



كلية إدارة الاعمال

أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي في

سلطنة عمان

The impact of lean leadership on enhancing the
administrative efficiency of the agricultural and
fisheries sector in the Sultanate of Oman

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال

اعداد

محمود بن ناصر بن سيف الزيدي

اشراف الدكتور

محمد الراشدي

1444هـ/2022م

ملخص

تسعى هذه الدراسة الى بحث وتحديد أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان، وتم هيكلة الدراسة عن طريق متغيرات المتمثلة بالقيادة الرشيقة كمتغير مستقل بأبعادها والكفاءة الإدارية كمتغير تابع. وكذلك التعرف على الأدوات التي يجب استخدامها في القيادة الرشيقة. ومن جهة أخرى التعرف على مفاهيم الكفاءة الإدارية وأهميتها وعناصرها و محدداتها وخصائصها، أيضا التعرف على أثر القيادة الرشيقة من ناحية (التحسين المستمر، المرونة في الاستجابة، استشراف المستقبل) والكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي من خلال (الرضا الوظيفي، جودة الإنتاج، سرعة انجاز المهام).

بهدف التحقق من أهداف البحث، اتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة الحالية، حيث تم اختيار عينة الدراسة من بين مجتمع الموظفين في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، حيث يمثل هؤلاء الموظفون نسبة (10%) من المجتمع الدراسي، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتكونت العينة من (100) موظف. وسوف يستخدم البرنامج الاحصائي (spss) لتحليل النتائج باستخدام الاستبانة كأداة جمع المعلومات واتباع المنهج الوصفي التحليلي، وبعد اكمال الفصل الرابع والخامس ستظهر النتائج

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، الكفاءة الادارية، التحسين المستمر، الرضا الوظيفي

ABSTRACT

This study aims to investigate and determine the impact of agile leadership on enhancing the administrative efficiency of the agricultural and fisheries sector in the Sultanate of Oman. The study is structured by considering agile leadership as an independent variable with its dimensions and administrative efficiency as a dependent variable. Additionally, it seeks to identify the tools that should be used in agile leadership. On the other hand, it aims to understand the concepts of administrative efficiency, its importance, elements, determinants, and characteristics. Furthermore, it aims to explore the impact of agile leadership on aspects such as continuous improvement, responsiveness, and future foresight, as well as administrative efficiency in the agricultural and fisheries sector in terms of job satisfaction, production quality, and task completion speed.

To achieve the research objectives, the researcher followed a descriptive and analytical approach in the current study. The study sample was selected from among the employees of the Ministry of Agricultural and Fisheries Wealth and Water Resources, representing 10% of the study population, and they were chosen randomly. The sample consisted of 100 employees. Statistical software (SPSS) will be used to analyze the results using the questionnaire as a data collection tool, following the descriptive analytical approach. The results will be presented after completing chapters four and five.

Keywords: Agile Leadership, Administrative Efficiency, Continuous Improvement, Job Satisfaction.

جدول المحتويات

2	ملخص.....
3ABSTRACT
7	الفصل الاول: إشكالية الدراسة وأهميتها.....
8	المقدمة:.....
10	مشكلة الدراسة:.....
11	أهمية الدراسة.....
11	أهداف الدراسة :
12	أسئلة الدراسة:.....
12	فرضيات الدراسة:.....
13	مصطلحات الدراسة:.....
13	نموذج الدراسة:.....
14	حدود الدراسة:.....
15	الخلاصة:.....
16	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
17	المبحث الأول: القيادة الرشيقية.....
17	مفهوم القيادة الرشيقية.....
18	أهمية القيادة الرشيقية.....
18	مبادئ القيادة الرشيقية.....
19	عناصر القيادة الرشيقية.....
19	مزايا القيادة الرشيقية.....
21	المبحث الثاني: الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي.....
21	مفهوم الكفاءة الإدارية.....
21	أهمية الكفاءة الإدارية:.....
22	عناصر الكفاءة الإدارية.....
22	محددات الكفاءة الادارية.....
23	خصائص الكفاءة الإدارية.....
23	القطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان.....
24	القوة التنافسية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان.....

25مساهمة القطاع الزراعي والسمكي في الناتج المحلي
27الاحصائيات
28المبحث الرابع: الدراسات الأدبيات السابقة
28أولا. الدراسات العربية التي تناولت القيادة الرشيدة
33الدراسات الأجنبية
34الدراسات العربية للكفاءة الادارية
37اهداف الدراسات
38المنهج المستخدم
38أداة الدراسة
38مجتمع الدراسة
39عينة الدراسة
39ماذا استفدت من الدراسات السابقة
39ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
40الخلاصة:
41
41الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
42منهجية الدراسة:
Error! Bookmark not defined.الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها
42مجمع البحث:
42عينة البحث:
43العينة الاستطلاعية
43العينة الفعلية
48أداة الدراسة:
50صدق أداة الدراسة :
55ثبات أداة الدراسة:
57الخلاصة
58الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة
59السؤال الاول
63السؤال الثاني

66	السؤال الثالث
67	اختبار الفرضية الرئيسية
71	الخلاصة
72	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
73	المقدمة:
73	مناقشة النتائج:
75	التوصيات:
76	الافاق المستقبلية:
76	محدودية الدراسة
77	المراجع:
82	قائمة الملاحق:

الفصل الاول: إشكالية الدراسة وأهميتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسئلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- حدود الدراسة
- نموذج الدراسة
- الخلاصة

المقدمة:

تعد القيادة الرشيقة من المفاهيم الحديثة الذي لفت انتباه الباحثين، نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات مما أدى لظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة، وقد استمر الاهتمام بأنواع القيادة وظهر تجلياتها ضمن سلوكيات وأفكار كثيرة، كالقيادة الروحية والاصيلة والخادمة وغيرها، إلى أن استفاد الباحثين من مفهوم الرشاقة في العملية الانتاجية للإشارة إلى سلوكيات القيادة الرشيقة، إذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها مساعدة الافراد واحترامهم واعتماد الدعم للإفراد والتركيز على مجريات العمل وامتلاك الرؤية المستقبلية و الاهداف الواضحة و الالتزام المستمر (Puvanasvaran, Megat, Tang, Muhamad, & Hamouda, 2009)

تعمل القيادة الرشيقة على زيادة مستويات الأداء، وتسرع الإنجاز من خال: كفاءة التشغيل والمرونة الإدارية والاستثمار البشري الذكي، وتوظيف التكنولوجيا وخلق ثقافة مؤسسية مرنة. تعد الرشاقة عنصرا محوريا لتحقيق الأداء العالي، حيث تتسم المنظمات الرشيقة بالاستشعار التكتيكي، والكوادر الجاهزة والوعي بقدراتها والمرونة المالية والاتصالات السريعة والخطط البديلة واستشراف المستقبل والوعي الاستراتيجي وكفاءة التشغيل، وبقدرتها على التكيف، وبالتالي تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمة والتي تعد عنصرا أساسيا في منظمات هذا العصر في ضوء تعاملها مع البيئة معقدة وسريعة التغيير وعدم اليقين (Mathebula, 2011).

يعتبر متغير القيادة الرشيقة من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، وأن انطلاقة هذا الاهتمام كان نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة وقد تظل هذا التشخيص ظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به، لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة فخلال الفترة الزمنية من 1980 إلى 1990 كان تطور دور القيادة بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل، إذ ظهرت في تلك الفترة مفهوم القيادة التحويلية التي كانت تركز على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين، ثم القيادة التبادلية التي

بينت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف (الأفراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناء على تبادل المصلحة، وفي نهاية عام 1990 قدم نموذج آخر للقيادة يطلق عليه اسم القيادة التطويرية والذي يعد نموذج مطور للقيادة التحويلية وهو يشير إلى تلك السلوكيات التي يكون من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل (Ljungblom, 2012)

وقد تم الإشارة إلى القيادة الرشيقة بأنها السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة (Ljungblom, 2012) كما عرفت بأنها تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو أنها السلوكيات التي تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد (Ljungblom, 2012)

أو هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال (Dombrowski & Mielke, 2013) , كما عرفت بأنها القيادة ذات التعامل السهل عن الحزم في مواطن حل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضل المشكلات، وعرفت بأنها هي القيادة التي تحترم الوقت وتهتم بالأفكار المنتجة وتتبع عن السلوكيات التي تسبب هدر في الطاقات وتستخدم المهارات المرنة. (الفتلاوي، 2017)

مشكلة الدراسة:

تعدّ القطاعات الزراعية والسمكية من أهمّ القطاعات التي تحظى بأهمية كبيرة في تحقيق الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي للمواطنين، وذلك لاستنادها على موارد طبيعية ضرورية تلعب دوراً هاماً في اقتصاد السلطنة، وذلك في ضوء سعي الدولة لإيجاد مصادر بديلة للنفط. يُصنّف هذا القطاع كواحد من أفضل القطاعات الإنتاجية في البلاد، حيث يشكّل حصته الأكبر في الموارد غير النفطية التي يتم تصديرها للخارج، والتي يتجاوز حجمها الألف و77 طناً من منتجات زراعية وسمكية متنوعة، والتي تعتبر ثروات طبيعية هامة يعتمد عليها الاقتصاد السلطاني، نظراً لارتفاع قيمتها الغذائية الغنية بالبروتينات الحيوانية والمعادن والفيتامينات. (البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الالكترونية، 2020).

مفهوم القيادة الرشيقة يعد أحد المفاهيم المعاصرة والحديثة في العمل الإداري، ووزارة العمل من خلال مسؤوليتها في تنمية الموارد البشرية بقطاعي العام والخاص، لتسليط الضوء على أحدث الأساليب وأنماط العمل المواكبة مع التوجهات العالمية، وتسعى سلطنة عمان لتحقيق رؤية عمان 2040 من خلال قيادة مرنة وتطويرية في مختلف المؤسسات، التي يكون عنصر الابتكار فيها العنصر الأساسي في تسهيل إجراءات العمل وصولاً للأهداف الموكلة إليها، وتشمل القيادة الرشيقة جميع الموظفين والفئات في عملية التكيف ومواجهة التحديات والتغيرات خاصة التكنولوجية منها والجيوسياسية، و زيادة الوعي والتطوير الذاتي للأفراد والمؤسسات في نمط العمل التي تعمل بها المؤسسات. لهذا فإن القيادة الرشيقة يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على كفاءة قطاع الزراعة والثروة السمكية في عمان من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر. (الذخيرة، 2022)

لاحظ الباحث من خلال عمله في منصب إداري في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه وتعامله مع العاملين في الوزارة ان هناك تفاوتاً في الكفاءة الإدارية من دائرة لأخرى وان هناك غموضاً في مفهوم وممارسة القيادة ، ولعل أهم ما دفع الباحث لاختيار موضوع دراسته هو محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية حول موضوع الدراسة ولمعرفة درجة ممارسة الوزارة) ما أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان؟)

أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في ناحيتين هما:

الأهمية العلمية: تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المهمة في مجال البحث العلمي المتعلق بالقيادة الرشيقة نظراً للمديرين من القيادة المتبعة إلى تطبيق القيادة الرشيقة، وتتضمن هذه الدراسة خطوات علمية موجهة لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه، وتهدف إلى البحث العلمي في هذا المجال

الأهمية العملية: تكمن أهمية هذه الدراسة في أن تساعد المديرين في وزارة الزراعة والثروة السمكية وموارد المياه وبناء استراتيجيات على كشف أهمية القيادة الرشيقة وتأثيرها في كفاءة القطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان وكيفية حل ومعالجة كافة المشاكل التي تحدث من خلال القيادة التقليدية.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان الى :

1. التعرف على فروق استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ودور القيادة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي بسلطنة عمان.
2. معرفة تأثير القيادة الرشيقة في تعزيز الكفاءة للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان
3. فهم أثر القيادة الرشيقة في الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي وفهم القيادة الرشيقة بإدارة القطاع الزراعي والسمكي

أسئلة الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على طرح السؤال الرئيس الذي يمثل المشكلة الأساسية " ما أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان؟ " وتنبثق من هذه المشكلة عدة أسئلة فرعية، هي:

- 1) ما مستوى تطبيق ابعاد القيادة الرشيقة في القطاع الزراعي والسمكي بسلطنة عمان؟
- 2) ما مستوى الكفاءة الادارية في القطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان ؟
- 3) ما أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان ؟

فرضيات الدراسة:

- لتحقيق أهداف الدراسة أعلاه، يستند الباحث على فرضية أساسية تتمثل في:
- يوجد أثر للقيادة الرشيقة على الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان.
 - ويشتق من الفرضية الفرعية عددًا من الفروض الفرعية الآتية:
 - هناك اثر لتحسين المستمر على كفاءة القطاع الزراعي والسمكي.
 - هناك اثر للمرونة في الاستجابة على كفاءة القطاع الزراعي والسمكي بسلطنة عمان.
 - هناك اثر لستشرف المستقبل على كفاءة القطاع الزراعي والسمكي بسلطنة عمان.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الرشيقة : يعد مفهوم القيادة الرشيقة (lean Leadership) من المفاهيم الحديثة الذي لفت انتباه الباحثين، نتيجة تشخيص الباحثين خلال العشرين سنة الماضية إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات مما أدى لظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذي يجب على القائد القيام به أو عدم القيام به لتحقيق أفضل النتائج للمنظمة. (الفتلاوي، 2017)

الكفاءة الإدارية : الكفاءة الإدارية (Managerial competence) تعني مهارة المدير في الاستفادة مما هو مطروح أمامه من معلومات ونظريات وعلوم إدارية وانتقاء ما يتلاءم والموقف الإداري وتطبيقها بنجاح لإرساء الأهداف المنشودة، كما تُعرف بأنها المهارات الخاصة بتوجيه العاملين وكذلك المهام والمسؤوليات المتعلقة بالقيادة والإدارة الناجحة، ومن التعريفات الأخرى للكفاءة الإدارية هي تأدية المهام الإدارية بفاعلية، فالإدارة الناجحة هي التي تحظى بقدر مقبول من الخبرات العامة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (نجوى درواشة، 2017)

