

STRATEGIC PLANNING ACTIVITY ON INSTITUTIONAL PERFORMANCE THROUGH KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TRAINING IN THE OFFICE OF THE MINISTER OF STATE AND THE GOVERNOR OF DHOFAR

فعالية التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وإدارة المعرفة والتدريب
بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار

Musallam Ajaham Musallam Alkathiri^{1*} Dr. Khatijah Binti Othman²
Dr. Muhammad Khairi Bin Mahyuddin³

¹Ph.D. candidate at the Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM); muslumajham@yahoo.com

² Senior Lecture at the Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). khatijah@usim.edu.my

³ Senior Lecture at the Faculty of Leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). muhdkhairi@usim.edu.my

*Corresponding author

Abstract

This quantitative study is part of an extensive study conducted by the researcher to diagnose the impact of strategic planning on the institutional performance at the Office of the Minister of State and the Governor of Dhofar, Sultanate of Oman, through two mediators' variables, namely; knowledge management and training. The problem is the growing volume and type of demands for public services, resulting in some shortcomings in the effectiveness of strategic planning for institutional performance. Therefore, the study aims to identify the current levels of strategic planning, institutional performance, knowledge management and training. The researcher adopted the descriptive analytical method. The study population consists of the administrative staff of the General Directorates of the Office of the Minister of State and the Governor of Dhofar (819). A random sample of (260) was selected. The researcher prepared a questionnaire containing (58) paragraphs distributed in (4) axes: strategic planning, knowledge management, training, institutional performance. The results of the study showed that the overall average of all dimensions of strategic planning was very high. First, the element of strategic forecasting came to a very high degree. The general average of the dimensions of knowledge management for all middle classes came first. And its dimensions. The overall average of all dimensions of training came to a great extent; first came the knowledge-centric awareness component. The average impact and recruitment component, the component of training needs was significant, and the average training program rate. The average institutional performance of its four components was medium.

Keywords: Strategic Planning, Corporate Performance, Knowledge Management, Training.

المخلص

هذه الدراسة الكمية هي جزء من دراسة موسعة يجريها الباحث لتشخيص أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، بسلطنة عُمان، عبر متغيرين وسيطين هما إدارة المعرفة و التدريب. تكمن المشكلة في تزايد حجم ونوع الطلبات على الخدمات العامة؛ مما نتج عنه وجود بعض القصور في فعالية التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. لذلك تهدف الدراسة إلى تشخيص المستويات الحالية للتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي وإدارة المعرفة والتدريب. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في المديرية العامة التابعة لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، البالغ عددهم (819) موظفًا. تم اختيار عينة عشوائية قدرها (260). أعدّ الباحث استبانة تحتوي على (58) فقرة موزعة في (4) محاور هي: التخطيط الاستراتيجي، إدارة المعرفة، التدريب، الأداء المؤسسي. دلت نتائج الدراسة المعدل العام لجميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة كبيرة، جاء أولاً عنصر التوقع الاستراتيجي بدرجة كبيرة جداً. جاء المعدل العام لإدارة المعرفة لجميع بدرجة وسط، جاء أولاً عنصر الوعي المعرفي بدرجة وسط. وأبعاده. جاء المعدل العام لجميع أبعاد التدريب بدرجة كبيرة؛ جاء أولاً عنصر الوعي المعرفي بدرجة وسط. كان معدل عنصر الأثر والتعيين، وعناصر الاحتياجات التدريبية كبيرين، ومعدل البرامج التدريبية وسط. جاء معدل أبعاد الأداء المؤسسي لعناصره الأربع بدرجة وسط.

كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الأداء المؤسسي، إدارة المعرفة، التدريب.

المقدمة:

مع بداية الألفية الثالثة بدأت كثير من الأمم الجادة مراجعة حياتها حيث قامت بوقفه مع ذاتها تراجع أعمالها وتقوم أدائها المؤسسي وتحلل نقاط القوة والضعف فيها، وتحدد فرص التطوير وخياراته حتى يكون لها مكان على خارطة الحضارة الإنسانية (عوض، 2015 : 42-43).

وكان الاتجاه مؤخرًا نحو مدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، سواء كانت هذه المؤسسات صناعية أم تجارية أم خدمية، والتركيز على إدارة موارد تلك المؤسسات بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الاستمرارية والتطور. حيث أن تقييم الأداء في منظمات الأعمال يعمل على كافة الثغرات الموجودة بالمنظمة، وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ مقترحات العلاج حتى يتم تحقيق الأهداف (حامد، 2009: 3).

إن الأداء المؤسسي المحكم، أصبح رمزًا للقوة والتحدي في هذا الزمان، ويكفي برهانًا من الواقع أن الدول المتطورة في الوقت الحالي دول مؤسسية ليست مرتبطة ارتباطًا كليًا بالأفراد، فلا تتغير استراتيجيتها الرئيسية بتغيير أفراد حكومتها إلا من منطلق جماعي، فما نجحت تلك الدول وكذلك المؤسسات العريقة إلا لتوفر متطلبات الأداء المؤسسي (أحمد، 2016: 1-2).

ولا شك أن مفهوم الأداء المؤسسي يتكون من بعدين هما: الفعالية، التي تعني بالتطابق بين النواتج والأهداف أو المعايير الأخرى؛ والكفاءة، والتي تعمل على الربط بين المخرجات مع المدخلات. لذلك فإن سلطنة عمان تسعى بشكل كبير من خلال الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي إلى إحداث سلسلة من التطورات والتغيرات الكمية والنوعية في جميع المجالات المتعلقة بالتعليم العالي، الفني، المهني، التعليم العام وكذلك الخدمات

الصحية وسوق العمل (الرئيسي، 2014: 96).

