

A 'Sharqiyah University
College of Business
Administration
MBA



جامعة الشرقية
كلية إدارة الأعمال
ماجستير إدارة
الأعمال

أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في
وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

**The Impact of Leadership Practices and Human Resource
Management on Institutional Performance in The Ministry of
Social Development in The Sultanate of Oman**

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص إدارة الأعمال

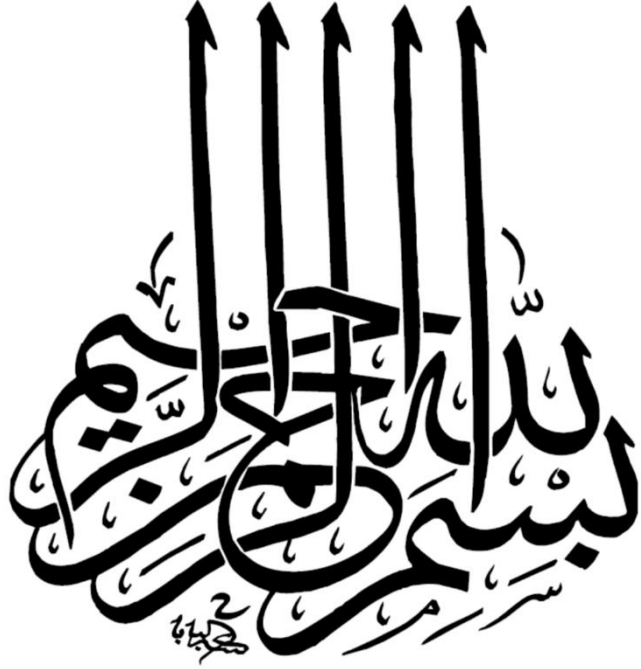
إعداد

نافجة بنت سلطان بن خميس الراسبية

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

1443 م / 2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ
أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

[المجادلة: 11]

إِهْدَاء

إلى من أفنت عمرها في سبيل راحتي، وغمرتني بحبها وحنانها.... أمي الحبيبة

إلى منبع التضحية وقدوتي في الحياة أبي الغالي

إلى من ملأ حياتي بالتفاني والإخلاص والتحدي.... زوجي العزيز

إلى من أنسني ورافقني في دراستي إلى طلبة العلم زملائي وزميلاتي

إلى هذه المؤسسة التعليمية الجبارة..... جامعة الشرقية

وإلى كل من يحمل لي في قلبه كل مشاعر الحب والإخلاص

أهدي إليكم جهدي المتواضع، واتمنى أن ينال استحسانكم وقبولكم..

الإجازة

أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في
وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

**The Impact of Leadership Practices and Human Resource
Management on Institutional Performance in The Ministry of
Social Development in The Sultanate of Oman**

اعداد الطالبة

نافجة بنت سلطان بن خميس الراسبية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / / 2022 م وتم إجازتها .

المشرف

الدكتور / خالد عبد عبدالسلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الإسم
	1 -
	2 -
	3 -
	4 -

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في
وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

**The Impact of Leadership Practices and Human Resource
Management on Institutional Performance in The Ministry of
Social Development in The Sultanate of Oman**

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

الباحثة ...

الاسم : نافجة بنت سلطان بن خميس الراسبية

التوقيع :

شكر وقدر

الحمد لله ذي الإحسان والفضل، حمدًا يليق بعزته وجلاله، وصل اللهم وسلم على خاتم الأنبياء حبيبنا ونبينا محمد، صلاة تسمو بنا أرفع الدرجات وتُحَقِّق لنا بها أعظم الأمنيات، والله الشكر من قبل ومن بعد، على حسن كرمه وتوفيقه وعونه وعلى تذليله للصعاب، وتسهيله لكل عسير، وتمهيد الطريق لإنجاز هذه الأطروحة.

يسرني أن نخص بالشكر الجزيل عائلتي الكريمة على دعمهم المعنوي ومساندتهم لي على إكمال هذه الدراسة، حيث كانوا خير عونٍ لي طيلة المدة التي أجريت فيها الدراسة بدعائهم وصبرهم وعظائمهم المستمر، فلهم مني خالص الود.

كما ادين بوسع الشكر والامتنان بعد الله تعالى في انجاز هذه الدراسة واخراجها بالصورة المطلوبة إلى المشرف على هذه الرسالة الدكتور / خالد عبد عبدالسلام دهليز، والذي أعطاني الكثير من جهده ووقته دون كلل أو ملل وخصني بالتوجيه والإرشاد بما يضمن للدراسة السير نحو الأفضل، وأسأل الله أن يجزيه خير الجزاء ويمده بالصحة والعافية.

كما اتوجه بالشكر لكل من ساندني في انجاز هذه الدراسة وأمدوني بالتوجيهات والنصائح للخروج بأفضل النتائج، فلهم مني كل العرفان. وختامًا ادعو الله ان يكون هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم ويجعله علمًا نافعًا رافعًا لي، ويمهد لي به سبيلًا إلى جنته.

الباحثة: نافجة بنت سلطان بن خميس الراسبية

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، كما هدفت الى قياس درجة تأثير الممارسات القيادية بأبعادها (بناء رؤية المؤسسة ، تطوير رأس المال البشري ، اتخاذ القرارات التشاركية ، بناء الثقافة التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بوزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة، و تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، و تم استخدام طريقة العينة الميسرة من خلال توزيع الاستبانة على المبحوثين في هذه المؤسسة، وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من (251) موظفا. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي للعاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، كما أظهرت النتائج وجود أثر للممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وحصل متغير إدارة الموارد البشرية على أعلى تأثير من باقي المتغيرات.

وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة الحالية من نتائج، أوصت الدراسة الاهتمام باختيار القيادات الإدارية والعمل على اعدادها من خلال الدورات التدريبية، ضرورة تفعيل دور القيادات الإدارية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى رؤوسهم، الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع معالجة نقاط الضعف وربطها مع نظام الترقيات لتحفيز العاملين للابتكار وطرح ما هو جديد، خلق بيئة عمل مناسبة و محفزة لتطبيق ما تم تدريب الموارد البشرية عليه في البرامج التدريبية لتحفيزهم على العمل، الاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على التكيف مع ما هو جديد وتقبل التغيير .

الكلمات المفتاحية: الممارسات القيادية، إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، وزارة التنمية الاجتماعية.

Abstract

This study aimed to identify the levels of leadership practices, human resource management, and institutional performance in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. It also aimed to test the impact of leadership practices (building the organization's vision, developing human capital, participatory decision-making, building organizational culture) and managing human resources on institutional performance at the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman.

The descriptive-analytical approach was used in conducting the study, and the study population was represented by all employees of the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. The convenient sampling method was used by distributing the questionnaire to the respondents in this institution. Data were collected from a sample consisting of (251) employees.

The study found several results, the most important of which is the existence of a positive direct relationship between leadership practices, human resource management, and institutional performance of workers in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. In addition, the results also showed an impact of leadership practices and human resources management on institutional performance in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman.

In light of the results of the current study, the study recommended paying attention to the selection of administrative leaders and working on preparing them through training courses. Which is commensurate with addressing weaknesses and linking them with the promotion system to motivate workers to innovate and introduce what is new, creating an appropriate and stimulating work environment for the application of what human resources have been trained on in training programs to motivate them to work, interest in creating a positive organizational culture that helps to adapt to what is new And accept the change

Keywords: leadership practices, human resources management, institutional performance, the Ministry of Social Development

قائمة المحتويات		
م	الموضوع	الصفحات
1	بسم الله الرحمن الرحيم	أ
2	الآية الكريمة	ب
3	الشكر والتقدير	و
4	الاجازة	د
5	الإقرار	هـ
6	الإهداء	ج
7	المستخلص	ز
8	Abstract	ح
9	فهرس المحتويات	س
10	قائمة الجداول	ن
11	قائمة الأشكال	ع
12	قائمة الملاحق	ع
الفصل الأول : إشكالية الدراسة وأهميتها		
1.1	مقدمة	2
1.2	مشكلة الدراسة	5
1.3	أسئلة الدراسة	7
1.4	متغيرات ونموذج الدراسة	7
1.5	فرضيات الدراسة	8
1.6	اهداف الدراسة	9
1.7	اهمية الدراسة	9
1.8	حدود الدراسة	10
1.9	مصطلحات الدراسة	11
1.10	ملخص الفصل الأول وهيكله الدراسة	12
الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة		
2.1	المبحث الأول: الممارسات القيادية	15

15	مقدمة	2.1.1
16	أهمية القيادة في الإدارة	2.1.2
17	تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ	2.1.3
18	الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة	2.1.4
20	مفهوم الممارسات القيادية	2.1.5
21	اهداف الممارسات القيادية	2.1.6
22	أهمية الممارسات القيادية	2.1.7
22	معايير الممارسات القيادية	2.1.8
23	الممارسات القيادية للقادة في المنظمات	2.1.9
26	ابعاد الممارسات القيادية	2.1.10
المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية		
34	مقدمة	2.2.1
34	مفهوم إدارة الموارد البشرية	2.2.2
36	نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية	2.2.3
37	أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية	2.2.4
42	أهمية إدارة الموارد البشرية	2.2.5
43	موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة	2.2.6
44	أهداف إدارة الموارد البشرية	2.2.7
47	وظائف إدارة الموارد البشرية	2.2.8
المبحث الثالث: الأداء المؤسسي		
56	مقدمة	2.3.1
56	تطور مفهوم الأداء	2.3.2
57	مفهوم الأداء	2.3.3
58	أهمية الأداء المؤسسي	2.3.4
58	أنواع الأداء المؤسسي	2.3.5
59	خصائص الأداء المؤسسي	2.3.6
60	عوامل نجاح الأداء المؤسسي	2.3.7
61	العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة	2.3.8
64	استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي	2.3.9

64	مؤشرات قياس الأداء المؤسسي	2.3.10
المبحث الرابع: وزارة التنمية الاجتماعية		
66	مقدمة	2.4.1
66	نبذة عامة عن وزارة التنمية الاجتماعية	2.4.2
66	رؤية وزارة التنمية الاجتماعية	2.4.3
67	رسالة وزارة التنمية الاجتماعية	2.4.4
67	الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية	2.4.5
68	الاختصاصات والمهام العامة لوزارة التنمية الاجتماعية	2.4.6
الدراسات السابقة		
71	مقدمة	2.2.1
71	الدراسات العربية	2.2.2
81	الدراسات الأجنبية	2.2.3
86	التعقيب على الدراسات السابقة	2.2.4
88	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية	2.2.5
88	ما يميز الدراسة	2.2.6
89	ملخص الفصل الثاني	2.2.7
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها		
91	المقدمة	3.1
91	منهجية الدراسة	3.2
92	مجتمع الدراسة	3.3
94	عينة الدراسة	3.4
96	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	3.5
98	أداة الدراسة	3.6
102	العينة الاستطلاعية	3.7
102	صدق الاستبانة	3.8
113	ثبات الاستبانة	3.9
115	الأهمية النسبية ل فقرات الاستبانة	3.10
116	المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	3.11

116	ملخص الفصل الثالث	3.12
الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتفسيرها		
120	مقدمة	4.1
121	الإجابة على اسئلة الدراسة	4.2
147	ملخص الفصل الرابع	4.3
الفصل الخامس : عرض النتائج والتوصيات		
149	مقدمة	5.1
152	عرض النتائج	5.2
154	توصيات الدراسة	5.3
155	الدراسات المستقبلية	5.4
المصادر و المراجع		
156	المراجع العربية	
162	المراجع الأجنبية	
الملاحق		
166	ملحق (1) : قائمة بأسماء المحكمين	
167	ملحق (2) : الاستبانة	

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (2.1)	الفرق بين الإدارة والقيادة	19
جدول (3.1)	توزيع مجتمع الدراسة.	93
جدول (3.2)	متغيرات معادلة روبرت ماسون	93
جدول (3.3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	94
جدول (3.4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	94
جدول (3.5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	95
جدول (3.6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	95
جدول (3.7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	96
جدول (3.8)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	96
جدول (3.9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التي التحق بها الموظف	96
جدول (3.10)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الدورات.	97
جدول (3.11)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغات التي تجيدها.	97
جدول (3.12)	توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها.	100
جدول (3.13)	مقياس ليكرت السباعي	101
جدول (3.14)	نتائج الاتساق الداخلي لفقرات بعد "بناء رؤية المؤسسة "	103
جدول (3.15)	نتائج الاتساق الداخلي لفقرات بعد " تطوير الراس المال البشري"	105
جدول (3.16)	نتائج الاتساق الداخلي لفقرات بعد " اتخاذ القرارات التشاركية"	106
جدول (3.17)	نتائج الاتساق الداخلي لفقرات بعد " بناء الثقافة التنظيمية"	108
جدول (3.18)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " إدارة الموارد البشرية"	110
جدول (3.19)	نتائج الاتساق الداخلي لفقرات بعد " الأداء المؤسسي".	111
جدول (3.20)	الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة	112
جدول (3.21)	معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	113
جدول (3.23)	الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة	114
جدول (4.1):	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	120
جدول (4.2)	التحليل الوصفي لأبعاد الممارسات القيادية	122
جدول (4.3)	التحليل الوصفي لفقرات بعد بناء رؤية المؤسسة.	124
جدول (4.4)	التحليل الوصفي لفقرات بعد تطوير راس المال البشري.	125
جدول (4.5)	التحليل الوصفي لفقرات بعد اتخاذ القرارات التشاركية	127

129	التحليل الوصفي لفقرات بعد بناء الثقافة التنظيمية.	جدول (4.6)
131	التحليل الوصفي لفقرات محور إدارة الموارد البشرية	جدول (4.7)
133	التحليل الوصفي لفقرات محور الأداء المؤسسي.	جدول (4.8)
140	يوضح معامل الارتباط المتعدد الكمي بين الممارسات القيادية وأبعادها وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي	جدول (4.9)
143	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	جدول(4.10)
144	أثر كل بعد من أبعاد الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي	جدول (4.11)
146	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: بناء رؤية المؤسسة.	جدول (4.1)
147	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تطوير راس المال البشري.	جدول (4.13)
148	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: اتخاذ القرارات التشاركية	جدول (4.14)
149	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: بناء الثقافة التنظيمية	جدول (4.15)
151	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي	جدول (4.16)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
7	يوضح نموذج الدراسة	شكل (1.1)
27	يوضح أبعاد الممارسات القيادية	شكل (2.2)
50	استخدامات تحليل الوظائف	شكل (2.3)
53	مخطط خطوات التعيين	شكل (2.4)
61	العوامل المؤثرة على أداء العاملين	شكل (2.5)
67	يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية	شكل (2.6)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
166	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق(1)
167	طلب التحكيم	ملحق (2)
168	الاستبانة	ملحق (3)

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة:

في ظل التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي يمر بها العالم في العصر الحالي فقد شهدت مختلف المؤسسات والمنظمات متغيرات عالمية من كافة الجوانب، والتي تطلبت بدورها وجود قيادة حكيمة للتعامل مع تلك المتغيرات، حيث تعتبر القيادة من بين أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة، فهي من أدوات التوجيه التي يستطيع المدير من خلالها التواصل مع أفراد المنظمة والتأثير الجوهري على أداءهم.

وتمثل القيادة بمختلف ممارستها وأنماطها ظاهرة إنسانية واقعية في مختلف المجتمعات والمؤسسات الحكومية والخاصة، فكما أشار الدوسري والنوح (2021، ص. 70) إلى الممارسات القيادية فهي مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها القائد من أجل التأثير في المجتمع، وبناء رؤية ورسالة وقيم مشتركة، وبيئة داعمة للتعاون والعمل الجماعي، والتمكين من الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف المشتركة.

حيث تشمل الممارسات القيادية جميع الأساليب والأنشطة التي تتعلق بإكساب العاملين المعارف والخبرات والمهارات وطريقة التفكير والتصرف في أداء عملهم للوصول للأداء المثالي بالمؤسسة، وعليه يتضح أن الممارسات القيادية تتضمن عمليات ضمنية مرتبطة بالأنشطة الأساسية للقيادة، كالحوار والعلاقات الإنسانية والتواصل بأشكاله، وتحفيز العاملين على التعاون والعمل المشترك، وتحقيق أقصى استثمار للموارد المادية والبشرية، بهدف تطوير وتحسين وتجويد الممارسات القيادية جميعاً (علوان، 2021، ص. 30).

كما تتضمن الممارسات القيادية بناء رؤية المؤسسة المشتركة، حيث يقوم القائد بتوضيح التوجهات المستقبلية وآثارها على العمل والعاملين والأخذ بعين الاعتبار تطلعاتهم وآرائهم حول

توجهاته، وقيامه برسم الصورة الكبرى لما يجب إنجازه، هذا إلى جانب دعم القدرة على الابتكار بالبحث عن طرق جديدة لإنجاز العمل بشكل أفضل، وكذلك تشجيع العاملين على تجربة طرق جديدة ومبتكرة في عملهم (الجغبير، 2015، ص. 9).

هو أيضاً ما تناولته دراسة فتار وترهوفن (Fataar & Terhoven, 2018, P.P. 6-7) التي أكدت على أن الممارسات القيادية تتضمن تعزيز قبول الأهداف الجماعية وخلق التوقعات المتعلقة بالأداء العالي، والإعلان عن الاتجاهات العامة للمؤسسة، كما تشمل تنمية الأشخاص من خلال توفير الدعم الفردي والتحفيز الذهني ونمذجة القيم والممارسات الملائمة، وتشمل الممارسات القيادية أيضاً إعادة تصميم المؤسسة من خلال بناء ثقافات التعاون وتغيير البنى المؤسسية لتعزيز التشارك وبناء العلاقات المثمرة والربط بين المؤسسة والمجتمع العام. هذا إلى جانب ما أشارت له دراسة صغور (2020) التي ذكرت كل من رأس المال البشري واتخاذ القرارات التشاركية والثقافة التنظيمية كونهم أبعاد رئيسة للممارسات القيادية في المنظمات.

وللممارسات القيادية أثر واضح ومباشر على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي بالمنظمات، وهو ما أشارت له سليم (2019، ص. 225) حينما توصلت إلى أن القيادة الفعالة من خلال الممارسات والاستراتيجيات والبرامج والقيم الملائمة تساعد بشكل كبير في تحسين وتطوير الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة التي تساهم في مواجهة المنظمة لتحديات العصر. وهو أيضاً ما أكدته دراسة أوكايدي (Ukaidi, 2016, P. 28) التي أوضحت أن القيادة تؤثر بشكل كبير على الأداء المؤسسي، حيث ينظر العاملين إلى القيادات باعتبارهم صورة المؤسسة، وتساعد قيادات المؤسسة في استيعاب العاملين للثقافة وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة لذا فإن أنماط الإدارة والقيادة تؤثر بشكل قوي على أداء المؤسسة وبالتالي توجد علاقة ارتباطية قوية بين القيادة والأداء المؤسسي.

وتمثل الموارد البشرية في المؤسسات من أهم موارد المؤسسة واصلا من الأصول التي تمتلكها فاصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة فلن يكون للمؤسسة نجاح مالم يسبقه تطوير وتنمية للموارد البشرية ، فالإنسان لا يخضع لعوامل ثابتة يمكن السيطرة عليها بل يتميز بالحركة الدائمة والتقلب المستمر مما يسبب اختلاف الأفراد في القوى العاملة اختلافا بينا حسب اهوائهم الشخصية ومحيط العمل الذي يعملون فيه (أبو بكر، 2016).

رغم تطور أساليب العمل الفنية والتكنولوجية والنمو المستمر للمنظمات الا أن الموارد البشرية لا تزال أهم عناصر الإنتاج المؤثرة على جودة الأداء المؤسسي، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الأفراد وجعل رفع مستوى إدارة الموارد البشرية وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولوياتها.

ويعد الأداء المؤسسي للمنظمة من الموضوعات المركبة متعددة الأبعاد في مجال العمل المؤسسي، حيث يشمل الأداء المؤسسي النتائج الخاصة بالمؤسسة والمخرجات المؤسسية الفعلية التي يمكن قياسها مقابل النتائج والأهداف والغايات المستهدفة، ويشمل الأداء المؤسسي الأداء المالي للمؤسسة بما في ذلك العائد على الاستثمار والأرباح (Al Khajeh, 2018, P.P. 2-3).

لذا يشير تحسين الأداء المؤسسي إلى المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين من خلال إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد داخل تلك المنظمات (عبد الهادي، 2021، ص. 111).

وزارة التنمية الاجتماعية من أهم المؤسسات الاجتماعية بسلطنة عمان، فهي تضم طيفاً واسعاً من الخدمات والقضايا الاجتماعية الحيوية الهامة في المجتمع، وتعمل الوزارة على توفير الرعاية والحماية الاجتماعية لشرائح هامة في المجتمع العماني، كما تعمل على تنمية قدرات وإمكانيات وقيم وروابط الأسرة العمانية والمجتمع المحلي والأفراد لخلق مجتمع متماسك ومتربط، كما تحرص الوزارة على توفر الانسجام والنسيج الاجتماعي الواحد بين جميع مكونات المجتمع وتعمل على مكافحة كل الظواهر والمشاكل الاجتماعية التي تؤدي إلى تهديد هذا النسيج من خلال التصدي لها بالدراسة والبحث والتعاون مع المؤسسات المعنية في مكافحتها والحد من سلبياتها (الموقع الرسمي لوزارة التنمية الاجتماعية، 2021). وفي ضوء ما تم تناوله فقد سعت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية.

1.2 مشكلة الدراسة:

تعتبر الممارسات القيادية في المنظمات بمثابة عامل أساسي ومحفز لرفع مستوى الأداء المؤسسي للعاملين مما يساهم في رفع أداء المؤسسة ككل، فقد أشار الموقع الرسمي للإسكوا (2021) إلى أن رؤية عمان 2040 أكدت على مواكبة التغيرات الإقليمية والعالمية وتحفيز النمو وبناء الثقة في جميع العلاقات على مستوى البلاد، فقد هدفت ركيزة إدارة الهيئات والموارد والمشاريع الحكومية إلى وضع معايير توظيف واضحة وتنافسية للمناصب القيادية في القطاع العام، وبناء شراكات متوازنة وطويلة الأجل وتعزيز الأدوار المتكاملة بين أصحاب المصلحة بما في ذلك الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأفراد لضمان الأداء المؤسسي الفعال.

إلا أن واقع الممارسات القيادية في المؤسسات العُمانية لم يكن على الوجه المأمول ، فقد رصدت العديد من الدراسات وجود العديد من المشكلات المتعلقة بالأنماط والممارسات القيادية في المؤسسات الحكومية العمانية حيث أشارت دراسة الحبسية (2016) إلى أنه على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم وسلطنة عمان لتقوية وتعزيز الإدارة لدى قياداتها التربوية وعلى الرغم من سعي الوزارة إلى التطوير والتجديد وإدخال التقنيات والمفاهيم الإدارية الحديثة من أجل مواكبة التغيرات السريعة في المجال الإداري منه على وجه الخصوص إلا أن هذه الجهود لم تؤت ثمارها المرجوة، في حين أشارت دراسة البلوشي وآخرون (2019، ص. 188) وجود فجوة في التعاقب الوظيفي وارتفاع نسبة تاركي الخدمة من الموارد البشرية، وعدم وجود رؤية واضحة لصفوف القيادات الإدارية بالمؤسسات.

وقد اشارت دراسة (العكاري،2014) الى ضعف في أداء المؤسسات الخدمية والقطاع العام العماني فقد رأت الدراسة بأن هناك ضعف في الأداء العام الإداري وضعف في أداء العناصر الإدارية مما أدى الى تفشي البيروقراطية والترهل الإداري والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية وقصور في الخدمة العامة وقصور في تحقيق المتطلبات وكذلك في تفعيل المناشط، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام باختيار العنصر البشري وفقا للمعايير الدقيقة التي يجب أن توضع بدقة متناهية، وتدريب وتأهيل العناصر المعينة ومعالجة الموارد البشرية على كافة الأصعدة.

وقد ذكر الطائي في منتدى عمان للموارد البشرية "أنه لا تزال إدارات الموارد البشرية تحصر دورها في مهام روتينية تقليدية؛ كتعيين موظفين وتوزيعهم على الأقسام ومتابعة الإجازات وبيانات العاملين، فكل هذه المهام اليوم ومع توسع سوق العمل وتشعب طرق الإدارة وتنوع الأعمال، وفي ظل رؤية عمان 2040 تتطلب إعادة النظر في مهام ومسؤوليات إدارات الموارد البشرية، وتوسيعها إلى ما هو

أبعد من ذلك، وابتكار أفكار جديدة ترتقي بمهارات الموظفين، وتوهمهم وتطور مهاراتهم وخبراتهم" (<https://alroya.om/p/257194>).

وقد اشارت خطة رؤية عمان (2040) الى محاولة الدولة في رفع كفاءة القيادات الإدارية في كافة المؤسسات العمانية كما تسعى الى تطوير اللوائح العاملة في كافة المؤسسات العمانية.

وبناءً على ما سبق فقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة إلى اختبار أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية.

1.3 تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟
2. ما مستوى إدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟
3. ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟
4. هل يوجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

1.4 متغيرات ونموذج الدراسة:

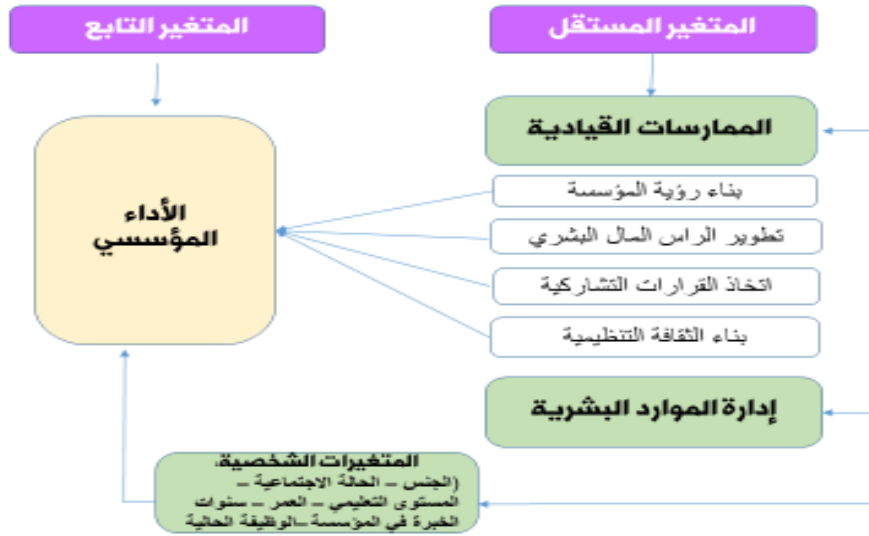
• المتغير المستقل: تتمثل المتغيرات المستقلة في:

1. الممارسات القيادية (بناء رؤية المؤسسة- رأس المال البشري- اتخاذ القرارات التشاركية- بناء الثقافة التنظيمية).

2. إدارة الموارد البشرية

- المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

قامت الباحثة بتصميم الأنموذج الخاص للدراسة كالاتي:



شكل (1.1) : يوضح نموذج الدراسة

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى دراسة (أحمد، خوجلي، 2020) و (جاد الرب، 2012)

1.5 فرضيات الدراسة

1. تؤثر الممارسات القيادية تأثيرا موجبا نو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة

التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.1- يؤثر بناء رؤية المؤسسة تأثيرا موجبا نو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة

التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.2- يؤثر تطوير رأس المال البشري تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.3- يؤثر اتخاذ القرارات التشاركية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.4- يؤثر بناء الثقافة التنظيمية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

2. تؤثر إدارة الموارد البشرية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.6 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
2. التعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
3. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
4. اختبار أثر الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
5. اختبار أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.7 أهمية الدراسة

يمكن النظر الى أهمية الدراسة من الناحية العملية والعلمية وذلك على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية:

تتبع أهمية الدراسة من كونها من الدراسات النادرة - في حدود علم الباحثة - التي تبحث في أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وهذا من شأنه أن يثري الإطار النظري حول الممارسات القيادية ، وإدارة الموارد البشرية ، والأداء المؤسسي ويفتح المجال لإجراء العديد من الدراسات المستقبلية ، كما وتعد هذه الدراسة محاولة للوصول إلى مزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.

ب- الأهمية العملية:

تكمن أهمية الدراسة فيما تقدمه من توصيات مقترحة يؤمل أن يستفيد منها صناع القرار بوزارة التنمية الاجتماعية عن مستوى الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية وأثرهما على الأداء المؤسسي. كما أن نتائج الدراسة الحالية قد تفيد الإدارات العليا والجهات المسؤولة في وزارة التنمية الاجتماعية في تحسين الأداء المؤسسي باختيار القيادات الإدارية التي تعمل على تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهـم. من ناحية أخرى، من الممكن توظيف نتائج الدراسة في تطوير ممارسات القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية محل الدراسة والوزارات الحكومية الأخرى.

1.8 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تناول أثر الممارسات القيادية بأبعادها (بناء رؤية المؤسسة، رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، بناء الثقافة التنظيمية) وإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية: دراسة ميدانية.
- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة بين نوفمبر 2021 وحتى مايو 2022م.

1.9 مصطلحات الدراسة:

- الممارسات القيادية:

عرّف ريجلينك (Regelink, 2016, P. 5) الممارسات القيادية أنها "المهارات والمعارف القيادية والتي تشمل وضع نموذج الأداء وتحفيز الرؤية المشتركة وتحدي أسلوب العمل وتمكين العمل لدى الآخرين وتشجيع القلوب".

عرّف الجغبير (2015، ص. 9) الممارسات القيادية بأنها "تمط سلوكي وطريقة تفكير وعمل بما يتناسب مع موقع العمل كقائد".

وتُعرف الممارسات القيادية إجرائيًا بأنها هي مجموعة المهارات التي تعمل معًا جنبًا إلى جنب ويستخدمها القادة في تنظيم العاملين، ودفعهم لتحقيق هدف المؤسسة المشترك

• إدارة الموارد البشرية:

عرّف الحريري (2012، ص. 13) إدارة الموارد البشرية بأنها "علم اداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والاداريين والعاملين في المنظمات".