نموذج الدراسة:

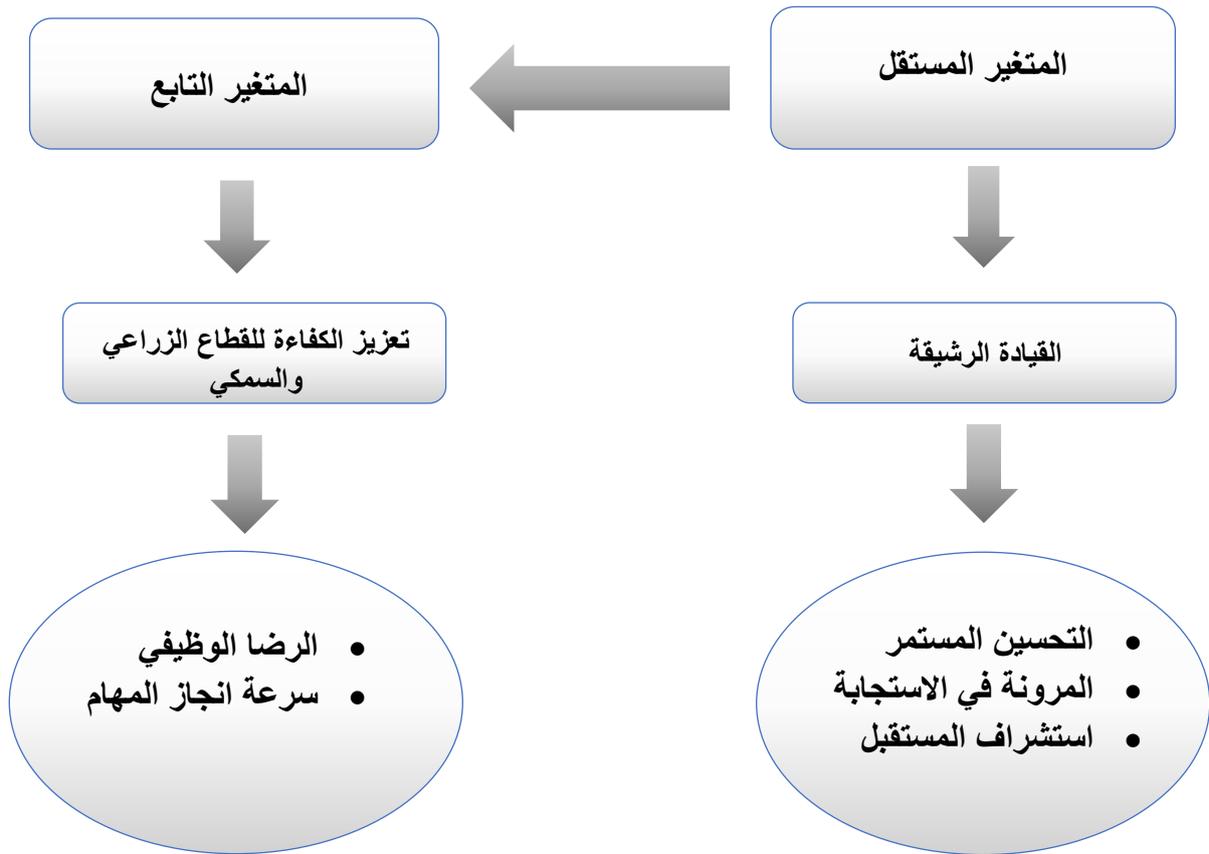
تنقسم متغيرات الدراسة إلى: متغيرين:

▪ متغير المستقل:

المتتمثلة في (ابعاد القيادة الرشيقة)

▪ متغير التابع:

المتمثل في (كفاءة القطاع الزراعي والسمكي):



حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على وزارة الزراعة والثروة السمكية وموارد المياه
2. الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على العاملين في وزارة الزراعة والثروة السمكية وموارد المياه (المديرين، الموظفين)
3. الحد الزمني: تم بدء الدراسة من يناير 2023 إلى يونيو 2023
4. الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على أثر القيادة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، والمرونة في الاستجابة، استشراف المستقبل) على الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي.

الخلاصة:

استعرض الباحث في هذا المبحث عن مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها والأسئلة التي تركز عليها وفرضياتها والمصطلحات الأكثر شيوعاً، وتناول توضيح بسيط لكل من العامل المستقل وهي القيادة الرشيدة، والعامل التابع وهي الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات

السابقة

- المبحث الأول: القيادة الرشيدة
- المبحث الثاني: الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان
- المبحث الثالث: نبذة عن القطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان
- المبحث الرابع : الدراسات السابقة

المبحث الأول: القيادة الرشيقة

يعتبر موضوع القيادة الرشيقة من المواضيع الحديثة وقد حظيت باهتمام كبير من طرف العلماء وباحثين الإدارة ذلك لدورها المهم في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات والسعي إلى تحقيق أهدافها، فهي تعتبر من أهم عناصر النجاح والاستمرار كما ان المنظمات تحتاج في وقتنا المعاصر الى قيادات متميزة ويكون ذلك من خلال أساليب حديثة للقيادة لمواكبة التطورات، وفي ظل المتغيرات والازمات المفاجئة التي تجتاح المنظمات مؤخرًا. كما يجب عليها توفير أجواء مناسبة للعاملين يغلب عليها روح الفريق والعمل الجماعي. حيث تعتبر القيادة الرشيقة من بين أهم الأنماط التي تساهم بشكل تلقائي على حل المشكلات والازمات عن طريق الاستجابة السريعة لها (زينب، 2021)

مفهوم القيادة الرشيقة:

تعتبر القيادة الرشيقة القاعدة الأساسية لنجاح واستمرار أي منظمة تهدف للوصول الى أفضل مستويات تحقيق الأرباح وكسب المنافسة.

لا يمكن حصر القيادة الرشيقة في مفهوم واحد فقد تعدد واختلقت التعاريف لاختلاف وجهات النظر و من بين أهم المفاهيم (Ljungblom, 2012)

ما يلي:

هي السلوكيات التي تظهر الاحترام للأفراد وتعديلهم وتوجيههم وتحفيزهم وتحسين ظروف العمل وضمان الاستخدام الفعال للموارد، كما اشير اليها بمفهوم مختصر هي السلوكيات التي تضيق او تخلق قيمة. (Ljungblom, 2012)

و القيادة الرشيقة ترتبط ارتباطا وثيقا بالفائد الرشيق الذي يمكنه توجيه فريقه والتأثير باستمرار على سلوك الفريق من خلال تحديد الرؤية التنظيمية ونشرها و الحفاظ عليها بحيث يقدم الفريق دائما قيمة للعملاء من خلال امتلاك العديد من المهارات مع المرونة و السرعة من اجل تحقيق الأهداف ومستعد دائما لمواجهة التحديات. (Fachrunnisa, 2020)

هي القدرة على القيادة بفعالية عندما يكون التغيير السريع في ظل ظروف الحالية. (Joiner & ChangeWise , 2009)

هي القدرة على اتخاذ "إجراء انعكاسي" للابتعاد عن التركيز الحالي، واكتساب منظور أوسع وأعمق، ثم إعادة التركيز واتخاذ الإجراءات المستندة إلى هذا المنظور الأكبر. (Joiner, Leadership agility, 2014)

هي نوع من القيادة التي تعمل على الاستجابة بسرعة والأبداع في تلبية احتياجات المتغيرة للعملاء والأسواق، انها عقلية وموقف ومنطق للفكر والعمل انها تستخدم صندوق أدوات مفتوحا به أدوات تدريب كما تعمل على تحسين التعاون والتقليل من التعقيد. (Wagner, 2016)

يمكن اعتبارها مهارة انشاء سياق صحيح وبيئة تتعاون فيها الفرق وتتعلم من بعضها البعض وتحصل على ردود فعل سريعة وتركز على الجودة والتعليم المستمر. (Siswanto, 2019)

أهمية القيادة الرشيقة:

- العمل على تماسك أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولويات لها
- مساعدة الافراد على النمو كأعضاء في الجماعات والتقدم كوحدات في المجتمع .
- المساعدة على توحيد الأهداف التي يجب تحقيقها، إضافة الى توجيه تفاعل الافراد ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضا إيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع .
- تخلق نظام يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء. (عبدالله، 2021)

مبادئ القيادة الرشيقة:

مبادئ القيادة الرشيقة :تقوم القيادة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الأساسية: (حسين، 2021)

- الإدارة المستهدفة: تسعى القيادة الرشيقة الى تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واحتياجات زبائنها للوصول الى الأهداف الاستراتيجية؛
- ثقافة التحسين: يولي هذا المبدأ تركيزه على جميع السلوكيات و المواقف التي تتضمنها القيادة الرشيقة لضمان تحقيق التكامل لمنع فشل الاستفادة من الفرص التي تواجه المنظمة في بيئتها

- تطوير الذات: يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتطوير واكتساب مهارات حديثة؛
- تعزيز مؤهلات الموارد البشرية: يهتم هذا المبدأ بدعم عمليات التعلم التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في العمل؛
- التقدم لخلق القيمة: يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتحديد الأماكن الوظيفية والموارد البشرية التي يمكن من خلالها خلق القيمة للمنظمة.

عناصر القيادة الرشيقة:

- القائد: هو الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات الجماعة في الاتجاه المطلوب ولكي يتمكن القائد من تحقيق ذلك لابد ان يتوفر فيه مجموعة من الخصائص والمهارات؛
- الجماعة: ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا تتم الا بوجود مجموعة من الافراد يطلق عليهم التابعين؛ (نور الدين و اسمهان ، 2017)
- عملية التأثير: وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يستطيع ان يتحكم في اتجاه المجموعة؛
- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير توجيه جهود المرؤوسين الى تحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة؛
- الموقف القيادي: ان الافراد يكونون قادة في بعض المواقف اما في مواقف أخرى هم غير ذلك تماما (كلثوم، 2017/2018)

مزايا القيادة الرشيقة:

ان التركيز في مضامين القيادة الرشيقة يبرز وجود مزايا عديدة يمكن للمؤسسات الاستفادة منها: (الفتلاوي، 2017)

- تحقق القيادة الرشيقة فهما لهماية الأدوار، وإنجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة كما تشجع على تحقيق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات؛

- تضمن الفكر الرشيق للقيادة بان الافراد في المنظمة يشكلون راس المال الفكري والأهم في تشكيلة هيكله المنظمة وعليه يجب ان يكون دورهم فعال في اتخاذ القرارات إضافة الى حل المشاكل؛
- ان تتوفر مستويات عالية هن السلوكيات الرشيقة حيث يتواجد روابط بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل؛
- ومن احدى اهم المزايا التي تميز القيادة الرشيقة هي السيطرة والتحكم بالوقت من خلال استغلاله بكفاءة.
- تعمل القيادة الرشيقة على تشجيع الموظفين على تبني السلوكيات الرشيقة والتي تحتاجها المنظمات لإنشاء اعمال فعالة ومستدامة (Beale, 2008)

المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة الرشيقة في المؤسسات:

ان جناح أي نوع من القيادة يجب توفر بعض من المتطلبات الأساسية داخل المنظمة من بينها : (Führung, 2018) :

وفقا لـ Fischer-Häusling غالبا ما تمنع ثقافة التنظيم التقليدي درجة اعلى من الرشاقة (اليات الحماية، القواعد، الصارمة، و القليل من حرية اختيار الموظفين) بينما الثقافات التنظيمية الرشيقة الشفافية و الحوار و موقف الثقة و اليات التغذية الراجعة قصير المدى كما يتم التعامل مع الأخطاء بشكل علني و بناء، كما تعمل على تشجيع و الترحيب بالتغيرات لأنها تعني التحسينات و تعرف كيفية التعامل مع التغير

و حيث يعتبر لـ Lindner ان المتطلبات الأساسية هي ان المنظمة تسمح بقرارات التي يتخذها الفريق أي ان القرارات تتخذ بشكل مشترك بين القادة و الافراد و ليست كتعليمات من الرؤساء، كما تعتبر هذه النقطة مهمة جدا فالفرق ذاتية التنظيم تقرر بنفسها افضل الطرق لإتمام مهامهم؛ يعتبر Sutherland/Schwaber ان المتطلبات الأساسية هي يجب على الفرق ان تمتلك جميع المهارات المهنية والاجتماعية و الفنية للقيام بالعمل دون الاعتماد على افراد خارج الفريق، فهذا الشكل من القيادة فعال جدا وخصوصا مع الفرق عالية التطور حيث يكون الهدف الأساسي هو إطلاق العنان لإمكانات الأبداع و الابتكار.

