

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) واختيار "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⁽¹⁾.

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⁽²⁾. 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⁽³⁾.

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, 2nd 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.

- عبدالعزيز السلام، 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⁽¹⁾، أما الآن فقد وصل عدد من يعملون في القطاع الحكومي 103707 موظفاً حتى نهاية عام 2005⁽²⁾.

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⁽³⁾، أما الدراسة الثانية فقد كانت دراسة استطلاعية تناولت دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي للهيئات والمؤسسات العامة في سلطنة عمان⁽⁴⁾.

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.

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 والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا)، الأمم المتحدة، السياسات الاجتماعية 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 مكاوي، 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 السويديان، 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 (اليونيسيف)، وضع الأطفال في العالم 2005، نيويورك، ديسمبر 2005.