

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

دور القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء
المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عُمان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص القيادة

إعداد الطالب:

سالم بن خميس بن سعيد الهنائي

إشراف الدكتور:

خالد عبد دهليز

2023م / 1445هـ

إقرار

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

DECLARATION

I acknowledge that the scientific material contained in this thesis, are fully cited and referenced all material and results that are not original to this work. I declare that, the content of the thesis is not submitted to obtain any other academic degree. Therefore the content of this thesis reflects the researcher's own opinions, which are not necessarily the opinions adopted by the donor.

Student's Name:

اسم الباحث: سالم بن خميس بن سعيد الهنائي

Signature:

التوقيع:

Date:

التاريخ: 2023/10/..م

الإجازة

دور القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء
المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عُمان

أعدها الطالب:

سالم بن خميس بن سعيد بن خميس الهنائي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2023/10/م وتم إجازتها

المشرف

الدكتور: خالد عبد دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1- الدكتور خالد عبد دهليز (المشرف)
.....	2- الدكتور (مناقش داخلي)
.....	3- الدكتور (مناقش داخلي)
.....	4- الدكتور (مناقش خارجي)

أية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

سورة المجادلة ... الآية (11)

من أقوال القائد



إننا نولي التعليم جلَّ اهتمامنا، ونسعى لتطويره وتحسينه ورفع مستواه، وتحديث المعارف وتعميقها وإثرائها وتكييفها مع عالم دائم التغيير انطلاقاً من الأهمية التي توليها السلطنة لتنمية الموارد البشرية وترسيخ منهج التفكير العلمي وتكوين أجيالٍ متعلمةٍ تشارك في عملية التنمية وتتعامل مع المتغيرات والمستجدات المحلية والعالمية بكل كفاءةٍ واقتدار...

صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد - طيب الله ثراه



إن الاهتمام بقطاع التعليم بمختلف أنواعه ومستوياته وتوفير البيئة الداعمة والمحفزة للبحث العلمي والابتكار سوف يكون في سلم أولوياتنا الوطنية، وسنمده بكافة أسباب التمكين باعتباره الأساس الذي من خلاله سيتمكن أبنائنا من الإسهام في بناء متطلبات المرحلة المقبلة...

صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق - حفظه الله ورعاه

إِهْدَاء

إلى سيد البشرية ومخرج الناس من الظلمات إلى النور، وخير من دعا لطلب العلم...

سيدنا وشفيعنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى قدوتي وسندي بعد الله عز وجل، إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى من ألهمني حب

الكفاح والعمل الدؤوب في هذه الحياة ومن أرسى لدي قواعد الجد والصبر والاجتهاد...

أبي العزيز أطال الله عمره

إلى رمز العطاء والبلسم الشافي التي لا أجد كلمات يمكن أن توفي حقها، فهي ملحمة الحب وفرحة

العمر... أمي الحبيبة أطال الله عمرها

إلى من صبرت وتحملت معي وكانت لي العون والسند والقوة في رحلتي العلمية والبحثية، ولم تبخل أبداً

في مساعدتي وتخطي الصعاب... زوجتي الغالية

إلى سندي وعضدي ومن جعلوا من بسمتهم زاداً لي، وعلموني بأن الحياة من دون تعاضد وتآلف

وتكاتف لا تساوي شيئاً.. إخواني وأخواتي الغالين

إلى مستقبلي وأملي فلذتي كبدي ونور عيوني.. أولادي البراء والحوراء

إلى كل من رفع الدعاء لي بالتوفيق

مَشْكُورٌ وَتَقْوَىٰ تَزَوَّرَ

(وَقَالَ رَبِّ اَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) صدق الله العظيم

سورة النمل: 19

اللَّهُمَّ لَكَ الْحَمْدُ حَمْدًا يَمْلَأُ الْمِيزَانَ، وَلَكَ الْحَمْدُ عَدَدَ مَا خَطَّهُ الْقَلَمُ وَأَحْصَاهُ الْكِتَابُ وَوَسِعَتْهُ الرَّحْمَةُ.
الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على من بُعِثَ مُعَلِّمًا لِلنَّاسِ وَهَادِيًا
وَبَشِيرًا، وَدَاعِيًا إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجًا مُنِيرًا؛ فَأَخْرَجَ النَّاسَ مِنْ ظُلُمَاتِ الْجَهْلِ وَالْغَوَايَةِ، إِلَى نُورِ الْعِلْمِ
وَالْهُدَايَةِ.

والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد،،،

بعد شكر الله تعالى الذي وفقني وهداني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية العالية.

أقدم بعضيهم الشكر والتقدير لكل من وقف بجانبني وكان لي السند لإنجاز هذا الجهد المبارك الذي أسأل
الله فيه الإخلاص والقبول وأن يجعله مباركاً بإذنه، وفي مقدمتهم أستاذي العزيز الدكتور: خالد دهليز
الذي تشرفت بإشرافه لرسالتي هذه. حيث كانت لملاحظاته وآرائه وتوجيهاته ونصائحه دور أساسي في
وصول رسالتي الى هذه الصورة المشرفة.

ولا أنسى أن أشكر الدكاترة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة وتقديم النصح والإرشاد والدعم العلمي.
وكذلك أقدم شكري لأعضاء لجنة المناقشة الذين كانت لهم بصمة بقرأة الرسالة وإبداء النصح والإرشاد.

سائلاً العلي التقدير أن ينفع بهذا الجهد وأن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه.

الباحث:

سالم بن خميس بن سعيد الهنائي

المُلخَص

تناولت هذه الدراسة القيادة الاستراتيجية ببعديها (الإداري والأخلاقي) وفعالية التخطيط الاستراتيجي ودورها في دعم الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية. وبالتالي سعت الدراسة الى التعرف على مدى ممارسة المسؤولين لأبعاد القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي، ومستويات الأداء المؤسسي لدى الوزارة؛ ومدى تأثير كلا من القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط لدى الوزارة في دعم الأداء المؤسسي بها.

ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد وتطوير الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان. وبلغ عدد المستجيبين (513) موظف وموظفة تم جمعها وفق طريقة العينة الميسرة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لتقديرات العاملين للقيادة الاستراتيجية للبعدين الإداري والأخلاقي، ومستوى مرتفع لفاعلية التخطيط الاستراتيجي. كما أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً لممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي الفعال على الأداء المؤسسي.

وخلصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: توجيه المسؤولين بالوحدة للعمل على مراجعة الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية المنوطة بالموظفين، والعمل على خلق أنظمة إدارية جديدة يكون من خلالها القدرة على تطوير الأداء المؤسسي، والعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات ومراجعتها من قبل مرؤوسيه قبل البت في تطبيقها لكون له بصمه في التخطيط الاستراتيجي للوزارة، مما يجعل له أثر نفسي من قبل الموظف.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، فاعلية التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عُمان

Abstract

The Role of Strategic Leadership and Planning Effectiveness in Supporting Organizational Performance at the Ministry of Endowment and Religious Affairs in the Sultanate of Oman

This study examined the administrative and ethical dimensions of strategic leadership and strategic planning effectiveness and their roles in supporting organizational performance from the perspective of the Ministry of Endowments and Religious Affairs employees. Therefore, the study sought to identify the extent to which officials practice the dimensions of strategic leadership, the effectiveness of strategic planning, and the levels of institutional performance in the ministry. It also examines the impact of the ministry's strategic leadership and planning effectiveness in supporting organizational performance.

To achieve the study's objectives, the researcher used the descriptive analytical method, and the questionnaire was prepared to collect data from the study population represented by employees of the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Sultanate of Oman. The respondents were (513) male and female employees, collected according to the convenient sampling method.

The study findings show high levels of employee estimates of both dimensions of strategic leadership (administrative and ethical) and a high level of strategic planning effectiveness. The results also showed a statistically significant effect of strategic leadership practices on organizational performance and a statistically significant impact of effective strategic planning on organizational performance.

The study concluded with several recommendations, the most important of which are directing the unit's officials to work on reviewing the job description and job tasks assigned to employees, working to create new administrative systems through which the ability to develop institutional performance, and working to involve employees in making some decisions and reviewing them by their subordinates before deciding to implement them. Because it has an imprint on the ministry's strategic planning, it has a psychological impact on the employee.

Keywords: strategic leadership, strategic planning effectiveness, organizational performance, Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Sultanate of Oman

قائمة المحتويات

أ.....	الإجازة
ب.....	آية قرآنية
ج.....	من أقوال القائد
د.....	الاهداء
ه.....	الشكر والتقدير
و.....	المُلخص
ز.....	Abstract
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
ل.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول:
1.....	الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 مقدمة
4.....	1.2 مشكلة الدراسة
5.....	1.3 أهداف الدراسة
6.....	1.4 أنموذج متغيرات الدراسة
7.....	1.5 فرضيات الدراسة
7.....	1.6 أهمية الدراسة
8.....	1.7 حدود الدراسة
9.....	1.8 التعريفات الإجرائية
10.....	1.9 ملخص الفصل:
11.....	الفصل الثاني:
11.....	الإطار النظري
12.....	2.1 المقدمة
13.....	2.2 المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية
20.....	2.3 المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي
24.....	2.4 المبحث الثالث: الأداء المؤسسي
28.....	2.5 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
57.....	الفصل الثالث:

57	إجراءات ومنهجية الدراسة
58	3.1 مقدمة
58	3.2 منهجية الدراسة:
59	3.3 مجتمع الدراسة:
59	3.4 عينة الدراسة:
60	3.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
62	3.6 أداة الدراسة
64	3.7 صدق الاستبانة
68	3.8 ثبات الاستبانة
69	3.7 المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة
70	3.8 ملخص الفصل
71	الفصل الرابع:
71	نتائج الدراسة الميدانية
72	4.1 المقدمة
72	4.2 اختبار التوزيع الطبيعي
73	4.3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة
86	4.4 اختبار فرضيات الدراسة:
91	4.5 ملخص الفصل الرابع
92	الفصل الخامس:
92	النتائج والتوصيات
93	5.1 مقدمة
93	5.2 النتائج
96	5.3 التوصيات
98	قائمة المراجع باللغة العربية
102	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
63	جدول (1) عدد الموظفين بالوزارة مجتمع الدراسة
64	جدول (2) متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون
64	جدول (3) توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية
65	جدول (4) توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الوظيفية
67	جدول (5) توزيع الفقرات على محاور الدراسة
68	جدول (6) مقياس ليكرت السباعي
69	جدول (7) صدق الاتساق الداخلي للبعد الإداري
70	جدول (8) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأخلاقي
71	جدول (9) صدق الاتساق الداخلي لبعده التخطيط الاستراتيجي
72	جدول (10) صدق الاتساق الداخلي لبعده الأداء المؤسسي
73	جدول (11) معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach`s alpha) لقياس بات الاستبانة
77	جدول (12) اختبار التوزيع الطبيعي
78	جدول (13) معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات
79	جدول (14) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الإداري
80	جدول (15) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأخلاقي
81	جدول (16) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط الاستراتيجي
83	جدول (17) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء المؤسسي
84	جدول (18) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة
85	جدول (19) الرتب في مجالي القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
85	جدول (20) إحصائيات الاختبار
86	جدول (21) اختبار التوزيع الطبيعي لسنوات الخبرة
87	جدول (22) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
87	جدول (23) إحصاء وصفي للقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
88	جدول (24) اختبار تجانس الفروق

88	جدول (25) اختبار التوزيع الطبيعي للمسمى الوظيفي
89	جدول (26) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
90	جدول (27) اختبار تجانس الفروق
90	جدول (28) إحصاء وصفي
92	جدول (29) ملخص نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعاملات الانحدار الخطي للقيادة الاستراتيجية
93	جدول (30) العلاقة بين البُعد الإداري والأداء المؤسسي، وتحليل التباين الاحادي (ANOVA)، ومعاملات الاختبار
94	جدول (31) معاملات اختبار الانحدار الخطي للبُعد الأخلاقي، وتحليل التباين الاحادي (ANOVA)
96	جدول (32) معاملات اختبار الانحدار الخطي للتخطيط الاستراتيجي، وتحليل التباين الاحادي (ANOVA)، ومعاملات الاختبار

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال
7	شكل (1) متغيرات الدراسة
84	شكل (2) المقارنة بين المتوسطات الحسابية لمجالات وأبعاد الدراسة

قائمة الملاحق

الصفحة	قائمة الملاحق
107	ملحق رقم (1) قائمة المُحكِّمين
108	ملحق رقم (2) موافقة المركز الوطني للإحصاء والمعلومات
109	ملحق رقم (3) الاستبانة
112	ملحق رقم (4) طلب التحكيم

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أنموذج ومتغيرات الدراسة

❖ فرضيات الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ التعريفات الإجرائية

❖ ملخص الفصل

1.1 مقدمة

أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات المحلية والعالمية لها دور محوري كبير وفعال، حيث إنها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات في إعداد وصياغة الرؤية والرسالة وسن القوانين والتشريعات ويتوافق مع تلك الرؤية والرسالة في دعم المنظمات والمؤسسات بما يتماشى ويتوافق في التغيرات التي تطرأ عليها والعمل على القدرة والتكيف في تلك البيئات على الصعيد الداخلي والخارجي. وتعتبر القيادة الاستراتيجية أمراً مهماً لأنها الدعامة الأساسية في تحقيق الأداء المؤسسي الجيد والكفاءة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتعمل على دعم القدرة التنافسية بكفاءة واقتدار. ولذلك فإن القادة الاستراتيجيون هم الركن الأساسي من عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في المنظمات والوحدات الحكومية للدولة، حيث أن القيادة الاستراتيجية تعمل على توضيح الأدوار وأهميتها وتوصيفها التوصيف الجيد في أنجاح الخطط الاستراتيجية والأداء المؤسسي في المنظمات بشتى أنواعها. وجود القيادات الاستراتيجية مهم في المنظمات لمواكبة المتغيرات التي قد تطرأ. حيث أن هذه القيادات باستطاعتها تحديد التصورات المستقبلية وصياغة الاستراتيجيات والقدرة على تنفيذها، وتعزيز التفاعل الإيجابي المتزن لإدارة التغيير والوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة. ولتنفيذ تلك التصورات والاستراتيجيات لابد من تحسين وتطوير أنظمة العمل ورفع مستوى الجودة والتميز في تلك المنظمة (الهنداوي، ٢٠١٨).

تعتبر القيادات الاستراتيجية اليوم أحد العناصر المهمة ولها أثر بالغ لعملية التنمية والتطوير التي تحدثها المنظمات في ظل التحديات والمتغيرات التي تطرأ على العالم. ولهذا يجب أن يكون هناك قيادات ذات

خبرات تستطيع من خلالها توظيف تلك المعارف في خدمة الأهداف التنظيمية وتنمية مداركها مما يجعل لها الاستمرار في النمو ويرفع من قيمتها التنافسية لدى الغير (مونس، 2020م).

ظهر التخطيط الاستراتيجي نتيجة ظهور تغيرات في البيئات السياسية، والاقتصادية، والتقنية، والاجتماعية، مما جعل العالم في تنمية متسارعة ومتأثرة بالتطور المستمر على الصعيد التقني والعلمي وهذا جعل من حكومات الدول تعمل على تغيير استراتيجياتها على النحو الذي يتوافق مع هذه التطورات ليكون إداة إدارية متميزة تعمل بفعالية وكفاءة عالية (هلال، 2015 - 2016).

أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون ذات منهجية مدروسة وعمليات متكاملة لجعل الإجراءات الاستراتيجية في المنظمة ذات نشاط وجودة عالية. فلا بد لهذا التخطيط أن يخدم الأهداف والمواصفات لتلك الموارد ومدى نجاحها في التنمية (العتيبي، 2012). وتواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة من خلال المعرفة والمعلومات، حيث تسعى الى العمل لجودة أفضل وأعلى في المنتج والخدمة المقدمة بحيث تتواءم مع تلك التحديات، مما يجعل تلك المنظمات تظهر بشكل أفضل وجودة عالية. ويعمل ذلك التحسين في جعله عنصر أساسي ومتغير استراتيجي لصياغة الأعمال التي من شأنها تحسين الجودة لدى المنظمة (العتيبي، 2012).

الأداء المؤسسي هو إحدى العمليات الإدارية للتطوير المؤسسي والنهوض به، حيث أن تلك العمليات تتضمن: الفحص والتحليل والتنفيذ والقيادة والموارد البشرية والمادية للمؤسسة، والعمل على توفير البيانات والمعلومات حول أداء المؤسسة والهدف المراد تحقيقه، ويعمل على إظهار نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية (عبدالمحسن، 2002).

تقييم الأداء هو مطلب أساسي للمنظمات لتطبيق الأساليب الحديثة لإدارة الأداء بنجاح، حيث أن الغرض من تقييم الأداء وقياسه هو تحسين أداء المنظمة من أجل اكتشاف وتوثيق ودراسة أدلة الحالات التي تظهر التحسن والتقدم للمنظمة (المصاروة، 2021م).

بناء على ما سبق، تهدف هذه الدراسة الى بناء فهم أوسع حول علاقة كلا من القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي لدى الوزارة ورفع من أدائها المؤسسي من خلال وضع تصورات واضحة واستراتيجيات مدروسة.

1.2 مشكلة الدراسة

أن بيئة العمل التي تقوم على ممارسة الأنشطة داخل منظماتها تمر بها تحديات كبيرة ولا بد من التأقلم معها. مما يدفع بها الى عولمة الأسواق والتقدم بها الى استغلال التكنولوجيا لتتمرن على المسؤولية الاجتماعية، مما دفعها الى التركيز على الموارد البشرية (القحطاني م.، 2021).

وجود قادة استراتيجيين في وظائف لا تتناسب مع خبرتهم ومؤهلاتهم يمكن أن يقودهم إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة لمرؤوسيههم، مما قد يؤثر سلباً على فشل العاملين في الالتزام بمهام عملهم (العوامي، 2015م).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي هو أداة فعالة لتحقيق الأهداف وهي تمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية لضمان نجاحها في عالم يتسم بالتغير والتعقيد المستمر، حيث يتطلب الاستخدام الفعال للتخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية (الضمور، 2008م).

لقد وضعت سلطنة عمان رؤية طموحة للارتقاء بالعمل الحكومي وبلوغ مصاف الدول المتقدمة من خلال رؤية 2040 والتي تنص بوضوح على ضرورة الارتقاء بالعمل الحكومي ووضع الخطط التطويرية لتحقيق

التنمية المستدامة الشاملة على أساس القيادة الاقتصادية الفعالة والعمل ضمن إطار مؤسسي متماسك للسياسة الاقتصادية والتشريعات المتزامنة مع التغيير لتحقيق الاستدامة المالية وتنوع الإيرادات العامة. وهذا يقودنا للسؤال الرئيسي لهذه المشكلة في هذا الرسالة: "الى أي مدى يؤثر كلا من القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟"

وتنبثق أسئلة أخرى ضمن محتوى الرسالة وهي:

1- ما هي تصورات المبحوثين حول ممارسة القيادة الاستراتيجية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟

2- ما مستوى فعالية التخطيط الاستراتيجي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟

3- ما هي تصورات المبحوثين حول الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟

4- هل توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة السابقة من خلال الأهداف التالية:

1. التعريف بممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.
2. قياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

3. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.

4. استكشاف الفروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات

الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي).

