



## حكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين

### في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

رسالة مقدمة إبتكماً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

أحمد بن عيسى احمد المغربي

إشراف

دكتور رائد عواشرة

2023م / 1445هـ

## الإجازة

حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين

في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

إعداد الطالب:

أحمد بن عيسى احمد المغربي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ

المشرف : رائد عواشرة

## أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1. الدكتور /
.....	2. الدكتور /
.....	3. الدكتورة /
.....	4. الدكتور /

## إقرار الباحث

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

الباحث:

الاسم: .....

التوقيع: .....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يُرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية (11)

## الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى الوالد رحمة الله عليه وإلى الوالدة أطال الله في عمرها وإلى إخواني وأخواتي وجميع الأهل والأصدقاء. وكل من شاركوني وخطوا معي نحو الحلم خطوة خطوة وكانوا خير سند.  
وإلى كل الزملاء الذين وقفوا بجانبي وشدوا من همتي وأعانوني وساندوني في كل وقت وحين إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الباحث

## شكر وتقدير

أُتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير إلى الدكتور مراند عواشره .

الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه لي من نصائح وإرشاد وما بذله

معي من جهد، أرجو له دوام التوفيق والسداد كما أتقدم بالشكر جامعة الشرقية

وأعضاء الهيئة التدريسية وجميع العاملين فيها .

الوالد

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
هـ	الآية القرآنية
و	الإهداء
ز	شكر وتقدير
ح	قائمة المحتويات
ى	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
1	<b>ملخص البحث باللغة العربية</b>
2	<b>ملخص البحث باللغة الإنجليزية</b>
3	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
4	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	نموذج الدراسة
9	مصطلحات الدراسة
10	حدود الدراسة
12	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
13	<b>المبحث الأول: الحوكمة</b>
13	مقدمة
14	تعريف الحوكمة
16	أهمية الحوكمة
18	أهداف الحوكمة
20	الفوائد التي تعود على المؤسسات من الحوكمة
21	مبادئ الحوكمة
25	خصائص الحوكمة
26	خلاصة
27	<b>المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>



الصفحة	الموضوع
27	مقدمة
28	تعريف التخطيط الاستراتيجي
29	أهمية التخطيط الاستراتيجي
30	أهداف التخطيط الاستراتيجي
32	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي
33	خصائص التخطيط الاستراتيجي
35	خلاصة
36	<b>المبحث الثالث: أداء العاملين</b>
36	مقدمة
36	مفهوم أداء العاملين
37	أهمية أداء العاملين
37	عناصر أداء العاملين
38	محددات أداء العاملين
38	معايير أداء العاملين
39	الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم أداء العاملين
40	مشكلات تقييم أداء العاملين
41	إجراءات تحسين مستوى الأداء
42	خلاصة
43	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة</b>
51	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة</b>
51	منهج الدراسة
51	مجتمع وعينة الدراسة
55	أدوات الدراسة
56	صدق الأداة
58	المعالجات الإحصائية المستخدمة
58	نبذة عن البيئة المبحوثة
60	<b>الفصل الرابع: تحليل البيانات وتفسير النتائج</b>
60	المقدمة
60	نتائج تحليل أسئلة الدراسة
71	اختبار فرضيات الدراسة
90	<b>الفصل الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة</b>
90	نتائج الدراسة

الصفحة	الموضوع
93	توصيات الدراسة
95	المراجع
104	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	مسلسل
52	التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	1.
52	التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة وفق متغير العمر	2.
53	التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	3.
54	التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة	4.
54	التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة وفق متغير الخبرة	5.
56	مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة وتعبيراتها اللفظية وتقديراتها الكمية.	6.
57	معاملات الثبات الداخلي للاستبانة وأبعادها	7.
60	الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي	8.
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ المشاركة	9.
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ التقييم	10.
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ المساواة	11.
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ الشفافية	12.
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ الفعالية	13.
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ العدالة والمساواة	14.
69	مستوي التخطيط الاستراتيجي	15.
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى أداء العاملين	16.
71	قيم مؤشرات تطابق النموذج (حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين) مع البيانات	17.
73	تحليل المسار بان حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان	18.
75	تحليل المسار بان حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان	19.
77	تحليل المسار بان حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان	20.
80	تحليل المسار بان حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين	21.

الصفحة	العنوان	مسلسل
	أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان	
82	تحليل المسار بان حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان	.22
84	تحليل المسار بان حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان	.23
87	تحليل المسار بان حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان	.24

### قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل
9	نموذج الدراسة

### قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
105	ملحق رقم (1) الاستبانة
110	ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

## المخلص

# حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية عددهم (890) موظفا وموظفة. وقد تم إختيار عينة عشوائية بلغت (350) موظف، وقد قام لباحث بتوزيع الاستبيان الكترونيا على أفراد العينة وتم إسترداد (332) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وبرنامجي SPSS V.24 AMOS V. 25 في تحليل البيانات. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: إلى توفر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (مبدأ المشاركة ، مبدأ التقييم ، مبدأ المساواة ، مبدأ الشفافية ، مبدأ العدالة ، مبدأ المساواة) في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وأن أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان جاء بمستوى متوسط. ووجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لحوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (مبدأ المشاركة ، مبدأ التقييم ، مبدأ المساواة ، مبدأ الشفافية ، مبدأ العدالة ، مبدأ المساواة) في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان ومن أهم توصيات الدراسة: العمل على مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات وذلك لتعزيز دور الموظف في المؤسسة ورفع مستويات أدائه. والعمل على أن يتم تحليل نتائج تقييم أداء الموظف طبقا لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وذلك لرفع كفاءة عملية التقييم.

## **Abstract**

# **Governance of the strategic planning process on the performance of employees in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman**

The study aims to identify the impact of the governance of the strategic planning process on the performance of employees in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. A random sample of (350) employees was selected, and a researcher distributed the questionnaire electronically to the sample members, and (332) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. The descriptive analytical approach and the SPSS V.24 AMOS V.25 program were used to analyze the data. Among the most important results that were reached: the availability of governance of the strategic planning process with its dimensions (the principle of participation, the principle of evaluation, the principle of accountability, the principle of transparency, the principle of effectiveness, the principle of justice and equality) in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman at an average level, and that the performance of employees in the Ministry of Development Social in the Sultanate of Oman came at an average level. And the existence of a statistically significant positive effect of the governance of the strategic planning process with its dimensions (the principle of participation, the principle of evaluation, the principle of accountability, the principle of transparency, the principle of effectiveness, the principle of justice and equality) in improving the performance of employees in the Ministry of Social Development in the Sultanate of Oman. Among the most important recommendations of the study: Work on employee participation In the organization's strategic planning processes and encourage them to express opinions and submit proposals in order to enhance the employee's role in the organization and raise his performance levels. And work to ensure that the results of the employee's performance evaluation are analyzed according to the strategic planning process in the organization in order to raise the efficiency of the evaluation process.

## الفصل الاول

### الإطار العام للبحث

مقدمة

مشكلة البحث

أهمية البحث

أهداف البحث

فرضيات البحث

نموذج البحث

حدود البحث

## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

تعتبر الحوكمة عدد من الأدوات والعمليات التي يتم عن طريقها توجيه المؤسسات والتحكم في عملها، بحيث يتضمن الإطار العام للحوكمة تحديد مدى المسؤوليات التي تقع على مختلف الأطراف في المؤسسة، كذلك أنها تعمل على وضع القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها صناعة القرارات في تلك المؤسسات (اليوسف، 2022).

تعد أيضا الحوكمة من أهم المفاهيم الإدارية المتطورة والتي تعني بإدارة المؤسسات بطريقة رشيدة بهدف الوصول إلى المصالح وحماية جميع الحقوق لكافة الأطراف التي تعمل وترتبط بالمؤسسة من أجل تحقيق الإستقرار والنمو الإقتصادي للمؤسسة وضمان إستقرار العمليات الاقتصادية حيث إن تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة له أهمية كبيرة للمؤسسات، إذ تشكل عنصراً مهماً من عناصر تقييم المؤسسة وتحقيق العدالة والشفافية ووجود المعاملة العادلة والمتساوية فالحوكمة هي نابعة من الذات قائمة على الصلاح والبعد عن إضرار الآخرين والإعتداء على حقوقهم والحرص على النظام والمنفعة وتأكيد ثقافة العمل الجماعي، وهي مسؤولية كل أنسان في المؤسسة التي يعمل بها (خريس، 2020).

إن تحسين أداء العاملين يعد هدفا لكل المؤسسات على أختلاف تخصصاتها التي تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والتميز من خلال تطوير وتحسين وتعديل خططها المؤسسية وأستخدام أدوات ووسائل متجددة والعلاقة الجيدة مع الأطراف ذوي العلاقة ، وهنا يتحقق من خلال الممارسات الجيدة للحوكمة التي تساعد المنظمات في المحافظة على مواردها ودعم أداء العاملين من خلال

تحقيق العدالة والشفافية والمساءلة لضمان حسن إستخدام الموارد بصورة مثلى وتحسين مستوى الاداء الوظيفي بشكل عام(حلاوة، 2015).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مهم للمؤسسة حيث يعد أحد المناهج الأساسية التي تطبق منهج النظم، حيث ينظر إلى المؤسسة كنظام يتكون من عدة أنظمة فرعية مترابطة ، ويقوم على رؤية شاملة للظروف البيئية بما تحويه من فرص وتهديدات ورؤية إجمالية لمكونات المؤسسة، ويعكس الأهداف الجوهرية للإدارة والأطراف المتعاملة معها على المدى البعيد، حيث يقدم مجموعة من الإجابات عن كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها (عبدالله، 2012).

#### مشكلة الدراسة:

لقد ظهر مفهوم الحوكمة في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات وضعتها السلطة التنفيذية فوق العاملين لتكون مهمتها القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء العاملين دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها وهو ما يضعف تطور المؤسسة نظرا لوضع القرارات في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة ووضع باقي الاطراف في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة.

وتعتبر حوكمة التخطيط الاستراتيجي نظاما متكاملا لتحديد مسار المؤسسات ورؤيتها المستقبلية والإتجاهات والسياسات والأهداف الرئيسية التي تسير عليها في إتخاذ قراراتها التطويرية التي تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي، وينبغي أن يكفل إتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة والاعتراف بالأساليب التي تقف وراء تضارب المصالح وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية (ناصر الدين، 2012).



وتشير بعض الدراسات إلى بقاء الاستجابة لعمليات التطوير نظراً لأفتقار إلى سياسات واضحة تتسم بوضوح الرؤية لطبيعة مخرجات المؤسسات ومعايير الأداء وضعف عملية التنسيق والإتصال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة وبينها وبين المؤسسات الأخرى مما يستلزم على المؤسسات إعادة النظر في خططها الاستراتيجية، وهذا يمكن أن يتم من خلال الحوكمة نظراً لأنها من المفاهيم المهمة في ضبط الاداء (اليوسف، 2022).

كذلك أتضح للباحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في سلطنة عمان أن هناك نقص في الدراسات التي تتعلق بالحوكمة وبالتخطيط الاستراتيجي الذي يكون له تأثير على أداء العاملين ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة ولذا تتمثل مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي:

**ما أثر حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟**

وينبثق عن السؤال الرئيس أعلاه عدد من الأسئلة الفرعية والتي تشكل أسئلة الدراسة وهي:

1. ما هي عناصر الحوكمة التي يتم إستخدامها لغرض التخطيط الإستراتيجي والمرتبطة بأداء

العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

2. كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بما يتصل بأداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية

بسلطنة عمان؟

3. ما هو واقع حال أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في التالي:

## الأهمية العلمية :

1. أنها تتناول أحد أهم المتطلبات الإدارية والتي تشكل دور مهم للعمل الإداري ألا وهو حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء العاملين حيث تتناول الدراسة أحد أهم المواضيع في علم الإدارة .

2. أنها تعد من الدراسات القليلة التي تمت في سلطنة عمان والتي تتمثل مثل هذا الموضوع.

3. ستكون الدراسة مرجعا هاما للباحثين وللمهتمين في هذا المجال.

4. يهتم الباحث بدرجة كبيرة لتطوير خبرته المهنية والمعرفية في مجال حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات والوصول من خلالها إلى أداء العاملين المتميز

## الأهمية العملية:

1. تشكل الدراسة أهمية خاصة للبيئة المبحوثة حيث يأمل ان يتم تزويد الادارة بمعلومات عن الدور الذي تقوم به حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي كما تعد الدراسة من الدراسات القليلة في البيئة العمانية وبالتالي يعتبر إضافة للمكتبة في هذا المجال.

2. كما تنعكس أهمية الدراسة في كونها ستقدم توصيات حول علاقة حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي بأداء العاملين وتعزيز إنتمائهم وترسيخ هويتهم مما يشجعهم على زيادة كفاءتهم.

## أهداف الدراسة:

1. التعرف على أثر حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

2. التعرف على كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

3. التعرف على أهمية العناصر المستخدمة للحوكمة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

4. التعرف على واقع حال أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

#### فرضيات الدراسة:

حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

أ. حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

ب. حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

ج. حوكمة مبدأ المساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

د. حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

هـ. حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

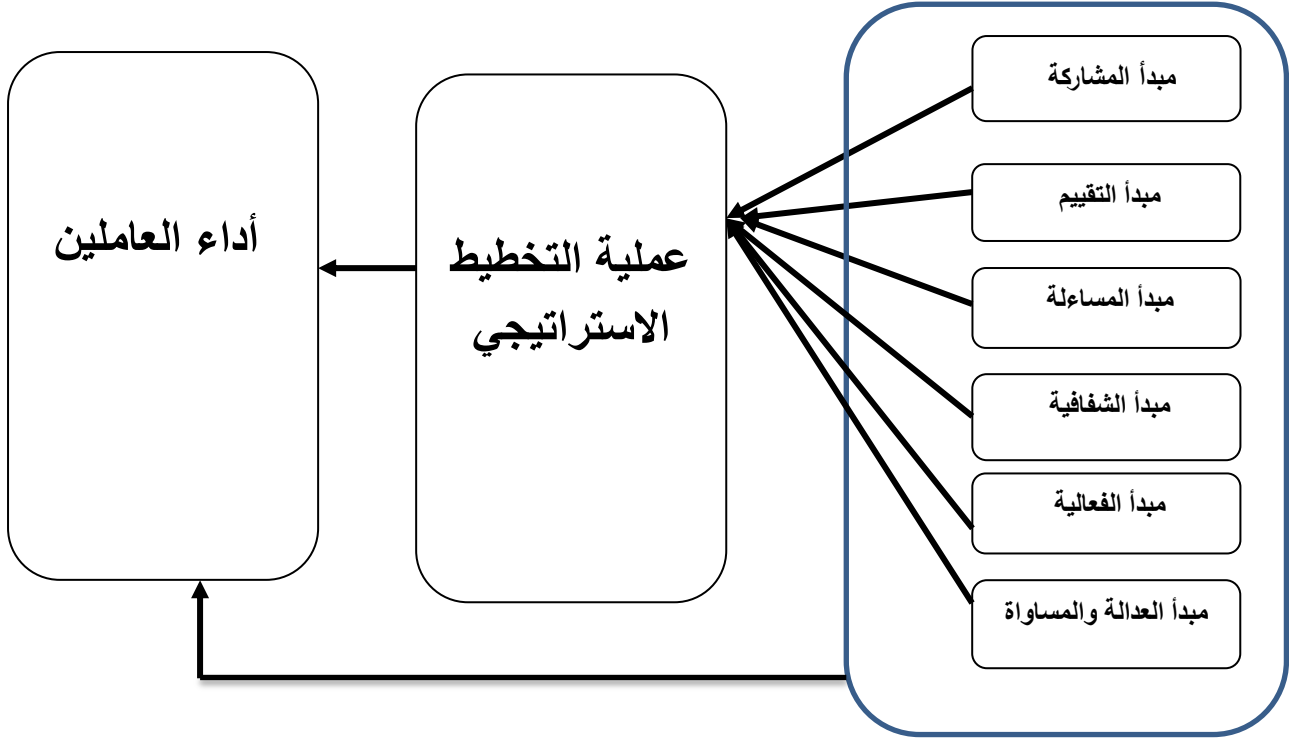
و. حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل

الحوكمة

المتغير التابع



نموذج البحث من إعداد الباحث بالإعتماد على (الحايك، 2016)

مصطلحات الدراسة:

الحوكمة: "هي مجموعة من الأنظمة والقوانين والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء عن طريق اختيار الإجراءات الملائمة والفعالة لتحقيق استراتيجية وخطط وأهداف المنظمة" (كافي، 2013).

مبدأ عملية المشاركة: هو مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه وتقوم عملية المشاركة على طرق محددة منها مايقوم على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف وأستقلالية الاطراف عن بعضها البعض (يعقوب، 2013).

**مبدأ التقييم:** "وهي عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم" (عبد الباري، 2008)

**المساءلة:** "تعني وجود طرق وأساليب تمكن من مساءلة الشخص المسؤول ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس" (سرور، 2016).

**الشفافية:** يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها من الإفصاح عنها ويعني المفهوم من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية التداول للمعلومات وهذا يعني التدفق الحر للمعلومات وعلى أن تفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها وأن تتاح المعلومات الكافية تفهمها ومراقبتها وتحقيق الشفافية عندما نترسخ حرية التعبير (نجم، 2017).

**مبدأ الفعالية:** هي قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك عن طريق التكيف معها بغية تحقيق الحد الأدنى من الإثبات لرغبات وتطلعات الأفراد التي تربطها علاقة إستراتيجية بالمؤسسة وهذا كله بما يضمن تحقيق أهدافها (محمد، 2014).

**العدالة والمساواة:** هي الإحترام والإعتراف بحقوق كل الاطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة (رابح وهاجرة، 2012).

#### حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: التعرف على آراء عينة الدراسة خلال العام الدراسي 2022 / 2023.

2. الحدود المكانية: تم إجراؤها على وزارة الشؤون الاجتماعية بسلطنة عمان.

3. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة موضوع حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء

العاملين في مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان. وعليه فإن الاسئلة الفرعية أيضا هي:

1. ما هي عناصر الحوكمة التي يتم إستخدامها لغرض التخطيط الإستراتيجي والمتصلة بأداء

العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

2. كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بما يتصل بأداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية

بسلطنة عمان ؟

3. ما هو واقع حال أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان ؟

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الحوكمة

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثالث: أداء العاملين

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### الحوكمة

#### مقدمة:

ظهرت الحوكمة في قطاعات الاعمال نتيجة لوجود العديد من الأزمات المالية التي شهدتها العديد من المؤسسات حول العالم وما شهده الأقتصاد العالمي من إنهيارات مالية حيث أرجعت أسباب تلك الانهيارات والازمات إلى الفساد الإداري والخلل في الإدارة المالية وافتقارها لوظيفة الرقابة الفعالة ونقص في الشفافية، وهذا ما جعل المنظمات تعتمد على مبادئ التي تسمى بالحوكمة في عملياتها ووظائفها سعياً منها تجنب المشكلات الإدارية والمالية فيها وتحقيقاً لجودة الاداء وكفاءته. ولا يقتصر تطبيق عملية الحوكمة في المنظمات على الجوانب الادارية والتنظيمية فقط ولكن يشمل كافة الاعمال واللجان والاقسام والادارات (العريفي، 2022).

وتتناول الحوكمة وعملياتها أبعاداً مختلفة من أبعاد المنظمة من خلال كيفية ممارستها لسلطاتها وكيفية العمل على إتصالها بالأعضاء الداخليين وكيفية اتخاذ القرارات وكيفية عملية التفويض للمسؤولية عن القرارات والاجراءات التي تتم داخليا ومدى قيامها بذلك كما يتضمن إطار الحوكمة دور الإدارات في المنظمات ورؤساء المنظمات، وطرق مشاركتهم، والقواعد التي تتعلق بإجراءات العمل والتأديب، وسياساتها في عملية تخصيص الموارد المختلفة، وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير (نجم، 2017).

وتعد الحوكمة من أهم ما يتم استخدامه من عمليات تقييمية التي إستحوذت على مستويات اهتمام كل المنظمات حيث وصفت بأنها ترتيب للهيكل الإدارية جديدة تقوم على الشفافية والنزاهة وتنسم بكفاءة استخدام الموارد وبناء مصفوفة من النظم والقوانين والمقاييس التي يتم من خلالها تنظم العمل وتعمل على تحسين المخرجات بالطريقة التي تحقق أهداف التي تصبوا إليها المؤسسة وتجعلها قادرة على



الوصول إلى الجودة والمنافسة بكفاءة عالية وإقتدار وأن نشر ثقافة الحوكمة التي هي في الأصل تحقيق الحكم الرشيد بقواعده الإدارية المختلفة سيجعل منها حالة ونظام صحي يعمل على تقوية المنظمات ويؤمن سلامة تصرفاتها ونزاهة سلوكياتها (دقاسمة، 2022).

وقد جاءت رؤية عمان 2040 مركزة على رفع الاقتصاد الوطني والارتقاء بمؤسسات المجتمع وأفراده وعملت على تعزيز حوكمة العمل الحكومي، إيماناً منها بأهمية الحوكمة وتحقيق مبادئها التي ترتبط بالشفافية والمساءلة والمشاركة والافصاح والاستقلالية والمسؤولية (رؤية عمان 2040).

### تعريف الحوكمة:

تتعدد تعريف الحوكمة ومن أهم التعاريف مايلي:

مجموعة من الأنظمة والقوانين والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق التميز في الأداء عن طريق اختيار الإجراءات الملائمة والفعالة لتحقيق استراتيجية وخطط وأهداف المنظمة" (كافي، 2013، 205). وعرفها المومني (2019)، بأنها مبادئ ومعايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء المؤسسات بما يضمن سلامة العمل ونزاهة السلوكيات وبما يضمن تحقيق مبادئ المشاركة والشفافية والمساءلة، وتقديم مصلحة الجماعة على مصلحة الأفراد، حيث تركز الحوكمة على تطبيق القوانين، والأنظمة ومعايير التميز في جميع العمليات الإدارية وغير الإدارية. بينما يراها مصطفى (2022) بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

كما عرفها دقاسمة (2022) هي إستراتيجية تعمل على توفير بيئة عمل صحية وسليمة من خلال تطبيق الشفافية والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات والمساواة والنزاهة من أجل تطوير وتحسين عمل المؤسسات.

وأيضاً ذكر الشامسي(2022) الحوكمة بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله إدارة وتوجيه وتنظيم ومراقبة المؤسسات أو الإجراءات التي توجه وتدير المؤسسات وتراقب أداؤها بحيث تضمن الوصول إلى تحقيق رسالته والأهداف المرسومة لها" أي تضمن مصالح جميع الأطراف المدراء، والمستخدمون، والمجهزون، والزبائن، والمراقبون، وأصحاب المصالح، والمساهمون والمجتمع. وأشار إليها أبو العطا(2013، 44) على إنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف الى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

يشير الدهدار، وآخرون (2017) بأنها طريقة لتوجيه أنشطة المؤسسة وإدارة أقسامها ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقويم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة.

ويعرف ناصر الدين(2012، 22) الحوكمة بأنها التفاعل الإيجابي بين القوانين التي تحكم الأنظمة، التعليمات، الإجراءات، ثقافة الأفراد العاملين بها، دور المدقق الخارجي مع الإدارة والجهات الرسمية المعنية بالإشراف عليها وأدواتها الرقابية المختلفة لتحقيق التفاعل الذو يصب في نجاح المؤسسة واستمرارها ويجعل من تغير الأشخاص وانتقالهم الى مواقع مختلفة داخلها أو خروجهم منها لا يؤثر على سلامة سيرها أو تقدمها من الناحية الإدارية أو المالية. ويرى (نجم، 2017، 24) أن الحوكمة هي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها توجهاتها لتحقيق الغرض من وجودها وذلك بما تتضمنه من معاني مهمة من أمثلتها المسائلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون.

وقد عرفها آل خليفة (2007) بأنها مجموعة من القوانين واللوائح والإجراءات التي تمكن إدارة المؤسسة من تعظيم ربحيتها وقيمتها في المدى الطويل لصالح المساهمين. وعرفها (سرور، 2016) هي مجموعة من القوانين والنظم والإجراءات الرشيدة التي يتم من خلالها تطبيق إدارة أعمال المؤسسة بالمشاركة مع جميع الأطراف ذوي المصلحة مستغلين معاً موارد المؤسسة بالاتجاه السليم نحو تحقيق خطة استراتيجية بكفاءة وفعالية وتحقيق أهداف مستقبلية بمنتهى الشفافية والنزاهة. ومن خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث **الحوكمة إجرائياً** بأنها النظام الذي يقيس مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي محدد نابع من داخلها وأنظمتها وهياكلها الإدارية، دون الإعتماد على سلطة أي فرد أو نفوذها الشخصي.

#### أهمية الحوكمة:

أن أهمية الحوكمة تظهر من خلال النقاط التالية (سرور، 2016):

1. محاربة الفساد المالي والإداري في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى.
2. "تحقيق ضمان النزاهة والحيادية والإستقامة لكافة العاملين في المؤسسة ابتداءً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
3. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج.
4. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
5. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
6. مساعدة المؤسسات والاقتصاد على جذب الاستثمارات ودعم أداء الإقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويل.

7. منع حدوث أزمات مالية بالمؤسسات.

8. تطبيق اسلوب سلطة الادارة يقوي ثقة الجمهور في ضمان تحقيق أعلى عائد على الاستثمارات.

9. رفع مستوى أداء المؤسسات في دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي لدول تلك المؤسسات.

ويذكر برقان والقرشي(2012) أن أهمية الحوكمة تتمثل في التالي:

تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الإتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها، مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وتفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات، ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى وتساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي وضمان الموارد والاستثمار الامثل لها وتضمن حقوق ومصالح العاملين دون تمييز وتعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن المؤسسات وعن أدائها.

كما يذكر اليوسف (2022) أن أهمية الحوكمة تتمثل في:

ترجع أهمية حوكمة المؤسسات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر التمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الإقتصادية المطلوبة.

كما تكمن أهمية حوكمة المؤسسات أيضا في توفير البيئة المناسبة لدعم فرص المؤسسات في حصول على رأس المال والتمويل، فاهتمام المستثمرين بحوكمة المؤسسات. طالما أن تلك المؤسسات

تتفوق على نظيراتها من ناحية الأداء المؤسسي، كونها تعمل ضمن إطار الشفافة يؤدي إلى حماية حقوق شركائها أكثرية كانوا أم أقلية، فيتوفر لديها عناصر إضافية جاذبة للاستثمار. يستنتج الباحث أن أهمية الحوكمة تتمثل في القدرة على محاربة الفساد بجميع أنواعه وتحقيق وضمان النزاهة والحيادية وتحقيق أكبر قدر من الإفصاح والشفافية عن المعلومات الخاصة بالمؤسسات ورفع مستويات الأداء.

### أهداف الحوكمة:

هناك عدة أهداف للحوكمة والتي تتمثل في:

1. حماية حقوق المساهمين: وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات لتثبيت ملكيتهم بالأسهم والشفافية بالمعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، فضلاً عن ضمان حقوق المساهم بما في ذلك حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح السنوية.
2. تحقيق العدالة: وتعني الاعتراف بحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين سواء كانوا داخل أو خارج المؤسسة.
3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة: وهذا ما يتطلب زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمة ذلك العاملين بها (النواس، 2008).
4. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الإتصال: أن توفير المعلومات المفيدة ذات الحقائق المتمثلة بالدقة والملائمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بعمل الشركة كل ذلك يعكس سلامة وصحة التحكم المؤسسي في الشركة فضلاً عن سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين كلها تدعم حوكمة المؤسسات وبما ينعكس في سلامة أداء المؤسسة.
5. تمكين المؤسسات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

6. حماية أصول المؤسسات وحماية حقوق المساهمين وغيرهم من اصحاب المصالح وتعزيز دورهم في مراقبة أداء المؤسسة.

7. ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصالح.

8. تحسين وتطوير إدارة المؤسسة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الريح أو السيطرة بناء على أسس سليمة (خليل، 2009).

ويرى نجم(2017) أن أهداف الحوكمة تتمثل في التالي:

- تحسين وتطوير أداء المؤسسة.
- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- الحد من حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء.
- تحسين سمعة المؤسسة في المجتمع.
- تحسين الممارسات الإدارية في المؤسسة ، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسئوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة.
- إيجاد الهيكل الذي تم تحديده من خلال أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة.

- توفير الإرشادات اللازمة للمؤسسة حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل المعايير والممارسات القياسية.

كما يذكر الحمود(2022) أن أهداف الحوكمة تتمثل في:

تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية، وتحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود وتحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات وزيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات ورؤوس أموال أخرى وزيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين، ومحاربة الفساد بكل الصورة سواء كان فاسد مالياً أو محاسبياً أم سياسياً؛ وجذب الاستثمارات والحد من هروب رؤوس الأموال وتحقيق الاستقرار ومصداقية للقطاعات المالية على مستوى المحلي والدولي؛ وتدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بشكل الذي يمكن من ضبط العناصر الفساد في أي مرحلة وتنمية المدخرات وتشجيع التدفقات مما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية ووصولاً لتعظيم الأرباح وبعيد عن الاحتكارات.

يستنتج الباحث أن أهداف الحوكمة تتمثل في العمل على حماية حقوق المساهمين وتحقيق العدالة وحماية مصالح الاطراف المختلفة في المؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة والدقيقة وسلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وحماية أصول المؤسسة.

**الفوائد التي تعود على المؤسسات من الحوكمة :**

هناك عدة فوائد يمكن أن تعود على المؤسسات من خلال الحوكمة وأهمها تحسين أداء المؤسسات من خلال تنظيم العلاقة بين المالك والمدير. ووضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائياً وأخلاقياً. وأيضاً وضع أنظمة الرقابة على إدارة

المؤسسات. ووضع أنظمة لإدارة المؤسسة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات. ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها (خريس، 2020).

### مبادئ الحوكمة:

ولكي تتحقق الفوائد، فلا بد من مبادئ تحكم عملية الحوكمة، ولعل ذلك يتأتى من خلال الالتزام بمبادئ عملية الحوكمة المتعددة ومنها كما تم توضيحها كالتالي:

1. المشاركة: "تهدف المشاركة إلى تجاوز الفجوة القائمة بين القيادة والجمهور وأبداع أشكال غير هرمية لممارسة السلطة لاتقوم على مبدأ الإنابة والمشاركة الشكلية بل على مشاركة الجماعة في صنع القرار وتنفيذه وتقوم علاقة المشاركة على أسس محددة منها الندية القائمة على الثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف وأستقلالية الاطراف عن بعضها البعض وتوافر القناعة الكاملة بأن المشاركة حق كل الأطراف وأمتلاك كل طرف أستراتيجية تنموية محددة ومستقرة تتضمن أهدافا مرحلية وأخرى بعيدة المدى" (يعقوب، 2013).

2. مبدأ التقييم: تعتبر عملية تقييم الأداء من الأدوات الأساسية لعملية التغيير والتطوير داخل المنظمة وللحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهدافها، كما أن نجاح أي منظمة في الوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها وما تصبو إليه يعتمد بدرجة كبيرة على مدى سلامة إجراءات عملية التقييم وكذلك على مدى موضوعيته وعدالته. سيتناول هذا المبحث مفهوم تقييم الأداء، وأهميته ، وأهدافه، خطوات تقييم الأداء، ومعايير تقييم الأداء ( Marashdeh, Ziad (M. S,2014 .

والتقييم هو عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (العريني،2014).



يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض، كما يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المنظمة على الحكم على مدى أسهم العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازهم الشخصي ويشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها ويكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح أماكن ترفيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى ويفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة لدى توفر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها ويعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة ويمثل تقييم أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو أساءه الفهم المشترك بين الطرفين ويزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة مما يعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها ويسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة (الدوسري، 2022).

3. المساءلة: هي قاعدة تقضي بمحاسبة المسؤولين او الذين يتخذون القرارات والذين يقومون بتنفيذ الأعمال في المؤسسة عن تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم، وبمعنى آخر تحمل الجهات المعنية في الشركة تبعات الأعمال المناطة بهم هذا يتطلب من مجلس الإدارة ان يحدد الهرم الإداري ومسؤوليات وصلاحيه كل مسؤول في موقعة مما يسهل على جميع المتعاملين في المؤسسة معرفة حدود عملهم خدمة للمؤسسة وتحقيقاً لإستراتيجياتها التي بنيت عليها أهدافها، فالأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية عند تطبيق الحوكمة أمام أصحاب المصالح هم (مجلس الإدارة،

لجنة التدقيق، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي، المشرعين، الجمعيات

المهنية. (Suri, P. K., & Sushil, 2016)

إن المسائلة تعني وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسي تمكن من مسائلة الشخص المسؤول ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة مع إمكانية إقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس وهذه المسائلة تكون مضمونة بحكم القانون ومتحققة بوجود قضاء مستقل ومحاييد ومنصف.

4. الشفافية: وهي دعامة هامة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في إجراءات إدارة المؤسسات وإدارة أفرادها واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة عن أداء المؤسسة عن طريق توفير نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية ليس للإدارة والمساهمين فحسب، بل لجميع الأطراف ممن يستخدمون المعلومات المالية المنشورة للمؤسسة لاتخاذ القرارات من قبل المستثمرين الحاليين والمحتملين، والمقرضين، الزبائن، والموظفين والجهات الحكومية ذات المصلحة (Alfraih, M. M, 2017).

كما يشير مفهوم الشفافية إلى حرية الوصول إلى المعلومات وما يقابلها من الإفصاح عنها ويعني المفهوم من زاوية أخرى العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية التداول للمعلومات وهذا يعني التدفق الحر للمعلومات وعلى أن تفتح المؤسسات والعمليات المجتمعية مباشرة للمهتمين بها وأن تتاح المعلومات الكافية تفهمها ومراقبتها وتحقيق الشفافية عندما تترسخ حرية التعبير Salam, M. A. (2013)

5. مبدأ الفعالية: الفعالية هي قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وخلق حالة من التوازن مع المتغيرات الداخلية والخارجية وذلك عن طريق التكيف معها بغية تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد التي تربطها علاقة إستراتيجية بالمؤسسة وهذا كله بما يضمن تحقيق أهدافها (محمد، 2014).

فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة. (Simpson, S. N. Y. 2013)

وهناك العديد من الممارسات التي تقلل من الفعالية منها انشغال الإدارة بالتفاصيل. والإشراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة. وجهل الأفراد العاملين بأهداف المنظمة. وجهل المنظمة بأهداف الأفراد العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية. وإنعدام التجانس والتماسك بين أفراد الجماعة في العمل. مما ينعكس سلباً على التكامل الوظيفي، وبالتالي إنعدام روح الفريق. والإشراف المباشر والملاحق للفرد بصفة مستمرة، حيث يتوقف نجاح المشرف أو فشله على قدرته على تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف. والشعور بالإغتراب المهني وعدم الولاء للجماعة (بابكر، 2022). وهناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الفعالية: اللامركزية والتفويض. وتوسيع العمل. والتقييم التنظيمي وتقييم الأداء. والإدارة بالاستشارة والمشاركة. وتسطير الأهداف وصناعة القرار. وزيادة فعالية الاتصال (ياسين، 2012).

6. العدالة والمساواة: وهي الأحرار والأعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح بما يكفل المساواة ومن هذه الأطراف مصالح أقلية المساهمين (Sipos, G. L., & Ionescu, A. 2017) فإن مفهوم العدالة أصبح مطلب مهم تسعى المؤسسات جميعها إلى تحقيقه لدوره الفاعل في نجاحها وهو إحرار حقوق أصحاب المصلحة في المنظمة من خلال المعاملة العادلة للجميع، وتتضح أهمية العدالة في سعي المنظمات التي تعمل عمى تطبيق آليات الحوكمة إلى تحقيق مبدأ العدالة في كافة أعمالها لما يحققه من ترسيخ قيم العدل والإنصاف بين الأفراد جميعاً وتظهر أهمية تطبيق مبدأ العدالة من خلال الشعور بالعدالة والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الرضا بين العاملين. وأتاحه الفرص المتكافئة للجميع (خلف، 2017).

## خصائص الحوكمة:

يذكر دقاسمة (2022) أن خصائص الحوكمة تتمثل في النقاط التالية.

1. تعزيز وتفعيل أداء المؤسسات وتعظيم القيمة السوقية.
2. المساءلة المحاسبية لإدارات المؤسسات المختلفة.
3. التأكيد التام على التفاعل ما بين الأنظمة الداخلية والخارجية لأعمال المؤسسات.
4. تحقيق التوازن في العلاقات التعاقدية ما بين إدارات المؤسسات والأطراف الأخرى.
5. العمل على الوصول لأفضل ممارسة للسلطة لأي مؤسسة.
6. العمل على توفير الضمانات الكافية للحد من الفساد الإداري والمالي.
7. تغيير الدور التقليدي للتدقيق الداخلي وأحداث نقلة في أنشطته من مجرد التأكيد على الحماية والدقة والكفاءة والالتزام إلى المشاركة الفاعلة بالتنبؤ بسلوك الأداء التشغيلي لأي مؤسسة.
8. معرفة حقوق ومسؤوليات الأطراف المختلفة في المؤسسة بما في ذلك مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والمساهمين وأصحاب المصالح المختلفة (عيسى، 2019).

## خلاصة:

يستنتج الباحث من خلال ماسبق أن الحوكمة هي مجموعة من القوانين والانظمة والتعليمات التي تهدف من خلالها المؤسسة تحقيق الجودة بمختلف أبعادها والتميز في أدائها من خلال العمل على إختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة وذلك بالكشف عن أوجه القصور وضعف المخرجات لضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية وتجنب الفساد وضمان حقوق العاملين وتحسين مستوى الممارسات الإدارية وتحقيق النزاهة والشفافية في جميع التعاملات والفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الاداء.

## المبحث الثاني

### التخطيط الاستراتيجي

#### مقدمة:

أن التخطيط الاستراتيجي أمراً في غاية الأهمية للإدارة الفعالة لكافة المستويات الادارية في المنظمات. فالتخطيط الاستراتيجي هو نشاط إداري تنظيمي يستخدم لتحديد الأولويات وتركيز الطاقة والموارد وتقوية العمليات والتأكد من أن الموظفين وجميع الأطراف الآخرين يعملون نحو أهداف مشتركة، إلى جانب إبرام اتفاق حول النتائج، وتقييم وتعديل اتجاهات المنظمة في التعامل والاستجابة للظروف البيئية المتغيرة، إذ أن التخطيط الاستراتيجي ما هو الا جهد منظم ينتج قرارات وإجراءات أساسية تشكل طبيعة المنظمة، وتحديد الجهات المستفيدة مما تقدمه، فضلاً عن تحديد أنشطتها والأهداف من إجراءاتها مع التركيز على مستقبل المنظمة ( Seje. s. y & ombati. j. a & maithya. p. a, 2021)

يعد التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل الذي يتمكن المسؤولون من خلاله بتوجيه المؤسسات ودعمها بدءاً من مجرد العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات، وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية، والخارجية القادرة على تحقيق توجيه فعال ومنطور نحو المستقبل (عبابنة، 2019).

وأشار الرواشدة (2020) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في وضع صورة واضحة لأهداف المؤسسات، وما تسعى لتحقيقه في ضوء رؤية بعيدة الأمد، وأن التخطيط الاستراتيجي أصبح نموذجاً ضرورياً وركناً أساسياً تسعى المؤسسات جاهدة لتحقيق التنافسية والجودة في مختلف أعمالها من خلاله.

## تعريف التخطيط الاستراتيجي:

عرّف حمودة ( 2012 ) "التخطيط الاستراتيجي بأنه رؤية مستقبلية تساعد على تحديد الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة من خلال التوجيه الصحيح للمؤسسة، كما يسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة تمكّن المؤسسة من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتحقيق التفاعل البيئي على المدى البعيد".

كما وعرفه أيضاً أبو حسنة (2014) "بأنه عملية التحليل البيئي الجيد للمؤسسة، ووضع أهداف المؤسسة المحددة والواضحة، وتطبيق الاستراتيجيات والأساليب المناسبة".

فقد رأى السكارنة ( 2015 ) "أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد الأمد، يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة".

في حين أن الأغا وعساف ( 2015 ) عرفاه على أنه تحليل دقيق للوضع المؤسسي الراهن في ضوء العوامل الداخلية والخارجية، لتحديد الإطار الفكري وإقرار الأهداف الرئيسية والأوليات التي ينبغي العمل على تحقيقها.

وذكر عودة (2017) أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب منظم بعيد المدى تقوم المؤسسة من خلاله بوضع رؤيتها المستقبلية ورسالتها، عن طريق إجراء تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية، ثم وضع أهداف إستراتيجية يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

ويرى الحايك ( 2018 ) أنه مجموعة من المرتكزات طويلة الأمد قائمة على تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وتحليل بيئتها وصياغة أهدافها ووضع الخطة التي توضح سبل تحقيق تلك الأهداف.

ومن وجهة نظر الشنتف والغزالي ( 2019 ) التخطيط الاستراتيجي عبارة عن أسلوب إبداعي وابتكار من التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة ويتم ذلك بشكل متعمد، وبخطوات متعارف

عليها، لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية مع الأخذ في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

وذكر المانع ( 2020 ) أنه يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه مرحلة التفكير بما سيكون عليه الوضع في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المنشودة وتوفير الإمكانيات البشرية والمادية ووضع سياسات وقواعد ترشد المؤسسة إلى تحقيق أهدافها في خلال فترة زمنية محددة.

وأشار حسن ( 2020 ) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية منظمة تبدأ بدراسة الوضع الراهن للمؤسسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصولاً إلى صياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ويتم تنفيذ الخطة الاستراتيجية في ضوء الإمكانيات المتاحة في مدة زمنية محددة تخضع للمتابعة والتقييم.

عرف الزبيدي ( 2021 ) التخطيط الاستراتيجي بأنه طريقة علمية إبداعية تهدف إلى تعظيم قدرة المؤسسة وزيادة فاعليتها في الاستجابة للتغيرات الخارجية على نحو أفضل من المنافسين، من خلال ملائمة العوامل التنظيمية كالهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، الموارد المالية والمادية، نظم المعلومات مع تلك التغيرات.

يستنتج الباحث أن التخطيط الاستراتيجي هو مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة ليتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد.

### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي الوظيفة الأولى للإدارة، حيث يرى الكرخي ( 2016 ) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في تمكين المؤسسات من التوظيف الرشيد لإدارتها المالية، ويعزز روح



الفريق في العمل الجماعي، وأنه يؤدي دوراً لتمكين أصحاب القرار من إتخاذ قرارات رشيدة، قائمة على الحكمة الاستراتيجية.

ويضيف ( Bryson, 2018 ) أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في مساهمته في تحسين الأداء، وتمكين المؤسسات من التوظيف الرشيد لإدارتها المالية، ويكسب العاملين الخدمة اللازمة، ويعزز روح الفريق في العمل الجماعي.

كما ويرى كل من القحطاني والبحيري ( 2014 ) بأنه يساعد على تطوير الأداء المؤسسي والانتقال من العشوائية في الممارسات الإدارية إلى التنظيم السليم لتلك الممارسات بحيث تصبح معتمدة. وأن التخطيط الاستراتيجي هو السبيل الأنجح لمواجهة الأزمات وإتخاذ القرارات التي تنتم بالحكمة والتخفيف من الخسائر في ضوء التشاركية في وضع الخطة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط الضعف والقوة، ومعرفة الفرص واستثمارها، والتهديدات والبدائل الممكنة لها.

ويساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفاعل بين كافة المستويات الإدارية في التخطيط لمستقبل المنظمة وطرق نجاحها وتطورها مما يدعم عمليات اتخاذ القرارات المستقبلية في المنظمة القائمة على أسس علمية تنبئ على التحليل والمقارنة بين مختلف البدائل لتحديد القرارات الأفضل والأكثر قابلية لتنفيذ ، إلى جانب قدرتها على بناء مسارات أساسية للأنشطة الاستراتيجية من خلال صياغة خطط استراتيجية أكثر شمولاً ومرونة واعمق تحليلاً (سلياتي، 2018).

### أهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد المسارات الاستراتيجية للمنظمة وتوجيهها، وصياغة رسالة المنظمة وأهدافها وتطويرها وتوجيه مسار عملها وصياغة أهدافها الاستراتيجية وتوفير متطلبات تحسين الأداء بغية تحقيق تقدم المنظمة ونموها، فضلا عن التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية

لأعضاء المنظمة مع أهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا، والتأكد من وجود علاقة وارتباط بين

رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم صياغته من قواعد وسياسات وأنظمة عمل (عبابنة، 2021)

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تهيئة المنظمة داخليا بتنفيذ التعديلات اللازمة في الهياكل

التنظيمية والأنظمة والإجراءات والقواعد والموارد البشرية لتكيف مع البيئتين الخارجية والداخلية

والتعامل معها بكفاءة وفاعلية فضلا عن تعزيز عمليات إتخاذ القرارات المهمة والمؤثرة والتي تؤدي

إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وزيادة العملاء وتعظيم المكاسب لجميع الأطراف. كما يسعى

التخطيط الاستراتيجي إلى بناء المعيار الموضوعي للحكم على مدى كفاءة المستويات الإدارية في

المنظمة وتحديد الأولويات وتخصيص الموارد والأهمية النسبية لها (جرجر ، 2015).

وذكر (قشوع ، 2021) إلى أن الأهداف وراء عملية التخطيط الاستراتيجي تتمثل في بناء قاعدة

بيانات دقيقة ليتمكن المسؤولين من اتخاذ القرارات السليمة، والبحث عن حلول للمشكلات والتنبؤات

المستقبلية مع مراعاة التطورات والظروف البيئية في المستقبل، كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى

توفير اطار مرجعي للخطط الإجرائية والميزانيات على المدى القصير، ووضع المسائل الاستراتيجية

في مقدمة اهتمام الإدارة العليا إلى جانب تحديد الطريق اللازم أن يسلكه الموظفون بتنفيذ أهداف

المنظمة ووضع خطة عمل رشيدة لبلوغ اعلى معدلات الكفاءة من خلال توظيف الطاقات والموارد

المتاحة.

كما أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على تحقيق العديد من الأهداف التي تعود بالفائدة على

المنظمة ككل ومنها بناء نظرة مستقبلية لتحقيق رؤية المنظمة، وتوظيف أسلوب التفكير التحليلي،

إلى جانب ربط الرسالة بالصعوبات والتحديات المستقبلية والتركيز على الأداء العام عوضا عن

المشاكل اليومية، واستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بناء على الاحتياجات وتحديد البدائل

والأساليب والأولويات مما يساهم في توجيه مسار المنظمة في المستقبل ويمكنها من القيام بدورها على أكمل وجه (برهم، 2020).

### معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

معوقات التخطيط الاستراتيجي هي مجموعة الصعوبات التي تعترض عملية التخطيط في المؤسسات وتحول دون تطبيقه وتنفيذه (الدباس وعبد الرحمن، 2019):

وذكر عمر ( 2019 ) عدد من المعوقات تمثلت بنقص الموارد البشرية المؤهلة للتخطيط وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وأيضاً أشار إلى مقاومة بعض المسؤولين للتغيير في مؤسساتهم. وتضيف الحايك ( 2018 ) المعوقات التنظيمية التي تتمثل في غموض الأهداف، وغياب مشاركة المجتمع الخارجي، وضعف أنظمة الرقابة على العمليات التنظيمية، وقلة الاهتمام بتطوير عمليات الاتصال الفعال، وعدم توفر المعلومات الكافية المتعلقة بكيفية تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

أما عودة ( 2017 ) فقد أشار إلى أن المعوقات تكمن في عدم كفاية أو مناسبة البرامج التدريبية المقدمة للطواقم الإداري بشأن آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي، والضعف في اعتماد أسس علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بعملية التخطيط، وإنخفاض مستوى الدعم من قبل الإدارة العليا الخاص بعملية التخطيط الاستراتيجي وتحويل الكثير من المهام الوظيفية للعاملين في التخطيط الاستراتيجي.

بينما يرى الروقي ( 2015 ) أن ضعف المخصصات المادية الخاصة بعملية التخطيط ووضع الخطة الاستراتيجية، وانخفاض رواتب الموظفين المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي، وقلة المكافآت المادية المقدمة لهم، له أثر كبير في إعاقة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات، وقد يكون نمط القيادة السائد داخل المؤسسة له تأثير على عملية التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطة الإستراتيجية،

إضافة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم تفويض السلطة والمهام، وعدم الثقة في قدرات الموظفين.

### خصائص التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي جملة من الخصائص المميزة التي تجعل منه الوسيلة الأفضل والأكثر ملائمة لتحقيق مكانه تنافسية أفضل للمنظمة ، ومنها ( عبد المطلب وآخرون، 2018)

1. يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة بصرية توفر رؤية شاملة وبعيدة المدى لوضع المنظمة مستقبلا وذلك من خلال النظر إلى جميع الأبعاد والعناصر التي يتداخل عملها مع عمل المنظمة والتي تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي التحليل الموضوعي والمنطقي للأحداث والمواقف والربط المنهجي للعلاقات بين مختلف العناصر والتفسير المحايد لهذه العلاقات، كما يتسم التخطيط الاستراتيجي باعتماده على نظم معلومات متكاملة وفعاله تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف.

3. شمولية عملية التخطيط وتكاملها على مختلف مستويات الوظائف في المنظمة حيث تشمل عملية التخطيط الجوانب الماليه وخدمات العملاء والعمليات الداخلية والتخطيط لعمليات النمو التنظيمي، كما ان عملية التخطيط تتمثل في شمل الثقافات المتعددة داخل المنظمة مثل ثقافة التنفيذ والثقافة الهندسية التي تتناول استخدام التكنولوجيا، والثقافة الإدارية المتعلقة بالجهاز الإداري، فلا بد من التأكد من تكامل الثقافات والتأكيد على أهمية التعلم والنمو المشترك فيما بينها (الخباز، 2016).

4. المرونة والتي تعبر عن قدرة المنظمة على الانتقال من استراتيجية إلى أخرى عند الحاجة لذلك وعند حدوث تغير في الظروف البيئية فالمرونة الاستراتيجية مطلب مهم لتطوير الموارد المتنوعة

وتتميتها ولتعزيز قدرة المنظمة على التعلم والاستمرارية واستيعاب الظروف المختلفة والتعامل معها بالشكل المطلوب (الباروني وميرة، 2015).

5. يستند التخطيط الاستراتيجي على مبدأ النظم بمعنى آخر أنه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من نظام أكبر يتألف من كافة المنظمات الإدارية ومختلف أنواع المؤسسات، كما يتألف النظام الفرعي من عدد من الأنظمة الصغيرة التي ترتبط فيما بينها بعلاقات متبادلة وتغذية راجعة إلى جانب ارتباطها بذات الأمر مع بيئتها المحيطة (البركي، 2016).

6. يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تعليمية توفر العديد من الفرص للمشاركين وزيادة معرفتهم بالأهداف التي يسعون لتحقيقها وكيف ومتى يمكنهم ذلك، وبأنه عملية اكتشافية توفر حلولاً وفرص غير مرئية ومستقبلية، وبأنها عملية منفتحة يتم خلالها الانفتاح على العديد من التصورات والتفاهات لإيجاد حلول للمشكلات، كما يتسم التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تشاركية تعتمد على المشاركة بصنع القرار واتخاذها وبأنه عملية مرنة تأخذ بالحسبان الحالات الطارئة، وبأنه عملية ذات أهمية استراتيجية وتركز على المسائل التي تستوجب الفصل بين الاستراتيجية والمسائل الأخرى (قشوع، 2021).

7. يتسم التخطيط الاستراتيجي بكونه عملية تتم ضمن منهجية علمية في جمع المعلومات والتفكير توخي الموضوعية في تحليلها، ومن ناحية أخرى تتصف هذه العملية بالديناميكية ومواكبة التطور نظراً للتغيرات الزمانية والمكانية ويتم ذلك ضمن إطار تفاعلي بين المدراء الاستراتيجيين ومنفذين الاستراتيجيات، هذا وتتصف عملية التخطيط الفعالة بأنها تعطي اتجاه واحد ولا تتسبب بأحداث أي أرباك أو تشويش لكثرة التفاصيل الغير مهمه، كما تتسم هذه العملية بالمغامرة والهجوم والفعالية ولا تعتبر بأنها عملية ذات تأثير سلبي أو على أنها رد فعل لحدث معين ( Kemp2018).

## خلاصة:

عملية التخطيط الاستراتيجي تهدف إلى رسم وتحديد توجهات المنظمة المستقبلية، أي أنها عملية تركز على التفكير بما ترغب المنظمة بالوصول اليه، كما تبدأ هذه العملية من الداخل إلى الخارج وتبحث هذه العملية في المتغيرات والعوامل الخارجية والداخلية، وتناقش القضايا بشكل شامل. وبعد التخطيط الاستراتيجي أحد أنواع التخطيط المستند على الفهم العميق والواقعي لما تتضمنه بيئة المنظمة الداخلية والسعي للتعرف على نقاط الضعف والقوة فيها لإبراز نقاط القوة والتركيز على نقاط الضعف والوقوف عليها وتحويلها الى نقاط قوة، كما يركز التخطيط الاستراتيجي على فهم البيئة الخارجية للمنظمة والتعرف على المخاطر والفرص بغرض استثمار الفرص وتجنب المخاطر الناتجة عن التغيرات المستقبلية من خلال وضع مجموعة من الخطط البديلة للحد من تأثير هذه التغيرات

## المبحث الثالث

### أداء العاملين

#### مقدمة:

يعبر أداء العاملين عن مدى تحقيق وإنجاز المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ويعتبر الاداء من أحد المحددات التي تشير على الكفاءة لدى العاملين ووصولهم لمستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

إن الأداء الفعال في المنظمات يتأتى من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد الفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة وكذلك تحديد الاستراتيجيات البديلة ومن ثم اختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج وأعلى مستوى من الأداء (أبوشيخة، 2010).

ويمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة.

#### مفهوم أداء العاملين:

عرف الساكت (2014) أداء العاملين هو مستوى إنجاز المهام ومقدرة الفرد على حسن التصرف بالإمكانيات المتاحة وذلك لإتمام المهام المطلوبة بالطريقة المثلى والتي تتضمن جودة وفاعلية الأداء.

وعرف (Joseph, M, & James, M,R (2019) أن أداء العاملين هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله من أجل خدمة المنظمة بشكل فعال ويتم الحكم على هذا الأداء من خلال معايير محددة تستخدم لقياس الأداء.

عرف ( Robbins& Coulter ( 2007) أداء العاملين بأنه النتيجة النهائية المراد الوصول إليها لنشاط ما والذي ينجزه أما فرد أو مجموعة من الافراد في مكان العمل.

عرفه هلال ( 2009، 48) هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته به.

وأشار إلية الحريري (2012) هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤوليته التي تُكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها.

يستنتج الباحث أن أداء العاملين هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته المكلف بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

### أهمية أداء العاملين

تكمّن أهمية أداء العاملين في كونه الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو مستوى المنظمة ككل، ويمثّل الأداء الوظيفي العنصر الأساسي في استقرار المنظمة وذلك لما للأداء الوظيفي من أثر في تحقيق المنفعة العائدة على المنظمة فالأداء الوظيفي يؤدي دور مهما في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وهو أساس بقاء واستمراره المنظمة ( Wheelen& Hunger, 2012).

### عناصر أداء العاملين:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها (الحريري، 2012).

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية ، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل : وتتمثّل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بدون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.



4. المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

### محددات أداء العاملين

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات ، وإدراك الدور أو المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من(الساكت، 2014) : الجهد - القدرات - إدراك الدور (المهام )

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

### معايير أداء العاملين

هناك عدد من المعايير للأداء الوظيفي منها(حلاوة، 2015):

1. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها: حيث أن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء، أو تفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل في الخبرات أو الأسلوب وطريقة إنجاز العمل، فتحدد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد، كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية كالمشرفين والرؤساء والأفراد الذين

يتعامل معهم الموظف، وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات، تؤثر في تغيير الأداء الوظيفي.

2. العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل: عن طريق تجميع الأنشطة في مهام والمهام إلى أعمال وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وغيرها من الأنشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل: في ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

#### الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم أداء العاملين

هناك بعض الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين في الوقت الحاضر وهي (Robbins & Coulter, 2007):

1. الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميق المعاني المستخدمة.

2. الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات وأستخراج النتائج العامة.

3. الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل والاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة.

ومن الطرق الحديثة أيضاً في قياس أداء العاملين والتي تأخذ في الاعتبار الاتجاهات الحديثة السابقة، تلك التي يمكن أن يطلق عليها طريقة التقييم المشترك، وأساس تلك الطريقة، هو أن يتم تقييم الفرد بطريقة الاقتراع السري بواسطة كل فرد من أفراد جماعة العمل الذين يعملون معه دون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فإن قياس الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه، ومرؤوسيه.

ومن أهم الصفات الأساسية لطريقة التقييم المشترك: أشتراك الرؤساء، والمرؤوسين، والزملاء في عملية التقييم. والافتراع السري. ويتم اختيار الصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين بالتقييم. وإحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

### مشكلات تقييم أداء العاملين

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى ومن هذه الأخطاء (عباس، 2012):

تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقييم أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

الاتجاه الوسطي في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيههم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا الى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل لاتجاه الوسط في التقدير (سهيلة، 2016).

العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.

### إجراءات تحسين مستوى الأداء

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات

التالية (الشخانية، 2015):

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الإنحرافات في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفة في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفة التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل، إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم

السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء (سهيلة، 2016).

خلاصة:

يعبر أداء العاملين عن نشاط المنظمة ولذا تعمل المنظمات على تقييم أداء العاملين فيها بصفة دورية للوصول إلى أفضل نتائج أداء، حيث أن الاداء الوظيفي له دور فاعل في المؤسسة ولذا وضعت المنظمات في ركن أساسي من أركان وظيفتها فهو مؤشرة على جودة وإتقان كل فرد لعمله وعلى نتائجه يستحق العامل الأجر والترقيه لشغل مناصب أعلى، لذا فالأداء الوظيفي هو عملية تسعى المنظمات من خلالها تحديد نوعية العناصر البشرية لديها وشكل أدائها وفهم أداء الموظفين في ممارسة مهامهم الوظيفية التي تسند إليهم.

## المبحث الرابع

### الدراسات السابقة

#### مقدمة:

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث والتي تتعلق بموضوع الدراسة وبكل متغير من متغيرات الدراسة

دراسة (الحايك، 2016) بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على حوكمة الشركات ومبادئها وأهدافها معرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية وتهدف الدراسة أيضا إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي والوظيفي والمؤسساتي للمؤسسات الحكومية لتصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وأستغلال طاقات الموارد البشرية بوجهها الصحيح لزيادة أدائهم وبالتالي رفع أداء المؤسسة، وتم توزيع استبيان على موظفي المديرية العامة للجمارك في سوريا، أظهرت نتائج تحليل الاستبيان خصائص المستجيبين حسب فئاتهم العمرية والتحصيل العلمي والخبرة العملية في المجال الجمركي تبين النتائج أن نسبة كبيرة منها ذو تحصيل علمية جيد جدا وأن أكثر من نصف المستجيبين من حملة الشهادة الجامعية والدراسات العليا وأن معظم المستجيبين لديهم خبرة لاتقل عن خمس سنوات في مجال العمل الجمركي وأظهر تحليل الاستبيان وجود علاقة ارتباط قوية بين آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية والأداء بشكل عام سواء كان المالي أو الوظيفي أو المؤسساتي وهذا يدل على أن النتيجة إيجابية كما يدل على أن آليات الحوكمة تؤثر على المؤسسات الحكومية من خلال تحسين أدائها وخاصة أدائها المالي حيث أن تطبيق الحوكمة الستة تساعهم في رفع الأداء وجاءت

نتائج الاختبار المحسوبة حاسمة ومعنوية، وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن تطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساواة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل الجماعي.

**دراسة (غوانمة، 2018) بعنوان: واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية والتحديات التي تواجهها.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها وتتوعدت نتائج هذه الدراسة بين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المتغيرات وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات أخرى ويعزى لذلك لأكثر من سبب مثل الجنس والرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة لعينة الدراسة التي تمت دراستها حيث كانت (1344) عضو هيئة تدريس.

**دراسة (أبوعجيلة، 2019) بعنوان: أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها.**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأستخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (342) موظف وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق أبعاد الحوكمة ومجالات التطوير التنظيمي وأن تطبيق أبعاد الحوكمة بدرجة متوسطة.

**دراسة (خريس، 2020) بعنوان: أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال.**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات الأردنية

الخاصة في أقليم الشمال وعددها أربعة جامعات وكانت عينة الدراسة مكونة من (170) فرداً من أعضاء مجلس الامناء ومجالس العمداء ومجموعة من مجالس الكليات واللجان الداخلية في الكليات والأقسام وتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد أكدت نتائج الدراسة وجود فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى إلى أبعاد الحوكمة في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في أقليم الشمال.

### دراسة (اليوسف، 2022) بعنوان: درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الإستراتيجي لجامعة أم القرى

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، المساواة، التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى، والتوصل إلى مؤشرات مقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى، حيث استخدم المنهج الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة، والاستبانة كأداة لها، ووزعت على أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم المكلفين بمناصب إدارية، بجامعة أم القرى بمكة المكرمة، حيث تم توزيع الاستبانة على كامل المجتمع وعاد منها (105) استبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن درجة تضمين معايير الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة المساواة التمكين، اتخاذ القرار) في التخطيط الاستراتيجي لجامعة أم القرى جاء قوياً، وجاء مستوى المؤشرات المقترحة لتضمين الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي بجامعة أم القرى جاء مستوى المحور قوياً.

### دراسة (الحمود، 2022) بعنوان: درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد تكونت عينة



الدراسة من ( 280 ) عضو هيئة تدريس من كلا الجنسين، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة بمحورين: المحور الأول: لقياس درجة تطبيق الحوكمة لدى الجامعات الأردنية الخاصة، والثاني: لقياس مستوى التميز التنظيمي لدى الجامعات الأردنية الخاصة وقد تم التأكد من صدقهما وثباتهما، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة تطبيق الحوكمة، ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة. وتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي.

**دراسة (قدور، 2022) بعنوان: كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين**

هدفت الدراسة إلى قياس درجة توافر كفايات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة مادبا، والبالغ عددهم ( 2800 ) معلماً ومعلمة؛ منهم (2100) معلماً ومعلمة في التعليم الحكومي، و(700) معلماً ومعلمة في التعليم الخاص، تكونت عينة الدراسة من (338) معلماً ومعلمة جرى اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر كفايات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها بإدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة، وأن مستوى مديري المدارس في إدارة الأزمات في محافظة مادبا كان متوسطاً، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية إيجابية قوية بين كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس وعلاقتها في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين. ومن أبرز توصيات الدراسة: تعزيز امتلاك مديري المدارس في محافظة مادبا لكفايات التخطيط الإستراتيجي، وتمكينهم من تطبيق هذه المهارات بالممارسة العملية وتطبيق التخطيط

الاستراتيجي في مدارسهم. وتعزيز وعيهم بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها، ودورهم في حل الأزمات والتغلب عليها في البيئة المدرسية قبل وأثناء وبعد حدوثها.

دراسة (أيوب، 2022) بعنوان: درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في ضوء المعيار الأول للاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

هدفت الدراسة إلى إستقصاء درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في ضوء المعيار الأول للاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي المتطلبات البشرية، المتطلبات الإدارية، والمتطلبات المادية، وتكونت عينة الدراسة من ( 248 ) عضوا من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط، وجامعة الاسراء وجامعة البترا، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي للمجالات الثلاث جاءت مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة، وأوصت الباحثة بمواصلة نشر ثقافة الاعتماد الأكاديمي والجودة من خلال عقد الورشات التدريبية والمؤتمرات العلمية. والعمل على إستمرار توفير المتطلبات الإدارية والبشرية والمادية التي تدعم نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات والتي من شأنها تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات، والعمل على رصد المزيد من المخصصات المالية للاستعانة بخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي، والحرص على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد رؤية الجامعة.

ثانيا: الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (sabandar, 2018) بعنوان:

**"The implementation of good university governance in the private universities in Makassar".**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة الجامعية على جودة التعليم العالي في أندونيسيا وتم استخدام المنهج المعياري وتكون مجتمع الدراسة من (5) جامعات خاصة وتوصلت الدراسة إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة له تأثير بدرجة عالية على جودة مخرجات التعليم العالي.

دراسة ( Abu Qattam, Al Zboun &Al Ghammaz, 2020 ) بعنوان:

**"The reality of applying governance at the University of Jordan: An academic's perspective"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر الأكاديميين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم بناء استبانة أداة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (184) عضو هيئة تدريس أكاديمي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الأردنية متوسط، أي أنه عدم استخدام الحوكمة في الجامعة الأردنية بكفاءة عالية.

دراسة ( Al-Mawdieh, 2020 ) بعنوان:

**The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في كليات العلوم التربوية في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بتفوق الجامعات الأردنية، وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة والبالغ عددهم ( 84 ) عضو هيئة تدريس. وأشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، وأن مستوى تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة

كان عالياً . فضلاً عن ذلك، كان هناك علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين واقع التخطيط الاستراتيجي والمستوى من تحقيق التميز الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة.

دراسة ( Al-Basel, & Soliman, 2020 ) بعنوان:

### **The Reality of Strategic Thinking Practice at the Faculty of Education, Damietta University: A Faculty Perspective**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي من قبل قيادات كلية التربية جامعة دمياط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطبيق استبانة مكونة من خمسة مجالات على عينة مكونة من ( 63 ) فرد. وكشفت النتائج عن ضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر المشاركين. وحصل مجال تحديات المستقبل على المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال التخطيط بالمرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، أما مجالات التحليل الاستراتيجي التربيعي، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، والتقييم والرقابة الاستراتيجية فقد حصلت على نتائج متدنية.

دراسة ( Seje ,& ombati, & mathya, 2021 ) بعنوان:

### **An evaluation of the implementation of strategic planning as a tool for improving performance management practices,**

مدى تنفيذ الخطط الاستراتيجية من قبل المديرين في وزارة التربية والتعليم، والتحديات التي تمت مواجهتها عند التنفيذ، في مقاطعة نياميرا كينيا.

أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، أستهدفت الدراسة 45 مديراً و 45 نائب مدير و 135 رئيس قسم في مدارس ثانوية مختارة، تم أخذ عينة طبقية من ثم عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة، وتم استخدام الاستبيان أداة للدراسة لجمع البيانات من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام، وكشفت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي متوافر في جميع المدارس مع تصميمات وهياكل تنفيذ

استراتيجية واضحة، وكانت مستويات تنفيذ الخطة الاستراتيجية منخفضة وضعيفة وغير فعالة مما أثر سلباً على التحسين في أداء الإدارة، وأظهرت افتقار وجود برامج تنفيذية واضحة فعالة للإستراتيجيات، وواجه التخطيط كأداة العديد من القيود الناتجة عن عدم كفاية التمويل وضعف هياكل الرقابة، والتقييم، ونقص التدريب، وبينت الدراسة أن هناك تأثير سلبي للمجتمع في تنفيذ الاستراتيجيات في معظم الأحيان في المدارس.

### التعليق على الدراسات السابقة :

بعد أن تم استعراض لعدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة إستخلص الباحث أن أغلب الدراسات التي تناولت كل من الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي وأداء العاملين اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد ساعدت الدراسات السابقة في إعطاء نظرة عن الجانب النظري لموضوع البحث وكانت خلفية علمية جيدة شكلت إطار نظري مناسب ساهم في وضع خطة للدراسة الحالية وفي صياغة اسئلة البحث والفرضيات، وخاصةً في تحديد مشكلة الدراسة. وأتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث تشابهت مع العديد من الدراسات السابقة واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما أتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأساليب الإحصائية المستخدمة. وركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات الجنس، والمؤهل الأكاديمي، وسنوات الخدمة حيث أتفقت العديد من هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في اختيارها هذه المتغيرات كما تشابهت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات في إستخدامها الإستبانة كأداة للدراسة.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هي ندرة الدراسات التي تتناول حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي وخاصة في سلطنة عمان على حد علم الباحث وأيضاً الجمع بين متغيرات لم يتم الجمع بينهما في دراسة واحدة في سلطنة عمان.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### التمهيد:

قام الباحث من خلال هذا الفصل تعريف الدراسة التي تم إستخدامها، كما قام كذلك بتعريف مجتمع الدراسة وعينته، كما قام أيضاً من خلال هذا الفصل بتعريف أداة الدراسة المستخدمة وهي الإستبانة كأداة رئيسية للدراسة بهدف جمع البيانات والمعلومات المتعلقة للدراسة، وقام الباحث بإجراء إختبار صدق الأداة وثباتها، وأخيراً تم إستعراض الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها لمعالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة.

#### منهج الدراسة:

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً، ويقوم كذلك بتوضيح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة المختلفة بغرض تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تطوير الواقع. ويعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج الذي يتم إستخدامه في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان عددهم (890) موظفاً وموظفة. وقد تم إختيار عينة عشوائية بلغت (350) موظف، وقد قام لباحث بتوزيع الاستبيان الكترونياً على أفراد العينة وتم إسترداد (332) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بلغت نسبتها (94.9%) من إجمالي عدد الإستبانات التي تم توزيعها.

## المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

توضح الجداول التالية تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع:

الجدول رقم (1): التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	240	72.3
أنثى	92	27.7
المجموع	332	%100,0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة كانت أعلى من نسبة الإناث وقد

بلغت (72.3%)، بينما بلغت نسبة الإناث في عينة الدراسة (27.7%).

ثانياً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (2): التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	92	27.7
من 30 - 40 سنة	114	34.3
من 40 - 50 سنة	102	30.7
أكثر من 50 سنة	24	7.2
المجموع	332	%100,0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة في الفئة العمرية (من 30 - 40 سنة) هم الأكثر عدداً مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، حيث بلغت نسبتهم (34.3%). في حين أن أفراد العينة في الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) هم الأقل عدداً مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، حيث بلغت نسبتهم (7.2%).

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3): التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
7.2	24	دبلوم عام (ثانوية عام ودون)
17.5	58	دبلوم جامعي
59.0	196	بكالوريوس
16.3	54	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراة)
%100,0	332	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة في المؤهل العلمي (بكالوريوس) هم الأكثر عدداً مقارنة بالمؤهلات الأخرى، حيث بلغت نسبتهم (59%). في حين أن أفراد العينة في المؤهل العلمي (دبلوم عام (ثانوية عام ودون) هم الأقل عدداً مقارنة بالمؤهلات الأخرى، حيث بلغت نسبتهم (7.2%).



رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة:

الجدول رقم (4): التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مدير	34	10.2
مساعد مدير	22	6.6
رئيس قسم	54	16.3
موظف	222	66.9
المجموع	332	%100,0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة في الوظيفة (موظف) هم الأكثر عدداً مقارنة بالوظائف الأخرى، حيث بلغت نسبتهم (66.9%). في حين أن أفراد العينة في الوظيفة (مساعد مدير) هم الأقل عدداً مقارنة بالوظائف الأخرى، حيث كانت نسبتهم (6.6%).