عرّف الكرخي (2013، ص20) إدارة الموارد البشرية أنها "أنشطة التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة والتحفيز والترغيب التي تؤدي الى الارتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول بهم الى اقصى انتاجية ممكنة ضمن مجموعات متعاونة ومتعاضة تحقق للمؤسسة أهدافها وللموظف اماله وتطلعاته وتؤازره في حل مشاكل العمل العالقة إضافة الى النظر في مشاكله وشؤونه الذاتية".

وتُعرف إدارة الموارد البشرية إجرائيًا بأنها وظيفة إدارية تعمل على التخطيط والاشراف وتوجيه وتنسيق مجموعة من الافراد لضمان تأديتهم العمل للحصول على أعلى انتاجيه مع تحقيق اهداف المنظمة .

الأداء المؤسسي:

عرّف أدين (Addin, 2020, P. 122) الأداء المؤسسي أنه "النتائج التي يحققها العاملين نتيجة لتنفيذ المهام المهنية المحددة الموكلة إليهم وفقاً للمهارات والتجارب والكفاءات لديهم والذي يتفق مع الأماكن الوظيفية التي يحتلها العاملين والمهام التي يقوموا بتنفيذها في العمل المؤسسي".

عرّف بوجنان وأزناسنى (2011، ص. 122) الأداء المؤسسي بأنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة".

يعرف الأداء المؤسسي إجرائيًا بأنه هو مقدار ما توصل له العاملون من تحقيق للأهداف التنظيمية المنشودة.

1.10 ملخص الفصل وهيكله الدراسة:

تناولت الدراسة الفصل الأول وأهم عناصره والتي تضمنت مقدمة الدراسة ثم استعراض لمشكلة الدراسة، ومن ثم تساؤلات الدراسة، وأهداف الدراسة، ومتغيرات ونموذج الدراسة، ومن ثم عرض فرضيات الدراسة وأهميتها وحدودها، وأهم مصطلحات الدراسة لفهم ما تتحدث عنه الدراسة أما عن هيكلية الدراسة سيتناول الفصل الثاني من الدراسة الإطار النظري مقسم الى خمسة مباحث، المبحث الأول يتناول الممارسات القيادية ، والمبحث الثاني يتناول إدارة الموارد البشرية ، والمبحث الثالث سيتناول الأداء المؤسسي ، أما عن المبحث الرابع فإنه سيتناول وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، أما المبحث الخامس فسيكون للدراسات السابقة (المحلية و العربية والأجنبية) والتعقيب على هذه الدراسات وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى، والفصل الثالث لمنهجية الدراسة واجراءاتها أما الفصل الرابع سيتضمن نتائج الدراسة وتفسيرها والفصل الخامس لمناقشة النتائج وتوصيات الدراسة ثم قائمة المراجع والملاحق .

الفصل الثاني

الاطار النظري

في هذا الفصل ستتطرق الباحثة الى مناقشة شقين هما الادب النظري وتقديم الدراسات السابقة والتعقيب عليها وفي الادب العربي سيتم التعرف على أربعة محاور رئيسية وهي " وزارة التنمية الاجتماعية ، الممارسات القيادية ، إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي" والتعرف عليها من أهم جوانبها وأهدافها وأهميتها.

الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة

المبحث الأول : الممارسات القيادية

1.1.2 مقدمة

تعد القيادة ضرورية في جميع المنظمات، بغض النظر عن نوع النشاط الذي تشارك فيه، وفي جميع المجالات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية، فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية، وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تلعبه في المؤسسة الإدارية، وتأثيرها على جميع جوانب العملية الإدارية (سعدي ، 2018).

أولاً: - تعريف القيادة:

مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة، كالعوامل السياسية والثقافية والاجتماعية، والقيم السائدة في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر الحاجة الى القيادة الفعالة، فمعظم الدراسات والبحوث اعتبرت القيادة عامل رئيسي لدية قاعدة عريضة من الأساليب والمداخل، وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب، فقد عرفها (العجمي، 2010: 173) بأنها " القدرة على التأثير في سلوك العاملين، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه" وعرفها (Tead) بأنها " الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه، وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة".

2.1.2 أهمية القيادة في الإدارة:-

القيادة ضرورة من ضرورات الحياة وهي عملية قديمة جدا تعود الى الحياة الاجتماعية الأولى، عندما تطلبت الحياة رؤساء يتولون أمور الانسان ويديرون شؤونه، ويتميز هؤلاء بالقدرة على التأثير في الأفراد، فالقيادة الإدارية علم منظم وفن مارسته البشرية منذ القدم، وهي جوهر العملية الإدارية وأهم الوظائف التي يمارسها المدير، ويشير عبد النبي الى القيادة بقوله " القيادة الإدارية العنصر المحرك للتنظيم وتقع عليها مسؤولية توجيه الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف" و بعد أن يتم وضع خطة العمل تنتقل الى حيز التنفيذ وتنجز حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة ويبرز دور المدير في قيادة مجموعة من الأفراد يرشدهم ويوجههم ويدربهم ويوفق بين مجهوداتهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويستثير دوافعهم وطموحاتهم ويرشد المقصرين ويكافئ المجتهدين وهذه المهمة ليست باليسيرة وإنما تتطلب من المدير وقتا وجهدا ومهارات حتى يصل بجماعته نحو الهدف المنشود وبذلك يمكن القول بأن القيادة هي مفتاح الإدارة وتقوم بدور أساسي يشمل جوانب العملية الإدارية ويمكننا تلخيص أهمية القيادة في الإدارة على النحو التالي (بطرس، 2020):-

1) القيادة تساهم في رسم استراتيجيات المنظمات وهي حلقة وصل بين الأفراد وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

2) القيادة تنمي روح الفريق وتحقق التفاعل الاجتماعي وهي البوتقة التي تتصهر بداخلها المفاهيم والاستراتيجيات كافة.

3) تؤدي القيادة النشطة الى التأثير بالبيئة الخارجية بما يحقق التكيف بينهما ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

4) رسم الخطط اللازمة للسيطرة على المشكلات وحلها.

5) تقليص الجوانب السلبية وتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة.

6) الاهتمام بتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم .

فالقيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري، لتترتب حياتهم، ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، فالقيادة بالغة الأهمية، وقديما قال القائد الفرنسي (نابليون): " جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من الأسود يقوده ارناب" (العدلوني، 2000: 20).

2.1.3 تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ :

كانت النظرة للقائد قديما تقوم على مبدأ الآلة والملك وهو المسيطر والمسير لكل الأمور والتحركات والقرارات إن أصاب أو اخطأ فهو حكيم في كل ما يقوم ويعمل، حتى وصل الحال بهؤلاء القادة الى استخفاف عقول الناس ودعوتهم الى عبوديتهم أمثال فرعون وغيره، ثم تغيرت النظرة للقائد فكانت نظرة (افلاطون) متفائلة ومتفلسفة يحكمها شعور العالم الفاضل الذي تحدد أفكاره مجموعة من القيم التي تنظر الى القائد بأنه فرد من المجتمع يتميز عنهم بمعرفته وعلمه وعقله واستيعابه لهم وأنه سيرشدهم ويمنع عنهم ما يضرهم.

وقد تباينت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقائد وتعد بداية الثورة الصناعة نقلة نوعية في الرؤية للقيادات وللموارد البشرية على وجه العموم، ففي هذه الفترة توسعت المعارف والمهام الإدارية وأنماطها، وفرضت على المالك طلب العون والمشورة والمساعدة في أداء الوظائف الموكلة اليه لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة.

مما تقدم يمكن تلخيص المراحل التي مرت بها القيادة عبر التاريخ :-

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية كانت النظرة للقائد في هذه الفترة بالنظرة الطقوسية ، الدكتاتورية ، والعبودية ، والتسلطية ، والمسددة فهي لا تخطي وأن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية هي مرحلة هجينة تحمل في طياتها النظرة القديمة للقائد مع محاولة ارتداء ثوب الحداثة بسبب ضغوط الانفتاح واتساع المهام والاعمال التي فرضت عليها المرونة وطلب المشورة لخلق نوع من المشاركة وتعتبر هذه المرحلة مزيج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

المرحلة الثالثة :- ما بعد الثورة الصناعية في هذه الفترة برزت مدرسة إدارة الموارد البشرية الحديثة التي اهتمت بالعاملين والقيادات فنظرتها للقيادة على أنها مسؤولة عن توجيه العاملين لأداء أعمالهم ورفع معنوياتهم، وظهر مفهوم القائد الاستراتيجي، والقائد الميداني والقائد الفاعل والقائد الرشيد الذي يسعى لتحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد العاملين والمجموعات بالإضافة الى توفير المستلزمات التي تعينهم على الإنجاز، فهذه المرحلة أكدت على الدور الإنساني التشاركي مع الآخرين لبروز قيادة إدارية فاعلة.

2.2.4 الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة:

الإدارة عملية تتضمن أربعة وظائف وهي التخطيط - التنظيم - التوجيه- الرقابة وهذه الوظائف يقوم بها المدير، والقيادة جزء أساسي من عمل المدير، وتقوم بدور أساسي في جوانب العملية الإدارية وعلى الرغم من الارتباط الوثيق بين مفهوم الإدارة والقيادة الا أنهم لا يعنيان نفس الشيء، فليس كل مدير أو أي شخص يحتل مركز رئاسي يصبح قائد وأن الكثير من المدراء يفتقدون مقومات القيادة وأن مركزهم داخل المنظمة لا يجعل منهم قادة

ولكن تنمية المدراء ليكونوا قادة مطلب ضروري في المنظمات، لذا أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد نجاح التنظيم الإداري، وهي تتعامل أساساً مع المجالات التفاعلية لعمل المدير بينما وظائف الإدارة تتعامل مع المكون الإداري، فالقيادة تتعامل مع أمور ذات علاقة بالتغيير وتحفيز العاملين وشحنهم والتأثير فيهم، وتعتبر القيادة القوى التي توحد الأفراد وتحثهم على التغيير، حيث أن المنظمات تحتاج للإدارة والقيادة لتحقيق فعالية عملياتها، فالقيادة مسؤولة عن تحقيق التغيير والإدارة لتحقيق النتائج المنتظمة وبالتالي فإن التنظيم سيحقق التوافق مع بيئته، والجدول التالي يوضح الفرق بين الإدارة والقيادة (بطرس، 2020).

جدول (1.2) الفرق بين الإدارة والقيادة

م	النشاط	الإدارة	القيادة
1	تصميم جدول الأعمال	التخطيط واعداد الموازنات ووضع جداول زمنية وخطوات تفصيلية وتخصيص الموارد المالية لتحقيق النتائج المرجوة.	تحديد الاتجاه، وضع الاستراتيجيات لتحقيق التغيير للوصول الى تحقيق الأهداف.
2	التمية البشرية لإنجاز الخطة	التنظيم والحصول على الافراد، وضع الخطة، اختيار الافراد، تفويض السلطة للتنفيذ، وضع الإجراءات لمساعدة العاملين ، مراقبة التنفيذ.	توحيد اتجاهات الأفراد تفعيل الاتصالات والافعال مع الافراد الذين هم بحاجة الى التعاون من اجل فهم الرؤية.
3	تنفذ الخطط	الرقابة وحل المشكلات، التعرف على الانحرافات وإزالة أسبابها من خلال مطابقة النتائج مع الخطط.	التحفيز والتشجيع، تشجيع الأفراد وحثهم للتغلب على معوقات التغيير واشباع احتياجاتهم المختلفة.
4	النتائج	تحقيق النتائج المتوقعة لجميع الأطراف ذات العلاقة.	احداث التغيير بما يؤدي الى تنمية العلاقات وتحسين الموقف التنافسي للتنظيم.

المصدر (بطرس، 2020).

2.1.5 مفهوم الممارسات القيادية

تعد القيادة من الممارسات التي يمكن تعلمها ودراستها وليست كغيرها من المتغيرات الإدارية الأخرى، ويصعب إيجاد تعريف شامل ووصف دقيق لها على الرغم من انتشار مصطلح القيادة عبر العصور المختلفة، فقد عرفها (Rekha et al.2016) "بأنها مزيج مميز من الطموح والكفاءة والتكامل يستخدمه القائد للتأثير في مجموعة من الأفراد وذلك لضمان تبعيتهم وولائهم له، وعرفها (2018,Alghamdi) على أنها : "العملية التي يتم من خلالها اندماج القائد والمرؤوسين في تحقيق أهداف محددة".

أما الممارسة القيادية فتعرف كلغة بأنها : طريقة العمل، وتشتمل على العمليات والأنشطة والارشادات والوظائف، ويقصد بها اصطلاحاً: اشراك العاملين في العمل واحاطتهم بكل ما يتعلق بالمهمة المسندة اليهم(الغريباوي،2019)، وعرفها (العيسى واخرون،2016) بأنها " الأنشطة المرتبطة بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتواصل الفعال مع المجتمع المحلي والعلاقات الإيجابية مع الاخرين ومشاركة العاملين في صنع القرارات وتحفيزهم على التعاون والعمل المشترك وتمكين وتفويض العاملين وتحقيق اقصى استفادة ممكنة من الموارد المادية والبشرية" وعرفها الشمري(2012،ص7) " على أنها النشاطات التي يقوم بها القادة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف نظرا الى أن القيادة عملية شاقة تتطلب وجود قدر كبير من العلاقات الإنسانية بين القائد والافراد" وأوضح (Rekha et al ،2016) أن الممارسات القيادية تظهر في جميع العاملين في المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية ، لذلك فان القيادة ليست محصورة فقط على مديري الإدارة العليا ولكن هي عبارة عن مجموعة من المهارات يمارسها أي شخص داخل المنظمة سواء في الإدارة العليا أو الدنيا، ومن ناحية أخرى يمكننا

القول أن الممارسات القيادية هي الأعمال الإجرائية التي يقوم بها القائد أو المدير ويمارسها ضمن رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة (الوكيل ، 2005).

2.1.6 أهداف الممارسات القيادية :

تتعدد أهداف الممارسات القيادية للمدير أو القائد ومنها :

- المبادرة بتقديم أفكار جديدة : بحس المبادرة، كان يقصد القدرة على رؤية الأشياء التي تحتاج إلى إصلاح أو تطوير، واتخاذ القرار للقيام بذلك دون انتظار إذن أو أمر من أحد، فهي القدرة على التقدم خطوة إلى الأمام ، لبذل جهد إضافي للقيام بأشياء خارج نطاق الوظيفة الرئيسية .
- تقبل الرأي الآخر: القائد الحقيقي لا يخشى تفويض بعض المهام إلى شخص آخر عندما يستدعي الموقف ذلك ولا يشعر بالتهديد عندما يختلف معه أحد، أو عندما يتم نقد معتقداته، مع التحلي بعقل متفتح وقبول آراء الآخرين وانتقادهم بروح رياضية، والتأكيد على احترام جميع أعضاء فريق العمل، سواء كانوا زملاء أو موظفين قدير قيمة كل منها .
- القدرة على إدارة الذات: من أهم واجبات القائد أن يكون لديه القدرة على إدارة فريقه، وإذا لم تستطع إدارة نفسه فلن ينجح في إدارة الآخرين تعني الإدارة الذاتية القدرة على تحديد الأهداف وتحديد أولوياتها، ثم تحمل كل أو جزء كبير من المسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف.
- التوجه الاستراتيجي أو التفكير الاستباقي والعقل المنفتح ضروريان للقائد الناجح. في حين أكدت بعض ابحاث صادرة عن كلية هارفارد للأعمال أن القادة الناجحين يجب أن يمتلكوا القدرة على التصرف بشكل استراتيجي، أي أن يكونوا دائماً على استعداد لتغيير استراتيجياتهم من أجل الحصول على فرص جديدة، أو للتغلب على التحديات غير المتوقعة التي تواجههم.

- **الاتصال الفعال** : يعرف القادة الناجحون متى يتكلمون ومتى يصمتون يتواصلون بشكل فعال، ويكونون قادرين على شرح الأمور بشكل موجز وواضح لموظفيهم، من أهداف الشركة الكبرى إلى المهام المتخصصة والمحددة.

- **التنسيق مع جهود العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة** .

- **توجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح** (مرسي ، 2010 ص 141-142) .

2.1.7 أهمية الممارسات القيادية :

القيادة لا يمكن الاستغناء عنها لأي منظمة أو حتى جماعة فلا يوجد مجتمع بدون قائد ولا منظمة بدون قائد فالقيادة تقدم الأفكار الجديدة لتناول المشكلات وعلاجها وتقديم الآراء والمقترحات التي تساعد على النهوض بالمؤسسة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح وتنسق بين جهود العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة وتوجه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح، وتقوم جهود العاملين ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة، وتنشط عمل المجموعة بالوسائل المختلفة، وتبعث النشاط وترفع الروح المعنوية للعاملين لبذل الجهد (سعي ، 2018 ، ص 130 - 131).

2.1.8 معايير الممارسات القيادية :

تهدف الى أن تكون المبادئ التوجيهية الجزئية والمعايير التي تؤدي الى فعالية القائد وهذه

المعايير تضم الخصائص الشخصية والسلوكيات والممارسات المهنية للقيادة والمعايير هي :

1- تطوير وتوضيح وتنفيذ رؤية المنظمة العامة وأهدافها الاستراتيجية .

2- تعزيز الثقافة التنظيمية وتوفير البرامج الفعالة لها .

3- ادارة المنظمة والعمليات والموارد بطريقة تعزز بيئة انتاجية آمنة وفعالة

4- التعاون بين كافة الأعضاء والعاملين في المنظمة .

5- يوفر التدريب فرصا كبيرة لتوليف وتطبيق المعرفة والممارسة وتطوير المهارات المحددة في المعايير من خلال العمل الجوهري والمستدام والقائم على المعايير في بيئة يتم تخطيطها وتوجيهها (Candace singh 2015 pp 24-25).

2.1.9 الممارسات القيادية للقادة في المنظمات :

1- الاتصال :

تتطلب القيادة الفعالة معرفة كيفية التواصل مع مجموعات مختلفة داخل المنظمة، بما في ذلك الموظفين والمديرين والعملاء والمستثمرين، و قد تتطلب كل مجموعة أسلوبًا مختلفًا من الاتصال والقيادة، وأن القادة يجب أن يكونوا قادرين على التكيف بناءً على المجموعة التي يتواصلون معها في ذلك الوقت، ويلعب الاتصال دورًا مهمًا ليس فقط في التغلب على التحديات في القيادة ولكن أيضًا في تعزيز الروابط بين الموظفين، و يحتاج الرؤساء إلى التواصل مع مرؤوسيههم وتوجيههم كلما لزم الأمر وأنه من الضروري أن يظل مديرو الفريق على اتصال بأعضاء فريقهم (سعدي ، 2018 ص 120).

2- التفويض :

تفويض بعض صلاحيات القائد يعني أن يفوض القائد جزء من اختصاصه مستمد من القانون لأحد المديرين الآخرين بمستوى إداري أدنى منه ويسمى المفوض، وينتج عن ذلك حقيقة أن للمندوب الحق في إصدار القرارات فيما ينبهه دون الحاجة إلى رئيس مفوض، وأن يؤدي الرئيس الإداري بعض الاختصاصات أو الواجبات التي يستمدها من القانون لأحد العمال المرؤوسين في المستويات الإدارية التالية في الرتبة إنها العملية التي يقوم من خلالها المدير بتعيين جزء من عمله الأصلي إلى أحد المرؤوسين للعمل نيابة عنه.

يقوم القائد بتعيين الموظف المناسب من السلطة لتنفيذ مهمة محددة، مع إبلاغ الموظفين الآخرين المشاركين في المهمة التي يتم تفويضها؛ وذلك لضمان عدم التهرب من المسؤولية الإدارية بينما يحتفظ المديرون بالمسؤولية الحقيقية الكاملة عنها؛ لأن هذه المهمة هي جزء من وظيفة المدير، في هذه الحالة تفويض السلطة وليس تفويض المسؤولية (Ebrahim kgwete 2014 pp2-35).

3- إدارة الاجتماعات :

إدارة أي اجتماع هو فن يجب أن يتقنه المسؤول الناجح، وإدارة أي اجتماع، كما يقول الباحث ، يجب عقد الاجتماعات ومع ذلك ، فإن الفكرة العامة للعديد من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم تفتقر إلى التحكم والتوجيه هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة للوقت وغالبًا ما تشير تصريحاتهم إلى نقاط ضعف في تلك الاجتماعات وعليه فالاجتماعات الفعالة هي الاجتماع الذي يحقق الأهداف المرجوة في أقل وقت ممكن وبموافقة غالبية الأعضاء. وبغض النظر عن مدى اختلاف وجهات النظر في تعريفها للاجتماع ، فهي كلمة تدل على لقاء عدد معين من الأشخاص في مكان ما لمناقشة موضوع معين يهدف إلى الوصول إلى هدف معين (فتحي ابو ناصر ، 2014)، ومن أهم ادوار القائد في الاجتماعات يقوم بمراجعة جميع التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء وتوجيه لجنة الأمانة لاستقبال الأعضاء المشاركين في الزمان والمكان المحددين (ابو ناصر ، مرجع سابق ص 82).

4- إدارة الصراع :

تتضمن إدارة الصراع ممارسات وآليات للكشف عن النزاعات والصراعات التي تحدث داخل بيئة العمل بين الأفراد والجماعات بطرق عقلانية وسليمة وفعالة، تتطلب إدارة الصراع العديد من المهارات، بما في ذلك: مهارات الاتصال الفعال ، ومهارات حل المشكلات ، ومهارات التفاوض ، وإدارة الصراع تساهم في الحد من المشاعر السلبية الناتجة عن النزاعات ، وتقوية

علاقات العمل ، وتمكين المنظمة من تحقيق النجاح، وهناك العديد من الاستراتيجيات التي

يمكن للقائد أن يتبعها لحل وإدارة الصراع في المنظمة ، بما في ذلك:

أ- **استراتيجية الاستيعاب:** اتباع هذه الاستراتيجية في حل النزاع يتضمن أن يحصل الطرف الآخر

على ما يريد، وهذه الاستراتيجية يتم تبنيها من قبل الأفراد الذين لا يسعون إلى الصراع ، فهم

ينظرون إلى الصراع على أنه أمر بسيط.

ب- **استراتيجية التجاهل:** تتبع هذه الاستراتيجية أسلوب التجاهل في حال حدوث نزاع، حيث يسعى

الشخص إلى تأجيله أو تأخيره أو تجنبه إلى وقت غير معروف، حيث يخشى من يتبع هذه

الإستراتيجية المواجهة في حل المشكلة، فيغادر على أمل أن يتم حلها دون تدخلهم، ويتم تمييز

الأشخاص الذين يتابعون سلوك التجنب دائماً يقولون أن لديهم احتراماً أقل للذات ومواقف أقل

قوة .

ت-**استراتيجية التعاون:** تسعى استراتيجية التعاون للوصول إلى حل مقبول لجميع الأطراف من

خلال مشاركة جميع الأطراف في تطوير الأفكار لحل النزاعات ووضع السياسات (عبد الرحمن

مساعدة، 2013 ص 300).

5-**الرقابة :** الرقابة هي وظيفة إدارية مهمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط في منظمات الأعمال

الحديثة، تطورت المفاهيم والفلسفة والمنظور الإداري للسيطرة بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة

وبدلاً من اعتبارها مرادفة للسيطرة والسلطة، أصبحت أكثر تشاركية وأكثر تحفيزاً وتلعب دوراً أكثر

إيجابية في ممارسات الإدارة(عبد الرحمن سيار ، 2014 ص 115-116).

6-**التحفيز :** تكمن أهمية الحوافز كممارسة قيادية في حقيقة أن الموظف (مهما كان مجاله) يجب

أن يكون متحمساً ومستعداً لأداء العمل، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال استخدام الحوافز،

حيث يمكنها إيقاظ الحماس والتحفيز والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على

الأداء العام وزيادة الإنتاجية، و يساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة ويدفع العمال للعمل بكل قوتهم لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. كما تعمل الحوافز على منع الشخص من الشعور بالإحباط، حيث أن خلق الجو سواء كان مادياً أو معنوياً يكفي لدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية وبشكل عام، وتعتبر الحوافز من بين العوامل المهمة التي يجب أن تكون متاحة لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عال من الأداء و للحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى أداء المنظمة (عبد الفتاح رضوان ، 2014 ص 64-65).

2.1.10 أبعاد الممارسات القيادية :

اهتمت العديد من الدراسات بمعرفة أفضل الممارسات القيادية التي يجب على القائد ممارستها، حيث حدد (Kouzes, and Posner,1997) خمس ممارسات أساسية للقائد (المشاركة، تطوير العاملين وتمكينهم، وضع معايير التحفيز، والتميز) بينما دراسة (Jaworski and Scharmer,2000) حددت أكثر الممارسات القيادية هي (القدوة، المساعدة على العمل، تهيئة المناخ، الابتكار، تحديد الفرص، إرساء الرؤية المشتركة، تمثيل المنظمة) وتم التوصل في دراسة (Salfi,2011) الى أن القيادة الناجحة هي التي تحث على التواصل والتعاون وتكوين العلاقات، والحث على التغيير، وتوزيع المسؤولية، وحدد (Hamzah,2018) خمس ممارسات قيادية تمثلت في الرؤية المشتركة، القدوة، تحقيق التنسيق والتكامل بين الجهود، توفير التغذية المرتدة، وإدارة ضغوط العمل، وظهرت دراسة (جاد الرب،2012) مقومات الممارسات القيادية وتمثلت في (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة).

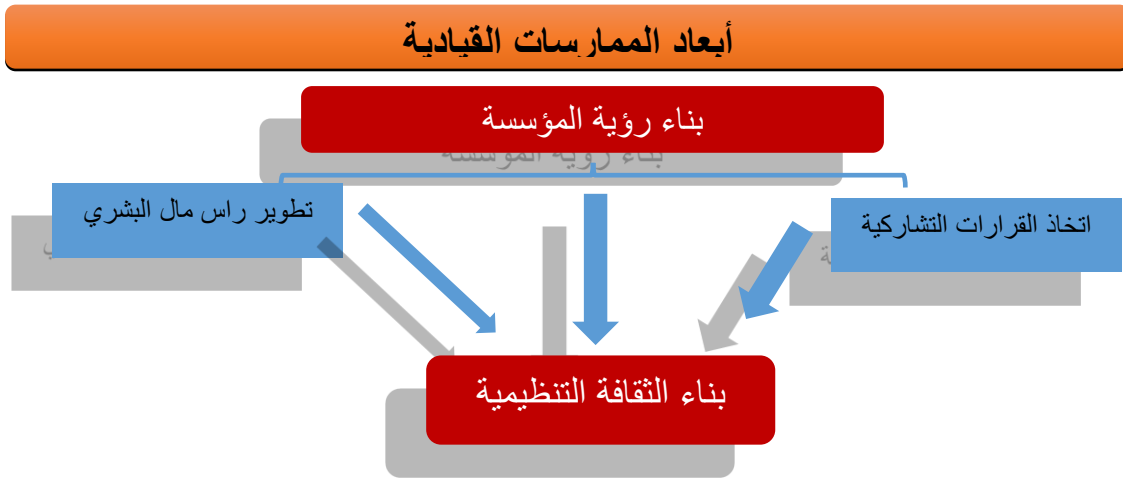
بناء على ما سبق يظهر اختلاف الباحثين حول أفضل الممارسات القيادية التي ينبغي على القائد ممارستها، فكل منهم يهتم بممارسات يرى أنها ملائمة لمجال تطبيق دراسته، وستتناول الباحثة عدة ممارسات تراها أنها ملائمة لمجال تطبيق الدراسة وهي كالآتي:-

البعد الأول: بناء رؤية المؤسسة.

البعد الثاني: تطوير الراس المال البشري.

البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية.

البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية.



الشكل (2.2) يوضح أبعاد الممارسات القيادية

المصدر : من اعداد الباحثة

1 - بناء رؤية المؤسسة :

أظهرت الدراسات والأبحاث أن المنظمات ذات الأداء الجيد والعالي تعرف سبب وجودها ووظيفتها ودورها تجاه المستفيدين منها، والموظفين لديهم معرفة في الرؤية و الأهداف المراد تحقيقها، هذه الرؤية المشتركة هي القوة التي تربط الطلاب والمعلمين ببعضهم البعض (Mason 2016) ووفقًا لذلك يجب أن يتمتع القادة بالمهارة لإنشاء ونشر

الرؤية في المنظمات وبين العاملين، ومن أهم أدوار القائد تقديم رؤيه واضحة للموظفين في المنظمة و إن شرط الرؤية هو أداة قوية لإثارة حماس الموظفين ودفعهم إلى الإنجاز و إن عبارة الرؤية هي مصدر لتوجيه كافة إمكانيات المنظمة وتركيز طاقاتها الضخمة نحو تحقيق أهداف محددة تساعد على تحقيقها، بشكل عام يمكن لبيان الرؤية أن يؤدي عددًا من الوظائف والأدوار (سعدي ، 2018) من أهمها:

• زيادة الحافز.

• التنسيق وتركيز الجهود.

• تسهيل التغيير وتقبله .

2- اتخاذ القرارات التشاركية :

هي أهم أبعاد الممارسات القيادية فلاشك أن اتخاذ القرار عبارة عن مجموعة من الخطوات المتشابكة والتدرجية التي تصل إلى هدف محدد، وعملية اتخاذ القرار تعتمد على جمع وجرد البيانات والمعلومات وتحليلها ومعالجتها باستخدام الأساليب العلمية، و يتزامن هذا مع تحديد البدائل الممكنة لاتخاذ القرار المناسب.

وفي الواقع يعتمد اتخاذ القرار الناجح على الحكم السليم لأنه يعتمد على معلومات موثقة وفي الوقت الفعلي ونعلم أن عملية صنع القرار هي عملية يتم تغذيتها بالبيانات والمعلومات كمدخلات أساسية ينتج عنها مخرجات في شكل قرارات، و في إطار هذه العملية يتم فحص البدائل المدمجة المختلفة وفحصها، وتقييمها واختيار أنسبها، و يمكن القول أن هذه العملية عبارة عن سلسلة من العمليات الصغيرة تؤدي إلى اتخاذ سلسلة متكاملة من القرارات الجزئية التي ينتج عنها القرار السليم النهائي.

ويتفق الكثير من رجال الإدارة والفكر الإداري على أنه من الضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي أعمالهم، ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات، وينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات حتى تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة منها: الوقت المتاح، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، سرية القرارات، والعامل الاقتصادي (مسامح، 2015: 35).

مميزات القرارات التشاركية: (Idahosa & Nchuchuwe,2018: 39-40)

- 1- يساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتا وقبولاً لدى المرؤوسين، فينفذ بحماس ورغبة صادقة لانهم يشعرون بأنهم من اصدر هذا القرار.
- 2- يساعد على تنمية القيادات الدنيا في المنظمة، وتجعلهم أكثر استعدادا لمواجهة المشكلات التي تواجههم.
- 3- الحد من الشكاوي من جانب المرؤوسين، والتحسين في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه.
- 4- بناء أنظمة اتصال فعالة، في ضوء الاتجاهات الحديثة للقيادة.
- 5- يساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ويساعدهم على تحقيق ذاتهم.
- 6- يساعد على تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق القائد أو المسؤول.
- 7- يساعد على تحسين جودة القرارات، فالمشاركة في اتخاذ القرار يتم تقديم مجموعة واسعة من البدائل ويتم اتخاذ القرار الأفضل.
- 8- تعزيز تنمية الموظفين بشكل كبير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، لان المشاركة تعطي الموظفين فرصة العمل في المشاريع والقدرة على حل المشكلات.

وهناك عدة عوامل تحدد درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وأهم هذه العوامل، توافر المعلومات والبيانات لدى متخذ القرار، فكلما زادت المعلومات المتوفرة لديه كلما قلت المشاركة، وكلما كان لدى المساعدين معلومات وبيانات تدعم القرار كلما زادت الحاجة الى المشاركة، وكلما زاد تعقيد المشكلة موضوع القرار زادت الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرار (الحري، 2008: 239).

3- تطوير رأس المال البشري :

العنصر البشري هو الأداة الرئيسية في تحويل المعوقات والتحديات إلى فرص وقدرات تنافسية، باستثمار فاعليته وطاقاته الذهنية وهو يمثل الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمات، ويتكون رأس المال البشري من المعرفة والمهارات والقدرات الصحية التي يستثمر فيها الناس ويتراكمون فيها على مدار حياتهم، مما يمكنهم من تحقيق إمكاناتهم كأعضاء منتجين في المجتمع و يساعد الاستثمار في البشر المعرفة والمهارات، على تنمية رأس المال البشري، وهو أمر أساسي لأي منظمة حيث يعد المورد البشري فيها هو أهم الموارد .

وارتبط دور القيادة الإدارية في تنمية رأس المال البشري بوعي المنظمات التي لم تفهم بشكل كامل أهمية رأس المال الفكري، ولا الأبعاد المعرفية الناتجة إلا في فترات متأخرة نسبياً وإذا كان الاهتمام بجوانب معينة مثل رأس المال، كمصدر للمنافسة على سبيل المثال، بدا واضحاً في الفكر الإداري، لكن الاهتمام بالفرد كميزة تنافسية لم يكن واضحاً في ذلك الوقت، واليوم في ضوء عالم المعرفة وأنظمة الاتصال لم يعد المجال مفتوحاً لجميع المنظمات للانخراط في التنافس والبقاء بفعالية في سوق العمل ما لم يكن لديها معرفة حقيقية بأهمية المنافسة وآلياتها، بالإضافة إلى قدرتها على الاستثمار رأس المال البشري والفكري داخل المنظمة كمصدر ميزة تنافسية لا يمكن تقليده .

لهذا فان غالبية المنظمات تسعى الى تقوية العنصر البشري بالتطوير والتدريب والتحفيز والمحافظة عليه، ويرى جيفري فيفر (J.Pfeffer) أن نجاح المنظمات يعتمد على العنصر البشري ويصفه بأنه الميزة الاستراتيجية التنافسية الذي يحتم على المنظمة الاستثمار والعناية بالموارد البشرية وذكر مجموعة من الموصفات تتميز بها الموارد البشرية لتكون ميزة تنافسية للمنظمة

-:

- أن يكون غير قابل أن يحل محله أي بديل.

- أن يكون فريدا ونادرا.

- أن تكون لديه القدرة على إضافة قيمة.

وأن المنظمة من خلال مسيرتها تسعى لتحقيق هدفين هما الربحية والاستمرارية وذلك مرهون بوجود قيادة إدارية تنشر الثقافة التنظيمية وتحدد معالمها بالاهتمام بالفرد داخل المنظمة وأن تحرص كل الحرص على تحديد نقاط القوة ودعمها وإزالة نقاط الضعف وتشخيص حالات الابداع .

4- بناء الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية عن القيم التي يؤمن بها الافراد في المنظمة والتي تؤثر في الجوانب الإنسانية الملموسة وفي سلوك الافراد، وقد عرفها (القربوتي،286،2000) بانها " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ما هيه السلوك المتوقع من الأعضاء" ووصفها (العطية،2003،326) عل أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، ووصفها (العصفور،47:2008) بانها "بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المنظمة التي لا بد من أن تكون متميزة و منفردة في نظر العاملين.

ويتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية تمثل :-

- 1- مجموعة من المعتقدات والقيم التي تؤثر في سلوك العاملين.
- 2- الثقافة التنظيمية هي نظام من المعاني التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- 3- طقوس سلوكية توجه سياسة المنظمة.
- 4- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المبادئ وضعتها جماعات العمل وتطورها للشعور بالمشكلات وفهمها.
- 5- معايير تحدد ما هو مرغوب او غير مرغوب من السلوك، وتعد كمرشد للسلوك الملائم حول السلوك المتوقع من الأعضاء.
- 6- ميزة تنافسية تتفرد بها المنظمة عن المنظمات الأخرى.
- 7- بطاقة تعريف للمجتمع لتكون متميزة ومنفردة في نظر العاملين والعملاء.

أهمية الثقافة التنظيمية :

تهدف الثقافة التنظيمية الى خلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة، لأنها تعمل على خلق الالتزام والولاء بين العاملين عن طريق التعرف على اتجاهات وقيم العاملين، لخلق ثقافة عامة تؤدي الى الالتزام بالاهتمامات التنظيمية التي ينتمون اليها وجعل المصلحة العامة للعمل فوق المصلحة الشخصية، وتساهم الثقافة التنظيمية الى تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل ومتجانس، لأنها تساعد على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالهوية المشتركة والالتزام والولاء (الشلوي، 2005: 35) وتعتبر ثقافة المنظمة ميزة تنافسية للمنظمة حيث أنها تؤكد على سلوكيات ابتكارية كاللغابي في العمل، ولكنها قد تصبح ضارة اذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات، ويؤدي العاملين ادوارهم في اطار تنظيمي واحد، لذا فان الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم سلوكية وقواعد تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع

منهم، وتحدد العلاقة بينهم وبين المراجعين، وتحدد مظهرهم وملبسهم واللغة التي يتكلمون بها ومستوى أدائهم، وطرق حل المشكلات، وتعمل على تدريبهم ومكافاتهم (الخليفة، 2008: 20)

الفصل الثاني - الإطار النظري

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

2.2.1 مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لأنها تتعلق بالعنصر الإنساني الذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، ولما لهذا العنصر من أهمية كان لا بد من رعايته من قبل جهة مختصة في المنظمة، لذا غدت ادارة الموارد البشرية ركنا اساسيا في مختلف المنظمات والتي تهدف الى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات القادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية تساهم في تحقيق أهداف و ربح المنظمة (التمياط،2007) و ادارة الموارد البشرية باختصار تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءته وخبراته هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف نجاح وكفاءة المنظمة ووصولها الى تحقيق اهدافها، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع الأسس و المبادئ التي تمكن من الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. وتبدأ هذه الأسس من التخطيط و الاختيار والتدريب و الحوافز و التقييم و كل ما له صلة بالعنصر البشري (العلوي، 2018،ص12).

2.2.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يوجد لإدارة الموارد البشرية عدة مفاهيم في الادب النظري فهي جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين و التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعمالهم فقد عرفها هاريس (Harris,2000,4) بأنها " برامج وسياسات وعمليات لإدارة القوى

العاملة في المؤسسة" وعرفها (بلوط، 2002) أنها " احدى الوظائف والإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات ومحور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدماتها وعملها" كما يعرفها (جاد الرب، 2008) أن إدارة الموارد البشرية هي " الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها" ومن خلال هذا التعريف تم التركيز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وتم التطرق الى الوظائف التي يقوم بها مدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة وهي:-

- تخطيط القوى العاملة.
- تنظيم إدارة الموارد البشرية.
- توجيه وقيادة وتحفيز الافراد.
- الرقابة وتقييم أداء العاملين.

وقد عرفها (عنتر، 2010) بأنها " إدارة وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشمل مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها"، كما عرفها (بني عيسى، 2016)" بأنها العمليات والأنشطة التي يتم تصميمها وتنفيذها من الجهة المسؤولة عن الموارد البشرية بما يساهم في تحقيق الأداء بكفاءة وفعالية لضمان تنفيذ سياسة واستراتيجية المنظمة المتعلقة بتلك الموارد". ومن منظور اداري عرف (عبدالنبي، 2018) إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المكلفة بالأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة باستقطاب العاملين وتعيينهم واحلالهم ورفع كفاءاتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم واقتراح النظم واللوائح والعقود

المؤسسية لعلاقاتهم وضمان حسن تطبيقها بما يحقق العدالة والمساواة بين العاملين والكفاءة والفعالية في أدائهم"

وجاء تعريف إدارة الموارد البشرية لدى الجمعية الأمريكية بأنها " فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة وتمييزها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد.

اتضح من خلال التعريفات السابقة ما يلي:-

1- أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ جميع الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري.

2- أن مستوى المهارات الإدارية لها أثر كبير في أداء العمل.

3- إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة إدارية تساعد المديرين على استقطاب واختيار وتدريب الأعضاء في المنظمة.

مما سبق تستنتج الباحثة إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن القوى العاملة البشرية في المنظمة وإدارة وظائف هذه القوى من تخطيط وتدريب وتوظيف واستقطاب وتحفيز وتقييم والحفاظ على حقوقهم وتعمل على صقل مواهب تلك القوى وتمكينها ورفع كفاءاتها لتحقيق أهداف المنظمة بجودة عالية.

2.2.3- نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:-

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة اليوم وإنما مرت بالعديد من مجالات التطور المتداخلة والمتلاحقة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، حيث أن هذه التطورات ساهمت في الحاجة الى وجود وظيفة إدارة الموارد البشرية لترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، ويعود

الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة للإدارة لعدد من الأسباب نذكر منها(العروود،2018):

1- ساعد التطور والتوسع الصناعي في العصر الحديث الى ظهور التنظيمات العمالية، فقد بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لوجود إدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنظمة.

2-أدى التوسع الكبير في التعليم إلى ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي للموارد البشرية، مما أدى الى الحاجة لوجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

3-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين أصحاب العمل والعمال بإصدار تشريعات وقوانين عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنظمة في مشاكل مع الحكومة.

4-ظهور المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية مما تتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، و أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية.

2.2.4 : أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:-

مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل، حيث يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت بضرورة إعادة النظر في كيفية إدارة الموارد البشرية، فكانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، ومن التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي

انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تايلور (Frederick W.Taylor) الذي يعتبر الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية حيث ساهم في تطوير الفكر الإداري على صعيد العالم ، وقد أكد تايلور على معايير العمل وطرق تحسين العمل ونظام الحوافز الا أنه قوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة، كذلك أهمله للجانب الإنساني (العروود،2018،ص14).

وفي بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول وخصوصا في المواصلات والصناعات الثقيلة، وطالبت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتحسين ظروف العمل وساعدت ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل في ظهور النقابات العمالية، وتميزت هذه المرحلة بالاهتمام بالرأس المال البشري (درة، واخرون،2008).

شهدت نهاية العشرينات وحتى عقد السبعينات من القرن التاسع عشر عدة تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، وظهر المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المنشآت لمقابلة الأفراد وتوظيفهم وتقديم الرعاية الاجتماعية والصحية والأمن الصناعي، حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وفي هذه المرحلة زاد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وتم إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويعتبر إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية (العروود،2018،ص14).

ويتضح مما سبق إن إدارة الموارد البشرية في نمو متزايد وذلك لأهميتها في جميع المنظمات نتيجة للتغيرات السياسية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد

البشرية كالاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر وشبكات الانترنت لإنجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل بالإضافة الى الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات، ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال إدارة الموارد البشرية.

2.2.4 أهمية إدارة الموارد البشرية:

بالرغم من التقدم العلمي الذي يشهده العالم وظهور النظم الآلية والتكنولوجية والكثير من النظم الحديثة والمتطورة الا أن المورد البشري ما زال يحتفظ بالأهمية التي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأصبح بناء الأمم يتوقف على تنمية وتطوير مواردها البشرية وتنظيم نشاط هذا المورد تنظيمًا يفضي به الى مشارف التقدم والتطور في عالم اليوم، وأن هناك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي ك رأس المال والموارد المادية والطبيعية والتكنولوجية، إلا أن هذه العناصر لا تفوق في الأهمية عنصر المورد البشري، فهو يعتبر أهم عنصر في عملية الإنتاج بل هو العنصر المحرك والمنظم والمشرف لها، وعلى قدر كفاءة وقدرة العنصر البشري في أي مؤسسة تتوقف كفاءة الإدارة وحسن استغلال الموارد الأخرى(احمد،2016،ص31).

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما اظهرته البحوث والدراسات وأن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي الى نتائج عدة نذكر منها (كافي،2014، ص35):

- 1) اعتبار وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفه مهمة من وظائف المنظمة.
- 2) اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل وأنه استثمار اذا احسن تدريبه وتمميته.
- 3) رفع الأداء وتحسين الإنتاجية وتفجير العلاقات لدى العاملين وأن المورد البشري هو الأساس في النشاط الانتاجي.

- (4) بواسطة إدارة الموارد البشرية يمكن استغلال الموارد الاقتصادية أفضل استغلال.
- (5) زيادة ادراك العاملين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والابداع تعتمد على العنصر البشري لديها.
- (6) تغير القيم والاتجاهات الوظيفية لدى العاملين حيث أنهم يتطلعون الى التقدير والاحترام والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.
- (7) الالمام بآركان الإدارة السليمة للموارد البشرية فيكون بإمكان المؤسسة تجنب الكثير من المشكلات كتعيين الشخص الغير مناسب للوظيفة وعدم رضا العاملين بمرتباتهم.

2.2.5 موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة:-

تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء من كل، ومسؤوليتها داخل المنظمة مسؤولية مشتركة مع الإدارات الأخرى داخل التنظيم، فهي ليست إلا إدارة مساعدة للإدارات الأخرى فالكل مسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة وأهداف وغايات المنظمة أو المؤسسة، لذا وجب التفاعل التام والكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى ويتمثل هذا التفاعل والتكامل في (احمد، واخرون، 2019):-

- سياسة دمج الموارد البشرية في المنظمة فيساعد هذا الدمج على اطلاع الموارد البشرية في المنظمة على توجهات المؤسسة المستقبلية واشراكهم في اتخاذ القرار مما يولد لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة.
- مساعدة الإدارات المختلفة داخل التنظيم على تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- الإسراع في توفير حاجات الإدارات الأخرى من الموارد البشرية ومن نوعيات ومواصفات متميزة.

- تقديم نظام لتقييم الأداء يستخدمه المديرون والرؤساء في تقييم أداء مرؤوسيههم وتدريبهم على استخدامه.
- تقديم المساعدة للمدربين حتى يتمكنوا من قياس الرضا الوظيفي في ادارتهم وتحليل نتائجه.
- تدريب المسؤولين على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز موظفيهم وفي تحقيق المعاملة الإنسانية لهم.
- مساعدة المسؤولين وتمكينهم من الأسلوب الفعال في تدريب موظفيهم اثناء العمل.
- تصميم برامج التدريب والتنمية للموارد البشرية في الإدارات المختلفة.
- توعية المسؤولين بأهمية العنصر البشري في العمل وأن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء والسمعة الجيدة للمؤسسة مرتبط بكفاءة ورضا المرؤوسين.

2.2.6 أهداف إدارة الموارد البشرية:

أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التنظيم تكوين قوة عمل فعالة و مستقرة ومنتجة بالإضافة الى تنمية رأس المال البشري وتطوير أدائه وتعويض الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا ومن أهدافها كذلك المحافظة على سلامة ومستوى مهارات العنصر البشري (العلوي، 2018، ص17).

كما قسم كلا من المغربي(2008) وجاد الرب(2009) أهداف إدارة الموارد البشرية الى مجموعتين:

المجموعة الأولى : تحقيق أهداف المنظمة وتشمل كلا من :

- دعم المجتمع
- الإنتاجية تكون عالية الجودة.
- تقديم خدمات متميزة ومتنوعة.

- الأسعار تكون تنافسية.
- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- زيادة أرباح أصحاب رأس المال.
- التنافس على الصعيد العالمي.

المجموعة الثانية: تحقيق أهداف العاملين بالمنظمة

- كفاءات مادية تنافسية.
- التأمين للعامل ضد المخاطر.
- دعم العامل بعد سن التقاعد.
- دعم العامل في مختلف المناسبات.
- توفير فرص وظيفية جيدة.
- تنمية وتطوير العامل بشكل مستمر.
- توفير جودة الحياة الوظيفية.

كما يرى العزاوي جواد(2010) وآخرون أن لإدارة الموارد البشرية أهداف متنوعة تنصب في مصلحة المؤسسة وتهدف الى تطوير وتنمية قدرات العاملين بشكل مستمر وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم واحتياجات المنظمة وتقسم أهداف إدارة الموارد البشرية الى أربعة اهداف هي:

1. **أهداف اجتماعية:** وهي عملية توظيف أبناء المجتمع حسب كفاءتهم وقدراتهم ليتحقق

أهداف المجتمع وفق الأنظمة والقوانين المعمول بها ومن هذه الأهداف:

• تهيئة العاملين وإتاحة الفرصة لهم.

• زيادة دخل العامل من خلال توفير بيئة عمل نشطة.

• توفير الأمن والسلامة للعاملين وحفظ كرامتهم.

2- **الأهداف التنظيمية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وخلق الطرق

والفرص التي تساعد المسؤولين على تنمية وتطوير أدائهم والعمل على تقديم النصح و الإرشاد والتوجيه لأفراد العمل.

3- **الأهداف الوظيفية:** تعد إدارة الموارد البشرية المزود لكل الإدارات داخل التنظيم فتقوم بتوفير

الاحتياجات المعنوية والكمية من الأفراد كما أنها تقوم بتخطيط الموارد البشرية والاستقطاب وتعيين واختيار الأفراد وتحليل الوصف الوظيفي وتقديم المزايا للعاملين ورعايتهم حتى بعد سن التقاعد.

4- **الأهداف الشخصية أو الإنسانية:** تعمل إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الإنسانية

والشخصية للعاملين من خلال تنمية قدراتهم وزيادة كفاءاتهم وتحفيزهم للعمل والإنتاج وتزويدهم بالخبرات والمعارف والمهارات والقيم والاتجاهات و حمايتهم.

تستنتج الباحثة مما سبق إن لإدارة الموارد البشرية عدة أهداف تساهم في تحقيق أهداف المنظمة

وتقوم بتوظيف الكفاءات العالية والمهارات والتي بدورها تقوم بزيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات

لدى الموظفين، وهي كذلك من تقوم بتوصيل سياسات الموارد البشرية الى جميع العاملين في التنظيم،

كذلك إدارة الموارد البشرية تساهم في المحافظة على أخلاقيات العمل وتعمل على تحقيق مستوى

الأداء الجيد عن طريق تحفيز الموظفين ووضع برامج الأمن والسلامة، وتدريبهم وتطويرهم لزيادة

قدراتهم ومضاعفة الإنتاج.

2.2.7 وظائف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المنظمة فلا بد من وجود تكامل وترايط بين أنشطتها وأنشطة الإدارات الأخرى داخل التنظيم فإدارة الموارد البشرية هي التي تساعد على سد حاجات الإدارات الأخرى من الموارد البشرية وحاجاتهم التدريبية، وأن وظائف المنظمة من إنتاج وتخطيط وتمويل وتسويق وتخزين وشراء هي بحاجة الى طاقم عمل مختص في جميع هذه المجالات لإتمام عملية الإنتاج بكفاءة وفاعلية، عليه فإنه لا غنى عن إدارة الموارد البشرية التي تنظم العمل داخل الإدارات المتعددة.

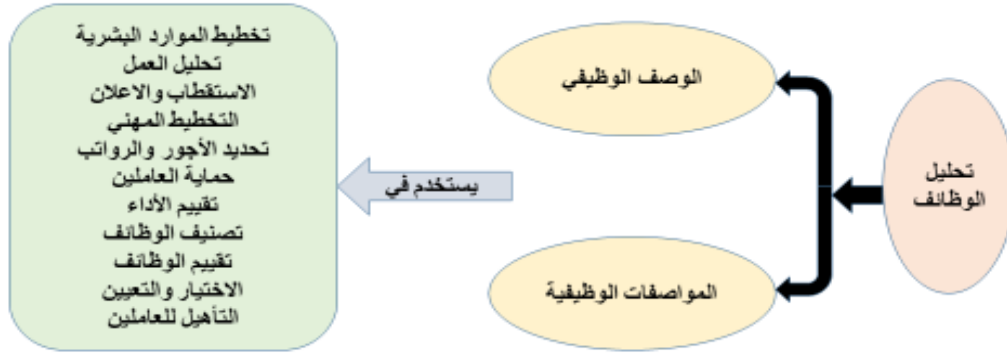
وتختلف وظائف إدارة الموارد البشرية من منظمة لأخرى وذلك تبعا لطبيعة الخدمة التي تقدمها المنظمة وعدد الموارد البشرية الذين يشغلون العمليات بداخلها، وهنا سوف نتطرق الباحثة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تشتمل عليها معظمة الوزارات والمنظمات(ناصيف،2019، (امنة، 2021):

1- تحليل وتوصيف الوظائف:

تحليل وتوصيف الوظائف من المراحل المهمة في إدارة الموارد البشرية، فتقوم على تحديد المهام والمهارات المطلوبة من الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الدقيقة في كل دائرة وهيكله كل وظيفة من الوظائف من حيث المسؤوليات والمتطلبات والواجبات والشروط التي تتوافر فيمن سيعين لهذه الوظائف، وقد أكد سميث (Smith,2015) أن عملية تحليل الوظائف عملية متكررة ومحايده من قبل الموظفين الحاليين وقبل الشروع في عملية تحليل الوظيفة ووضع وصف وظيفي لها بصورته النهائية يجب تثقيف المديرين والموظفين والمديرين التنفيذيين في المنظمة بأهمية التحليل الوظيفي ووجوب الدقة فيه لحماية المنظمة من التبعات القانونية التي قد تترتب على المنظمة في حال وجود

شكاوي اذا لم تتوافق المهام الوظيفية مع الوصف الوظيفي للموظفين أو مع قوانين العمل في الدولة أو في حال التبعات المالية التي قد تترتب في حال المطالبة بالتعويضات عن المهام الإضافية.

استخدام تحليل الوظيفة:



الشكل رقم (2.3) استخدامات تحليل الوظائف

اعداد الباحثة استنادا الى دراسة (ناصيف، 2019)

2-تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أهم الأنشطة الإدارية على مستوى المنظمة، ويربط بين رؤية المنظمة وخطتها الاستراتيجية وأهدافها وميزانيتها، ووظيفة إدارة الموارد البشرية تكمن في التنبؤ لتزويد المنظمة بكل ما تحتاجه من موارد بشرية بالعدد والنوعية المناسبين وذلك لتحقيق رؤية المنظمة، وقد ركز (Hoffman&Wyatt,1977) على دمج تخطيط الموارد البشرية مع خطة المنظمة الاستراتيجية باستخدام نهج الموارد الاجمالية، وتتم عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمات باشتراك كل مستوى من مستويات الإدارة ليتم تحديد اطار لبناء نظام تخطيط الموارد البشرية وفحص العديد من أساليب التنبؤ بالعناصر البشرية بعد الرجوع لكل المستويات الإدارية في المنظمة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.

ويعد تخطيط الموارد البشرية ضمان لاستمرارية العمل في المنظمة ومنع الاضطرابات الفجائية التي تحصل نتيجة التقاعد وترك العمل والاستقالات أو في حال زيادة حجم العمل وتوسع المنظمة أو زيادة عدد الموظفين، حيث تقوم بوضع تنبؤات بالكفاءات والأعداد المطلوبة في كل فترة زمنية كذلك يقوم التخطيط بتوفير فرص التدريب للموظفين وفرص الترقى ضمن المسار الوظيفي مما يساعد على خلق جو محفز للموظفين كذلك عن طريق التخطيط يمكن التأكد من توزيع الموارد البشرية ونقاط الضعف والقوة في هذه الموارد ويسهم في تحسين الإنتاجية والجودة في المنتجات والخدمات بالإضافة الى اسهامه في توفير الخبرات التي تتوافق مع المتطلبات التكنولوجية الراهنة (الحريري، 2012).

3- الاستقطاب

بعد القيام بتحديد الوظائف والمواصفات المطلوبة لشاغري الوظائف تأتي بعدها وظيفة الاستقطاب وتهدف هذه الوظيفة الى استقطاب الموارد البشرية للمنظمة سواء من داخل أو خارج المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة وتهدف هذه الوظيفة البحث عن أفضل من يمكن أن يعمل في هذه الوظائف، ويتم الإعلان عن هذه الوظائف في الإعلانات والصحف اليومية أو الاتصال بالجامعات والكليات أو عن طريق الانترنت، وتهدف عملية الاستقطاب الوصول الى أكبر عدد من المرشحين الكفاء وتقليل عدد المترشحين الغير مؤهلين عن طريق توضيح شروط شغل الوظيفة ويعمل ذلك على تقليل تكاليف التدريب وكسب ثقة الرأي العام عن طريق إبراز دور المنظمة (عنتر، 2009؛ حريري، 2014).

مراحل استقطاب الموظفين الجدد للمنظمة (احمد، 2014)

- حصول طلب أو حاجة لموظفين جدد: تبدأ عملية الاستقطاب عندما تظهر الحاجة لموظفين جدد.

• تحديد أسلوب تلبية الطلب أو الحاجة لموظفين جدد: تلجأ دائرة الموارد البشرية أحيانا لتوفير العمالة داخليا دون الحاجة الى توظيف موظفين جدد وذلك عن طريق العمل الإضافي أو النقل أو الإعارة أو الترقية مع زيادة الأعباء الوظيفية.

• تحديد مصدر الحصول على موظفين من خارج المنظمة: تلجأ المنظمة لتوظيف موظفين من خارجها اذا تبين أنه لا بد من تثبيت موظف بشكل دائم أو أن الحاجة لهذه الوظيفة ليست وقتية وترغب بإضافة مهارات وخبرات جديدة ومميزة، لذا تلجأ المنظمة لعدة طرق لاستقطاب الموظفين مثل : المكاتب الاستشارية، مكاتب التوظيف، الكليات، الجامعات، الملتقيات العلمية، وتطبيقات مواقع الالكترونية (المسرورية، 2019، ص55).

• تحديد الفئة التي تتوجه اليها: هنا يتم تحديد الفئة التي ستتوجه لها المنظمة هل هم عاملون من داخل المنظمة أو من منظمات منافسة أو أنهم باحثون عن عمل ولم يسبق لهم الحصول على وظيفة.

• تحديد وسيلة التوجه: هل سيتم عن طريق الإعلان أو الاستعانة بمكاتب توظيف .

نستخلص مما سبق أن عملية الاستقطاب تستلزم اختيار الوسيلة المناسبة لها في كل وظيفة، فعلى سبيل المثال تتطلب عملية استقطاب موظفي وزارة التنمية الاجتماعية اختيار خريجين من مؤسسات تعليمية معترف بها، للوصول اليهم في الوقت المناسب لضمان اختيار الأفضل منهم.

4- **الاختيار والتعيين:** بعد أن تتم عملية استقطاب العاملين في المنظمة بالوجه الأكمل تأتي

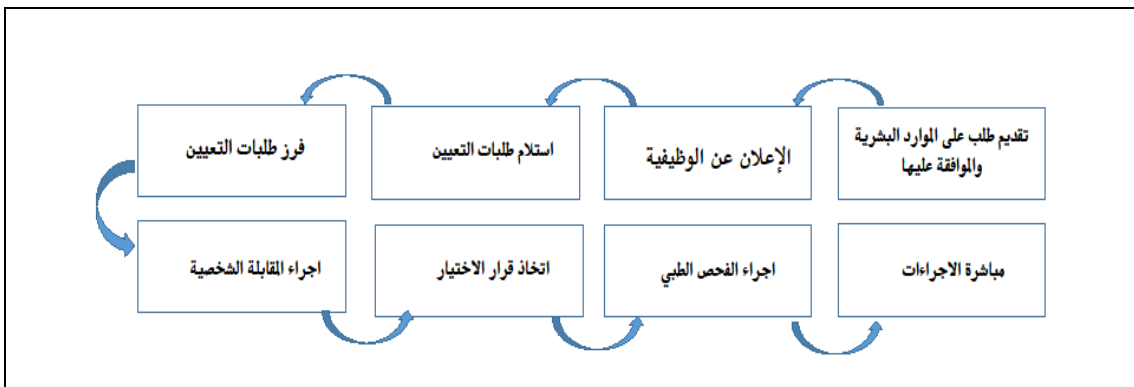
عملية الاختيار والتعيين حيث أن النجاح في الخطوات السابقة شرطا لنجاح المنظمة في مرحلة الاختيار والتعيين فينبغي على المنظمة اختيار الطريقة المناسبة للتعيين في كل وظيفة ووفق معايير محددة وواضحة سواء كانت هذه الطريقة مقابلات أم اختبارات بحيث يتحقق للمنظمة تعيين أفضل

المتقدمين وبأقل تكلفة مع مراعاة القوانين والأنظمة، وأن التطبيق السليم لعملية الاختيار والتعيين يكسب المنظمة افراد مناسبين ذوي كفاءة وتجنب المنظمة التكاليف الإضافية التي قد تدفعها للتدريب واصابات العمل في حال عدم توفر المهارات المناسبة للوظيفة وبالتالي تحقق إنتاجية افضل للمنظمة(عباس،2014).