هناك العديد من العوامل التي قد تؤثر في الأداء المؤسسي من حيث تحسين الإنتاجية والنمو، وتتمثل أهم هذه العوامل التي سنتناولها في متغيرات الدراسة،

أولا التخطيط الاستراتيجي الذي يعد أحد المتغيرات الأساسية التي تؤثر أيضاً في الأداء المؤسسي، فموضوع التخطيط الاستراتيجي يعد جزءاً مهماً من العملية الإدارية ويعتبر هو من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والخطط التنفيذية مع رقابة ومتابعة مستمرة لتحديد ما يجب عمله ابتداءً ومتى وكيف سينفذ (نصيرات، 2005: 415).

إن وحدات الجهاز الإداري بسلطنة عمان في الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية نتيجة للتغير البيئي المستمر داخل السلطنة (العيسائي، 2010: 11).

وثانياً إدارة المعرفة التي تسهم تطبيقاتها في تحسين أداء المؤسسات، فتنفيذ إدارة المعرفة يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال عدة مراحل متمثلة في تعليم القوى العاملة وتدريبها على إدارة المعرفة والعمل على بناء قاعدة المعرفة بالمؤسسة، وكذلك من خلال توجه المؤسسة نحو تجميعها ونشرها على كافة المستويات الإدارية وتطوير سعيها نحو امتلاك معرفة جديدة وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من كفاءة وفاعلية وصولاً إلى مرحلة ما يعرف بالتميز من خلال تعزيز ما يسمى بالممارسة الأفضل (الفاعوري، 2012: 19).

إن إدارة المعرفة تحاول جاهدة الوصول إلى الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، والعمل على نقله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، وبالتالي رفع كفاءة الأداء المؤسسي (بيزان، 2018).

ثالثاً عملية التدريب تعد أيضاً من العوامل والمتغيرات التي يجب الأخذ بها لتأثيرها في الأداء المؤسسي، فيعتبر التدريب والتطوير الإداري والتنمية التنظيمية من أهم وظائف إدارات الأفراد في المنظمات، ويهدف التدريب والتطوير والتنمية التنظيمية إلى تحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك بغرض تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو والتوسع والابتكار والتجديد في العمل (ديري، 2011: 251).

مشكلة الدراسة:

نظراً لأن المؤسسات بسلطنة عمان تواجه العديد من التحديات المتزايدة، الناتجة عن تزايد حدة الازمات الاقتصادية والمالية من ناحية، بالإضافة إلى تنوع وتزايد حجم الاحتياجات، وزيادة الطلب على الخدمات والمرافق العامة التي يقدمها مكتب وزير الدولة في محافظة ظفار من ناحية أخرى. نجد هناك بعض القصور بالمنظمة، رغم الجهود المبذولة في هذا الجانب. ولعل ذلك يعود لجملة من الأسباب؛ منها البيروقراطية المعقدة المعمول بها حالياً في المكتب، مما نتج عنه أن الأداء المؤسسي في بعض الوزارات يعاني من ضعف في العمل والإنتاجية (مجلة الخدمة المدنية 2012).

ومن المشكلات الناتجة عن سوء التخطيط الاستراتيجي وأثره السلبي على الأداء المؤسسي؛ زيادة حجم التعيينات في العام 2011م بدون تخطيط مسبق، مما نتج عنه معوقات في الهيكل التنظيمي، وهذا يتطلب إجراء تحديث في الهيكل التنظيمي لزيادة عدد الإدارات التي تخدم العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. إضافة إلى ما رصده الباحث من خلال المقابلات التي قام بها مع العاملين بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بتاريخ 2018/11/12م، حين اتضح وجود بعض القصور في فعالية التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي، ووجود ضعف في إدارة المعرفة، وقصور في التدريب الداخلي والخارجي، وهذا يؤثر في كفاءة العاملين.

ولا شك أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على الأداء المؤسسي، فنجد أن هناك قصور في الإدارة ناتج عن سوء في التخطيط الاستراتيجي، الذي يؤثر بدوره على كفاءة الأداء المؤسسي. وهناك العديد من الدراسات التي أكدت على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي (إسحاق، 2016)؛ ودراسة جوليان، (2013) أوضحت أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التنفيذ. أما دراسة الحضرمي (2008) فأشارت إلى بعض نواحي القصور منها؛ الرغبة في التمسك بالنظام التخطيطي التقليدي، بالإضافة إلى نقص الموارد المالية للأخذ بالأنظمة الحديثة.

أهداف الدراسة:

تشخيص المستويات الحالية للتخطيط الاستراتيجي، والأداء المؤسسي، وإدارة المعرفة، والتدريب، بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، بسلطنة عُمان.

الدراسات السابقة:

دراسة أحمد، (2015): متطلبات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المجتمع العراقي: طبقت الدراسة على (500) مفردة من المدرسين بمدينة أربيل، الذين استجابوا للاستبيان الخاص. كانت نتائج الدراسة تشير أن أهم متطلبات إدارة العمل التخطيطي لتنمية الموارد البشرية في التربية والتعليم؛ تمثلت في اختيار العاملين في التخطيط وفق أسس علمية، ثم يليها التأكيد على العمل بروح الفريق الواحد، بما ينمي روح المشاركة الجماعية المطلوبة. كما أن أكثر متطلبات التخطيط تمثلت في؛ توفير البيانات والمعلومات الدقيقة، والعمل على تحديثها وتجديدها، بما يناسب حاجة المستخدم. ثم يليها إعداد دليل للعاملين بما يساعد على سرعة الإنجاز والارتقاء بالأداء. وجاءت أقل المتطلبات ممثلة في توافر التقارير والمؤشرات التربوية التي تعكس صورة الواقع الميداني. أن أكثر متطلبات التدريب تمثلت في الاهتمام بالتدريب المستمر لجميع كوادر التخطيط التربوي من أجل التحسين المستمر ثم يليها الاختيار الجيد للفرات التدريبية بحيث تناسب المتدربين في حين جاءت أقل المتطلبات ممثلة في إيفاد بعض موظفي التخطيط إلى الخارج في دورات تدريبية بالدول المتقدمة.

دراسة الفاعوري، (2012): أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى: هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير فاعلية تطبيق أنظمة تخطيط الموارد على تميز الأداء المؤسسي في أمانة عمان وذلك وفقاً لبعدها جودة النظام، وجودة المعلومات وكذلك بعد رضا المستخدمين، تم تصميم استبانة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من (30) فقرة وتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وهم موظفو الدائرة المالية في أمانة عمان الكبرى

المستخدمون لنظام ERP وعددهم (100) مستخدم، وفي ضوء ذلك جري جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS، وكانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية أنظمة تخطيط الموارد وفقاً للأبعاد (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدم) مجتمعة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي.

دراسة إحسان، (2005): إدارة المعرفة في مؤسسة عامة: دراسة لأداء نقل المعرفة في وزارة تنمية رجال الأعمال في ماليزيا؛ هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر التنظيمية المهمة لنقل المعرفة في المنظمات العامة في ماليزيا. بالإضافة إلى تأثير خبرات العمل وعدد السنين في المؤسسة على فهم إدارة المعرفة في المؤسسة العامة، تعد الطريقة الأنسب التي تم استخدامها في هذه الدراسة هي طريقة المسح. وقبل إجراء المسح، تم تصميم استمارة استبيان، وكانت نتائج الدراسة أن أوضحت الدراسة أن إدارة المعرفة يمكن أن تكون الاستراتيجية الأكثر تأثيراً في إدارة المعرفة في المنظمات العامة في ماليزيا في المستقبل القريب، على الرغم من عدم وجود مصطلح محدد يستخدم في إدارة المعرفة في المنظمة، إلا أنه يعتقد أن سير العمل وإجراء العمل اليدوي وملفات المكتب يمكن أن تساعد المؤسسات العامة في ماليزيا على أن تصبح منظمات قائمة على المعرفة، وتتمثل الأسباب الرئيسية وراء نجاح المؤسسات العامة في ماليزيا في إدارة المعرفة بمدى التزام الحكومة بالانتقال إلى الاقتصاد الكوري.

دراسة البلوشي، (2016): العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي للعاملين: هدفت التعرف على العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي للعاملين، وتم تطبيقه في شؤون البلاط السلطاني بسلطنة عمان. اعتمد الباحث في تحديد مفردات البحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لعدد من الموظفين الحاصلين على الدورات التدريبية أعوام (2012، 2013، 2014)، والذين بلغ عددهم 361 مفردة. استخدم الباحث قائمة استقصاء تم اعدادها لغرض جمع البيانات عن متغيرات الدراسة المتمثلة في: أبعاد التدريب (متغير مستقل)، أبعاد الأداء الوظيفي (متغير تابع)، واستخدم الباحث لتحليل بيانات الدراسة الميدانية كلاً من معامل الارتباط بيرسون، وأسلوب تحليل الانحدار المتعدد. تمثلت نتائج الدراسة: بوجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التدريب وأبعاد الأداء الوظيفي، ووجود تأثير معنوي لأبعاد التدريب (مجتمعةً) على كل بُعد من أبعاد الأداء الوظيفي (إنجاز مهام العمل، المبادرة، الإبداع، الحكمة، الالتزام بالتعليمات، الإلمام بمهام العمل، الاتصال).

منهج الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوظائف الإدارية بمختلف مسمياتهم الوظيفية في المديرية العامة التابعة لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار وعددهم حسب المعلومات المأخوذة من قسم الإحصاء (819) موظفاً.

عينة الدراسة: اختار الباحث عينة من مجتمع الدراسة عينة عشوائية عددها (260) من المجتمع الكلي، من خلال جدول كرشبي ومورغان (1970). وقد أضاف الباحث (65) إلى العينة الاصلية؛ فأصبح إجمالي عدد الموظفين المستهدفين في هذه الدراسة (325) موظفاً.

أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة، التي أعدها الباحث بالرجوع إلى جملة من المصادر والمراجع، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، بهدف التعرف على فعالية: التخطيط الاستراتيجي كمتغير

مستقل، وإدارة المعرفة، والتدريب كمتغيرين وسيطين، تؤثر جميعها في المتغير التابع الأداء المؤسسي. لذا تضمنت الاستبانة (57) فقرة توزعت على أربعة متغيرات، هي:

أ. المتغير الأول (المستقل): التخطيط الاستراتيجي، الذي يتضمن (12) عبارة والتي وزعت إلى ثلاثة أبعاد، تمت الاستفادة من دراسة الطيب (2016)، والأبعاد هي:

- التنبؤ الجيد؛ وعدد فقرات هذا العنصر (4)

- التوقع الاستراتيجي؛ عدد فقرات هذا العنصر (4)

- التفكير الاستراتيجي؛ عدد فقرات هذا العنصر (4)

ب. المتغير الثاني (وسيط): إدارة المعرفة، تضمن (19) عبارة توزعت إلى أربعة أبعاد، تمت الاستفادة من دراسة الطيب عبد الغني (2015)، والأبعاد هي:

- الهيكل التنظيمي؛ عدد فقرات هذا العنصر (4).

- القيادة الإدارية؛ عدد فقرات هذا العنصر (5).

- تكنولوجيا المعلومات؛ عدد فقرات هذا العنصر (6).

- الوعي المعرفي؛ عدد فقرات هذا العنصر (4).

ت. المتغير الثالث (وسيط): التدريب، عدد فقراته (12) عبارة، توزعت إلى ثلاثة أبعاد، تمت الاستفادة من دراسة علاء الدين سكساف (2017)، والأبعاد هي:

- الأثر والتعيين؛ عدد فقرات هذا العنصر (4).

- الاحتياجات التدريبية؛ عدد فقرات هذا العنصر (4).

- البرامج التدريبية؛ عدد فقرات هذا العنصر (4).

ث. المتغير الرابع (التابع): الأداء المؤسسي، عدد فقراته (14) عبارة توزعت إلى ثلاثة أبعاد، تمت الاستفادة من دراسة التميمي (2016)، والأبعاد هي:

- رضا الموظف؛ عدد فقرات هذا العنصر (5)

- تحسين الإنتاجية؛ عدد فقرات هذا العنصر (5)

- النمو؛ عدد فقرات هذا العنصر (4)

صدق أداة الدراسة (الاستبانة): للتحقق من صدق أداة الدراسة استخدم الباحث صدق المحكمين؛ ويتمثل في عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين، من الأساتذة المتخصصين ذوي الخبرة في مجال البحث العلمي، ومن ذوي الاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية؛ للتأكد من سلامة صياغتها اللغوية، ومدى وضوح كل فقرة، وارتباطها بالمجال الذي وضعت من أجله، وملاءمتها لتحقيق الهدف، واقتراح طرق تحسينها (بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة).

الأساليب الإحصائية: تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام:

أولاً: الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة،

والانحراف المعياري الذي يستخدم لقياس درجة التشتت في البيانات من خلال تقدير المدى الذي يقع داخله الانحراف المعياري.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي يتم من خلال تحليل عينة مناسبة تمثل المجتمع الأصلي للدراسة.

تحليل الانحدار المتعدد: يستخدم هذا التحليل، في المرحلة التالية التي هذه المرحلة في الدراسة الرئيسية؛ لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده، وهذا التحليل من التقنيات المستخدمة في توقع قيمة المتغير التابع من خلال متغير مستقل واحد أو أكثر، ويقاس العلاقة بين المتغيرات لكل عامل حيث يتم تحديد المتغير الرئيسي التابع ويمثل الفقرة المراد قياس علاقتها التابعة الخطية مع باقي المتغيرات المستقلة التابعة لنفس العامل. ويوفر الانحدار الخطي المتعدد قياس جزء من التغيير في المتغير التابع Y والذي سببه المتغيرات المستقلة X غير المدرجة في نموذج الانحدار، فتحليل الانحدار ممكن أن يكون بسيط أو متعدد، في التحليل البسيط يتم تحليل الانحدار بين نوعين من المتغيرات فقط وهما المستقل والتابع، يمكن في تحليل الانحدار المتعدد استخدام أكثر من متغير مستقل، ويتم استخدام برنامج SMART PLS .

نتائج الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي، بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي وأبعاده

تم استخدام التحليل الوصفي واستخراج المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات أبعاد التخطيط الاستراتيجي وعناصره:

الجدول (1) أبعاد التخطيط الاستراتيجي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الرتبة
عصر التنبؤ الجيد					
1	التنبؤ الجيد بالمستقبل له دورٌ إيجابي على النمو في الأداء المؤسسي.	4.461	1.188	كبيرة جداً	1
2	عدم التنبؤ بالخطط يؤدي إلى تدني تطور الأداء في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.	4.185	1.236	كبيرة	2
3	يقوم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بوضع خطة محددة لتطوير أداء العاملين.	3.305	.945	وسط	4
4	التنبؤ بالتغيير السريع في القيادات الإدارية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار يعتبر عنصراً هاماً مؤثراً على الأداء.	3.267	.917	وسط	3
3	معدل عنصر التنبؤ	3.805	1.072	كبيرة	3

عنصر التوقع الاستراتيجي					
3	كبيرة	1.173	4.088	5	التوقع الاستراتيجي عند وضع الخطط المستقبلية المرسومة بصورة جيدة تؤدي إلى نجاح العمل.
2	كبيرة جداً	.994	4.467	6	التوقع الاستراتيجي الجيد عند وضع الخطط الاستراتيجية يؤدي إلى تطور ونجاح وتنفيذ الأداء.
4	كبيرة	1.067	3.912	7	التوقع الاستراتيجي في الجهد المبذول من قبل الإدارة العليا والعاملين ساعد في إنجاح التخطيط يؤدي إلى تطوير العمل.
1	كبيرة جداً	.902	4.502	8	التوقع الاستراتيجي بمشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقق الرضا الوظيفي.
1	كبيرة جداً	1.025	4.242		معدل التوقع الاستراتيجي
عنصر التفكير الاستراتيجي					
3	كبيرة	.908	3.881	9	التفكير الاستراتيجي في الخطط المعدة مسبقاً يعد سبباً في تطور الأداء المؤسسي.
1	كبيرة جداً	.962	4.332	10	التفكير الاستراتيجي في إتباع منهج الشورى يعتبر عاملاً فعالاً يساعد في تطور أداء العاملين.
2	كبيرة جداً	.896	4.259	11	التفكير الاستراتيجي في الأسلوب المتبع من قبل الإدارة العليا يساعد على تحسين أدائهم.
4	وسط	1.085	3.308	12	يساعد التفكير الاستراتيجي في التنبؤ الجيد بالمستقبل في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار حيث أنه له دور إيجابي في الأداء المؤسسي
2	كبيرة	.963	3.945		معدل التفكير الاستراتيجي
1	كبيرة	1.021	3.993		معدل المحور الأول

يبين الجدول (1) أبعاد المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، حيث جاء المعدل العام لجميع الأبعاد بدرجة كبيرة حين بلغ معدل المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة (3.993) ومعدل الانحراف المعياري للمحور (1.021).

جاء أولاً عنصر التوقع الاستراتيجي بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي قدره (4.242) وانحراف معياري (1.025)، وجاءت أولاً ضمن هذا المحور فقرة: التوقع الاستراتيجي بمشاركة العاملين في التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقق الرضا الوظيفي، بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط قدره (4.242).

وجاء ثانياً عنصر التفكير الاستراتيجي بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.993) وانحراف معياري (1.021)، وكانت أعلى فقرات العنصر: التفكير الاستراتيجي في إتباع منهج الشورى يعتبر عاملاً فعالاً يساعد في تطور أداء العاملين، بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط قدره (4.332).

ثم حلّ ثالثاً عنصر التنبؤ الجيد بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.805) وانحراف معياري (1.073)، كانت أعلى فقراته: التنبؤ الجيد بالمستقبل له دورٌ إيجابي على النمو في الأداء المؤسسي. بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط قدره (4.461).

وكانت أقل فقرات المحور: التنبؤ بالتغيير السريع في القيادات الإدارية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار يعتبر عنصراً هاماً مؤثراً على الأداء، بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (3.267)، وانحراف (0.917)

للإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى واقع إدارة المعرفة وأبعادها، بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

المحور الثاني: إدارة المعرفة وأبعادها

تم استخدام التحليل الوصفي واستخراج المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات أبعاد إدارة المعرفة وعناصرها:

الجدول (2) أبعاد إدارة المعرفة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الرتبة
عنصر الهيكل التنظيمي					
13	يوفر الهيكل التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار الفرص لتبادل المعلومات بين الموظفين.	2.466	1.105	ضعيف	3
14	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بشكل أفقي أو عمودي ضمن الهيكل التنظيمي.	1.982	1.706	ضعيف	4
15	يسمح الهيكل التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار على العمل التعاوني على شكل مجموعات لتحسين الإنتاجية.	2.531	.922	ضعيف	2
16	توجد حاجة لإعادة تحديث وتحسين الهيكل التنظيمي الحالي لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.	4.315	.977	عالية جداً	1
3	معدل الهيكل التنظيمي				
عنصر القيادة الإدارية					
17	يوفر الهيكل التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار الفرص لتبادل المعلومات بين الموظفين.	2.416	1.473	ضعيف	3

1	وسط	.894	3.308	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بشكل أفقي أو عمودي ضمن الهيكل التنظيمي.	18
2	وسط	1.267	3.265	يسمح الهيكل التنظيمي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار على العمل التعاوني على شكل مجموعات لتحسين الإنتاجية.	19
4	ضعيف	1.322	2.488	توجد حاجة لإعادة تحديث وتحسين الهيكل التنظيمي الحالي لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.	20
5	ضعيف جداً	1.447	2.767	يوفر مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار أقساماً خاصة للاستشارات المعرفية والعمل التعاوني للعمل على النمو.	21
2	وسط	1.281	2.849	معدل القيادة الإدارية	
عنصر تكنولوجيا المعلومات					
6	ضعيف جداً	1.206	1.769	يعتمد مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار على قواعد البيانات والبرمجيات والذكاء الاصطناعي في حل المشاكل التي تواجهه.	22
3	ضعيف	1.118	2.509	يستخدم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار الصفحات الالكترونية والنشرات ضمن الشبكات الداخلية في عملية التواصل مع الموظفين.	23
4	ضعيف	1.322	2.506	يتوفر لدى مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار عدد كافٍ من قواعد البيانات التي تسهل أداء الموظفين لأعمالهم.	24
5	ضعيف جداً	1.055	1.779	تتسم قواعد البيانات في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسهولة الوصول إليها من قبل الموظفين.	25
1	وسط	1.008	2.307	يستخدم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار الوسائل الالكترونية لإدارة العمليات المصرفية الداخلية والخارجية.	26
2	ضعيف	.978	2.571	تسهل قواعد البيانات المرتبطة بنظم تكنولوجيا المعلومات في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار من عملية استخدام المعرفة من قبل الموظفين.	27
4	ضعيف	1.115	2.24	معدل تكنولوجيا المعلومات	
عنصر الوعي المعرفي					
1	وسط	.981	3.281	يتوفر لدى موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة.	28
2	وسط	.882	3.277	تعتمد الإدارة العليا بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار على	29

				منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	
3	ضعيف	1.185	2.507	تستخدم الإدارة العليا بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار أسلوب البحث الاجرائي لحل المشاكل التي تواجهها.	30
4	ضعيف	1.124	2.499	تركز الإدارة العليا في مواكبة التطور الحادث في الأجهزة والبرمجيات التي تساهم في توافر المعلومات ونشر المعرفة بين الموظفين.	31
1	وسط	1.043	2.891	معدل الوعي المعرفي	
3	وسط	1.154	2.701	معدل المحور الثاني	

يبين الجدول (2) أبعاد المحور الثاني: إدارة المعرفة وأبعادها، حيث جاء المعدل العام لجميع الأبعاد بدرجة وسط حين بلغ معدل المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة (2.701) ومعدل الانحراف المعياري للمحور (1.154).

جاء أولاً عنصر الوعي المعرفي بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (2.891) وانحراف معياري (1.043)، وجاءت أولاً ضمن هذا المحور فقرة: يتوفر لدى موظفي مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار رؤية واضحة حول استراتيجيات إدارة المعرفة، وسط، بمتوسط قدره (3.281).

وجاء ثانياً عنصر عنصر القيادة الإدارية بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (2.849) وانحراف معياري (1.281)، وكانت أعلى فقرات العنصر: يتم تبادل المعلومات بين الموظفين بشكل أفقي أو عمودي ضمن الهيكل التنظيمي، بدرجة وسط، بمتوسط قدره (3.308).

ثم حلّ ثالثاً عنصر الهيكل التنظيمي بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (2.824) وانحراف معياري (1.187)، كانت أعلى فقراته: توجد حاجة لإعادة تحديث وتحسين الهيكل التنظيمي الحالي لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار. بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط قدره (4.315).

ثم حلّ رابعاً عنصر تكنولوجيا المعلومات بدرجة ضعيف؛ بمتوسط حسابي قدره (2.24) وانحراف معياري (1.115). كانت أعلى فقرات العنصر فقرة: يستخدم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار الوسائل الالكترونية لإدارة العمليات المصرفية الداخلية والخارجية، بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (2.307).

وكانت أقل فقرات المحور الثاني: تتسم قواعد البيانات في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بسهولة الوصول إليها من قبل الموظفين، التي حازت على درجة ضعيف جداً، بمتوسط حسابي قدره (1.779)، وانحراف (1.055).

للإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى واقع التدريب وأبعاده، بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

المحور الثالث: التدريب وأبعاده

تم استخدام التحليل الوصفي واستخراج المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات أبعاد التدريب وعناصره:

الجدول (3) أبعاد التدريب

الرتبة	التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
عنصر الأثر والتعيين					
3	وسط	1.108	3.372	أن العمل الذي يقوم به العاملون يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبراتهم.	32
4	وسط	1.136	3.281	توزيع أعباء العمل مع فريق العمل الذي يعمل به العاملون توزيع عادل.	33
1	كبيرة جداً	.904	4.521	العاملون راضون عن العمل الذي يقومون به.	34
2	كبيرة	.951	4.267	يحس العاملون في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بالانسجام والاندماج مع العمل الذي يقومون به.	35
2	كبيرة	1.025	3.86	معدل عنصر الأثر والتعيين	
عنصر الاحتياجات التدريبية					
1	كبيرة جداً	1.253	4.481	الاحتياجات التدريبية لازمة للعاملين لرفع أدائهم في وظائفهم أداء بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.	36
2	كبيرة جداً	.984	4.452	تؤدي البرامج التدريبية المقدمة الى تطور ونجاح العمل.	37
4	وسط	1.017	3.014	يقوم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار سنوياً بدراسة الاحتياجات التدريبية.	38
3	كبيرة	.82	3.988	يرى مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار أن الموظفين في حاجة للتدريب للقيام بمهامهم بشكل أفضل.	39
1	كبيرة	1.019	3.983	معدل الاحتياجات التدريبية	
عنصر البرامج التدريبية					
1	وسط	.828	3.258	يقوم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بوضع الخطط المستقبلية عند تصميم البرامج التدريبية.	40
3	ضعيف	.752	2.432	البرامج التدريبية التي يقدمها مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار تؤدي الى تطوير أداء الموظفين.	41
4	ضعيف	.873	2.415	يقوم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل.	42

2	ضعيف	1.105	2.508	البرنامج التدريبي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار صمم بطريقة تتفق مع متطلبات العمل.	43
3	وسط	.889	2.653	معدل البرامج التدريبية	
2	كبيرة	0.978	3.499	معدل المحور الثالث	

يبين الجدول (3) أبعاد المحور الثالث: التدريب وأبعاده، حيث جاء المعدل العام لجميع الأبعاد بدرجة كبيرة حين بلغ معدل المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة (3.499) ومعدل الانحراف المعياري للمحور (0.978).

جاء أولاً عنصر الاحتياجات التدريبية بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (3.281) وانحراف معياري (1.043)، وجاءت أولاً ضمن هذا المحور فقرة: يرى مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار أن الموظفين في حاجة للتدريب للقيام بمهامهم بشكل أفضل ، بدرجة كبيرة، بمتوسط قدره (3.988).

وجاء ثانياً عنصر الأثر والتعيين بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.86) وانحراف معياري (1.025)، وكانت أعلى فقرات العنصر: العاملون راضون عن العمل الذي يقومون به، بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط قدره (4.521).

ثم حلّ ثالثاً عنصر البرامج التدريبية بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (2.653) وانحراف معياري (.889)، كانت أعلى فقراته: يقوم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بوضع الخطط المستقبلية عند تصميم البرامج التدريبية يقوم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بوضع الخطط المستقبلية عند تصميم البرامج التدريبية. بدرجة وسط، بمتوسط قدره (3.258).

وكانت أقل فقرات المحور: يقوم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بإعداد برامج تطوير تتماشى ومستجدات العمل، بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (2.415)، وانحراف (.873).

للإجابة عن السؤال الرابع: ما مستوى واقع الأداء المؤسسي وأبعاده، بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؟

المحور الرابع: الأداء المؤسسي وأبعاده

تم استخدام التحليل الوصفي واستخراج المتوسط الحسابي لك فقرة من فقرات أبعاد الأداء المؤسسي وعناصره:

الجدول (4) أبعاد الأداء المؤسسي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الرتبة
عنصر رضا الموظف					
44	تتلاءم طبيعة وظيفتي ومتطلباتها مع المستقبل الوظيفي الذي	3.278	0.708	متوسط	1

				أطمح لتحقيقه.	
5	ضعيف جداً	0.936	1.783	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة بما يحقق الرضا الوظيفي.	45
2	متوسط	1.008	3.216	أتمتع بالصلاحيات الكافية للقيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقي.	46
4	ضعيف	.851	2.507	أشعر بوضوح مهامى ومسؤولياتى وواجباتى فى عملى.	47
3	متوسط	.876	2.396	يتعاون الزملاء فى العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم.	48
3	وسط	0.876	2.626	معدل عنصر رضا الموظف	
عنصر تحسين الإنتاجية					
4	ضعيفة جداً	0.753	1.785	تقوم الإدارة بمناقشة الشكاوى اليومية بشكل مستمر لتحسين الأداء المؤسسى للعاملين.	49
5	ضعيفة جداً	0.821	1.792	تعمل الإدارة العليا على تقليل أعباء العمل للتحسين من الأداء المؤسسى.	50
2	وسط	1.233	3.266	يتم زيادة حجم الأعمال المنجزة لتحسين الأداء المؤسسى.	51
1	وسط	.903	3.279	يتم التركيز على الدقة والشمول والجداول الزمنية لتحسين الأداء المؤسسى.	52
3	وسط	.744	3.105	يتم وضع حلول مفيدة لتحقيق الأهداف لتحسين الأداء المؤسسى	53
2	وسط	0.891	2.645	معدل تحسين الإنتاجية	
عنصر النمو					
1	وسط	.721	3.258	توجد القدرة على تحمل المسؤوليات وتنفيذ المهام فى الوقت المطلوب لتحقيق النمو.	54
3	ضعيف	.942	2.432	يسعى العاملون لتجنب حدوث أى تأخير أو غياب عن العمل.	55
4	ضعيف	.743	2.415	يتقبل العاملون أى أعباء إضافية لتحقيق النمو.	56
2	ضعيف	1.122	2.508	تساهم الأنظمة والقوانين واللوائح المعتمدة فى مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار فى تحقيق النمو.	57
1	وسط	0.882	2.654	معدل عنصر النمو	
4	وسط	0.883	2.642	معدل المحور الرابع	

يبين الجدول (4) أبعاد المحور الرابع: أبعاد الأداء المؤسسي، حيث جاء المعدل العام لجميع الأبعاد بدرجة وسط حين بلغ معدل المتوسط الحسابي لفقرات المحور كافة (2.642) ومعدل الانحراف المعياري للمحور (0.883).

جاء أولاً عنصر النمو بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (2.654) وانحراف معياري (0.882)، وجاءت أولاً ضمن هذا المحور فقرة: توجد القدرة على تحمل المسؤوليات وتنفيذ المهام في الوقت المطلوب لتحقيق النمو، بدرجة كبيرة، بمتوسط قدره (3.258).

وجاء ثانياً عنصر تحسين الإنتاجية بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (2.645) وانحراف معياري (0.891)، وكانت أعلى فقرات العنصر: يتم التركيز على الدقة والشمول والجدول الزمنية لتحسين الأداء المؤسسي، بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط قدره (3.579).

ثم حلّ ثالثاً عنصر رضا الموظف بدرجة وسط، بمتوسط حسابي قدره (2.626) وانحراف معياري (0.876)، كانت أعلى فقراته: تتلاءم طبيعة وظيفتي ومتطلباتها مع المستقبل الوظيفي الذي أطمح لتحقيقه، بدرجة وسط، بمتوسط قدره (3.278).

وكانت أقل فقرات المحور: تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة وعادلة بما يحقق الرضا الوظيفي، بدرجة ضعيف جداً، بمتوسط حسابي قدره (1.783)، وانحراف (0.936).

واستناداً لما تقدّم، يتبين أن مستويات المتغيرات كافة، بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار؛ كانت حسب الأوزان الآتية، كما في الجدول الآتي:

الجدول (5) مستويات متغيرات الدراسة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الرتبة
1	مستوى محور التخطيط الاستراتيجي	3.993	1.021	كبير	1
2	مستوى محور إدارة المعرفة	2.701	1.154	وسط	3
3	مستوى محور أبعاد التدريب وعناصره	3.499	0.978	كبير	2
4	مستوى الأداء المؤسسي وأبعاده	2.642	0.883	وسط	4

يظهر الجدول (5) أنفاً النتائج الآتية:

- إنّ مستوى محور التخطيط الاستراتيجي جاء أولاً وبتقدير كبير.
- كان مستوى محور إدارة المعرفة بتقدير وسط، وجاء ثالثاً.
- بلغ محور أبعاد التدريب وعناصره بتقدير كبير، وحلّ ثانياً.
- احتلّ الأداء المؤسسي وأبعاده المرتبة الرابعة والأخيرة وبتقدير وسط.

الخاتمة:

ناقشت الدراسة مستويات المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، والمتغيرين الوسيطين إدارة المعرفة و أبعاد التدريب، وأخيراً المتغير التابع الأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن محوري التخطيط الاستراتيجي، أبعاد التدريب كانتا بتقدير كبير، وكان محور إدارة المعرفة بتقدير وسط، في حين احتل الأداء المؤسسي المستوى الأخير بتقدير وسط أيضاً.

قائمة المراجع:

- أحمد، آسيا داود أبو بكر. (2016). أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة تنمية الموارد البشرية. رسالة دكتوراه. جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
- أحمد، مها حسين. (2015). متطلبات التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المجتمع العراقي: دراسة تطبيقية على مدينة أربيل. رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية.
- إسحاق، جمعة على. (2016). أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي. دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية.
- البلوشي، يعقوب بن يوسف بن عبدالله. (2016). العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على شؤون البلاط السلطاني بسلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة المنصورة.
- بيزان، حنان الصادق. 2013. إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية نحو مستقبلية. مقال في الإنترنت بتاريخ

WWW.Journal.cybrarians.info:2018/10/1

حامد، عمرو. (2009). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. أعمال ملتقيات وندوات (قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ديري، زاهد محمد. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الريسي، خديم بن سعيد بن محمد. (2014). تقييم دور مجلس الخدمة المدنية في تطوير سياسات التوظيف في سلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة القاهرة.

عوض، أسماء سعيد محمد أحمد. 2015. التعليم التنظيمي كمدخل نحو تحسين الأداء المؤسسي للجمعيات الأهلية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية: عدد (38). ج. 17.

العيسائي، سالم بن خميس بن سالم. (2010). التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. رسالة دكتوراه. جامعة بنها.

الفاعوري، أسماء مروان. (2012). أثر فاعلية أنظمة تخطيط موارد المنظمة في تميز الأداء

المؤسسي: دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
نصيرات، فريد توفيق. (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية لقطاع
صناعة الأدوية الأردنية. مجلة العلوم الإدارية. مج. 32. ع. 2.

ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Ahmid, Asia Dawud 'Abu Bakur. (2016). 'Athar 'Iidarat Almawarid Albashariat Ealaa Al'ada' Almwssy: Dirasatan Tatbiqiatan Ealaa Wizarat Tanmiat Almawarid Albishariati. Risalat Dukturah. Jamieat Alquran Alkarim Waleulum Al'iislatiati.
- 'Ahmida, Miha Husayn. (2015). Mutatalabat Altakhtit Litanmiat Almawarid Albashariat Fi Almutamae Aleraqy: Dirasatan Tatbiqiatan Ealaa Madinat Arbyl. Risalat Majystyr, Jamieat Alaskndry.
- 'Ishaq, Jumeat Ealaa.(2016). 'Athar Al'iidarat Al'iistiratijiit Fi Al'ada' Almusisi. Dirasat Halat Munazamat Aldaawat Al'iislatiati. Risalat Dukturah. Jamieatan 'Am Darman
- Al'iislatiati. Albulushiu, Yaequb Bin Yusif Bin Eabdallah. (2016). Alealaqat Bayn Altadrib Wal'ada' Alwazifii Lileamilina: Dirasat Tatbiqiat Ealaa Shuwn Albilat Alsultanii Bisiltanat Eumaan. Risalat Majstayr. Jamieat Almnsurt.
- Bizan, Hanan Alsadq. 2013. 'Iidarat Almaerifat Watanmiat Alqiadat Al'iidariat Nahw Mustaqbalia. Maqal Fi Al'iinrniit Bitarikh 1/10/2018: www.Journal.Cybrarians.Info
- Hamid, Eamru. (2009). Taqyim Al'ada' Almuasisii Fi Alwahadat Alhukumiati. 'Aemal Multaqiat Wanadawat (Qyas Wataqyim Al'ada' Kamadkhal Litahsin Jawdat Al'ada' Almwssy). Alqahrt: Almunazamat Alearabiati Litanmiat Al'iidariati.
- Diri, Zahid Mahmud. (2011). 'Iidarat Almawarid Albashariati. Eamana: Dar Althaqafat Lilnashr Waltawzie.
- Alriysiu, Khadim Bin Saeid Bin Mahmd. (2014). Taqyim Dawr Majlis Alkhidmat Almadaniat Fi Tatwir Siasat Altawzif Fi Saltanat Eumaan. Risalat Majstayr. Jamieat Alqahirat.
- Eawda, 'Asma' Saeid Muhamad 'Ahmud. 2015. Altaelim Altanzimia Kamudkhil Nahw Tahsin Al'ada' Almuasisii Liljameiat Al'ahliati. Majalat Dirasat Fi Alkhidmat Alaijtimaeiat Waleulum Alansanyt: Eadad (38). Ja. 17.
- Aleisayiy, Salim Bin Khamis Bin Salm. (2010). Altakhtit Al'iistatijiit Litanmiat Almawarid Albashariat Fi Alqitae Alhukumii Bisiltanat Eumaan. Risalat Dukturah. Jamieatan Binha.
- Alfaeurii, 'Asma' Marawan. (2012). 'Athar Faeiliat 'Anzimat Takhtit Mawarid Almunazamat Fi Tamayaz Al'ada' Almwssy: Dirasat Tatbiqiat Fi 'Amanat Eamman Alkubraa. Risalat Majstayr. Jamieat Alshrq Al'awsat.
- Nasayratu, Farid Tufyq. (2005). Altakhtit Al'iistatijiit Wal'ada' Almwssy: Dirasatan Tahliliatan Liqitae Sinaeat Al'adwiati Al'urduniyati. Majalat Aleulum Al'iidariati. Mj. 32. E. 2.