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة:

الجدول رقم (5): التكرارات والنسبة المئوية لأفراد العينة وفق متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	76	22.9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	72	21.7
10 سنة فأكثر	184	55.4
المجموع	332	%100,0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة في الخبرة (10 سنة فأكثر) هم الأكثر عدداً مقارنة بالخبرات الأخرى، حيث بلغت نسبتهم (55.4%). في حين أن أفراد العينة في الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) هم الأقل عدداً مقارنة بالخبرات الأخرى، حيث بلغت نسبتهم (21.7%).

#### أداة الدراسة (الإستبانة):

تم تصميم وإعداد الاستبانة بالإعتماد على مصادر المعلومات الثانوية والأولية وذلك على النحو التالي:

**مصادر البيانات الثانوية:** إستخدم الباحث مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في الكتب، المراجع، الرسائل الجامعية، والمقالات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة والدراسات السابقة في نفس الإطار، وكذلك الإطلاع والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة من أجل بناء الإطار النظري للدراسة. **المصادر الأولية:** قام الباحث بتصميم وإعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة وذلك من خلال الإطلاع على مصادر البيانات الثانوية المتمثلة بالدراسات السابقة، وقد قام الباحث بصياغة فقرات الإستبانة التي تعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها. وقد تضمنت الإستبانة قسمين رئيسيين وهي: **القسم الأول:** وإشتمل على المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة).

**القسم الثاني:** وإشتمل على (6) أبعاد تعكس أثر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي وقد جاءت هذه الأبعاد التالية في (30) فقرة:

أولاً: مبدأ المشاركة.

ثانياً: مبدأ التقييم.

ثالثاً: مبدأ المساءلة.

رابعاً: مبدأ الشفافية.

خامساً: مبدأ الفعالية.

سادساً: مبدأ العدالة والمساواة.

القسم الثالث: وإشتمل على أداء العاملين وقد جاءت في (7) فقرة.

بلغ عدد فقرات الاستبانة الإجمالي (37) فقرة تقاس كل فقرة على مقياس ليكرت الخماسي. ويوضح

الجدول رقم (6) تصنيف مستويات الموافقة، والدرجة التي تعطى لها في المعالجة الإحصائية.

#### الجدول رقم (6)

مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة وتعبيراتها اللفظية وتقديراتها الكمية.

التصنيف	عالية جدا	عالية	معتدلة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة

إختبار صدق الدراسة وثباتها:

أ- الصدق الظاهري:

إعتمد الباحث في قياس الصدق الظاهري لمقياس الاستبانة على صدق المحكمين، حيث عرض الباحث أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين للإستفادة من مخزونهم العلمي والمعرفي في التحقق من صدق مقياس أداة الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة، وتم التصديق على الإستبانة بشكلها النهائي بعد التعديلات، حيث قامت الباحثة بتوزيعها على أفراد العينة مباشرة.

## ب- ثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي لفقرات المقياس من خلال إختبار معامل كرونباخ ألفا، وحيث أنه لا توجد قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة، لكن من الناحية التطبيقية يعد الثبات (0.60) وفقاً لـ **Al-Romeedy (2019)**. وأكثر مقبولاً في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية. ويبين الجدول رقم (7) معاملات الثبات الداخلية لأبعاد الإستبانة، والإستبانة الكلية.

الجدول رقم (7) معاملات الثبات الداخلي للاستبانة وأبعادها

رقم	المتغيرات	قيمة الفا
1	مبدأ المشاركة	.864
2	مبدأ التقييم	.908
3	مبدأ المساواة	.939
4	مبدأ الشفافية	.949
5	مبدأ الفعالية	.953
6	مبدأ العدالة والمساواة	.915
7	حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي	.991
8	أداء العاملين	.846
	الثبات الكلي	.975

من خلال معاملات الثبات في الجدول رقم (7) يستنتج أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات عالي وبقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة، وقد جاء معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الإستبانة بقيمة (0.975)، وكان أدنى معاملات الثبات الداخلية للإستبانة قد بلغ (0.846) بينما كان أعلى معاملات ثبات الأداة قد بلغ (0.991).

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها وذلك من خلال برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): (AMOS).  
1. التوزيع التكراري والنسب المئوية لمعرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.  
2. معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.  
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.

4. تحليل فرضيات الدراسة لقياس أثر ذو دلالة إحصائية لأثر حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بإستخدام برنامج (AMOS).

5. مؤشرات المطابقة: لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة.

6. أسلوب تحليل المسار: لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة. وقد تم استخدام

برنامج AMOS V. 25 في تحليل المسار. يُستخدم تحليل المسار لنفس الأغراض التي تُستخدم لها

تحليل الانحدار

#### نبذة عن البيئة المبحوثة:

لقد حرص صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - طيب الله ثراه - منذ بداية النهضة

المباركة على توفير العيش الكريم لأبناء الوطن وتحقيق الكرامة الانسانية لهم بمختلف فئاتهم

الاجتماعية. وتحقيقا لذلك فقد تم انشاء وزارة الشؤون الاجتماعية في عام 1972م لتخدم العديد من فئات المجتمع التي هي بحاجة الى الرعاية الاجتماعية. وهذا ما اشار اليه صاحب الجلالة في خطابة السامي بمناسبة العيد الوطني الثاني حيث قال جلالتة: "وتأكيدا لمسيرتنا نحو أهدافنا إلى خلق الإنسان العماني من جديد وتوفير متطلباته الحياتية وتحسين أحواله الاجتماعية، أنشأنا وزارة الشؤون الاجتماعية؛ لتوفير الرعاية الاجتماعية للعجزة والمقعدين ومدعمهم بالمساعدات المالية والعينية وتأهيل من يمكن تأهيله للحصول على مصدر رزق مناسب وتقديم المعونات للمتضررين من الكوارث، هذا إضافة إلى نشر الوعي الاجتماعي وتشجيع الجمعيات الخيرية والأندية والجمعيات التعاونية، وإلى جانب هذا تهتم الوزارة بتقديم المساعدات لذوي الدخل المحدود بإنشاء بيوت لهم وخلال مسيرتها، توسعت اختصاصات ومجالات عمل الوزارة وكذلك تعددت مسمياتها لتعكس المتطلبات التنموية لكل مرحلة حتى عام 2001م ليصبح مسماها وفق المرسوم السلطاني رقم 2001/108 "وزارة التنمية الاجتماعية" وهو مسمى اعطى الكثير من الأدوار التنموية للوزارة كما توسعت مجالات عملها لتضم طيفا واسعا من الخدمات والقضايا الاجتماعية الحيوية الهامة في المجتمع. تعمل الوزارة على توفير الرعاية والحماية الاجتماعية لشرائح هامة في المجتمع العماني. كما تعمل على تنمية قدرات وامكانيات وقيم وروابط الأسرة العمانية والمجتمع المحلي والأفراد لخلق مجتمع متماسك ومترابط. كما تحرص الوزارة على توفر الانسجام والنسيج الاجتماعي الواحد بين جميع مكونات المجتمع وتعمل على مكافحة كل الظواهر والمشاكل الاجتماعية التي تؤدي الى تهديد هذا النسيج من خلال التصدي لها بالدراسة والبحث والتعاون مع المؤسسات المعنية في مكافحتها والحد من سلبياتها. (وزارة التنمية الاجتماعية، 2022).

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وتفسير النتائج

#### مقدمة:

تحليل نتائج الدراسة تعتبر المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية حيث يتناول هذا المبحث عرض لأهم نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليها وذلك بهدف تحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة وهو دراسة حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

#### أولاً: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

**السؤال الأول:** نص السؤال الأول على ما يلي: كيف تتم عملية التخطيط الاستراتيجي بما يتصل بأداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان؟

لمعرفة عناصر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي بما يتصل بأداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، قام الباحث بالإستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية الوصفية وذلك على النحو التالي:

أولاً: تحديد معيار تقدير الموافقة النسبية للاستجابات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (8) الأهمية النسبية المقابلة لمدى المتوسط الحسابي

مدى المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
من (1) إلى أقل من (1.8)	موافقة منخفضة جداً
من (1.8) إلى أقل من (2.6)	موافقة منخفضة
من (2.6) إلى أقل من (3.4)	موافقة متوسطة
من (3.4) إلى أقل من (4.2)	موافقة مرتفعة
4.2 فأعلى	موافقة مرتفعة جداً

ثانياً: تحليل إستجابات أفراد العينة على مستويات حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي:

### البعد الأولي: مبدأ المشاركة

#### الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ المشاركة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يشارك الموظفون في عملية التخطيط الإستراتيجي	2.61	1.46	5	متوسط
2	تشجع المؤسسة الموظفين على ابداء الرأي وتقديم المقترحات في عملية التخطيط الإستراتيجي	2.73	1.51	2	متوسط
3	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات الأقسام المختلفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي	2.58	1.39	6	منخفضة
4	يطلب من جميع الأقسام المشاركة في مناقشة الخطط الاستراتيجية قبل اعتمادها	2.63	1.43	4	متوسط
5	تساهم المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي بتبيان اهداف الاقسام	2.69	1.49	3	متوسط
6	تساهم المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بتبيان مهام الموظفين	2.75	1.45	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.66	1.38		متوسط

من خلال ما افرزته نتائج التحليل الإحصائي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في

الجدول أعلاه تبين توفر مبدأ المشاركة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط،



وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.66)، بإنحراف معياري قدره (1.38)، وذلك بناء على المعيار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة وفق الجدول رقم (9).

وبينت النتيجة أن أعلى درجات مبدأ المشاركة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان تساهم المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي بتبني مهام الموظفين، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.75).

أما أدنى درجات الخبرة في مبدأ المشاركة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات الأقسام المختلفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.58).

#### البعد الثاني: مبدأ التقييم

#### الجدول رقم (10)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ التقييم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وجود نظام جيد لتقييم الأداء في المؤسسة	2.75	1.51	1	متوسط
2	تضمن عملية التخطيط الإستراتيجي وجود معايير تقييم للأداء تضمن العدل والموضوعية	2.72	1.47	2	متوسط
3	يتم تحليل نتائج تقييم الأداء طبقاً لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة	2.62	1.39	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.69	1.38		متوسط

من خلال ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في الجدول أعلاه تبين توفر مبدأ التقييم في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.69)، بإنحراف معياري قدره (1.38)، وذلك بناء على المعيار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة وفق الجدول رقم (10). وبينت النتيجة أن أعلى درجات مبدأ التقييم في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان تضمن عملية التخطيط الاستراتيجي وجود نظام جيد لتقييم الأداء في المؤسسة، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.75). أما أدنى درجات الخبرة في مبدأ التقييم في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان يتم تحليل نتائج تقييم الأداء طبقاً لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.62).

#### البعد الثالث: مبدأ المساءلة

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ المساءلة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يوجد ادارة مستقلة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع انظمة واضحة وفعالة	2.60	1.39	3	متوسط
2	تقوم المؤسسة بوضع الخطط لتحسين مستوى المساءلة وتفعيل جودتها	2.69	1.44	1	متوسط
3	يوجد نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير عن الانحرافات الجوهرية في قياس اداء الموظفين	2.63	1.42	2	متوسط
4	يوجد أسس وقوانين واضحة لمساءلة المدراء والمسؤولين عن الانحرافات الجوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي	2.58	1.42	5	منخفض
5	يتم مساءلة الاقسام المختلفة بخصوص الأداء الحقيقي والنتائج المتوقعة لها	2.60	1.39	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.62	1.31		متوسط

من خلال ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في الجدول أعلاه تبين توفر مبدأ المساواة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.62)، بإنحراف معياري قدره (1.31)، وذلك بناء على المعيار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة وفق الجدول رقم (11).

وبينت النتيجة أن أعلى درجات مبدأ المساواة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان تقوم المؤسسة بوضع الخطط لتحسين مستوى المساواة وتفعيل جودتها، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.69).

أما أدنى درجات الخبرة في مبدأ المساواة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان يوجد أسس وقوانين واضحة لمساواة المدراء والمسؤولين عن الانحرافات الجوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.58).

#### البعد الرابع: مبدأ الشفافية

#### الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ الشفافية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تفصح المؤسسة عن أهدافها للموظفين عن الألية المعتمدة لعملية التخطيط الإستراتيجي المتصلة بعملهم	2.76	1.45	2	متوسط
2	تفصح المؤسسة عن المشاركين الذين قدموا خطط استراتيجية تحسن من الأداء في المؤسسة	2.81	1.44	1	متوسط
3	تفصح المؤسسة عن المعايير المعتمدة لوضع الخطط الإستراتيجية	2.72	1.39	4	متوسط

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
4	تفصح المؤسسة عن جميع التقارير والاقتراحات واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة	2.75	1.43	3	متوسط
5	تعمل الإدارة علي رفع مستوى الشفافية في التقارير التي تعرض على الموظفين في المؤسسة	2.60	1.38	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.73	1.32		متوسط

من خلال ما افرزته نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في الجدول أعلاه تبين توفر مبدأ الشفافية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.73)، بإنحراف معياري قدره (1.32)، وذلك بناء على المعيار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة وفق الجدول رقم (12).

وبينت النتيجة أن أعلى درجات مبدأ الشفافية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان تفصح المؤسسة عن المشاركين الذين قدموا خطط استراتيجية تحسن من الأداء في المؤسسة، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.81).

أما أدنى درجات الخبرة في مبدأ الشفافية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان تعمل الإدارة علي رفع مستوى الشفافية في التقارير التي تعرض على الموظفين في المؤسسة، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.60).

البعد الخامس: مبدأ الفعالية

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ الفعالية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	تعتمد المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في وضع توصيف المواد تبعاً لأهداف المؤسسة	2.67	1.40	3	متوسط
2	تعتمد المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في زيادة فعالية استثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية	2.64	1.44	6	متوسط
3	يتم إعتقاد نتائج عملية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة	2.76	1.46	1	متوسط
4	يتم إعتقاد التخطيط الإستراتيجي في تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق	2.72	1.43	2	متوسط
5	تعتمد المؤسسة التخطيط الإستراتيجي للاستعانة بموظفين من ذوي الكفاءة العالية	2.64	1.39	5	متوسط
6	تعتمد المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في تطوير مهارات الموظفين	2.67	1.45	4	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.69	1.35		متوسط

من خلال ما افرزته نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في الجدول أعلاه تبين توفر مبدأ الفعالية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.69)، بإنحراف معياري قدره (1.35)، وذلك بناء على المعيار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة وفق الجدول رقم (13).

وبينت النتيجة أن أعلى درجات مبدأ الفعالية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان يتم إعتقاد نتائج عملية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.76).

أما أدنى درجات الخبرة في مبدأ الفعالية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان تعتمد المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في زيادة فعالية استثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.64).

#### البعد السادس: مبدأ العدالة والمساواة

#### الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى مبدأ العدالة والمساواة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	يضمن التخطيط الإستراتيجي وجود معايير واضحة للحصول على الترقيات	2.59	1.44	5	منخفض
2	يضمن التخطيط الإستراتيجي وجود معايير تقييم للأداء تضمن العدل والموضوعية	2.63	1.41	4	متوسط
3	يضمن التخطيط الإستراتيجي وجود معايير للحصول على مكافآت للموظفين	2.64	1.45	3	متوسط
4	تضمن عملية التخطيط الإستراتيجي تشكيل لجان مهمتها تحقيق التوازن بين ميزانية المؤسسة والاستثمار الأمثل للموارد البشرية	2.64	1.42	2	متوسط
5	تضمن عملية التخطيط الإستراتيجي وجود وصفا واضحا لواجبات وصلاحيات كل وظيفة	2.70	1.36	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.64	1.33		متوسط

من خلال ما أفرزته نتائج التحليل الإحصائي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في الجدول أعلاه تبين توفر مبدأ العدالة والمساواة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.64)، بانحراف معياري قدره (1.33)، وذلك بناء على المعيار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة وفق الجدول رقم (14).

وبينت النتيجة أن أعلى درجات مبدأ العدالة والمساواة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان تضمن عملية التخطيط الإستراتيجي وجود وصفا واضحا لواجبات وصلاحيات كل وظيفة، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.70).

أما أدنى درجات الخبرة في مبدأ العدالة والمساواة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان يضمن التخطيط الإستراتيجي وجود معايير واضحة للحصول على الترقيات، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.59).

ويُلخص جدول رقم (15) مستوى التخطيط الاستراتيجي بما يتصل بأداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان. وتبين النتائج في الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات أفراد العينة على المعرفة الضمنية قد بلغ (2.67) بانحراف معياري قدره (1.27)، وبناء على المعيار المستخدم في هذا الدراسة واستجابات أفراد العينة فإن هذا المتوسط الحسابي يشير إلى أن مستوى التخطيط الاستراتيجي قد كان متوسطاً. وقد جاء بُعد مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى، يليه بُعد مبدأ الفعالية، يليه بُعد مبدأ التقييم، يليه بُعد مبدأ المساواة، يليه بُعد مبدأ العدالة والمساواة، ويأتي أخيراً بُعد مبدأ المساواة.

جدول رقم (15)

مستوي التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
4	1.38	2.66	مبدأ المساواة
3	1.38	2.69	مبدأ التقييم
6	1.31	2.62	مبدأ المساواة
1	1.32	2.73	مبدأ الشفافية
2	1.35	2.69	مبدأ الفعالية
5	1.33	2.64	مبدأ العدالة والمساواة
	1.27	2.67	التخطيط الاستراتيجي

السؤال الثاني: نص السؤال الثاني على ما يلي: ما هو واقع حال أداء العاملين في وزارة التنمية

الاجتماعية بسلطنة عمان؟

ويوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أداء العاملين في وزارة

التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.



الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى أداء العاملين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	المستوى
1	لدى الموظفون المعرفة والالمام بطبيعة الاعمال الموكلة إليهم	2.78	1.48	6	متوسط
2	يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بكفاءة	2.75	1.44	7	متوسط
3	يستطيع الموظفون العمل ضمن فريق عمل	2.85	1.51	2	متوسط
4	يملك الموظفون علاقات جيدة مع زملائهم في العمل	2.83	1.43	4	متوسط
5	يملك الموظفون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم	2.89	1.49	1	متوسط
6	يستطيع الموظفون التكيف والتأقلم مع أي تغيرات قد تطرأ في العمل	2.80	1.41	5	متوسط
7	تسهم السياسات والاجراءات المتبعة في العمل في إنجاز الاعمال بكفاءة	2.84	1.49	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.82	1.37		متوسط

من خلال ما افرزته نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري في الجدول أعلاه تبين توفر أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.82)، بإنحراف معياري قدره (1.37)، وذلك بناء على المعيار الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة وفق الجدول رقم (16).

وبينت النتيجة أن أعلى درجات أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان يمتلك الموظفون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.89).

أما أدنى درجات أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان كان يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بكفاءة، وذلك وفق المتوسط الحسابي للإستجابات الذي بلغ (2.75).

#### ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل المسار من خلال برنامج AMOS V.25 وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: نصت الفرضية الرئيسية الأولى على " حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان "

جدول رقم (17) قيم مؤشرات تطابق النموذج (حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في

تحسين أداء العاملين) مع البيانات

قيمة المؤشر	مؤشرات حسن المطابقة
2.050	نسبة مؤشر درجة الحرية لمربع كاي $\chi^2/df$
0.934	مؤشر المطابقة المقارن CFI
0.925	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)
0.935	مؤشر المطابقة التزايدية IFI
0.932	مؤشر تاكر_لويس TLI
0.061	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)

يوضح جدول رقم (17) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار ان **حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان**. بالنسبة لمربع كاي المعياري فيجب أن تكن قيمته أقل من 5 ومن ثم قبول النموذج، أما إذا قلت القيمة عن 2 فإن النموذج يكون مطابق تماماً. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مربع كاي تقل عن 5، حيث بلغت 2.050، ومن ثم يُقبل النموذج.

كما أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) يجب أن تتراوح ما بين 0.900 – 1.00 لقبول النموذج ومطابقته، وتكون أفضل عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، أما إذا كانت أقل من 0.900 فيكون النموذج مقبول. وتوضح النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت 0.934، ويدل ذلك على مطابقة النموذج.

كما أن مؤشر المطابقة المعياري (NFI) تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد، ويجب أن تكون القيمة أكبر من 0.90 حتى يكون هناك مطابقة للنموذج. ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مؤشر المطابقة المعياري (NFI) بلغت 0.925، وهذا يدل على مطابقة النموذج.

بالإضافة إلى أن مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ينبغي ان تتراوح قيمته ما بين صفر – واحد، ويجب أن تكون أكثر من 0.90 حتى يكون النموذج مطابق. ومن خلال الجدول يتضح أن قيمة مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بلغت 0.935، مما يدل على مطابقة النموذج.

وفيما يتعلق بمؤشر توكر لويس (TLI)؛ فإنه ينطبق عليه نفس شروط مؤشر (CFI)، وتتراوح قيمته ما بين 0.90 – 1.00، وكلما ارتفعت قيمته فإن ذلك يدل على مطابقة أفضل للنموذج مع البيانات. وقد بلغت قيمة مؤشر توكر لويس (TLI) 0.932، مما يدل على تطابق النموذج.

وأخيراً مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) والذي يفضل أن تكون قيمته أقل من 0.08، وكلما اقترب قيمته من الصفر زادت نسبة التوافق، وإذا تراوحت ما بين 0.08 – 0.10

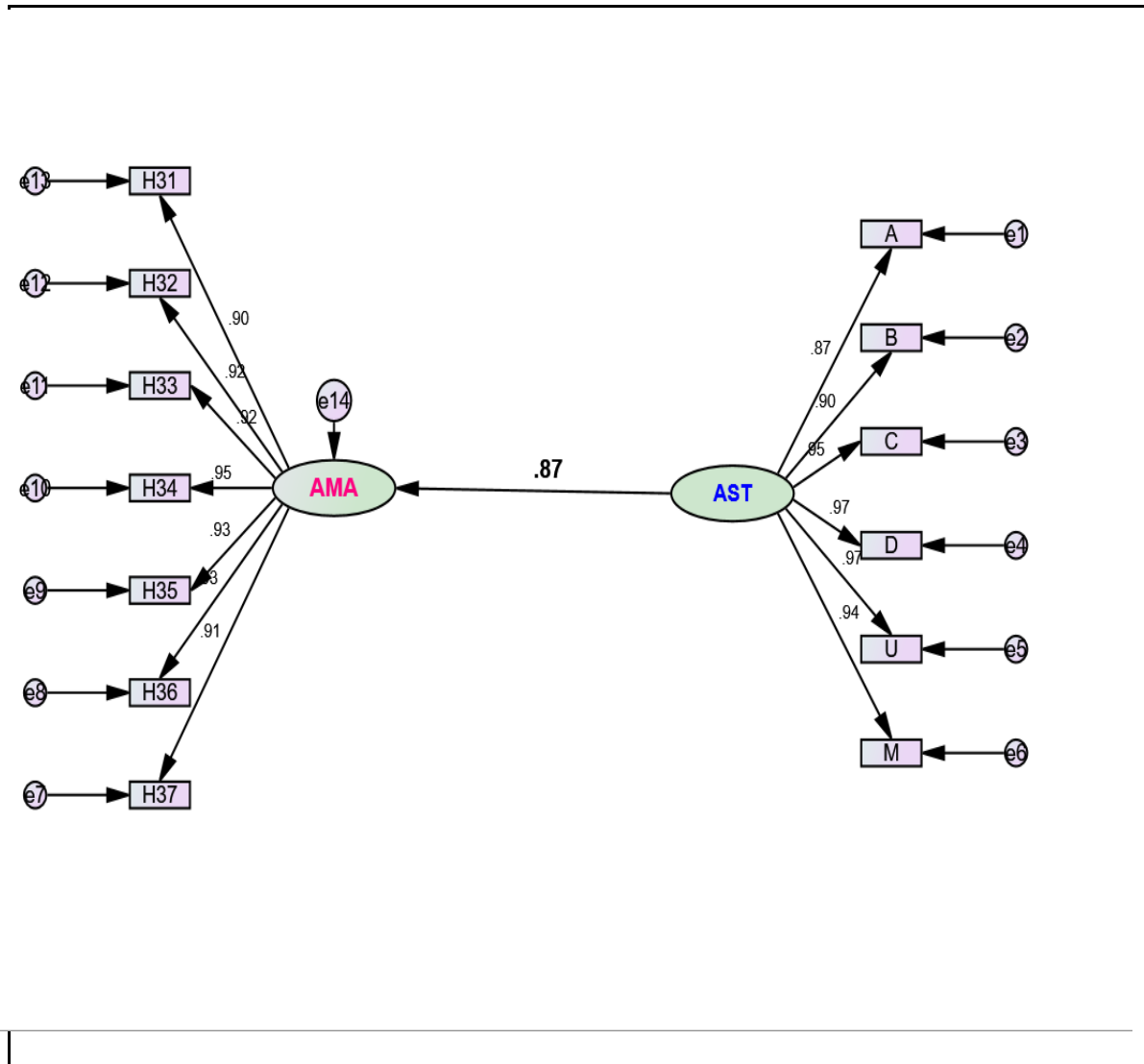
يعتبر النموذج غير مقبول ويجب رفضه. وتوضح النتائج بالجدول أن قيمة متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) بلغت 0.061، وهي قيمة أقل من 0.08، مما يدل على تطابق النموذج. ومن خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة. جدول رقم (18) تحليل المسار بان حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء

#### العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value
حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي ---<	.872	.031	29.769	0.000
تساهم في تحسين أداء العاملين				

يوضح الجدول رقم (18) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بان حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بان حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي وانها تساهم في تحسين أداء العاملين 0.872، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 87.2% تساهم في تحسين أداء العاملين.

وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (0.872). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 031.. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 29.769. وبالتالي يتم قبول الفرضية. كما يوضح شكل رقم (1) تحليل المسار من حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

ترجمة الرموز المتضمنة في الشكل:

تحسين أداء العاملين	AMA	حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي	AST
---------------------	-----	---------------------------------	-----

الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الفرعية الأولى على " حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط

الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان "

جدول رقم (19) تحليل المسار بان حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في

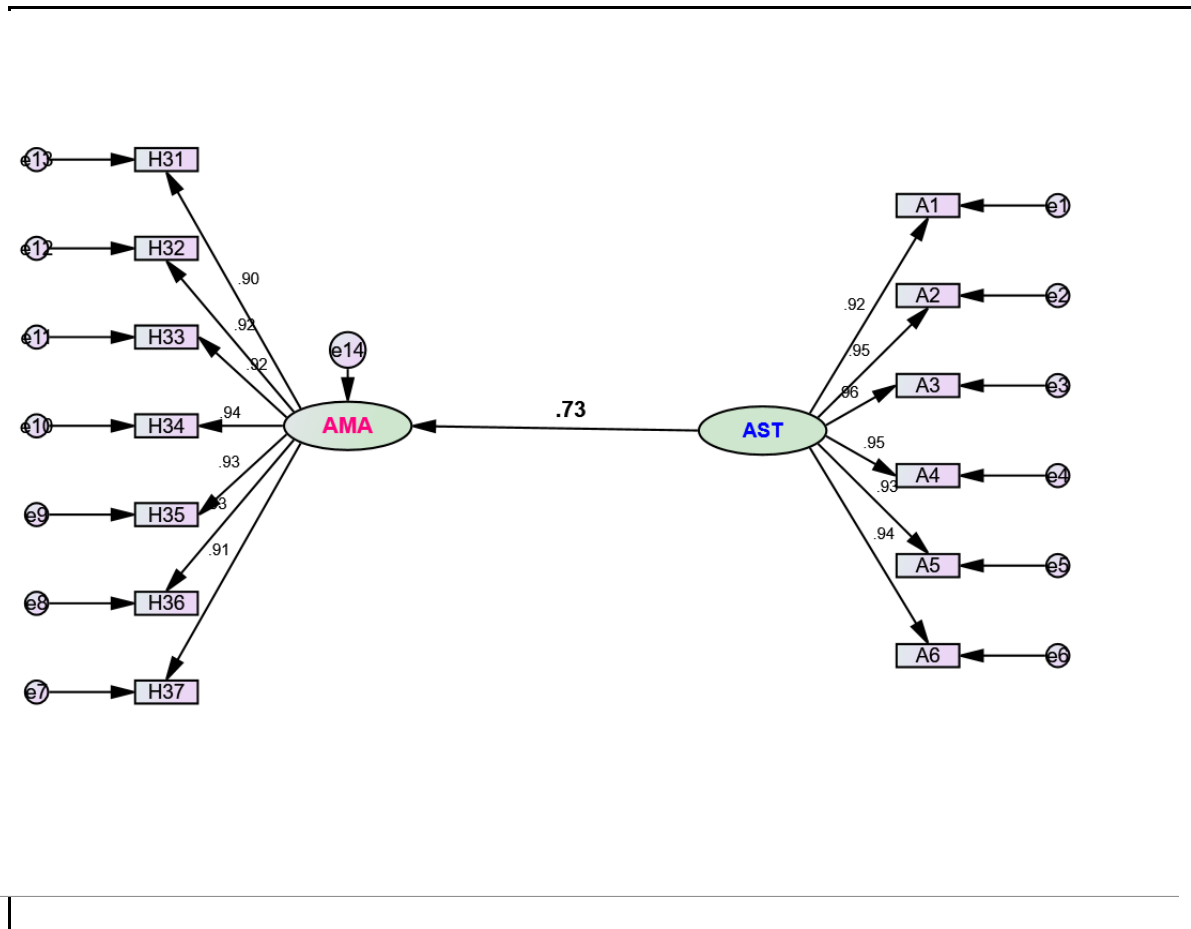
تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
0.000	18.725	.039	.733	حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي ---> تساهم في تحسين أداء العاملين

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بان حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المشاركة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المشاركة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بان حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعياري من أثر حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وانها تساهم في تحسين أداء العاملين 0.733، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط

الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 73.3% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (0.733). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.039. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 18.725. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (2) تحليل المسار من حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

ترجمة الرموز المتضمنة في الشكل:

تحسين أداء العاملين	AMA	حوكمة مبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	AST
---------------------	-----	---	-----

الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على " حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان "

جدول رقم (20)

تحليل المسار بان حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في

وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value
حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي ---< تساهم في تحسين أداء العاملين	.786	.037	20.978	0.000

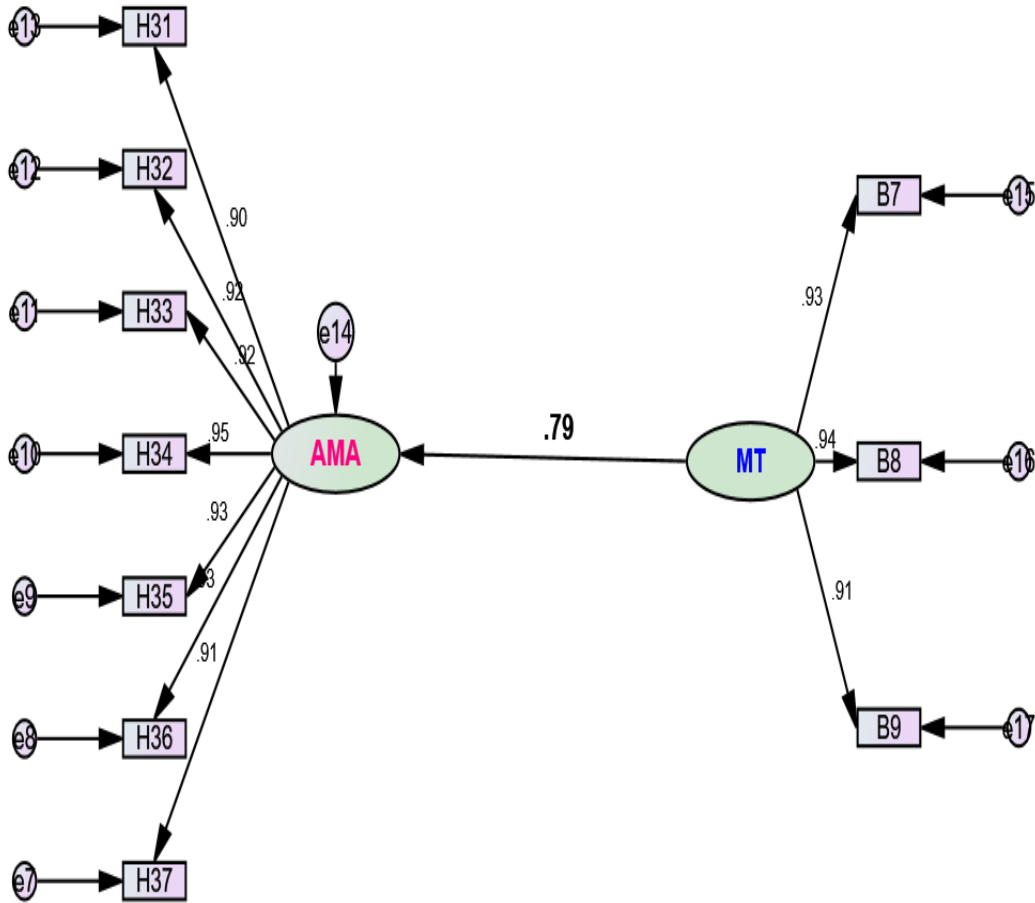
يوضح جدول رقم (20) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بان حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ التقييم) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ التقييم) والمتغير التابع (تحسين اداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بان حوكمة



مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي وانها تساهم في تحسين أداء العاملين 786.، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 78.6% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (786). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 037.. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 20.978. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (3) تحليل المسار من حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي تساهم في

تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

ترجمة الرموز المتضمنة في الشكل:

تحسين أداء العاملين	<b>AMA</b>	حوكمة مبدأ التقييم في التخطيط الاستراتيجي	<b>MT</b>
---------------------	------------	--	-----------

الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على " حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط

الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان "

جدول رقم (21) تحليل المسار بان حوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء

العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

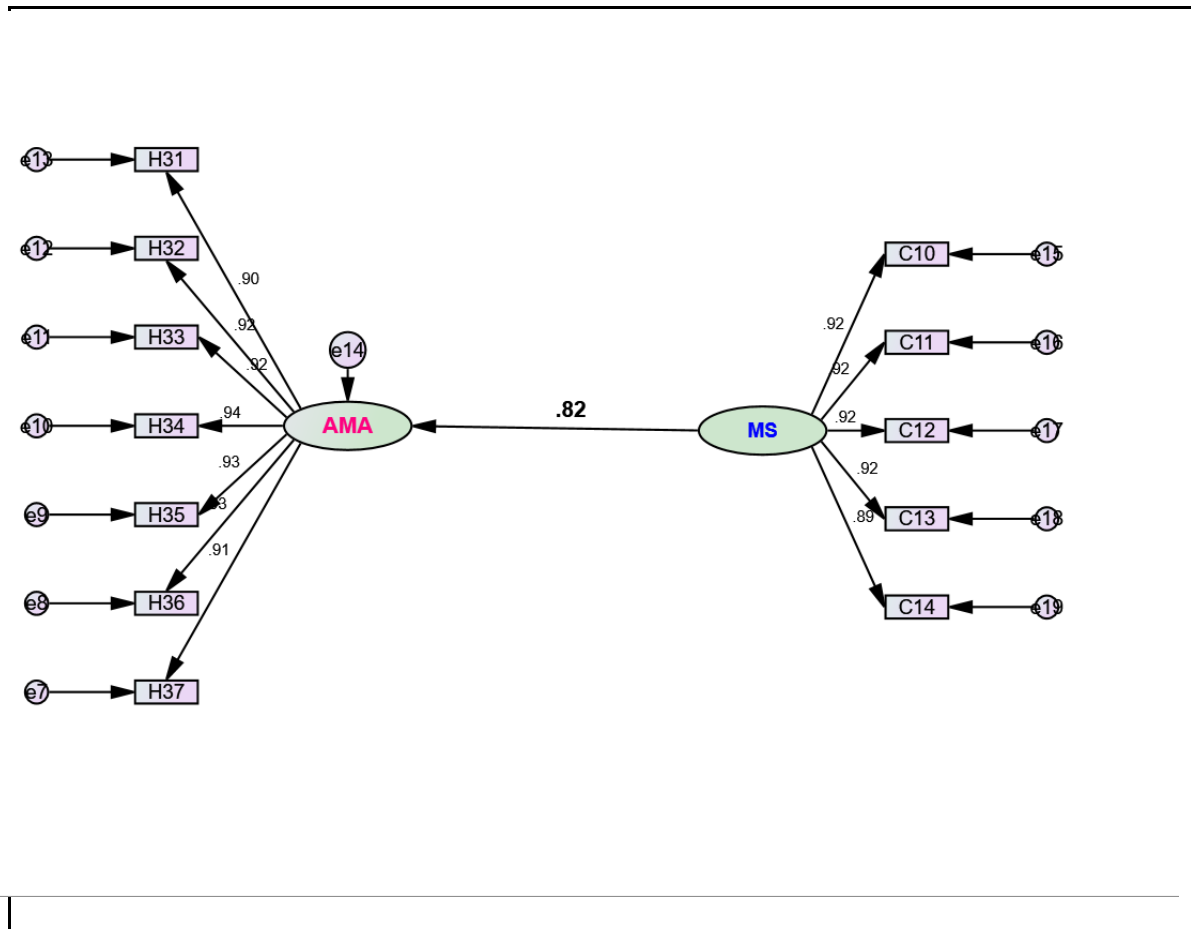
المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعيارى S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value
حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي ---< تساهم في تحسين أداء العاملين	.818	.037	23.206	0.000