خطوات عملية الاختيار والتعيين(امنة،2021،ص10):

- تقدم إدارة الموارد البشرية طلب الى الإدارة العليا وأخذ الموافقة .
- الإعلان في داخل المنظمة وخارجها عن الوظيفة ويشمل الإعلان الشروط والمواصفات الرئيسية للوظيفة.
- استلام طلبات التعيين وتصنيفها داخل ملفات مخصصة.
- فرز الطلبات واستبعاد ممن لا تنطبق عليه المواصفات الوظيفية.
- اجراء الاختبارات والمقابلات مع المترشحين.
- اتخاذ قرار الاختيار.
- اجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة المتقدم لشغل الوظيفة .
- مباشرة اجراء التعيين مثل عقد العمل بين الموظف والمؤسسة.

مخطط خطوات التعيين



شكل (2.4) مخطط خطوات التعيين

من اعداد الباحثة استنادا الى دراسة(المسرورية،2019)

يتضح مما سبق أن عملية الاختيار والتعيين ذات أهمية كبيرة وينبغي التخطيط المحكم لها مع مراعاة طبيعة كل وظيفة ومواصفاتها ومتطلباتها وجعلها تتصف بالقيم الأخلاقية وعدم التمييز والالتزام باللوائح والقوانين المتبعة للعمل في الدولة.

5- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم المؤسسات بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها من خلال وضع خطة لتتقل الموظف في مسار يلائم قدراته ومهاراته مما يزيد من الدافعية للعمل ويقلل الدوران الوظيفي، ويعرف المسار الوظيفي بأنه "سلسلة المناصب والوظائف التي يتولاها الموظف خلال حياته العملية، وتمكين الأفراد من التطور والالتحاق بوظائف معينة في الوقت المناسب بما يتلاءم مع منفعة الفرد وأهداف المؤسسة، ويوضح المراحل الممكنة للتحرك الوظيفي الأفقي والراسي للفرد خلال فترة زمنية" (الحموري،2013،ص39).

وتكمن أهمية تخطيط المسار الوظيفي في كونها توازنا بين طموح الموظف في أدائه وتقدمه في عمله وبين تحقيق المستوى المطلوب من الإنتاجية، كما أنه ينظم حركة الوظائف، وأن تتقل الموظف بين الوظائف ينشط مهاراته وقدراته ويحقق عوائد للمؤسسة ويرفع سمعتها كونها تهتم بتنمية موظفيها، فالمؤسسة لها الدور الأهم في تخطيط المسار الوظيفي وتوعية موظفيها بشكل مستمر عن الخيارات الوظيفية المتاحة من خلال إدارة الموارد البشرية ولا يغفل عن دور الرئيس المباشر في تخطيط المسار الوظيفي للموظف من خلال توفير فرص التدريب والتحفيز والتوجيه والمشورة(الكرخي،2013).

4- **التدريب** : يحتاج الموظفين للتدريب حتى يتصف أدائهم بالفعالية والمرونة وأن المؤسسات التي تهتم بتنمية مواردها البشرية تتصف بامتلاك ميزة تنافسية ويكون موظفيها قادرين على احداث التغيير والايجابية ومرونة التعامل مع المستفيدين وامتلاكها قدرة أكبر على حل المشكلات، وقد صنفت البرامج التدريبية في المؤسسات بعدة تصنيفات، مثل التدريب الفردي والجماعي والداخلي والخارجي وتدريب الموظفين الجدد والقدامي، والتدريب الفني والتخصصي والإداري فهذه التصنيفات تكون حسب طبيعة العمل والوظيفة(الكرخي، 151، 2013).

تواصل الحكومية العمانية جهودها لتنمية الموارد البشرية والارتقاء بأدائها، فقد قدمت المديرية العامة للتدريب بوزارة العمل العمانية خلال عام 2021 العديد من الدورات والحلقات التدريبية لصقل مواهب الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي فقد شارك (156) موظفا من موظفي الوحدات الحكومية في عدد من الحلقات التدريبية بالتعاون مع شركة تنمية نفط عمان ضمن برنامج (خبرة) وقد تم التعاون مع المعهد العالي للقضاء بتنفيذ (5) برامج في المجالات القانونية وبلغ عدد المشاركين في هذه البرامج (148) موظف وموظفة، وتسعى الحكومة الى تفعيل الشراكات مع المؤسسات المحلية و العالمية في مجال التدريب فقد تم التعاون مع ديوان الخدمة المدنية بالمملكة الأردنية الهاشمية في المؤتمر العربي لأجهزة الخدمة المدنية وبلغ عدد المشاركين (50) موظفا، كما تم التعاون مع مؤسسة الدار العربية والمجموعة العمانية للمعرض والتجارة الدولية في مؤتمر مهارات المستقبل وتنمية الموارد البشرية وبمشاركة (30) مشاركا، وشارك (110) من الموظفين في المؤتمر السنوي لخدمة العملاء والمراجعين.

وفيما يتعلق بالمنح التدريبية فقد شارك (90) موظفا وموظفة بالقطاع الحكومي في المنح التدريبية التي تقدمها الدول الشقيقة وتعتبر من الجوانب المهمة في تنمية الموارد البشرية

العمانية (<https://www.omandaily.om/>)

7- **التعويضات** : وتشمل التعويض المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف مقابل عمله في المؤسسة سواء كان راتب شهريا أو مقابل عمل بالساعات أو مقابل أداء مهمة محددة بالإضافة الى الخدمات والمنافع التي يحصل عليها الموظف نتيجة لانتمائه للمؤسسة كالتأمين الصحي وراتب التقاعد والاجازات، وتهتم المؤسسات بمنظومة التعويضات حتى تتمكن من جذب الموارد البشرية التي تتمتع بمهارات وقدرات تكسبها ميزة تنافسية وتحفيزهم لتحسين الأداء والإنتاجية(الهيبي،2002، ص 152).

5- **تقييم الاداء** : تقييم أداء العاملين من المحاور الأساسية التي تركز عليها الإدارة ويتم تقييم أداء العاملين بشكل بنائي على عدة مراحل بهدف تشخيص جوانب القوة والضعف في أداء الموظف والعمل على تطويره لتحقيق أهداف إدارية تتعلق بالحوافز والترقيات والنقل وغيرها، وأن نجاح عملية تقييم الأداء يجب أن تراعي فيها وضوح أهداف التقييم للأطراف كافة وأن تتناسب معايير التقييم مع الأهداف المحددة مسبقا وأن يحظى التقييم بالقبول من قبل الأطراف التي لها علاقة بعملية التقييم كالموظفين والإدارة وأن يكون بعيدا كل البعد عن التحيز ويتسم بالموضوعية والعدالة (بلوط،2002،ص366).

بدأت الحكومة العمانية خلال هذا العام 2022 بتطبيق منظومة اجادة لقياس الأداء بعنوان " منظومة قياس الأداء الفردي والاجادة المؤسسية" وتعتبر هذه المنظومة من الممكنات الأساسية لرؤية "عمان 2040" وتأتي تنفيذا للأوامر السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق "حفظه الله" المتعلقة لرفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة، ويشرف على هذه المنظومة وزارة العمل وتسعى الى إيجاد الأدوات والمعايير اللازمة لبناء الاجادة في الأداء المؤسسي وتحسين نظم تقييم الأداء عن طريق تقييم الأداء الفردي للموظف، وأن تطبيق هذه المنظومة يشمل (57) من وحدات

الجهاز الإداري للدولة من ضمنها وزارة التنمية الاجتماعية ويستفيد منها أكثر من (175) ألف موظفا في القطاع الحكومي.

أن منظومة قياس الأداء الفردي والاجادة المؤسسية ستسهم في تحقيق رؤية "عمان 2040" وتحسين جودة الخدمات المقدمة للأفراد والمؤسسات، الأمر الذي سيعمل على تعزيز ثقة المجتمع بالوحدات الحكومية والمستفيدين من الخدمات التي تقدمها تلك الوحدات، وستساعد المنظومة الوحدات الحكومية على انجاز خططها التشغيلية وتعزيز انتماء الموظفين لبيئة العمل والحفاظ على الكفاءات بالإضافة الى تعزيز العائد الاستثماري لرأس المال البشري، كما أنها ستسهل على المسؤول المباشر متابعة أعمال الموظفين الذين يقعون تحت اشرافه وتقييم أدائهم وكما أنها ستساعد على تحديد مهام عمل كل موظف بشكل واضح ووجود الانسجام بين خطة الموظف وخطة المؤسسة وربط استحقاق الحوافز والمكافئات بمستوى الإنتاجية(الدليل الاسترشادي لتطبيق منظومة قياس الأداء الفردي) .

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

2.3.1 مقدمة:

يعد الأداء المؤسسي مفهوما هاما وجوهريا لكافة فروع وحقول العمليات الإدارية لأنه العامل المشترك للجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين ، وبالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل أو الاتفاق على تعريف محدد له، لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها المؤسسات في دراسة الأداء وقياسه ، ولتنوع أهداف واتجاهات المؤسسة التي تسعى الى تحقيقها الا أن الأغلب يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها .

2.3.2 تطور مفهوم الأداء:

شهد مفهوم الأداء تطورات حثيثة منذ بداية استعماله الى الوقت الحالي نتيجة للتطورات والتغيرات الكبيرة في بيئة الاعمال والتي كان لها الدور البارز في بروز اسهامات الباحثين في هذا المجال من المعرفة ، وكانت النظرة التقليدية للأداء تتمثل في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية ادارتها عندما كانت المؤسسة تعبر عن الأداء من خلال الأرباح التي تم تحقيقها وكان ينظر للمؤسسة التي تحقق أرباح اكثر هي التي لديها أداء جيد وكان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية المحاسبية التي تحققها، بعد ذلك تحولت استراتيجية المؤسسات الى مراعاة التطورات التي تشهدها بيئة الاعمال عند تحديد مفهوم الأداء كتطور التسويق وظهور الفكر الاستراتيجي لانفتاح الأسواق وتأثر تلك المؤسسات بالمنافسة والرغبة للوصول الى أفضل مستوى للأداء (بكوش ، 2017 ، ص 7)

2.3.3 مفهوم الأداء:-

جاء الأداء في المعجم الوسيط " أدى الشيء أي قام به ، وأدى الدين أي قضاؤه ، وأدى الصلاة أي أقامها لوقتها ، ويقول (ابن منظور) أدى الشيء أي وصله.

أما التعريف الاصطلاحي التي قدمها الباحثون لمفهوم الأداء فهي كالآتي:-

عرف (مخير ، 2000) الأداء المؤسسي بأنه " محصلة لأداء الافراد وأداء الوحدات التنظيمية ويضاف الى ذلك تأثيرات البيئة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية المحيطة" وجاء عند (لافورت واخرون، 2003) " بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع اهداف مناسبة لمستخدميها" و عرف (الدوري ، 2007) الأداء المؤسسي بأنه " منظومة متكاملة لنتاج اعمال المنظمة في ضوء تفاعل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " وتم تعريفه في دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية (2008) " بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية. و عرف (البرازي ، 2013) الأداء المؤسسي " هو القدرة على تحقيق المنفعة القصوى في أثنى موارد المنظمة من أجل تقديم نتائج مستدامة" ويقول جبر (2015) عن الأداء المؤسسي " بأنه حصيله ونتاج الجهد الذي تبذله المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية " وجاء في (البشير، تبدي ، 2018) "القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وفقا للمعدل المفروض ادائه من العامل الكفاء المدرب"

من خلال ما سبق من تعريفات نلاحظ أن الأداء المؤسسي يتكون من ثلاثة أبعاد

- أداء الافراد العاملين في وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية أو الأقسام الوظيفية في اطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في اطار البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية.

2.3.4 أهمية الأداء المؤسسي:-

يعكس الأداء المؤسسي التطورات والإصلاحات الإدارية والتشريعات لأي منظمة بما يواكب معطيات المرحلة وهو وسيلة لتحقيق الغايات في المجالات المتعددة للمنظمة سواء الربحية أو الخدمية في ضوء تحقيق التنافسية بين المنظمات وتقديم ذلك بجودة عالية لتحقيق رغبات الأفراد ضمن مواصفات عالية ويمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية إدارية ، نظرية ، تجريبية (بن حمدان وادريس ،2009 و البشير 2018):

- الأهمية الإدارية : تظهر أهمية الأداء المؤسسي من الناحية الإدارية من خلال إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات الي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.
- الأهمية النظرية : يعتبر الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث يمثل اختبارا زمنيا لاستراتيجية المنظمة.
- تظهر أهمية الأداء من الناحية التجريبية من خلال استخدام اغلب الدراسات والبحوث الاستراتيجية لاختبار الاستراتيجيات والعمليات الناتجة عنها.

2.3.5 أنواع الأداء المؤسسي:

لقد اختلف تحديد أنواع الأداء من باحث لآخر ويعود ذلك الى اختلاف مفهوم الأداء ومعاييرهِ وكذلك لاختلاف هدف الدراسة ، وقد تمثلت أهم المعايير التي تناولها الباحثون لتحديد أنواع الأداء في الأداء الداخلي - والأداء الخارجي من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة المالية والبشرية والتقنية (الوهبي و السدراني ،2020) :

1. الأداء البشري : يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان مستواهم

الوظيفي فان التميز في الأداء يعود بالدرجة الأولى الى قدرة المنظمة على توفير العنصر

البشري الأمثل ، لذلك يعتبر الأداء البشري المصدر الحقيقي للميزة التنافسية وتعزيزها.

2. الأداء المالي: يتمثل الأداء المالي في كفاءة وفعالية الموارد المالية وتوظيفها ، حيث

تعتبر نسب التحليل المالي من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

3. الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على استغلال تجهيزات الإنتاج في

العملية الإنتاجية وتعتبر نسبة الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء .

2.3.6 خصائص الأداء المؤسسي

تتمثل خصائص الأداء فيما يلي: (نوال،2015، و غضبان،2018، فتيحي،2019)

1. المحافظة على استمرار العمل من خلال التجارب والخبرات المتراكمة التي تثري المنظمة

واستمرار هذه الخبرات من جيل لجيل حيث لا يتأثر أداء المؤسسة بتغيير العاملين أو

القيادات.

2. المحافظة على الاستقرار الإداري للمنظمة من خلال اتباع النظم والقوانين.

3. المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الخبراء والمختصين في المنظمة مما يضمن عدم تفرد

المدير بالإدارة والقرار.

4. استثمار جهود العاملين في المنظمة لتطويرها من خلال وضوح المسؤوليات والواجبات

والوصول الى تحقيق الأهداف.

5. تأهيل العنصر البشري وتنميته باستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة تعتمد

المنظمة في التوظيف.

6. تعزيز انتماء الأفراد العاملين في المنظمة وانظمتها .
7. العمل المؤسسي يعمل على خلق قيادات بديلة للممارسة الوظائف العليا.
8. اختيار اكفاء النظريات والأساليب الإدارية لتحقيق المنظمة تفوقا على مستوى الخدمات التي تقدمها.

2.3.7 عوامل نجاح العمل المؤسسي:-

لإنجاح أي مؤسسة يجب أن تتوفر لديها بعض الشروط نسرد بعضا منها (الشبلي و عطية ،2016 و الفهمي،2020) :

- 1- ضرورة وجود اقتناع بطريقة العمل وأن نكون على علم تام بضرورته من خلال دراسة عوامل نجاح هذه الطريقة للوصول الى المستوى المستهدف .
- 2- تعاون مجلس الإدارة مع النظام وإتاحة كل ما يلزم من قرارات و تشريعات لتسهيل مهمة القائم على إدارة المؤسسة وجميع عناصرها حتى تتضافر الجهود وتسهيل وإزالة كافة العراقيل الإدارية العميقة.
- 3- ضرورة تنوع البيئات في مجالس الإدارة حتى لا تتوحد ثقافتها وتوسع أنماط التفكير ووسائل التنفيذ.
- 4- تفعيل مبدأ الشورى بين أفراد المؤسسة وأن تكون لغة الحوار هي السائدة لا الجدل.
- 5- أن نترفع عن الخلافات الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة والتي ستصب بالطبع على مصلحة كافة الأعضاء ويحدث ذلك من خلال وسائل الاتصال بين جميع افراد المؤسسة .
- 6- وضع مرجعية موحدة تكون بمثابة المحك الذي يرجع اليه كافة أعضاء المؤسسة وفق خطة موضوعة بعناية حسب المتغيرات المحيطة المختلفة.

7- الحفاظ على احترام كافة أعضاء المؤسسة بدرجة متساوية والابتعاد عن المبالغة في تقدير

شخص الى حد التقديس والتعامل مع آخر بدرجة أقل .

8- وجود نظام للرقابة والتقييم لسلامة التخطيط والتنفيذ.

2.3.8 العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة:

تعددت العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي نتيجة للترابط فيما بينها فبعض الباحثين صنفها الى مجموعة العوامل التكنولوجية والنفسية ومجموعة العوامل البشرية التي تتمثل في التعليم والمعرفة والخبرة والمهارة والتدريب وظروف العمل وحاجات ورغبات الافراد، وهناك من صنفها الى عوامل خارجية وداخلية، وسنتطرق الى العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الداخلية والخارجية (عبدالناصر و نوال، 2015 و غضبان، 2018، فتيتي، 2019)

1- العوامل الخارجية:

أ- العوامل السياسية والقانونية: هذه العوامل تعد عنصرا هاما للمؤسسة بفرصها ومخاطرها والتغيرات السريعة والمفاجئة على أدائها وتتمثل هذه العوامل في الاستقرار السياسي والأمني، انتشار الأحزاب السياسية، احكام وقرارات المحاكم والمنظومة القانونية ...الخ.

ب- العوامل التكنولوجية: تمثل عنصر بالغ الأهمية ضمن متغيرات التي تربط المؤسسة بمحيطها لان نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف وتحديد كيفية معالجة المعلومات مما يؤدي الى تدني أو تعظيم مستوى الأداء وتتضمن العوامل التكنولوجية المعارف العلمية ، البحث العلمي، تداول براءات الاختراع، والإبداعات التكنولوجية.

ت- العوامل الاقتصادية : تعتبر من العوامل ذات الأهمية للمؤسسات الاقتصادية كون مصدرها الاقتصادي موردها ومستقبلها ومنتجاتها وتتضمن سياسة التجارة الخارجية ، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، وفره الموارد المالية ، درجة المنافسة، مستويات الأجور ...الخ.

ث- العوامل الثقافية والاجتماعية: تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسة من حيث التأثير على المستهلك وعلى السلوك التنظيمي والإداري للمؤسسة وتتمثل هذه العوامل في الاتجاهات والاهداف والقيم ...الخ.

2- العوامل الداخلية: تنتج هذه العوامل من خلال تفاعل العناصر الداخلية للمؤسسة ويتم التحكم

فيها من خلال تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل السلبية ،تتمثل العوامل الداخلية في:-

أ- العوامل التقنية: هي القوى والمتغيرات التي ترتبط بالمجال التقني في المؤسسة وتضم

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في معالجة المعلومات او في الوظائف الفعلية.
- نسبة اعتماد المؤسسة على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث التجهيزات، الورشات، المخازن والآلات.
- نوعية المنتج ومدى مناسبة التغليف له.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات المستفيدين.

ب- العوامل البشرية: هي القوى والمتغيرات التي تؤثر على المورد البشري وتضم ما يلي:

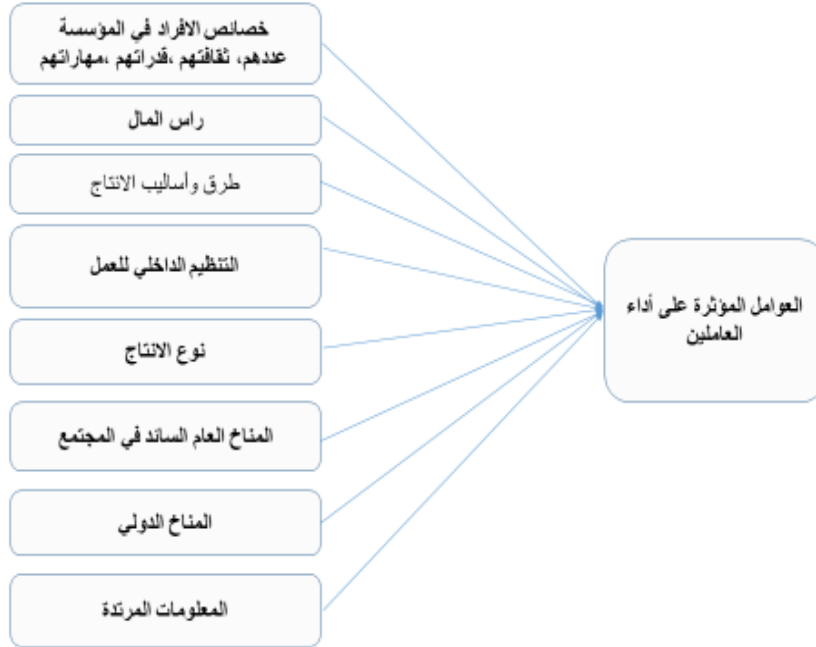
- تركيبة البشر من حيث الجنس والسن.
- المستوى التأهيلي للأفراد.
- التوافق بين المناصب التي يشغلها الافراد وبين مؤهلاتهم والتكنولوجيا المستخدمة.

• نظام الحوافز والمكافئات.

وقد قسم إبراهيم محمد المحاسنة العوامل أو العناصر المؤثرة سلباً أو إيجاباً على أداء العاملين الى قسمين: المحددات الخارجية وهي التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالموظف فهي خارجة عن سيطرته وتحكمه، والمحددات الداخلية وهي التي تتعلق بالموظف في حد ذاته وتتبع من داخله.

ويمكننا أن نؤجر العوامل المؤثرة على أداء العاملين في الشكل التالي:

الشكل (2.4) العوامل المؤثرة على أداء العاملين



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (تغلابت، 2019)

2.3.9 استراتيجيات تحسين الأداء المؤسسي:

التطوير الإداري للمؤسسة يقصد به مجموعة تعديلات إيجابية تحمل قيم وتنسق العملية الإدارية بهدف زيادة الفاعلية وتحقيق أفضل استفادة ممكنة فلا بد للمؤسسة من أحداث تغيير حقيقي ومنظم يدفعها الى الامام، وهناك مجموعة من الخطوات التي تضمن عملية التحسين الإداري نذكر منها (الفهمي ، 2020) :

- تسجيع وتحفيز كافة أفراد المنظمة للمشاركة في برامج الجودة
- الوقوف على المشكلات الحالية والمشكلات السابقة.
- تدريب المشرفين والمسؤولين على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم اتجاه التطوير العام.
- تقدير التكلفة المادية العامة.
- نشر ثقافة الجودة بين كافة عناصر المؤسسة.

2.3.10 مؤشرات قياس الأداء المؤسسي:

ستعتمد الباحثة على مجموعة من المؤشرات لقياس الاداء المؤسسي في هذه الدراسة وهي: (الزعنون،2019)

1- فعالية المؤسسة: وتتحقق من خلال نجاح المؤسسة في تحقيق الهدف من وجودها والتي

وردت في رسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.

2- كفاءة المؤسسة : تتمثل في استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمالية للوصول الى أهدافها.

3- الملاءمة أو الارتباط: يتمثل بمدى رضا ذوي العلاقة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة كما وكيفا وهل المنظمة تختار أنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئة المستهدفة ودرجة رضاهم.

4- الاستدامة: تتمثل في قدرة المؤسسة على استخدام الأموال اللازمة في تنفيذ برامجها وأنشطتها المختلفة وهل لدى المنظمة موارد مالية وبشرية تتمكن من خلالها الاستمرار في عملها وما مدى قدرتها على تقديم خدماتها بنفس الكفاءة والفاعلية .

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الرابع : وزارة التنمية الاجتماعية

2.4.1 المقدمة

يتضمن مبحث وزارة التنمية الاجتماعية الفروع: (نبذة عامة عن وزارة التنمية الاجتماعية ، الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية، الاختصاصات والمهام العامة لوزارة التنمية الاجتماعية)؛ وكل ذلك على النحو الآتي:

2.4.2 نبذة عامة عن وزارة التنمية الاجتماعية:-

شهدت سلطنة عمان تطورا كبيرا في مجال الخدمة الاجتماعية كنتيجة مباشرة لتوجيهات السلطان الراحل قابوس بن سعيد(طيب الله ثراه) فمنذ توليه الحكم في عام 1970م، انطلق قطار النهضة الشاملة وبناء الدولة العصرية وكان الانسان هو الغاية من التنمية وهو أدواتها، فقد جاء انشاء وزارة الشؤون الاجتماعية في عام 1970م، لخدمة الفئات التي بحاجة الى الرعاية الاجتماعية كالعجزة والمقعدين والأيتام والأرامل والمطلقات وتوفير المتطلبات الحياتية لهم وتحسين احوالهم الاجتماعية وتقديم المعونات للمتضررين من الكوارث ، بعد ذلك توسعت مجالات واختصاصات الوزارة ووفق المرسوم السلطاني رقم 2001/108 تم تغيير مسمى الوزارة الى وزارة التنمية الاجتماعية ، لتعمل على تقديم الرعاية والحماية لشرائح هامة في المجتمع وكذلك تعمل على تنمية قدرات وامكانيات الأسرة العمانية لخلق مجتمع مترابط وتعمل الوزارة على مكافحة المشاكل الاجتماعية والظواهر التي تؤدي الى تهديد هذا النسيج المتماسك(الموقع الرسمي لوزارة التنمية الاجتماعية).

2.4.3 رؤية وزارة التنمية الاجتماعية:

2.4.6 الاختصاصات والمهام العامة لوزارة التنمية الاجتماعية.

تقوم وزارة التنمية الاجتماعية بمجموعة من الاختصاصات والمهام العامة؛ وهي على النحو

الآتي:

- (1) إجراء الدراسات العلمية، والبحوث الفنية، والتجارب، والمشروعات التطبيقية في مختلف المجالات والظواهر الاجتماعية بالسلطة؛ لتهيئة فرص التطور الاجتماعي للمواطنين، وتوفير مقومات الحياة الكريمة لهم.
- (2) وضع الخطط والبرامج للرعاية الاجتماعية للأفراد والأسر، وتقديم الإعانات المادية المناسبة لهم وفقاً للسياسات المعتمدة.
- (3) العمل على تحسين أحوال أسر الضمان الاجتماعي من جميع النواحي السكنية، والاقتصادية، والاجتماعية.
- (4) النهوض بالمجتمعات المحلية بالسلطة؛ بما يتناسب مع ظروف كل منها، وتعميق المشاركة الحكومية والأهلية في المشروعات التنموية والاجتماعية؛ وذلك بالتعاون مع مختلف أجهزة الدولة.
- (5) تطوير العمل الاجتماعي من صيغة وأنماطه التقليدية إلى: جمعيات ومؤسسات خاصة للمساهمة مع الأجهزة الحكومية في تحقيق التنمية الاجتماعية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي.
- (6) وضع آليات، وبرامج للتوجيه، والاستشارات الأسرية؛ التي تساعد الأسر على حل المشكلات؛ التي تواجهها.

- (7) إعداد البحوث الاجتماعية الخاصة بدراسة حالات الأحداث الجانحين، أو المعرضين للانحراف، وغير ذلك من المجالات الأخرى، واقتراح النظم والتشريعات المتعلقة بالأحداث، والإشراف على المؤسسات الاجتماعية الخاصة برعايتهم.
- (8) التصدي لظاهرة التسول، والعمل على الحد من انتشارها.
- (9) العمل على توسيع قاعدة العمل الاجتماعي.
- (10) إشهار الجمعيات الأهلية، والإشراف عليها ومراقبتها من حيث تنفيذ قانون الجمعيات الأهلية، وكذلك الإشراف على الأندية الاجتماعية.
- (11) تدريب وتأهيل ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة: (المعوقين، المسنين، الأحداث، ... الخ) لإدماجهم في المجتمع، والعمل على وضع البرامج والخطط اللازمة؛ لتنفيذ عمليات تشغيل المعوقين -سواء- بالقطاع الحكومي، أو الخاص بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- (12) وضع الخطط والبرامج الاجتماعية والثقافية والرياضية للمعوقين بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- (13) تنظيم جمع المال من الجمهور عن طريق: إقامة الحفلات، والأسواق الخيرية، أو غير ذلك من وسائل جمع المال؛ لصالح أوجه الخير والبر.
- (14) الاهتمام بالبرامج والمشروعات؛ التي تهدف إلى رعاية الطفولة والأمومة، والعمل على تطوير الخدمات؛ التي تقدم لهم.
- (15) العمل على بناء قدرات المرأة، وتنمية إمكاناتها للمساهمة بدور فاعل في الاهتمام بالأسرة والمجتمع.
- (16) الاهتمام بقضايا المرأة ووضعها ضمن أولويات وخطط وسياسات التنمية الاجتماعية.

17) تمثيل السلطنة في المؤتمرات، والندوات، واللقاءات المحلية والإقليمية والدولية ذات الصلة باختصاصات الوزارة.

18) العمل على تأهيل وتدريب الموظفين العُمانيين العاملين في الوزارة.

الفصل الثاني - الإطار النظري

المبحث الخامس : الدراسات السابقة

2.5.1 مقدمة :

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي سعت الباحثة إلى الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها، هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأسيس إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

2.5.2 الدراسات العربية :

1- دراسة الطائي (2021) بعنوان : "تطوير الاداء المؤسسي في ظل رؤية عُمان 2040"

-دراسة حالة- هدفت الدراسة الى لقاء الضوء على تحديات رؤية عُمان 2040 وفي مقدمتها الأداء المؤسسي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمحور الحوكمة في الرؤية المستقبلية. الأداء المؤسسي والحوكمة وجهان لعملة واحدة ، وهما الكمال والكفاءة في العمل ، وكلاهما يساهم في تحسين العمل من خلال اعتماد نظام إداري رشيد يطبق القانون ويلتزم بالمعايير الدولية القائمة على الشفافية و الإدارة المهنية للمؤسسات. لذلك تؤكد نتائج الدراسة على أهمية تحقيق الانسجام بين مؤسسات الدولة ، فيما يتعلق بسرعة إنجاز المعاملات وتطبيق القوانين ، وتجنب البيروقراطية التي تعرقل الأعمال والمشاريع ، فضلاً عن تبني أفضل

المعايير المؤسسية في الإدارة والجودة والتحرك. بعيداً عن أي ارتجال في الأداء وهو جانب نراه في بعض المؤسسات.

2- دراسة (الدوسري 2021) بعنوان: "متطلبات تطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعليم المهني بمدارس التعليم العام" هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات (التنظيمية والمادية والبشرية) اللازمة لتطوير الممارسات القيادية التي تدعم التعلم المهني في مدارس التعليم العام. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت المقابلة أداة. تكونت عينة الدراسة من (9) قيادات مدرسية ، و (5) مشرفي قيادات مدرسية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض ، و (6) مشرفي تطوير مهني بالمركز الوطني للتطوير المهني التربوي بوزارة التربية والتعليم. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: 1- المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطوير الممارسات القيادية التي تدعم التعلم المهني ، وأبرزها: نشر ثقافة التعلم المهني ، ووضع سياسات تنظم التعلم المهني في مدارس التعليم العام ، وإعطاء صلاحيات ممكنة لقائد المدرسة في دعم التعلم المهني

3- دراسة السعود (2021) بعنوان : "أثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الحكومية في الأردن على الممارسات القيادية وجودة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم" هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الحكومية بقصبة عمان على الممارسات القيادية وجودة التعليم استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتطبيق الاستبانة عينة الدراسة تكونت من مديري المدارس التابعة لمدرية التربية والتعليم في قصبه عمان وبلغ عددها 39 مدير ومديرة ومن اهم نتائج الدراسة وجود اثر إيجابي للتقييم الذاتي لمديري المدارس لتحسين العمليات التعليمية والممارسات القيادية .

4- دراسة الكيلاني (2021) بعنوان: " أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية

على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا " وهدفت الدراسة الى تصور مقترح لواقع إدارة المواهب في الهيئة الليبية للعلوم الطبيعية وبحوث التكنولوجيا ، وقد يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الأفراد العاملين في الهيئة الليبية للعلوم الطبيعية وبحوث التكنولوجيا بليبيا ، وعينة عشوائية. يقدر بنحو 10% من إجمالي العاملين بالهيئة ومن جميع المستويات الوظيفية فيها والبالغ عددهم (88) ، وطبقت الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام استبانة مكونة من ثلاثة محاور. الدلالة بين مستويات إدارة المواهب حسب المستوى الوظيفي حيث جاءت من تلك الموجودة على مستوى (الإدارة الدنيا) بمعدل أعلى من المستويات الأخرى ، بينما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات إدارة المواهب وفق استراتيجية استقطاب المواهب ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات إدارة المواهب. مستويات إدارة المواهب حسب استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة بين مستويات إدارة المواهب حسب استراتيجية تنمية المواهب ، حيث يوجد تأثير لكل بُعد من أبعاد إدارة المواهب في تحقيق ميزة تنافسية في المنظمة. ووجدت الدراسة فروق موجبة بين الإدارة وموظفيها ، وكذلك عدم وجود فروق في استجابات الموظفين لواقع الأداء المؤسسي في الهيئة بسبب متغيرات (الجنس ، والعمر ، والخبرة العملية ، وسنوات الخبرة) .

5- دراسة بعزیز (2021) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على التميز

المؤسسي" دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي لمؤسسة السونغاز واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية

بلغت (50) عامل واتضح من خلال نتائج الدراسة وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي، علاوة على تأثير الممارسات التقليدية و الحديثة لإدارة الموارد البشرية واثرها على تحقيق التميز المؤسسي، واوصت الدراسة الى:

1. الاهتمام بتكامل الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي.
2. الاهتمام اكثر باستخدام الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطريق المعتاد والمتاحة للجمهور.
3. استخدام التحفيز المادي والمعنوي لتشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وربط أي دورة تدريبية بالتميز المؤسسي.
4. الاهتمام اكثر بتشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد وحثهم على الابداع والتحسين المتميز و كذلك توفير الموارد اللازمة للإبداع والتميز.

6-دراسة عطيلية، حجلة (2021) بعنوان: " أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة سيدار الحجار بولاية عنابة" هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مؤسسة سيدار واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) وتوصلت الدراسة الى ان مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية متوسط ومستوى الأداء المؤسسي كذلك متوسط ، وخلصت الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة ، واوصت الدراسة إعطاء المزيد من الاهتمام للموارد البشرية كمصدر لبلوغ مستويات أداء جيدة.

7- دراسة السبيعي ، الهاجري (2020) بعنوان : " الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات

التعلم المهنية في مدارس التعليم بمدينة الدمام من وجهة نظر القيادات المدرسية" هدفت

هذه الدراسة للتعرف على اثر الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية كما

هدفت للتعرف على درجة تقدير القادة لوجود معوقات تحول دون ممارساتهم القيادية الداعمة

لمجتمع التعليم المهني استخدام الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وقد وزعت الاستبانة على

جميع افراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (108) قائد و(167) قائدة ، ومن اهم النتائج التي

توصلت اليها الدراسة ان الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم في مدينة الدمام تتم

بدرجة عالية جدا وقد كشفت الدراسة عن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نعزى لمتغيرات

الدراسة باستثناء متغير عدد البرامج التدريبية.

8- دراسة (خميس، 2020) بعنوان: " الممارسات القيادية لمديري التعليم الاساسي بمصر

" هدفت الدراسة الى التعرف على الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الاساسي في

مصر واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من اهمها

تأثر عدم توافر الممارسات القيادية بأشكالها المختلفة (الاتصال ، التفويض ، ادارة

الاجتماعات ، ادارة الصراع ، الرقابة ، التحفيز) على اداء مديري مدارس التربية والتعليم

في مصر ، حاجة مديري مدارس التعليم الاساسي في مصر ، حاجة مديري الم الى المزيد

من التشريعات والقوانين للممارسات القيادية ولهذا وضعت الدراسة أليات مقترحة لتطوير

الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الاساسي من خلال نتائج ومقترحات التطوير .

9- دراسة صغور (2020) دراسة بعنوان: " اثر الممارسات القيادية على التوجه الاستراتيجي"

هدفت الى التعرف على اثر الممارسات القيادية من خلال تحديد التوجه الاستراتيجي في

المستشفيات والمراكز الطبية القطرية الخاصة من خلال الابعاد الفرعية للممارسات القيادية

التي تمثلت في الراس المال البشري ، الثقافة التنظيمية واتخاذ القرارات الاستراتيجية وابعاد التوجه الاستراتيجي المتمثلة في التوجه الاستباقي والتوجه الإبداعي ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة الاستبانة وتكونت العينة من (141) مستجيب ، ومن اهم نتائج هذه الدراسة : تطوير المهارات القيادية لها اثر إيجابي في تحسين قدرة القادة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد توجهاتهم الاستراتيجية .

10- دراسة المطيري (2020) بعنوان : "الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة

في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات" هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الممارسات القيادية من خلال ابعاد البيئة الإيجابية المحفزة في المدارس الحكومية من خلال ابعاد الاحترام ، والثقة ، والعدالة لمعرفة التحديات التي تواجه مديرات المدارس الابتدائية السعودية لبناء البيئة الإيجابية المحفزة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات وبلغ عدد العينة (164) معلمة وإدارية ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان واقع الممارسات القيادة للبيئة الإيجابية المحفزة في المدارس الابتدائية بالرياض جاءت بدرجة كبيرة .

11- دراسة المحارمة (2020) بعنوان: " أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء

المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر" وهدفت الدراسة الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي للجهة الحكومية في دولة قطر ، ولتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة ، الأهداف والقيم الاستراتيجية ، المشاريع والخطط التنفيذية ، اتبع - متابعة وتقييم) الأداء المؤسسي للجهة الحكومية المعنية. تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الجهات الحكومية. بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 241 استبانة تم تحليلها إحصائياً باستخدام الطرق المناسبة

المتوفرة ضمن برنامج SPSS. وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية وقوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي للجهة الحكومية. كما كشفت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي ، حيث يمثل 45% من التغيير في الأداء المؤسسي تعزى لمتغير التخطيط الاستراتيجي و أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وتوفير المتخصصين في هذا المجال، مع توفير الموازنات الكافية والدعم اللازم

12- دراسة الوهبي والسدراني (2020) بعنوان: " أثر الرضا الوظيفي على الأداء

المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان" وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي لوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عُمان واستخدمت الأسلوب التحليلي الوصفي واداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (621) موظفاً وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي ، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافع والأداء ، وأوصت الدراسة بوضع نظام حوافز لضمان توزيعها بالكامل بشكل عادل بين الموظفين ، بحيث تتم مكافأة الموظفين الذين يؤديون أداءً فعالاً وكذلك العمل على تنمية مهارات الأداء ، ومواكبة التطور ، وزيادة فاعلية الاتصال بالطرق والأساليب التي تساهم في التنوع في مستوى أداء العاملين ويحسن من فاعلية إنتاج الوزارة في تقديم خدماتها بشكل جيد .

13- دراسة (عبدالله، 2020) بعنوان: " ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها

بتحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الأردن" هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي في

الشركات الصناعية في الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتكونت عينة الدراسة من (217) فردا من المديرين والموظفين، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود اثر دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات الصناعية المؤسسي في الأردن، ووجود اثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوظيف الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات الصناعية المؤسسي في الأردن، ووجود اثر دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعويضات الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات الصناعية في الأردن.

وكان من أهم التوصيات: ضرورة قيام الشركات الصناعية بعمل ورش عمل وندوات ومحاضرات لتوعية العاملين بالممارسات للموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي وضرورة ايفاد الموظفين في دورات تدريبية داخلية وخارجية بما يؤدي لإكسابهم المهارات اللازمة التي يمكن لهم من خلالها أداء المهام المطلوبة.

14- دراسة (المسرورية، 2019) بعنوان: " أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية

والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان " هدفت الدراسة الى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي من وجهة نظر المعلمين والاداريين واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي وتم تصميم استبانة مكونة من (55) فقرة موزعة على محورين : المحور الأول إدارة الموارد البشرية المتمثل في (الاستقطاب ، التعيين، التدريب، التعويضات، الحوافز، تقييم الأداء)والمحور الثاني ابعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة الابتكار، المرونة، الريادة، التكلفة)وتمثل مجتمع الدراسة من معلمي واداري مدارس التعليم ما بعد

الأساسي والبالغ عددهم (6186) وتكونت عينة الدراسة من (637) معلما وإداريا توصلت نتائج الدراسة الى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية بدرجة متوسطة ودرجة توافر ابعاد الميزة التنافسية بدرجة متوسطة وكشفت نتائج الدراسة عن وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) لعمليات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم وفي تحقيق الميزة التنافسية ، واوصت الدراسة بتحسين وتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بهدف تحقيق ابعاد الميزة التنافسية بمدارس التعليم ما بعد الأساسي.

15- دراسة اللواتية (2018) بعنوان: "تطوير الممارسات القيادية الاستراتيجية

بمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان " وهدفت الدراسة الى التوصل الى تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان وتكونت عينة الدراسة من العاملين في دوائر واقسام المديريات العامة للتربية والتعليم في المحافظات التالية : مسقط والداخلية وشمال الباطنة والبريمي وظفار والبالغ عددهم 300 موظف وموظفة واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي و اداة الاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من 60 فقرة على ستة ابعاد تمثل ابعاد الدراسة (تحديد التوجه الاستراتيجي واستثمار القدرات البشرية وتطوير راس المال البشري والثقافة التنظيمية والممارسات التنظيمية) .

ومن نتائج الدراسة أن واقع الممارسات القيادية بمديريات التربية والتعليم في عُمان جاء بدرجة متوسطة على جميع أبعاد الدراسة من وجهة نظر العاملين وأوصت الباحثة بالمزيد من تطبيقات الممارسات القيادية .

16- دراسة الجرايدة والعلوي (2018) بعنوان " درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية

بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها" هدفت الدراسة

الى التعرف على درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي من خلال استبانة مكون من (53) فقرة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكون من (233) فرد وجاءت نتائج الدراسة ان مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة وان عمليات إدارة الموارد البشرية جاءت بالترتيب التالي (الجودة والابتكار والتميز والاستقطاب والتعيين وتدريب الموارد البشرية والتخطيط للموارد البشرية) ومن اهم نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

17- دراسة العرود (2018) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسن

الأداء المؤسسي" دراسة ميدانية على شركات صناعة الادوية الأردنية في سوق عمان المالي، هدفت الدراسة الى معرفة اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية ، الاختيار، التعيين ، تدريب وتأهيل العاملين، تقييم أداء العاملين) في الأداء المؤسسي المتمثل في (التحسين المستمر، ورضا الزبائن) في الشركات الدوائية المساهمة العامة الأردنية ولتحقيق اهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة وزعت على (86) مديرا من الإدارات في شركات الادوية وقد توصلت الدراسة الى وجود اثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي وقد اوصت الدراسة الى زيادة الاهتمام من قبل مدراء الإدارات في الشركات نحو تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بناء على اهداف الشركة ورؤيتها المستقبلية.

1.5.4 الدراسات الأجنبية :

1- دراسة (ICHSAN، 2021) بعنوان: " تأثير أساليب القيادة والتغييرات التنظيمية على أداء الموظف مع بيئة العمل كمتغيرات متداخلة : فرع بنك سموت بنجي"

(The influence of leadership styles, organizational changes on employee performance with an environment work as an intervening variable at pt. Bank sumut binjai branch)

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن تأثير أساليب القيادة والتنظيم على أداء الموظف في بيئة العمل كمتغيرات متداخلة ، وتم الحصول على البيانات عن طريق توزيع استبانة على عينة بلغت 47 موظفا في بنك سموت بنجي أحد بنوك اندونيسيا ، وتم تحليل البيانات باستخدام أسلوب تحليل المسار وهو عبارة عن نموذج مشترك بين الانحدار المتعدد والنماذج المتداخلة. أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة يؤثر على أداء الموظف بنسبة 34% مع تأثير للمعاملات المعيارية، كذلك تبين من خلال الدراسة أن التغيير التنظيمي يؤثر على أداء الموظف بنسبة 47% مع تأثير كبير للمعاملات المعيارية ، ويؤثر أسلوب القيادة على بيئة العمل بنسبة 29% والتأثير التنظيمي يؤثر على بيئة العمل بنسبة 33% ويؤثر أداء الموظف على بيئة العمل بنسبة 45%.

2- دراسة (sandu,2020) بعنوان: "تطوير الموارد البشرية في خدمات الاختبار: تحليل نوعي".

(the development of man resources in the probation services qualitive analysis)

هدفت الدراسة الى كيفية تطوير الموارد البشرية في مجال خدمات الاختبار لمرشدي الاختبار كبعد للبناء الاجتماعي لمهنة مرشد الاختبار، بنيت الدراسة على (12) مقابلة مع مرشدي الاختبار ومجموعة تركيز ومقابلات مع اخصائيين في مجالات أخرى، اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على المقابلات التي أجريت مع رؤساء خدمات الاختبار في شمال غرب رومانيا بالإضافة الى (12) مقابلة منفردة.

توصلت الدراسة الى أن الاختبار تطور في رومانيا مع البدء بمجموعة من نماذج تجريبية لتقديم عدالة مرجعية، وأن نظام الاختبار تشكل من اخصائيين بتدريب اولي في القانون او بتدريب متعدد

المجالات خاصة في مجال الرفاهية، والعمل الاجتماعي، وعلم النفس، وطرق تعليم نفسي خاصة، كما توصلت الدراسة الى وجود قصور في التعاون المؤسساتي الداخلي، وان اللوم يقع على الاحترام المؤسساتي المنخفض بسبب حداثة المجال، وبسبب العقلية على مستوى المجتمع الروماني.

3- دراسة (جابر و جبر، 2020) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة في تحسين أداء العاملين" **"Impact of strategic planning in Quality Management Department On Employees Performance: A Case Study of Palestinian listed companies in Exchange Market"**

هدفت الدراسة الى فهم تأثير التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة بجميع ابعادها (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية) على تحسين كفاءات الموظفين في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين من أجل تحقيق رضا الموظفين وذلك لتحسين أدائهم، وركزت الدراسة على تحليل تأثير أداء إدارة الجودة على أداء الموظف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكان مجتمع الدراسة يتكون من الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين حيث بلغ عدد الشركات 48 شركة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم توزيع استبانة باستخدام أسلوب العينة الطبقية المرتبة بلغ عددها 280 موظف.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى تأثير عالي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في دائرة إدارة الجودة في الشركات مما يدل على ان الرؤية والرسالة الأهداف الاستراتيجية هي عناصر أساسية للتخطيط الاستراتيجي لان صناع القرار يجب ان يعرفوا بوضوح فائق المبرر لتحقيق إدارة الجودة، واوصت الدراسة بإيلاء أهمية لدور التخطيط الاستراتيجي لدائرة إدارة الجودة في الشركات التي تم دراستها وذلك لتأثير الكبير في تحسين أداء الشركات.

4- دراسة "إبراهيم ودانيال" (Ibrahim & Daniel, 2019) بعنوان: "أثر القيادة على الأداء المؤسسي" "Impact of leadership on organizational performance"

هدفت هذه الدراسة إلى بحث أثر القيادة على الأداء المؤسسي لشركة كوكاكولا في أبوجا في نيجيريا، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة كوكاكولا في أبوجا في نيجيريا، واشتملت عينة الدراسة على (250) عامل في شركة كوكاكولا، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود تأثير مباشر للنمط القيادي على الأداء المؤسسي، حيث تساعد القيادة التشاركية وتفويض

الواجبات في تعزيز أداء العاملين وتحقيق الأهداف والغايات المؤسسية.

2. وجود تأثير مباشر لنمط القيادة التي تستخدمه المؤسسة على تحقيق الأهداف المؤسسية.

كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة ضمان تطبيق نمط القيادة

المؤسسية الفعالة لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وكذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر القيادة على الأداء المؤسسي في المؤسسات المتنوعة.

5- دراسة (Otoo & Mishra, 2018) بعنوان: أثر ممارسات تطوير الموارد البشرية في الفعالية المنظمة: الدور لجدارات العاملين.

"The Impact of Human Resource Development Practices on Organizational Effectiveness: The Role of Employee Competencies".

هدفت الدراسة إلى محاولة تقديم إطار عمل جديد لإدارة الموارد البشرية بسبب الدور المهم الذي

يلعبه تطوير الموارد البشرية في بيئة العمل الحالية في كافة مراحل الازمة، وأشارت الدراسة إلى

ان تطوير الموارد البشرية قد يعمل على جعل الموظفين على ألفة بالأزمات المحتملة، والتصرفات

التي يجب اتخاذها لمساعدة الموظفين على التعامل والتكيف مع الظروف الصعبة، وتقديم القيادة

والمساعدة في خلق خبرة لمواجهة احداث مهمة قد تحدث في المستقبل.

6- دراسة "روندي وآخرين" (Roundy et al., 2018) بعنوان: "اليقظة الريادية كمسار للقرارات الاستراتيجية والأداء المؤسسي"

"Entrepreneurial vigilance as a pathway for strategic decisions and institutional performance"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير اليقظة الريادية على القرارات الاستراتيجية والأداء المؤسسي في الشركات، وقد تكون مجتمع الدراسة من مالكي الشركات التي تعمل في مجال الترفيه والتجزئة والضيافة والخدمات في مدينة أرلينغتون، واشتملت عينة الدراسة على (231) من مالكي الشركات تعمل في مجال الترفيه والتجزئة والضيافة والخدمات في مدينة أرلينغتون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمسحي، كما استعانت الدراسة بالمقابلات الشخصية المباشرة والاستبانة كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود تأثير مباشر لليقظة الريادية على قرارات التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي في الشركات.
2. وجود تأثير مباشر لليقظة الريادية وتصنيف القضايا وتقييمات الشكوك على القرارات الاستراتيجية في الشركات.

كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول أثر اليقظة على الأداء المؤسسي، وكذلك ضرورة تناول العوامل المؤثرة على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات.

7- دراسة (Pollanen 2017) بعنوان: "أثر مؤثرات الأداء الاستراتيجي على فعالية الاداء المؤسسي في كندا"
"The impact of strategic performance influences on the effectiveness of institutional performance in Canada".

وهدف الدراسة الى بيان العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي على الاداء المؤسسي الحكومي من خلال حيث استعان الباحث بأداة الاستبيان و المنهج الوصفي من اجل الوصول الى نتائج الدراسة ومن اهمها ان هناك علاقة وثيقة بين التخطيط الاستراتيجي.

8- دراسة (singh & kassa,2016) بعنوان: أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي- دراسة على جامعة ديبر برهان.

The Impact of human Resource Management Practice on organizational performance- A Study on Debre Brehan University

هدفت دراسة سينغ وكاسا الى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة تتضمن (58) فقرة تغطي عمليات إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء الجامعة وتكونت عينة الدراسة من (169) موظفا واكاديميا من جامعة ديبري بريهان وقد اشارت نتائج الدراسة الى ان عمليات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات لها أهمية كبرى في أداء الجامعة ويمكن الوصول الى مستوى اعلى في أداء الجامعة في حال الاهتمام بعمليات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات والتعيين والاختيار وقد اشارت النتائج الى وجود حاجة لتحسين عمليات تقييم الأداء والتدريب لزيادة فعالية أداء الجامعة.

9- دراسة (Bary z posner 2015) بعنوان: "تحقيق الممارسات القيادية للقادة المتطوعين"

"Achieving leadership practices for volunteer leaders"

وهدفنا الدراسة الى لقاء الضوء على الممارسات القيادية داخل المنظمات والتفاعلات التي تحدث داخل المنظمة بين القادة واتباعهم من المتطوعين وشملت العينة 60% من المتطوعين القادة في مؤسسة وطنية رياضية للشباب في الولايات المتحدة الامريكية ومن نتائج الدراسة هي المعرفة المباشرة بين الممارسات القيادية للقادة المتطوعين من خلال اعطائهم الفرصة كقادة جدد ومعرفة العلاقة بين الممارسات القيادية للقادة المتطوعين وبني الاداء (الفاعلية) من الافراد ومن المنظور التنظيمي.

10- دراسة "أكرم وآخرين" (Akram et al., 2012) بعنوان: "كيف تؤثر السلوكيات القيادية على الأداء المؤسسي في باكستان"

How leadership behaviors affect institutional performance in Pakistan.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير السلوكيات القيادية على الأداء المؤسسي من خلال تصورات القيادات والعاملين في المؤسسات العامة والخاصة في باكستان، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين والعاملين في المؤسسات العامة والخاصة في باكستان، واشتملت عينة الدراسة على (932) مدير وعامل في المؤسسات العامة والخاصة الباكستانية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والارتباطي، كما استعانت الدراسة باستبانة السلوكيات القيادية لدى المديرين واستبانة الأداء المؤسسي من خلال تصورات العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

1. وجود تصورات إيجابية لدى المديرين والعاملين حول التأثير الإيجابي للسلوكيات القيادية

على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة والخاصة الباكستانية.

2. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة للسلوك القيادي الرقابي على الأداء المؤسسي المتصور لدى

القيادات والعاملين بناء على التحليل الفردي.

3. وجود تأثير إيجابي ذو دلالة للسلوكيات القيادية المتمثلة في لعب الأدوار والدعم المتعلق

بالابتكار والتقدير والتقييم على الأداء المؤسسي المتصور لدى القيادات والعاملين بناء على

التحليل الجماعي.

كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الكشف عن تأثير السلوكيات القيادية

المختلفة على الأداء المؤسسي، وكذلك ضرورة إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول

العلاقة بين السلوك القيادي والأداء المؤسسي.

2.5.5 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض أهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي توصلت إليها الباحثة والمرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وبمراجعة وتحليل تلك الدراسات يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات الخاصة بجوانب الاتفاق والاختلاف بين موضوع الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية وذلك على النحو التالي:

2.5.6 التوافق مع الدراسات السابقة:

1- بالنسبة للمتغيرات: من خلال الاستعراض للدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناول موضوع متغيرات الدراسة الثلاثة ولكن دون أن تجتمع المتغيرات الثلاث في دراسة واحدة كما هو الحال في دراستنا هذه، حيث اتفقت في تناولها لمتغير الممارسات القيادية كدراسة (الدوسري 2021) ، (السعود 2021) ، (السبيعي ، الهاجري ، 2020) ، (المطيري ، 2020) ، (خميس ، 2020) ، (صغور ، 2020) ، (اللواتية ، 2018) ، (صلاح الدين ، 2018) ، (Bary z posner 2015) ، (Akram et al.، 2012)) واتفقت هذه الدراسة في تناولها لمتغير إدارة الموارد البشرية كدراسة (بعزيز، 2021) ، (عطاييلية وحجلة ، 2021) ، (المسرورية، 2019) ، (الجرائدة والعلوي(2018) ، (العروود، 2018) ، (ابو جليلة ، 2018) ، (singh & kassa,2016) ، (singh & kassa,2016) ، كما اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير الأداء المؤسسي كدراسة (الطائي ، 2021) ، (الكيلاي ، 2021) ، (الوهيبي والسدراني ، 2020) ، (المحارمة ، 2020) ، (الزواوي واخرين ، 2019) ، (Ibrahim & Daniel,) ، (2019) ، (الوكيل ، 2018)

2- بالنسبة لمنهج الدراسة: كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره أنسب المناهج لمثل هذا النوع من الدراسات كدراسة (الوهيبي والسدراني 2020)، (دراسة الكيلاني، 2021)، (بعزيز، 2021)، (دراسة السبيعي، الهاجري، 2020)، (خميس، 2020)، (صغور، 2020).

3- بالنسبة لأداة الدراسة: اشتركت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة كدراسة في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، كدراسة (عطاييلية، حجلة 2021)، (دراسة الكيلاني، 2021)، (بعزيز، 2021)، (دراسة السبيعي، الهاجري، 2020)، (خميس، 2020)، (صغور، 2020)، (دراسة المطيري 2020)، (المحارمة، 2020)، (Ibrahim & Daniel, 2019)، (المسرورية، 2019)، دراسة اللواتية (2018)، (صلاح الدين، 2018)، (الجرايدة والعلوي، 2018)، (ابو جليدة 2018)، (Roundy et al., 2018)، (Pollanen 2017)، (singh & kassa, 2016).

2.5.7 أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة :

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: لقد تعددت بيئة الدراسات السابقة واختلفت مع بيئة الدراسة الحالية فمنها من تناول القطاع الحكومي كدراسة الكيلاني (2021)، الوهيبي والسدراني (2020)، (صغور، 2020)، (المحارمة، 2020)، (اللواتية (2018)، الجرايدة والعلوي (2018)، الجمهوري (2015)، أو القطاع الصناعي كدراسة (بعزيز، 2021)، (عطاييلية، حجلة، 2021)، (العرود، 2018)، (Ibrahim & Daniel, 2019)، (Roundy et al., 2018)، أو القطاع المصرفي مثل دراسة الوكيل (2018)، أو قطاع الاتصالات كدراسة (ابو جليدة، 2018).

وتلخص الباحثة أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة في التالي:

1. أجريت الدراسات السابقة في أوقات متفاوتة وفي بيئات مختلفة.
2. اختلاف أهداف الدراسات السابقة تبعاً لاختلاف عناوينها وأماكن إجرائها .
3. اختلاف مجتمع وعينات الدراسات السابقة من دراسة إلى أخرى تبعاً للهدف من الدراسة .

2.5.8 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري وفي بناء أداة الدراسة وتكوين أداة الدراسة والاعتماد على المراجع والكتب التي ركزت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد، وكذلك الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات، كما تم الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة، لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

2.5.9 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

1- تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة -على حد علم الباحثة- التي تناولت أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

2- تناولت هذه الدراسة لمتغيرين مهمين جداً ألا وهما الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية ، نظراً لدورهما في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسة ككل، مما يساهم في تحقيق أهداف الموظف الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

3- تم تطبيق هذه الدراسة في وزارة خدمية مما تساهم في توجيه اهتمام قيادتها الإدارية بالعاملين

بها من خلال تمكينهم وتطوير قدراتهم بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم .

2.6 ملخص الفصل الثاني

لقد تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، وقد تكون من خمسة مباحث، حيث تم البدء في المبحث الأول والذي كان بعنوان الممارسات القيادية وقد تضمن هذا المبحث مفهوم وأهمية وتطور القيادة والفرق بين مفهوم القيادة والإدارة ، ومفهوم الممارسات القيادية وأهميتها ومعاييرها وأهم الممارسات القيادية للقادة في المنظمات وأبعاد الممارسات القيادية أما المبحث الثاني كان عن إدارة الموارد البشرية وتم التطرق فيه عن المفهوم وأهمية ومراحل ووظائف إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثالث فتطرق إلى الأداء المؤسسي حيث تناول هذا المبحث مفهوم وتطور وأهمية وأنواع الأداء المؤسسي وخصائصه وعوامل نجاحه والعوامل المؤثرة في أداء المؤسسة واستراتيجيات ومؤشرات قياس الأداء . أما المبحث الرابع والذي هو بعنوان وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان ، حيث تم البدء بنبذة عامة عن الوزارة ورؤيتها ورسالتها والهيكل التنظيمي واختصاصات ومهام وزارة التنمية الاجتماعية ، أما المبحث الخامس تم فيه استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة (الممارسات القيادية، إدارة الموارد البشرية ، الأداء المؤسسي)، حيث تم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بعنوان ومتغيرات الدراسة مقسمة الى ثلاث قسمين (دراسات عربية ، دراسات أجنبية) وقد تم ترتيبها حسب التاريخ من الأحدث للأقدم، ثم تم التعقيب على الدراسات السابقة وعرض أوجه الاتفاق من حيث بيئة الدراسة والمتغيرات ومنهجها، وأوجه الاختلاف من حيث بيئة الدراسة ثم تم استعراض أهم ما يميز هذه الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

3.1 مقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعتها في تنفيذ الدراسة من خلال منهجها ، ووصف مجتمعها ، وتحديد عينتها، ومن ثم اعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تناولت إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات ، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهجية الدراسة:

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث إنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها(المعايطه ، 2011 ، 106).

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: لمعالجة الاطار النظري للدراسة تم الرجوع الى مصادر البيانات الثانوية تمثلت في الكتب، والمراجع الأجنبية والعربية ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث بالإضافة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، والبحث في الشبكة العنكبوتية ، الى جانب التقارير والإحصاءات والدوريات التدريبية الصادرة من وزارة التنمية الاجتماعية ، واي مراجع ترى الباحثة انها قد تسهم في اثراء الدراسة بشكل علمي.

المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان للعام 2022م والبالغ عددهم (2232) موظفا وموظفة حسب الإحصائيات الرسمية لوزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة.

تم استخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة والذي بلغ (2232) موظفا وموظفة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان ، وقد بلغ حجم العينة (327) موظفا وموظفة وقد تم الاعتماد في اختيارهم على أسلوب العينة الميسرة .

تم توزيع استبانة الدراسة الكترونيا عن طريق ارسال رابط الاستبانة بالبريد الالكتروني (نظام المراسلات) وتم توجيهها لكافة موظفي الوزارة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (251) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي ، ونسبتها بالنسبة لمجتمع الدراسة كانت (11.3%) من مجتمع الدراسة.

جدول (3.1) توزيع مجتمع الدراسة.

توزيع مجتمع الدراسة			المكاتب/ المديرية العامة
المجموع	إناث	ذكور	
109	47	62	مكاتب/ دوائر تتبع معالي الوزارة
179	62	117	مكتب سعادة وكيل الوزارة
43	31	12	المديرية العامة للتخطيط والدراسات
100	30	70	المديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية
160	83	77	المديرية العامة للرعاية الاجتماعية
97	69	28	المديرية العامة للتنمية الأسرية
268	123	145	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظة ظفار
269	171	98	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظة الداخلية
127	72	55	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظة الظاهرة
300	186	114	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظتي جنوب وشمال الشرقية
477	319	158	المديرية العامة للتنمية الاجتماعية بمحافظتي جنوب وشمال الباطنة
102	63	39	المديرية العامة لشؤون الأشخاص ذوي الإعاقة
2232	1257	975	الإجمالي

$$n = \frac{M}{\left[\frac{S^2 \times (M-1)}{pq} + 1 \right]}$$

معادلة روبرت ماسون:

جدول (3.2) متغيرات معادلة روبرت ماسون

M	حجم المجتمع
S	قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 على معدل الخطأ 0.05
P	نسبة توافر الخاصية وهي 0.05
Q	النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.05

3.4 الوصف الاحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.

توضح الجداول التالية الوصف الاحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات : الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة في المؤسسة، الوظيفة الحالية، عدد الدورات التدريبية التي حصل عليه الموظف ، نوع الدورات)

1- عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

جدول (3.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
56.3%	141	ذكر
43.7%	110	انثى
100%	251	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول(3.3) إن ما نسبته (56.3%) من أفراد عينة الدراسة في وزارة التنمية الاجتماعية من جنس الذكور ، بينما ما نسبته (43.7%) هم من الإناث.

2- عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول (3.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
33.7%	85	دبلوم أو أقل
46.3%	117	بكالوريوس
20%	49	ماجستير فأعلى
100%	251	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.4) إن 33.7% من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي دبلوم أو أقل بينما 46.3% بكالوريوس و 20% ماجستير فأعلى (56.3%).

3- عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (3.5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية%	التكرار	سنوات الخبرة
8.3%	20	أقل من 3 سنوات
21%	53	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
70.7%	178	10 سنوات فأكثر
100%	251	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.5) أن 8.3% من أفراد عينة الدراسة خبرتهم (أقل من 3 سنوات) بينما 21% خبرتهم (من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، في حين أن 70.7% خبرتهم (10 سنوات فأكثر).

4- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (3.6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
9%	23	أقل من 30 عاماً
20%	49	من 30 إلى أقل من 45 عاماً
70.6%	179	45 عاماً فأكثر
100%	251	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.6) أن 9% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة) بينما 20% تتراوح أعمارهم بين (30 الى أقل من 45 عام)، في حين أن 70.6% أعمارهم من (45 عام فأكثر).

5- عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

جدول (3.7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الاجتماعية
85%	214	متزوج
18%	37	أعزب
100%	251	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.7) أن 85% من أفراد عينة الدراسة متزوجين ، بينما 18% غير متزوجين.

6- عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

جدول (3.8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

النسبة المئوية%	التكرار	الوظيفة
2.8%	7	مدير عام/ مساعد مدير عام
15.4%	39	مدير/ مساعد مدير
26.7%	67	إداري
20.2%	51	رئيس قسم
8%	20	فني/ مهندس
26.7%	67	غير ذلك
100%	251	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.8) أن 2.8% من افراد عينة الدراسة وظيفتهم مدي عام/ مساعد مدير عام، وأن 15.4% مدير / مدير مساعد، وأن 26.7% بوظيفة اداري ، وأن 20.2% بوظيفة رئيس قسم، بينما 8% بوظيفة فني/ مهندس في حين ما نسبته 26.7% وظيفتهم غير ذلك.

7- عينة الدراسة حسب الدورات التي التحق بها الموظف:

جدول (3.9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التي التحق بها الموظف.

النسبة المئوية%	التكرار	الدورات التي التحق بها الموظف
33.1%	83	أقل من 5 دورات
45%	113	من 5 إلى 10 دورات
21.9%	55	أقل من 15 دورة
100%	251	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.9) أن 33.1% من افراد عينة الدراسة التحقوا (بأقل من 5 دورات)، بينما 45% التحقوا بمعدل (5-10 دورات)، في حين أن 21.9% التحقوا بأقل من 15 دورة).

8 - عينة الدراسة حسب متغير نوع الدورات:

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.10) أن 12% من افراد عينة الدراسة التحقوا بدورات إدارية ، وان ما نسبته 26.3% بدورات تخصصية، بينما 20.3% التحقوا بدورات عامة، في حين 41.4% بدورات في مجالات متعددة.

جدول (3.10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الدورات.

النسبة المئوية%	التكرار	نوع الدورات
12%	30	إدارية
26.3%	66	تخصصية
20.3%	51	عامة
41.4%	104	دورات في مجالات متعددة
100%	251	المجموع

9- عينة الدراسة حسب متغير اللغات التي تجيدها:

جدول (3.11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اللغات التي تجيدها.

النسبة المئوية%	التكرار	اللغات التي تجيدها عينة الدراسة
94.4%	238	العربية
5.6%	14	الإنجليزية وأخرى
100%	251	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.11) أن 94.4% من أفراد عينة الدراسة يجيدون

اللغة العربية في حين أن 5.6% يجيدون اللغة الإنجليزية وأخرى.

3.6 أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) حسب الخطوات التالية:-

1-مراجعة أهداف وفرضيات وتساؤلات الدراسة.

2- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في

اعداد الاستبانة وصياغة فقراتها.

3- تحديد الابعاد التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد من أبعاد الدراسة.

5- ثم تم تصميم أداة الدراسة " اثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء

المؤسسي" وقد تكونت من (49) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (6) أبعاد أو

محاور.

6- تم عرض الاستبانة على المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.

7- تم عرض الاستبانة على (8) من المُحكّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة

التعليمية، بجامعة الشرقية وجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصحار، وخبراء في

التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان والملحق رقم (1) يوضح أسماء أعضاء لجنة

التحكيم.

8- على ضوء ملاحظات وراء المحكمين استجابة الباحثة لهذه الآراء، وقامت بإعادة

صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين حتى اخذت الاستبانة

شكلها النهائي. انظر ملحق رقم (2)

وقد قسمت أداة الدراسة الى أربعة اقسام وهم :-

القسم الأول: تضمن البيانات الأولية للمبحوث(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر ، المستوى

التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، الدورات التي شارك فيها ، نوع الدورات ، اللغات التي

يجيدها).

القسم الثاني : الممارسات القيادية وتكون من (26) فقرة موزعة على (4) أبعاد .

البعد الأول: بناء رؤية المؤسسة ويتكون من (8) فقرات استنادا الى (Posner and Kouzes.1993).

البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري ويتكون من (5) فقرات استنادا الى (Posner and Kouzes.1993).

البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية ويتكون من (5) فقرات استنادا الى (Arnold et al.2000).

البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية ويتكون من (8) فقرات استنادا الى (Baloch et al.2021)

القسم الثالث: إدارة الموارد البشرية وتكون من (13) فقرة استنادا الى (McClean and Collins.2019)

القسم الرابع: الأداء المؤسسي وتكون من (10) فقرات استنادا الى (Kim.2004)

وجداول (3.12) يوضح المحاور الست وعدد فقرات كل منها والمقياس افي الصورة النهائية للاستبانة.

جدول (3.12) : توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها.

م	المتغير	عدد الفقرات	المقياس
1	بناء رؤية المؤسسة	8	(Posner and Kouzes, 1993)
2	تطوير رأس المال البشري	5	(Posner and Kouzes, 1993)
3	اتخاذ القرارات التشاركية	5	(Arnold <i>et al.</i> , 2000)
4	بناء الثقافة التنظيمية	8	(Baloch <i>et al.</i> , 2021)
5	إدارة الموارد البشرية	13	(McClellan and Collins, 2019)
6	الأداء المؤسسي	10	(Kim, 2004)

ويتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) السباعي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (3.13).

جدول (3.13) مقياس ليكرت السباعي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	6	7

3.7 العينة الاستطلاعية

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تجريبية مكونة من (23) موظف وموظفة من مجتمع الدراسة تم اختيارهم من خارج عينة البحث بهدف اختبار صدق وثبات الاستبانة (أداة الدراسة) والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الاصلية ، استخدمت الباحثة معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ، وقامت الباحثة بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بالتأكد من الصدق البنائي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه الفقرة، وتم حساب معامل الارتباط المصحح وذلك لكل محور من محاور الدراسة.

3.8 صدق الأداة (الاستبانة):

يقصد بصدق الاستبانة هو " التأكد من انها سوف تقيس ما اعدت لقياسه " كذلك " شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها(عبيدات واخرون، 2001) وقد تم التأكد من صدق المقياس بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري).

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (8) محكمين، بجامعة الشرقية وجامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصحار، وخبراء في التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان ، 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 حسب الملحق رقم (2)

2- صدق الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي " مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي

تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم احتساب الاتساق الداخلي للمقياس وذلك حسب معاملات

الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد المقياس والدرجة الكلية للبعد نفسه.

أ- نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول: بناء رؤية المؤسسة

جدول (3.14) نتائج الاتساق الداخلي لبعد "بناء رؤية المؤسسة"

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدالة
1	يُجري المسؤول المباشر محادثات حول الاتجاهات المستقبلية للعمل.	.910**	.000	دالة احصائيا
2	يحث المسؤول المباشر الموظفين على تجربة أساليب جديدة.	.908**	.000	دالة احصائيا
3	يمتلك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل.	.889**	.000	دالة احصائيا
4	يحث المسؤول المباشر الموظفين على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل.	.814**	.000	دالة احصائيا
5	يحث المسؤول المباشر الموظفين على التجريب وتحمل المخاطرة.	.854**	.000	دالة احصائيا
6	المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل.	.913**	.000	دالة احصائيا
7	يأخذ المسؤول المباشر زمام المبادرة للتغلب على العقبات.	.920**	.000	دالة احصائيا
8	لدى المسؤول المباشر القدرة على الإقناع.	.867**	.000	دالة احصائيا

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3.14) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد "بناء رؤية المؤسسة" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وأصغر معامل ارتباط كان يساوي (0.814) وكان دال احصائيا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.920) ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($a=0.01$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من (0.01) وهذا دال احصائيا ، بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.814) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الأمر الذي صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدمت الباحثة اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول (3.22) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (97.2%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ، ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة كما نلاحظ من خلال التحليل أن معامل الفا كرونباخ يساوي (96%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

ب- نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثاني : " تطوير الرأس المال البشري"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3.15) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد " تطوير الرأس المال البشري" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة ، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.859) وهذا دال احصائيا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.932) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($a=0.01$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من (0.01) وهذا دال احصائيا بشكل عام فان جميع قيم معاملات

الارتباط كانت أكبر من (0.859) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

جدول (3.15) نتائج الاتساق الداخلي لبعد "تطوير الرأس المال البشري"

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم.	.912**	0.000	دالة احصائيا
2	يُعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين.	.913**	0.000	دالة احصائيا
3	يُكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم.	.859**	0.000	دالة احصائيا
4	يُقدر المسؤول المباشر التزام العاملين بالقيم المشتركة.	.932**	0.000	دالة احصائيا
5	يمنح المسؤول المباشر العاملين التقدير والدعم.	.920**	0.000	دالة احصائيا

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدمت الباحثة اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول (3.22) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (92.1%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة ، كما ونلاحظ في جدول (3.21) من خلال التحليل أن معامل الفا كرونباخ يساوي (99.4%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

ج- نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثالث : " اتخاذ القرارات التشاركية"

نلاحظ من الجدول رقم (3.16) والذي يمثل معامل الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد " اتخاذ القرارات التشاركية" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.911) وهذا دال احصائيا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.964) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية (a=0.01) حيث كانت قيمة (Sig.) اقل من (0.01) وهذا دال احصائيا بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.911) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

جدول (3.16) نتائج الاتساق الداخلي لبعد " اتخاذ القرارات التشاركية".

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	يُشجع المسؤول المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	.964**	0.000	دالة إحصائية
2	يستمتع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين	.911**	0.000	دالة إحصائية
3	يُراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات	.957**	0.000	دالة إحصائية
4	يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم	.960**	0.000	دالة إحصائية
5	يُراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها	.924**	0.000	دالة إحصائية

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

اما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدمت الباحثة اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول (3.22) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (93.8%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ومما سبق يستدل

على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة ، كما ونلاحظ في جدول (3.21) من خلال التحليل أن معامل الفا كرونباخ يساوي (96.8 %) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

د- نتائج الاتساق الداخلي للبعد الرابع " بناء الثقافة التنظيمية"

جدول (3.17) نتائج الاتساق الداخلي لبعد " بناء الثقافة التنظيمية".

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدالة
1	يُطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية.	.952**	0.000	دالة إحصائية
2	يستمتع المسؤول المباشر إلى وجهات النظر المتنوعة.	.937**	0.000	دالة إحصائية
3	يُعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها.	.923**	0.000	دالة إحصائية
4	يُعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام.	.897**	0.000	دالة إحصائية
5	يلتزم المسؤول المباشر بالوعد.	.900**	0.000	دالة إحصائية
6	يُتيح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم.	.914**	0.000	دالة إحصائية
7	يرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة.	.895**	0.000	دالة إحصائية
8	يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.	.911**	0.000	دالة إحصائية

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

نلاحظ من الجدول رقم (3.17) والذي يمثل معامل الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد " اتخاذ القرارات التشاركية" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.895) وهذا دال احصائيا في حين أن اكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.952) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية (a=0.01) حيث

كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.01) وهذا دال احصائيا بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.895) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدمت الباحثة اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول (3.22) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (96.5%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة ، كما ونلاحظ في جدول (3.21) من خلال التحليل أن معامل الفا كرونباخ يساوي (97.2 %) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية

نتائج الاتساق الداخلي لمحور " إدارة الموارد البشرية:

نلاحظ من الجدول رقم (3.18) والذي يمثل معامل الارتباط في كل فقرة من فقرات محور " إدارة الموارد البشرية" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.671) وهذا دال احصائيا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.930) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($a=0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) أقل من (0.01) وهذا دال احصائيا بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.671) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد أن

فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا المحور.

جدول (3.18) نتائج الاتساق الداخلي لبعـد " إدارة الموارد البشرية".

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدالة
1	تتظر المؤسسة للموظفين كمورد استراتيجي وهام.	.829**	0.000	دالة إحصائية
2	تعتمد عمليات التوظيف والاختيار على وجود لجان مناسبة	.879**	0.000	دالة إحصائية
3	يتم اختيار الموظفين الذين يمتلكون مستويات المعرفة والمهارات والسلوك التي تتطلبها الوظيفة	.859**	0.000	دالة إحصائية
4	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لمختلف الاحتياجات التدريبية	.889**	0.000	دالة إحصائية
5	توفر البرامج التدريبية فرصًا ممتازة لتنمية المهارات الشخصية.	.867**	0.000	دالة إحصائية
6	يرتبط تقييم الأداء ارتباطًا مباشرًا بأداء الوظيفة.	.801**	0.000	دالة إحصائية
7	أهداف نظام تقييم الأداء واضحة للموظفين.	.886**	0.000	دالة إحصائية
8	يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين	.922**	0.000	دالة إحصائية
9	تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.	.796**	0.000	دالة إحصائية
10	يشعر الموظفون في الوزارة بالأمان الوظيفي.	.930**	0.000	دالة إحصائية
11	يتم تشجيع الموظفين على انجاز مهامهم الوظيفية والعمل ضمن الفريق اذا اقتضت الحاجة.	.903**	0.000	دالة إحصائية
12	يتوفر لدي وصف وظيفي شامل يحتوي على جميع مهامي الوظيفية	.671**	0.000	دالة إحصائية
13	تتبنى الوزارة مجموعة من الإجراءات الخاصة ببيئة العمل لضمان سلامة الموظفين	.841**	0.000	دالة إحصائية

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدمت الباحثة اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول (3.22) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي ()

94.1%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة ، كما ونلاحظ في جدول (3.21) من خلال التحليل أن معامل الفا كرونباخ يساوي (96.8%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

المحور الثالث : الأداء المؤسسي

أ- نتائج الاتساق الداخلي لمحور " الأداء المؤسسي"

نلاحظ من الجدول رقم (3.19) والذي يمثل معامل الارتباط في كل فقرة من فقرات محور " الأداء المؤسسي " مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.712) وهذا دال احصائيا في حين أن أكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.888) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) حيث كانت قيمة (Sig.) اقل من (0.01) وهذا دال احصائيا بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.712) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد أن فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدمت الباحثة اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول (3.22) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (94.2%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة ، كما ونلاحظ في جدول (3.21) من خلال التحليل أن

معامل الفا كرونباخ يساوي (94.7 %) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

جدول (3.19) نتائج الاتساق الداخلي لبعد " الأداء المؤسسي".

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	تستثمر الوزارة معارف ومهارات العاملين بشكل جيد لتصبح أكثر كفاءة.	.712**	0.000	دالة إحصائية
2	تحاول الوزارة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.	.814**	0.000	دالة إحصائية
3	تحسنت إنتاجية الوزارة بشكل ملحوظ في السنتين الماضيتين.	.888**	0.000	دالة إحصائية
4	جودة العمل الذي تؤديه الوزارة عالي بشكل عام .	.821**	0.000	دالة إحصائية
5	توفر الوزارة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.	.885**	0.000	دالة إحصائية
6	يتم التعامل مع الموظفين في الوزارة باحترام بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية.	.862**	0.000	دالة إحصائية
7	تسعى الوزارة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.	.850**	0.000	دالة إحصائية
8	تحقق الوزارة معظم أهدافها بوتيرة مرتفع.	.861**	0.000	دالة إحصائية
9	رضا المستفيدين تجاه الوزارة مرتفع.	.751**	0.000	دالة إحصائية
10	جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة مرتفع.	.846**	0.000	دالة إحصائية

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

3. الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول اليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من ابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس كما في جدول رقم (3.20).

يتضح من جدول رقم (3.20) أن جميع معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبانة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($a=0.01$) وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3.20) الصدق البنائي لمتغيرات الدراسة

م	أبعاد الاستبيان	معامل ارتباط (R)	القيمة الاحتمالية
1	بناء رؤية المؤسسة	.858**	0.000
2	تطوير الراس المال البشري	.862**	0.000
3	اتخاذ القرارات التشاركية	.911**	0.000
4	بناء الثقافة التنظيمية	.922**	0.000
5	المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية	.923**	0.000
6	المحور الثالث: الأداء المؤسسي	.838**	0.000

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

3.9 ثبات أداة للدراسة:

يشير الثبات الى : أي درجة يعطي المقياس قرارات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها او ما هي درجة اتساقه وانسجامه ، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة(القحطاني،2002).

ويقصد بثبات الاستبانة ان تعطي نفي النتيجة لو تم إعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط حيث ان ثبات الاستبانة يعني استقرار نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية ، وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

1-معامل ألفا كرونباخ:

قامت الباحثة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول (3.21) توضح ذلك.

جدول (3.21) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	بناء رؤية المؤسسة	8	.960
2	تطوير رأس المال البشري	5	.994
3	اتخاذ القرارات التشاركية	5	.968
4	بناء الثقافة التنظيمية	8	.972
5	إدارة الموارد البشرية	13	.968
6	الأداء المؤسسي	10	.947.
	الثبات الكلي	49	.987

يتضح من جدول (3.21) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع حيث بلغ الثابت

العام للأداة (.98)، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفعة من الثبات.

2-طريقة التجزئة النصفية

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار الى جزئين (الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام

الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية

وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل حيث R معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (3.22) الخاص بأبعاد ومحاور الاستبانة.

جدول (3.22) طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات أبعاد ومحاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	بناء رؤية المؤسسة	8	0.972
2	تطوير رأس المال البشري	5	0.921
3	اتخاذ القرارات التشاركية	5	0.938
4	بناء الثقافة التنظيمية	8	0.965
5	إدارة الموارد البشرية	13	0.941
6	الأداء المؤسسي	10	0.942
	الثبات الكلي	49	0.920

واضح من النتائج في الجدول رقم (3.22) أن قيمة معامل الارتباط (سبيرمان براون) مرتفع ودال احصائياً بذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3.10 الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة:

للتعرف على أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية من وجهة نظر المبحوثين تم اعتماد المعادلة التالية من أجل تفسير النتائج:

القيمة العليا للبدال - القيمة الدنيا للبدال مقسومة على عدد المستويات، ($2 = 7-1$)
والجدول رقم (3.23) يوضح ذلك:

جدول (3.23) الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

المتوسط الحسابي	المستوى
1 إلى أقل من 3	منخفض
من 3 إلى أقل من 5	متوسط
من 5 إلى 7	مرتفع

3.11 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

(SPSS) باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

(1) التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية ، والوزن النسبي للتعرف على تكرار الإجابات

لدى أفراد عينة الدراسة.

(2) معامل ألفا كرو نباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

(3) معاملات ارتباط سبيرمان وسبيرمان براون

(4) اختبار معامل الارتباط

(5) اختبار التجزئة النصفية

(6) اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

3.12 ملخص الفصل الثالث:

تحقيقاً لأهداف الدراسة والتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والاجابة على تساؤلاتها ، قامت الباحثة في هذا الفصل بتحديد المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وأسباب اختياره ومصادر جمع البيانات الأولية والثانوية التي تم اعتمادها للدراسة ، وتم تحديد مجتمع الدراسة المكون من العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان ، وتم تحديد حجم العينة بـ (327) موظف ومن ثم تناولت الباحثة الوصف الاحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية ، ثم تطرقت الباحثة لأداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات (الاستبانة) وسبب اختيارها وخطوات بناءها ، بعد ذلك تناولت الباحثة خطوات تطبيق العينة الاستطلاعية واختبارها ثم طرق اختبار صدق وثبات الاستبانة من خلال (صدق المحكمين ، صدق الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، معامل الفا كرونباخ ، وطريقة التجزئة النصفية) وفي نهاية الفصل استعرضت الباحثة المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية

❖ مقدمة

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

❖ الإجابة على تساؤلات الدراسة

❖ اختبار فرضيات الدراسة

❖ ملخص الفصل

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، من خلال اختبار فرضيات الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها واستعراض ابرز نتائج أداة الدراسة المستخدمة، والتي تم التوصل اليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على: أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية ، والوقوف على متغيرات الدراسة التي شملت (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، اللغات التي تجيدها العينة، عدد الدورات المشارك فيها، نوع الدورات).

4.2 اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تم التأكد من قيمة معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (4.1):

جدول (4.1): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
بناء رؤية المؤسسة	4.78	1.58	-0.56	-0.47
تطوير رأس المال البشري	4.90	1.76	-0.73	-0.46
اتخاذ القرارات التشاركية	5.03	1.76	-0.84	-0.23
بناء الثقافة التنظيمية	5.08	1.63	-0.85	-0.13
إدارة الموارد البشرية	4.65	1.55	-0.28	-0.76
الأداء المؤسسي	4.65	1.47	-0.43	-0.29

ونظرا لأن قيمة معامل الالتواء وقيمة معامل التفرطح أقل من القيمة المطلقة 2 لكل متغيرات الدراسة فإنه يمكننا القول أن البيانات لعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (George & Mallery, 2010).

4.3 الإجابة على أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية للإجابة على التساؤلات الآتية:

5. ما مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟
6. ما مستوى إدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟
7. ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟
8. هل يوجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول الذي ينص على " ما مستوى الممارسات القيادية

في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية

وتم تحديد الترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين للممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة

عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين والجدول رقم (4.2) يوضح ذلك.

جدول (4.2) التحليل الوصفي لأبعاد الممارسات القيادية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
4	بناء الثقافة التنظيمية	5.08	71.12	1.63	1	مرتفع
3	اتخاذ القرارات التشاركية	5.03	70.42	1.75	2	مرتفع
2	تطوير رأس المال البشري	4.90	68.6	1.75	3	متوسط
1	بناء رؤية المؤسسة	4.77	66.78	1.58	4	متوسط
	الدرجة الكلية للممارسات القيادية	4.94	69.16	1.55	-	متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (4.2) أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين كانت في المستوى المتوسط، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.94) بوزن نسبي (69.22%) بانحراف معياري (1.55)، وجاءت جميع أبعاد الممارسات القيادية في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.08 – 4.77)، وجاء في المرتبة الأولى بعد بناء الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (5.08) وانحراف معياري (1.63) يليه في المرتبة الثانية بعد اتخاذ القرارات التشاركية بمتوسط حسابي (5.03) وانحراف معياري (1.75)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي (4.90) وانحراف معياري (1.75)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد بناء رؤية المؤسسة بمتوسط حسابي (4.77) وانحراف معياري (1.58).

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من أكرم وآخرين (Akram et al., 2012) والتي توصلت إلى وجود تصورات إيجابية لدى المديرين والعاملين حول التأثير الإيجابي للسلوكيات القيادية على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة والخاصة الباكستانية. وسموثرس (smothers 2011) والتي أظهرت أن القيادات الجامعية يمارسون مهارات تخطيط ومتابعة الأنشطة الجامعية، ووضع الخطط والبرامج، وتطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس، والسعي لربط المؤسسة الجامعة ببيئتها ومحيطها المجتمعي، وإبراهيم ودانيال (Ibrahim & Daniel, 2019) والتي أسفرت عن وجود تأثير

مباشر للنمط القيادي في تعزيز أداء العاملين وتحقيق الأهداف والغايات المؤسسية، واللواتية (2018) والتي كشفت أن واقع الممارسات القيادية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة ، والرواحية (2015) والتي أوضحت أن توافر أبعاد ممارسات القيادة الداعمة لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في محافظة شمال الشرقية جاء بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة صلاح الدين (2018) والتي أسفرت عن الممارسة القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عُمان جاءت بدرجة ضعيفة، ، والسببي والهاجري (2020) والتي كشفت عن أن الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية في مدينة الدمام جاءت بدرجة عالية جداً، ودراسة المطيري (2020) والتي أشارت إلى أن واقع الممارسات القيادة للبيئة الإيجابية المحفزة في المدارس الابتدائية بالرياض جاء بدرجة كبيرة.

أما بالنسبة لفقرات كل بعد كانت كالآتي:-

البعد الأول: بناء رؤية المؤسسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بعد **بناء رؤية المؤسسة** ولكل فقرة من فقرات هذا البعد والجدول (4.3) يبين ذلك.

يتبين من الجدول رقم (4.3) أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد **بناء رؤية المؤسسة** كان متوسطاً، اذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.77) بانحراف معياري (1.58)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستويين المرتفع و المتوسط، اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.48-5.00). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص **بحث المسؤول المباشر الموظفين على الاستفادة والتعلم من**

تجارينا في العمل " بمتوسط حسابي (5.00) وانحراف معياري (1.77) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (5) التي تنص على " يحث المسؤول المباشر الموظفين على التجريب وتحمل المخاطرة." بمتوسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (1.83) ومستوى متوسط.

جدول (4.3) التحليل الوصفي لفقرات بعد بناء رؤية المؤسسة.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
4	يحث المسؤول المباشر الموظفين على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل.	5.00	70	1.77	1	مرتفع
8	لدى المسؤول المباشر القدرة على الإقناع.	4.99	69.86	1.85	2	متوسط
7	يأخذ المسؤول المباشر زمام المبادرة للتغلب على العقبات.	4.86	68.04	1.87	3	متوسط
2	يحث المسؤول المباشر الموظفين على تجربة أساليب جديدة.	4.82	67.48	1.85	4	متوسط
1	يُجري المسؤول المباشر محادثات حول الاتجاهات المستقبلية للعمل.	4.82	67.48	1.84	5	متوسط
6	المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل.	4.78	66.92	1.84	6	متوسط
3	يمتلك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل.	4.48	62.72	1.84	7	متوسط
5	يحث المسؤول المباشر الموظفين على التجريب وتحمل المخاطرة.	4.48	62.72	1.83	8	متوسط
	المجموع الكلي	4.77	66.78	1.58	-	متوسط

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الرواحية (2015) والتي أوضحت أن توافر أبعاد ممارسات القيادة الداعمة لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في محافظة شمال الشرقية جاء درجة متوسطة في محور الرؤية المستقبلية للمؤسسة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة السبيعي والهاجري (2020) والتي كشفت عن أن الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية في مدينة الدمام جاءت بدرجة عالية جداً في محور الرؤية الاستراتيجية.

البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بعد " تطوير رأس المال البشري " ولكل فقرة من فقرات هذا البعد والجدول (4.4) يبين ذلك

جدول (4.4) التحليل الوصفي لفقرات بعد "تطوير رأس المال البشري"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	يُعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين	5.18	72.52	1.81	1	مرتفع
4	يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم.	5.14	71.96	1.93	2	مرتفع
3	يمنح المسؤول المباشر العاملين التقدير والدعم.	4.92	67.88	1.89	3	متوسط
2	يُقدر المسؤول المباشر التزام العاملين بالقيم المشتركة.	4.87	68.18	1.98	4	متوسط
1	يُكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم	4.39	61.46	2.00	5	متوسط
	المجموع الكلي	4.90	68.6	1.75	-	متوسط

يتضح من جدول (4.4) أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد تطوير رأس المال البشري كان ضمن الدرجة المتوسطة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (5.18-4.39)، والانحراف المعياري بين (1.81-2.00) ، وحصلت الفقرة (5) والتي نصها " يُعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين " على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.18) وبانحراف معياري قدره (1.81) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى إيمان واحترام المسؤولين المُباشرين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بقدرات العاملين وإمكاناتهم المتنوعة للقيام بواجبات ووظائفهم بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى ثقته في العاملين لتحقيق أهداف ومطالب العمل، فضلاً عن إيمانهم الراسخ بأن النجاح لا يتحقق إلا بالمشاركة الجماعية في العمل بينما حصلت الفقرة (1) والتي نصها " يُكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل

مناسب على مساهماتهم " على أقل متوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري قدره (2.00) بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى اتباع المسؤولين المباشرين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان للعدالة التنظيمية ، حيث إنها تساعد على زيادة دافعية العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم التنظيمي اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صغور (2020) والتي كشفت أن أثر الممارسات القيادية في المستشفيات القطرية الخاصة جاءت بدرجة متوسطة في تطوير راس المال البشري، ودراسة الطائي (2021) والتي كشفت عن تبني أفضل المعايير المؤسسية في الإدارة والجودة والتحرك ومنها تقديم الدعم للعاملين بصورة مستمرة، والزواوي واخرين (2019) والتي أبرزت أن أكثر الأبعاد تأثيراً في فاعلية الأداء المؤسسي هو تنمية المورد البشري، وإبراهيم ودانيال (Ibrahim & Daniel, 2019) والتي أوضحت أن القيادة التشاركية تقوم بتفويض الواجبات وتعزيز أداء العاملين، ونتيجة دراسات اللواتية (2018) والتي كشفت أن واقع الممارسات القيادية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة في تطوير راس المال البشري.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة السبيعي والهاجري (2020) والتي كشفت عن أن الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية في مدينة الدمام جاءت بدرجة عالية جداً في دعم العاملين، وخميس (2020) والتي بينت أن درجة الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر جاءت بدرجة منخفضة في الاتصال التفويض وتحفيز للعاملين، والمطيري (2020) والتي أظهرت أن واقع الممارسات القيادة للبيئة الإيجابية المحفزة والداعمة للعاملين في المدارس الابتدائية بالرياض جاءت بدرجة كبيرة.

البعد الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية:

الجدول (4.5) يبين المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بعد " اتخاذ القرارات التشاركية " ولكل فقرة من فقرات هذا البعد .

الجدول (4.5) التحليل الوصفي لفقرات بعد اتخاذ القرارات التشاركية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يُشجع المسؤول المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم.	5.14	71.96	1.84	1	مرتفع
2	يستمتع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين	5.11	71.54	1.90	2	مرتفع
3	يُراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات	4.99	69.86	1.86	3	متوسط
4	يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم	4.98	69.72	1.91	4	متوسط
5	يراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها	4.94	69.16	1.90	5	متوسط
	المجموع الكلي	5.03	70.42	1.76	-	مرتفع

يتضح من جدول (4.5) أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد اتخاذ القرارات التشاركية كان ضمن الدرجة المرتفعة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (5.14-4.94)، والانحراف المعياري بين (1.84 - 1.90) ، وحصلت الفقرة (1) والتي نصها " يُشجع المسؤول المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم " على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.14) وبانحراف معياري قدره (1.84) وبدرجة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك إلى اتباع المسؤولين المباشرين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان لنمط القيادة التشاركية التي تركز على إشراك العاملين في صنع القرارات، وإتاحة الفرص لهم للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم ومبادراتهم لتحسين وتطوير العمل

بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها " يُراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها " على أقل متوسط حسابي بلغ (4.94) وانحراف معياري قدره (1.90) وبدرجة متوسطة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود نوع من الاهتمام من قبل المسؤولين المباشرين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان إلى الاستفادة من خبرات وقدرات العاملين مما يساعد على دعم الثقة والعلاقات الإنسانية بينهم

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة اللواتية (2018) والتي كشفت أن واقع الممارسات القيادية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة في استثمار القدرات البشرية.

البعد الرابع: بناء الثقافة التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بعد " بناء الثقافة التنظيمية " ولكل فقرة من فقرات هذا البعد والجدول (4.6) يبين ذلك.

يتضح من جدول (4.6) أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد بناء الثقافة التنظيمية كان ضمن الدرجة المرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (5.43 - 4.92)، والانحراف المعياري بين (1.74 - 1.81) ، وحصلت الفقرة (4) والتي نصها " يُعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام." على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.43) وبانحراف معياري قدره (1.74) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة (3) والتي نصها " يُعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها." على أقل متوسط حسابي بلغ (4.92) وانحراف معياري قدره (1.81) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى

التزام المسؤولين المُباشرين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بتحقيق الجودة والتميز في مختلف جوانب العمل.

جدول (4.6) التحليل الوصفي لفقرات بعد بناء الثقافة التنظيمية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
4	يُعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام.	5.43	76.02	1.74	1	مرتفع
7	يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة.	5.12	71.68	1.77	2	مرتفع
8	يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.	5.10	71.4	1.79	3	مرتفع
2	يستمع المسؤول المباشر إلى وجهات النظر المتنوعة.	5.09	71.26	1.78	4	مرتفع
5	يلتزم المسؤول المباشر بالوعد.	5.02	70.28	1.85	5	مرتفع
1	يُطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية.	5.02	70.28	1.85	6	مرتفع
6	يُنصح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم.	4.97	69.58	1.81	7	متوسط
3	يُعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها.	4.92	68.88	1.81	8	متوسط
	المجموع الكلي	5.08	71.12	1.63	-	مرتفع

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صغور (2020) والتي بينت أن تطوير المهارات القيادية لها اثر إيجابي في تحسين قدرة القادة على خططها الاستراتيجية، ونتيجة دراسة المحارمة (2020) التي أبرزت أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي .

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل اللواتية (2018) والتي كشفت أن واقع الممارسات القيادية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان جاءت بدرجة متوسطة في تطوير راس المال البشري والثقافة التنظيمية والممارسات التنظيمية، والرواحية (2015) والتي أوضحت أن توافر أبعاد ممارسات القيادة الداعمة لأبعاد مجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في محافظة شمال الشرقية جاء بدرجة متوسطة في التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "ما مستوى إدارة الموارد البشرية

في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية

وتم تحديد الترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين لإدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية محل

الدراسة من وجهة نظر العاملين والجدول رقم (4.7) يوضح ذلك.

جدول (4.7) التحليل الوصفي لفقرات محور إدارة الموارد البشرية.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتظر المؤسسة للموظفين كمورد استراتيجي وهام.	4.96	69.44	1.82	1	متوسط
5	توفر البرامج التدريبية فرصاً ممتازة لتنمية المهارات الشخصية.	4.94	69.16	1.85	2	متوسط
6	يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً مباشراً بأداء الوظيفة.	4.87	64.26	1.86	3	متوسط
12	يتوفر لدي وصف وظيفي شامل يحتوي على جميع مهام الوظيفة	4.79	67.06	1.87	4	متوسطة
11	يتم تشجيع الموظفين على انجاز مهامهم الوظيفية والعمل ضمن الفريق اذا اقتضت الحاجة	4.75	66.5	1.85	5	متوسط
7	أهداف نظام تقييم الأداء واضحة للموظفين.	4.73	66.22	1.80	6	متوسط
13	تتبنى الوزارة مجموعة من الإجراءات الخاصة ببيئة العمل لضمان سلامة الموظفين	4.69	65.66	1.87	7	متوسطة
2	تعتمد عمليات التوظيف والاختيار على وجود لجان مناسبة	4.67	65.38	1.87	8	متوسط
3	يتم اختيار الموظفين الذين يمتلكون مستويات المعرفة والمهارات والسلوك التي تتطلبها الوظيفة	4.61	64.54	1.94	9	متوسط
4	تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لمختلف الاحتياجات التدريبية	4.59	64.26	1.90	10	متوسط
10	يشعر الموظفون في الوزارة بالأمان الوظيفي	4.51	63.14	1.90	11	متوسط
8	يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين	4.29	59.92	1.89	12	متوسط
9	تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية.	4.09	57.26	1.93	13	متوسط
	المجموع الكلي	4.65	65.1	1.54	-	متوسط

يتضح من جدول (4.7) أن مستوى إدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لمحور إدارة الموارد البشرية كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.96 - 4.09)، والانحراف المعياري بين (1.82 - 1.93) ، وحصلت الفقرة (1) والتي نصها " تنظر المؤسسة للموظفين كمورد استراتيجي وهام " على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.96) وبانحراف معياري قدره (1.82) وبدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى وجود اهتمام من قبل القيادات في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بتوفير برامج تنمية مهنية للعاملين سواء داخل الوزارة أو خارجها وذلك للارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم المهنية، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء والوصول إلى التميز والجودة به .

بينما حصلت الفقرة (9) والتي نصها " تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية " على أقل متوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري قدره (1.93) وبدرجة متوسطة .

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صلاح الدين (2020) والتي بينت أن مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية بجامعة السلطان قابوس جاء بدرجة متوسطة، ودراسة المسروية (2019) والتي كشفت عن درجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مدارس التعليم ما بعد الأساسي جاءت بتقدير متوسط، ودراسة الجرايدة والعلوي(2018) تبين أن مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية جاءت بدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على " ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟ للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الترتيب ودرجة مستوى الأداء المؤسسي في وزارة

التممية الاجتماعية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات محور الأداء المؤسسي والجدول رقم (4.8) يوضح ذلك.

جدول (4.8) التحليل الوصفي لفقرات محور الأداء المؤسسي.

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
6	يتم التعامل مع الموظفين في الوزارة باحترام بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية.	4.83	67.62	1.81	1	متوسط
7	تسعى الوزارة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.	4.81	67.34	1.75	2	متوسط
2	تحاول الوزارة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.	4.77	66.78	1.80	3	متوسط
4	جودة العمل الذي نؤديه الوزارة عالي بشكل عام.	4.77	66.78	1.68	4	متوسط
8	تحقق الوزارة معظم أهدافها بوتيرة عالية.	4.77	66.78	1.67	5	متوسط
10	جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة عالية.	4.65	65.1	1.72	6	متوسط
3	تحسنت إنتاجية الوزارة بشكل ملحوظ في السنتين الماضيتين	4.60	64.4	1.80	7	متوسط
1	تستثمر الوزارة معارف ومهارات العاملين بشكل جيد لتصبح أكثر كفاءة.	4.53	63.42	1.82	8	متوسط
9	رضا المستفيدين تجاه الوزارة مرتفع جداً.	4.39	61.46	1.77	9	متوسط
5	توفر الوزارة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم.	4.35	60.9	1.84	10	متوسط
	المجموع الكلي	4.64	64.96	1.47	-	متوسط

يتضح من جدول (4.8) أن مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان كان ضمن الدرجة المتوسطة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (4.83-4.35)، والانحراف المعياري بين (1.81-1.84)، وحصلت الفقرة (6) والتي نصها " يتم التعامل مع الموظفين في الوزارة باحترام بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية." على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.83) وبانحراف معياري قدره (1.81) وبدرجة متوسطة، بينما حصلت الفقرة (5) والتي نصها " توفر الوزارة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم." على أقل متوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري قدره (1.84) وبدرجة متوسطة أيضاً.

اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغنبوصي (2018) والتي توصلت إلى أن درجة تطبيق مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان لشروط بناء معايير تقويم الأداء المؤسسي، ولإجراءات تقويم الأداء المدرسي، وللتغذية الراجعة لتقويم الأداء المؤسسي جاءت مرتفعة بصورة إجمالية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على "هل يوجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات الواردة من الاستبانة عن طريق استخدام الاختبارات الوصفية عبر برنامج (SPSS) باستخدام: الارتباط المتعدد الكمي عن طبيعة (قوة واتجاه) العلاقة بين أكثر من متغيرين (Correlate Bivariate).

جدول رقم (4.9) يوضح معامل الارتباط المتعدد الكمي بين الممارسات القيادية وأبعادها وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

الارتباطات Correlations						المتغيرات
6	5	4	3	2	1	
					1	1. بناء رؤية المؤسسة
				1	.811**	2. تطوير رأس المال البشري
			1	.851**	.785**	3. اتخاذ القرارات التشاركية
		1	.941**	.835**	.775**	4. بناء الثقافة التنظيمية
	1	.782**	.776**	.692**	.684**	5. إدارة الموارد البشرية
1	.825**	.661**	.620**	.576**	.610**	6. الأداء المؤسسي
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
** الارتباط دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$						

يتضح من الجدول (4.9) بأنَّ هناك علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (بناء رؤية المؤسسة وتطوير رأس المال البشري و اتخاذ القرارات التشاركية و بناء الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، أي أنَّ هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند (0.01). فقد تلاحظ بأنَّ نسبة العلاقة بين بناء رؤية المؤسسة و الأداء المؤسسي تساوي (0.610) أي علاقة طردية، أما نسبة العلاقة بين (تطوير رأس المال البشري) و (الأداء المؤسسي) تساوي (0.576) أي علاقة طردية، أما نسبة العلاقة بين (اتخاذ القرارات التشاركية) و (الأداء المؤسسي) تساوي (0.620) أي علاقة طردية، أما نسبة العلاقة بين (بناء الثقافة التنظيمية) و (الأداء المؤسسي) تساوي (0.661) أي علاقة طردية، أما قيمة معامل الارتباط بين (إدارة الموارد البشرية و(الأداء المؤسسي) فقد بلغ (0.825) وقد تبين أن أكثر المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالأداء المؤسسي هو متغير إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.825) وأقلهم ارتباطاً تطوير رأس المال البشري حيث بلغت قيمة الارتباط (0.576) وبناء عليه نستنتج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، بحيث ان ارتفاع مستوى الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية يؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الزواوي وآخرين (2019) والتي توصلت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، وإبراهيم ودانيال (Ibrahim & Daniel, 2019) والتي توصلت إلى وجود تأثير مباشر للنمط القيادي على الأداء المؤسسي وتعزيز أداء العاملين، وروندي وآخرين (Roundy et al., 2018) والتي بينت وجود تأثير مباشر لليقظة الريادية على قرارات التغيير التنظيمي والأداء المؤسسي في الشركات، وأكرم

وآخرين (Akram et al., 2012) والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للسلوكيات القيادية على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة والخاصة الباكستانية.

اختبار فرضيات الدراسة:

يشتمل هذا الجزء من الدراسة على مناقشة فروض الدراسة والتي تتمثل في الفروض التالية:

1- تؤثر الممارسات القيادية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.1- يؤثر بناء رؤية المؤسسة تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.2- يؤثر تطوير رأس المال البشري تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.3- يؤثر اتخاذ القرارات التشاركية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.4- تؤثر بناء الثقافة التنظيمية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

2- تؤثر إدارة الموارد البشرية تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

ولا ثبات هذه الفروض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة (الممارسات القيادية، إدارة الموارد البشرية) على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وذلك باعتباره الأسلوب الإحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وفيما يلي نتائج اختبار فروض الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:- تؤثر الممارسات القيادية تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

جدول (4.10): تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.664	0.441	0.000	196.46	1	0.000	14.016	0.045	0.628	الممارسات القيادية
				249					
				250					

تشير نتائج الجدول (4.10) أن قيمة (R= 0.664) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (0.664) بين الممارسات القيادية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية.

ويتبين كذلك أن قيمة معامل التحديد (R²=0.441) وهذا يعني أن مستوى الممارسات القيادية قد فسرت ما مقداره (44.1%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي ونسبة (56%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة، كما أن قيمة (F) بلغت (196.46) عند مستوى دلالة (Sig =0.000) (ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للممارسات القيادية على الأداء المؤسسي.

وتشير بيانات الجدول (4.10) أيضا أن قيمة ($B = 0.628$) أي أن التغير في وحدة واحدة في الممارسات القيادية يؤدي الى تغير بمقدار (62.8%) في المتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي). كما قامت الباحثة بقياس أثر كل بعد من أبعاد الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (4.11): أثر كل بعد من أبعاد الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	الممارسات القيادية
0.681	0.464	0.000	53.214	4	.001	3.317	.078	0.260	بناء رؤية المؤسسة
				246	.655	-.447	.084	-.037	تطوير رأس المال البشري
				250	.363	-.911	.125	-.113	اتخاذ القرارات التشاركية
					.000	4.299	.128	.549	بناء الثقافة التنظيمية

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

أظهرت نتائج الجدول (4.11) أن معامل الارتباط ($R = 0.681$) يشير الى العلاقة بين أبعاد الممارسات القيادية والمتغير التابع ، كما أن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة هي (53.214) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.464$) وهي تشير

الى ان المتغيرات المستقلة (ابعاد الممارسات القيادية) تفسر ما نسبته (46.4%) من التباين الحاصل في الممارسة القيادية (تطوير رأس المال البشري، وبناء رؤية المؤسسة، اتخاذ القرارات التشاركية والثقافة التنظيمية) يعود إلى محاور الممارسات القيادية (تطوير رأس المال البشري، وبناء رؤية المؤسسة، اتخاذ القرارات التشاركية ، والثقافة التنظيمية) وأن 54% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن :

1- قيمة B عند بعد (بناء رؤية المؤسسة) قد بلغت (0.260) وأن قيمة T عنده هي (3.317)

وبمستوى دلالة (Sig =0.000) مما يشير الى أن هذا البعد معنوي.

2- أما قيمة B عند بعد (تطوير رأس المال البشري) قد بلغت (-0.037-) وأن قيمة T عنده

هي (-0.447-) وبمستوى دلالة (Sig =0.000) مما يشير الى أن هذا البعد معنوي.

3- أما قيمة B عند بعد (اتخاذ القرارات التشاركية) قد بلغت (-0.113-) وأن قيمة T عنده هي

(-0.911-) وبمستوى دلالة (Sig =0.000) مما يشير الى أن هذا البعد معنوي.

4- أما قيمة B عند بعد (بناء الثقافة التنظيمية) قد بلغت (0.549) وأن قيمة T عنده هي

(4.299) وبمستوى دلالة (Sig =0.000) مما يشير الى أن هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق نستنتج أثر الممارسات القيادية بأبعادها (بناء رؤية المؤسسة ، تطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، والثقافة التنظيمية) على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

وبناء على ما سبق تؤثر الممارسات القيادية بأبعادها (بناء رؤية المؤسسة، تطوير رأس المال البشري، اتخاذ القرارات التشاركية، والثقافة التنظيمية) في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة صغور (2020) التي توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة بأبعادها المتمثلة في رأس المال البشري، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، في تحديد التوجه الاستراتيجي.

كما يتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية تختبر أثر كل بعد من أبعاد الممارسات القيادية بالأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الأولى:- تؤثر بناء رؤية المؤسسة تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط الذي يقيس الأثر بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء المؤسسي) والمتغير المستقل ويمثله (بناء رؤية المؤسسة) وفيما يلي جدول يوضح تأثير بناء رؤية المؤسسة في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان:

جدول (4.12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: بناء رؤية المؤسسة.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.61	0.372	0.000	147.246	1	0.000	12.135	0.47	0.567	بناء رؤية المؤسسة
				249					
				250					

يتضح من الجدول (4.12): هناك تأثير بين بناء رؤية المؤسسة والأداء المؤسسي ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

1- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة بين بناء رؤية المؤسسة والأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.567) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة بين بناء رؤية المؤسسة والأداء المؤسسي.

2- كما تشير نتائج التقدير الى ان بناء رؤية المؤسسة تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (37%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.372) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (63%).

3- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء رؤية المؤسسة والأداء المؤسسي وفقا لاختبار (T) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين بناء رؤية المؤسسة والأداء المؤسسي (12.135) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (147.246) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم اقل من مستوى المعنوية 5% .

وبناء على ما سبق: تؤثر بناء رؤية المؤسسة تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية : يؤثر تطوير رأس المال البشري تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول (4.13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تطوير رأس المال البشري.

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.576	0.331	0.000	123.455	1	0.000	11.11	0.43	0.483	تطوير رأس المال البشري
				249					
				250					

يتضح من الجدول (4.11) أن قيمة $R = 0.576$ وهذا يعني ان هناك علاقة بين المتغيرين أعلاه وتبين أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.331$ وهذا يعني أن بعد (تطوير رأس المال البشري) قد فسر ما مقداره (331%) من التباين في (الأداء المؤسسي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما تبين أن قيمة (F) قد بلغت (123.45) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (a ≤ 0.05) وكما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $B = 0.483$ وأن قيمة $T = 11.11$ عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى (a ≤ 0.05).

وبناء على ما سبق: يؤثر تطوير الرأس المال البشري في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر اتخاذ القرارات التشاركية تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول (4.14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: اتخاذ القرارات التشاركية

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.620	0.384	0.000	155.259	1	0.000	12.460	0.42	0.519	اتخاذ القرارات التشاركية
				249					
				250					

يتضح من الجدول (4.14) أن قيمة $R = 0.620$ وهذا يعني أن هناك علاقة بين المتغيرين أعلاه وتبين أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.384$ وهذا يعني أن بعد (اتخاذ القرارات التشاركية) قد فسر ما مقداره (384%) من التباين في (الأداء المؤسسي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما تبين أن قيمة (F) قد بلغت (155.259) عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($a \leq 0.05$) وكما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $B = 0.519$ وأن قيمة $T = 12.460$ عند مستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($a \leq 0.05$).

وبناء على ما سبق: تؤثر اتخاذ القرارات التشاركية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر بناء الثقافة التنظيمية تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

جدول (4.15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: بناء الثقافة التنظيمية

ملخص النموذج		تحليل التباين ANOVA			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.661	0.437	0.000	193.614	1	0.000	13.915	0.043	0.596	بناء الثقافة التنظيمية
				249					
				250					

يتضح من الجدول (4.15) أن قيمة $R = 0.661$ وهذا يعني أن هناك علاقة بين المتغيرين أعلاه وتبين أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.437$ وهذا يعني أن بعد (بناء الثقافة التنظيمية) قد فسر ما مقداره (437%) من التباين في (الأداء المؤسسي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما تبين أن قيمة (F) قد بلغت (193.614) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى ($a \leq 0.05$) وكما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $B = 0.596$ وأن قيمة $T = 13.915$ عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى ($a \leq 0.05$). وبناء على ما سبق تؤثر بناء الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات كل من الزواوي وآخرين (2019) والتي توصلت إلى أن هناك تأثيراً معنوياً للتطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي للجامعة العمالية، وإبراهيم ودانيال (Ibrahim & Daniel, 2019) والتي توصلت إلى وجود تأثير مباشر للنمط القيادي على الأداء المؤسسي وتعزيز أداء العاملين، وأكرم وآخرين (Akram et al., 2012) والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي للسلوكيات القيادية على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة والخاصة الباكستانية.

الفرضية الرئيسية الثانية :- تؤثر إدارة الموارد البشرية تأثيراً موجباً ذو دلالة إحصائية في الأداء

المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

جدول (4.16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.825	0.681	0.000	531.712	1	0.000	23.059	0.034	0.786	إدارة الموارد البشرية
				249					
				250					

يتضح من الجدول (4.16) أن قيمة $R = 0.825$ وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين أعلاه وتبين

أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.681$ وهذا يعني أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) قد

فسر ما مقداره (68.1%) من التباين في (الأداء المؤسسي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما تبين

أن قيمة (F) قد بلغت (531.712) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذا يؤكد

معنوية الانحدار عند مستوى (a ≤ 0.05) وكما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $B = 0.786$

وأن قيمة $T = 23.059$ عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية

المعامل عند مستوى (a ≤ 0.05).

وبناء على ما سبق تؤثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية

بسلطنة عمان.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عطابلية و حجلة (2021) التي توصلت الى وجود اثر ذو دلالة

إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة

وفوزية (2018) والتي أوضحت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والأداء المتوازن في المؤسسة، ودراسة العرود (2018) التي توصلت الى وجود اثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي.

ملخص الفصل الرابع للدراسة

تناول هذا الفصل التحليل الاحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدانية بهدف التعرف على اثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، بدأت الباحثة التحليل باختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن ثم تطرقت الباحثة الى تساؤلات الدراسة وأجابت عليها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، ثم تناولت الباحثة الفرضيات واختباراتها ومدى تطابقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة.

الفصل الخامس

❖ المقدمة

❖ النتائج

❖ التوصيات

الفصل الخامس

5.1 مقدمة

تهدف الباحثة من خلال هذا الفصل التطرق الى نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها بعد اجراء عملية التحليل الاحصائي على الاستبانة التي تم توزيعها، كما تقترح الباحثة خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي ترى بأنها مهمة وتساهم في تنمية الأداء المؤسسي لدى موظفي وزارة التنمية الاجتماعية محل الدراسة بالإضافة الى تسليط الضوء على أهمية الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية.

5.1 ملخص نتائج أسئلة الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان ؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين كانت في المستوى المتوسط بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة متوسطة أيضاً في جميع المحاور ما عدا محور اتخاذ القرارات التشاركية ومحور بناء الثقافة التنظيمية والذي جاء بدرجة مرتفعة، وقد تُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى الجهود التي تقوم بها وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان في اختيار وتعيين القيادات المؤسسية وفق شروط دقيقة ومحددة وتساير التوجهات المحلية والعالمية في هذا المجال، بالإضافة إلى توفير مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية لهذه القيادات للارتقاء بقدراتهم المهنية بصورة مستمرة.

ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول سوف يتم مناقشة نتائج كل محور على حده كما يأتي:

المحور الأول: بناء رؤية المؤسسة:

أشارت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد بناء رؤية المؤسسة جاءت بتقدير متوسط ، وذلك بمتوسط حسابي (4.77)، وانحراف معياري(1.58).

المحور الثاني: تطوير رأس المال البشري:

بيت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد تطوير رأس المال البشري كان ضمن الدرجة المتوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (4.90)، وانحراف معياري(1.75).

المحور الثالث: اتخاذ القرارات التشاركية:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد اتخاذ القرارات التشاركية كان ضمن الدرجة المرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (5.03)، وانحراف معياري(1.76).

المحور الرابع: بناء الثقافة التنظيمية:

أبرزت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد بناء الثقافة التنظيمية كان ضمن الدرجة المرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (5.08)، وانحراف معياري(1.63).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على " ما مستوى إدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان محل الدراسة من وجهة نظر العاملين كان ضمن الدرجة المتوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (4.65)، وانحراف معياري (1.54).

ثالثا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على " ما مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان كان ضمن الدرجة المتوسطة، وذلك بمتوسط حسابي (4.64)، وانحراف معياري (1.47).

رابعا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على " هل يوجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين كلا من الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟"

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائيا بين الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد تبين أن أكثر المتغيرات المستقلة ارتباطا بالأداء المؤسسي هو متغير إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.825) وأقلهم ارتباطا تطوير رأس المال البشري حيث بلغت قيمة الارتباط (0.576).

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

1- نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى: توصلت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات القيادية بأبعادها (بناء رؤية المؤسسة و تطوير راس المال البشري واتخاذ القرارات التشاركية و وبناء الثقافة التنظيمية) على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، بدلالة قيمة معامل التحديد الذي يفسر ما نسبته (46.4%) من التباين للمتغير المستقل (الممارسات القيادية) بأبعادها في الأداء المؤسسي، وقد كانت أكثر الابعاد تأثيرا بعد (بناء الثقافة التنظيمية) أما أقلها تأثيرا جاء بعد (تطوير رأس المال البشري)، وهذا يعني أن الممارسات القيادية والأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة بصورة إيجابية. وقد يُعزى ذلك إلى الأدوار القيادية المتنوعة والمتعددة التي تقوم بها تلك القيادات، بالإضافة إلى اتباعهم أنماطاً قيادية تدعم الديمقراطية والمشاركة في العمل، فضلاً عن التزامهم بتقديم خدمات ذات جودة عالية لكافة المستفيدين من المجتمع المحلي.

2- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى: توصلت الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لبناء رؤية المؤسسة كأحد أبعاد الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي.

3- توصلت نتائج الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لتطوير الراس المال البشري كأحد الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي.

4- توصلت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لاتخاذ القرارات التشاركية كأحد الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي.

5- توصلت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لبناء الثقافة التنظيمية كأحد الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي.

6- نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية : توصلت النتائج الفرضية الرئيسية الثانية: الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بدلالة قوة معامل التحديد الذي يفسر ما نسبته (68.1%) من التباين لمتغير إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي. وقد يُعزى ذلك لاتباع وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان الاتجاهات العالمية المعاصرة في كافة عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية من وجود تحليل وظيفي واضح ومحدد للوظائف، والاعتماد على مصادر متنوعة لاستقطاب الموارد البشرية، ووجود شروط دقيقة لاختيار وتعيين الموظفين، وتدريبهم بصورة مستمرة على مستجدات وتطورات العصر، والموضوعية في تقييم أدائهم الوظيفي، ووضع برامج تحسين وتطوير لأدائهم المهني.

5.3 التوصيات

توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة الاهتمام باختيار القيادات الإدارية والعمل على اعدادها من خلال الدورات التدريبية.
2. ضرورة قيام القيادة الإدارية بتوظيف التغذية الراجعة حول أداء المرؤوسين بصورة منتظمة وبناءة لكي تسهم في عملية التطوير الشخصي والمهني لهم.
3. ضرورة تفعيل دور القيادات الإدارية في تطوير وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى مرؤوسيههم.
4. الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع معالجة نقاط الضعف وربطها مع نظام الترقيات لتحفيز العاملين للابتكار وطرح ما هو جديد.
5. خلق بيئة عمل مناسبة و محفزة لتطبيق ما تم تدريب الموارد البشرية عليه في البرامج التدريبية لتحفيزهم على العمل.
6. ضرورة ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي.
7. الاهتمام بتوزيع الموارد البشرية كل حسب اختصاصه والمؤهل العلمي مع الاخذ بعين الاعتبار سنوات الخبرة التي شغلها الموظف في القسم وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب للحصول على افضل أداء ممكن.
8. الاهتمام بالحوافز والمكافئات المادية والمعنوية.
9. الاهتمام بخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تساعد على التكيف مع ما هو جديد وتقبل التغيير.

10. أهمية تشجيع الوزارة للموظفين على التعلم وتبني مفهوم المنظمة المتعلمة.

5.4 دراسات مقترحة

إجراء دراسات أخرى حول موضوع الدراسة الحالية، وذلك لغرض التأكد من مدى وجود التطابق والاختلاف في النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، كما يمكن إجراء بحوث أخرى للتأكد من مدى تأثير عوامل أخرى في الأداء المؤسسي، ويمكن طرح التوجهات البحثية الآتية:

أ- التوسع في دراسة الممارسات الإدارية والقيادية لدى قيادات القطاع الحكومي في سلطنة عمان، حيث لا زالت الدراسات حولها محدودة على الرغم من أهميتها.

ب- إجراء دراسات حول أسباب عدم تأثير الحوافز والمكافآت على الأداء في المؤسسات الحكومية مع توضيح الوسائل اللازمة لتطويرها.

ج- اختارت الباحثة وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان مجالاً لدراستها الحالية للتعرف على الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية وأثرهما على الأداء المؤسسي، ومن الممكن أن يسعى الباحثون إلى دراسة الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية والكشف عن أثرهما على الأداء المؤسسي في قطاعات أخرى كالقطاع السياحي والقطاع الصناعي والقطاع المصرفي، والاستعانة بما توصلت إليه الدراسة الحالية لتعميق الجوانب التطبيقية لها.

ح- إجراء دراسة بعنوان (دور الحوافز والمكافآت في تطوير الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة العمل).

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم, محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار جريز للنشر والتوزيع، 2013.
- 2- إبرييم، سامية؛ بوقندورة، يمينة. (2019). ماهية القيادة الإدارية. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 4(2)، 553-555.
- 3- ابو ناصر ، فتحي محمد. (2014) مدخل الى القيادة التربوية ، دار المسيرة : عمان
- 4- أحمد، ادهم إبراهيم محمد، خوجلي، موسى احمد دم. (2021). " أثر الممارسات القيادة الاستراتيجية على التوجة الريادي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية: المجلد(5). ص:37-67.
- 5- أحمد، اسيا دأود أبو بكر. (2016). "أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة تنمية الموارد البشرية". (رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الإدارية، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- 6- اجادة (دليل استرشادي لتطبيق منظومة قياس الأداء الفردي في وحدات الجهاز الإداري للدولة المدنية، النسخة الاولى، ديسمبر 2021)
- 7- آمنة، بعزیز. (2021) " ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة سونالغاز الوطنية-". (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.

8- البليهد، نورة بنت محمد، المطيري، اميرة بنت قرناس.(2020). " الممارسات القيادية لبناء بيئة إيجابية محفزة في المدارس الابتدائية الحكومية للبنات". كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة تعز فرع التربة.

9- البلوشي، فريدة بنت سعيد موسى الأمير؛ بنت علي، كلثوم؛ عبد الملك، أحمد؛ ناشف، محمد. (2019). تنبؤ تخطيط الموارد البشرية بإعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادة الإدارية في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه بسلطنة عمان. *مجلة كلية التربية، 35*، (6)، 184-194.

10- أبو جلبان، عمر محمد عبدالهادي. (2015)، الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها. جامعة أسيوط . مركز تطوير التعليم الجامعي . ع8، 370-390. أبو جلبان، عمر محمد عبدالهادي. (2015)، الممارسات القيادية لمديري المدارس كما يدركها المعلمون وسبل تطويرها. جامعة أسيوط . مركز تطوير التعليم الجامعي . ع8، 370-390.

11- بو جنان، توفيق؛ ازناسني، علي. (2011). أثر التطوير الإداري في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية. *مجلة دفاتر اقتصادية، 2*، (2)، 120-138.

12- تغلابت، عبدالغاني. (2019). دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية. (رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة 1، الجزائر.

13- الجبيري، محمد إسماعيل محمد. (2015). *أثر الممارسات القيادية في نجاح المشاريع: دراسة حالة على المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية للمتقاعدين العسكريين والمحاربين القدماء*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- 14- جابر، سيرين بركات، و جبر، هشام.(2020). "Impact of strategic planning in Quality Management Department On Employees Performance: A Case Study of Palestinian listed companies in Exchang Market (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الامريكية- جنين، جنين. مسترجع من <http://search>mandumah.com/Record/1062554>
- 15- الجرايدة، محمد سليمان، والعلوي، أحمد. (2018). درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها. -مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث- جسر: المعهد الدولي للدراسة والبحث، مجلد(4) العدد (7،17،37) .
- 16- الجرايدة، دلال محمد.(2020). "درجة الممارسات القيادية لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية بجامعة طيبة في ضوء مقياس كوزيس وبوسنر القيادي من منظور أعضاء هيئة التدريس، مج/47، ع2، 270-289.
- 17- الجهوري، راشد بن حمد بن علي. (2015). تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة.(2015). تقويم بوابة سلطنة عمان التعليمية الالكترونية في ضوء المعايير الإقليمية والعالمية (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة الفيوم، مصر
- 18- الخوالدة، رياض عبدالله، الشلبي، فراس سليمان، العفيف أمجد حسين. (2018). " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التطوير الإداري في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية". مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجطائر3، المجلد (7) العدد (1)، سنة 2018.

- 19- الحبسية، رضية بنت سليمان. (2016). استراتيجية مقترحة للتمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في سلطنة عمان، الإداري، (144)، 147-152.
- 20- الحربي، بدر بن جزاء. " دور القيادات الإدارية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية طبقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030". مجلة الأداء، العدد 154، محرم 1440هـ سبتمبر 2018.
- 21- الحريري، محمد سرور. (2012). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 22- الحياصات، خالد محمد كايد. (2016). " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية العاملة في محافظة البلقاء". مجلة الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، مج/ع 3 ، 43-82
- 23- حسين، صباح طالب إسماعيل. (2011). فاعلية إدارة الوقت في ظل الممارسات القيادية لمدراء الإدارة الضريبية: بحث تطبيقي في فروع الهيئة العامة للضرائب/ بغداد. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- 24- الدوسري، مبارك بن عبد الله مبارك؛ النوح، عبد العزيز بن سالم بن محمد. (2021). متطلبات تطوير الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (71)، 66-86.
- 25- راضوان ، محمد عبد الفتاح. (2013). القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين ، دار الكتب المصرية: القاهرة.

- 26- رملي، حمزة. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسات صناعة الأدوية: دراسة مقارنة بين المؤسسات الجزائرية والأردنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- 27- الرواحية، بدرية بنت عبدالله بن سعيد؛ المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2014). تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومي في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير)، جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان.
- 28- الروقي، مطلق بن مقعد بن مطلق، الشريف، طلال بن عبدالله بن حسين. (2019). "واقع الممارسات القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة". المجلة التربوية المتخصصة، مج/8، ع 8- اب 2019.
- 29- الساعدي، حسن علي حمد. (2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنغازي، ليبيا.
- 30- السبيعي، عبيد بن عبدالله ، الهاجري، نوال بنت عبدالله. (2020). " الممارسات القيادية الداعمة لمجتمعات الاعلم المهنية بمدارس التعليم العام في مدينة الدمام من وجهة نظر القيادات المدرسية". مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج/21، ع/4، 247-281.
- 31- السعود، ختام عبدالحميد. (2021). " اثر التقييم الذاتي لمديري المدارس الحكومية في الأردن على الممارسات القيادية وجودة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس انفسهم:دراسة ميدانية على مديري المدارس الثانوية- عمان، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، مج/5، ع/19، 95-116.

- 32- سليم، أسماء سادات فريد أحمد. (2019). دور الممارسات القيادية الداعمة للإبداع في تحسين الأداء التنظيمي بجامعة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (2)، 213-229.
- 33- سعدي، اكرم حسين. (2018) الممارسات القيادية، دار الكتاب الجامعي : الاسكندرية مصر.
- 34- سليمان، عماد حمدي خميس محمد. (2020). " الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر". *مجلة كلية التربية، مج/20، ع/2، 259-280*.
- 35- شهاب، فادية، إبراهيم، محمد، أبو عاشور، خليفة مصطفى الحسن. (2017) "إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي: الواقع والمأمول. الجامعة الأردنية- عمادة البحث العلمي، دراسات العلوم التربوية، المجلد 44، العدد 4، ملحق 1، 2017
- 36- صفور، حنان. (2020). أثر الممارسات القيادية على التوجه الاستراتيجي: دراسة ميدانية في المستشفيات القطرية الخاصة. *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية*، (1)9، 547-578.
- 37- عبدالله، رفعت محمود فرحان، وأبو رمان، أيمن أحمد. (2020). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي في الشركات الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الاهلية، السلط.
- 38- عبد الهادي، محمد جمال محمد. (2021). أثر القدرات الدينامية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (1)، 83-141.

- 39- عبد ربه، مجدي محمد .(2014). التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 2(5)، 21-49.
- 40- عساف، محمود عبدالمجيد.(2020). " واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجما، مجلة ابداعات تربوية، مج/ع 14، 32-59.
- 41- علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الإنتاجية. الطبعة الثالثة، القاهرة: مكتبة غريب،1985.
- 42- عطاييلية، بوثينة، حجلة ، سعيدة ، حازم . (2021). "أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي"- دراسة مؤسسة سيدار الحجاز بولاية عنابة- ، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد (4) العدد (2) -ديسمبر 2021.
- 43- العطية، ماجد. (2003)، سلوك المنظمة. سلوك الفرد والجماعة. عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 44- العلوي، أحمد بن زاهر بن محمد.(2018). "درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها". رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى.
- 45- عصفور، أمل مصطفى. (2008)، قيم ومعتقدات الافراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- 46- علوان، سهام أحمد محمد. (2021). تفعيل الممارسات القيادية الداعمة لحشد الطاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة في مصر: سيناريوهات مقترحة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(1)، 13-218.
- 47- العيساني، هدى بنت سالم. (2015). مدى كفاية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية الحكومية العمانية وفقاً لنظرية القرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- 48- كريسول، جون (2018). تصميم البحوث الكمية والنوعية والمزجية (ترجمة: عبدالمحسن عايص القحطاني). الكويت: دار المسيلة للنشر والتوزيع.
- 49- الكندي، وفاء بنت محمد. (2016). مدى جاهزية المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان لاستخدام النظم الإلكترونية لإدارة المستندات والوثائق الإلكترونية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- 50- الكيلاني، رمزي خيري و الخولي، سحر عبدالمنعم. (2021). "أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج/12، ع/1، 407-423.
- 51- الفهمي، مرزوق بن مطر. (2020). "دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية". مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة مج/ع 225، 15-44.
- 52- محارمة ، ثامر محمد . (2020). اثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، مج4، ع14، 140-155.

53- محمد، علي ادريس.(2019). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق

التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة- فرع اجدابيا، مجلة

الجامعي، ج/ع30،77-100.

54- مرسى ، محمد منير (2014) الادارة اصولها وتطبيقاتها ،عالم الكتب : القاهرة

55- موسى، حامد حمدالله. (2018). "استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في أداء

المنظمة: دراسة حالة مؤسسات التعليم العالي غير الحكومي في السودان 2012 – 2018"،

(رسالة دكتوراه)،كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

56- مساعدة، ماجد عبد المهدي.(2013).ادارة المنظمات منظور كلي،دار المسيرة :

عمان.

57- الموقع الرسمي لوزارة التنمية الاجتماعية "دائرة الدراسات والمؤشرات الاجتماعية".

(2021). تطور برامج الرعاية الاجتماعية ودورها في تحسين مستوى معيشة أسر الضمان

الاجتماعي في سلطنة عمان: دراسة استطلاعية. تم الدخول على الموقع بتاريخ

2021/12/22، المتاح على الرابط التالي:

https://www.mosd.gov.om/images/social_study/development%20of

[%20social%20welfare%20programs.pdf](https://www.mosd.gov.om/images/social_study/development%20of%20social%20welfare%20programs.pdf)

58- الموقع الرسمي لوزارة التنمية الاجتماعية. (2021). نبذة عن الوزارة. تم الدخول

على الموقع بتاريخ 2021/12/22، المتاح على الرابط التالي:

<https://www.mosd.gov.om/index.php/ar/2013-12-29-08-28->

[39/2013-12-29-09-11-22](https://www.mosd.gov.om/index.php/ar/2013-12-29-08-28-39/2013-12-29-09-11-22)

59- الموقع الرسمي للإسكوا. (2021). رؤية عُمان 2040. تم الدخول على الموقع

بتاريخ 2021/12/29، المتاح على الرابط التالي:

<https://andp.unescwa.org/ar/plans/1200>

60- الموقع الرسمي لجريدة الرؤية.(2022). تم الدخول على الموقع بتاريخ

2022/6/28 المتاح على الرابط التالي <https://alroya.om/p/257194>

61- ناصيف، أحمد فؤاد احمد.(2019). "واقع إدارة الموارد البشرية في الوزارات

الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسي" كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين

62- المسرورية، نوال بنت محمد بن حمد.(2019). " أثر إدارة الموارد البشرية بوزارة

التربية والتعليم في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان"

(رسالة ماجستير).كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

63- هاشم، نهلة عبد القادر؛ ناصف، مرفت صالح صالح. (2017، يناير). القيادة

الجامعية واليقظة الاستراتيجية. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين: قيادة التعليم وإدارته

في الوطن العربي: الواقع والرؤى المستقبلية. القاهرة.

64- اللواتية، فاكهة بنت عبدالرضا بن محسن ؛ الكيومية، امل راشد عبدالله ؛ صلاح

الدين ؛ نسرین صالح محمد . (2018). تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية

بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان ،رسالة ماجستير ، جامعة السلطان قابوس

، عمان.

65- الوكيل ، عبد الله عبد العزيز . (2015) . واقع الممارسات القيادية التربوية لمديري

المدارس الحكومية في منطقة تبوك التعليمية بالمملكة العربية السعودية ، دراسة منشورة

،جامعة مؤتته: الاردن .

66- الوهبي، محمد بن حمود بن ناصر و السدراني، عبدالله بن حسن بن عبدالله.(2020). "اثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان". المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، الإصدار السابع والعشرون(تموز) 2020.

67- وهبة، محمد ؛ رمزي خيري ؛ الخولي ؛ سحر عبدالمنعم محمود. (2021). اثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على هيئة أبحاث العلوم الطبيعية والتكنولوجيا . جامعة قناة السويس المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مج12، ع1 ، 407-423.

68- وثيقة رؤية عمان 2040

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Addin, N. A. H. T. (2020). The Relationship Between the Leadership and Organizational Performance a Review. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 7(11), 120-128.

Ajiboye, O. (2017). *Effective Leadership Practices of Bank Leaders in Nigeria*. Doctoral dissertation, Walden University, Minnesota.

Akram, M., Ali, L., & Mughal, M. M. (2012). How leadership behaviors affect organizational performance in Pakistan. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(6), 354–363.

Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1–10.

Alshaer, S. A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 14(6), 82–89.

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. and Drasgow, F. (2000), “The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Ltd, Vol. 21 No. 3, pp. 249–269.

Baloch, Q.B., Maher, S., Iqbal, N., Shah, S.N., Sheeraz, M., Raheem, F. and Khan, K.I. (2021), “Role of organizational environment in sustained organizational economic performance”, *Business Process Management Journal*, Emerald Publishing Limited.

- Fataar, A., & Terhoven, R. (2018). The role of leadership practices in establishing a curriculum policy platform at working-class schools. *South African Journal of Education, 38*(2), 1–10.
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organizational performance. *International Journal of Business, Management and Social Research, 6*(2), 367–374.
- Ebrhim ,Matla kgewe.(2014).understanding school of leadership ,degree doctor ,university of Pretoria , South of Africa
- Ichsan, R. N., & N, I., S.S. (2021). Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia. Email ID: rezaichsan31@gmail.com
- Jalod, K. M., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq. *Multicultural Education, 7*(1), 92–103.
- Regelink, A. H. M. (2016). *Leadership practices, faculty stress and job satisfaction of Dutch post-doctoral nurses: a national survey*. Master thesis, Utrecht University, Netherlands.
- Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E. (2018). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic

decisions and organizational performance. *Strategic Organization*, *16*(2), 192–226.

Tende, F. B., & Onuoha, B. C. (2020). Strategic alertness and organizational health: A study of the manufacturing Industry in Rivers State. *Scholarly Journal of Business Administration*, *9*(1), 9–19.

Ukaidi, C. U. A. (2016). The influence of leadership styles on organizational performance in Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management*, *4*(4), 25–34.

Singh, Candace (2015) practices leadership superintendent Degree , satisfaction job principal to contribute ,university of verne .

Singh, N.R, & Kassa, B(2016). The Impact of human Resource Management Practice on organizational performance– A Sudy on Debre Brehan University . International Jouranal of Recenh Advances in Organizational Behavior & Decision Sciences,2(1),643–662.Retrieved from <http://ezproxysrv.squ.edu.om>>

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الأطروحة

م	الاسم	جهة العمل	تخصص
1.	سيف بن ناصر السعدي	خبير دراسات اجتماعية	وزارة التنمية الاجتماعية
2.	د.خلفان بن محمد الفهدي	مدير عام المديرية العامة للتنمية الاجتماعية	وزارة التنمية الاجتماعية
3.	د. نكتل بن يحيى الخروصي	أستاذ مساعد ورئيس قسم المتطلبات العامة	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصحار
4.	د. صالح بن حمود السناوي	جامعة الشرقية رئيس قسم الإدارة	جامعة الشرقية
5.	د. ناصر بن حمود الحسني	جامعة الشرقية	اللغة العربية وأدائها / آداب
6.	د.شريف عبدالرحمن السعودي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
7.	د.فادي عبدالفتاح	عميد سابق لكلية إدارة الاعمال	جامعة الشرقية
8.	د. عائشة بنت سالم العريمية	محاضر	محاضر بدوام جزئي في جامعة الشرقية والكلية الحديثة للتجارة والعلوم

الملحق رقم (2)

الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة،،،، وبعد

الموضوع/ طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة " أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عُمان."

علماً بأن الدراسة بُنيت على الأهداف التالية:

6. التعرف على مستوى الممارسات القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
7. التعرف على مستوى إدارة الموارد البشرية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
8. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
9. اختبار أثر الممارسات القيادية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.
10. اختبار أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

وتأتي الاستبانة لفحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: - تؤثر الممارسات القيادية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.5- تؤثر بناء رؤية المؤسسة في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.6- يؤثر تطوير رأس المال البشري في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

1.7- تؤثر اتخاذ القرارات التشاركية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية

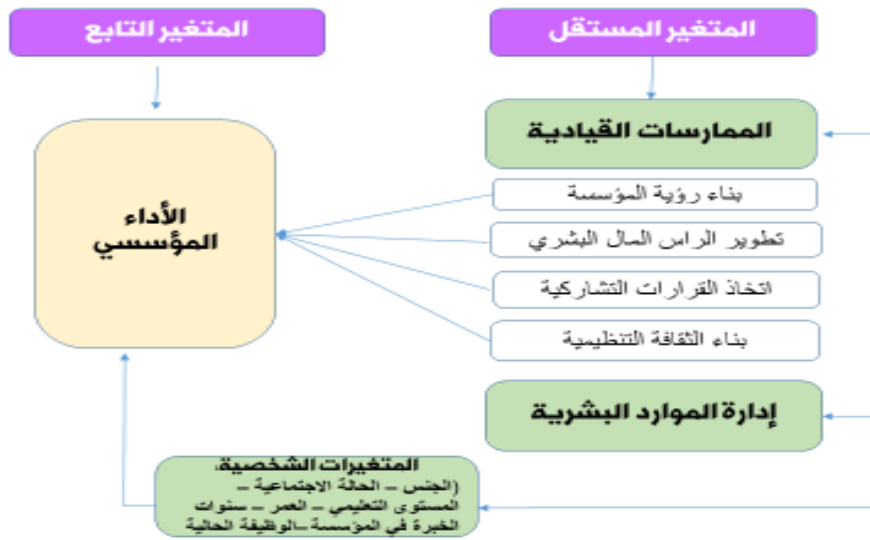
بسلطنة عمان.

1.8- تؤثر بناء الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة

عمان.

الفرضية الرئيسية الثانية :- تؤثر إدارة الموارد البشرية في الأداء المؤسسي في وزارة التنمية

الاجتماعية بسلطنة عمان.



علماً بأن الاستبانة تحتوي على 7 أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني ببناء رؤية المؤسسة، وأختص القسم الثالث بتطوير راس المال البشري، والقسم الرابع باتخاذ القرارات التشاركية، كما أختص القسم الخامس ببناء الثقافة التنظيمية، والقسم السادس يختص بإدارة الموارد البشرية، والقسم السابع والأخير يختص بالأداء المؤسسي ولذلك يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتفاء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومثمنين لكم جميل تعاونكم،

الباحثة/ نافجة بنت سلطان الراسبية

الملحق رقم (3)

استبيان

أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة

التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " أثر الممارسات القيادية وإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في وزارة التنمية الاجتماعية في سلطنة عمان".

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 5 دقائق فقط، ونتقدم 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 أقل من 30 عاماً من 30 إلى أقل من 45 عاماً 45 عاماً فأكثر

من 3 سنوات إلى أقل من 10

سنوات

أقل من 3 سنوات

سنوات الخبرة في

5.

عشر سنوات فأكثر

المؤسسة

مدير عام / مساعد مدير

مدير / مساعد مدير

إداري

عام

غير

فني / مهندس ذلك,.....

6. الوظيفة الحالية

رئيس قسم

الفرنسية

الإنجليزية

العربية

اللغات التي

7.

تجيدها

اخرى

عدد الدورات

اقل من 15 دورة

5-10 دورات

اقل من 5 دورات

8. التدريبية التي

15 دورة فأكثر

حصلت عليها

عامة أخرى

تخصصية

إدارية

9. نوع الدورات

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

الفقرات

1 ← 7

1. يُجري المسؤول المباشر محادثات حول الاتجاهات المستقبلية للعمل. 7 6 5 4 3 2 1
2. يحث المسؤول المباشر الموظفين على تجربة أساليب جديدة. 7 6 5 4 3 2 1
3. يمتلك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل. 7 6 5 4 3 2 1
4. يحث المسؤول المباشر الموظفين على الاستفادة والتعلم من تجاربنا في العمل. 7 6 5 4 3 2 1
5. يحث المسؤول المباشر الموظفين على التجريب وتحمل المخاطرة. 7 6 5 4 3 2 1
6. المسؤول المباشر متحمس وإيجابي بشأن المستقبل. 7 6 5 4 3 2 1
7. يأخذ المسؤول المباشر زمام المبادرة للتغلب على العقبات. 7 6 5 4 3 2 1
8. لدى المسؤول المباشر القدرة على الإقناع. 7 6 5 4 3 2 1

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

الفقرات

7 ← 1

1. يمتدح المسؤول المباشر العاملين لعملهم الجيد ويعترف بإنجازاتهم. 7 6 5 4 3 2 1
2. يُعرب المسؤول المباشر عن ثقته في قدرات العاملين. 7 6 5 4 3 2 1
3. يُكافئ المسؤول المباشر العاملين بشكل مناسب على مساهماتهم. 7 6 5 4 3 2 1
4. يُقدر المسؤول المباشر التزام العاملين بالقيم المشتركة. 7 6 5 4 3 2 1
5. يمنح المسؤول المباشر العاملين التقدير والدعم. 7 6 5 4 3 2 1

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

الفقرات



7

1. يُشجع المسؤول المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم. 7 6 5 4 3 2 1
2. يستمع المسؤول المباشر إلى أفكار واقتراحات العاملين 7 6 5 4 3 2 1
3. يُراعي المسؤول المباشر اقتراحات العاملين عند اتخاذ القرارات 7 6 5 4 3 2 1
4. يمنح المسؤول المباشر جميع أعضاء فريق العمل فرصة للتعبير عن آرائهم 7 6 5 4 3 2 1
5. يُراعي المسؤول المباشر أفكار واقتراحات فريق العمل عندما يختلف معها 6 5 4 3 2 1

7

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

الفقرات

7 ← 1

1. يُطور المسؤول المباشر ثقافة مبنية على العلاقات التعاونية. 7 6 5 4 3 2 1
2. يستمع المسؤول المباشر إلى وجهات النظر المتنوعة. 7 6 5 4 3 2 1
3. يُعزز المسؤول المباشر التزام العاملين بالمعايير المتفق عليها. 7 6 5 4 3 2 1
4. يُعامل المسؤول المباشر العاملين بكرامة واحترام. 7 6 5 4 3 2 1
5. يلتزم المسؤول المباشر بالوعد. 7 6 5 4 3 2 1
6. يُتيح المسؤول المباشر للعاملين اختيار كيفية القيام بعملهم. 7 6 5 4 3 2 1
7. يحرص المسؤول المباشر على تحديد الخطط والأهداف المنشودة. 7 6 5 4 3 2 1
8. يعمل المسؤول المباشر على تحقيق الأهداف خطوة بخطوة. 7 6 5 4 3 2 1

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

الفقرات

7 ← 1

1. تنظر المؤسسة للموظفين كمورد استراتيجي وهام. 7 6 5 4 3 2 1
2. تعتمد عمليات التوظيف والاختيار على وجود لجان مناسبة 7 6 5 4 3 2 1
3. يتم اختيار الموظفين الذين يمتلكون مستويات المعرفة والمهارات والسلوك التي تتطلبها الوظيفة 7 6 5 4 3 2 1
4. تقدم المؤسسة برامج تدريبية متنوعة لمختلف الاحتياجات التدريبية 7 6 5 4 3 2 1
5. توفر البرامج التدريبية فرصاً ممتازة لتنمية المهارات الشخصية. 7 6 5 4 3 2 1
6. يرتبط تقييم الأداء ارتباطاً مباشراً بأداء الوظيفة. 7 6 5 4 3 2 1
7. أهداف نظام تقييم الأداء واضحة للموظفين. 7 6 5 4 3 2 1
8. يتم تحديد التعويضات والعوائد على أساس كفاءة وقدرات الموظفين 7 6 5 4 3 2 1
9. تتسم المكافآت والعقوبات بالشفافية. 7 6 5 4 3 2 1
10. يشعر الموظفون في الوزارة بالأمان الوظيفي. 7 6 5 4 3 2 1
11. يتم تشجيع الموظفين على انجاز مهامهم الوظيفية والعمل ضمن الفريق اذا اقتضت الحاجة. 7 6 5 4 3 2 1
12. يتوفر لدي وصف وظيفي شامل يحتوي على جميع مهام الوظيفة 7 6 5 4 3 2 1
13. تتبنى الوزارة مجموعة من الإجراءات الخاصة ببيئة العمل لضمان سلامة الموظفين 7 6 5 4 3 2 1

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

الفقرات

7 ← 1

1. تستثمر الوزارة معارف ومهارات العاملين بشكل جيد لتصبح أكثر كفاءة. 7 6 5 4 3 2 1
2. تحاول الوزارة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها. 7 6 5 4 3 2 1
3. تحسنت إنتاجية الوزارة بشكل ملحوظ في السنتين الماضيتين. 7 6 5 4 3 2 1
4. جودة العمل الذي نؤديه الوزارة عالي بشكل عام . 7 6 5 4 3 2 1
5. توفر الوزارة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين بغض النظر عن خلفياتهم. 7 6 5 4 3 2 1
6. يتم التعامل مع الموظفين في الوزارة باحترام بغض النظر عن درجاتهم الوظيفية. 7 6 5 4 3 2 1
7. تسعى الوزارة الى بناء علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها. 7 6 5 4 3 2 1
8. تحقق الوزارة معظم أهدافها بوتيرة عالية. 7 6 5 4 3 2 1
9. رضا المستفيدين تجاه الوزارة مرتفع جداً. 7 6 5 4 3 2 1
10. جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة عالية. 7 6 5 4 3 2 1