عرفها (al adresi & darun, 2017) على أنها القدرة على تحقيق الميزة التنافسية نتاجاً لعملية الإدارة الاستراتيجية وهي حالة أكثر من أنها وسيلة كما أنها ليست بديلاً عن الإدارة الاستراتيجية.

والقيادة الاستراتيجية هي محور مهم تركز عليه نشاطات المؤسسات المختلفة وبخاصة في أطار العصر الحديث الذي نشهد فيه عالم أعمال يتميز بالتغيير الكبير في مجال مناحي العمل التنظيمي لاسيما العقد الأخير من القرن الماضي ، إذ استلزمت وجود القيادة الحكيمة والقادة ذوي المهارات والكفاءات والقدرات التي تتبنى الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغيير، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة بالإضافة الى ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة جهودهم وتنظيم أمورهم لضمان نجاح المؤسسة واستمرارها (حلا، 2018) ، ويأتي تعريف (جاد الرب) بأنها القيادة التي يكون لها السبق على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة

ودعم الآخرين نحو إيجاد التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنطقة (جاد الرب، 2012) ويعرفها الباحث بأنها (القيادة القدرة على استشراف المستقبل بالفكر الواسع والرؤية الواضحة الشاملة بالاستثمار الأمثل بالقدرات المتاحة من موارد مادية وبشرية من خلال تشجيع الإبداع والابتكار في صنع القرارات وتنفيذها).

وكما تعتبر القيادة الاستراتيجية مصدر الإبداعات والابتكارات من خلال ما تملكه من رؤية مستقبلية، وتلعب دوراً مؤثراً بتوفيق بين متطلبات الأطراف المختلفة وتحقيق التوازن في عملية تنفيذ الاستراتيجيات، كما أنها ترسم الثقافة المستقبلية للمنظمة، والتأكيد على النموذج الأخلاقي في العلاقات المؤسسية الداخلية، وزيادة رأس المال البشري والمعرفي في المؤسسة.

(2-1-2): أهمية القيادة الاستراتيجية

لابد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة القيادة الاستراتيجية لأنها تعد أساس نجاح أي تغيير فالقيادة العليا تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولكي تطبق القيادة الاستراتيجية وممارساتها فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي متمكن من إدارة عناصر المنظمة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة، مما يتضح أن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون القدرة لهم ، والقدرة والتعامل مع الأفراد (حلا، 2018) ويرى الباحث أن من المهم مواكبة تطور الفكر القيادي ليصبح الفكر القيادي الاستراتيجي لمساهمة الكبيرة في تحسين الأداء المؤسسي، كما يمكن توضيح الفرق بين أدوار القيادة الاستراتيجية وأدوار القيادة التقليدية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1) الفرق بين أدوار القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

م	معايير التميز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
1	المجال	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استناداً إلى المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمة مستنداً إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة
2	التركيز	يركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	يركز على المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها
3	التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث استناداً على ما يمتلكه من مهارات تقليدية	اعتماد التحليل الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث المستقبلية
4	القرارات	اتباع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المجازفة	اتباع الحدس والبدئية في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصاً في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات التي يحملها
5	الثقافة التنظيمية	يتبنى ثقافة منظمة يغلب عليها طابع الانغلاق والجمود أمام الأفكار الجديدة	يتبنى ثقافة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تعزز من قدرة المنظمة وتطورها
6	المنافسة	يميل إلى اعتماد تقليد الآخرين عند الضرورة لإيجاد ميزة تنافسية	يميل إلى تبني الابتكار والإبداع لخلق مزايا تنافسية دائمة
7	مرونة العمل	يلتزم بالتباعد تعليمات وإجراءات العمل	يميل إلى المرونة في اتباع تعليمات وإجراءات العمل
8	التغيير	يميل نحو التغيير الجزئي والتحسين المستمر	يميل نحو التغيير الجذري والتشجيع على الابتكارات الجديدة

جدول رقم (1) المصدر: (يونس، 2012)

(2-1-3): ممارسات القيادة الاستراتيجية

تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الاستراتيجية، بالعديد من الممارسات التي تكون من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، بصفتها الجهة المسؤولة عن قيادة المنظمة، ومن أهم الممارسات التي وضعها الباحثين في القيادة الاستراتيجية، سنذكر منها عدة ممارسات:

(2-1-3-1) الثقافة التنظيمي

الثقافة التنظيمية قائمة في جميع المنظمات مهما كان حجمها ، إلا أن غالباً لا تعمل المنظمات على إيجاد ثقافة مدروسة تحوي وعي وإدراك مسبق، ولكن تتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناءً على مجال عملها وسياساتها الإدارية والإجراءات الداخلية حيث تتحول هذه المعاملات مع الوقت إلى ممارسات وخبرات للموظفين، وبهذا نستطيع أن نطلق عليها ثقافة المنظمة ، ولكن قد تكون ثقافة المنظمة بهذه الطريقة لن تمكنها من مواكبة التطور والنجاح الذي تسعى إليه المنظمات لأنها قد تكون ثقافة المنظمة هشة وغير قوية ما لم يكون لها مرجع وجهه توجهها وتجعل لها أسس قوية ترتكز عليها لتوفر للعاملين في المنظمة أسلوب واضح لفهم طريقة القيام بالمعاملات.

ويعرف (Hodge & Antony، 1991) الثقافة التنظيمية على أنها مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني ولتوقعات المشتركة التي يحملها الأفراد أو الجماعات في المنظمات ويستخدموها كمؤشر لسلوكهم وحل لمشاكلهم (درويش و الشرمان، 2017).

وكذلك الثقافة التنظيمية تؤثر إيجاباً في تكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تدعم عملية اتخاذ القرارات بأقل قدر من الجهد لما توفره من جو ملائم وإيجابي، كما أن الثقافة التنظيمية تحدد القبول وغير مقبول من السلوكيات والقرارات وتشكل دليل عمل والطريق المتبع لتحقيق الاستراتيجية للمنظمة. (حلا، 2018) كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية أنها تخلق الشعور والإحساس بالهوية

للمنتسبين للمنظمة وتساعد في إيجاد الالتزام بين العاملين كمعزز استقرار المنظمة وكمرشد للسلوك الملائم، وكذلك يعمل كإطار مرجعي لاستخدامه لعطاء معنى لنشاطات المنشأة، فيستوجب على المنظمة المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة عبر تشجيع العاملين على التصرف بحرية واستقلالية ودعم المنظمة للأفكار الجيدة وغير المألوفة مما يرفع الروح المعنوية لفريق العمل والتي تحقق التفوق التنافسي على المنظمات الأخرى.

(2-1-3-2) رأس المال البشري

يعتبر البشر هم الثروة الحقيقية لأي أمة، لذا فإن قدرات الأمم تكمن في تملكها من الطاقات البشرية مدربة ومؤهلة، وقادرة على التكيف وتعاملها مع أي تطورات جديدة بكفاءة وفاعلية. ويشير رأس المال البشري الى مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات ومعارف تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال.

ولقد عبر (brown,1988) عن أهمية استثمار رأس المال البشري حيث قال "أن رأس المال الفكري غير المستثمر علمياً يمكن تشبيهه بالذهب غير المستخرج"، يؤكد هذا الوصف لهذه الفئة أن أهمية الفوائد التي تجنيها المنظمة من وراء استثمار رأس المال البشري كما يمكن للإدارة العليا أن تساهم في تنمية وتطوير رأس لكال البشري في المنظمة (ابوسلطان، 2016).

فعلى المنظمة أن تعمل على تطوير رأس المال البشري وذلك بإشراك أفراد المنظمة في دورات تدريبية لتحسين خبراتهم ومهاراتهم وعقد ندوات ومؤتمرات تناقش الأفكار وكيفية تطوير المهارات، مما يؤدي الى زيادة اندفاعهم نحو العمل.

(2-1-3-3) التصور الاستراتيجي

إن الوصول إلى التصور الفعال، يعتبر من عناصر النجاح للمنظمة، وهو المادة التي تنصهر فيها عملية التخطيط الاستراتيجي، فالمنظمات التي نجحت في تخطيطها الاستراتيجي سبقها وضع تصور استراتيجي، لذلك التصور الاستراتيجي الفعال هو ملهم كيفية التعامل مع أنماط التغيير والتي تتحدد وفقاً لاحتياجات الطرف الآخر (حلا، 2018).

والتصور الاستراتيجي هو تطوير رؤية استراتيجية طويلة مستقبلية تعتمد على النظرة الشخصية للقائد الاستراتيجي الملهم الذي يتوجب عليه إشراك مرؤوسيه فيها للحصول على تأييدهم لرؤية الاستراتيجية مما يجعل القصد الاستراتيجي ليس خصوصية من خصوصيات القائد، ولكنه مشتركاً ومفهوماً وواضحاً لدى الجميع.

(2-1-3-4) الرقابة التنظيمية

يمكن تعريف الرقابة التنظيمية بصيغة معادلة رياضية كما يلي (الرقابة التنظيمية = عملية منظمة تصدرها إدارة المؤسسة + عملية ضبط الأنشطة وسلوك الأفراد عن طريق القواعد البيروقراطية والإشراف والتسلسل الهرمي للسلطة + عملية التنسيق مع معايير وخطط المرسومة + تحقيق الأحلام (حلا، 2018).

وتهدف الرقابة التنظيمية الى:

- تحقيق التوافق مع التغيرات البيئية.
- تحديد خطوات التنفيذ ومتابعة التقدم.
- المساعدة في التخطيط.
- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية.

- يقلل من أخطار الانحرافات عند وضع الخطط.

- يحقق التعاون بين الأقسام والوحدات التي تشارك في التنفيذ.

كما أن الثقافة التنظيمية تتحقق عن طريق الانسجام بين الفكر والفعل تبعاً لما يعرف بالنسيج الثقافي الذي يعد بدوره أحد أبعاد أخلاقيات الإدارة.

(2-1-3-5) التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تشير الأخلاق الى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة من جهة والأفراد العاملين من جهة أخرى، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة.

حيث يتحمل الرؤساء التنفيذيين المسؤولية الشخصية وتأكيد الممارسات الأخلاقية في كل أنحاء المنظمة، إذ ينبغي أن يوصلوا فكرة أن السلوك الأخلاقي هو الجزء المحوري لرؤية ورسالة المنظمة ، وعلى القادة الاستراتيجيين تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال عدة عوامل منها نماذج الدور، ونظم التقييم والمكافآت، والإجراءات السياسية، وكما ينبغي على المنظمة أن تجعل الممارسات الأخلاقية ضمن المحور الثقافي للمنظمة، فضلاً عن كونها ضمن تشكيل الاطار العام لعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة (حسوني ع.، 2010).

(2-1-3-6) اكتشاف المقدره الجوهرية

إن تحقيق التميز في المنظمات المعاصرة لا يعتمد على مجرد امتلاك الموارد الطبيعية والتكنولوجيا والمال، بل يستند في الأساس إلى قدرتها على توفير كادر بشري ذو كفاءات يمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، التي يبرز دورها كعنصر هام من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة.

وبالرغم من أهمية الكفاءة البشرية إلا أن دورها يتوقف في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة كونها تمثل مورداً استراتيجياً يتمتع بنفس شروط الندرة وصعوبة التقليد التي تتمتع بها الموارد الاستراتيجية الأخرى في المنظمة (ابوسلطان، 2016) فإن من الضرورة اكتشاف المقدرات الجوهرية للعاملين في مؤسسات وزارة الداخلية أو المواطنين عبر المجالس البلدية واللجان المرافقة والعمل على تطوير تلك المقدرات والمحافظة عليها.

(2-1-4): أبعاد القيادة الاستراتيجية

تعددت نماذج المفسرة لأبعاد القيادة الاستراتيجية حسب توجه الباحثين ، ومن خلال سردنا لممارسات القيادة الاستراتيجية نستطيع إيجاد أبعاد القيادة الاستراتيجية التي توافقت مع ما يراه (الزهراني، 2018) تشارك معظم الباحثين في طرحهم لمهام القيادة الاستراتيجية تتمثل في ابتكار رؤية المؤسسة وتأسيس قيمها الجوهرية وتطوير استراتيجيتها ، وتحفيز العاملين وتمثيلها خير تمثيل ، اذ تساعد هذه المهام على إيجاد نموذج لأبعاد القيادة الاستراتيجية حيث يوازن القائد بين القيادة والإدارة ، ويوظف المقاصد السياسية لتسويق الأفكار، وفي ذات الوقت يرسخ القيم ومبادئ المؤسسة، وهي على النحو التالي:

1- القيادة التحويلية:

ومن خلال القيادة التحويلية يعمل القائد الاستراتيجي على بناء رؤية للمنظمة تعتمد على استشراف المستقبل واستكشاف الفرص والتهديدات، وفي ذات الوقت يوجد البيئة المحفزة للموظفين ودعم المبادرات، ومنها يحدث التغييرات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة على نحو ذو كفاءة وفاعلية.

كما أن القيادة التحويلية تعد من بين المفاهيم الجديدة في علم الإدارة الحديث، وهيه النمط القيادي الذي يهتم بالعاملين من خلال تطويرهم ورفع مستوى أخلاقهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة (عليلي و طيباوي، 2021) ، وعرفها (أحمد و الغالبي، 2010) أن القيادة التحويلية تعد مدخلا من خلاله يسعى القائد الوصول الى الدوافع الظاهرة والكامنة لإفراد المنظمة ويعمل على إشباع حاجتهم واستثمار طاقاتهم التي تحقق تغيير مقصود وبعده ذاته يزيد من دافعهم بإنجاز بأكثر مما ينجزون في العادة ، وهي تجسد نظاماً مفتوح غير خطي ،مدعم بالعلاقة الاحترام المتبادل والإلهام والتحفيز حيث يسمح للقائد من خلاله إحداث التغييرات واستحداث الإبداع وإدخال الابتكارات (صالح و المبيضين، 2013).

ومن خصائص القائد التحويلي:

- يزرع الثقة بالتابعين.
- يمتلك الثقة.
- يستثير المرؤوسين بالتفكير ويشجع عليه.
- يتسم بطرح الأفكار الابتكارية.

ويرى الباحث يترتب على القادة التوسع في ممارسة تحويل الصلاحيات والتمكين بوصفها آليات داعمة لتجسيد القيادة التحويلية لما له من أهمية في زيادة الاعتماد على النفس وبناء الثقة واتخاذ القرارات بكفاءة وزيادة الشعور بالمسؤولية.

2- القيادة التشاركية:

وتُعد القيادة التشاركية احدى أهم أنماط القيادة الحديثة لرفع مستوى الأداء الإداري لدى المؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة ، وتكثر التعريفات حول القيادة التشاركية فمنهم من يرى

انها نمط حديث يركز تشارك الرئيس مع مرؤوسيه في تحمل المسؤولية إدارة المؤسسة والتشاور معهم في مختلف الأمور الإدارية التي تخص العمل والتعاون في إتمامها ، وعرفت (مغاوي، 2020) القيادة التشاركية بأنها أحد أنماط القيادة التي تؤكد على المشاركة الفعلية للعاملين في جوانب العملية الإدارية مع منح المزيد من الصلاحيات وتعزيز الثقة لديهم ، كما تعتبر قيادة إنسانية جماعية تؤدي الى التفاف المرؤوسين حول قائدهم وذلك معتمدة على اهتمامها بالتأثير والإقناع الشخصي للآخرين كما انها تعطي أهمية للمرؤوسين بعيداً عن التهديد والإرباك مع الشعور بالمسؤولية والإبداع والابتكار ، ومنحهم حرية الاختيار والتعبير وتعزيز روح التعاون والاتصال والتواصل ، وتؤمن بالحوار البناء الهادف (حجازي و قشوع، 2020)، ورأي الباحث أن القيادة التشاركية هو نمط قيادي يشجع الرئيس في مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة وصنع القرار وإيجاد الحلول عبر استخدام الوسائل المتاحة كلاً حسب اختصاصاته ، ومن سمات هذا النوع من القيادات انه يوضح دور العاملين ومتطلبات إنجاز المهمة كما تخلق تبادل وعود ومنافع مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين وتركز على إتمام المهام والتزام العاملين بها ومع تطبيق أساليب التحفيز والعقوبات على العاملين في المنظمة (السليمان، 2020).

3- القيادة التبادلية / التعاملية:

القيادة التبادلية تركز على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين ، ومن واجبات التابعين قبول سلطة القائد وامتثال أوامره ففي المقابل حصول التابعين على الثناء والمكافآت عند تنفيذ مهامهم بنجاح ، وفي حال تقاعسهم أو عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب يتم اتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم ، وعرفها (السليمان، 2020) بأنها سلسلة من المصالح المشتركة بين القائد ومرؤوسيه من جانب وبين المرؤوسين انفسهم من جانب آخر، من حيث

المهام والوظائف لتحقيق الأهداف المنشودة والقائمة على القانون والمنظمة ، ويرى (صالح و المبيضين، 2013) القيادة التبادلية تمثل نظاماً خطياً مغلقاً يعتمد على أساس العلاقة التعاقدية المبنية على الإذعان الذي يسمح للقائد بالضغط على المرؤوسين الذين يستجيبون لهذا الفعل برد الفعل المتمثل بإنجاز المهمات.

ويرى الباحث أن دور القائد في القيادة التبادلية إصدار الأوامر وتوفير الموارد وعلى المرؤوسين إتمام المهام ويجزي القائد على حسب نتيجة إتمام المهمة إيجابية كانت أم سلبية حيث أن القائد يمتلك قو المكافآت والعقوبات.

4- البعد السياسي:

وتكمن أهمية البعد السياسي في القدرة القائد الاستراتيجي على التأثير على الموظفين في المنظمة وإقناعهم بالتغيير نحو الأفضل أو تعديل بعض توجهات المنظمة، حيث يأخذ بالاعتبار توقيت محاولات الإقناع أو التأثير، ولا يقتصر البعد السياسي داخل المنظمة، بل أيضاً يتم التأثير على الأشخاص خارج المنظمة كاستقطاب الكفاءات والعملاء والتعاون والتعامل مع المنظمات الأخرى، حيث يؤدي البعد السياسي دوراً في العلاقات مع الكيانات المؤثرة في عمل المنظمة.

5- البعد الإداري:

ويتمثل البعد الإداري في قدرة القائد على التوافق بين القيادة والإدارة، فالقائد ذو الرؤية الشاملة يستوجب عليه القدرة على الإدارة على المستوى الاستراتيجي، حيث يحافظ على حسن سير العمل حسب أهداف المنظمة، وإحداث التغييرات اللازمة والإنفاق والرقابة، واستثمار الموارد، وتحقيق الفاعلية وكفاءة الإجراءات التنظيمية.

6- البعد الأخلاقي:

القيادة الاستراتيجية من خلال البعد الأخلاقي تركز على ربط المتغيرات بالمعتقدات، وتسعى إلى خلق مجموعة من الأخلاق والقيم كالصدق والالتزام والتعاون والتسامح والعدل والاحترام وتقبل الآخرين وترسيخ الممارسات الأخلاقية بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة.

من تلك الأبعاد سـننتـرق إلى بعداً واحداً هو " القيادة التحويلية " التي لها دور مؤثر في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة الداخلية.

(2-1-5): القيادة التحويلية

إزاء حال منظمات الأعمال أصبحت اليوم من الضرورة مواكبة المنظمات وزيادة التعقيدات في بيئة العمل بكافة جوانبها والحاجة إلى التغيير الشامل الذي ينشط العلاقة التفاعلية بين القائد والتابعين تحول التفكير إلى أنماط قيادية أكثر ملائمة، ومنها نظرية القيادة التحويلية

(2-1-5-1): مفهوم القيادة التحويلية

ظهر مصطلح القيادة التحويلية في كتاب بيرنز احد رواد الإدارة في عام 1978م ، ليميز بين القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع مرؤوسيهـم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على مكاسب ، وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل السلام والعدالة والحرية والمساواة والإنسانية ، ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقادة التحويلية ، وعرفها (Burns, 1978) على أنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصالح العامة (بوفناز و بوغليطة، 2020).

بينما يرى (Fairholm، 1991) أن القيادة التحويلية هي التي تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التحفيز والتفكير ورفع الروح المعنوية وتدفع المرؤوسين إلى مضاعفة جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة المشتركة (الغامدي، 2011).

ويرى الباحث أن مفهوم القيادة التحويلية أن هيه رغبة لتحقيق تغييرات مخطط لها لتحسين الوضع العام من خلال مشاركة القائد والمرؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة وخلق طرق لنجاح، ويكمن دور القائد عند ممارسته القيادة التحويلية أنه يساعد على تحفيز موظفيه على اعتماد مستويات أعلى من أنماط الفكر والعصف الذهني مما يسهم في تحسين أداءهم وينعكس ذلك على الأداء المؤسسي.

(2-1-5-2): خصائص القيادة التحويلية

ومن أهم خصائص القيادة التحويلية كما ذكرها (صالح و المبيضين، 2013) كالآتي:

- يحض برؤية ثابتة.
 - يغرس الثقة بالآخرين من خلال التمكين
 - يستثمر فكر المرؤوسين.
 - يهتم بجميع المرؤوسين دون تمييز.
 - يخلق التحديات في الأعمال والمهام.
 - يطرح الأفكار الابتكارية.
 - يشجع على العلاقة الحميمة والتواصل بين التابعين.
 - يشجع التابعين على تجسيد القيم والأخلاق الحميدة.
- ويتفق كلا من (علي و طيباوي، 2021) و (الغامدي، 2011) و (بوفناز و بوغليطة، 2020) على أن خصائص القيادة التحويلية تكون كالتالي:

- الجاذبية الشخصية (التأثير المثالي): ويتمثل في كون الشخص يحب ان ينتمي إليه الذين من حوله ويقلدوه، ويكون شخص موثوق فيه ولية رؤية ورسالة، ويحترمه الآخرون ويتمتع بمعايير عالية.
- شخصية إلهاميه (التحفيز الإلهامي): هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للأتباع وإلهامهم واستثارة همهم وإذكاء حماسهم نحو الإنجاز والإشادة بالنتائج الإيجابية باستخدام الرموز والشعارات لتوجيه الجهود.
- الاستثارة الفكرية: هو القائد الذي يشجع المرؤوسين على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم واستثارة جهودهم كي يكونوا مبدعين ومبتكرين.
- الاعتبار الفردي: ويكون باهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لمقترحاتهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور.

(2-1-4-3): أهمية القيادة التحويلية

يعتمد على القيادة التحويلية في إنجاز مهام عديدة من الإدارة التنظيمية، فيعول عليها بشكل أساسي على التغييرات التنظيمية واعتبار التغييرات في سلوكيات المرؤوسين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير، فالقيادة التحويلية مرتبطة بتغييرات في الجوانب التنظيمية مع تغييرات الفكر وحفز المرؤوسين ، ويمكن الخروج بعدد من الأدوار التي تبرز أهمية القيادة التحويلية في نجاح العملية التنظيمية وهيه كتالي (صبري، 2009):

1- صياغة الرؤية:

القادة التحويليين يشكلون رؤيا مستقبلية واقعية والتي تربط المرؤوسين معاً وتصب طاقاتها نحو الأهداف التنظيمية للمرؤوسين، فالرؤى الاستراتيجية تمثل جوهر القيادة

التحويلية ، حيث أنها أهم مبداء في القيادة التحويلية كونها ترشد المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وشعورهم أنهم الأفضل عند إنجازها (الطائي و الجبوري، 2011)، والقيادة التحويلية لا يتحدثون فقط عن الرؤيا بقدر ما يحولون الكلام إلى أفعال عند صياغتهم للرؤيا فعادة ما يسعوا الى إضفاء الشرعية لرفع درجة الموثوقية لرؤياهم.

2- الاتصال:

يوضح القائد التحويلي للعاملين رؤية المستقبلية، ويقنعهم بها، ويستخدم مختلف الرموز والقصاص للتواصل، كما أن القادة يحتاجون إلى العمل من خلال الآخرين لتحقيق النجاح ، ويوجد نسبة 50% إلى 60% من الرؤساء يفشلون بسبب كونهم لا يتحلون بصفات القيادة وبناء الفريق حسب ما جاء في دراسة (الحراصي، 2017). كما يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويقوم على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع هذا الذي يمنحه القدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله (الغزالي، 2012). كذلك أنهم يسهلون ويشجعون النمو الذاتي للتابعين، ويعملون على تلمس الاحتياجات الفردية للأفراد، ويفوضون المهام والمسؤوليات، ويوفرون فرص التحدي، ويبثون الثقة في نفوس التابعين.

3- الاستراتيجية:

أكد الكثر من الباحثين على أهمية القيادة التحويلية واعتمادها في قيادة المنظمات لما لها من أثر كبير في تجسيد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التحلي بالمبادئ والقيم والخصائص التي تجعلهم قدوة للمرؤوسين ، وتشجيعهم على المشاركة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة (صالح و المبيضين، 2013).

4- التحفيز والالهام:

يقوم القائد على تحفيز إلهام المرؤوسين لإنجاز العمل، وفي أي عملية تنظيمية تسعى الى التغيير يجب ان يكون القائد ذو مصداقية، وينشأ التحفيز والإلهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الافراد واهتماماتهم وقيمهم، ويسئلزم تحقيق تلك الأهداف قدرة القائد على التحفيز وإلهام المرؤوسين والاعتراف بالإنجازات ومكافأة المشاركين حيث انها أحد مظاهر القيادة التحويلية.

5- التزام وقناعة القيادة:

ومن المؤكد نجاح القيادة التحويلية بالالتزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة وتبني برنامج التغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة، حيث تترجم تلك القناعة على شكل دعم وتأييد فعال من خلال توضيح الرؤية وإيصالها للجميع في المنظمة وكسب الولاء والتزام المدراء في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير (صبري، 2009).

6- التمكين:

يلعب القادة التحويليين دورا فعالا في صياغة القيم والثقافات للمنظمات لكن لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال المهارات الشخصية والتفاعلية، حيث أن من أهم التحديات التي يواجهها القائد هو كيفية التخلي عن السلطة من أجل تمكين العاملين، فعادة ما ترتبط القيادة التحويلية بزيادة فاعلية المنظمة حيث يترتب على القائد تفهم حاجات ودوافع مرؤوسيه ويتكيف معها والقدرة على تعزيز وتمكين المرؤوسين من خلال اتخاذ سلوكيات القيادة التحويلية (الطائي و الجبوري، 2011).

(2-2): المبحث الثاني: أهم العوامل التنظيمية

العوامل التنظيمية أو ما يطلق عليه المناخ التنظيمي وهو يعبر عن مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك أفراد المنظمة كمنط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيمي وغيرها وهي تؤثر على العاملين بشكل مباشر على كيفية أداء أعمالهم، فالهيكل التنظيمي السليم يرفع من مستوى الأداء في المؤسسة، وتعتبر المتغيرات التنظيمية وسيط عن العمل والأداء (عوني و ساسي، 2019).

فهناك العديد من تعاريف العوامل التنظيمية التي تطرق إليها الباحثين والدارسين في مجال العوامل التنظيمية، فقد عرفها الحسن والعفيف (انها مجموعة من العوامل الداخلية التي تواجه المنظمة وتؤثر في التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر ويكون تأثيره إيجابياً فقد تسهم في نجاحه وحل مشكلاته عند توفرها وحسن استخدامها ويكون تأثيرها سلباً بتشكيلها عائقاً في سبيل تحقيق الأهداف في غيابها او عدم ملاءمتها (الحسن و العفيف، 2010).

والعوامل التنظيمية هي كافة الظروف والعوامل المحيطة بالعاملين بالمنظمة والتي تعمل على تنظيم علاقتهم الوظيفية وتؤثر على الأداء بشكل مباشر او غير مباشر ومن هذه العوامل " العوامل المادية، والعوامل الإداري، والعوامل البيئية " (الفليت، 2018)، أن من أهم الأدوار التي يجب على المنظمة هو الحفاظ على صلابة كيانها ومتانة وقوة أعمالها، وذلك بوجود عوامل تنظيمية داعمة متمثلة بالموارد الملائمة والمناسبة بحيث توفر المنظمة مصادر ومعلومات كافية عن بيئتها المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتسهيل عملية الوصول إليها، وبها تحقق الميزة التنافسية والابداع، حيث تعمل العوامل التنظيمية في مساعدة القادة الاستراتيجية في وضع الخطط الاستراتيجية وترجمتها

إلى خطط تفصيلية وبرامج قابلة للتنفيذ كما تسهم هذه العوامل التنظيمية في تشجيع القادة من خلال وضع رؤية مستقبلية ترفع من درجة التنبؤ بالمتغيرات البيئية.

ومن خلال هذه الدراسة تناول الباحث ثلاث أبعاد العوامل التنظيمية والتي لها تأثير مباشر على الأداء العاملين والمنظمة والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، والتمكين الإداري، ومشاركة المعرفة).

(2-2-1): الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الذي تمارس فيه العملية الإدارية تحدد من خلال المنشأة تقسيم المهام والمسؤوليات وتوزيع الموارد بين الوحدات والأقسام المختلفة، فهو من الوسائل الفعالة اللازمة لتحقيق الانسياب المنظم والدقيق للأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات، كما شبه الهيكل لتنظيمي للمنظمة بالهيكل العظمي للإنسان فسلامته وصحة دليل على صحة المنظمة.

(2-2-1-1): مفهوم الهيكل التنظيمي

وعرف الهيكل التنظيمي أنه إطار يوضح الأقسام أو الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة مرتبة على شكل مستويات بعضها فوق بعض تأخذ شكل هرمي يربطها خط سلطة رسمية تصدر من خلال التعليمات والأوامر والمقترحات من المستوى الأعلى أو الأدنى من خلاله تتضح مراكز السلطة والمسؤولية ونقاط اتخاذ القرار. (عقيلي، 1996).

وكما يرى الباحث أن الهيكل التنظيمي هو إطار التسلسل الإداري للمنظمة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين العاملين، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، ومن خلاله يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي منظمة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المنظمة والمسؤوليات والسلطات فيها.

ومن أهم العناصر التي يجب توافرها في الهيكل التنظيمي كالتالي: (النيل، 2018).

- وجود الوحدات الإدارية المختلفة بالمنظمة.
 - وضوح التخصص والمهام.
 - نقاط الإشراف وخط المسؤولية والسلطة
- ويمكن تحديد عملية بناء الهيكل التنظيمي من خلال بالمهام التالية: (النيل، 2018).
- تحديد أهداف المنظمة.
 - تحديد الأنشطة والمهام الضرورية لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعية.
 - تجميع الوظائف التي يكون بها تشابه أو تكامل في وظيفة واحدة.
 - تجميع الوحدات الإدارية والأقسام المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية.
 - ربط الإدارات والوظائف مع بعضها رأسياً وأفقياً، من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات الرئاسية وعلاقات التعاون بين الوحدات الأفقية.
 - إعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة.
 - رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح السلطات والعلاقات والوظائف.

(2-2-1-2): أنواع الهياكل التنظيمية

لا توجد طريقة محددته لتجميع أوجه النشاط إذ يعتمد ذلك على عدة اعتبارات كحجم المنظمة وطبيعة النشاط والبيئة المحيطة والموارد المختلفة واستراتيجية المنظمة وغيرها، ولكن أهم أنواع الهياكل التنظيمية المعروفة كما ذكرها (النيل، 2018):

- الهيكل الوظيفي أو الاختصاص: ويعبر من أكثر الهياكل استخداماً، حيث يتم وضع جميع المهام ذات التشابه الوظيفي تحت رئيس واحد، ويقوم على التخصص في الوظيفة مما يتطلب مهارات عالية، ويصعب تطبيقية في الأماكن المتعددة.

- الهيكل الجغرافي او القطاعي: تتجمع في هذا الهيكل العديد من الأقسام تحت قطاع معين يرأسها شخص محدد، ويتم من خلاله تقسيم أنشطة المنظمة حسب القطاعات او المناطق الجغرافية التي تعمل فيها المنظمة ومن مزايا هذا الهيكل:

- كل قطاع يمكنه التركيز على الاعمال والميزانية التي يديرها.
- إمكانية التواصل مع المجتمع او العملاء بشكل أسرع.
- سهوله في التنسيق بين المجموعات داخل القطاعات.
- يساعد في اخذ القرارات اللامركزية في أسرع وقت.
- الجميع يمكنه معرفة مهامه ومسؤولياته المتوقع منه القيام بها.

- هيكل العمليات: يتم فيه تقسيم الوظائف حسب تسلسل العمليات التشغيلية اللازمة لتصنيع او انتاج السلع او تقديم الخدمة، ومن ميزاته التركيز على عمليه محده ولكن قد يشعر الشخص بالملل نتيجة افتقار التكامل بين العمليات الإنتاجية.

- الهيكل الهجين: وهو مزيج بين اثنين او أكثر من الهياكل التنظيمية، يستخدم في حال عدم وجود هيكل معين يحقق استراتيجية المنظمة اذ انه يجمع بين خصائص هياكل متنوعة تسعى في تحقيق اهداف المنظمة، حيث يسمح الهيكل الهجين للمنظمات بتكييف تصميم الهيكل التنظيمي بما يلائم أهداف وتطلعات المنظمة ويبرز نقاط القوة ويخفف نقاط الضعف.

(2-2-1-3): مبررات اعادة تصميم الهيكل التنظيمي في الحكومات

بشكل عام تسعى الحكومات في تعديل الهيكل التنظيمية لأسباب متعددة، يمكن تلخيصها في

النقاط التالية:

- حدوث تعديل أو تغيير في أهداف المنظمة ومهامها بموجب استحداث أو تغيير تشريعات أو سياسات معتمدة من الحكومة.
- تغييرات جوهرية تطرأ على استراتيجية المؤسسة التي تشرف عليها جهة الحكومية أو تتأثر بها.
- مراجعة الهيكل التنظيمي لرفع كفاءة وفاعلية الجهاز الحكومي أو ترشيد الإنفاق العام أو لأي سبب آخر هدفه تحسين وتطوير المنظمة.
- إضافة أنشطة جديدة أو التوسع في نشاط قائم.
- تحديث التقنية المستخدمة بما ينعكس على الوظائف الموجودة.
- وجود عيوب تنظيمية قائمة تؤثر على كفاءة الهيكل التنظيمي مثل:
 - ❖ فشل التنظيم الإداري في الاستجابة لمتطلبات البيئة الخارجية والمجتمع بحيث تعجز المنظمة عن تلبية احتياجات المتعاملين.
 - ❖ تعدد المستويات الإدارية دون مبرر وطول خط التسلسل والتبعية الإدارية.
 - ❖ عدم التوافق بين التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية مما ينتج عنه التضخم في حجم الهيكل التنظيمي القائم وما يترتب على ذلك من ضعف التنسيق وعدم إمكانية إحكام الرقابة على مكوناته وبالتالي عدم وضوح خطوط السلطة.
 - ❖ بروز مشاكل الازدواجية أو التضارب في الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمي القائمة (داخل القطاع الواحد أو بين أكثر من قطاع) نتيجة لعدم الدقة في تحديد الاختصاصات الرئيسية والتفصيلية لمكونات الهيكل التنظيمي.
 - ❖ المبالغة في تقسيم الأنشطة بين وحدات تنظيمية متعددة على غير أسس أو مبررات موضوعية وبالتالي افتقار التكامل بين الأنشطة الفرعية التي تعمل في تخصص واحد،

وغياب العدالة في تقاسم عبء العمل مما يؤثر بشكل سلبي على معنويات العاملين بالمنظمة.

- ❖ عدم وجود رقابة فعالة في تقسيم تنظيمي معين.
- ❖ الحاجة إلى تغيير مواقع اتخاذ القرار.
- ❖ عدم ملاءمة نطاق الإشراف (اتساعاً أو محدوديةً).
- ❖ ضعف مستوى التنسيق بين التقسيمات التنظيمية.
- ❖ الحاجة إلى تغيير أنماط الاتصال لتفادي نقص المعلومات أو دقتها لاتخاذ القرارات السليمة.

(2-2-1-4): أبعاد الهيكل التنظيمي

أهم الأبعاد التي تم التوصل لها للهيكل التنظيمي كانت نتائج دراسة شامبيون عام 1975م وهي كالتالي:

- التخصص: يعني تقسيم العمل داخل التنظيم وتوزيع الواجبات على عدد من المواقع.
- المعيارية: مدى وجود قواعد ونظم محددة مسبقاً من قبل الإدارة لاستخدامها كمرشد للسلوك في مجالات معينة.
- الرسمية: تشير إلى الدرجة التي تكون عندها القواعد والإجراءات والتوصيات مكتوبة في قائمة شاملة.
- المركزية: درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المنظمة وغالباً ما يقسم في المنظمة إلى المركزية واللامركزية، والمركزية من أفضل الأساليب لتقييم الهيكل التنظيمي لكونها تشير إلى مدى توزيع السلطات في المنظمة.

- الشكل: هو شكل هيكل الأدوار الذي تعبر عنه الخارطة التنظيمية.
 - التقليد: هو تنميط الإجراءات بطريقة غير مكتوبة أي وجود طريقة معتادة لأداء الأشياء بعد توصيلها بطريقة شفوية غير مكتوبة.
- وحسب دراسة تشايلد في 1972م، ودراسة ريمان في 1974م تم التوصل إلى أكثر من بُعد للهيكـل التنظيمي، لكن توافقت معظم الدراسات من قبل الباحثون في هذا المجال أن تكون الأبعاد الأساسية هي: (الرسمية ، المعيارية ، المركزية ، التخصص) (بوزيان و مذکور، 2018).

(2-2-1-5): أهم عوامل نجاح فاعلية الهيكل التنظيمي:

- اللامركزية الإدارية:

" اللامركزية الإدارية هيه نظام من أنظمة العمل حيث تمنح الوحدات المختلفة قرا واسعا من الإدارة الذاتية أو منح الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الأدنى في التنظيم (جلوي، 1998).

هي التوسع في تفويض السلطة وعدم تركيز السلطة في مكان واحد، بل توزيعها بين الأشخاص أو على المستويات الإدارية أو عدة أقاليم.

وهو أسلوب في التنظيم الإداري ، يكون بممارسة الوظيفة الإدارية وتوزيعها بين الجهاز المركزي وهيئات محلية أو مصلحيه ، لها شخصية معنوية مستقلة، لكنها تعمل بإشراف ورقابة من الحكومة المركزية. (القيسي، 2010)، أن الإدارة المحلية ذلك القطاع من جهاز الدولة الذي يخول صلاحيات توفير الخدمات على المستوى المحلي والقيام بعملية تشغيل الوحدات المحلية وصيانتها ,وهذا يعني وجود إلية وجهاز على الإدارة المحلية أداري يتمتع بصلاحيات قانونية يقتصر على مناطق ضمن الدولة (فرهود، 2019) ، ويستهدف المرسوم السلطاني رقم 2022/36

بإصدار نظام المحافظات الجديد واعتماد هيكلها التنظيمي واستقلالها الإداري والمالي مع اشراف الوزير المختص ، وإحداث طفرة ونقلة نوعية ، حيث التحول إلى نظام اللامركزية بالتدرج ، وتطوير وتأهيل العناصر البشرية واستغلالها الموارد بالشكل الأمثل.

وتضمن نظام المحافظات والشؤون البلدية الجديد ميزات عديدة لم تتوفر في النظام القديم الذي لم يعد يواكب التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة، فالنظام الجديد يمنح المحافظين اختصاصات وصلاحيات واسعة، كما يمنح المجالس البلدية أدوات، وصلاحيات رقابية، وتقديم مقترحات، وتوصيات.

كما يستهدف تطبيق اللامركزية المالية والإدارية واتخاذ القرارات في بعض شؤون المحافظة المتعلقة في الشؤون البلدية والتنمية حيث خصص 20 مليون لكل محافظة سنويا لبرنامج تنمية المحافظات خلال الخطة الخمسية العاشرة (2021-2025)، وحوكمت الإدارة المحلية في السلطنة، وتحقيق رؤى إيجابية نحو القضاء على البيروقراطية، وتفعيل التشاركية في اتخاذ القرارات ومنح الاستقلال مالي والإداري للوحدات المحلية.

وأیضا من ضمن برامج الخطة الخمسية العاشرة للسلطنة التابع لاستراتيجية لأولوية تنمية المحافظات والمدن المستدامة، اللامركزية الاقتصادية مطبقة في المحافظات، يستهدف هذا البرنامج إعداد خطة استراتيجية لكل محافظة لتعزيز التنمية الاقتصادية، ودعم التنافسية الإقليمية وتنمية مصادر دخل ذاتي للمحافظة وتطبيقها ومتابعتها وتقييم نتائجها (الخطة الخمسية العاشرة، 2021).

- الحكومة الإلكترونية:

كما تواجه الدول في تطبيق الحكومة الالكترونية عدة عقبات، أهمها كيفية إدارة عملية التحول من ثقافة الأداء الروتيني إلى ثقافة الأداء الالكتروني، ولهذا فان الاعداد لتنفيذ الحكومة الالكترونية يتطلب تبسيط خطوات العمل الادري، اختصارها، والتنازل عن العمليات الإدارية غير الضرورية.

ويتطلب التحول الى الحكومة الالكترونية تبسيط الهيكل التنظيمي، وإعادة النظر في تشكيل النظام الإداري المركزي للدولة، بحيث يضم عددا محدود من الوزارات تختص كل منها بإعداد الاستراتيجيات القومية والسياسية الجوهرية، وإسناد الأعمال التقنية في مجال عمل كل وزارة إلى الوحدات المحلية، ولا بد من أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة وملائمة لمهام ومسئوليات الحكومة المحلية الإلكترونية، كما يتطلب انشاء جهة تهتم بتطوير وتحفيز على قيام الحكومة الالكترونية وتوجيه مسارها، بوضع استراتيجيات لضمان أمن المعلومات، تنبني على أسس منها تطوير أساليب تأمين تدفق المعلومات والبيانات وتدريب الموارد البشرية على برامج أمن المعلومات والامن السيبراني، وتطوير معايير لصياغة المستندات وإدخال تقنيات إدارية ذات كفاءة، كما يتطلب اعداد خطة استراتيجية لاستغلال الموظفين الزائدين نتاج عملية التحويل الى الحكومة الالكترونية وإعادة تأهيلهم لأداء أعمال أخرى مطلوبة في مجالات الصناعة والإنتاج والخدمات، وغيرها من المجالات التي تسهم في حل الازمات الاقتصادية.

ومن برامج الخطة الخمسية العاشرة لسلطنة 2021م -2025م توفير خدمات إلكترونية محلية أعلى جودة وأكثر كفاءة حيث يستهدف البرنامج تطوير الخدمات العامة المقدمة من خلال البوابة الالكترونية للمحافظة، في إطار خطة الدولة للتحويل الرقمي، ومن خلال البوابة الالكترونية تتم إتاحة كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالخدمات العامة وخطط التنمية الخدمية وخطط التنمية الاقتصادية ومؤشرات قياس الأداء وتقارير المتابعة والتقييم وذلك لتعزيز الشفافية والمساءلة

والمحاسبة، كما يستهدف البرنامج أيضا إتاحة منظومة لشكاوى المواطنين لتوفير حلول إلكترونية متطورة وسريعة لتلك الشكاوى ،ومن ضمن العناصر الأساسية للبرنامج: (الخطة الخمسية العاشرة، 2021)

- اعداد دليل متكامل للخدمات الحكومية: الإلكترونية وغير الإلكترونية" ونشرة على نطاق واسع وتحديثه باستمرار لرفع درجة الوعي بالخدمات الحكومية المتاحة.
- تأمين البوابة الإلكترونية للمحافظات من خلال الشبكة الحكومية المؤمنة.
- وضع خطة تنفيذية متكاملة وإطار زمني شامل للبدء في تنفيذ البرامج وتوفير الخدمات عبر بوابة المحافظة الإلكترونية.
- متابعة الشكاوى عبر البوابة الشكاوى الحكومية ووضع الآليات اللازمة لتوفير الحلول العملية والسريعة لشكاوى المواطنين.
- إنشاء مركز معلومات لكل محافظة مرتبط بمركز الإحصاء والبيانات التابع لوزارة الاقتصاد.
- إنشاء مركز اتصالات موحد لكل محافظة لتلقي الشكاوى والرد عليها بالتنسيق مع الجهات المختصة.

(2-3-2): التمكين الإداري

مما لا شك فيه أن المنظمات تتأثر سلباً وإيجاباً بالسياسات المرسومة من قبل القيادات العليا والتي تعد نهجاً متبعاً لضمان نجاح تلك المنظمات، وفي خضم التطور والتقدم العلمي تسعى تلك القيادات إلى تبني سياسات فعالة تستطيع من خلالها تطوير وتحسين العمل إلى جانب تحفيز العنصر الأساسي في نجاح أي منظمة وهو العنصر البشري وعلى أرض الواقع، فكثير من المنظمات تبنت فعلاً سياسات نجحت من خلالها من زيادة فاعليتها مما أكسبها مخرجات ذات

مستوى رفيع كنوع من التحسين الإداري منها سياسة التمكين الإداري كمبادرة فعلية لمواكبة التغير السريع الذي يحدث في بيئات الأعمال، وتعد سياسة التمكين الإداري من السياسات المتبعة في إدارة المنظمات في أواخر القرن العشرين بشكل عام، وتتطوي مبادرات التمكين الإداري على إجراءات يمنح من خلالها ضمان مساحة من الحرية يمارس من خلالها الموظف صلاحيات أكبر ويتخذ عبرها قرارات مختلفة أياً كان مستواه الإداري. (الكندري، يوسف، و خضر، 2016).

(2-2-1): مفهوم التمكين

التمكين الإداري هو عملية يتم من خلالها إعطاء الموظفين الفرصة وتقويتهم لتشجيعهم على المشاركة والمبادرة في العمل ومنحهم الحرية والثقة لتحسين أدائهم دون تدخل مباشر مع تحملهم المسؤولية (ابوسلطان، 2016) وعرفه الباحث التمكين أنه منح الفرصة لأفراد المنظمة للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع صلاحياتهم واستغلال طاقاتهم الذهنية في حل مشاكل العمل والمحافظة على نجاح واستقرار المنظمة.

وقد أظهرت الدراسات ان نجاح استراتيجية التمكين تعتمد على بيئة المنظمة وطريقة تنفيذها لعملية التمكين، ومدى التزام الإدارة العليا بمتطلبات التمكين، كتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ليتناسب مع تفويض السلطة، وإيجاد نظام معلوماتي لتمكين العاملين من الوصول الى المعلومات بسهولة، كما يجب التحقق مدى جاهزية العاملين في المستويات الوسطى لتبني المنظمة لهذا الاستراتيجية عن طريق التدريب والتحسين ورفع الكفاءة واستعدادهم لتحمل المسؤولية. (البحيصي، 2014).

(2-2-2-2): أهمية التمكين

أصبحت عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي فالمنظمات تعمل الان بنفس العمل السابق ولكن بأقل الكوادر البشرية ، ولذلك فإنها بحاجة الى الفرص لمعظم أعضاء الفريق ، ليسهموا جميعاً بأكبر جهد ممكن في تحقيق أهداف المنظمة ، وعلى الرغم اهتمام المنظمة بتقليل السلبيات وتحقيق النمو فذلك يؤكد على أهمية إطلاق الطاقات لدى الافراد بتوفير القيادات ذات الرؤية الثاقبة، لتهيئ البيئة المناسبة للعمل والتكيف مع المتغيرات ومعاملة افراد المنظمة على أنهم ذو قيمة وينبغي استثمارهم (الجميل، 2008).

ومما يزيد من أهمية التمكين الإداري أنه يتيح المجال لإدراك العاملين لقيمة الوظيفة عن طريق شعورهم بأنهم عنصراً أساسياً بحيث يؤثرون ويتأثرون بها عن طريق لعب أدوار جوهرية ومساهماتهم المختلفة التي تزيد من تطوير العمل، كما أن التمكين يتيح الفرص لاستثمار إمكانيات وطاقات العاملين الابتكارية والابداعية ويزيد من فرص تدريبهم وتعليمهم بما يخلق لهم وجود في عالم السباق والمنافسة بين المنظمات المختلفة وفيما يتعلق بتمكين القيادة داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة أن القائد يكون أكثر فاعلية حينما يتمتع بقدر من التمكين مقارنة بالقائد الذي يعتبر مقيداً وغير قادر على اتخاذ القرارات بشكل مستقل حيث أن التمكين يزيد من قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة مما يجعله أكثر فاعلية فيها (الكندري، يوسف، و خضر، 2016) كما أثبتت الدراسات ونظريات الرضا الوظيفي أن الحرية الممنوحة للعاملين التي تمنحهم فرص اتخاذ القرار بأريحية واستقلالية تؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والسعادة داخل مقرات أعمالهم . ومما لا شك فيه أن الشعور بالسعادة في العمل يزيد من دافعية الموظف للبقاء والانجاز مما يؤدي لزيادة الانتاجية .لذلك كان التمكين الإداري دوماً محط أنظار المهتمين والباحثين عن تطوير بالعنصر البشري وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات (الكندري، يوسف، و خضر، 2016).

ومن خلال استعراض أهمية التمكين الإداري يرى الباحث ان التحول من القيادة البيروقراطية الى قيادة التمكين يتطلب تخطيط استراتيجي بعيد الأمد تتخذ من خلاله إجراءات تأهيلية وتدريبية لاكتساب المهارات والخبرات من قبل افراد المنظمة وغرس مبادئ حب العمل ومنحهم الاستقلالية من القيود البيروقراطية لصنع نخبة من القادة يعتمد عليهم في التمكين، ومن اجل نجاح عملية التمكين فلا بد من النظر الى التمكين كخطة استراتيجية لمشاركة العاملين واندماجهم.

(2-2-2-3): أبعاد التمكين

أشار الباحثين الى ابعاد مختلفة كلاً حسب وجهة نظرة ومن أهم الدراسات دراسة (الدوري ز.، 2018) والذي اعتبر فريق العمل والهيكل التنظيمي والمشاركة المعلومات ، أما (الملوك، 2002) و (حمد، 2010) اتفقوا على ان أبعاد التمكين تشمل فريق العمل وتفويض السلطة والاتصال الفعال والتحفيز ودراسة (سيف الدين، 2013) التي توافقت مع تصنيف (Thomas & Velthouse, 1990, p. 669) لأبعاد التمكين في المنظمة:

- حرية الاختيار: وهو يعكس شعور الفرد بالحرية من خلال طريقة أداءه لعملة، والسماح له يتغير الجوانب الملموسة وغير ملموسة في المنظمة، وحرية الاختيار المسؤولية السببية عن الاحداث، كما ان الحرية تعني الاستقلالية في سلوكيات العمل ومواصلتها (اندروس و معاينة، 2008).

ولتأثير بعد الحرية على مفهوم التمكين، يتطلب التأكد من توافر الرغبة لدى الفرد في قبول الحرية وتحمل المسؤولية وما ينتج من تبعات الاختيار (الدوري ز.، 2018) ، قدرات الكفاءة الذاتية: وهي قدرة الموظف على أداء وإنجاز مهامه الوظيفية الموكلة إليه بكفاءة واقتدار بما يمتلك من خبرات ومهارات ومعرفة من خلال مشاركة المعلومات التي توجد الثقة بين الافراد والإدارة وتجعلهم

على معرفة بالأحداث والتغيرات المحيطة بهم ووضع المنظمة التي توجد عليه وما تواجهه من تحديات وتحظى من فرص، ولا بد من مصداقية وسلامة المعلومات مع توفرها في الوقت المناسب.

- معنى العمل: هي إدراك الفرد للمعنى وقيمة المهام الموكلة إليه او الموكلة لأخرين ومدى ارتباط الفرد بالعاملين والمنظمة، وبانخفاض وجود لشعور بمعنى عند الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، وهذا البعد يعتبر من مخرجات التمكين حيث يتمكن الافراد بصلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرارات يدفعهم في النهاية الى زيادة المعرفة العلمية في أداء الوظيفة مما يُشعره بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة.

- تطوير العمل: وهو ادراك الفرد واعتقاده بأن له تأثير على قرارات التي تتخذها المنظمة والسياسات التي يضعها التنظيم، وتعزز نشاط الفرد وفاعليته داخل المنظمة إلى مدى إدراكه على التأثير في الأمور المهمة، كما يكون التأثير بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المستفاد منه في إنجاز أعمال الاخرين ومدى اعتمادهم على تلك المعلومات ومساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، مما يوجد للفرد الدافعية نحو الإنجاز (القانون، 2016).

(2-2-2-4): مبررات تمكين المجالس البلدية

ان دور الحكم المحلي يتمثل في ان يعهد الى أبناء المنطقة او الوحدة المحلية بان يشبعوا حاجاتهم المحلية بأنفسهم من خلال تشكيل هيئة عن طريق الانتخاب المباشر من المواطنين (عبدالوهاب، 2007).

حيث اتجهت حكومة سلطنة عمان وبعد صدور المرسوم السلطاني رقم 2011/116م الخاص بإنشاء المجالس البلدية ولأئحته التنفيذية إلى تحقيق نوع آخر من مسيرتها الديمقراطية والتي جاءت استكمالاً لتجربة مجلس الشورى سابقاً، حيث يأمل بأن تلعب هذه المجالس البلدية دوراً فاعلاً في

مختلف محافظات السلطنة بما أعطيت من اختصاصات ، ولقربها وقرب ممثليها المنتخبين والمعنيين من واقع المجتمع واحتوائها لمطالب المواطن من خدمات ترفد الجانب التتموي في كافة المجالات، ومن خلال تمكين هذه المجالس بإعطائها مزيد من الصلاحيات كتابية طموح تخفيف التكرار الإداري وإعطاء المحافظات صلاحيات الإدارة الذاتية، وصلاحيات تنفيذ القرارات والتوصيات التي تقرها أو تقترحها هذه المجالس، وإعطائها حق اختيار رؤسائها ومقرريها، كل هذه الصلاحيات ستساهم في تقليص الطريق أمامها لتصل إلى مرحلة نضج التجربة (وزارة الداخلية، 2021).

(2-2-3): مشاركة المعرفة

قال تعالى: {وَإِذَا سَمِعُوا مَا أُنزِلَ إِلَى الرَّسُولِ تَرَى أَعْيُنُهُمْ تَفِيضُ مِنَ الدَّمْعِ مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ يَقُولُونَ رَبَّنَا آمَنَّا فَاكْتُبْنَا مَعَ الشَّاهِدِينَ} سورة المائدة الآية 83، أي علموا، فالمعرفة هي تبيان لكل ما هو مُبهم، وعلم لكل ما هو مجهول ونور لكل ما هو مظلم، ومشاركة المعرفة حياة لكل كيان أكان أسرة او مجتمع او منظمة او أمة.

فاليوم قد تجاوز العالم عصر المعلومات إلى عصر تقوده المعرفة، فمن ملك المعرفة ملك السلطة، حيث أصبحت المعرفة أهم محدد للتفوق ومؤشرا للبقاء والاستمرارية في ظل الرغبة للحصول على الميزة التنافسية، كما قاد العنصر البشري باعتباره الدور الأساسي لتلك المعرفة الكامنة في داخله حيث لا مقدرة على التكنولوجيا استخراجها او الحصول عليها الا اذا صرح بها وابدأها وشاركها مع الآخرين ، حيث انا سلوك التصريح والابداء مبنيا على خلفية ثقافة معينة (سعاد، 2018).

كما برز الاهتمام بمشاركة المعرفة في المنظمات في الفترة الأخيرة لما تمثل من ثروة فكرية ومعرفية ودورها الفعال في الحفاظ على أفضل الكفاءات واستمرارها في المنظمة، والتي كانت نتاج

التقدم المتسارع في مختلف العلوم والتكنولوجيا، والتي ساهم في نشرها والحصول عليها هو سرعة انتشار الانترنت والبرامج والتطبيقات الالكترونية.

(2-2-3-1): مفهوم مشاركة المعرفة

هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على انتاج المعرفة وتوليها، من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها ومن ثم نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة لأشخاص المعينين في الوقت المناسب ويتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، كما يتم توظيفها في صنع القرارات وحل المشكلات والتعلم التنظيمي واعداد الخطط الاستراتيجية (سعاد، 2018).

تحقيق الاتصال الفعال يتم في الحكومات المحلية المعاصر استخدام تكنولوجيا الاتصالات بها يسهل على المواطنين الاطلاع على ما يجري من عمليات وإجراءات في كل الجهات الحكومية، كما يمكن مديري ورؤساء الوحدات التنظيمية من إطلاع رؤسائهم أول بأول عن أنشطتهم وابداء الملاحظات إصدار التوجيهات عبر البريد الالكتروني ، كما يوفر الاطار التكنولوجي فرص توزيع الوثائق والتصديق عليها إلكترونياً بدلاً من مراجعتها وطباعتها ورقياً ، وتتم الاتصالات عن طريق الشبكة العالمية سواء بالبريد الإلكتروني او من خلال زيارة الموقع الإلكتروني.

قد استخدمت الجهات الفدرالية في الولايات المتحدة الامريكية اتصالات البريد الإلكتروني والاتصالات الهاتفية مع المواطنين، ولا يتوقف توظيف الإنترنت عند استخدام البريد الإلكتروني والمواقع الالكترونية فقط بل يمتد إلى إيجاد حلقات ربط واتصال بين أجزاء المؤسسة الواحدة، وبينها وبين المؤسسات الأخرى ، وكذلك حلقات فعالة تعمل على ربط الناس بعضهم ببعض، وتتيح تدفق المعلومات بفاعلية وسرعة عالية (عبدالوهاب، 2007، صفحة 104).

(2-2-3-2): أهمية مشاركة المعرفة

إن المشاركة في المعلومات له من الأثر ما يزيد من فاعلية المنظمة ويطور من أدائها على اعتبار أن جميع العاملين يمتلكون صورة جلية عن منظماتهم وأعمالهم التي يقوم بها كثير من المنظمات تعمل وفق أطار خطط استراتيجية أو برامج معينة تتطلب من العاملين تنفيذها، لذلك، فإن امتلاك العاملين للمعلومات الكافية عن مكونات هذه الخطة وخصوصاً فيما يتعلق برسالتها ورؤيتها وأهدافها سيؤدي إلى ضمان التنفيذ الأمثل والحصول على أفضل النتائج (الخشالي، 2015).

كما ان مشاركة المعرفة بين العاملين يعد امرأ مهماً حيث امن العاملين يمثلون مصدر كل من المعرفة الصريحة والضمنية، ومن اجل الحصول على اقصى قيمة من المعرفة ينبغي على العاملين تبادل المعرفة في الاماكن والاقوات المناسبة ، وكما أنها تخلق وتولد كما جديداً من المعارف الي تساعد في اكتساب الميزة التنافسية، كما ان لضمان استمرارية وبقى المنظمة هو دوران المعرفة بين جميع افراد المنظمة مما يسهم في عدم فقد المعرفة في حال خروج بعض الكفاءات (حمقاني و عرابة، 2020).

ولكون تنمية كفاءات الموارد البشرية تمثل ركيزة أساسية في إدارة المنظمات، مما يتطلب على المنظمة تكوينها بأساليب وطرق مختلفة وشحن تلك الكفاءات بالمعارف الضرورية باستخدام طرق مباشرة كالدورات والمؤتمرات والتدريب، وطرق غير مباشرة بإدارة المسار المهني والمناخ التنظيمي، ونظام الأجور والمكافآت وغيرها.

من القضايا المهمة ان المشاركة المعرفة هي جزء من عملية ادارة المعرفة كما أنها اصعب من انتاج المعرفة خاصة التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، والذي جعل مصطلح مشاركة

المعرفة منتشرة على نطاق واسع باعتباره تقاسم المعرفة امرا ضروريا لتفوق المنظمة ، حيث يؤكد الباحثون ان مشاركة المعرفة مرتبطة بالنمو والابتكار والتعلم ، وان مشاركة المعرفة تشكل قيمة المنظمة التي تعرف كيف ينجز العمل وكيف يفكر الجميع ويمكن مشاركة المعرفة من خلال وسائل مختلفة ،كالحوارات والاجتماعات ،وقواعد البيانات ،وطرح التساؤلات والاطلاع على افضل الممارسات. . . الخ.

ومن الأمور الهامة يجب أن تكون ثقافة نشر المعرفة مبدا ومحور العمل الفعال، ولنجاح هذا المبدأ يتطلب على المنظمات تشجيع العاملين على العمل معاً بفاعلية اكبر، لهذا توجد صعوبة في تغيير الثقافة، فهي ليست تغييرا فحسب بل تعني رؤية العالم من منظور مختلف (غالبا، 2007).

ومن الأسباب الرئيسية لجعل الثقافة كأساس لمشاركة المعرفة:

- تحدد التوقعات للناس حول ما هي المعرفة الهامة.
- تحدد مستوى العلاقة بين مستويات المعرفة.
- توجد سياقاً للتفاعل الاجتماعي حول المعرفة.
- تدعم الإبداع، ودمج المعرفة الجديدة.

(2-2-3-3): عوامل مشاركة المعرفة

حسب دراسة الباحثين هناك أربع عوامل تساعد على مشاركة المعرفة (الاجتماعية، التنظيمية، الإدارية، التكنولوجية) حيث تعتمد على بعضها البعض وتتفاعل فيما بينها لخلق الظروف المناسبة التي بدورها تدعم وتسهل مشاركة المعارف (سعاد، 2018).

- العوامل الاجتماعية:

يحصل المسؤلون على المعلومات بشكل كبير من الاجتماعات وجها لوجه، او من الاتصالات عبر الهواتف أو مراسلات الإللكترونية، وبعض المعلومات يحصلون عليها من خلال الوثائق، حيث انهم يفضلون الرجوع الى زملائهم والاستعانة بأصدقائهم حسب خبرتهم في حل مشكلاتهم، أكثر من الرجوع الى مصادر المعلومات الأخرى.

ويوجد عنصر أساسي في مشاركة المعرفة بين الأفراد إلا وهو الثقة حيث يشكل حجر أساس لجميع سلوكيات المعرفة، ومن الموكد ان الثقة تبنى على توقعات للأفعال التعاونية والأمنية التي يتم مشاركتها في الوسط الاجتماعي، مما يتطلب على المنظمة نشر ثقافة الانفتاح وخلق جو غير رسمي، يشعر من خلاله الشخص بالراحة عند طلب المساعدة من الآخرين، وكلما كان هناك ترابط كبير بين المهام زادة مشاركة المعرفة والمعلومات (سعاد، 2018).

- العوامل التنظيمية:

هناك العديد من الممارسات والسياسيات التي تحول دون مشاركة المعرفة، فبعض المنظمات تكافئ الإنجاز الفردي وليس الجماعي، او تتجنب استخدام عامل مشاركة المعرفة في مقاييس الأداء، او الاهتمام بحماية المعلومات الرئيسية من الوقوع في أيدي المنافسين كدواعي أمنية، ولكن بدورها تعيق مشاركة المعرفة داخلياً.

- العوامل الإدارية:

كون ان الادارة تلعب دوراً حساساً في القيادة جهود مشاركة المعرفة عن طريق القدوة، حيث أكدت الدراسات بأهمية القيادة في الاتصالات ذات الأهمية لتبادل المعرفة وممارسة ما يرشدون به، فالمدرء والمسؤلون لهم تأثير فعال في إدارة الأنشطة وإعطاء أنشطة مشاركة العرفة أهمية بين الموظفين.

يتطلب على إدارة المنظمات اقتراح او وضع أنظمة فعلية تتحقق من خلالها تفعيل مشاركة المعرفة بمستوى فعال تثبت به المنظمة مدى وعيها بأهمية مشاركة المعرفة، كما ينبغي ترسيخ أهمية مشاركة المعرفة في تحسين كفاءة وفاعلية عمل الموظفين، مما ينتج عنه تقليل التكلفة والاختفاء في عمليات الاعمال التنظيمية ويمكنها الانتقال من مرحلة تحسين ودعم الأداء الى اعلى المستويات التي تتسم بالإبداع والتطوير الذي يكسبها مزايا تنافسية تضمن الاستدامة والبقاء (الفايدي، 2021).

- العوامل التكنولوجية:

لا شك أن التكنولوجيا سهل أموراً كثيرة على العالم ، حيث اوجدت أدوات متنوعة ساهمت في تبادل المعارف ومن ضمنها شبكات التواصل الاجتماعي تحضا بالنصيب الأكبر خلال هذه الفترة ، مما دفع كبرى المنظمات العالمية انفاق مبالغ ضخمة وتمويل برامج وأنظمة إدارة المعرفة والتي تسهل عمليات جمع وإدارة ونشر واستثمار المعارف بين العاملين لديها وتوفير العديد من الفوائد وتحسين كفاءة العمل (التعليم خارج الصندوق، 2021)، وتأخذ التكنولوجيا حصة الأسد في التأثير على مشاركة المعرفة ، كون تصميم التكنولوجيا لمشاركة المعرفة يستوجب اهتماماً كبير بالعوامل الاجتماعية والتنظيمية والإدارية التي تقود السلوك، ويمكن لتكنولوجيا دعم وتعزيز ممارسات مشاركة المعرفة من خلال تسهيل الوصول اليها وتطبيقها.

(2-2-3-4): مبررات مشاركة المعرفة

وتتمثل أهمية مشاركة المعرفة في المؤسسات الحكومية من خلال ما توفره من فرص كثيرة بتخفيض التكاليف المالية، واختصار الوقت والجهد في إعداد الخطط والبرامج، وما تقم به من تطور ورقي المنظمة ومواكبة لمستجدات الثورة التكنولوجية، مما يجعلها أداة تحفيز المرؤوسين من

خلال تشجيع القدرات الإبداعية على الابتكار، وتسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتجاوز العقبات بأفضل الطرق والأساليب.

وبالنسبة لمشاركة المعرفة في المحافظات فإنها تعزز مشاركة المعرفة من قدرتها بالاحتفاظ بأدائها المعتمد على الخبرة والمعرفة ، فمثلا خلال تعرض بعض المناطق لأعاصير ولأنواء مناخية غير اعتيادية ، فتتعامل معها حسب تجارب مناطق أخرى قد تعرضت لمثل هذه الكوارث ، فالإجراءات الاستباقية للكارثة من عمل لجان تنسيقية كل منها تقوم بمهام مختلفة من متابعة الحالة المدارية، وعملية انذار وإيواء المواطنين ، وتجهيز الآلات والمعدات لعمليات الإصلاح بعد الحالة وغيرها من الإجراءات ،كل هذه البرامج والخطط قد استفاد منها بفضل تجارب سابقة عبر مشاركة المعرفة ،وقد وتضفي عليها بعض الإجراءات ومن ثم يتم تدوينها مشاركة هذه التجربة لينتفع منها مستقبلاً .

(2-3): المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

يُعد الأداء المؤسسي محوراً لجميع فروع المعرفة الإدارية فضلاً كونه البعد الأكثر أهمية لجميع المنظمات كونه يتمحور حول وجود المنظمة من عدمه، فهو مرآة المنظمة، مما جعله القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة حسب مكونات المنظمة واختلاف أنواعها. (رزق، 2017).

(2-3-1): مفهوم الأداء المؤسسي

ويمكن تعريف الأداء المؤسسي منظور النجاح من خلال تحقيق الأهداف انه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف، أما من منظور الموارد فإن الأداء هم محصلة قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة، ويعتبر الأداء هو

القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذل من قبل الإدارة والعاملين، كما أنه يُعبر عن النتائج المنشودة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها (رزق، 2017). كما عُرف الأداء التنظيمي انه انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، كما يستلزم التركيز على العناصر الفردية التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، والتي تكون محور للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات من الموارد المالية وغير مالية، وكفاءة الموارد البشرية (وزازا و سردار، 2017).

(2-3-2): أهمية تقييم الأداء المؤسسي

إن المسألة والشفافية من الوحدات المحلية تطوير أنظمة متكاملة لقياس وتقييم وحداتها التنظيمية من خلال مؤشرات ومعايير أداء موضوعية، للتأكد من مدى قدرة تلك الوحدات على تحقيق أهدافها المرسومة سابقاً، المتمثلة في تقديم الخدمات المحلية بكل كفاءة وفاعلية.

وتأتي أهمية تقييم أداء الوحدات المحلية من التركيز على الرقابة التقليدية في تقييم أداء الجهاز الحكومي يعد غير مناسب أو غير كافي للحكم على الأداء الحقيقي للعديد من الأجهزة، وذلك يجب التركيز على التوجه بالإداء من خلال قياس جودة الخدمة من وجهة نظر متلقي الخدمة كعميل ، ولا يقتصر قياس جودة الخدمة على المؤشرات الكمية فحسب بل يتضمن أيضاً الجوانب النوعية ويساعد قياس جودة الخدمة على تحديد الجوانب التي تتطلب التطوير وتوجد أساليب عديدة لتفعيل جودة الخدمة المحلية مثل جوائز الجودة مما يهدف الى جعل عوامل النجاح للممارسات الإدارية ظاهرة للمواطن (عبدالوهاب، 2007).

(3-3-2): أبعاد الأداء المؤسسي

تشير دراسات الباحثين في الأداء المؤسسي أن الأداء يقوم على بُعدين، وهما: (اللوذي،

(2002).

مستويات الأداء ضمن المنظمة الواحدة، حيث تتوزع الى ثلاثة مجالات:

- مستوى المنظمة.
- مستوى العمليات.
- مستوى العمل.

- عناصر الأداء الأساسية: وهذا المستوى يشير الى ثلاث مجالات:

- الأهداف: وتتضمن ضرورة تحديد معدلات ومستويات الأداء المطلوبة، وتوقعات المنظمة وتكاليف المترتبة على انجاز الأهداف، وتوقعات العملاء.
- التصميم: ويشير الى تصميم الهيكل التنظيمي من حيث شكله وكيفية تحديده، ومتطلباته الضرورية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- الإدارة: وتشير الى النهج او فلسفة الإدارة من حيث التنظيم القائم، والعمليات، وأفراد المنظمة.

ومن خلال دمج البعدين يتمخض عنة ما عرف بنموذج متغيرات الأداء وهي موضحة في جدول

(2).

الابعاد الاول			
الإدارة	التصميم	الأهداف	
إدارة المنظمة	تصميم المنظمة	أهداف المنظمة	المنظمة
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	العمليات
إدارة الافراد	تصميم أداء الافراد	أهداف الافراد	الأفراد

جدول رقم (2) : الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي

(2-2-4): دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي

كون أن القيادة التحويلية محور من محاور القيادة الاستراتيجية لذي تجمع الدراسات في مجال القيادة الاستراتيجية على أن تتضمن المهام الاستراتيجية للقيادة الإدارية كاتخاذ التدابير اللازمة لضمان جودة استخدام الموارد المتاحة والامكانيات بما يحقق الخطة الاستراتيجية، وإلءاء تلك المهام يتطلب أن يتم ممارسة الأداء التنظيمي في ظل وضوح التوجيهات الاستراتيجية للقيادة وتأكيد حرصها عل استكشاف القدرات والكفاءات البشرية واستثمارها من خلال بيئة ثقافية تنظيمية إيجابية وأطر أخلاقية وقيمية داعمة لممارسة رشيدة لصلاحيات في المنظمة. (الكلبي، 2018م، 221).

كذلك ان القيادة التحويلية يمكن اعتبارها سلوك تمكيني للمسؤوليات ودعم لقابليات وقدرات الأفراد إلى التفكير وتشجيعهم بتقديم أفكار مبتكرة ومبدعة تصب في رفع الأداء التنظيمي (الطائي و الجبوري، 2011).

ولنجاح دور القيادة التحويلية في الأداء التنظيمي يستلزم بذل جهوداً منظمة، والتعرف على التحديات الخارجية والفرص المستقبلية وتحديد أدوات التعامل معها من خلال أساليب ومناهج ملائمة تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

(2-3-5): دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي

❖ دور الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي:

مفهوم الأداء المتميز:

الأداء المتميز هو الأداء الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال أداء الأعمال التي تقوم بها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين (المصري، 2008).

الأداء التنظيمي: هو الذي يتضمن المخرجات الفعلية والنتائج الحاصلة من التنظيم مقارنة بالنتائج المرغوبة

مجالات التميز الإداري للمنظمات:

(خدمة المستفيدين، جودة المخرجات، متابعة المخرجات، التطوير والتجديد، محطات تقديم الخدمات، سرعة الاستجابة).

الهيكل التنظيمي المناسب: سيادة أنماط جديدة من التنظيمات تمتاز بصغر الحجم وبساطة البناء التنظيمي مع مرونة الأداء وتعمق التكوين التقني وسرعة الاستجابة للمتغيرات وعظم الإنجازات وجسارة الابتكارات، السعر المناسب، القيمة المضافة المدركة، العمالة المتميزة.

لماذا يستوجب التميز في أداء المنظمات؟

(المتغيرات ثابتة وسريعة، المنافسة على الأفضلية، لحفاظ على المكان والمكانة، تحقيق الجودة، لتحقيق اقتصاد المعرفة، لتحقيق تكنولوجيا المعلومات).

(2-3-6): دور التمكين في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي

تأكد الدراسات بأن نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة يرجع الى دور تمكين العاملين الفعال في المنظمة بمختلف مستوياتهم الوظيفية وادراكهم لأهمية تحقيق تلك الأهداف مما ساهم في تحقيق أداء وظيفي متميز لدى افراد المنظمة وانعكس على تميز الأداء التنظيمي للمنظمة (الدوري ز.، 2018).

إذا أتاحت المنظمة للموظف جميع وسائل التمكين وقدمه له المعلومات والمعرفة والتدريب والحوافز والثقة، فمن الطبيعي ان ينعكس على أداء المنظمة بالخير والعمل الجاد، مما يكسبها نتائج إيجابية وتحقيق أهدافها المنشودة، ومن نتائج التمكين على الأداء التنظيمي (القانون، 2016):

- زيادة فرص الابداع والابتكار.
- إيجاد برامج التطوير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء إيجابية.
- خلق علاقة حميدة بين العاملين.

(2-3-7): دور مشاركة المعرفة في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي

ان من الأمور المهمة هو التطبيق الفعلي لمشاركة المعرفة عن طريق أنظمة وتقنيات، على سبيل المثال الذكاء الاصطناعي والتي يساهم في نقل مشاركة المعرفة لحيز التنفيذ على مستوى المنظمة، كما أن مساهمة مشاركة المعرفة في دعم العمل لإداري في نظر الباحثين لا يمكن الوصول اليه الا من خلال نقل مشاركة المعرفة حيز التطبيق الفعلي في المنظمات، مما يستوجب زيادة الجهود البحثية على المستويات التنظيمية والاجتماعية في ضوء التقنيات الحديثة، الذي بدورها تساهم في رفع أداء المنظمات والوصول الى أفضل المستويات من الأداء التنظيمي مقرون بالإبداع والابتكار الذي يقود الى تحقيق الاستدامة التنظيمية، مع ضرورة تحديث قواعد البيانات وتطويرها لتواكب الحاجة المستمرة (الفايدي، 2021).

ومن اهداف مشاركة المعرفة في المنظمة على الاداء التنظيمي:

- خفض التكاليف وتبسيط العمليات.
- تحسين خدمة العملاء والمراجعين عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تخليص المعاملات وتقديم الخدمات.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقتها.
- الاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
- من خلالها يتم استثمار رأس المال الفكري.

(2-4): المبحث الرابع: المؤسسة محل الدراسة:

نبذة عن وزارة الداخلية

تعد وزارة الداخلية من أهم أجهزة الدولة ، وقد استحدثت المغفور له بإذن الله السلطان سعيد بن تيمور هذا الجهاز عندما تقلد زمام الحكم خلفاً لوالده عام 1932م وكان يطلق عليها باسم نظارة الداخلية ويطلق على الزير باسم ناظر الداخلية ، وعد بزوق فجر النهضة المباركة عام 1970م بقيادة المغفور له بأذن الله جلاله السلطان قابوس بن سعيد المعظم - طيب الله ثراه - كانت وزارة الداخلية ضمن مؤسسات الدولة في تشكيل الحكومة الجديدة عام 1970م ، ولعبت دوراً كبيراً في مختلف نواحي التحديث الاجتماعي والخدمي في البلاد قبل تشكيل الوزارات المتخصصة بعد ذلك، واستمرت بعدها تلعب دوراً محورياً في التنمية الاجتماعية حتى امتدت أجهزة الدولة لتشمل ربوع البلاد (وزارة الداخلية، 2021).

اختصاصات وزارة الداخلية كثيرة ومتعددة التي نص عليه المرسوم السلطاني رقم (2022/37) ومن ضمن الاختصاصات التي تُعنى بالمحافظات:

- اقتراح السياسات العامة للدولة فيما يتعلق بالمحافظات والشؤون المحلية، ومتابعة تنفيذها في حدود القوانين والمراسيم السلطانية المعمول بها، وعداد البحوث والدراسات ذات الصلة.
- العمل على حفظ النظام العام، وذلك بالتنسيق مع المحافظات وغيرها من الجهات المختصة.

- العمل على ترسيخ الأسس والمبادئ والقيم التي يقوم عليها المجتمع العُماني، وتعزيز وحدة وتماسكه، ورعاية مصالح المواطنين، وذلك بالتنسيق مع المحافظات وغيرها من الجهات المختصة.
- تولي المسائل المتعلقة بالحدود الدولية والاتفاقيات الحدودية الدولية، ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- تولي المسائل المتعلقة بالتقسيم الإداري لسلطنة عُمان، وتحديد نطاق الجغرافي
- تنظيم الشؤون المتعلقة بالجنسية العُمانية.
- تنظيم الشؤون المتعلقة بزواج العُمانيين من أجنبي.
- تنظيم شؤون القبائل والبت في المسائل المتعلقة بها، في جميع المحافظات.
- تنظيم انتخابات أعضاء مجلس الشورى، وأعضاء المجالس البلدية، والإشراف على السجل الانتخابي.
- الإشراف والرقابة على المجالس البلدية وفق القوانين والمراسيم السلطانية المعمول بها.
- تنظيم شؤون لجان التوفيق والمصالحة، والإشراف عليها ومتابعة أداؤها.
- تعزيز، وتطوير التعاون في التعاون في الاختصاصات المتعلقة بالوزارة مع غيرها من الجهات المعنية في الدول والمنظمات والمؤسسات الإقليمية والدولية المختصة.
- إعداد مشروعات القوانين والمراسيم السلطانية المتعلقة باختصاصات الوزارة، وإصدار اللوائح والقرارات المتعلقة بها، وضمان متابعة تنفيذها.
- تمثيل سلطنة عُمان في اجتماعات ومؤتمرات وزارات الداخلية الإقليمية والدولية، إعداد ومراجعة الاتفاقيات ومذكرات التفاهم الأمنية، وغيرها ذات الصلة باختصاصات الوزارة والتوقيع عليها.

- أي اختصاصات أخرى مقررة بمقتضى القوانين والمراسيم السلطانية.

المحافظات:

وعند تولي صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق - حفظه الله ورعاه - مقاليد الحكم عام 2020م، قام بالكثير من الإصلاحات ومن ضمنها إعادة هيكلة أجهزة الدولة بما يتناسب مع رؤية عُمان 2040م، كما أكد حرصه السامي على تطوير المحافظات من خلال منح اختصاصات واسعة للمحافظين وانتهاج أسلوب الإدارة المحلية فيها، فإن المرسوم السلطاني رقم " 2022/36 " بإصدار قانون نظام المحافظات حيث يتناسب مع النهج الحديث للإدارة المحلية اللامركزية في المحافظات من أجل تمكينها للقيام بالأدوار المرجوة منها، وبما يضمن وجود تكامل وتنسيق مشترك في سياسات وموجهات عمل المحافظات، كما يضمن تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات من أجل تنمية المحافظات وتطويرها، كما أنه ينص على توحيد المرجعية الإشرافية لوزير الداخلية وذلك لضمان توحيد الموضوعات المشتركة بين المحافظات بموجب لوائح موحدة تنظم كافة الشؤون البلدية فيها (جريدة عُمان، 2022).

وجاء في المادة (6) من المرسوم السلطاني رقم 2022/ 36 المختص بنظام المحافظات

"تختص المحافظ في نطاقها الجغرافي وبعد التنسيق مع الجهات المختصة - بالآتي: -

- تنفيذ السياسات العامة للدولة.
- ضمان سيادة القانون، وحماية مصالح الدولة، وتعزيز هيبتها.
- تنمية واستثمار الموارد الخاصة بالمحافظة والترويج لها، من أجل تحقيق التنمية المستدامة وخلق فرص عمل للمواطنين
- العمل على الاستفادة من المقومات المختلفة في المحافظة.

- إنشاء، وإدارة المرافق البلدية.
- حماية الأملاك العامة، وإزالة التعديات عليها.
- العمل على استيفاء احتياجات المحافظة من المرافق العامة، والخدمات الحكومية الأخرى.
- المشاركة في التخطيط العمراني.
- الحفاظ على سلامة البيئة.
- تنفيذ المشاريع الإنمائية الخاصة بالمحافظة، وتذليل الصعوبات التي تواجهها.
- متابعة الأنشطة الاقتصادية في المحافظة، بما يعزز نمو هذه الأنشطة.
- العمل مع الجهات المختصة في شأن إعداد مشروعات خطط التنمية الوطنية، والاطلاع على سير تنفيذها.

المحافظ:

يصدر بتعيينه مرسوم سلطاني يتولى إدارة المحافظة وتسيير شؤونها وتكون له صلاحيات رئيس الوحدة المنصوص عليها في القوانين والنظم والمراسيم السلطانية المطبقة على وحدات الجهاز الإداري للدولة، ويكون ممثلاً للحكومة في المحافظة ويتولى الإشراف على تنفيذ السياسات العامة للدولة وله المهام التالية:

- تمثيل المحافظة في علاقتها بالغير وأمام القضاء.
- إعداد مشروعات خطط التنمية الخاصة بالمحافظة بالتنسيق مع الجهات المختصة، ومتابعة تنفيذها.
- العمل على تعزيز الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للمحافظة.

- إعداد مشروع الميزانية السنوية للمحافظة وحسابها الختامي، ورفعها إلى وزارة المالية.
- إصدار قرارات بفض ر رسوم بلدية في إطار السياسة العامة للدولة، بعد موافقة وزارة المالية.

- التنسيق من الجهات المختصة في شأن تحديد استخدامات الأراضي في المحافظة، وذلك دون الإخلال باختصاصات المجالس البلدية في هذا الشأن.
- التواصل مع المجتمع المحلي بما يخدم الصالح العام في نطاق المحافظة.
- تلقي الشكاوى ذات الصلة باختصاصات المحافظة، واتخاذ القرارات المناسبة في شأنها.

- التنسيق مع رؤساء الوحدات الحكومية بشأن أداء فروعها ومكاتبها في المحافظة في ضوء التقارير المرفوعة إليه من الولاية.
- الاشراف المباشر على الولاية ومتابعة عملهم اليومي، وتقييم مستوى أدائهم، ورفع تقارير دورية بشأنهم إلى الوزير.
- رفع تقرير سنوي بنتيجة أعمال المحافظة، وكذلك الموضوعات التي يتطلب عرضها على مجلس الوزراء إلى الوزير لرفعها إلى مجلس الوزراء.
- أي اختصاصات أخرى يكلف بها من الوزير.

الوالي:

يصدر بتعيينه ونقله وإعفاءه وكافة شؤونه الوظيفية قرار من الوزير، كما يختص الوالي في نطاق الولاية بالمهام التالية:

- المحافظة على النظام العام.

- متابعة شؤون القبائل، وفقا للقواعد المعمول بها في الوزارة.
- الالتقاء بالشيوخ والرشداء والمواطنين، بهدف الوقوف على آرائهم ومتطلبات الولاية.
- التنظيم والاشراف على سير عمل لجان التوفيق والمصالحة، وفقا للقواعد والضوابط التي تحددها الوزارة.
- الإشراف على تطبيق مختلف السنن والأعراف السائدة والمتبعة.
- ترؤس اللجان المحلية في الولاية.
- متابعة أداء فرع البلدية في الولاية، والتأكد من قيامه بدورة المنوط به على الوجه الأكمل، ورفع تقارير بشأنه إلى المحافظ
- متابعة أداء فروع ومكاتب الوحدات الحكومية الأخرى في الولاية، ورفع تقارير دورية بشأنها إلى المحافظ.
- العمل على إيجاد فرص عمل للمواطنين في الولاية، وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة ، ورفع تقارير دورية بذلك إلى المحافظة.
- المشاركة في إعداد مشروعات خطط التنمية في الولاية ، ومتابعة تنفيذها.
- إبداء المقترحات بشأن كل ما يعزز الجوانب الاقتصادية والاجتماعية في الولاية ورفعها إلى المحافظ.
- رفع تقارير دورية بشأن كل ما يتعلق بممارسة اختصاصاته إلى المحافظ.
- إي اختصاصات أخرى يكلف بها من الوزير أو المحافظ.

نائب الوالي:

يصدر بتعيينه ونقله وإعفاءه وكافة شؤون الوظيفة قرار من الوزير ، يحل محل الوالي في حال غيابة أو وجود مانع يحول دون ممارسته اختصاصاته ، وفي حال وجود نيابة تتبع الولاية إداريا يكون للوالي نائب ففيها ، ويقوم بالأعمال التي يكلف بها من قبل الوالي ويكون مسؤولا أمام الوالي عن مباشرته اختصاصاته.

البلديات:

تكون لكل محافظة ضمن هيكلها التنظيمي بلدية بمستوى مديرية عامة - في ماعدا محافظتي مسقط وظفار فتكون بلدية كملنها بمستوى أعلى - تتبع المحافظ مباشرة.

وتختص البلدية في نطاق المحافظة بممارسة كافة الأنشطة البلدية المنصوص عليها في هذا النظام، ويكون لها فرع في كل ولاية يتولى ممارسة تلك الأنشطة في نطاق الولاية تحت الإشراف المباشر للبلدية ، تختص البلدية " بالتنسيق مع الجهات المختصة " بتقديم كافة الخدمات البلدية في نطاق المحافظة ، ومن ضمن المهام التي تعنى بها البلدية ، نذكرها باختصار:

- إعداد الخطط الشاملة في مجال العمل البلدي.
- إعداد وتنفيذ برامج التوعية والإرشاد والمحافظة على لصحة العامة ومراقبة الأغذية والمصانع والمطاعم والمحلات والإشراف الصحي على مياه الشرب.
- إصدار التراخيص البلدية ، وتسجيل عقود الايجار ، وتنظيم استخدام المباني، ومراقبة اللوحات والاعلانات وتصريف مياه الامطار.
- إنشاء وإدارة وصيانة الطرق وانارتها ، المقابر ، المسالخ ، الأسواق العامة ، الحدائق ،المنتزهات والمختبرات ذات الصلة بالمجال البلدي

- اقتراح فرض رسوم ومشروعات اللوائح والقرارات بلدية، وإنشاء قاعدة بيانات

ومعلومات خاصة بالعمل البلدي

- إقامة المهرجانات والأنشطة الثقافية والرياضية والاجتماعية

- اقتراح وسائل استثمار الموارد الخاصة بالمحافظ.

- اقتراح مشروعات خطط التنمية الخاصة بالمحافظة.

ويوجد تفصيل كامل حول المحافظات حسب ما جاء في المرسوم السلطاني الخاص

بإصدار نظام المحافظات الجريدة الرسمية رقم 1446 رقم 2022/36

(2-5): المبحث الخامس: الدراسات السابقة

(2-5-1): الدراسات السابقة العربية

1. دراسة (حساب، 2021)، بعنوان: "أثر أبعاد القيادة التحويلية على المورد البشري

بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط"

هدفت الدراسة على قياس تأثير الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، التأثير

الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاعتبارات الفردية) على أداء المورد البشري، وباستخدام المنهج

الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة في جمع المعلومات بعينة عشوائية من 42 موظف

وعلى مخرجات برنامج SPSS في تحليل النتائج أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية

وأثر للقيادة التحويلية على أداء المورد البشري، وهذا الأثر يكمن في بعد التشجيع الإبداعي وبعد

الاعتبارية الفردية فقط، وخلصت إلى ضرورة الاعتماد على الأنماط القيادية المختلفة وخاصة

القيادة التحويلية ومبدأ التحسين المستمر لأداء المورد البشري.

2. دراسة (الكافوين و الزعبي، 2020) بعنوان: "أثر العوامل التنظيمية في التخطيط

الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية في الشركات الاستخراجية في الأردن"

باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بعينة من 192 موظفاً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية بأبعادها (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي) وللتخطيط الاستراتيجي ومستوى مرتفع للسلوك الإبداعي، إذ أوصت الدراسة بضرورة زيادة دافعية العاملين لديها نحو العمل من خلال تعزيز الدافع نحو الابتكار والإبداع .

3. ودراسة (حمقاني و عرابة، 2020) بعنوان أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين، دراسة

حالة المديرية الجهوية للمزاني بورقلة الجزائرية

هدفت الدراسة الى معرفة أثر مشارك العاملين بالمديرية الجهوية للميزانية بورقلة، استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الأهداف صمما استبانة وزعت على عينة عشوائية عدد 36موظفاً ، إذ توصلت الدراسة بعدم وجود أثر لمشاركة المعرفة على أداء العاملين ،كما لا يوجد ذو دلالة إحصائية لبعي نقل وتبادل المعرفة على أداء العاملين وانما توصلنا الى وجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعي تحويل المعرفة على أداء العاملين، وعلى ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بضرورة تحفيز وتشجيع العاملين على مشاركة معارفهم مع زملائهم ماديا ومعنويا ، وضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة لضمان نجاح عملية مشاركة المعرفة بين الموظفين.

4. دراسة (منير و مصطفى، 2019)، بعنوان أثر دارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي

بجامعة غرداية

هدف الدراسة إلى التعرف على أقر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة الدراسة والتي بلغ عددها 90

موظفًا من جامعة غرداية ، وأهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج أن العاملين بالجامعة لديهم اتجاه إيجابي نحو تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة من خلال إدارة المعرفة مما يدل ان إدارة المعرفة لها تأثير بارز على تطوير الأداء المؤسسي، ومن اهم التوصيات توفير بيئة عمل مشجعة للعاملين على تجديد والابتكار وتبني أساليب حديثة لتوليد المعرفة وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.

5. دراسة (الجبالي، 2019)، بعنوان مدى استفادة المواطنين الأردنيين من اللامركزية الادرية

في ظل قانون اللامركزية رقم 49 لسنة 2015م

حيث استخدم الباحث المنهج التحليلي وأجراء مقابلات لعينة الدراسة من أعضاء مجالس المحافظات ، ونتجت الدراسة الى تطبيق اللامركزية وضعتها الحكومة الأردنية رغبة منها بصلاح الإدارة العامة والادارة المحلية، وتحديات قانونية وتنظيمية أثرت سلباً على نجاح التجربة، ولتقييم تجربة اللامركزية تحتاج الى مدة أطول ولتطبيق القانون لأول مرة لذا يحتاج لبعض التعديلات في ظل تداخل الصلاحيات، حيث أوصت الدراسة ضرورة توسيع صلاحيات مجلس المحافظات، وإلغاء فكرة التعيين في المجالس المحلية والاستعاضة عنها باشتراط بعض المؤهلات في المترشحين لعضوية المجالس.

6. دراسة (فرهود، 2019) بعنوان إعادة هيكلة الإدارات المحلية وفقاً لقانون 21 الفقرة

الخاصة بمنح الصلاحيات - بحث تطبيقي في مديرية بلدية ذي قار

هدفت الدراسة الى معرفة المعوقات التي ترافق إعادة هيكلة الإدارات المحلية في ضوء من الصلاحيات، حيث توصلت الدراسة الى استنتاجات أهمها استدعى اصدار اللوائح والتشريعات من الحكومة المركزية للإدارات المحلية بهدف إعادة النظر في هيكلتها بشكل يتناسب مع منح

الصلاحيات، وأوصت الدراسة منح الصلاحيات المالية أسوة بالصلاحيات الإدارية والقانونية
لإلتصق من انجاز المشاريع وتطوير الخدمات بالمحافظة.

7. دراسة (النيل، 2018)، بعنوان الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات،

دراسة حالة ديوان الضرائب

هدفة الدراسة الى معرفة العلاقة الرابطة بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي باستخدام المنهج
الوصفي التحليلي ، وكانت عينة الدراسة 150 موظفي تم اختيارهم عشوائياً من مراكز الضريبة
الموحدة بالخرطوم من اصل 260موظف ، باستخدام الاستبانة كوسيلة بهدف قياس رأي مجتمع
الدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل
التنظيمي وكفاءة وفاعلية الأداء حيث يتمتع العاملون بتفويض كافي لاتخاذ القرارات، واوصت
الدراسة بمواكبة الأنظمة الضريبية العالمية واستخدام الوسائل التكنولوجية في أداء المهام الموكلة
للعاملين.

8. دراسة (حلا، 2018)، "أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة، دراسة حالة

وزارة التعليم العالي- الإدارة المركزية"

هدفت الدراسة الى لتعرف على دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في أداء وزارة التعليم العالي
بسوريا ، تكون مجتمع الدراسة (مدير، معاون مدير، موظف) وعددهم 370، أما عينة الدراسة
فكانت 86 موظفاً، صممت الباحثة أداة الدراسة عبارة عن استبانة من 50 فقر واستخدمت المنهج
الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة الى أن اهتمام المدراء بالموظفين أثر كبير في نجاح أداء
الوزارة، كما أن وجود رقابة استراتيجية تساعد القيادة العليا على تحقيق أهداف الوزارة، وأوصت
الدراسة ضرورة دعم القيادة العليا للأفكار الجديدة المقترحة من قبل الموظفين، تحفيز الإدارة العليا
لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، اعتماد المدراء والترقيات على أسس تتمثل بالخبرة والكفاءة.

9. دراسة (القانون، 2016)، بعنوان دور ال قيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة

الداخلية والأمن الوطني-الشق المدني

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية الشق المدني في محافظات قطاع غزة ، حيث تكون مجتمع الدراسة من الوظائف الأشرافية وشملت عينة الدراسة عدد 214 موظفاً وزعة عليهم استبانة مكونة من 60 فقرة قسمت على خمسة محاور ، واستخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والامن الوطني ، وكان نسبة تحفيز العاملين (59.29%) وهي نسبة متوسطة، ومن أهم التوصيات التي خلصت ليها الدراسة تعزيز العمل على القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية وتحفيزهم من خلال طرق مختلفة وكذلك استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية بوزارة الداخلية والامن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة.

10. دراسة (ابوسلطان، 2016)، "دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في

الوزارات الفلسطينية"

هدفت الدراسة الى التعرف الى دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية وتحديد المعوقات التي تحول دون ممارستها، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة تكون من موظفي الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية وعددهم 154موظفاً، وأهم ما توصلت اليه الدراسة أثبتت ان القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني، ووجود ضعف دور القيادات العليا في تطوير راس المال البشري، وأهم المعوقات التي تحول دون ممارستها لدور القيادات الاستراتيجية هو عملية التفرد في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بتطوير راس الكال البشري لبناء القيادات

البديلة، وضرورة ممارسة أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات، واختيار الموظفين وترقيتهم حسب الكفاءة والخبرة.

11. دراسة (الغانمي، 2015)، بعنوان تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق

الأداء المتميز

تناولت الدراسة مفهوم التمكين وأبعاده (مشاركة في المعلومات ، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) ومدى تأثيره على فاعلية الأداء المتميز وأبعاده (أداء الكهام، الأداء السياقي، سلوك المواطنة، وسلوك العمل المنحرف) وكان مجتمع الدراسة من عينتين مختلفتي (المديرية العامة لتربية ودائرة الصحة) في محافظة كربلاء وشملت العينة 133 من كلا العينتين ، واستخدمت الباحثة المنهج البحث القائم التحليلي البعدي، حيث وجدت الدراسة تبايناً بين أغلب الابعاد بما يعكس إدراكا وتوجيها مختلفاً بين العينتين، وأوصت الدراسة بزيادة وعي المنظمين بأهمية استراتيجية التمكين والأداء المتميز للانتقال الى منظمة ممكنة تواكب التطور الحضاري.

12. دراسة (القيسي، 2010)، بعنوان أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية،

دراسة تطبيقية على مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في أمانة عمان الكبرى

وهدفت الدراسة الى معرفة أثر العوامل التنظيمية بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، التمكين الإداري، التفويض الإداري) على تطبيق اللامركزية ولتحقيق أهداف الرسالة تم تصميم استبانة لجمع البيانات لعدد 667 عاملاً باستخدام لرزمة الإحصائية لعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات ، اذ توصلت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول التمكين الإداري وعلاقته اللامركزية والتفويض كما أوصت بنقل التجارب الناجحة من الدول السابقة في هذا المجال.

(2-5-2): الدراسات السابقة الأجنبية

1. دراسة (K. GOVINDARAJULU & Dr.D. VENKATARAMARAJU, 2020) بعنوان:

"مشاركة المعرفة والعوامل الأخرى التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي".

"Knowledge Sharing and Other Factors Contributing Towards Enhancement of Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى فهم أكثر دقة لعناصر الأخرى المساهمة في تعزيز الأداء المؤسسي " من إنشاء مؤسسة القطاع العام لتوفير التدريب للموظفين العاملين في الأمانة المركزية، ومن أهم نتائج الدراسة الحاجة لابتكار أساليب جديدة لإرضاء عملائهم وتلبية المنافسة، لا يمكن للمنظمة أن تعيش فقط، بل يجب أن تتطور أيضًا يعتمد هذا التطور على جزئين رئيسيين أي العملاء والعاملين، لذلك يمكننا زيادة ولاء العميل وزيادة الأعمال لتلبية هذا المطلب، تحتاج معرفة ومهارات. سيؤدي الحصول على أقصى استفادة من الأفراد لأداء أفضل خلال فترة زمنية. يتوقع من الجميع أداء متميز أمام العملاء بشكل مباشر وغير مباشر، نظرًا للتغيرات التي تحدث من حيث توقعاتهم وكذلك إكمال سوق. أولئك الذين يؤدون أداءً جيدًا سيبقون على قيد الحياة في الميدان، وتوصي الدراسة المعرفة داخل المنظمة ومشاركتها أيضًا مع الآخرين لتحقيق فائدة أكبر. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من العوامل الأخرى التي تساهم أيضًا في تلبية متطلبات العملاء.

2. دراسة (A. Jaleha & N. Machuki,, 2018) بعنوان: " القيادة الاستراتيجية والأداء

التنظيمي: مراجعة نقدية للأدب"

"Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الفجوة البحثية المتمثلة بتحليل العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية ، والبيئة الخارجية ، والتغيير التنظيمي والأداء من خلال مراجعة

نقدية للأدبيات المفاهيم والتجريبية ذات الصلة لإبراز احتمالية تأثير البيئة الخارجية والتغيير التنظيمي على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، تقدم الدراسة الافتراضات الناشئة التي ترسي استنتاجاً مفاده أن التأثير المباشر للقيادة الاستراتيجية على الأداء محل نزاع وبالتالي غير حاسم بسبب التأثير الوسيط والوسيط المحتمل للبيئة الخارجية والتغيير التنظيمي على التوالي، من المأمول أن توجه افتراضات الدراسة البحث التجريبي في سياقات مختلفة للإسراع بمعالجة الفجوات المعرفية الموجودة.

3. دراسة (Nakimuli & Turyahebwa, 2015) بعنوان: " الكفاءة المؤسسية في جامعات

مختارة في أوغندا "

" Institutional Efficiency in Selected Universities in Uganda "

هدفت هذه الدراسة في معرفة الكفاءة المؤسسية في جامعات مختارة في وسط المدينة أوغندا. واسترشدت الدراسة في تحديد مستوى الكفاءة المؤسسية للمؤسسة، وكانت عينة الدراسة 220 إدارياً من جامعة ماكيريبي وجامعة كمبالا الدولية، وتوصلت الدراسة الى أن مدى السلوكيات الإدارية جيد جدا وأن مستوى الكفاءة المؤسسية في الجامعات المختارة مرتفع، واكتشفت الدراسة أخيراً أنه كان هناك فرق ذو دلالة في مدى السلوك الإداري بين الذكور والإناث على الرغم من مدى السلوكيات الإدارية لدى الإناث أعلى بقليل منها عن الذكور. وأوصت الدراسة الى أن تكون الجامعات الأفريقية في الطليعة في إجراء البحوث، ويجب على الحكومات تخصيص الأموال لجامعاتها خصيصاً للبحث، وأوصى كذلك بأن يجب على المدراء في الجامعات أخذ دورات في القيادة لتعزيز مهاراتهم الإدارية كخطوة مهمة نحو التحسين الأداء المؤسسي.

4. دراسة (Araujo, Christiananta, Ellitan, & Otok, 2013) بعنوان: "تحليل العوامل

المؤثرة على القيادة الاستراتيجية ثقافة تنظيمية، الحوكمة وأداء المنظمات- تيمور الشرقية".

"Confirmatory factor analysis on strategic" leadership, corporate culture, good corporate governance and company performance"

هدفة الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية، الحوكمة، أداء المنظمات، ثقافة الشركات، من خلال بناء نموذج يتكون من متغيرات القيادة الاستراتيجية في شركة كامارا الصناعية في تيمور الشرقية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لدراسة على عينة الدراسة 100 شخص من المدراء والمالكين للشركة، اذ توصلت الى نتائج أهمها أن نموذج قياس متغيرات الدراسة صحيح وذا ثقة من ناحية إحصائية ،حيث ان فدرة القائد على التواصل يعطي مساهمة كبيرة في القيادة الاستراتيجية ومؤشر الوضوح يعطي أكبر مساهمة في ثقافة المنظمة ، ومؤشري الاستقلالية والجانب المالي بالنسبة للحوكمة وأداء المنظمة فإنه يعطي أكبر مساهمة على التوالي.

5. دراسة (Fernandez & Moldogaziev, 2013) بعنوان: "استخدام التمكين لتشجيع

السلوك الإبداعي في القطاع العام"

"Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector"

هدفة الدراسة الى توضيح مدى ممارسة التمكين الإداري في مؤسسات القطاع العام بالولايات الامريكية وكذلك دور التمكين في تشجيع السلوك الإبداعي لدى العاملين بالقطاع الحكومة الفدرالية الامريكية ومحاولة إيجاد طرق وأساليب إبداعية لاستخدام كافة ممارسات التمكين كنهج ذو جوانب متعددة، ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو منح الموظف الحرية لتغيير إجراءات العمل وتوفير فرص لاكتساب المهارات ايجابية متعلقة بالوظيفة ، وفعالية ممارسة التمكين المختلفة في الحكومة الاتحادية كما توصي الدراسة بالاستفادة من التمكين بشكل فعال و تدعيم التمكين بتقديم المكافآت والحافز بشكل عادل ومنصف.

6. دراسة (F. Alinio , 2008) بعنوان: " تصورات مسؤولي الحكومة المحلية الفلبينية حول

اللامركزية وتأثيراتها على القدرات الإدارية للحكومات المحلية "

" **Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its Effects on Local Governments' Administrative Capabilities** "

هدفت هذه الدراسة معرفة تصورات مسؤولي التعيين المحليين حول الأربعة أبعاد القدرة الإدارية (القيادة ، الهيكل التنظيمي ، المالية الموارد والموظفين) تعتبر عوامل مهمة لتحقيق مغزى مبادرة اللامركزية. تصورات المسؤولين عن التعيين على أنها لا مركزية حيث يسلط الباحث الضوء على تأثيرات اللامركزية على هذه الأبعاد الأربعة، وتوصلت الدراسة الى نتائج واهمها تعزيز القوى العاملة المحلية المكاملة الحكومات ،وزيادة مشاركة مختلف القطاعات غير الحكومية مثل شركاء الحكم ، وتعزيز العلاقات المحلية الوطنية ، وتعزيز تقديم الخدمات من خلال اعتماد تقنيات جديدة في أنظمة وإجراءات إدارة حكومات الأقاليم، واوصت الدراسة الحاجة إلى تحفيز أكبر لمشاركة المرؤوسين التنظيميين من أجل تحقيق تلك الأهداف. تعريف أوضح و تحديد الوظائف والمسؤوليات بين الحكومات المحلية والوطنية وصلاحيات مطلوبة من أجل معالجة مشكلة ازدواجية الخدمات، والحاجة إلى تحليل أكثر شمولاً للوظائف من أجل تحقيق التوافق المناسب بين الوظائف والخبرات.

(2-5-3): ربط متغيرات الدراسة:

ربط متغيرات الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث تناولت الدراسة الحالية متغيرين مستقلين (القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية) وتناولت الدراسات السابقة متغيراً مستقلاً واحداً وأيضاً متغير المستقل (العوامل التنظيمية) احتوى أربعة ابعاد وهي (الهيكل التنظيمي ، التمكين الإداري، المركزية الإدارية، مشاركة المعرفة) بكس الدراسات السابقة التي ركزت على متغيراً من

هذه الابعاد ، وهذا ما يميز هذه الدراسة ، وجميع الدراسات السابقة نفس المتغير التابع وهو الأداء

المؤسسي او الأداء الوظيفي الذي يصب في نفس الاتجاه.

الدراسة	الحالية	حلا حمود 2018م	محمد لمين حساب 2021م
عنوان الدراسة	أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي في محافظات السلطنة	أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة	تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري
المتغير المستقل	*القيادة الاستراتيجية - القيادة التحويلية * العوامل التنظيمية -الهيكل التنظيمي -التمكين الإداري -المشاركة المعرفية	ممارسات القيادة الاستراتيجية - الثقافة التنظيمية - رأس المال البشري - الرؤية والتصوير الاستراتيجي - الرقابة الاستراتيجية	القيادة التحويلية - التأثير المثالي - التأثير الإلهامي - التشجيع الإبداعي - الاعتبارات الفردية
المتغير التابع	الأداء المؤسسي	الأداء المنظمة	أداء المورد البشري
مجتمع الدراسة	موظفي محافظات سلطنة عُمان	موظفي وزارة التعليم العالي - الإدارة المركزية بسوريا	موظفي صندوق الضمان الاجتماعي بالاغواط
عينة الدراسة	250 من موظفي محافظات السلطنة	100 من موظفي وزارة التعليم العالي سوريا	42 من موظف بصندوق الضمان الاجتماعي بالاغواط
المنهجية	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي

جدول (3) ربط متغيرات الدراسة مع دراسات سابقة

الدراسة	أحمد النيل، عبدالعزیز 2018م	زكريا الدوري 2018م	قاسمي ومصطفى 2019
عنوان الدراسة	الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات	أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال	أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بجامعة غرداية
المتغير المستقل	<u>الهيكل التنظيمي</u> - القيادة العليا - التكنولوجيا - ظروف العمل - الترتيبات الرسمية - الترتيبات غير الرسمية عاملين	<u>التمكين</u> - معنى العمل - كفايات العاملين - استقلالية العمل - تطوير العمل	<u>إدارة المعرفة</u> - تكوين وتوليد المعرفة - خزن وتنظيم المعرفة - نقل ومشارك المعرفة - تطبيق المعرفة
المتغير التابع	الأداء المؤسسي - الكفاءة - الفاعلية	الأداء الوظيفي - أداء المهمة الأداء السياقي	الأداء المؤسسي
مجتمع الدراسة	المراكز الضريبية في ولاية الخرطوم	شركة زين للاتصالات الاردنية	موظفي جامعة غرداية
عينة الدراسة	150 العاملين في المراكز الضريبية في الخرطوم	383 عينة عشوائية من موظفي الشركة	90 من موظفي جامعة غرداية
المنهجية	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي	الوصفي التحليلي

جدول (4) ربط متغيرات الدراسة مع دراسات سابقة

(2-5-4): التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وما احتوته من أدبيات تناولت كل من القيادة الاستراتيجية وأبعادها كالقيادة التحويلية والعوامل التنظيمية وأبعادها كالهيكـل التنظيمي والتمكين الإداري ومشاركة المعرفة كانت لها الأثر العظيم في توجيه الباحث إلى طريقة البحث كما ألهمته الكثير من الأفكار

والمواضيع التي يجب التركيز عليها في الدراسة الحالية ، فقد تبين أن القيادة التحويلة أحد أبرز محاور القيادة الاستراتيجية لما له بالغ الأهمية في مجالات الإدارة والتي كان لها الأثر المثمر في الأداء لمن درسها ثم عكف على تطبيقها ، كما أن للعوامل التنظيمية دور كبير وفعال في تحسين الأداء ورفع مستوى المنظمة، وجد الباحث أن الدراسات السابقة تعددت واختلفت باختلاف الأهداف والمتغيرات وبيئة محل الدراسة ، كما أنها اتفقت أيضاً في جوانب عدة منها:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمتغيرات بشكل أساسي أو ربطة مع متغيرات أخرى القيادة الاستراتيجية والقيادة التحويلية والعوامل التنظيمية والهيكل التنظيمي والتمكين الإداري ومشاركة المعرفة وربط علاقتها بمتغير الأداء المؤسسي.

- اتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليل واعتماد الاستبانة كأداة في جمع البيانات.

- اتفقت الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بيئة محل الدراسة كجهة حكومية.

وقد أفادت الدراسات السابقة الباحث في إعداد الدراسة الحالية في عدة محاور أهمها:

- تكون تصور عام عن مفهوم القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وإثراء الجز النظير من الدراسة.

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في توضيح مشكلة الدراسة وأثرها.

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تعريف مصطلحات الدراسة .

- ساعدت الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة "الاستبيان" وتحديد الأساليب الإحصائية والأدوات

المستخدمة.

(2-5-5): ما يميز هذه الدراسة وتحديد الفجوة البحثية

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة التركيز على عناصر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي ، وما يميز هذه الدراسة أنها سوف تطبق في بيئة عمل عُمانية حكومية تختص بالشؤون المحلية والإقليمية ، ولاحظ الباحث الكثير من الدراسات التي تناولت متغيرات القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في المنظمات بشكل عام أو في مجالات التربية والتعليمية والصحة ، ونادر ما اجريت دراسات في الشأن الإقليمي أو الشأن المحلي، خصوصاً الدراسة هي الأولى في البيئة العُمانية والخليجية - في حدود علم الباحث -، كما ميز الدراسة أنها تناولت أثر المتغيرات المستقلة (القيادة الاستراتيجية - العوامل التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي).

تتمثل الفجوة البحثية في الدراسة عن الدراسات السابقة باختلاف النطاق الزمني والجغرافي واختلاف الهدف ومجال التطبيق كما يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إثراء المكتبات العربية وبشكل خاص العُمانية بمثل هذا الموضوع، وفتح المجال لدراسات أخرى كأثر الممارسات القيادية والعوامل التنظيمية على المجتمع المحلي، ويأمل الباحث من هذه الدراسة أن تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي ووضعه كأهداف من ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمات.

(2-5-6): ملخص الفصل:

تعتمد المنظمات أنماط وعوامل تساهم في عملية تحسين الأداء في المنظمة ، ومن خلال هذا الفصل في المبحث الأول تم التعريف المفاهيم وأهمية وممارسات وأبعاد القيادة الاستراتيجية وتم اختيار القيادة التحويلية بعداً للقيادة الاستراتيجية لما له من أهمية تطوير العملية الإدارية ،

كما تم اختياره في هذه الدراسة لما لمسنا فيه الأثر الكبير في التغيير الذي طرأ على وزارة الداخلية وبالأخص في ما يتعلق المحافظات ، حيث تناولنا القيادة التحويلي بمفاهيمها وخصائصها وأهميتها، كما تم استعراض في المبحث الثاني العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي ،التمكين الاداري، مشاركة المعرف) بمفاهيمها وأهميتها ومبرراتها وأنواع الهياكل التنظيمية واهم عوامل نجاحها والابعاد الفرعية لتمكين الإداري وعوامل مشاركة المعرفة، وتناول الباحث في المبحث الثالث الأداء المؤسسي بمفاهيمه وأهمية وأبعاده الفرعية ودور محاور متغيرات الدراسة في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي ، وفي المبحث الرابع تناوب الباحث نبذه مختصرة عن محافظات سلطنة عُمان وهي محل الدراسة ، وفي المبحث الخامس تم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وربط بعض الدراسات مع متغير الدراسة والتعقيب عليها وما يميزه الدراسة الحالية وتحديد الفجوة البحثية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات

- ❖ مقدمة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ مقاييس الدراسة
- ❖ أداة الدراسة
- ❖ صدق الأداة
- ❖ ثبات أداة للدراسة
- ❖ المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات

(1-3) مقدمة:

تهدف الدراسة الى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي لمحافظة سلطنة عُمان وتحقيقا لأهداف الدراسة اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات ، ويتضمن الفصل الثالث عرضا لهذه الإجراءات ، والتي كانت عبارة عن تمهيد وتحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لعينة الدراسة ثم تناول الأداة الرئيسية لدراسة لجمع البيانات " الاستبانة" وخطوات بنائها وإدخال وترميز البيانات وتصنيف درجات الاستجابة ومن ثم تطرق الى اختيار صدق وثبات الاستبانة وصدق الاتساق الداخلي وتمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) باستخدام المعالجات الإحصائية التالية (التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية ،ألفا كرو نباخ ،المتوسطة الحسابي والانحراف المعياري ،معامل ارتباط بيرسون ،تحليل الانحدار الخطي المتعدد).

(2-3) منهجية الدراسة:

وبناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها اتبع الباحث في دراسته المنهج الكمي "الذي يعتمد في دراسة الحالة بشكل دقيق للغاية حيث يتم التعرف على الأسباب التي أدت الى حدوث الحالة ومن خلال دراستها يوضح الظاهرة ويبررها من ناحية الظروف والممارسات أو التقييم والمقارنة " .

واستخدم الباحث مصدرين لتوفير المعلومات حول الموضوع:

1- استخدم الباحث لمعالجة الإطار النظري للدراسة والتي تشمل الكتب والأبحاث والدراسات

السابقة التي تناولت حول هذا الدراسة ومواقع الإنترنت المختلفة.

2- ولمعالجة الجانب التحليلي للدراسة استخدم الباحث لجمع البيانات الأولية من خلال عمل استبانة تتناول بعض الأسئلة حول الدراسة مما يحقق نتائج أكثر دقة.

(3-3) مجتمع الدراسة:

تستهدف الدراسة موظفي المحافظات من مكاتب محافظين ومكاتب الولاية وبلديات المحافظات والدوائر الشؤون البلدية، في المحافظات التالية (مسقط، ظفار، مسندم، البريمي، الداخلية، شمال الباطنة، جنوب الباطنة، جنوب الشرقية، شمال الشرقية، الظاهرة، الوسطى) بسلطنة عمان للعام 2022م والبالغ عددهم (4048) موظفا وموظفة وفق إحصاءات تقديرية.

(4-3) عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة الميسرة (سهلة الوصول) وبالتالي الحصول على بلغت (250) موظفا وموظفة من مكاتب المحافظين ومكاتب الولاية وبلديات المحافظات ودوائر شؤون البلدية في الولايات، من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ (4048) وتم تطبيقها إلكترونياً. وتم احتساب حجم العينة وفق توصيات (Hair et al., 2017) والتي تؤكد على أهمية جمع 5 الى 10 استجابات مقابل كل فقرة من الفقرات الموجودة في الاستبانة، والتي تمثلت في (31) فقرة لجميع محاور الدراسة.

(5-3) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبة (70%) من عينة الدراسة هم من الذكور وأن (30%) هم من الإناث بالنسبة لمتغير الجنس في الدراسة. وأن نسبة (80.4%) من عينة الدراسة من فئة المتزوجين، وأن (18.4%) من فئة العزاب، وأن (1.2%) فقط من فئة غير ذلك بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية.

كما أن (40.4%) من عينة الدراسة هم من حملة شهادة دبلوم فأقل، وأن (48%) هم من حملة شهادة البكالوريوس، بينما جاء حملة شهادة الماجستير بنسبة (8.8%)، وحصل حملة شهادة الدكتوراه على أقل نسبة بلغت (2.8%) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

ويوضح أن ما نسبته (6.8%) هم من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، وجاء في المرتبة الأولى من هم أعمارهم من 30 إلى 45 سنة، بينما بلغت نسبة من 45 سنة فأكثر (26%) بالنسبة لمتغير العمر في الدراسة.

جدول (5) يوضح العينة حسب المتغيرات الشخصية

النسبة	التكرار	المتغير الديمغرافي	
70%	175	ذكر	الجنس
30%	75	أنثى	
80.4%	201	متزوج	الحالة الاجتماعية
18.4%	46	أعزب	
1.2%	3	غير ذلك	
40.4%	101	دبلوم فأقل	المستوى العلمي
48%	120	بكالوريوس	
8.8%	22	ماجستير	
2.8%	7	دكتوراه	
6.8%	17	أقل من 30 سنة	العمر
67.2%	168	من 30 إلى 45 سنة	
26%	65	من 45 سنة فأكثر	

يوضح الجدول (6) أن ما نسبته (4%) هم من الذين تتراوح خبراتهم الوظيفية أقل من 3 سنوات، وجاءت نسبة من هم من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات (10.4%)، كما بلغت من هم

خبرتهم بين 7 سنوات إلى أقل من 12 سنة (40%)، وحازت 12 سنة فأكثر على أعلى نسبة بلغت (45.6) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة في الدراسة.

جدول (6) عينة الدراسة حسب متغيرات الوظيفية

النسبة	التكرار	المتغير الديمغرافي	
%4	10	أقل من 3 سنوات	الخبرة
%10.4	26	من 3 إلى أقل من 7 سنوات	
%40	100	من 7 إلى أقل من 12 سنة	
%45.6	114	12 سنة فأكثر	
%10.4	26	مدير عام/ والي /مدير/ نائب والي	الوظيفة الحالية
%12.4	31	رئيس قسم	
%18	45	فني/ مهندس	
%56	140	موظف إداري	
%3.2	8	غير ذلك	
%16.8	42	مكتب المحافظ	جهة العمل
%16	40	مكتب والي	
%38	95	دائرة شؤون البلدية بالولاية	
%29.2	73	بلدية المحافظة	

كما يتضح أن ما نسبته (10.4%) من هم في وظيفة مدير عام/ والي/ مدير - نائب والي، وأن ما نسبته (8.4%) من هم في وظيفة مدير/ نائب والي، بينما جاء من هم في وظيفة رئيس قسم بنسبة بلغت (12.4%)، وحصلت مسمى وظيفة (فني/مهندس) على نسبة (18%)، أما موظف فكانت نسبتها (56%)، وحصل من هم في وظيفة غير ذلك على نسبة بلغت (3.2%)، حسب متغير الوظيفة الحالية في الدراسة.

أما بالنسبة لمتغير جهة العمل ما نسبته (16.8%) من هم يعملون في مكتب المحافظ، وأن ما نسبته (16%) للعاملين في مكاتب الولاية، وحصل من يعمل في دائرة شؤون البلدية بالولاية على نسبة (38%) بينما جاءت نسبة العاملين في بلدية المحافظ (29.2%) بالنسبة لمتغير جهة العمل في الدراسة.

(3-6) أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لجمع البيانات حول ظواهر الدراسة بالاستبانة، لقياس أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء التنظيمي لمحافظة السلطنة، حيث توزعت الاستبانة إلى جزئيين:

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

الجزء الثاني: يتناول القيادة الاستراتيجية وبعدها (القيادة التحويلية) والعوامل التنظيمية وابعادها (الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري، مشاركة المعرفة) وأثرها على الأداء المؤسسي.

وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من 7 محاور و(43) فقرة، وفي صورتها النهائية من 5 محاور و (31) فقرة، وجدول (7) يوضح المحاور الخمس وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

جدول (7) توزيع محاور الدراسة وفقرات كل منها والنسب المئوية للفقرات

م	المعيار	عدد الفقرات	النسبة المئوية (%)
1	القيادة التحويلية	7	22.6
2	الهيكل التنظيمي	5	16.1
3	التمكين الإداري	5	16.1
4	مشاركة المعرفة	4	13
5	الأداء المؤسسي	10	32.2
	المجموع الكلي	31	%100

(7-3) صدق الأداة:

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (6) محكمين، بجامعة الشرقية وجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بمسقط، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب.

1) صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال معاملات الارتباط بين كل فقرة من أبعاد المقياس، والدرجة الكلية للمقياس نفسه. والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

أولاً: مدى ارتباط متغيرات الدراسة مع محاور الاستبيان:

جدول (8) معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	القيادة التحويلية	0.972	0.000
1	الهيكل التنظيمي	0.88	0.000
2	التمكين الإداري	0.81	0.000
3	مشاركة المعرفة	0.79	0.000

*دالته عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور متغير القيادة الاستراتيجية دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

ثانياً: الفقرات ضمن متغير القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية).

يتضح من الجدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور القيادة التحويلية دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (9) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور القيادة التحويلية

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يبدى المسؤول اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين ويدعمهم ويشجع تنميتهم وتطورهم	0.896	0.000
2	يقوم المسؤول بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل	0.921	0.000
3	يتمتع المسؤول بنمط قيادي داعم مما يشجع الموظفين ويقدر انجازاتهم	0.928	0.000
4	يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل	0.910	0.000
5	يشجع المسؤول الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات	0.904	0.000
6	يتمتع المسؤول بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته وقناعاته الخاصة بالعمل	0.874	0.000
7	يغرس المسؤول الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمني بكفاءته وقدراته في العمل	0.900	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

ثالثاً: فقرات كل محور من محاور العوامل التنظيمية

المحور الأول: الهيكل التنظيمي

يتضح من الجدول (10) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الهيكل التنظيمي دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (10) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الهيكل التنظيمي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	يوجد لدى المؤسسة التي أعمل بها قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة.	0.470	0.000
2	يميل المسؤولين الى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم.	0.842	0.000
3	يُتيح المسؤولين للموظفين تغيير أساليب العمل والتكيف مع الظروف المتغيرة ومستجدات بيئة العمل.	0.874	0.000
4	يعتمد المسؤولين على العلاقات غير الرسمية ويركزون على إنجاز الأعمال بطريقة تشاركية	0.865	0.000
5	يركز المسؤولين على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك تجاهل الإجراءات الرسمية..	0.797	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

المحور الثاني: التمكين الإداري

جدول (11) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور التمكين الإداري

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تسخر المؤسسة التي أعمل بها موارد كافية للابتكار والتطوير.	0.727	0.000
2	يمكن وصف هذه المؤسسة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات.	0.670	0.000
3	تتيح المؤسسة التي أعمل بها للموظفين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة.	0.695	0.000
4	يشجع نظام الحوافز لدى المؤسسة التي أعمل بها على تطوير واستحداث أفكار جديدة.	0.749	0.000
5	تقدر المؤسسة التي أعمل بها بشكل صريح الموظفين المبدعين والمبتكرين.	0.797	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

يتضح من الجدول (11) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور التمكين الإداري دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

المحور الثالث: مشاركة المعرفة

يتضح من الجدول (12) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور مشاركة المعرفة دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (12) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور مشاركة المعرفة

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	أستمتع بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات.	0.831	0.000
2	أشعر بالسعادة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي.	0.857	0.000
3	من الجيد مساعدة زملائي عبر مشاركة المعلومات والمعارف.	0.856	0.000
4	يتعاون الموظفون ويتواصلون على شكل فريق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة	0.822	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

رابعاً: الفقرات ضمن متغير الأداء المؤسسي

يتضح من الجدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الأداء المؤسسي دالة احصائياً، وبدرجة قوية عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر جميع فقرات المحور صادقة وتقيس ما وضعت له.

جدول (13) جميع معاملات الارتباط في جميع فقرات محور الأداء المؤسسي

م	الفقرة	معامل الارتباط	المعنوية Sig
1	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.	0.442	0.000
2	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام بحسب تغيرات العمل.	0.836	0.000
3	تُطبق المؤسسة التي أعمل بها أنظمة إدارية جديدة بشكل يتناسب مع متغيرات العمل.	0.808	0.000
4	لدى المؤسسة التي أعمل بها نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.	0.516	0.000
5	تُطبق المؤسسة التي أعمل بها سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.	0.840	0.000
6	تستخدم المؤسسة التي أعمل بها أنظمة لإدارة الجودة لأداء العمل.	0.821	0.000
7	تعتمد المؤسسة التي أعمل بها اللامركزية في اتخاذ القرار.	0.827	0.000
8	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.	0.811	0.000
9	تراعي المؤسسة التي أعمل بها المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.	0.800	0.000
10	تحرص المؤسسة التي أعمل بها على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.	0.533	0.000

*داله عند مستوى دلالة (0.01).

(3-8) ثبات أداة للدراسة:

الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في جدول (14):

جدول (14) معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	المقياس
1	القيادة التحويلية	7	0.901	(Carless et al., 2000)
2	الهيكل التنظيمي	5	0.906	(Slevin & Covin, 1997)
3	التمكين الإداري	5	0.927	(Krogh & Govender, 2015)
4	مشاركة المعرفة	4	0.919	(Ye et al., 2022)
5	الأداء المؤسسي	10	0.907	(Kim, 2004)

يتضح من جدول (14) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفعة حيث بلغ الثابت العام للأداة (0.92)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفعة من الثبات.

(3-9) المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1) التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.

2) ألفا كرو نباخ لحساب معامل الثبات.

3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

4) معامل ارتباط بيرسون.

5) تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

(3-10) ملخص الفصل

قام الباحث في الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة ، وهو المنهج الوصفي التحليلي ومصادر جمع البيانات الاولية التي تم اعتمادها للدراسة ، وتم تحديد مجمع الدراسة المكون من العاملين في إدارات محافظات السلطنة وقد تم تحديد عينة الدراسة وبلغت (250) ، ثم تطرق الباحث لأداة الدراسة (الاستبانة وسبب اختيارها وخطوات بناءها ، ثم تناولت الدراسة طرق اختيار صدق وثبات الاستبانة من خلال) الصدق الظاهري ، صدق الاتساق الداخلي ، معامل ألفا كرونباخ، وفي النهاية استعرض الباحث المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليل البيانات

❖ النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة

❖ اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليل البيانات:

(4-1): النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة والتي نصها:

وبالتالي ممكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما مدى تأثير الممارسات القيادية الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في الأداء المؤسسي لمحافظة السلطنة؟". وينبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى إدارة المحافظات؟
- الى أي درجة تتوفر البيئة التنظيمية الداعمة للعمل المؤسسي في إدارة المحافظات؟
- ما هو مستوى الأداء المؤسسي لدى المحافظات المبحوثة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية الداعمة والأداء المؤسسي لدى المحافظات؟

وتسهيلا لعرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها وفقا لأسئلة الدراسة بحيث تمت الإجابة عن كل سؤال على حده، وفيما يلي عرض لتلك النتائج والبيانات الإحصائية المتعلقة بها وفقا للمعيار الآتي لتفسير النتائج، حيث تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت السباعي، تم اعتماد المعادلة التالية: القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل مقسومة على عدد المستويات، $(2 = 3/(1-7))$ والجدول رقم (20) يوضح ذلك:

جدول (15) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت السباعي

المستوى	المتوسطة الحسابي
منخفضة	1 إلى أقل من 3
متوسطة	من 3 إلى أقل من 5
مرتفعة	من 5 إلى 7

وبعد تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وتفرغ الاستجابات تم حساب المتوسطات الحسابية لدرجة توافر المحاور الخمسة للدراسة، وجدول (16) أدناه يوضح ذلك.

جدول (16) التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

الرتبة م	المتغيرات	المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
2	1 القيادة التحويلية	5.41	1.58	75%	مرتفعة
3	2 الهيكل التنظيمي	4.92	1.39	62%	متوسطة
5	3 التمكين الإداري	3.96	1.40	53%	متوسطة
1	4 مشاركة المعرفة	5.69	1.28	77%	مرتفعة
4	5 الأداء المؤسسي	4.65	1.40	61%	متوسطة

تراوح المتوسط الحسابي للمحاور بين (3.69 - 5.69)، والانحراف المعياري بين (1.58 - 1.28) والوزن النسبي الكلي 73% بدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأولى محور مشاركة المعرفة بدرجة توافقية (مرتفعة)، وبمتوسطة حسابي بلغ (5.69) وانحراف معياري قدره (1.28) ووزن نسبي 77%، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور التمكين الإداري بدرجة (متوسطة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري قدره (1.40) ووزن نسبي 53%.

ولمزيد من التعمق في نتائج أسئلة الدراسة تم تناول كل محور على حده وذلك كما يأتي:

أولاً: الإجابة على السؤال الأول: " ما هو مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية لدى إدارة المحافظات؟":

يتضح من جدول (17) أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية كان ضمن الدرجة المرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (5.53 - 5.33)، والانحراف المعياري بين (1.81 - 1.66)، والوزن النسبي 73%، وحصلت الفقرة (4) والتي نصها " يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل." على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.53) وبانحراف معياري قدره (1.66) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (3) والتي نصها " يتمتع المسؤول بنمط قيادي داعم مما يشجع

الموظفين ويقدر انجازاتهم. " على أقل متوسط حسابي بلغ (5.33) وانحراف معياري قدره (1.78) ودرجة مرتفعة.

جدول (17) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات محور القيادة التحويلية

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
2	1	يبدى المسؤول اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين ويدعمهم ويشجع تنميتهم وتطورهم	5.43	1.76	76%	مرتفعة
5	2	يقوم المسؤول بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل	5.38	1.81	55%	مرتفعة
7	3	يتمتع المسؤول بنمط قيادي داعم مما يشجع الموظفين ويقدر انجازاتهم	5.33	1.78	72%	مرتفعة
1	4	يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل	5.53	1.66	75%	مرتفعة
6	5	يشجع المسؤول الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات	5.35	1.81	73%	مرتفعة
4	6	يتمتع المسؤول بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته وقناعاته الخاصة بالعمل	5.39	1.73	74%	مرتفعة
3	7	يغرس المسؤول الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمني بكفاءته وقدراته في العمل	5.43	1.68	75%	مرتفعة
		المجموع الكلي	5.40	1.74	73%	مرتفعة

ثانيا: الإجابة على السؤال الثاني: " الى أي درجة تتوفر البيئة التنظيمية الداعمة للعمل

المؤسسي في إدارة المحافظات؟:

المحور الأول: الهيكل التنظيمي:

يتضح من جدول (18) أن المتوسط الحسابي بين (3.77 - 5.40)، والانحراف المعياري بين

(1.71 - 2.13)، والوزن النسبي 69%، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها " يميل المسؤولون الى

منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم. " على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.40) وانحراف معياري قدره (1.71) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " يوجد لدى المؤسسة التي أعمل بها قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة. " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري قدره (2.13) وبدرجة متوسطة.

جدول (18) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات محور الهيكل التنظيمي.

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
5	1	يوجد لدى المؤسسة التي أعمل بها قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة.	3.77	2.13	52%	متوسطة
1	2	يميل المسؤولين الى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم.	5.40	1.71	75%	مرتفعة
2	3	يُتيح المسؤولين للموظفين تغيير أساليب العمل والتكيف مع الظروف المتغيرة ومستجدات بيئة العمل.	5.30	1.72	70%	مرتفعة
3	4	يعتمد المسؤولين على العلاقات غير الرسمية ويركزون على إنجاز الأعمال بطريقة تشاركية	5.16	1.76	67%	مرتفعة
4	5	يركز المسؤولين على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك تجاهل الإجراءات الرسمية..	4.95	1.85	65%	متوسطة
		المجموع الكلي	4.91	1.83	69%	متوسطة

المحور الثاني: التمكين الإداري:

يتضح من جدول (19) أن المتوسط الحسابي بين (5.03 - 3.08)، والانحراف المعياري بين (2.04 - 1.86)، والوزن النسبي 52%، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها " يمكن وصف هذه

المؤسسة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات " على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.03) وبانحراف معياري قدره (1.86) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " تسخر المؤسسة التي أعمل بها موارد كافية للابتكار والتطوير " على أقل متوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري قدره (1.88) وبدرجة متوسطة.

جدول (19) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات محور التمكين الإداري

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
5	1	تسخر المؤسسة التي أعمل بها موارد كافية للابتكار والتطوير .	3.08	1.88	47%	متوسطة
1	2	يمكن وصف هذه المؤسسة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات.	5.03	1.86	64%	مرتفعة
2	3	تتيح المؤسسة التي أعمل بها للموظفين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة.	4.94	1.90	62%	متوسطة
3	4	يشجع نظام الحوافز لدى المؤسسة التي أعمل بها على تطوير واستحداث أفكار جديدة.	3.55	2.04	55%	متوسطة
4	5	تقدر المؤسسة التي أعمل بها بشكل صريح الموظفين المبدعين والمبتكرين.	3.18	1.97	43%	متوسطة
المجموع الكلي						
			3.95	1.93	52%	متوسطة

المحور الثالث: مشاركة المعرفة:

يتضح من جدول (20) أن المتوسط الحسابي بين (5.89 - 5.46)، والانحراف المعياري بين (1.68 - 1.38)، والوزن النسبي 77%، وحصلت الفقرة (2) والتي نصها " أشعر بالسعادة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي.." على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.89) وبانحراف معياري قدره (1.38) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " أستمتع

بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات. " على أقل متوسط حسابي بلغ (5.46) وانحراف معياري قدره (1.63) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

جدول (20) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات محور مشاركة المعرفة

الرتبة	م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
4	1	أستمتع بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات.	5.46	1.63	67%	مرتفعة
1	2	أشعر بالسعادة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي.	5.89	1.38	77%	مرتفعة
2	3	من الجيد مساعدة زملائي عبر مشاركة المعلومات والمعارف.	5.82	1.43	78%	مرتفعة
3	4	يتعاون الموظفون ويتواصلون على شكل فريق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة	5.60	1.68	76%	مرتفعة
		المجموع الكلي	5.70	1.53	77%	مرتفعة

ثالثاً: للإجابة على السؤال الثالث: " ما هو مستوى الأداء المؤسسي لدى المحافظات المبحوثة؟:

يتضح من جدول (21) أن المتوسط الحسابي بين (5.27 - 3.58)، والانحراف المعياري بين (2.12 - 1.67)، والوزن النسبي الكلي 75%، وحصلت الفقرة (8) والتي نصها " تقوم المؤسسة التي أعمل بها بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة." على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.27) وانحراف معياري قدره (1.75) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (4) والتي نصها " لدى المؤسسة التي أعمل بها نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة." على أقل متوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري قدره (2.07) وبدرجة متوسطة.

جدول (21) التحليل الوصفي بالنسبة لفقرات الأداء المؤسسي

الدرجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	م	الرتبة
متوسطة	45%	2.12	3.63	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.	1	9
متوسطة	65%	2.07	4.96	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام بحسب تغيرات العمل.	2	5
متوسطة	63%	2.03	4.82	تُطبق المؤسسة التي أعمل بها أنظمة إدارية جديدة بشكل يتناسب مع متغيرات العمل.	3	7
متوسطة	43%	2.07	3.58	لدى المؤسسة التي أعمل بها نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.	4	10
متوسطة	66%	1.94	4.94	تُطبق المؤسسة التي أعمل بها سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.	5	6
مرتفعة	70%	1.94	5.01	تستخدم المؤسسة التي أعمل بها أنظمة لإدارة الجودة لأداء العمل.	6	4
مرتفعة	71%	1.91	5.13	تعتمد المؤسسة التي أعمل بها اللامركزية في اتخاذ القرار.	7	3
مرتفعة	73%	1.75	5.27	تقوم المؤسسة التي أعمل بها بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.	8	1
مرتفعة	72%	1.67	5.20	تراعي المؤسسة التي أعمل بها المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.	9	2
متوسطة	42%	2.08	3.92	تحرص المؤسسة التي أعمل بها على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.	10	8
متوسطة	75%	1.95	4.64	المجموع الكلي		

رابعاً: للإجابة عن السؤال الرابع: "ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية والأداء المؤسسي لمحافظة السلطنة؟"

تم حساب العلاقة بين متغيرات الدراسة بناء على اختبار بيرسون. والجدول التالي يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية والأداء المؤسسي لمحافظة سلطنة عمان.

جدول (22) نتائج اختبار بيرسون للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة

المتغير	1	3	4	5	6	7
1. القيادة التحويلية	1					
2. الهيكل التنظيمي	0.675*	1				
3. التمكين الإداري	0.881*	0.518*	1			
4. مشاركة المعرفة	0.913*	0.56*	0.625*	1		
5. العوامل التنظيمية	0.615*	0.712*	0.61*	0.525*	1	
6. الأداء المؤسسي	0.618*	0.668*	0.535*	0.565*	0.542*	1

*داله عند مستوى (0.01)

يتضح من جدول (22) وجود علاقة دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية (القيادة التحويلية) (الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري، مشاركة المعرفة) الأداء المؤسسي لمحافظة سلطنة عمان، ويتضح من الجدول أن معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية (القيادة التحويلية) (الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري، مشاركة المعرفة) الأداء المؤسسي لمحافظة سلطنة عمان ، كانت موجبة وذات علاقة طردية، وهذا يعني أن القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية لها تأثير على الأداء المؤسسي لمحافظة سلطنة عمان ، إذ بلغت الدلالة الإحصائية (0.000) وجاء معامل ارتباط بيرسون في جميع محاور إدارة الموارد البشرية بصورة إيجابية.

(2-4) اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة الصفرية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة (القيادة الاستراتيجية، العوامل التنظيمية) على الأداء المؤسسي في إدارات محافظات السلطنة. وقد تناولت الباحث كل سؤال على حده، وجاءت كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية) والأداء المؤسسي في إدارات محافظات السلطنة.

جدول (23) تحليل الانحدار لأثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients				
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	B	البيان
0.618	0.382	0.000	152.6	1	0.000	12.3	1.10	0.548	القيادة التحويلية
				247					
				248					

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (23) أن أثر القيادة التحويلية دالة في الأداء المؤسسي دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (152.6) وقيمة الدلالة ($a \leq 0.05$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للقيادة التحويلية على الأداء المؤسسي. كذلك توضح قيمة معامل التحديد R² إلى أن 38.2% من التباين الحاصل في القيادة التحويلية يعود إلى محاور القيادة التحويلية وأن 61.8% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية والأداء

المؤسسي في إدارات محافظات السلطنة؛ وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء المؤسسي.

جدول (24) تحليل الانحدار لأثر العوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients				
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	B	البيان
0.788	0.621	0.00	404.7	1	0.000	20.11	0.868	0.975	العوامل التنظيمية
				247					
				248					

* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير نتائج الجدول (24) أن أثر العوامل التنظيمية في الأداء المؤسسي دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (404.7) بمستوى دلالة عند ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي. كذلك توضح قيمة معامل التحديد R² إلى أن 62.1% من التباين الحاصل في العوامل التنظيمية يعود إلى محاور العوامل التنظيمية وأن 37.9% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي في إدارات المحافظات بسلطنة عمان.

تشير نتائج الجدول (25) أن أثر الهيكل التنظيمي في الأداء المؤسسي دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر أن قيمة F المحسوبة والبالغة (342.1) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي. كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن 58.1% من التباين الحاصل في الهيكل التنظيمي يعود إلى فقرات الهيكل التنظيمي وأن 41.9% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (25) تحليل الانحدار لأثر الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات coefficients				
معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	B	البيان
0.762	0.581	0.00	342.1	1	0.000	18.4	0.913	0.771	الهيكل التنظيمي
				247					
				248					

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين التمكين الإداري والأداء المؤسسي في إدارات المحافظات.

تشير نتائج الجدول (26) أن التمكين الإداري يؤثر في الأداء المؤسسي وهذا الأثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (219.4) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للتمكين الإداري على الأداء المؤسسي. كذلك توضح قيمة معامل التحديد R^2 إلى أن 44.6% من التباين الحاصل في التمكين الإداري يعود إلى فقرات التمكين الإداري وأن 55.4% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (26) تحليل الانحدار لأثر التمكين الإداري على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج		ANOVA			جدول المعاملات coefficients				
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	B	البيان
0.668	0.446	0.00	219.4	1	0.000	14.1	1.05	0.667	التمكين الإداري
				247					
				248					

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء المؤسسي في إدارات المحافظات.

تشير نتائج الجدول (27) أن أثر مشاركة المعرفة في الأداء المؤسسي دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (99.1) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي لمشاركة المعرفة على الأداء المؤسسي. كذلك توضح قيمة معامل التحديد R² إلى أن 28.6% من التباين الحاصل في مشاركة المعرفة يعود إلى فقرات مشاركة المعرفة وأن 71.4% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (27) تحليل الانحدار لأثر مشاركة المعرفة على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج		ANOVA			جدول المعاملات coefficients				
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig F	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	B	البيان
0.535	0.286	0.00	99.1	1	0.000	9.95	1.19	0.585	مشاركة المعرفة
				247					
				248					

دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة والتوصيات:

❖ عرض النتائج

❖ التوصيات

❖ الدراسات المستقبلية

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة والتوصيات:

(1-5): مقدمة:

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل التطرق إلى عرض النتائج التي تم التوصل لها بعد إجراء عملية التحليل الإحصائي على الاستبانات التي تم توزيعها، كما يقترح الباحث خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي يرى بأنها مهمة وتساهم في النهوض الأداء المؤسسي لدى محافظات السلطنة والمؤسسات الحكومية الأخرى.

(2-5): عرض النتائج:

1- خلصت نتائج الدراسة إلى أن مدى تأثير الممارسات القيادية الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في الأداء المؤسسي لمحافظات السلطنة بالنسبة لمحاور الدراسة ككل كان ضمن الدرجة المرتفعة بصورة إجمالية، كما جاءت مرتفعة في مجالي القيادة التحويلية، ومشاركة المعرفة؛ بينما جاءت بدرجة متوسطة في محاور: الهيكل التنظيمي، والتمكين الإداري، والأداء المؤسسي، ولكن يميلوا إلى الدرجة المرتفعة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى وجود اهتمام من القيادات الموجودة في المحافظات بالتوجه الاستراتيجي كآلية للعمل فيها توافقاً مع الاتجاه العام للدولة والمُتمثل في رؤية عُمان 2040م والتي تدعم القيادة الاستراتيجية وما يربطها من عوامل تنظيمية.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (منير و مصطفى، 2019) والتي بينت أن العاملين بجامعة غرداية لديهم اتجاه إيجابي نحو تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة من خلال إدارة المعرفة مما يدل ان إدارة المعرفة لها تأثير بارز على تطوير الأداء المؤسسي، ونتيجة دراسة (حلا، 2018) والتي أكدت اهتمام المدراء بالموظفين ، ووجود رقابة استراتيجية تساعد القيادة العليا على تحقيق أهداف وزارة التعليم العالي بسوريا ؛ ودراسة (ابوسلطان، 2016) والتي

أوضحت أن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية؛ ودراسة (Araujo, Christiananta, Ellitan, & Otok, 2013) والتي أوضحت قدرة القائد على التواصل يعطي مساهمة كبيرة في القيادة الاستراتيجية ومؤشر الوضوح يعطي أكبر مساهمة في ثقافة المنظمة في شركة كامارا الصناعية بتييمور الشرقية ؛ دراسة (F. Alinio, 2008) والتي توصلت إلى تعزيز القوى العاملة المحلية المكمل الحكومات ،وزيادة مشاركة مختلف القطاعات غير الحكومية مثل شركاء الحكم ، وتعزيز العلاقات المحلية الوطنية ، وتعزيز تقديم الخدمات من خلال اعتماد تقنيات جديدة في أنظمة وإجراءات إدارة حكومات الأقاليم. بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكافوين و الزعبي، 2020) والتي أشارت إلى وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية في الشركات الاستخراجية في الأردن؛ ونتيجة دراسة (الجبالي، 2019)، والتي كشفت أن تطبيق اللامركزية التي وضعتها الحكومة الأردنية أثرت سلباً على نجاح التجربة؛ ونتيجة دراسة (القانوع، 2016) والتي كشفت أن تحفيز العاملين جاء بدرجة متوسطة بوزارة الداخلية والأمن الوطني الأردني

2- خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً كانت موجبة وطردية عند مستوى دلالة (0.01) بين القيادة الاستراتيجية (القيادة التحويلية) والعوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، التمكين الإداري، مشاركة المعرفة) والأداء المؤسسي لمحافظة سلطنة عمان.

وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة الاستراتيجية عملية مركبة ومعقدة ولكي تحقق أهدافها فإنها تتطلب قيام المسؤولين باتباع نمط القيادة التحويلية، وإكساب الهياكل التنظيمية مرونة، وتفويض الموظفين الصلاحيات وتمكينهم من السلطات اللازمة للارتقاء بالأداء المؤسسي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حساب، 2021) والتي أشارت نتائجها إلى أن وجود علاقة طردية وأثر للقيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط ؛ ونتيجة دراسة (النيل، 2018) والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وكفاءة وفاعلية الأداء حيث يتمتع العاملون بتفويض كافي لاتخاذ القرارات في مراكز الضريبة الموحدة بالخرطوم ؛ ونتيجة دراسة (حلا، 2018) والتي أكدت أن اهتمام المدراء بالموظفين له أثر كبير وإيجابي في نجاح أداء وزارة التعليم العالي بسوريا ؛ ونتيجة دراسة (القانون، 2016) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني؛ ودراسة (ابوسلطان، 2016) والتي أوضحت أن القيادة الاستراتيجية لها دور كبير في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية؛ ونتيجة دراسة (القيسي، 2010) والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية.

بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكافوين و الزعبي، 2020) والتي توصلت إلى وجود مستوى متوسط للعوامل التنظيمية بأبعادها (الرؤية ، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، التحليل البيئي ، الخيار الاستراتيجي) وللتخطيط الاستراتيجي ومستوى مرتفع للسلوك الإبداعي؛ ونتيجة دراسة (الجبالي، 2019) ، والتي كشفت أن تطبيق اللامركزية التي وضعتها الحكومة الأردنية أثرت سلباً على نجاح الأداء المؤسسي؛ ونتيجة دراسة (A. Jaleha & N. Machuki., 2018) والتي كشفت أن التأثير المباشر للقيادة الاستراتيجية على الأداء محل نزاع وبالتالي غير حاسم بسبب التأثير الواسطي والوسيط المحتمل للبيئة الخارجية والتغيير التنظيمي على التوالي.

3- بينت نتائج الدراسة أن مدى تأثير الممارسات القيادية الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في الأداء المؤسسي لمحاافظات السلطنة بالنسبة لمحور الهيكل التنظيمي كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " ميل المسؤولين الى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم" على أعلى متوسط حسابي ودرجة عالية. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى حرص المسؤولين على تدعيم الاستقلالية واللامركزية في العمل، وإتاحة الفرص للموظفين للعمل بحرية دون قيود مما يدعم سرعة إنجاز المهام والأعمال الموكلة للموظفين.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (النيل، 2018) والتي بينت أن العاملين يتمتعون بتفويض كافي لاتخاذ القرارات في مراكز الضريبة الموحدة بالخرطوم؛ ودراسة (حلا، 2018) والتي أشارت إلى تحفيز الإدارة العليا لإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات في وزارة التعليم العالي بسوريا.

ولكن اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ابوسلطان، 2016) والتي كشفت أن أهم المعوقات التي تحول دون ممارستهم لدور القيادات الاستراتيجية هو عملية التفرد في اتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية؛ ودراسة (الغانمي، 2015) التي أوصت بضرورة الوعي بأهمية استراتيجية التمكين والتي تعد من قومات المشاركة في صنع القرارات.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " يوجد لدى المؤسسة التي أعمل بها قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية المهمة." على أقل متوسط حسابي ودرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود ضوابط محددة يتبعها المسؤولون في المحافظات تنظم

الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية المهمة، وهذه الضوابط قد تحد في بعض الأحيان من السرعة والوضوح في الاتصالات.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حمقاني و عرابة، 2020) والتي بينت ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة لضمان نجاح عملية مشاركة المعرفة بين الموظفين المديرية الجهوية للمزاني بورقلة الجزائرية.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن مدى تأثير الممارسات القيادية الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في الأداء المؤسسي لمحافظات السلطنة بالنسبة لمحور التمكين الإداري كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " يمكن وصف هذه المؤسسة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة مرتفعة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المسؤولين بالمحافظات ورغبتهم الأكيدة وحرصهم الشديد على سرعة إنجاز الأعمال وتحقيق رغبات المستفيدين المتنوعة والمُتغيرة بصورة مستمرة وفق تغيرات وتحولات العصر.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (A. Jaleha & N. Machuki,, 2018) والتي توصلت إلى وجود تأثير للتغيير التنظيمي على أداء الأعمال حيث يتطلب التغيير مرونة وتكيف مع عمليات التغيير.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " تسخر المؤسسة التي أعمل بها موارد كافية للابتكار والتطوير. " على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى تردد بعض المسؤولين في بعض الأحيان من تخصيص موارد كبيرة تتطلبها عمليات الابتكار والتطوير، حيث إن

عمليات الابتكار والتطوير ترتبط في بعض الأحيان بوجود مخاطر أو تهديدات في بيئة العمل، أو ربما تتضمن أنشطة وأعمال جديدة لم يثبت إيجابياتها وجديتها في العمل.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الكافوين و الزعبي، 2020) والتي أوصت بضرورة زيادة دافعية العاملين لديها نحو العمل من خلال تعزيز الدافع نحو الابتكار والابداع في الشركات الاستخراجية في الأردن؛ ونتيجة دراسة (منير و مصطفى، 2019) والتي أوصت بتوفير بيئة عمل مشجعة للعاملين على تجديد والابتكار وتبني أساليب حديثة لتوليد المعرفة.

5- أبرزت نتائج الدراسة أن مدى تأثير الممارسات القيادية الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في الأداء المؤسسي لمحاافظات السلطنة بالنسبة لمحور مشاركة المعرفة كان ضمن الدرجة المرتفعة بصورة إجمالية، وحصلت الفقرة التي نصها " أشعر بالسعادة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة مرتفعة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى مناخ الثقة والتعاون والمُشارك والاعتمادية والعلاقات الإنسانية الإيجابية التي يوفرها المسؤولون عن العمل بالمحافظات والتي تدعم هذه القيم التنظيمية.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حمقاني و عرابة، 2020) والتي كشفت عدم وجود أثر لمشاركة المعرفة على أداء العاملين.

بينما حصلت الفقرة التي نصها " أستمتع بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات." على أقل متوسط حسابي، ولكن بدرجة مرتفعة أيضاً. وقد يُعزى ذلك إلى مناخ الحرية التي يوفره المسؤولون في المحافظات والذي يمكن الموظفين من عقد الاجتماعات وإجراء الحوارات والمناقشات لتحسين وتطوير العمل والتغلب على التحديات والمشكلات التي تواجههم.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حمقاني و عرابة، 2020) والتي كشفت عدم وجود أثر لمشاركة المعرفة على أداء العاملين؛ ودراسة (F. Alinio , 2008) والتي أوصت بالحاجة إلى تحفيز أكبر لمشاركة المرؤوسين التنظيميين من أجل تحقيق الأهداف المؤسسية.

6- بينت نتائج الدراسة أن مدى تأثير الممارسات القيادية الاستراتيجية والعوامل التنظيمية في الأداء المؤسسي لمحاافظات السلطنة بالنسبة لمحور الأداء المؤسسي كان ضمن الدرجة المتوسطة بصورة إجمالية؛ وحصلت الفقرة التي نصها " تقوم المؤسسة التي أعمل بها بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة " على أعلى متوسط حسابي وبدرجة مرتفعة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى اهتمام المسؤولين بالمحاافظات بالعمل الجماعي وروح الفريق وتدعيم العلاقات بين الموظفين في جميع الأقسام، والاستفادة مما بها من موارد بشرية. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (منير و مصطفى، 2019) والتي أكدت على تعزيز التعاون والعمل الجماعي بجامعة غرداية .

بينما حصلت الفقرة التي نصها " لدى المؤسسة التي أعمل بها نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة." على أقل متوسط حسابي وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود بعض الموظفين لا يزالون يعملون بطرائق تقليدية بعيدة إلى حد كبير عن توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعارف الحديثة في عملهم.

واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (حمقاني و عرابة، 2020) والتي أوصت بضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة لضمان نجاح عملية مشاركة المعرفة بين الموظفين في المديرية الجهوية للمزاني بورقلة الجزائرية ، ونتيجة دراسة (منير و مصطفى، 2019) والتي بينت أن العاملين بجامعة غرداية لديهم اتجاه إيجابي نحو تطوير الأداء المؤسسي بالجامعة من خلال إدارة

المعرفة، ودراسة (الغانمي، 2015) والتي كشفت وجود تباين في مشاركة الموظفين للمعلومات في محافظة كربلاء، ودراسة (K. GOVINDARAJULU & Dr.D. VENKATARAMARAJU, 2020) والتي أوصت بتوظيف المعرفة داخل المنظمة ومشاركتها أيضًا مع الآخرين لتحقيق فائدة أكبر في تطوير الأداء.

(3-5) التوصيات:

- الاهتمام بمكونات القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وتذليلها لتصبح أقرب للواقع وأكثر ملائمة لتحسين الأداء المؤسسي.
- تحسين قنوات الاتصال في المؤسسة وجعلها أكثر مرونة واستجابة ليتمكن الموظف من إتمام المهام بسهولة ويسر.
- منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات، مع وضع حوافز تشجيعية للمنجزين والمبدعين.
- التركيز على أهمية إنجاز الأعمال بالطريقة التشاركية والتكيف مع الظروف والمتغيرات، حتى لو أدى الى تجاهل الإجراءات الرسمية في حالات الضرورة.
- إعطاء المزيد من الحرية للموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة العمل.
- تشجيع الموظفين المجيدين من خلال الحوافز، ومنح الترقية بالاعتماد على نظام تقييم الأداء.
- تسخير المؤسسة موارد كافية لتعزيز الابتكار والتطوير، وتقدير أصحاب الأفكار التطويرية وتسخيرها في إنجاز أعمال المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- تعزيز قنوات التواصل بين الموظفين وإيجاد ملتقيات لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات.

(4-5) الدراسات المستقبلية:

يوصي الباحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع للتأكد من دقة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وذلك عن طريق زيادة عينة الدراسة وتوسيع نطاقها واستخدام أسلوب المقابلة الشخصية ومن ضمن الدراسات المقترحة:

- إجراء دراسة حول أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية على تنمية المجتمع المحلي.
- إجراء دراسة حول دور العوامل التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي.
- إجراء دراسة حول أثر التمكين الإداري على الأداء الابتكاري في القطاع الحكومي.
- إجراء دراسة حول دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي.

المصادر

المراجع باللغة العربية

- ابراهيم حنش الزهراني. (2018). القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعليم التنظيمي. القصيم، المملكة العربية السعودية: المجلة الدولية للبحاث التربوية.
- أحمد القيسي. (2010). أثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الادارية.
- احمد النيل. (2018). الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات دراسة حالة ديوان الضرائب. الخرطوم، السودان: ، مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين .
- أحمد كريم، و جنان مكي. (2019). اعادة هيكلة الادارات المحلية وفق القانون الخاص بمنح الصلاحيات. ذي قار.
- اسامة القانون. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين في وزارة الداخلية والامن الوطني الشق المدني بقطاع غزة. غزة، فاسطين.
- أفراح الغانمي. (2015). تأثير استراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز.
- البوابة الاعلامية بسلطنة عُمان. (2022). <https://www.omaninfo.om/>. تم الاسترداد من البوابة الاعلامية .
- التاج محمد حامد، و حسام الدين محمداني. (2019). أثر الادارة الاستراتيجية في تمكين العاملين - دراسة حالة الشركة السودتنية لتوزيع الكهرباء. المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال.
- التعليم خارج الصندوق. (2021). www.learning-otb.com. تم الاسترداد من موقع التعليم خارج الصندوق على الويب.

الجريدة الرسمية. (2020). نظام المحافظات. 1353. سلطنة عُمان: الجريدة الرسمية.

الخطة الخمسية العاشرة. (2021). أولوية تنمية المحافظات والمدن المستدامة. سلطنة عُمان: حكومة سلطنة عُمان.

الدستور الجزائري. (1976). المادة 35. الحكومة الجزائرية.

الفايدي. (2021). مشاركة المعرفة والعمل الإداري، مراجعة علمية. 36، 4. المجلة العربية للنشر العلمي.

الكافوين، و الزعبي. (2020). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي بوجود السلوك الإبداعي. الاردن.

المجلس التنفيذي لحكومة دبي. (2015). تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي دليل ارشادي وأدوات علمية. دبي: حكومة دبي.

بدوي، و جلال مصطفى. (2017). الرقابة ودورها في تطبيق معايير الحكم الرشيد بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني. غزة: جامعة الاقصى.

بوجمعة عوني، و إلياس ساسي. (2019). أثر العوامل التنظيمي على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة حالة الأطباء الكوبين المستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري. المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية.

جاد الرب سيدأحمد. (2012). القيادة الاستراتيجية . القاهرة: دار الكتب المصرية.

جلال عبدالله الملوك. (2002). أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي. الموصل، العراق: جامعة الموصل.

جنان مكي فرهود. (2019). إعادة هيكلة الإدارات المحلية وفقا لقانون 21 الفقرة الخاصة بمنح

الصاحيات - بحث تطبيقي في مديرية بلدية ذي قار. ذي قار: مجلة الاقتصاد العدد 42.

حلا حمود. (2018). ممارسة القيادة الاستراتيجية في أداء المنظمة - دراسة حالة وزارة التعليم

العالي - الإدارة المركزية. دمشق، سوريا.

حنان موسى ابوسلطان. (2016). دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في

الوزارات الفلسطينية. فلسطين: جامعة الاقصى.

خلود خالد الفليت. (2018). أثر العوامل الفردية والتنظيمية في نجاح نظم المعلومات الصحية

المحوسبة دراسة حالة مستشفى غزة الاوروبي. غزة.

رامي اندروس، و عادل معاينة. (2008). الادارة بالثقة والتمكين (المجلد الاولي). الاردن: عالم

الكتاب الحديث.

رجحي الحسن، و امجد العفيف. (2010). أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في

الوزارات الاردنية. الاردن: مجلة دراسات العلوم الادارية.

رنا إسماعيل رزق. (2017). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي -

دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة. غزة: جامعة الأزهر.

زكريا الدوري. (2018). أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال - دراسة

ميدانية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية. الاردن.

زكريا مطلق الدوري. (2018). أثر تمكين العاملين في الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال

،دراسة ميدانية على شركة زين للاتصالات الاردنية. الاردن: جامعة الاسراء.

- سعاد يحيى. (2018). بناء ثقافة مشاركة المعرفة في منظمات الاعمال. الجزائر: جامعة الجلفة.
- سمير عبدالوهاب. (2007). المؤتمر الخامس للإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي. القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- سيف الدين عماد. (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي. بغداد، العراق: مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية .
- شاكر الخشالي. (2015). موضوعات إدارية معاصرة. عمان، الاردن: الحامد.
- شيروان وزازا، و سردار. (2017). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تعزيز مستوى الأداء المنظمي،دراسة تحليلية للآراء عينة من شركة كورك تليكوم للاتصالات ، . أبريل.
- صالح سليمان الفارسي. (2014). الإدارة المحلية وتطبيقاتها في سلطنة عُمان. سلطنة عُمان، ولاية قريات.
- طارق شريف يونس. (2012). الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية (المجلد 2). القاهرة، جمهورية مصر العربية: المنظمة العربية لتنمية الادارية.
- عبد الامير حسوني. (2010). اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز المنظمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية . بغداد: مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد 2.
- عبد المعطي محمود البحيصي. (2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة. غزة: جامعة الازهر.

عبداللامير حسوني. (2010). اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز
المنظمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية. بغداد: مجلة الكوت
للعلوم الاقتصادية.

علاء دهام حمد. (2010). أثر التعلم المنظمي في التمكين الاداري. 56. مجلة العلوم الاقتصادية
والادارية.

علي الجبالي. (2019). مدى استفادة المواطنين الاردنيين من اللامركزية في ظل قانون اللامركزية
رقم 49 لسنة 2015م. الاردن.

عنتره حمقاني، و الحاج عرابه. (2020). أثر مشاركة المعرفة على أداء العاملين = دراسة حالة
المديرية الجهوية للميزانية بورقلة. ورقلة، الجزائر: المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.

عيسى الكندري، يوسف، و أحمد خضر. (2016). علاقة التمكين الإداري بمدى ممارسة الأدوار
القيادية لدى مدارس التعليم العام. جامعة الازهر.

فريح غازي. (2014). الإصلاح الإداري، دراسة مقارنة بين الأنظمة الوضعية النظرية الإسلامية
ورؤية مستقبلية لإصلاح الإدارة. لبنان.

قاسمي محمد منير، و مصطفى عبد اللطيف. (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء
المؤسسي بجامعة غرداية. مجلة أفق علمية - ع 20.

محمد العيساوي، و جليل العارضي. (2012). الإدارة الاستراتيجية المستدامة، مدخل لإدارة
المنظمات في الألفية الثالثة. المملكة الأردنية الهاشمية: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

محمد علاوي جلاوي. (1998). *مصطلحات إدارية مختارة* (المجلد 4). القاهرة، جمهورية مصر العربية: دار المعارف للطباعة والنشر.

محمود وسام المصري. (2008). *اثر الهياكل التنظيمية المعاصرة في تحقيق التميز في الأداء التنظيمي*. دمشق، سوريا: جامعة دمشق.

مطر الجميلي. (2008). *الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين*. جامعة نايف.

موسى اللوزي. (2002). *التنظيم وإجراءات العمل*. عمان، الاردن: دار وئلل للنشر.

نظام المحافظات العُماني. (2020). *الفصل الثاني المادة (4) . 1353*. سلطنة عُمان: الجريدة الرسمية .

نوال شين، و فيروز شين. (2020). *دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية*. سكرة، الجزائر: المجلة الإدارية.

وزارة الداخلية. (2021). *www.moi.gov.om*. تم الاسترداد من موقع وزارة الداخلية لسلطنة عُمان على الويب.

ياسف حسيبة. (2013). *أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة*. الجزائر.

ياسين سعد غالب. (2007). *إدارة المعرفة، المفاهيم والنظم والتقنيات*. الاردن: دار المنهاج.

- Strategic Leadership and Organizational Performance: A Critical Review of Literature (2018). N. Machuki Vincent & A. Jaleha Alex. Kenya · Nairobi.
- Arinanye, T. R. (2015). Organizational factors affecting employee performance at the college of computing and information sciences (CoCIS) Makerere University, Kampala - Uganda. Uganda.
- Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its Effects on Local Governments' Administrative Capabilities (2008). F. Alinio Buenafe. Philippine.
- Otok Widjanarko Bambang & Ellitan Lena, Christiananta Budiman, Elidio Araujo (2013). Confirmatory factor analysis on strategic leadership, corporate culture, good knowledge sharing and other factors contributing towards enhancement of organisational performance. Universidade da Paz, Timor – Leste, Jl.
- dr.d. venkataramaraju & k. govindarajulu (2020). Contributing towards enhancement of organisational performance. journal of india · chennai. critical reviews.
- Nakimuli, A., & Turyahebwa, A. (2015). Institutional Efficiency in Selected Universities in Uganda. 6 (10). Journal of Education and Practice.
- Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector (2013). Tima Moldogaziev & Fernandez Sergio. USA · Indiana.
- Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model (1990). Velthouse & Thomas. The Academy of Management Review. of Intrinsic Task Motivation.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. Journal of Business and Psychology, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Hair, Joseph, Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Research Gate, May, 272
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. Journal of Public Administration Research and Theory, 15(2), 245–261
- Krog, C. L., & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. SA Journal of Human Resource Management, 13(1), 12
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. Journal of Management, 23(2), 189–209. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90043-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90043-X)
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. European Journal of Innovation Management, 25(4), 1092–1114. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0199>

الملاحق

ملحق (1) الاستبانة

أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى محافظات السلطنة.

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري دراسة بعنوان: " أثر القيادة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية على الأداء المؤسسي لدى محافظات السلطنة ". لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية.

سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك في هذا البحث الأكاديمي بشكل فعال جداً. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 10 دقائق فقط، ونقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس ذكر أنثى
2. الحالة الاجتماعية أعزب متزوج غير ذلك
3. المستوى التعليمي دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم أو أقل
4. العمر بالسنوات أقل من 30 عاماً من 30 إلى أقل من 45 عاماً 45 عاماً فأكثر
5. سنوات الخبرة في المؤسسة أقل من 3 سنوات من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات من 7 سنوات إلى أقل من 12 12 سنة فأكثر سنوات
6. الوظيفة الحالية مدير عام/ والي مدير /نائب والي رئيس قسم فني/ مهندس موظف
7. محل العمل مكتب المحافظ مكتب الوالي دائرة شؤون البلدية بالولاية بلدية المحافظة

القسم الثاني: تصف العناصر التالية (القيادة التحويلية). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

7 ← 1

الفقرات

1. يبدي المسؤول اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين ويدعمهم ويشجع تنميتهم وتطورهم
2. يقوم المسؤول بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل
3. يتمتع المسؤول بنمط قيادي داعم مما يشجع الموظفين ويقدر إنجازاتهم
4. يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل
5. يشجع المسؤول الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات
6. يتمتع المسؤول بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته وقناعاته الخاصة بالعمل
7. يعرض المسؤول الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمني بكفاءته وقدراته في العمل

القسم الثالث: تصف العناصر التالية من ضمن (الهيكل التنظيمي). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. يوجد لدى المؤسسة التي أعمل بها قنوات اتصال واضحة تنظم الوصول إلى الموارد المالية والتشغيلية الهامة.
2. يميل المسؤولون إلى منح الموظفين ذوي الخبرة صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمجال عملهم.
3. يُتيح المسؤولون للموظفين تغيير أساليب العمل والتكيف مع الظروف المتغيرة ومستجدات بيئة العمل.
4. يعتمد المسؤولون على العلاقات غير الرسمية ويركزون على إنجاز الأعمال بطريقة تشاركية
5. يركز المسؤولون على أهمية إنجاز الأعمال، حتى لو أدى ذلك تجاهل الإجراءات الرسمية..

القسم الرابع: تصف العناصر التالية من ضمن (التمكين الإداري). يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. تسخر المؤسسة التي أعمل بها موارد كافية للابتكار والتطوير.
2. يمكن وصف هذه المؤسسة بالمرونة والقدرة المستمرة على التكيف مع التغييرات.
3. تتيح المؤسسة التي أعمل بها للموظفين حل مشاكل العمل باستخدام طرق وآليات متعددة.
4. يشجع نظام الحوافز لدى المؤسسة التي أعمل بها على تطوير واستحداث أفكار جديدة.
5. تقدر المؤسسة التي أعمل بها بشكل صريح الموظفين المبدعين والمبتكرين.

القسم الخامس: تصف العناصر التالية من ضمن (المشاركة المعرفية). يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. أستمتع بمشاركة معلوماتي ومعرفتي مع زملائي في العمل من خلال النقاشات والاجتماعات. 7 6 5 4 3 2 1
2. أشعر بالسعادة عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معلوماتي ومعرفتي. 7 6 5 4 3 2 1
3. من الجيد مساعدة زملائي عبر مشاركة المعلومات والمعارف. 7 6 5 4 3 2 1
4. يتعاون الموظفون ويتواصلون على شكل فريق عمل لتبادل المعلومات والمعرفة 7 6 5 4 3 2 1

القسم السادس: تصف العناصر التالية من ضمن (الأداء المؤسسي). يرجى الإشارة إلى مدى موافقتك على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة.

1. تقوم المؤسسة التي أعمل بها بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم. 7 6 5 4 3 2 1
2. تقوم المؤسسة التي أعمل بها بتعديل الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام بحسب تغيرات العمل. 7 6 5 4 3 2 1
3. تُطبق المؤسسة التي أعمل بها أنظمة إدارية جديدة بشكل يتناسب مع متغيرات العمل. 7 6 5 4 3 2 1
4. لدى المؤسسة التي أعمل بها نظام معلومات يحتوي بيانات ومعلومات ومعارف محدثة. 7 6 5 4 3 2 1
5. تُطبق المؤسسة التي أعمل بها سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل. 7 6 5 4 3 2 1
6. تستخدم المؤسسة التي أعمل بها أنظمة لإدارة الجودة لأداء العمل. 7 6 5 4 3 2 1
7. تعتمد المؤسسة التي أعمل بها اللامركزية في اتخاذ القرار. 7 6 5 4 3 2 1
8. تقوم المؤسسة التي أعمل بها بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة. 7 6 5 4 3 2 1
9. تراعي المؤسسة التي أعمل بها المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية. 7 6 5 4 3 2 1
10. تحرص المؤسسة التي أعمل بها على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها. 7 6 5 4 3 2 1

ملحق رقم (2) قائمة أسماء المحكمين

أسم المحكم	المسمى الوظيفي	جهة العمل
د. عبدالله خلفان العزري	مساعد العميد للشؤون الإدارية والمالية	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بمسقط
د. بدر خالد الشيببي	أستاذ مساعد في حوكمة الشركات	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
د. يوسف محمد البلوشي	أستاذ مساعد ورئيس شعبة المحاسبة	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بمسقط
د. ناصر سالم البيماني	مساعد العميد للشؤون الأكاديمية	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بمسقط
د. فادي عبدالمنعم عبدالفتاح	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
د. يوسف المبسلي	أستاذ مساعد	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بمسقط