يوضح جدول رقم (21) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بان حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المساءلة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المساءلة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بان حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي وانها تساهم في تحسين أداء العاملين .818، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط

الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 81.8% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (0.818). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.037.. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 23.206. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (4) تحليل المسار من حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي تساهم

في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

ترجمة الرموز المتضمنة في الشكل:

تحسين أداء العاملين	AMA	حوكمة مبدأ المساءلة في التخطيط الاستراتيجي	MS
---------------------	-----	---	----

الفرضية الفرعية الرابعة: نصت الفرضية الفرعية الرابعة على " حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط

الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان "

جدول رقم (22) تحليل المسار بان حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في

تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

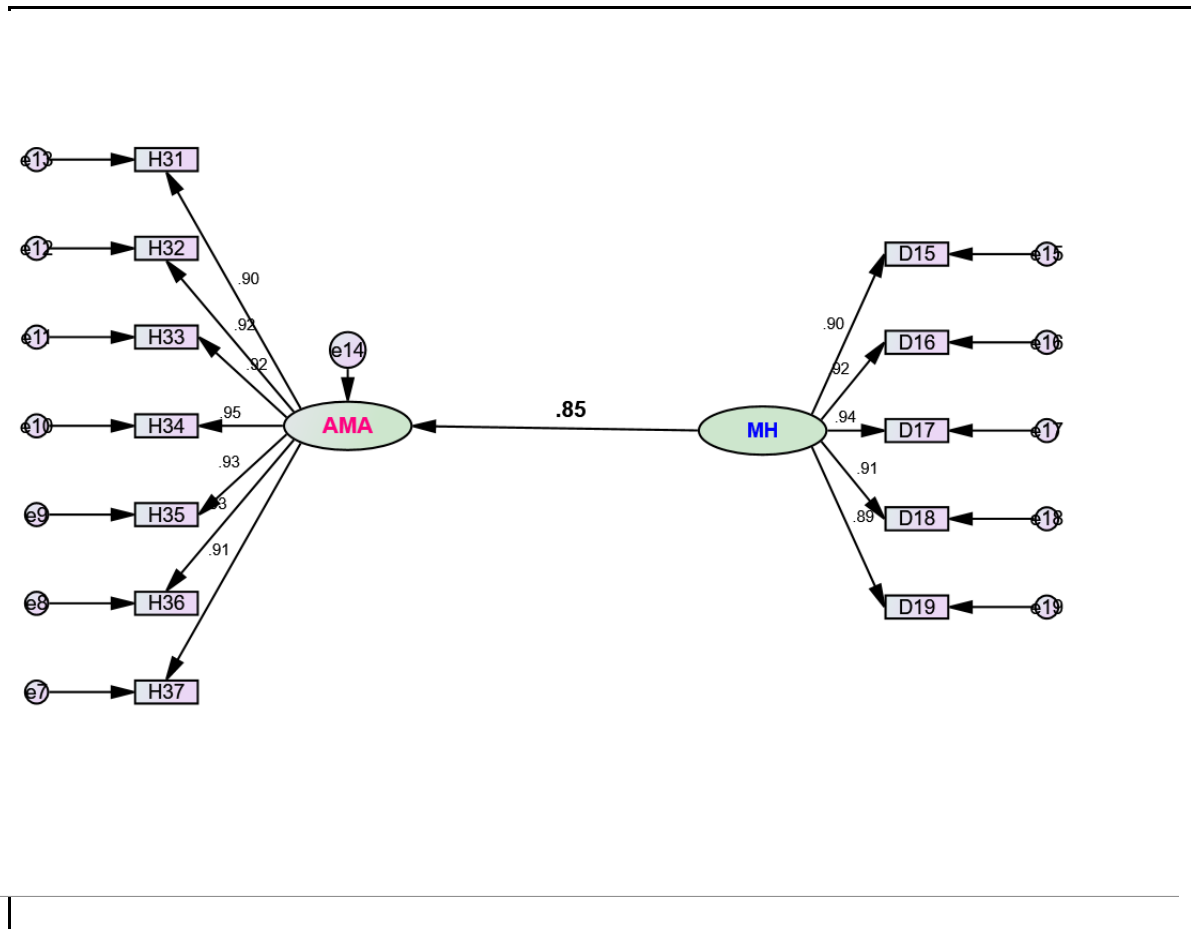
المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعيارى S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value
حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي ---< تساهم في تحسين أداء العاملين	.849	.034	25.744	0.000

يوضح جدول رقم (22) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بان حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الشفافية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الشفافية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بان حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي وانها تساهم في تحسين أداء العاملين .849، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة

84.9% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (0.849). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.034.. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 25.744. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (5) تحليل المسار من حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي تساهم

في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

ترجمة الرموز المتضمنة في الشكل:

تحسين أداء العاملين	AMA	حوكمة مبدأ الشفافية في التخطيط الاستراتيجي	MH
---------------------	-----	--	----

الفرضية الفرعية الخامسة: نصت الفرضية الفرعية الخامسة على " حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان" جدول رقم (23) تحليل المسار بان حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعيارى S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value
حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي ---< تساهم في تحسين أداء العاملين	.873	.031	28.775	0.000

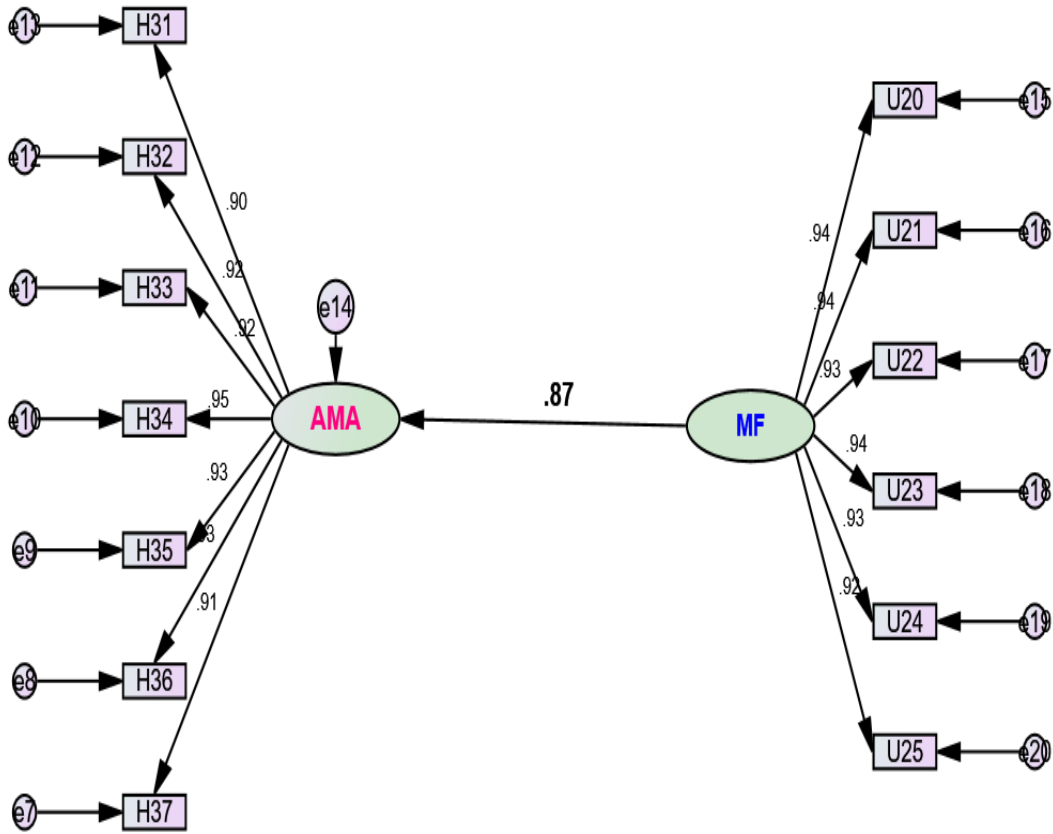
يوضح جدول رقم (23) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بان حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الفعالية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الفعالية) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بان حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية

بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي وانها تساهم في تحسين أداء العاملين 873.، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 87.3% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تطراً على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (873). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 031. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 28.775. وبالتالي يتم قبول الفرضية.

كما يوضح شكل رقم (6) تحليل المسار من حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي تساهم

في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان





المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

ترجمة الرموز المتضمنة في الشكل:

تحسين أداء العاملين	AMA	حوكمة مبدأ الفعالية في التخطيط الاستراتيجي	MF
---------------------	-----	--	----

الفرضية الفرعية السادسة: نصت الفرضية الفرعية السادسة على " حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين اداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان "

#### جدول رقم (24)

تحليل المسار بان حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء

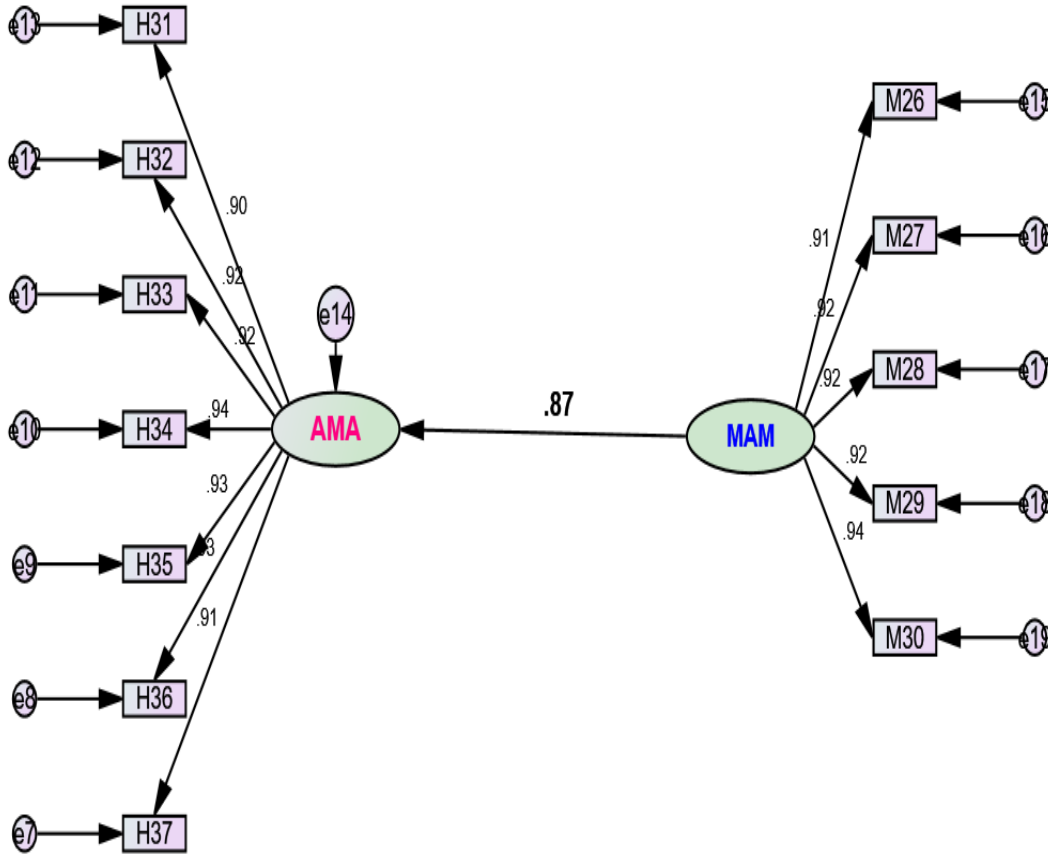
العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان

مستوي الدلالة P Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
0.000	28.108	.032	.865	حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي ---< تساهم في تحسين أداء العاملين

يوضح جدول رقم (24) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلى شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول بان حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ العدالة والمساواة) والمتغير التابع (تحسين أداء العاملين) معنوية وهذا يعني وجود تأثير (للتخطيط الاستراتيجي)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (حوكمة مبدأ العدالة والمساواة) والمتغير التابع (تحسين اداء

العاملين) معنوية وهذا يعني أن هناك تأثير للمتغير الوسيط (التخطيط الاستراتيجي). يوضح الجدول نتائج تحليل المسار بان حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من أثر حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي وانها تساهم في تحسين أداء العاملين 0.865، وهي ذات معنوية حيث أن قيمة المعنوية أقل من 0.05، وهذا يعني أن حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تؤثر إيجابياً بنسبة 86.5% تساهم في تحسين أداء العاملين. وتفسر هذه النتيجة أن أي زيادة تظراً على المتغير المستقل (حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي) بمقدار (1) تقابلها زيادة مطردة في المتغير التابع (تحسين أداء العاملين) بقيمة (0.865). وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.032.. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 28.108. وبالتالي يتم قبول الفرضية .

كما يوضح شكل رقم (7) تحليل المسار من حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي تساهم في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)

ترجمة الرموز المتضمنة في الشكل:

تحسين أداء العاملين	AMA	حوكمة مبدأ العدالة والمساواة في التخطيط الاستراتيجي	MAM
---------------------	-----	---	-----

## الفصل الخامس

### نتائج وتوصيات الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي خرجت بها الباحثة على ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها. فقد قام الباحث بإجراء الدراسة على كل العاملين شاغلي المواقع الإدارية الوسطى والعلوية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان لدراسة " حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين " .

أولاً: نتائج الدراسة:

#### أ- النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1- أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ المشاركة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الوزارة تعمل على مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي وهذا له دور كبير في التعرف على مهام الموظفين ويساعدهم على أداء العمل بكفاءة وأيضاً يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة بسرعة.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ التقييم في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات

ويفسر الباحث هذه النتيجة الوزارة تعمل على تقييم الاداء للعاملين فيها من خلال ما يتم من عمليات للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة والذي له دور جيد في التعرف على مستويات أداء كل موظف ومدى قدرته على العمل وتقديم الخدمات للمراجعين.

3- أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ المساءلة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسط، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات

ترجع هذه النتيجة إلى أن الوزارة لديها العديد من القوانين والانظمة التي تعمل من خلالها والتي يتم من خلالها محاسبة المدراء والمسؤولين عن وجود أي إنحرافات في العمل أو إنحرافات عن الخطط التي تم وضعها من قبل والاتفاق على تنفيذها.

4- أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ الشفافية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات

ترجع هذه النتيجة إلى أن الوزارة لديها شفافية عالية جدا في التقارير والاعمال التي تعرض على الموظفين مما يساعد على سرعة أداء العمل وتعرف كل موظف على المهام الموكلة إليه وعلى مدى قدرته على أداء هذه المهام وأيضا على مستويات عملية التقييم.

5- أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ الفعالية في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات

ترجع هذه النتيجة إلى أن الوزارة تضع من أهم أولوياتها ان يكون التخطيط الاستراتيجي هو من يتم الارتكاز عليه في تطوير مهارات الموظفين كما أن الموظفين العاملين في الوزارة يتم إختيارهم من ذوي الكفاءات العالية.

6- أشارت نتائج الدراسة إلى توفر مبدأ العدالة والمساواة في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات

ترجع هذه لنتيجة إلى أن إستخدام الحوكمة في عملية التخطيط الاستراتيجي في الوزارة عمل على ان يكون هناك وصفاً لكل المهام الواجبات والصلاحيات كل وظيفة في الوزارة بحيث يكون كل موظف لديه الوعي الكافي والتام بما يسند إليه من مهام.

7- أشارت نتائج الدراسة إلى توفر الحوكمة التي يتم استخدامها لغرض التخطيط الاستراتيجي في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن تشجيع الوزارة للموظفين على إبداء الرأي وتقديم المقترحات والمشاركة في التخطيط الاستراتيجي وأيضاً وجود معايير تقييم للأداء تضمن أن تكون عملية التقييم تتم بنزاهة وموضوعية وكذلك وجود إفصاح عن جميع التقارير واللوائح مما ساعد على رفع مستويات أداء العاملين.

7- أشارت نتائج الدراسة إلى أن أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان بمستوى

متوسطة، وفقاً للمتوسط الحسابي للإستجابات

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن السياسات التي تتبعها الوزارة مع الموظفين لها دور في مساعدتهم على إنجاز الاعمال بكفاءة كبيرة والتأقم مع أي تغيرات يمكن أن تطرأ على العمل

#### ب- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

أظهرت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لحوكمة عملية التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (مبدأ المشاركة ومبدأ التقييم ومبدأ المساواة ومبدأ الشفافية ومبدأ الفعالية ومبدأ العدالة والمساواة) في تحسين أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان.

يفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الوزارة لديها وجهات نظر تقوم بتطبيقها في المؤسسة ومنها أن الموظفين يجب أن يكون لهم الدور في إبداء الرأي في تقديم المقترحات في عمليات التخطيط الاستراتيجي ويجب أن يتم الأخذ في الاعتبار هذه المقترحات وأيضاً مساعدتهم على مناقشة عملية التخطيط الاستراتيجي والعمل على أن يكون تقييم الاداء للموظفين من خلال عملية الحوكمة التي تتم لعملية التخطيط الاستراتيجي وكذلك هناك أنظمة تستخدمها الوزارة في المراجعة الداخلية للتعرف على الانحرافات في مستويات أداء الموظفين وكيفية قياس هذه الانحرافات وكذلك هناك مستوى عالي من الشفافية في التقارير التي يتم عرضها على الموظفين وتراعي الوزارة وجود وصف واضح لكل المهام والواجبات التي تق لكل وظيفة ليسود بين الموظفين العدالة والمساواة في التعامل

## ثانياً: توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

1. العمل على مشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وتشجيعهم على إبداء الرأي وتقديم المقترحات وذلك لتعزيز دور الموظف في المؤسسة ورفع مستويات أدائه
2. العمل على أن يتم تحليل نتائج تقييم أداء الموظف طبقاً لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة وذلك لرفع كفاءة عملية التقييم
3. الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي في إستثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية في المؤسسة وذلك لقدرة التخطيط الإستراتيجي في توصيف الموارد حسب أهداف المؤسسة
4. الإعتماد بصورة أساسية على التخطيط الاستراتيجي في تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق وذلك لقدرة التخطيط الاستراتيجي على تطوير مهارات الموظفين والاستعانة بموظفين ذوي الكفاءة العالية
5. تزويد الموظفين بالمعلومات والمعارف اللازمة لمساعدتهم على الإلمام بطبيعة الاعمال التي يقومون بها
6. تشجيع الموظفين على تكوين علاقات جيدة مع زملائهم في العمل والتواصل والتعاون فيما بينهم لرفع مستويات الاداء

## ثالثاً: الدراسات المستقبلية:

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على التنمية المستدامة

أثر مبادئ الحوكمة على تحسين نظم المعلومات الادارية

دور الحوكمة في تعزيز النزاهة التنظيمية



## خلاصة:

إن الهدف الاساسي من دراسة موضوع حوكمة التخطيط الاستراتيجي التي لها دور على أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية هو التعرف من خلالها على الدور الذي تقوم به عملية الحوكمة في التخطيط الاستراتيجي ومدى تأثير هذا على الاداء العام للعاملين. فالحوكمة لا تشير إلى ما تفعله المؤسسة ولكن كيفية الاداء العام أي إستخدام الطرق والاساليب التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وكيفية توزيع السلطة والمسؤولية والمهام بين جميع الوحدات في المؤسسة وشعور الموظفين بمدى العدالة والشفافية في التعامل وهذا يؤدي لخلق بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على أداء مهام عملهم بكفاءة وفاعلية.

## المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، محمد عبد الفتاح(2005) نموذج مقترح لتفعيل قواعد حوكمة الشركات في إطار المعايير الدولية للمراجعة الداخلية، ورقة بحثية مقدمة إلي المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، جمهورية مصر العربية.

ابو العطا، نرمين(2013) حوكمة الشركات سبيل التقدم ، مركز المشروعات الدولية الخاصة، مصر.

أبو حسنة، جلال(2014) مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عجيلة، عيسى (2019) أثر تطبيق أبعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها ورقة بحثية المؤتمر الدولي للعلوم والتقنية، جامعة سبها ليبيا.

أبوشيخة، نادر احمد (2010)إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الآغا. صهيب، وعساف، محمود (2015) الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

أل خليفة، إمام حامد (2007) صناديق الاستثمار ومفهوم الحوكمة ، مؤتمر متطلبا حوكمة الشركات واسواق المال العربية ، القاهرة، مصر.

أيوب، إحسان محمد عطا (2022) درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في ضوء المعيار الأول للاعتماد الأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، فلسطين.

بابكر، بشير بكري عجيب (2022) أثر خصائص حوكمة الشركات على الإفصاح الاختياري: دراسة حالة عينة من الشركات السعودية للفترة من 2021 - 2017 م. مجلة القلزم للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الاحمر وجامعة الحضارة، العدد (13)

برقعان، أحمد والقشبي، عبد الله (2012) حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، ورقه بحثية، المؤتمر العلمي الدولي (عولمة الادارة في عصر المعرفة)، جامعة الجنان، طرابلس لبنان.

برهم، أحمد خليل (2020) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية المدارس الحكومية بمحافظة الزرقاء. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. 9(4).

الحايك، أريج (2018) متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحايك، نهى أحمد (2016) أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية)، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

الحريري، محمد سرور (2012) ادارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الاردن  
حسن، حنين محمود منجد (2020) فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

حلاوة، عماد (2015) غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحمود، آلاء محمد عبد الرزاق (2022) درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة أتحاذ الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (2)42.

حمودة، خيربي(2012) مدى تطبيق الخطة الاستراتيجية 2008 - 2012 لنظام التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء معايير الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير، . جامعة الأزهر، فلسطين.

خريس، يوسف أسماعيل فلاح (2020) أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

خلف، علياء حسين (2017) دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية، مجلة الفتح، العدد (69)، كلية التربية الاساسية، جامعة ديالى، العراق.

خليل، هاني محمد (2009) مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الخواجة، علا (2006) مفهوم حوكمة الشركات، في الحكم الرشيد والتنمية في مصر، تحرير مصطفى كامل السيد، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية.

الدباس، خولة، وعبد الرحمن، إيمان (2019) معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها، مجلة العلوم التربوية، 46 (2) 553 - 5.

دقاسمة، سناء حمزة سالم (2022) واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في الجامعات الأردنية في محافظات الشمال وعلاقتها بالولاء المؤسسي من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الاقسام، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، الأردن.

الدوسري، ظافر ناصر محمد (2022) مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الإدارات الحكومية: دراسة حالة الشؤون الصحية في محافظة بيشة، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث والتطوير للموارد البشرية، رماح، العدد (74).

الرواشدة، سارة (2020) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمواءمة المخرجات التعليمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الروقي، بندر (2015) معوقات التخطيط الاستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، السعودية

الزبيدي، مها (2021) درجة توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية مجلة علمية محكمة، 2 (6) 726 – 746

الساكت، لبنى زيادة خالد (2014) أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.

سرور، طارق محمد عايش (2016) أثر تطبيق قواعد الحوكمة على عملية إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

السكرانة، بلال (2015) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط 1 ، عمان، دار المسيرة، الاردن.

سهيلة، محمد عباس(2016) إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

الشامسي، موزة خلفان سيف سعيد (2022) دور الحوكمة في تحسين فاعلية الاداء المصرفي ، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، 56(3)

الشخانية، مؤيد عبد القادر (2015) جودة نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وأثرها على جودة الاداء الوظيفي، دراسة حالة شركة أورنج للاتصالات الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

الشمري، صادق راشد، (2008) الحوكمة دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي ، مجلة جامعة بغداد ، كلية بغداد للعلوم. العراق.

الشننغ، يوسف، والغزالي، ممدوح (2019) "واقع التخطيط الاستراتيجي في مصلحة مياه بلديات الساحل من وجهة نظر العاملين في قطاع المياه. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات"، 2019 (6) 27 - 67 .

عبابنة، صالح (2019) التخطيط التربوي المعاصر النظرية والتطبيق، عمان ، الأردن، دار المسيرة عباس، جيهان (2012) أهمية التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى النظم الإدارية الرقمية، رسالة ماجستير ، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا

العريفي، دلال عبد الرحمن (2022) دور الحوكمة في تحسين كفاءة الانفاق بالجامعات الحكومية السعودية، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد (81)

العريني، منال ( 2014 ) واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام سعود الاسلامية ، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 3(12).

عمر، حسب النبي (2019) "محددات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في جامعة السلام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة كلية العلوم المالية والإدارية، 1 (2) عودة، علاء (2017) معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. غوانمة، فادي (2018) واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الحكومية والتحديات التي تواجهها، دراسة تطبيقية، مجلة جامعة القدي المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(26)، القدس، فلسطين.

القحطاني، منصور، والبحيري، السيد (2014) استخدام نماذج التخطيط الاستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3 (12). قدور، حلا فاروق (2022) كفايات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المدارس الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن. قشوع، شادي ( 2021 ) متطلبات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر رؤساء الأقسام، المجلة الدولية لأبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، 28 (7) كافي، مصطفى يوسف (2013) الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن .

الكرخي، مجيد محمد (2016) التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي. دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن المانع، عبد الله (2020) مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة كلية التربية، 31 (121) 46 - 116 .

محمد، جمال عبد الله (2014) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر، عمان، الاردن.

مصطفى، أميمة حلمي (2022) إستراتيجية مقترحة لتفعيل معايير الحوكمة الرشيدة بالجامعات المصرية، جامعة طنطا نموذجا، المجلة التربوية، جامعة سوهاج العدد (95).

المومني، خالد سليمان أحمد (2019) واقع تطبيق الحوكمة في جامعة جرش من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والادارية والعاملين فيها، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، 5 (24).

ناصر الدين، يعقوب عادل (2012) "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

نجم، نوره عدنان (2017) درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

النواس، رافد عبید (2008)، اثر حوكمة الشركات على جودة أداء مراقب الحسابات أنموذج مقترح مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد رقم (14) العدد (50).

هلال، محمد عبد الغني (2009) مهارات إدارة الاداء، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، مصر.

ياسين، غادر محمد (2012) محددات الحوكمة ومعاييرها، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان.

يعقوب، فيحاء عبد الله (2013) دور الحوكمة في تحسين الاداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد (8) ، العدد (22).

اليوسف، خلود سعد عبد العزيز (2022) درجة تضمين معايير الحوكمة في التخطيط الإستراتيجي لجامعة أم القرى، مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، العدد (10).



ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abu Qattam, F., Al Zboon, S. & Al Ghammaz, S. (2020). The reality of applying governance at the University of Jordan: An academic's perspective, *I U G Journal of Educational & Psychological Studies*, 28. (3). 772-797.
- Al-Basel, M. M., & Soliman, H. I. (2020). The Reality of Strategic Thinking Practice at the Faculty of Education, Damietta University: A Faculty Perspective. *Journal of Educational Issues*, 6(2), 15-37.
- Alfraih, M. M., & Almutawa, A. M. (2017). Voluntary disclosure and corporate governance: empirical evidence from Kuwait. *International Journal of Law and Management*, 59(2), 217-236
- Al-Mawdieh, R. (2020). The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 270-279.
- Bryson, J. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Guide to strengthening and sustaining organizational achievement. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Joseph, Mwangi, & James ,Mwikya Reuben (2019) Effects of E-recruitment and E- Training on Human Resource Performance: A case study of Telkom Kenya, *International Journal of Research Publication* 32(2)
- Marashdeh, Zyad M. S( 2014) The Effect of Corporate Governance on Firm Performance in Jordan, PhD Thesis, University of Central Lancashire
- Robbins, S & Coulter, T (2007) *Organizational Behavior* prentice, Hall Inc.
- Sabandar, S., Tawe, A ,& Musa, C (2018)" The implementation of good university governance in the private universities in Makassar. *Espacios*, 39(2)

Salam, M. A. (2013). E-governance for good governance through public service delivery: an assessment of district e-service centres in Bangladesh (Doctoral dissertation, BRAC University).

Seje. s. y & ombati. j. a & maithya. p. a, (2021). An evaluation of the implementation of strategic planning as a tool for improving performance management practices, *international journal of innovative research of development*, volume10, issue 6.

SIMPSON, S. N. Y. (2013). Public sector reform and disclosure practices of state-owned enterprises: the case of ghana (Doctoral dissertation, University of Birmingham). pp:28 .

Sipos, G. L., & Ionescu, A. (2017). The influence of corporate governance on innovation dimensions-case study of European emergent countries. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 51(4). Pp:160 .

Suri, P. K., & Sushil. (2016). Introduction to E-Governance. *Strategic Planning and Implementation of E-Governance*, 1–24.

Wheelen, T, L & Hunger, D, J(2012) *Strategic Management and Business policy*, 13thed , prentice Hall, New Jersey.

الملاحق

(استبانة)

حفظكم الله

الفاضل/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديكم الأداة التي تم اعدادها لأخذ آراء العينة المختارة لهذه الدراسة وهي بعنوان: "أثر حوكمة عملية التخطيط الإستراتيجي على أداء العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان". وتعتبر الدراسة جزء من المتطلب التكميلي للحصول على درجة الماجستير من جامعة الشرقية ، لذا ارجو منكم التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بوضع علامة (√) امام الإجابة المتوافقة مع رأيك، مؤكداً لكم أن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

المشرف

الباحث

د. رائد عواشرة

أحمد بن عيسى احمد المغربي

القسم الأول: مبادئ الحوكمة وعملية التخطيط الاستراتيجي

مبادئ الحوكمة المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>مبادئ الحوكمة وعملية التخطيط الاستراتيجي</b>							
<b>مبدأ المشاركة</b>	1.	يشارك الموظفون عملية التخطيط الإستراتيجي.					
	2.	تشجع المؤسسة الموظفين على ابداء الرأي وتقديم المقترحات في عملية التخطيط الإستراتيجي					
	3.	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مقترحات الأقسام المختلفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي					
	4.	يطلب من جميع الأقسام المشاركة في مناقشة الخطط الاستراتيجية قبل اعتمادها					
	5.	تساهم المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي بتبيان اهداف الاقسام					
	6.	تساهم المشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي بتبيان مهام الموظفين					
<b>مبدأ التقييم</b>	7.	تضمن عملية التخطيط الإستراتيجي وجود نظام جيد لتقييم الأداء في المؤسسة					
	8.	تضمن عملية التخطيط الإستراتيجي وجود معايير تقييم للأداء تضمن العدل والموضوعية					
	9.	يتم تحليل نتائج تقييم الأداء طبقاً لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة					
<b>مبدأ المساءلة</b>	10.	يوجد ادارة مستقلة خاصة بالرقابة الداخلية تتبع أنظمة واضحة وفعالة					
	11.	تقوم المؤسسة بوضع الخطط لتحسين مستوى المساءلة وتفعيل جودتها					
	12.	يوجد نظام مراجعة داخلية يوفر تقارير عن الانحرافات الجوهرية في قياس اداء الموظفين					

مبادئ الحوكمة	المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		13.	يوجد اسس وقوانين واضحة لمساءلة المدراء والمسؤولين عن الانحرافات الجوهرية في عملية التخطيط الاستراتيجي					
		14.	يتم مساءلة الاقسام المختلفة بخصوص الأداء الحقيقي والنتائج المتوقعة لها					
مبدأ الشفافية		15.	تفصح المؤسسة عن أهدافها للموظفين عن الألية المعتمدة لعملية التخطيط الإستراتيجي المتصلة بعملهم.					
		16.	تفصح المؤسسة عن المشاركين الذين قدموا خطط استراتيجية تحسن من الأداء في المؤسسة					
		17.	تفصح المؤسسة عن المعايير المعتمدة لوضع الخطط الإستراتيجية					
		18.	تفصح المؤسسة عن جميع التقارير والاقتراحات واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة					
		19.	تعمل الإدارة علي رفع مستوى الشفافية في التقارير التي تعرض على الموظفين في المؤسسة.					
		20.	تعتمد المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في وضع توصيف المواد تبعا لأهداف المؤسسة					
مبدأ الفعالية		21.	تعتمد المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في زيادة فعالية استثمار الموارد المالية والبشرية والتقنية					
		22.	يتم اعتماد نتائج عملية التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة					
		23.	يتم اعتماد التخطيط الإستراتيجي في تشكيل اللجان والعمل بروح الفريق					
		24.	تعتمد المؤسسة التخطيط					

مبادئ الحوكمة	المحور	رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
			الإستراتيجي للاستعانة بموظفين من ذوي الكفاءة العالية					
		25.	تعتمد المؤسسة التخطيط الإستراتيجي في تطوير مهارات الموظفين					
	مبدأ العدالة والمساواة	26.	يضمن التخطيط الإستراتيجي وجود معايير واضحة للحصول على الترقيات					
		27.	يضمن التخطيط الإستراتيجي وجود معايير تقييم للأداء تضمن العدل والموضوعية					
		28.	يضمن التخطيط الإستراتيجي وجود معايير للحصول على مكافآت للموظفين					
		29.	تضمن عملية التخطيط الإستراتيجي تشكيل لجان مهمتها تحقيق التوازن بين ميزانية المؤسسة والاستثمار الأمثل للموارد البشرية					
		30.	تضمن عملية التخطيط الإستراتيجي وجود وصفا واضحا لواجبات وصلاحيات كل وظيفة					
	أداء العاملين	31.	لدى الموظفون المعرفة والالمام بطبيعة الاعمال الموكلة إليهم					
		32.	يقوم الموظفون بتأدية الاعمال بكفاءة					
		33.	يستطيع الموظفون العمل ضمن فريق عمل					
		34.	يمتلك الموظفون علاقات جيدة مع زملائهم في العمل					
		35.	يمتلك الموظفون القدرة على التواصل والتعاون مع زملائهم					
		36.	يستطيع الموظفون التكيف والتأقلم مع أي تغيرات قد تطرأ في العمل					
		37.	تسهم السياسات والاجراءات المتبعة في العمل في إنجاز الاعمال بكفاءة					

## القسم الثاني: البيانات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  انثى
2. العمر:  30 سنة فأقل  من 30 سنة إلى أقل من 40  من 40 سنة إلى أقل من 50  50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي:  دبلوم عام (ثانوية عام ودون)  دبلوم جامعي  بكالوريوس  دراسات عليا (ماجستير ودكتوراة)
4. الوظيفة:  مدير  نائب مدير/ رئيس قسم  موظف
5. الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10  10 سنوات فأكثر



## ملحق رقم (2)

### قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	اللقب	مكان العمل
د. عمر دره	أستاذ مشارك	جامعة ظفار
د. معاذ غريب	استاذ مشارك	جامعة ظفار
د. حازم السمان	استاذ مساعد	جامعة ظفار
د. الامير العلوي	استاذ مساعد	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية