

## المستخلص

### القيادة الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي

دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية العاملة في وزارة التنمية الاجتماعية

#### في سلطنة عُمان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص القيادات الإدارية والوقوف على أنماط القيادة وأساليب العمل الإداري الأكثر شيوعاً وتحديد لأهم المهارات اللازمة لنجاح هذه القيادات، وتحديد أهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها أو تقلل من جهودها وأدائها

وقد تم إجراء دراسة مسحية شاملة على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (89) قائد إداري في كافة مديريات ودوائر ومراكز العمل الاجتماعي التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية، واعتمد الباحث في عملية جمع البيانات على استبانته تضمنت العديد من الأسئلة المتعلقة بخصائص مجتمع الدراسة وأخرى متعلقة بأنماط ومهارات ومشكلات القيادة، وتم اختبار صدق الاستبانته من خلال توزيعها على عدد من الحكمين، كما بلغ معدل الثبات (0.87) وفقاً لمعامل " ألفا كرونباخ" وتم تحليلها من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية والإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) واختبار "ت" (T.test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) 0

ولقد أظهرت نتائج الدراسة الآتي:-

- 1- أن نسبة القيادات الإدارية من الذكور بلغت 82% من مجتمع الدراسة 0
- 2- أن نسبة (55%) من القيادات الإدارية يقعون في المرحلة العمرية من 35 – أقل من 45 سنة 0
- 3- أن نسبة (74.1%) من القيادات الإدارية تحمل مؤهلات علمية جامعية 0
- 4- أن نسبة (40.4%) من القيادات الإدارية من المتخصصين في العلوم الاجتماعية الإنسانية 0
- 5- أن نمط القيادة القانونية كان أكثر أنماط القيادة ممارسة وبروزاً ، يليه نمط القيادة الديموقراطية ومن ثم التكنوقراطية والتقليدية وأخيراً القيادة التسلطية 0
- 6- سجلت مهارة فهم التوجهات السياسية المصنفة ضمن المهارات الإدارية والفنية أعلى متوسط حسابي بلغ (2.72) في حين سجلت مهارة توصية ومتابعة العاملين أدنى متوسط حسابي بلغ (2.42) 0

- 7- سجلت مهارة تشجيع المشاركة الأهلية والعمل التطوعي المصنفة ضمن المهارات الإنسانية والاجتماعية أعلى متوسط حسابي بلغ (2.48) في حين سجل أدنى متوسط حسابي في هذه المهارات والذي بلغ (2.18) مهارة 0
- 8- بالنسبة للمشكلات والمعوقات التي تواجه القادة الإداريين فقد سجل أعلى متوسط حسابي والذي بلغ (2.17) للمشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية 0
- 9- دلت النتائج في هذه الدراسة على أن هناك دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص الدراسي ، ولم يكن هناك دلالة إحصائية تعزى لبقية المتغيرات الأخرى المستخدمة والمتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، التخصص الدراسي ، عدد سنوات الخبرة في العمل، عدد الدورات التدريبية) 0
- وفي ضوء النتائج المشار إليها ، تم تقديم عدد من التوصيات أهمها:-

1. الاستمرار في تنمية مهارات القيادات الإدارية وإعدادها وتدريبها تدريباً جيداً يتماشى مع المتغيرات السريعة والاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري.
2. إنشاء مركز لإعداد القادة على مستوى السلطنة، يتولى إعداد القيادات الإدارية المرشحة لشغل الوظائف القيادية.
3. إفراح المجال للقيادات الإدارية للمشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل سواء داخل السلطنة أو خارجها.
4. ضرورة تحديث وتطوير القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإجتماعي.
5. زيادة التواصل الإداري ما بين القيادات العليا في الوزارة والقيادات في الإدارة الوسطى.
6. إبلاء القيادات الإدارية المزيد من الثقة والوقوف بجانبها وتشجيعها على تقديم الآراء والمبادرات الإيجابية.
7. ضرورة إعداد الصف الثاني والثالث من القيادات الإدارية وذلك لتولي المهام القيادية في أي وقت 0
8. أن يتم إختيار القيادات الإدارية وفقاً للأساليب والأسس الإدارية العلمية للكشف عن مهارات وقدرات ومواصفات المتقدمين أو المرشحين لشغل الوظائف القيادية.

## الفصل الأول: مقدمة الدراسة وخلفيتها .

يتناول هذا الفصل موضوع الدراسة وأهميتها، والأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها سواء من الناحية النظرية أو العملية. ولهذا تضمن العناصر الآتية:

أولاً : المقدمة.

ثانياً : مشكلة البحث.

ثالثاً : أهمية البحث.

رابعاً : أهداف البحث.

خامساً : الإطار التصوري.

سادساً : المفاهيم الرئيسة.

سابعاً : التساؤلات.

### 1-1 المقدمة.

يحظى العنصر البشري باهتمام متزايد من المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر، ومن أجل ضمان المنظمات الحد الأدنى من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وضمان استمرارها، فإنه يجب أن يتوفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة، تستطيع تحفيزهم وتأكيد حقوقهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتطويرهم وتنسيق جهودهم وأعمالهم.... الخ.

ويمثل تحديث الجهاز الإداري للدولة وتطويره حجر الزاوية في مواجهة التحديات والتغيرات العالمية المتسارعة. ونظراً لما للقيادة الإدارية من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية الإدارية الشاملة باعتبارها العنصر الأهم في الإدارة؛ فقد جاء اختياري لهذا الموضوع لإيماني و يقيني الشديدين بأن قطاع التنمية الاجتماعية يسهم بدور مهم وفاعل في مسيرة النهضة الشاملة في سلطنة عُمان، حيث يعدّ الدعامّة الأساسيّة لحماية الأسرة وأفرادها، وعليه فإنه بات من الضرورة التطرق إلى الجوانب المختلفة لمعرفة خصائص ومهارات القادة الإداريين القائمين على مؤسسات العمل الاجتماعي في سلطنة عُمان، والتعرف إلى أهم العوائق والمشكلات التي

تواجههم أو تحد من أداء أعمالهم المختلفة، ومحاولة وضع الحلول والآليات المناسبة للحد من هذه العوائق والمشكلات.

## 2-1 : مشكلة الدراسة.

يؤكد الخبراء في علم الإدارة على أن نجاح خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدول، وتحقيق هذه الخطط لأهدافها، لا يمكن أن يتم إلا بحسن استخدام الموارد البشرية والمادية، وتوظيفها لتحقيق أهداف التنمية. ويتوقف حسن استخدام تلك الموارد دون إسراف أو تقصير على كفاءة الإدارة وكفاءتها (1).

ولذلك يرى البعض أن الوظيفة الأساسية الأكثر أهمية في المجتمع المعاصر هي الإدارة، إذ تقوم بالدور الرئيس والحاسم في توجيه موارد المجتمع وتوظيفها لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الناس والمؤسسات في المجتمع، وبذلك فهي تسهم في بناء المجتمعات الحديثة، وتكوين ثرواتها الحقيقية (2). ويؤكد آخر على أن الإدارة الناجحة هي المسؤولة بالدرجة الأولى عن إحداث التغيير والتطور في المجتمعات الحديثة، وهي كذلك العامل الأساسي لانطلاق قوى النمو الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات على اختلافها (3).

ويثني كثير من المتخصصين في العلوم الإدارية على أهمية القيادة في نجاح العمل الإداري، ويعتبرون القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي تمارس في المنظمات كافة سواء كانت حكومية أو أهلية، فهي الموجه الأساسي للتنظيم ويقع عليها عبء إرشاد العاملين نحو تحقيق الأهداف، وتطوير الأداء، والاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد. ويحدد البعض الآخر وظائف القيادة الإدارية فيما يأتي:-

- 1- تحديد وبلورة الأهداف أمام العاملين.
- 2- توجيه العاملين إلى أفضل السبل لإنجاز الأعمال.
- 3- التنسيق بين الأنشطة المختلفة للوحدات والأفراد بما يمنع التداخل والتكرار أو التعارض
- 4- وضع الخطط والبرامج التي تحقق أهداف التنظيم، وحث العاملين على الالتزام
- 5- تذليل الصعوبات التي تواجه العاملين في عمليات التنفيذ.
- 6- المتابعة والتوجيه والرقابة على أنشطة الأفراد والوحدات كافة.
- 7- تمثيل الإدارة أو المنظمة أمام الجهات الأخرى.

(1) أحمد عبد الفتاح ناجي، أسس الإدارة في الخدمة الاجتماعية، مكتبة الصفوة للنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 7.

(2) علي السلمي، الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق، (سلسلة عالم الإدارة 1)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 13.

(3) أحمد عبد الفتاح ناجي، مرجع سابق، ص 7.

ويرى كثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>.

وترى ريز "Rees" أن القادة يقع على عاتقهم مسؤوليات تنفيذ الأعمال بأفضل ما يمكن، وتسهيل إجراءات العمل، والتنسيق بين جهود العاملين، ومساعدتهم على بذل أفضل ما لديهم من أداء لتحقيق الأهداف في المؤسسات<sup>(2)</sup>. ويرى "كنعان" أن الإدارة الحديثة تتطور بشكل سريع، وأن دورها أخذ في الاتساع بسبب وجود القيادات الفاعلة القادرة على مواجهة التحديات، والتي تمتلك فن إدارة المؤسسات<sup>(3)</sup>.

وبغض النظر عن مثل هذا التحديد فإن القيادة الإدارية تمثل بصفة عامة موضع اهتمام رئيسي للباحثين والمفكرين في العلوم الإنسانية كعلم النفس والاقتصاد والسياسة والاجتماع والعلوم الإدارية بطبيعة الحال. وقد حاول الباحثون من خلال دراساتهم تحليل الأبعاد المختلفة لموضوع القيادة الإدارية، وعوامل نجاحها، وأثرها في نجاح المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها.\*

وبمراجعة التراث العلمي حول القيادة الإدارية تبين للباحث أن العديد من الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع لا تقف عند مجرد تحديد خصائص القيادة الإدارية، وإنما تهتم كذلك بإبراز نمط القيادة وارتباطها بطبيعة التنظيم والثقافة التنظيمية للمؤسسة. كما تناولت هذه الدراسات أيضاً السمات الواجب توافرها في القيادات الإدارية، والمهارات المختلفة التي يحتاج إليها القادة الإداريون، تلك المهارات التي تجعل القائد قادراً على ممارسة مسؤولياته ومهامه في مختلف العمليات والوظائف الإدارية في المؤسسة أو المنظمة التي يتولى قيادتها، وتساعده على إدارتها بنجاح.

وخلال عصر النهضة المباركة التي قادها جلاله السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله - تم تنفيذ العديد من خطط التنمية التي حققت تقدماً وتطوراً في مختلف مجالات الحياة في المجتمع العماني، الأمر الذي أدى إلى تحسين مستوى المعيشة والخدمات في جميع أرجاء السلطنة. وتطور العمل المؤسسي وبخاصة في مؤسسات العمل الاجتماعي من حيث الكم

(1) هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 88.

(2) Rees, Fran: How to Lead Work Teams: Facilitating Skills, 2<sup>nd</sup> ed., Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001, pp90-91.

(3) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط5، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 5.

(\*) للوقوف على المزيد من التفاصيل حول هذه الدراسات راجع :

- وفاء حسن الزير، القيادة وقضية التغيير، عالم الكتب، القاهرة، ب.ت.

- عبدالعظيم عبدالسلام القيادة لإدارية ودورها في صنع القرار، دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، ب.ت.

والكيف ودرجة التعقيد بشكل ملحوظ. وقد كان الجهاز الإداري الحكومي في سلطنة عمان يضم 1750 موظفاً في عام 1970 أي قبل عصر النهضة المباركة<sup>(1)</sup>، أما الآن فقد وصل عدد من يعملون في القطاع الحكومي 103707 موظفاً حتى نهاية عام 2005<sup>(2)</sup>.

وهكذا فإن المؤسسات الحكومية بشكل عام، ومؤسسات العمل الاجتماعي في سلطنة عمان بشكل خاص قد شهدت تغيرات واسعة النطاق من حيث الأهداف، والبرامج، والمشاريع التنفيذية، وآليات العمل. ومن المتوقع أن تكون لمثل هذه التغيرات انعكاسات على خصائص القيادة الإدارية والمهارات اللازمة للعمل الإداري وجودته.

وعلى الرغم من التطورات الكبيرة التي تحققت في المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الاجتماعية بصفة خاصة في المجتمع العماني، إلا أن البحوث التي تناولت القيادات الإدارية وسماتها، وخصائصها، ومهاراتها لم تواكب التغيرات التي حدثت في تلك السنوات من وجهة نظر الباحث. وفي حدود علم الباحث فإن هناك دراستين فقط تم إجراؤهما عن القيادة الإدارية في المجتمع العماني على مدى أكثر من خمس وثلاثين سنة، وقد كانت الدراسة الأولى حول تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان عام 1994<sup>(3)</sup>، أما الدراسة الثانية فقد كانت دراسة استطلاعية تناولت دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان<sup>(4)</sup>.

وانطلاقاً من الدراستين السابقتين\* فإن هذه الدراسة تركز على التعرف إلى خصائص القيادات الإدارية في مؤسسات وزارة التنمية الاجتماعية باعتبارها المؤسسة الأولى المسؤولة عن العمل الاجتماعي، والتعرف إلى أساليب هذه القيادات في إدارة العمل من خلال إبراز نمط القيادة، والمهارات التي يمارسونها خلال أدائهم للعمل أو الوظيفة الإدارية، وتلك التي يرون أنها لازمة لتفعيل دورهم بما يساعد على نجاح الإدارة وتحقيق أهداف المؤسسة، وتجاوز المشكلات والتغلب على الصعوبات التي يمكن أن تواجه تلك القيادات في العمل.

### 3-1 : أهمية الدراسة.

- (1) سرجي بليخانوف: مصلح على العرش: قابوس بن سعيد (سلطان عمان)، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، 2004، ص 349.
- (2) سلطنة عُمان، وزارة الخدمة المدنية، الإحصاء السنوي لموظفي الخدمة المدنية عن الموقف في 2005/12/31، الإصدار 35، المطابع العالمية، مسقط، 2006، ص 10.
- (3) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، دراسة ميدانية، مسقط، سلطنة عُمان، 1994.
- (4) سالم بن سهيل تبوك، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، دراسة غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2001.

(\*) سيتناول الباحث هاتين الدراستين بشيء من التفصيل في الفصل الخاص بالدراسات السابقة.

1- ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت القيادة الإدارية في المجتمع العماني، حيث لم تزد عن

دراستين - في حدود علم الباحث-، وعلى ذلك فإنه يمكن أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الدراسات العلمية عن القيادة، وقد تثيري هذا الموضوع من الناحية النظرية والعملية.

2- إن هذه الدراسة موجهة للقيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية، والتي تعد أكبر مؤسسات العمل الاجتماعي وأهمها في سلطنة عمان، وما تمثله هذه القيادات من أهمية كبيرة في تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات الاجتماعية في السلطنة.

3- قد تساعد هذه الدراسة على توجيه المزيد من الاهتمام فيما يتعلق بأهمية توفير القيادات الإدارية ذات الكفاءة سواء من حيث التأهيل الأكاديمي، أو الخبرة الفنية والمهارة في مؤسسات العمل الاجتماعي، وأن تكون قرارات اختيار القيادات مبنية على أسس علمية وإدارية تتماشى ومتطلبات العمل الإداري الناجح.

#### 4-1 : أهداف الدراسة.

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى خصائص القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي التي تتبع أو تشرف عليها وزارة التنمية الاجتماعية.

2. الوقوف على أنماط القيادة، وأساليب العمل الإداري الأكثر شيوعاً في ممارسات القيادات الإدارية خلال قيامهم بأدوارهم في مؤسسات العمل الاجتماعي.

3. تحديد المهارات القيادية اللازمة لنجاح القيادات في مؤسسات العمل الاجتماعي.

4. التعرف إلى أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي.

5. التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تساعد في تزويد متخذي القرار ببعض

المعلومات والبيانات حول القيادات الإدارية، وكيفية تنميتها وتطوير أدائها.

#### 5-1 : الإطار التصوري للدراسة.

هناك العديد من الرؤى والمداخل النظرية في فهم القيادة ودورها في تحقيق التنظيم الإداري لأهدافه، ومن هذه المداخل والنظريات : نظرية السمات، والنظرية السيكلوجية، والنظرية التنظيمية، والنظرية الموقفية، ونظرية القيادة الوظيفية، والنظرية التفاعلية. ويرتبط كل مدخل من هذه المداخل برؤية معينة في فهم القيادة والعمل الإداري. وبغض النظر عن أوجه القوة والقصور في كل نظرية منها، فإن الدراسة الحالية تنطلق من إطار تصوري مؤداه أن



القيادة الإدارية تعكس الواقع الاجتماعي والثقافي القائم وتتوافق مع طبيعة التنظيم وسياساته، ومن ثم فإن نمط القيادة الإدارية، والمهارات اللازمة لممارسة العمل الإداري مرتبطة بالظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية السائدة في المجتمع، وتكون في تفاعل معها، وفي هذا الإطار يشير محمد علي محمد بقوله: " إن كل التنظيمات تؤدي وظائفها في إطار ثقافي مجتمعي أكثر شمولاً، وهذا يكشف عن حقيقة مهمة، وهي أنه لا يوجد تنظيم يستطيع أن يتخلص كلية من تأثير النسق الاجتماعي الخارجي، فقد يتأثر بناء التنظيم بمدى توفر الموارد، وبالتغيرات التي تطرأ على النظام الاجتماعي، وبالمنافسة مع التنظيمات الأخرى، أو بالولاء والمشاركة من جانب الأعضاء، أو الخبرات السابقة، والحاجات، والأهداف الشخصية" (1) ومن أهم الدراسات التي أجريت حول الثقافة التنظيمية دراسة أندرو براون Andrew Brown عام 1994م بعنوان الثقافة التنظيمية : هي أساس القيادة الفعالة والتطوير التنظيمي، وأكد فيها على أهمية الفهم الحقيقي والفعلي للثقافة التنظيمية، لما يؤديه هذا الفهم من دور بالغ الأهمية في جعل القيادة فعالة وناجحة، وأنه يجب على القيادة الفعالة أن تحاول فهم وتفسير ما يدور في المنظمة من أحداث حتى تتمكن من إدارتها بشكل ناجح من خلال إدارة ثقافتها التنظيمية(2).

ولكي ينجح القائد الإداري في أداء عمله، فإنه لا بد له أن يتوافق مع هذه المتغيرات، وأن يتحلى بمجموعة من الخصائص والمهارات التي تحقق الأهداف العامة للسياسة الإدارية في الدولة.

## 6-1 مفاهيم الدراسة : ( التعريفات الإجرائية )

### 6-1 - 1 القيادة.

تعرف القيادة بأنها "السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد نتاج التفاعل بين السمات الشخصية للقائد والجماعة التابعة له، وخصائص المهنة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط. وتستهدف حث الأفراد على تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفعالية"(3). ويقصد بالقيادة في هذه الدراسة: المكانة الرسمية أو الموقع في نسق السلطة الذي يتيح لشاغله الحق الشرعي في توجيه الآخرين (المرووسين) والتأثير فيهم، وضبط سلوكهم، سواء من خلال ممارسة السلطة المخولة له أو التأثير والنفوذ الذي يمارسه عليهم.

### 6-1-2 القيادة الإدارية.

يشير مفهوم القيادة الإدارية إلى " عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة، ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة "(4). ويقصد بالقيادة الإدارية في هذا البحث: موقع أو مجموعة من المواقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تتيح لشاغلها حق الإشراف والتوجيه لمجموعة من الأفراد يعملون معه أو تحت إمرته، والتأثير فيهم خلال سعيهم لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة التي يعملون فيها. وعلى ضوء ذلك يكون كل من يشغل درجة(مدير عام، مدير دائرة، نائب مدير ، رئيس مركز) أحد أعضاء القيادة الإدارية في هذا البحث.

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ب.ت. ص 411.

(2) نقلا عن : حنان علي ظاظا، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2002، ص 9.

(1) ناصر سعيد المري، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، دراسة حالة جهاز الخدمة المدنية بإمارة أبوظبي، رسالة دكتوراه منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2000، ص 26.

(2) محمد أكرم العدلوني، طارق السويدي، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000، ص 18.



### 3-6-1 المهارة.

يمكن تعريف المهارة بأنها "القدرة على ترجمة وتحويل المعرفة إلى نشاط وعمل ينتج عنه الإنجاز المرتقب"<sup>(1)</sup>.

ويقصد بالمهارة في إطار هذا البحث: القدرة على إنجاز الأدوار، أو أداء الأعمال والمهام المحددة بكفاءة عالية، تقوم على الاختيار الرشيد للقرار، أو أنماط السلوك، أو ردود الأفعال المناسبة التي تتوافق والظروف المتاحة من حيث الوقت والإمكانات والتشريعات والسياسات والخصوصيات الاجتماعية والثقافية القائمة.

### 4-6-1 المهارات الإدارية والقيادية.

هي " قدرات مكتسبة يتعلمها المدير ويتدرب عليها ويمارسها تحت إشراف دائم ممن هم أكثر منه علما وخبرة، ومن ثم تصقل تلك المهارات وتتطور ، ويتحسن أداء المدير تبعا لذلك وتتميز النتائج التي يحققها "<sup>(2)</sup>.  
ويقصد بها في هذه الدراسة: قدرة القائد الإداري على إدارة المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقه بما يحقق الاستغلال الأمثل للوقت، والإمكانات، والفهم للسياسات والتشريعات، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.

### 5-6-1 مؤسسة العمل الاجتماعي.

تعرف مؤسسات العمل الاجتماعي بأنها " المؤسسات التي تنشأ من قبل الدولة أو من قبل الأفراد ، أو من قبل الاثنين معا ، وفق القوانين أو التشريعات المعمول بها ، ويكون من بين أهداف هذه المؤسسات المحددة في أنظمتها الداخلية السعي إلى تقديم الخدمات الاجتماعية للمواطنين، ويمكن أن تكون هذه الأهداف شاملة متعددة كأن تكون تربية أو ثقافية أو صحية أو رياضية .. الخ ، كما يمكن أن تقتصر على نمط واحد أو أكثر من أنماط الخدمات الاجتماعية أو الرياضية أو الصحية أو الثقافية ، ويمكن أن تشمل خدماتها فئة أو شريحة صغيرة دون النظر مثلا إلى الانتماء الجغرافي أو العائلي أو المهني "<sup>(3)</sup>.  
ويقصد بمؤسسات العمل الاجتماعي في هذه الدراسة: المديريات، والدوائر، والمراكز التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية.

### 7-1 تساؤلات الدراسة.

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الاسئلة الآتية :-

1-7-1 ما خصائص القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي؟

2-7-1 ما نمط القيادة الإدارية السائد أو الأكثر انتشارا في مؤسسات العمل الاجتماعي ؟

3-7-1 ما المهارات المتوافرة لدى القيادات الإدارية العاملة في مؤسسات العمل الاجتماعي ؟

4-7-1 ما رؤية القيادات الإدارية لأساليب تنمية مهارات القيادة في مؤسسات العمل الاجتماعي؟

5-7-1 ما أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي؟

(3) قاسم ضرار ، تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، مكتبة الملك فهد، الرياض، 2003، ص 176.

(4) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999 ، ص 23.

(1) أحمد علي بيلي، واقع مؤسسات العمل الاجتماعي في الدول العربية وأفاق تطويرها ، نموذج سلطنة عُمان ، دراسة امبيريقية غير منشورة، 2003، ص 9.

1-7-6 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية، ورؤية المهارات اللازمة لنجاح القائد الإداري في عمله، والمشكلات التي تواجه القيادات الإدارية تُعزى إلى : النوع (ذكر، أنثى)، والعمر، والمؤهل، ومدة الخبرة، والدورات التدريبية، والتخصص الدراسي؟

## الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة.

يتناول هذا الفصل استعراض للتراث العلمي ذي الصلة بموضوع القيادة الإدارية، وهو يعد دراسة تمهيدية نظرية تتناول العديد من الجوانب والعناصر التي تمهد للبحث، والتي تساعد في وضع الأساس النظري للدراسة الميدانية. ومن هذا المنطلق، ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل يتناول ثلاثة مباحث رئيسية وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول : القيادة الإدارية.

المبحث الثاني : مهارات العمل الإداري.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

### 2- المبحث الأول: القيادة الإدارية.

#### 2-1 تمهيد.

القيادة ظاهرة اجتماعية في كل المجتمعات البشرية، وهي إحدى الوظائف والعمليات الإدارية التي توجد في المنظمات الرسمية وغير الرسمية كافة، ويستطيع المدير/ القائد من خلال القيادة الفاعلة تحقيق أهداف المنظمة بمستوى عالٍ من الفعالية. والمتأمل فيما يطرح اليوم حول مختلف قضايا الفكر الإداري، يجد أن موضوع القيادة بشكل عام، والقيادة الإدارية بشكل خاص، يحظى بالاهتمام والرعاية والدراسة من قبل رواد الفكر الإداري ومن الباحثين الجدد، وذلك نظراً لما يمثله موضوع القيادة الإدارية من أهمية كبيرة في مجال الإدارة والمنظمات الحديثة.

ويشير العدلوني إلى أهمية القيادة بقوله " من الأزمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات والحركات " أزمة القيادة "، والمقصود هنا بأزمة القيادة أزمة الأداء القيادي أو الدور القيادي الذي يلعبه من يتسلم الموقع أو الدور ، لذا فالعنصر القيادي هو ضالة المنظمات والمؤسسات، فالقائد يفعل بآثره ما لا تفعله مجموعات كبيرة من الناس " (1). ومن هذا المنطلق فإن هذا المبحث سوف يتناول الموضوعات التالية:

1. تعريف القيادة.
2. القيادة والإدارة والرئاسة.
3. نظريات القيادة.
4. أهمية القيادة في الإدارة.
5. القيادة الإدارية : التعريف والأنماط.
6. صفات القائد الإداري وخصائصه.
7. وظائف القائد الإداري وواجباته.
8. طرق اختيار القادة .
9. مشكلات القيادة الإدارية.
- 2-2 تعريف القيادة.

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة، وهو شأن التعريفات في العلوم الاجتماعية، حيث يحدد كل باحث أو مؤلف التعريف من المنطلق النظري، والمفهوم الذي يراه

(1) محمد أكرم العدلوني ،طارق محمد السويديان ، القيادة في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص17.

مناسباً لدراسته، و من ثم لم يصل الباحثون إلى تعريف موحد للقيادة. وفي ضوء ذلك يمكن استعراض عدد من تعريفات القيادة بما يساعد في تحديد ملامح هذا المفهوم.

فيعرف "أوردي تيد" (O. Tead) القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" <sup>(1)</sup>. أما اللوزي فيشير إلى مفهوم القيادة بأنها "ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف" <sup>(2)</sup>. ويعرفها العدلوني بأنها "الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين، ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة" <sup>(3)</sup>. بينما يشير "Derek Torrington" إلى أن القيادة هي "ظاهرة اجتماعية تساعد على بروز شخص بسبب قدرته على حل مشكلات المجموعة وخدمة مصالحها، وتؤسس القيادة على مؤهلات ومميزات شخصية وكذلك على المعارف والمهارات المتميزة" <sup>(4)</sup>.

وهناك من يعرفها بأنها "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة" <sup>(5)</sup>. ويشير "ألن كيبث"، "لوقاس ديجيتال" إلى "أن القيادة في مجملها هي عملية استحداث طريقة تمكن البشر من أداء الأشياء غير التقليدية" <sup>(6)</sup>. وتعرفها مدرسة المشاة الأمريكية بأنها "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين" <sup>(7)</sup> ويرى "ستيوارت وزملاؤه Stewart, et al" أن القيادة في أبسط تعريف لها هي: القدرة على التأثير في الآخرين <sup>(8)</sup>، وكما عرف "ساندستروم وزملاؤه Sundstrom, et al" القيادة بطريقة وظيفية بأنها: هي القدرة على حل المشكلات والمسؤوله عن تشخيص أي مشكلة تعترض العمل وتحول دون وصول المؤسسة لأهدافها، والعمل على ابتكار الحلول المناسبة والتخطيط لها، وتنفيذ تلك الحلول في إطار السياق الاجتماعي <sup>(9)</sup>.

ويمكن من خلال التعريفات السابقة تحديد أهم عناصر القيادة وهي : الجماعة، والشخص القائد، والهدف العام، وأن القيادة ظاهرة اجتماعية موجودة بوجود الإنسان، وهي نتيجة للتفاعل

- (2) نقلاً عن : نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سابق ، ص 90 .
- (3) نقلاً عن سالم بن سهيل بن زبيدي توبك ، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 15 .
- (4) محمد أكرم العدلوني، طارق محمد السويديان، القيادة في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق ، ص 18.
- (1) نقلاً عن : ممدوح مصطفى محمد اسماعيل، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية : دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص 3 .
- (2) ناصر سعيد المري، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، مرجع سابق، ص 25 .
- (3) كوزس بوسنر ، القيادة تحد، ترجمة ونشر مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص 19 .
- (4) نقلاً عن : نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح ، القيادة الإدارية، ندوة القيادات الإدارية لأصحاب السعادة الولاة ، معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان ، 1993 ، ص 73 .

(8) (Greg L. Stewart, et al. Team Work and Group Dynamics, (New York: John Wiley & Sons, Inc, 2001), p 98.

(9) Eric Sudstrom & Associates, Supporting Work Team Effectiveness, (San Francisco, CA: Josset-Bass Publishers, 1999), p 95

بين البشر الذي يؤدي بدوره إلى بروز شخص ما يتولى توجيه الأفراد وتنظيم جهودهم، ويكون قائداً لهم بعد أن يحظى برضا باقي الأعضاء.

ويرى الباحث أن القائد هو الذي يستطيع إذابة الخلافات وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه<sup>(1)</sup>

### 3-2 القيادة والإدارة والرئاسة.

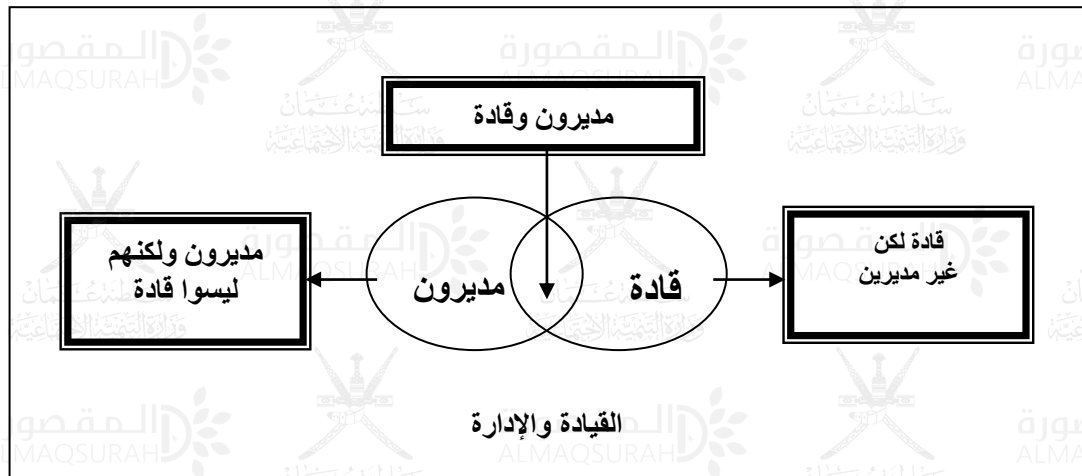
يتبادر إلى الأذهان هل تختلف كل من الإدارة والرئاسة عن القيادة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل فإنه يمكن إبراز ذلك على النحو التالي:

### 3-2 - 1 العلاقة بين القيادة والإدارة.

القيادة ظاهرة اجتماعية، فأيما يوجد القائد فإنه لا بد أن يوجد تابعون له. والقيادة تظهر في أي موقف يؤلف منه الأفراد جهودهم لإنجاز مهمة معينة، ومن هنا يمكن القول إن القادة قد يكونون مديرين أو لا يكونون، ويوجد داخل أي منظمة أفراد يؤثرون على سلوك باقي أعضاء الجماعة ويسمى كل من هؤلاء الأفراد المؤثرين قائد رسمي أو مدير<sup>(1)</sup>.

ويرى بعض المختصين في الإدارة أن العلاقة بين الإدارة والقيادة هي " علاقة الجزء بالكل، أي أن كل مدير قائد وليس كل قائد مدير " <sup>(2)</sup>. ولذا نجد أن الفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً، أو مديراً دون أن يكون قائداً، أو أن يكون مديراً وقائداً في آن واحد. فالإدارة والقيادة تتشابهان في بعض النواحي، ولكنهما تختلفان في البعض الآخر<sup>(3)</sup>. ويمكن من خلال الشكل الآتي توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة <sup>(4)</sup>.

شكل رقم ( 1 ) يوضح العلاقة بين القيادة والإدارة



(1) Feldman, D & Arnold, H, Managine Individanal and Group Behavior in organization, ( London : Mc Graw. Hill Book Company, 1983. P. 391)

(2) طريف شوقي محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 34 .

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي : رؤيه معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص 263.

(2) حنان علي ظاظا، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، مرجع سابق، ص 43 .

ويوضح الهواري الفرق بين الإدارة والقيادة في أن " الإدارة هي التخطيط ، ووضع الموازنات، التنظيم، تهيئة القوى البشرية والرقابة وحل المشكلات. في حين أن القيادة هي تحديد الاتجاه ، الرؤية ، الاستراتيجيات، تعبئة أعضاء المنظمة وأصحاب المصالح خلف الرؤية والاستراتيجيات، وكذلك تحفيز وتشجيع الناس من أجل تحقيق الرؤية بصرف النظر عن المعوقات " (1).

وهناك نوع من التداخل بين المديرين والقادة، حتى أن بعض المديرين يظهرون أحياناً كما لو كانوا قادة اجتماعيين. وقد ذكر "وارين بينيس Warren Bennis" أحد الفروق المهمة بين القيادة (Leadership)، وإدارة العمل في المؤسسات (المدراء) هي أن "القادة هم الأشخاص الذين يفعلون الأشياء الصحيحة، بينما الرؤساء (المديرون) هم الذين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة". ومع تبسيطه للفرق بين القيادة والإدارة فإنه ذكر أن المديرين في غمرة عملهم يحاولون أن يفعلوا الأشياء المطلوبة منهم بأصح طريقة ممكنة بغض النظر عن كون ما يفعلونه أو يقومون به صحيحاً في بعض الأحيان (2).

### 2-3-2 العلاقة بين القيادة والرئاسة.

على الرغم من تشابه القائد والرئيس في أن كل منهما لديه القوة الاجتماعية، والقدرة على التأثير في الآخرين بدرجة أكبر من قوة الأشخاص الآخرين سواء داخل المجتمع أو التنظيم الإداري، فإن القائد يتميز عن الرئيس بالقدرة الطبيعية أو الفطرية على التأثير، حيث يعتمد في ذلك على قدراته ونفوذه بصورة أكبر من اعتماده على سلطته وحقه القانوني، ويمكن أن يصبح القائد رئيساً إذا ما أسند إليه منصباً رسمياً، كما يمكن أن يصبح الرئيس قائداً إذا ما تهيأت له الظروف وسط مجتمعه أو التنظيم الذي هو فيه.

إلا أن هناك بعض التماثل والاختلاف بين المفهومين، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما أشار إليه "عبد السلام" من أنه يوجد ارتباط وثيق بين المهام والوظائف التي يؤديها القائد الإداري في مجال الإدارة، وما يقوم به الرئيس الإداري، فوظائف القائد الإداري تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق، والرقابة، وإعداد الميزانيات التقديرية، ولذلك فإنهما يتفقان في المركز القانوني في المنظمة الإدارية، والذي يأخذ مظاهر متعددة أهمها :

- التماثل من حيث المظهر القيادي من خلال تمتع كل منهما بمركز القمة في المنظمة.
- التماثل من حيث الدخل المادي من خلال حصول كل منهما على أعلى دخل مادي في المنظمة.

(3) سيد الهواري ، القائد التحويلي للعبور بالمنظمة إلى القرن 21 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1999 ، ص ص 30 – 31 .

(2) William G. Brueggemann, The Practice of Macro Social Work, (Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, 2002), p. 106.

• التماثل من حيث تحديد أهداف المنظمة، وذلك من خلال قيام كل من القائد والرئيس بتحديد أهداف المنظمة وفقاً لاهتماماتهم.

كما أن هناك جوانب اختلاف بينهما تتمثل في (1):

• الاختلاف من حيث مصدر السلطة، حيث إن القائد يستمد سلطته من الجماعة وقدرته على التأثير، ومن حاجة الجماعة إلى القيادة. في حين أن الرئيس يستمد سلطته من المنصب أو المركز الرسمي في التنظيم.

• الاختلاف من حيث أسلوب إدارة المنظمة، حيث يعتمد القائد الإداري في إدارة المنظمة على قدراته في الإقناع والتأثير على المرؤوسين ورفع الروح المعنوية وعدم تضییع الوقت والجهد في المسائل الروتينية، في حين أن الرئيس الإداري يعتمد في إدارته للمنظمة على أسلوب الأوامر الإدارية واستخدام السلطة الرسمية والعمل وفقاً للقواعد والإجراءات.

• الاختلاف من حيث العلاقات بالمرؤوسين، فالعلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه تقوم على التعاون والانسجام بينهم دون فرض الرغبات عليهم، أما علاقة الرئيس بمرؤوسيه فإنها علاقة رسمية لا تقوم في الغالب على أية اعتبارات إنسانية.

وعليه فإن ما يمكن استخلاصه بعد عرض الفروق بين القائد والمدير والرئيس الآتي :

\* أن المدير يفعل الأشياء بطريقة صحيحة، أما القائد فيفعل الأشياء الصحيحة.

\* أن أوجه الشبه بين الإدارة والقيادة تكمن في أن كل منهما يحدد ما الذي يجب عمله، وخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ومن ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً لما خطط له.

\* أن أوجه الاختلاف بين الإدارة والقيادة تتمثل في أن الإدارة تعتمد على التخطيط وفق إطار زمني محدد مع تقليل عنصر المخاطرة، في حين أن القيادة تعتمد على التكامل والتوجيه والتحفيز وخلق المفاجآت.

\* لا غنى لأي تنظيم عن الإدارة والقيادة. فممارسة المنظم للإدارة وحدها يؤدي إلى عدم مسايرة التقدم، والتمسك باللوائح والقوانين، وتقليل الابتكار والتحديث، أما إذا توفر الجانب القيادي مع الجانب الإداري فسوف يكون التركيز على الصورة الشاملة، والخطوط العريضة، والتركيز على تفجير الطاقات.

(1) عبد العظيم عبدالسلام، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار : دراسة مقارنة، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، ب، ص ص 111-127.



\* لا بد أن تكون الإدارة والعمل الإداري ذات طبيعة قيادية، أي تجمع بين السلطة (الحق

الشرعي) في التوجيه والإشراف ، وبين النفوذ (أي القدرة على التأثير) في الآخرين0

\* يستمد القائد سلطته من الجماعة ، وقدراته في التأثير من خلال النفوذ الذي يتمتع به، في حين يستمد الرئيس سلطته من التنظيم الرسمي.

\* أن الرئيس يوجه اهتماماته إلى استخدام سلطاته الرسمية لفرض الأوامر، ولا يوجه عنايته إلى العلاقات الإنسانية عكس القائد الإداري.

#### 4-2 نظريات القيادة Theories of leadership

تعددت المداخل النظرية التي تناولت القيادة، والسؤال هنا ما النظريات التي تناولت القيادة؟ ومن أي زوايه تناولتها؟ وما مضمون القيادة وفقاً لها؟ وهل كل نظرية تناولت القيادة تعتبر سليمة وشاملة لعناصر القيادة؟ وهل هذه النظريات متباينة أم مكملات لبعضها البعض؟ وعليه فإن الباحث ومن خلال عرض مختصر سوف يحاول الإجابة عن التساؤلات السابقة وذلك على النحو التالي:

##### 1-4-2 نظرية السمات الشخصية Personal Traits Theory

يحاول أصحاب هذه النظرية تفسير القيادة في ضوء مجموعة من الخصائص والسمات التي لا بد وأن تتوافر في القائد الناجح، ولعل أبرز أنصار هذه النظرية "أوردواي تيد"، "شيستر برنارد" (1)، وتركز هذه النظرية على أهم السمات والصفات الشخصية التي يتميز بها شخص ما، بحيث إذا ما توافرت فيه أصبح شخصاً مؤهلاً للقيادة مثل: الذكاء، حسن المظهر، طول القامة، الود والحب، الحزم، المعرفة بالهدف، الحاجة إلى تحقيق الذات، التخيل، التركيز ... الخ(2). وعلى الرغم من أن نظرية السمات تعتبر من أقدم المداخل، إلا أن هذا المدخل النظري لم يتوصل إلى وضع إطار مقنع ومتكامل لصفات القائد، إضافة إلى عدم الاتفاق على صفات معينة كمؤهل للقيادة، وإهمالها لدور المرؤوسين أو الأتباع ، والظروف التي يتم في إطارها التفاعل بين القائد والأتباع، لذا فإنه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل ثابت.

##### 2-4-2 نظرية الرجل العظيم The Great – Man Theory

تقوم هذه النظرية على أساس أن القادة يولدون ولا يصنعون، أي أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون سمات القيادة أو ورثوا السمات القيادية من خلال

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب.ت، ص 402.

(2) أحمد حسن الزهري وآخرون، الإدارة العامة، دار الحريري للطباعة، القاهرة، ب.ت، ص 59.

انتماءاتهم العائلية أو الطبقية، ولم يكتسبوها بإنجازاتهم. ومن أنصار هذه النظرية : "فرانسيس جاليتون"، "توماس كارليل"، ووفقا لهذه النظرية فإن القائد يمكنه التأثير في جماعته، وبإستطاعته أن يغير من سماتها وخصائصها نظرا للقدرات التي يملكها (1).

ولعل أبرز الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أنها لم تحدد الملامح الأساسية لشخصية الرجل العظيم، إضافة إلى أنها أهملت طبيعة العوامل والظروف المتغيرة التي قد لا يستطيع القائد أن يتفاعل معها، أي أنها تهمل ظروف الجماعة والموقف الذي يسود أو تواجهه الجماعة.

### 2-4-3 نظريات سلوك القائد LEADER – BEHAVIOR THEORIES

ويطلق عليها نظريات سلسلة السلوك، ونظريات المنحنى السلوكي في القيادة، وقد ظهرت هذه النظريات بعد عدم مقدرة نظرية السمات في تحديد السمات، أو التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال أو في معرفة السبب الرئيس الذي يؤدي إلى القيادة الفعالة. وينصب اهتمام علماء ومنظري هذه النظريات في بحوثهم ودراساتهم على التركيز على سلوك القائد. ويتمثل الهدف الرئيس لهذه النظريات في التوصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن وصف سلوك القائد من خلالها. وقد أجريت العديد من الدراسات في هذا المجال امتدت من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات من القرن الماضي.\*

وقد ركزت هذه الدراسات على وصف سلوك القائد، أي أنواع سلوك الأفراد الذين هم في وظائف قيادية والأثر على أداء الجماعة. وتعالج هذه النظريات بعددين مهمين لتحديد النموذج القيادي للقائد وهما: مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد، ومقدار الحرية الممنوحة للمرؤوسين(2). ومن هذه النظريات:-

### 2-4-3-1 نظرية الخط المتصل في القيادة. A CONTINUUM OF LEADERSHIP

وهي النظرية التي تحدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل، وأهم ما تشير إليه هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوك قيادي واحد يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات، ولكن السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف السائد، والأوقات

(3) ممدوح مصطفى اسماعيل، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية مرجع سابق ، ص 4.

\* للوقوف على عرض مفصل ومناقشة هذه الدراسات راجع :

- ناصر سعيد المري ، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، مرجع سابق.

(1) طريف شوقي محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، مرجع سابق، ص ص 84 – 86.

المختلفة، أي أنه يجب على القائد ألا يختار أسلوباً ديمقراطياً أو ديموقراطياً، وإنما يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية كي يتلاءم مع الموقف القيادي<sup>(1)</sup>.

## 2-3-4-2 نظرية ليكرت في القيادة. LIKERT THEORY

استنتج ليكرت من خلال دراساته التي قام بها هو وزملاؤه أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية، حيث قارن بين نمطين: سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الأداء والإنتاجية المرتفعة، وبين سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الأداء المنخفض والإنتاجية المنخفضة. ووجد بأن المشرفين في المجموعات ذات الأداء العالي كان اهتمامهم أكثر بالأفراد، ويسمحون بحرية أكبر لمروسيهم في اتخاذ القرار واختيار أسلوب العمل، وكان إشرافهم على مروسيهم أقل بكثير من إشراف المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، كما استنتج بأن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية<sup>(2)</sup>.

## 2-3-4-3 نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

هذه النظرية من أكثر النظريات المعروفة في القيادة، ولقد قام كلٌّ من "روبرت بليك"، "وجين موتون" بوضع النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو، وميتشجان قاعدة لنظريتهما، ووصفا تلك الأبعاد في شبكة بسطا بوساطتها أبعاد القيادة: المهمة، العلاقات، أي أن هذه النظرية تركز على محورين تبني عليهما أنواع القيادة :

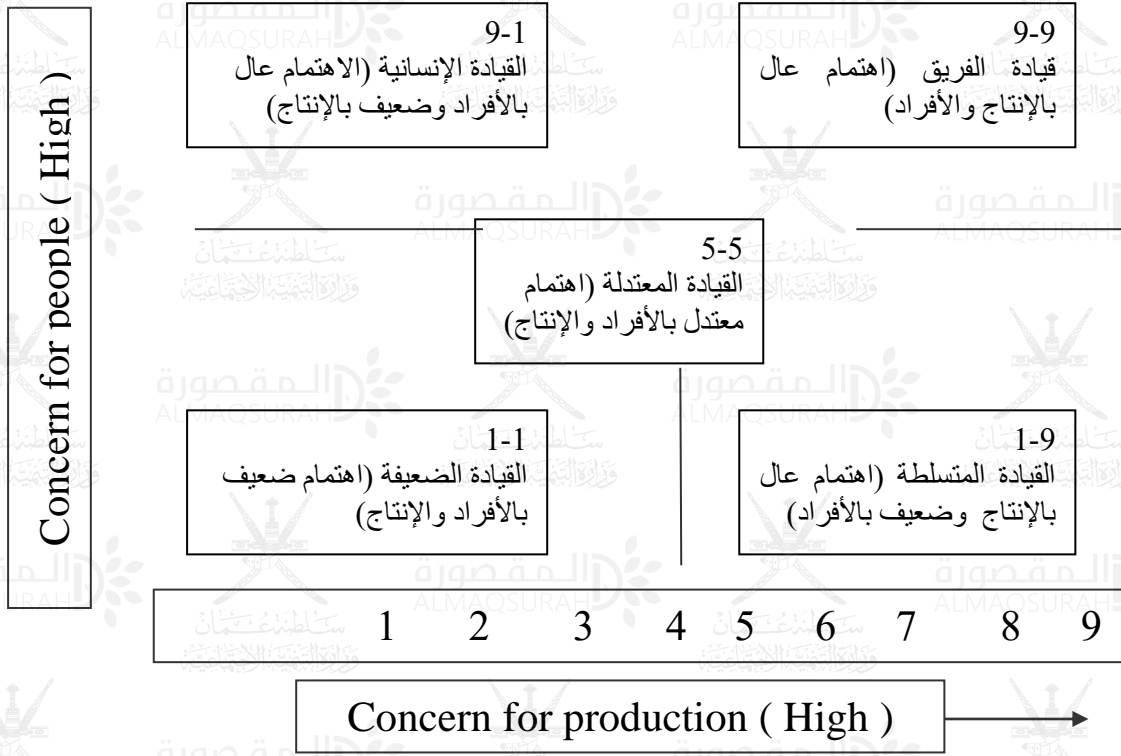
1. الاهتمام بالإنتاج ( المهمة ) ( Task ) Concerns for Production .
  2. الاهتمام بالناس ( العلاقات ) ( Relationship ) Concerns for People .
- شكل رقم (2) يوضح أنواع القيادة وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية<sup>(3)</sup>.

9		
8		
7		
6		
5		
4		
3		
2		
1		
0		
9		

<sup>(1)</sup> Donnelly, J., et. al., Fundamentals of Management: Function, Behavior, Models, Austin, Texas: Business Publication Lnc, 2001, PP. 192-193.

<sup>(2)</sup> فواد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط 3، مديرية المكتبات والوثائق الوطنية، عمان: الأردن 1989، ص 179.

<sup>(3)</sup> ظاهر محمود كلالده ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن، 1997 ، ص 127.



- أسلوب القيادة (1-1) : يتميز هذا الأسلوب بالاهتمام الضئيل بالإنتاج والأشخاص، حيث إن القائد يبذل أقل جهد لتنفيذ العمل المطلوب ويسمى بأسلوب القيادة الفقيرة.
- أسلوب القيادة (1-9) يتم التركيز على العمل والإنتاج بشكل عالي، والاهتمام الضعيف بالأشخاص، ويسمى أسلوب القيادة المتسلطة.
- أسلوب القيادة (9-9) : يكون هنا الاهتمام بالإنتاج والأفراد بشكل عالي ويسمى بأسلوب القيادة التفاعلي.
- أسلوب القيادة (9-1) : يكون هنا الاهتمام بشكل عالي بالأفراد وبشكل منخفض بالإنتاج، وهذا يؤدي إلى الشعور بالرضا وإلى سيادة جو من الألفة والانسجام والصدقة، ويكون في المقابل التركيز على الإنتاج ضعيفا.
- أسلوب القيادة (5-5) : يكون هنا الاهتمام معتدل بالإنتاج والمرؤوسين ويتصف الأسلوب بالمرونة، ويسمى بأسلوب القيادة المتوازنة.

#### 4-4-2 النظرية الظرفية أو (الموقفية) Situational Theory

ويطلق عليها نظرية الموقف، والنظرية الوضعية، وهي تعتمد على ردود فعل الناس (القادة – الجماعة التابعة) في ظرف أو موقف معين. أي أن القيادة تعتمد على الموقف الذي له أهمية كبيرة في التأثير على القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب.

وترى هذه النظرية أن القائد لا بد أن يمر بتجارب، وأنه لا يوجد قائد إلا بعد مروره بتجربة يتضح من خلالها قدراته ومهاراته وشخصيته، كما إن القيادة ظاهرة من مظاهر التفاعل بين الأفراد.

وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة له في موقف معين، وما ينتج من رد فعل هذا القائد، قد لا يصلح اتباعه مع جماعة أخرى وحتى مع نفس الجماعة في موقف آخر، فالقائد العسكري قد لا يكون مؤهلاً للقيام بواجباته القيادية في مجال سياسي أو اقتصادي.

ومن أهم نظريات القيادة الموقفية: دراسة "فوليت Follett"، "فيدلر Fiedler"، نظرية "تانبوم وسميث" في القيادة، نظرية المسار (الهدف في القيادة) أو ما تسمى بنموذج "هاوس"، نظرية الأبعاد الثلاثية "وليام ردين William J. Reddin" (1).

#### 2-4-5 النظرية التفاعلية ( المدخل الانتقائي للقيادة)

##### An Electoral Approach To Leadership

وتسمى بالمدخل التوافقي، وهو الذي يقوم على المزج أو الجمع بين النظريات السابقة كافة (نظرية السمات، نظرية الرجل العظيم، النظرية الوظيفية، النظرية الموقفية ... الخ). وترى هذه النظرية أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، أي أنها محصلة التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ ما بين القائد والمجموعة التابعة له، وتكون القيادة ناجحة في ظل هذه النظرية قياساً بمدى التفاعل ما بين القائد والمرؤوسين وتحقيق أهدافهم، وحل مشكلاتهم، وكسب ثقتهم معه من أجل تحقيق الأهداف العليا للجماعة. ومن أهم رواد هذه النظرية "ف. ه. سانفورد F. H. Sanford"، و"ماري فولت Mary Follet" (2).

ويتضح أن مكونات القيادة حسب هذه النظرية تتمثل في ثلاثة عناصر، وهي:

- 1 القائد (الصفات والقدرات والسمات والسلوك والقيم والاهتمام بالمهمة والاهتمام بالأفراد .. الخ).

- 2 الجماعة التابعة (الأتباع) : ( القدرات والسمات والاتجاهات والحاجات والعلاقات بين الأفراد والتوقعات وتماسك الجماعة ... الخ).

- 3 الحالة ( الموقف ) : أي أن القائد لابد أن يؤثر في الغير وفي المواقف المختلفة، ولا بد له من مهارات شخصية تساعد على مواجهة المواقف ويرتبط ذلك بالبيئة الخارجية والأهداف، والتكنولوجيا ... الخ .

(1) فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 179 .

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 373 - 375.

## 2-4-6 النظرية الوظيفية (المدخل الوظيفي) Functional Theory

وتسمى أيضا بمدخل تطمين الحاجات، حيث إن هذه النظرية تركز في دراستها لظاهرة القيادة من خلال وظائف القائد والأعمال والمهام التي يحققها. أي أن الموقف الرسمي للقائد هو محور هذه النظرية، كما أنها تركز على دور الجماعة التابعة، ومدى معرفة أفرادها بالمهام المنوطة لكل منهم.

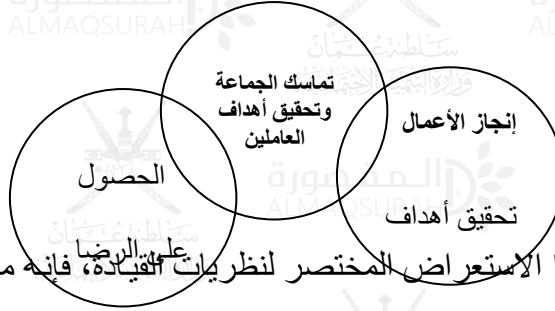
وترى هذه النظرية أن القائد الفعال يكون بما يملكه أو يحصل عليه من قدرات وما يكتسبه من مهارات خلال ممارسته للقيادة، وليس من خلال السمات الشخصية التي يمتلكها. أي أن القائد يحظى بالاحترام والتقدير بين جماعته من خلال المهارات التي يمتلكها أو يكتسبها ويوجه العاملين بأسلوب منطقي ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وينمي إبداعهم. وتكمن وظيفة القائد حسب هذه النظرية كما يوضحها الشكل رقم ( 4 ) في ثلاث حاجات أساسية هي (1):

1. الحاجة إلى إنجاز الأعمال.

2. الحاجة إلى تماسك الجماعة.

3. الحاجة إلى الرضا.

شكل رقم ( 3 ) يوضح وظائف القائد وفقاً للنظرية الوظيفية



وبعد هذا الاستعراض المختصر لنظريات القيادة، فإنه من الملاحظ أن هذه النظريات تشكل نسقا فكريا يعكس مدى الاهتمام بدراسة موضوع القيادة بشكل خاص، وبالتنظيمات الإدارية بشكل عام، وتؤكد لنا ضرورة الإلمام والاهتمام بالإطار النظري، فلقد كشفت لنا هذه النظريات بعض الحقائق المهمة التي لها فوائد عديدة في هذه الدراسة، من أهمها:-

- 1- أهمية توافر السمات الشخصية للقائد، وكذلك المهارات اللازمة للعمل الإداري كمهارات الاتصال، والتفاوض، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وقدرة القيادة على الإقناع والتأثير0
- 2- أهمية تحقيق القادة للتوازن بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات ورغبات التابعين0
- 3- أن يتبنى القائد أساليب قيادية ناعمة في المواقف المختلفة تتناسب وطبيعة الموقف0

(1) محمد حسن عبدالهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد: العراق، 1985، ص ص 18 – 21.

## 2-5 أهمية القيادة في الإدارة .

القيادة ضرورة من ضرورات الحياة، وهي أحد متطلبات استمرار الحياة في المجتمع البشري، ويقول سبحانه وتعالى: ( ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض).

والقيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأصبحت تحتل مكانة كبيرة لدى فقهاء وعلماء الإدارة ومجالات العمل الإدارية، ويشير عبد النبي إلى أهمية القيادة بقوله: "تعتبر القيادات الإدارية العناصر المحركة للتنظيم والتي تقع عليها مسؤولية توجيه الجهود الجماعية لتحقيق الهدف" (1). كما يوضح "عبد السلام" أهمية القيادة بقوله: "إن القيادة الإدارية أهم وظائف الإدارة على الإطلاق في كافة الدول، نظراً لتولي القائد الإداري كافة وظائف الإدارة؛ من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وإدارة، وأن القيادة أصبحت في عالمنا المعاصر أمراً ضرورياً في كافة التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً" (2).

ويرى "فرانسيس ويونج Francis & Young" أن القيادات الإدارية تعد أكثر العوامل أهمية في سير العمل وكفاءته، ويعتقد كل منهما أن القيادة مصطلح يصعب تحديده، ويرون أن القيادة الفعالة يمكن إدراكها بشكل واضح في حالة أداء العمل بفعالية دون الشعور بوجود القائد، وهو ما يعني أن القائد قد نجح في تنظيم العمل بشكل متميز، بحيث أصبح جميع المرؤوسين يقومون بدورهم على الوجه الأكمل دون الحاجة لتدخله (3). كما وصف "بروجمان Brueggemann" القيادة بأنها واحدة من أكثر الأدوات أو الموارد الاجتماعية الموجودة في أي مجتمع أهمية، وإذا نجح المجتمع في تنميتها وتطويرها، فإنها تصبح مكوناً رئيساً في تنمية مؤسسات المجتمع ككل (4). ويمكننا تلخيص أهمية القيادة في الإدارة على النحو الآتي:

1. تساهم القيادة الفعالة في رسم استراتيجيات المنظمة، أي أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
2. إنها تحقق التفاعل الاجتماعي، وتنمي روح الفريق، وهي البوتقة التي تنصهر في داخلها المفاهيم والإستراتيجيات والبرامج كافة .
3. تؤدي القيادة الفاعلة النشطة إلى التأثير والتأثير مع البيئة الخارجية ومتغيراتها بما يحقق التكيف والتساند المستمر بينهما ، والعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

(1) محمد إبراهيم عبد النبي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، جامعة القاهرة، ب ن، 1996، ص 120.

(2) عبد العظيم عبد السلام، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، مرجع سابق، ص 134.

(3) (Dave Francis & Don Young, Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building, San Francisco, CA: Josset-Bass/pfeiffer, 1992), p 63.

(4) (William G. Brueggemann, op. cit., p. 178).



4. السيطرة على مشكلات المنظمة ورسم الخطط اللازمة لحلها.

5. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية.

6. الاهتمام بالأفراد (العاملين) وذلك بتنميتهم وتدريبهم ورعايتهم كونهم  
الرأس مال الأهم.

## 2-6 القيادة الإدارية: التعريف والأنماط.

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم أو تعريف دقيق للقيادة الإدارية، فلا يوجد تعريف جامع مانع للقيادة الإدارية، ومع ذلك وضع رجال الإدارة والقانون والاجتماع مجموعة من التعريفات كل من منظوره الخاص. فنجد أن "كونتر، وادونيل" قد عرفا القيادة الإدارية بأنها:  
" عملية التأثير التي يباشرها المدير على تابعيه لإقتناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في النشاط التعاوني "(1). أما  
العدلوني فيعرفها بأنها: " القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما ، تؤثر بالآخرين نحو تحقيق  
أهداف محددة " (2). ويعرفها " عبد الكريم درويش وليلى تكلا بقولهما: " القدرة التي يستأثر بها المدير على  
مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف  
بذاته " (3).

ومن خلال هذه التعريفات فإنه يمكن تحديد عناصر القيادة الإدارية فيما يأتي:

1. وجود قائد وتابعين يحدث بينهم تفاعل، ويؤدي هذا التفاعل إلى عملية التأثير.
  2. إن هذا التأثير يؤدي إلى تنظيم وتوحيد جهود المرؤوسين من خلال توجيههم وإرشادهم من قبل القائد الإداري.
  3. الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.
  4. وجود قواعد ونظم.
- والشكل الآتي يوضح عناصر القيادة الإدارية ( 4 ):

شكل رقم ( 4 ) يبين عناصر القيادة الإدارية



(1) Koontz, and Odonnell, C, Principles of Management an Analysis of Managerial Functions, 2<sup>nd</sup>, Ed, Nc, Graw-Hill, Book.Co, Newyork, 1959, p435.

(2) محمد أنور محمد طه، القيادة في القرن الحادي والعشرين، مكتبة الأنجلو المصرية، ط 2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ب. ت، ص 76.

ومن خلال التعريفات السابقة يعرف الباحث القيادة الإدارية بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد الإداري - الإيجابية منها أو السلبية - وذلك أثناء أدائه لمهامه بالوسيلة التي يراها مناسبة، وذلك للتأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده".

### الأنماط القيادية

### النظرية

1. نظريه النظم الإداريه By R.Likert 1. القيادة المستغله المتسلطة.

ولقد تعددت تقسيمات أنماط القيادة، ولقد كان الفضل لماكس فيبر في محاولته التمييز بين ثلاثة أنماط للقيادة داخل التنظيمات وهي: القيادة الكارزمية، القيادة التقليدية، القيادة القانونية. ومن ناحية أخرى فقد ظهرت العديد من التقسيمات لأنماط القيادة، فهناك من صنفها إلى قيادة رسمية وغير رسمية، قيادة تنفيذية واستشارية، قيادة أوتوقراطية وديموقراطية، قيادة مركزية ومحلية، قيادة سياسية وفنية .

2. القيادة الجماعية المشاركة.

3. القيادة المتسلطة العادلة.

4. القيادة الاستشارية.

1. القائد المسيطر.

2. القائد المؤثر.

3. القائد المستقر.

4. القائد المحافظ.

1. القائد السلبي المنسحب (ن ع -).

2. القائد الرسمي (العلمي) (ن ع +).

3. القائد الاجتماعي المتعاطف (ن ع + -).

4. القائد المتأرجح (ن ع).

5. القائد الجماعي (المتكامل) (ن ع +).

2. نظرية Disc

By Wilson Learning

3. نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين

By Black and Moton

وتجدر الإشارة إلى أن النظريات المختلفة قدمت لنا العديد من الأنماط القيادية، ويمكن

إبراز ذلك من خلال التصنيف الآتي (1) :

الأنماط القيادية

النظرية

4. نظرية الفاعلية والكفاءة By Redin

1. القائد الانسحابي..

2. القائد المجامل.

3. القائد الإنتاجي (الأوتوقراطي).

4. القائد الوسيط (الموفق).

5. القائد الروتيني (البيروقراطي).

6. قائد التطوري (المنمي).

7. القائد الأوتوقراطي العادل.

(1) محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان، القيادة في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص 41 - 50.

8. القائد الإداري (المتكامل).

5. نظرية التوجيه والدعم By K.B

1. القائد الموجه.

Blanchard

2. القائد المساند.

3. القائد المفوض.

4. القائد الرئيس.

ويمكن القول أن أهم أنماط القيادة التي يمكن اعتبارها الأكثر شيوعاً وانتشاراً هي:

## 1-6-2 القيادة التسلطية ( الأوتوقراطية ) Autocratic Leadership

يمكن تعريف القيادة المتسلطة بأنها "ذلك النوع من القيادة التي لا تسمح لأي مرسوم بأن يشارك في صنع القرار أو أن يبدي رأيه في أي أمر من الأمور بالمنظمة التي يعمل فيها" (1). ويطلق عليها القيادة المستبدة، القيادة الفردية. ومن أهم ما يميز هذا النمط: عدم إفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة، حيث يقوم القائد بكل العمل، ويتخذ قراراته بنفسه دون الرجوع إلى المرؤوسين، وله الأمر والنهي وعلى المرؤوسين الولاء والطاعة، ويفتخر بأعماله وإنجازاته، ولا يعترف بأخطائه، ويركز على الإنتاج (2). وهناك أشكال لهذه القيادة: القيادة المتشددة، القيادة الاستبدادية الصالحة، القيادة الاستبدادية اللبقة.

## 2-6-2 القيادة الديمقراطية Democratic Leadership

ويعرفها عبد النبي بأنها "هي تلك التي تؤمن بضرورة مشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار من خلال إبداء الآراء والمقترحات والتوصيات، والتي يجب على القيادة أخذها في الاعتبار عند إصدار القرارات، وبالتالي هي قيادة جماعية يشترك فيها عدد كبير في اتخاذ القرار" (3).

ومن أهم ما يميز هذا النوع من القيادة أنها تعتمد على مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار، كما تعتمد على العلاقات الإنسانية، فالجميع يعملون كفريق واحد، ويقوم القائد على إشباع حاجات المرؤوسين وحل مشكلاتهم، وتعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، ولا يختلف أداء

(1) أحمد حسن الزهري وآخرون، الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 67.

(2) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد 424، سبتمبر 1990، ص 80.

(3) محمد إبراهيم عبد النبي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق، ص 132.

المروءسون في هذا النمط في ظل وجود القائد أو في غيابه، وتنعدم روح العداء بين العاملين في التنظيم، وتركز على المروءسين (1).

### 2-6-3 القيادة الفوضوية غير الموجهة Free-Rein Leadership

وهي القيادة التي يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمروءسين، أي لا يتدخل القائد في صغيرة أو كبيرة، ويفوض السلطة لمروءسيه، وكذلك إعطاء الحرية في ممارسة الأنشطة واتباع الإجراءات التي يراها المروءسون مناسبة في أدائهم لأعمالهم وإنجازها (2).

### 2-6-4 القيادة التقليدية Traditional Leadership

وهي القيادة التي تستمد شرعيتها من الاعتقاد بقوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة، وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للقيادة التقليدية، وتسعى إلى إقرار النظام الاجتماعي القائم واستمراره، ويصدر القائد التقليدي أو امره معتمداً في ذلك على المكانة الوراثية، التي تعبّر عن رغباته وتتسم بالطابع التحكمي (3).

### 2-6-5 القيادة التكنوقراطية (الفنية) Technocrats Leadership

وهي القيادة التي تتميز بخبراتها وكفاءتها العملية أو الفنية في مجال عمل المنشأة أو المنظمة، وهي ما يطلق عليها "أهل الخبرة"، وتتنحصر مهمتها في الجوانب الفنية التخصصية (4).

وبعد عرض هذه الأنماط فإن السؤال الذي يطرح نفسه: ما النمط القيادي الأفضل من بين الأنماط السابقة؟، فمن الصعوبة بمكان أن يكون هناك جواباً قاطعاً ومحدد لهذا السؤال. ويمكن القول أن قيادة الإنسان للإنسان من أصعب الأمور وأكثرها تعقيداً، فالجماعة العاملة وطبيعة الأعمال والمهام والظروف والمواقف المحيطة تلعب دوراً أساسياً في اختيار النمط القيادي الذي يراه القائد ملائماً لتوجيه المروءسين والتأثير في سلوكهم، وعليه فإن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تأخذ وتضع نصب عينيها إيجابيات وسلبيات كل نمط قيادي دون أن تحصر نفسها في إطار نمط محدد.

والقائد الإداري الناجح ليس هو بالضرورة القائد الديمقراطي، أو القائد الأرتوكراتي، وإنما هو الذي يقدر الموقف، والظروف، والقوى المحيطة به، ويختار بعد ذلك الأسلوب

(4) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 5.

(1) محمد قاسم القرين، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط 1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 1989، ص 108.

(2) محمد علي محمد، أصول الاجتماع السياسي، السياسة والمجتمع في العالم الثالث، ج2، القوة والدولة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ب.ت، ص 277.

(3) محمد إبراهيم عبد النبي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مرجع سابق، ص 134.

المناسب ، وهذا يتفق مع ما تم الإشارة إليه في التراث النظري (نظريات القيادة) التي من أهمها النظرية الموقفية التي تفترض أنه ليس هناك أسلوب قيادة أمثل، حيث تحدد ظروف الموقف الأسلوب المناسب للقيادة(1)

## 7-2 وظائف القائد الإداري وواجباته.

من خلال استعراض الآراء والاتجاهات المختلفة في هذا الإطار فإنه يمكن تحديد الوظائف الرئيسة التي ينبغي أن يقوم القائد بها، والتي تمثل ركائز أساسية لازمة للقيادة والقائد أمام المجموعة التي يتولى قيادتها فيما يأتي (1):

1. العمل على الوحدة والتماسك والتعاون داخل جماعته، أو التنظيم الذي يتولى مسؤوليته قيادته.

2. إعلان المواقف التي تواجهها الجماعة والتنظيم، وتحديد الأهداف وإعلانها.

3. تسهيل تداخل العمل الجماعي من خلال توجيه العاملين إلى الطرق والأساليب الصحيحة التي يمكن من خلالها إنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

4. يقوم القائد بتمثيل الجماعة / التنظيم رسمياً والتعبير عن الآراء والأفكار والمعتقدات أمام الغير والجهات الأخرى.

5. رسم الخطط والبرامج التي بموجبها تتحقق أهداف الجماعة / التنظيم، وتسهم في تنسيق جهود الأفراد، وتحقيق الأهداف سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

6. دعم القدرات الفنية والمادية للعاملين وتقديم المساعدة لهم مما يؤدي إلى تسهيل وإنجاز العمل.

ومن أهم ما كتب في هذا الجانب الكتاب الذي أصدره جوزيف ت. سترابوب بعنوان (المدير الجديد الناجح) الذي يوضح فيه المهام الأساسية التي يجب أن يقوم بها القادة / المديرين، ويمكن تلخيصها في الآتي (2):

1. الحاجة إلى منظور جديد: أي ممارسة دور جديد، وضرورة تحديد المشكلات وحلها، والموازنة بين مشاعر الولاء تجاه المرؤوسين، والولاء تجاه الرؤساء، ويتضمن ذلك أيضاً الاتصال مع الإدارة الأعلى، والإشراف على الزملاء السابقين، والتعامل مع الغرباء، والاسترشاد بالرؤساء السابقين.

2. إدارة الوقت: حيث إن إدارة الوقت بكفاءة وفعالية سوف تساعد القائد على تقليل المشكلات والاضطرابات التي تعرقل العمل، ويتضمن ذلك : تنظيم الأعمال

(1) محمد حسن عبد الهادي البياع ، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، مرجع سابق ، ص 18 - 21.

(2) جوزيف ت - سترابوب، المدير الجديد الناجح ، ط1، ترجمة ونشر مكتبة جرير، عمان - الأردن ، 1999، ص 1 - 110.

الكتابية، والاحتفاظ بملف للمتابعة، والاحتفاظ بسجل وقي، واستخدام الوقت المهدر بطريقة مثمرة ... الخ.

3. التخطيط ووضع الأهداف: حيث إن الخطط الناجحة تبدأ بالأهداف الواضحة، وهذا ما

يؤكدده علماء الإدارة في أن رسم السياسات وتحديد الأهداف هي أولى عمليات الإدارة، ولا بد من مشاركة الموظفين في ذلك.

4. قيادة المجموعة: يلعب القائد دور القدوة للأعضاء الذين يعملون تحت قيادته، فينسق أعمالهم، ويسوي خلافاتهم، ويشجع نموهم وتطورهم، ويمثلهم أمام الغير.

5. بناء الفريق: تعدّ فرق العمل التفاعلية أفضل الطرق لأداء الأعمال، حيث إن فرق العمل تزيد من الوحدة والشعور بالهدف بين العاملين، وعلى القائد الذي يريد النجاح أن يتعلم بناء طرق العمل واستخدامها بوصفها أسلوب حياة.

6. صنع القرارات الفعالة: حيث إن القرارات هي المعالم المميزة لمهنة كل مدير وقائد، ولا بد للقائد من مراعاة الخطوات اللازمة لصنع القرار بدءاً من تحديد المشكلة، ووضع الحلول البديلة، وتقييم الحلول المحتملة، وترك الأمور تختمر (تتضح بهدوء)، واختيار الحل التجريبي، وتجربة الحل، والحصول على الدعم، ومتابعة النتائج وتأثيرها.

7. تفويض السلطة: ويعني ذلك إعطاء جزء من سلطة القائد إلى الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته.

8. تعيين الموظفين الجدد وتوجيههم: حيث إن ذلك يزيد من فعالية فرص النجاح وزيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران الموظفين.

9. حفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم.

10. تقييم أداء الموظفين التابعين.

11. ضبط السلوك وفصل الموظفين: وهذه تعدّ من أكثر المهام غير المستخدمة، لكنها

جزء من وظيفة المدير / القائد.

12. الاتصال لتحقيق النجاح.

**8-2 : خصائص القائد الإداري الناجح.**



لقد اهتم علماء الإدارة والنفس وغيرهم بالخصائص المميزة للقائد الناجح، وقد أورد أحد المتخصصين في الإدارة أهم خصائص القائد الإداري فيما يلي (1):

1. الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.
  2. إنكار الذات.
  3. التمتع بالشخصية الجيدة.
  4. الإلمام بالعمل بشكل جيد.
  5. حسن تقدير الأمور.
  6. توفر اللياقة البدنية.
- في حين يرى آخر أن الخصائص المميزة للقائد هي عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، لكن هناك خصائص أساسية للقيادة هي (2):

1. الثقة بالنفس وبالآخرين.
2. مد يد المساعدة للآخرين.
3. الواقعية والمعرفة.
4. إدارة الوقت بكفاءة.
5. القدرة على الاتصال.
6. مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية.
7. صناعة القرارات.
8. ترتيب الأعمال حسب أهميتها.
9. قدر كبير من الطاقة والنشاط.
10. الإخلاص والاجتهاد.
11. التحلي بالشجاعة.
12. يضع الهدف نصب عينيه.
13. الابتكار.
14. القدرة على الحسم.
15. الحماس الثابت والمستمر.
16. تملك حسن الفكاكة.
17. ذو عقل مفتوح.
18. تملك العقل والقلب.

بينما يشير آخر إلى الخصائص التي يتوقع وجودها في القائد أو من هم في موقع القيادة وهي (3):

1. أن يكون قادراً على القيادة من المقدمة لا من الخلف.
2. أن يُعلي مصالح الشعب ويستجيب لحاجاته.
3. أن يكون مستعداً لأخذ القرارات الصعبة.
4. أن يتحمل المسؤولية ويقوم بها على أكمل وجه.
5. أن يعترض الصعاب ويزيل العوائق ويحل المشكلات.
6. أن يقدم الآخرين على نفسه أو أن يضعهم معه.
7. أن يشاور ويحاور.
8. أن يحدد لنفسه ومن معه رؤيا واضحة.

(1) Bittel .Lester , What Every Supervisor Should Know , New york : Mc Grawm , Hill Bookco – 1994 .P 102 .

(2) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة: مصر الجديدة، 1998، ص 122 - 125.

(1) محمد بن راشد آل مكتوم، رؤيتي: التحديات في سباق التميز، مطبعة الامارات، دبي: دولة الامارات العربية المتحدة، 2006، ص 51 - 55.

9. القوة الذاتية.

10. الثقة بالنفس.

11. المعرفة وسداد الرأي.

12. القدرة على التعبير وإيصال المعلومات.

13. قوة الحجة والقدرة على الإقناع.

14. الولاء والإخلاص.

15. التحفيز والتشجيع وبث الطموح لدى المرؤوسين.

ويشير آخر إلى خصائص وسمات القائد الجيد فيما يلي (1):

1- المهارة والقدرة على مساعدة العاملين معه لمساعدتهم على مشكلاتهم.

2- القدرة على معرفة متى يمكن أن يتدخل.

3- معرفة كيف ينمي ويطور ويحافظ ويحث العاملين على العمل.

4- أن يكون قدوة للعاملين معه.

5- القدرة على الإنصات الجيد.

6- تشجيع العاملين على المشاركة في التخطيط وصنع القرار.

7- يقدر قيمة المعرفة، والمعلومات والخبرة في كل عضو من العاملين والقدرة على

الاستفادة منها.

8- القدرة على القيام بعمل أي عضو في الفريق.

9- معرفة كيف يقود العاملين لتحقيق الأهداف.

10- معرفة كيفية مساعدة العاملين على التركيز على تحقيق الهدف.

11- تنمية قدرات العاملين على تحسين أدائهم بلا تهديد.

12- مشاركة العاملين كفاحهم لتحقيق الأهداف.

13- عدم تعاليه على العاملين معه.

14- القدرة على الاستفادة الإيجابية من خبرات العاملين معه.

15- القدرة على فهم وإحداث التغييرات المطلوبة.

16- إتقان الاتصال مع مرؤوسيه سواء بشكل مباشر (وجها لوجه) أو عن طريق

المكتبات بأشكالها المختلفة.

ويمكننا أن نستخلص من ذلك أهم خصائص القائد الإداري:

(1) Fran, Rees How to Lead Work Teams, 2<sup>nd</sup> ed., San Franciscocom CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001),pp 88-89.

أولاً: خصائص اجتماعية شخصية، مثل: الرغبة في مساعدة الآخرين، والثقة بالنفس، والشخصية القوية والقوية، وإنكار الذات، وتكوين علاقات طيبة، والشجاعة.

ثانياً: خصائص إدارية: الإلمام بالعمل، وتحمل المسؤولية، وإدارة الوقت، والإلمام بأصول ومبادئ الإدارة، ومهارات قيادية وإدارية، والإيمان بأهداف الجماعة والمنظمة، والقدرة على تحقيق الأهداف.

ثالثاً : خصائص فنية: الدراية بجوانب ومراحل العمل المختلفة، والاعتماد على الحقائق.

## 2-9 : طرق اختيار القادة.

تتوقف كفاءة النظام الإداري ومدى تحقيقه لأهدافه وتكامله وانسجامه مع مكونات المنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية على قدرة وكفاءة القادة الإداريين. وتتنوع طرق اختيار القادة الإداريين وفقاً لطبيعة النظام السياسي والإداري السائد في كل بلد، بل إن هذه الطرق تتنوع داخل الدولة الواحدة. وعليه فقد انصب الاهتمام في الوقت الحالي على موضوع طرق اختيار القادة الإداريين. ويمكن بداية وقبل الخوض في معرفة هذه الطرق تعريف الاختيار Selection بأنه : " أحد أنشطة الموارد البشرية والذي يُعنى بانتقاء أفضل الأشخاص المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة من الذين لديهم القدرة على أداء واجباتها وتحمل مسؤولياتها، وذلك باستخدام الأساليب المختلفة مثل: المقابلات والاختبارات في ضوء الظروف البيئية المحيطة"<sup>(1)</sup>.

ولذا فإن عملية الاختيار الجيد والسليم للقيادات الإدارية سوف تؤدي إلى نجاح المنظومة الإدارية بشكلها المتكامل الذي سوف يتمثل في نجاح خطوات رسم السياسات وتحديد الأهداف وتنفيذها بشكل فعال، وإلى رفع مستوى أداء الجهاز الإداري، وتخفيض معدل دوران العمل، وتقليل تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للعاملين. ويمكن باختصار عرض أهم الطرق المستخدمة في عملية اختيار القادة الإداريين وذلك على النحو التالي:

## 2-9-1 طريقة الحرية المطلقة أو الاختيار المطلق (التعيين).

تفترض هذه الطريقة بأن الحاكم يتمتع بسلطات مطلقة في اختيار القادة الإداريين، دون التقيد بأنظمة أو ضوابط أو شروط معينة. ومما يعاب على هذه الطريقة أنها تميل إلى العلاقات الشخصية في عملية الاختيار، إلى جانب أنها تؤدي إلى فساد المنظمات الإدارية وقتل روح الديمقراطية وانتشار المحسوبية<sup>(2)</sup>.

## 2-9-2 طريقة اختيار القادة وفقاً للمركز الاجتماعي.

تعتمد هذه الطريقة على أساس اختيار القادة أو الأشخاص من بين الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة أو فئة اجتماعية معينة أو عوائل أو أسر تتمتع بنفوذ ومركز اجتماعي، وتسمى هذه

(1) ممدوح مصطفى اسماعيل، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة، مرجع سابق، ص 28.

(2) ناصر سعيد المري، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، مرجع سابق ص 15.

بالطريقة الأرستقراطية. ومما يلاحظ أن هذا النمط من الاختيار ما زال مطبقاً في الدول النامية، في حين يقل تطبيقه في الدول المتقدمة. ومن أهم عيوب هذه الطريقة أنها لا تسير الاتجاهات الديمقراطية الحديثة، وتخالف نظم وأصول الإدارة الحديثة، إضافة إلى أنها تعمل على ترسيخ وتعزيز النظام الطبقي في الإدارة<sup>(1)</sup>.

### 2-9-3 طريقة اختيار القادة عن طريق الانتخاب.

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار القادة الإداريين عن طريق الانتخاب، وهي طريقة تلجأ إليها حديثاً بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وتعد هذه الطريقة من أقل الطرق انتشاراً في عملية اختيار القيادات، وتتم بأسلوبين: الانتخابات عن طريق الشعب مباشرة، أو الاختيار عن طريق النظراء لشغل بعض المناصب القيادية. ومن أهم الانتقادات التي توجه إلى هذه الطريقة أنها توصل بعض القادة غير الأكفاء للمراكز القيادية، فثقة الناخبين هي الأساس في اختيار القادة بغض النظر عن مؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم. ويكون ذلك عن طريق التأثير أو النفوذ أو القوة أو المال<sup>(2)</sup>.

### 2-9-4 طريقة اختيار القادة على أساس الجدارة.

وهي طريقة موضوعية تقوم على أساس القدرات والمهارات والكفاءة للمرشحين، ومدى قدرتهم وصلاحياتهم لتولي المناصب القيادية. وتعدّ هذه الطريقة من أفضل الطرق وأحسنها في اختيار القادة الإداريين كونها تضمن الاختيار الجيد للعناصر الصالحة والقادرة على القيام بأعمال ومهام الإدارة<sup>(3)</sup>. وفي إطار هذه الطريقة يتم تحديد قائمة الشروط والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها الشخص المرشح لمنصب القيادة، وما يتمتع به من قدرات ومهارات، ثم فتح باب المنافسة بين من تتوفر فيهم هذه الشروط، حيث يتم الاختيار النهائي للقائد بمعرفة لجان فنية أو سياسية متخصصة في هذا المجال.

### 2-9-5 طريقة التدريب والإعداد الأكاديمي والفني.

(2) ممدوح مصطفى محمد اسماعيل، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية، مرجع سابق، ص 58.

(1) عبد العظيم عبد السلام، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، مرجع سابق، ص 165.

(2) سالم بن سهيل بن زبيدي توبوك، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، مرجع سابق، ص 29.

أي إعداد الشخص وتدريبه من أجل تمكينه من أن يكون صالحاً لشغل وظيفة قيادية ما، حيث يتم تأهيل وتدريب بعض الأشخاص في تخصصات ودورات مختلفة من أجل إعدادهم كقادة في مؤسسة ما، ومن أمثلة ذلك إلحاق الدبلوماسيين بدورات متخصصة قبل إلحاقهم بالعمل في السفارات، وكذلك القادة العسكريين وبعض القيادات في المناصب الإدارية العليا. ومن خلال الاستعراض السريع لطرق اختيار القيادات الإدارية فإنه يمكننا أن نلاحظ وجود طرق تقليدية في اختيار القادة، مثل: الحرية المطلقة، والمركز الاجتماعي، والانتخاب. في حين أن هناك طرقاً حديثة تركز على الجدارة، والإعداد الفني المسبق.

## 2-10 المشكلات التي تواجه القائد الإداري.

تعد القيادة بمثابة العقل المفكر في جسم الإنسان، وهي كذلك بمثابة الربان الذي يتولى توجيه دفة القارب، وعليه فإن ما تصاب به من مشكلات وعلل سوف ينجم عنها بالتالي آثاراً سلبية تؤثر وتحد من قدرة القيادة في أداء مهامها، ووظائفها بكفاءة.

ولا بد من الإشارة إلى أن المشكلات التي تعاني منها القيادات في الدول العربية، أو الدول النامية تختلف عن مثيلاتها في الدول المتقدمة مثلاً، وذلك لاختلاف الثقافات وطبيعة العمل والسياسات واللوائح المنظمة. إن أي منظمة لا بد وأن تحيط بها عدد من المشكلات سواء كانت تنظيمية أو متعلقة بالعاملين أو المجتمع الخارجي المحيط بها أو مشكلات خاصة بالقيادة.

ويشير إلى ذلك "طريف" بقوله: "على الرغم من وجود طائفة متنوعة من الأمراض فهناك أمراض تتصل بالجوانب التنظيمية مثل: تبني المنظمة استراتيجيات غير ملائمة، عدم وضوح الأهداف، الاضطراب التشريعي، وأخرى تتعلق بالعاملين مثل: ضعف الأداء، الصراعات داخل جماعات العمل، التذمر، استسراء التسبب، مقابل طائفة ثالثة من الأمراض مصدرها المجتمع الخارجي المحيط بالمنظمة تتمثل في: عدم استقرار المناخ السياسي، القلاقل الاجتماعية، تغير السياسات الاقتصادية، وغياب الرؤية الاستراتيجية، فضلاً عن الأمراض التي تتصل بالقيادة داخل الجهاز الإداري للمنظمة"<sup>(1)</sup>. وعليه فإنه يمكن

إيجاز أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في ثلاثة أنواع:

## 2-10-1 المشكلات الإدارية.

تتعدد وتتنوع المشكلات الإدارية التي تواجه القيادات الإدارية، ومن أهم هذه المشكلات<sup>(2)</sup>:

2-10-1-1 **المركزية الشديدة وعدم التفويض.** إذ إن القيادات في الدول النامية تحرص على عدم تفويض اختصاصاتها وصلاحياتها للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري، ويمكن ملاحظة ذلك في كثرة التوقيعات وعرض كل الموضوعات الصغيرة والكبيرة على المدير.

(1) طريف شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مرجع سابق، ص 246 .

(2) نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 440 - 475 .

## 2-1-10-2 تعقد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية: حيث تتصف الأجهزة الإدارية

بخصائص وسمات معينة في الدول النامية مثل: تعدد مستويات التنظيم، وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيههم، وتشتت أقسام ووحدات التنظيم الإداري الواحد، والتكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية، ووجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.

## 3-1-10-2 البيروقراطية وتعقد الإجراءات: البيروقراطية مصطلح يوصف به الجهاز

الحكومي الذي تكون الرقابة عليه في يد مجموعة من الموظفين الرسميين الذين تحد سلطتهم من حرية الأفراد في هذا الجهاز، ومنهم القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار<sup>(1)</sup>.

## 4-1-10-2 عدم وفرة المعلومات اللازمة لصنع القرار واتخاذ: حيث تتوقف سلامة

القرارات وفعاليتها التي تتخذها القيادات الإدارية بالدرجة الأولى على سلامة المعلومات ودقتها وكفايتها التي سببني على أساسها القرار، ويلاحظ أن معظم الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص وعدم دقة المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات.

## 5-1-10-2 التخطيط غير السليم: وبعد ذلك من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة

الإدارية للدول النامية، مما يؤدي إلى عدم تحديد ووضوح الأهداف، وعدم وضوح الرؤية لدى القيادات الإدارية<sup>(2)</sup>

## 6-1-10-2 المشكلات البيئية والاجتماعية: ومن أهم هذه المشكلات: عدم استقرار الأنظمة

السياسية، الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، وغموض الأنظمة واللوائح وجودها، عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.

## 7-1-10-2 المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية: ومن أهم هذه المشكلات: عدم

توفر الكوادر القيادية ذات الكفاءة العالية، وعدم سلامة طرق اختيار القيادات الإدارية وأساليبها، وعدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية، وعدم اهتمام القيادات الإدارية بالأخذ بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات، واعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارات الأجنبية.

(1) Harold Laski' Burencracy , Encyciopedia of Social Sciences , Mc Millan co .NewYork , 1992 , P - 90

### 3 المبحث الثاني: مهارات العمل الإداري.

#### 3-1 تمهيد.

تقرض التحولات المجتمعية المعاصرة على أولئك الذين يمارسون العمل الإداري ضرورة التكيف والتوافق مع المتغيرات الجارية في البيئة التي تعيش فيها المنظمات والمؤسسات التي يعملون فيها، وخاصة التطور السريع في المستحدثات التكنولوجية، والتغير في الأهداف، والحاجة إلى التأكيد على الكفاءة في الأداء والفاعلية في الإنجاز، وتحقيق الجودة. وأصبحت الفاعلية، والكفاءة، والجودة من المقولات المتداولة في الفكر الإداري المعاصر، وهي أمور ترتبط بالمهارة، فلم يعد وجود العمل الإداري هدفاً في حد ذاته، وإنما في جودته وكفاءته<sup>(1)</sup> لذا فإنه لا بد للقيادات الإدارية من تطوير أساليبها ومهاراتها في العمل لتحقيق الجودة، وفي هذا الصدد يذهب السيد عليوه إلى أنه: " لا بد أن تكتسب القيادات الإدارية والفنية والخدمية المهارات الإيجابية والفعالة اللازمة لمواكبة هذه التغيرات والتحديات المتوقعة، وكما يجب أن تتسم الاستراتيجيات داخل المنظمات بالفاعلية والشمول بحيث تمثل جسراً قوياً يصل الماضي بالمستقبل عبر الحاضر"<sup>(1)</sup>.

ولا شك في أن تنمية مهارات القادة / المديرين، يسهم في نجاح التنظيم أو المؤسسة، ويؤدي إلى تحقيق التفاعل الإيجابي مع الأفراد وكذلك التفاعل مع المجتمع، إضافة إلى مواجهة الاحتياجات وتحسين الأداء.

وفي هذا المبحث يحاول الباحث تسليط الضوء على بعض المهارات الإدارية اللازمة لتحقيق الفاعلية والكفاءة والجودة في العمل الإداري، سواء تلك اللازمة للعمل الإداري بصفة عامة أو في مجال إدارة مؤسسات العمل الاجتماعي على وجه الخصوص، ويتناول العناصر الآتية:

1. التعريف بمفهوم المهارة.

2. النظريات المفسرة لاكتساب وتنمية المهارات.

3. أهمية تطوير وتنمية المهارات.

4. أساليب اكتساب المهارات.

5. المهارات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الناجح.

6. المهارات القيادية اللازمة للعمل الإداري في مؤسسات العمل الاجتماعي.

#### 3-2 التعريف بمفهوم المهارة Skill .

يستخدم مصطلح المهارة في مجالات متعددة، حيث يتم وصف الشخص القائم بالعمل على أحسن وجه بأنه شخص ماهر، أي أن لديه القدرة على القيام بعمل ما، أو إنتاج سلعة أو تقديم

(1) السيد عليوه، تنمية المهارات الإشرافية، ط 2، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 7.



خدمة معينة بكفاءة واضحة دون غيره من الأفراد<sup>(1)</sup> ولقد تعددت المحاولات التي وضعت لتعريف المهارة ويمكن استعراضها على النحو التالي:

- " المهارة هي القدرة على تحويل وترجمة المعرفة إلى نشاط وعمل ينتج عن الإنجاز المرتقب "<sup>(1)</sup>.
- " المهارة هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة، باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات "<sup>(2)</sup>.
- " القدرة على القيام بعمل معين بكفاءة واضحة تميز الفرد عن غيره "<sup>(3)</sup>.
- " الخبرة التقنية، أو القدرة على استخدام المعرفة بفاعلية وسهولة عند أداء الوظيفة "<sup>(4)</sup>.
- " القدرة على القيام بعمل من الأعمال، بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت "<sup>(5)</sup>.
- وتعرف المهارة في العمل الاجتماعي بأنها: " القدرة على دفع وتسيير عمليتي النمو والتغيير، والسيطرة عليها في حدود قدرة الجماعة وأعضائها واستغلال طاقاتهم إلى أقصى حد ممكن "<sup>(6)</sup>.
- وتعرف المهارة بأنها: "القدرة على استخدام المعرفة العلمية وتطبيقها في الواقع العملي" "<sup>(7)</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة أن المهارة مرتبطة بعناصر ومؤشرات محددة تتمثل في:

1. المهارة صفة نسبية تتوقف على عوامل ومتغيرات عديدة مثل المقومات الفطرية، والسمات الجسدية، والسمات العقلية، والمبادأة والابتكار.
  2. يتم اكتساب المهارة من خلال التدريب والممارسة ، كالمهارات المكتسبة، والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الإدارية.
  3. ترتبط المهارة بالكيف أو نوعية الأداء، وليس بمجرد الكم أو العدد.
- ويخرج الباحث ومن خلال التعريفات السابقة بتعريف للمهارة بأنها "القدرة على أداء العمل والمهام المحددة بكفاءة عالية، تقوم على الاختيار الرشيد للقرارات أو أنماط السلوك أو ردود الأفعال المناسبة، التي تتوافق مع الظروف المتاحة من حيث الوقت والإمكانات والتشريعات والسياسات والخصوصيات الاجتماعية والثقافية القائمة".
- وفي إطار هذا التعريف يمكن تحدد عدد من المؤشرات التي تكشف عن صفة المهارة،

وهي:

- (1) قاسم ضرار ، تنمية المهارات الإدارية والقيادية، مرجع سابق، ص 176.
- (1) علي السلمي ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 23.
- (2) أحمد محمد النكلاوي، مهارة الاتصال: تصورات، ورقة مقدمة للدورة التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2005، ص 2.
- (3) جلال الدين الغزوي ، مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، 2001، ص 46.
- (4) نواف كنعان ، القيادة الإدارية، مرجع سابق ، ص 305.
- (5) أعضاء هيئة التدريس بقسم الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، عمليات الممارسة في خدمة الجماعة، مركز نشر الكتاب الجامعي، القاهرة، جامعة حلوان، 2001- 2002، ص 116.

(1) Sue Henry, Group Skills in Social Work: A Four-Dimensional Approach, 2<sup>nd</sup> ed. (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1992), p. 20.

1- الابتكار وتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.

2- تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل تكلفة.

3- المفاضلة في اختيار القرار الأنسب

4- القدرة على حل المشكلات والمحافظة على الجماعة التابعة.

5- أن المهارات الواجب توافرها بالقائد منها ما هو مكتسب ومنها ما هو فطري ولا يمكن الاستغناء عن أحدها.

6- إن نجاح القائد أو فشله لا يعنى بالضرورة وجوب توفر المهارات جميعها

7- يرتبط أداء العمل بكفاءة عالية على عدة ظروف، كالوقت، والإمكانات المادية والبشرية، والقوانين والأنظمة.. الخ.

### 3-3 النظريات المفسرة لطرق اكتساب المهارات

من خلال مراجعة الباحث للتراث النظري حول النظريات الخاصة بأهمية المهارات وأساليب اكتسابها، فإنه يمكن تصنيفها في أربعة مداخل رئيسة، هي: نظرية الحاجات، ونظرية التعليم، ونظرية الوعي، ونظرية الاتصال، وسوف يتم عرض كل نظرية على النحو التالي<sup>(1)</sup> :

#### 3-3-1 نظرية الحاجات Needs Theory.

تعتبر نظرية ماسلو Maslow هي الركن المنظر لمدخل الحاجات، وهذه النظرية هي اتجاه فكري يعالج موضوع الحاجات الإنسانية من منظور فسيولوجي نفسي، وتؤكد هذه النظرية على وجود خمس مراتب للحاجات هي:

1. الحاجات الفسيولوجية Physiological or Survival needs.

2. حاجات الأمن والسلامة Safety and Security needs.

3. الحاجة إلى الانتماء والحب Belongingness and Love needs .

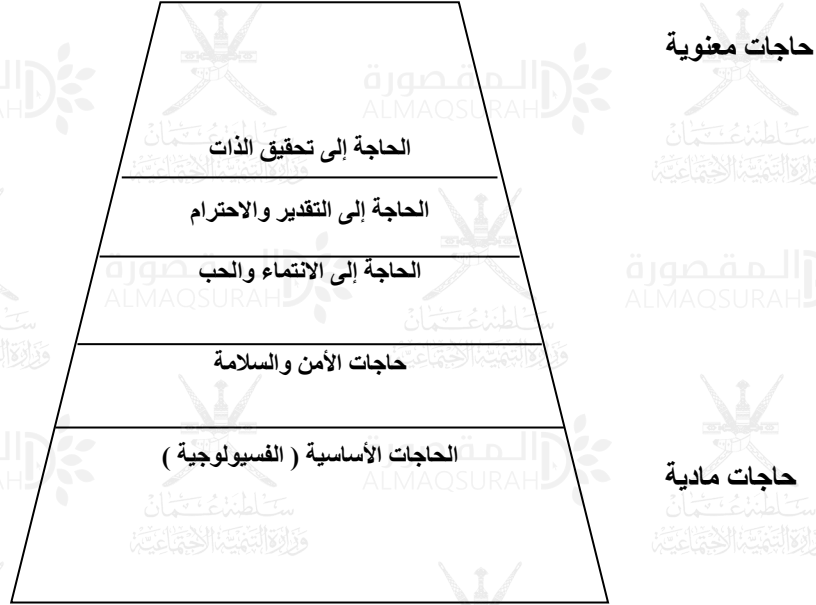
4. الحاجة إلى التقدير والاحترام Esteem needs.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات Self realization needs.

وينظر ماسلو إلى هذه الحاجات بصورة هرمية متدرجة تبدأ من أسفل إلى أعلى، أي أن الإنسان لا يهتم بحاجته التي تكون في الأعلى، إلا بعد أن يكون قد أشبع حاجاته في الأسفل، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل الآتي:

(1) جلال الدين الغزاوي، مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي، مرجع سابق، ص 72 – 94.

شكل رقم ( 5 ) يوضح مدرج ماسلو للحاجات الإنسانية



ويرى الباحث أن فهم حاجات العاملين والأدوار التي تلعبها هي الأساس في تحفيز الأفراد، وذلك باعتبار أن هذه الحاجات تمثل دافعاً قوياً للنشاط وبذل الجهود وشحن الهمة من أجل تحقيق الهدف المطلوب ، ولذا فإن القائد يجب عليه أن يلم بطبيعة حاجات مرؤوسيه وتصرفاتهم ودوافعهم حتى يمكن أن يوفر لهم البيئة الصالحة التي توفر الحافز لهم، وتمكنهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية0

ومن الشروط المهمة في إشباع هذه الحاجات : السماح للمرؤوس بممارسة حريته في الكلام ، وحرية القيام بعمل ما يريد تحقيقه، وحرية التعبير عن ذاته، والدفاع عن نفسه، والمعايير الخاصة بالعدالة والشرف، والمحافظة على الأمن والنظام0 و عليه فإن إشباع هذه الحاجات للمرؤوس سوف تؤدي إلى شعوره بأهمية ما يؤديه، وإلى ضرورة أداء مهامه بكفاءة وفاعلية من خلال تنمية قدراته ومهاراته0

### 2-3- نظرية التعليم Learning Theory.

ويرى أنصار هذه النظرية أن اكتساب المهارات في العمل يتم من خلال ربطها بالأمر أو الجوانب التعليمية ( عن طريق الحواس، والتفاعل مع البيئة المحيطة، وقراءة كتاب، والاستماع إلى محاضرة، والالتقاء بناس آخرين)، بحيث يمثل التعليم والتدريب العنصر الأساسي في اكتساب وتطوير المهارات.

### 3-3-3 نظرية الوعي Awareness Theory.

ويقصد به الوعي والدراسة بمشاعر الآخرين، فلا بد للقائد / المدير / الأخصائي أن يفهم العميل ومشاعره وأفكاره ومطالبه، ولا بد من اكتساب خاصية معرفة الذات، ويقوم فهم المهارة هنا على عملية الإدراك المعرفي والإيمان بأهمية قدرة ما يتم تطويرها من خلال الممارسة.

### 4-3-3 نظرية الاتصال Communication Theory.

تعتبر نظرية الاتصال هي الركن المكمل لهذه النظريات، والاتصال هو تلك العملية التي تستهدف نقل المعاني والأفكار وتحقيق التفاهم والتناغم بين طرفين أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وتقوم بينهم علاقة التغذية المرتدة ( العائدة ) التي تتأثر بالبيئة المحيطة. وهنا يظهر مفهوم المهارة في إطار عملية التثاقف أو الاتصال الثقافي والانتقال من خلال الاتصال بالآخرين، وما يتم نقله من معارف وخبرات تؤدي إلى تطور العمل والارتقاء بمستوى جودته وفاعليته\*.

وبعد هذا العرض المختصر لهذه النظريات فإن الباحث يستنتج بعض الجوانب المهمة من هذه النظريات :

- \* ضرورة إشباع حاجات المرؤوسين وحل مشكلاتهم والاهتمام بهم0
- \* ضرورة إعداد المرؤوسين وتعليمهم وإجراء الدراسات العلمية لتحديد المشكلات وتجريب الخطط المقترحة0
- \* الحوافز : حيث تلعب الحوافز دورا مهما في اكتشاف المواهب واجتذاب العناصر الطيبة وتشجيعها الدائم نحو التقدم 0
- \* الحوار المفتوح بين القائد وأتباعه من خلال تبادل الاتصال والآراء وتدارس المشكلات في حرية ووضوح0

### 4-3-4 أهمية تطوير وتنمية المهارات.

تؤدي عملية تطوير وتنمية المهارات المختلفة لأي فرد إلى العديد من الفوائد الإيجابية من أهمها<sup>(1)</sup>:

(\*) لمزيد من التفاصيل حول هذه النظريات راجع: جلال الدين الغزاوي، المرجع السابق.  
(1) قاسم ضرار، تنمية المهارات الإدارية والقيادية، مرجع سابق، ص 45 - 46.

1. رفع الروح المعنوية.

2. تمكين المؤسسة من إعداد المسؤولين بها للتغيرات السريعة التي تحدث.

3. تمكين القائد / المدير من التفاعل بكفاءة وقدرة وفعالية مع القوى العاملة الحديثة التي تتسم

بارتفاع مستوى التعليم والكفاءة.

4. إيجاد كادر إداري يساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف والمهام.

5. يساعد التدريب والتطوير الأفراد في البحث عن فرص وظيفية أفضل داخل أو خارج

المؤسسة فيما لو تم إنهاء خدماتهم.

6. تمكين المديرين والأفراد في الانتقال من عمل لآخر ومن إدارة لأخرى.

### 5-3 أساليب اكتساب المهارات.

على الرغم من أن اكتساب الفرد للمهارات يتم من خلال عمليات وخطوات متدرجة ومنظمة ومقننة، إلا أن العلماء والباحثين اختلفوا في أساليب اكتساب المهارة، فمنهم من يركز على الصفات الوراثية والقدرات الخاصة، بينما يركز آخرون على الصفات المتعلمة أي المكتسبة، ويمتد الاختلاف ليشمل التباين في رؤى أنصار الفكر الاشتراكي والرأسمالي أو نظم الحكم المختلفة. ورغم مثل هذه التباينات، فإن هناك اتفاقاً بين العلماء والدارسين على مجموعة من النقاط الخاصة بأساليب اكتساب المهارات تتمثل في<sup>(1)</sup>:

1. توفر القدرات الوراثية الخاصة بكل مهارة على حدة، مثل: (التعبيرية في الخدمة

الاجتماعية، واللفظية في المحاماة).

2. إتاحة الفرصة المناسبة لصقل القدرة وتوجيهها.

3. توفر فرص التدريب.

4. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5. الممارسة.

6. المتابعة.

7. الاستمرارية والتحسين والتطوير.

### 3-6 المهارات القيادية اللازمة للقائد الإداري الناجح<sup>0</sup>

هناك مجموعة من المهارات القيادية التي يجب أن تتوافر في القائد الإداري الناجح، والتي من خلالها يستطيع تنفيذ المهام الموكلة إليه، وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ويمكن الإشارة إلى أهم هذه المهارات فيما يلي:

(2) علي الدين السيد محمد، مقدمة في الخدمة الاجتماعية المعاصرة، بن، القاهرة، 2001 – 2003، ص70.

### 3-6-1 المهارات الذاتية أو الشخصية:

وهي مرتبطة ببعض السمات والخصائص الجسمية والنفسية والشخصية للقائد، وهي قدرات لا بد من توافرها في الشخص القائد، مثل: السلامة البدنية، والخلو من الأمراض المعقدة أو المزمنة أو المستعصية، وكذلك السلامة من الأمراض النفسية والعصبية. حيث تمكنه مثل هذه السلامة أو اللياقة البدنية والنفسية من العمل بجد ونشاط، كما تمكنه القدرات العقلية كالذكاء إضافة إلى المبادأة والاقتراح والابتكار التي ترتبط بها سمات الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها<sup>(1)</sup>.

### 3-6-2 المهارات الفنية:

وتتمثل في الفهم المتميز والجيد لنوع معين من النشاط الذي يتضمن الطرق أو المناهج أو العمليات أو الإجراءات أو التكتيكات الفنية، وهي تتضمن المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، وتتمكن مثل هذه المهارات الفنية من الوقوف على تقنيات وأساليب العمل الفاعل بما يساعد في تحقيق الاستخدام الأمثل للوقت والجهد وزيادة الانتاج والكفاءة في استخدام الموارد<sup>(2)</sup>.

### 3-6-3 المهارات الإنسانية.

وهي تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهي تستلزم الفهم المتبادل بين القائد وتابعيه. ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارات الإنسانية للقائد: الاستقامة أي احترام الأنظمة، والأمانة، والأخلاق، واحترام الآخرين، وتقدير مشاعرهم الوجدانية، ومشاركتهم في المناسبات المختلفة، وكذلك احترام العادات والتقاليد، والرموز الاجتماعية المختلفة للجماعة والمجتمع<sup>(3)</sup>.

### 3-6-4 المهارات الذهنية ( الفكرية).

وهي تعني قدرة القائد على رؤية وتصور التنظيم الذي يقوده، ومدى قدرته على فهم الترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات والتطورات التي تحدث في أي جزء من التنظيم على الأجزاء الأخرى، وينبثق من هذه المهارة : المهارة السياسية والمهارة الإدارية والرؤية المستقبلية<sup>(4)</sup>.

### 3-7 المهارات القيادية اللازمة للعمل في مؤسسات العمل الاجتماعي.

(1) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سابق، ص 319 - 327 .

(2) هناء حافظ بدوي ، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب. ت، ص 96.

(1) ماهر محمد صالح حسن ، القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط 1 ، ب.ن، القاهرة، 2004 ، ص ص 95 - 97.

(2) سالم بن سهيل زبيدي تبوك ، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 27 .

لا تختلف المهارات الإدارية اللازمة للعمل الإداري في مؤسسات العمل الاجتماعي عن غيرها من المهارات اللازمة للعمل الإداري في المؤسسات الأخرى ، ولكن تفرض طبيعة العمل الاجتماعي ونوعية الأنشطة والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، وكذلك نوعية العملاء الذين تخدمهم هذه المؤسسات ضرورة توافر مهارات معينة في القائد الإداري في مؤسسات العمل الاجتماعي، ويمكن تقسيم هذه المهارات إلى نوعين، هما :

1. المهارات الإدارية والفنية.

2. المهارات الإنسانية والاجتماعية.

### 1-7-3 المهارات الإدارية والفنية:

يمهد امتلاك القائد لمجموعة المهارات الإدارية والفنية الطريق من أجل تحقيق الأهداف، فالقائد الإداري يتعرض للعديد من المواقف والمصالح المتشابكة والمتصارعة داخل المنظمة وخارجها، ولذا لا بد من أن يكون مزوداً بمجموعة من المهارات الإدارية والفنية اللازمة للقيادة الناجحة للعمل، وهي:

#### 1-1-7-3 مهارة فهم توجهات السياسة العامة:

لا بد للقائد الإداري من إدراك وفهم العديد من العناصر ذات الصلة بالسياسة العامة، مثل: القيم الروحية، التعاليم الدينية، أيديولوجية المجتمع وتراثه الثقافي، الأهداف الاجتماعية الكبرى، المجالات التي ترى الدولة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية في تخطيط برامج مشروعات العمل، والاتجاهات العامة التي يجب الالتزام بها، والإلمام بمبادئ النظام الأساسي... الخ<sup>(1)</sup>.

#### 2-1-7-3 مهارة اختيار وتنمية المساعدين:

تعدّ هذه المهارة من أهم مهارات العمل، فمساعدا القائد الإداري هم الساعد الأيمن لنجاحه في تحقيق الأهداف والغايات، ويتم اختيار المساعدين وفقاً لشروط ومواصفات محددة ودقيقة من أهمها: التمتع بالمهارات الفنية، والمعلومات، والإمكانات العقلية والذهنية، والرغبة في العمل. والقائد الماهر يختار مساعديه بطريقة جيدة منذ البداية، ويضع الرجل المناسب في المكان المناسب لقدراته ومؤهلاته ومهاراته وخبراته، والتوجيه الدائم لهم من أجل اكتساب القيم الإيجابية للعمل، وكذلك تقييم الأداء الفعلي لهم وبيان أوجه القصور أو الضعف، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتوفير الظروف الملائمة لهم من أجل تحقيقهم لأفضل مستويات الأداء<sup>(2)</sup>.

(1) فاروق صالح عفيفي، أسس وضع السياسات الاجتماعية، ملف وثائقي عن الدورة التدريبية لتنمية المهارات القيادية للعاملين في مجال العمل الاجتماعي، القاهرة، الإدارة العامة للشؤون الاجتماعية والثقافية بجامعة الدول العربية، 1996، ص 1 - 3.

(2) على السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، مرجع سابق، ص 72.



### 3-1-7-3 المهارة في تأسيس علاقات اتصال ناجحة مع الآخرين:

الاتصال هو العملية التي يتم عن طريقها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان صغيراً أو كبيراً، وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب فيما بينهم. ويعتبر الاتصال الفعال من متطلبات القيادة الإدارية وذلك كونه عامل مؤثر في كل الوظائف والعمليات الإدارية جميعها. والقائد الإداري يقضي أكثر وقته في تحقيق أنواع مختلفة من الاتصالات: كالحديث مع المرؤوسين أو العملاء، أو كتابة الرسائل والتقارير والبرقيات، أو قيادة الاجتماعات، أو الاطلاع على أية معلومات. والقائد لا يحقق أهدافه إلا من خلال الآخرين والتعامل معهم، فيجب عليه أن يكون متصل فعال داخل مجتمعه أو المنظمة التي ينتمي إليها. ومن أهم المهارات اللازمة لإتمام عملية الاتصال: التحدث، والقراءة بصوت واضح، والاستماع والإنصات، والكتابة الصحيحة، واستخدام لغة الإشارات، واستخدام وسائل الاتصال الحديثة في العمل، ومشاركة الآخرين مناسباتهم المختلفة، ومهارات أخرى ذات علاقة: كمهارة التفكير، والتأثير، والإقناع، والقدرة على التفاوض (1).

### 4-1-7-3 مهارة التوجيه والإشراف:

تعدّ عملية التوجيه والإشراف من الوظائف التي يقوم بها القائد الإداري في المنظمة، وهي بمثابة الدعم الفني والإرشاد العملي للقائمين بالعمل ومساندتهم وتنمية قدراتهم لرفع الكفاءة، وتحقيق الأهداف، وذلك من خلال توفير بيئة العمل المناسبة، وإثارة اهتمام المرؤوسين لأهداف العمل وذلك في الوقت المناسب والصحيح وكذلك بالقدر المناسب، ومن أهم المبادئ الأساسية في التوجيه والإشراف ما يلي (2):

1. تزويد المرؤوس / المخطط بالمعلومات اللازمة والكافية عن الأعمال الموكلة إليه، والمؤسسة التي يعمل بها.
2. الإشادة بالعمل الجيد للموظف والإنجازات التي يحققها.
3. استخدام النقد البناء بهدف تحسين العمل.
4. عدم التعالي على المرؤوسين.
5. العدالة.
6. الإخلاص لأفراد المجموعة / المرؤوسين.
7. تشجيع المرؤوسين على تطوير أنفسهم.

(1) محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات الاتصال : فن الاستماع والحديث، ط2، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص11.

(1) السيد عليوه، تنمية المهارات الإشرافية، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص ص 19 - 31.

8. توفير البيئة الصحية للمرؤوسين.

### 3-7-1-5 مهارة التعامل مع الرؤساء:

من الأمور المهمة للقائد أن يكون على دراية بالأساليب المناسبة للتعامل مع من هو أعلى منه في السلطة، حيث يؤدي استمرار التواصل الجيد والعلاقات الوثيقة مع القيادات الإدارية الأعلى إلى الوقوف على التوجهات العامة، وكيفية التعامل مع المشكلات والصراعات وكسب الثقة والإيمان بالقدرة على الإنجاز، وتنعكس العلاقات غير الإيجابية مع الرؤساء بصورة سلبية على قدرة القائد الإداري على الإنجاز وتحقيق الأهداف، ومن الأمور المهمة في هذا المجال<sup>(1)</sup>:

1. الحصول على موافقة الرئيس فيما يريد القائد عمله، ويتطلب ذلك أن يكون ماهراً في تقديم قضيته وفي الإقناع، وفي تحديد الوقت المناسب لمناقشته، وطريقة تقديم الموضوع.
2. التعامل معه فيما يتعلق بالمشكلات، وذلك من خلال عدم مفاجأته بالمشكلة بل إحاطته بشكل دائم، والسعي إلى معرفة وجهات نظره دائماً.
3. التأثير على الرئيس لأن يكون واثقاً منه، ويتقبل المقترحات وذلك من خلال التعامل معه بصراحة ووضوح، وأنه موجود لمساعدته، وكذلك الاستجابة لطلباته بسرعة، وتنفيذ ما يطلبه بدقة.

### 3-7-1-6 مهارة إدارة الوقت:

ويقصد بإدارة الوقت: "تنظيم استخدام الوقت أفضل استخدام ممكن، بما يساعد الشخص على تحقيق أهدافه في العمل وأهدافه الشخصية معاً"<sup>(2)</sup>، ويعدّ الوقت من أهم الموارد فهو لا يمكن تعويضه ولا يمكن ادخاره، ولا يُشترى بالمال، وهذا يدل على أن استخدام الوقت أفضل استخدام هو المهمة الأولى للقائد. ومن المهارات المهمة في إدارة الوقت: تخطيط الوقت، وتسجيله، وموازنته، والاقتصاد في استخدامه، وترتيب العمل، وتفويض السلطة، وتنظيم الأعمال الكتابية. ويشير "محمد عبد الغني" إلى الوصايا العشر في التعامل مع الوقت، وهي (3):

(2) ميشيل ارمسترونج، إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، مرجع سابق، ص 217 – 221.  
(1) حسن السيد طه، إدارة الوقت، ملف وثائقي عن الدورة التدريبية لتنمية المهارات القيادية للعاملين في مجال العمل الاجتماعي، جامعة الدول العربية، القاهرة، 14 – 26/6/1997، ص 1.  
(2) محمد عبدالغني هلال، مهارات إدارة الوقت، ط 2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة: 1990، ص 94.

1. احتفظ بدفتر تخطيط مواعيد معك دائما.
2. اجعل أهدافك دائما شهرية.
3. اصنع الأهداف طبقا لرغباتك.
4. اجعل تقييمك للنتائج شهريا.
5. خطط للأنشطة المرتبطة مباشرة بالأهداف يوميا.
6. تقيم الوقت جزء من أنشطتك.
7. اجعل استخدامك للساعة مقتصدا.
8. ابدأ من الآن في إدراك قيمة كل دقيقة تمر عليك.
9. ابدأ في استغلال الوقت كقيمة.
10. أنت لا تملك من الوقت إلا الحاضر.

### 7-1-7-3 مهارة إدارة الاجتماعات:

تشغل الاجتماعات نسبة عالية من وقت القائد، ويصعب إدارة المؤسسات بكفاءة ما لم تستخدم الاجتماعات، وذلك بالاتصال مع المرؤوسين والرؤساء والزملاء في العمل. والاجتماع يعني " لقاء مجموعة من الأفراد ينتمون غالبا إلى كيان تنظيمي واحد يجتمعون بشأن تبادل الأفكار والمعلومات والمنفعة المشتركة وذلك بغرض اتخاذ القرار لحل مشكلة ما ". ويتوقف نجاح أي اجتماع على العديد من الخطوات، وخاصة الإعداد والتحضير له ومن أهمها: التخطيط للاجتماع، وتنظيمه، وتنفيذ وإدارة الاجتماع، والمساهمة الفعالة للأعضاء في الاجتماع. ومن أهم المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات بكفاءة (1):

1. معرفة الشيء المراد إنجازه من خلال الاجتماع.
2. كتابة جدول أعمال الاجتماع.
3. تحديد مسؤول عن إدارة جدول الاجتماع.
4. وجود أسس وقواعد يسير عليها الاجتماع مثل: الصراحة، والسرية، والوضوح.
5. معرفة كيفية معالجة مشكلات الاجتماع.
6. عدم عقد الاجتماعات غير الضرورية.
7. عدم استخدام الاجتماع للموضوعات السريعة الطارئة.
8. إشراك الأفراد الذين لديهم القدرة على المساهمة بالأفكار في الاجتماع.

### 7-1-8 مهارة استخدام التكنولوجيا:

تمثل تقنية الاتصالات والمعلومات الركيزة الأساسية للاقتصاد الحديث، وأصبح لا غنى عنها في الإدارة الحديثة ، ويفرض ذلك ضرورة توفر قيادات إدارية واعية ومدركة لأهمية استخدام التكنولوجيا وماهرة في التعامل معها، ويقصد بالإدارة الإلكترونية " هي منظومة إلكترونية

(1) أحمد ماهر، مهارة إدارة الاجتماعات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص13.

متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة" (1).

وعليه فإن القائد العصري يتحتم عليه مسايرة الوضع العالمي الجديد المتمثل في ثورة المعلومات، والحاسب الآلي، والإنترنت، والحكومة الإلكترونية، وذلك في إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وتشجيعه على استخدام التقنية الحديثة في العمل، والاستفادة من ذلك لتسهيل وتبسيط الإجراءات في العمل.

### 3-7-1-9 مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية:

يعدّ التخطيط ووضع رؤية واستراتيجية واضحة وقوية للمنظمة من العناصر المهمة في الإدارة، ومن المهارات والمعلومات اللازمة للمدير، وذلك لتحقيق التكيف مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، إذ إن القائد الإداري يجب أن يكون مطلعاً على المستقبل، والاهتمام باحتمالاته وليس مشكلات اليوم فقط، وكذلك الاهتمام بالمنظمة لجعلها على أفضل حال على المدى البعيد. ويمكن تعريف التخطيط Planning بأنه: "العملية التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف واختيار أفضل السبل لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة" (2).

ومن هنا تبرز أهمية التخطيط للقائد الإداري كونه يمثل تنبؤ بالمستقبل، والاستعداد لمواجهة ذلك المستقبل، وينبغي على القائد الإداري الإلمام بعناصر التخطيط بدءاً من تحديد رؤية المنظمة ورسالتها، ودراسة واقع البيئة المحيطة به، ووضع الأهداف القابلة للتنفيذ، واقتراح الوسائل ووضع البدائل، واختيار أنسب البدائل. أما الرؤية المستقبلية Vision فهي تمثل الغايات المطلوب تحقيقها والأمال التي يسعى القائد أو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل. وهنا يبرز دور القيادة الإدارية العليا في وضع الرؤية من خلال الإجابة عن العديد من التساؤلات، أهمها: كيف يمكن تصميم الرؤية؟ كيف يمكن أن تكون هناك رؤية مستقبلية يتم دفعها بصورة مستمرة؟ كيف يمكن تحديد رؤية المنظمة؟ كيف يمكن مشاركة القيادات الإدارية والعاملين في وضع رؤية ورسالة المنظمة؟ كيف يمكن توصيل الرؤية للقيادات والعاملين بالمنظمة كافة؟ (3).

### 3-7-1-10 مهارة اتخاذ القرار:

(1) محمد بن أبو بكر بن سالم الغساني، متطلبات إعداد وتأهيل القيادات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل، ندوة دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في إعداد وتأهيل القيادات في القرن الحادي والعشرين، معهد الإدارة العامة، مسقط، 2005، ص 174.

(1) محروس محمود خليفة، دليل تحليلي لإدارة المؤسسات الاجتماعية، سلسلة الدراسات الاجتماعية في التدريب الاجتماعي، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 1992، ص 159.

(2) عابدة سيد خطاب، نادبة أبو فخره مكاوي، القيادة الإدارية الفعالة، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2005، ص 20.

يعد اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وذلك باعتبار أن الإدارة ما هي إلا سلسلة متتابعة من اتخاذ قرارات لمواجهة مواقف معينه، والقرار هو: "خيار من بين عدة بدائل وإجراءات عملية، لمعالجة مشكلة معينة"<sup>(1)</sup>. ويتم اتخاذ القرار وفقاً لأنماط ثلاثة: اتخاذ القرار بالخبرة والإحساس الشخصي، اتخاذ القرار بالدراسة والتحليل، اتخاذ القرار بالجمع بين النمطين السابقين. ومن الأمور المهمة التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري في مؤسسات العمل الاجتماعي هي المهارة في عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال عدم التسرع في جمع المعلومات، والوصول إلى الاستنتاجات قبل تحديد المشكلة بدقة، وعدم اتخاذ القرار بفكر متحيز ورأي مسبق، وعدم التأثير بأفكار وتوجهات الآخرين والاعتماد على مفاهيم شائعة، وعدم إشراك غير المختصين في اتخاذ القرار، ومتابعة القرار بعد اتخاذه .

### 3-7-1-11 مهارة القدرة على التفاوض:

التفاوض هو " نقاش بهدف الوصول إلى اتفاق بين طرفين كل منهما يود التوصل إلى نتيجة ما في النهاية "<sup>(2)</sup>، وهو علم وفن في نفس الوقت، وتعد مهارة من المهارات الإدارية التي يجب أن يتحلى بها القائد، وهي ضرورية وحتمية كوننا نعيش في عصر المفاوضات والمناورات سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، حيث إن القائد الإداري في مؤسسات العمل الاجتماعي يتعرض للكثير من المواقف المختلفة التي تستدعي منه فهماً كاملاً وعميقاً لعملية التفاوض. ومن أهم المهارات اللازمة في التفاوض ما يلي <sup>(3)</sup>:

1. عدم مقاطعة الطرف الآخر.
2. تكلم أقل واستمع أكثر.
3. صياغة ما تم التحدث بشأنه.
4. استخدام الفكاهة والتعبيرات الإيجابية.
5. تأجيل المناقشة أو طلب فترة راحة.
6. تحديد أهداف مبدئية واضحة قبل المناقشات.
7. تلخيص ما تم التوصل إليه.
8. توضيح النقاط التي يشوبها الخلاف.
9. تجنب اللغة الضعيفة في التفاوض مثل ( نحن نأمل - نحن نفضل ) .
10. تجنب اللغة العدائية في التفاوض مثل ( غير عادي - أمر مستحيل ) .
11. عدم انتقاد الطرف الآخر.
12. البحث عن أرضية مشتركة تبدأ منها

(3) قاسم ضرار، تنمية المهارات الإدارية والقيادية ، مرجع سابق، ص 291.

(1) بهيجة الديلمي ، ورشة عمل المهارات القيادية للمرأة، مرجع سابق، ص 17.

(2) أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 21.

والانتقال منها إلى موضوعات أخرى.

14. عدم الصراع والإثارة وفقدان الأعصاب.

13. تقديم الأسباب القوية القليلة.

15. عدم مهاجمة ولوم الآخرين .

وتعدّ عملية التفاوض في مؤسسات العمل الاجتماعي بصفة عامة وفي دوائر ومؤسسات وزارة التنمية الاجتماعية بصفة خاصة من العمليات المهمة في تقديم الخدمات المختلفة ، فعلى سبيل المثال فيما لو تأكد للأخصائي أو الباحث الاجتماعي وجود ظروف اقتصادية لأسرة ما، فهنا يبرز دور العاملين في هذه المؤسسات من خلال اقناع أفراد هذه الأسرة نحو توفير فرص عمل مناسبة لقدراتهم وإمكاناتهم أو منحهم مشروع مورد رزق مناسب يكون مصدر عيش كريم لهم، وذلك بدلا من الاعتماد على معاش الضمان الاجتماعي، وكذلك أثناء ملاحظة وجود ظواهر سلبية.

### 3-7-2 المهارات الإنسانية والاجتماعية.

يرجع الاهتمام بالمهارات الإنسانية والاجتماعية إلى كونها من العناصر المهمة التي تحدد طبيعة التفاعلات اليومية للفرد مع المحيطين به سواءً بشراً أم مجتمعاً أم منظمات ... الخ. والقائد الإداري في مؤسسات العمل الاجتماعي لا بد أن يتحلى ببعض المهارات التي تمكنه من أداء عمله الذي يتميز بطبيعة مختلفة في التعامل مع شرائح ذات وضعية خاصة بالأحداث، والفقراء، والمسنين، وذوي الاحتياجات الخاصة.

وتبرز المهارات الإنسانية والاجتماعية في مدى قدرة القائد على إقامة علاقات طيبة ووثيقة مع المحيطين به، وقدرته على التعامل المناسب مع المستفيدين (العملاء)، والمهارة في تشجيع المشاركة الأهلية والتطوع، واستخدام موارد البيئة أفضل استخدام، وجلب التمويل اللازم لبرامج العمل الاجتماعي، وغيرها من المهارات ذات الطبيعة الاجتماعية البحتة التي يحتاج لها القائد الإداري في هذه المؤسسات. كما أن هذه المهارات تيسر للقائد إدارة علاقات العمل سواء مع التابعين والمرووسين أو مع البيئة المحيطة وتجنبه نشوء الصراعات معهم، وكذلك مواجهة المواقف المحرجة، إضافة إلى أنها تساعد في الاستفادة من الآخرين. ويعد توفر المهارات الإنسانية والاجتماعية أمراً ضرورياً للقائد في مؤسسات العمل الاجتماعي نظراً لما تتطلبه طبيعة العمل في تلك المؤسسات من التعامل والتواصل مع الآخرين، والحاجة إلى ترسيخ الشعور بالألفة والثقة فيما بينهم. وفي المقابل فإن انخفاض تلك المهارات قد يسبب للقائد العديد من الصعوبات كالفشل في إقامة العلاقات الودية، وعدم القدرة على تحقيق الأهداف، وعدم

القدرة على كسب ثقة المجتمع وتأييده والأفراد التابعين له، وعدم القدرة على فهم وتفسير سلوك ومقاصد الآخرين<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن الباحث سوف يتطرق إلى بعض المهارات الإنسانية والاجتماعية التي يتطلب توافرها للقائد في مؤسسات العمل الاجتماعي وذلك على النحو التالي:

### 3-7-2-1 مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية:

السياسة الاجتماعية هي جزء من السياسة العامة لأية دولة، والسياسات تساعد على توجيه الجهد نحو تحقيق الأهداف، ويمكن تعريف السياسة الاجتماعية بأنها: "مكون أساسي من السياسة العامة للمجتمع، وتمارس باستخدام الآليات المتعارف عليها في العرف السياسي، وتهدف إلى تحقيق قدر متزايد من العدالة الاجتماعية، وذلك عن طريق توفير خدمات متنوعة ومتكاملة لأفراد المجتمع ككل وللفئات أكثر احتياجاً على وجه الخصوص، وهي بذلك تعمل على تشكيل المجتمع لما يضمن صالح أفرادِهِ ومصالحه ككل"<sup>(2)</sup>.

وتعد السياسة الاجتماعية بمثابة دستور العمل الاجتماعي الذي يتحتم أن يلتزم به القائد والمخطط والأخصائي لمشروعات وبرامج هذا العمل، ومن ثم يكون على القائد الإداري في مؤسسات العمل الاجتماعي معرفة أهداف السياسة الاجتماعية لتحقيق العدالة الاجتماعية، والتضامن الاجتماعي، وأن الأسرة هي أساس المجتمع، وتجديد وتطوير النظم الاجتماعية، وكذلك لا بد له من معرفة وفهم مجالات عمل السياسة الاجتماعية التي ترى الدولة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية عند التخطيط. إضافة إلى ذلك فإنه لا بد للقائد من الإلمام بالتشريعات والقوانين والأنظمة الاجتماعية سواء على مستوى المنظمة التي يعمل بها أو على المستوى العام للدولة كقوانين الإسكان، الإجراءات، الضمان الاجتماعي، التأمينات الاجتماعية، العمل، الطفل، المعوقين، تنظيم الجمعيات والمؤسسات الخاصة .... الخ<sup>(3)</sup>.

### 3-7-2-2 المهارة في فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي:

ويقصد بها المبادئ والقواعد العامة التي يلتزم بها القائد في مؤسسات العمل الاجتماعي في عمله مع وحدات العمل (فرد - جماعة - مجتمع) في علاقته بهم، حيث يساعد الالتزام بهذه المبادئ القائد الإداري في أداء عمله، وتحقيق الأهداف بصورة فاعله وعلى مستوى عال من الجودة وبأفضل أسلوب ممكن. ذلك أن العبرة في مؤسسات العمل الاجتماعي لا تكون بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف في حد ذاتها - وبأي أسلوب كان - وإنما بالأسلوب الذي يتوافق مع المبادئ والأخلاقيات التي يتميز بها العمل الاجتماعي أو مهنة الخدمة الاجتماعية<sup>(4)</sup>.

(1) طريف شوقي محمد فرج، المهارات الاجتماعية والاتصالية: دراسات وبحوث نفسية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 17 - 19.

(1) عبد الحليم رضا عبد العال، السياسة الاجتماعية: أيدولوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2003، ص 9.

(2) مصطفى عبدالعظيم فرماوي، السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2005، ص 19.



وقد حددت الرابطة الوطنية للأخصائيين الاجتماعيين اثنتي عشرة مهارة أساسية لممارسة الخدمة الاجتماعية، وهي (1):

- 1- القدرة على الإنصات إلى الآخرين.
- 2- المهارة في الحصول على المعلومات ووضع الحقائق المناسبة معاً لإعداد التاريخ الاجتماعي للمشكلة، وتقديرها وكتابتها التقرير الخاص بها.
- 3- المهارة في تكوين العلاقة المهنية التي يتم من خلالها مساعدة العملاء والمحافظة عليها.
- 4- المهارة في ملاحظة السلوكيات اللفظية وغير اللفظية، واستخدام معارف نظريات الشخصية والمناهج التشخيصية.
- 5- المهارة في إشراك العملاء (أفراداً، وجماعات، وأسر، ومجتمعات) في جهود حل مشكلاتهم، والحصول على ثقتهم في هذا الشأن.
- 6- المهارة في مناقشة الموضوعات الوجدانية والعاطفية الحساسة بشكل بناء وبدون لجوء الأخصائي الاجتماعي للتهديد.
- 7- المهارة في إيجاد حلول مبتكرة لإشباع احتياجات العملاء.
- 8- المهارة في تحديد وقت إنهاء العلاقة المهنية العلاجية.
- 9- المهارة في إجراء البحوث أو تفسير نتائجها وتفهم التراث العلمي للخدمة الاجتماعية.
- 10- المهارة في الوساطة والتفاوض بين الفرقاء.
- 11- المهارة في تقديم خدمات التدريب داخل المؤسسات الاجتماعية.
- 12- المهارة في تفسير وتوضيح الاحتياجات الاجتماعية، وعرضها على الجهات الممولة، وعامة المواطنين، والمشرعين.

كما اشترط مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية "Council on Social Work Education" أن تتضمن البرامج الدراسية على مستوى البكالوريوس والماجستير في جميع كليات وأقسام كليات الخدمة الاجتماعية في أنحاء الولايات المتحدة تزويد طلاب الخدمة الاجتماعية المحتويات الخاصة بالمهارات الآتية (2):

- 1- المهارة في تحديد قضايا ومشكلات العملاء.
- 2- المهارة في تحديد البدائل المتاحة للتدخل المهني.
- 3- المهارة في اختيار وتطبيق أسلوب التدخل المناسب.

(1) Barker, Robert, The Dictionary of Social Work, 2nd ed., (Silver Spring: NASW Press), p. 233.

(2) Zastrow, Charles H. (1999). The Practice of Social Work, 6th ed. (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company), p 29.

- 4- المهارة في استخدام الأسلوب المناسب لمتابعة وتقويم مخرجات ونتائج التدخل المهني.
- 5- المهارة في تطبيق المعارف المستمدة من البحوث العلمية والتقنيات الأكثر تقدماً.
- 6- المهارة في إنهاء العلاقة المهنية.

### 3-2-7-3 : مهارة استخدام موارد البيئة وتمويل برامج العمل الاجتماعي:

من أهم مهارات نجاح القائد في منظمته أو مجتمعه الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والطبيعية، والطاقات، والإمكانات المادية والتكنولوجية والمعلوماتية المختلفة، ولذا فإن القائد لا بد أن يكون على علم ودراية بمراد المجتمع المحلي وكيفية استغلالها لصالح المنظمة، وصالح الأعضاء، ولصالح المجتمع بأكمله، حيث إن ذلك يؤدي إلى إمكانية تقديم الخدمات اللازمة للأفراد والجماعات بشكل يتفق مع أهداف المؤسسة<sup>(1)</sup>.

ويعدّ المال من العناصر الأساسية لاستمرار المنظمة الاجتماعية، فإذا لم يتوفر المال اللازم لأداء المنظمة لمهامها وأغراضها وأنشطتها أدى ذلك إلى عدم استقرارها وكفاءتها. ويقصد بتمويل الهيئات والمؤسسات " تزويدها بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها، أو ما تحصل عليه من مال خاص أو عام لتحقيق أهدافها في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية "<sup>(2)</sup>.

ومن المعلوم أن المنظمات الحكومية يتم تمويلها وفق موازنة يتم تخصيصها من قبل الحكومة، إلا أن المنظمات والجمعيات الأهلية تسعى إلى تمويل برامجها وأنشطتها وفق عدة أساليب منها: التبرعات المنتظمة، والطوابع والإيصالات، والحفلات والأسواق الخيرية، واليانصيب، والإعانات الحكومية، والهبات، والأوقاف الخيرية. ولذلك فإن القائد لا بد له أن يوظف ما لديه من مهارات واهتمامات من أجل عملية جمع الأموال لصالح المنظمة وذلك من خلال<sup>(3)</sup>:

1. الدراية الجيدة بخطط وبرامج المنظمة لجمع المال.
2. الوعي بالحالات التي قد تدعو الناس للتبرع.
3. المشاركة في توثيق الصلات مع جهات التمويل الرئيسية.
4. كتابة الخطابات.
5. مصاحبة الآخرين أثناء القيام بزيارات جمع الأموال.
6. القيام بالتبرع الشخصي قبل طلب الغير.

### 3-2-7-4 : مهارة تشجيع المشاركة التطوعية:

(1) أحمد مصطفى خاطر، الخدمة الاجتماعية: مناهج الممارسة، مجالات العمل، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2004، ص 154.  
(2) محمد عبد الفتاح محمد عبدالله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص 254.  
(3) فيشر هاو، جمع الأموال وعضو مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية، ترجمة سلامة البابلي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1998، ص 17.

يستند العمل الاجتماعي على مشاركة سكان المجتمع في إحداث التغيير المطلوب من أجل إشباع حاجاتهم الأساسية وذلك بالتنسيق والتعاون مع الأجهزة والهيئات الحكومية العاملة في هذا المجال،

وهذا ما يساعد على تنمية المسؤولية الاجتماعية بين المواطنين.

وبعد إشراك الأهالي في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتهم من الأمور المهمة في مؤسسات العمل الاجتماعي، وهذا ما يؤدي إلى تنمية شعور الفرد لمسؤوليته نحو المجتمع الذي ينتمي إليه، إضافة إلى أهمية إشراك العملاء ( الناس ) في توفير الخدمات التي يحتاجون إليها، بدءاً من عمليات الدراسة والتخطيط وحضور الاجتماعات وتقديم العون المادي ... الخ (1).

وبعد التطوع من أهم صور المشاركة الأهلية في العمل الاجتماعي، والذي يعرف بأنه: "الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للاشتراك في تحمل مسؤوليات المؤسسات الاجتماعية التي تعمل على تقديم الرفاهية الانسانية، وعلى أساس أن الفرص التي تنتهي لمشاركة المواطن في أعمال هذه المؤسسات الديمقراطية ميزة يتمتع بها الجميع وأن المشاركة تعهد يلتزمون به"(2). وعليه فإن التطوع يسهم بدور كبير في ميادين الرعاية الاجتماعية، وهو جهد مساند للعمل الحكومي والأهلي، والقائد في مؤسسات العمل الاجتماعي لا بد وأن يعمل على تشجيع عملية التطوع، وذلك من خلال فهمه وإدراكه للشروط الواجب توافرها في الشخص المتطوع، وكذلك صور التطوع وأهميته.

### 3-7-2-5 مهارة المشورة والعمل الفرقي:

يعد القائد في مؤسسات العمل الاجتماعي بمثابة مستشار اجتماعي، فهو يعمل على توفير الظروف الملائمة داخل المنظمة التي يعمل بها كي يستطيع أن يساعد المستفيدين بأفضل ما يمكن. ويقصد بدور المستشار: " ذلك التفاعل الذي يتم بين القائد كمستشار يستخدم مهاراته في مجال تخصصه لمساعدة طالبي الاستشارة على مواجهة مشكلة حالية يعانون منها ومساعدتهم على التفكير بانتظام وموضوعية لمواجهة المشكلات، وزيادة قدراتهم على انتقاء أنسب الحلول لها، مستخدماً في ذلك أحدث معارف الخدمة الاجتماعية لمساعدة الناس أنساق العملاء على تحقيق أهدافهم "(3).

ولذلك فإنه لا بد وأن تتوفر العديد من المهارات لدى القائد في مجال المشورة كمهارات كسب الثقة، والمهارات المتعلقة بالعلاقات الانسانية، ومهارات التقويم، ومهارات العمل بين المنظمات، ومهارات تحديد المشكلة وتشخيصها. كما أن العمل الفرقي يلقي أهمية كبيرة في مؤسسات العمل الاجتماعي، حيث يتطلب إنجاز العمل بهذه المؤسسات تكامل جهود العديد من العاملين لخدمة العمل، ومن ثم يكون لمهارة إدارة وتوجيه العمل الفرقي دور مهم في تحقيق التنسيق والتكامل ومنع التعارض في خدمة العملاء، وقد أوضح "زيفان وماكدونالد" تأثير العزلة في مجال العمل، وأثبتنا أن التغيير التنظيمي والمشاركة وعدم الثقة لها تأثير ذو دلالة على الشعور بالعزلة على المستوى الفردي. كما ثبت أن هناك

(1) رشاد أحمد عبد اللطيف، نماذج ومهارات وجهات تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 209 – 211.

(2) مسعد الفاروق محمد حموده، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1995، ص 221.

(1) ماهر أبو المعاطي علي، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية: أسس نظرية، نماذج تطبيقية، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2003، ص7.

تأثيراً أقوى للمشاركة في كل من القرارات الروتينية والاستراتيجية، وأن المشاركة تمثل مكوناً أساسياً في النماذج الحديثة للمنظمات المرنة، وأن التنفيذ الناجح لأنماط العمل المرنة يتطلب العمل الفريقي، واستقلالية جماعات العمل، والرقابة على الجودة في المنظمات (1).

#### 4 المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

اتضح للباحث من خلال مراجعة التراث العلمي المتاح حول القيادة الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي وجود ندرة واضحة في الدراسات المتعلقة بالموضوع، وأن الجانب الأكبر من الدراسات في البحوث التي تمت في هذا المجال جاءت من جانب علماء الإدارة والفكر الإداري، وهي متأثرة بتوجهاتهم الفكرية النظرية والمنهجية، ولم يجد الباحث إلا دراسة واحدة أجريت في هذا المجال من المنظور الاجتماعي. وفيما يلي عرض للدراسات السابقة وهي على النحو التالي:

##### 1-4 الدراسات المحلية.

1-1-4 دراسة "عبد الفتاح"، تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان، 1994(2).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد خصائص القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية في سلطنة عمان، وتحليل المؤشرات الإحصائية المتعلقة بذلك، كما هدفت إلى تحليل دور العملية التدريبية وجهود التنمية الإدارية بوجه عام في تكوين وتنمية القيادات الإدارية، ووسائل تحقيق تلك التنمية على أسس علمية سليمة، وإلى الخروج بتوصيات مناسبة تساهم في المحافظة على قوة الدفع في مجال تنمية القيادات الإدارية، وضمان استمرارية عملية تكوين صف ثان من تلك القيادات بشكل منظم.

وتلخصت أهم نتائج تلك الدراسة فيما يلي:

1. انخفاض متوسط أعمار النسبة الكبرى من القيادات الإدارية.
2. أن نسبة الجامعيين بين القيادات الإدارية بلغت ( 54.9 % ) وهذه نسبة جيدة.
3. أن نسبة ( 66.7 % ) من المجيبين قد حصلوا على حوافز مختلفة أثناء عملهم.
4. أن نسبة ( 64.5 % ) من المجيبين يفضلون التركيز على العمل أولاً، بينما يفضل ( 31.2 % ) الحصول على رضا المرؤوسين أولاً.

(1) Zeffane , R; & Macdonald, Uncertainty, Participation and Alienation: Lessons for Work Place Restructuring. International Journal of Sociology and Social Policy, Vo1.13, D;(1993) : PP (5-6).  
(2) نبيل عبد الحافظ عبدالفتاح، تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عمان، مرجع سابق.

5. أن القيادات الإدارية ما زالت تحتاج إلى قدر كبير من التنمية والتدريب في

مختلف مجالات المهارات الإدارية والقيادية.

6. وجود فرق ملموس بين شاغلي الوظائف القيادية من حيث: المؤهل،

والعمر، والخبرة، والدرجات المالية.

#### 2-1-4 دراسة "تبوك"، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية

للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، 2001<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي في الهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان من وجهة نظر القيادات الإدارية، وكذلك تحديد أهم المعوقات التي تحد من جهود القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى أسلوب الدارسة الاستطلاعية، وتم جمع المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى المصادر الثانوية المتمثلة بالأدبيات التي تبحث في موضوع الدراسة.

وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف القيادية في الهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان والبالغ عددهم ( 299 ) فرداً، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي لا يختلف باختلاف كل من (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة) كل على حدة، بينما يختلف دورها باختلاف المستوى الوظيفي، وهذا يؤدي إلى تفاوت السلطات القيادية الممنوحة للقادة باختلاف مستوياتهم الوظيفي، بينما لا يتأثر دورهم بعوامل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة.

#### تعليق على الدراسات المحلية السابقة:

أولاً: قلة عدد الدراسات المحلية في مجال القيادة ومهارات العمل الإداري، وتكاد أن تكون معدومة في مؤسسات العمل الاجتماعي.

ثانياً: الدراستان السابقتان تم تطبيقهما على عينة القيادات الإدارية في المؤسسات العامة بجهاز الخدمة المدنية في سلطنة عمان، وهذا ما يتوافق مع الدراسة الحالية من حيث عينتها وتطبيقها على القيادة الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي (وزارة التنمية الاجتماعية).

ثالثاً: من حيث الموضوعات فقد تناولت الدراستان السابقتان خصائص القيادات الإدارية في المؤسسات العامة بجهاز الخدمة المدنية، وهذا مما سيتم الاستفادة منه في هذه الدراسة من حيث معرفة خصائص القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي في السلطنة (المؤسسات والمراكز الحكومية التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية)، وهي كونها إحدى

(1) سالم بن سهيل بن زيدي تبوك، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، مرجع سابق.

مؤسسات جهاز الخدمة المدنية، ومن ثم مقارنة خصائص هذه القيادات بالنتائج التي تم التوصل إليها في الدراستين السابقتين.

رابعاً: لم تتعرض الدراستان السابقتان إلى جانب مهارات القيادة الإدارية، وهذا ما سوف يتم تناوله في هذه الدراسة، حيث إن لمهارات القيادة الدور الأكبر في دفع عمل المؤسسة / المنظمة إلى السير في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وإلى إبراز دور القائد وشعوره بالثقة أثناء أدائه لمهامه وأدواره.

خامساً: إن الدراستين السابقتين اعتمدتا على الأسلوب الوصفي التحليلي والدراسة الاستطلاعية، وهذا ما يتفق مع أسلوب الدراسة الحالية في كونها دراسة وصفية.

## 2-4 الدراسات العربية .

2-4-1 دراسة "إسماعيل"، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية، دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، 1998<sup>(1)</sup>.

هدفت هذه الدراسة - التي استخدمت منهج دراسة الحالة والمنهج القانوني - إلى دراسة مدى فاعلية نظام اختيار القيادات الإدارية في القطاع الحكومي في مصر، وتحليل مشكلات التطبيق العملي لذلك بغرض التوصل إلى مقترحات يمكن أن تسهم في تطوير نظام اختيار القيادات كمدخل جوهري للإصلاح الإداري، وكذلك إلى تحديد مدى الارتباط بين نظام اختيار القيادات الإدارية في المنظمات الحكومية وبين مجالات إدارة الموارد البشرية الأخرى من قبيل تخطيط التنمية الإدارية، وتوصيف الوظائف، والتحفيز، وتقييم الأداء.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1. استمد النظام الحالي لاختيار القيادات الإدارية في الجهاز الإداري لمصر كثيراً من مقوماته من تجارب الدول المتقدمة في اختيار القيادات، والتي تعتمد على الجدارة في الاختيار وعدم الاعتماد على الأقدمية في المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف القيادية، وكذلك الاهتمام بنظم الإعداد والتدريب الذي يؤهل المرشحين لشغل الوظائف القيادية.
2. إن السليبيات التي تواجه نظام اختيار القيادات الإدارية في الجهاز الإداري تعود - في جزء منها - إلى عدم اتباع سياسات فعالة لعملية الاختيار بصورة كافية.

2-4-2 دراسة "المري"، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، دراسة عن حالة جهاز الخدمة المدنية بإمارة أبوظبي، 2000<sup>(1)</sup>.

(1) ممدوح مصطفى إسماعيل، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية، دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، مرجع سابق.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الاتجاهات الجديدة في مجال التطوير الإداري، ودور القيادة الإدارية في ذلك، والوقوف على مدى فاعلية القيادة الإدارية في عملية التطوير الإداري في إمارة أبوظبي، والتعرف إلى أهم المشكلات التي تواجه قيام القيادات العليا بعملية الإصلاح والتطوير الإداري في الإمارة، وتقديم مقترحات وتوصيات في شأن دور القيادات الإدارية في الإمارة في التطوير الإداري، وقد اعتمدت الدراسة على عدة مناهج، مثل: المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج القانوني، والمنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج الإحصائي. وقد أسفرت هذه الدراسة عن النتائج الآتية:

1. إن نجاح خطط وبرامج وأساليب التطوير الحديثة يعتمد على الأدوار التي تقوم بها القيادات الإدارية في جميع المراحل من تخطيط وصنع سياسات وبرامج وأساليب التطوير الحديثة وتنفيذها وتقييمها، وكذلك على الإمكانيات المادية والمعنوية الميسرة لها.
2. أهمية قيام القيادة بخلق الشعور بالحاجة للتغيير عند العاملين.
3. إن الإدارة بدون قيادة فعالة لا تنجح في القيام بوظائفها.
4. إن عملية تكوين القيادات الإدارية في حاجة إلى نظام يتفق والمعطيات العلمية الثقافية للمجتمع، ولا يقدر عليها إلا قيادات واعية تتسم بالقدرة على التجديد والإبداع والعمل بفكر خلاق منظم.
5. أهمية إعداد وتدريب الصف الثاني للقيادة الإدارية باعتباره مستقبل المنظمة.
6. إن عملية تبني القيادات الإدارية للاتجاهات الحديثة ومدى مساهمتها في التطوير الإداري تواجه عقبات كثيرة تحد من نجاحها، وتؤدي إلى وجود قصور في الدور المنوط بالقيادة.

#### 3-2-4 دراسة "السيد"، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، تحليل أزمة السيول في قرية درمكة بمحافظة أسياوط كنموذج تطبيق للدراسة، 2000<sup>(2)</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية دور القيادات في التعامل مع الأزمات، خاصة وأن عالمنا المعاصر يواجه العديد من الأزمات على المستويات كافة، وإلى بيان كيفية تعامل القيادة مع هذه الأزمات من خلال آليات محددة تقوم على توفير قيادة ذات خصائص ومهارات معينة. وقد سعت الدراسة أيضاً للتعرف إلى كيفية صنع القرار والمشكلات التي تواجه صنعه والتي قد تؤدي إلى عدم التوصل إلى قرار سليم، ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يأتي:

(1) ناصر سعيد المرعي، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري، مرجع سابق.  
(2) رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، دار ومطبعة الإيمان، مصر، 2000.



1. عدم الاستعداد من جانب الدولة لمواجهة الحدث باعتباره ظاهرة غير متكررة على البلاد.

2. عدم وجود خطط مسبقة لدى الوزارات والأجهزة المعنية أو وجود مركز لإدارة الأزمة القومية.

3. عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية المدربة للتعامل مع الحدث.

4. عدم فاعلية إدارة الطوارئ، رغم أهميتها الكبرى للقيادة التي تتعامل مع الحدث.

5. عدم وجود ارتباط قوي بين الاستعداد للأزمات المحتملة والقدرة لدى القيادة والمسؤولين في الدولة في مواجهة الحدث بالموقع.

6. أهمية تنمية ملكة الإبداع لدى القيادة حال وقوع الأزمة وكيفية التعامل معها واتخاذ القرار المناسب.

#### 4-2-4 دراسة "بنت مير"، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة، 2005<sup>(1)</sup>.

- تناولت هذه الدراسة التي - اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وعدد من الوسائل الإحصائية - موضوع العولمة التي أصبحت ظاهرة تمس كل جوانب الحياة، وانعكست آثارها على الأوضاع العربية سياسياً واقتصادياً وثقافياً، وأصبحت مجالا حيويًا مرتبطًا بالإدارة بشكل مباشر. وقد أبرزت الدراسة حاجة المنظمات الكبرى للمديرين ذوي الكفاءة العالمية لمقابلة التحديات، خاصة مع اجتياز وعبور هذه المنظمات للحدود والدول. وقد أكدت هذه الدراسة على حاجة تلك المنظمات لقيادات من نوع خاص توصف بأنها قيادات عالمية تتوافر فيها مواصفات وقدرات ومهارات تؤهلهم لأن يواجهوا بكفاءة تحديات العولمة. وقد توصلت الدراسة إلى توضيح انعكاسات العولمة وآثارها على توجهات القيادات العربية الإدارية نحو العالمية، كما حددت خصائص المدير العالمي التي يجب أن تتوفر في المدير العربي، وحددتا بسبعة أبعاد، وهي: الثقافة، والتفكير الاستراتيجي، واللغة، والتقانة، والإبداع، والتعلم المستمر، والتفاوض.

وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يأتي:

1. إن العولمة ليست حتمية تاريخية.

(1) أمانة بواشري بنت بن ميرة، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.

2. إن اتجاهات الدول التي تعد محور العولمة قد تسعى إلى مزيد من الاحتواء لدول العالم الثالث نتيجة التقدم والتطور التكنولوجي.

3. إن توجهات المدير العربي نحو العالمية تؤكد استعداد الدول العربية للاستفادة من الواقع الجديد والمشاركة في النظام العالمي، إلا أن هذه الدول ما زالت بحاجة إلى تعزيز مكانتها في العالم ورفع إمكاناتها المادية والبشرية ولا سيما رأس المال الفكري الذي يتمثل خصوصاً في القيادات الإدارية العليا وما يجب أن تملكه من خصائص تؤهلها لأن تكون قيادات إدارية عالمية.

#### 4-2-5 دراسة "محمد سرحان"، طريقة تنظيم المجتمع وتنمية المهارات الاجتماعية لدى القيادات الشعبية، 2000 (1).

هدفت هذه الدراسة - التي استخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل - للتعرف إلى مستوى المهارات الاجتماعية لدى القيادات الشعبية (أعضاء مجالس إدارة جمعيات تنمية المجتمع)، والكشف عن مدى وجود فروق بين القيادات الشعبية (أعضاء مجالس إدارة جمعيات تنمية المجتمع) بالريف ونظرائهم بالحضر في مستوى المهارات الاجتماعية.

وقد تم تعريف المهارات الاجتماعية بأنها أنماط متعلمة من التفاعل الناجح مع البيئة، وتحقيق للفرد ما يهدف إليه بدون أن تترك أثراً سلبياً على الآخرين، ومن وظائف تلك المهارات إحداث التفاعل، وتنظيم الذات، ومواجهة المواقف السلبية، والحصول على المعلومات 00الخ0

وقد حدد الباحث ثلاثة أبعاد لهذه المهارات الاجتماعية:

البعد الأول: المهارة في القيادة، وتشمل أربع مهارات فرعية: المهارة في إدراك الحاجات والمشكلات، والمهارة في تحمل المسؤولية، والمهارة في المبادأة، والمهارة في اتخاذ القرارات0

البعد الثاني: المهارة في الاتصال، وتشمل: مهارات التحدث الجيد، ومخاطبة الآخرين، والعلاقات الاجتماعية0

البعد الثالث: المهارة في تصميم وتنفيذ البرامج والمشروعات، وتشمل: مهارتي التفكير الواقعي، والمهارة في أداء الأدوار الاجتماعية0

ومن أهم نتائج هذه الدراسة ما يأتي :

(1) محمد محمود سرحان، طريقة تنظيم المجتمع وتنمية المهارات الاجتماعية لدى القيادات الشعبية، دراسة ميدانية مطبقة على بعض جمعيات تنمية المجتمع بمحافظة الدقهلية، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان، العدد الخامس عشر، أكتوبر 2003.

1. لا توجد فروق دالة إحصائية بين القيادات الشعبية بالريف ونظرائهم بالحضر في مستوى المهارة في القيادة.

2. لا توجد فروق دالة إحصائية بين القيادات الشعبية بالريف والحضر في مستوى المهارة في الاتصال.

3. توجد فروق دالة إحصائية بين القيادات الشعبية في الريف والحضر في مستوى المهارة في تصميم وتنفيذ البرامج والمشروعات لصالح القيادات الشعبية بالريف.

#### تعليق على الدراسات العربية .

أولاً : اتضح من خلال الدراسات العربية السابق ذكرها أن موضوعاتها تناولت القيادة ولكن من نواحي مختلفة، فأحداها تناولت اختيار وتنمية القيادة، والثانية تناولت القيادة في مجال التطوير الإداري، والثالثة تناولت دور القيادة في اتخاذ القرار، والرابعة ركزت على توجه القيادات العربية في ظل العولمة، والأخيرة طريقة تنظيم المجتمع وتنمية المهارات الاجتماعية لدى القيادات الشعبية.

ثانياً : سوف تستفيد الدراسة الحالية عما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسات، وهذا مما سوف يعزز ويساند الدراسة الحالية.

#### 3-4 الدراسات الأجنبية.

1-3-4 دراسة معهد ANDERSON ما هي مهارات المدير العالمي في المستقبل،

2001<sup>(1)</sup>

تم تطبيقها على المديرين التنفيذيين في (90) شركة من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا وأستراليا واليابان، وهو بحث عملي حاول أن يجيب على السؤال الآتي: هل عوامل نجاح الإدارة في المستويات الإدارية العليا عالمية أم محلية ؟ بمعنى هل من الممكن معرفة عوامل النجاح عالمياً التي تنطبق على كل مدير قمة (مديري الإدارة العليا) " Top Manager " بغض النظر عن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة وبغض النظر عن مكان وجود هؤلاء القادة عبر العالم ؟.

وقد أوضحت الدراسة - التي كانت أدوات البحث فيها قوائم استقصائية ومقابلات شخصية وتم تحليل آراء المديرين - أن المديرين تنقصهم مهارات الاستماع، كما أنهم عاجزون عن التعاطف مع موظفيهم - محلياً -، كما تنقصهم القدرة على تدريب وتطوير مهارات مديري المستقبل أو مهارات المدير العالمي.

(1) Anderson, I. What Are the Skills of Tomorrow's Global Manager ? Asia pacific Management (www.apmforum.com/news ) 2001.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن أهم مهارة لنجاح المنظمات هي: " القدرة على التخمين" وأن المديرين في البيئات التي تتنوع فيها الثقافات هم بحاجة إلى تطوير أساليبهم، وجعلها ملائمة بصورة أكثر من أجل إدارة أعمالهم وموظفيهم وزبائنهم.

#### 2-3-4 دراسة Martin Wilcox بعنوان المدراء العالميون 2001 (1):

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها توضح حاجة الشركات - متعددة الجنسيات والعابرة للحدود - إلى مديرين ذوي كفاءة عالمية، فخلال يوم عمل مثلاً يمكن للمدير العالمي أن يتعامل مع مدير زراعي في آسيا، وممول في جنوب أمريكا، ومع موظف الحكومة في أفريقيا، ومع شريك استراتيجي في أوروبا، وهذا يمثل تحدي في الاتصالات والتعاون وسرعة العمل وسهولة الحركة.

أما الهدف الأساسي للدراسة فهو تقييم مديري المسؤوليات المحلية ومديري المسؤوليات العالمية لدور القائد وقدراته، وما هي السمات والمهارات والقدرات التي تتطلبها قيادة الشركات الكبرى عابرة القوميات؟ وهل هي مختلفة عن سمات ومهارات وقدرات الأداء العالمي لمديري المسؤوليات المحلية؟.

ولقد كانت أداة البحث في هذه الدراسة استمارة استبيان ( الاستقصاء ) وكذلك خبرة الباحث ، وتم تحليل آراء المديرين .

ومن أهم نتائج الدراسة: إذا كان للمدير العالمي خبرة بالعمل الدولي فهو يكتسب مهارة التكيف الحضاري، ورؤية الأشياء بمنظار غيره، ويتحدث أكثر من لغة، وكثير الأسفار، ويعيش في أكثر من بلد، وأن المدير ذا الخبرة الواسعة المتداخلة - مع التنوع في عمله المحلي السابق - يكون ذا مستوى عالٍ في المعرفة بالعمل الدولي.

#### تعليق على الدراسات الأجنبية.

أولاً : يتضح من عرض الدراسات السابقة أن أقرب دراستين إلى الدراسة الحالية هي دراسة معهد ( ANDERSON ) التي تركز على مهارات المدير العالمي، إضافة إلى دراسة Martin Wilcox التي تركز وتؤكد أهمية الحاجة إلى مدير ذي كفاءة، وكذلك لتقييم دور القائد وقدراته وتحديد السمات والمهارات والقدرات اللازمة له، وهو بالفعل ما تسعى إليه هذه الدراسة في كشف لأهم المهارات التي يتعامل القائد أثناء أدائه لأدواره في المؤسسة التي يعمل بها، وما أهم المهارات المتوافرة لديه؟ وما المهارات التي تنقصه وكيفية تطوير وتنمية تلك المهارات؟

(1) Martin Wilcox, Leadership in Action, Sponsored by the four creative Leadership.

(www.josseybass.com/JBJournals/ vol.20No.4- Global Manager – 2001) .

ثانياً : كشفت الدراسات المشار إليهما لعدد من المهارات ذات أهمية للقيادات الإدارية، مثل: القدرة على التفكير، ومشاركة القيادة في العمل الجماعي<sup>0</sup> وبالطبع هذه مهارات مهمة وضرورية للقائد الإداري في مؤسسات العمل الاجتماعي، فطبيعة عمل تلك المؤسسات تفرض على القائد الإداري أن تكون لديه تلك المهارات كالمشاركة، والعمل الجماعي؛ نظراً لما لتلك المؤسسات من خصوصية في التعامل مع الشرائح المختلفة للمجتمع، وخاصة الشرائح الاجتماعية ذات الاحتياجات الخاصة.

**تعليق عام على الدراسات السابقة .**

شكلت الدراسات السابقة رافداً أساسياً للوصول إلى الإشكالية المطروحة في الدراسة الحالية، وفي وضع الأهداف والتساؤلات الرئيسية. ولقد تناولت تلك الدراسات القيادة بالدراسات الميدانية والتطبيقية، ولقد استفادت هذه الدراسة من بعض المصادر التي لم تكن محل إطلاع من قبل، بحيث أسهمت في صياغة بعض أهداف الدراسة وتساؤلاتها وأدبياتها ..... الخ.

ولقد تميزت الدراسة الحالية بأنها جمعت بعض متغيرات وأهداف الدراسات السابقة، إضافة إلى أنها تناولت ما لم تتناوله الدراسات السابقة من حيث مهارات القيادة، ومشكلاتها، وخاصة في مؤسسات العمل الاجتماعي - تلك المؤسسات ذات الخصوصية المتميزة - سواء في أنشطتها وميادين عملها، أم في القيادات الإدارية العاملة فيها أو في فئة المستفيدين من تلك المؤسسات، ويعد هذا إضافة جديدة للدراسة الحالية.

## الفصل الثالث: واقع مؤسسات العمل الاجتماعي في سلطنة عمان.

### 5-1 تمهيد:

ركزت السلطنة ومنذ اليوم الأول لفجر النهضة المباركة على التنمية الاجتماعية، وذلك باعتبار أن الإنسان هو محور التنمية وغايتها النهائية. وقد حظي الإنسان العماني باهتمام مختلف برامج التنمية الشاملة، واهتمت حكومة حضرة صاحب الجلالة بالموطن - ليس فقط باعتباره أغلى ثروات الوطن وأن الأمم لا تبنى إلا بسواعد أبنائها - ولكن أيضاً لأن الاستثمار في مجال الموارد البشرية ينعكس إيجابياً على كل قطاعات الاقتصاد العماني (1).

ولقد سعت وزارة التنمية الاجتماعية باعتبارها المؤسسة الاجتماعية الأولى التي أنيط بها مسؤولية تطوير العمل الاجتماعي، وكذلك مؤسسات العمل الاجتماعي الأخرى وعلى مدى مسيرتها في السنوات الـ 36 الماضية إلى الارتقاء بالعمل الاجتماعي في السلطنة، وذلك استجابة وتنفيذاً للتوجيهات الكريمة لصاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - ولمواكبة التطور في الحياة الاجتماعية والاقتصادية في البلاد .

وكانت الإرادة السامية لحضرة صاحب الجلالة في تغيير مسمى وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني سابقاً إلى وزارة التنمية الاجتماعية نقلة نوعية في العمل الاجتماعي والتنمية والذي يجسد الأفكار التنموية والأهداف الكفيلة بتحقيق غايات التنمية الاجتماعية المستدامة. وتسعى وزارة التنمية الاجتماعية والمؤسسات الأخرى جاهدة للارتقاء بمستوى خدماتها، وبرامجها الاجتماعية والتنموية على أسس علمية صحيحة مدروسة هادفة، من ذلك تحقيق الرخاء، والاستقرار للإنسان العماني أينما وجد، وسوف يتناول الباحث في هذا الفصل العناصر التالية :

1. العمل الاجتماعي في سلطنة عمان : النشأة والتطور.
2. المبادئ والمنطلقات الرئيسة للعمل الاجتماعي.
3. أوجه ومجالات عمل بعض مؤسسات العمل الاجتماعي في سلطنة عُمان (وزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة التربية والتعليم، والهيئة العمانية للأعمال الخيرية، والمؤسسات والجمعيات الأهلية، ومؤسسات وشركات القطاع الخاص).

### 5-2 : العمل الاجتماعي في سلطنة عمان : النشأة والتطور.

كانت السمة الغالبة على الرعاية الاجتماعية منذ العصور القديمة وحتى العصور الحديثة الاعتماد على العمل التطوعي، الذي كان يمارس من خلال الجماعات الأولية، حيث تسود العلاقات الاجتماعية التي تفرض التزامات على القادرين لمساعدة غير القادرين، كما كان

(1) سلطنة عمان ، وزارة الإعلام ، عمان 2004 - 2005 ، مطبعة مزون، 2004، ص 192 .

للأديان الأثر الكبير في تدعيم تبادل العون بين أفراد المجتمع، الذي أدى إلى ظهور مرحلة الإحسان حينما كانت الدولة غير ملتزمة إزاء مواطنيها بأية مساعدات اجتماعية، ثم ظهور جمعيات الإحسان والمنظمات التطوعية وصولاً إلى دولة الرفاهية، وظهر مهنة العمل الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

ويعد الدين الإسلامي في مقدمة الأديان التي أسهمت في تشكيل سياسة الرعاية الاجتماعية في المجتمعات العربية والإسلامية خاصة المجتمع العماني، وذلك بوضع أسسها ومناهجها وأساليبها. ويعد نظام الزكاة من التشريعات الإسلامية الأساسية التي حددت مصادر رعاية المحتاجين التي تغطيها هذه الرعاية في المجتمع.

والمتتبع لمسيرة العمل الاجتماعي في سلطنة عمان ودول مجلس التعاون الخليجي في الماضي سوف يلحظ أن اعتماد سكان الخليج في فترة ما قبل النفط كان على بعض النشاط الاقتصادي كالرعي، والغوص، واستخراج اللؤلؤ، وهذا النمط الاقتصادي كان له تأثير في العلاقات الاجتماعية، ويعمل على تماسكها وترابطها ويقوي الارتباط العائلي، وتبدو أهم صور التعاون الاجتماعي بين الناس في بناء البيوت، وذلك من خلال مساعدة الأقارب والجيران.

وبعد اكتشاف النفط ظهرت مرحلة جديدة أدت إلى بعض التغيرات كتغير المهن، وازدياد الهجرة، وكذلك التغيرات التي طرأت على الأسرة والعلاقات الاجتماعية وتكوّن المدن الجديدة، وأدى ذلك إلى أن تشهد دول الخليج نهضة سريعة تطلبت إقامة المؤسسات من أجل تصريف جوانب الحياة المختلفة<sup>(2)</sup>.

أما في سلطنة عُمان فقد كانت أوضاع الرعاية الاجتماعية قبل النهضة المباركة في عام 1970 كما ذكر سابقاً تعتمد أساساً على علاقات القرابة والجيرة، والمعتقدات والقيم والتقاليد، وتعاليم الدين الإسلامي الحنيف، وكان للقبيلة دورٌ مهمٌ في توفير احتياجات أبنائها. أما بعد النهضة المباركة فلقد تغيرت صور الرعاية الاجتماعية والعمل الاجتماعي وأنماطها. إلى منظومة حديثة كان أولها إنشاء وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، ويمكن وصف سير العمل الاجتماعي في السلطنة من خلال ثلاث مراحل<sup>(3)</sup>:

1. مرحلة تقديم المساعدات المادية السريعة التي بدأت منذ بداية النهضة المباركة وحتى عام 1975.

(1) عبد الحليم رضا عبد العال، الرعاية الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2001، ص 55 - 88.

(1) سبيكه محمد خالد خاطر، العمل الاجتماعي بين الماضي والحاضر والمستقبل، ط1، المطبعة المتحدة ومكتبتها، عجمان: دولة الامارات العربية المتحدة، 1993، ص 33 - 41.

(2) محمد إبراهيم عبد النبي، دراسات في المجتمع العماني المعاصر، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 238 - 247.



2. مرحلة إعداد الخطط ووضع البرامج وبناء الهياكل الإدارية والفنية، التي بدأت منذ عام 1976 وحتى عام 1985.

3. مرحلة الارتقاء النوعي في الخدمة والتأكيد على المشروعات الإنتاجية ودور الجهود الأهلية، وبدأت هذه المرحلة منذ عام 1995 0

4. توجد الآن مرحلة رابعة يطلق عليها مرحلة التأكيد على الشراكة في العمل الاجتماعي (الحكومي، الأهلي، الخاص) 0

### 3-5 المبادئ والمنطلقات الرئيسية للعمل الاجتماعي.

لقد اعتمد العمل الاجتماعي في سلطنة عُمان على مجموعة من المبادئ والمنطلقات أهمها:

1. المبادئ الأساسية التي وضعها الدين الإسلامي الحنيف ( الزكاة – التكافل الاجتماعي...).
2. النطق السامي لجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم – حفظه الله ورعاه – الذي تحدد منذ اليوم الأول لمسيرة النهضة المباركة ومن أهمه (1):

"خطتنا في الداخل أن نبني بلدنا ونوفر لجميع أهله الحياة المرفهة والعيش الكريم".  
"الإنسان هو صانع التنمية فيجب أن يكون هدفها إيساعده".

"وتأكيداً لمسيرتنا الجادة نحو أهدافنا إلى خلق الإنسان العماني من جديد وتوفير مطلباته الحياتية وتحسين أحواله الاجتماعية، أنشأنا وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل؛ لتوفير الرعاية الاجتماعية للعجزة والمقعدين ومدهم بالمساعدات المالية والعينية، وتأهيل من يمكن تأهيله للحصول على مصدر رزق مناسب، وتقديم المعونات للمتضررين من الكوارث، هذا إضافة إلى نشر الوعي الاجتماعي وتشجيع الجمعيات الخيرية".

"إننا ندعو المرأة العمانية في كل مكان في القرية والمدينة، في الحضر والبادية، في السهل والجبل أن تشمر عن ساعد الجد وأن تسهم في حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية".

### 3. النظام الأساسي للدولة.

فلقد ورد في هذا النظام وفي المادة ( 12 ) بعنوان المبادئ الاجتماعية، والمادة (33) الآتي (2):

- " الأسرة أساس المجتمع، وينظم القانون وسائل حمايتها والحفاظ على كيانها الشرعي وتقوية أواصرها وقيمها ورعاية أفرادها وتوفير الظروف المناسبة لتنمية ملكاتهم وقدراتهم".
- " تكفل الدولة للمواطن وأسرته المعونة في حالة الطوارئ والمرض والعجز والشيخوخة وفقاً لنظام الضمان الاجتماعي، وتعمل على تضامن المجتمع في كل الأعباء الناجمة عن الكوارث والمحن العامة".
- " حرية تكوين الجمعيات على أسس وطنية ولأهداف مشروعة وبوسائل سلمية وبما لا يتعارض مع نصوص وأهداف النظام الأساسي مكفولة وفقاً للشروط والأوضاع التي بينها القانون".
- 4. الاختصاصات المحددة لوزارة التنمية الاجتماعية التي تم اعتمادها بموجب المرسوم السلطاني رقم ( 32 / 2003 ) (1).

(1) سلطنة عُمان، وزارة الإعلام، النطق السامي: خطب وكلمات حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم

1970 - 1995، مطابع دار جريدة عُمان للصحافة والنشر، مسقط، ص ص 29-47.

(1) سلطنة عمان، وزارة الشؤون القانونية، الجريدة الرسمية، مرسوم سلطاني رقم 96/101 بإصدار النظام الأساسي للدولة، المجلد الخامس والعشرون، ص 33.

1. إجراء الدراسات العلمية والبحوث الفنية والتجارب والمشروعات التطبيقية في مختلف المجالات والظواهر الاجتماعية بالسلطنة لتهيئة فرص التطور الاجتماعي وتوفير مقومات الحياة الكريمة.
2. وضع الخطط والبرامج للرعاية الاجتماعية للأفراد والأسر، وتقديم الإعانات المادية المناسبة، وفقاً للسياسات المعتمدة.
3. العمل على تحسين أحوال أسر الضمان الاجتماعي من جميع النواحي السكنية والاقتصادية والاجتماعية.
4. النهوض بالمجتمعات المحلية بالسلطنة بما يتناسب مع ظروف كل منها وتعميق المشاركة الحكومية والأهلية في المشروعات التنموية والاجتماعية وذلك بالتعاون مع مختلف أجهزة الدولة.
5. تطوير العمل الاجتماعي من صيغته وأنماطه التقليدية إلى جمعيات ومؤسسات خاصة للمساهمة مع الأجهزة الحكومية في تحقيق التنمية الاجتماعية بشقيها الاجتماعي والاقتصادي.
6. وضع آليات وبرامج للتوجيه والاستشارات الأسرية التي تساعد الأسر على حل المشكلات التي تواجهها.
7. إعداد البحوث الاجتماعية الخاصة بدراسة حالات الأحداث الجانحين أو المعرضين للانحراف، وغير ذلك من المجالات الأخرى، واقتراح النظم والتشريعات المتعلقة بالأحداث والإشراف على الحد من انتشارها.
8. التصدي لظاهرة التسول والعمل على الحد من انتشارها.
9. العمل على توسيع قاعدة العمل الاجتماعي التطوعي.
10. إشهار الجمعيات الأهلية والإشراف عليها ومراقبتها من حيث تنفيذ قانون الجمعيات الأهلية، وكذلك الإشراف على الأندية الاجتماعية.
11. تدريب وتأهيل ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة (المعوقين، المسنين، الأحداث ... الخ)، لإدماجهم في المجتمع والعمل على وضع البرامج والخطط اللازمة لتنفيذ عمليات تشغيل المعوقين سواء بالقطاع الحكومي أو الخاص بالتنسيق مع الجهات المعنية.
12. وضع الخطط والبرامج الاجتماعية والثقافية والرياضية للمعوقين بالتنسيق مع الجهات المختصة.
13. تنظيم جمع المال من الجمهور عن طريق إقامة الحفلات والأسواق الخيرية، أو غير ذلك من وسائل جمع المال لصالح أوجه الخير والبر.
14. الاهتمام بالبرامج والمشروعات التي تهدف إلى رعاية الطفولة والأمومة، والعمل على تطوير الخدمات التي تقدم لهم.
15. العمل على بناء قدرات المرأة وتنمية إمكاناتها للمساهمة بدور فاعل في الاهتمام بالأسرة والمجتمع.
16. الاهتمام بقضايا المرأة، ووضعها ضمن أولويات وخطط وسياسات التنمية الاجتماعية.
17. تمثيل السلطنة في المؤتمرات والندوات واللقاءات المحلية والإقليمية والدولية ذات الصلة باختصاصات الوزارة.
18. العمل على تأهيل وتدريب الموظفين العمانيين العاملين في الوزارة.
5. التراث العماني والقيم والعادات الموجهة للعمل الاجتماعي.
6. الرؤية المستقبلية للاقتصاد الوطني 2020.

حيث تضمنت هذه الرؤية أهدافاً استراتيجية، وكان لقطاع التنمية الاجتماعية رؤية مستقبلية وردت ضمن المحور السادس، الذي ركز على أهمية رفع مستوى معيشة المواطن العماني وضمان استفادة المواطنين كافة من ثمار عملية التنمية، كما ركزت تلك الرؤية على تفعيل المشاركة الأهلية في تنمية المجتمعات المحلية والنهوض بالمرأة وإدماجها في عملية التنمية الاجتماعية، وسعت تلك الرؤية إلى تطوير أوضاع الطفل العماني وتنشئته ودعم نظام الضمان الاجتماعي ونشر الوعي بقضايا الإعاقة.

7. بعض القوانين التشريعية والتقارير الوطنية والاستراتيجية.

(2) سلطنة عمان، وزارة الشؤون القانونية، مرسوم سلطاني رقم 32/2003 بتحديد اختصاصات وزارة التنمية الاجتماعية، الجريدة الرسمية، العدد 742، مسقط، 2003، ص 20-23.

ومن أمثلة هذه القوانين والتشريعات: قانون الأحوال الشخصية، تقرير التنمية البشرية لعمان 2003، السياسة الوطنية للسكان، والاستراتيجية الوطنية للمرأة العمانية .... الخ.

#### 4-5 : مؤسسات العمل الاجتماعي في سلطنة عُمان.

يتناول الباحث في هذا الإطار بعض النماذج لمؤسسات العمل الاجتماعي في السلطنة، وقام بتقسيمها إلى:

- 1- المؤسسات الحكومية (وزارة التنمية الاجتماعية، ووزارة التربية والتعليم)، حيث قام الباحث بعرض نموذجين للجهات الحكومية وتأتي في مقدمتها وزارة التنمية الاجتماعية - المؤسسة الاجتماعية الأولى في السلطنة - الأمر الذي لا يعني عدم وجود مؤسسات أخرى يمكن وصفها بالمؤسسات الاجتماعية، إذ إن هناك وزارات ومؤسسات أخرى ذات علاقة كوزارة الإسكان (الإسكان الاجتماعي) ووزارة الدفاع (الخدمات الاجتماعية) وكذلك شرطة عمان السلطانية.
- 2- المؤسسات الأهلية (الهيئة العمانية للأعمال الخيرية - الجمعيات الأهلية).
- 3 - مؤسسات القطاع الخاص (مؤسسة سعود بهوان للأعمال الخيرية، مؤسسة سهيل بهوان للأعمال الخيرية).

#### 1-4-5 المؤسسات الحكومية.

##### 1-1-4-5 وزارة التنمية الاجتماعية.

##### 1-1-1-4-5 تطور التنظيم الإداري لوزارة التنمية الاجتماعية.

ظهر النفط في عمان بكميات تجارية عام 1964، وبدأ تصديره في عام 1967، وكان ذلك أحد العوامل بالغة التأثير على مسيرة النهضة المباركة، وتحددت سياسة العهد الجديد في تنظيم الدولة وأجهزتها الحكومية، والأخذ بالأساليب العلمية، وبناء القوى البشرية، وتعمير المدن، والانفتاح على العالم. وفي هذا الإطار تم إنشاء العديد من الوزارات، بالإضافة إلى ثمانية مجالس متخصصة منها: مجلس التنمية، الذي يختص بتحديد الأهداف والسياسات العامة للتنمية الشاملة، وتنسيق أنشطة الوزارات المختصة. وتم إنشاء وزارة للشؤون الاجتماعية والعمل في عام 1972 لتشارك أجهزة ومؤسسات الدولة الأخرى في صياغة وإعادة بناء المجتمع العماني، وتحمل مسؤولياتها في توفير خدمات الرعاية الاجتماعية للمواطنين، وتحقيق التنمية الاجتماعية. إضافة إلى أنه وبناء على عرض وزير الشؤون الاجتماعية والعمل، وموافقة

مجلس الوزراء صدر المرسوم السلطاني رقم 36 بتاريخ 16 سبتمبر 1974م بإنشاء ( لجنة تخطيط تنمية المجتمع ) برئاسة وزير الشؤون الاجتماعية والعمل، وعضوية وكلاء وزارات الخدمات، وتضمن المرسوم تشكيل لجان محلية للتنمية الاجتماعية بالولايات برئاسة أصحاب السعادة الولاة وعضوية كل من رئيس المجلس البلدي، ومندوب عن كل وزارة تعمل بالولاية بالإضافة إلى مندوبين عن الأهالي ومن ذوي الاهتمام بالخدمة العامة (1).

وبعد إنشاء الوزارة وُضعت أولويات العمل الاجتماعي وفقا للاحتياجات الفعلية للمجتمع العماني، فقامت بالعمل في مشروعات الضمان الاجتماعي، وبرامج التأهيل النسوي، وإنشاء الجمعيات الأهلية والخيرية، والإسكان الاجتماعي، ورعاية المجذومين، وإغاثة المنكوبين من الكوارث ... الخ. ولقد ضم الهيكل التنظيمي للوزارة آنذاك الدوائر الآتية: دائرة الشؤون الاجتماعية، ودائرة العمل، ودائرة شؤون الشباب. وكان الأسلوب المتبع في تقديم خدمات الوزارة هو عن طريق فرق العمل المتحركة من مسقط، ومن ثم تم إنشاء وحدات اجتماعية على مستوى المناطق: وحدة نزوى لتخدم المنطقة الداخلية، ووحدة صحار لتخدم منطقة الباطنة، ووحدة صور لتخدم المنطقة الشرقية، ووحدة صلالة لتخدم المنطقة الجنوبية آنذاك (محافظة ظفار حاليا) (2). ويمكن بإيجاز بيان أهم التطورات والتغيرات التي طرأت على التنظيم الإداري للوزارة وذلك على النحو التالي(3):

1. إنشاء الوزارة في عام 1972م واعتماد أول هيكل تنظيمي لها، ويتكون من مديريتين تتبعها مجموعة من الدوائر والأقسام وفقا للمرسوم السلطاني رقم ( 26 / 75 ) (المديرية العامة للشؤون الاجتماعية ورعاية الشباب وتتبعها دوائر، والمديرية العامة لشؤون العمل والتدريب المهني وتتبعها دوائر).
2. صدور المرسوم السلطاني رقم ( 32 / 83 ) والذي قضى باعتماد الهيكل التنظيمي للوزارة الذي يتكون من ( 6 ) مديريات تتبعها مجموعة من الدوائر والأقسام.
3. صدور المرسوم السلطاني رقم ( 46 / 85 ) والذي بموجبه أضيفت مديريتان جديدتان (المديرية العامة لتنمية المجتمعات المحلية ، والمديرية العامة لشؤون المرأة والطفل).
4. صدور المرسوم السلطاني رقم ( 90 / 98 ) والذي تم بموجبه اعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل والتدريب المهني، ويتكون من 14 مديرية، أهمها

(1) كمال حسني، التجربة العمانية في التنمية الاجتماعية: خبرات ودروس مستفادة، 1993، ص 1 - 3.  
(2) سالم بن مبارك الريامي، ورقة عمل حول التجربة العمانية في تنمية المجتمعات المحلية، 1998، ص 1- 3.  
(3) سالم بن محسن البيهاني، نبذة مختصرة عن هيكل وزارة التنمية الاجتماعية وتطوره منذ إنشائها في عام 1972، تقرير غير منشور ( مسقط ، وزارة التنمية الاجتماعية ) .

المديريات الإقليمية في المناطق، وقد تم إنشاؤها لأول مرة لتطبيق سياسة ومفهوم اللامركزية.

5. صدور المرسوم السلطاني رقم ( 108 / 2001 ) بإنشاء وزارة التنمية الاجتماعية لتكون وزارة مستقلة.

6. صدور المرسوم السلطاني رقم ( 32 / 2003 ) باعتماد الهيكل التنظيمي لوزارة التنمية الاجتماعية ويتكون من 8 مديريات مع تحديد اختصاصاتها.

#### 5 - 4 - 1-1 - 2 الخدمات التي تقدمها وزارة التنمية الاجتماعية.

لقد أنيط بوزارة التنمية الاجتماعية من خلال عملها الاجتماعي ترجمة العديد من المراكز والمبادئ من أجل بناء مجتمع ينعم بالاستقرار والأمن الاجتماعي ومساعدته في تحقيق ذلك ذاتيا. وتقوم الوزارة بدور حيوي وملمس في مجال العناية بالمواطن العماني، وفي هذا السياق سوف يقوم الباحث بعرض مختصر لأهم الخدمات التي تقوم بها وزارة التنمية الاجتماعية.

#### 5-4-1-1-2-1 الرعاية الاجتماعية (تحسين الأوضاع المعيشية للأسر المحتاجة).

##### ❖ الضمان الاجتماعي.

يعتبر الضمان الاجتماعي الذي نُظم بموجب قانون الضمان الاجتماعي الصادر بالمرسوم السلطاني السامي رقم 84/87 من أبرز الخدمات المقدمة للإنسان العماني، والذي أتاح لكل مواطن يثبت البحث الاجتماعي أحقيته في الحصول على الضمان الاجتماعي أن يتقاضى المعاش شريطة أن يندرج تحت الفئات التي يرهاها القانون، ولا يتوفر له مصدر رزق كاف للمعيشة أو معيل قادر على الإنفاق عليه.

ولقد كان الحد الأعلى لمعاش الأسرة في بداية تطبيق نظام الضمان الاجتماعي (30) ريالاً شهرياً ومبلغ (10) ريالاً للفرد، وظل مبلغ الضمان يتزايد حتى وصل في عام 2005 وفقاً للمكرمة السامية (107) ريالاً للأسرة، و(33) ريالاً للفرد<sup>(1)</sup>، ويوضح الجدول رقم (1) بيان بتطور حالات مبالغ الضمان الاجتماعي<sup>(2)</sup>.

جدول رقم (1) يوضح تطور حالات ومبالغ الضمان الاجتماعي.

السنة	عدد الحالات	المبلغ المنصرف (ريال)
1973	131	22.848
1979	2467	426.348

(1) جريدة عُمان، التنمية الاجتماعية جهود مستمرة للارتقاء بالمجتمع، العدد 8930، نوفمبر 2005، ص 8.  
(2) سلطنة عُمان، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، الملخص التنفيذي لخطة قطاع الشؤون الاجتماعية 2001 - 2005، ص 5، وتم إضافة بيانات 1999، 2004 من تقارير أخرى.

5.488.645	18148	1981
10.526.120	36209	1986
18.436.921	39459	1991
21.343.166	42056	1996
23.396.719	44250	1999
25.57.281	48486	2004
27.813.552	49712	2005

#### ❖ المساعدات.

تقوم الوزارة بمساعدة الأسر والأفراد الذين تستدعي ظروفهم تقديم مساعدات لهم، ويمكن إبرازها على النحو التالي:

أ. مساعدات الإغاثة: وتشمل مساعدة الأسر والأفراد أثناء حدوث الكوارث الطبيعية (الأمطار - الرياح) وغير الطبيعية (الحرائق).

ب. المساعدات العينية والنقدية: وتشمل المساعدات الطارئة (نقدية)، وتوصيل الكهرباء والماء، ومساعدة حالات الفشل الكلوي، وخيام وطرايل، وبطانيات، وحصر، والعلاوة المرضية، وصرف العيديد بواقع 50% من قيمة المعاش الضماني.

ج. توفير فرص الحج لعدد 200 حاج من أسر الضمان الاجتماعي سنويا وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة بالدولة.

د. إعفاء أسر الضمان الاجتماعي من رسوم بعض الخدمات العامة.

هـ. توفير عدد 1600 منحة دراسية مجانية في الجامعات والكليات الخاصة داخل السلطنة لأبناء أسر الضمان الاجتماعي.

و. إتاحة الفرصة لأبناء أسر الضمان الاجتماعي الحاصلين على تقدير "جيد جداً" في مرحلة الدبلوم لإكمال دراستهم للحصول على درجة البكالوريوس مجاناً.

ز. توفير المستلزمات الدراسية للدارسين من أبناء أسر الضمان الاجتماعي.

#### ❖ مشروعات موارد الرزق.

تعمل وزارة التنمية الاجتماعية على تشجيع المواطنين نحو تحقيق الاكتفاء الذاتي، والاعتماد على النفس، والبعد عن الاتكالية، وذلك لرفع مستوى الأسرة وتحسين دخلها وظروف حياتها المعيشية حتى تكون منتجة، وذلك عن طريق تنفيذ مشروعات موارد الرزق. ولقد تم تغيير نمط مشروعات موارد الرزق وأسلوبها، وذلك من منح إلى قروض ميسرة من بنك التنمية العماني لتمويل هذه المشروعات ضمن محفظة مشروع سند، وقد بلغ عدد المشروعات المنفذة حتى عام 2006 عدد 106 مشروع.

#### 5-4-1-2 خدمات رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة.

##### ❖ خدمات المعوقين.

من أجل تحقيق مبدأ المساواة والتكافؤ نحو توفير فرص الحياة الكريمة للجميع، كان لا بد من إعطاء هذا الجانب أهمية كبيرة وأن يجد المعاق الظروف الملائمة للرعاية والتأهيل والتعليم والتدريب والكسب داخل مجتمعه. ويمكن استعراض أهم الخدمات التي تقدمها الوزارة في هذا المجال على النحو التالي:

##### أ- مركز رعاية تأهيل المعوقين بالخوض.

وهو يتبع وزارة التنمية الاجتماعية، ومن أهم أهدافه تقديم الخدمات الاجتماعية والنفسية والتأهيلية لمساعدة المعاق على التكيف والاندماج في المجتمع، وتدريب المعاقين على المهن المناسبة لقدراتهم وميولهم وحاجات سوق العمل، وتوعية المجتمع بصفة عامة والأسر وأصحاب الأعمال بصفة خاصة. ويقدم هذا المركز خدماته للفئة العمرية (14 - 25) سنة، وقد بلغ عدد الطلاب الملحقين بالمركز للعام التأهيلي 2004 - 2005 ( 65 ) طالباً<sup>(1)</sup>.

##### ب - مراكز الوفاء الاجتماعي التطوعي.

لقد تبنت السلطنة ممثلة في وزارة التنمية الاجتماعية استراتيجية التأهيل المرتكز على المجتمع (CBR) القائمة على أساس تفعيل ومشاركة الجهود الأهلية التطوعية، وقد بلغ عدد هذه المراكز حتى عام 2006 عدد ( 19 ) مركزاً منتشرة في ولايات السلطنة.

##### ج - اللجنة الوطنية لخدمات المعوقين.

(1) المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دليل مؤسسات رعاية وتأهيل المعاقين بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ط1، العدد 2 من المجموعة الاجتماعية، 1998، ص 109.



وهي لجنة وطنية برئاسة معالي وزير التنمية الاجتماعية، تأسست عام 1981، وتضم في عضويتها ممثلين من الجهات الحكومية والأهلية ذات العلاقة، وتم إعادة تشكيلها بالقرار الوزاري رقم 2000/195، ومن أهم اختصاصاتها التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بخدمات المعاقين ، ورسم السياسات والبرامج للمعاقين على مستوى السلطنة.

#### د- دار رعاية وتأهيل الأطفال المعوقين بمسقط .

تم افتتاح الدار في عام 1997، وتقوم بخدمة الأطفال من سن 3 – 14 سنة من فئات الشلل الدماغي وذوي الإعاقة القابلة للتطور والتأهيل بالعلاج الطبيعي، وبلغ عدد الأطفال الملحقين بالدار 80 طفلا في العام التأهيلي 2003 – 2004<sup>(1)</sup>.

#### هـ - رياضة المعوقين.

تأسست رياضة المعوقين عام 1982 من خلال الفريق الوطني لرياضة المعاقين، ودعمًا لهذه الرياضة تم تشكيل اللجنة العمانية لرياضة المعاقين برئاسة وكيل وزارة التنمية الاجتماعية، والأولمبياد العماني الخاص لذوي الإعاقات الذهنية.

#### و - الأجهزة التعويضية.

تقوم الوزارة بتقديم وصرف عدد من الأجهزة التعويضية (كراسي متحركة، كراسي دورات مياه، نظارات طبية، سماعات أذن، أطقم أسنان، عكازات، مرتبة طبية، مخدة هوائية للكراسي، أخرى.....). وقد بلغ عدد الأجهزة التعويضية المصروفة خلال عام 2005 عدد 5540 جهاز بقيمة تبلغ 23,876 ألف ريال عُماني

#### ز - تشغيل المعاقين.

تقوم الوزارة من خلال جهاتها المختصة وبالتنسيق مع وزارة القوى العاملة بتوفير فرص عمل للمعاقين في مؤسسات القطاع الخاص في وظائف تتناسب مع قدراتهم وإعاقاتهم.

#### ❖ خدمات المسنين.

يشهد المجتمع العماني تغيرات وتحولات جذرية من أهمها التغير الناشئ عن حراك الهرم الديموغرافي وإفرازاته، حيث إن الزيادة السكانية وارتفاع المستوى المعيشي والصحي وانخفاض مستوى وفيات الأطفال وزيادة الوعي الاجتماعي، كل هذه العوامل تؤدي إلى زيادة عدد المسنين في المجتمع، وهذه الزيادة تفرض واقعا وتعاملا جديدا لا بد منه، ويوضح الجدول

(1) سلطنة عمان ، وزارة التنمية الاجتماعية، تقرير غير منشور حول التقييم الشامل لأسلوب وسير العمل بوزارة التنمية الاجتماعية ، مسقط ، وزارة التنمية الاجتماعية ، 2005 ، ص 3.

الآتي التركيب العمري للسكان العمانيين، والتغيرات التي طرأت على التركيب السكاني خلال الفترة من 1993 إلى 2003، ويتضح من خلاله حدوث زيادة في أعداد المسنين<sup>(1)</sup>.

جدول رقم ( 2 ) يوضح التركيب العمري للسكان العمانيين 1993، 2003

الفئة العمرية	1993 ( % )	2003 ( % )
0 – 14	51.6	40.6
15 – 64	45.4	56.2
+ 65	3	3.2
المجموع	100	100

ويمكن استعراض أهم الخدمات التي تقدمها وزارة التنمية الاجتماعية للمسنين على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

أ. الخدمات التي كفلها قانون الضمان الاجتماعي الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 84/87 المتمثل في صرف معاش الضمان الاجتماعي لفئة الشيخوخة، وكذلك صرف مساعدات نقدية وعينية ... الخ.

ب. خدمات الرعاية المؤسسية: تم إنشاء دار لرعاية المسنين في عام 1979، ولم تصل عدد الحالات التي استقبلتها الدار لأكثر من 10 حالات، ويتم السعي حالياً لإيجاد البدائل لرعاية المسنين من خلال الأسر البديلة.

ج. مشروع الرعاية المنزلية للمسنين وشديدي الإعاقة: حيث قامت الوزارة في شهر مارس 2004 بتدشين المشروع التجريبي لخدمات الرعاية المنزلية للمسنين والمعوقين في المنطقة الداخلية، وذلك من خلال قيام وحدات متنقلة تضم مختصين من الوزارة ووزارة الصحة بزيارات منزلية لخدمة المسنين وشديدي الإعاقة.

د. دار الرعاية الاجتماعية بالمرستاق: تستقبل الدار حالات كبار السن من معدومي الأقارب، أو التي تعاني من ظروف اجتماعية خاصة يتعذر معها رعايتها في منزلها.

(1) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ( الأسكوا )، الأمم المتحدة، السياسات الاجتماعية في سلطنة عمان، نيويورك، 2005، ص 5.

(1) حمود بن مراد الشبيبي، الخدمات التي تقدمها وزارة التنمية الاجتماعية في مجال المسنين، ندوة رعاية المسنين: الواقع والتحديات، سبتمبر 2004، ص 1 – 8.

هـ . خدمات الدعم الحياتي والتسهيلات : مثل توفير الأجهزة التعويضية والمعينات الطبية، والنظارات الطبية، وسماعات الأذن، وأطقم الأسنان، والمراتب الطبية، والإعفاء من رسوم الأراضي، واستخراج جوازات السفر والبطاقات الشخصية والصحية، ورسوم تسجيل وتجديد المركبات، واستقدام عمالة المنازل للمسنين، وتخفيضات خاصة لأسعار الشراء للأجهزة المنزلية والسيارات، وتذاكر السفر والتنقل بالحافلات، وتصريح لمواقف السيارات وذلك للمسنين الحاصلين على معاش الضمان الاجتماعي.

و. مشروعات موارد الرزق.

ز. دعم مشاريع الجهود الذاتية المتمثلة في بناء المجالس العامة (السبل).

ح. برامج التوعية والإعلام.

ط. الدراسات والبحوث واللقاءات العلمية.

#### ❖ خدمات مرضى الجذام.

تتم خدمة مرضى الجذام من خلال إلحاقهم وإيوائهم بدار الرعاية الاجتماعية بالمرستاق، وذلك بالنسبة للحالات المعدية، أما غير المعدية فتتم متابعة حالاتهم وتوجيههم للانتظام المستمر في تلقي العلاج.

#### ❖ رعاية الأحداث.

تقوم الوزارة في الوقت الحالي بالتعاون مع الجهات المختصة في إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة للحدث، ومن المأمول قريباً إنشاء دور إصلاح للأحداث تتبع الوزارة، وأن تقوم الوزارة قريباً باقتراح النظم والتشريعات المتعلقة بالأحداث وفقاً للاختصاصات الأخيرة للوزارة التي من بينها قضايا الأحداث.

#### 3-2-1-1-4-5 خدمات المرأة والطفل.

يشكل قطاعا المرأة والطفل إحدى الركائز في مسيرة التنمية الشاملة، وسعياً إلى تحقيق ذلك برزت أهمية وجود مديرية عامة لشؤون المرأة والطفل كي تنطلق بتنفيذ برامجها وخطتها. ويمكن إبراز ذلك من خلال الآتي<sup>(1)</sup>:

#### ❖ خدمات المرأة .

حرصت الوزارة على إدماج المرأة في عملية التنمية، وتعزيز مشاركتها سواء في العملية التنموية أو في تحويلها إلى طاقة إنتاجية، ويمكن استعراض أهم مجالات عمل وزارة التنمية الاجتماعية في هذا القطاع على النحو التالي:

(1) سلطنة عُمان، وزارة التنمية الاجتماعية، تقرير عن انجازات وزارة التنمية الاجتماعية عام 2004، إعداد دائرة التخطيط والمتابعة، ص ص 22-25.

#### أ - لجنة تنسيق العمل النسائي التطوعي.

تم إنشاء اللجنة في عام 1998، وتهدف إلى تنظيم أنشطة جمعيات المرأة العمانية في المجالات المختلفة، وتقوم اللجنة بأدوار متعددة في النهوض بالمرأة العمانية، وتنظيم العلاقة بين الجهات المعنية بالمرأة في السلطنة، وتشجيع العمل النسائي التطوعي، واقتراح الأطر العامة لخطط وبرامج تنمية المرأة.

#### ب - جمعيات المرأة العمانية.

بلغ عدد هذه الجمعيات حتى الآن ( 51 ) جمعية، تم إشهار أولها وهي جمعية المرأة العمانية بمسقط في 1972/2/19، وتهدف هذه الجمعيات إلى النهوض بالمرأة العمانية اجتماعياً وصحياً وثقافياً وتأهيلها وتدريبها لرفع مستوى معيشتها.

#### ج - مراكز التأهيل النسوي ومراكز تنمية المرأة الريفية.

بلغ عدد مراكز التأهيل النسوي حتى نهاية عام 2004 عدد (10) مراكز: ( 6 ) حكومية و

( 4 )

أهلية. وهي مؤسسات اجتماعية أهلية تهتم بتأهيل المرأة اجتماعياً وثقافياً عن طريق تزويدها بالمهارات والمعلومات المتصلة لمساهمتها في عملية التنمية.

#### ❖ خدمات الطفل .

إيماناً من الوزارة بأهمية مرحلة الطفولة كونها الأساس في بناء وتكوين شخصية الإنسان، فإن الوزارة تقوم بالعديد من الخدمات أهمها:

#### أ - أركان وبيوت نمو الطفل.

تعد هذه البيوت رافداً تربوياً مهماً للأطفال الملتحقين بها، وقد بلغ عددها (22) بيتاً و (55) ركناً، وتقوم هذه الأركان والبيوت بخدمة الأطفال من سن ثلاث سنوات ونصف إلى ما دون 6 سنوات.

#### ب - دور الحضانة.

حرصت الوزارة على تشجيع القطاع الخاص على إنشاء دور الحضانة وفق شروط والتزامات اجتماعية وتربوية ومعرفية وصحية يراعى من خلالها قيم المجتمع ومبادئه، وبلغ عدد هذه الدور حتى نهاية عام 2006 ( 47 ) دار حضانة موزعة على محافظات ومناطق السلطنة.

#### ج - دار رعاية الطفولة.

تم إنشاء الدار في عام 1995، وهي تقوم بتوفير الرعاية الكاملة للأطفال الأيتام من ذوي الظروف الخاصة نتيجة التفكك الأسري أو الأطفال مجهولي الأبوين. وقد بلغ عدد الأطفال الذين تحتضنهم الدار حتى يوليو 2005 (95) طفلاً.

#### د - الرعاية البديلة.

وهي عبارة عن رعاية يتم إدماج الطفل اليتيم بموجبها في أسرة طبيعية (غير مؤسسية)، وذلك من خلال الأسر التي ترغب في إيواء هذه الفئة من الأطفال وفق شروط ومعايير خاصة.

#### هـ - اللجنة الوطنية لرعاية الطفولة.

تم تشكيلها في عام 1985 بموجب المرسوم السلطاني رقم 1985/92، وأعيد تشكيلها بموجب المرسوم السلطاني رقم 1997/71 برئاسة معالي وزير التنمية الاجتماعية وعضوية الجهات ذات العلاقة، ومن مهامها التخطيط لبرامج ومشروعات الطفولة<sup>(1)</sup>.

#### و - لجنة متابعة تنفيذ اتفاقية حقوق الطفل.

وهي لجنة خاصة قامت الوزارة بتشكيلها لمتابعة تنفيذ بنود اتفاقية حقوق الطفل التي صادقت عليها السلطنة.

#### 4-2-1-1-4-5 المجتمع المدني (المشاركة الأهلية).

تعمل الوزارة على تنظيم الجهود الأهلية للمشاركة في برامج الرعاية الاجتماعية من خلال الجهات الراغبة في أعمال الخير وإتاحة الفرص في تقديم المساعدات (سيتم توضيح ذلك في الجزء الخاص بالمؤسسات الأهلية).

#### 2-1-4-5 وزارة التربية والتعليم.

على الرغم من إدراك الباحث أن مؤسسات التربية والتعليم هي مؤسسات اجتماعية رئيسة نظراً لكونها المؤسسة الأهم بعد الأسرة في صنع الأجيال وإعدادهم، إلا أنه ونظراً لعدم إمكانية التوسع في هذا المجال، فسوف يقتصر الباحث على عرض مختصر لأهم الخدمات التي تقدمها وزارة التربية والتعليم وذلك من خلال بعض الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية بالدرجة الأولى، وهي (الخدمات المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة، ورياض الأطفال). وقبل البدء في عرض هذه الجوانب كان لا بد من عرض بعض المؤشرات الإحصائية سواء التي أبرزتها التقارير الدولية أو المحلية في هذا الجانب.

جدول رقم (3) يوضح مؤشرات التعليم في سلطنة عمان<sup>(2)</sup>.

(1) سلطنة عمان، جريدة عمان، التنمية الاجتماعية جهود مستمرة، مرجع سابق، ص 8.  
(2) منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وضع الأطفال في العالم 2005، نيويورك، ديسمبر 2005، ص 124.

نسبة الالتحاق في المدرسة  
الثانوية 1998 – 2000  
ذكور %79  
إناث %78

نسبة الالتحاق في المدرسة  
الابتدائية خلال 1998 – 2002  
ذكور %74  
إناث %75

معدل معرفة القراء والكتابة  
للاشدين عام 2000  
ذكور %80  
إناث %62

جدول رقم ( 4 ) يوضح عدد المدارس وإجمالي الطلبة خلال عام 2003 / 2004<sup>(1)</sup>.

عدد المدارس				عدد الطلبة			
حكومية			خاصة	حكومية			خاصة
ذكور	إناث	مختلط	129 مدرسة	ذكور	إناث	ذكور	إناث
366	355	301		297292	279180	13240	10313
الإجمالي		1022		576472	23553		

#### ❖ الخدمات المقدمة في مجال المعوقين.

حرصت وزارة التربية والتعليم على توفير الخدمات والبرامج التعليمية لذوي الاحتياجات الخاصة، وذلك من مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين جميع أبناء السلطنة، وكانت بداية الأمر عبارة عن فصول تربية وتعليم ورعاية الأطفال المعوقين ملحقة بإحدى مدارس التعليم العام، واستمرت مسيرة التربية الخاصة في مسقط في تطور، ويمكن إبراز ذلك من خلال الآتي:

#### أ - مدرسة التربية الفكرية.

تأسست في عام 1985/84، وتهدف إلى تقديم خدمات تعليمية وتأهيلية خاصة للأطفال الذين يعانون من تخلف عقلي بسيط ( بين 50 – 70 معامل ذكاء )، ويتكون السلم التعليمي للمدرسة من 3 مراحل<sup>(2)</sup>:

- المرحلة الأولى: مرحلة التهيئة: مدة الدراسة سنتان.
- المرحلة الثانية: المرحلة الابتدائية: مدة الدراسة 6 سنوات.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الإعداد المهني: مدة الدراسة 3 سنوات.

(1) سلطنة عمان، وزارة الإعلام، عمان 2004 – 2005م، مرجع سابق، ص 178 – 179.  
(2) خالد بن محمد القاسمي، ورقة عمل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مقدمة إلى ندوة الإعاقات النمائية بجامعة الخليج العربي، البحرين، أبريل 2000، ص 386 – 389.

## ب - مدرسة الأمل للإعاقات السمعية.

تم إنشاؤها في عام 1979، وبلغ عدد الملتحقين بها في عام 2003 - 2004 (244) طفلاً، وهي تقبل الطلاب من سن 5 - 8 سنوات، وتعمل المدرسة على توفير الخدمة التعليمية والمهارات الأكاديمية والدمج والتأهيل للعمل.

## ج - معهد عمر بن الخطاب للمكفوفين.

افتتح عام 1999، ويقبل حالات كف البصر وضعاف البصر الذين تقل حدة إبصارهم عن 6/60، وأن تكون أعمارهم بين 6-10 سنوات في التعليم الأساسي، 11-25 سنة لمحو الأمية<sup>(1)</sup>.

## ❖ الخدمات المقدمة في مجال الطفولة (رياض الأطفال).

تم إنشاء أول روضة خاصة للأطفال في سلطنة عمان عام 1976 وهي روضة الفلج في مدينة روي، وفي عام 1977 تم إنشاء (4) رياض أخرى: ثلاث منها في العاصمة مسقط والرابعة في صلالة، ومن ثم تم التوسع في إنشاء رياض الأطفال في مناطق السلطنة المختلفة، وتقوم الوزارة بتدريب معلمات في هذا المجال<sup>(2)</sup>.

## 2-4-5 المؤسسات الأهلية.

من المعروف أن المجتمع العماني مجتمع عريق الحضارة أصيل الثقافة والتراث. وعلى الرغم من أن المجتمع خلال عصر النهضة المباركة قد أرسى نظمه وقوانينه، إلا أن قيم وعادات وتقاليد المجتمع المنبثقة من الدين الإسلامي الحنيف كان لها تأثيرها في ظهور صور التعاون والتكاتف والتكافل الاجتماعي. وقد كان للقبيلة والسبلة أدواراً أساسية في تدعيم تلك الصور الإيجابية، حيث ساهمتا في إرساء أسس وصور العمل الاجتماعي. وفي إطار حركة التغيير الاجتماعي السريع التي شهدتها المجتمع العماني بدا واضحاً أن المجتمع يسعى لتنمية بناءاته الاجتماعية والاقتصادية وتطويرها على أساس من التخطيط العلمي والإدارة الحديثة. وقد كان للعمل الاجتماعي الأهلي مشاركاته ومساهماته في حركة التنمية، حيث تطور من نطاق الجهود الفردية إلى الجهود المؤسسية المنظمة، كما دخلت المرأة العمانية

(1) سلام بن سالم الصريدي، خدمات ورعاية المعوقين في سلطنة عمان، ورقة عمل مقدمة للندوة الوطنية لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة، مسقط، أكتوبر 2005، ص 7.

(2) سلطنة عمان، وزارة التربية والتعليم، نهضة التعليم: وعد تحقق، ط 1: دار ومطبعة الألوان الحديثة، مسقط، 2002، ص 110.



ميدان العمل التطوعي والأهلي، حيث تم تأسيس أول جمعية أهلية نسائية في مسقط عام 1972. هذا وقد صدر المرسوم السلطاني في عام 1972 في شأن تنظيم الأندية والجمعيات بالسلطنة، ومن ثم برزت الحاجة إلى تعديله فصدر المرسوم السلطاني رقم 2000/14 بتاريخ 2000/2/13 الخاص بتنظيم الجمعيات الأهلية.

وسوف يتناول الباحث في هذا الإطار ثلاثة نماذج للمشاركة الأهلية والقطاع الخاص في العمل الاجتماعي:

1. الهيئة العمانية للأعمال الخيرية.

2. الجمعيات الأهلية.

3. مؤسسات القطاع الخاص.

#### 1-2-4-5 الهيئة العمانية للأعمال الخيرية.

#### 1-1-2-4-5 التعريف بالهيئة واختصاصاتها وصلاحياتها.

على الرغم من أن وزارة التنمية الاجتماعية تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى للعمل الاجتماعي، إلا أن هناك جهات ومؤسسات أخرى تمثل أيضاً نماذج لمؤسسات العمل الاجتماعي في سلطنة عمان، ومن أهمها الهيئة العمانية للأعمال الخيرية، وقد أنشئت الهيئة العمانية للأعمال الخيرية بموجب المرسوم السلطاني السامي رقم 96/6 الذي حدد مسمى الهيئة وتمتعها بالشخصية الاعتبارية واستقلاليتها مالياً وإدارياً وتحديد مقرها ليكون في مسقط. وتم تحديد اختصاصات الهيئة بموجب ذلك المرسوم وهي<sup>(1)</sup>:

- مساعدة المحتاجين داخل السلطنة وخارجها والتخفيف عنهم في حالة تعرضهم لظروف خاصة تستدعي المساعدة أو الكوارث أو الحوادث الفردية أو الجماعية.
- دعم وتمويل مشروعات وبرامج الرعاية الاجتماعية التي ترعى الطفولة أو الأيتام أو المعوقين أو العجزة.
- جمع وتلقي التبرعات وغيرها من المساهمات التطوعية.
- القيام بالأعمال الخيرية بالتنسيق مع الجهات المختصة، وتتمثل في دعم وتمويل مشروعات وبرامج الرعاية الاجتماعية التي تعود بالنفع على المواطنين، دعم وتمويل المشروعات التي ترعى الطفولة أو الأيتام أو العجزة أو المعوقين، تقديم المساعدات العاجلة للمتضررين من الحرائق أو الكوارث أو الحوادث الفردية أو الجماعية، تقديم المساعدات للجهات والأفراد خارج السلطنة في حالة وقوع الكوارث أو النكبات التي تصيب الأفراد أو الممتلكات.

(1) سلطنة عمان، وزارة الشؤون القانونية، مرسوم سلطاني رقم 96/7 بإنشاء الهيئة العمانية للأعمال الخيرية، الجريدة الرسمية، العدد 56، ص 4.

- تملك العقارات وإجراء جميع التصرفات القانونية بشأنها.
- إقامة الحفلات والمهرجانات لصالح الهيئة.
- استثمار أموال الهيئة في مشروعات يخصص عائدها للصرف على الأعمال الخيرية.

## 2-1-2-4-5 أنشطة وإنجازات الهيئة .

يمكن استعراض أنشطة وإنجازات الهيئة من خلال محورين رئيسيين:

أ. الأنشطة والإنجازات داخل السلطنة.

ب. الأنشطة والإنجازات خارج السلطنة.

## 2-1-2-4-5 الأنشطة والإنجازات داخل السلطنة.

### ❖ المشروع الإسكاني .

بدأ المشروع في عام 1998، وتطورت فكرة التنفيذ من بناء غرف إلى مشروعات بناء منازل

ويوضح الجدول رقم (5) ذلك<sup>(1)</sup>.

(1) الهيئة العمانية للأعمال الخيرية، أنشطة وإنجازات، الإصدار الأول، مركز تكنولوجيا الصحافة والنشر والاعلان، مسقط، أكتوبر 2004، ص7.

جدول رقم ( 5 ) يبين تنفيذ المشاريع الإسكانية داخل السلطنة

الدفعه السنة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة
	1999	2000	2001	2002			2004	2004	2005
عدد الغرف / المنازل	45 غرفة	45 غرفة	67 غرفة	غرف ووحدات سكنية	75 غرفة تمويل من الشركة العمانية للغاز الطبيعي المسال مع مساهمة الهيئة 14% من قيمة التكلفة	8	40 منزلاً تمويل من الشركة العمانية للغاز الطبيعي	300 منزل تمويل من الشيخ سعود بهوان	500 منزل تمويل من الشيخ سعود بهوان
التكلفة	755ر 65 ريال	133752	61804 ريال	66926 ريال	500ر 503 يشمل الدفعتين 6 ، 5				
الولايات المستفيدة	بادية إزكي، المضيبي	أدم ، الرستاق، محوت، إزكي، صور - القابل	جعلان بني بو علي القابل ، إبراء ، المضيبي، إزكي، نزوى، بهلاء، أدم، الدقم، عبرى، ضلكوت، سمائل	أدم، منح ، الرستاق، صلالة، طاقة، المضيبي، عبرى، بهلاء	جميع ولايات المنطقة الشرقية	عدد من ولايات السلطنة	ولايات المنطقة الداخلية	ولايات السلطنة المختلفة	ولايات السلطنة المختلفة

## ❖ المساعدات النقدية والغذائية.

وتشمل تقديم مساعدات دورية مقطوعة لحالات الضمان الاجتماعي، والأسر المنتظرة لدور المعاش الضماني، بالإضافة إلى حالات ذوي الدخل المحدود والأسر المحتاجة والجمعيات والمؤسسات الخيرية التي تخدم ذوي الاحتياجات الخاصة.

جدول رقم ( 6 ) يوضح المبالغ المصروفة كمساعدات نقدية وغذائية

العالم	نوع	المساعدة	1999	2000	2001	2002	2003
نقدية (ريال)	346255	412247	348849	554435	229306		
غذائية (ريال)	12735	49037	77705	124327	158048		
إجمالي	358990	461284	426554	678762	387354		

## ❖ المساعدات التعليمية.

تقوم الهيئة من خلال مواردها المالية، وتبرع المحسنين بتقديم مساعدات مالية لعدد من الطلبة والطالبات ممن ينتمون إلى أسر الضمان الاجتماعي، وذوي الدخل المحدود، والملتحقين بالدراسة في الكليات والجامعات سواء داخل أو خارج السلطنة، وبلغ عدد من تلقى هذه المساعدات في 2004 ( 95 ) حالة.

## ❖ المساعدات الصحية .

لقد حظي هذا البرنامج بالدعم السامي لحضرة صاحب الجلالة، وهو يقوم على تقديم مساعدات مالية للمواطنين الذين يعانون من أمراض مستعصية وتتطلب حالتهم العلاج خارج السلطنة. ولقد استفاد من هذا البرنامج حوالي ( 100 ) مريض حتى نهاية عام 2004.

## ❖ برنامج كفالة الأيتام والأسر.

أ. كفالة الأيتام: وتمتد الكفالة من عمر اليتيم عند بدء الكفالة وحتى سن 18 سنة، بحيث يصرف مبلغ 30 ريالاً شهرياً لليتيم داخل السلطنة، و20 ريالاً شهرياً لليتيم خارج السلطنة.

ب. كفالة الأسر المحتاجة: وهو يقوم على أساس توفير التمويل الشهري بتكلفة تقديرية 39 ريالاً شهرياً للأسرة خارج السلطنة، و100 ريالاً شهرياً للأسرة داخل السلطنة.

## 2-2-1-2-4-5 الأنشطة والإنجازات خارج السلطنة.

لم يقتصر عمل الهيئة على المساعدات الداخلية، بل امتدت لتشمل الأشقاء والأصدقاء خارج السلطنة، ويمكن إبراز ذلك من خلال الجدول التالي (1):

(1) المرجع السابق، ص ص 8-32.

جدول رقم ( 7 ) يوضح المساعدات الخارجية للهيئة

البيان	الصندوق	العام
إغاثة طارئة من المواد الغذائية	كوسوفا	1999
مشاريع بناء القرية العمانية	كوسوفا	2001/2000
مشاريع إغاثة من الفيضانات	السودان	1999
مساعدات عينية	تركيا	1999
مساعدات لحفر آبار مياه وإغاثة	الصومال/ إثيوبيا	2000
مساعدة إغاثة	فلسطين	2001/2000
مساعدة إغاثة	فلسطين	2004/2002
مشاريع خيرية (تحت التنفيذ)	فلسطين	2004/2003
مساعدات إغاثة ومشاريع خيرية	أفغانستان	2004/2003
مشاريع جديدة تحت التنفيذ	أفغانستان	2004/2003
مساعدات إغاثة	الجزائر	2002
مساعدات إغاثة	سيراليون	2002
مساعدات إغاثة	إيران	2003
مساعدات إغاثة	المغرب	2004
مساعدات عينية	موزمبيق	2004
مساعدات إغاثة وطبية	فلسطين / رفح	2004

2-2-4-5 الجمعيات الأهلية.

يمكن عرض صور ونماذج المشاركة الأهلية للجمعيات المختلفة في مجال العمل الاجتماعي من خلال الآتي:

أ - الجمعيات الخيرية.

وهي تأتي في مقدمة الجمعيات القائمة في السلطنة، وذلك للحد من معاناة الناس، ومد يد العون للفئات المعوزة في المجتمع، وتقديم خدمات وأنشطة تستفيد منها فئات خاصة في المجتمع، وفيما يلي بيان بهذه الجمعيات<sup>(1)</sup>:

جدول رقم ( 8 ) بأسماء الجمعيات الخيرية

(1) سلطنة عمان ، وزارة التنمية الاجتماعية، دائرة الجمعيات وأندية الجاليات، تقرير عن الجمعيات وأندية الجاليات في سلطنة عمان، 2006، ص 7.

م	اسم الجمعية	نوع النشاط	تاريخ الإصدار	عدد العضوية	عدد أعضاء مجلس الإدارة
1	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	رعاية فئة الأطفال المعوقين من 5 سنوات حتى 13 سنة	1991/5/8	96	7
2	الجمعية العمانية للمعوقين	رعاية كافة فئات المعوقين	1995/4/15	191	12
3	جمعية النور للمكفوفين	رعاية فئة المكفوفين	1997/10/1	72	11
4	جمعية التدخل المبكر للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة	رعاية فئة الأطفال المعوقين حتى سن 5 سنوات	2000/5/15	24	7
5	فرع جمعية النور بمحافظة ظفار	رعاية المكفوفين بمحافظة ظفار (جمعية مستقلة ماليا وإداريا عن الجمعية بمسقط)	2001/12/22	50	10
6	جمعية البيئة العمانية	حماية وصون البيئة الطبيعية ونشر الوعي البيئي لدى المجتمع	2004/6/24	40	12
7	الجمعية الأهلية لمكافحة السرطان	التوعية ضد مرض السرطان	2004/5/9	24	11
8	جمعية دار العطاء	التكافل الاجتماعي	2006/6/21	21	8

## ب - الجمعيات المهنية.

وهي الجمعيات المعنية برعاية المصالح المهنية لأعضائها، تعرف بأنها "جمعيات تضم في الغالب المهنيين من العاملين في القطاع الحكومي أو الخاص، كالأطباء، المحامين، المهندسين، الاقتصاديين والمحاسبين، والاجتماعيين، وغيرهم"<sup>(1)</sup>. والجدول الآتي يوضح هذه الجمعيات في السلطنة.

جدول رقم (9) يبين الجمعيات المهنية في السلطنة<sup>(2)</sup>

م	اسم الجمعية	الموقع	تاريخ الإصدار
1	الجمعية الجيولوجية العمانية	محافظة مسقط	2001/4/15
2	الجمعية الطبية العمانية	محافظة مسقط	2001/4/28
3	جمعية المهندسين العمانيين	محافظة مسقط	2001/7/14
4	الجمعية العمانية للخدمات النفطية	محافظة مسقط	2001/10/27
5	الجمعية العمانية للسينما	محافظة مسقط	2002/6/23
6	جمعية الاجتماعيين العمانيين	محافظة مسقط	2002/9/21

(1) مريم عيسى الشيراوي، المشاركة الأهلية: تنمية المجتمع العربي الخليجي، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية (3)، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية، المنامة، 2006، ص 189.

(2) سلطنة عمان، وزارة التنمية الاجتماعية، دائرة الجمعيات وأندية الجاليات، تقرير عن الجمعيات في سلطنة عُمان، مرجع سابق، ص 25.



7	الجمعية العمانية للمحاسبين المعتمدين	محافظة مسقط	2003/2/23
8	الجمعية العمانية لحماية المستهلك	محافظة مسقط	2003/6/24
9	الجمعية العمانية للعلاج الطبيعي والتأهيل	محافظة مسقط	2004/5/3
10	الجمعية العمانية لمصوري الأشعة الطبية	محافظة مسقط	2004/7/3
11	الجمعية الاقتصادية العمانية	محافظة مسقط	2004/10/10
12	جمعية الصحفيين العمانيين	محافظة مسقط	2004/11/21
13	الجمعية العمانية للكتاب والأدباء	محافظة مسقط	2006/10/8

م	اسم الجمعية	الموقع	تاريخ الإصدار
14	الجمعية العمانية لطب القلب	محافظة مسقط	2007/3/17
15	جمعية المقاولين	محافظة مسقط	2007/3/17
16	الجمعية العمانية لتقنيات التعليم	محافظة مسقط	2007/3/17
17	الجمعية الصيدلانية العمانية	محافظة مسقط	2007/3/17
18	جمعية المحامين	محافظة مسقط	2007/3/17
19	الجمعية العمانية للمكتبات	محافظة مسقط	2007/3/19

### ج - جمعيات المرأة العمانية.

وهي جمعيات تهدف إلى رفع المستوى الاجتماعي والثقافي والصحي للمرأة والطفل، ورفع مساهمة المرأة في التخطيط لمشروعات التنمية ... الخ. وفيما يلي بيان بهذه الجمعيات:

جدول رقم (10) يبين عدد جمعيات المرأة العمانية بالسلطنة

م	اسم الجمعية	سنة الإصدار
1	جمعية المرأة العمانية بمسقط	1972
2	جمعية المرأة العمانية بصلالة	1979
3	جمعية المرأة العمانية بالبريمي	1979
4	جمعية المرأة العمانية بصحار	1984
5	جمعية المرأة العمانية بصور	1984
6	جمعية المرأة العمانية بمرباط	1985
7	جمعية المرأة العمانية بطاقة	1985
8	جمعية المرأة العمانية بإبراء	1986
9	جمعية المرأة العمانية بالخابورة	1986
10	جمعية المرأة العمانية بعيري	1986
11	جمعية المرأة العمانية بنزوى	1987
12	جمعية المرأة العمانية بصحم	1989

1989  
1994  
1994  
1994

**سنة الإصدار**

1995  
1996  
1996  
1996  
1997  
1998  
1999  
1999  
2000  
2000  
2002  
2002  
2002  
2002  
2002  
2002  
2002  
2002  
2002  
2002  
2002  
2002  
2003  
2004  
2004  
2004  
2004  
2004  
2006  
2006  
2007  
2007

2007

2007

50 جمعية المرأة العمانية بدماء والطائين

51 جمعية المرأة العمانية بالكامل والوافي.

## د - لجان التنمية الاجتماعية.

تضطلع هذه اللجان بدور كبير وفاعل في خدمة المجتمع، وتعد نافذة جديدة لمسيرة العمل الاجتماعي، والتي يعبر فيها المجتمع المحلي شرائحه وفئاته عامة، ويحدد أولويات البرامج والمشكلات التي يعانيتها لتتضافر الجهود الحكومية والأهلية التطوعية للمساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لها، وهي لجان تم إشهارها في كل ولاية من ولايات السلطنة، ويترأسها أصحاب السعادة الولاة، وتضم في عضويتها عدد من أبناء الولاية يمثلون المجتمع المحلي وبعض المسؤولين في المؤسسات الحكومية ذات العلاقة والمؤسسات الأهلية التطوعية كجمعيات المرأة العمانية والأندية الثقافية الرياضية. ومن أبرز اختصاصات هذه اللجان:

1. دراسة الموضوعات والمشروعات التي تدخل في اختصاص هذه الوزارة (وزارة التنمية الاجتماعية) وتقديم المقترحات بشأنها.
2. دعم ومساندة العمل الاجتماعي التطوعي ومؤسساته بالولاية.
3. رفع الوعي العام وإذكاء روح العمل الاجتماعي في مختلف المجالات.
4. العمل على النهوض بالمجتمع المحلي بما يتناسب مع ظروف كل ولاية.

## 3-2-4-5 مؤسسات وشركات القطاع الخاص.

لقد كان للقطاع الخاص العماني دور مشهود وملحوظ في مجال أنشطة العمل الاجتماعي، ولعل أبرز هذه المؤسسات: مؤسسة سعود بهوان للأعمال الخيرية، ومؤسسة سهيل بهوان للأعمال الخيرية، بالإضافة إلى بروز العديد من الشركات الخاصة في تفعيل الأنشطة الخيرية كبنك مسقط، والبنك الوطني. وسوف يلقي الباحث الضوء باختصار على بعض تلك المؤسسات:

### أ - مؤسسة سعود بهوان للأعمال الخيرية.

تم قيد هذه المؤسسة وإشهارها بتاريخ 12 أكتوبر 2004، وقد جاءت بناء على رغبة من الشيخ سعود بن سالم بن عبدالله بهوان المخيني في الاستمرار في تقديم الأنشطة والأعمال الخيرية بسلطنة عُمان أو خارجها، وذلك من خلال جمعية تتمتع بصفة قانونية. ومن أهم مجالات عمل هذه المؤسسة: رعاية المعوقين والمكفوفين وذوي الاحتياجات الخاصة، ورعاية

الأمومة والطفولة، والمساعدات والخدمات الإنسانية، ورعاية الأيتام والعجزة والمرضى، ورعاية الفقراء والمحتاجين، وبناء المساجد ومراكز تحفيظ القرآن الكريم (1).

#### ب - مؤسسة سهيل بهوان للأعمال الخيرية.

تم قيد هذه المؤسسة وإشهارها بتاريخ 19 أكتوبر 2006، ومن أهم أهدافها: مساعدة الفقراء والمساكين داخل السلطنة، والمساهمة في بناء المساكن الاجتماعية للفقراء والمحتاجين، وتأهيل بعض الحالات من أبناء الضمان وفئات الأيتام علمياً، والمساهمة في بناء المساجد وتعميرها، والمساهمة في علاج المرضى (2).

(1) سلطنة عُمان، وزارة التنمية الاجتماعية، قرار وزاري رقم 2004/172 بقيد مؤسسة سعود بهوان للأعمال الخيرية، مسقط، 2004.

(2) سلطنة عُمان، وزارة التنمية الاجتماعية، قرار وزاري رقم 2006/143 بقيد مؤسسة سهيل بهوان للأعمال الخيرية، مسقط، 2006.

## الفصل الرابع : الدراسة الميدانية.

يقوم الباحث في هذا الفصل بعرض خمسة مباحث وهي:

1. المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية.
  2. المبحث الثاني : النتائج الوصفية للدراسة ومناقشتها.
  3. المبحث الثالث : نتائج اختبار العلاقة بين بعض متغيرات الدراسة ومناقشتها.
  4. المبحث الرابع : ملخص نتائج الدراسة.
  5. المبحث الخامس: توصيات الدراسة ومقترحاتها.
- ### 1-6 المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية.

#### 1-1-6 منهج الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، حيث يعد من أهم مناهج جمع البيانات في العلوم الاجتماعية، كما يستخدم على نطاق واسع من مختلف المتخصصين ، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي وذلك لتحليل الاستبيان من خلال تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية ، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفاهيم القيادة وأنماطها ومشكلاتها ، والمهارات الإدارية والفنية اللازمة للقيادة .

#### 2-1-6 مجتمع الدراسة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الوظائف القيادية (مدير عام، وقائم بأعمال المدير العام، ومدير دائرة، وقائم بأعمال المدير، ونائب مدير، ورئيس مركز)، وذلك في جميع المديريات والدوائر والمراكز التابعة لوزارة التنمية الاجتماعية في محافظات ومناطق السلطنة كافة. وقد حصل الباحث على إحصائية بأعداد ومسميات هذه الوظائف عن طريق دائرة شؤون الموظفين بالوزارة، حيث بلغ عدد العاملين في هذه الوظائف القيادية (89) مبحوثاً وقد أجاب على استبانة الدراسة عدد (89) مبحوثاً، وبلغت نسبة الاستجابة (100%) من مجتمع الدراسة.

#### 3-1-6 أداة جمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على استبانة لجمع البيانات من القادة الإداريين. وقد تم تصميم هذه الاستبانة لتشمل ستة أقسام رئيسة على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الأولية: وتشمل المعلومات الشخصية والوظيفية: كالجنس، والعمر، والوظيفة، والمؤهل، والتخصص، وسنة التخرج، وبلد التخرج، واللغات التي يجيدها، وعدد سنوات الخبرة في العمل بشكل عام، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وعدد الدورات

التدريبية التي حصل عليها وأنواعها، والمشاركة في الندوات، والمؤتمرات، وورش العمل من حيث: عددها، ونوع المشاركة، والمجال، ومحل الانعقاد.

الجزء الثاني: أنماط القيادة الإدارية: ويحتوي هذا الجزء على عدد (36) عبارة توضح أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد، وذلك لتحديد نمط القيادة الإدارية لمجتمع الدراسة (قيادة تقليدية - قيادة تسلطية - قيادة ديموقراطية - قيادة تكنوقراطية - قيادة قانونية).

الجزء الثالث: مهارات القادة الإداريين: ويحتوي هذا الجزء على عدد (82) عبارة تعبر عن مهارات القائد الإداري أثناء أدائه لعمله، وتشتمل هذه المهارات على نمطين من أنواع المهارات:

1- المهارات الإدارية والفنية وتشمل (مهارة فهم التوجهات السياسية، ومهارة بناء فرق العمل، ومهارة تأسيس علاقات اتصال ناجحة، ومهارة توجيه ومتابعة العاملين، ومهارة التعامل مع الرئاسات، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان، ومهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، ومهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة التفاوض).

2- المهارات الإنسانية والاجتماعية: وتشمل (مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية، ومهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي، ومهارة استخدام موارد البيئة وتمويل برامج العمل الاجتماعي، ومهارة تشجيع المشاركة والعمل التطوعي، ومهارة المشورة والعمل الفرقي).

الجزء الرابع: ويتضمن سؤالاً مفتوحاً للمبحوث للتعبير عن رؤيته واقتراحاته لسبل تنمية مهارات القيادة الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي.

الجزء الخامس: ويتضمن هذا الجزء عرضاً لعدد (19) مشكلة قد تواجه المبحوث في عمله، تنوعت بين مشكلات إدارية، مشكلات بيئية ومجتمعية، مشكلات نابغة عن وضع القيادات الإدارية. وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى وجود هذه المشكلات أثناء أدائه لعمله، وذلك وفقاً لخيارات ثلاثة: توجد، إلى حد ما، لا توجد، كما تضمن هذا الجزء سؤالاً مفتوحاً لذكر أية مشكلات أخرى.

الجزء السادس: وهو الجزء الأخير من الاستبانة وتضمن سؤالاً مفتوحاً حول الاقتراحات التي يراها القائد الإداري مناسبة للتعامل مع هذه المشكلات من حيث علاجها والحد منها.

ولقد تم تصميم استجابات الاستبانة بطريقة "ليكرت" في معظم أجزائها وفق مقياس ثلاثي (دائماً - أحياناً - أبداً) أو (توجد - إلى حد ما - لا توجد). وتم ترميزها تنازلياً (3-2-1) بحيث يدل

الرقم (3) على الموافقة، والرقم (2) على الموافقة إلى حد ما، والرقم (1) عدم الموافقة، أما فقرات الجزء الأول من الاستبانة (البيانات الشخصية) فقد تم ترميزها تصاعدياً (1-2-3).

**4-1-6 اختبار صدق الأداة وثباتها:**

#### أولاً : صدق الأداة.

فيما يتعلق بصدق الاستبانة، فقد تم عرضها على (13) محكما موزعين كآلاتي: (7) من قسم الاجتماع والعمل الاجتماعي بكلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس، (3) من معهد الإدارة العامة، (2) من كلية التربية بالجامعة، (1) من وزارة التنمية الاجتماعية. وقد تم إجراء التعديلات التي أوصى بها بعض المحكمين بالنسبة لبعض العبارات التي بلغ عددها حوالي ( 15 ) عبارة، كما تم استبعاد جميع البيانات التي لم تحصل على نسبة اتفاق 80 % فأكثر بين المحكمين على مناسبتها للبعد الذي وضعت فيه وعلى حسن صياغتها، وتم مناقشة ملاحظات المحكمين مع مشرفي الرسالة، وأدخلت التعديلات الضرورية (\*).

#### ثانياً : قياس الوضوح.

أما فيما يتعلق بالوضوح، فقد تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من (12) من القيادات الإدارية الذين شملتهم الدراسة، وذلك للتأكد من مدى وضوح الاستبانة وأية ملاحظات أخرى تتعلق بالصياغة، والوقت اللازم للإجابة عنها، وكانت النتيجة تبين وضوح الأجزاء لهم.

#### ثالثاً : قياس الثبات.

بعد أن تم صياغة الاستبانة في صورتها الأولية بعد إجراء التعديل اللازم، فقد تم توزيعها على عدد (12) مبحوثاً من مختلف القيادات الإدارية، ومن مديريات ودوائر مختلفة، وبعد جمع البيانات تم معالجتها باستخدام برنامج (SPSS) بعد ترميز جميع فقرات الأداة، ومن ثم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) - لأجزاء الاستبيان بمجموع (140) فقرة- حيث بلغ (0.87)، وهو ما يمثل نسبة جيدة فيما يتعلق باتساق فقرات الاستبيان وثبات الأداة بصفة عامة.

#### 5-1-6 المعالجة الإحصائية للبيانات.

استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية التي تناسب الدراسة الراهنة، وذلك على النحو الآتي:

1 – التكرارات والنسب المئوية: وذلك لبيان خصائص أفراد مجتمع الدراسة.

\* انظر الملحق رقم ( 2 ) الموضح أسماء المحكمين .



2 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: وذلك لمعالجة بيانات الأسئلة: الثاني، والثالث، والخامس. وقد استخدم الباحث معيار تفسير المتوسطات للمقياس الثلاثي كما يوضح مستوياته الجدول رقم (11):

جدول رقم (11) معيار تفسير المتوسطات للمقياس الثلاثي

الدرجات	(3) عالية	(2) متوسطة	(1) محدودة
من - إلى	3 - 2.40	2.39 - 1.80	1.79 - 0.00

وقد استخدمت بعض الدراسات هذا المعيار مثل: دراسة الشويطر (1991)، ودراسة الربيعي (1995)، ودراسة الحجري (2001)، ودراسة المحروقي (2006).

3 - اختبار "ت" (T.test) وذلك لاختبار دلالة الفروق في الاتجاهات حسب النوع (ذكر، أنثى)، والخبرة.

4 - اختبار تحليل التباين الأحادي لاتجاهات أفراد العينة (أنماط القيادة - مهارات القيادة - المشكلات).

## 2-6 المبحث الثاني: النتائج الوصفية للدراسة ومناقشتها.

يعرض الباحث في هذا المبحث النتائج التي تم التوصل إليها - بعد معالجة البيانات إحصائياً - في ضوء تساؤلات الدراسة. وقد تم عرض تلك النتائج كما يلي:

1. النتائج العامة: وتضمنت نتائج السؤال الأول للدراسة المتعلقة بخصائص القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي، التي تم استخراجها باحتساب التكرارات والنسب المئوية.
2. النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة: وهي تتضمن نتائج الجزء الخاص بأنماط القيادة ومهاراتها ومشكلاتها، وتم استخراجها باحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. أما بالنسبة لبيانات السؤال الخاص باختبار العلاقة بين بعض متغيرات الدراسة، فقد تم عرض نتائجها بعد إجراء اختبار "ت" (T Test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One - way ANOVA).
4. كما تم عرض نتائج الأسئلة المفتوحة، بحيث قام الباحث بتلخيصها وعرضها بشكل مختصر. وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث في هذا الصدد.

## 2-6-1 خصائص القيادة الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي:

اشتمل هذا الجزء من نتائج الدراسة على العديد من المتغيرات التي تمثل البيانات الشخصية والمهنية (الوظيفية) للمبحوثين وفق: النوع، والعمر، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وسنوات الخبرة في العمل، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، وعدد الدورات التدريبية ونوعها، وسنة التخرج، وبلد التخرج، واللغات التي يجيدها القادة الإداريون، والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل. وفيما يلي عرض للجداول التي توضح النتائج الخاصة بالقيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي بوزارة التنمية الاجتماعية:

جدول رقم (12) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع

النوع	ك	%
ذكر	73	82
أنثى	16	18
المجموع	89	100

يوضح جدول رقم (12) أن مجتمع البحث يتكون من (89) مبحوثاً، وأن عدد الذكور قد بلغ (73) مبحوثاً بنسبة تصل إلى (82%) تقريباً، وبلغ عدد الإناث (16) مبحوثة بنسبة (18%). ويشير ذلك إلى تدني نسبة القيادات النسائية في وزارة التنمية الاجتماعية على الرغم من كونها تضم مديرية ودوائر إقليمية خاصة بمجال المرأة والطفل. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى حداثة عهد المرأة بالمشاركة في التعليم في المجتمع العماني، حيث لم يكن تعليم المرأة أمراً منتشراً قبل عام 1970، وتشير الإحصاءات إلى أن نسبة الأمية في المجتمع العماني قد بلغت في عام 1980 (83.6%) للنساء و (47.6%) للرجال ممن هم أقل من 15 سنة، (64.2%) للنساء، و (17.6%) للرجال ممن هم في الفئة العمرية من 15 – 24 سنة (إحصاءات وزارة التربية والتعليم). ومن ناحية أخرى فإن الموروثات الاجتماعية السائدة في تلك الفترة كانت تحد من انخراط المرأة في التعليم ومن ثم المشاركة في سوق العمل. ويضاف إلى ما سبق وجود بعض الاتجاهات السلبية لدى بعض المواطنين نحو قيادة المرأة وتفضيلهم لقيادة الرجل، وكذلك ما للعادات والتقاليد من دور في منع المرأة من الظهور في الأعمال القيادية. وتختلف نتائج الدراسة الراهنة مع دراسة "عبد الفتاح (1994) فيما يتعلق بأعداد القيادات النسائية، حيث توضح نتائج الدراسة الراهنة زيادة القيادات النسائية بشكل ملحوظ، حيث بلغت تلك القيادات في دراستنا الراهنة 18% من قيادات وزارة التنمية الاجتماعية، ويمكن إرجاع ذلك إلى زيادة مشاركة المرأة في التعليم بعد أن حرمت منه لفترة من الوقت. ومن ناحية ثانية فإن زيادة نسبة القيادات الإدارية من النساء تؤكد أن ما تعلنه الدولة من عزمها على المساواة بين الرجل والمرأة في حق التعليم والعمل والمشاركة في بناء وتنمية المجتمع ليس مجرد شعار ترفعه الدولة، بل يعكس يقيناً

وتوجهاً لدى الشعب العماني وحكومته نحو إعطاء المرأة فرصة المشاركة في خدمة وتنمية المجتمع بداية من كفالة حقها في التعليم وصولاً إلى إتاحة الفرصة لمشاركتها في العمل الاجتماعي بل وتبوء المناصب القيادية. ويتفق ذلك مع نتائج دراسة "تبوك" (2001) التي أوضحت أن هناك مساواة في السلطات الممنوحة للقيادات الإدارية، وأن هذه السلطات لا تتأثر بعامل الجنس. إن ذلك كله يؤكد على أن الدولة قد اتخذت من الإجراءات ما يكفل مباشرة المرأة لحقها في التعليم والعمل وممارسة حقوقها الإنسانية بشكل كامل انطلاقاً من الفهم الصحيح لثرائنا الإسلامي والعربي الذي ساوى بين الرجل والمرأة. والجدير بالذكر أن المرأة في عمان تشغل حالياً عدداً من المناصب الإدارية العليا (درجة وزير) في الدولة بما في ذلك وزارة التنمية الاجتماعية.

ومن ناحية أخرى فإن هذه النتائج تشير أيضاً إلى حدوث نوع من التغيير الاجتماعي فيما يتصل بدور المرأة في المجتمع العماني، ذلك التغيير الذي ينطوي اتجاه عدد غير قليل من الرجال لقيادة المرأة المؤهلة، وهو أمر ساعد عليه مشاركة المرأة في التعليم وتفوقها في مختلف فروع العلم والمعرفة، وإثبات المرأة لجدارتها في القيام بالأعمال، وكذلك الاحترام المتبادل في التعامل بين الرجال والنساء في إطار من الأخلاق الأصيلة التي توارثتها الأجيال في المجتمع العماني، والفهم الصحيح لمبادئ الإسلام.

جدول رقم (13) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

م	العمر	ك	%
1	أقل من 26 سنة	1	1.1
2	26- أقل من 30 سنة	4	4.5
3	30 – أقل من 35 سنة	17	19.1
4	35 – أقل من 40 سنة	26	29.2
5	40 – أقل من 45 سنة	23	25.8
6	45 سنة فأكثر	18	20.2
	المجموع	89	100

توضح بيانات الجدول رقم (13) أن غالبية القيادات الإدارية تقع في المرحلة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة بنسبة (55%) من حجم مجتمع الدراسة. كما يشير الجدول إلى أن القيادات الإدارية الشابة ما بين أقل من 26 سنة لأقل من 30 سنة كانوا هم الأقل من حيث العدد، حيث كانوا خمسة مبحوثين بنسبة تصل إلى (5.6%) من مجتمع الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بأن عامل السن واكتساب الخبرة والأقدمية في العمل له دور كبير في تولي المناصب القيادية، وذلك لكون التدرج الوظيفي والأقدمية تعد من المتطلبات المهمة لتولي المناصب القيادية.

وتوضح نتائج الدراسة الراهنة حدوث بعض الاختلافات عن الدراسة التي أجراها "عبد الفتاح" عام 1994 عن القيادات الإدارية، حيث يلاحظ ارتفاع متوسط أعمار النسبة الكبرى من القيادات الإدارية في الدراسة الراهنة عن دراسة "عبد الفتاح" (1994)، وقد يعد ذلك أمراً طبيعياً، حيث إن الدراسة الأخيرة أجريت قبل الدراسة الراهنة بحوالي ثلاثة عشر عاماً.

جدول رقم (14) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.

م	الوظيفة	ك	%
1	مدير عام	7	7.9
2	قائم بأعمال المدير العام	2	2.2
3	مدير دائرة	44	49.4
4	قائم بأعمال المدير	11	12.4
5	نائب المدير	20	22.5
6	رئيس مركز	5	5.6
	المجموع	89	100

توضح بيانات الجدول رقم (14) أن أعلى نسبة للقيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية هم من فئة مديري الدوائر، وقد بلغت (44) مبحوثاً بنسبة (49.4%)، يليها فئة نائب المدير (20) مبحوثاً بنسبة (22.5%). وتعكس لنا هذه النتيجة قلة الوظائف القيادية في قمة الهرم وكثرتها في الإدارة الوسطى "مدير". وقد يعد توزيع القيادات الإدارية على هذا النحو أمراً مقبولاً إلى حد كبير على مستوى وحدة تنظيمية واحدة (وزارة واحدة). ومن ناحية أخرى يبرز لنا هذا الجدول أن ما نسبته (12.4%) من المبحوثين تم تكليفهم بأعمال مدير دائرة، ولم يتم تعيينهم أو تثبيتهم بشكل رسمي. وربما يعود ذلك إلى اتجاه القيادات العليا في الوزارة نحو تجربة هذه القيادات في مواقع عملها لفترة محددة للتأكد من مدى مقدرتها ومناسبتها للقيام بالمهام والوظائف القيادية التي كلفوا بها.

جدول رقم (15) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	ك	%
1	إعدادي	2	2.2
2	ثانوي	23	25.8
3	دبلوم	4	4.5
4	بكالوريوس وما يعادله	46	51.7
5	ماجستير	11	12.4
6	غير مبين	3	3.4
	المجموع	89	100

توضح بيانات الجدول رقم (15) أن أغلب القيادات الإدارية تحمل مؤهلات علمية جامعية: بكالوريوس، وماجستير، حيث بلغ عدد هذه الفئة (57) مبحوثاً بنسبة تصل إلى (74.1%)، وقد يعكس ذلك التوجه العام في الدولة، وهو أن تكون القيادات الإدارية مؤهلة علمياً وعملياً لتولي المناصب القيادية وذلك لمواكبة المستجدات والمتغيرات الحديثة، وكذلك إلى توجه الإدارة العامة في السلطنة إلى تعيين وترقية حملة الدرجات العلمية الجامعية في المناصب القيادية، وهو ما سوف يتم تطبيقه قريباً بشكل رسمي من خلال وضع شروط محددة للتقدم للوظيفة والتي من أهمها المؤهل العلمي. ومن ناحية أخرى توضح المقارنة بين نتائج الدراسة الراهنة ودراسة "عبد الفتاح" التي أجريت منذ نحو ثلاثة عشر سنة إلى حدوث زيادة ملحوظة في نسبة القيادات الإدارية الحاصلة على مؤهل جامعي بنسبة تصل إلى 35% تقريباً؛ حيث كانت نسبة القادة الإداريين الحاصلين على مؤهل جامعي (بكالوريوس) تصل إلى (54.9%) فقط. هذا فضلاً عن أن دراسة "عبد الفتاح" لم تذكر وجود قادة إداريين يحملون درجة الماجستير.

جدول رقم (16) خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المؤهل العلمي

البيان	مؤهلات اجتماعية وإنسانية						مؤهلات قانونية وإدارية			أخرى	غير متخصص*		غير مبين
	علم اجتماع	خدمة اجتماعية	فلسفة علم نفس	تخطيط اجتماعي	إرشاد	حاسب آلي	قانون	إدارة أعمال	إحصاء		ك	%	
ك	19	3	12	1	1	1	4	5	1	13	26		3
%	21.3	3.4	13.5	1.1	1.1	1.1	4.5	5.6	1.1	14.6	29.2		3.4
الإجمالي	ك	%			ك		%			ك	%	ك	%
	36	40.4			11		12.3			13	14.6	26	29.2
												3	3.4

يبين الجدول رقم (16) أن عدد (36) مبحوثاً بنسبة (40.4%) من مجتمع الدراسة هم من المتخصصين في العلوم الاجتماعية والإنسانية ذات الصلة الوثيقة بمجال العمل الاجتماعي (علم اجتماع، وخدمة اجتماعية، وعلم نفس، وتخطيط اجتماعي، وإرشاد) ويعد ذلك مؤشراً جيداً، حيث تتفق مؤهلات القيادات الإدارية مع طبيعة اختصاصات وأهداف ومجالات عمل الوزارة والمؤسسات التابعة لها، وهو يعكس حرص المسؤولين على تعيين القيادات الإدارية المتخصصة بالوزارة. كما يوضح الجدول أيضاً أن نسبة القيادات الإدارية غير المتخصصة تعد كبيرة إلى حد ما، إذ بلغت حوالي (29.1%) من حجم مجتمع البحث. وقد يرجع ذلك إلى أن الوزارة في بداية إنشائها قد اضطرت إلى توظيف عدد من العاملين ممن لا يحملون مؤهلات تتناسب مع طبيعة عمل وزارة التنمية الاجتماعية بسبب قلة الخريجين المؤهلين للعمل في مجال العمل الاجتماعي.

\* يقصد به المبحوثين الذين لم يكملوا دراستهم ما بعد الثانوية (حملة الثانوية فما دون).

أما الآن فإن الوزارة تحرص على توظيف المؤهلين أكاديمياً، كما تجري اختبارات للمتقدمين - ممن يحملون المؤهلات المطلوبة- قبل التعيين للتأكد من قدرتهم على العمل في هذا المجال.

جدول رقم (17) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنة التخرج

م	سنة التخرج	ك	(%)
1	من 1970 – 1979	1	1.1
2	من 1980 – 1989	32	34.7
3	من 1990 – 1999	29	32.4
4	من 2000 – 2006	18	20
5	غير مبين	10	11.2
	المجموع	89	100

يوضح الجدول رقم (17) أن نسبة (34.7%) من القيادات الإدارية -وهي النسبة الأعلى- قد تخرجت خلال الفترة الزمنية من عام 1980 – 1989، يلي ذلك القيادات الإدارية التي تخرجت في الفترة من 1990 – 1999 بنسبة (32.7%). أما أقل نسبة من القيادات فقد تخرجت في فترة السبعينيات وذلك بنسبة (1.1%)، وهو ما يعني أن معظم القيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية من القيادات الشابة. ويمكن تفسير ذلك في ضوء عاملين أساسيين هما:

- 1- أن تطوير التنظيم الإداري للدولة بدأ في مرحلة متأخرة نسبياً ومع عصر النهضة المباركة، أي منذ عام 1970.
- 2- عدم انتشار التعليم على نطاق واسع قبل عام 1970.

جدول رقم (18) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب بلد التخرج

م	بلد التخرج	ك	%
1	سلطنة عُمان	31	34.8
2	الدول العربية	46	51.8
3	الدول الأجنبية	6	6.7
4	غير مبين	6	6.7
	المجموع	89	100

يوضح الجدول رقم (18) أن غالبية مجتمع الدراسة قد تخرجت في كليات وجامعات من خارج السلطنة وذلك بنسبة تصل إلى (59%) من مجتمع الدراسة، منهم نسبة (6.7%) تخرجوا في دول أجنبية. وقد يكون سبب ذلك أن التعليم العالي في السلطنة قد بدأ في فترة متأخرة، حيث تم افتتاح جامعة السلطان

قابوس التي تعد أولى مؤسسات التعليم العالي في السلطنة عام 1986؛ الأمر الذي قد يفسر هذه النسبة المرتفعة. كما يوضح الجدول أيضاً أن الحكومة الرشيدة قد أتاحت فرصة الدراسة في الدول العربية والأجنبية، وقد بلغ عدد المبتعثين إلى خارج الدولة حتى تخرج أول دفعة من جامعة السلطان قابوس ما يصل إلى 3000 مبعوثاً، وذلك إيماناً منها بأهمية دعم خطط التنمية الإدارية والبشرية.

جدول رقم (19) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب اللغات التي يجيدونها

م	اللغة	ك	%
1	العربية	89	100
2	الانجليزية	35	39.5
3	الفرنسية	1	1.1
4	أخرى	5	5.6

يبين الجدول رقم (19) أن جميع القادة الإداريين وبحكم عروبتهن وانتمائهم يتكلمون اللغة العربية بنسبة (100%)، والإنجليزية بنسبة (39.5%)، وهذا مؤشر جيد نظراً لانتتاح السلطنة على العالم الخارجي، وضرورة مواكبة القائد الإداري للتحويلات العالمية المتسارعة وقدرته على التواصل مع أحدث التقانات، كما يوضح اتجاه الحكومة الرشيدة نحو تنمية القيادات الإدارية من خلال الاهتمام بالموارد البشرية.

جدول رقم (20) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

العامة في العمل قبل المنصب القيادي

م	سنوات الخبرة	ك	%
1	أقل من 5 سنوات	3	3.4
2	5- أقل من 10 سنوات	6	6.7
3	10- أقل من 15 سنة	15	16.9
4	15 سنة فأكثر	64	71.9
5	غير مبين	1	1.1
	المجموع	89	100

يوضح الجدول رقم (20) سنوات الخبرة في العمل الإداري بشكل عام في وزارة التنمية الاجتماعية قبل التعيين في مركز إداري قيادي، ومن خلال نتائج الجدول يتضح أن غالبية القيادات الإدارية قد عملوا في إدارات ودوائر متعددة في الوزارة لفترة تصل إلى أكثر من خمس عشرة سنة، وذلك بنسبة تصل إلى (72%)، مما يدل على أن معظم القيادات الإدارية قد تدرجت في العديد من الوظائف المختلفة ولديها من الخبرات والمهارات التي تمكنها من أداء مهامها بالشكل السليم. كما يلاحظ أن القلة من هذه القيادات لم



يعملوا في دوائر أو إدارات كثيرة ولم يحصلوا على خبرات طويلة خارج نطاق التخصص الذي يعملون فيه الآن، وذلك بنسبة تصل إلى 3.4% من المبحوثين. ويرى الباحث أن تنوع خبرات القائد الإداري في مجال العمل الاجتماعي أمر مطلوب حتى يكون للقائد الإداري إلمام مناسب بعمل مختلف الإدارات والدوائر بشكل جيد.

جدول رقم (21) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة التخصصية في العمل

م	سنوات الخبرة	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	
		ك	%
1	أقل من 5 سنوات	40	44.9
2	5- أقل من 10 سنوات	22	24.7
3	10- أقل من 15 سنة	12	13.5
4	15 سنة فأكثر	14	15.7
5	غير مبين	1	1.1
	المجموع	89	100

يوضح الجدول رقم (21) سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، ومن الملفت للنظر ارتفاع نسبة القيادات التي لديها سنوات خبرة في الوظيفة الحالية أقل من 5 سنوات ، وقد بلغت ( 44.9 % )، تليها الفئة من 5-9 سنوات بنسبة ( 24.7 % ). وقد يدل ذلك على أن القيادات الإدارية العليا في الوزارة تفضل أن ينتقل القائد الإداري من دائرة إلى أخرى، وألا يبقى لفترة طويلة في نفس الوظيفة التي أسندت له؛ الأمر الذي يمكن أن يزيد من معارفه ومهاراته وخبراته ومداركه وفهمه لجوانب العمل الاجتماعية والإدارية في مختلف دوائر وإدارات الوزارة.

جدول رقم (22) توزيع أفراد المجتمع حسب عدد الدورات التدريبية التي حصلوا عليها

م	البيان	ك	%
1	أقل من 5 دورات	30	40.4
2	5 - 9 دورات	34	38.2
3	10-14 دورة	11	12.4
4	15 دورة فأكثر	8	9.0
5	لا إجابة	6	6.7
	المجموع	89	100

يبين الجدول رقم (22) عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثون. ويتضح من الجدول أن جميع المبحوثين قد حصلوا على دورات تدريبية، وأن 34 مبحوثاً بنسبة (38.2%) قد حصلوا على عدد من الدورات تتراوح بين 5-9 دورات تدريبية، يليهم الذين حصلوا على أقل من 5 دورات، وكان عددهم 30 مبحوثاً بنسبة (33.7%). ويلاحظ من البيانات تناقص عدد المبحوثين كلما تزايدت عدد الدورات التدريبية التي التحقوا بها. ويرى الباحث أن هذا العدد من الدورات يعد مؤشراً جيداً على سعي الوزارة نحو رفع كفاءة القادة الإداريين العاملين في دوائرها، كما يعكس إدراك القيادات العليا بالوزارة لأهمية الدورات التدريبية وأثرها في التنمية الإدارية.

جدول رقم (23) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الدورات التدريبية التي حصلوا عليها

م	نوع الدورة	حصلوا على دورات		لم يحصلوا على دورات		غير مبين		مجموع	%
		ك	%	ك	%	ك	%		
1	إدارية	53	59.6	32	36	4	4.5	89	100
2	تخصصية	50	56.2	35	39.3	4	4.5	89	100
3	عامة	39	43.8	46	51.7	4	4.5	89	100
4	أخرى	7	7.9	78	87.6	4	4.5	89	100

يبين الجدول رقم (23) نوع وعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثون. ويتضح من الجدول أن هناك تنوعاً كبيراً في الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثون ما بين الدورات الإدارية والتخصصية والعامة (0) أما عن نوعية الدورات التدريبية التي حصل عليها المبحوثون، فمن الملاحظ أن 53 مبحوثاً تلقوا دورات إدارية بنسبة (59.6%)، تليها الدورات التخصصية بنسبة (56.2%)، تليها الدورات العامة بنسبة (43.8%)، ويعكس هذا الجدول مدى الاهتمام بالدورات التدريبية التخصصية كأساس للتدريب القيادي. ومن ناحية أخرى يلاحظ أن هناك أعداداً مرتفعة إلى حد ما من هذه القيادات لم تحصل على نوعيات معينة من الدورات التدريبية، ويوضح الجدول أن نسبة (36%) من هذه القيادات لم تحصل على دورات إدارية، ونسبة (39.3%) لم تحصل على دورات

تخصّصية، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان ضرورة استكمال الجهود نحو تدريب وتنمية قدرات القادة الإداريين في مختلف الجوانب الإدارية والتخصصية.

جدول رقم (24) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل

تكشف البيانات الخاصة بنوعية المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل كما يوضحها الجدول رقم (24) أن الجانب الأكبر من القادة الإداريين شاركوا في الندوات وورش العمل، وذلك بنسبة (62.9%) بالنسبة للندوات، (61.6%) بالنسبة لورش العمل، أما المشاركة في المؤتمرات فتحتل المرتبة الثالثة بنسبة (25.7%). ويعكس ذلك اهتمام الوزارة في إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية لحضور الندوات وورش العمل باعتبارها أساليب تدريبية تتيح تبادل الخبرات والاستفادة من المستجدات في مجالات العمل. كما يوضح الجدول أيضاً أن نسبة عدم مشاركة القيادات في الندوات وورش العمل محدودة لا تتجاوز نسبة (12.4%)، (15.7%) على التوالي. وربما يرجع زيادة نسبة عدم المشاركة في المؤتمرات (53.9%) إلى أن مثل هذه المشاركات عادة ما تكون محصورة في بعض القيادات الإدارية وهي في الغالب من القيادات الإدارية العليا (مدير عام فما فوق). إلا أن الباحث لاحظ في خلال المرحلة الأخيرة من فترة إعداد هذه الدراسة توجّه القيادة الإدارية العليا في الوزارة إلى إتاحة الفرصة للقيادات المختلفة للمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات الخارجية بشكل ملحوظ.

م	نوع المشاركة عدد المشاركات	الندوات		المؤتمرات		ورش العمل	
		ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)
1	لم يشارك	11	4.12	48	9.53	14	7.15
2	1 – 4	40	45	22	24.7	41	46
3	5 – 9	16	9.17	1	1.1	14	6.15
4	10 – 14	4	4.6	4	5.4	5	5.5
5	15 – 19	1	1.1	-	-	1	1.1
6	20 فأكثر	2	4.2	-	-	1	1.1
7	غير مبين	15	8.16	14	7.15	13	6.14
	المجموع	89	100	89	100	89	100

جدول رقم ( 25 ) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع المشاركة، مجال المشاركة، محل الانعقاد للندوات والمؤتمرات وورش العمل

م	البيان	نوع المشاركة						المجال						محل الانعقاد			
		حضور		حضور مع تقديم ورقة عمل		فني		إداري		عام		محلي		إقليمي		دولي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
1	الندوات	56	62.8	25	44.7	26	46.4	15	26.8	15	26,8	40	71.4	12	21.4	4	7.2
2	المؤتمرات	24	26.9	5	20.8	15	62.5	3	12.5	6	25	6	25	8	33	10	42
3	ورش العمل	47	52.7	17	36	20	42.5	15	32	12	25.5	33	70	10	21	4	9

يوضح الجدول رقم (25) أن المبحوثين قد شاركوا بنسب متفاوتة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تتصل بطبيعة عملهم سواء في المجالات الفنية أو الإدارية أو العامة، وأنهم قد شاركوا في تلك الفعاليات على المستوى المحلي والإقليمي. وقد كانت الندوات هي أكثر الأنشطة التي شارك فيها المبحوثون بنسبة تصل إلى 62.8%، يليها ورش العمل بنسبة 52.7%، ثم المؤتمرات بنسبة 26.9%. ويلاحظ أيضاً أن هذه المشاركات كانت تركز على الجوانب الفنية للعمل بالدرجة الأولى يليها الجوانب الإدارية والعامة.

كما يلاحظ أيضاً أن الوزارة يسّرت سبل حضور بعض من هذه الندوات والمؤتمرات وورش العمل سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، ولكن بنسب لا ترقى إلى الطموح، مما يستوجب ضرورة إتاحة الفرصة لمشاركة تلك القيادات في هذه الفعاليات وخاصة على المستوى الإقليمي والدولي، كما يلاحظ أن أوراق العمل التي قام المبحوثون بتقديمها في هذه الفعاليات كانت قليلة نسبياً، مما يدعو إلى ضرورة حث تلك القيادات للمشاركة الفعالة من خلال تقديم أوراق عمل أثناء مشاركتها.

هذا وتشير النتائج السابقة في مجملها إلى أن هناك العديد من الأنشطة التدريبية المختلفة لرفع مستوى القيادات الإدارية، فقد تم عقد عدد لا بأس به من الدورات التدريبية الإدارية والتخصصية والعامة، وورش العمل والمؤتمرات، شارك فيها أعداد كبيرة من القيادات الإدارية، الأمر الذي يساعدنا على القول بأن جهوداً حثيثة تبذل لتنمية وتطوير الكوادر القيادية في الوزارة. ومع ذلك فإن الباحث يطمح إلى توفير قدر أكبر من الأنشطة التدريبية لاستكمال جوانب القصور في معارف ومهارات تلك القيادات. وبشكل عام فالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الراهنة حتى الآن – وفيما يتعلق بخصائص مجتمع البحث- تظهر قدراً من الاختلاف عما توصلت إليه دراسة "عبد الفتاح (1994)"، حيث أكد في دراسته على حاجة القيادات الإدارية إلى قدر كبير من التنمية والتدريب في مختلف مجالات العمل، وكذلك فيما يتصل بالمهارات الإدارية والقيادية. ويرى الباحث ومن واقع عمله بالوزارة على مدى يصل إلى أكثر من عشر سنوات إلى أن الصورة الحالية فيما يتعلق بالتدريب أفضل بكثير مما كان عليه الحال قبل عشر سنوات.

#### 6-2-2: نتائج نمط القيادة الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي:

قام الباحث بتصنيف أنماط القيادة إلى 5 أنماط هي (القيادة التقليدية، والقيادة التسلطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التكنوقراطية، والقيادة القانونية)، وطرح في الاستبانة عدداً من العبارات لكل نمط من هذه الأنماط، وذلك لبيان اتجاهات وممارسات القيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية أثناء أدائها لأدوارها، ومدى انطباق هذه الممارسات على الملامح المميزة لكل نمط من هذه الأنماط القيادية، ولقد تم احتساب الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لاتجاهات

وممارسات القادة الإداريين، وفيما يلي النتائج الخاصة بنمط القيادة الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي.

جدول رقم (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو اتجاهاتهم وممارساتهم لنمط القيادة التقليدية

م	رقم العبارة	القيادة التقليدية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	5	أعمل على تدعيم العلاقات الطيبة بين العاملين وتنمية التعاون والترابط فيما بينهم .	2.98	0.34
2	6	من المهم تدعيم روح التنافس بين العاملين حتى يبذل كل أقصى ما لديه من طاقة لصالح العمل .	2.91	0.36
3	3	يجب أن تكون علاقات العمل رسمية أو قانونية في المحل الأول.	2.36	0.66
4	4	أحرص على مراعاة مشاعر وتقدير ظروف العاملين حتى وإن تعارض ذلك مع بعض جوانب العمل.	1.98	0.75
5	1	القائد الناجح هو الذي يراعي في اتخاذ قراراته عادات وتقاليد المجتمع والأعراف السائدة بصورة أكثر من الالتزام الصارم بالقانون.	1.94	0.64
6	2	يجب أن يحرص القائد على مراعاة أوضاع الهيبة والمكانة الاجتماعية التي يتمتع بها رؤوسه في المجتمع.	1.94	0.76
		<b>محور القيادة التقليدية</b>	<b>2.36</b>	<b>0.28</b>

يشير الجدول رقم ( 26 ) الخاص بنمط القيادة التقليدية إلى أن متوسط إجابات مجتمع الدراسة واتجاهاتهم نحو القيادة التقليدية بلغ (2.36) وهو تقدير متوسط، وهذا يعني أن اتجاهات القيادات الإدارية نحو القيادة التقليدية كانت بدرجة متوسطة، كما يظهر الجدول أيضاً أن العبارتين رقمي (5،6) قد بلغ المتوسط الحسابي لهما (2.98)، (2.91) على الترتيب، وهما أعلى متوسطات لفقرات نمط القيادة التقليدية. ويمكن تفسير ذلك بأن الاتجاه التقليدي مازال بارزاً في إدارة هذه القيادات للعمل وإن كان ذلك بدرجة متوسطة، وذلك نظراً لما للعادات والتقاليد والموروثات

الاجتماعية من دور في التأثير على القيادات الإدارية، في الوقت الذي شقت فيه أسس الإدارة العلمية الحديثة طريقها واعتمادها كمنهج في أسلوب عمل تلك القيادات. وهذا لا يعني أن القيادات في وزارة التنمية الاجتماعية تقليدية فهي لا تعمل على السيطرة على جميع أنشطة واختصاصات المؤسسة، وهذا ما يؤكد الجدول التالي الذي يشير إلى انخفاض مؤشر القيادة التسلطية.

جدول رقم (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو اتجاهاتهم وممارساتهم لنمط القيادة التسلطية

م	رقم العبارة	القيادة التسلطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	9	لدي أساليب متنوعة لإحكام الرقابة والمتابعة على العاملين.	2.55	0.57
2	10	أؤمن بأن القائد الإداري الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على السيطرة التامة على العاملين.	2.38	0.71
3	8	لا أسمح للمرؤوسين بالوقوع في بعض الأخطاء حتى ولو كانت بسيطة .	2.25	0.72
4	11	لا يجب التراجع فيما تتخذه الإدارة من قرارات.	1.95	0.85
5	7	أضطر إلى استخدام أسلوب الضغط لدفع العاملين لإنجاز العمل.	1.87	0.45
6	12	أركز في أداء العمل على أسلوب الاتصال من أعلى إلى أسفل بصورة أكثر من العكس.	1.82	0.60
7	14	إتاحة الفرصة للحوار وكثرة النقاش يؤدي إلى بطء وتأخير العمل.	1.52	0.61
8	13	لا يعمل الكثير من المرؤوسين إذا لم أمارس الضغوط عليهم .	1.46	0.52
		محور القيادة التسلطية	1.97	0.31

يكشف لنا الجدول رقم (27) أن متوسط تقديرات المبحوثين واتجاهاتهم نحو القيادة التسلطية قد بلغ (1.97)، وهو معدل متوسط وقريب جداً من المعدل الضعيف (المحدود). كما يظهر هذا الجدول أيضاً أن العبارة رقم (9) قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ (2.55)، وهي التي توضح أن لدى القادة الإداريين أساليب مختلفة لإحكام الرقابة والمتابعة على العاملين، ثم جاءت الفقرتان (8، 10) في المعدل المتوسط بمتوسط حسابي (2.38)، (2.25)، ومن ثم تأتي باقي الفقرات الخمسة بمتوسط حسابي منخفض. وهو ما يعني ابتعاد القيادات الإدارية عن الممارسات التسلطية أو الاعتماد في القيادة على ممارسة واستخدام سيف السلطة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. كما يوضح الجدول أيضاً أن هذه القيادات تعمل على تحفيز المرؤوسين من خلال احترامهم وتقديرهم ومنحهم المسؤولية، بعيداً عن استخدام أسلوب الفرض والتسلط، بل إشعارهم بأهمية جهودهم المبذولة، وذلك باعتبار أنهم المصدر والوسيلة الأساسية لتطوير المؤسسة والإدارة، وسوف يظهر ذلك جلياً في المناقشات اللاحقة لمهارات القيادة الإدارية التي أبرزت مهارات هؤلاء القادة في التفويض وتكوين العلاقات وإفساح المجال للمشاركة، ويدعم ذلك الفهم والتحليل بيانات الجدول التالي الموضح لنمط القيادة الديمقراطية.

جدول رقم (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو اتجاهاتهم وممارساتهم لنمط القيادة الديمقراطية

م	رقم	القيادة الديمقراطية	المتوسط	الانحراف
---	-----	---------------------	---------	----------



العبارة	الحسابي	المعياري
18	2.97	0.24
20	2.94	0.28
24	2.86	0.38
15	2.85	0.39
16	2.77	0.47
19	2.45	0.67
22	2.39	0.53
23	2.04	0.67
17	1.70	0.69
21	1.24	0.43
	2.43	0.21

يتضح من الجدول رقم (28) أن متوسط إجابات المبحوثين واتجاهاتهم نحو القيادة الديمقراطية قد بلغ (2.43) وهو معدل مرتفع. وتوضح نتائج هذا الجدول أن القيادات الإدارية تحرص على تطبيق أسس القيادة الديمقراطية التي تقوم على أسس ثلاثة: مشاركة المرؤوسين للقائد في مهامه القيادية، وتفويض القائد بعض اختصاصاته للمرؤوسين، واهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه. ويظهر الجدول أن العبارة رقم (18) قد احتلت المرتبة الأولى في عبارات القيادة الديمقراطية بمتوسط حسابي مرتفع جداً (2.97)، وهي التي تعبر عن العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه. ولابد هنا من الإشارة إلى أن طبيعة وخصوصية العمل الاجتماعي تفرض تكوين هذه النوعية من العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وكذلك بين العاملين والمستفيدين من ناحية ثانية، كما جاءت الفقرات أرقام (15، 24، 20) التي تشير إلى التشاور والحوار والمناقشة ما بين القائد ومرؤوسيه بمتوسطات حسابية مرتفعة (2.94)، (2.86)، (2.85)، (2.45) على الترتيب. وهذه هي صفات القائد الإداري الناجح الذي يشاور ويحاور مرؤوسيه، الأمر الذي يؤدي إلى ترشيد القرار، وتحقيق الأهداف، وحل المشكلات، وتوفير الشعور للمرؤوسين بأهميتهم وقيمة مقترحاتهم. كما أن العبارتين رقمي (16، 23) واللتين تشيران إلى التفويض، قد دلّتا على رغبة القادة واتجاهاتهم الإيجابية نحو تفويض مسؤولياتهم وعدم الرغبة في تركيز السلطات في أيديهم. وقد يكون ذلك بسبب اقتناع القيادات الإدارية بأن الخدمات الاجتماعية الرعائية والتنموية لا تحتل التأخير؛ ومن ثم ضرورة عدم تركيز السلطات في يد أشخاص محددين. ويضاف إلى ذلك أن القادة الإداريين في مؤسسات العمل الاجتماعي لا يميلون إلى استخدام أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع العاملين، بل يعملون مع فريق العمل في إطار من التشاور والمناقشة والحوار، والعمل بروح الفريق الواحد

بعيداً عن استخدام أساليب التهديد والتخويف. وأخيراً فإن طبيعة العمل في مجال الخدمات الاجتماعية يعد ذو طبيعة خاصة تختلف عن العمل في مؤسسات الإدارة العامة أو المؤسسات الإنتاجية.

جدول رقم (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو اتجاهاتهم وممارساتهم لنمط القيادة التكنوقراطية.

م	رقم العبارة	القيادة التكنوقراطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	25	أحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	2.95	0.21
2	30	أراعي في منح المكافآت وتوزيع الامتيازات فعالية الدور أو المشاركة في العمل بصورة أكبر من الولاءات والمجاملات.	2.86	0.38
3	31	أؤكد على الخبرة الفنية في توزيع أعباء العمل.	2.70	0.49
4	27	أراجع دائماً أهل الخبرة والاختصاص قبل اتخاذ أي قرار إداري في العمل.	2.40	0.52
5	33	تحتاج القيادة إلى خبرة فنية ودراية مهنية بصورة أكبر من حب الناس واحترامهم للقائد.	2.37	0.67
6	26	التخصص العلمي هو الأساس في توزيع أعباء العمل على المرؤوسين.	2.33	0.56
7	32	أرى أن أهل الاختصاص أو الفنيين هم الأكثر جدارة بتولي مسؤولية القيادة.	2.25	0.58
8	28	أنا من أنصار المثل القائل ( اترك الخبز لخبازه حتى ولو يأكل نصفه).	1.96	0.71
9	29	أفضل الاعتماد في الأمور المهمة على من أثق في ولائه من الموظفين حتى ولو كان أقل في الخبرة.	1.70	0.68
		محور القيادة التكنوقراطية	2.39	0.26

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن متوسط محور القيادة التكنوقراطية قد بلغ (2.39) وهو قريب جداً إلى المعدل المرتفع؛ الأمر الذي يعني أن القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي تميل بدرجة كبيرة إلى الاتجاه التكنوقراطي في إدارة العمل، وهو الاتجاه الذي يجعل من أهل الخبرة والفنيين في مواقع قيادية، ويؤكد على ضرورة الاستفادة من الخبرات الفنية المتخصصة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً لمؤهلاته وخبراته الفنية. كما قد يدل ذلك على أن هذه القيادات تميل إلى ضرورة الاختيار الأمثل للقيادات والعناصر والأشخاص ووضعهم في أماكن محددة وفقاً لتخصصاتهم ومهاراتهم، ويتطابق ذلك مع ما سبق وتمت الإشارة إليه في تحليل بيانات الجداول التي توضح خصائص القادة الإداريين (مجتمع الدراسة) حسب نوع المؤهل ومدة الخبرة، وكذلك التأكيد على الاستفادة من أصحاب الخبرة والاختصاص قبل اتخاذ القرارات ضماناً لصحتها ورشدها وتحقيقاً للأهداف المرجوة.

جدول رقم (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين نحو اتجاهاتهم وممارساتهم لنمط القيادة القانونية.

م	رقم العبارة	القيادة القانونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	34	أحرص على معرفة الأبعاد القانونية قبل الإقدام على اتخاذ القرارات.	2.93	0.25
2	35	يترتب على نقص المعرفة القانونية لدى القائد مشكلات إدارية تؤثر سلباً على العمل.	2.63	0.51

0.61	2.48	في إطار دولة المؤسسات لابد أن يراعي القائد الإداري المرجعية القانونية بصورة أساسية أكبر من الإنجازات الفعلية أو المبتغاة .	36	3
0.31	2.68	محور القيادة القانونية		

يوضح جدول رقم (30) أن نمط القيادة القانونية قد حصل على متوسط (2.68) مما يدل على أن قيادات العمل الاجتماعي تتسق مع الاتجاه العام في الدولة نحو الأخذ بسيادة القانون في إدارة العمل. ومما يمكن أن يفسره الباحث في هذا الإطار أنه طبقاً لمنظومة القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل الاجتماعي (قانون الضمان الاجتماعي، ولائحة المساعدات، وقانون الجمعيات الأهلية، ولائحة مشاريع موارد الرزق، ولائحة دور الحضنة... الخ) فإن القيادات الإدارية تعمل وفق أطر قانونية وبصورة مؤسسية بما يضمن أخذ كل ذي حق حقه، سواء في صرف معاشات الضمان الاجتماعي، أو رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، أو إنشاء الجمعيات بشتى أنواعها وتقديم الخدمات والتسهيلات الأخرى للفئات المختلفة... الخ؛ وعليه فإن الجدول يشير إلى حرص تلك القيادات على اتخاذ القرارات وفقاً للقواعد القانونية بغض النظر عن الأفراد أو العلاقات الشخصية. كما يشير إلى أن نقص المعرفة القانونية للقيادات قد تولد مشكلات تؤثر على سير العمل بالشكل المطلوب.

جدول رقم (31) ترتيب أنماط القيادة كما تعكسها ممارسات القادة الإداريين

أنماط القيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة القانونية	2.68	0.31
القيادة الديمقراطية	2.43	0.21
القيادة التكنوقراطية	2.39	0.26
القيادة التقليدية	2.36	0.28
القيادة السلطوية	1.97	0.31

يوضح الجدول رقم (31) أن الممارسات القيادية للقادة الإداريين في وزارة التنمية الاجتماعية تميل بشكل واضح إلى أن تكون ممارسات يغلب عليها الطابع القانوني بالدرجة الأولى ، إذ لا مجال للاجتهاد الشخصي في ظل وجود قواعد قانونية وإجراءات إدارية محددة لحصول المواطنين على مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها إدارات ودوائر وزارة التنمية الاجتماعية. ويعد ذلك من أهم منجزات عصر النهضة المباركة والتغيرات التي أحدثتها في المجتمع العماني، حيث أرسيت سيادة القانون ورسخت حقوق المواطنين بعيداً عن الانتماءات القبلية والأعراف السائدة التي كان يمكن للفرد أن يحصل من خلالها على ما ليس له، وهو تغير اجتماعي يذكر لهذه النهضة.

كما يوضح الجدول أيضاً أن القيادات الإدارية تميل نحو التوجه الديمقراطي في إدارة العمل وذلك في المرتبة الثانية، حيث يؤكد هذا الاتجاه على إدارة العمل على أسس من الحوار والمناقشة ومشاركة فريق العمل في عملية صنع القرار، والاهتمام بالعاملين، وتوافر مناخ من الثقة والاحترام والتقدير والشفافية في مختلف الممارسات.

كما يشير الجدول أيضاً إلى أن القيادات الإدارية تميل لأن تكون "تكنوقراطية" في المرتبة الثالثة بما يعني أن هؤلاء القادة يفضلون إدارة العمل على أسس تقوم على احترام التخصص، وتفضيل العاملين ممن تتوافر فيهم القدرات المناسبة والمهارات والخبرة في أداء العمل، والاعتماد على أهل الخبرة والكفاءة أكثر من الاعتماد على أهل الثقة. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة جيدة.

إن هذه التوجهات الثلاثة المفضلة لدى القادة الإداريين (المبحوثين) – التوجه نحو الإدارة القانونية والديمقراطية والتكنوقراطية في مقابل ميلهم للبعد نسبياً عن القيادة في صورتها التقليدية أو التسلطية، كما توضح متوسطات أنماط القيادة الثلاثة الأولى وهي على الترتيب (2.68)، (2.43)، (2.39)، في مقابل متوسطات القيادة التقليدية والتسلطية على الترتيب (2.36)، (1.97) إنما يعني أن القيادات الإدارية تتجه بالعمل المؤسسي في مجال الخدمات الاجتماعية التي تقدم للمواطنين نحو العدالة والمساواة واحترام حقوق المواطنة وحقوق الإنسان وكرامته، وتلك قيم يحتاج كل مجتمع إلى إرسائها في ضمير المجتمع وثقافته. إن هذا التوجه إنما يدل على التطابق بين اتجاهات القادة الإداريين مع الاتجاه العام في الدولة الذي يولي القانون والنظام واحترام كرامة الإنسان العماني المكانة العليا في أسس التعامل بين المواطن والدولة.

## 6 - 2 - 3 النتائج الخاصة بمهارات العمل في مؤسسات العمل الاجتماعي \*

هناك العديد من المهارات اللازمة لممارسة الأعمال القيادية التي يتطلبها العمل اليومي في مؤسسات العمل الاجتماعي. ورغم قناعة الباحث بتعدد هذه المهارات وتنوعها، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى نوعين أساسيين هما:

(\*) تواجه عملية تحديد المهارات بصورة إجرائية صعوبات منهجية عديدة، حيث لا تظهر المهارة سوى في المواقف العملية وعند الممارسة الفعلية للعمل، الأمر الذي يتطلب ملاحظة الفاعلين وتحليل تصرفاتهم وقراراتهم في المواقف المختلفة. وربما يفقد هذا الإجراء المنهجي أهميته ما شعر الشخص أنه موضع ملاحظة أو تقييم. وأمام هذه الصعوبة المنهجية فإن الباحث اتجه إلى تحديد المهارة من خلال الوقوف على الاستجابة اللفظية للمبحوثين وقناعتهم ببعض العبارات التي يرى أنها تؤكد أهمية هذه المهارة، وذلك على أساس أن القناعة كما يعبر عنها في إطار الاستجابة اللفظية سوف تشير - على الأقل - إلى استعداد الشخص للسلوك والممارسة التي هي أساس وجود المهارة.

1- المهارات الإدارية والفنية واشتملت على عدد (11) مهارة، حاول الباحث من خلال الاستبانة تلمسها وتحديد ما من خلال طرح العديد من العبارات ذات الصلة بكل مهارة.

2 – المهارات الإنسانية والاجتماعية: وقد اشتملت على عدد (5) مهارات، وهي مهارات ذات طابع تخصصي للعمل الاجتماعي، وسوف يقوم الباحث بعرض نتائج كل مهارة ومناقشتها وتفسيرها.

ولتوضيح واقع هذه المهارات في الممارسة الفعلية للقيادات الإدارية مجتمع البحث، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين وعرضها في جداول خاصة بالعبارات التي تتخذ كمؤشر لكل مهارة، وفيما يلي عرض لنتائج اتجاهات ورؤية القيادات الإدارية للمهارات الضرورية للعمل في مؤسسات العمل الاجتماعي:

**6-2-3-1 المهارات الإدارية والفنية.**

وهي المهارات اللازمة لأي عمل إداري بصفة عامة سواء أكان ذلك في مؤسسات العمل الاجتماعي أو غيرها، وتتضمن المهارات ما يأتي:

#### **6-2-3-1-1 مهارة فهم التوجهات السياسية:**

جدول رقم (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة فهم التوجهات السياسية

م	رقم العبارة	مهارة فهم التوجهات السياسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	4	يساعد وضوح السياسات العامة في دعم الاستقرار الإداري.	2.95	0.21
2	3	أراعي توجهات السياسة العامة في تنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية.	2.89	0.38
3	1	لدي الفهم الواضح والكافي للسياسات والتوجهات العامة في الدولة.	2.53	0.52
4	2	لدي إلمام جيد بما يحتويه النظام الأساسي للدولة من مبادئ.	2.50	0.57
		<b>محور مهارة فهم التوجهات السياسية</b>	<b>2.72</b>	<b>0.31</b>

يتضح من خلال الجدول رقم (32) وجود اتجاهات إيجابية من القيادات الإدارية نحو مهارة فهم التوجهات السياسية، فهم يراعون توجهات السياسة العامة في تنفيذهم لبرامج الرعاية الاجتماعية ولديهم الإدراك الواضح لتلك التوجهات. كما يتضح من الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي لمحور مهارة فهم التوجهات السياسية قد بلغ (2.72) وهو معدل مرتفع، مما يدل على أن القيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية لديها الفهم والاطلاع الجيد والكافي لتوجهات وأبعاد السياسة العامة والسياسة الاجتماعية في السلطنة بشكل عام، وهذا له أهمية كبرى في قيام القائد بأداء أدواره بما لا يتعارض مع السياسة العامة للدولة، وذلك بروية واضحة وفكر مستنير،

وخاصة فيما يتعلق بالنظام الأساسي للدولة الذي كفل كل الضمانات للمواطن العماني ليتمتع بحقوقه وليمارس واجباته على أساس المساواة والعدل وسيادة القانون. وقد يكون لعامل الخبرة والاطلاع دورٌ أساسي في مدى فهم هذه القيادات وارتفاع معدل هذه المهارة، وهذا ما تؤكدته المؤشرات السابقة الخاصة بسنوات الخبرة في العمل، والتي أوضحت أن أكثر من (71.9%) من هذه القيادات لديها خبرة عملية 15 سنة فأكثر.

## 2-1-3-2-6 مهارة اختيار وتنمية المساعدين :

جدول رقم (33) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة اختيار وتنمية المساعدين

م	رقم العبارة	مهارة اختيار وتنمية المساعدين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	9	أزود المساعدين بالمعلومات والتوجيهات التي تساعدهم على اكتساب المهارات الضرورية لانجاز العمل.	2.92	0.35
2	5	يساهم الاختيار الجيد للمساعدين في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.	2.91	0.33
3	8	أحرص دائما على التأكد من توفر المهارات والقدرات اللازمة لدى المساعد ومدى تناسبها ومتطلبات الوظيفة.	2.90	0.30
4	7	أرى أن تنمية قدرات ومهارات وخبرات المساعدين مسؤولية مشتركة بين المديرين والمساعدين.	2.81	0.39
5	6	أراعي في اختيار المساعدين سماتهم الشخصية أكثر من قدراتهم الفنية	1.49	0.57
		<b>محور مهارة اختيار وتنمية المساعدين</b>	<b>2.61</b>	<b>0.22</b>

يتضح من الجدول رقم (33) أن القيادات الإدارية لديهم اتجاهات إيجابية نحو مهارة اختيار وتنمية قدرات مساعديهم، فهم -كما يوضح الجدول- يحرصون على انتقاء مساعديهم ويزودونهم بالمعلومات والتوجيهات التي تساعد على إنجاز الأعمال. كما يوضح الجدول ارتفاع معدل محور مهارة اختيار وتنمية المساعدين، وقد بلغ متوسطه الحسابي (2.61). ويشير ذلك إلى إدراك هؤلاء القادة بأن توفير المساعدين القادرين على القيام بالمسؤوليات بالكفاءة المطلوبة يعد من أهم عوامل نجاح العمل الإداري، ويتطلب ذلك انتقاءهم بشكل جيد من بين العاملين على أسس من الكفاءة والقدرات والمهارات، لا على أساس سماتهم وأشكالهم وأوضاعهم الاجتماعية. ويعد ذلك من أهم التوجهات الإيجابية التي تعبر عن مهارة القائد الإداري في اختيار هؤلاء المساعدين والعمل على تنمية قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم. وهذا ما يؤكد الفكر الإداري الحديث من أن القائد المستعد لتقديم وتلقي المعلومات واستخدامها واختيار المساعدين الأكفاء هو قائد على وعي بالواقع في مكان العمل، وهو مؤهل لحل المشكلات قبل أن تتحول إلى أزمات.

## 2-1-3-2-6 مهارة تأسيس علاقات اتصال مع الآخرين :



جدول رقم (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة تأسيس علاقات اتصال ناجحة مع الآخرين

م	رقم العبارة	مهارة تأسيس علاقات اتصال ناجحة مع الآخرين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	10	لدي علاقات اتصال فعالة مع الرؤوسيين والمستفيدين	2.81	0.43
2	14	أحرص على استخدام أساليب متنوعة من الاتصال تتناسب مع سمات وخصائص الرؤوسيين والمستفيدين.	2.60	0.56
3	13	أستخدم وسائل الاتصال الحديثة في تيسير التواصل مع الرؤوسيين والمستفيدين.	2.51	0.55
4	12	أحرص على مشاركة الرؤوسيين في مناسباتهم الاجتماعية.	2.40	0.54
5	15	أفضل أن تتم توجيهات العمل للرؤوسيين بشكل شفوي.	1.95	0.52
6	11	كثيراً ما يؤدي التعبير عن الرأي بصراحة إلى مشكلات مع الرؤوسيين والمستفيدين.	1.90	0.57
		<b>محور مهارة تأسيس علاقات اتصال ناجحة مع الآخرين</b>	<b>2.36</b>	<b>0.29</b>

يتضح من الجدول رقم (34) أن القيادات الإدارية لديها اتجاهات إيجابية نحو مهارة تأسيس علاقات اتصال ناجحة مع الرؤساء والرؤوسيين، ويحرصون على تكوين علاقات إيجابية مع من يتصلون بهم، وتوضح نتائج الجدول أيضاً أن معدل محور المهارة في تأسيس علاقات اتصال ناجحة مع الآخرين بلغ (2.36)، وهو معدل متوسط وقريب من المرتفع. ومن أهم ما أبرزه لنا هذا الجدول أن القيادات الإدارية (المبحوثين) يحرصون على بناء علاقات مع الآخرين سواء مع الرؤوسيين أو المستفيدين، وعلى استخدام أساليب اتصال مختلفة وخاصة أساليب الاتصال الحديثة، والتركيز على نقل التوجيهات الشفوية ضماناً لحسن سير العمل، ومشاركة الرؤوسيين في مناسباتهم الاجتماعية. وكل ذلك يتمشى مع طبيعة العلاقات الاجتماعية في المجتمع العماني الذي تميل العلاقات الاجتماعية بين أفرادها إلى أن تكون علاقات مباشرة وودية وشخصية إلى حد ما في ضوء القواعد المنظمة للعمل وبما لا يخالفها، وهو ما يعني أن القادة الإداريين يعتبرون أن بناء العلاقات مع الرؤوسيين والمستفيدين من الأمور المهمة والحيوية في أداء العمل الإداري داخل دوائر وزارة التنمية الاجتماعية.

#### 4-1-3-2-6 مهارة توجيه ومتابعة العاملين:

جدول رقم (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة توجيه ومتابعة العاملين

م	رقم العبارة	مهارة توجيه ومتابعة العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	20	أشجع الرؤوسيين على تقديم الاقتراحات والآراء لحل مشكلات العمل	2.97	0.18
2	16	أقوم بتوجيه الرؤوسيين ومتابعة عملهم في أي وقت .	2.52	0.63
3	19	أحتفظ بملفات وتقارير كافية تبين أداء كل موظف.	2.48	0.66
4	18	يجب ألا ينصب اهتمام القائد الإداري على تصيد الأخطاء أثناء المتابعة.	2.06	0.85

0.64	1.33	ليس من الضروري توعية المرؤوسين بمصادر الخطر والخطأ في العمل.	17	5
0.29	2.28	محور مهارة توجيه ومتابعة العاملين		

يتضح من الجدول رقم (35) أن القيادات الإدارية لديها اتجاهات إيجابية نحو توجيه ومتابعة العاملين، أما بالنسبة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو مهارة توجيه ومتابعة العاملين، فإن النتائج تشير إلى أن المتوسط الحسابي لهذه المهارة بلغ (2.28) وهو معدل متوسط وقريب من المعدل المرتفع، وقد يُعزى ذلك إلى متابعة القادة لآخر المستجندات في العمل من خلال طرق مختلفة تساعد على معالجة أية مشكلات أو معوقات تؤثر في العمل، واستخدام الأساليب الإدارية الجيدة في المتابعة من أجل تحسين نوعية العمل وليس من أجل تصيد الأخطاء. إلا أنه من الملاحظ أن العبارة التي توضح أن القائد الإداري يقوم بتوجيه ومتابعة عمل المرؤوسين في أي وقت قد بلغ متوسطها الحسابي (2.52%) وهو معدل مرتفع، وكان من المتوقع أن تكون إجابات المبحوثين على ذلك متدنية، حيث إنه ليس من المفترض قيام القائد بالتوجيه والمتابعة في أي وقت يشاء، بل في الأوقات المناسبة التي تتطلبها عملية التوجيه والمتابعة.

#### 5-1-3-2-6 مهارة التعامل مع الرؤساء :

جدول رقم (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة التعامل مع الرؤساء

م	رقم العبارة	مهارة التعامل مع الرؤساء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	25	أحرص على اختيار الوقت والأسلوب المناسب لمناقشة رئيسي في العمل .	2.74	0.49
2	22	أحرص على إحاطة رئيسي بجميع التغييرات والإنجازات والمشكلات في العمل.	2.64	0.51
3	21	أسعى دائماً لمعرفة وجهات نظر الرئيس المباشر وموقفه من الأمور قبل اتخاذ قرارات بشأنها.	2.51	0.57
4	24	لدي القدرة على التأثير في مواقف وأفكار رئيسي المباشر.	2.02	0.30
5	23	أحرص على تبني مواقف رئيسي حتى ولو اختلفت مع رؤيتي الشخصية.	1.86	0.54
		محور مهارة التعامل مع الرؤساء	2.36	0.28

يتضح من الجدول رقم (36) أن القيادات الإدارية تحرص على اختيار الوقت المناسب لمناقشة الرؤساء في العمل، وإحاطة الرؤساء بتغييرات وإنجازات العمل، وأنها تسعى إلى معرفة وجهات نظر الرؤساء قبل اتخاذ القرارات. ويوضح الجدول أيضاً إلى أن المتوسط الحسابي لمحور مهارة التعامل مع الرؤساء قد بلغ (2.36) وهو معدل متوسط وقريب جداً من المعدل المرتفع، وهو ما يعني اهتمام المرؤوسين بحسن التعامل مع رؤسائهم. ويوضح الجدول أيضاً أن

أعلى متوسط حسابي سجل في عبارات هذه المهارة (2.74) المتعلق باختيار الوقت والأسلوب المناسب لمناقشة الرئيس في العمل، فيما سجل أدنى متوسط حسابي (1.86) المتعلق بالعبارة السلبية التي تفترض حرص القائد على تبني مواقف رئيسه الأعلى حتى ولو اختلفت مع توجهاته ورؤيته. وهذا توجه إيجابي يوضح مدى الشفافية في التعامل وفق النظم الإدارية والعملية وليس بمجارة الرئيس الأعلى والموافقة على كل ما يقوله ويفعله، وقد يرجع ذلك إلى اتجاه الإدارة في المنظمات المختلفة في سلطنة عمان إلى الأخذ بمبدأ الشفافية والعقلانية، واستقرار النظم الإدارية والقوانين المنظمة للعمل، كما قد يرجع إلى طبيعة العمل الاجتماعي ذاته الذي يستوجب التعامل بأمانة وإخلاص وشفافية.

### 6-1-3-2-6 مهارة إدارة الوقت:

جدول رقم (37) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة إدارة الوقت

م	رقم العبارة	مهارة إدارة الوقت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	29	استخدامي للتقانات الحديثة ساعدني في استثمار وقتي بطريقة أفضل.	2.74	0.46
2	30	أفضل أن اتبع سياسة الباب المفتوح وعدم تحديد موعد أو وقت معين للزيارات والمقابلات.	2.45	0.60
3	26	لدي مفكرة (أجندة) تحدد سلفاً الأعمال التي سوف أنجزها بصورة يومية أو شهرية.	2.39	0.63
4	27	لا أفضل تفويض المرؤوسين للقيام بأعمالي، وأحرص على أن أؤديها بنفسي.	2.05	0.70
5	28	أقوم بأداء أعمالي اليومية حسب سير الوقائع دون أن أحدد أولويات معينة بصورة مسبقة.	1.76	0.70
		محور مهارة إدارة الوقت	2.28	0.36

يوضح الجدول رقم (37) أن القادة الإداريين يدركون إلى حد كبير أهمية تنظيم الوقت ويحرصون على استخدام التقانات الحديثة لاستثمار الوقت، وينظمون أعمالهم بصورة يومية وشهرية بشكل جيد. وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه المهارة (2.28) وهو يقع في المعدل المتوسط، ومن أهم ما يلاحظه الباحث أن القيادات الإدارية تفضل اتباع سياسة الباب المفتوح وعدم تحديد وقت معين للزيارات والمقابلات، وقد يكون هذا مؤشراً من مؤشرات سوء استخدام الوقت، إلا أنه وحسب معرفة الباحث بالعمل في دوائر وزارة التنمية الاجتماعية، فإن طبيعة عمل هذه القيادات وتعاملها مع شرائح معينة كالمحتاجين والمعاقين لا تقتض سياسة الباب المغلق، بل ضرورة مقابلة هذه الفئات وسرعة الاستجابة لها، كما أنه من المؤشرات الجيدة في هذا الإطار استثمار تلك القيادات للتكنولوجيا الحديثة في العمل، وبالتالي فإن استخدامها يؤدي إلى حسن استثمار الوقت وإدارته.

### 6-1-3-2-6 مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان :

جدول رقم (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان.

م	رقم العبارة	مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	32	أحرص دائماً على إتاحة الفرصة للجميع للحوار والتعبير عن الرأي في الاجتماعات.	2.97	0.18
2	31	أقوم دائماً بالإعداد الجيد للاجتماعات التي يتطلبها العمل.	2.87	0.33
3	36	أحرص على متابعة ما يتم اتخاذه من قرارات في الاجتماعات	2.84	0.37
4	34	أفضل دائماً العمل من خلال اللجان بصورة أكثر من العمل الفردي.	2.01	0.54

5	35	أوافق على المثل القائل (إذا أردت أن تتهرب من مسؤولية أمر ما أو قتله فقم بتحويله إلى اللجنة).	1.56	0.68
6	33	يؤدي إتاحة الفرصة الكاملة للحوار والنقاش في الاجتماعات إلى إضاعة الوقت.	1.41	0.50
<b>محور مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان</b>				
			2.28	0.18

يتضح من خلال الجدول رقم (38) وجود اتجاهات إيجابية لدى القيادات الإدارية نحو مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان، فالقادة الإداريون أبدوا حرصهم على تنظيم الاجتماعات وإدارتها في إطار من حرية التعبير عن الرأي، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال، وكذلك استخدام اللجان لضمان العمل بشكل جماعي بعيداً عن الفردية. كما يتضح من الجدول كذلك أن محور مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان بلغ متوسطه الحسابي (2.28)، وهو معدل متوسط، حيث برز ارتفاع المتوسط الحسابي في العبارات الإيجابية التي تناولت طرق الإعداد الجيد للاجتماعات وإتاحة الفرصة للحوار والمناقشة ومتابعة ما يتم اتخاذه من قرارات. في حين انخفض المتوسط الحسابي في العبارات السلبية، وهذا ما يدل على أن العمل الاجتماعي يتطلب عقد الاجتماعات وتشكيل اللجان سواء مع العاملين أو مع المستفيدين أو مع الجهات الحكومية أو الأهلية أو القيادات المحلية. وهذا بالطبع يتطلب مهارات عديدة أو كما يطلق عليها فنون إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان.

#### 6-2-3-1-8 مهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل :

جدول رقم (39) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل

م	رقم العبارة	مهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	41	أشجع المرؤوسين على استخدام التقنية الحديثة في العمل.	2.92	0.27
2	42	أعمل على الاستفادة من إمكانيات الحاسوب لتبسيط الإجراءات في العمل.	2.76	0.48
3	37	لدي معرفة جيدة باستخدام الحاسوب والانترنت.	2.33	0.66
4	40	أتابع دائماً ما هو جديد في عالم تقنيات المعلومات.	2.19	0.65
5	38	أنجز جميع أعمالي ومهامي الوظيفية بوساطة الحاسوب.	1.91	0.60
6	39	اعتمادي على المنسق يقلل من حاجتي لاستخدام الحاسوب في أداء العمل	1.71	0.67
محور مهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل			2.31	0.33

يتضح من الجدول رقم (39) أن المبحوثين (القيادات الإدارية) لديهم اتجاهات إيجابية نحو مهارة استخدام التقانة الحديثة في العمل ويعكس ذلك العبارات من الأولى إلى الرابعة، وأن الكثير منهم يستخدمون الحاسوب بشكل شبه دائم في إنجاز أعمالهم ولا يعتمدون على المنسق بصورة كبيرة. وتوضح نتائج الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي لمحور مهارة استخدام

التكنولوجيا الحديثة في العمل قد بلغ (2,31) وهو معدل متوسط ويقترب من المعدل المرتفع. وقد يُعزى ذلك للتغيرات المتسارعة في نظم الإدارة الحديثة التي أدخلتها الحكومة بشكل عام في مختلف وزارات ومؤسسات الدولة، التي من أهمها استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، وإلى اتجاه السلطنة لتطبيق الحكومة الالكترونية. وتمشياً مع هذا التوجه العام في الدولة، فقد بات من الضرورة استخدام التكنولوجيا الحديثة وخاصة الحاسب الآلي في مجالات عمل الوزارة، التي من أهمها صرف معاشات الضمان الاجتماعي، وما تتطلبه هذه العملية من عمليات بحث ومتابعة للحالات بحيث تقدم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الوزارة بأسرع وقت ممكن وبأيسر الطرق، وبما يوفر الوقت والجهد والمال ويقلل من معاناة المستفيدين من خدمات الوزارة. ومن واقع عمل الباحث في وزارة التنمية الاجتماعية فإنه يرى أن الوزارة تعمل جاهدة على إلحاق موظفيها في دورات تدريبية متتالية ومكثفة في الحاسب الآلي، كما تعمل على توفير الأجهزة اللازمة، مما أدى إلى بروز الثقافة التكنولوجية لدى الأغلبية الكبرى من قيادات وموظفي الوزارة.

#### 9-1-3-2-6 مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية:

جدول رقم (40) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية

م	رقم العبارة	مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	49	أعمل على متابعة تنفيذ الخطط للاطمئنان على سيرها في الطريق الصحيح.	2.93	0.25
2	47	أحرص على مشاركة جميع الرؤوسين في وضع الخطط والبرامج اللازمة للنهوض بالدائرة/المديرية التي أعمل بها.	2.78	0.41
3	48	أحرص على توضيح الرؤية المستقبلية للدائرة/المديرية لجميع العاملين فيها.	2.77	0.45
4	46	لدي رؤية مستقبلية واضحة لاتجاهات تطور العمل في الدائرة/المديرية التي أعمل بها.	2.57	0.54
5	45	لدي الخبرات الكافية لممارسة العمليات التخطيطية التي يفرضها علي موقعي الإداري.	2.49	0.53
6	44	تتوافر لدي المعارف اللازمة للإعداد الجيد للخطط المطلوبة للعمل.	2.40	0.49
م	رقم العبارة	مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7	43	أضع خطط العمل بنفسني دون الحاجة إلى إشراك الآخرين.	1.56	0.52
		محور مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	2.50	0.26

يتضح من الجدول رقم (40) أن القيادات الإدارية لديها اتجاهات إيجابية نحو مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية، ويتضح ذلك من حصول جميع عبارات الجدول على متوسطات عالية بما في ذلك العبارة السالبة الأخيرة، وقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين 2.40، 2.93. ويشير الجدول أيضاً إلى أن المتوسط الحسابي لمهارة التخطيط والرؤية المستقبلية بلغ (2.50) بانحراف

معياري وقدره (0.26)، وهو متوسط مرتفع. ويعد ذلك مؤشراً جيداً، حيث يبرز أهمية ومكانة التخطيط لدى هؤلاء القادة كونه عنصر أساسي من عناصر الإدارة، وله أولوية على العناصر الأخرى لعملية الإدارة الاجتماعية. ومن أهم المؤشرات التي أبرزها هذا الجدول: قيام القادة بمتابعة الخطط للتأكد من سيرها على النحو المطلوب، وقد بلغ المتوسط الحسابي لذلك (2.93)، يلي ذلك حرص هؤلاء القادة على أهمية المشاركة في وضع الخطط بمتوسط حسابي (2.78)، بينما كان المتوسط الحسابي الذي بلغ (1.56) ضعيفاً، وهو يشير إلى أن القائد يضع الخطط بنفسه دون الحاجة إلى إشراف الآخرين، وهو ما يؤكد على اهتمام القيادات الإدارية بمشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والبرامج، ويؤكد على توجهاتهم الديمقراطية للقيادة. وعليه فإن هذا الجدول أبرز وأكد أن جميع القادة في وزارة التنمية الاجتماعية لديهم المهارة والفهم العالي لأهمية التخطيط في أداء عملهم.

#### 6-2-3-10 مهارة اتخاذ القرار:

جدول رقم (41) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة اتخاذ القرار

م	رقم العبارة	مهارة اتخاذ القرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	51	لا أتخذ قراري إلا بعد دراسة البدائل المتاحة كافة .	2.92	0.27
2	50	أحرص على دراسة الموقف من خلال معلومات دقيقة وكافية قبل اتخاذ القرار.	2.90	0.30
3	53	أحاول دائماً تقييم آثار ما اتخذه من قرارات أولاً بأول.	2.78	0.44
4	52	أراعي وجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار .	2.68	0.49
5	55	أحرص دائماً على الوقوف على التغذية الراجعة لأي قرار أقوم باتخاذها.	2.54	0.50
6	56	أحرص على توسيع دائرة التشاور قبل اتخاذ القرار.	2.47	0.55
7	54	يهمني التحقق من تنفيذ القرار بصورة أكبر من الوقوف على نتائجه.	1.67	0.76
		محور مهارة اتخاذ القرار	2.57	0.28

يتضح من الجدول رقم (41) أن القيادات الإدارية لديها اتجاهات إيجابية نحو مهارة اتخاذ القرار، وذلك من واقع حصول جميع عبارات الجدول على متوسطات عالية تراوحت بين 2.47، 2.92، بما في ذلك العبارة السالبة رقم (54). ويوضح الجدول أيضاً أن متوسط مهارة القادة في عملية اتخاذ القرار مرتفع، إذ بلغ (2.57). وهو ما يؤكد الاهتمام الكبير الذي توليه القيادات الإدارية بعملية صنع واتخاذ القرار، وهو ما يتفق أيضاً مع ما يؤكد المتخصصون في العلوم الإدارية وفقهائها من أن الإدارة في حقيقتها هي صنع القرارات المناسبة، وأن نجاح القائد



الإداري في أدائه لوظائفه يقاس دائماً بقدرته وتفوقه في إصدار القرارات الجيدة والفعالة التي يمكنه من خلالها تحويل السياسات والأهداف إلى واقع ملموس. ويوضح الجدول أيضاً مدى حرص القيادات الإدارية على عدم اتخاذ أي قرار إلا بعد دراسة البدائل المتاحة، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط مرتفع جداً بلغ (2.92)، يلي ذلك الحرص على دراسة الموقف من خلال جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (2.90). ومما قد يدل على امتلاك هؤلاء القادة لعناصر هذه المهارة هو انخفاض المتوسط الحسابي لعنصر مدى اهتمام القادة بالتحقق من تنفيذ القرار بدرجة أكبر وأهم من الوقوف على نتائجه، وقد بلغ (1.67)، وهو ما يؤكد حرص القادة على التعرف إلى نتائج القرارات لا على مجرد تنفيذها.

وتتسق نتائج هذا الجدول مع الاتجاه العام في المجتمع فيما يتعلق بصنع القرارات على مستوى الدولة والوزارات والإدارات والدوائر من أهمية أن تبنى القرارات على الدراسة العلمية المستفيضة، والاستماع إلى الرأي الآخر ومناقشة كل البدائل المتاحة، واحترام وجهة النظر المخالفة ودراستها، واتخاذ القرارات بعد دراسة علمية مستفيضة على أساس من الشورى والشفافية والعمل المؤسسي المنظم الذي يراعي المصلحة العامة للمجتمع وأفراده. إن هذا التوجه يرى الباحث أنه توجه عام يبدأ من جلالة السلطان الذي اعتاد دائماً على الدراسة العلمية الوافية لأي قضية بصدد اتخاذ قرار بشأنها والاستماع إلى آراء الجميع ومناقشة كل الآراء بكل حرية وشفافية، وأخيراً الوصول إلى اتخاذ القرار الذي يناسب طبيعة وظروف المجتمع العماني. ويرى الباحث أن ذلك يعد واحداً من منجزات عصر النهضة، وأحد معالم التغيير الاجتماعي الذي يفخر به الشعب العماني في عصر النهضة المباركة.

#### 6-2-3-11 مهارة التفاوض:

جدول رقم ( 42) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الباحثين نحو مهارة التفاوض

م	رقم العبارة	مهارة التفاوض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	59	التفاوض والحوار أسلوب جيد للوصول إلى التفاهم والاتفاق.	2.83	0.38
2	58	لا مانع لدي من التفاهم حول أساليب تنفيذ القواعد وليس التفاوض بشأنها.	2.31	0.63

3	57	القواعد الرسمية واضحة ومن ثم لا أميل إلى التفاوض مع المرؤوسين أو المستفيدين بشأنها.	2.09	0.60
محور مهارة التفاوض				
			2.41	0.35

يتضح من الجدول رقم (42) أن المبحوثين لديهم اتجاهات إيجابية نحو مهارة التفاوض، ويرون فيه أسلوباً جيداً إلى التفاهم وحل المشكلات. كما يتضح من الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي لهذه المهارة قد بلغ (2.41)، وهو متوسط مرتفع، وهو ما يؤكد اهتمام هؤلاء القادة وإيمانهم بأهمية التفاوض في العملية الإدارية بشكل خاص، وفي الحياة اليومية بشكل عام. وهذا ما أكدته العبارة الدالة على أهمية التفاوض واعتباره أسلوب جيد للوصول إلى الاتفاق والتفاهم، وبلغ متوسطها (2.83). ويمكن تفسير هذا الاتجاه الإيجابي نحو مهارة التفاوض في ضوء طبيعة الشعب العماني المسالمة التي لا تفضل اللجوء إلى أسلوب الضغط والإكراه والعنف في التواصل وحل المشكلات، إذ يشعر أفراد المجتمع بانتمائهم إلى شعب ومجتمع وقبائل ذات أصول مشتركة. ولذلك فإن المجتمع العماني يعد من أقل المجتمعات عنفاً ولا تنتشر به الجريمة بشكل كبير مقارنة بغيره من المجتمعات العربية أو الأجنبية، ثم هو على مستوى السياسة العامة والخارجية يميل كذلك إلى الحوار والتفاهم والتفاوض، حيث حلت سلطنة عمان جميع مشكلاتها الحدودية مع المملكة العربية السعودية ومع اليمن ومع دولة الإمارات باستخدام التفاوض ودون اللجوء إلى أساليب تنطوي على الصراع. إن مبدأ الحوار والتفاوض مبدأ اختطه الشعب في إطار ثقافته الاجتماعية، وتبنته حكومة جلالة السلطان الرشيدة في كل مواقفها، وتحرص على تطبيقه أيضاً القيادات الإدارية كما هو الحال في هذه الدراسة.

جدول رقم (43) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو المهارات الإدارية والفنية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطها الحسابي.

م	المهارات الإدارية والفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مهارة فهم التوجهات السياسية	2.72	0.31
2	مهارة اختيار وتنمية المساعدين	2.61	0.22
3	مهارة اتخاذ القرار	2.57	0.28
4	مهارة التخطيط والرؤية المستقبلية	2.50	0.26
5	مهارة التفاوض	2.41	0.35
6	مهارة التعامل مع الرؤساء	2.36	0.28
7	مهارة تأسيس علاقات اتصال ناجحة مع الآخرين	2.36	0.29
8	مهارة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل	2.31	0.33
9	مهارة إدارة الاجتماعات وتشكيل اللجان	2.28	0.18
10	مهارة إدارة الوقت	2.28	0.36
11	مهارة توجيه ومتابعة العاملين	2.28	0.29

0.14	2.42	محور المهارات الإدارية والفنية
------	------	--------------------------------

يتضح من الجدول رقم (43) - وهو جدول يجمع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين من القيادات الإدارية العاملة بوزارة التنمية الاجتماعية نحو المهارات الإدارية والفنية- أن القيادات الإدارية العاملة بوزارة التنمية الاجتماعية لديها اتجاهات إيجابية نحو المهارات الإدارية والفنية بشكل عام. حيث يوضح الجدول أن (5) مهارات كانت متوسطاتها عالية وهي المهارات من 1 - 5، بينما تشير نتائج الجدول إلى أن المهارات من 6 - 11 كانت متوسطاتها الحسابية متوسطة. وإجمالاً يمكن القول بأن محور المهارات الإدارية والفنية قد حصل على متوسط عام بلغ (2.42)، وهو معدل عالٍ، مما يظهر مدى قناعة هؤلاء القادة بأهمية المهارات الإدارية والفنية في إدارة العمل في قطاعات وزارة التنمية الاجتماعية وإداراتها والعمل الاجتماعي عموماً، كما يؤكد على إيمان هؤلاء القادة على اتباع الأساليب العلمية والإدارية الحديثة في التعامل اليومي داخل مديرياتهم ودوائرهم ومراكزهم. ويمكن تفسير ذلك في ضوء نتائج الدراسة الراهنة التي أوضحت:

- 1- أن القيادات الإدارية بوزارة التنمية الاجتماعية لديها عدد مناسب من سنوات الخبرة في مجالات العمل الاجتماعي.
  - 2- أن القيادات الإدارية بالوزارة قد تلقت قدرًا جيدًا من الدورات التدريبية التخصصية والإدارية والعامة بما يساعدها على إدراك أهمية المهارات الإدارية والفنية.
  - 3- التوجه العام للدولة نحو تعيين ذوي الكفاءة والخبرة في المناصب القيادية، وهو ما يدفع العاملين إلى التنمية والتطوير الذاتي في مجال العمل.
  - 4- توفير الدولة لكافة تسهيلات اكتساب مهارات العمل الإداري والفني في مختلف الوزارات والجهات الحكومية من خلال الدعم الكبير الذي توفره لحضور الدورات التدريبية، واستكمال الدراسة للحصول على الدرجات الجامعية على اختلاف مستوياتها.
- 2-3-2-6 المهارات الإنسانية والاجتماعية:**

ويقصد بها المهارات ذات الطبيعة الخاصة بالعمل الاجتماعي، ويتضمن عرض نتائج هذه المهارات ما يلي:

## 6-2-3-2-1 مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية:

جدول رقم (44) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية

م	رقم العبارة	مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	64	من خبرتي الميدانية أرى أن هناك حاجة لإعادة النظر في بعض القوانين المنظمة للعمل الاجتماعي.	2.61	0.49
2	61	لدي معرفة جيدة بالقوانين المنظمة للعمل الاجتماعي في الدولة.	2.60	0.49
3	60	لدي معرفة كافية بالمبادئ الاجتماعية الواردة في النظام الأساسي للدولة.	2.48	0.57
4	62	ليس من المهم مشاركة الممارسين في رسم السياسات وتقنين التشريعات المنظمة للعمل الاجتماعي.	2.09	0.63
5	63	أؤيد فكرة الخصخصة الاجتماعية (تحويل إدارة وملكية مشروعات اجتماعية إلى القطاع الخاص).	1.84	0.65
محور مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية			2.32	0.27

يتضح من خلال جدول (44) أن المبحوثين لديهم اتجاهات إيجابية نحو مهارة فهم السياسات والتشريعات الاجتماعية أثناء تنفيذ الأنشطة والبرامج الاجتماعية، حيث حصل محور هذه المهارة على متوسط قدره (2.32). وتوضح استجابات المبحوثين أن هناك حاجة لإعادة النظر في بعض القوانين المنظمة للعمل، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط مرتفع قدره (2.61)، وهو ما يشير إلى ضرورة تطوير قوانين وأنظمة وتشريعات العمل الاجتماعي ومسايرتها للواقع المتجدد، كما يتضح أيضاً بأن جميع القادة لديهم المعرفة الجيدة بالقوانين والتشريعات المختلفة التي تتصل بالعمل الاجتماعي وقد بلغ متوسطها الحسابي (2.60) -وهو متوسط مرتفع كذلك-، وهذا مما سوف يساعد هؤلاء القادة على رسم أهداف مؤسساتهم وتنفيذ برامجهم، ومحاولة الاستفادة من الخدمات الاجتماعية كافة المستوى العام وتقديمها للمحتاجين.

ومن ناحية أخرى، فقد عكست استجابات المبحوثين على العبارة (62) - وهي عبارة سالبة- ما يؤكد فهمهم للسياسة والتشريعات الاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي مفادها بأنه ليس من المهم مشاركة الممارسين في رسم السياسات وتقنين التشريعات المنظمة للعمل الاجتماعي (2.09). وقد حصلت العبارة الخاصة بتأييد فكرة خصخصة بعض المشروعات الاجتماعية على متوسط قدره (1.84) -وهو معدل منخفض-، مما يشير إلى وجود نوع من التباين في وجهات نظر المبحوثين فيما يتعلق بتأييد فكرة خصخصة المشروعات. ويرى الباحث أن هذه النتيجة يمكن توقعها إلى حد ما في ظل الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية الراهنة في المجتمع العماني الذي يعيش فترة من التحول والحراك الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

## 6-2-3-2-2 مهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي:

من المعلوم أن للعمل الاجتماعي مبادئ محددة تميزه عن غيره، وهي عديدة أهمها: السرية، والإيمان بقيمة الإنسان، وعدم التحيز، وإذكاء روح المشاركة.... الخ، ويوضح الجدول رقم (45) اتجاهات القادة الإداريين (مجتمع الدراسة) نحو مهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي.

جدول رقم (45) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي

م	رقم العبارة	مهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	66	أعمل على المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالعمل.	2.94	0.28
2	67	أهتم بالتواصل المستمر مع المرووسين والمستفيدين لحل المشكلات	2.86	0.35
3	70	أحرص على تقدير مشاعر المرووسين والمستفيدين وكسب رضاهم عندما تفرض القواعد عدم الاستجابة لطلباتهم.	2.45	0.61
4	68	أعمل على تقديم حوافز ومكافآت للأفراد المتعاونين مع الدائرة/المديرية في المجتمع.	2.21	0.66
5	65	أحرص على إقامة علاقات مهنية مع المستفيدين أو المراجعين.	2.18	0.79
6	69	تفرض علي القواعد ضرورة اتخاذ القرار دون الرجوع أو الالتفات إلى احتياجات المستفيدين.	1.88	0.68
		محور مهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي	2.42	0.28

يتضح من الجدول رقم (45) أن هناك اتجاهات إيجابية قوية من المبحوثين تجاه مهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه المهارة (2.42) وهو معدل مرتفع. ويدل هذا المتوسط المرتفع على التوافق والانسجام ما بين طبيعة عمل هذه المؤسسات التي يعمل فيها القادة الإداريون وبين خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وتوجهاتهم. وقد حصلت مهارة المحافظة على سرية المعلومات على أعلى متوسط حسابي (2.94) من بين المهارات الأخرى، وهذا مؤشر جيد نظراً لأن العمل في هذه المؤسسات يتصل بحياة الناس وبالكثير من دقائق حياتهم الخاصة، وهو ما يعزز الشعور بالثقة والاطمئنان في نفس العميل. كما حصلت العبارة (67) التي تتعلق بالاتصال مع المرووسين والعملاء، والعبارة (70) التي تتعلق بتقدير المشاعر على متوسطات مرتفعة أيضاً، وهو ما يؤكد فهم واستيعاب هؤلاء القادة بشكل عام لهذه المهارة. أما العبارة (69) والخاصة بعدم موافقة كثير من القادة على اتخاذ القرار دون الرجوع أو الالتفات إلى احتياجات المستفيد فقد حصلت على متوسط حسابي قدره (1.88) وهو معدل ضعيف، إذ إنه من المعلوم في مبادئ الخدمة الاجتماعية أن الممارس لا يقوم بحل مشكلات الأفراد بمعزل عنهم، بل يساعدهم على تفهم مشكلاتهم وعلى رسم خطط العلاج لهم بمشاركتهم.

### 6-2-3-3 مهارة استخدام موارد البيئة وتمويل برامج العمل الاجتماعي:

جدول رقم (46) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة استخدام موارد البيئة وتمويل برامج العمل الاجتماعي

م	رقم العبارة	مهاره استخدام موارد البيئة وتمويل برامج العمل الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	72	أسعى الى التواصل مع أصحاب الخير والمؤسسات لدعم تمويل برامج العمل الاجتماعي.	2.59	0.56
2	73	أتفاوض مع الجهات المعنية لتمويل البرامج والأنشطة التي اقترحها .	2.57	0.56
3	71	ألتزم بالتمويل المحدد فقط في الموازنة العامة لبرامج وأنشطة الدائرة/المديرية.	2.55	0.66
4	75	أحرص دائما على إقامة الدورات والورش التدريبية للاستفادة من موارد وإمكانيات المجتمع من أجل تحسين الأوضاع الاقتصادية للمستفيدين.	2.54	0.59
5	76	لدي القدرة على توجيه وإقناع المستفيدين وتحويلهم إلى أسر منتجة.	2.30	0.49
6	74	لا أعول على صور الدعم المحلي التي تتوفر في البيئة أو يقدمها الأهالي لتمويل مشاريع المؤسسة.	1.86	0.60
		محور مهارة استخدام موارد البيئة وتمويل برامج العمل الاجتماعي	2.40	0.31

يوضح الجدول رقم (46) أن المبحوثين لديهم اتجاهات إيجابية قوية نحو مهارة استخدام موارد البيئة وتمويل برامج العمل الاجتماعي، ويتضح ذلك من أن المتوسط الحسابي لاتجاهات المبحوثين نحو هذه المهارة قد بلغ (2.40) وهو معدل مرتفع. وقد حصلت العبارات الأربع الأولى من الجدول على متوسطات مرتفعة، وهو ما يوضح أن هؤلاء القادة يتفاوضون لتمويل البرامج، ويلتزمون بالتمويل المحدد في الموازنة العامة، ويحرصون على إقامة الورش التدريبية لتحسين الاستفادة من موارد وإمكانيات المجتمع، كما يحاولون التواصل مع أصحاب الخير نظراً لمحدودية الموارد المالية التي تُعتمد دائماً لمؤسسات العمل الاجتماعي، مما يحتم عليهم التنسيق مع المؤسسات الأهلية والقطاع الخاص وأصحاب الخير. ولعل مراكز الوفاء الاجتماعي التطوعي للأطفال المعاقين والبالغ عددها (19) مركزاً أبرز الأمثلة على هذا التنسيق، وهي ممولة من قبل أصحاب الخير بتكلفة تشغيلية تصل إلى أكثر من مليون ريال في العام التأهيلي الواحد، بالإضافة إلى قيام الكثير من الشركات والمؤسسات بتنفيذ العديد من البرامج وتقديم الدعم والمساعدة لبعض الشرائح المحتاجة داخل المجتمع.

وربما تظهر بعض أوجه القصور في هذه المهارة في عدم تمكن هؤلاء القادة من إقناع المستفيدين وتحويلهم إلى أسر منتجة، وربما يُعزى ذلك إلى أن المنتفعين بمعاش الضمان الاجتماعي يفضلون الحصول على هذا المعاش ليس لقيمة المعاش نفسه، بل لسلسلة المنافع التي يحصل عليها من يصرف له هذا المعاش كالتعليم المجاني لأبنائه في الكليات والجامعات الخاصة، والحصول على الزكاة، وتأدية فريضة الحج، والإعفاء من الرسوم .... الخ. وحسب علم الباحث فإن هناك الكثير من القادة الإداريين المشرفين على مراكز الوفاء والجمعيات الأهلية



لا يعولون على صور الدعم الحكومي فقط، بل يسعون إلى إيجاد مصادر دخل أخرى لهذه المراكز والجمعيات، كالاستثمار في بناء الشقق السكنية والمحلات التجارية وحفر الآبار وبيع المياه، وعمل بعض المشاريع المدرة للدخل.... الخ.

ويظهر هذا الجدول أيضاً وجود نوع من الانقسام في آراء المبحوثين تجاه الدعم المحلي لتمويل المشروعات، حيث حصلت العبارة رقم (74) على أقل المتوسطات وقدره (1.86)، وهو ما يؤكد وجود نوع من التباين بين المبحوثين حول مشاركة المجتمع المحلي بالمال لتمويل بعض المشروعات الاجتماعية. وقد يرجع ذلك إلى أسلوب عمل بعض القادة الذين يفضلون الالتزام بالتمويل الحكومي، أو تفضيل البعض الآخر للاستفادة من إمكانيات المجتمع المحلي، أو الصعوبات التي قد وجدها البعض الآخر في تمويل المشروعات بالاعتماد على التمويل المحلي فقط. ويرى الباحث أنه من الضروري مشاركة المجتمع المحلي في مختلف المشروعات الاجتماعية بكافة صور المشاركة الممكنة والمتاحة، حيث إن ذلك يعد من أهم عوامل نجاح المشروعات الاجتماعية.

#### 4-2-3-2-6 مهارة تشجيع المشاركة الأهلية والعمل التطوعي:

جدول رقم (47) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة تشجيع المشاركة الأهلية والعمل التطوعي

م	رقم العبارة	مهارة تشجيع المشاركة الأهلية والعمل التطوعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	78	أحرص على تكوين علاقات طيبة مع القيادات المحلية من أجل تنفيذ البرامج والخطط الخاصة بالمؤسسة التي أعمل بها.	2.87	0.40
2	77	أحاول إقناع الآخرين ممن أعرفهم بالتطوع لخدمة المجتمع.	2.61	0.49
3	79	لدي الفهم الجيد لقانون الجمعيات الأهلية بالسلطنة.	2.44	0.63
4	81	أعمل على تشجيع العمل التطوعي من خلال إقامة المحاضرات والندوات ووسائل الإعلام المختلفة.	2.42	0.62
5	80	أشارك في الأنشطة التطوعية والخيرية التي تقيمها الجمعيات الأهلية بالسلطنة.	2.11	0.60
		محور مهارة تشجيع المشاركة الأهلية والعمل التطوعي	2.48	0.35

من المعلوم أن العمل الاجتماعي ذو شراكة من قبل أطراف ثلاثة: الجانب الحكومي، القطاع الخاص، القطاع الأهلي، ولا بد للعاملين في مؤسسات العمل الاجتماعي وعلى رأسهم القيادات الإدارية من اكتساب جميع المهارات والخبرات والمعارف التي توصلهم إلى شراكة حقيقية مع هذه الأطراف. ويتضح من الجدول رقم (47) أن هناك اتجاهات إيجابية من المبحوثين نحو مهارة تشجيع المشاركة الأهلية والعمل التطوعي، وذلك من خلال المتوسط الحسابي لمحور هذه المهارة والذي بلغ (2.48) وهو معدل مرتفع. ومن خلال استجابات المبحوثين على عبارات هذا المحور والمتوسطات التي حصلوا عليها يتضح مدى حرص القادة الإداريين على التواصل مع القيادات المحلية والمجتمعات التي يخدمونها وإقناعهم بضرورة المشاركة في العمل التطوعي، وسعيهم لإقناع من يعرفون بالتطوع لخدمة المجتمع، وفهمهم الجيد لقانون الجمعيات الأهلية، وإقامتهم للمحاضرات والندوات ووسائل الاتصال المختلفة للتشجيع على الانخراط في العمل التطوعي.

ولقد كانت للسلطنة تجربة ذات باع طويل في هذا المجال من خلال عدة مناشط اجتماعية أهمها: البرنامج الوطني لتنمية المجتمعات المحلية، ومراكز الوفاء الاجتماعي التطوعية، والجمعيات الخيرية، والجمعيات المهنية، وجمعيات المرأة العمانية، والمؤسسات الأهلية الاجتماعية التي بدأت تتجه نحو هذا الجانب كمؤسسة سعود بهوان للأعمال الخيرية، ومؤسسة سهيل بهوان للأعمال الخيرية، وبعض المؤسسات قيد الإشهار. وعليه فإن هذا الجدول يظهر لنا ارتفاع المتوسط الحسابي لـ (4) عبارات من أصل (5)، بينما جاء المتوسط الحسابي للعبارة التي تعبر عن مشاركة هؤلاء القادة أنفسهم في الأعمال التطوعية والخيرية بدرجة متوسطة بمعدل (2.11). وربما يعود ذلك إلى عدم انتشار المؤسسات والمراكز والجمعيات التطوعية في كل ولايات السلطنة، بل تركزها في العاصمة مسقط والمدن الكبيرة في المحافظات والمناطق. إضافة إلى أن العدد الأكبر من هذه الجمعيات هي جمعيات نسائية وترأسها بطبيعة الحال قيادات

نسائية، وبما أن عدد القيادات النسائية في دوائر ومديريات الوزارة يعد قليلاً مقارنة بالقيادات الإدارية من الرجال، فإنه من المتوقع أن تكون مشاركة هذه القيادات قليلة أيضاً.

#### 6-2-3-2-5 مهارة المشورة والعمل الفرقي:

جدول رقم (48) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو مهارة المشورة والعمل الفرقي

م	رقم العبارة	مهارة المشورة والعمل الفرقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	83	أحرص على أن تكون المجموعة التي أعمل معها فريق عمل متكامل.	2.97	0.18
2	82	أقدم المشورة والنصح لزملائي في العمل وكذلك لأفراد المجتمع من أجل مساعدتهم في تطوير قدراتهم وحل مشكلاتهم.	2.82	0.42
3	85	ليس لدي معارف كافية حول أساليب تحفيز المرؤوسين للمشاركة.	2.67	0.57
4	84	أجد صعوبة في التعامل مع بعض المرؤوسين الذين لا يعرفون دورهم وواجباتهم في العمل.	1.82	0.49
		محور مهارة المشورة والعمل الفرقي	2.57	0.25

يتضح من الجدول رقم (48) أن المبحوثين لديهم اتجاهات إيجابية نحو مهارة المشورة والعمل الفرقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور هذه المهارة (2.57) وهو معدل مرتفع. كما يظهر الجدول أيضاً أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين كان مرتفعاً جداً للعبارتين الأولى والثانية، حيث حصلت العبارة الأولى على متوسط قدره (2.97)، وهي الخاصة بحرص هؤلاء القادة على الاهتمام بمن يعملون معهم والعمل كفريق واحد، إذ إنهم لا يقيمون الحواجز بينهم وبين موظفيهم، ولا يغلقون أبواب التواصل معهم، بل يعملون كمنظومة واحدة. كما حصلت العبارة الثانية التي توضح أن هؤلاء القادة يقدمون المشورة لزملائهم في العمل وللأفراد والمجتمع الذي يخدمونه \_ على متوسط حسابي قدره (2.82)، وتتوافق هذه النتائج مع ما تؤكدته الإدارة الحديثة والخدمة الاجتماعية باعتبار المشورة إحدى العمليات المهمة في حل مشكلات العمل والتعامل مع الأزمات الطارئة لتحسين مستوى أداء الخدمات. ومن ناحية ثانية فقد كشفت العبارة السالبة رقم (85) التي حصلت على متوسط حسابي قدره (2.67) عن إدراك المبحوثين

لأساليب تحفيز المرؤوسين للمشاركة في العمل الفريقي، وهو سمة يجب أن تتوافر في العاملين في المنظمات بشكل عام، والمنظمات الاجتماعية بنحو خاص.

جدول رقم (49) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين نحو المهارات الإنسانية والاجتماعية بشكل عام

م	المهارات الإنسانية والاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مهارة المشورة والعمل الفريقي	2.57	0.25
2	مهارة تشجيع المشاركة الأهلية والعمل التطوعي	2.48	0.35
3	مهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي	2.42	0.28
4	مهارة استخدام موارد البيئة وتمويل برامج العمل الاجتماعي	2.40	0.31
5	مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية	2.32	0.27
	محور المهارات الإنسانية والاجتماعية	2.44	0.18

وختاماً فإن الجدول رقم (49) يوضح أن المبحوثين لديهم اتجاهات إيجابية قوية نحو المهارات الإنسانية والاجتماعية والبالغ عددها (5) مهارات، ويتضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية لهذا المحور والتي بلغت (2.44)، وهو معدل مرتفع. كما توضح الانحرافات المعيارية لهذا المحور أن هناك اتفاقاً حول هذه المهارات من حيث الأهمية ومن حيث التطبيق أيضاً، إذ إن الانحراف عن المتوسط يقع في نطاق ضيق إلى حد كبير.

ويتضح من الجدول كذلك أن مهارة المشورة والعمل الفريقي قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسطاً قدره (2.57)، يليها مهارة تشجيع المشاركة الأهلية والعمل التطوعي واحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابياً قدره (2.48)، تليها مهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي بمتوسط حسابي بلغ (2.42)، وجاءت مهارة استخدام موارد البيئة وتمويل برامج العمل الاجتماعي في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي قدره (2.40)، وأخيراً وفي المرتبة الخامسة جاءت مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية بمتوسط حسابي قدره (2.32).

ويتضح من نتائج الجدول أيضاً أن هناك أربع مهارات حصلت على معدل مرتفع للمتوسط الحسابي، بينما حصلت مهارة واحدة على معدل متوسط. وقد يفسر ذلك بأن المبحوثين (القادة الإداريين) لديهم دراية وفهم واستيعاب للمهارات الإنسانية والاجتماعية الأساسية التي يجب تطبيقها في العمل الاجتماعي عموماً وفي تقديم الخدمات الاجتماعية التي توفرها وزارة التنمية الاجتماعية بنحو خاص. ويرى الباحث أن ذلك يعد نتيجة طبيعية في ظل ما يتوفر لهذه القيادات الإدارية من مؤهلات، وتدريب مستمر للكوادر البشرية العاملة في الوزارة، وعدد سنوات الخبرة سواء العامة أو في مجال التخصص.

ومن ناحية أخرى، فيمكن تفسير حصول مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية على الترتيب الأخير في ضوء عدم إلمام جميع المبحوثين بكل السياسات والتشريعات الاجتماعية في السلطنة بشكل عام. فالعمل الاجتماعي يتداخل مع العديد من التشريعات والقوانين المنظمة للحياة الاجتماعية كقوانين الإسكان، والعمل، والتأمينات الاجتماعية، والرعاية الاجتماعية،.. الخ، إضافة إلى أن موضوع السياسات الاجتماعية والتشريعات لا يحظى بالكثير من النقاش والحوار حوله، بسبب انشغال القادة بالقضايا والتفاصيل الفنية التي تخص العمل الاجتماعي، والموضوعات اليومية التي تعرض عليهم، والمشكلات الإدارية التي تواجههم في عملهم ويسعون إلى مواجهتها وحلها.

#### 4-2-6 النتائج الخاصة برؤية القيادات لأساليب تنمية مهارات القيادة في مؤسسات العمل الاجتماعي.

رغبة من الباحث في إتاحة الفرصة للمبحوثين للتعبير عن آرائهم، واقتراحاتهم للأساليب والطرق التي تؤدي إلى تنمية مهاراتهم، فقد تضمنت الاستبانة سؤالاً مفتوحاً حول ذلك، وقد أجاب عدد 73 مبحوثاً بإجابات مختلفة وفق رؤاهم حول الكيفية التي يمكن من خلالها تنمية مهارات القادة، بينما لم يجب (16) مبحوثاً عن ذلك السؤال. وقد قام الباحث بحصر جميع المقترحات التي أبداهها المبحوثون، وتلخيص تلك المقترحات على النحو التالي:

جدول رقم (50) مقترحات تنمية مهارات القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي

من وجهة نظر المبحوثين

المجال	أهم المقترحات	ك
التدريب والتأهيل	<ul style="list-style-type: none"> <li>* عقد الدورات التدريبية بصورة منتظمة.</li> <li>* زيادة عقد ورش العمل التخصصية ذات الصلة بعمل المؤسسة.</li> <li>* وضع آلية للاستفادة من تجارب الآخرين.</li> <li>* نشر ثقافة الجودة الشاملة.</li> <li>* المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخارجية وورش العمل والندوات.</li> <li>* إيفاد القادة للمشاركة في برامج تدريبية في دول متقدمة.</li> <li>* وضع خطة تدريب مستمرة للقيادات (0)</li> <li>* إتاحة الفرصة لمواصلة الدراسات العليا.</li> </ul>	67

المجال	أهم المقترحات	ك
الاتصال والثقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضرورة عقد لقاءات بين القيادات العليا وقيادات الوزارة.</li> <li>- تقوية العلاقات بين الرئيس والمؤوس.</li> <li>- إعطاء المزيد من الثقة من قبل القيادات العليا.</li> <li>- تبادل الزيارات ما بين قادة المؤسسات.</li> <li>- تبادل المعلومات بين المؤسسات الحكومية والأهلية.</li> <li>- التأكيد على الثقة بالنفس وبكفاءة العاملين في مجال العمل الاجتماعي.</li> <li>- إتاحة المزيد من فرص مشاركة المؤوسين في صنع القرار.</li> <li>- التدريب على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ومواكبة التطورات الحديثة في هذا المجال.</li> </ul>	17
التحفيز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة جرات التحفيز المعنوي والمادي.</li> <li>- تقديم الحوافز التشجيعية.</li> <li>- توفير البيئة الوظيفية المحفزة.</li> </ul>	8
اختيار القيادات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختيار القادة وفق أسس علمية.</li> <li>- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب</li> </ul>	6
تنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع استراتيجية واضحة للعمل الاجتماعي.</li> <li>- وضع اللوائح المنظمة للعمل الاجتماعي.</li> </ul>	3
التفويض	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعطاء الصلاحيات الكافية للقيادة.</li> </ul>	2
أخرى	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق روح المنافسة بين القياديين.</li> <li>- الإلمام بالأنظمة والقوانين داخل الوزارة وخارجها.</li> <li>- الاهتمام بتسجيل الإنجازات.</li> <li>- إتاحة الفرصة للعمل في أكثر من موقع.</li> <li>- تعزيز ثقافة العمل التدريبي.</li> <li>- توفير الوسائل الحديثة مثل الحاسب والإنترنت.</li> <li>- الاطلاع عن قرب على الأوضاع التي يعيشها المواطنون.</li> <li>- المعرفة الدقيقة بحاجات الفئات التي تتلقى الخدمة من المؤسسة الاجتماعية.</li> </ul>	

يتضح من الجدول رقم (50) أن أغلب مقترحات وتوصيات القيادات الإدارية قد تركزت أغلبها حول ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل القادة الإداريين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية وورش العمل المحلية والخارجية وتبادل الزيارات بتكرارات قدرها (67). كما جاءت المقترحات والتوصيات الخاصة بمجال الاتصال وزيادة الثقة في المرتبة الثانية وذلك بتكرار

وقدره (17)، وهو ما يؤكد على ضرورة تطوير وتنمية الاتصال الفعال بين القيادات العليا في الوزارة وهذه القيادات، وكذلك تنمية روح الثقة والتفاهم فيما بينهما.

وبالرجوع إلى المؤشرات الإحصائية التي أظهرتها جداول هذه الدراسة (انظر جدول: 22) والتي توضح أن (36) من القيادات الإدارية (المبحوثين) بنسبة تصل إلى 40.4% قد حصلوا على أقل من 5 دورات تدريبية، كما يلاحظ أيضاً من نتائج الجدول رقم (23) أن 32 مبحوثاً بنسبة تصل إلى 36% لم يحصلوا على دورات إدارية، وأن (35) من المبحوثين بنسبة تصل إلى 39.3 لم يحصلوا على دورات تخصصية، وأن (46) من المبحوثين لم يحصلوا على دورات عامة بنسبة تصل إلى 51.7%. ومن ناحية أخرى تشير نتائج جدول (24) إلى أن بعضاً من هذه القيادات لم يشاركوا من قبل في أي ندوات أو ورش عمل، بل ووصل عدد المبحوثين الذين لم يشاركوا في مؤتمرات إلى (48) مبحوثاً بنسبة تصل إلى 53.9% من المبحوثين، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن أغلب المشاركات في الندوات والمؤتمرات وورش العمل غلب عليها الطابع المحلي. إن هذه النتائج التي سبق عرضها تعزز مقترحات المبحوثين فيما يتصل بضرورة الاهتمام بعقد وتنظيم المزيد من الدورات التدريبية لتنمية مهارات القيادات الإدارية بما يساعد على حسن إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه "عبد الفتاح" (1994) في دراسته - التي سبق عرضها- حيث توصلت نتائجها إلى أن القيادات الإدارية ما زالت تحتاج إلى قدر كبير من التنمية والتدريب في مختلف المهارات الإدارية والقيادية.

أما فيما يتعلق بزيادة الاتصال وتعزيز الثقة بين العاملين وبين القيادات العليا والقيادات الوسطى وزيادة الحوافز والاهتمام باختيار القيادات فهي توصيات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار بها بالرغم من أن تكراراتها قليلة.

وأخيراً فإن الجدول رقم (50) يوضح أيضاً أن هناك مقترحات أخرى فيما يتعلق بالحوافز، واختيار القيادات والإجراءات التنظيمية والتفويض قد حصلت على تكرارات قدرها (8)، (6)، (3)، (2) على الترتيب، ولكنها أقل أهمية من المقترحات السابقة. وقد يعزى ذلك إلى الجهود التي تقوم بها الوزارة ووضع الآليات المناسبة لتطوير وتحسين الأداء وعلاج المشكلات والصعوبات التي تظهر في بيئة العمل.

**6-2-5 النتائج الخاصة بالمشكلات والمعوقات التي تواجه القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي.**



كشفت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية تواجه العديد من المشكلات التي يمكن أن تندرج

تحت ثلاثة أنواع من الأشكال هي:

1 - المشكلات الإدارية.

2 - المشكلات البيئية والمجتمعية.

3- المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية.

وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة وذلك على النحو التالي:

## 6-2-5-1 : المشكلات الإدارية:

جدول رقم ( 51 ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات الإدارية

م	المشكلات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم كفاية برامج التدريب والتأهيل للقوى العاملة.	2.51	0.59
2	عدم كفاية الحوافز.	2.50	0.68
3	التباين في وجهات النظر حول أساليب العمل.	2.26	0.58
4	وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ للبرامج.	2.26	0.71
5	المركزية في العمل واتخاذ القرار.	2.13	0.68
6	البيروقراطية وجمود الإجراءات.	2.09	0.64
7	تقديم بعض المسؤولين لاهتماماتهم الذاتية على مصلحة العمل.	1.91	0.71
8	عدم ملائمة الهيكل التنظيمي.	1.80	0.78
9	عدم وفرة المعلومات اللازمة أو كفايتها لاتخاذ القرار.	1.73	0.68
10	عدم وضوح الأهداف والسياسات التي أعمل في إطارها.	1.56	0.62
	محور المشكلات الإدارية	2.08	0.40

يتضح من الجدول رقم (51) أن المبحوثين قد حددوا عشر مشكلات إدارية تواجههم في

عملهم، ويلاحظ أن عدم كفاية برامج التدريب والتأهيل، وعدم كفاية الحوافز كان متوسطهما

الحسابي على الترتيب (2.51)، (2.50) - وهما متوسطان مرتفعان- ويدل ذلك على أن هاتين

المشكلتين موجودتان بشكل أكبر عن غيرهما. ويعلل الباحث أسباب ارتفاع المتوسط الحسابي

لهاتين المشكلتين بأن السنوات الخمس الأخيرة قد شهدت نقصاً ملحوظاً في عدد البرامج والفعاليات

التدريبية في دوائر ومديريات وزارة التنمية الاجتماعية، وذلك نظراً لعدم وجود خطة تدريبية

معتمدة، وكذلك لعدم توفر الموارد المالية الكافية لتدريب الموظفين والقيادات. كما أن قلة الحوافز

المادية قد يكون ناتجاً من قلة الإمكانيات المادية المتاحة، على الرغم من قيام الوزارة بتوزيع

المكافآت المالية نهاية كل عام. ولكن ذلك قد لا يكفي حسب وجهة نظر هؤلاء القادة، فلا بد أن

تساير برامج وخطط العمل الاجتماعي الحوافز المادية والمعنوية.

كما أوضح الجدول أيضاً أن عدد ست من المشكلات جاءت في المعدل المتوسط في وجودها، وكانت أكثرها بروزاً مشكلة التباين في وجهات النظر حول أساليب العمل بمتوسط حسابي (2.26)، ووجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ بمتوسط حسابي (2.26) وآخرها بمتوسط حسابي قدره (1.80)، والذي يعبر عن عدم ملائمة الهيكل التنظيمي.

ويوضح الجدول أيضاً أن عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وعدم وضوح الأهداف والسياسات التي يتم العمل في إطارها قد حصلتا على متوسط حسابي قدره (1.73)، (1.56) على الترتيب، ويدل ذلك على أن هاتين المشكلتين محدودتان مقارنة بغيرهما من المشكلات. وفي حدود علم الباحث فإن كلتا المشكلتين غير بارزتين في العمل نظراً لتوفر المعلومات الخاصة بأنشطة العمل الاجتماعي، وكذلك وضوح السياسات المحددة والأهداف الموضحة للعمل الاجتماعي التي هي متاحة لجميع القيادات والموظفين والتي هم أيضاً يعملون في إطارها. وعليه فإن المتوسط الحسابي للمشكلات الإدارية بلغ (2.08) وهو معدل متوسط، أي أن درجة وجود هذه المشكلات من وجهة نظر القادة الإداريين كان بدرجة متوسطة.

## 2-5-2-6: المشكلات البيئية والمجتمعية.

جدول رقم (52) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات البيئية والمجتمعية

م	المشكلات البيئية والمجتمعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	محدودية الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة .	2.36	0.59
2	عدم مواكبة بعض النظم والقوانين لمتطلبات الواقع الاجتماعي.	2.31	0.70
3	انخفاض دافعية القيادات المحلية في مساندتها لبرامج العمل الاجتماعي.	2.15	0.68
4	قلة التنسيق بين المؤسسات الحكومية والأهلية مع مؤسسات العمل الاجتماعي.	2.13	0.67
5	عدم تعاون العملاء والتركيز على المصالح الخاصة.	1.94	0.77
6	وجود العديد من الموروثات الاجتماعية والعادات والتقاليد التي تؤثر بصورة سلبية في سير العمل.	1.77	0.64
	محور المشكلات البيئية والمجتمعية	2.10	0.51

يتضح من الجدول رقم (52) أن المشكلات البيئية والمجتمعية قد برزت بدرجة أكبر من المشكلات الإدارية، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.10) وهي في المستوى المتوسط أيضاً. ولم

تسجل أي من هذه المشكلات معدلاً مرتفعاً، ويوضح الجدول أن (5) مشكلات كان متوسطها الحسابي متوسط، ومشكلة واحدة في المستوى الضعيف من حيث درجة وجودها. وقد احتلت مشكلتا محدودية الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة، وعدم مواكبة بعض النظم والقوانين لمتطلبات العمل الاجتماعي المرتبتين الأولى والثانية من بين المشكلات البيئية والمجتمعية. ويفسر الباحث ذلك - في ضوء خبرته في مجال العمل الاجتماعي - بأن استخدام الحاسب الآلي بالشكل العملي والمثمر قد بدأ متأخراً في مؤسسات العمل الاجتماعي، إضافة إلى أن عدم توفر أجهزة الحاسوب بالعدد المطلوب، والتأخر في تأهيل القيادات الإدارية للتعامل مع تقنية المعلومات. ومن ناحية أخرى، فإن قوانين وتشريعات العمل الاجتماعي أصبحت في حاجة إلى التجديد والتطوير، فعلى سبيل المثال ما زال العمل بقانون الضمان الاجتماعي الذي صدر عام 1984 جارٍ حتى الآن، كما هو في بعض القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل الاجتماعي بشكل عام.

وقد كشف الجدول أيضاً عن وجود بعض المشكلات البيئية والمجتمعية الأخرى كإنخفاض دافعية القيادات المحلية، وقلة التنسيق بين المؤسسات الحكومية والأهلية، وعدم تعاون العملاء والتركيز على المصالح الخاصة. ويرى الباحث أن هذه النوعية من المشكلات ربما تواجه العاملين في مجال العمل الاجتماعي في أي مجتمع، وإن كان يجب أن يوليها القادة الإداريون المزيد من الاهتمام للتغلب عليها.

### 3-5-2-6 المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية.

جدول رقم (53) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

للمشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية

م	المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عدم توفر الكفايات المطلوبة من القوى العاملة.	2.34	0.64
2	عدم وجود معايير محددة وواضحة في عملية الاختيار والتعيين للقيادات.	2.24	0.66
3	عدم الاستقرار الوظيفي والأطمئنان النفسي.	2.13	0.77
4	الاعتماد على خبراء واستشاريين ليس لهم دراية كافية بالواقع.	2.08	0.67
5	إنخفاض الدافعية لدى العاملين نحو العمل والانجاز.	2.07	0.67
	محور المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية	2.17	0.48

يتضح من الجدول رقم (53) أن القادة الإداريين يواجهون بعض المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية، وقد سجل المتوسط الحسابي لهذا النوع من المشكلات أعلى متوسط للأنماط الثلاثة للمشكلات، حيث بلغ (2.17)، وهو معدل متوسط. وقد حصلت مشكلة عدم توفر الكفايات

المطلوبة من القوى العاملة على أعلى متوسط لهذه النوعية من المشكلات، حيث حصلت على (2.34). ويمكن تفسير ذلك بسبب النقص في برامج التأهيل والتدريب وقصور عملية تكوين الصف الثاني من القيادات، إضافة إلى أن بعض القيادات الإدارية ذات الكفاءة تترك مواقع عملها للبحث عن فرص عمل أفضل تحقق لها مغريات مادية أو اجتماعية قد لا تكون متوفرة في مؤسسات العمل الاجتماعي.

كما أوضح الجدول أن مشكلة عدم وجود معايير محددة وواضحة في عملية الاختيار والتعيين للقيادات جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي وقدره (2.24). ولا شك أن هذه المشكلة وكما أثبتتها الدراسات العلمية من أهم المشكلات التي تواجه الدول النامية عموماً، نظراً لما تلعبه بعض أنماط السلوك الاجتماعي من دور في اختيار القيادات الإدارية في بعض الأحيان، كالمحسوبية السياسية والاجتماعية، وطبيعة النظم العائلية. ويشير الجدول أيضاً إلى وجود شعور لدى المبحوثين بعدم الاستقرار الوظيفي، والاعتماد على استشاريين وخبراء دون المستوى، وانخفاض الدافعية نحو الانجاز لدى بعض العاملين. وبشكل عام يتضح من الجدول أن جميع المشكلات الخمس التي تم ذكرها في هذا المحور كانت درجة وجودها متوسطة.

جدول رقم(54) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشكلات التي تواجه القيادات الإدارية بشكل عام.

م	المشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية	2.17	0.48
2	المشكلات البيئية والمجتمعية	2.10	0.51
3	المشكلات الإدارية	2.08	0.40
	محور المشكلات	2.11	0.39

يتضح من الجدول رقم (54) أن القيادات الإدارية قد أكدت على وجود عدد من المشكلات التي تواجهها في عملها بإدارات ودوائر وزارة التنمية الاجتماعية، وذلك بمتوسط قدره (2.11) أي في المعدل المتوسط. وقد جاءت المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية في المرتبة الأولى من بين المشكلات التي تواجه القادة الإداريين، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.17)، وجاءت المشكلات البيئية والمجتمعية في الترتيب الثاني بمتوسط بلغ (2.10)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المشكلات الإدارية بمتوسط قدره (2.08).

ويرى الباحث أن هناك ارتباطاً بين تدريب وتأهيل القيادات الإدارية وبين وجود المشكلات النابعة عن وضع القيادات الإدارية -وهو ما يعيدنا مرة ثانية إلى أهمية التدريب وضرورته

للعاملين والقادة- فالتدريب يمكن أن يسهم في حل هذه المشكلات، كما يمكن أن يسهم أيضاً في حل غيرها من المشكلات التي تعرضنا لها في هذا المحور.

#### 6-2-5-4 مشكلات أخرى:

بالإضافة إلى النوعيات الثلاث من المشكلات، فقد أفاد المبحوثون أن هناك مشكلات أخرى تواجههم في عملهم. وقد أوضح (25) مبحوثاً من أصل (89) بأن هناك مشكلات أخرى غير التي سبق ذكرها وهي كما يلي:

1. عدم وجود رقابة إدارية على المؤسسات.
2. عدم اعتماد الموازنة اللازمة والكافية لتنفيذ الخطط والبرامج.
3. سوء استخدام السلطة.
4. التقليل من قدرات وإمكانيات ذوي الخبرة.
5. قلة زيارات المسؤولين لمتابعة سير العمل.
6. ضعف جوائز الثواب والعقاب.
7. عدم مراعاة الجانب النفسي والاجتماعي للموظفين.
8. اتخاذ القرارات دون دراسة سابقة.
9. وضع الموظف غير المناسب في الأماكن القيادية.
10. عدم وجود استراتيجية واضحة ومحددة للعمل الاجتماعي.
11. عدم تعاون الشيوخ والرشداء والقيادات المحلية في إعطاء البيانات الدقيقة عن أوضاع المتقدمين بطلب معاشات الضمان الاجتماعي.
12. عدم توفر بعض الخدمات للموظفات العاملات داخل المؤسسة التي يعملن بها، كالحضانات النهارية لرعاية أطفالهن.

ويرى الباحث أن بعضاً من المشكلات السابق ذكرها لها أهمية أكبر عن غيرها، مثال ذلك عدم وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة للعمل الاجتماعي. ويود الباحث الإشارة في هذا الإطار إلى أن الوزارة عاكفة حالياً على إعداد استراتيجيات عدة، كاستراتيجية رعاية المرأة، واستراتيجية رعاية الطفل، واستصدار نظام للمعوقين والأحداث .... إلخ، إلا أنه قد بات من الضرورة إعداد استراتيجية متكاملة للعمل الاجتماعي تضم فيها جميع الاستراتيجيات الفرعية لمختلف مجالاته وأنشطته.

إضافة إلى ذلك فإن مشكلة عدم تعاون الشيوخ والرشداء في الإدلاء بالبيانات الصحيحة والدقيقة هي مشكلة واضحة، وربما يعود ذلك إلى عدة عوامل منها التأثير العاطفي والنفسي،

والضغوط الاجتماعية التي تمارس على هؤلاء المشايخ والرشداء في اعتماد الشهادات والمستندات المطلوب اعتمادها من قبلهم.

وعليه فإنه لا بد من التعرف إلى أسباب هذه المشكلات ومحاولة الوصول إلى الحلول الملائمة لعلاجها والحد منها، وذلك لتمكين هذه القيادات من ممارسة دورها القيادي بكفاءة وفاعلية، خاصة في الوقت الراهن الذي تشهد فيه جميع الأجهزة الإدارية والمؤسسات المختلفة حركة واسعة من التغيير والتطوير وتحسين الأداء.

### 6-2-6 التصورات المقترحة لحل هذه المشكلات من وجهة نظر المبحوثين:

أوضحت نتائج البحث أيضاً أن المبحوثين قد اقترحوا العديد من الحلول التي يمكن أن تساعد في حل المشكلات السابقة، حيث تضمن البحث سؤالاً مفتوحاً منحت المبحوثون فيه حرية التعبير لإبداء أهم الاقتراحات والحلول للتعامل مع هذه المشكلات والحد منها، وقد أجاب (56) مبحوثاً عن هذا السؤال بنسبة (62.6%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي بيان بأهم الحلول والاقتراحات:

- 1 – أهمية وجود رؤية واستراتيجية واضحة للعمل الاجتماعي.
- 2 – العمل على تشجيع وتحفيز الموظفين.
- 3 – العمل على اختيار الكفاءات القيادية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 4 – إعادة النظر في بعض الأنظمة والقوانين الاجتماعية لكي تتواءم مع واقع الحياة المعاصرة.
- 5 – العمل على صقل وتنمية مهارات القيادات والموظفين.
- 6 – التخلص من المركزية والبيروقراطية ومنح المزيد من الصلاحيات للمديرين.
- 7 – ضرورة إشراك مؤسسات المجتمع المدني والقيادات الأهلية في معالجة ودراسة المشكلات والظواهر الاجتماعية، وكذلك المشاركة في رسم الخطط والبرامج.
- 8 – ضرورة التواصل البناء بين القيادات العليا في الوزارة وما دونها من قيادات ومروسين.

### 6-3 المبحث الثالث: نتائج اختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين بعض المستقلة والتابعة في البحث ومناقشتها.

يتناول المبحث الثالث اختبار الدلالة الإحصائية للفروق التي أظهرتها نتائج الدراسة بين بعض المتغيرات المستقلة كالنوع (ذكر-أنثى)، والعمر، والمؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، وعدد سنوات الخبرة في العمل، وعدد الدورات التدريبية التي حضرها المبحوث ومدى تأثير هذه المتغيرات على نمط القيادة، والمهارات الضرورية للعمل في مؤسسات العمل

الاجتماعي، وكذلك المشكلات التي تواجه القادة الإداريين في عملهم. وسوف يتم عرض نتائج هذه الاختبارات في قسمين أساسيين على النحو التالي:

القسم الأول : يتضمن النتائج المتعلقة بالدلالة الإحصائية للفروق بين النوع (ذكر - أنثى) وعدد سنوات الخبرة في العمل وبين أنماط القيادة، والمهارات الضرورية للعمل في مؤسسات العمل الاجتماعي، والمشكلات التي تواجه القادة الإداريين.

القسم الثاني: يتضمن النتائج المتعلقة بتحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة والمهارات والمشكلات وفقاً لمتغيرات النوع، والخبرة، والمتغيرات الشخصية، وأنماط القيادة.

**1-3-6 القسم الأول: اختبار دلالة الفرق في أنماط القيادة والمهارات والمشكلات حسب النوع (ذكر، أنثى):**

**1-1-3-6 اختبار "ت" لبيان الفرق في أنماط القيادة والمهارات والمشكلات وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)**



جدول رقم (55) نتيجة اختبار "ت" لبيان الفرق في أنماط القيادة والمهارات والمشكلات وفقاً للنوع (ذكر، أنثى)

م	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
1	القيادة التقليدية	النوع	2.35	0.28	88	0.60-	0.54
		ذكر	2.40	0.29			
2	القيادة التسلطية	النوع	1.96	0.30	88	0.12-	0.90
		أنثى	1.98	0.28			
3	القيادة الديمقراطية	النوع	2.41	0.21	88	1.416-	0.16
		أنثى	2.49	0.19			
4	القيادة التكنوقراطية	النوع	2.37	0.26	88	1.886-	0.06
		أنثى	2.50	0.24			
5	القيادة القانونية	النوع	2.70	0.31	88	1.675	0.09
		أنثى	2.56	0.29			
6	المهارات الإدارية والفنية	النوع	2.41	0.14	88	1.379 -	0.17
		أنثى	2.47	0.14			
7	المهارات الإنسانية والاجتماعية	النوع	2.42	0.18	88	1.267 -	0.20
		أنثى	2.47	0.19			
8	المشكلات الإدارية	النوع	2.05	0.38	88	1.265 -	0.21
		أنثى	2.19	0.48			
9	المشكلات البيئية والمجتمعية	النوع	2.11	0.48	88	0.398.	0.69
		أنثى	2.05	0.64			
10	المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية	النوع	2.16	0.47	88	0.393 -	0.69
		أنثى	2.21	0.51			

يتضح من الجدول رقم (55) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين القيادات في وزارة التنمية الاجتماعية من حيث أنماط القيادة ومهاراتها ومشكلاتها، وذلك وفقاً لمتغير النوع (ذكر/أنثى) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أن اتجاهات القادة الإداريين من الذكور والإناث متساوية فيما يتعلق بنمط القيادة ومهاراتها ومشكلاتها، حيث يشير الجدول إلى أن مستوى الدلالة قد بلغ أكثر من (0.05) بالنسبة لجميع المتغيرات التابعة في ذلك الجدول.

ويعني ذلك أن اتجاهات المبحوثين فيما يتعلق بأنماط القيادة، ومهاراتها، والمشكلات التي يتعرضون لها لا تتأثر بمتغير النوع (ذكر أو أنثى). وقد يرجع ذلك إلى أن المرأة والرجل يمرون بنفس المراحل التعليمية، ويقومون بنفس الوظائف الإدارية، ويشاركون في نفس الدورات التدريبية، ويواجهون نفس الظروف المجتمعية، ويضاف إلى ذلك أن كلا الجنسين: (الذكور – الإناث) من المفترض أن يطبقوا قواعد إدارية واحدة، وأنهم يتأثرون بنفس الظروف والعوامل

ذات الصلة بمجال عملهم، وينتمون في النهاية إلى نفس المجتمع. لقد أصبحت المرأة شريكة للرجل في جميع مجالات الحياة المختلفة، بعد أن أُتيح لها كل فرص المساواة مع الرجل من: تعليم، وتدريب، وترقي إداري والوصول إلى المناصب القيادية في السلطنة.

وقد يشير ذلك أيضاً إلى أن اختيار المرأة في المناصب القيادية في وزارة التنمية الاجتماعية إنما يتم وفق معايير معينة تركز أساساً على الدراسة والكفاءة والخبرة وتوافر القدرات التي يحتاج إليها المنصب الإداري، وهو ما يعني أن الوزارة تسعى لتحقيق المساواة بين العاملين الذكور والإناث ولكن ليس على حساب الكفاءة وإتقان العمل ولكن وفق معايير موضوعية وشفافية تبعد عن التحيز مع أو ضد المرأة.

## 2-1-3-6 الدلالة الإحصائية للفروق بين عدد سنوات الخبرة وأنماط القيادة والمهارات

### والمشكلات:

جدول رقم (56) نتيجة اختبار "ت" لبيان الفرق في أنماط القيادة والمهارات والمشكلات وفقاً للخبرة (أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر)

م	المتغيرات التابعة	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
1	القيادة التقليدية	أقل من 15 سنة	2.36	0.29	88	0.10	.91
		15 سنة فأكثر	2.36	0.28			
2	القيادة التسلطية	أقل من 15 سنة	2.06	0.31	88	1.6	.11
		15 سنة فأكثر	1.94	0.31			
3	القيادة الديمقراطية	أقل من 15 سنة	2.44	0.21	88	0.35	.72
		15 سنة فأكثر	2.42	0.21			
4	القيادة التكنوقراطية	أقل من 15 سنة	2.38	0.31	88	-0.22	.82
		15 سنة فأكثر	2.40	0.24			
5	القيادة القانونية	أقل من 15 سنة	2.72	0.31	88	0.81	.41
		15 سنة فأكثر	2.66	0.31			
6	المهارات الإدارية والفنية	أقل من 15 سنة	2.44	0.14	88	0.68	.52
		15 سنة فأكثر	2.42	0.15			
7	المهارات الإنسانية والاجتماعية	أقل من 15 سنة	2.44	0.19	88	-0.86	.38
		15 سنة فأكثر	2.44	0.17			
8	المشكلات الإدارية	أقل من 15 سنة	2.06	0.47	88	-0.63	.52
		15 سنة فأكثر	1.94	0.37			
9	المشكلات البيئية والمجتمعية	أقل من 15 سنة	2.44	0.53	88	-0.95	.34
		15 سنة فأكثر	2.42	0.49			
10	المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية	أقل من 15 سنة	2.38	0.41	88	-1.37	.17
		15 سنة فأكثر	2.40	0.50			

يشير الجدول رقم (56) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية وفقاً

لمتغير الخبرة: بين الفئة أقل من 15 سنة، وفئة الأكثر من 15 سنة، وذلك في أنماط القيادة والمهارات والمشكلات. وقد يُعزى ذلك إلى أنه قد أُتيحت الفرصة لجميع القيادات للتأهيل والتدريب واكتساب الخبرات والمعارف، بالإضافة إلى أن الإدارة الحديثة تستند إلى التشريعات والقوانين المنظمة لسير العمل، وكذلك في أن مشكلات العمل الإداري والاجتماعي تكاد متماثلة بين القيادات المختلفة.

## 2-3-6 تحليل التباين الأحادي لأنماط القيادة والمهارات والمشكلات وفقاً إلى: العمر، والمؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، وعدد الدورات التدريبية.

### 1-2-3-6 أنماط القيادة:

تم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق التي تُعزى لبعض المتغيرات بين المتوسطات في أنماط القيادة المتبعة في أداء العمل، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات، كما تبيينها الجداول التالية:

### 1-1-2-3-6 نمط القيادة التقليدية:

جدول رقم (57) العدد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية ونمط القيادة التقليدية

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	أقل من 36 سنة	21	2.40	0.288	0.751
	36 إلى أقل من 41	26	2.34		
	41 فما فوق	41	2.35		
المؤهل الدراسي	إعدادي وثانوي	25	2.35	0.603	0.550
	دبلوم وبكالوريوس	50	2.34		
	ماجستير	10	2.45		
التخصص الدراسي	غير متخصص	26	2.37	3.715	0.029
	التخصصات ذات الصلة بمجال العمل الاجتماعي	35	2.27		
	التخصصات الإدارية والقانونية	24	2.47		
عدد الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	30	2.39	0.509	0.603
	من 5 إلى أقل من 10	33	2.35		
	10 فما فوق	19	2.31		

يتضح من الجدول رقم (57) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات والمتغيرات نحو القيادة التقليدية تُعزى لكل من (العمر، والمؤهل الدراسي، وعدد الدورات التدريبية)، إذ بلغ مستوى الدلالة على التوالي (0.751، 0.550، 0.603) وهي قيم غير دالة عند مستوى (0.05) مما يشير إلى أن اتجاهات الفئات العمرية وأصحاب المؤهلات المختلفة والحاصلين على أعداد مختلفة من الدورات التدريبية نحو القيادة التقليدية متساوية. إلا أنه قد تبين من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو نمط القيادة التقليدية تُعزى للتخصص، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.029)، وبإجراء اختبار "شافيه" (Scheffe) تبين أن الفرق بين متوسطي التخصصات الإدارية والقانونية والتخصصات ذات الصلة بالعمل الاجتماعي دال إحصائياً عند مستوى (0.05) لصالح التخصصات الإدارية والقانونية. وقد يمكن تفسير ذلك بأن القيادات ذات الصلة بالعمل الاجتماعي من المفترض أن يكون لديها مرونة أكبر في التعامل مع احتياجات المستفيدين مما يبعدها بصورة أكبر عن النمط التقليدي للقيادة، كما قد يشير ذلك أيضاً إلى القيادات من أصحاب التخصصات الإدارية والقانونية ربما يميلون بصورة أكبر نحو الالتزام بالقوانين واللوائح بشكل حرفي أكثر من غيرهم.

### 2-1-2-3-6 نمط القيادة التسلطية:

تم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق التي تُعزى للمتغيرات بين المتوسطات في نمط القيادة التسلطية، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات، كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (58) العدد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية ونمط القيادة التسلطية

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	أقل من 36 سنة	21	1.98	0.080	0.923
	من 36 إلى أقل من 41	26	1.98		
	41 فما فوق	41	1.96		
المؤهل الدراسي	إعدادي وثانوي	25	1.98	0.464	0.631
	دبلوم وبكالوريوس	50	1.98		
	ماجستير	10	1.88		
التخصص الدراسي	غير متخصص	26	1.99	0.209	0.812
	التخصصات ذات الصلة بمجال العمل الاجتماعي	35	1.94		
	التخصصات الإدارية والقانونية	24	1.99		
عدد الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	30	1.99	1.502	0.229
	من 5 إلى أقل من 10	33	1.89		
	10 فما فوق	19	2.03		

يظهر من الجدول رقم (58) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو القيادة التسلطية تُعزى إلى متغيرات (العمر، والمؤهل الدراسي، وعدد الدورات التدريبية، والتخصص) وحيث إن هذا النوع من القيادة قد سجل أدنى متوسط حسابي في ممارسة هذا النمط القيادي، فعليه فإنه لا يتأثر بمجموعة المتغيرات المشار إليها.

### 3-1-2-3-6 نمط القيادة الديمقراطي:

تم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق التي تُعزى للمتغيرات بين المتوسطات في نمط القيادة الديمقراطي، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات، كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (59) العدد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية ونمط القيادة الديمقراطية

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	أقل من 36 سنة	21	2.47	0.987	0.377
	من 36 إلى أقل من 41	26	2.39		
	41 فما فوق	41	2.44		
المؤهل الدراسي	إعدادي وثانوي	25	2.37	1.719	0.186
	دبلوم وبكالوريوس	50	2.44		
	ماجستير	10	2.51		
التخصص الدراسي	غير متخصص	26	2.37	3.517	0.034
	التخصصات ذات الصلة بمجال العمل الاجتماعي	35	2.41		
	التخصصات الإدارية والقانونية	24	2.52		
عدد الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	30	2.50	4.459	0.015
	من 5 إلى أقل من 10	33	2.41		
	10 فما فوق	19	2.33		

يتضح من خلال الجدول رقم (59) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو القيادة الديمقراطية تُعزى إلى متغيرات (العمر، والمؤهل الدراسي، وعدد الدورات التدريبية)، في حين أن الجدول يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو نمط القيادة الديمقراطية تُعزى للتخصص الدراسي، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.034)، وبإجراء اختبار "شافيه" (Scheffe) تبين أن الفرق بين متوسطي غير المتخصصين وأصحاب التخصصات الإدارية والقانونية دال إحصائياً عند مستوى (0.05) لصالح أصحاب التخصصات الإدارية والقانونية، وهو ما قد يعني أن أصحاب التخصصات الإدارية والقانونية أكثر ميلاً لأن يكونوا قادة ديمقراطيين في إدارتهم للعمل وتعاملهم مع مرؤوسيه. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الحاصلين على أقل من 5 دورات، وبين الحاصلين على أكثر من 10 دورات فما فوق وذلك لصالح الحاصلين على أقل من 5 دورات، وقد يعزى ذلك إلى نوعية الدورات التدريبية التي حصلت عليها الفئة الأخيرة، أو لطبيعة تخصص فئة الحاصلين على أقل من 10 دورات كأن يكونوا من غير المتخصصين في العمل الاجتماعي مما يؤثر سلباً على اتجاهاتهم نحو نمط القيادة الديمقراطية.

#### 4-1-2-3-6 نمط القيادة التكنوقراطية:

جدول رقم (60) العدد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية ونمط القيادة التكنوقراطية

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
-----------	-------	-----------------	-------------------	-------------------	---------------



0.640	0.449	0.32	2.40	21	أقل من 36 سنة	العمر
		0.23	2.35	26	من 36 إلى أقل من 41	
		0.25	2.42	41	41 فما فوق	
0.254	1.394	0.22	2.32	25	إعدادي وثانوي	المؤهل الدراسي
		0.28	2.42	50	دبلوم وبكالوريوس	
		0.22	2.40	10	ماجستير	
0.003	6.086	0.23	2.33	26	غير متخصص	التخصص الدراسي
		0.27	2.33	35	التخصصات ذات الصلة بمجال العمل الاجتماعي	
		0.21	2.54	24	التخصصات الإدارية والقانونية	
0.326	1.136	0.19	2.43	30	أقل من 5 دورات	عدد الدورات التدريبية
		0.30	2.35	33	من 5 إلى أقل من 10	
		0.26	2.34	19	10 فما فوق	

تبين من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي كما يظهره الجدول رقم (60) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة للقيادة التكنوقراطية تُعزى إلى متغيرات (العمر، والمؤهل الدراسي، وعدد الدورات التدريبية) فيما أشار إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة نحو نمط القيادة التكنوقراطية تُعزى للتخصص، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.003). وقد يشير ذلك إلى تأثير الدراسة عموماً على تكوين اتجاهات إيجابية لدى جميع المبحوثين نحو أهمية التخصص في العمل والاعتماد على أهل المعرفة والخبرة أكثر من الاعتماد على أهل الثقة. وبإجراء اختبار "شافيه" (Scheffe) تبين أن الفرق بين متوسطات جميع فئات التخصص \_ وهي التخصصات الإدارية والقانونية والتخصصات ذات الصلة بالعمل الاجتماعي - وغير المتخصصين دال إحصائياً عند مستوى (0.05) لصالح التخصصات الإدارية والقانونية، وهو ما يعني أن الاتجاهات الإيجابية نحو القيادة التكنوقراطية لدى أصحاب التخصصات الإدارية والقانونية أعلى نسبياً عن غيرهم من التخصصات الأخرى، وقد يرجع هذا إلى طبيعة دراسة التخصصات القانونية التي تميل إلى احترام التخصص بدرجة كبيرة.

#### 5-1-2-3-6 نمط القيادة القانونية:

تم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق التي تُعزى للمتغيرات بين المتوسطات في نمط القيادة القانونية، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات، كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (61) العدد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية ونمط القيادة القانونية

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	أقل من 36 سنة	21	2.67	0.35	0.735
	من 36 إلى أقل من 41	26	2.72	0.28	
	41 فما فوق	41	2.66	0.31	
المؤهل الدراسي	إعدادي وثانوي	25	2.70	0.30	0.152
	دبلوم وبكالوريوس	50	2.70	0.29	
	ماجستير	10	2.50	0.39	
التخصص الدراسي	غير متخصص	26	2.71	0.30	0.070
	التخصصات ذات الصلة بمجال العمل الاجتماعي	35	2.59	0.32	
	التخصصات الإدارية والقانونية	24	2.77	0.28	
عدد الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	30	2.67	0.31	0.485
	من 5 إلى أقل من 10	33	2.64	0.30	
	10 فما فوق	19	2.75	0.34	

يتضح من الجدول رقم (61) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة للقيادة القانونية تُعزى إلى متغيرات (العمر، والمؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، وعدد الدورات التدريبية)، وهو ما يمكن تفسيره باحترام القيادات الإدارية للقواعد القانونية واللوائح المنظمة للعمل، واتجاههم نحو التقيد بها في أداء الأعمال.

### 2-2-3-6 نتائج تحليل تباين الفروق بين مهارات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الشخصية:

#### 1-2-2-3-6 أولاً: المهارات الإدارية والفنية:

تم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق التي تُعزى للمتغيرات بين المتوسطات الخاصة بممارسة المهارات الإدارية والفنية، وتبلغ (11) مهارة، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات، كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (62) العدد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والمهارات الإدارية والفنية

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	أقل من 36 سنة	21	2.43	0.811	0.448
	من 36 إلى أقل من 41	26	2.39		
	41 فما فوق	41	2.43		
المؤهل الدراسي	إعدادي و ثانوي	25	2.40	0.691	0.504
	دبلوم وبكالوريوس	50	2.41		
	ماجستير	10	2.46		
التخصص الدراسي	غير متخصص	26	2.41	1.808	0.171
	التخصصات ذات الصلة بمجال العمل الاجتماعي	35	2.39		
	التخصصات الإدارية والقانونية	24	2.46		
عدد الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	30	2.41	0.058	0.944
	من 5 إلى أقل من 10	33	2.41		
	10 فما فوق	19	2.42		

يتضح من الجدول (62) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو اتجاهات وممارسات أفراد مجتمع الدراسة للمهارات الإدارية والفنية تُعزى للمتغيرات الموضحة أعلاه، وهو ما يشير إلى أن جميع المبحوثين بغض النظر عن العمر أو المؤهل الدراسي أو التخصص، أو الدورات التدريبية لديهم اتجاهات إيجابية نحو ممارسة المهارات الإدارية والفنية، وهو ما يؤكد أن اختيار هؤلاء القادة قد تم وفقاً لمؤشرات معينة لا بد أن يستوفوها كل من يتم تعيينه في منصب قيادي.

#### 2-2-2-3-6 ثانياً: المهارات الإنسانية والاجتماعية:

جدول رقم (63) العدد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والمهارات الإنسانية والاجتماعية

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
21	أقل من 36 سنة	21	2.37	1.183	0.311

		0.17	2.30	26	من 36 إلى أقل من 41	26
		0.16	2.37	41	41 فما فوق	
0.181	2.589	0.17	2.31	25	إعدادي وثانوي	المؤهل الدراسي
		0.17	2.33	50	دبلوم وبكالوريوس	
		0.20	2.46	10	ماجستير	
0.780	0.250	0.20	2.34	26	غير متخصص	التخصص الدراسي
		0.16	2.33	35	التخصصات ذات الصلة بمجال العمل الاجتماعي	
		0.18	2.36	24	التخصصات الإدارية والقانونية	
0.464	0.774	0.16	2.32	30	أقل من 5 دورات	عدد الدورات التدريبية
		0.18	2.34	33	من 5 إلى أقل من 10	
		0.23	2.39	19	10 فما فوق	

يظهر جدول (63) تحليل التباين (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق التي تعزى للمتغيرات بين المتوسطات في ممارسة المهارات الإنسانية والاجتماعية، وتبلغ (5) مهارات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات، ويتضح من خلال هذا الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو اتجاهات وممارسات أفراد مجتمع الدراسة للمهارات الإنسانية والاجتماعية تعزى للمتغيرات الواردة في الجدول.

### 6-3-2-3 نتائج تحليل تباين الفروق بين المبحوثين فيما يتعلق بالمشكلات وفقاً للمتغيرات الشخصية:

قام الباحث بعرض عدد من المشكلات التي يمكن أن تواجه القادة الإداريين أثناء أدائهم لأعمالهم وهي: المشكلات الإدارية، والمشكلات البيئية والمجتمعية، والمشكلات النابعة من وضع القيادات.

وتم إجراء تحليل التباين (One-Way ANOVA) لمعرفة الفروق التي تعزى للمتغيرات بين المتوسطات والمشكلات، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات، كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (64) العدد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لأفراد مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والمشكلات

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
العمر	أقل من 36 سنة	21	2.15	0.48	0.717
	من 36 إلى أقل من 41	26	2.06	0.36	
	41 فما فوق	41	2.12	0.36	
المؤهل الدراسي	إعدادي وثانوي	25	2.05	0.30	0.478
	دبلوم وبكالوريوس	50	2.16	0.40	
	ماجستير	10	2.06	0.47	
التخصص الدراسي	غير متخصص	26	2.03	0.31	0.407
	التخصصات ذات الصلة بمجال العمل الاجتماعي	35	2.16	0.35	
	التخصصات الإدارية والقانونية	24	2.14	0.49	
عدد الدورات التدريبية	أقل من 5 دورات	30	2.15	0.40	0.744
	من 5 إلى أقل من 10	30	2.07	0.41	
	10 فما فوق	19	2.11	0.37	

يتضح من الجدول رقم (64) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الباحثين في بيان وجود هذه المشكلات في بيئة العمل تُعزى لمتغيرات العمر، أو المؤهل، أو التخصص الدراسي، أو عدد الدورات التدريبية، وهو ما يعني أن الباحثين يرون أنهم يواجهون مشكلات إدارية وبيئية ومجتمعية وأخرى نابعة من وضعهم كقيادات إدارية على حد سواء بغض النظر عن أعمارهم، ومؤهلاتهم، وتخصصاتهم، وعدد الدورات التدريبية التي تلقوها أثناء العمل، وهو ما يعني أن هذه المشكلات تواجه الجميع.

## 4-6 المبحث الرابع: ملخص نتائج الدراسة.

يتناول هذا المبحث مناقشة خلاصة نتائج الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### 6- 4- 1: النتائج الخاصة بخصائص القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي:

1. إن نسبة القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي بلغت 82% من الذكور، 18% من الإناث، ويُعزى انخفاض نسبة القيادات النسائية إلى حداثة عهد المرأة في المشاركة في التعليم والوظائف الإدارية، وتعد نسبة القيادات الإدارية من الإناث متقاربة مع نسبة القيادات الإدارية من الإناث على مستوى السلطنة والتي تبلغ 16%، وكذلك إلى ما أظهرته دراسة "تبوك" (2001)، التي أوضحت أن نسبة القيادات من الإناث بلغت 11.2% من مجتمع الدراسة.
2. إن غالبية القيادات الإدارية تقع في المرحلة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، وذلك بنسبة (55%) من حجم مجتمع الدراسة، ويتطابق ذلك أيضاً مع ما كشفته دراسة تبوك التي أوضحت أن نسبة 47.2% من عمر القيادات تقع في المرحلة العمرية من 36 سنة فأكثر.
3. إن أعلى نسبة للقيادات الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية هم من فئة مديري الدوائر بنسبة (49.1%)، يليها فئة نائب المدير بنسبة (22.5%).
4. إن أغلب القيادات الإدارية تحمل مؤهلات علمية جامعية (بكالوريوس، وماجستير)، حيث بلغت نسبتهم (74.1%)، وهي نسبة تزيد عن النسبة التي توصلت إليها دراسة تبوك - والتي وصلت إلى (63.2%) - بنحو 11%. وقد يرجع ذلك إلى استمرار توجه الدولة بشكل عام، ووزارة التنمية الاجتماعية بنحو خاص في سياسة تعيين القيادات الإدارية من الإناث؛ الأمر الذي أدى إلى زيادة نسبتهم في البحث الراهن.
5. إن نسبة (40.4%) من مجتمع الدراسة هم من المتخصصين في العلوم الاجتماعية والإنسانية ذات الصلة الوثيقة بمجال العمل الاجتماعي، ويعد ذلك مؤشراً جيداً ومهماً لصالح العمل الاجتماعي، ويتوافق ذلك مع الأخذ بمبدأ أهل الخبرة والتخصص في شغل المراكز القيادية.
6. إن نسبة (34.7%) من القيادات الإدارية تخرجت خلال الفترة الزمنية من عام 1980- 1989، أما أقل نسبة فقد تخرجت في فترة السبعينيات وذلك بنسبة (1.1%)، ويعود ذلك إلى أن انتشار التعليم على نطاق واسع قد بدأ متأخراً في السلطنة قبل فترة السبعينيات من القرن الماضي.

7. أوضحت الدراسة أن أغلب القيادات الإدارية قد تخرجت من كليات وجامعات من خارج

السلطنة وذلك بنسبة (59%)، منهم (6.7%) من دول أجنبية.

8. إن نسبة (39.5%) من القيادات تجيد استخدام اللغة الإنجليزية.

9. إن غالبية القيادات الإدارية من ذوي الخبرة الطويلة في العمل (15 سنة فأكثر) بنسبة

(72%)، ويشير ذلك إلى أن هذه القيادات قد تدرجت في العمل واكتسبت الكثير من

المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لقيادة العمل في مديريات ودوائر الوزارة وترجمة

سياسات الوزارة في الواقع العملي.

10. إن نسبة (93%) من القيادات قد حصلوا على دورات تدريبية، منهم (38%) حصلوا

على دورات تدريبية تتراوح ما بين 5 - 9 دورات، (33%) على أقل من 5 دورات،

وأن نسبة (59.6%) من القيادات حصلوا على دورات إدارية، و(56.2%) حصلوا على

دورات تخصصية، و(43.8%) حصلوا على دورات عامة، وهو ما يعكس مدى الاهتمام

بتأهيل القيادات الإدارية وإعدادها.

11. إن هناك أعداداً مرتفعة إلى حد ما من هذه القيادات لم تحصل على نوعيات معينة من

الدورات التدريبية، وتوضح النتائج أن نسبة (36%) من القيادات لم تحصل على دورات

إدارية، وأن نسبة (39.3%) لم تحصل على دورات تخصصية.

12. إن الجانب الأكبر من القيادات الإدارية وبنسبة (62.9%) شاركوا في الندوات

والمؤتمرات وورش العمل المختلفة.

#### 2-4-6 النتائج الخاصة بأنماط القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي :

13. إن متوسط تفضيلات القيادات الإدارية واتجاهاتهم نحو نمط القيادة التقليدية بلغ (2.36)

وهو تقدير متوسط، مما يدل على أن اتجاهات القيادات الإدارية نحو نمط القيادة التقليدية

متوسط، مما يعني أن هذا النمط من القيادة ما يزال قائماً في نظر هذه القيادات، وذلك لما

للعادات والتقاليد والأعراف من تأثير على تلك القيادات.

14. إن متوسط تفضيلات المبحوثين واتجاهاتهم نحو نمط القيادة التسلطية بلغ (1.79) وهو

معدل منخفض، ويكشف ذلك ابتعاد تلك القيادات عن الممارسات التسلطية، أو الاعتماد في

قيادتها وإدارتها على هذا النوع من الإدارة.

15. إن متوسط تفضيلات المبحوثين واتجاهاتهم نحو القيادة الديمقراطية بلغ (2.43) وهو

معدل مرتفع، وهذا ما يتوافق مع طبيعة العمل الاجتماعي الذي يستوجب العمل بروح

الفريق، والتشاور، والتعاون، واحترام الغير، والمشاركة في صنع القرار، وتفويض

السلطات.



16. إن متوسط تفضيلات المبحوثين واتجاهاتهم نحو القيادات التكنوقراطية بلغ (2.39)، وهو معدل متوسط وقريب جداً من المعدل المرتفع، وهذا ما يفسر ميل هذه القيادات إلى الاتجاه التكنوقراطي الذي يجعل من أهل الخبرة والفنيين في المواقع القيادية، والاستفادة من الخبرات التخصصية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

17. إن متوسط تفضيلات المبحوثين واتجاهاتهم نحو القيادة القانونية بلغ (2.68) وهو معدل مرتفع، مما يشير إلى أن قيادات العمل الاجتماعي تتفق مع الاتجاه العام في الدولة نحو الالتزام بسيادة القانون، والتأكيد على الأطر القانونية المنظمة للعمل.

18. إن الممارسات القيادية للقادة الإداريين في وزارة التنمية الاجتماعية تميل بشكل كبير إلى أن تكون ممارسات يغلب عليها الطابع القانوني بالدرجة الأولى، والديمقراطي في المرتبة الثانية، وهي ممارسات تُعلي من قيمة قدرات ومهارات وخبرات العاملين في تحقيق الأهداف وأداء العمل أكثر من كونها ممارسات تقليدية أو تسلطية.

### 3-4-6 النتائج الخاصة برؤية القيادات الإدارية للمهارات الضرورية للعمل في مؤسسات العمل الاجتماعي:

19. أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط اتجاهات القيادات نحو المهارات الضرورية للعمل في مؤسسات العمل الاجتماعي بصفة عامة (المهارات الإدارية والفنية، والمهارات الإنسانية والاجتماعية) بلغ (2.44) وهو متوسط مرتفع.

20. أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط اتجاهات القيادات الإدارية نحو المهارات الإدارية والفنية بلغ (2.42) وهو معدل مرتفع، واحتلت مهارة فهم التوجهات السياسية المرتبة الأولى في هذه المهارات، بمتوسط حسابي (2.72)، وأن خمس مهارات من هذه النوعية من المهارات قد سجلت متوسط حسابي مرتفع، وست مهارات سجلت متوسط حسابي متوسط.

21. أظهرت نتائج الدراسة أن معدل اتجاهات القيادات الإدارية نحو المهارات الإنسانية والاجتماعية بلغ (2.44) وهو قريب جداً من المعدل المرتفع، وقد سجلت مهارة المشورة والعمل الفرقي أعلى متوسط حسابي حيث بلغ متوسطها بلغ (2.57)، يلي ذلك مهارة تشجيع المشاركة الأهلية والعمل التطوعي بمتوسط قدره (2.48)، تليها مهارة فهم وتطبيق مبادئ العمل الاجتماعي بمتوسط (2.42)، فيما سجلت مهارة فهم السياسة والتشريعات الاجتماعية أدنى متوسط حسابي في هذه الفئة من المهارات، إذ بلغ (2.32). ويمكن فهم ذلك التدني في إطار رؤية القيادات الإدارية بالوزارة لدورها التنفيذي على نحو أكبر من دورها في التخطيط ورسم السياسات باعتبارها الجهة التنفيذية في الوزارة.

#### 4-4-6: النتائج الخاصة بروية القيادات لأساليب تنمية مهارات القيادة الإدارية:

تمثل هذه الروية حصاد الاستجابات لسؤال مفتوح قام الباحث بتوجيهه للقيادات الإدارية موضوع الدراسة حول الكيفية والأسلوب الذي يمكن من خلالها تنمية مهاراتهم، وبلغت نسبة الاستجابة عن هذا السؤال حوالي (82%) من مجموع الإجابات. وقد تم عرض وجهات النظر والآراء وتلخيصها على النحو التالي:

22. تركزت اقتراحات القادة الإداريين بمجموع تكرارات قدره (67) على ضرورة الاهتمام بالتدريب والتأهيل من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية وورش العمل التخصصية، والاستفادة من تجارب الآخرين، وإتاحة الفرصة لهم لمواصلة دراساتهم العليا، والمشاركة في المؤتمرات والاجتماعات والندوات سواء المحلية أو الخارجية.

23. جاء مقترح تفعيل الاتصال ومنح الثقة للقادة الإداريين من قبل القيادات العليا في المرتبة الثانية بتكرار وقدره (17)، والذي تركز حول ضرورة عقد لقاءات بين القيادات العليا وهذه القيادات، وكذلك تقوية العلاقة بين الرئيس والمرووس، وإعطاء المزيد من الثقة، ومشاركة المرووسين في صنع القرار.

24. كان لمقترح التحفيز أهمية في هذا الجانب، فقد أشار القادة إلى ضرورة زيادة جرات التحفيز بنوعيه المعنوي والمادي، والعمل على تقديم الحوافز التشجيعية، وضرورة توفير البيئة الوظيفية المحفزة.

25. أهمية اختيار القيادات بشفافية وفق أسس علمية وإدارية، والعمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

#### 4-4-5 نتائج خاصة بالمشكلات والمعوقات التي تواجه القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي:

كشفت نتائج الدراسة أن القيادات الإدارية تواجه العديد من المشكلات التي يمكن تصنيفها في إطار ثلاثة أنواع من المشكلات:

- 1- المشكلات الإدارية.
- 2- المشكلات البيئية والمجتمعية.
- 3- المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية.

26. من حيث الوزن النسبي لهذه المشكلات، فقد جاءت المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.17)، والمشكلات البيئية والمجتمعية في المرتبة الثانية بمتوسط (2.10)، وأخيراً المشكلات الإدارية بمتوسط (2.11).

27. أظهرت الدراسة أن مشكلة عدم كفاية برامج التدريب والتأهيل احتلت المرتبة الأولى في درجة وجودها في المشكلات الإدارية بمتوسط حسابي وقدره (2.51) ، تليها مشكلة عدم كفاية الحوافز بمتوسط (2.50)، ويلاحظ أن متوسط كلتا المشكلتين بلغ معدلاً مرتفعاً في درجة وجودهما، كما جاءت متوسطات ست مشكلات في المعدل المتوسط، واثنان في المعدل المنخفض في درجة وجودها.

28. احتلت مشكلة محدودية الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة المرتبة الأولى في المشكلات البيئية والمجتمعية بمتوسط قدره (2.36). وقد جاءت خمس مشكلات من هذه النوعية من المشكلات في المعدل المتوسط، ومشكلة واحدة في المعدل المنخفض في درجة وجودها.

29. احتلت مشكلة عدم توفر الكفاءات المطلوبة من القوى العاملة المرتبة الأولى في المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية بمتوسط حسابي قدره (2.34).

30. كشفت إجابات المبحوثين من خلال سؤال مفتوح حول وجود مشكلات أخرى، أن عدد (64) مبحوثاً بنسبة (71.9%) لم يفيدوا عن وجود أية مشكلات أخرى، فيما أفاد عدد (25) مبحوثاً بنسبة (28.1%) بوجود مشكلات أخرى تصادفهم أثناء أداء أعمالهم من أهمها: عدم وجود رقابة إدارية على المؤسسات، وسوء استخدام السلطة، وقلة زيارات المسؤولين لمتابعة سير العمل، وعدم وجود استراتيجية واضحة محددة المعالم للعمل الاجتماعي، وضعف الموارد المالية المعتمدة لبرامج العمل الاجتماعي.

#### 6-4-6 نتائج خاصة باقتراحات القيادات الإدارية لحل هذه المشكلات.

تشير نتائج الدراسة إلى العديد من المقترحات التي تقدمت بها القيادات الإدارية – موضوع الدراسة- والتي يمكن أن تسهم في حل هذه المشكلات أو على الأقل الحد منها وذلك على النحو التالي:

- 1- أهمية وجود استراتيجية واضحة ومحددة المعالم للعمل الاجتماعي.
- 2- العمل على تشجيع وتحفيز الموظفين من خلال تطوير نظام للحوافز والمكافآت يرتبط بطبيعة العمل الاجتماعي.
- 3- وضع الأسس اللازمة لتحقيق الشفافية في اختيار القيادات الإدارية وفقاً لمعيار الكفاءة.
- 4- إعادة النظر في بعض القوانين والأنظمة المعمول بها لكي تتواءم مع واقع المستجدات القائمة في المجتمع، والتغيرات التي طرأت على طبيعة العمل الاجتماعي على ضوء مفهوم الشراكة الاجتماعية.

5- تيسير عمليات التواصل بين المستويات الإدارية في الوزارة وخصوصاً القيادات العليا، من خلال لقاءات ميدانية، وزيارات لمواقع العمل، وعقد اللقاءات والاجتماعات.

**4-7: نتائج خاصة بالارتباط بين بعض متغيرات الدراسة:**

اتضح من اختبار الدلالة الإحصائية للفروق التي أظهرتها نتائج الدراسة بين بعض المتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتمثل في: النوع، الخبرة، العمر، المؤهل الدراسي، التخصص الدراسي، عدد الدورات التدريبية، ومتغيرات نمط القيادة، والمهارات، والمشكلات، عن النتائج التالية:

31. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين القيادات في وزارة التنمية الاجتماعية من حيث أنماط القيادة ومهاراتها ومشكلاتها تُعزى لمتغير النوع (ذكر وأنثى)، والخبرة.

32. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيلات القيادات الإدارية نحو أنماط القيادة تُعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل الدراسي، وعدد الدورات التدريبية).

33. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيلات القيادات الإدارية نحو نمط القيادة التقليدية والديمقراطية، تُعزى للتخصص الدراسي، لصالح ذوي التخصصات الإدارية والقانونية.

34. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيلات القيادات الإدارية نحو القيادة الديمقراطية تُعزى لصالح الحاصلين على أقل من 5 دورات تدريبية، وأيضاً لصالح التخصصات الإدارية والقانونية.

35. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو رؤية القيادات الإدارية للمهارات الإدارية والفنية الضرورية للعمل الاجتماعي تُعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، وعدد الدورات التدريبية).

36- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى وجود المشكلات بين القيادات الإدارية تُعزى لمتغيرات (العمر، والمؤهل الدراسي، والتخصص الدراسي، وعدد الدورات التدريبية).

## **5-6 المبحث الخامس : توصيات الدراسة ودراسات مستقبلية .**

بناءً على النتائج التي سبق عرضها، فإن الباحث سوف يقوم بعرض توصيات الدراسة في محورين:

1- التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

2- التوصيات العامة.

## 5-6-1: التوصيات

### 5-6-1-1: التوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة:

1. العمل على زيادة مساهمة المرأة في العملية القيادية في مؤسسات العمل الاجتماعي، وذلك بإتاحة الفرصة لها لتولي مناصب قيادية بدرجة أكبر ، وذلك من خلال :-

(أ) العمل على تغيير الأفكار التقليدية حول الأدوار التي يتوجب على المرأة العاملة القيام بها ونشر الصورة الإيجابية عنها في بيئة العمل0

(ب) إتاحة الفرصة للنساء ذات الكفاءة في مؤسسات العمل الاجتماعي لتولي مناصب قيادية0

2. الاستمرار في تنمية المهارات المختلفة للقيادات الإدارية وإعدادها وتدريبها تدريباً جيداً يتمشى مع متطلبات الحياة المتجددة والاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري، وذلك من خلال:

(أ) وضع سياسة واضحة للتدريب وإعداد العاملين ، والتصميم الجيد للبرامج التدريبية الخاصة بالقيادات الإدارية0

(ب) تدريب القيادات تدريباً جيداً يتناسب مع التطورات السريعة في مجال العمل الإداري وطبيعة الحياة الاجتماعية المتسارعة0

(ت) إعداد قيادات جديدة على جميع المستويات0

(ث) تفعيل دور مكتبة الوزارة وإعطائها المزيد من الاهتمام والعناية0

(ج) إجراء دراسات ميدانية للكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد أهدافها تحديداً عملياً0

(ح) التقييم المستمر للعملية التدريبية ومتابعتها

(خ) الاختيار الجيد للجهات التدريبية المختصة بعملية التدريب0

3. إتاحة الفرصة بشكل أكبر للقيادات الإدارية للمشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل وخاصة على المستوى الإقليمي والدولي ويتأتى ذلك من خلال :-

(أ) إيفاد القيادات الإدارية للقيام بجولات وزيارات للإطلاع على برامج التنمية

الاجتماعية وأساليبها في بلدان متقدمة في مجال العمل الاجتماعي0

(ب) متابعة أوجه استفادة القيادات الإدارية من المشاركة في الفعاليات الخارجية.

4. حث القيادات على المشاركة الفاعلة أثناء حضورها للندوات وورش العمل من خلال تقديم أوراق عمل ذات صلة بمجال المشاركة:

(أ) التحضير والإعداد المسبق والجيد قبل المشاركة في الندوات وورش العمل من خلال إعداد أوراق العمل ذات الصلة.

(ب) تنظيم الندوات التي من شأنها تعميم الفائدة على بقية القيادات ، وذلك من خلال تقديم كل مشارك لورقة عمل بحضور أكبر قدر من القيادات والموظفين بعد الانتهاء من المشاركة0

5. إعطاء المزيد من الثقة للقيادات الإدارية أثناء أدائها لمهامها، وذلك من خلال :-

(أ) إعطاء القيادات القدر المناسب من السلطة في مجال الاختصاص.

(ب) تخفيف حدة الرقابة مع الاحتفاظ بحق المحاسبة عن النتائج0

(ت) إشراك القيادات في رسم سياسة الإدارات والدوائر، وكذلك في الوصول إلى القرارات المتعلقة بالعمل0

(ث) أهمية وجود نوع من الحوافز المعنوية -على أقل تقدير- للجهود الإيجابية التي يقوم بها القادة الإداريون أو الموظفون0

(ج) تيسير الوصول إلى البيانات المطلوبة وتسهيل عمليات الاتصال مع العاملين0

6. التواصل المستمر والفعال بين القيادة العليا وما دونها :-

(أ) عقد اللقاءات الدورية ما بين القيادة العليا وما دونها .

(ب) الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة فيما يتعلق بوسائل وأساليب الاتصال0

(ت) القيام بالزيارات الميدانية بشكل شبه مستمر للمديريات والدوائر والمراكز المختلفة0

7. ضرورة وضع نظام فعال وعادل للحوافز يتم بموجبه تحفيز المرؤوسين مادياً ومعنوياً، وخلق بيئة العمل الدافعة لإطلاق طاقات وابتكارات القادة الإداريين والعاملين، ويتأتى ذلك من خلال:

(أ) تفويض السلطات بشكل يتناسب مع المسؤوليات.

(ب) إشراك الموظفين في صنع القرار0

(ت) تبني نظم مكافأة المبدعين والمتميزين0

(ث) تبني إقامة أسبوع أو يوم للعمل الاجتماعي كل عام، يتم من خلاله تكريم القادة الاجتماعيين والموظفين المتميزين في الحقل الاجتماعي0

8. العمل على وضع إستراتيجية واضحة ومحددة للعمل الاجتماعي:

(أ) دراسة وتقييم واقع العمل بالمديريات والدوائر المختلفة بغية تنقية البرامج والمشروعات من أية ثغرات، واستبعاد ما ليس له جدوى بما يساير مع منجزات النهضة الشاملة والاستعداد للمستقبل0

(ب) تنمية الموارد البشرية بما يمكنها من مجابهة متطلبات العصر0

(ت) إنشاء قاعدة للمعلومات والإحصاءات المرتبطة بأنشطة الوزارة0

9. تحديث وتطوير القوانين والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل الاجتماعي:

- (أ) تكوين فرق عمل متخصصة كل في مجاله وذلك لمراجعة كافة القوانين والأنظمة واللوائح التي مضى عليها فترة طويلة وتحتاج إلى تعديل أو تطوير.
- (ب) العمل على متابعة واستصدار كافة القوانين واللوائح التي تم مراجعتها
- 2-1-5-6: التوصيات العامة:-**

1. اتباع نظام يتم بموجبه اختيار القيادات من خلال استحداث معايير جديدة لاختيار القيادات الإدارية، من أهمها: تقييم الإنجازات التي حققها المرشح، ونظراته المستقبلية لتطوير العمل، وقدراته ومهاراته، وكفاءته.
  2. السعي لإصدار قانون يمكن تسميته " بقانون القيادات الإدارية في سلطنة عُمان " ينظم كل الأمور المتعلقة بالقيادات الإدارية في السلطنة من اختيار وتعيين وتأهيل ونقل إلى وظائف أخرى ... الخ.
  3. العمل على إنشاء مركز لإعداد وتكوين القادة على مستوى السلطنة، يتولى إعداد القيادات الإدارية المرشحة لشغل وظائف قيادية.
  4. التقييم المستمر لشاغلي الوظائف القيادية لضمان المزيد من العطاء.
- 2-5-6: دراسات مستقبلية:**

- في إطار نتائج الدراسة وتوصياتها، وعلى ضوء خبرة الباحث بموضوع الدراسة وأبعاده المختلفة، فإنه يتقدم بعدد من الموضوعات التي يمكن أن تصلح للبحث والدراسة في نفس مجال بحوث ودراسات "القيادات الإدارية":
1. إجراء دراسة حول موضوع "القيادات الإدارية والقدرة على اتخاذ القرار".
  2. إجراء دراسة حول واقع القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي من وجهة نظر المرؤسين.
  3. إجراء دراسة مقارنة لخصائص ومهارات ومشكلات القائد الإداري في مؤسسات العمل الاجتماعي والقائد الإداري في المنظمات والمؤسسات الإدارية الأخرى.
  4. إجراء دراسة حول قيادات العمل الاجتماعي في ظل العولمة.



## قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

1. أحمد عبد الفتاح ناجي، أسس الإدارة في الخدمة الاجتماعية، مكتبة الصفوة للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
2. أحمد حسن الزهري وآخرون، الإدارة العامة، دار الحريري للطباعة، القاهرة، ب.ت.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي : رؤيه معاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2001.
4. أحمد علي بيلي، واقع مؤسسات العمل الاجتماعي في الدول العربية وآفاق تطويرها ، نموذج سلطنة عُمان ، دراسة امبيريقية غير منشورة، 2003.
5. أحمد ماهر، مهارات التفاوض، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. أحمد ماهر، مهارة إدارة الاجتماعات، الدار الجامعية، الأسكندرية، 2005.
7. أحمد محمد النكلوي، مهارة الاتصال: تصورات، ورقة مقدمة للدورة التدريبية للأخصائيين الاجتماعيين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، 2005.
8. أحمد مصطفى خاطر، الخدمة الاجتماعية: مناهج الممارسة، مجالات العمل، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2004.
9. أعضاء هيئة التدريس بقسم الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، عمليات الممارسة في خدمة الجماعة، مركز نشر الكتاب الجامعي، القاهرة، جامعة حلوان، 2001- 2002.
10. السيد عليوه، تنمية المهارات الإشرافية، ط 2، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
11. اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا ( الأسكوا )، الأمم المتحدة، السياسات الإجتماعية في سلطنة عمان، نيويورك، 2005.
12. المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، دليل مؤسسات رعاية وتأهيل المعاقين بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ط1، العدد 2 من المجموعة الاجتماعية، 1998.
13. الهيئة العمانية للأعمال الخيرية، أنشطة وإنجازات، الإصدار الأول، مركز تكنولوجيا الصحافة والنشر والاعلان، مسقط، أكتوبر 2004.
14. آمنة بواشري بنت بن ميرة، توجه القيادات الإدارية العربية في ظل العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2005.

15. جريدة عُمان، التنمية الاجتماعية جهود مستمرة للارتقاء بالمجتمع، العدد 8930، نوفمبر

2005.

16. جلال الدين الغزاوي ، مهارات الممارسة في العمل الاجتماعي، مكتبة ومطبعة الاشعاع

الفنية، القاهرة، 2001.

17. جوزيف ت - سترواب ، المدير الجديد الناجح ، ط1 ، ترجمة ونشر مكتبة جرير، عمان -

الأردن ، 1999.

18. حسن السيد طه، إدارة الوقت، ملف وثائقي عن الدورة التدريبية لتنمية المهارات القيادية

للعاملين في مجال العمل الاجتماعي، جامعة الدول العربية، القاهرة، 14 - 1997/6/26.

19. حمود بن مرداد الشبيبي، الخدمات التي تقدمها وزارة التنمية الاجتماعية في مجال المسنين،

ندوة رعاية المسنين: الواقع والتحديات، سبتمبر 2004.

20. حنان علي ظاظا، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة، مصر، 2002.

21. خالد بن محمد القاسمي، ورقة عمل وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مقدمة إلى ندوة

الإعاقات النمائية بجامعة الخليج العربي، البحرين ، 2000.

22. رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، دار مطبعة الايمان،

مصر ، 200 .

23. رشاد أحمد عبد اللطيف، نماذج ومهارات وجهات تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية،

المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.

24. سالم بن سهيل تبوك، دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية

للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان، دراسة غير منشورة، الجامعة الأردنية ، 2001.

25. سالم بن مبارك الريامي، ورقة عمل حول التجربة العمانية في تنمية المجتمعات المحلية،

1998.

26. سالم بن محسن البيماني، نبذة مختصرة عن هيكل وزارة التنمية الاجتماعية وتطوره منذ

إنشائها في عام 1972، تقرير غير منشور ( مسقط : وزارة التنمية الاجتماعية ).

27. سبيكه محمد خالد الخاطر، العمل الاجتماعي بين الماضي والحاضر والمستقبل، ط1،

المطبعة المتحدة ومكتبتها، عجمان: دولة الامارات العربية المتحدة، 1993.

28. سرجي بليخانوف: مصلح على العرش: قابوس بن سعيد (سلطان عمان)، دار الكتب

والوثائق القومية، القاهرة، 2004.

29. سلام بن سالم الصريدي، خدمات ورعاية المعوقين في سلطنة عُمان، ورقة عمل مقدمة للندوة الوطنية لدعم ذوي الاحتياجات الخاصة، مسقط، أكتوبر 2005.
30. سلطنة عمان ، وزارة الإعلام ، عمان 2004 – 2005، مطبعة مزون مسقط ، 2004.
31. سلطنة عمان ، وزارة التنمية الاجتماعية، دائرة الجمعيات وأندية الجاليات، تقرير عن الجمعيات وأندية الجاليات في سلطنة عمان ، مسقط ، 2006.
32. سلطنة عُمان ، وزارة الإعلام ، النطق السامي: خطب وكلمات حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم 1970 - 1995، مطابع دار جريدة عُمان للصحافة والنشر، مسقط.
33. سلطنة عمان ، مسقط ، وزارة التربية والتعليم، نهضة التعليم: وعد تحقق ، ط1: مطبعة الألوان الحديثة، 2002.
34. سلطنة عُمان، وزارة التنمية الاجتماعية، تقرير عن إنجازات وزارة التنمية الاجتماعية عام 2004، اعداد دائرة التخطيط والمتابعة، مسقط .
35. سلطنة عمان، وزارة التنمية الاجتماعية، تقرير غير منشور عن التقييم الشامل لأسلوب وسير العمل ، مسقط ، وزارة التنمية الاجتماعية ، 2005.
36. سلطنة عُمان، وزارة التنمية الاجتماعية، قرار وزاري رقم 2004/172 بقيد مؤسسة سعود بهوان للأعمال الخيرية، مسقط، 2004.
37. سلطنة عُمان، وزارة التنمية الاجتماعية، قرار وزاري رقم 2006/143 بقيد مؤسسة سهيل بهوان للأعمال الخيرية، مسقط، 2006.
38. سلطنة عُمان، وزارة الخدمة المدنية، الاحصاء السنوي لموظفي الخدمة المدنية عن الموقف في 2005/12/31 ، الاصدار 35، المطابع العالمية، مسقط، 2006.
39. سلطنة عُمان، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، الملخص التنفيذي لخطة قطاع الشؤون الاجتماعية 2001 – 2005.
40. سلطنة عمان ، وزارة الشؤون القانونية ، مرسوم سلطاني رقم 2003/32 بتحديد اختصاصات وزارة التنمية الاجتماعية ، الجريدة الرسمية ، العدد 742 ، مسقط ، 2003 .
41. سلطنة عمان، وزارة الشؤون القانونية، الجريدة الرسمية، مرسوم سلطاني رقم 96/101 باصدار النظام الأساسي للدولة، المجلد الخامس والعشرون.
42. سلطنة عمان، وزارة الشؤون القانونية، مرسوم سلطاني رقم 96/7 بإنشاء الهيئة العُمانية للأعمال الخيرية، الجريدة الرسمية، العدد 56.

43. سيد الهواري، القائد التحويلي للعبور بالمنظمة إلى القرن 21 ، مكتبة عين شمس، القاهرة،

1999.

44. طريف شوقي محمد فرج ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.

45. طريف شوقي محمد فرج، المهارات الإجتماعية والاتصالية: دراسات وبحوث نفسية، دار

غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

46. ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع،

عمّان :الأردن، 1997.

47. عايدة سيد خطاب، نادية أبو فخرة مكايوي، القيادة الإدارية الفعالة، الدار الهندسية ، القاهرة

، 2005.

48. عبد الحليم رضا عبد العال، الرعاية الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، دار المهندس

للطباعة، القاهرة، 2001.

49. عبد الحليم رضا عبد العال، السياسة الاجتماعية: أيديولوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية،

دارالمهندس للطباعة، القاهرة، 2003.

50. عبد العظيم عبدالسلام، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار : دراسة مقارنة، ط1، دار

النهضة العربية، القاهرة، ب.ت.

51. عبد الكريم درويش، ليلي تكلّا: أصول الإدارة العامة، ط 2، مكتبة الأنجلو المصرية،

القاهرة، 1972.

52. علي الدين السيد محمد، مقدمة في الخدمة الاجتماعية المعاصرة، ب.ن، القاهرة، 2001 –

2003.

53. علي السلمي ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للطباعة والنشر

والتوزيع، القاهرة، 1999.

54. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب، القاهرة، ب. ت.

55. علي السلمي، الإدارة بالأهداف: طريق المدير المتفوق، (سلسلة عالم الإدارة 1)، دار غريب

للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

56. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 3، مديرية المكتبات والوثائق

الوطنية، عمّان: الأردن 1989.

57. فاروق صالح عفيفي، أسس وضع السياسات الاجتماعية، ملف وثائقي عن الدورة التدريبية

لتنمية المهارات القيادية للعاملين في مجال العمل الاجتماعي، القاهرة، الإدارة العامة للشؤون

الاجتماعية والثقافية بجامعة الدول العربية، 1996.

58. فيشرهاو، جمع الأموال وعضو مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية، ترجمة سلامة البابلي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1998.
59. قاسم ضرار، تنمية المهارات الإدارية والقيادية وأثرها في تفعيل القطاع الخاص، مكتبة الملك فهد، الرياض، 2003.
60. كمال حسني، التجربة العمانية في التنمية الاجتماعية: خبرات ودروس مستفادة ، مسقط، 1993.
61. كوزس بوسنر، القيادة تحد، ترجمة ونشر مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004.
62. ماهر أبو المعاطي علي، الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية: أسس نظرية، نماذج تطبيقية، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2003.
63. ماهر صالح حسن، القيادة : أساسيات ونظريات ومفاهيم ، ط4، دار الكندي، عمان: الأردن، 2004.
64. محروس محمود خليفة، دليل تحليلي لإدارة المؤسسات الاجتماعية، سلسلة الدراسات الاجتماعية في التدريب الاجتماعي، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 1992.
65. محمد إبراهيم عبد النبي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، جامعة القاهرة، ب ن، 1996.
66. محمد إبراهيم عبد النبي، دراسات في المجتمع العماني المعاصر، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
67. محمد أكرم العدلوني، طارق السويدي، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، 2000.
68. محمد بن أبو بكر بن سالم الغساني، متطلبات إعداد وتأهيل القيادات الإدارية لتطبيق الإدارة الالكترونية في بيئة العمل، ندوة دور الاتجاهات الإدارية الحديثة في إعداد وتأهيل القيادات في القرن الحادي والعشرين، معهد الإدارة العامة، مسقط، 2005.
69. محمد بن راشد آل مكتوم، رؤيتي: التحديات في سباق التميز، مطبعة الامارات، دبي: دولة الامارات العربية المتحدة، 2006.
70. محمد حسن عبدالهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد : العراق، 1985.
71. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات الاتصال : فن الاستماع والحديث، ط2، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، 1996.

72. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الإدارة والتنمية، القاهرة: مصر الجديدة، 1998.

73. محمد عبدالغني حسن هلال، مهارات إدارة الوقت، ط 2، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة: 1990.

74. محمد عبد الفتاح محمد عبدالله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2004.

75. محمد علي محمد، أصول الاجتماع السياسي. السياسة والمجتمع في العالم الثالث، ج 2: القوة والدولة، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، ب.ت.

76. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، ب.ت.

77. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط 1، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، 1989.

78. محمد محمود سرحان، طريقة تنظيم المجتمع وتنمية المهارات الاجتماعية لدى القيادات الشعبية، دراسة ميدانية مطبقة على بعض جمعيات تنمية المجتمع بمحافظة الدقهلية، مجلة دراسات الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة حلوان، العدد الخامس عشر، أكتوبر 2003.

79. مريم عيسى الشيراوي، المشاركة الأهلية: تنمية المجتمع العربي الخليجي، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية (3)، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية، المنامة، 2006.

80. مسعد الفاروق محمد حموده، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1995.

81. مصطفى عبدالعظيم فرماوي، السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2005.

82. ممدوح مصطفى محمد اسماعيل، اختيار وتنمية القيادات في الخدمة المدنية: دراسة مقارنة مع التطبيق على مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 1998.

83. منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونسيف)، وضع الأطفال في العالم 2005، نيويورك، ديسمبر 2005.

84. ناصر سعيد المري ، القيادة الإدارية والمداخل الحديثة في التطوير الإداري ، دراسة حالة جهاز الخدمة المدنية بإمارة أبو ظبي، رسالة دكتوراه منشوره ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2000.

85. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، العدد 424، سبتمبر 1990.

86. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، القيادة الإدارية، ندوة القيادات الإدارية لأصحاب السعادة الولاة ، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 1993.

87. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، تنمية القيادات الإدارية بجهاز الخدمة المدنية بسلطنة عُمان، دراسة ميدانية، مسقط، سلطنة عُمان، 1994.

88. هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.



ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية:

89. Anderson, I. What Are the Skills of Tomorrow's Global Manager ? Asia Pacific Management ([www.apmforum.com/news](http://www.apmforum.com/news) ) 2001.
90. Barker, Robert, The Dictionary of Social Work, 2nd ed., (Silver Spring: NASW Press).
91. Bittel Lester , What Every Supervisor Should Know ,( Mc Graw Hill BookCo, New York : –1994).
92. Dave Francis & Don Young, Improving Work Groups: A Practical Manual for Team Building, (San Francisco, CA: Josset-Bass/Pfeiffer, 1992).
93. Donnelly, J., et al., Fundamentals of Management: Function, Behavior, Models, (Austin, Texas: Business Publication Lnc, 2001).
94. Eric Sudstrom & Associates, Supporting Work Team Effectiveness, (San Francisco, CA: Josset-Bass Publishers, 1999).
95. Feldman, D & Arnold, H, Managing Individual and Group Behavior in Organization, ( Hill Book Company, Mc Graw: London 1983).
96. Greg L. Stewart, et al. Team Work and Group Dynamics, (New York: John Wiley & Sons, Inc, 2001).
97. Harold Laski' Burencracy , Encyclopedia of Social Sciences , (Mc Millan co .New – York, 1992).
98. Koontz, and Odonnell, C,Principales of Management An Analysis of Managerial Functions, 2<sup>nd</sup>, Ed, Mc, Graw-Hill, Book.Co, New York, 1995.
99. Martin Wilcox , Leadership in Action , Sponsored by the for creative Leadership. ([www.josseybass.com/BJJournals/](http://www.josseybass.com/BJJournals/) vol.20No.4– Global Manager – 2001).
100. Rees, Fran, How to Lead Work Teams, 2<sup>nd</sup> ed., (San Franciscom CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2001).

101. Sue Henry, Group Skills in Social Work: A Four-Dimensional Approach, 2<sup>nd</sup> ed. (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1992).
102. William G. Brueggemann, The Practice of Macro Social Work, (Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning, 2002).
103. Zastrow, Charles H.. The Practice of Social Work, 6th.ed. (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company 1999).
104. Zeffane , R; & MacDonald, Uncertainty, Participation and Alienation: Lessons for work place Restructuring. International Journal of Sociology and Social policy, VOL.13D;(1993).

## ملحق رقم (1)

**جامعة السلطان قابوس**  
**كلية الآداب والعلوم الاجتماعية**  
**قسم الاجتماع والعمل الاجتماعي**

### استبانه دراسة بعنوان القيادة الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي

دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية العاملة في وزارة التنمية الاجتماعية  
في سلطنة عمان

أخي الكريم ، أختي الكريمة:-

القيادة هي المحرك الأساسي لأي تنظيم إداري، وكونك أنت قائد إداري على رأس المديرية / الدائرة التي تعمل فيها ، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد خصائص القيادات الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي وكذلك لأهم المهارات التي تستخدمها ، والتعرف على أهم المشكلات التي تواجهك أثناء أدائك لعملك.

تأتي هذه الدراسة في إطار موضوع أطروحة للحصول على درجة الماجستير في مجال علم الاجتماع والعمل الاجتماعي من جامعة السلطان قابوس، راجياً منك التفضل بالتعاون معنا في قراءة وتعبئة هذه الاستبانه، مع التزام الباحث التام بالتعامل بأمانه وسريه مع كل ما تدلي به من بيانات وهي ليست إلا لأغراض البحث العلمي.

#### إعداد

محمد بن أحمد بن سعيد المحروقي

#### إشراف

د. مجدي محمد عبد ربه  
أستاذ مساعد بقسم الاجتماع والعمل الاجتماعي

أ.د. محمد إبراهيم عبد النبي  
أستاذ بقسم الاجتماع والعمل الاجتماعي

2006

أولاً : البيانات الأولية ( ) للتركم بوضع إشارة ( ✓ ) أمام الاختيار المناسب:-

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 26 سنة ☐ 26 - 30 ☐ 31 - 35
- 3- المسمى الوظيفي : ☐ مدير عام ☐ قائم بأعمال المدير العام ☐ مدير دائرة ☐ قائم بأعمال المدير ☐ نائب المدير ☐ رئيس مركز
- 4- المؤهلات الدراسية :- ☐ المؤهل ☐ التخصص ☐ سنة التخرج ☐ بلد التخرج
- 5- اللغات التي تجيدها:- ☐ العربية ☐ الإنجليزية ☐ الفرنسية ☐ أخرى
- 5- عدد سنوات الخبرة في العمل بشكل عام:- ☐ 6 - أقل من 5 سنوات ☐ 6 - أقل من 10 سنوات ☐ 10 - أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
- 7 عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية :- ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - أقل من 10 سنوات ☐ 10 - أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
- 8- عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها:- ☐ أقل من 5 دورات ☐ 5 - أقل من 10 دورات ☐ 10 - أقل من 15 دورة ☐ 15 دورة فأكثر
- 9- نوع الدورات:- ☐ إدارية ☐ تخصصية ☐ عامة ☐ أخرى
- 10- المشاركات في الندوات والمؤتمرات وورش العمل :-

البيان	نوع المشاركة	المجال	محل الانعقاد	العدد	
				حضور فقط	حضور مع تقديم ورقة عمل
ندوات	مؤتمرات	ورش عمل	محلي	إقليمي	دولي
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد

ثانياً :- العبارات التالية تشمل بعض أنماط السلوك التي ربما يمارسها القائد الإداري، يرجى قراءة كل عبارة بطريقة جيدة ومن ثم وضع إشارة ( ✓ ) أمام البند الذي يعكس مدى انطباق مضمون هذه العبارة على سلوكك الفعلي في العمل (حدد نمط قيادتك):-

## دائماً أحياناً أبداً

## العبارة

م

1. القائد الناجح هو الذي يراعي في اتخاذ قراراته عادات وتقاليد المجتمع والأعراف السائدة بصورة أكثر من الالتزام الصارم بالقانون.
2. يجب أن يحرص القائد على مراعاة أوضاع الهيبة والمكانة الاجتماعية التي يتمتع بها مرفوضيه في المجتمع.
3. يجب أن تكون علاقات العمل رسميه أو قانونية في المحل الأول.
4. أحرص على مراعاة مشاعر وتقدير ظروف العاملين حتى وأن تعارض ذلك مع بعض جوانب العمل.
5. أعمل على تدعيم العلاقات الطيبة بين العاملين وتنمية التعاون والترابط فيما بينهم.
6. من المهم تدعيم روح التنافس بين العاملين حتى يبذل كل أقصى ما لديه من طاقة لصالح العمل.
7. أضطر إلى استخدام أسلوب الضغط لدفع العاملين لإنجاز العمل.
8. لا أسمح للمرفوضين بالوقوع في بعض الأخطاء حتى ولو كانت بسيطة.
9. لدي أساليب متنوعة لأحكام الرقابة والمتابعة على العاملين.
10. أؤمن بأن القائد الإداري الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على السيطرة التامة على العاملين.
11. لا يجب التراجع فيما تتخذه الإدارة من قرارات.
12. أركز في أداء العمل على أسلوب الاتصال من أعلى إلى أسفل بصورة أكثر من العكس.
13. لا يعمل الكثير من المرفوضين إذا لم أمارس الضغوط عليهم.
14. إتاحة الفرصة للحوار وكثرة النقاش يؤدي إلى بطء تأخير العمل.
15. أشجع المرفوضين على تقديم الآراء والمقترحات والمشاركة في صنع القرار.
16. من المهم إتاحة الفرصة للمرفوضين لتحمل المزيد من المسؤولية في العمل.
17. لا أحيذ إقامة علاقات شخصيه أو تكوين صداقه خاصة مع المرفوضين.
18. تقوم علاقاتي مع المرفوضين على الثقة والاحترام المتبادل.
19. لا أجد غضاضة في أن يوجه بعض المرفوضين النقد لما أتخذه من قرارات الحوار والمناقشة هي أفضل السبل للوصول إلى النتائج المرجوة.
20. كثيراً ما أستخدم أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع العاملين.
21. كثيراً ما أشارك المرفوضين في المناسبات الاجتماعية الخاصة بهم.
22. أحرص على تفويض السلطات المحولة لي بصورة أكثر من العمل على تركيزها.
23. أشجع الحوار والاستماع إلى وجهات النظر المتباينة حتى تكتمل لدي الصورة قبل اتخاذ القرار النهائي.
24. أحرص على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
25. التخصص العلمي هو الأساس في توزيع أعباء العمل على المرفوضين.
26. أراجع دائماً أهل الخبرة والاختصاص قبل اتخاذ أي قرار إداري في العمل.
27. أنا من أنصار المثل القائل ( اترك الخبز لخبازه حتى ولو يأكل نصفه ).
28. أفضل الاعتماد في الأمور المهمة على من أثق في ولانه من الموظفين حتى ولو كان أقل في الخبرة.
- 29.

## دائماً أحياناً أبداً

## العبارة

م

30. أراعي في منح المكافآت وتوزيع الامتيازات فعالية الدور أو المشاركة في العمل بصورة أكبر من الولاءات والمجاملات.
31. أؤكد على الخبرة الفنية في توزيع أعباء العمل.

32. أرى أن أهل الاختصاص أو الفنيين هم الأكثر جداره بتولي مسؤولية القيادة

33. تحتاج القيادة إلى خبرة فنية ودراية مهنية بصورة أكبر من حب الناس واحترامهم للقائد.

34. أحرص على معرفة الأبعاد القانونية قبل الإقدام على إتخاذ القرارات.

35. يترتب على نقص المعرفة القانونية لدى القائد مشكلات إدارية تؤثر سلباً على العمل.

36. في إطار دولة المؤسسات لابد أن يراعي القائد الإداري المرجعية القانونية بصورة أساسية أكبر من الإنجازات الفعلية أو المبتغاة.

ثالثاً : أمامك مجموعة من العبارات التي تعبر عن مهارتك في العمل ، برجاء قراءة هذه العبارات بعناية ومن ثم اختر العبارة التي تنطبق عليك وذلك بوضع إشارة ( ✓ ) أمام الاختيار المناسب:-

#### العبارة

م

1. لدي الفهم الواضح والكافي للسياسات والتوجهات العامة في الدولة.

2. لدي إلمام جيد بما يحتويه النظام الأساسي للدولة من مبادئ.

3. أراعي توجهات السياسة العامة في تنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية.

4. يساعد وضوح السياسات العامة في دعم الاستقرار الإداري.

5. يساهم الاختيار الجيد للمساعدين في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

6. أراعي في اختيار المساعدین سماتهم الشخصية أكثر من قدراتهم الفنية

7. أرى أن تنمية قدرات ومهارات وخبرات المساعدین مسؤولية مشتركة بين المديرين والمساعدین.

8. أحرص دائماً على التأكد من توفر المهارات والقدرات اللازمة لدى المساعد ومدى تناسبها ومتطلبات الوظيفة.

9. أزود المساعدین بالمعلومات والتوجيهات التي تساعدھم على اكتساب المهارات الضرورية لانجاز العمل.

10. لدي علاقات اتصال فعالة مع المرووسين والمستفيدين

11. كثيراً ما يؤدي التعبير عن الرأي بصراحة إلى مشكلات مع المرووسين والمستفيدين.

12. أحرص على مشاركة المرووسين في مناسباتهم الاجتماعية.

13. أستخدم وسائل الاتصال الحديثة في تيسير التواصل مع المرووسين والمستفيدين.

14. أحرص على استخدام أساليب متنوعة من الاتصال تتناسب مع سمات وخصائص المرووسين والمستفيدين.

15. أفضل أن تتم توجيهات العمل للمرووسين بشكل شفوي.

16. أقوم بتوجيه المرووسين ومتابعة عملهم في أي وقت .

17. ليس من الضروري توعية المرووسين بمصادر الخطر والخطأ في العمل.

18. يجب ألا ينصب اهتمام القائد الإداري على تصيد الأخطاء أثناء المتابعة.

19. أحتفظ بملفات وتقارير كافيہ تبين أداء كل موظف.

20. أشجع المرووسين على تقديم الاقتراحات والآراء لحل مشكلات العمل

21. أسعى دائماً لمعرفة وجهات نظر الرئيس المباشر وموقفه من الأمور قبل اتخاذ قرارات بشأنها.

22. أحرص على إحاطة رئيسي بجميع التغيرات والإنجازات والمشكلات في العمل.

#### العبارة

م

23. أحرص على تبني مواقف رئيسي حتى ولو اختلفت مع رأيي الشخصية.

24. لدي القدرة على التأثير في مواقف وأفكار رئيسي المباشر.

25. أحرص على اختيار الوقت والأسلوب المناسب لمناقشة رئيسي في العمل .

26. لدي مفكرة (أجندة) تحدد سلفاً الأعمال التي سوف أنجزها بصورة يومية أو

27. لا أفضل تفويض المرووسين للقيام بأعمالي، وأحرص على أن أؤديها بنفسي.
28. أقوم بأداء أعمالي اليومية حسب سير الوقائع دون أن أحدد أولويات معينة بصورة مسبقة.
29. استخدائي للتقانات الحديثة ساعدني في استثمار وقتي بطريقة أفضل.
30. أفضل أن اتبع سياسة الباب المفتوح وعدم تحديد موعد أو وقت معين للزيارات والمقابلات.
31. أقوم دائماً بالإعداد الجيد للاجتماعات التي يتطلبها العمل.
32. أحرص دائماً على إتاحة الفرصة للجميع للحوار والتعبير عن الرأي في الاجتماعات.
33. يؤدي إتاحة الفرصة الكاملة للحوار والنقاش في الاجتماعات إلى إضاعة الوقت.
34. أفضل دائماً العمل من خلال اللجان بصورة أكثر من العمل الفردي.
35. أوافق على المثل القائل (إذا أردت أن تتهرب من مسؤولية أمر ما أو قتله فقم بتحويله إلى اللجنة).
36. أحرص على متابعة ما يتم اتخاذه من قرارات في الاجتماعات لدي معرفة جيدة باستخدام الحاسوب والانترنت.
37. أنجز جميع أعمالي ومهامي الوظيفية بواسطة الحاسوب.
38. اعتمادي على المنسق يقلل من حاجتي لاستخدام الحاسوب في أداء العمل.
39. أتابع دائماً ما هو جديد في عالم تقنيات المعلومات.
40. أشجع المرووسين على استخدام التقنية الحديثة في العمل.
41. أعمل على الاستفادة من إمكانيات الحاسوب لتسهيل وتبسيط الإجراءات في العمل.
42. أضع خطط العمل بنفسني دون الحاجة إلى اشراك الآخرين .
43. تتوافر لدي المعارف اللازمة للإعداد الجيد للخطط المطلوبة للعمل.
44. لدي الخبرات الكافية لممارسة العمليات التخطيطية التي يفرضها علي موقعي الإداري.
45. لدي رؤية مستقبلية واضحة لاتجاهات تطور العمل في الدائرة/المديرية التي أعمل بها.
46. أحرص على مشاركة جميع المرووسين في وضع الخطط والبرامج اللازمة للنهوض بالدائرة/المديرية التي أعمل بها.
47. أحرص على توضيح الرؤية المستقبلية للدائرة/المديرية لجميع العاملين فيها.
48. أعمل على متابعة تنفيذ الخطط للاطمئنان على سيرها في الطريق الصحيح.
49. أحرص على دراسة الموقف من خلال معلومات دقيقة وكافية قبل اتخاذ القرار.
50. لا أتخذ قراراً إلا بعد دراسة البدائل المتاحة كافة .
51. أراعي وجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرار .
52. أحاول دائماً تقييم آثار ما اتخذته من قرارات أولاً بأول.
53. يهمني التحقق من تنفيذ القرار بصورة أكبر من الوقوف على نتائجه.
54. أحرص دائماً على الوقوف على التغذية الراجعة لأي قرار أقوم باتخاذه.
- 55.

- م
56. العبارة دائماً أحياناً أبداً
57. أحرص على توسيع دائرة التشاور قبل اتخاذ القرار.
58. القواعد الرسمية واضحة ومن ثم لا أميل إلى التفاوض مع المرووسين أو المستفيدين بشأنها.
59. لا مانع لدي من التفاهم حول أساليب تنفيذ القواعد وليس التفاوض بشأنها.
60. التفاوض والحوار أسلوب جيد للوصول إلى التفاهم والاتفاق.



60. لدي معرفة كافية بالمبادئ الاجتماعية الواردة في النظام الأساسي للدولة.
61. لدي معرفة جيدة بالقوانين المنظمة للعمل الاجتماعي في الدولة .
62. ليس من المهم مشاركة الممارسين في رسم السياسات وتقنين التشريعات المنظمة للعمل الاجتماعي.
63. أؤيد فكرة الخصخصة الاجتماعية (تحويل إدارة وملكية مشروعات اجتماعية إلى القطاع الخاص).
64. من خبرتي الميدانية أرى أن هناك حاجة لاعادة النظر في بعض القوانين المنظمة للعمل الاجتماعي.
65. أحرص على إقامة علاقات مهنية مع المستفيدين أو المراجعين.
66. أعمل على المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالعمل.
67. أهتم بالتواصل المستمر مع المرووسين والمستفيدين لحل المشكلات
68. أعمل على تقديم حوافز ومكافآت للأفراد المتعاونين مع الدائرة/المديرية في المجتمع.
69. تفرض علي القواعد ضرورة اتخاذ القرار دون الرجوع أو الالتفات إلى احتياجات المستفيدين.
70. أحرص على تقدير مشاعر المرووسين والمستفيدين وكسب رضاهم عندما تفرض القواعد عدم الاستجابة لطلباتهم.
71. ألتزم بالتمويل المحدد فقط في الموازنة العامة لبرامج وأنشطة الدائرة/المديرية.
72. أسعى الى التواصل مع أصحاب الخير والمؤسسات لدعم تمويل برامج العمل الاجتماعي.
73. أتفاوض مع الجهات المعنية لتمويل البرامج والأنشطة التي اقترحها .
74. لا أعمل على صور الدعم المحلي التي تتوفر في البيئة أو يقدمها الأهالي لتمويل مشاريع المؤسسة.
75. أحرص دائما على إقامة الدورات والورش التدريبية للاستفادة من موارد وإمكانات المجتمع من أجل تحسين الأوضاع الاقتصادية للمستفيدين.
76. لدي القدرة على توجيه وإقناع المستفيدين وتحويلهم إلى أسر منتجة.
77. أحاول إقناع الآخرين ممن أعرفهم بالتطوع لخدمة المجتمع.
78. أحرص على تكوين علاقات طيبة مع القيادات المحلية من أجل تنفيذ البرامج والخطط الخاصة بالمؤسسة التي أعمل بها.
79. لدي الفهم الجيد لقانون الجمعيات الأهلية بالسلطنة.
80. أشارك في الأنشطة التطوعية والخيرية التي تقيمها الجمعيات الأهلية بالسلطنة.
81. أعمل على تشجيع العمل التطوعي من خلال إقامة المحاضرات والندوات ووسائل الإعلام المختلفة.
82. أحرص على أن تكون المجموعة التي أعمل معها فريق عمل متكامل.
83. أجد صعوبة في التعامل مع بعض المرووسين الذين لا يعرفون دورهم وواجباتهم في العمل.
84. ليس لدي معارف كافية حول أساليب تحفيز المرووسين للمشاركة.

رابعاً : ما رؤيتك لتنمية مهارات القيادة الإدارية في مؤسسات العمل الاجتماعي ؟

خامساً : فيما يلي بعض المشكلات التي ربما تواجهك في العمل، والمطلوب تحديد رأيك في مدى وجود هذه المشكلة:-

م توجد إلى حد لا توجد  
العبرة ما

1. عدم وضوح الأهداف والسياسات التي أعمل في إطارها .
2. المركزية في العمل واتخاذ القرار
3. البيروقراطية وجمود الإجراءات.
4. عدم وفرة المعلومات اللازمة أو كفايتها لاتخاذ القرار.
5. عدم ملائمة الهيكل التنظيمي .
6. عدم كفاية برامج التدريب والتأهيل للقوى العاملة .
7. عدم كفاية الحوافز .
8. التباين في وجهات النظر حول أساليب العمل.
9. وجود فجوة بين التخطيط والتنفيذ للبرامج .
10. تقديم بعض المروسين لاهتماماتهم الذاتية على مصلحة العمل.
11. وجود العديد من الموروثات الاجتماعية والعادات والتقاليد التي تؤثر بصورة سلبية في سير العمل.
12. عدم مواكبة بعض النظم والقوانين لمتطلبات الواقع الاجتماعي.
13. محدودية الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة .
14. عدم تعاون العملاء والتركيز على المصالح الخاصة.
15. انخفاض دافعية القيادات المحلية في مساندتها لبرامج العمل الاجتماعي
16. قلة التنسيق بين المؤسسات الحكومية والأهلية مع مؤسسات العمل الاجتماعي .
17. عدم وجود معايير محددة وواضحة في عملية الاختيار والتعيين للقيادات .
18. الاعتماد على خبراء واستشاريين ليس لهم دراية كافية بالواقع.
19. عدم توفر الكفايات المطلوبة من القوى العاملة.
20. عدم الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي .
21. انخفاض الدافعية لدى العاملين نحو العمل والانجاز.
22. مشكلات أخرى تذكر : -

سادساً : ما الاقتراحات التي تراها مناسبة للتعامل مع هذه المشكلات؟

## الملحق رقم ( 2 ) أسماء المحكمين :

الاسم	الوظيفة	مقر العمل
1 أ.د. محمد ابراهيم عبدالنبي	أستاذ بقسم الاجتماع والعمل الاجتماعي	كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس
2 أ.د. عبدالرحمن صوفي	أستاذ بقسم الاجتماع والعمل الاجتماعي	كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس
3 د. عايدة فؤاد عبدالفتاح	أستاذ مشارك بقسم الاجتماع والعمل الاجتماعي	كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس
4 د. رضا عنان	أستاذ مساعد بقسم الاجتماع والعمل الاجتماعي	كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس
5 د. محمود عرفان	أستاذ مساعد بقسم الاجتماع والعمل الاجتماعي	كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس
6 د. مجدي محمد مصطفى	أستاذ مساعد بقسم الاجتماع والعمل الاجتماعي	كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس
7 د. عبدالوهاب جودة	أستاذ مساعد بقسم الاجتماع والعمل الاجتماعي	كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة السلطان قابوس
8 د. طيفور البيلي	مستشار معالي الدكتورة وزيرة التنمية الاجتماعية لشؤون الأسرة	وزارة التنمية الاجتماعية
9 د. هنداي محمد حافظ	أستاذ مساعد بقسم الأصول والإدارة التربوية	كلية التربية - جامعة السلطان قابوس
10 د. يوسف حسن يوسف طيب	أستاذ مساعد بقسم علم النفس	كلية التربية - جامعة السلطان قابوس
11 أ. محمد صدام جبر	محاضر	معهد الإدارة العامة بمسقط
12 أ. براق النعيمي	محاضر	معهد الإدارة العامة بمسقط
13 مأمون حسن	محاضر	معهد الإدارة العامة بمسقط