1.4 أنموذج متغيرات الدراسة

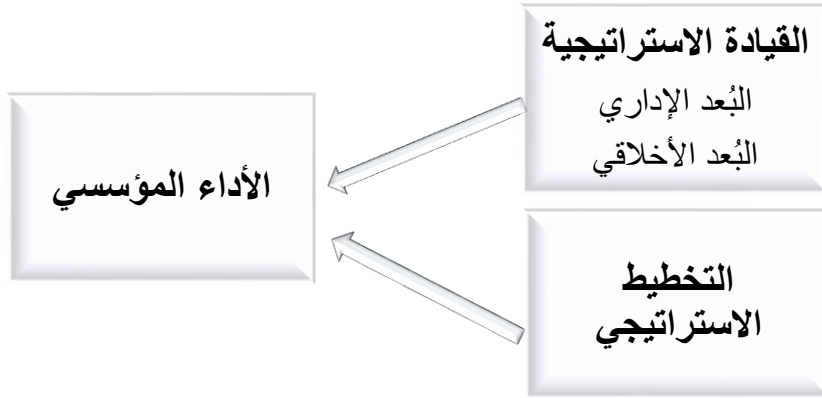
تم تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة كآتي:

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة:

1. القيادة الاستراتيجية ويتفرع منه (البُعد الإداري - البُعد الأخلاقي)

2. التخطيط الاستراتيجي



المتغير التابع

المتغيرات المستقلة

شكل (1) أنموذج ومتغيرات الدراسة

تم بناء أنموذج الدراسة على دراسة (الحاتمي، 2020) ودراسة (القحطاني، 2021)

1.5 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في الأداء

المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية ويتفرع منها الفرضيات التالية:

▪ تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (البعد الإداري) تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في الأداء

المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

▪ تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (البعد الأخلاقي) تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في الأداء

المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر فاعلية التخطيط الاستراتيجي تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في الأداء

المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

1.6 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

1. تهدف هذه الدراسة إلى إثراء المعلومات حول متغيرات الدراسة والتي تساعد الباحثين القادمين

في دراستهم عبر الاطلاع على النتائج والتوصيات.

2. تقدم الدراسة إطار نظري يشمل المحاور والأساليب الإدارية الحديثة، ويمكن اعتباره مرجعاً

إدارياً على متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي)

حيث تضع المؤشرات والمفاهيم حول هذه المتغيرات.

3. إضافة نتائج الدراسة كمرجع نظري للمختصين بالوزارة محل الدراسة.

4. إمكانية مساهمة الدراسة الحالية في تطوير قدرات الباحث حسب المنهجية العلمية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تقديم التغذية الراجعة لمتخذي القرار (الإدارة العليا) حول دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية، ومدى الحاجة لمراجعة القرارات، والسياسات ذات الصلة.
2. تسهم الدراسة في الارتقاء بالعمل، حيث تعمل على توظيفها في خدمة الجهات الحكومية بشكل مهني.
3. الوقوف على النقاط الإيجابية والسلبية لتقييم جوانب الموضوع، وأضافه مقترحات لرفع الأداء المؤسسي وفق ما تقتضيه مصلحة العمل.
4. العمل على التطوير بطريقة منهجية وعملية بالاعتماد على كفاءة الأفراد داخل الوزارة، وهذا ينعكس في الأهداف المرسومة لدى الوزارة.
5. مساعدة صناع القرار بالوزارة في معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على تلافيتها، وهذا يساهم في وضع المؤشرات الواضحة التي تساعد في رؤى الوزارة.

1.7 حدود الدراسة

عمل الباحث على تحديد دراسته كالتالي:

- ❖ **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- ❖ **الحدود البشرية:** تمثلت في موظفي الوزارة للكادر الإداري والكادر الديني (أئمة الجوامع والمساجد والوعاظ) محل الدراسة.

❖ الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الجامعي 2021م/2022م

1.8 التعريفات الإجرائية

القيادة الاستراتيجية (**Strategic Leadership**): هي قيادة واضحة لما سيحدث مستقبلاً، وتعمل على تحقيق الفاعلية والكفاءة بين الفرص والأهداف المتاحة والمحتملة، حيث تقوم على ابتكار الأفكار الجديدة لتحقيق الأهداف المحددة، وبالتالي تمكين المنظمة لتحقيق مكانة متقدمة بين المنظمات (القيسي، 2015). وأيضاً يُقصد بها هي القيادة التي لديها القدرة على تخيل المستقبل، وبناء المرونة ودعم الآخرين لخلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمراد للمنظمة (محمد، 2019).

القيادة الاستراتيجية إجرائياً: هي الصفات والمهارات التي يتحلى بها القادة كاليادات الاستراتيجية لتحقيق من خلالها الأهداف التي رسمت من أجلها (الروسان، 2018).

التخطيط الاستراتيجي (**Strategic Planning**): هو عبارة عن تصور تضعه المنظمة أو المؤسسة لها لما سوف تحدثه من تغيير وتطوير وتقدم في المستقبل في مجال ريادة الأعمال (ويليين، 2015م)، وقال (القطامين، 1996) هو عملية تجديد وتحديث وبلورة الرسالة والأهداف والخطط والسياسات الخاصة بالمنظمة للفترة المقبلة. وايضاً هي طريقة علمية تستخدم لتحديد الأولويات والأهداف، ولتحديد البرامج والمشاريع التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف خلال فترة زمنية معينة، بناءً على تطلعات المنظمة ومع مراعاة الموارد المناخية والعوائق المحتملة (سالم، 2022م).

الأداء المؤسسي (**Institutional Performance**): هي مقدرة الوحدات الإدارية في المنظمات على إدارة أنشطتها بشكل فعال ومنظم والقيام بالأعمال المنوطة بها بكل كفاءة وإخلاص من خلال

تحسين أداء الموظفين وتحويل مدخلاتها الموجودة الى مخرجات ذات جودة وكمية مرغوب بها (عبدالمحسن، 2002). وقال (الشعبي، 2018م) هو يعكس ارتباط المنظمة بالعلاقات وقدرتها على تحقيق تلك الأهداف لأنها تحقق هذه الأهداف الفردية إلى الجماعية، من العفوية إلى التخطيط والغموض إلى الوضوح ومن الموارد المحدودة الى تنوع الموارد والتأثير.

1.9 ملخص الفصل:

أخذ الباحث في الفصل الأول تحديد المشكلة موضوع الدراسة، ثم قام باستعراض أهداف الدراسة، ووضح الباحث المتغيرات المستخدمة في الدراسة، ثم قام بعرض فرضيات الدراسة والتي تتكون من فرضيتين رئيسة وفرضيتين فرعية، وبعد ذلك استعرض الباحث أهمية الدراسة ثم عرج على حدود الدراسة وفي نهاية الفصل تحدث الباحث عن التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

❖ مقدمة

❖ المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

❖ المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

❖ المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

❖ المبحث الرابع: الدراسات السابقة

❖ ملخص الفصل

2.1 المقدمة

يضم الفصل الثاني في صفحاته الإطار النظري للدراسة ويهدف الباحث خلال تناوله الأدبيات والمصطلحات التي تم التطرق إليها في موضوع الدراسة، وتتكون من أربع مباحث: المبحث الأول القيادة الاستراتيجية ويهدف الباحث الى التعريف بمفهوم القيادة الاستراتيجية وأبعادها وأهميتها ، ثم تطرق الباحث الى ذكر خصائصها وفي النهاية أختتم الباحث بعرض أهداف وأنماط القيادة الاستراتيجية، وفي المبحث الثاني بعنوان التخطيط الاستراتيجي تم عرض مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته وخصائصه وبعدها قام الباحث بذكر أهداف التخطيط الاستراتيجي وأنماطه، وفي المبحث الثالث الأداء المؤسسي عرّج الباحث الى التعريف بمفهوم الأداء المؤسسي وأهميته وفي النهاية يختتم الباحث بعرض الخصائص والأهداف. وفي المبحث الرابع عمل الباحث على الاطلاع في المكتبات والأنترنترنت على دراسات لها صلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث توصل لعدد من الدراسات التي تتعلق بالموضوع، ومن خلالها يحاول الباحث التعرف على المشاكل والعقبات التي واجهت الدراسات السابقة والنتائج والتوصيات التي خرجت بها هذه الدراسات لنستفيد من خلالها في دراستنا الحالية وتكون إضافة كبيرة لصناع القرار بالوحدات الحكومية، وقُسمت الدراسات الى قسمين (دراسات عربية، ودراسات أجنبية) وقام الباحث بترتيب الدراسات زمنياً حسب التاريخ من الأحدث الى الأقدم، ثم عمل على التعقيب للدراسات السابقة ، وذكر أوجه الاستفادة الحالية مع الدراسات السابقة.

2.2 المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

2.2.1 مقدمة

تعتبر القيادة الاستراتيجية مطلبًا مهمًا لمنظمات الأعمال حيث تحقق رؤية واضحة للتجديد والتغيير من خلال دعمها للأفكار الإبداعية الهادفة إلى تحقيق النمو المنشود وإنشاء منتجات وخدمات متقدمة. وينعكس ذلك في الدور التنافسي للمؤسسة في السوق، من خلال الأفكار التي تقدمها في منتجاتها وخدماتها التي لا يستطيع المنافسون تقليدها، وبالتالي يزيد مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك تحتاج المنظمات في عصرنا إلى توفير القيادة الاستراتيجية التي تنعكس على الكفاءات المستقبلية، ومن ثم يأتي دور الأنشطة الإدارية والوظيفية التي تضمن لها السير بخطى ثابتة ومدروسة يجعلها متميزة وناجحة (أبو ريشة، 2018).

ونكر (ربيع، 2022) أن القيادة الاستراتيجية لها القدرة على تحقيق الأهداف، وهذا النوع من القيادة يعتبر من القيادات الصعبة، لكنها ضرورية ومهمة للغاية. حيث أنه بدون قيادة استراتيجية فعالة من المستحيل تطوير وتنفيذ استراتيجيات ذات دخل عال، فالقيادة الاستراتيجية ضرورية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وبسبب ضعف القيادة التنظيمية تواجه المنظمات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين تحدي في تطوير القادة الاستراتيجيين المؤثرين. القيادة الاستراتيجية هي أساس نجاح أي مؤسسة، فالقادة تجدهم مبتكرون ولديهم الاستطاعة لمواجهة التحديات واتخاذ القرارات في أصعب المواقف. لذلك تعد القيادة الاستراتيجية أحد الموارد المهمة وتكسب المنظمة ميزة تنافسية من خلال قدرتها على إحداث تغيير استراتيجي (جاد الرب، 2012).

2.2.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

القيادة الاستراتيجية هي رُقي المنظمة وتطورها من خلال الاستثمار في الفرص المتاحة، والاستجابة للتهديدات الحالية والمتوقعة في الوقت المناسب، والعمل على تحديث الهياكل التنظيمية وتفعيل الضوابط لضمان رُقي المنظمة وتطورها، وتسعى جاهدة لإنجاز المهام الموكلة إليها بشكل فعال (النوايسة، 2020).

وعرفها (الدرادكة، 2020م) حيث قال هي القيادة المسؤولة عن وضع رؤية ورسالة المنظمة، وتعمل على استغلال وتطوير الموارد البشرية وإيجاد ثقافة تنظيمية محفزة في بيئة المنظمة، وتخلق نظام رقابي يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة. وذكر (Nthini,2013:10) هي مقدرة الأفراد على معرفة ما بداخل المنظمة وترجمته ترجمة استراتيجية للأخرين تعمل على تنظيم تلك البيئة والقدرة على بقائها لمدة طويلة. وجاء في (القحطاني م.، 2018) أن القيادة الاستراتيجية هي التي تتعكس في موقع القائد الاستراتيجي مقارنة بغيره من قادة المنظمة، ثم طبيعة نشاط القيادة الاستراتيجية، وأخيراً علاقته بالبيئة الخارجية وقدرته التحليلية. وذكر (Davies 2012) أن القيادة الاستراتيجية هي تعريف رؤية المنظمة من خلال تحديد اتجاه المنظمة وترجمتها إلى عمل لتمكنها من إجراء التغييرات اللازمة للسير في اتجاه الخطة التي رسمتها لها. وورد في (Alayoubi, et al., 2020) أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة القائد على تطوير رؤية استراتيجية لمنظمة ما، وتوضيحها للموظفين، والقيام بعمل التغييرات الاستراتيجية اللازمة، وإرشاد الموارد الموجودة لتحقيق هذه الرؤية لضمان ميزة تنافسية مستدامة.

ومن وجهة نظر الباحث: القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي لديها القدرة على الاعتماد في التفكير الاستراتيجي الإبداعي ووضع رؤية ورسالة للمنظمة تكون واضحة وذات شمولية، والعمل على ترجمة

الرؤية الاستراتيجية لدى المنظمة، حيث تعمل على تحفيز الموارد البشرية على تنفيذ استراتيجيتها بالشكل الفعال، وإلهام إبداعهم الكامن وابتكارهم، وتمكينهم لوصول بالمنظمة إلى ذروة النجاح.

2.2.3 أبعاد القيادة الاستراتيجية:

1. البعد الإداري:

تحتاج المنظمات إلى استثمار الكفاءات المختلفة للقيام بأدوار مختلفة، حيث يعتقد أن المديرين يحفزون العقلانية واتخاذ القرار والعمل في تنظيم الأنشطة اليومية، والسعي إلى السيطرة، واتباع القواعد، وتحديد الأهداف، وإنشاء الأولويات والخطط، ووضع الميزانية والتنظيم وحل المشكلات وإنجاز العمل من خلال الآخرين واستخدام القانون أو السلطة القانونية لإنجاز العمل (الزهراني، 2018). وذكر (اللواتية، صلاح الدين، و الكيومية، 2021م) انشغل الباحثين والمؤلفين في الفروق بين المدير والقائد، حيث أن المدير يعمل على وضع الخطط وابتكار الأولويات ووضع الأهداف، ويعمل على استغلال سلطته القانونية لإنهاء الأعمال داخل المنظمة، والقائد يعمل على خلق أفكار جديدة وخطط فعالة ومنظمة، ويعمل على المخاطرة، ويخلق له أشخاص تأثر على أفكار وأفعال الآخرين.

2. البعد الأخلاقي:

أن الأخلاق من أهم الركائز والمقومات في شتى مناحي الحياة وهي الركيزة الأساسية ومن الدعائم المهمة في الأفعال الاستراتيجية، ويرى (David, 2005) أن صياغة الاستراتيجية والعمل بها وتقييم القرارات داخلها من أجل العمل الأخلاقي. حيث أن القادة الاستراتيجيون يحملون على عاتقهم المسؤولية في اكتشاف وتعزيز المبادئ الأخلاقية التي تمارس داخل المنظمة. ويقول (الداوي، 2019) إن المبادئ والقيم الأخلاقية هي التي تحدد الصواب والخطأ في تصرفات الفرد، وتعتبر الأخلاق من القيم المجتمعية

التي توجه الأفراد في اتخاذ القرار الصحيحة. وذكر (مونس, منى خالد, 2020م) أن الممارسات الأخلاقية هي التحلي بكل معتقد اجتماعي وعدم نتخلي عنه، بل يكون من أولويات كل عقد سلوكي لدى المؤسسة.

2.2.4 أهمية القيادة الاستراتيجية:

أن المنظمات باختلاف أنشطتها وأحجامها والأهداف المرسومة لها إلا أنها تعمل جاهدة للنمو، فهي تحتاج الى قيادة استراتيجية ذا نظرة مستقبلية واعدة وقادرة على التطوير والتجديد مما يجعل لها البقاء والازدهار(المربع،2008). وذكر (القيسي, محمد قاسم, 2015م) أن القيادة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة

تسهم في:-

1. العمل على التجديد والتحديث وبناء رؤية ورسالة واضحة للمنظمة بما يتماشى مع المراحل القادمة.
2. العمل على بناء الاستراتيجية التي من شأنها تحقق نجاحا وازدها للمنظمة على المدى البعيد.
3. العمل على فهم وإدراك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي للخروج بقرارات إيجابية للأنشطة والاستثمارات والتي من شأنها مواجهة التحديات والفرص، وعرض رؤية واضحة لتطوير وابداع المنظمة.
4. معرفة كيفية التعامل مع مختلف شرائح المجتمع على الصعيد الداخلي والخارجي والتواصل مع جهات لم يسبق له التواصل معها.
5. العمل على صناعة الصف الثاني من القيادات الجديدة.
6. العمل على كيفية إدارة موارد المنظمة (البشرية، المالية) وذلك لفرض تغيير استراتيجي للمنظمة.
7. العمل على تنمية الموارد البشرية واستغلالها، بالإضافة الى تنمية المورد المالي ليعزز في المناخ المؤسسي.

8. خلق ثقافة يستطيع من خلالها مواجهة التغيرات التي قد تحدث وادارتها للوصول الى الأهداف التي وضعتها المنظمة.

9. خلق ثقافة تتسم بالمرونة ومواجهة التغيرات لاتي تلبية طموحات المنظمة.

ومن وجهة نظر الباحث: القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة لدى المنظمات وصناع القرار حيث يتضح

ذلك في عدة نقاط:

ا. وجود القادة الاستراتيجيين ذات كفاءات وخبرات علمية وعملية يجعل من المنظمة في مصاف

المنظمات المتقدمة.

اا. القيادة الاستراتيجية هي ربط بين الخطط الموضوعة من قبل المنظمة وبين الكوادر البشرية.

ااا. وجود قيادات استراتيجية يعمل على حل الخلافات والمشكلات داخل المنظمة.

اااا. المرونة وسرعة البديه من متطلبات القادة الاستراتيجيين.

2.2.5 خصائص القائد الاستراتيجية:

وللقائد الاستراتيجي خصائص تمكنه من التأثير على الاخرين لنهوض المنظمة بالشكل الإيجابي، نكر

(العوامي, أحمد محمد، 2015م) هي:

▪ العمل على صياغة رؤية للمنظمة وتوزع للموظفين.

▪ العمل على وضع الأساسيات الخاصة بالمنظمة.

▪ إقامة ثقافة الاخلاق والحفاظ عليها.

▪ العمل على اتخاذ قرارات بدون التفكير في عواقبها.

- جعل التكنولوجيا من أولويات المنظمة.
- تحديث الأنظمة الرقابية داخل المنظمة لإدارة رأس المال.
- استقطاب الكوادر البشرية ذات الكفاءات العالية والعمل على صقل مهاراتهم وقدراتهم.
- جعل المنظمة أكثر مرونة وتكيف.
- معرفة نقاط القوى الاجتماعية والتنظيمية المؤثرة على بيئة المنظمة.

2.2.6 أهداف القيادة الاستراتيجية

هناك العديد من الدراسات التي هدفت إليها القيادة الاستراتيجية وذلك لإنجاز الغايات الاستراتيجية التي وضعت للمنظمات ومن هذه الأهداف الآتية (القيسي، 2015):

1. محاولة افتراض الواقع بطريقة تتكيف مع التغيير.
2. العمل على التعامل بمرونة ويسر للمستقبل وتغييراته.
3. العمل على الإنذار المبكر لما سيحدث في المستقبل للمنظمات من مشاكل قد تحصل.
4. تحديد وفهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل واضح وتطوير أفضل طريقة لتحقيقها بأقل تكلفة للوقت والتكلفة.
5. الاهتمام بالعناصر ذات الأهمية في المنظمة ومشاركتها في صنع القرارات المستقبلية.

2.2.7 أنماط القيادة الاستراتيجية:

قدمت أدبيات الفكر الإداري المعاصر عدد من أنماط القيادة الاستراتيجية التي يمكن تقديمها على النحو التالي:

- **النمط المهني Professional style:** هو الشخص الذي يكتسب قوته من خبرته السابقة، لأنه يربط ممارسته بمجموعة من الأخلاق والقيم، ويتقيد بقواعد المنظمة وقوانينها، ويفضل المصلحة العامة على مصالحه.
- **النمط الريادي Entrepreneurial:** هي الروح الإبداعية التي تدعم الموظفين وتعمل على تشجيعهم وتحفيزهم للقدرة على تحمل المخاطر، ورفع الروح المعنوية لديهم لإنجاز الأعمال بكل إخلاص وتفاني.
- **النمط التكاملي Integrative mode:** هو الشخص الذي يمتلك السمات القيادية ويعمل على تطبيقها لأهداف المنظمة، ويقوم بفرض سلطته الشخصية على الموظفين داخل المنظمة بحكم موقعة الوظيفي.
- **النمط السياسي Political style:** هو الشخص الفطن والعقل المفكر والمدبر في التعامل الكادر البشري، ويعمل للوصول إلى الغاية المرجوة من خلال توظيف الجهود.
- **النمط التشاركي Participatory style:** ذلك الشخص الذي يتشارك مع موظفيه لصنع القرارات مع وضع البدائل والحلول لخدمة المنظمة.
- **النمط الرؤيوي Visionary style:** هو الشخص الذي له رؤية واضحة للمنظمة، ويعمل على ان تكون في الواقع، ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وحل أي مشكلة قد تواجهه بأسلوب علمي.

2.3 المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

2.3.1 المقدمة

التخطيط الاستراتيجي مرحلة مهمة لمراحل العملية الإدارية، حيث انه يفاضل بين البدائل ويختار الأفضل والأنسب للإمكانات الموجودة وللأهداف الموضوعية لئتم تحقيقها. ولسبب الطفرة المعلوماتية الحاصلة في العالم وتطور التكنولوجيا أصبح العالم كالثقوية الصغيرة (الغزالي، 2000)

ونكر (سالم، 2022م) نقلاً عن (وزارة التخطيط والتعاون الدولي بجمهورية مصر العربية، 2022) أن نجاح المنظمات لا يأتي إلا من خلال تطلعها الى المستقبل وما يدور فيه وفهم سماته وخصائصه، ثم العمل على تمكين الأساليب والأدوات للنهوض بتلك المنظمات وهذا مما يجعل المنظمات تتجه الى عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الموضوعية. ولا تتحقق تلك الأهداف إلا بوجوده.

2.3.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

نكر (البطش، 2019م) أن التخطيط الاستراتيجي هي العملية الذهنية التحليلية لاختيار موقع مستقل للمنظمة بناءً على التغيرات في البيئة الخارجية. وعرفه (ماهر، 2002) حيث قال "هو التصميم والرؤية الثاقبة لمهمة المؤسسة وأهدافها ومسارها الأساسي، وتخصيص العمليات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذا الهدف".

التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية تعمل على استمرار العلاقة بين الأهداف الخاصة بالمنظمة وتطلعاتها، وجدولة الأنشطة بما يحقق لها أرباح مستقبلية (الكبيسي، 2012)، وعرفه (نور الدين، مازن

سليم، 2008) قال هي آلية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة وتنفيذ سياساتها واستعمال كوادرها للوصول الى الغاية المنشودة.

2.3.3 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية نستخلصها في نقاط:

1. يعمل التخطيط الاستراتيجي على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، مما يولد لهم الرضا.
2. يعمل على وضوح في رؤية المنظمة مستقبلاً.
3. يحقق أفضل النتائج من الناحية المالية والاقتصادية.
4. لها المقدرة على استغلال الفرص والتقليل من المخاطر البيئية وذلك من خلال تحقيق تفاعلها البيئي على فترة أطول.
5. يعمل على تخصص الموارد والامكانيات واستغلال جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف (العتيبي، 2012).

2.3.4 خصائص التخطيط الاستراتيجي

أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بعدة خصائص هي:

- التخطيط الاستراتيجي مرن في مواجهة أي تغييرات قد تطرأ عند التطبيق (عبد المهدي، 2013).
- يعمل على القارب والإتلاف بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا وذلك لوضع طرق نجاح المنظمة.

▪ يعمل على دعم اتخاذ قرارات علمية من خلال التحليل والدراسة واختيار الأفضل للتنفيذ (الدجني، 2011م).

▪ يهتم بالبيئة الداخلية والخارجية، واعتماده على المعلومات الكمية والنوعية (تأيه، 2012م).

2.3.5 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يسعى لتحقيق عدد من الأهداف بناءً على اتجاهات المؤسسة وخصائص ما يحدث

في عملية التخطيط. ومن تلك الأهداف التي يراد تحقيقها (عوض، 2000)

▪ العمل على تعديل الإجراءات والأنظمة والموارد البشرية التنظيمية المخصصة لإجراء تعديلات

داخلية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحسين قدرتها على التعامل بفعالية مع البيئة الخارجية.

▪ العمل على رفع كفاءة اتخاذ القرارات والتنسيق وتعديل الانحرافات لوجود معايير الأهداف

الاستراتيجية.

▪ العمل على اتخاذ القرارات المهمة التي ترفع من رصيد المؤسسة في الأسواق وزيادة العملاء

لديها.

▪ العمل على وضع الأولويات كوضع أهداف طويلة الاجل، وسنوية، وسياسية.

▪ العمل على استغلال الفرص في الأسواق والبيئة الخارجية ومقاومة أي تهديد قد يطرأ.

▪ العمل على توفير المعلومات للإدارة العليا لاتخاذ القرارات المناسبة.

▪ إعادة صياغة وتحديث الرسالة والأهداف والاستراتيجيات لدى المنظمة (حسين و حميد، 2009).

2.3.6 أنماط التخطيط الاستراتيجي

أن الاتجاهات الشخصية لها دور كبير في التأثير على نمط التخطيط الاستراتيجي حول رؤيتها للعالم الخارجي، ولذلك يمكن ان نعدد أنماط التخطيط الاستراتيجي على النحو الاتي: (الضمور، 2008م)

- **التخطيط الدفاعي:** يعتمد هذا النوع على التكيف مع المؤشرات والمتغيرات البيئية الخارجية، ويعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تحدث. حيث يميل على التركيز أكثر من الشمولية.
- **التخطيط الريادي:** يعتمد هذا النوع على البحث والتقصي عما قد يحدث مستقبلاً من مشكلات مع إيجاد فرص بديلة. حيث يميل الى العموم أكثر من التركيز.
- **التخطيط التحليلي:** يعمل على استخراج المعلومات والمؤشرات عن طريق المسح البيئي لإيجاد الحلول الجديدة لمواجهة المشكلات الموجودة. حيث يميل الى التركيز والعموم معاً.

2.4 المبحث الثالث: الأداء المؤسسي

2.4.1 المقدمة

الأداء المؤسسي من المفاهيم الأساسية والمهمة للمنظمات، ومع وجود قدر كبير من البحث والأبحاث التي تنطوي على مفهوم الأداء، ولكن لا يوجد إجماع أو اتفاق على مفهوم محدد لهذا العنوان بسبب اختلاف المعايير والتي تعتمد عليها المنظمات والمديرون لتعلم وقياس الأداء الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف والاتجاه الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه (الرماضين، 2019م).

فلسفة الملك عبد الله الثاني هي أن الأداء المؤسسي الممتاز يتحقق من خلال القيادة الرشيدة القادرة على توجيه السياسات والاستراتيجيات والاستثمار في الموارد البشرية وإدارة العمليات بنجاح (ناصر وهاشم، 2010م).

وذكر (الحجار، 2019م) أصبحت مشكلة تقييم وتطوير أداء المنظمات من القضايا المهمة في العلوم الإدارية المعاصرة، ونظراً للتحديات التي تواجهها هذه المنظمات، يجب إدخال مقاييس جديدة لقياس الأنشطة غير المالية والمستويات الأعلى وإلى التدابير والتغيرات في البيئة التي تعمل فيها.

وقال (شرف الدين، 2017م) أن تقييم الأداء شرط أساسي للمنظمات لتطبيق الأساليب الحديثة لإدارة الأداء بنجاح، حيث أن الغرض من تقييم وقياس الأداء هو تحسين أداء المنظمة، لإيجاد أدلة على الحالات التي تظهر التحسن والتقدم، لتوثيقها ودراستها.

2.4.2 مفهوم الأداء المؤسسي:

هي المحصلة النهائية والكاملة لمخرجات أعمال المنظمة اثناء تفاعلها مع عناصر البيئات الخارجية والداخلية. وعرفها (مخيمر و واخرون، 2000) الأداء المؤسسي هي الأعمال المنظمة التي تفاعلة في البيئة الداخلية والخارجية والتي نتاجها منظومة متكاملة. وقال (السلمي، 1998) أن الأداء المؤسسي هو القيام بالأعمال بشكل مرتب على أسس ومبادئ منظمة، وهو الجهد والسلوك أو التصرف الذي ينبع من الفرد أو جماعة المؤسسة بمستوياتهم وتخصصاتهم المختلفة. وذكر (المعموري، 2015م) أن الأداء المؤسسي هي مجمل ما أنتجه الأفراد في بيئات عملهم في الوحدات التنظيمية، والأداء المؤسسي يركز على الكوادر ذات الكفاءات العالية والتي تتسم بشغف التطوير والتحديث وحب المنافسة في المنظمة. وورد في (الحاتمي، 2020م) الأداء المؤسسي هي رؤية المؤسسة للأهداف التي رسمتها والعمل على إنجازها، حيث تجعل العمل منظم من عمل فردي الى عمل جماعي، وبصوره واضحة ومخطط لها، والعمل فيه لا يتسم بالحدود في موارده وإنما يتسم بالتعددية.

ويرى الباحث: أن الأداء المؤسسي مهم جداً في بيئة المنظمات، فهو من يجعل لها البقاء والنجاح من خلال تنظيم أهداف واستراتيجيات المنظمة، فمن خلال هذه الاستراتيجيات نستطيع أن نأتي ببدايل ومقترحات لتعزيز مكانة المنظمة وتحقيق الأهداف المرسومة لها لتكون على المدى البعيد.

2.4.3 أهمية الأداء المؤسسي

أورد (المصاروة، 2021م) أهمية الأداء المؤسسي تكمن في المديرين لانهم الركيزة الأساسية في المؤسسة، حيث أن الكوادر يجب أن تعمل بكل إخلاص وتفاني في ما أوكل إليها من أعمال حيث نوجز كالآتي:

1. يعكس نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف حسب المعايير التي وضعت من أجله تلك الأهداف.
2. أداء المنظمة يوضح مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية.
3. الأداء هو المحصلة أو النتائج النهائية للمنظمة لجميع العمليات التي قامت بها.
4. أداء الموظفين هو مقياس الترشح لشغل المناصب العليا، بحيث تتم المقاضلة بينهم حسب الكفاءة.

2.4.4 خصائص الأداء المؤسسي

هناك عدة خصائص يتميز بها الأداء المؤسسي وهي كالآتي (الحجار، 2019م):

- الاهتمام بالعمل من خلال وجود الخبرات يساعد على استمراريته وثباته.
- يكفل العمل المؤسسي المشاركة في وضع القرارات وعدم اتخاذها كفرد فقط.
- وضع فوانين وسياسات معتمده للمنظمة يكفل لها الاستقرار المالي والإداري.
- مشاركة الموظفين في أهداف المنظمة، والعمل على تطوير الأساليب الإدارية للوصول الى مستويات أفضل.
- العمل المؤسسي يخلق قيادات جديدة، ويعمل على جعل المثابرين في مناصب عُليا.

2.4.5 أهداف الأداء المؤسسي

هناك عدة أهداف للأداء المؤسسي وهي (المصاروة، 2021م):

1. تنمية علاقة المؤسسة بالزبائن، وهذا يحافظ على استمرارها وولاء العملاء لها ويرفع من نموها.
2. العمل على توفير خدمات حديثة وتطوير المنتجات باستمرار وفقاً لرغبات العملاء.
3. تجديد في المنتجات ذات الجودة العالية. يعمل على زيادة عدد العملاء والمستهلكين، ولذلك تجد بعض الشركات تهتم في ارضا العميل بالدرجة الأولى للسلع والخدمات.
4. العمل على صقل مهارات الموظفين داخل المنظمة مع أعطائهم حوافز تشجعهم في تحسين سير العمل.

2.5 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

2.5.1 الدراسات العربية:

1. دراسة الهوتية (2021) بعنوان: "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في التحسين المستمر

في مرحلة ما بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه بعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي بجامعة السلطان قابوس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمقابلات شبه المقننة ودراسة الوثائق كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين بكليات الآداب والعلوم الاجتماعية، والتربية، والهندسة، والطب والعلوم الصحية بجامعة السلطان قابوس، وتكونت عينة الدراسة من (187) فرداً من أعضاء هيئة التدريس بالكليات و(19) من القيادات العليا بالكليات و(12) من أعضاء المجلس الاستشاري للكليات.

وكان من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى الأداء لدى قادة الكليات متقارب حسب أبعاد القيادة الاستراتيجية، وبعد الحصول على الاعتماد الأكاديمي يعمل قادة الكليات على التوجه الى ممارسات البعد السياسي بينما تقل ممارساتهم على البعد الاقتصادي مما يكون متدنياً، وأن مستويات قادة الكليات جاء مختلف من كلية لأخرى حسب مجالات التحسين المستمر متوسطاً بينما في مجال آليات وبرامج دعم الطلبة كان مرتفع وفي مجال مشاركة الأطراف ذات العلاقة كان منخفضاً.

وكانت من أهم التوصيات: تبني الجامعة توجهات وبرامج تضمن إعداد قادة يمتلكون مهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي، لديهم مهارة التغيير والتطوير لمواجهة التحديات والمتغيرات للحصول على الاعتماد الأكاديمي.

2. دراسة الوادي (2021) بعنوان: " أثر القيادة الاستراتيجية في الإبداع الإداري في المصارف

التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة الى أثر ابعاد القيادة الاستراتيجية في عناصر الابداع الإداري في المصارف التجارية الاردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل على استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي، واستخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في فروع المصارف التجارية الأردنية في إقليم الوسط، وتكونت عينة الدراسة من المدراء وعددهم (135) لدى الإدارة العليا، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: ارتفاع مستوى الأهمية لدى القيادة الاستراتيجية بينما كان مستوى الابداع الإداري متوسط، كما ظهر أثر للقيادة الاستراتيجية بدلالة ابعادها في عناصر الابداع الإداري في المصارف التجارية الأردنية، وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: العمل على وضع خطة تشغيلية تتناسب مع استراتيجيتها لتسهم في سياسة إدارة المصارف، العمل على تطوير الأداء وإيجاد البدائل الاستراتيجية للتعامل مع الاحداث المتغيرة والطارئة، الحرص على الاعمال الإبداعية من الادارتين واستغلال الخبرات العلمية، اشراكهم في وضع الأهداف.

3. دراسة القحطاني (2021) بعنوان: " أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور

الوسيط للانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على استخدام أسلوب الحصر الشامل (الاستبانة) حيث كانت نسبة (81%) من الاستبانات الموزعة صالحة للتحليل الاحصائي، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي وزارة المالية القطرية، وتكونت عينة الدراسة من (420) موظفاً، وخُصت الدراسة الى أهم النتائج: أن مستوى القيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي لدى وزارة المالية القطرية متوسطاً، كما أن القيادات الاستراتيجية بأبعادها تؤثر على الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي بأبعادهما، الدور الوسيط الذي يلعبه الانغماس الوظيفي بين القيادة الاستراتيجية وأداء الوظيفي، وكان من أهم التوصيات: العمل على تحسين كفاءة الموظفين بالتدريب والتطوير المهني وتفويض الصلاحيات، العمل على تشجيع العاملين لتنفيذ تطوير العمل الرسمية والغير رسمية لتطوير الأداء الوظيفي.

4. دراسة الرفوع (2021) بعنوان: "الحوكمة وأثرها في الأداء المؤسسي في وزارة المالية في

الأردن"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الحوكمة وابعادها وأثرها في الأداء المؤسسي وأبعادها في وزارة المالية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت على المسح الشامل للدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام

بوزارة المالية الاردنية، وتكونت عينة الدراسة من (180) موظفاً، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة بأبعادها على الأداء المؤسسي بوزارة المالية، وكان من أهم التوصيات: جعل الوزارة لموظفيها سياسة واضحة تحمي حقوقهم، جلب الأشخاص ذو الخبرات والكفاءات لبناء ثقافة تنظيمية، الاهتمام بالقيادة واثراهم في دورات تدريبية تعرفهم معنى القيادة وتحسن من الأداء المؤسسي لديهم.

5. دراسة الحاتمي (2020) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة

الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عُمان "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في (الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية) في الهيئات العامة بالسلطنة، والتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من حيث المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية في مقر الهيئات العامة في الوظائف (عضو مجلس إدارة، مدير عام ونائبة، مدير دائرة، رئيس قسم)، وتكونت عينة الدراسة من (207) موظفاً.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية لدى الهيئات العامة بالسلطنة، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بالسلطنة، وأخيرا وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي من خلال المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا في الهيئات بسلطنة عُمان، وتوصل الباحث في دراسته الى عدة توصيات، أهمها: رفع من

ممارسات الهيئات العامة في السلطنة للتخطيط الاستراتيجي، والارتقاء بمستوى الأداء والعمل على تحسينه وتطويره.

6. دراسة الدرادكة (2020) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور

الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية في الشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال في ظل وجود متغير إدارة التغيير كمتغير وسيط، ولتحقيق أهداف الدراسة عملت الباحثة على وضع استبانة شملت (64) فقرة شملت (المالك، المدير، نائب المدير، أو من ينوب عنه)، وتمثل مجتمع الدراسة من الشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للأعمال، وتكونت عينة الدراسة من (89) شركة من أصل (93) شركة، وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمات الذكية، وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة التغيير، وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) لإدارة التغيير في المنظمات الذكية، وجود دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq a$) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في المنظمات الذكية في مجمع الملك الحسين للأعمال، وكان من أهم التوصيات: تعزيز القيادة الاستراتيجية بين القيادات الحالية والمستقبلية لشركات مجمع الملك الحسين، وتعزيز جوانب إدارة التغيير للشركات العاملة في مجمع الملك الحسين للنهوض بمستويات اعلى، العمل على وضع استراتيجيات واضحة للتحليل البيئي، وعمل نموذج معتمد للدراسة لدى مجمع الملك الحسين للربط بين الجهد العلمي والجهد العملي لديها.

7. دراسة اليوسفي (2020) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في التميز المنظمي: الدور

المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة: دراسة حالة جامعة الكويت"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي ومستوياته في التميز المنظمي وأبعاده في جامعة الكويت، والدور المعدل للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة، ومعرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة والفروق بين الافراد، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على عمل الاستبانة في دراسته للبحث عن المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي جامعة الكويت، وتكونت عينة الدراسة من (5239) موظف حيث وزعت الاستبانة على (600) فرد. (362) صالحه للتحليل، وكان من أهم نتائج الدراسة: جميع متغيرات الدراسة نسبتها متوسطة، ووجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في التميز التنظيمي بالجامعة، كما ان هناك دور للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بالجامعة، وتمتلك الجامعة مقومات التميز التنظيمي معرفياً ومادياً، وخلصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تبني الجامعة أحد نماذج التميز، والسعي للحصول على الاعتماد الأكاديمي للتميز المنظمي.

8. دراسة عبد العزيز (2020) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي:

الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الاردن"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي بوجود العوامل التنظيمية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية العليا والوسطى في تلك الجامعات، وتكونت عينة الدراسة من (221) عامل، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية

للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في النجاح الاستراتيجي بأبعاده من حيث العوامل التنظيمية بأبعاده في الجامعات الحكومية في شمال الأردن، وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: التركيز على القادة في الجامعات بشمال الأردن لوضع رؤية ورسالة تتنبأ بمتغيرات البيئة الخارجية وتحليل نقاط الضعف في البيئة الداخلية للنهوض بالإدارة إلى الأفضل.

9. دراسة عبدالرحمن (2020) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء:

دراسة حالة لبنك تنمية الصادرات ولاية الخرطوم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق كفاءة الأداء لمصرف تنمية الصادرات ولاية الخرطوم، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وقام باستخدام الاستبانة لغرض جمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من الإداريين والاقتصاديين والمحاسبين والمصارف، وتكونت عينة الدراسة من (112) فرد حيث أستجاب لعمل الاستبانة (87) فرداً في حين لم يستجب عدد (25) لخروجهم في إجازة سنوية، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود الخبرات العالية مما ساعد في التخطيط واتخاذ القرارات، اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي، وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: توفير الإمكانيات لاستمرار عملية التخطيط الاستراتيجي، توحيد سعر الصرف، العمل على زيادة الأفرع في الولايات.

10. دراسة محمد عبد الحليم (2020) بعنوان: "دور الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي:

بالتطبيق على مراكز البحث والتطوير بمجموعة جياذ الصناعية الفترة من 2015-2020م"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الإبداع الإداري في الأداء المؤسسي في مراكز البحث والتطوير بمجموعة جياذ الصناعية بالسودان، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على وضع الاستبانة لجمع المعلومات وزعت على (100) مبحوث و(65) استبانة الكترونية وبلغت نسبة الاسترداد 89.7% للبيانات الصالحة للتحليل، وتمثل مجتمع الدراسة من (165) موظف، وتكونت عينة الدراسة من مجتمع العاملين بالمراكز البحثية، وكان من أهم نتائج الدراسة: استخدام مجموعة جياذ الصناعية الابداع الإداري في عملياتها وله تأثير على الأداء المؤسسي، نسبة دور التكنولوجيا في الشركة بلغت 76% ونسبة دور القيادة بلغت 68%، وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة: تأهيل المديرين على المهارات الإدارية والتي من خلالها يستطيعون تحليل وتخطيط ورسم السياسات والابداع والابتكار للمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي.

11. دراسة السندي (2019) بعنوان: " واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في

محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في محافظة جنوب الشرقية بسلطنة عُمان والفروق الإحصائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس الخاصة في قطاعي صور وجعلان بمحافظة جنوب الشرقية، وتكونت عينة الدراسة من (47) فرداً. وكان من أهم نتائج الدراسة:

ارتفاع واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في محافظة جنوب الشرقية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة، كما أنه وجد فروقات إحصائية ذات دلالة لأفراد العينة في ممارسة المديرين للتخطيط الاستراتيجي وتعزي لسنوات الخبرة الوظيفية.

وكان من أهم التوصيات: لابد من إيضاح رؤية ورسالة وأهداف المدرسة للجميع لتحقيق مبدأ المشاركة والتعاون، وإيجاد موارد مالية وبشرية تدعم التخطيط الاستراتيجي، والحد من التنقلات لدى الموظفين، كما يجب تشكيل فريق لإعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة، واخيراً توظيف مشرف اداري لمتابعة سير الخطة الاستراتيجية بالمدارس الخاصة.

12. دراسة بيان (2019) بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المواهب

في بنك الأردن"

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة المواهب في بنك الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)، وتمثل مجتمع الدراسة من الإدارتين العليا والوسطى في بنك الأردن بفروعه، وتكونت عينة الدراسة من (206) موظفاً تم اختيارهم بشكل عشوائي من أصل (400) فرد، حيث خلُصت الدراسة بعدة نتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على كلاً من: (إدارة المواهب، واستقطاب المواهب، وإداء إدارة المواهب، والاحتفاظ بالمواهب) في بنك الأردن.

وكان من أهم التوصيات: العمل على ايجاز نظام للحوافز والتعويضات لإصحاب المواهب العاملين ببنك الأردن، والعمل على نشر ثقافة مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين لتعزيز قدراتهم الوظيفية.

13. دراسة سحر (2019) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية: دراسة

حالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني "2017م - 2018م"

هدفت هذه الدراسة الى أثر التخطيط الاستراتيجي للوارد البشرية في بنك فيصل الإسلامي وايضاح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتطوير تلك الموارد، ومعرفة مدى تطبيق وممارسات التخطيط الاستراتيجي في البنك، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من الموارد البشرية ببنك فيصل الاسلامي، وتكونت عينة الدراسة من 75% من اراء الباحثين، وكان من أهم نتائج الدراسة: قام البنك بدراسة خارجية يوم من خلالها التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، والعمل على تدريب وتطوير موظفي البنك، ويستقبل البنك المتدربين لممارسة أنشطتهم، ومن أبرز توصيات الدراسة: العمل على وضع خطة واضحة للبنوك لتطوير الموظفين، والعمل على تحليل بيئتها الخارجية، العمل على وضع برامج تدريبية للموظفين للقيام بمهام عملهم بأفضل صورة ممكنة.

14. دراسة الحجار (2019) بعنوان: "الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة

تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الصمت التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي وزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (613) موظف وموظفة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود تأثير إيجابي للصمت الدفاعي والمؤيد اجتماعياً على الأداء المؤسسي، ووجود تأثير سلبي

لصمت الخضوع على الأداء المؤسسي، وكان من أهم توصيات الدراسة: أن الإدارة العليا تعي معنى سلوك الصمت التنظيمي واثاره على الأداء التنظيمي، تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات، إعطاء المجال للموظفين لأبداء آرائهم ومقترحاتهم بصدر رحب.

15. دراسة الرماضين (2019) بعنوان: "أثر استراتيجيات التوظيف على الأداء المؤسسي:

دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع الصحي الخاص في محافظات الجنوب"

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر استراتيجيات التوظيف على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع الصحي الخاص في محافظات الجنوب بالأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الاستبانة لجمع البيانات حيث وزعة الاستبانة لعدد (315) موظفاً، وتمثل مجتمع الدراسة من مؤسسات القطاع الصحي الخاص (المستشفيات) في محافظات الجنوب، وتكونت عينة الدراسة من (451) موظف، وكان من أهم نتائج الدراسة: العلاقة طردية بين استراتيجيات التوظيف والأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظات الجنوب، ومن أهم توصيات الدراسة: العمل على الاهتمام باستراتيجيات التوظيف باستقطاب والاختيار والتعيين في مؤسسات القطاع الصحي الخاص لتحسين نوعية وجودة الخدمات الطبية المقدمة.

16. دراسة اللواتية (2018) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية

بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان "

هدفت هذه الدراسة الى عمل مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عُمان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمعتمدة على المنهج الوصفي،

وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي الدوائر والأقسام بمديريات التربية والتعليم لمحافظة مسقط، الداخلية، شمال الباطنة، البريمي، وظفار، وتكونت عينة الدراسة من (300) موظفاً وموظفة. وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: أن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات متوسط على أبعاد الدراسة من جه العاملين، بينما كان المتوسط الحسابي الأكبر لُبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية، والمتوسط الحسابي الأقل للدراسة في بُعد تطوير وتنمية رأس المال البشري. كما خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أهمها: الدراسة المقدمة للتصور المقترح في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بمديريات التربية والتعليم في سلطنة عُمان.

17. دراسة الغنبوسي (2018) بعنوان: " متطلبات تقويم الأداء المؤسسي في مدار التعليم

الأساسي بسلطنة عُمان: دراسة ميدانية "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى توافر متطلبات تقويم الأداء المؤسسي في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين ومساعدتهم والمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت أداة مسح لمعرفة آراء العينة (الاستبانة)، وتمثل مجتمع الدراسة من مديري المدارس ومساعدتهم والمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (1302) فرد.

وكان من أهم نتائج الدراسة: ارتفاع في نسبة الأداء المؤسسي ومعايير تقويم الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان، وارتفاع نسبة دلالات الفروق في الأداء المؤسسي لصالح المديرين ومساعدتهم والمعلمين من الإناث، كما خلُصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات، أهمها: توزيع أدلة لإيضاح المعايير والمؤشرات التي تعتمدها نظام الاعتماد الخارجي، وتدريب العاملين على توظيفها، والربط بين التقويم الذاتي الداخلي للمؤسسة والتقويم الخارجي لكي يحسن من أداء المؤسسة.

18. دراسة أبو ريثة (2018) بعنوان: " القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع التنظيمي:

الدور الوسيط للتمائل المنظمي - دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على القيادة الاستراتيجية بأبعادها وأثرها في الابداع المنظمي بأبعاده وقياس الاختلاف في علاقة الأثر بوجود التماثل المنظمي كمتغير وسيط في شركات الاتصالات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادات للإدارة العليا والوسطى لجميع شركات الاتصالات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (3) شركات اتصالات

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في الابداع التنظيمي بوجود التماثل المنظمي لدى شركات الاتصالات الأردنية، وكان من أهم التوصيات: العمل بمقترحات واره المستويات الإدارية ومشاركتهم في إعداد رؤية ورسالة وأهداف الشركة، والاستفادة من تجارب الاخرين، والعمل على تحفيز وتدريب العاملين بالشركة كلاً في مجال اختصاصه.

19. دراسة الخزاعلة (2018) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي

للعاملين: دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الأردنية (أورانج) - مدينة عمان"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الرضا الوظيفي للعاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل باستخدام الاستبانة، وتمثل مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفون، وتكونت عينة الدراسة من (230) فرد، حيث استردت (205) استبانة و(196) استبانة

صالحة للتحليل، وكان من أهم نتائج الدراسة حول تقييم محاور التخطيط خلصت الدراسة حول حصول محور الرؤية على المرتبة الأولى من حيث أهميته للعاملين وفي المرتبة الثانية القيم الجوهرية، وحصل على المرتبة الثالثة الأهداف، والمرتبة الرابعة الرسالة والسياسات في المرتبة الأخيرة، وهذا يعود الى ادراك العاملين بالمحاور المهمة للتخطيط الاستراتيجي، وكان من أهم التوصيات التي خلصت اليها الدراسة: يجب على الشركة أن تركز وتعطي اهتماماً لمحور السياسات للعاملين لديها حيث أنه من أهم المحاور في التخطيط الاستراتيجي.

20. دراسة مؤيد (2018) بعنوان: "دور التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي: حالة

عملية قطاع السياحة في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر استخدام التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات السياحية العاملة في قطاع غزة، ومعرفة الأثر المتحقق لمتابعة سمات التفكير الإبداعي على أداء المؤسسات السياحية في وضع خططها وسياساتها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عمل الاستبانة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من المدراء وأصحاب المؤسسات السياحية المسجلة لدى الهيئة الفلسطينية للمطاعم والفنادق والخدمات السياحية، وتكونت عينة الدراسة من (95) مؤسسة سياحية مسجلة لدى الهيئة، حيث وزعت 200 استبانة لأفراد الدراسة واسترد منها 197 استبانة، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي بالقطاع، وجود أثر لمتغيرات التفكير الإبداعي على التخطيط الاستراتيجي. وكان من أهم التوصيات: منح التفويضات للعاملين بالمؤسسات السياحية لاتخاذ القرارات في مجال العمل، تشجيع ومنح المدراء والإدارة بمفاهيم الابداع.

21. دراسة العبيداوي (2018) بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي

عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن"

هدفت هذه الدراسة الى دور تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي عن طريق استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الاردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج (SPSS) واعداد الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا بالشركات الاتصالات الأردنية (زين، أورانج، أمينه)، وتكونت عينة الدراسة من (86) موظفاً من أصل (3) شركات اتصالات، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات، وخُصت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: الاستفادة من الموظفين ذات الطاقات والمواهب والإمكانات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في الأهداف التي تم رسمها، الاهتمام ببطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء.

22. دراسة الشعبي (2018) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي:

بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية STC من عام 2012م - 2017م"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الأداء المؤسسي في نجاح تطبيق إدارة التخطيط الاستراتيجي، ونشر ثقافة إدارة التخطيط الاستراتيجي بين الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي ودراسة حالة، وتمثل مجتمع الدراسة من شركات الاتصال السعودية STC، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن التخطيط الاستراتيجي بشركة الاتصال السعودية فعال ويفي باحتياجات العملاء والموظفين، وتعتمد في أعداد موازنتها على التخطيط الاستراتيجي، أن الهيكل التنظيمي للشركة عادل ويقوم على

أساس علمي، وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: الاهتمام بالخطط الاستراتيجية، العمل على تطوير الأداء المؤسسي للشركة، والعمل على الاستمرار في تدريب موظفي الشركة.

23. دراسة جبارة (2017) بعنوان: " أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين

في الأردن "

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من شركات التأمين في الاردن، وتكونت عينة الدراسة من (12) شركة حسب نسبة التعويضات المدفوعة و(207) عاملاً في الشركة بوظيفتي: المديرين ورؤساء الأقسام.

وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى عال من الكفاءة في اعتماد القيادة الاستراتيجية وتحسين الأداء في شركات التأمين بالأردن، ووجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين بالأردن، حيث خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة تعزيز أهمية القيادة الاستراتيجية في شركات التأمين لأهميته، كما يجب التوجه ومراعاة الابعاد التالية لأهميتها: (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، والممارسات الأخلاقية).

24. دراسة عبدالديمي (2017) بعنوان: " أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة "

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بعمل استبانة للحصول على البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة

من أعضاء الإدارة العليا والوسطى في جميع الجامعات الأردنية الخاصة العاملة في وسط عمان، وتكونت عينة الدراسة من (7) جامعات، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq a$) لأنماط القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لدى الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الأردنية الخاصة، وكان من أهم التوصيات: هي خلاصة النتائج المذكورة أعلاه.

25. دراسة عثمانه (2017) بعنوان: "رأس المال الفكري وأثره في الأداء المؤسسي لشركات

الاتصالات الأردنية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى رأس المال الفكري وأثره في تحسين الأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بعمل استبانة وتطويرها وعمل الاختبارات الإحصائية من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والانحدار المتعدد، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي فروع إقليم الشمال لشركات الاتصالات الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (262) فرداً، وكان من أهم نتائج الدراسة: مستوى رأس المال الفكري والأداء المؤسسي في الشركات من وجهة الموظفين بفروع إقليم الشمال جاء متوسطاً، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الأداء المؤسسي في المنظمات المبحوثة.

وكان من أهم التوصيات: تعريف موظفي شركات الاتصالات بمراحل تطور العمليات الخاصة بالأقسام والدوائر، هذا يشجعهم ويحفزهم على التطوير والابتكار في العمل.

26. دراسة كروان (2017) بعنوان: "أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك

التجارية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى عمل استبانة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي البنوك التجارية الاردنية، وتكونت عينة الدراسة من (300) فرد حيث تم تعبئة (242) استبانة فقط من مجموع الاستبانة التي وزعت للأفراد وشكلت نسبة (80.6%)، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود درجة متوسطة في أثر متطلبات أداة المعرفة على الأداء المؤسسي وعلى التعلم والنمو في البنوك التجارية الأردنية، وارتفاع درجة البعد التكنولوجي، وخرجت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: العمل على اجراء دراسات تسهم في تحديد أهمية متطلبات المعرفة وذلك لتحسين وزيادة الأداء التنظيمي، العمل على دراسة متغيرات لم تتناولها الدراسة.

27. دراسة الروسان (2015) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان"

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم الباحث في دراسته الاستبانة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من مدراء ومساعدى المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين، وتكونت عينة الدراسة من (1089) فرداً، وكان من أهم نتائج الدراسة: ارتفاع عال في تقييم ممارسات سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم للقيادة الاستراتيجية والميزة التنافسية، وأن أكثر الابعاد قدرة على التنبؤ بالميزة التنافسية هو إقامة نظام رقابي متوازن.

وكان من أهم التوصيات: الاهتمام بموظفي الفندق عن طريق تدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم، كما أن الإدارة يجب عليها الاهتمام بتحليل نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والمخاطر التي تواجه الفندق.

28. دراسة صالحة (2014) بعنوان: " القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي

لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة "

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي لمديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة، والكشف عن المتغيرات (الجنس، الوظيفة، والخبرة)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من مدارس التعليم ما بعد الأساسي بولايات محافظة جنوب الباطنة، وتكونت عينة الدراسة من (142) معلماً ومعلمة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي لمدرء المدارس علاقتها قوية، كما أن ممارسات القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي للمدرء ذات درجة عالية، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات هو الدعم المستمر بالمستوى العالي لمديري المدارس لمعرفةهم بالقيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، والعمل على تكثيف الوعي لدى مديري المدارس بالتحديات التي تواجههم عن ممارستهم نمط القيادة والتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال تبادل الخبرات والآراء بين مدرء المدارس والتعرف على الأفكار الحديثة وتبنيها، والاستفادة من التجارب الناجحة لرفع الكفاءة المهنية للمديرين.

2.5.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (2019) Dahri,A,Amin & Waseem,M بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء

التنظيمي للبنوك الباكستانية من خلال إدارة المعرفة"

“Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management”

هدفت هذه الدراسة الى تقييم القيادة الاستراتيجية المؤثرة على الأداء التنظيمي للبنوك الباكستانية من خلال إدارة المعرفة لمديري الفروع في كراتشي، تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من مدراء ومديرات أفرع البنوك الباكستانية بكراتشي، وتكونت عينة الدراسة من (129) مدير ومديرة، وقد أكدت النتائج أن القيادة الاستراتيجية وإدارة المعرفة لها تأثير على الأداء التنظيمي وهذا ينم على أن القطاع المصرفي ينمو تدريجياً ويعمل على إدارة المعرفة كمورد أساسي لتحفيز الأداء التنظيمي، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: العمل على اكتشافات جديد للاستراتيجيات القيادة من أجل التفوق الريادي للبنوك المبحوثة.

2. دراسة (2018) Mui, Basit and Hassan بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء

التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا"

“The Impact of Strategic Leadership on Organizational Performance of Small Medium Enterprises (SMS) in Malaysia”

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، تم أتباع المنهج التحليلي الوصفي والاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من الشركات الصغيرة والمتوسطة وهم (أعضاء مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والمديرون وكبار المديرون

التنفيذيين)، وتكونت عينة الدراسة من (100) شخص، وقد أكدت النتائج: أبعاد القيادة الاستراتيجية والقدرة على الابتكار أهمية كبيرة تؤثر على الأداء التنظيمي، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: الاهتمام في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالابتكار لدى القيادة الاستراتيجية وذلك لخلق مجال التنافس وأدائها التنظيمي.

3. دراسة (Abdel-Basset, 2018)، بعنوان: "امتداد لتحليل AHP-SWOT

النيوتروسوفيكي للتخطيط الاستراتيجي وصنع القرار"

“An Extension of Neutrosophic AHP-SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making”

هدفت هذه الدراسة الى معرفة وضع استراتيجيات وتطويرها ونقاط النجاح والفشل التي قد تؤثر عليها، تم أتباع المنهج الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد، وتمثل مجتمع الدراسة شركة ستاربكس، وقد تكونت عينة الدراسة من (114) موظف، وقد أكدت النتائج: وجود نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات، باستطاعة برنامج مكافحة الجوع تحديد العناصر الكمية والنوعية، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: استفادة من التجارب والدراسات السابقة في التغلب على نقاط القوة والضعف، العمل على إيجاد بدائل وتكون متاحة.

4. دراسة (Gakenia et al,2017) بعنوان: "تأثير أسلوب القيادة الاستراتيجية على الأداء

الأكاديمي للمدارس الوطنية في كينيا"

“Influence of Strategic Leadership Style on Academic Performance of National Schools in Kenya”

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير أسلوب القيادة الاستراتيجية بأبعادها في الأداء الأكاديمي للمدارس الوطنية بكينيا، تم أتباع المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة من مديري مدارس الوطنية بكينيا، وتكونت عينة الدراسة من (93) مدير مدرسة وخلصت منها الى (87) استبانة صالحة للدراسة، وقد أكدت النتائج أن أسلوب القيادة الاستراتيجية والأداء الأكاديمي له أثر كبير، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: اتخاذ أسلوب القيادة في المدارس الوطنية يعمل على تحسين الأداء الاكاديمي، لابد من توافر سمات القادة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

5. دراسة (Abu Bakir,2017) بعنوان: " تأثير القيادة الاستراتيجية على بناء التوجه الريادي

للموظفين: دراسة ميدانية في القطاع العام الأردني "

“The Influence of Strategic Leadership on Building Employees’ Entrepreneurial Orientation: A Field Study at the Jordanian Public Sector”

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة الاستراتيجية وابعادها على بناء التوجه الريادي وابعاده في القطاع العام بالأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وعمل استبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي وزارات: (التعليم، الصحة، الزراعة، والتعاون)، وتكونت عينة الدراسة من (500) موظف، وقد أكدت النتائج: الأثر الإيجابي للكاريزما والتغير لبعد استباقية الوحدة، كما ان البصيرة لا تؤثر على ابعاد الريادة، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: العمل على اصلاح القطاع العام بعمل استراتيجيات ناجحة مع وجود الرقابة عليها.

6. دراسة (Papke-Shields, et al. (2017) بعنوان: "خصائص التخطيط الاستراتيجي

المطبقة على إدارة المشاريع"

"Strategic planning characteristics applied to project management"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أهمية تطبيق خصائص التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع والاستفادة منها في البحوث التي أجريت على الشركات الامريكية الصغيرة والمتوسطة تم أتباع المنهج التحليلي الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة الشركات الامريكية الصغيرة والمتوسطة، وقد أكدت النتائج: المنظمات الربحية هي التي تتبع المنهج العقلاني والأدوات المختلفة لإدارة مشاريعها كالتحليل الداخلي والخارجي ومعرفة التهديدات والمخاطر، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: الاستفادة من خصائص التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع للشركات الصغيرة والمتوسطة، العمل على معرفة البيئة المناسبة.

7. دراسة (Johnsen, 2017) بعنوان: " آثار التخطيط الاستراتيجي والإدارة في الحكومة

البلدية: تحليل للمسح الشخصي والإنتاج الموضوعي وتدبير الكفاءة في النرويج"

"Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي وأنواع الاستراتيجيات ومشاركتها لأصحاب المصلحة في بلدية النرويج، حيث قام الباحث باتباع الإحصاء الوصفي بالإضافة الى تحليل الانحدار، وتكونت عينة الدراسة من (150) فرد للفترة من 2011م الى 2012م، وقد أكدت النتائج: وجود أثر للأهداف الاستراتيجية في تحقيق المواقف للشركات في تحديد أهدافها وهذا يعمل على الاسهام في السلوك

والأداء الاستراتيجي، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: لا بد من وجود استراتيجيات تمكن أصحاب المصلحة من العمل بطريقة صحيحة، وجود الاستراتيجيات هو وضوح الرؤيا والرسالة للمنظمة.

8. دراسة (Joywin & San, 2015) بعنوان: " تأثير إدارة المعرفة على أداء الشركة في

البنوك التجارية في ناكورو وإدوريت وكيسومو"

"Effect of Knowledge Management on Firm Performance in Commercial Banks in Nakuru, Eldoret and Kisumu"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، تم أتباع المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من البنوك التجارية المدن الموجودة في كينيا (ناكور، إدوريت، كيسومو)، وتكونت عينة الدراسة من (133) مديراً لأفرع البنوك للمدن المذكورة، وقد أكدت النتائج: وجود أثر إيجابي للمعرفة وتطبيقها وحمايتها على الأداء المؤسسي، تحسين تصميم المنتجات والخدمات، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: الاستفادة من التجارب والدراسات السابقة لتحديد متغيرات الأداء المؤسسي.

9. دراسة (Mahdi and Almsafir, 2014) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في بناء ميزة

تنافسية في البيئة الأكاديمية".

"The Role of Strategic Leadership in Building Sustainable Competitive Advantage in the Academic Environment"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور القيادة الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية دائمة في البيئة الأكاديمية بالعراق، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات موزعة على (450) قيادة أكاديمية، وتمثل مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة بالعراق، وتكونت عينة الدراسة من (44) جامعة خاصة، ومن أهم نتائج الدراسة:

أن القيادة الاستراتيجية اثرت وبشكل كبير على الميزة التنافسية، تقدم في الرأس المال البشري والاجتماعي على الميزة التنافسية، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: العمل على دراسة القدرات الجوهرية لرأس المال البشري والاجتماعي، العمل على صقل المعرفة بشكل اكبر لرفع من الميزة التنافسية.

10. دراسة (2008) Hernaus & SKerlavaj & Dimovaki بعنوان: "العلاقة بين التعليم

المؤسسي والأداء المؤسسي: دراسة حالة في كرواتيا"

“Relationship between Organizational Learning and Organizational performance: the case of Croatia”

هدفت هذه الدراسة الى فهم العلاقة بين التعلم والمعرفة في المنظمة وبين أفرادها وتأثيرها على الأداء المؤسسي بكرواتيا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من مدراء الأقسام التشغيلية بالشركات، وتكونت عينة الدراسة من (3700) شركة، وقد أكدت النتائج: وجود علاقة إيجابية قوية ذا دلالة إحصائية بين التعلم في المنظمة وبين الأداء المؤسسي، متغيرات السلوك والمعرفة والادراك للأفراد هي متغير أساس بناء التعليم المؤسسي، وكان من أهم توصيات الدراسة هي: لابد من التعلم والمعرفة والاستفادة بالمخرجات في المنظمات ذات الأداء المؤسسي حيث لها قيمة وقيادة مستقبلية.

2.5.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه والتطرق اليه في الدراسات السابقة تلاحظ أنها متعددة ومختلفة حسب الأهداف التي سعت الى تحقيقها، وهناك اختلاف في القطاعات التي تطرقت اليها، وتنوعت كل بيئة حسب

الدراسة والمتغيرات التي تناولتها، والمنهجيات التي اتبعتها، حيث يعمل الباحث على معرفة أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين الدراسات التي تم التطرق إليها مع الدراسة الحالية.

أوجه الاتفاق

بالنسبة لبيئة الدراسة: تتشابه بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التعامل مع بيئة عمل الوزارات مثل دراسة (الحاتمي, 2020) ودراسة (القحطاني, 2021) ودراسة (الحجار, 2019) ودراسة (الرفوع, 2021) ودراسة (Abu Bakir,2017)

1. بالنسبة لمتغيرات الدراسة: الدراسة الحالية اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرين القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي من خلال دراسته بشكل أساسي او ربطه بمتغيرات أخرى، حيث أن الدراسة الحالية اتفقت مع دراستين من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وهي: دراسة (الحاتمي, 2020) ودراسة (الشعبي, 2018)

2. بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها: تتوافق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة باعتبارها منهج وأداة مناسبة لهذا النوع من الدراسات.

أوجه الاختلاف

1. بالنسبة لبيئة الدراسة: تختلف بيئة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية بشكل عام، حيث تضمنت هذا الدراسات البيئة المؤسسات التعليمية مثل دراسة (اللواتية, 2018) ودراسة (صالحة

عيسان, 2014) ودراسة (السنيدي, 2014) ودراسة (الغنبوصي, 2018) ودراسة (Gakenia (at el,2017)، وبيئة العمل الأكاديمي مثل دراسة (الهوتية, 2021) ودراسة (عبدالدليمي, 2017) ودراسة (اليوسفي, 2020) ودراسة (غرام عبدالعزيز, 2020) ودراسة (Mahdi and Almsafir,2014)، وبيئة قطاع الخدمات مثل دراسة (جعفر الروسان, 2015) ودراسة (جبارة, 2017) ودراسة (بيان ربيع, 2019) ودراسة (الوادي, 2021) ودراسة (سحر يوسف, 2019) ودراسة (الحافظ حسب الله النعيم, 2020) ودراسة (كروان, 2017) ودراسة (2019, Dahri,A,Amin & Waseem,M) ودراسة (Joywin & San ,2015) وبيئة قطاع الاتصالات مثل دراسة (ريشة, 2018) ودراسة (الخرزاعلة, 2018) ودراسة (عثامنة, 2017) ودراسة (العبيداوي, 2018) ودراسة (الشعبي, 2018)، وبيئة قطاع الشركات مثل دراسة (الدرادكة, 2020) ودراسة (محمد عبدالحليم, 2020) ودراسة (2018, Mui, Basit and Hassan) ودراسة (Papke–Shields,et al ,2017) ودراسة (Abdel–Basset ,2018) ودراسة (Hernaus & SKerlavaj & Dimovaki ,2008) وبيئة القطاع الصحي مثل دراسة (تالا الرماضين, 2019)، وبيئة البلديات مثل دراسة (Johnsen, 2017).

2. **بالنسبة لمتغيرات الدراسة:** هناك عدد من الباحثين الذين قاموا بدراسة علاقة وأثر القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على متغيرات مختلفة، حيث أن هذه المتغيرات مثل التحسين المستمر (الهوتي,2021)، القيادة التحويلية (صالحة عيسان, 2014)، الميزة التنافسية (الروسان, 2015) و(عبدالدليمي, 2017) و (Mahdi and Almsafir,2014)، تحسين أداء (جبارة, 2017)، الابداع التنظيمي (ريشة, 2018)، إدارة المواهب (بيان ربيع, 2019)،

المنظمات الذكية (الدرادكة, 2020)، الابداع الإداري (الوادي, 2021)، الأداء الوظيفي (القحطاني, 2021)، الرضا الوظيفي (الخرزاعلة, 2018)، التفكير الإبداعي (مؤيد الشيخ أحمد, 2018)، تطوير الموارد البشرية (سحر يوسف, 2019)، التميز المنظمي (اليوسفي, 2020)، النجاح الاستراتيجي (غرام عبدالعزيز, 2020)، كفاءة الأداء (الحافظ حسب الله النعيم, 2020)، الأداء الاكاديمي (Gakenia at el, 2017)، بناء التوجه الريادي للموظفين (Abu 2017)، الأداء التنظيمي (Bakir, 2018)، الأداء التنظيمي (Dahri,A,Amin & Waseem,M, 2019) و (Mui, 2018)، إدارة المشاريع (Basit and Hassan, 2017).

2.5.3 أوجه الاستفادة الحالية مع الدراسات السابقة:

1. إثراء الشق النظري للدراسة.
2. إنشاء أداة بحث للدراسة (الاستبيان).
3. شرح نتائج الدراسة الحالية.
4. توفير بعض المواد المرجعية وخاصة الأجنبية منها.
5. التأكد من أن الدراسة الحالية لا تمثل تكرارًا لأي دراسة سابقة.

2.5.4 ما يميز الدراسة الحالية:

1. لم يجد الباحث دراسة واحدة على الأقل ضمن معرفته قد تناولت العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي وهو موضوع الدراسة الحالية، فهناك دراسات تتناول القيادة الاستراتيجية مع متغيرات أخرى، والتخطيط الاستراتيجي مع

متغيرات أخرى، والأداء المؤسسي مع متغيرات أخرى على حد علم الباحثين، فإن هذا المزيج من المتغيرات فريد في هذه الدراسة باعتباره الأول حسب اطلاع الباحث.

2. الدراسات السابقة طُبقت على المؤسسات والوحدات الحكومية والشركات فقط من حيث متغير واحد، في حين أن الدراسة الحالية طُبقت في سلطنة عُمان على وحدة حكومية (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية) من متغيرات عدة.

3. استفاد الباحث من الدراسات السابقة بشكل كبير في تحديد الأدوات المستخدمة، والاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة، والمنهج الملائم لدراساتها.

4. معرفة تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة الحالية.

2.5.5 ملخص الفصل

عرض الباحث في هذا الفصل الأدبيات والمصطلحات التي تم التطرق إليها من خلال المباحث الثلاث {القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي} وفي المبحث الرابع قام بالاطلاع على دراسات سابقة تتناول متغيرات الدراسة الحالية، حيث لم يجد خلال اطلاعه على دراسات تجمع المتغيرات الثلاثة مجتمعه وإنما وجد كل متغير منفرداً وقليل جداً حصل على متغيرين في دراسة واحدة، ثم استعراض الدراسات ذات الصلة بعنوان ومتغيرات الدراسة وتم تصنيفها إلى دراسات (عربية، و أجنبية)، ثم جعلها مرتبة حسب التاريخ من الأحدث إلى الأقدم، وبعدها عمل الباحث على التعقيب عن الدراسات السابقة باختصار، ثم استعرض أوجه الاتفاق والاختلاف من حيث متغيرات الدراسة ومنهجها وبيئة الدراسة، ثم تحدث عن النقاط المستفادة من الدراسات السابقة، وأخيراً عرج الباحث المميزات التي تميز دراسته الحالية عن الدراسات السابقة.

الفصل الثالث:

إجراءات ومنهجية الدراسة

- ❖ المقدمة
- ❖ منهجية الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ عينة الدراسة
- ❖ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
- ❖ أداة الدراسة
- صدق الاستبانة (الصدق الظاهري/ صدق الاتساق الداخلي)
- ثبات الاستبانة
- ❖ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
- ❖ ملخص الدراسة

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل طريقة ومنهجية الدراسة بالإضافة إلى بيان مجتمع الدراسة الذي يقوم به الباحث بتوزيع الاستبانة عليه، ومن ثم نتطرق إلى النتائج الأولية في توزيع الاستبانة للتحقق من صدق الأداة وثباتها.

3.2 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه الملائم لطبيعة الدراسة الحالية وذلك لتحقيق الهدف منها وجمع البيانات والعمل على توصيفها وتحليلها.. وتوضيح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي) والتابع (الأداء المؤسسي). وسوف يقوم الباحث باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة والاستناد على الدراسات السابقة ذات العلاقة. حيث قام الباحث من خلال دراسته باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات كالاتي:

- **المصادر الأولية:** عمل الباحث على جمع البيانات الأولية لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة عن طريق الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، ثم قام بتفريغها وتحليلها مستخدماً برنامج {SPSS} الإحصائي، بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تكون داعمة لموضوع الدراسة.
- **المصادر الثانوية:** قام الباحث في دراسته بالرجوع إلى الكتب والمقالات والابحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث يعمل على أثر دراسته بشكل علمي.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين (الكادر الإداري والكادر الديني) العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، ويبلغ إجمالي عدد الموظفين حسب إحصائيات دائرة الموارد البشرية بالوزارة محل الدراسة (6971)، موزعين كالتالي: (1308) الكادر الإداري، و(5663) للكادر الديني (أئمة الجوامع والمساجد والوعاظ). والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

جدول (1) عدد الموظفين بالوزارة مجتمع الدراسة

م	عدد الموظفين		موظفي الوزارة
	الذكور	الإناث	
1	1233	75	الكادر الإداري
2	3234	2429	الكادر الديني (أئمة الجوامع والمساجد والوعاظ)
	4467	2504	المجموع الكلي

المصدر: دوائر الموارد البشرية بالوزارة محل الدراسة للعام 2022م

3.4 عينة الدراسة:

سيستخدم الباحث في دراسته الاستبانة لجمع البيانات بحيث يتكون مجتمع الدراسة من (6971) موظف وموظفة، وسوف يتم اختيار العينة الميسرة وفق معادلة ستيفن تامبسون، والتي أوضحت العدد (364).

❖ معادلة ستيفن ثامبسون.

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\left\{ N - 1 \times \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right\} + p(1 - p)}$$

جدول (2) متغيرات معادلة ستيفن ثامبسون

حجم المجتمع	N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96	Z
نسبة الخطأ وتساوي 0.05	d
نسبة توفر الخاصية والمحايدة تساوي 0.50	p

3.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

هو توصيف لمجموعة من البيانات والعمل على تصنيفها وتنظيمها وتلخيصها بطريقة واضحة في شكل

جداول أو رسوم بيانية، ويحسب مقاييس إحصائية متنوعة لوصف متغير واحد أو أكثر في مجتمع.

استعرض الجدول (3) توزيع المتغيرات الديموغرافية للمشاركين. حيث نلاحظ أن أكثر من ثلثي المشاركين

(67.6%) من الذكور. وبالنسبة للحالة الاجتماعية فإن أغلبهم متزوجين (91.4%) وبالنظر إلى

المستوى التعليمي فإن (45.1%) منهم من حملة البكالوريوس. كما أن أغلبهم (82.0%) تتراوح أعمارهم

بين (30 - 45) عاماً.

جدول (3) توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية

النسبة %	العدد	المتغير	
67.6%	346	ذكر	الجنس
32.4%	166	أنثى	
100.0%	512	المجموع	
6.8%	35	أعزب	الحالة الاجتماعية
91.4%	468	متزوج	
1.8%	9	غير ذلك	
100.0%	512	المجموع	
40.4%	207	دبلوم أو أقل	المستوى التعليمي
45.1%	231	بكالوريوس	
12.1%	62	ماجستير	
2.3%	12	دكتوراه	
100.0%	512	المجموع	
2.7%	14	أقل من 30 عاماً	العمر
82.0%	420	من 30 إلى 45 عاماً	
15.2%	78	45 عاماً فأكثر	
100.0%	512	المجموع	

الجدول رقم (4) تشير النتائج إلى أن (60.0%) منهم لديهم خبرة عملية (من 3 سنوات إلى أقل من 12 سنة). وبالنسبة للحالة الوظيفية فإن النسبة الأكبر (43.4%) للكوادر دينية (واعظ/ امام مسجد/ مرشدة دينية).

جدول (4) توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الوظيفية

النسبة %	العدد	المتغير	
0.6%	3	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة في المؤسسة
60.0%	307	من 3 سنوات إلى أقل من 12 سنة	
21.3%	109	من 12 سنة إلى أقل من 18 سنة	
18.2%	93	18 سنة فأكثر	
100.0%	512	المجموع	
0.8%	4	مدير عام / مساعد مدير عام	الوظيفة الحالية
5.3%	27	مدير / مساعد مدير	
7.8%	40	رئيس قسم	
40.8%	209	إداري / مشرف	
2.0%	10	فني/ مهندس	
43.4%	222	كوادر دينية (واعظ/ امام مسجد/ مرشدة دينية)	
100.0%	512	المجموع	

3.6 أداة الدراسة

هي الوسيلة التي يستخدمها الباحث لجمع المعلومات اللازمة حول الظاهرة قيد الدراسة. ويعتمد الباحث على الاستبيان لجمع البيانات من عينات الدراسة (موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية)، حيث عمل على اعداد وتطوير الاستبيان بعد الاطلاع على دراسات سابقة لها صلة بالدراسة القائمة والاستفادة منها لهيكله وصياغة فقراتها.

وتم تقسيم أداة الدراسة إلى أربعة أقسام وهم:

✚ القسم الأول: عبارة عن البيانات الأولية للمبحوث {الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية}

✚ القسم الثاني: القيادة الاستراتيجية مكونة من (17) فقرة، موزعة على بُعدين، وبناء الفقرات الخاصة لإبعاد الدراسة بقياس أبعاد القيادة الاستراتيجية:

1. البُعد الأول: البُعد الإداري، ويتكون من (7) فقرات.

2. البُعد الثاني: البُعد الأخلاقي، ويتكون من (10) فقرات.

✚ القسم الثالث: التخطيط الاستراتيجي مكون من (7) فقرات.

✚ القسم الرابع: الأداء المؤسسي مكون من (10) فقرات.

جدول (5) توزيع الفقرات على محاور الدراسة

م	المحور أو المجال	عدد الفقرات	المرجع
1	البُعد الإداري	7	(Carless et al., 2000)
2	البُعد الأخلاقي	10	(Brown et al., 2005)
3	التخطيط الاستراتيجي	7	(Elbanna, 2016)
4	الأداء المؤسسي	10	(Kim, 2004)
	إجمالي عدد الفقرات	34	

يبين الجدول رقم (5) توزيع الفقرات على محاور الدراسة. حيث احتوى متغير البعد الإداري على سبع فقرات. فيما انحنى البعد الأخلاقي على عشر فقرات. وبالنظر على متغير التخطيط الاستراتيجي فقد اشتمل على سبع فقرات. كما تضمن محور الأداء المؤسسي على عشر فقرات.

حيث تتم الإجابة على جميع فقرات الاستبانة وفق مقياس {ليكرت السباعي} {متدرج الأهمية حسب الموضوع في الجدول رقم (6)}.

جدول (6) مقياس ليكرت السباعي

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

3.7 صدق الاستبانة

التأكد من صلاحية أداة الدراسة وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة وقياس ما يجب قياسه، حيث تم التحقق من المقياس بطريقتين هما:

1. صدق المُحكِّمين {الصدق الظاهري}

تم عرض الاستبانة على (5) من المُحكِّمين الأكاديميين المختصين في مجال الإحصاء بكلية الاقتصاد في جامعة السلطان قابوس وجامعة الشرقية والكلية الحديثة للتجارة والعلوم، حيث تم العمل بآراء الدكاترة الأفاضل المُحكِّمين والاعتماد بها في تعديل وصياغة المقترحات المقدمة من قبلهم، وبذلك ظهرت الاستبانة بالصورة النهائية حسب الملحق رقم (3).

2. صدق الاتساق الداخلي

هو درجة الاتساق بين جميع عناصر المقياس والبعد الذي ينتمي إليه العنصر، حيث يتم حساب الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق إيجاد معاملات الارتباط لمحاوَر الاستبانة. ويتناول هذا الجزء من التحليل صدق الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة.

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

أ. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول: البعد الإداري

الجدول رقم (7) يوضح صدق الاتساق الداخلي للبعد الإداري، حيث نلاحظ أن جميع عبارات البعد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبعد نفسه. كما إن جميع هذه الارتباطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

جدول (7) صدق الاتساق الداخلي للبعد الإداري

البعد الإداري	الفقرة
.842**	يقوم المسؤول بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل.
.887**	يبدى المسؤول اهتماماً ملحوظاً بكل فرد من العاملين ويدعمهم ويشجع تميّتهم وتطورهم.
.933**	يتمتع المسؤول بنمط قيادي داعم مما يشجع الموظفين ويقدّر انجازاتهم.
.932**	يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل.
.933**	يشجع المسؤول الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات.
.876**	يتمتع المسؤول بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته وقناعاته الخاصة بالعمل.
.909**	يغرس المسؤول الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمهم بكفاءته وقدراته في العمل.
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01	

ب. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثاني: البعد الأخلاقي

يستعرض الجدول (8) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي للبعد الأخلاقي. حيث نلاحظ أن أقل علاقة هي (0.709) للعبارة (يؤنب ويحاسب مسؤولي الموظفين الذين يخترقون المعايير الأخلاقية). وجميع العبارات في المحور لديها ارتباطاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

جدول (8) صدق الاتساق الداخلي للبعد الأخلاقي

البعد الأخلاقي	الفقرة
.767**	يمارس مسؤولي في العمل حياته بطريقة أخلاقية.
.886**	يحدد مسؤولي النجاح في العمل ليس فقط وفق النتائج وإنما أيضا وفق الوسائل.
.870**	يستمع مسؤولي إلى ما يقوله الموظفين.
.709**	يؤنب ويحاسب مسؤولي الموظفين الذين يخترقون المعايير الأخلاقية.
.910**	يتخذ مسؤولي قرارات متزنة وعادلة.
.897**	يمكن الوثوق في مسؤولي في العمل.
.903**	يناقش مسؤولي قيم وأخلاقيات العمل مع الموظفين.
.907**	يقدم مسؤولي مثالا لكيفية أداء الأعمال بالطريقة السليمة وفق أخلاقيات العمل.
.883**	يراعي مسؤولي مصالح الموظفين على أكمل وجه.
.856**	عند اتخاذ القرارات ، يسأل مسؤولي " ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله؟
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01	

ج. نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثالث: بعد التخطيط الاستراتيجي

الجدول (9) يبين صدق الاتساق الداخلي لبعء التخطيط الاستراتيجي. جميع العبارات لديها ارتباط عالي، حيث بلغ أقل ارتباط (0.803) للعبارة (تميل الوزارة الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الاستراتيجية

عند وجود تغيرات جوهرية في بيئة عملها (تغييرات تكنولوجية، تشريعات جديدة، ...) وجميع هذه العلاقة ذات دلا إحصائية عن مستوى (0.01).

جدول (9) صدق الاتساق الداخلي لُبعد التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي	الفقرة
.803**	تميل الوزارة الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الاستراتيجية عند وجود تغيرات جوهرية في بيئة عملها (تغييرات تكنولوجية، تشريعات جديدة، ...)
.885**	لدى الوزارة رؤية واضحة ومكتوبة.
.895**	يرتبط عمل الوزارة وبرامجها وأنشطتها برسالتها.
.887**	تقوم الوزارة بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الاستراتيجية.
.900**	تسعى الوزارة الى تحقيق الانسجام والتكامل بين القدرات والموارد التي تمتلكها ومتغيرات البيئة الخارجية.
.889**	تركز الوزارة على تقديم خدماتها بجودة عالية.
.896**	تركز الوزارة على سلامة الإنجاز وجودة المخرجات.
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01	

د. نتائج الاتساق الداخلي للُبعد الرابع: بُعد الأداء المؤسسي

تشير النتائج في الجدول رقم (10) إلى صدق الاتساق الداخلي لبعـد الأداء المؤسسي. حيث أن كل العبارات لديها علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01). وقد كان أقل ارتباط (0.763) للعبارة (تعتمد المؤسسة اللامركزية في اتخاذ القرار).

جدول (10) صدق الاتساق الداخلي لُبعد الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	الفقرة
.837**	تقوم المؤسسة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم
.864**	تقوم المؤسسة بمراجعة الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام
.875**	تُطبق المؤسسة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم
.845**	لدى المؤسسة نظام معلومات يحتوي على بيانات ومعلومات ومعارف محدثة
.873**	تُطبق المؤسسة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل
.900**	تستخدم المؤسسة أنظمة لإدارة الجودة
.763**	تعتمد المؤسسة اللامركزية في اتخاذ القرار
.869**	تقوم المؤسسة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة
.893**	تراعي المؤسسة المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية
.868**	تحرص المؤسسة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها
** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01	

مما سبق نلاحظ أن جميع الأبعاد تتمتع بصدق استباق داخلي عالي. وهذا يدل على قوة الثبات الداخلي

لأسئلة وأبعاد أداة الدراسة.

3.8 ثبات الاستبانة

الثبات هو المقياس الذي يوصلك لنفس النتيجة مع احتمال يساوي قيمة المعامل، إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

وعمل الباحث على استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (معاملات الثبات المختلفة لإبعاد محاور الدراسة) الذي يستخدم في قياس صدق وثبات أداة الدراسة المستخدمة. فكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل ذلك على صدق وثبات الاستبانة العالي. وكما نلاحظ من خلال نتائج الجدول (11) نجد أن أقل معامل كرونباخ ألفا هو (0.951) لمحور التخطيط الاستراتيجي. وبشكل عام للاستبانة نجد أن المعامل يساوي (0.977) وهذا يدل على قوة صدق وثبات الاستبانة وقدرتها على إعطاء نتائج متشابهة في كل مرة يتم استخدامها.

جدول (11) معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach`s alpha) لقياس بات الاستبانة

م	المحور او المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
1	البُعد الإداري	7	0.962
2	البُعد الأخلاقي	10	0.961
3	التخطيط الاستراتيجي	7	0.951
4	الأداء المؤسسي	10	0.960
	المجموع	34	0.977

3.7 المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة

عمل الباحث على تفريغ الاستبانة عن طريق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) مستخدماً

الأدوات الإحصائية التالية:

- ❖ التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- ❖ اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط
- ❖ اختبار مانوتني
- ❖ اختبار كروسكال واليس
- ❖ اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
- ❖ اختبار تجانس الفروق
- ❖ اختبار الفروق البعدية (تامهان)
- ❖ مقياس ليكرت السباعي
- ❖ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach`s alpha)

3.8 ملخص الفصل

لتحقيق أهداف الدراسة والتحضير للبحث الميداني اللازم لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة، عمل الباحث في هذا الفصل على استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأسباب التي أختيرت لأجله هذه المنهجية والمصدر المعتمد في جمع البيانات، وقام الباحث بتحديد مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وهم (الكادر الإداري والكادر الديني)، وحدد حجم العينة مستخدماً معادلة ستيفن ثامبسون، ثم بعد ذلك قام الباحث بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية، ثم تناول الباحث أداة الدراسة المستخدمة وهي (الاستبانة) والخطوات التي تم البناء عليها، بعدها تطرق الباحث الى اختبار الصدق والثبات للاستبانة من حيث (صدق المحكمين "الصدق الظاهري" ، صدق الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرونباخ)، وأخيراً قام الباحث بمراجعة المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة الميدانية

❖ المقدمة

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

❖ الإجابة على تساؤلات الدراسة

❖ اختبار فرضيات الدراسة

❖ ملخص الفصل

4.1 المقدمة

تعرض دراسة الفصل هذه نتائج الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الأسئلة ومراجعة أهم نتائج أداة الدراسة المستخدمة في تحليل فقراتها بهدف التعرف على: دور القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عُمان، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)

4.2 اختبار التوزيع الطبيعي

من خلال الجدول (12) في البداية نختبر طبيعة توزيع البيانات باستخدام اختبار كلمنجراف سيمنروف. حيث تشير النتائج إلى أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) ما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. ونظراً لوجود عينتين مستقلتين فإن الاختبار المناسب هو اختبار مان وتي.

جدول (12) اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي							
شابيرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			الجنس	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	إحصائية		
0.000	346	0.938	0.000	346	0.104	ذكر	القيادة الاستراتيجية والتخطيط
0.000	166	0.958	0.001	166	0.093	أنثى	الاستراتيجي

4.3 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

يوضح الجدول (13) معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات حيث تم استخدام مقياس ليكرت السباعي (موافق بشدة = 7، غير موافق بشدة = 1) بعد ذلك تم تحويلها إلى خمس فئات متساوية لتحديد درجة القياس بوضوح باستخدام معادلة طول الفترة: (أكبر قيمة - أقل قيمة) / عدد الفئات = (7 - 1) / 5 = 1.2، ويتم تحديد درجة القياس بالاعتماد على المتوسط الحسابي.

جدول (13) معايير التقييم المستخدمة لقياس مستويات العبارات

المستوى	الوسط الحسابي	م
ضعيفة جداً	1.00 - 2.20	1
ضعيفة	2.21 - 3.41	2
متوسطة	3.42 - 4.62	3
عالية	4.63 - 5.83	4
عالية جداً	5.84 - 7.00	5

الإجابة عن سؤال الدراسة الأول: "ما هي تصورات المبحوثين حول ممارسة القيادة الاستراتيجية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، قام الباحث باحتساب التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الإداري كما هو موضح في الجدول رقم (14)، بالإضافة إلى احتساب التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الأخلاقي. كما هو موضح في الجدول رقم (15).

أولاً: تصورات المبحوثين حول البعد الإداري للقيادة الاستراتيجية

يلاحظ من الجدول (14) حصول العبارة (يغرس المسؤول الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمهم بكفاءته وقدراته في العمل) على أعلى متوسط حسابي (5.01) يليها العبارة (يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل) وبمتوسط حسابي (5.00). بينما حصلت العبارة (يقوم المسؤول بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل) على أقل متوسط حسابي (4.70). وبالنظر إلى متوسط المتوسطات الحسابية للبعد الإداري نجد أنه يساوي (4.84) وبدرجة قياس عالية.

جدول (14) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الإداري

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
1	يقوم المسؤول بتوصيل رؤية واضحة وإيجابية للمستقبل.	4.70	1.820	عالية	7
2	يبدى المسؤول اهتماما ملحوظا بكل فرد من العاملين ويدعمهم ويشجع تنميتهم وتطورهم.	4.80	1.855	عالية	4
3	يتمتع المسؤول بنمط قيادي داعم مما يشجع الموظفين ويقدر انجازاتهم.	4.86	1.898	عالية	3
4	يعزز المسؤول الثقة والمشاركة والتعاون بين أعضاء فريق العمل.	5.00	1.848	عالية	2
5	يشجع المسؤول الموظفين على التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات.	4.75	1.884	عالية	6
6	يتمتع المسؤول بالوضوح فيما يتعلق بقيمه وممارساته وقناعاته الخاصة بالعمل.	4.77	1.855	عالية	5
7	يغرس المسؤول الفخر والاحترام في الآخرين ويلهمهم بكفاءته وقدراته في العمل.	5.01	1.862	عالية	1
	المجموع	4.84	1.860	عالية	

ثانياً: تصورات المبحوثين حول البعد الأخلاقي للقيادة الاستراتيجية

يتبين من الجدول رقم (15) أن عبارة (يمارس مسؤولي في العمل حياته بطريقة أخلاقية) حصلت على أكبر وسط حسابي (5.98) ثم يليها العبارة (يمكن الوثوق في مسؤولي في العمل) بمتوسط حسابي (5.48).

جدول (15) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الأخلاقي

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يمارس مسؤولي في العمل حياته بطريقة أخلاقية.	5.98	1.454	1	عالية جداً
2	يحدد مسؤولي النجاح في العمل ليس فقط وفق النتائج وإنما أيضاً وفق الوسائل.	5.30	1.651	4	عالية
3	يستمتع مسؤولي إلى ما يقوله الموظفين.	5.43	1.776	3	عالية
4	يؤنب ويحاسب مسؤولي الموظفين الذين يخترقون المعايير الأخلاقية.	5.08	1.731	8	عالية
5	يتخذ مسؤولي قرارات متزنة وعادلة.	5.21	1.767	7	عالية
6	يمكن الوثوق في مسؤولي في العمل.	5.48	1.808	2	عالية
7	يناقش مسؤولي قيم وأخلاقيات العمل مع الموظفين.	5.30	1.768	4	عالية
8	يقدم مسؤولي مثالا لكيفية أداء الأعمال بالطريقة السليمة وفق أخلاقيات العمل.	5.28	1.761	5	عالية
9	يراعي مسؤولي مصالح الموظفين على أكمل وجه.	5.26	1.789	6	عالية
10	عند اتخاذ القرارات ، يسأل مسؤولي " ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله؟	5.07	1.874	9	عالية
	المجموع	5.34	1.738		عالية

بينما كانت العبارة (عند اتخاذ القرارات، يسأل مسؤولي " ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله؟) صاحبة أقل متوسط حسابي (5.07). وبحساب متوسط المتوسطات الحسابية للبعد الأخلاقي فإنه يساوي (5.34) وبدرجة قياس عالية.

الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني: "ما مستوى فعالية التخطيط الاستراتيجي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، قام الباحث باحتساب التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول رقم (16).

تشير النتائج في الجدول (16) إلى وجود أعلى متوسط حسابي بلغ (5.09) للعبارة (يرتبط عمل الوزارة وبرامجها وأنشطتها برسالتها) ثم يأتي بعد ذلك المتوسط الحسابي (4.97) للعبارتين (تقوم الوزارة بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الاستراتيجية) و(تركز الوزارة على تقديم خدماتها بجودة عالية). وفي الجانب الآخر فإن أقل متوسط حسابي (4.84) للعبارة (تسعى الوزارة الى تحقيق الانسجام والتكامل بين القدرات والموارد التي تمتلكها ومتغيرات البيئة الخارجية). وعند احتساب متوسط المتوسطات الحسابية فإنه يساوي (4.94)، وبدرجة قياس عالية.

جدول (16) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط الاستراتيجي

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تميل الوزارة الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الاستراتيجية عند وجود تغييرات جوهرية في بيئة عملها (تغييرات تكنولوجية، تشريعات جديدة، ...)	4.88	1.673	عالية	4
2	لدى الوزارة رؤية واضحة ومكتوبة.	4.88	1.825	عالية	4
3	يرتبط عمل الوزارة وبرامجها وأنشطتها برسالتها.	5.09	1.652	عالية	1
4	تقوم الوزارة بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الاستراتيجية	4.97	1.584	عالية	2
5	تسعى الوزارة الى تحقيق الانسجام والتكامل بين القدرات والموارد التي تمتلكها ومتغيرات البيئة الخارجية.	4.84	1.658	عالية	5
6	تركز الوزارة على تقديم خدماتها بجودة عالية.	4.97	1.719	عالية	2
7	تركز الوزارة على سلامة الإنجاز وجودة المخرجات.	4.92	1.746	عالية	3
	المجموع	4.94	1.694	عالية	

الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث: " ما هي تصورات المبحوثين حول الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، قام الباحث باحتساب التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء المؤسسي كما هو موضح في الجدول رقم (17).

يوضح الجدول رقم (17) حصول العبارة (تقوم المؤسسة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم) على أعلى متوسط حسابي (4.89)، ثم يليها العبارة (لدى المؤسسة نظام معلومات يحتوي على بيانات ومعلومات ومعارف محدثة) وبمتوسط حسابي (4.85).

جدول (17) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء المؤسسي

م	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	تقوم المؤسسة بتحديث الإجراءات والعمليات بشكل منتظم.	4.89	1.625	عالية	1
2	تقوم المؤسسة بمراجعة الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية بانتظام.	4.56	1.827	متوسطة	8
3	تُطبق المؤسسة أنظمة إدارية جديدة بشكل منتظم.	4.61	1.746	متوسطة	7
4	لدى المؤسسة نظام معلومات يحتوي على بيانات ومعلومات ومعارف محدثة.	4.85	1.705	عالية	2
5	تُطبق المؤسسة سياسات وممارسات لتطوير قدرات الموظفين واستبقائهم في العمل.	4.49	1.816	متوسطة	9
6	تستخدم المؤسسة أنظمة لإدارة الجودة.	4.67	1.772	عالية	5
7	تعتمد المؤسسة اللامركزية في اتخاذ القرار.	4.25	1.845	متوسطة	10
8	تقوم المؤسسة بإنجاز أعمالها المهمة عبر تشكيل فرق عمل متنوعة يمثلون أقسام وظيفية متعددة.	4.71	1.685	عالية	4
9	تراعي المؤسسة المرونة في تحديد المسؤوليات وإنجاز المهام الوظيفية.	4.84	1.634	عالية	3
10	تحرص المؤسسة على معرفة رأي المستفيدين والاستفادة منه في تطوير خدماتها.	4.63	1.788	عالية	6
	المجموع	4.65	1.744	عالية	

بينما حصلت العبارة (تعتمد المؤسسة اللامركزية في اتخاذ القرار) على أقل متوسط حسابي (4.25)

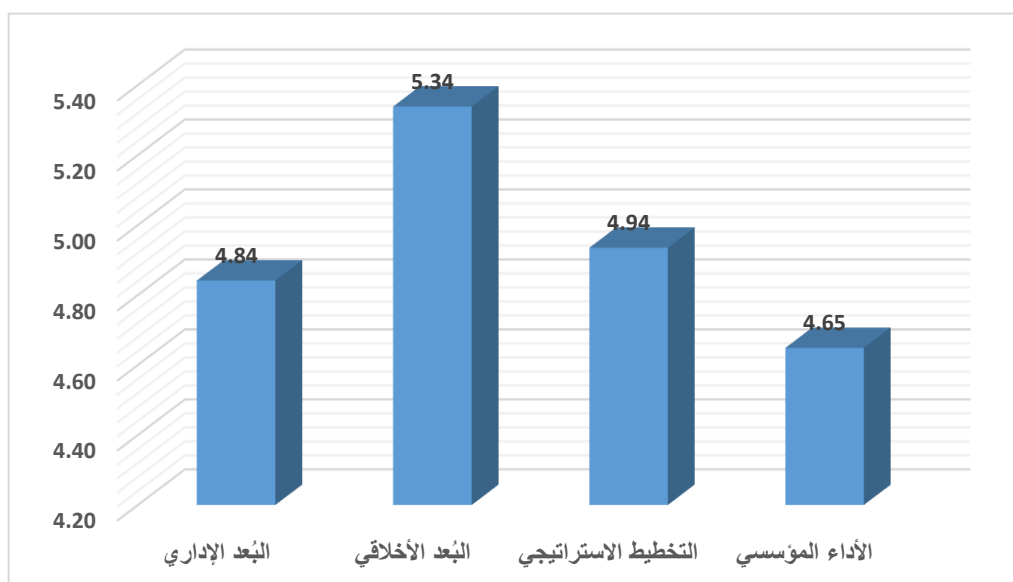
وبانحراف معياري (1.845). وبالنظر إلى متوسط المتوسطات الحسابية لمجال الأداء المؤسسي نجد

أنه يساوي (4.65) وبدرجة قياس عالية.

يقارن الجدول (18) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة. وكما نلاحظ، فإن جميع المجالات لديها درجة قياس عالية. وقد حصل البعد الأخلاقي على أعلى متوسط حسابي (5.34)، يليه مجال التخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.94).

جدول (18) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

رقم العبارة	عبارات المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	البُعد الإداري	4.84	1.860	عالية	3
2	البُعد الأخلاقي	5.34	1.738	عالية	1
3	التخطيط الاستراتيجي	4.94	1.694	عالية	2
4	الأداء المؤسسي	4.65	1.744	عالية	4



شكل (2) المقارنة بين المتوسطات الحسابية لمجالات وأبعاد الدراسة

الإجابة عن سؤال الدراسة الرابع: "هل توجد فروقات في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي)؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث، قام الباحث باحتساب رتبة الوسط ومجموع الرتب لكل من الذكور والإناث في مجالي القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول رقم (19)، بالإضافة عمل على اختبار التوزيع الطبيعي لسنوات الخبرة حسب الجدول رقم (21)، كذلك قام باستخدام اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة وجود فروق بين المسمى الوظيفي كما يوضحه الجدول (25).

أولاً: الفروقات التي تعزى لمتغير "الجنس"

يشير الجدول (19) إلى رتبة الوسط ومجموع الرتب لكل من الذكور والإناث في مجالي القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

جدول (19) الرتب في مجالي القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

الجنس	العدد	رتبة الوسط	مجموع الرتب
ذكور	346	267.48	92546.50
إناث	166	233.62	38781.50
المجموع	512		

يوضح جدول (20) إحصائيات الاختبار نتائج اختبار مان وتني. حيث أن قيمة (Z) تساوي (-2.424) ومستوى الدلالة أقل من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة والمتمثلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير الجنس. لصالح الذكور، وذلك لأن رتبة الوسط لديهم أكبر.

جدول (20) إحصائيات الاختبار

القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	
24920.500	مان وتني
38781.500	ويلكوكسون
-2.424	Z
0.015	مستوى الدلالة
المتغير: الجنس	

ثانيا: الفروقات التي تعزى لمتغير "سنوات الخبرة"

في الجدول (21) تشير نتائج اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) للفئة (أقل من 3 سنوات). وبما أنه توجد لدينا أكثر من عينتين مستقلتين فإن الاختبار المناسب هو اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

جدول (21) اختبار التوزيع الطبيعي لسنوات الخبرة

شابيرو ويلك		كلمنجراف سيمنروف				
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	
0.583	3	0.953		3	0.265	أقل من 3 سنوات
0.000	307	0.956	0.000	307	0.092	من 3 سنوات إلى أقل من 12 سنة
0.000	109	0.933	0.013	109	0.097	من 12 سنة الى أقل من 18 سنة
0.000	93	0.925	0.001	93	0.129	18 سنة فأكثر

القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

تشير نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) في الجدول (22) أن درجة الحرية بين المجموعات تساوي (3) وهي عبارة عن (عدد الفئات - 1 = 4 - 1 = 3). وقيمة درجة الحرية داخل المجموعات تساوي (حجم العينة - عدد المجموعات = 512 - 4 = 508). كما تشير النتائج إلى أن قيمة (F) تساوي (3.620). وبما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (22) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
.013	3.620	6.682	3	20.045	بين المجموعات
		1.846	508	937.585	داخل المجموعات
			511	957.630	المجموع

بعد ذلك نبحث عن مصدر هذه الفروق. ولكن يجب أولاً اختبار تجانس الفروق بين المتغيرات.

يوضح الجدول (23) إحصاء وصفي لفئات سنوات الخبرة. حيث يستعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري وأقل قيمة وأعلى قيمة لكل فئة من فئات سنوات الخبرة.

جدول (23) إحصاء وصفي للقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

أعلى قيمة	أقل قيمة	95% مستوى ثقة للمتوسط		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
		الحد الأعلى	الحد الأدنى					
7.00	4.29	8.9181	2.0263	.80087	1.38715	5.4722	3	أقل من 3 سنوات

7.00	1.17	5.1741	4.8696	.07737	1.35570	5.0219	307	من 3 سنوات إلى أقل من 12 سنة
7.00	1.08	5.1566	4.6041	.13936	1.45495	4.8804	109	من 12 سنة إلى أقل من 18 سنة
7.00	1.75	5.7274	5.2144	.12915	1.24547	5.4709	93	18 سنة فأكثر
7.00	1.08	5.1948	4.9571	.06050	1.36895	5.0759	512	المجموع

يشير الجدول (24) اختبار تجانس الفروق أن تجانس التباين لفئات سنوات الخبرة متساوٍ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

جدول (24) اختبار تجانس الفروق

			القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	إحصائية ليفين
.687	508	3	.494

ثالثاً: الفروقات التي تعزى لمتغير "المسمى الوظيفي"

يوضح جدول (25) اختبار التوزيع الطبيعي أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لرؤساء الأقسام ما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. لذلك سوف نستخدم اختبار تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة وجود فروق بين المسمى الوظيفي.

جدول (25) اختبار التوزيع الطبيعي للمسمى الوظيفي

شابيرو ويلك			كلمنجراف سيمنروف			المسمى الوظيفي	
مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	احصائية		
0.066	4	0.776		4	0.293	مدير عام / مساعد مدير عام	القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي
0.007	27	0.886	0.000	27	0.252	مدير / مساعد مدير	
0.032	40	0.939	.200*	40	0.110	رئيس قسم	
0.000	209	0.943	0.000	209	0.100	إداري / مشرف	
0.052	10	0.846	0.019	10	0.288	فني / مهندس	
0.000	222	0.962	0.017	222	0.067	كوادر دينية (واعظ/ امام مسجد/ مرشدة دينية)	

توضح نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) في الجدول (26) أن درجات الحرية بين المجموعات وداخل المجموعات تساوي (506,5) وهي عبارة عن (عدد الفئات - 1 = 6 - 1 = 5) و(حجم العينة - عدد المجموعات = 512 - 6 = 506) على التوالي. كما توضح أن قيمة (F) تساوي (2.905). ونظراً لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) نستدل بذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq a$) في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (26) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) للقيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

مستوى الدلالة	F	مربع الوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.013	2.905	5.344	5	26.719	بين المجموعات
		1.840	506	930.910	داخل المجموعات
			511	957.630	المجموع

يبين الجدول (27) اختبار تجانس الفروق يشير إلى أن مستوى الدلالة أقل من (0.05)، ما يدل على أن تجانس التباين بين المسميات الوظيفية غير متساوٍ. لذلك سوف نستخدم اختبار تامهان لمعرفة مصدر الفروق بين المسميات الوظيفية.

جدول (27) اختبار تجانس الفروق

مستوى الدلالة	درجة الحرية 2	درجة الحرية 1	إحصائية ليفين	
0.038	506	5		القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

يُشير الجدول رقم (28) إلى الإحصاء الوصفي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري وأقل قيمة وأكبر قيمة لكل مسمى من المسميات الوظيفية. كما يستعرض الحد الأدنى والحد الأعلى لكل مسمى وظيفي.

جدول (28) إحصاء وصفي

أعلى قيمة	أقل قيمة	%95 مستوى ثقة للمتوسط		الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	
		س	ر					
7.00	6.21	7.2942	5.9141	0.21684	0.43368	6.6042	4	مدير عام / مساعد مدير عام
6.96	2.54	5.9526	5.1246	0.20140	1.04652	5.5386	27	مدير / مساعد مدير
7.00	1.46	5.6596	4.9196	0.18293	1.15693	5.2896	40	رئيس قسم
7.00	1.08	5.3258	4.9437	0.09691	1.40097	5.1348	209	إداري / مشرف
6.96	2.08	6.4573	4.3010	0.47659	1.50711	5.3792	10	فني / مهندس
7.00	1.17	5.0671	4.7020	0.09263	1.38018	4.8846	222	كوادر دينية (واعظ/ امام مسجد/ مرشدة دينية)
7.00	1.08	5.1948	4.9571	0.06050	1.36895	5.0759	512	المجموع

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً موجباً ذات دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

وفي هذه الفرضية نستخدم تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط. حيث يبين الجدول (29) ملخص نموذج الاختبار، حيث أن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المؤسسي تساوي (0.647) كما تشير إليها قيمة (R). كما تشير قيمة (مربع R) إلى نسبة تفسير المتغير المستقل في التباين الحاصل في المتغير التابع، أي أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (41.9%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي.

كما يوضح الجدول تحليل تباين الانحدار الخطي (البواقي) يشير إلى أن قيمة درجات الحرية تساوي (510،1)، كما أن قيمة (الانحدار) تساوي (367.554). وبما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) فنقبل الفرضية البديلة والمتمثلة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية. ويبين الجدول أيضاً قيم معاملات الانحدار الخطي. حيث أن قيمة (ت) تساوي (19.172). ومستوى الدلالة أقل من (0.05) وهذا يؤكد قبول الفرضية البديلة. ومن خلال قيم (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كالتالي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = (1.351) + (0.642) \text{ القيادة الاستراتيجية.}$$

جدول (29) ملخص نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي، ومعاملات الانحدار الخطي للقيادة الاستراتيجية

ملخص النموذج (المتغير التابع: الأداء المؤسسي)						
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري		
1	.647 ^a	0.419	0.418	1.14219		
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة	
1	الانحدار	1	479.512	367.554	0.000	
	الذواقي	510	665.347			
	المجموع	511	1144.860			
المعاملات						
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	t	مستوى الدلالة	
	B	الخطأ المعياري	بيتا			
1	ثابت	1.351	0.179	7.536	0.000	
	القيادة الاستراتيجية	0.642	0.034	19.172	0.000	

وتنقسم من الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية كالتالي:

▪ الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (البعد الإداري) تأثيراً موجباً ذا دلالة

إحصائية في الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

يشير جدول رقم (30) ملخص النموذج إلى حجم العلاقة بين البعد الإداري والأداء المؤسسي كما

توضحها قيمة (R) والتي تساوي (0.609). وتبين قيم (مربع R) غلى نسبة تفسير البعد الإداري في

التغير الحاصل في الأداء المؤسسي والذي يساوي (37.0%).

جدول (30) العلاقة بين البعد الإداري والأداء المؤسسي، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، ومعاملات الاختبار

ملخص النموذج (المتغير التابع: الأداء المؤسسي)						
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري		
1	.609 ^a	0.370	0.369	1.18894		
تحليل التباين الأحادي (ANOVA)						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة	
1	الانحدار	1	423.931	299.898	0.000	
	البواقي	510	720.928	1.414		
	المجموع	511	1144.860			
المعاملات						
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	t	مستوى الدلالة	
	B	الخطأ المعياري	بيتا			
1	ثابت	2.021	0.161	12.587	0.000	
	البعد الإداري	0.543	0.031	17.318	0.000	

وتشير نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الجدول أعلاه إلى أن قيم الحرية هي (1، 510). وقيم (F) تساوي كما يوضحها الجدول (299.898). ونظراً إلى أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) فنجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≤ a) بين البعد الإداري والأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

كما يوضح الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الاختبار، لقيمة (ت) تساوي (17.318). وبالاعتماد

على قيم (B) نستنتج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كالتالي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = (2.021) + (0.543) \text{ البعد الإداري.}$$

- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (البعد الأخلاقي) تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

يوضح الجدول (31) ملخص نموذج اختبار الانحدار الخطي. حيث تبين قيمة (R) حجم العلاقة بين البعد الأخلاقي والأداء المؤسسي والتي تساوي (0.631). كما توضح قيمة (مربع R) نسبة تفسير البعد الأخلاقي في التباين الحاصل في الأداء المؤسسي والذي يساوي (39.8%).

جدول (31) معاملات اختبار الانحدار الخطي للبُعد الأخلاقي، وتحليل التباين الاحادي (ANOVA)

ملخص النموذج (المتغير التابع: الأداء المؤسسي)						
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري		
1	.631 ^a	0.398	0.397	1.16203		
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة	
1	الانحدار	1	456.196	337.842	0.000	
	البواقي	510	1.350			
	المجموع	511	1144.860			
المعاملات						
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		مستوى الدلالة	t
	B	الخطأ المعياري	بيتا			
1	ثابت	1.277	0.191	6.702	0.000	
	البُعد الأخلاقي	0.632	0.034	18.380	0.000	

ومن خلال الجدول أعلاه يشير تحليل التباين الاحادي (ANOVA) إلى أن قيم درجات الحرية هي (510،1). كما يشير إلى أن قيمة (F) تساوي (337.842). ونلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05).

ومن خلال جدول قيم معاملات الاختبار، فإن قيمة (ت) تساوي ما مقداره (18.380). وأن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05). ويمكن صيغة معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين بالاعتماد على قيم (B) من الجدول.

$$\text{الأداء المؤسسي} = (1.277) + (0.632) \text{ البعد الأخلاقي.}$$

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر فاعلية التخطيط الاستراتيجي تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

يوضح الجدول السابق (32) قيم ملخص النموذج. حيث تبين قيمة (R) مقدار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي والتي تساوي (0.781). كما نلاحظ من خلال الجدول أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ما نسبته (61.0%) من التباين الحاصل في الأداء المؤسسي.

ويوضح نتائج تحليل التباين الاحادي (ANOVA) أن قيم درجات الحرية تساوي (510،1). كما أن قيمة (F) تساوي (797.458). وبما أن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) فيعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq a)$ بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية. وتشير قيم معاملات اختبار الانحدار الخطي البسيط الى أن قيمة (ت) تساوي (28.239). وكذلك قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبالاعتماد على قيم (B) نقوم بصياغة معادلة الانحدار

الخطي البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع كالتالي:

$$\text{الأداء المؤسسي} = (0.776) + (0.785) \text{ التخطيط الاستراتيجي.}$$

جدول (32) معاملات اختبار الانحدار الخطي للتخطيط الاستراتيجي، وتحليل التباين الاحادي (ANOVA)، ومعاملات الاختبار

ملخص النموذج						
النموذج	R	R مربع	مربع R المعدل	التقدير في خطأ المعياري		
1	.781 ^a	0.610	0.609	0.93576		
تحليل التباين الاحادي (ANOVA)						
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسط	F	مستوى الدلالة	
1	الانحدار	1	698.284	797.458	0.000	
	البواقي	510	446.575			
	المجموع	511	1144.860			
المتغير التابع: الأداء المؤسسي						
المعاملات						
النموذج	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	t	مستوى الدلالة	
	B	الخطأ المعياري	بيتا			
1	ثابت			5.414	0.000	
	التخطيط الاستراتيجي			28.239	0.000	

4.5 ملخص الفصل الرابع

تطرق الباحث في هذا الفصل إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات وإلى الدراسة الميدانية. حيث عمل الباحث إلى التحليل باختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، ثم يعالج الباحث أسئلة الدراسة ويجب عليها باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي النهاية قام الباحث بالتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

- ❖ المقدمة
- ❖ النتائج
- ❖ التوصيات
- ❖ قائمة المراجع
- ❖ الملاحق

5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل معالجة نتائج الدراسة التي جاءت بعد عملية التحليل الإحصائي على الاستبانات الموزعة على عينات الدراسة في الفصل السابق، كما عمل الباحث إلى اقتراح بعض التوصيات التي يراها مهمة وتسهم في دعم الاداء المؤسسي لدى الموظفين في الوزارة والتي هي محل الدراسة، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق التي تم العمل بها في هذه الدراسة.

5.2 النتائج

1. بينت نتائج الدراسة الى وجود ارتفاع في مستوى القيادة الاستراتيجية للبعدين الإداري والأخلاقي حيث بلغت درجة القياس لكل منها درجة عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) لدى المبحوثين. وهذا يتماشى مع دراسة عبد الحليم (2020) حيث ارتفع معدل البعد الإداري للدراسة، وتتفق مع دراسة بيان (2019) لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية في بنك الأردن عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)، كما انها اتفقت مع دراسة اللواتية (2018) حيث أن واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية كان المتوسط الحسابي الأكبر لُبعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية.
2. ارتفاع عالي في التخطيط الاستراتيجي من خلال المحاور المذكورة حيث بلغت العلاقة بين العمل في الوزارة مع الرسالة التي جُعلت لها أعلى متوسط حسابي لها (5.97) وبانحراف معياري (1.652). وهذا يتوافق مع دراسة السندي (2019) لوجود ارتفاع واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي بالمدارس الخاصة في محافظة جنوب الشرقية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة. ويتفق مع دراسة الحاتمي (2020) لوجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في

الأداء المؤسسي والمرونة الاستراتيجية لدى الهيئات العامة بالسلطنة، ووجود أثر للمرونة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي في الهيئات العامة بالسلطنة، وأيضا تتفق مع دراسة عبدالرحمن (2020) في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي. كما انها لا تتفق مع دراسة اليوسفي (2020) حيث أن متغيرات الدراسة نسبتها متوسطة مقارنة بالدراسة الحالية.

3. أظهرت النتائج من وجه نظر المبحوثين حول الأداء المؤسسي عالية ومن بينها ارتفاع في برامج الوزارة في عملية تحديث الإجراءات بشكل منتظم عالي حيث وصل أعلى متوسط حسابي لها (4.89). وهذا يتماشى مع دراسة الرفوع (2021) من حيث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة بأبعادها على الأداء المؤسسي بوزارة المالية، وأيضا تتوافق دراسة الغنوصي (2018) مع الدراسة الحالية لوجود ارتفاع في نسبة الأداء المؤسسي ومعايير تقويم الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عُمان. كما أشارت دراسة الرماضين (2019) لوجود علاقة طردية بين استراتيجيات التوظيف والأداء المؤسسي في المستشفيات الخاصة في محافظات الجنوب وهذا لا يتوافق مع الدراسة الحالية من حيث الأداء المؤسسي.

4. ارتفاع ملحوظ لجميع محاور الدراسة من خلال التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث جاء البُعد الأخلاقي 5.34 بمعدل عالي. وهذا يتفق مع دراسة اللواتية (2018) حيث كان المتوسط الحسابي الأكبر لبُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

5. كشفت النتائج عن وجود علاقة ترابط عالية من خلال العمل في الوزارة وبرامجها وأنشطتها بالرسالة التي رسمتها الوزارة. حيث تتوافق هذه الدراسة مع دراسة الخزاعلة (2018) حول حصول محور

الرؤية على المرتبة الأولى من حيث أهميته للعاملين وفي المرتبة الثانية القيم الجوهرية، وحصل على المرتبة الثالثة الأهداف، والمرتبة الرابعة الرسالة والسياسات في المرتبة الأخيرة.

6. من خلال وجهة المبحوثين تقوم الوزارة بالاهتمام بالقضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الاستراتيجية والتركيز على تقديم خدمات بجودة عالية. حيث تعمل الدراسة الحالية لوجود برامج الكترونية بالوزارة وهذا يتوافق مع دراسة العبيداوي (2018) من حيث وجود تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في الشركات.

7. بينت النتائج فروق في المتغيرات الديموغرافية لمتغير الجنس، حيث كانت النسبة الأعلى لصالح الذكور بمعدل 67.6%، وهذا يتوافق مع دراسة الغنبوصي (2018) لوجود ارتفاع نسبة دلالات الفروق في الأداء المؤسسي لصالح المديرين ومساعدتهم والمعلمين من الإناث.

8. وأظهرت نتائج وجود فروق في المتغيرات الديموغرافية لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت النسبة الأعلى من ثلاث سنوات إلى أقل من اثناء عشر سنة بمعدل 60.0%، حيث أن دراسة كروان (2017) تتوافق مع الدراسة الحالية لوجود درجة متوسطة في أثر متطلبات أداة المعرفة على الأداء المؤسسي وعلى التعلم والنمو في البنوك التجارية الأردنية. بالمقارنة إلى أن دراسة السنيدي (2019) لا تتوافق مع الدراسة الحالية لوجد فروقات إحصائية ذات دلالة لأفراد العينة في ممارسة المديرين للتخطيط الاستراتيجي وتعزي لسنوات الخبرة الوظيفية.

9. كما بينت النتائج وجود فروق في المتغيرات الديموغرافية لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت النسبة العالية للوظائف التالية: (الكوادر الدينية بنسبة 43.4%، والإداري والاشراف بنسبة 40.8%) مقارنة بباقي المسميات الوظيفية الأخرى. وهذا يتماشى مع دراسة صالحه (2014) حيث أن القيادة

التحويلية والتخطيط الاستراتيجي لمدراء المدارس علاقتها قوية، كما أن ممارسات القيادة التحويلية والتخطيط الاستراتيجي للمدراء ذات درجة عالية.

5.3 التوصيات

1. حرصت هذه الدراسة على اقتراح عدة دراسات ذات صلة بموضوع الدراسة:
 - ✓ استراتيجية تطوير الكادر الإداري والديني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالجانب التقني.
 - ✓ أثر التكنولوجيا المعلوماتية على الأداء المؤسسي عن طريق استخدام بطاقة الأداء للموظف، للاستفادة من الموظفين ذات الطاقات والإمكانات لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في الأهداف التي رسمت لها، والاهتمام بتلك البطاقة لتقييم أداء الموظفين من خلالها.
 - ✓ دور الكادر الإداري والديني في تنمية المجتمع المحلي في ضوء متطلبات رؤية عمان 2040م.
 - ✓ أثر القيادة الاستراتيجية في المسؤولية الاجتماعية بالوحدات الإدارية للدولة.
2. توجيه المسؤولين بالوحدة للعمل على مراجعة الوصف الوظيفي والمهام الوظيفية المنوطة بالموظفين
3. العمل على خلق أنظمة إدارية جديدة يكون من خلالها القدرة على تطوير الأداء المؤسسي.
4. العمل على تنفيذ برامج تدريبية للموظفين كلاً حسب المهام الوظيفية لصقل مهاراتهم.

5. العمل على تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي حيث يعمل على زيادة الكفاءة في العمل وحسن التنظيم.

6. العمل على دعم الأداء المؤسسي من خلال الشفافية في العمل وخلق بيئة عملية جاذبة للموظف للخروج بأداء متميز ومشرف.

7. العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات ومراجعتها من قبل مرؤوسيه قبل البت في تطبيقها لكون له بصمه في التخطيط الاستراتيجي للوزارة، مما يجعل له أثر نفسي من قبل الموظف.

8. العمل على تدريب وخلق الصف الثاني من القادة لجعلهم جاهزين لقيادة المناصب التي ستكون شاغرة مستقبلاً من خلال إلحاقهم بورش قيادية وتخطيطية وذا ابعاد استراتيجية.

قائمة المراجع باللغة العربية

- أحمد محمد البطش. (2019م). درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة . جامعة الاقصى.
- أحمد القطامين. (1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. دار محلاوي لنشر والتوزيع.
- أحمد محمد العوامي. (2015م). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي.
- إسماعيل أحمد شعبان غانم. (19, 11, 2017). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي. *أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا*.
- إسماعيل أحمد شعبان غانم. (19, 11, 2017م). دور القيادة التبادلية في تحسين جودة الخدمات في وزارة التربية والتعليم العالي. *أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا*.
- العوامي, أحمد محمد. (2015م). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي.
- القيسي, محمد قاسم. (2015م). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. *جامعة الاقصى*.
- المعتصم عبدالله عبدالعزيز الهنداوي. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي - الدور الوسيط للتحسين المستمر: دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن . *دار المنظومة*.
- المعتصم عبدالله عبدالعزيز الهنداوي. (2022). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تميز الأداء المنظمي- الدور الوسيط للتحسين المستمر: دراسة ميدانية في مجموعة شركات المناصير في الأردن. *دار المنظومة*.
- أميرة غانم. (2016-2017). أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين. (دراسة ميدانية بمؤسسة تجهيز الغرف الصحراوية Cabam - عين مليلة -). *جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي*.
- اياذ علي الدجني. (2011م). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية - رسالة دكتوراه في المناهج وطرق التدريس.
- بدر بن سيف بن علي الحاتمي. (2020م). التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي: المرونة الاستراتيجية متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان. *المنظومة، الصفحات 1 - 218*.
- بيان مروان ربيع. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المواهب في بنك الاردن. *المنظومة، الصفحات 1 - 94*.
- تالا خالد عبدالعزيز الرماضين. (2019م). "أثر استراتيجيات التوظيف على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مؤسسات القطاع الصحي الخاص في محافظات الجنوب" رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الاردن. *المنظومة، الصفحات 1 - 93*.
- جعفر فالح عارف الروسان. (2018). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على سلسلة فنادق فئة الخمس نجوم في عمان. *المنظومة، الصفحات 1 - 208*.
- د. إبراهيم بن حنش الزهراني. (ابريل, 2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى". *المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الامارات*.

- عامر ذايب العتيبي. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. *جامعة الشرق الأوسط*.
- عبدالعزیز مخيمر، و واخرون. (2000). "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية" القاهرة، المنطقة العريقة للتنمية الإدارية.
- عبدالمحسن. (2002). تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد. *دار النهضة العربية، الاسكندرية، مصر*.
- عبدالمحسن. (2002). تقييم الأداء المؤسسي: مداخل جديدة لعالم جديد. *دار النهضة العربية، الاسكندرية، مصر*.
- عبير محمد علي الدرادكة. (2020م). دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لإدارة التغيير في مجمع الملك حسين للأعمال. *دار المنظومة، الصفحات 1 - 213*.
- علاء رضوان اشتينان النوايسة. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنفيذ السياسة العامة في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. *دار المنظومة، الصفحات 1 - 142*.
- علي السلمي. (1998). تطوير أداء وتجديد المنظمات، القاهرة. *دار قباء*.
- فاكهة عبدالرضا بن محسن اللواتية، نسرین صالح صلاح الدين، و أمل راشد الكيومية. (2021م). القيادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير أداء مديري المدارس بسلطنة عمان. *مجلة العلوم التربوية*.
- فراس عصمت هلال. (2015 - 2016). تأثير التخطيط الإستراتيجي في أداء المنظمات حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً. *الجامعة الافتراضية السورية*.
- كحموص نجاه، و قرس مروة. (2020-2021). مذكرة بعنوان: دور الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة اتصالات الجزائر - ميلة. *معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية والتجارية*.
- كرمة ماجد الغزالي. (2000). التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية - دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم جامعة اليرموك، إربد.
- ماجد عبد المهدي. (2013). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية. *ط1، عمان الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع*.
- محمد حمدي عبدالرحمن سالم. (2022م). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الصناعي بشمال سيناء في ضوء متطلبات التنمية المحلية "دراسة في التخطيط الاستراتيجي".
- محمد خليل حسن الحجار. (2019م). "الصمت التنظيمي وأثره على الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين. *المنظومة، الصفحات 1 - 188*.
- محمد صفاء تأبه. (2012م). مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي - دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة.
- محمد عادل الكبيسي. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتنبية للتجارة الالكترونية في الاردن.
- محمد عوده حسين، و أحمد مجيد حميد. (2009). أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي - دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الاشراف. *مجلة الإدارة والاقتصاد*.
- محمد قاسم القيسي. (2015, 11 25). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. *أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى*.
- مصطفى عزيز الداوي. (2019). القيادة الاستراتيجية وأثرها على التسويق الريادي: دراسة ميدانية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر. *الصفحات 1 - 170*.

- مناحي مسلم مناخي القحطاني. (2018). أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للأنغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية. *المنظومة، الصفحات 1 - 155*.
- مناحي مسلم مناخي سالم القحطاني. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للأنغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية. *دار المنظومة، الصفحات 1-155*.
- مناحي مسلم مناخي سالم القحطاني. (بلا تاريخ). أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للأنغماس الوظيفي. منى خالد مونس. (16, 04, 2020م). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة". *جامعة الأقصى*.
- مهند كساب عبدالله المصاروة. (2021م). "أثر الذكاء الاصطناعي في الأداء المؤسسي: متغير وسيط رأس المال الفكري في البنوك التجارية في الأردن" رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن. *المنظومة، الصفحات 1 - 101*.
- موفق محمد الضمور. (2008م). "واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن" أطروحة دكتوراه كلية العلوم المالية والمصرفية.
- مونس، منى خالد. (2020م). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على بلديات المحافظة الوسطى بقطاع غزة".
- نور الدين، مازن سليم. (2008). "دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة فاعلية الادارة المدرسية بمحافظة غزة".
- هيثم مصطفى أبو ريشة. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في الإبداع المنظمي: الدور الوسيط للتمائل المنظمي- دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الاردنية. *الصفحات 1 - 170*.
- وصفي عبدالكريم الكساسية. (2011م). "تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات" عمان. *دار البازوري*.
- وليد محمد أحمد عبدالله محمد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تسويق الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية للمدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم - السودان الفترة 2015- 2018م. *الصفحات 1 - 269*.
- ويليين. (2015م). التخطيط الاستراتيجي كمدخل للتحسين المستمر بمؤسسات التعليم ماقبل الجامعي في الأردن: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*.
- يحيى عبدالله محمد الشعبي. (2018م). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية "STC" من عام 2012م - 2017م. *المنظومة، الصفحات 1 - 2016*.

قائمة المراجع الأجنبية

- Fred R David .(2005) .Strategic Management- Concepts and Cases .Pearson & Prentice Hall10 ،th ed.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405.
<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210–220.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.025>
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261.

الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المُحكِّمين

التسلسل	أسماء المُحكِّمين	اللقب العلمي	جهة العمل
1	الدكتور/ سعيد بن محمد الريامي	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
2	الدكتورة/ سمية بنت إبراهيم الهاشمي	أستاذ مساعد	جامعة السلطان قابوس
3	الدكتور/ عادل بن خميس البلوشي	أستاذ مساعد	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
4	الدكتور/ إسماعيل باقي محمد	أستاذ مساعد	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
5	الدكتور/ شريف السعودي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية

ملحق رقم (2) موافقة المركز الوطني للإحصاء والمعلومات



رقم القيد : ٢٣٤٢١٠٤٤٢
التاريخ: ٣٦ جمادى الآخر/ ١٤٤٤ هـ
الموافق: ١٩ / يناير / ٢٠٢٣ م

الفاضل / سالم بن خميس الهنائي
طالب ماجستير بتخصص إدارة الأعمال - جامعة الشرقية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: دور القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان

بالإشارة إلى طلبكم حول الموافقة على الموضوع أعلاه ، يسرنا إفادتكم بعدم ممانعة المركز من إجراء الدراسة، مع تأكيدنا عليكم بضرورة المحافظة على سرية البيانات الفردية للمشاركين وإستخدامها لأغراض الدراسة فقط وليس للنشر العام على أي مستوى آخر. كما نود التنويه بأن المركز لن يتحمل أية مسؤولية أو تبعات قانونية ناجمة عن قيامكم بهذه الدراسة.

وننوه أيضا إلى أن هذه الموافقة على جمع البيانات سارية حتى شهر يونيو ٢٠٢٣ م، وفي حال رغبتكم في إعادة تنفيذ هذه الدراسة مستقبلا أو أي دراسات أخرى تتطلب جمع بيانات من المجتمع يرجى التكرم بالتقدم بطلب جديد.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام،،

يوسف بن عبدالله العجمي
مدير دائرة قياس الرأي العام
المركز الوطني للإحصاء والمعلومات
سلطنة عمان
NATIONAL CENTRE FOR STATISTICS & INFORMATION
Enhancing Knowledge
SULTANATE OF OMAN

INFO@NCSI.GOV.OM
WWW.NCSI.GOV.OM

NATIONAL CENTRE FOR STATISTICS & INFORMATION
P.O. BOX 848, MUSCAT PC 133 | SULTANATE OF OMAN
T: +968 24216900
FAX: +968 24210052

المركز الوطني للإحصاء والمعلومات
ص.ب ٨٤٨، مسقط رب ١٣٣، سلطنة عمان
هاتف: ٢٤٢١٦٩٠٠ (+٩٦٨)
فاكس: ٢٤٢١٠٠٥٢ (+٩٦٨)

ملحق رقم (3) الاستبانة



" دور القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء

المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عُمان."

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عُمان". لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان لأغراض علمية.

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

القسم الأول: البيانات الشخصية

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

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

7 ← 1

الفقرات

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

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

1. يمارس مسؤولي في العمل حياته بطريقة أخلاقية. 7 6 5 4 3 2 1
2. يحدد مسؤولي النجاح في العمل ليس فقط وفق النتائج وإنما أيضا وفق الوسائل. 7 6 5 4 3 2 1
3. يستمع مسؤولي إلى ما يقوله الموظفين. 7 6 5 4 3 2 1
4. يونب ويحاسب مسؤولي الموظفين الذين يخترقون المعايير الأخلاقية. 7 6 5 4 3 2 1
5. يتخذ مسؤولي قرارات متزنة وعادلة. 7 6 5 4 3 2 1
6. يمكن الوثوق في مسؤولي في العمل. 7 6 5 4 3 2 1
7. يناقش مسؤولي قيم وأخلاقيات العمل مع الموظفين. 7 6 5 4 3 2 1
8. يقدم مسؤولي مثلا لكيفية أداء الأعمال بالطريقة السليمة وفق أخلاقيات العمل. 7 6 5 4 3 2 1
9. يراعي مسؤولي مصالح الموظفين على أكمل وجه. 7 6 5 4 3 2 1
10. عند اتخاذ القرارات ، يسأل مسؤولي " ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله؟" 7 6 5 4 3 2 1

الفقرات

7 ← 1

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

1. تميل الوزارة الى تغيير أولوياتها وتوجهاتها الاستراتيجية عند وجود تغيرات جوهرية في بيئة عملها (تغييرات تكنولوجية، تشريعات جديدة، ...)
2. لدى الوزارة رؤية واضحة ومكتوبة.
3. يرتبط عمل الوزارة وبرامجها وأنشطتها برسالتها
4. تقوم الوزارة بالتركيز على القضايا المهمة عبر تحديد ومراجعة أولوياتها الاستراتيجية.
5. تسعى الوزارة الى تحقيق الانسجام والتكامل بين القدرات والموارد التي تمتلكها ومتغيرات البيئة الخارجية.
6. تركز الوزارة على تقديم خدماتها بجودة عالية.
7. تركز الوزارة على سلامة الإنجاز وجودة المخرجات.

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

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

ملحق رقم (4) طلب التحكيم



الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة،،، وبعد

الموضوع/طلب تحكيم استبانة

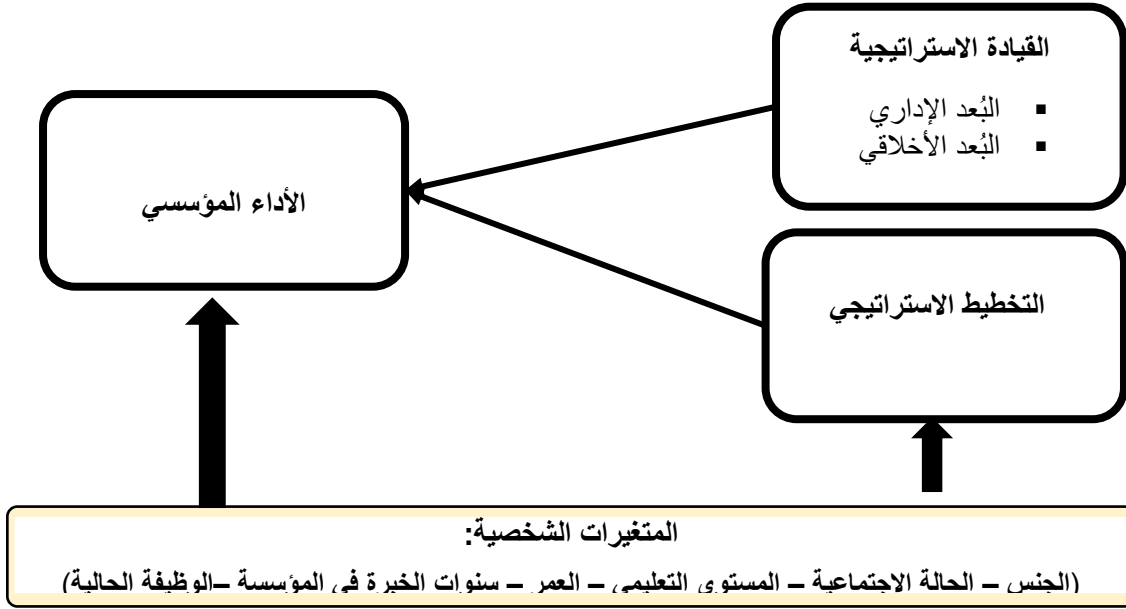
يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة " دور القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عُمان."

علماً بأن الدراسة بُنيت على الأهداف التالية:

1. التعرف بممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.
2. قياس فاعلية التخطيط الاستراتيجي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.
3. التعرف على مستوى الأداء المؤسسي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان.
4. معرفة مدى تأثير القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي بالوزارة.

وتأتي الاستبانة لفحص الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية ويتفرع منها الفرضيات التالية:
 - تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (البُعد الإداري) تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
 - تؤثر ممارسات القيادة الاستراتيجية (البُعد الأخلاقي) تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر فاعلية التخطيط الاستراتيجي تأثيراً موجباً ذا دلالة إحصائية في الأداء المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.



المصدر: النموذج من إعداد الباحث بناءً على مطالعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

علمًا بأن الاستبانة تحتوي على 5 أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني بالقيادة الاستراتيجية (البعد الإداري)، وأختص القسم الثالث بالقيادة الاستراتيجية (البعد الأخلاقي)، كما أختص القسم الرابع بالتخطيط الاستراتيجي، والقسم الخامس والأخير يختص بالأداء المؤسسي ولذلك يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة وأبعادها من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومثمنين لكم جميل تعاونكم

الباحث/ سالم بن خميس بن سعيد الهنائي