المبحث الثاني: الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي

مفهوم الكفاءة الإدارية :

ويشير مصطلح الكفاءة الإدارية إلى درجة نجاح الإدارة في تأمين الموارد والاستعمال الأمثل لها في المؤسسة، ومن ثم يتطرق إلى الصلة بين أصل المصادر المستعملة في العملية الإدارية والانتاجية وبين نسبة المخرجات المتولدة عنها ، لذا كلما تم استغلال الموارد التنسيقية أصبحت هناك درجة كفاءة ادارية أعلى، و النقيض من ذلك فكلما يقل أو ينعدم استعمال المواد التنظيمية فهذا يعني " استغلال غير أمثل وغير كفاء للمواد الإنسانية (ماهر، 2013)

ولقد اصبحت الكفاءة الادارية عنصراً اساسياً في استراتيجيات ادارة المؤسسات والموارد البشرية، وفي الآونة الأخيرة اكتسبت الكفاءة الادارية اهتماماً متزايداً في مجال السلوك الاداري والتنظيمي وبحوث ادارة الموارد البشرية وتطويرها، وقد استطاعت المؤسسات التي اهتمت بكفاءتها الادارية التقدم والتميز بأعمالها، وتحقيق اهدافها، والوصول الى الميزة التنافسية في بيئتها، ومن ثم فان الكفاءة الادارية فقد منحت أولوية في أنشطة المؤسسات والموارد البشرية (الكساسبة، 2016)

لهذا تعد الكفاءة الادارية من أنسب الوسائل لتمكين المؤسسة من تحقيق التميز باعتبارها مفهوماً استراتيجياً يساهم في تحسين اداء ونتاجية المؤسسة ، الأمر الذي بدوره يتحقق من خلال الادارة بكفاءة وفاعلية، وكذلك عن طريق صناعة استراتيجيات المؤسسة او من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات بممارسات مختلف الفعاليات والأنشطة الخاصة بالموارد البشرية من استقطاب واختيار، وتدريب وتعويض للموظفين في المؤسسة حيث اصبحت تركز اهتمامها على الكفاءات التي تصنع التميز والتغيير، ولا يمكن تحقيق أي تميز او تغيير في غياب الكفاءات (صالح، 2004)

أهمية الكفاءة الإدارية:

والكفاءة الادارية تستمد أهميتها باعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي : يمكن التعرف من خلالها على مدى حسن استخدام الموارد المتوافرة بكفاءة، فضلاً عن انها تعكس مدى كفاءة الادارة في التنسيق والتوجيه وحسن الاختيار بين البدائل الموجودة. وتظهر أهمية الكفاءة الادارية من خلال محاولة ادارة المؤسسة التوفيق بين جميع الأطراف العاملة في المؤسسة، اذ تواجه قوى ضاغطة منها : الادارة العليا تطالب بتحسين الأداء وكفاءة الادارة والانتاج، ومطالب العاملين

بتحسين الأجور وظروف العمل ولا يمكن التوفيق بين جميع الأطراف الا عن طريق الكفاءة الادارية اذ تعد الكفاءة الادارية احدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق اهداف المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها مع المؤسسات الأخرى (الغزو، 2013)

وان اهمية عملية تنمية الكفاءات اصبحت من الأولويات الذي تعتمد عليها الإبصار الاستراتيجية للجهاز، اذ تعد اغلب الاحيان هي المتحكمة والمحددة في كل شؤون الادارة لكونها تجسد أحد أهم المصادر الاستراتيجية والرئيسة للمؤسسة، اذ اصبحت تحتل موقعا هاما من اهتمامات المؤسسة التي لديها الرغبة في تحقيق مستوى أعلى وتميز من النجاح في الاداء الكلي (صالح، 2004)

عناصر الكفاءة الإدارية:

توجد عناصر عدة مهمة ينضوي في مجموعها ما يعرف بالأداء والذي يعد أحد العناصر الأساسية الذي تتوقف عليه نجاعة العملية الإدارية أو فشلها وهذه العناصر هي: (العميان، 2013)

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات الإدارية المرتبطة بها
- نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام في الإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- كمية العمل: وتشمل حجم العمل في الظروف العادية وسرعة الانجاز لهذه الأعمال من لدن الافراد
- المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وانجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

محددات الكفاءة الادارية:

- أ- المقدرة على العمل وتكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية والاستعداد الشخصي التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب
- ب- الدافعية: تحدد دافعية الفرد بظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية ومراحل الراحة وظروف العمل الاجتماعية كالتنظيم الغير رسمي، وحاجات الأفراد (السلمي، 1985)

خصائص الكفاءة الإدارية:

1. تعد الكفاءة ذات غاية من خلالها يتم تشغيل معارف مختلفة بقصد تحقيق هدف محدد او تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة في ادارة التنظيم
2. تعد الكفاءة مفهوم مجرد ، أي غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الفعاليات والانشطة والممارسات والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، وهذا ما يؤكد "Thierret Sauret" أن الكفاءة يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.
3. يتم صياغة الكفاءة بطريقة ديناميكية، إذ أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقات مفرغة من المعارف الفنية
4. الكفاءة مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤا لأداء أنشطة معينة، وانما يكتسبها من خلال التدريب الموجة (الشماع، 2007)

المبحث الثالث : نبذة عن القطاع الزراعي والسكي في سلطنة عمان

تمثل قطاعات الثروة الزراعية بشقيها النباتي والثروة السمكية وموارد المياه أحد المرتكزات الأساسية لاقتصادنا الوطني من خلال توفير الغذاء من الحاصلات المختلفة إضافة إلى المنتجات الحيوانية كما تستوعب هذه القطاعات عدد كبير من العمانيين من أبناء الأسر الزراعية ومربي الماشية والصيادين.

وقد تبنت حكومة سلطنة عمان إستراتيجية عامة للتنمية منذ سبعينات القرن الماضي وكان من أهم أهدافها تنويع مصادر الدخل بدلا من الاعتماد على الاقتصاد النفطي، وذلك من خلال إحداث تنمية شاملة لقطاعات الاقتصاد الأخرى ومنها قطاعات الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه.

ولتحقيق التنمية المنشودة لهذه القطاعات وضعت الوزارة الخطط الخمسية المتعاقبة والتي تبنت سياسات وبرامج استهدفت تنمية الموارد الزراعية والسمكية وموارد المياه، وتشجيع القطاع الخاص لكي يقوم بدور رئيسي ومشارك في عملية التنمية الزراعية والسمكية.

وتنطلق الأهداف الرئيسية لوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه من الرؤية المستقبلية للتنمية الاقتصادية للسلطنة 2040 لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للبلاد لتنويع

مصادر الدخل القومي وتوسيع القاعدة الإنتاجية وتأهيل الإنتاج المحلي بما يمكنه من الاندماج في السوق العالمي والمنافسة في إطار بيئة تتمتع بالحرية الاقتصادية اللازمة

وهناك أهداف رئيسية شملتها الخطط الخمسية المتعاقبة واختلفت من مرحلة إلى أخرى حسب درجات تطور القطاع والظروف المحلية والخارجية ولبلوغ هذا الهدف سخرت الوزارة إمكانياتها في وضع السياسة البحثية والإرشادية والاستثمارية من أجل دفع القطاع الخاص نحو مزيداً من الاستثمار في المجالات الزراعية والحيوانية والسمكية والأنشطة المرتبطة بها.

إن إستراتيجية التنمية التي اتبعتها السلطنة فيما يتصل بقطاعات الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه قد حققت نتائج طيبة، فبالرغم من الندرة النسبية للموارد الزراعية وشح المياه المتاحة إلا أن هذه القطاعات قامت بالمساهمة بشكل كبير في احتياجات السلطنة من السلع الغذائية. (التقرير السنوي 2021 م)

إن الاهتمام المتواصل من حكومة سلطنة عمان وعلى مدى سنوات النهضة المباركة بالتنمية الزراعية والسمكية وموارد المياه مع التركيز على نواحي الاستدامة لتلك التنمية واستدامة الموارد الطبيعية المرتبطة يعود بالرفاهية على أبناء هذا الوطن. ووزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه ماضية في أخذها بما توفره المعارف العلمية من تقنيات وأساليب حديثة إلى جانب المحافظة على ما خلفه لنا الأجداد من معارف ومهارات والتي سوف يكون لها أكبر الأثر في تحقيق أهداف التنمية الزراعية والسمكية في البلاد. (التقرير السنوي 2021 م)

القوة التنافسية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان:

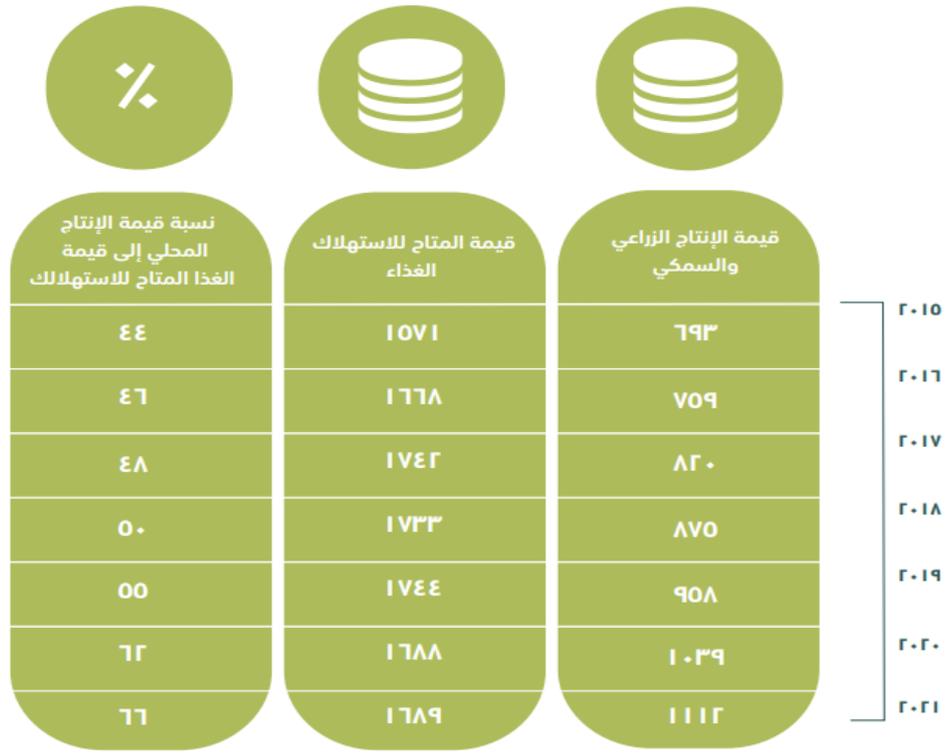
يصنف هذا القطاع كواحد من أفضل القطاعات الإنتاجية في البلاد ويشغل النصيب الأكبر في حجم الموارد غير النفطية التي يتم تصديرها للخارج والذي قدر حجمه بحوالي ألف و77 طناً من مختلف المنتجات الزراعية، وتعد الثروات الحيوانية والسمكية من الثروات الطبيعية المهمة التي تعتمد عليها السلطنة في اقتصادها، وذلك لارتفاع قيمها الغذائية الغنية بالبروتينات الحيوانية والمعادن والفيتامينات من لحوم وبيض وألبان. ومع وجود هذه الموارد تبنت وزارة الزراعة والثروة السمكية العديد من السياسات والخطط والبرامج لتنمية هذا القطاع وتحقيق التنمية المستدامة فيه، كما أنها شجعت المواطنين والمستثمرين الأجانب على الاستثمار في الثروات النباتية والحيوانية والبحرية التي تزخر بها السلطنة وإقامة مشاريع تختص بهذا الجانب، وتتمثل هذه المشاريع في إنتاج الخضار، ومستلزمات الري الحديثة، والتمور، وبيع المواشي والاستفادة من جلودها

ومنتجاتها مثل الألبان والبيض، وفتح مراكز لتقديم الاستشارات الزراعية، وبيع الأسماك وتصديرها للخارج. ومن أجل جذب المزيد من المستثمرين، تقدم الجهات المعنية العديد من التسهيلات (البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الالكترونية، 2020)

مساهمة القطاع الزراعي والسمكي في الناتج المحلي:

تحظى سلطنة عمان بالعديد من المزايا والسمات والخيرات والهبات الجاذبة للاستثمار الزراعي والسمكي حيث يشكل موقعها الاستراتيجي المطل على سواحل البحر بطول (3165) كم وتجمع (3) بحار غنية بالثروات البحرية ومخزون سمكي يشكل إحدى الركائز المهمة لقطاع إنتاج الغذاء خلال المرحلتين الحالية والمستقبلية ويعتبر نقطة ارتكاز تجمع بين الشرق والغرب والشمال جاذبا للاستثمار والتجارة الإقليمية والعالمية. وتتميز السلطنة أيضا ببيئات مناخية متباينة رطبة وجافة وطوبوغرافية متنوعة تشكل مصدرا مهما للتنوع الأحيائي ومؤهلاً لتنمية وتطوير القطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني حيث توجد مصادر تقليدية وغير تقليدية من المياه تستخدم في معظم الأنشطة الزراعية والحيوانية، وتبذل وزارة الزراعة والثروة السمكية جهودا كبيرة لضمان إدارتها بكفاءة عالية لضمان استدامتها. كذلك توجد المراعي الطبيعية التي تمتد على مساحات واسعة في شمال وجنوب السلطنة تمثل مصدر علفي غذائي مهم للحيوانات.

وتعد رؤية عمان 2040 جزءاً أساسياً من تحول السلطنة إلى اقتصاد متنوع ومستدام، حيث تستهدف الرؤية تعزيز الاستثمارات في القطاعات الحيوية مثل الزراعة والثروة السمكية. وتعتبر سلطنة عمان هي الأولى خليجياً في نسبة مساهمة القطاعين الزراعي والسمكي في الناتج المحلي الإجمالي، وهناك دراسات تؤكد زيادة مساهمة قطاع الأسماك في الناتج المحلي الإجمالي إلى أكثر من الضعف، أي من 225 مليون ريال عماني في 2016 إلى 781 مليون ريال عماني بحلول عام 2023. (مساهمة قطاع الأسماك في الناتج المحلي بحلول عام 2023، 2021)

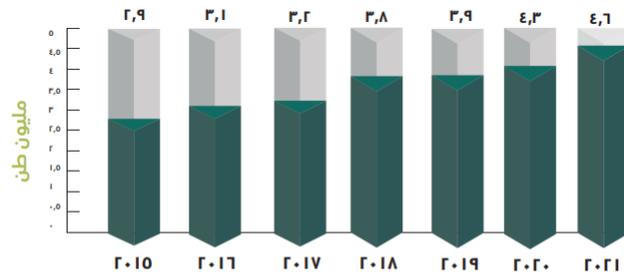


مساهمة قيمة الإنتاج المحلي للقطاعات الزراعي والسمكي (التقرير السنوي 2021 م)

بلغت نسبة مساهمة قيمة الإنتاج المحلي من المنتجات النباتية والحيوانية والسمكية إلى إجمالي قيمة المتاح للاستهلاك من الغذاء نحو (66%) في عام 2021م مقارنة بـ (44%) بنهاية الخطة الخمسية الثامنة (2015) وتعتبر هذه النسبة جيدة على الرغم من الزيادة المستمرة في عدد السكان بالإضافة إلى الزيادة المضطربة في أعداد السياح والتحسين في الأنماط الاستهلاكية والتي بدورها تؤثر في زيادة نسبة

الاستهلاك من الغذاء (التقرير السنوي 2021 م)

الإحصائيات:

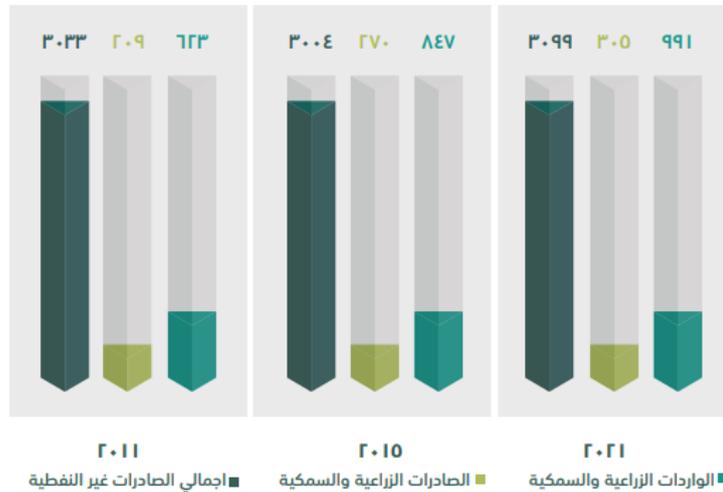


متوسط نسبة النمو
(٢٠١٠ - ٢٠٢١م)



نسبة النمو
(٢٠٢٠ - ٢٠٢١م)

إجمالي حجم الإنتاج الزراعي والسمكي (2015-2021م) صفحة 11 (التقرير السنوي 2021 م)



قيمة الصادرات الزراعية والسمكية (مليون ر.ع) (التقرير السنوي 2021 م)

المبحث الرابع: الدراسات الأدبيات السابقة
أولاً. الدراسات العربية التي تناولت القيادة الرشيقة:

1. دراسة شبات (2020) بعنوان: دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في
المؤسسات الصحية

هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الرشيقة، في تحفيز العاملين في اتحاد العمل الصحي في قطاع غزة، من خلال إبراز مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، والحكمة والصبر، والموضوعية، والهدوء والثقة في سلوك المسؤولين مع العاملين، في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، وبيان مستوى ممارسة نظم التحفيز المادي والمعنوي) مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الطبية في اتحاد العمل الصحي، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، كما تم توزيع 140 استبانة، واسترداد 136 استبانة بنسبة %97.1 ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- تتوفر أبعاد القيادة الرشيقة المذكورة بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك بوزن نسبي %82.5 ومتوسط حسابي 8.25
- تتقارب جميع استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، ذات العلاقة بأبعاد القيادة الرشيقة، والتي تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (8.70 - 8.09)
- . تقوم القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي بممارسة نظم تحفيز بدرجة مرتفعة، وذلك بوزن %80.9 ومتوسط حسابي (8.09)

2. دراسة قنديل (2020) بعنوان: أثر الرشاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور

الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية"

هدفت الدراسة التعرف على أثر الرشاقة التنظيمية بأبعادها (الاستجابة والمرونة والسرعة)، على التميز المنظمي في شركات الاتصال العاملة في الأردن، ودراسة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية على العلاقة بين الرشاقة والتميز المنظمي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتناولت الدراسة ثلاث شركات اتصال، وكان مجتمعها من جميع المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن، وتم توزيع (350) استبانة، واسترجاع (273) استبانة قابلة للتحليل ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرشاقة التنظيمية الاستجابة والمرونة، والسرعة) على التميز المنظمي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) أقل أو يساوي)، من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$)، في تحسين تأثير الرشاقة التنظيمية بأبعادها : الاستجابة، والمرونة، والسرعة) على التميز المنظمي من وجهة نظر المدراء في شركات الاتصال العاملة في الأردن

3. دراسة البابا (2020) بعنوان : مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة ودورها بجودة

الخدمات المقدمة لشركة الاتصالات الخلوية جوال بغزة"

هدفت الدراسة التعرف على دور الإدارة الرشيقة بأبعادها تنظيم موقع العمل، والتحسين المستمر، والعمل القياسي، والموظفين متعددي الوظائف في جودة الخدمات المقدمة لشركة الاتصالات الخلوية جوال بغزة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (140) مفردة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، من مجتمع الدراسة المتمثل من موظفي شركة جوال، ومن أهم

نتائج الدراسة ما يلي:

- بلغ الوزن النسبي لفقرات محور الإدارة الرشيقة (67.10) ، في حين بلغ الوزن النسبي لفقرات محور جودة الخدمة المقدمة (67.60%)
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة، وجودة الخدمات المقدمة في شركة جوال بغزة
- وجود أثر لمدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة على جودة الخدمات المقدمة في شركة جوال بغزة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط تقدير استجابات أفراد العينة حول علاقة الإدارة الرشيقة بجودة الخدمة المقدمة في شركة جوال بغزة تعزى إلى متغير: (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومكان العمل)

4. دراسة صباية (2021) بعنوان " دور القيادة الرشيقة في تعزيز مستوى مهارات

التكيف مع ظروف العمل "

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الرشيقة بأبعادها (المرونة، التحسين المستمر، والتفكير الإبداعي، واستشراف المستقبل) في تعزيز مستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (305) شخصا من رؤساء الأقسام والمديرين في الجامعات الفلسطينية وكانت أدواتها : الاستبيان ، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن مستوى القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (68.04%) وحازت الأبعاد على الترتيب التالي : بعد المرونة حصل على الترتيب الأول ، وبوزن نسبي (68.77%) وهي درجة كبيرة وثم التحسين المستمر وبوزن نسبي (68.02%) وهي درجة كبيرة، ثم التفكير الإبداعي وبوزن نسبي (67.47%) وهي درجة كبيرة .
- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين القيادة الرشيقة وتعزيز مستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد القيادة الرشيقة الثلاثة في تعزيز مستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل، وعدم وجود

أثر للبعد الرابع (استشراف المستقبل)، على تعزيز مستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات بالجنوبية

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول محوري القيادة الرشيقة وتعزيز مستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، والفئة العمرية والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة) .

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة قيام قيادة الجامعة بإجراءات عملية؛ لتبني أسلوب القيادة الرشيقة في الجامعات.

5. دراسة محمود (2021) بعنوان: أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز

الرشاقة التنظيمية:

هدفت الدراسة التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي بأبعادها: (التمكين، وتشارك المعلومات والتدريب والتطوير)، على الرشاقة التنظيمية بأبعادها: رشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرارات، ورشاقة التطبيق والممارسة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (385) عاملاً من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، وكانت الأداة التي تم استخدامها لجمع البيانات الاستبانة ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة تأثير موجبة بين ممارسة الإدارة بالاحتواء العالي: (التمكين، وتشارك المعلومات والتدريب والتطوير) والرشاقة التنظيمية.
- عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين المكافآت والرشاقة التنظيمية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة :

تفعيل برامج تدريبية؛ لتعزيز قدرات الرشاقة التنظيمية لدى العاملين، من خلال الاهتمام بالدورات وورشات العمل التي تهدف إلى تنمية مهارات الاتصال الفعال ونشر المعرفة، ووضع الخطط واتخاذ القرارات وغيرها

6. دراسة عبد الله وآخرون (2021) بعنوان سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز

روحانية مكان العمل".

هدفت الدراسة التعرف على دور سلوكيات القيادة الرشيقة بأبعادها (التواضع، والثقة والموضوعية، والصبر والهدوء والحكمة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل المتمثلة بـ

(العمل الهادف، ومحاذاة القيم والإحساس بالانتماء والاندماج الوظيفي)، في جامعة نولج بالعراق. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة التي تم استخدامها الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (57) عضو هيئة تدريس من أصل (130)، ومن أهم نتائج الدراسة أن:

- جامعة نولج استطاعت أن توظف القيادة الرشيدة، من خلال قيادتها الإدارية والأكاديمية عن طريق تعاملهم الجيد مع الكوادر التدريسية، وعن كيفية أداء مهامهم المكلفين بتأديتها، وعقد لقاءات معهم للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها؛ وذلك لتحقيق إنجاز أفضل لعمل الكوادر التدريسية، وبالتالي تحقيق النجاح التنظيمي.
- هناك وجود حالة من الارتباط ما بين العمل الذي تؤديه الكوادر التدريسية في جامعة نولج ومصالحة المجتمع، وأن العمل الذي تؤديه الكوادر التدريسية له قيمة عالية لدى الآخرين. ويعزى ذلك إلى الارتباط الروحي القوي في مكان العمل الذي يؤدي إلى تحسين الإحساس بالرضا لمتطلبات الفرد العامل المادية والروحية
- وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة، وتأثير ما بين القيادة الرشيدة بأبعادها الستة المتمثلة ب: التواضع، والثقة والموضوعية، والصبر، والهدوء والحكمة وبين وروحانية مكان العمل التي تساهم في بناء مناخ تنظيمي يتصف بعلاقات صداقة طيبة، وتجنب العاملين حالات الصراع الشخصي.

7. دراسة حسين والزبيدي (2021) بعنوان: توظيف سلوكيات القيادة الرشيدة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري

هدفت الدراسة التعرف على تحديد أهمية الدور الذي تمارسه القيادة الرشيدة، من خلال ستة سلوكيات، وهي: (سلوكية التواضع والهدوء والحكمة والصبر والموضوعية، والثقة)، في دعم برامج ومجالات الاستثمار في رأس المال البشري، من خلال عناصره الأربعة (المهارات والمعارف والقدرات والخبرات) واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (227) عضواً من أعضاء مجالس الكليات الأهلية العراقية المعترف بها من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن القيادة الرشيدة تمارس تأثيراً معنوياً في دعم برامج الاستثمار برأس المال البشري

1) دراسة (Shumani & Abbas, 2020) بعنوان أثر القيادة الرشيقة في تقليل

ضغط العمل (دراسة ميدانية للقيادات الإدارية في كليات جامعة سامراء).

The effect of agile leadership in reducing work pressure (a field study of administrative leaders in the colleges of University of Samarra

هدفت الدراسة اختبار علاقة وتأثير القيادة الرشيقة، كمتغير مستقل في ضغوط العمل كمتغير مستجيب في جامعة سامراء، كما هدفت إلى الخروج بمجموعة من التوصيات التي تساهم في تقليل ضغوط العمل، في كليات الجامعة موضوع البحث واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في كليات جامعة سامراء، وجمعت البيانات من (50) مبحوثاً يمثلون عن قصد مجتمع البحث، واعتمدت الدراسة على الاستبانة التي تضمنت (28) فقرة كأداة لجمع البيانات أظهرت نتائج الدراسة توافر مستوى مرتفع للقيادة الرشيقة بأبعادها ، وبنسبة (75.5%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية على المستويين الكلي والفردى بين القيادة الرشيقة وضغوط العمل في الأبعاد التي شملها البحث، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة على مستوى ضغوط العمل كما أسفرت الدراسة عن مجموعة من التوصيات، أهمها : زيادة الاهتمام في مؤشرات ضغوط العمل، ومؤشرات القائد الرشيق، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي، لما لها من أهمية تفوق في اعتباراتها المجتمعية وجودة الخدمات المقدمة وتقليل الهدر والتكاليف

2) دراسة (Fachrunnisa, et.al) (2020) بعنوان نحو التحول الرقمي للشركات

الصغيرة والمتوسطة دور القيادة الرشيقة والمرونة الاستراتيجية "

Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility

هدفت الدراسة اختبار دور القيادة الرشيقة والمرونة الاستراتيجية؛ لتحسين التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بين دول الآسيان (ASEAN). وتمثلت عينة الدراسة من 539

شركة صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا وماليزيا، كممثلين لمجتمع الآسيان، وتم اختبارها باستخدام SmartPLS 3 واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع مجموعة 519 دراسة استقصائية قابلة للاستخدام توصلت الدراسة إلى أن معظم الجهات الفاعلة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، لديها بالفعل قيادة رشيقة ومرنة استراتيجية، وتحول القوى العاملة والقدرة الديناميكية لاستراتيجية الأعمال، كما أظهرت نتائج اختبار البيانات أن القيادة الرشيقة تصبح مفتاح النجاح في تنفيذ التحول الرقمي، علاوة على ذلك، فإن المرونة الاستراتيجية التي تأتي من تحول القوى العاملة والقدرة الديناميكية أيضاً العامل المحدد في إنشاء التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أظهرت النتائج أن الاستجابة السريعة للقائد متبوعة بالمرونة الاستراتيجية، والتي تلعب دور مهم في نجاح تنفيذ التحول الرقمي وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة الظروف المناسبة للإدارة للتحول الرقمي، وذلك من خلال وجود قائد ذا رؤية وتفكير استراتيجيا في اتخاذ القرارات

الدراسات العربية للكفاءة الادارية:

1. دراسة خالد فتوح (2021) بعنوان: وظائف إدارة الكفاءات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بتلمسان

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير وظائف إدارة الكفاءات في تحسين الأداء الوظيفي ولإبراز ذلك أجرينا دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات (مديرية الموارد المائية، الجزائرية للمياه، فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز) بتلمسان قوامها 102 استبياناً، حيث تم استخدام برنامج (spss) في المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات، ومن أجل اختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتوظيف الكفاءات ، تقييم الكفاءات) على الأداء الوظيفي، بالمقابل وجود أثر ذو دلالة إحصائية (لتطوير وتنمية الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات) على الأداء الوظيفي.

2. دراسة خالد ،عبد هادي (2022) بعنوان: مستوى الكفاءة الإدارية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر الهيئات التدريسية

هدفت هذه الدراسة على بناء مقياس للكفاءة الادارية وقياسه والتعرف على مستوى الكفاءة الادارية والتعرف على الفرق في الكفاءة الادارية للعمداء الكليات وفقاً للجنس ، و تمثل مجتمع البحث الحالي بأعضاء الهيئات التدريسية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية الحكومية ، معتمداً على بيانات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / قسم الاحصاء في العراق للعام (2021) والبالغ عددهم (1319) يدرسون في (19) كلية ، بواقع (1029) ذكور و (290) اناث اما عينة البحث الحالي بنسبة مئوية بلغت (45%) وبالطريقة الطبقية العشوائية المتناسبة ومن جميع كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في العراق حيث بلغت العينة البحث (600) عضو هيئة تدريسية من كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة ، تم استخدام الوسائل الاحصائية للوصول الى النتائج والتي من اهمها وجود فرق حقيقي بين المتوسط الحسابي لمجال الكفاءة الادارية الشخصية و الاجتماعية والعلمية و المهنية للعميد ، كذلك عدم وجود فرق حقيقي (معنوي) في مستوى الكفاءة للعميد كما يراها الأساتذة تبعاً لجنس الاستاذ (ذكر) ، انثى) ، واهم التوصيات العمل على اعادة النظر في تكليف لشغل منصب عميد الكلية وفقاً للكفاءة الادارية والعمل على اعداد برامج تدريبية ادارية للذين يرومون شغل منصب عميد الكلية من اعضاء الهيئات التدريسية و عقد ندوات ومحاضرات وقيام مؤتمرات وحلقات علمية حول نظم ولوائح العمل الاداري في الكليه.

3. دراسة الحمداني ،هزرشي ، سبيع عائشة (2022) بعنوان: إدارة الكفاءات ودورها في تنمية السلوك الإبداعي دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، وذلك بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، وللوصول إلى تحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع كافة المعلومات، حيث تم توزيعها بطريقة عشوائية على عينة مكونة من(40)مفردة ، من أصل (56)، حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام

برنامج (Spss) ، كما بينت نتائج الدراسة من خلال النتائج الإحصائية المستوى المتوسط لكل من إدارة الكفاءات والسلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين، كما تبين أيضا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد تعويض الكفاءات على تنمية السلوك الإبداعي، ومن أهم ما توصي به الدراسة ضرورة تكثيف جهود المديرين العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة في مجال تطوير كفاءاتها البشرية، مع توفير البيئة الملائمة والمدعمة لروح الإبداع والتجديد.

4. محمد أحمد (2022) بعنوان: الكفاءة الإدارية وعلاقتها بإدارة الازمات لدى عمداء كليات جامعة محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الأقسام

يواجه التعليم العالي في العصر الحديث تحديات كثيرة متمثلة بالتقجر المعرفي، وهذا يتطلب تنشيط دور الإدارة الجامعية لتستطيع الاضطلاع عبر واجباتها الجديدة، إذ لم يعد من المناسب إدارة الجامعات بنفس الأساليب التي كانت تدار بها في الماضي، إذ تعاني المؤسسات التعليمية من تركه ادارية منقطة بالتحديات على الرغم من الجهود التي تبذل في محاولاتها من اجل تطوير ذاتها، وتشهد الجامعات محاولات جادة لتطوير انظمتها كافة، وتعد الكليات الوحدة الاساسية للجامعة، وعلية فان كفاءة العمل الاداري يرتبط الى حد كبير بدور افرادها وما يقدمون به من اعمال ادارية فاعلة لإدارة الازمات التي تواجه مؤسساتهم الامر الذي يستوجب القول الى ان عمداء الكليات يعتمد نجاحهم على كفاءتهم الادارية وكذلك على توفير المناخ المناسب لإدارة الازمات التي تواجههم. تكمن اهمية البحث بوصف الجامعة قائدة للتطور والتقدم، كذلك يستدعي الامر بوجود ادارة تتسم بالفاعلية في الكفاءة الادارية تعمل على تحقيق اهدافها التي انشئت من اجلها ومواجهة الازمات التي تعترض سير عملها، إذ ان اهمية ادارة الازمات تتضح من خلال اتباع المنهج العلمي في كيفية احتواء الازمة والحد منها. اهداف البحث: يهدف البحث الحالي التعرف على: مستوى الكفاءة الادارية لدى عمداء كليات جامعات بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام. مستوى ادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام. العلاقة الارتباطية بين الكفاءة الادارية وادارة الازمات لدى عمداء كليات جامعات محافظة بغداد من وجهة نظر رؤساء الاقسام. شمل مجتمع البحث رؤساء الاقسام في كليات جامعات محافظة بغداد والبالغ (419) رئيس قسم لكافة الكليات، وقد اختيرت عينة البحث باتباع

الاسلوب الطبقي العشوائي اذ بلغ افراد العينة (200) رئيس قسم وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للأداة من الصدق فقد تم عرضها على مجموعه من الخبراء المختصين في مجال الادارة والقياس والتقويم وكذلك عن طريق مؤشر آخر وهو صدق البناء. أما الثبات؛ فتم التحقق من بطريقتين الاولى الاختبار واعادة الاختبار والطريقة الثانية طريقة تحليل التباين باستعمال معادله الفاكرونباخ واهم الوسائل الاحصائية المستعملة هي (معامل ارتباط بيرسون، ومعادله الفاكرونباخ، الاختبار التائي لعينه واحدة).

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، تبين لدى الباحث حداثة الدراسات التي تناولت موضوعات القيادة الرشيقة والكفاءة الإدارية، وكما يلاحظ أن الدراسات أجريت في عدة دول مختلفة محلية وعربية وأجنبية مما يدل ان هناك اهتماما إقليميا ودوليا بهذه المباحث، ويمكن التعقيب على الدراسات السابقة من خلال توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها من حيث: (الهدف، والمنهج المستخدم، مجمع الدراسة، والأدوات المستخدمة، وعينة الدراسة) ثم توضح أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما تميزت به الدراسة الحالية كما يلي:

اهداف الدراسات:

تباينت الدراسات في تناولها للأهداف، فقد هدف بعضها إلى التعرف على دور القيادة الرشيقة في تعزيز مهارات التكيف مع ظروف العمل كدراسة صبابة(2021)، ودراسة شبات(2020) وهدفت الى دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات، ودراسة محمود(2021) تنأثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية. من خلال ما سبق ذكره من دراسات فإن الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث تهدف الى التعرف على أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسكاني في سلطنة عمان.

المنهج المستخدم:

استخدمت الدراسات السابقة مناهج متنوعة، تبعاً لتنوع أهداف تلك الدراسات، فقد اتبع كل باحث المنهج العلمي الذي يتناسب مع أهداف وطبيعة موضوع دراسته، وأن معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة صبابة (2021) ودراسة قنديل (2020) وأيضا الباحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته في طبيعة الدراسة

أداة الدراسة:

تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة، استخدم معظم الدراسات الاستبيان مثل: عبدالله وآخرون (2021) ودراسة اللحام (2020) وكذلك استخدم الباحث الاستبيان كأداة جمع البيانات

مجتمع الدراسة:

تنوعت مجتمعات الدراسات السابقة، فقد تشابهت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث مجتمع الدراسة، كدراسة عبدالله وآخرون (2021) وخالد فتوح (2021) و اللحام (2020) و (Shumani & Abbas (2020) استخدموا العاملين الإداريين فقط، بينما اختلفت مع بعض الدراسات التي استخدمت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس فقط في الجامعات مثل: خالد، عبد هادي (2022) وصابابة (2021) وأيضا هناك كثير من الدراسات السابقة استخدمت (مديري ورؤساء اقسام وعاملين في الشركات ومؤسسات خاصة)

عينة الدراسة:

تنوعت عينات الدراسة المستخدمة في الدراسات السابقة، فقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة خالد، عبد هادي(2022)، سبع عائشة(2022) باعتمادها العينة العشوائية الطبقية، بينما اختلفت مع دراسة الباب(2020) و دراسة شبات(2020) باعتمادهم أسلوب الحصر الشامل.

ماذا استفدت من الدراسات السابقة:

- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على مؤشرات المشكلة البحثية للدراسة الحالية وهو ما ساهم في تعزيز الحاجة الى دراسة تطبيقية وفعلية.
- ساهمت الدراسات السابقة في بناء وتصميم أداة الدراسة، ومناقشة النتائج والتفسيرات
- ساعدت الدراسات السابقة في الاستعانة بالمراجع والمصادر اللازمة لإجراء الدراسة الحالية، وإعداد الإطار النظري فيها
- تحديد الفجوة البحثية

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعد الدراسة الحالية من الدراسات الأولى محليا، والتي تناولت القيادة الرشيقة وأثرها في تعزيز الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان، نظرا لندرة الدراسات المحلية التي تناولت مفهوم القيادة الرشيقة في مجال القطاع الزراعي والسمكي ومن الدراسات القليلة التي تناولتها عربيا.
- اختيار الباحث لموضوع أثر الإدارة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي واختياره العاملين الإداريين بوزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه سيثري وجهات النظر المتعددة التي سترصد من عينة الدراسة

• الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه سابقاً، تحت الباحث عن القيادة الرشيقة ومبادئها وعناصرها وأبعادها ومزاياها، ومن ثم تحدث عن مفهوم الكفاءة الإدارية وأهميتها وعناصرها ومحدداتها وخصائصها. وبعدها تطرق الباحث إلى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الدراسات للقيادة الرشيقة وأخرى للكفاءة الإدارية.

واختتم الباحث بالتعقب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الشبه والاختلاف من حيث المنهج والعينة والاداة ومجمع الدراسة، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث : منهجية الدراسة واجراءاتها

- منهجية البحث
- مجمع البحث
- عينة البحث
- أداة الدراسة

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية منهج التحليل الوصفي لأن هذا النوع هو الأنسب في الأبحاث والدراسات التي تعتمد على الأدبيات المختصة بالدراسة مع الاستعانة باستبانة ، وتطبيقها على عينات عشوائية لموظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه ، والتعرف على آرائهم في القيادة الرشيدة وتأثيرها على كفاءة القطاع الزراعي والسمكي .

كما ذكرنا سابقاً سيستخدم هذه الدراسة منهجية عملية ميدانية لتحليل البيانات والمعلومات من أدوات جمع البيانات واختبار الفرضيات لتتوصل إلى بعض الاستنتاجات التي تقود الباحثة لطرح الاقتراحات والتوصيات.

مجمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه ، والبالغ عددهم 976 موظف حسب إحصائية وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه 2023/2022م

المجموع	القطاع السمكي	القطاع الزراعي
976	341	635

عينة البحث:

سيتم اختيار (المديرين ، الموظفين ، المسؤولين) في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان ؛ لتطبيق الدراسة وذلك باختيار عينة عشوائية بنسبة 10% من الموظفين.

العينة الاستطلاعية:

وقد شملت عينة الدراسة الاستطلاعية عدد (80) موظفين بمختلف المستويات الإدارية (مدير عام/ مساعد مدير عام فأعلى، مدير/ مساعد مدير، رئيس قسم /مشرف وحدة، موظف إداري) من الموظفين في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان ، بهدف التحقق من أداة الدراسة ومدى صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية للدراسة ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من تلك العينة.

العينة الفعلية:

للعلم بأن الموظفين الذين استجابوا للاستبانة بلغ 200 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم ما يقارب 976 موظف، والجدول رقم (1) يوضح حجم عينة الدراسة حسب النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية.

المتغيرات الديموغرافية للمشاركين			
النسبة %	العدد	المتغير	
66.5%	133	نكر	النوع
33.5%	67	انثى	
100.0%	200	المجموع	
33.5%	67	30عاما فاقل	العمر
37.5%	75	من 30-40عاما	
25%	50	من 40-50عاما	
4%	8	50عام فاكتر	
100.0%	200	المجموع	

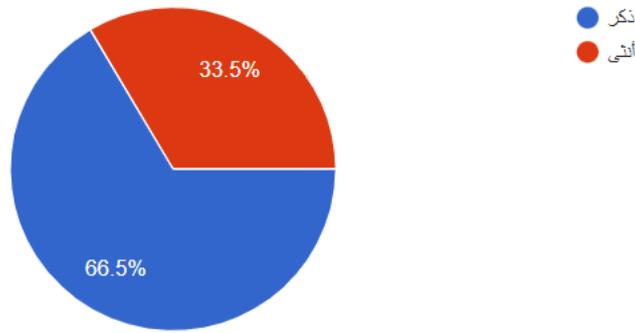
16.5%	33	دبلوم التعليم العام	المؤهل التعليمي
22.5%	45	دبلوم	
42%	84	بكالوريوس	
16%	32	ماجستير	
3%	6	دكتوراة	
100.0%	200	المجموع	
31.5%	63	1-5 سنوات	سنوات الخبرة
24.5%	49	من 6-10 سنوات	
44%	88	اكثر من 10 سنوات	
100.0%	200	المجموع	
1.5%	3	مدير عام/ مساعد مدير عام فأعلى	المسمى الوظيفي
8%	16	مدير/ مساعد مدير	
29.5%	59	رئيس قسم /مشرف وحدة	
61%	122	موظف إداري	
100.0%	200	المجموع	

يتضح من خلال جدول المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والذين بلغ عددهم 200

موظف كالتالي:

النوع:

شكل نسبة الذكور النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (133) موظف أي بنسبة (66.5%) من إجمالي العينة، أما فئة الإناث بلغ عددهن (67) موظفة أي بنسبة (33.5%) من إجمالي العينة.

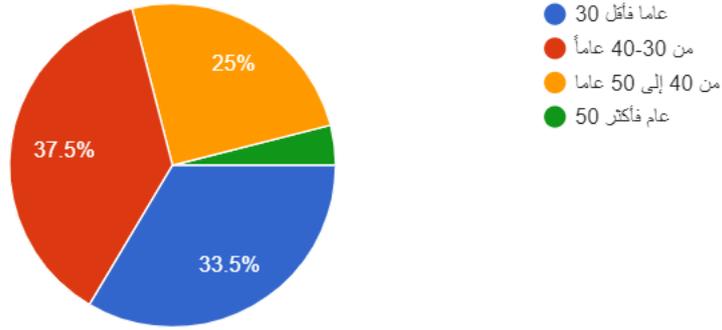


الشكل رقم(1) : نوع عينة الدراسة

العمر:

تمثل الفئة العمرية من (30 - 40 سنة) النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (75) موظف أي بنسبة (37.5%) من إجمالي، والفئة العمرية (30 عاما فأكثر) كانت في المرتبة الثانية والتي بلغت نسبة (33.5%) وبلغ عددهم (67) موظف، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من (40 - 50 سنة) حيث بلغ عددهم (50) موظف بنسبة (25%)، وجاءت في المرتبة الرابعة (50 عاما فأكثر) حيث بلغ عددهم (8) موظف بنسبة (4%) من إجمالي.

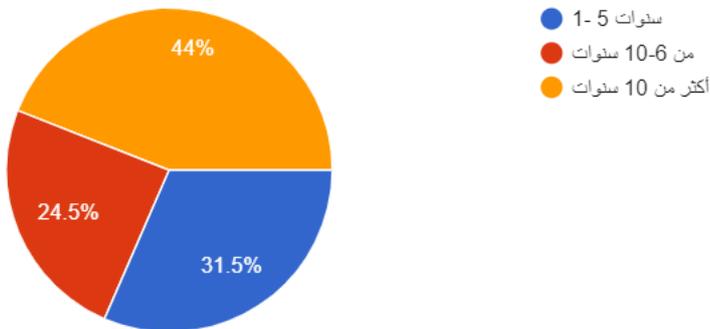
الفئة العمرية



الشكل رقم (2): عمر عينة الدراسة

سنوات الخبرة:

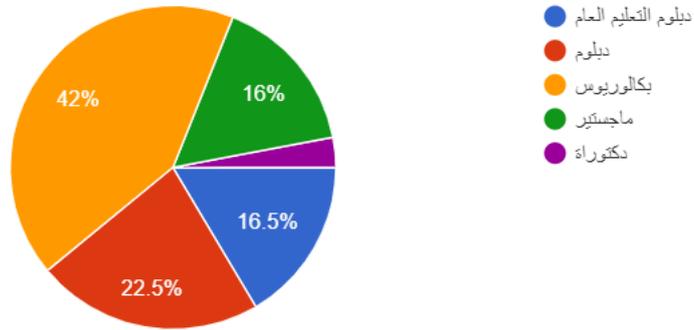
جاء الموظفون أصحاب سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنة) النسبة الأعلى من الإجمالي حيث بلغ عددهم (88) موظف بنسبة (44%)، يليهم أصحاب سنوات الخبرة من (1 - 5 سنوات) بعدد (63) موظف وبنسبة بلغت (31.5%) من الإجمالي، وجاء أصحاب سنوات الخبرة من (6 - 10 سنة) بعدد (49) بنسبة بلغت (24.5%) من الإجمالي.



الشكل رقم (3): سنوات الخبرة لعينة الدراسة

المؤهل التعليمي:

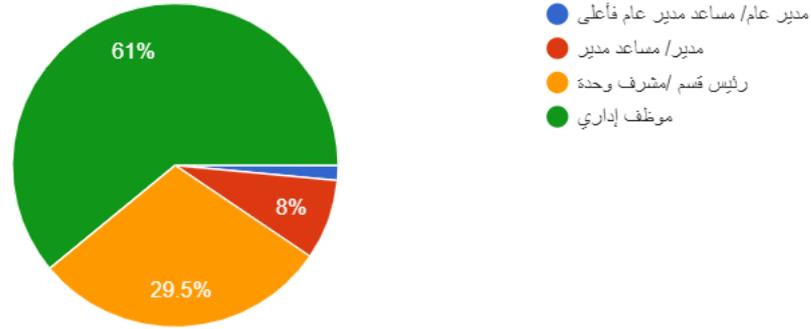
جاءت النسبة الأعلى لحملة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (84) فرد أي بنسبة (42%) من الإجمالي، وفي المرتبة الثانية حملة مؤهل الدبلوم حيث بلغ عددهم (45) فرد بنسبة (22.5%) من الإجمالي، وفي المرتبة الثالثة حملة مؤهل دبلوم التعليم العام وكان عددهم (33) فرد بنسبة (16.5%) من الإجمالي، وحملة الماجستير جاءت في المرتبة الرابعة حيث بلغ عددهم (32) موظف وبنسبة (16%) من الإجمالي. وجاءت حملة الدكتوراة في المرتبة الأخيرة حيث بلغ عددهم (6) موظف وبنسبة (3%) من الإجمالي.



الشكل رقم (4): المؤهل التعليمي لعينة الدراسة

المسمى الوظيفي:

جاء من هم بدرجة موظف إداري النسبة الأعلى حيث بلغ عددهم (122) موظف بنسبة بلغت (61%)، ومن هم بدرجة رئيس قسم/ مشرف وحدة جاءوا في المرتبة الثانية حيث بلغ عددهم



(59) موظف بنسبة بلغت (29.5%)، وفي المرتبة الثالثة من هم بدرجة مدير/ مساعد مدير حيث بلغ عددهم (16) موظف بنسبة بلغت (8%)، وفي النهاية جاء حملة درجة مدير عام/ مساعد مدير عام فأعلى حيث بلغ عددهم (3) أفراد بنسبة (1.5%).

الشكل رقم (5): المسمى الوظيفية لعينة الدراسة

أداة الدراسة:

أعدّ الباحث استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ وهي:
- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، المسمى الوظيفية).

- الجزء الثاني: القيادة الرشيقة في وزارة الزراعة والثروة السمكية، ويضم ثلاث مجالات؛ (التحسين المستمر، المرونة في الاستجابة، استشراف المستقبل)، وبلغ المجموع الكلي للعبارات 14 عبارة. عبدالله واخرون (2021)

- الجزء الثالث: الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي ممثلاً بوزارة الزراعة والثروة السمكية، ويضم مجالين؛ (الرضا الوظيفي، سرعة انجاز المهام)، ويضم 9 عبارة. عبدالله واخرون (2021)

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) عند تصميم الاستبانة، وذلك من أجل إعطاء أوزان تقديرية وقياس استجابة المبحوثين، حيث كان المقياس على النحو الآتي: (غير موافق بشدة ، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). حسب الجدول رقم (2)

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

الجدول رقم (2) ليكرت الخماسي

ومن أجل الحصول على البيانات حول موضوع الدراسة، فقد عمد الباحث إلى مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

1. المصادر الثانوية: إذ لجأ الباحث في بناء الإطار العام للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي شملت؛ الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والتقارير، والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب المطالعة والبحث في مواقع شبكة المعلومات العالمية الانترنت.

المصادر الأولية: لجأ الباحث إلى معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، من خلال جمع البيانات الأولية عن طريق الاستبانة كأداة للدراسة.

صدق أداة الدراسة :

المحكمين:

تم عرض (الاستبانة) على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة بلغ عددهم (4) من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة؛ وذلك بهدف قياس مدى صدق عبارات الاستبانة، ومدى قدرتها على قياس الهدف التي وضعت لأجله، وكذلك الحكم على مدى وضوح كل عبارة من عباراتها، من حيث الدقة والصياغة اللغوية، والارتباط بالمحور التي تتدرج تحته، وعلى ضوء ذلك، أعتمد الباحث العبارات التي اتفق عليها المحكمون، وتم تعديل العبارات التي اقترحوا تعديلها أو إعادة صياغتها أو حذفها، ثم اخراجها في صورتها النهائية.

صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي:

صدق مقياس أبعاد القيادة الرشيقة:

قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون، بين درجة كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية لبعدها مع

بيان مستوى الدلالة:

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط مع المجال	معامل بيرسون للارتباط مع الاستبانة	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تنظم الوزارة دورات تدريبية للموظفين لزيادة كفاءتهم المهنية.	.90**	.77**	0.000*
2	تعزز الوزارة ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين.	.92**	.85**	0.000*
3	تعمل الوزارة على إزالة العقبات التي تواجه عملية التطوير لتسهيلها.	.94**	.86**	0.000*
4	توفر الوزارة التسهيلات التي تساعد الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية.	.90**	.92**	0.000*

** دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01

الجدول رقم (3): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الأول (التحسين المستمر)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط مع المجال	معامل بيرسون للارتباط مع الاستبانة	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تنفذ قيادة الوزارة أي تغييرات مفاجئة بحكمة واقتدار.	.90**	.86**	0.000*
2	توفر الوزارة شبكات اتصال وتواصل متطورة لتسهيل التواصل بين الموظفين وتحقيق أهدافها.	.71**	.64**	0.000*
3	تسعى الوزارة إلى تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة وتطوير استراتيجيات جديدة.	.90**	.94**	0.000*
4	تجري الوزارة مناقشات مستمرة مع الموظفين حول توجهاتها المستقبلية وتطويرها بشكل دوري.	.91**	.86**	0.000*
5	تحرص الوزارة على انجاز المهام في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المحددة.	.84**	.85**	0.000*

** دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

الجدول رقم (4): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الثاني (المرونة في الاستجابة)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط مع المجال	معامل بيرسون للارتباط مع الاستبانة	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تتمتع الوزارة برؤية مستقبلية واضحة ومحددة.	.88**	.85**	0.000*
2	تدرس الوزارة بيئتها المحيطة بصورة منتظمة لتحسين مكانتها.	.90**	.86**	0.000*
3	تتعاون الوزارة مع الموظفين وتستشيرهم قبل اتخاذ القرارات الحاسمة.	.82**	.73**	0.000*
4	تتابع الوزارة التطورات التكنولوجية وتكيف ممارساتها وخططها وفقاً لها.	.81**	.80**	0.000*
5	تتمتع الوزارة برؤية مستقبلية واضحة ومحددة.	.86**	.82**	0.000*

** دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

الجدول رقم (5): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الثالث (استشراف المستقبل)

يتضح من الجداول السابقة (3-4-5) أن جميع فقرات تتصف بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً، وتراوح معامل الارتباط (0.64 – 0.94)، وبذلك تتمتع بعلاقات ارتباط قوية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه

صدق مقياس أبعاد الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسهمي:

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط مع المجال	معامل بيرسون للارتباط مع الاستبانة	القيمة الاحتمالية (sig)
1	تتعامل الوزارة بمسؤولية وإنصاف مع جميع الموظفين	.91**	.74**	0.000*
2	تسعى الوزارة بشكل دائم إلى تحسين بيئة العمل، بهدف توفير ما يتطلبه الموظفين وأدائهم الأمثل	.87**	.66**	0.000*
3	يشعر الموظفون بالارتياح لفرص التقدم الوظيفي التي تعتمد على مستوى الكفاءة والإنجازات	.91**	.75**	0.000*
4	تهدف سياسة الوزارة إلى تنظيم العمل وتحسين ظروفه لتكون مناسبة للعاملين	.76**	.75**	0.000*

** دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

الجدول رقم (6): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الأول (الرضا الوظيفي)

م	الفقرات	معامل بيرسون للارتباط مع المجال	معامل بيرسون للارتباط مع الاستبانة	القيمة الاحتمالية (sig)
1	يحرص الموظفون على اتباع الإرشادات والتعليمات المحددة في العمل.	.75**	.71**	0.000*
2	يعمل الموظفون باستمرار على تحسين مهاراتهم المهنية.	.92**	.85**	0.000*
3	يتقدم معظم الموظفين بأفكار واقتراحات حول العمل.	.88**	.70**	0.000*
4	يمتلك الموظفون استعدادًا ورغبة كبيرة في المهام المسندة إليهم على أكمل وجه.	.88**	.71**	0.000*
5	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	.91**	.78**	

** دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01

الجدول رقم (7): معامل ارتباط درجات فقرات البعد الثاني (سرعة انجاز المهام)

يتضح من الجدول (6-7) أن جميع الفقرات تتصف بمعامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً، وتراوح معامل الارتباط (0.66 - 0.92)، وبناء على نتائج التحليل فإن تتمتع بعلاقات ارتباط قوية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه .

ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات إذا طبق مقياس على مجموعة من الافراد، ورصد درجات كل فرد في هذا المقياس، ثم أعيد إجراء المقياس نفسه على هذه المجموعة نفسها، ورصدت أيضاً درجات كل فرد، فإن الترتيب النسبي للأفراد في المرة الأولى يكون قريباً لترتيبهم النسبي في المرة الثانية وقام الباحث

بحساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

المجالات	المجالات	الاتساق الداخلي
أبعاد القيادة الرشيقة	التحسين المستمر	0.94
	المرونة في الاستجابة	0.90
	استشراف المستقبل	0.90
الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	0.96
ابعاد الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي	الرضا الوظيفي	0.88
	سرعة انجاز المهام	0.92
الدرجة الكلية	الدرجة الكلية	0.90

الجدول رقم (8): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا

يتبين من خلال الجدول السابق ان المجال (التحسين المستمر) حصل على اعلى معامل حيث بلغ (0.94) وحصل المجال (الرضا الوظيفي) على أدنى معامل (0.88) وبلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات للقيادة الرشيقة (0.96) و الدرجة الكلية لمعامل الثبات للكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي (0.90) وهي نسب مرتفعة . وبالتالي تكون جميع القيم اكبر من (0.60) وهذا مؤشر على الاتساق بين الفقرات ، وموثوقية أداة الدراسة وامكانية الاعتماد عليها لإجراء التحليل الاحصائي.

الخلاصة:

يتناول هذا الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة للوصول إلى النتائج وتحليلها، بالإجابة على أسئلة الدراسة، والتي تهدف لتحديد أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان.

الفصل الرابع : تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

المبحث الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

المبحث الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

السؤال الاول: ما مستوى تطبيق ابعاد القيادة الرشيقة في القطاع الزراعي والسمكي بسلطنة عمان؟

يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي) والجداول التالية التي تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل: القيادة الرشيقة

لمعرفة مستوى القيادة الرشيقة لدى موظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه (موظفي القطاع الزراعي والسمكي) ، التي تتكون من ثلاثة أبعاد: التحسين المستمر، والمرونة في الاستجابة، واستشراف المستقبل، قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية للمتغير وأبعاده، حسب المعيار المستخدم في الحكم على معيار المدى المبني من مقياس لكرت الخماسي

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	التحسين المستمر	3.546	0.833	مرتفع
2.	المرونة في الاستجابة	3.538	0.728	مرتفع
3.	استشراف المستقبل	3.490	0.743	مرتفع
	القيادة الرشيقة	3.523	0.713	مرتفع

جدول (9) المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة

يشير الجدول السابق ان المجال (التحسين المستمر) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.547). وجاء المجال (المرونة في الاستجابة) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.538)، وجاء المجال (استشراف المستقبل) بالمرتبة الأخيرة وبالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.49)

ومن اجل التعرف على هذا الأثر بشكل مفصل وكل على حده فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
مرتفع	0.833	3.546	التحسين المستمر	
مرتفع	0.956	3.67	تنظم الوزارة دورات تدريبية للموظفين لزيادة كفاءتهم المهنية.	1
مرتفع	0.992	3.525	تعزز الوزارة ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين.	2
مرتفع	0.955	3.535	تعمل الوزارة على إزالة العقبات التي تواجه عملية التطوير لتسهيلها.	3
مرتفع	0.912	3.455	توفر الوزارة التسهيلات التي تساعد الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية.	4

النتائج المتعلقة بالتحسين المستمر:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحسين المستمر

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.455-3.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تنظم الوزارة دورات تدريبية للموظفين لزيادة كفاءتهم المهنية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) في ونصها " توفر الوزارة التسهيلات التي تساعد الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.455) وبدرجة مرتفعة.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
مرتفع	0.728	3.538	المرونة في الاستجابة	
مرتفع	0.876	3.57	تنفذ قيادة الوزارة أي تغييرات مفاجئة بحكمة واقتدار.	5
مرتفع	0.901	3.535	توفر الوزارة شبكات اتصال وتواصل متطورة لتسهيل التواصل بين الموظفين وتحقيق أهدافها.	6
مرتفع	0.889	5.56	تسعى الوزارة إلى تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة وتطوير استراتيجيات جديدة.	7
مرتفع	1.048	3.375	تجري الوزارة مناقشات مستمرة مع الموظفين حول توجهاتها المستقبلية وتطويرها بشكل دوري.	8
مرتفع	0.812	3.65	تحرص الوزارة على انجاز المهام في الوقت المناسب وتحقيق الأهداف المحددة.	9

النتائج المتعلقة بالمرونة ف الاستجابة:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة في الاستجابة

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.375-5.56)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " تسعى الوزارة إلى تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة وتطوير استراتيجيات جديدة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (5.56) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (8) في نصها " تجري الوزارة مناقشات مستمرة مع الموظفين حول توجهاتها المستقبلية وتطويرها بشكل دوري." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.375) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة باستشراف المستقبل:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
مرتفع	0.743	3.490	استشراف المستقبل	
مرتفع	0.9122	3.545	تتمتع الوزارة برؤية مستقبلية واضحة ومحددة.	10
مرتفع	0.847	3.575	تدرس الوزارة بيئتها المحيطة بصورة منتظمة لتحسين مكانتها.	11
مرتفع	1.063	3.245	تتعاون الوزارة مع الموظفين وتستشيرهم قبل اتخاذ القرارات الحاسمة.	12
مرتفع	0.85	3.52	تتابع الوزارة التطورات التكنولوجية وتكيف ممارساتها وخططها وفقاً لها.	13

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستشراف المستقبل

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.245-3.575)، حيث جاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص على " تدرس الوزارة بيئتها المحيطة بصورة منتظمة لتحسين مكانتها. " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.575) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (12) في نصها " تتعاون الوزارة مع الموظفين وتستشيرهم قبل اتخاذ القرارات الحاسمة." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.245) وبدرجة مرتفعة.

من خلال التحليل السابقة اتضح إلى ارتفاع لمستوى ممارسة موظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه(موظفي القطاع الزراعي والسمكي) للقيادة الرشيدة. أما بشكل تفصيلي فقد أظهرت النتائج عن ممارسة موظفي وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه(موظفي القطاع الزراعي والسمكي) للقيادة الرشيدة (التحسين المستمر) و ثم (المرونة في الاستجابة) واخيرا (استشراف المستقبل).

السؤال الثاني: ما مستوى الكفاءة الإدارية في القطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان؟

يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال الجداول التالية التي تبين استجابات عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل مجال من مجالات الدراسة والتي كانت على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الكفاءة الإدارية):

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	الرضا الوظيفي	3.415	0.878	مرتفع
2.	سرعة انجاز المهام	3.821	0.526	مرتفع
	الكفاءة الادارية	3.639	0.575	مرتفع

جدول رقم (13)المتوسط الحسابي والرتبة لمجالات الدراسة

يشير الجدول السابق ان المجال (سرعة انجاز المهام) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.821). وجاء المجال (الرضا الوظيفي) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.415).

ومن اجل التعرف على هذا الأثر بشكل مفصل وكل على حده فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
الرضا الوظيفي	3.415	0.878	مرتفع
14 تتعامل الوزارة بمسؤولية وإنصاف مع جميع الموظفين	3.35	1.11	مرتفع
15 تسعى الوزارة بشكل دائم إلى تحسين بيئة العمل، بهدف توفير ما يتطلبه الموظفين وأدائهم الأمثل	3.5	0.945	مرتفع
16 يشعر الموظفون بالارتياح لفرص التقدم الوظيفي التي تعتمد على مستوى الكفاءة والإنجازات	3.315	1.034	مرتفع
17 تهدف سياسة الوزارة إلى تنظيم العمل وتحسين ظروفه لتكون مناسبة للعاملين	3.490	0.879	مرتفع

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرضا الوظيفي

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.5-3.315)، حيث جاءت الفقرة رقم (15) والتي تنص على تسعى الوزارة بشكل دائم إلى تحسين بيئة العمل، بهدف توفير ما يتطلبه الموظفين

وأدائهم الأمثل " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.5) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (16) في نصها " يشعر الموظفون بالارتياح لفرص التقدم الوظيفي التي تعتمد على مستوى الكفاءة والإنجازات." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.315) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بسرعة إنجاز المهام:

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	
مرتفع	0.526	3.821	سرعة إنجاز المهام	
مرتفع	0.690	3.840	يحرص الموظفون على اتباع الإرشادات والتعليمات المحددة في العمل.	18
مرتفع	0.759	3.829	يعمل الموظفون باستمرار على تحسين مهاراتهم المهنية.	19
مرتفع	0.708	3.819	يتقدم معظم الموظفين بأفكار واقتراحات حول العمل.	20
مرتفع	0.7088	3.859	يملك الموظفون استعدادًا ورغبةً كبيرةً في المهام المسندة إليهم على أكمل وجه.	21
مرتفع	0.683	3.859	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	22

جدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسرعة إنجاز المهام

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.819-3.859)، حيث جاءت الفقرة رقم (21، 22) والتي تنص على " يملك الموظفون استعدادًا ورغبةً كبيرةً في المهام المسندة إليهم على أكمل وجه" و" يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.859) وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (20) في نصها " يتقدم معظم الموظفين بأفكار واقتراحات حول العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.819) وبدرجة مرتفعة.

من خلال التحليل السابق يتضح أن مستوى الكفاءة الادارية للعاملين في القطاع الزراعي والسمكي في وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه بسلطنة عمان جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.639).

السؤال الثالث: ما أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان ؟

المتغير	القيادة الرشيقة	الكفاءة الادارية
القيادة الرشيقة	1	.846**
الكفاءة الادارية	.846**	1

** ارتباط عند مستوى دلالة 0.01

جدول رقم (16) معامل بيرسون (Correlations) بين العامل المستقل والتابع

يتبين من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط قوية بين عند مستوى دلالة (0.01) حيث بلغ معامل الارتباط 0.846 .

اختبار الفرضية الرئيسية:

لمزيد من التفاصيل سنختبر الفرضيات الثلاث الفرعية

والتي تنص على: يوجد أثر للقيادة الرشيقة على الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان .

ولاختبار هذه الفرضية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear Regression) حيث تبين النتائج التي يتضمنها الجدول (17) ما يلي

اختبار جودة النموذج D-W	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	اختبار F	sig	
1.922	0.716	0.846	498.917	0.000	القيادة الرشيقة × الكفاءة الإدارية

جدول رقم (17) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الرشيقة والكفاءة الادارية

من الجدول أعلاه يتضح، أن معامل الارتباط (r) بين المتغير التابع والمستقل قد بلغ (0.846) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة في نفس الاتجاه بين القيادة الرشيقة والكفاءة الإدارية، وبلغ معامل التحديد (R²) (0.716) مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) يفسر ما نسبته 71.6% في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية).

بما أن F المحسوبة بلغت (498.917) عند مستوى معنوية (00.0) وهي أقل من مستوى معنوية (0.05) فإن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

ولمعرفة تأثير المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية) نستخدم اختبار t لتحليل الانحدار البسيط، والجدول التالي يوضح النتائج:

المتغير التابع	معامل الانحدار B	قيمة Beta	قيمة t- test	sig
الثابت	1.236			
الكفاءة الإدارية	0.682	0.846	11.251	0.000

جدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير القيادة الرشيقة على الكفاءة الإدارية

انطلاقاً من مخرجات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للمتغير المستقل القيادة الرشيقة هي (0.682) وبلغت قيمة T المقابلة لها (11.251) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من المستوى (0.05)، وهذا يعني أن قيمة المعامل لهذا المتغير دالة معنوية وبالتالي كلما زادت ممارسة القيادة الرشيقة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية بـ(0.682)١.

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار بين القيادة الرشيقة لدى موظفي وزارة الزراعة والثروة السمكية وموارد المياه (موظفي القطاع الزراعي والسمكي) كالتالي: $0.682 + 1.374$ (القيادة الرشيقة)، وبالتالي فإنه نقبل الفرض البديل بأن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة والكفاءة الإدارية.

الإجابة على الفرضيات الفرعية:

- 1) هناك أثر للقيادة الرشيقة في الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي وفهم القيادة الرشيقة بإدارة القطاع الزراعي والسمكي.
- 2) هناك فروق استجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ودور القيادة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي بسلطنة عمان.
- 3) هناك أثر للقيادة الرشيقة في تعزيز الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان للإجابة الأسئلة الفرعية وللتعرف على أثر القيادة الرشيقة المتمثلة بـ(التحسين المستمر، المرونة في الاستجابة، استشراف المستقبل) في الكفاءة الإدارية، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Standard)، والجدول التالي يوضح ذلك.

الدالة الإحصائية Sig	اختبار F	R	R ²	Adjusted R ²
0.000	498.917	0.846	0.716	0.712

مستوى الدالة sig	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	القيادة الرشيقة
0.000	4.111	0.287	0.048	0.198	التحسين المستمر
0.001	3.339	0.277	0.066	0.219	المرونة في الاستجابة
0.000	4.835	0.342	0.055	0.265	استشراف المستقبل

جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة الرشيقة بأبعادها الثلاثة على الكفاءة الإدارية

يتضح من الجدول للقيادة الرشيقة (التحسين المستمر والمرونة في الاستجابة واستشراف المستقبل) على الكفاءة الإدارية هي 71.2% اعتمادا على قيمة (**Adjusted R²**). كما يتضح أن القيمة الإحصائية (F) بلغت (498.917) بمستوى دلالة أقل من (0.05) مما يشير أن هناك أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة (التحسين المستمر والمرونة في الاستجابة واستشراف المستقبل) على الكفاءة الإدارية. وبمتابعة قيم اختبار (t) للمتغيرات المستقلة يتضح أن لها أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت (t) المحسوبة (4.111)، (3.339)، (4.835). بمعنى أنه كلما زادت ممارسة التحسين المستمر في بيئة العمل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية ب(0.198)، وأنه كلما زادت ممارسة المرونة في الاستجابة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية ب(0.219)، كلما زادت ممارسة استشراف المستقبل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية ب(0.265)، وإجمالا أنه كلما زادت ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها الثلاثة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية ب(0.682)

ولتحديد أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة الرشيقة): التحسين المستمر والمرونة في الاستجابة واستشراف المستقبل على حدة في المساهمة في التأثير على المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)، فإنه يتضح في الجدول التالي:

مستوى الدلالة	Beta	قيمة F	Adjusted R ²	قيمة R ²	قيمة R	ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل في تحليل الانحدار
0.00	0.777	301.760	0.602	0.605	0.777	التحسين المستمر
0.00	0.802	355.908	0.641	0.643	0.802	المرونة في الاستجابة
0.00	0.791	331.979	0.625	0.626	0.791	استشراف المستقبل

يتضح بعد تحليل الانحدار المتعدد أن المرونة في الاستجابة جاءت في المرتبة الأولى وفسر ما مقداره تقريبا 80% من التباين في المتغير التابع (الكفاءة الإدارية)، ثم دخل استشراف المستقبل وفسر ما مقداره 79% من التباين على الكفاءة الإدارية، ثم التحسين المستمر بنسبة 77%، ولم يستبعد أي بعد من أبعاد القيادة الرشيقة لوجود دلالة إحصائية (أقل من 0.05).

الخلاصة:

استعرض الباحث في هذا الفصل نتائج الدراسة الحالية التي تم إجراؤها احصائيا باستخدام برنامج (SPSS)، حيث تم استخدامه في التحليل الأولي والذي تضمن فحص القيم المتطرفة، وعددا من الافتراضات والشروط المطلوب توفرها في بيانات الدراسة مثل التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة موظفي وزارة الزراعة والثروة السمكية وموارد المياه(موظفي القطاع الزراعي والسمكي) .

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- التوصيات
- الآفاق المستقبلية
- جوانب القصور / محدودية الدراسة

المقدمة:

بعد تحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول عينة الدراسة في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل ليوضح أهم النتائج التي تم الوصول إليها بناءً على نتائج التحليل، إضافة إلى عرض بعض التوصيات التي يرى الباحث بأنها تفيد بعض الأطراف المعنية.

مناقشة النتائج:

من خلال تحليل واختبار فرضيات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما مستوى تطبيق ابعاد القيادة الرشيقة في القطاع الزراعي والسمكي بسلطنة عمان؟

أظهرت النتائج ان المجال (التحسين المستمر) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.547). وجاء المجال (المرونة في الاستجابة) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.538)، وجاء المجال (استشراف المستقبل) بالمرتبة الأخيرة وبالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.49)، توضح القيم الإحصائية الى ان القيادة الرشيقة يتفق على توافرها بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقا لاستجابات عينة الدراسة, مما يدل على ان الموظفين في القطاع الزراعي والسمكي لديهم مستوى جيد من التحسين المستمر والمرونة في الاستجابة واستشراف المستقبل. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كون ان القيادة الرشيقة مفهوم حديث الى جانب ان وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه تتبع في العديد من انظمتها ممارسة القيادة الرشيقة في التحسين المستمر و المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات واستشراف المستقبل واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صباية،2021)، التي توصلت الى ان مستوى القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بوزن نسبي (68.04%)

• مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : ما مستوى الكفاءة الادارية في القطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان؟

أظهرت النتائج ان المجال (سرعة انجاز المهام) جاء بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.821). وجاء المجال (الرضا الوظيفي) بالمستوى المرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.415). توضح القيم الإحصائية الى ان الكفاءة الادارية يتفق على توافرها بدرجة مرتفعة من الاهمية وفقا لاستجابات عينة الدراسة, مما يدل على ان الموظفين في القطاع الزراعي والسمكي لديهم مستوى جيد من الرضا الوظيفي وسرعة انجاز المهام. ويعزو الباحث هذه النتيجة على ان وزارة الثروة الزراعية والسمكية وموارد المياه تطمح من العاملين القيام بالمهام الموكلة اليهم بدق وسرعة في الوقت ذاته وكوننا اليوم في عصر السرعة والتقنية ف ان إدارة المهام ببطء يعيق سير العمل وكذلك الوزارة مهتمة بالجانب التشجيعي والمكافئات للموظفين ممثلة برضا الموظفين واتجاههم نحو العمل، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة خالد ،عبد هادي (2022) التي توصلت ان مستوى الكفاءة الإدارية لعمداء كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة من وجهة نظر الهيئات التدريسية

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الإدارية للقطاع الزراعي والسلمي بسلطنة عمان ؟

أظهرت النتائج الارتباطية عن وجود ارتباط إيجابي متوسط، دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين متغير القيادة الرشيقة والكفاءة الإدارية وأن هناك أثر إيجابي مرتفع، حيث أن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة والكفاءة الإدارية بمعنى كلما زادت ممارسة القيادة الرشيقة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الكفاءة الإدارية بـ(0.682). ويعزو الباحث من خلال وجود رؤى مستقبلية واضحة لدى قيادة وزارة الثروة الزراعية والسلمية وموارد المياه وينعكس أثرها في تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال أداء الموظفين. وتتفق هذا النتيجة مع دراسة محمود (2021) التي توصلت ان أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية.

التوصيات:

- على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فان الباحث يوصي بمجموعة من التوصيات:
- إعداد برنامج توعوي متكامل لنشر ثقافة التحسين المستمر بين العاملين وإبراز آثارها المتنوعة.
- عقد جلسات عصف ذهني لمناقشة العاملين بشكل مستمر حول توجهات الوزارة المستقبلية.
- عقد دورات تدريبية لتوعية قيادة الوزارة والعاملين فيها بأهمية القيادة الرشيقة وأهمية تطبيقها كنمط إداري حديث وفعال.
- التوعية المستمرة لجميع الموظفين بالقطاع الزراعي والسلمي بأهمية القيادة الرشيقة وإيجابية ممارستها.
- تقديم تحفيزات متنوعة: (مادية ومعنوية) للعاملين المتميزين والمبدعين.
- إعداد دورات لتطوير مهارات العاملين ف الوزارة.

الافاق المستقبلية:

لحرص الباحث على استمرارية البحث العلمي فيما يتعلق بالقيادة الرشيقة، وهذه بعض المقترحات لدراسات مستقبلية في هذا الموضوع على النحو التالي:

1. إجراء دراسة تتناول واقع تطبيق القيادة الرشيقة في المؤسسات بشكل عام بالسلطنة للحصول على وجهات نظر أخرى.
2. إجراء دراسة تتناول التحديات والصعوبات التي تحد من تطبيق القيادة الرشيقة في القطاع الزراعي والسمكي والقطاعات الأخرى.
3. إجراء دراسة تتناول فاعلية برنامج تدريبي في تنمية اتجاه القيادة الرشيقة بالمؤسسات.
4. إجراء دراسة تتناول دور القيادة الرشيقة في تطوير أداء العاملين بالقطاع الزراعي والسمكي من وجهة نظر الموظفين أنفسهم.

محدودية الدراسة:

اعترضت الباحث مجموعة من التحديات عند إعداده لهذه الدراسة، ففي الجانب النظري كان التحدي الأساسي هو قلة المصادر العلمية العربية لموضوع الدراسة والرابطة بين المتغيرين والتي يمكن أن تفيد في هذا الجانب، أما في الجانب التطبيقي فقد واجه الباحث صعوبة استجابة المجتمع المبحوث ، وضيق الوقت.

المراجع

أولا : المراجع العربية :

- أحمد ماهر. (2013). السلوك التنظيمي (بناء مهارات). الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الغزوي. (2013). دور إدارة الجامعات الأردنية في استقطاب الكفاءات من أعضاء هيئة التدريس و الحفاظ عليها.
- الفتلاوي. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة و بناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي : بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات. صفحة 26.
- بودوشة مريم. (2017). دور القيادة في ادارة الازمات داخل المؤسسة.
- جعفر الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال . دار المنهل .
- خليل محمد الشماع. (2007). نظرية المنظمة. عمان ، الاردن : المسيرة للنشر .
- الكساسبة. (2016). تأثير إدارة المواهب و التعلم التنظيمي في استدامة شركة زين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، صفحة 18.
- حسن وليد حسين. (2021). توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في الموارد البشرية . بغداد: مجلة الاقتصاد والادارة .
- رافدة الحريري. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية . عمان : دار المناهج .
- زهية موساوي. (2002). الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية . مجلة الباحث، جامعة قاصي ، الصفحات ص96-97.
- زهية موساوي، و خديجة خالد. (2005). نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات ،مداخلة مقدمة للؤتمر العالمي الدولي حول الأداء، (صفحة ص9). الجزائر.
- عاكف عبدالله. (2012). القيادة الادارية . القاهرة : مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع .

- حقيقة ام كلثوم. (2017/2018). دور الانماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية . ذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، 4.
- عائض بن سعيد الغامدي. (2021). مستوى ممارسة القيادة في الامعية بالمملكة السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية . دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، صفحة 256.
- علي السلمي. (1985). ادارة الأفراد والكفاءة الانتاجية. القاهرة: دار غريب .
- غالية الذخرية. (2022). مؤتمر القيادة الرشيقة يناقش آليات التكيف مع الظروف العالمية المتغيرة. تعزيز المبادئ الجديدة في تنظيم العمل وتنمية الموارد.
- كمال منصوري ، و سماح صولح. (2010). تسيير الكفاءات : الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. اباحث اقتصادية ، جامعة بسكرة، صفحة ص 50.
- محمد الصيرفي. (2006). القيادة الادارية والابداعية . مصر : دار الفكر .
- محمد فالح صالح. (2004). ادارة الموارد البشرية في خدمة الكفاءات. الاردن : الحامد للنشر والتوزيع .
- محمود العميان. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال حر. عمان : دار وائل للنشر .
- مزهودة نور الدين ، و قرزة اسمهان . (2017). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، صفحة 94.
- ميثاق الفتلاوي. (2017). العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي . مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية ، الصفحات ص 27-28.
- نجوى دراوشة. (2017). مستوى امتلاك الكفاءة الوظيفية لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك في ضوء المتغيرات الديمغرافية. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، صفحة 15.

● ثانيا: المراجع الاجنبية

- Andreasson and Mikeal lundqvist. (2018). *NORDIC LEADERSHIP*.
- Beale, J. (2008). Understanding the influences on employee motivation for lean: An individual–level analysis. p. p20_21.
- Bill Joiner.(2014) .*Leadership agility* .
- D Mineo.(2014) .the importance of trust in leadership .p2.
- DE WITTE Serge.(1998) .*La compétence professionnelle : enjeu stratégique, Paris ,Centre National de la Propriété Forestière* ، p13–14.
- DE WITTE Serge.(1998) .La compétence professionnelle : enjeu stratégique, Paris ,Centre National de la Propriété Forestière . p8–9.
- Dombrowski, U., & Mielke. (2013, December). Lean Leadership – Fundamental Principles and their Application.
- Dusya Vera و A. Rodriguez –Lopez.(2004) .Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage .*Organizational Dynamics* ،33.
- Fachrunnisa, O. (2020). *Towards SMEs’ digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility*. journal of small business strategy.

- Führung, A. (2018). Alexander Mestre und Bernhard Kruschit. p. p3.
- GAYE Abdoulaye : Approche critique du concept de compétence en formation.(2013) .Approche critique du concept de compétence en formationcas de l’approche par compétences dans la formation professionnelle initiale au Sénégal, France ., p30.
- Guy, L. B. (1994). De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, Paris, les Editions d’organisation. p. p43.
- Jason Kawall) .June 2016 .(p1-2.
- Joiner, B. (2014). *Leadership agility*.
- Joiner, B., & ChangeWise . (2009). *Creating a Culture of Agile Leaders*. Developmental Approach.
- Kawall, J. (June 2016). patience, the international Encyclopedia of Ethics. p(1-2).
- Kinsey, S. B. (2010). Quiet Leadership: How to Create Positive Change Without the Noise and Negativity . *the Journal of Extension*, p3.
- Ljungblom, M. (2012). *A comparative study between developmental leadership and lean leadership*. Gotland University.
- Ljungblom, M. (2012). A Comparative Study Between Developmental Leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences.

- Mathebula, P. (2011). *Examining the nature and scope of strategic entrepreneurship in stateowned companies: an exploratory study* .

- البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الالكترونية. (2020). تم الاسترداد من عماننا: https://omanportal.gov.om/wps/portal/index/bz/industries/agricultureandfisheries/!ut/p/a1/hc_LDolwEAXQr2EpM1BEdFdDEPHRKD6wGwMGKwISU1Hi34uGjcbH7O7k3GQGOETAI_iaibjMZBHnj8ztLZsZtuEzHLHp0kDq42LG-p5pza0abGqAX4biv_4a-E9C7QYQHCCy7nBihSsDzcBz207YMQcOeQejxYSiSVZe0
- التقرير السنوي 2021 م. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من لمركز الوطني لإحصاء والمعلومات -الكتاب الإحصائي السنوي 2021م: <file:///C:/Users/ALrah/Downloads/637943608866418043.pdf>
- مساهمة قطاع الأسماك في الناتج المحلي بحلول عام 2023. (ديسمبر , 2021). تم الاسترداد من <https://www.omandaily.com/الاقتصادية/781-na/781-مليون-ريال-مساهمة-قطاع-الأسماك-في-الناتج-المحلي-بحلول-عام-2023>
- نهلة ناقة. (2018). سوسيولوجيا الكفاءات. تم الاسترداد من <http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/012/lrelc.pdf>

قائمة الملاحق:
ملحق رقم 1: قائمة المحكمين

ت	الاسم واللقب	جهة العمل
1	الدكتور/ هايل طشطوش- أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
2	الدكتور/ سالم العبري – إدارة اعمال (القيادة)	جامعة الشرقية
3	الدكتور/ ياسر بن علي البلوشي – باحث تربوي	وزارة التربية والتعليم
4	الدكتورة/ سالم بن صالح الصبحي- موارد بشرية	صاحب مؤسسة القطاع الخاص

ملحق رقم 2: الاستبانة:

استبيان

اخي الفاضل / اختي الفاضلة تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات إكمال المواد المطروحة لإنهاء درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري دراسة بعنوان " أثر القيادة الرشيقة على تعزيز الكفاءة الادارية للقطاع الزراعي والسمكي في سلطنة عمان " حيث لا توجد هناك إجابات صحيحة وخاطئة، كما نريد التأكيد على أنه سيتم التعامل مع إجابتك على هذا الاستبيان بمنتهى السرية. كما انه سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الاكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك بشكل فعال جدا في هذا البحث الأكاديمي. لا تستغرق مشاركتك في هذه الاستبانة الا بعض دقائق فقط، هذا ونقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

الباحث

القسم الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (*) أمام العيارة الصحيحة:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر:

30 عاماً فأقل من 30-40 عاماً
 من 40 إلى 50 عاماً 50 عاماً فأكثر

3. سنوات الخدمة:

1-5 سنوات من 6-10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

4. المؤهل التعليمي:

دبلوم التعليم العام دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

5. المسمى الوظيفي:

مدير عام/ مساعد مدير عام فأعلى مدير/ مساعد مدير رئيس قسم/ مشرف وحدة موظف إداري

القسم الثاني: القيادة الرشيدة في وزارة الزراعة والثروة السمكية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
المحور الأول: التحسين المستمر						
1.	تنظم الوزارة دورات تدريبية للموظفين لزيادة كفاءتهم المهنية.					
2.	تعزز الوزارة ثقافة التحسين المستمر بين الموظفين.					
3.	تعمل الوزارة على إزالة العقبات التي تواجه عملية التطوير لتسهيلها.					
4.	توفر الوزارة التسهيلات التي تساعد الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية.					
المحور الثاني: المرونة في الاستجابة						
1.	تنفذ قيادة الوزارة أي تغييرات مفاجئة بحكمة واقتدار.					
2.	توفر الوزارة شبكات اتصال وتواصل متطورة لتسهيل التواصل بين الموظفين وتحقيق أهدافها.					
3.	تسعى الوزارة إلى تشجيع الاستباقية في التعامل مع ظروف العمل المختلفة وتطوير استراتيجيات جديدة.					
4.	تجري الوزارة مناقشات مستمرة مع الموظفين حول توجهاتها المستقبلية وتطويرها بشكل دوري.					
5.	تحرص الوزارة على انجاز المهام في الوقت المناسب					

					4. يمتلك الموظفون استعداداً ورغبةً كبيرةً في المهام المسندة إليهم على أكمل وجه.
					5. يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة.