



إعداد قيادات الصف الثاني وأثره على الولاء التنظيمي بوزارة

الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

صلاح بن صالح بن سالم التوبي

إشراف الدكتور

خالد محمد صلاح ماضي

2025م/1447هـ



إعداد قيادات الصف الثاني وأثره على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

صلاح بن صالح بن سالم التوبي

إشراف الدكتور

خالد محمد صلاح ماضي

2025م/1447هـ

الاجازة

إعداد قيادات الصف الثاني وأثره على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية

بسلطنة عمان 2023-2024

إعداد / صلاح بن صالح بن سالم التوبي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (22 / 10 / 2025م) وتم إجازتها.

المشرف الدكتور/ خالد محمد صلاح ماضي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. خالد محمد صلاح ماضي (مشرفاً)
2 د. محمد بطور (مُحكِّمًا)
3 د. هائل طشطوش (مناقش داخلي)
4 د. سالم الدرعي (مناقش خارجي)

الإقرار

إقرار الباحث

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

الباحث / صلاح بن سالم التوبي



التوقيع/

الإهداء

إلى من كانوا بعد الله تعالى سندي وركيزة رحلتي العلمية، أهدي هذه الثمرة المتواضعة عربون وفاء وامتحان، وتعبيراً عن تقديري العميق لكل كلمة دعم، ونبضة تشجيع، وبادرة محبة رافقتني في دربي الأكاديمي.

إلى والدتي الغالية التي تعد الدافع الأول لنيل الدرجات العلمية، وإلى سيدي الوالد القدوة الأقرب لي في القيادة العملية ؛ لكما مني دعاء لا ينقطع وشكر لا يزول.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت القوة الصامته خلف هذا الإنجاز؛ بوقوفها الصادق معي وتفانيها اللامحدود الذي مكنتني من مواصلة المسير بثبات ويقين.

إلى أبنائي الأحبة إبراهيم و محمد، أنتم أنوار قلبي وملهمو طريقي، أودع فيكم أحلامي وآمالي، وبكم أستمذ عزيمتي لأمضي في درب العلم والمعرفة.

إلى إخوتي وأخواتي، السند الدائم والرفقة الحانية، وجودكم في حياتي يجعل لكل إنجاز معنى أعمق وقيمة أسمى.

إلى أساتذتي وزملائي في ميادين الدراسة والعمل، الذين كانوا لي شركاء معرفة ورفاق درب، أشكر لكم كل لحظة صبر ومؤازرة.

وإلى كل من كان له أثر في دعمي، قريباً كان أو بعيداً، أهديكم هذا العمل بامتحان وفخر، فهو ليس ثمرة جهدي وحدي، بل حصيلة أياديكم البيضاء وتضحياتكم النبيلة.

الشكر والتقدير

أتوجه بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان لهم دور في دعمي ومساندتي خلال مسيرة هذه الدراسة، سائلاً الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم عني خير الجزاء.

بداية أعبر عن بالغ امتناني لـ **وزارة الأوقاف والشؤون الدينية** على ما قدمته من تعاون كريم وتسهيلات لإجراء هذه الدراسة بقيادة **معالي الدكتور محمد بن سعيد المعمرى وزير الأوقاف والشؤون الدينية** الداعم والمحفز الأول لتطوير المورد البشري بالوزارة، ولجميع موظفيها الذين أسهموا بوقتهم وجهدهم في تعبئة الاستبانات، فكان لمشاركتهم بالغ الأثر في إتمام هذا البحث.

وأخصُّ بالشكر والتقدير **أستاذي الفاضل الدكتور خالد محمد صلاح ماضي**، مشرف هذا البحث، الذي لم يدخر جهداً في توجيهي ورعايتي علمياً وفكرياً، فكان نعم الموجه والناصح والقوة، ويُعزى له الفضل الكبير بعد الله تعالى في كل خطوة خطاها هذا الباحث نحو إنجاز عمله.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى أسرة **جامعة الشرقية**، إدارةً وأساتذةً وزملاءً، على ما وفرته من بيئة علمية خصبة، ودعم أكاديمي متواصل، ساعد على إنجاز هذا العمل وإخراجه في صورته الحالية. وإلى كل من أسهم بقليل أو كثير في مسيرة هذا العمل، أرفع أسمى عبارات الشكر والعرفان، وأدعو الله أن يجزي الجميع خير الجزاء.

والحمد لله أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني وأثره على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات بواسطة استبانة مكونة من قسمين: الأول استمارة البيانات الأولية، والثاني يضم جزأين: استبانة إعداد قيادات الصف الثاني، واستبانة الولاء التنظيمي. طبقت على عينة ميسرة مكونة من (156) من قيادات الصف الثاني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. وبعد معالجة البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت إلى أن: مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان مرتفع بنسبة مئوية (63.75%) ومتوسط (3.55)، وقد جاء بُعد (الأنظمة والسياسات) في المرتبة الأولى بنسبة (65.25%) ومتوسط (3.61)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (التنمية المهنية) بنسبة (63.75%) ومتوسط (3.55)، وفي المرتبة الثالثة بُعد (التمكين) بنسبة (62.5%) ومتوسط (3.5). كما كشفت عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعداد قيادات الصف الثاني من خلال أبعاده (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين) على الولاء التنظيمي. وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: إنشاء وحدة متخصصة داخل الوزارة قائمة على منهجية مؤسسية واضحة تقيس الأثر بشكل دوري؛ معنية بتخطيط وإدارة برامج إعداد قيادات الصف الثاني، لضمان ولاءهم وجاهزيتهم للقيادة في إطار رؤية عمان 2040. كما قدمت الدراسة عدة مقترحات بدراسات مستقبلية لسد الفجوة المعرفية في مجال الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: إعداد قيادات الصف الثاني - الولاء التنظيمي - وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

سلطنة عمان

Abstract

This study aimed to identify the reality of preparing second grade leadership and its impact on organizational loyalty at the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Sultanate of Oman. The descriptive-analytical method was employed, and data were collected using a questionnaire consisting of two sections: the first was a demographic data form, and the second comprised two parts: the second grade Leadership Preparation Scale and the Organizational Loyalty Scale. The questionnaire was administered to a convenient sample of (156) second grade leaders at the Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Sultanate of Oman. After processing the data using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), the findings revealed that the level of preparing second grade leaders at the ministry was high, with a percentage of (63.75%) and a mean score of (3.55). The “Systems and Policies” dimension ranked first (65.25%, mean = 3.61), followed by the “Professional Development” dimension (63.75%, mean = 3.55), and third came the “Empowerment” dimension (62.5%, mean = 3.5). The study also revealed a statistically significant impact of second grade leadership preparation through its dimensions (systems and policies, professional development, empowerment) on organizational loyalty. Based on these findings, the study recommended establishing a specialized unit within the ministry, grounded in a clear institutional methodology that periodically measures impact, to plan and manage programs for preparing second grade leaders, ensuring their loyalty and readiness for leadership within the framework of Oman Vision 2040. Furthermore, the study proposed several suggestions for future research to bridge the knowledge gap in the current field of study.

Keywords: second grade Leadership Preparation – Organizational Loyalty – Ministry of Endowments and Religious Affairs – Sultanate of Oman

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	ملخص الدراسة
د	Abstract
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (1-12)	
2	1-1 المقدمة
3	1-2 مشكلة الدراسة
5	1-3 أسئلة الدراسة
5	1-4 أهداف الدراسة
6	1-5 أهمية الدراسة
8	1-6 فرضيات الدراسة
9	1-7 أنموذج الدراسة
10	1-8 مصطلحات الدراسة

12	1-9 حدود الدراسة
الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة (13 - 69)	
14	مقدمة الفصل الثاني
15	(2-1) المبحث الأول: إعداد قيادات الصف الثاني
34	(2-2) المبحث الثاني: الولاء التنظيمي
44	(3-3) المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها
الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها (70-84)	
71	مقدمة
71	(3-1) منهج الدراسة
72	(3-2) مجتمع وعينة الدراسة
75	(3-3) أدوات الدراسة
83	(3-4) المعالجات الاحصائية
85	(3-5) إجراءات الدراسة الميدانية
الفصل الرابع عرض النتائج وتفسيرها (86-95)	
الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات (96-110)	
97	5-1 مناقشة النتائج
107	5-2 التوصيات

108	5-3 مقترحات بدراسات مستقبلية
109	5-4 الخاتمة
المراجع (111 - 126)	
112	المراجع العربية
118	المراجع الأجنبية
121	الانترنت والمنشورات والتقارير
الملاحق (أ-ر)	
ب	ملحق (1) الاستبانة في صورتها الاولية
ج	ملحق (2) الاستبانة في صورتها النهائية
ح	ملحق (3) قائمة المحكمين

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
74	جدول (3-1) النسب المئوية لتوزيعات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
76	جدول رقم (3-2) يوضح توصيف ومرجعية الاستبانة المستخدمة
77	جدول رقم (3-3) يوضح العبارات التي أوصى المحكمون بحذفها
77	جدول رقم (3-4) يوضح التعديلات التي أوصى المحكمون بتعديلها أو استبدالها
79	جدول رقم (3-5) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة إعداد قيادات الصف الثاني ككل
79	جدول (3-6) الاتساق الداخلي لأبعاد استبانة إعداد القيادات الصف الثاني
79	جدول (3-7) الصدق والثبات لاستبانتي إعداد القيادات والولاء التنظيمي
80	جدول رقم (3-8) يوضح الصدق التكويني لاستبانة إعداد قيادات الصف الثاني
82	جدول رقم (3-9) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة الولاء التنظيمي
85	جدول (3-10) جدول ليكرت الخماسي للحكم على متوسطات ونسب المتغيرات
87	جدول (4-1) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لُبعد (الأنظمة والسياسات)
88	جدول (4-2) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لُبعد (التنمية المهنية)
89	جدول رقم (4-3) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لُبعد (التمكين)
90	جدول (4-5) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية إعداد قيادات الصف الثاني
91	جدول (4-6) الانحدار الخطي المتعدد لأثر إعداد القيادات على الولاء التنظيمي

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
9	نموذج الدراسة
74	شكل (3-1) النسب المئوية لتوزيعات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
90	رسم بياني (4-1) يوضح النسب المئوية لأبعاد إعداد قيادات الصف الثاني
92	(4-2) مدرج التوزيع التكراري للبواقي المعيارية
92	رسم (4-3) الاحتمالية الطبيعي للبواقي المعيارية
93	رسم بياني (4-4) يوضح انتشار البواقي للنموذج (فاعلية القرار)

الفصل الأول

إشكالية الدراسة

1-1 المقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 أسئلة الدراسة

1-4 أهداف الدراسة

1-5 أهمية الدراسة

1-6 فرضيات الدراسة

1-7 أنموذج الدراسة

1-8 مصطلحات الدراسة

1-9 حدود الدراسة

1-1 مقدمة:

في ظل التحديات الراهنة الناتجة عن التغيرات والتطورات المتسارعة في مختلف المجالات، تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها ضغطاً مستمراً لتحقيق التميز وضمان البقاء والاستمرارية. ويعد تحسين أداء العنصر البشري من أهم وسائل تحقيق هذا الهدف، إذ يمثل الموظف رأس مال استراتيجي يجب المحافظة عليه واستثماره بشكل عقلاني من خلال تطوير مهاراته وتحفيزه على تقديم أفضل أداء ممكن (محمد وعبد المؤمن، 2019).

لقد أصبح إعداد قيادات الصف الثاني محور اهتمام كبير، إذ يمثل هؤلاء الموظفون المديرون ورؤساء الأقسام حلقة وصل بين القيادة العليا والموظفين في الخطوط الأمامية، ويقومون بترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط قابلة للتنفيذ، وتحسين أداء المرؤوسين، وتقديم التغذية الراجعة والدعم الإداري لهم. ويسهم تأهيل هذه القيادات من خلال برامج التدريب والتطوير والتمكين في تعزيز مهاراتهم القيادية والإدارية، وتمكينهم من تحمل المسؤوليات المرتبطة بالمنصب واتخاذ القرارات الرشيدة التي تعزز الأداء المؤسسي واستقرار العمل (الحارثي، 2020; وادي ومنصور، 2018; درويش ومصطفى، 2018 ; Paul, 2024).

وفي سياق أثر إعداد القيادات، يأتي الولاء التنظيمي كمتغير مهم يرتبط مباشرة بالكفاءة المؤسسية واستقرار العمل. فالولاء التنظيمي يعكس ارتباط الموظف النفسي بالمنظمة، ويزيد من التزامه المهني وحرصه على جودة الأداء، كما يقلل من السلوكيات السلبية مثل التغيب أو الإهمال أو الشعور بالإحباط (سفيان، 2018 ; Harter et al., 2009)، ويزداد أهمية الولاء التنظيمي في ظل ظهور أجيال جديدة من الموظفين المدركين لقيمتهم السوقية، ما يجعل المؤسسات تواجه صعوبة في الاحتفاظ بالعاملين

الأداء، خصوصاً مع ارتفاع معدلات التنقل الوظيفي. لذلك، تعزيز الولاء التنظيمي يعد أداة رئيسية لضمان استقرار الأداء واستمراريته، لا سيما لدى قيادات الصف الثاني الذين يُعدون قادة المستقبل (Mehta et al., 2010; Martensen & Gronholdt, 2006).

وبالنظر إلى الدور الحيوي الذي تلعبه قيادات الصف الثاني في المؤسسات الحكومية وللأثر المتوقع أن يلعبه تعزيز الولاء التنظيمي لدى قيادات الصف الثاني، وباعتبار أن الولاء التنظيمي يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي واستقرار العمل ورفع مستوى الالتزام المهني بين العاملين، بما يدعم تحقيق أهداف تلك المؤسسات الاستراتيجية ويعزز قدرتها على تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية. تصبح دراسة إعداد هذه القيادات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان ذات أهمية خاصة، نظراً لاتصالها المباشر بالمواطن وللقيمة الكبيرة التي تحظى بها في وجدان الناس، باعتبارها المرجعية الأولى والأهم لديهم فيما يخص دينهم ومقدساتهم.

2-1 مشكلة الدراسة:

تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل مستقبل المنظمة وذلك لدورها الكبير في صياغة أهدافها وتحقيق مستهدفات خططها المستقبلية. ولعل تعدد أدوار القائد في المنظمات الحديثة جعل من الضروري الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني فيها، لتكون سندا لقيادات الصف الأول من جهة وقيادات مستقبلية للمنظمة من جهة أخرى (الحارثي، 2020). ولعل من أهم عوامل نجاح وفعالية أي منظمة وجود الطاقات الإبداعية لدى الأفراد العاملين فيها، حيث إن نجاح وفعالية وكفاءة هذه المنظمات يعتمد على استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وفعالية. وبمهارة من أجل نجاح هذه المنظمة. لذلك فإن فعالية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد والتدريب والتطوير فقط، بل تعتمد على درجة ومستوى انتماء

هؤلاء الأفراد والتزامهم بالمنظمات التي يعملون فيها (Mohammed and Rashid, 2023) . إن بعد المورد البشري، خصوصا في المنظمات الخدمية، الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما يملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية وما يتمتع به من ولاء وظيفي للمؤسسة، وهو ما يمكن أن يؤثر على أداء العاملين (الميلودي، 2022).

إن تأهيل وإعداد قيادات الصف الثاني يقود لنجاح المؤسسة، فاذا أدركت الإدارات أن تطوير القيادة المستقبلية يشكل أولوية، فإنها تبدأ في الاستعداد للأدوار المستقبلية. الأمر الذي سوف ينمي لديهم أفضل المواهب ويؤدي لتنمية مهاراتهم بحيث يجهزون أنفسهم لمناصب قيادية، مما يعزز الأداء العام للفريق (Paul, 2024)، وليس ذلك فحسب بل يؤثر في العديد من جوانب علاقة الفرد بالمؤسسة وقدرته الإنتاجية كما ونوعا.

كما أن الباحث قد لمس مؤشرا هاما لاحتمالية وجود مشكلة في الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوزارة، فمن خلال الإحصائيات المتوفرة في الموارد البشرية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية للأعوام 2022 / 2023 / 2024 تبين أن نسبة الاستقالات قبل السن الإجمالي 35,57%، ونسبة نقل الخدمة الى جهات أخرى 9,48%، ونسبة إنهاء الخدمة بالمساءلة الادارية 0,79%، أي مجموع النسبة 44,85% خرجوا من الخدمة قبل الوصول للتقاعد الإجمالي من نسبة الاستقالات بشكل كلي. لذلك فإن الباحث استشر هذه المشكلة، واتجه لصياغة مشكلة دراسته كمحاولة لإيجاد تصور لفهم هذه الظاهرة. وعلى ذلك فان مشكلة هذه الدراسة تتمحور في التعرف على مستوى إعداد قيادات الصف الثاني في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية وأثر ذلك على الولاء التنظيمي لديهم.

3-1 أسئلة الدراسة:

يمكن تحقيق هدف هذه الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما مستوى إعداد قيادات الصف الثاني في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان وأثره على الولاء التنظيمي لديهم؟

وتتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بأبعاده (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإعداد قيادات الصف الثاني بُعد (الأنظمة والسياسات) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإعداد قيادات الصف الثاني بُعد (التنمية المهنية) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإعداد قيادات الصف الثاني بُعد (التمكين) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان؟

4-1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال اتباعها لمنهجيتها العلمية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بأبعاد (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

2. تحليل أثر إعداد قيادات الصف الثاني بُعد (الأنظمة والسياسات) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان على الولاء التنظيمي.

3. تحديد أثر إعداد قيادات الصف الثاني بُعد (التممية المهنية) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان على الولاء التنظيمي.

4. الكشف عن أثر إعداد قيادات الصف الثاني بُعد (التمكين) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان على الولاء التنظيمي.

5-1 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية / النظرية:

- أهمية دراسة إعداد قيادات الصف الثاني باعتبار ذلك جزء من التخطيط الاستراتيجي لنجاح المؤسسات، وتشمل مراحل منظمة من اختيار القيادات المستقبلية، تدريبها، وتمكينها لأداء المهام قبل تعيينهم رسمياً (الحارثي، 2020). كما ان قيادات الصف الثاني تلعب دوراً حيوياً في ربط القيادة العليا بالموظفين، وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية، وتعزيز الثقافة الإيجابية في العمل، وصقل مهارات الموظفين، ورفع الروح المعنوية (دخيل الله، 2018؛ Paul, 2024)
- أهمية دراسة الولاء التنظيمي لدى قيادات الصف الثاني، باعتبار أهمية هذه الفئة في ظل التغيرات الحديثة في سوق العمل. حيث أصبح التنقل بين الوظائف أمراً شائعاً والسعي لتحسين الرواتب والظروف الوظيفية متزايداً (Mazur–Wierzbicka, 2021; Mehta et al., 2010).

- أهمية متغير الولاء التنظيمي حيث انه يعزز أداء الموظفين واهتمامهم بجودة العمل والمساهمة في قيمة المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية (Martensen & Gronholdt, 2006;) (Al Qarioti & Freih, 2009; Nuri, 2004)
- ندرة الدراسات المتخصصة في إعداد وبناء قيادات الصف الثاني (دخيل الله، 2018) خصوصا في البيئة العربية والعمانية - في حدود علم الباحث - مما يجعل هذه الدراسة مهمة لتوفير رؤية علمية تسد الفجوة المعرفية حول الموضوع.
- تقدم الدراسة معلومات علمية وتوصيات تقيد صانعي القرار في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لتطوير سياسات إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني بشكل فعال. بما يعزز كفاءتهم وقدرتهم على تنفيذ المهام، وهو جانب تعاني منه المؤسسات الحكومية والخاصة كما تشير بذلك الدراسات العلمية (الحارثي، 2020; العتيبي، 2021).

ثانياً: الأهمية العملية / التطبيقية:

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في عدة نقاط أهمها:

- تقدم الدراسة معلومات علمية وتوصيات تقيد صانعي القرار في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لتطوير سياسات إعداد وتأهيل قيادات الصف الثاني بشكل فعال. بما يعزز كفاءتهم وقدرتهم على تنفيذ المهام، وهو جانب تعاني منه المؤسسات الحكومية والخاصة كما تشير بذلك الدراسات العلمية (الحارثي، 2020; العتيبي، 2021).

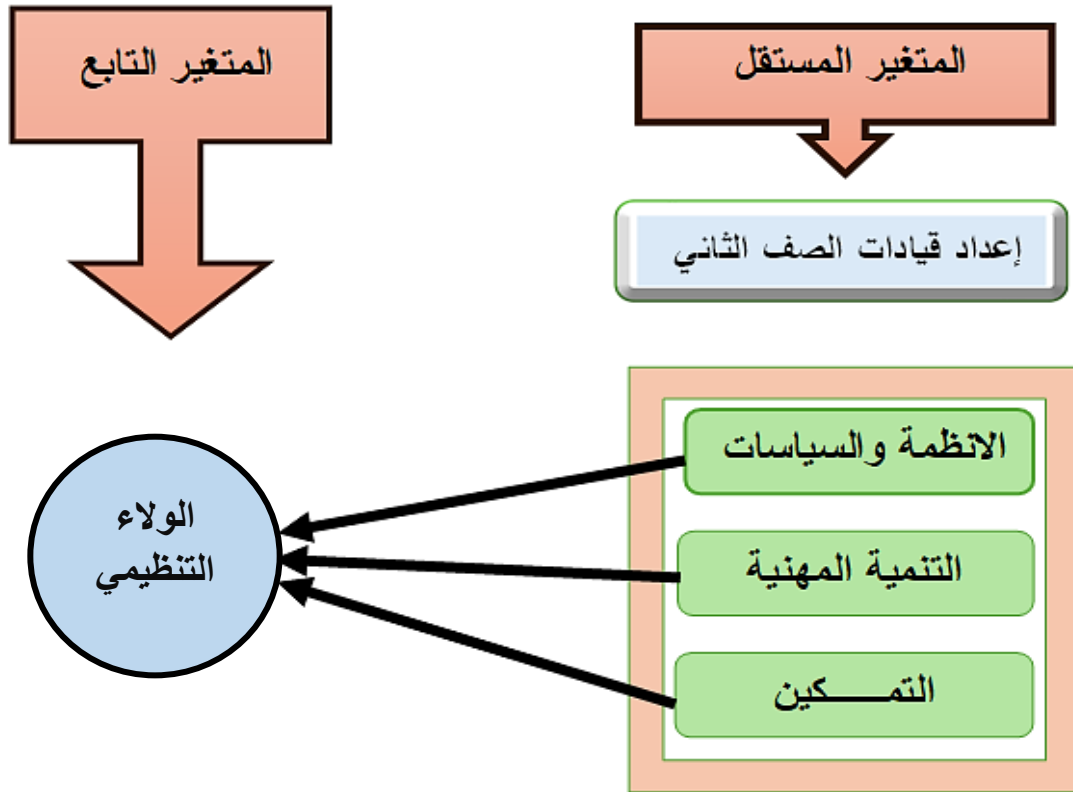
- تسهم الدراسة بما تقدمه من توصيات بناءً على نتائجها في تعزيز الولاء التنظيمي بين قيادات الصف الثاني، ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.
- يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية وتأهيلية للقادة المستقبليين، ودعم الاستمرارية المؤسسية والولاء التنظيمي، وبالتالي تحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الإنتاجية.
- ستوفر الدراسة استبانة علمية متخصصة لقياس مستوى تأهيل قيادات الصف الثاني، مع ضمان صدقها وثباتها، لتكون أداة متاحة للباحثين لإجراء دراسات مماثلة في القطاعات الحكومية والخاصة.

6-1 فرضيات الدراسة:

1. مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بأبعاده (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان مرتفع.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإعداد قيادات الصف الثاني بعد الأنظمة والسياسات على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإعداد قيادات الصف الثاني بعد التنمية المهنية على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإعداد قيادات الصف الثاني بعد التمكين على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

7-1 نموذج الدراسة:

قام الباحث بتصميم هذه الدراسة من خلال تحديد متغير إعداد قيادات الصف الثاني كمتغير مستقل، حيث سيقوم أولاً بدراسته منفرداً من حيث وصف واقعه في مجتمع الدراسة من خلال العينة المدروسة، ثم سيقوم الباحث بدراسة أثر إعداد القيادات كمتغير مستقل على متغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع. وهو ما يتضح في النموذج المرفق:



نموذج الدراسة: من إعداد الباحث

8-1 مصطلحات الدراسة:

قيادات الصف الثاني:

(أ) **التعريف الاصطلاحي:** ويتبنى الباحث للتعريف اصطلاحيا تعريف أبو سلطان (2016) والذي يتضمن: "هم الخلفاء المحتملين للمناصب الرئيسية في المؤسسات الإدارية المختلفة بحيث يتم تزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية ليكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، وشغل المناصب الرئيسية عند تكليفهم بذلك بهدف إيجاد موظفين بدلاء لشاغري الوظائف المهمة والمؤثرة في المؤسسة الإدارية بحيث اذا غادر أحد من الموظفين المؤثرين يكون البديل جاهز ليقوم بعمله دون أن ينعكس ذلك سلبا على العمل".

(ب) **التعريف الاجرائي:** يقصد بهم الباحث كل الموظفين الذين يتقلدون رسميا رئاسة أحد الأقسام، أو إدارة إحدى الدوائر بإحدى المؤسسات الحكومية وبالتحديد وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

إعداد قيادات الصف الثاني:

(أ) **التعريف الاصطلاحي:** يتبنى الباحث في التعريف الإصلاحي تعريف وادي ومنصور (2018) والذي يتضمن "إعداد الأفراد لشغل الوظائف التي تتفق مع قدراتهم وتدريبهم على الأعمال التي تناسب تخصصاتهم، وترقيتهم في المناصب القيادية وذلك ضمن برنامج تضعه الإدارة، مراعيةً فيه الحاجات المستقبلية من الأعمال، وحاجات الأفراد للتدرج في المسمى الوظيفي للمنظمة.

(ب) **التعريف الاجرائي:** يعرف الباحث إعداد قيادات الصف الثاني إجرائيًا بأنه الجهود المخططة والممنهجة في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية لتطوير وتأهيل مديرين الدوائر ورؤساء الأقسام، من خلال ثلاثة محاور رئيسية: الأنظمة والسياسات التنظيمية، برامج التنمية المهنية، عمليات التمكين الإداري،

بهدف تعزيز مهاراتهم القيادية والإدارية والفنية، وتمكينهم من أداء المهام الحالية والمستقبلية بفعالية، وضمان جاهزيتهم لتولي المناصب القيادية عند الحاجة. ويقاس باستبانة مقتبسة من سعود الحارثي (2020)، وتتضمن ثلاث محاور هي: الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين.

الولاء التنظيمي:

(أ) **التعريف الاصطلاحي:** ويتبنى الباحث اصطلاحاً تعريف هارتر وآخرون (Harter et al., 2009)، والذي يتضمن: "أن ولاء الموظف يُعد حالة نفسية، فهو يُميز علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي يؤثر على قراره بالبقاء فيها فولاء الموظف هو ارتباط نفسي بالمنظمة، بحيث يؤمن الموظف إيماناً راسخاً بأهداف المنظمة وقيمها وتطورها.

(ب) **التعريف الاجرائي:** يعرف الباحث الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه درجة ارتباط مديرون الدوائر ورؤساء الأقسام في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالوزارة، وحرصهم على تحقيق أهدافها وقيمها، واستعدادهم للمساهمة في نجاحها بما يتجاوز الالتزامات التعاقدية الرسمية، ويُقاس ذلك بمقياس الولاء التنظيمي من إعداد هاني جعارة (2010)، حيث تعكس درجة الفرد على المقياس مستوى ارتباطه النفسي، التزامه، وتوجهه نحو العمل داخل الوزارة.

9-1 حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: في العام 2023 الى 2024
- الحدود المكانية: يتحدد البحث مكانيا بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، سلطنة عمان.
- الحدود البشرية: يشمل البحث جميع العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية العمانية، من قيادات الصف الثاني من شاغلي مناصب رئيس قسم ومدير دائرة.
- الحدود الموضوعية:

يشمل البحث متغيري إعداد قيادات الصف الثاني والولاء التنظيمي بالإضافة للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي)، لتصبح حدود البحث كما في العنوان (إعداد قيادات الصف الثاني وأثره على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان 2023-2024م)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: إعداد قيادات الصف الثاني
- المبحث الثاني: الولاء التنظيمي
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

بما أن الإطار النظري وما يتضمّنه من معلومات أساسية ومفاهيمية وتراث الدراسات السابقة يمثل لأي دراسة مدخل أساسي لفهم الظواهر محل الدراسة، وعلى ذلك فإن الباحث في هذا الفصل سيقوم باستعراض الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وافراد مبحث لكل منها، وسيحاول من خلال ذلك تقديم المفاهيم والمعلومات الأساسية في كل متغير مثل تعريفها وابعادها واهميتها وغير ذلك، الجدير بالذكر أن المبحث الأول (إعداد قيادات الصف الثاني) يتضمن متغيرات فرعية تمثل الأبعاد الأساسية لعملية الإعداد حسبما اعتمد الباحث بناء على مرجعياته العلمية وهي الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين الإداري وهي مكونات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير، لذا سيقوم الباحث بتخصيص أجزاء من الاطار النظري لها.

من ناحية سيقوم الباحث أيضا خلال هذا الفصل باستعراض الدراسات السابقة التي أجريت في متغيرات الدراسة الحالية حيث سيتناول في الجزء الأول منها الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغير إعداد قيادات الصف الثاني منفرداً، ثم الدراسات التي تناولت محاور هذا المتغير في علاقتها بالولاء التنظيمي، يعقب ذلك تعقياً على هذه الدراسات عليها ومدى الاستفادة منها في الدراسة الحالية وتحديد موقع الدراسة الحالية منها وما ستضيفه إلى هذا التراث العلمي سدا للفجوة المعرفية في هذا الحقل.

المبحث الأول

(2-1) إعداد قيادات الصف الثاني

تمهيد:

تشهد المؤسسات والمنظمات حركة تغيير وتطور هائلة، وسريعة في كافة المجالات، الأمر الذي يحتم على الإدارات لضمان استدامتها إعداد قيادات جديدة مرنة، على درجات عالية من الكفاءة الإنتاجية قادرة على قيادة عملية التنمية (قرملة، 2021). لذا أصبح بناء وتجهيز صف ثاني من القيادات الإدارية هاجساً يورق المؤسسات من القطاعين العام والخاص على حد سواء، فقد غدا موضوع معرفة كيفية ومناهج إعداد هذه القيادات وآليات وخطوات إعدادهم هما يشغل الإدارة العليا والقائمين على استثمار وتنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وسط تحديات عالمية وإقليمية ومحلية بالغة التعقيد (أبو زهير، 2020).

مفهوم أعداد قيادات الصف الثاني :

القيادة موضوعٌ يحظى باهتمامٍ كبيرٍ في الإدارة والأعمال والمنظمات المجتمعية. يعلم الجميع أن القيادة موجودة، لكن قليلين هم من يستطيعون تعريفها. وعموماً فإن القيادة تعني التأثير على الموظفين أو الأعضاء أو "التابعين" لتحقيق أهداف المنظمة أو المجموعة. ووفقاً لقاموس التراث الأمريكي، فإن القيادة هي "المعرفة والمواقف والسلوكيات المستخدمة للتأثير على الناس من أجل تحقيق مهمة مرغوبة". بعبارة أخرى، القيادة هي عملية التأثير وإقناع الناس بمهمة أو رؤية ما، حتى يعملوا على تحقيقها.

ويرى عوض (2014) إنها عملية إعداد أشخاص تتوافر فيهم صفات قيادية معينة يتوقع لهم أن تنمو وتتوسع قدراتهم بمرور الوقت حتي يصبحوا قادة ممتازين، فإن إدارة المواهب هي عملية مستهدفة لاكتشاف ذوي الصفات القيادية بصورة مبكرة ووضعهم في البيئة الملائمة وتدعيمهم بكافة الأدوات والصلاحيات للسير في مسار وظيفي قيادي متميز .

بينما يرى حمايل (2012) أنها عملية تكوين وتربية القادة، وتمكينهم من امتلاك مهارات وقدرات فنية، مع التجديد والتحديث المستمر للكفايات والمهارات، والقدرات القيادية والإدارية، لتحقيق التنمية البشرية المستدامة للنظم المؤسسية للمساهمة في تحقيق أهدافها وأدائها، والمحافظة على خدماتها ومكتسباتها ". وأيضاً تعرفها قرملة (2016) بأنها: جهود منظمة ومدروسة من قبل المؤسسة، تهدف لضمان استدامة القيادات في الوظائف القيادية، والحفاظ على رأس المال المعرفي، الفكري، وتطويره للمستقبل، وتحفيز العاملين. كما تعرفها أيضاً الفنتوخ (2021) هي عملية مخططة ومستمرة وشاملة للوظائف القيادية والمرشحين لشغلها في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وتهدف لضمان استمرارية الأداء الفعال في المنظمة.

ويرى الباحث أن إعداد قيادات الصف الثاني عبارة عن مجموعة من الجهود والإجراءات المنظمة والمخططة التي تنفذها المؤسسة لاكتشاف ذوي القدرات القيادية، وصقل مهاراتهم الإدارية والفنية، وتمكينهم عبر أنظمة وسياسات داعمة وبرامج للتنمية المهنية والتدريب المستمر، بما يضمن استدامة القيادات في المناصب العليا، والمحافظة على رأس المال المعرفي للمؤسسة وتطويره. ويهدف هذا الإعداد إلى تأهيل قيادات بديلة قادرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الرشيدة، وبما يعزز مرونة المؤسسة وفعاليتها في مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أهمية وأدوار قيادات الصف الثاني:

من الواجب على المؤسسات أن تعمل على تنمية الموارد المتاحة خاصة البشرية لديها، وذلك لأن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات ليست تزويدها بما تحتاج إليه من قوى عاملة بقدر ما هي في تنمية وتطوير وترشيد واستغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحالية، لتتمكن من النهوض بأعبائها الوظيفية وبالواجبات الموكلة إليها (العتيبي، 2021)

إن أهمية إعداد قيادات الصف الثاني ترجع لارتباطها بمسيرة الموظف المهنية، حيث تمثل نوع من التدريب والإعداد لتحمل المسؤوليات التي يضيفها عليه المنصب. كما ان إعداد القادة يطور أداء المؤسسة ويحقق لها استدامة النجاح، ويحميها من الفراغ المفاجئ الذي ينتج من غياب قيادة حالية (عبد المعز، 2021).

إن قيادات الصف الثاني لا تقل أهمية عن قيادات الصف الأول؛ فهم يساهمون في إعداد الدراسات والخطط الاستراتيجية، وتتابع آليات تطبيقها، وتترأس اللجان وفرق العمل، وتعد التقارير لقيادات الصف الأول، وكلما كانت أعمال وإنجازات قيادات الصف الثاني دقيقة وغنية بالمعلومات تكون قرارات قيادات الصف الأول أكثر دقة وفاعلية، وبذلك يشكل كل الطرفين فريق عمل متكامل في إدارة المؤسسة (دروش ومصطفى، 2018).

القدرات التي ينبغي إكسابها قيادات الصف الثاني:

إعداد القيادات المستقبلية ذات الكفاءة والاستيعاب للتحويلات والتحديات التي أبرزتها التحويلات الاقتصادية والسياسية يعتبر من أهم ما يجب التركيز عليه، ولذلك يتطلب أن تكتسب القيادات المستقبلية مجموعة من القدرات؛ لتكون جاهزة ومستوعبة لهذه التحويلات والتحديات ، ولعل من أهم تلك القدرات ما يلي :

- القدرة على بلورة السياسات ، وتحديد الأهداف.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة.
- القدرة على التنفيذ بكفاءة، وفعالية.
- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي.
- القدرة على التعاون مع الغير.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد(قرملة، 2016).

الفوائد من إعداد قيادات الصف الثاني:

إنه لمن الضروري الاهتمام بتطوير رأس المال البشري؛ لبناء قيادات الصف الثاني حتى تكون جاهزة للقيام بدور قيادة الصف الأول عند الحاجة إليها (أبو سلطان، 2016). الأمر الذي يترتب عليه العديد من الفوائد والمكاسب للمؤسسات ، يورد في هذا الصدد المسعودي والقرشي (2021)، بعض الفوائد

التي يرى أنها تعود على المؤسسة اذا عملت باهتمام على إعداد قيادات الصف الثاني للمستقبل ،
ويخصاها في الآتي:

- تكون في إطار سياسات واستراتيجيات المنظمة واحتياجها المستقبلي.
- تمثل ضمان دمج ثقافة القادة الذين يتم إعدادهم قادة المستقبل في ثقافة وقيم واتجاهات المنظمة.
- توفر ضمان الحفاظ على أسرار المنظمة من حيث الابتكارات والاختراعات والمعلومات وغيرها.
- تؤدي إلى بناء درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى قادة المستقبل في منظماتهم.
- تزيد من الثقة بين المديرين وقيادات الصف الثاني .

أسباب ودواعي إعداد قيادات الصف الثاني:

وترجع أهمية ذلك في المقام الأول إلى أهمية القيادة نفسها، حيث تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل مستقبل المنظمة وذلك لدورها الكبير في صياغة أهدافها وتحقيق مستهدفات خططها المستقبلية. ولعل تعدد أدوار القائد في المنظمات الحديثة جعل من الضروري الاهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني فيها، لتكون سندا لقيادات الصف الأول من جهة وكقيادات مستقبلية للمنظمة من جهة أخرى (الحارثي، 2020)،

ولذا توجد أسباب كثيرة تجعل من إعداد قيادات الصف الثاني نشاطاً أساسياً لأي منظمة وشرطاً من شروط نجاحها وهذه الأسباب ترجع إلى ما يورده العتيبي (2021) وأبو زهير (2022) والمتمثل فيما يلي:

- إيجاد قيادات من الصف الثاني يخفف من أعباء القيادات الحالية، ويجنب الارتباك الذي يحدث عند الإحالة إلى سن التقاعد، أو ترك العمل.

- الإعداد العلمي السابق لشاغلي معظم الوظائف الإدارية يستلزم الاهتمام ببرامج الإعداد والتنمية.
- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف القيادية والحاجة المتزايدة إليهم والمشكلة هنا تتمثل في التغلب على العجز في إعداد القادة الإداريين.

- ارتفاع معدل الدوران في الوظائف العليا بسبب ترك العمل بحثاً عن فرص أفضل داخلياً أو خارجياً.

- إهمال إعداد قيادات الصف الثاني يؤدي إلى فراغ قيادي يسبب تولي أفراد غير مؤهلين للقيام بمهام عمل لم يتم إعدادهم لها أصلاً.

○ إضافة إلى ذلك فقد ورد في (Workplace Safety North, 2015) أن أسباب ودواعي سعي المنظمات واهتمام قيادتها العليا بإعداد قيادات الصف الثاني للمستقبل، أمر حيوي لصحة الشركة على المدى الطويل، وقد حدد هذا الدليل عدة جوانب باعتبارها من النقاط التي تجعل هذا الأمر بهذا القدر من الأهمية والحيوية، من المهم أن يكون لدينا خط قيادي للاستدامة، وكذلك من أجل النمو الذاتي للقائد الأعلى، وتمثل تفويض أفضل للعمل ويمكنهم التركيز على الأشياء ذات الأولوية العالية المهمة لنموهم.

أسس إعداد قيادات الصف الثاني:

غالبًا ما يبرر القادة افتقارهم إلى التخطيط للخلافة بزعم أن منظماتهم لا تمتلك برنامجًا رسميًا. ومع ذلك، فإن الإقناع والشغف بتطوير الآخرين يمكن أن يكون أكثر فعالية من البرامج والعمليات المنظمة. حتى برامج المواهب المصممة جيدًا يمكن أن تفشل إذا لم يمتلكها القادة أو يؤمنوا بقيمتها. ويرى في ذلك

بيول (Paul, 2024) إن القيادة بالقدوة هي المفتاح، وخاصة عندما لا تزال السياسات والعمليات قيد الإنشاء يمكنك ممارسة ما يلي:

- تطوير المهارات والكفاءات والسلوكيات الأساسية لقادة الصف الثاني يبدأ الأمر بالذات. ابدأ بالتفويض دون التخلي عن المساءلة أو التهرب منها. هذه المهارة هي حجر الزاوية للقيادة الفعالة، والتي تنطوي على تكليف الآخرين بالمسؤوليات مع تمكينهم من تولي المسؤولية واتخاذ قرارات مستتيرة. يشجع هذا النهج قادة الصف الثاني على تفويض وتمكين فرقهم، وتعزيز التعاون، وخلق ثقافة المساءلة والملكية. القيادة الفعالة لا تتعلق فقط بالأداء الفردي؛ يتعلق الأمر بتمكين الآخرين من النجاح والوصول إلى إمكاناتهم الكاملة.
- تدريب القادة من الصف الثاني على قوة التركيز وتحديد الأولويات.
- تشجيع القادة من الصف الثاني على قيادة الابتكار وقيادة مبادرات التغيير ضمن مجالات مسؤوليتهم وتعزيز عقلية النمو والاستعداد لتحدي.
- التأكيد لهم على أهمية القادة من الصف الثاني في تشكيل والحفاظ على ثقافة تنظيمية إيجابية.
- شجعهم على أن يكونوا قدوة لفرقهم، وأن يجسدوا القيم والمبادئ التي تحدد هوية المنظمة.
- بناء تجارب تطوير القيادة: قد لا تتمتع المنظمات دائماً بالمساحة والموارد اللازمة لتشغيل برامج تطوير القيادة المنظمة. لذلك، من الأهمية بمكان إنشاء تجارب تطوير القيادة. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ. إعطاء قيادات الصف الثاني الفرص لقيادة مشاريع التحول الرئيسية.

ب. تعريضهم لمهام صعبة مع مواعيد نهائية ضيقة.

ت. السماح لهم بإدارة العمليات في غياب قادة الصف الاول، وتزويدهم بخبرة قيمة.
ث. تضمين خبرات مثل فرص التحدث، وكتابة المقالات، والمشاركة في الإجتماعات والمناقشات وغيرها.

ج. تشجيعهم على المشاركة في التقييمات والمسابقات الخارجية مع نظراءهم من خارج المؤسسة.
ح. المحافظة على الاتصالات مع المواهب الراحلة وقدم الدعم لها أثناء تقدمها في حياتها المهنية.

دور القيادات العليا في بناء قيادات الصف الثاني من القادة:

على القيادات الإدارية العليا مسؤولية هامة في شأن تكوين القيادات البديلة، إن تجهيز الصف الثاني لتولي المسؤولية حين يحين الوقت أمر هام للغاية لضمان استقرار ونمو واستمرار المنظمة. ومن الأدوار التي تقوم بها القيادات الإدارية العليا ما يلي (أبو زهير، 2022):

- نشر ثقافة الإحلال والتجديد: هي الفناعة بين كل أعضاء المنظمة بأن الإحلال مسألة طبيعية ومطلوبة في الوقت ذاته.
- المتابعة الانتقالية: على القيادة العليا متابعة القيادة الوسطى وغيرهم من شاغلي مختلف الوظائف بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل. ويتم تكوين بنك معلومات جاهزة.
- الإعداد التدريبي الرسمي: اعتماد خطة للتدريب الرسمي للقيادات الواعدة.
- تنظيم ورش عمل للقيادات المرتقبة: بحيث تتضمن جرعات تنقيفية وتدريبية، ومواقف وحالات عملية تتطلب اتخاذ قرارات وحل مشكلات.
- التجهيز لتعيين القائد البديل: التحضير القانوني والإجرائي، النفسي والذهني للقائد والمنظمة.
- مساندة القائد البديل: المساندة بالمشورة دون فرض الوصاية على القائد الجديد.

معوقات إعداد قيادات الصف الثاني:

- وجود قيادات بالمؤسسة ترى أن إعداد القيادات الشابة يعتبر تهديدا لموقعها.
 - الأسلوب التقليدي اللامنهجي.
 - الأنظمة والقواعد والإجراءات الإدارية والمالية المقيدة لبرامج التطوير والتعيين والترقية.
 - الإدارة بأسلوب إدارة الأزمات.
 - عدم الرغبة في التفويض.
 - عدم وضوح الرؤية حول طبيعة التحديات التي تواجه المنظمة والمهارات اللازمة للتعامل معها.
- (صالح، 2014).

الآثار السلبية لإهمال إعداد قيادات الصف الثاني:

على الرغم من أهمية إعداد قيادات المستقبل من قادة الصف الثاني، إلا أنه وكما يرى العتيبي (2021) (دخيل الله، 2018) البحث اللحظي عن قيادة عند الفراغ دون الإعداد المسبق مشكلة تقود إلى الارتباك وسوء الأداء. وعلى هذا فإن صالح (2014) يورد بعض النقاط باعتبارها أثارا سالبة تترتب على إهمال إعداد قيادات الصف الثاني للقيادة المستقبلية، حيث تتمثل تلك الجوانب السلبية في الآتي:

- الفراغ الإداري.
- تولي أفراد غير مؤهلين.
- تأثر معنويات العاملين وأدائهم والمستفيدين من الخدمات المؤسسة.
- غياب القدوة الحسنة التي تصاحب القيادات المميزة.

- بطء تقديم الخدمة وتعقيدها.
- تبييد الجهود الرامية الى تطوير المؤسسات.
- اهدار للموارد المالية والبشرية المتاحة.

وعلى الرغم من أن غياب عمليات الإعداد للقادة له آثارا سلبية على المؤسسة أمر يبدو ظاهراً ، إلا أن هناك مؤسسات تولي هذا الموضوع قدراً من الأهمية، هناك جوانب قد تؤدي إلى ذات الإثارة رغم عمليات وبرامج الإعداد لقيادات المستقبل، تتمثل بحسب بيول (Paul, 2024) في:

- **التوقيت المناسب للخلافة القيادية:** إن الافتقار إلى التوقيت الاستراتيجي يمكن أن يعطل الاستمرارية والاستقرار داخل المنظمة ويعرض نقل المعرفة والخبرة المؤسسية للخطر بدون خليفة مستعد، يمكن أن يترك الرحيل المفاجئ للقادة الرئيسيين فجوات كبيرة في القيادة.
- **التخطيط غير الفعال لتولي القيادة:** يمكن أن يؤدي إلى تشويه سمعة المنظمة، خاصة إذا كانت انتقالات القيادة فوضوية أو مثيرة للجدال، يمكن أن يؤدي هذا إلى تآكل الثقة فيها.

أبعاد إعداد قيادات الصف الثاني:

بحسب الدراسة الحالية فإن الباحث قد حدد محاور إعداد قيادات الصف الثاني بثلاثة محاور هي: (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين)، حيث استند في ذلك على دراسة سعود الحارثي (2020)، حيث سيقوم باستخدام ذات الاستبانة التي استخدمها، وسيحاول في هذا الجزء من إيراد بعض المعلومات عن هذه المحاور الثلاث:

أولاً: الأنظمة والسياسات:

تُعدّ الأنظمة والسياسات أساسيةً للأداء، حيث معايير وعمليات فعّالة وشفافة لتعيين الموظفين وترقيتهم وتحديد أنظمة مكافآتهم. ومن المرجح أن تُسهم هذه السياسات في ضبط علاقات الموظفين، وسلوكهم، وتوظيفهم، وفصلهم، وترقيتهم، بما يُمكنهم من ممارسة صلاحياتهم ومسؤولياتهم (Dzogbede & Asimah, 2020).

تعريف الأنظمة والسياسات: يمكن تعريف السياسة المؤسسية بأنها خطة عمل تتخذها المؤسسة، واستنادًا إلى التعريف السابق، يشير تصور السياسات المؤسسية إلى موقف الموظف تجاه السياسات المؤسسية الموضوعة (Naikote & Bakkabulindi, 2011) وتورد (طراد، 2022) تعريف البورد العالمي للتنمية البشرية (2022) السياسات الإدارية بأنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي توضع لتستهدى بها مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذها.

أهمية الأنظمة والسياسات:

يرى دزوجبيدي وأسيماه (Dzogbede & Asimah, 2020) انها تُشكل الإطار الثقافي الذي يُؤدى إلى إدارة المؤسسات، ويمكن للسياسات أن تُنشئ وعيًا لدى الموظفين بضرورة تحقيق أهداف العمل بأفضل طريقة ممكنة وأخلاقية، وفي هذا الصدد ينقلان عن بعض المصادر أن السياسات ليست ضرورية فقط للإدارة المؤسسية الفعّالة، ولكن أيضًا لضمان استدامة جميع الأنظمة والتحول المؤسسي، وبالتالي توفر السياسات دعمًا رسميًا لكل إجراء ونشاط تقوم به المنظمة ولضمان نجاحها يجب توصيلها وبرمجتها وتقييمها ومراقبتها (Dzogbede & Asimah, 2020) ، وتعتمد جودة تقديم الخدمات على الهيكل التنظيمي

والإدارة والعاملين في تطبيق السياسات التي تُوجّه أنشطة الموارد البشرية، ويمكن قياس فعالية السياسات في أي منظمة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها (Dzogbede & Asimah, 2020).

مواصفات السياسات الإدارية الجيدة:

إن للسياسات الإدارية الجيدة مواصفات يجب أن تتوفر فيها حتى تكون مفيدة ومجدية، ويمكن لنا إيجاز أهم هذه المواصفات فيما يأتي (إبراهيم، 2011):

1. **الوضوح:** السياسات الإدارية يجب أن تكون واضحة ومفهومة للجميع.
2. **الشمول:** السياسات الإدارية يجب أن تتصف بالشمول لكافة مجالات وظائف المنشأة.
3. **التكامل:** السياسات الإدارية يجب أن تكون متكاملة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة وسياساتها.
4. **الاستقرار النسبي:** السياسات الإدارية يجب أن تكون مستقرة نسبياً، فلا يتم تغييرها بشكل مستمر.
5. **المرونة:** السياسات الإدارية يجب أن تتصف بالمرونة حتى تكون قابلة للاستدامة والتكيف مع الظروف.

فوائد السياسات الإدارية الجيدة:

إن السياسات إذا أحسن صياغتها وإعدادها، ومراعاة ضرورة توافر الشروط الجيدة عند هذه الصياغة، فإنها يمكن أن تؤدي إلى الكثير من الفوائد والمنافع للمنظمة، نورد منها ما يورده نايكوتي وباكابوليندي، (Naikote & Bakkabulindi, 2011) وهي:

- تعتبر بمثابة أداة لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأقسام والعاملين.

- تقلل من الجهد الإداري في التوجيه والإرشاد وتوفير الوقت.
- تساعد على جعل عملية تفويض السلطة أكثر فعالية.
- تمثل نوعاً من الرقابة غير المباشرة على العمل.
- تساعد على سرعة اتخاذ القرارات في كل مستوى إداري.
- تقلل من عنصر عدم التأكد في اتخاذ القرارات اليومية المتكررة.
- تعالج مشكلات المقاومة أو الرفض من قبل العاملين بها.
- تمثل إجابة سبق تحديدها للمشكلات الروتينية المتوقعة.
- تساعد على التقليل، أو تجنب القرارات المترددة أو الرديئة.

ثانياً: التنمية المهنية:

لا يتحقق نجاح أي منظمة إلا بتدريب وتطوير قواها العاملة، فالتدريب المستمر ضروري للتنمية المهنية للموظفين، ومن المهم الاستفادة من فرص التنمية المهنية التي توفرها لهم منظماتهم، التنمية المهنية مصطلح أساسي يُستخدم لتعريف المعارف والمهارات والكفاءات التي يكتسبها الموظفون لأداء عملهم بفعالية وتحقيق هدف المنظمة، فالتنمية المهنية المستمرة هي عملية تعلم وتطوير مستمرة، وهو "مستمر" لأنه ممارسة تعلم مدى الحياة؛ و"مهني" لأنه يساعد على تطوير الكفاءات المهنية، و"تطوير" لأنه أداة فعالة لتحسين الأداء والنمو المهني. التطوير المهني المستمر هو إجراء لاكتساب المعرفة ذات الصلة طوال الحياة (Singh & Singh, 2021).

تعريف التنمية المهنية:

ويعرفها أوتشولا (Ocholla, D.N., 1995) المذكور في (Singh & Singh, 2021) التنمية المهنية عملية مستمرة لاكتساب المعرفة والمهارات، ويساعد التطوير المهني على سد فجوة القدرات الحالية والمتوقعة، ويمكن الحصول عليه إما بالتعليم أو التدريب.

كما يُعرفها سواروب وفيرما (Swaroop & Verma, 2024) بأنها: "عملية تعلم مستمرة مدى الحياة، وهي عملية مستمرة لاكتساب معلومات ومهارات جديدة، يعود التطوير المهني بالنفع على الفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث يُطور الفرد معارفه، ويحصل على أحدث المعلومات، ويتعلم مهارات جديدة؛ كل هذا يُحسن الأداء الوظيفي، ويُقلل من ضغوط العمل، ويُعزز الرضا والولاء التنظيمي.

بينما يعرفها سينغ وسينغ (Singh & Singh, 2021) بأنها: هي النشاط الذي يكتسب من خلاله المهنيون المعارف والمهارات والقدرات والخبرات الجديدة اللازمة لأداء مهنتهم بكفاءة. ويشمل ذلك اكتساب المعرفة الحالية والكفاءة وتطوير المهارات وفرص التعلم والتقدم الوظيفي.

ويرى الباحث أن التنمية المهنية عبارة عن عملية مستمرة ومخططة تستهدف صقل قدرات الموظفين وتزويدهم بالمعارف والمهارات الحديثة، من خلال التعليم أو التدريب أو فرص التعلم المختلفة، بما يضمن تحسين أدائهم الوظيفي، وتقليل ضغوط العمل، وتعزيز رضاهم وولائهم للمؤسسة، إلى جانب إسهامها في تطوير رأس المال البشري ودعم استمرارية المؤسسة وفعاليتها.

أهمية التنمية المهنية للموظفين:

تدريب القادة على ممارسة القيادة أصبحت اليوم ضرورة لا بد منها ، ولهذا لا بد من إعداد برامج دقيقة وغنية لتأهيل هؤلاء القادة لتمكينهم من القيام بواجباتهم القيادية بصورة أكثر فاعلية (الزغبى، 1994).

لا بد أن يكون الغرض الأول في المؤسسات الكبيرة جعل إدارة التدريب على القيادات تحت إدارة مدير كفوء، فالقيادة كما ترى نظرية التعلم يمكن تعلمها وتعليمها، وأن القائد يصنع أكثر مما يولد، مما يدعونا للتأكيد على الاهتمام بتدريب القادة وخاصة الجدد منهم (الزغبى، 1994).

إن للتنمية المهنية تأثير إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم، إذ تساعد على تعزيز ثقتهم بعملهم، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم وولاءهم الوظيفي، وأدائهم، وإنتاجيتهم، ومعنوياتهم العامة.

كما يعزز التطوير المهني مهارات الموظف ومعارفه، ويكسبه التقدير (Swaroop & Verma, 2024) ، كما تساهم في تخفيف حجم الإشراف الإداري المباشر على قيادات الصف الثاني، كما تعد استثماراً في الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة (دخيل الله، 2018).

ووفقاً لمسح شمل أكثر من 2000 موظف، فإن المؤسسات التي تقدم فرص التنمية المهنية لديها موظفون أكثر انخراطاً في عملهم بنسبة 15%. ومعدلات احتفاظ أعلى بنسبة 34% مقارنةً بالمؤسسات التي لا تقدم فرصاً مماثلة. يمكن أن يكون التطوير المهني عاملاً أساسياً في بناء فريق أقوى (Swaroop & Verma, 2024).

أنواع وطرق التنمية المهنية:

يتخذ تدريب وتطوير الموظفين أشكالاً متعددة، بما في ذلك التدريب أثناء العمل، والتدريب الصفي، والتعلم الإلكتروني، والتدريب العملي، والتوجيه، والتناوب الوظيفي، وقد تختلف فعالية هذه الأساليب التدريبية تبعاً لنوع المهارات أو المعارف التي يتم تطويرها، وخصائص المتدرب، والسياق التنظيمي (Swaroop & Verma, 2024)، ومن طرق التدريب والتنمية المهنية للقيادات الجديدة (رشوان، 2010): الملاحظة والخبرة الشخصية العارضة وتعني التعلم عن طريق ملاحظة القادة، ومن الخبرات الشخصية في الجماعات، وبالطرق الشكلية لنقل المعلومات وتعليم المهارات: عن طريق المحاضرات والمناقشات ودراسة الحالات والتدريب العملي على القيادة، كما يُعد محتوى التدريب بُعداً مهماً آخر في تدريب وتطوير الموظفين حيث يجب أن يتوافق محتوى برامج التدريب مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن يُلبى احتياجات وتفضيلات المتدربين المحددة (Swaroop & Verma, 2024).

ثالثاً: التمكين الإداري:

في العقود الماضية، سادت فكرة التبعية كنموذج إداري تقليدي، مما مهد الطريق لأساليب أكثر ديمقراطية، بما في ذلك اتخاذ القرارات التشاركية. المفهوم الأساسي لأنماط الإدارة المختلفة هو التمكين، الذي يمنح الموظفين القدرة على تحمل المسؤولية (Al Naggar, 2022).

تعريف التمكين:

ويُعرّفه النقر (Al Naggar, 2022) بأنه منهج لإدارة شؤون الموظفين يُمكن أعضاء المجموعة من ممارسة صنع القرارات المتعلقة بالشؤون اليومية في مكان العمل". كما عرّف بأنه "عملية اكتساب السلطة واتخاذ القرارات ومنح الثقة للموظفين بما يُساعد على وضع الخطط والبرامج وإعداد السيناريوهات اللازمة

لتطوير قدرات الأفراد القيادية داخل المؤسسات، وتوظيف هذه القرارات لتحسين أداء الموظفين وسلوكهم، بما يزيد من إنتاجية المؤسسة. بينما يعرفه الأجيل (Alagele, 2018) بأنه هو قرار بمنح الحرية للموظف لإظهار قدرته على العمل ضمن كفاءاتٍ معينةٍ لا تزال ضمن نطاق التوصيفات الوظيفية لتحقيق الأهداف".

ويرى الباحث أن التمكين عبارة عن عملية إدارية تهدف إلى منح الموظفين السلطة والثقة والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم اليومية ضمن حدود اختصاصهم الوظيفي، بما يعزز قدراتهم القيادية، ويُسهم في تحسين أدائهم وسلوكهم، ويرفع من كفاءتهم الإنتاجية ويجعلهم أكثر التزامًا بأهداف المؤسسة".

أهمية ودور التمكين في تطوير المؤسسة:

إن التمكين الإداري أحد الأساليب الإدارية الحديثة والمتنوعة المناسبة لعمليات التغيير في البيئة. ويزيد قدرة المؤسسة على التطوير الذاتي المستمر. ويتم من خلال تبني ممارسات وأساليب تشجع على تمكين الموظفين كممثلين للسلطات، وتعزز قدراتهم الإبداعية والابتكارية ومهارات التأمل الذاتي (Hassan, et al., 2019).

كما أنه ولكي تكون مؤسسات الخدمة العامة أكثر ملاءمة وتكيفًا للمتغيرات الحالية، وأكثر تقدمًا وقدرة على تحقيق الكفاءة والفعالية، يتعين عليها تطبيق التمكين الإداري على مواردها البشرية (Naggar, 2022). إن التمكين عنصرًا حيويًا وجوهريًا في الإدارة العامة وأسلوب لتحسين الأداء، وسياسة تزيد من الحلول الإبداعية لأي أخطاء (Wulandari, 2020). ويعد أحد أهم أساليب المنظمات المعاصرة لمواجهة تحديات السوق والمنافسة والعولمة والجودة في بيئة العمل (Hassan, et al., 2019).

وفي هذا الصدد تؤكد دراسة اليافعي وبالي (2023) أن للتمكين الإداري علاقة إيجابية مع الأداء الوظيفي، و كذلك علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والسلوك الإبداعي في العمل، وتشير دراسة غربي (2016) أن التمكين له علاقة موجبة بالأداء الوظيفي.

يورد حسن وآخرون (Hassan, et al., 2019) قائمة لأهم أهداف التمكين من خلال اطلاعهم

على العديد من الأبحاث والدراسات حيث جاءت على النحو التالي:

- يُساعد الموظفين على المساهمة والمشاركة في صنع القرار .
- يُساعد الموظفين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار رؤسائهم لحلها.
- يُحسن جودة الأداء الوظيفي للموظفين.
- يُخفف من شعور الموظفين بعدم الرضا الوظيفي.
- يُخفض التكاليف.
- يُقلل من معدل دوران العمالة.
- يتغلب على البيروقراطية والروتين الوظيفي من خلال خلق التكامل الوظيفي للموظفين.
- يُساعد الموظفين على تحمل مخاطر عملهم بفعالية.

أبعاد التمكين وأنواعه:

يذكر وولانداري (Wulandari, 2020) أن للتمكين عدة أبعاد تتمثل في: السلطة، المسؤولية، التدريب، المعرفة والمعلومات، التغذية الراجعة، الاعتراف بالإنجازات، الثقة، التسامح، معاملة الموظفين باحترام وكرامة. من ناحية أخرى يشير حسن وآخرون (Hassan, et al., 2019) إلى أبعاد أخرى يرون أنها هي أبعاد التمكين الإداري، وتتمثل في الآتي: تفويض الصلاحيات الجماعية لتحقيق الهدف

المطلوب والمشارك، التدريب والتطوير، التحفيز المستمر، الهيكل التنظيمي الذي يتضمن توزيع الصلاحيات والمهام.

أما أنواع التمكين الإداري فيرى حسن (Hassan, et al., 2019) أنها تتمثل في:

- **التمكين الافتراضي:** يُشير إلى قدرة الموظفين على إبداء آرائهم وتوضيح وجهة نظرهم.
- **التمكين السلوكي:** يُشير إلى تزويد الموظفين بمهارات جديدة تُساعدهم على تحسين أدائهم.
- **التمكين بالنتائج:** يشمل قدرة الموظفين على تحسين وتغيير أساليب العمل بما يزيد من فعالية المؤسسة.

المبحث الثاني

(2-2) الولاء التنظيمي

تمهيد:

يُعتبر الموظفون جوهر أي منظمة، ويُعزى نجاحها أو فشلها إلى أدائهم، فمن الأهمية بمكان أن يكون الموظفون مخلصين للمنظمة، وألا يبحثوا بنشاط عن فرص بديلة أخرى (Murali, 2017). وقد أصبح الحصول على الولاء والثقة في مكان العمل أكثر صعوبة. ومع سعي الشركات لزيادة أرباحها، تحطمت تصورات العمال عن العمل مدى الحياة بسبب تقليص حجم الشركات، وثبات الأجور، ونقلها إلى ولاياتٍ أو دولٍ أخرى (Mehta, et al, 2010)، وعموماً يُمكن تعريف الولاء، كمصطلح عام، بأنه إخلاص الشخص أو شعوره بالتعلق بموضوع معين، قد يكون شخصاً آخر أو مجموعة من الأشخاص، أو مثلاً عالياً، أو قضية، ويتجلى الولاء في الفكر والفعل، ويسعى إلى التطابق بين مصالح الشخص المخلص ومصالح الموضوع". في الآونة الأخيرة، تُتاح للموظفين العديد من فرص العمل التي تجذبهم لتغيير وظائفهم بشكل متكرر. وهذه خسارة للمؤسسة، حيث أنفقت موارد على الموظفين لرفع كفاءتهم (Murali, 2017). لذا سيجادل الباحث من خلال هذا المبحث ومن خلال المسح المكتبي تناول الجوانب المختلفة التي تتعلق بالولاء التنظيمي.

مفهوم الولاء التنظيمي:

الولاء هو إخلاص الشخص وإخلاصه لهدف معين، سواءً كان فرداً أو جماعة أو واجباً أو قضية أو مثلاً علياً. فالولاء هو التعبير الأوضح عن طبيعتنا الاجتماعية"، وبدونه لما تشكلت الجماعات،

وسنكون جميعًا نوات معزولة لا اجتماعية". وبالتالي، يُعد الولاء "عنصرًا أساسيًا في أي نظام أخلاقي متحضر وإنساني باختصار، يتجلى الولاء في الفكر والفعل، ويسعى إلى مطابقة مصالح الشخص المخلص مع مصالح الهدف. ويعني ولاء الموظفين بقاءهم في المؤسسة حتى لو كانت جهات العمل الأخرى أكثر جاذبية لهم (Backhaus and Tikoo, 2004).

ويعرفه صاحب (2012) بأنه رغبة إدارة الأفراد في الإسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة وهو يصل أداء الفرد وارتباطه واندماجه بعمله ببعض الأبعاد الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والتوجه نحو العمل كما يربط بين مظاهر السلوك والخبرة التنظيمية". كما يعرفه إيجيدو (Elegido, 2013) بأنه ولاء الموظف هو "الترام متعمد بتعزيز المصالح الفضلى لصاحب العمل، حتى عندما يتطلب القيام بذلك التضحية ببعض جوانب المصلحة الذاتية بما يتجاوز ما تتطلبه الواجبات القانونية والأخلاقية الأخرى.

ويري هارتر وآخرون (2009) بأنه ولاء الموظف يُعد حالة نفسية، فهو يُميز علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي يؤثر على قراره بالبقاء فيها فولاء الموظف هو ارتباط نفسي بالمنظمة، حيث يؤمن الموظف إيمانًا راسخًا بأهداف المنظمة وقيمتها وتطورها. (Harter et al., 2009). ويرى مازور-ويرزبिका(العمل) (Mazur-Wierzbicka, 2021) أنه "احتمالية استمرار الموظف في عمله في المنظمة بالتزام عاطفي أكبر أو أقل، حيث تتمتع المنظمة بمشاعر دائمة وإيجابية، بغض النظر عن احتمال فقدان صورتها مؤقتًا في سوق العمل، لأن الموظف نفسه يكتسب قيمًا معينة، بسبب رفاهية الأشخاص الآخرين العاملين في المنظمة أو بسبب نقص الفرص الأخرى أو ارتفاع تكاليف التغيير.

ومن هذه التعريفات يمكن للباحث ان يعرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة نفسية وسلوكية تعكس درجة ارتباط الموظف العاطفي والفكري بالمؤسسة، بما يجعله مؤمناً بأهدافها وقيمها، ودافعاً لتسخير جهوده للمساهمة في نجاحها بما يتجاوز حدود الالتزام التعاقدى الرسمي. ويتجلى الولاء التنظيمي في الرغبة بالبقاء في المؤسسة، والاستعداد للتضحية ببعض المصالح الفردية، والاندماج في العمل بروح إيجابية تسهم في رفع الأداء المؤسسي وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

أهمية الولاء التنظيمي للمؤسسات:

يُعد الولاء المؤسسي عاملاً حاسماً يُسهم في نجاح الشركات واستدامتها على المدى الطويل. ويُشير الولاء المؤسسي إلى التزام الموظفين وتقانيهم تجاه مؤسساتهم، والذي يتجلى من خلال استعدادهم لبذل المزيد من الجهد، والبقاء في المؤسسة، والتمسك بقيمها وأهدافها، وله آثار بالغة على كل من الموظفين والمؤسسات (Nassani & Alqunaian, 2024)، ويُعد ولاء الموظفين أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات، حيث يمكن أن يكون معدل دوران الموظفين المستمر مكلفاً للغاية (Bakker, & Schaufeli, 2008)

ومن منظور وظيفي، تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الأداة الأساسية للحفاظ على الدافعية والولاء في العمل وزيادتهما. مثل اتخاذ قرارات إيجابية بشأن الزيادات أو الترقيات، أو القرارات السلبية مثل خفض الدرجة الوظيفية أو إنهاء الخدمة. ولذلك تؤثر سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي. بشكل عام، ثبت أن ارتفاع أو انخفاض مستوى الولاء عامل رئيسي في بقاء الموظفين في المنظمة أو مغادرتهم لها. فإن ذلك كما أنه يؤثر بدوره على نتائج المنظمة (Al Qarioti & Freih, 2009).

لا يمكن المبالغة في أهمية ولاء الموظفين، لا سيما في ظلّ سوق العمل اليوم الذي يشهد تنافسًا متزايدًا. يجب على الشركات تعزيز مناخ عمل يشجع على ولاء الموظفين، فولاء الموظفين يُحسّن الأداء، ويعزز معنويات الفريق وإنتاجيته، ويحسّن خدمة العملاء، كما يُسهم تعزيز ثقافة الولاء في مكان العمل في تعزيز السعادة الوظيفية، حيث يميل الموظفون أكثر إلى البقاء في الشركة بمجرد شعورهم بالتقدير (Ateeq, Et, al., 2023). ويضيف صاحب (2012) الى تلك المظاهر السلوكية للموظفين ذوي الولاء تجاه العمل ثلاثة أنماط، حيث يرى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعد من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، ففي بعض الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة التي لديها درجة ولاء تنظيمي عالي ويتضمن:

1. اتفاق أهداف الفرد مع المنظمة والاحساس بالفخر والموافقة على المنظمة بصورة ظاهرية.
2. العضوية الطويلة في المنظمة والاحساس بالولاء.
3. مستوى عالي من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة بما يحقق أفضل النتائج.

أبعاد الولاء التنظيمي:

وترى مهيتا (Mehta, et al, 2010) أن الولاء في جوهره تعلق عاطفي، وأن للولاء بُعدان: داخلي وخارجي.. البُعد الداخلي هو المكون العاطفي، ويشمل مشاعر الاهتمام والانتماء والالتزام. هذا هو البعد الذي يجب رعايته وتشجيعه. أما البُعد الخارجي، فيتعلق بكيفية تجلي الولاء. يتألف هذا البُعد من السلوكيات التي تُظهر المكون العاطفي، وهو الجزء الأكثر تغيرًا في الولاء. بينما يرى فوغت وهارت (2004) أن الولاء بأنه مفهوم متعدد العناصر يشمل العواطف والإدراك والسلوك. ويُقارب

أيضًا باعتباره موقفًا محددًا يتكون من ثلاث مكونات: العاطفي والإدراكي والسلوكي (Vugt and Hart, 2004).

أنواع الولاء التنظيمي:

1. الولاء العاطفي: ويعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله.

2. الولاء الاستمراري: يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة.

3. الولاء المعياري (الأخلاقي): يعبر عن إحساس العاملين للبقاء في المنظمة وغالبًا ما يكون

المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة (سفيان،

(2018)

محددات الولاء التنظيمي:

أشارت الدراسات إلى أنه عندما يُدرك الموظفون وجود فرص أكبر للترقية، فإن ولائهم للمنظمة يميل إلى الازدياد. ويرجع ذلك أساسًا إلى أن فرص الترقية تُعتبر دليلًا على استثمار المنظمة في مسيرته المهنية ونموه المهني، مما يُعزز شعورًا أعمق بالولاء والانتماء والالتزام، فقد أظهرت الأبحاث أن الموظفين الذين يدركون وجود مسارات واضحة وقابلة لتحقيق التقدم الوظيفي هم أكثر عرضة لتكوين شعور قوي بالولاء لمؤسساتهم (Nassani & Alqunaian, 2024). ويلعب سلوك وسمات القائد الإداري دورًا حاسمًا في تعزيز ولاء الموظفين وتعزيز مشاركتهم. يعزز التواصل الفعال المتمحور حول الأفراد ثقة الموظفين ويسهل تطورهم المستمر، بينما تشجع الثقة في الإدارة على التواصل المفتوح والشفاف. ونتيجة

لذلك، يشعر الموظفون بالفخر بالمؤسسة ويحفزهم ذلك على إظهار تقانٍ لا يتزعزع في عملهم (Yondonrenchin, et. Al, 2023).

استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي:

يجب على أصحاب العمل تهيئة بيئة عمل مُرضية من خلال تقديم حوافز كالترقيات والتقدير والجوائز. وبالتالي، سيصبح الموظفون أكثر إنتاجية وولاءً على حد سواء. في المقابل، ينبغي على الشركات ضمان تحديد أهداف الشركة ومسؤوليات الموظفين بوضوح (Ateeq, Et, al., 2023).

ويرى باكر سشاوفيلي (Bakker, & Schaufeli, 2008) أن الولاء، يتأثر بعدة عوامل، مثل المزايا والأجور، وبيئة العمل، والرضا الوظيفي، والعملاء. إن ولاء الموظفين يُعد أمرًا أساسيًا لأي مؤسسة، ينبغي على أصحاب العمل تهيئة مناخ يعزز الولاء ويكافئه لتعزيز النجاح، يمكن للمديرين ضمان حصول أعمالهم على أفضل فرصة لتحقيق أهدافها من خلال التركيز على مناخ عمل إيجابي، وحوافز، وتقدير، ومكافآت، وحوار مفتوح بين الموظفين والإدارة (Ateeq, et, al., 2023) وتشير الدراسات أن إحدى أكثر الطرق فعالية لتحسين ولاء الموظفين هي جعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم من المؤسسة. وجدت دراسته أن 55% فقط من الموظفين الذين شملهم الاستطلاع يشعرون بأن مؤسستهم تعاملهم بشكل جيد. واقترح أن نظام ملاحظات الموظفين يمكن أن يساعد في زيادة ولاء الموظفين من خلال توفير اتصالات متبادلة بين الموظفين والإدارة. إذا شعر الموظفون أن المؤسسة تستمع إليهم، وتقدر مساهماتهم، فسيكونون أكثر ميلًا إلى الولاء للمؤسسة (Bakker, & Schaufeli, 2008) وتورد مهيتا وآخرون (Mehta, et al, 2010) عدة جوانب يرون أنها محددة للولاء التنظيمي للموظف، وهي:

- **التنمية المهنية:** ويكون ذلك بسيادة ثقافة العمل والمسؤولية بالمؤسسة، وتوفيرها الفرص لاكتساب الخبرة، وتركيز الجهود على تطوير الموظفين والاهتمام بجهود الموظفين لتحسين أدائهم.
- **إثارة الدافعية:** توفير فرصًا كافية للنمو، اشعار الموظف بأنه جزء من العائلة، توفير بيئة عمل ممتازة.
- **الأمن الوظيفي:** ويكون بتعامل المنظمة للموظف كشريك حقيقي وتؤمن ببناء علاقات طويلة الأمد وتقديم جودة خدمة متميزة.
- **التزامات المؤسسة:** وتقوم على تقدير الموظف قبل الربح، تُقدّم مزايا إضافية لإسعاد الموظفين، توفير نظام لتغيير أقسام الموظفين حسب اختيارهم، الاستجابة بسرعة لملاحظات الموظفين .
- **القيادة:** ويكون دورها في التحديد بوضوح مسؤوليات الوظيفة، والتشجيع على الإنجازات العالية، ومساعدة الموظف على إدارة وقته بفعالية.

ويؤكد على دور القيادة مارتسن وغرونهولدت (Martensen & Gronholdt, 2006) حيث يضيفان إلى ما تقدم، الأدوار التالية التي يريا أن قيادة المؤسسة العليا يجب أن تقوم بها لتحقيق الولاء التنظيمي، وهي: تهيئة بيئة قائمة على الثقة والتقدير للموظفين وتقديم المشورة والدعم لهم والعمل على تدريبهم وتحفيزهم متابعة اقتراحاتهم وأفكارهم وتقديرها.

أهم خصائص الموظف ذا الولاء التنظيمي:

يُعد الموظفون المخلصون والملتزمون الذين لديهم فهم كامل للأنشطة في المنظمة أهم رأس مال للمنظمات. ومن الضروري أن يكون لدى الموظفين ولاء للمنظمة حتى يتمكنوا من تحقيق سيطرة أكبر على مجال عملهم (Nuri, 2004)، وقد وجدت الدراسات أن الموظفين المخلصين الذين يشعرون بارتباط والتزام قويين تجاه مؤسستهم يميلون إلى تحقيق معدلات احتفاظ أعلى (Nassani & Alqunaian, 2024). ويرى مارتسن وغرونهولدت (Martensen & Gronholdt, 2006) أن القواسم المشتركة للموظف ذا الولاء المرتفع تظهر في:

- أقل عرضة للبحث عن عمل في مكان آخر.
- يتوقع البقاء مع المؤسسة على المدى القصير والطويل، ويوصي الآخرين بالعمل لديها.
- فخور بالعمل لدى المؤسسة، مهتم ببذل قصارى جهده، ويبذل جهدًا إضافيًا عند الحاجة.
- يبني علاقات قوية مع المؤسسة، وهذا يتعلق بأداء الموظف ومساهمته في قيمة المؤسسة.
- مهتم بتحسين أدائه، يتم قبول عدم الرضا المؤقت عن الوظيفة.
- يقدم اقتراحات للتحسين، مهتم بالمؤسسة في مختلف الأنشطة التدريبية والتعليمية، إلخ.
- لديه موقف وسلوك يتوافقان مع قيم المؤسسة ورؤاها وأهدافها.

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

تمثل وزارة الأوقاف والشؤون الدينية إحدى وزارات الحكومة العمانية، ومن خلال اطلاع الباحث على الموقع الرسمي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، (www.mara.gov.om/arabic/Home.aspx).
يورد الباحث عنها المعلومات التالية:

أنشئت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بموجب المرسوم السلطاني رقم 97/84، والذي صدر في تاريخ 16 ديسمبر 1997م، حيث قضت المادة (4) من المرسوم بإنشاء وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. ثم تلا ذلك صدور المرسوم السلطاني في 28 من ذي الحجة سنة 1441هـ، الموافق: 18 من أغسطس سنة 2020م الذي تم بموجبه الإبقاء على مسمى "وزارة الأوقاف والشؤون الدينية" وإضافة اختصاص إدارة واستثمار أموال الأيتام والقصر إليها. وعموماً تُعنى وزارة الأوقاف والشؤون الدينية برعاية وتنظيم الشؤون الدينية في سلطنة عمان بكافة أشكالها، وتسعى لخدمة المجتمع ونقل تجربة عمان للعالم عن طريق أداء الأعمال وفق اختصاصاتها المرسومة لها، من خلال هيكلها الإداري الذي يضم (49) دائرة، تتوزع على (212) قسم إداري.

وتعتبر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من الوزارات ذات القيمة الكبيرة باعتبار أنها مخصصة للعمل في مجال الشؤون الدينية، ومن المعلوم بالضرورة أهمية الدين في وجدان الناس، وبالتالي أهمية الأعمال والخدمات والمهام التي ترتبط به، مثل رعاية تنظيم أعمال الوعظ والإرشاد الديني وتشديد ورعاية المؤسسات الدينية مثل المساجد وصيانتها وإدارتها والعمل على تجويد رسالتها وتوسعتها، بالإضافة إلى اختصاص الوزارة بتنظيم بعض العبادات وتيسير أداءها للناس وتشجيعهم عليها مثل: الحج والزكاة، فضلاً عن اختصاصها برعاية شؤون الأوقاف ووضع الخطط للحفاظ عليها وتنمية مواردها والمحافظة

على أملاك بيت المال، وحسن إدارة هذه الأملاك وصيانتها وتشجيع المجتمع على فضيلة الوقف مما يعود على الأمة بالخير ويزيد من أعمال الخير والبر، خصوصا أن من اختصاصها أيضا إدارة واستثمار أموال الأيتام والقصر.

كل هذا وغيره من اختصاص يتم وفق رؤية تنبثق من رؤية عمان 2040، حيث ورد في وثيقة الرؤية: (ضرورة وجود خطاب ديني معتدل يتسم بالوسطية ويحافظ على القيم المجتمعية والتماسك الاجتماعي والهوية الوطنية)، وبالتالي فإن من أهم الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ هذا المطلب فالوزارة المعنية بضبط الخطاب الديني من خلال إشرافها المباشر على المؤسسات الدينية، وإجراء البحوث والدراسات التي تهدف إلى تعزيز الهوية والقيم الوطنية والتماسك المجتمعي باعتبار أن الشؤون الدينية من أهم مكونات كل ذلك. وغير بعيد عن ذلك نجد ان الرؤية (رؤية عمان 2040) قد تضمنت أيضا في (أهداف الأولوية ترسيخ مفهوم الحماية الاجتماعية المتكاملة، ولا يقتصر دورها على فكرة إتاحة الحماية لمستحقيها وتوفيرها لهم، بل يتعدى ذلك إلى فكرة تمكينهم بالكفاية والقدرة على اجتياز الصعوبات والاعتماد على الذات والمساهمة كغيرهم من فئات المجتمع في بناء قدرات الاقتصاد الوطني) وهو ما تساهم فيه الوزارة من خلال أنشطة رعاية الأوقاف والزكاة وإدارة واستثمار أموال الأيتام والقصر.

المبحث الثالث

(2-3) الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

أولاً: دراسات تناولت إعداد قيادات الصف الثاني:

دراسة العثماني، (2014) بعنوان: (نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات)

هدفت الدراسة إلى إبراز مفاهيم إعداد كوادر الصف الثاني للقيادات الأمنية، ودراسة تجربة الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة لبناء وتأهيل الصف الثاني لقيادات الأمنية بها، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على مجتمع ضباط الشرطة بوزارة الداخلية من الرتب المختلفة ابتداءً بالرتب القيادية وحتى الرتب التنفيذية. وخلصت الدراسة إلى أن عملية إعداد الصف الثاني من القيادات الأمنية تتبلور في تطوير قدرات وطاقات المؤسسة الأمنية من خلال تطوير الكفاءات المتاحة بها، وأن نجاح المؤسسات الأمنية في إعداد الصف الثاني من القيادات يتطلب ضرورة الانتماء بتشجيع الابتكار والتأكيد على إتاحة فرص التعليم والتدريب المستمر لقادة المستقبل.

دراسة حسب النبي (2016) بعنوان: (سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث رؤية مستقبلية)

استهدف هذا التعرف على نماذج التخطيط للتتابع القيادي الوظيفي لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث، ومعرفة السيناريوهات المتصلان بإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في المستقبل وهو دراسة نظرية مفاهيمية تعتمد على المدخل الكيفي. وخلص البحث إلى أن المؤسسات التعليمية المصرية تعاني من قصور في آليات مسح وتحليل بيئتها التنظيمية لتحديد العاملين المتميزين وإعدادهم كصف ثاني من القيادات التربوية. ومن ثم، فإن الممارسات المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي تتصف بالتقليدية والشكلية، وعدم الفعالية؛ الأمر الذي يعوق نجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل.

دراسة دخيل الله (2018) بعنوان: (متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي (دراسة نظرية)

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، وقد أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أبرزها: أن إعداد قيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحة لرفع كفاءة القيادات المستقبلية، وأن إعدادهم يسهم في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، ومواكبة متطلبات العصر. وقد كشفت النتائج أيضاً عن بعض أبعاد الإعداد، ومتطلباته. وقدمت الباحثة عدة توصيات أهمها: إجراء دراسات ميدانية للوقوف على الاحتياجات الفعلية لقيادات الصف الثاني في مؤسسات التعليم العالي، وإقامة الندوات والمحاضرات، وورش العمل؛ لتسليط الضوء على متطلبات الإعداد، ووضع استراتيجيات وخطط للمؤسسات التعليمية تُعنى بإعداد القيادات.

دراسة الحارثي (2020)، بعنوان: (واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف)

هدفت إلى التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني في كل من جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الطائف، وذلك من خلال ثلاثة محاور هي: (الأنظمة والسياسات- التنمية المهنية- التمكين)، كما هدفت للتعرف على الفروق التي تعزى لمتغيرات (الجامعة- الدرجة العلمية- الجنس)، وقد طُبِّقَتْ على عينةٍ بلغت (411) عضوًا، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، حيث أظهرت نتائج الدراسة التي استخدمت أداة الاستبانة أنَّ أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية واقع إعداد قيادات الصف الثاني من حيث الأنظمة والسياسات، وبدرجة متوسطة على واقع إعداد قيادات الصف الثاني من حيث التنمية المهنية، والتمكين، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة الثلاثة.

دراسة الفنتوخ (2021) بعنوان: (إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء والمعوقات التي تواجه هذا الإعداد، وأبرز مقترحات تطوير إعداد قيادات الصف الثاني. كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة الرئيسية (النوع- سنوات الخبرة في الإدارة- المرحلة التعليمية)، وقد طبقت الدراسة على عينة من مجتمع الدارسة المكون من مديري ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة شقراء والتي بلغت (64) فردًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وتوصلت الدراسة إلى أن: واقع إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء كان بدرجة متوسطة، المعوقات التي تواجه إعداد قيادات الصف الثاني كانت بدرجة متوسطة، مقترحات تطوير إعداد

قيادات الصف الثاني كانت بدرجة مرتفع بمتوسطة ، وكانت أهم توصية مقترحة: توفير ميزانية لتدريب قيادات الصف الثاني بدرجة مرتفع بمتوسطة.

دراسة قرملة (2021) بعنوان: (معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم في مدينة الرياض)

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم، من وجهة نظر المشرفات التربويات، إضافة إلى التعرف فيما إذا كان هناك فروقا دالة حول المعوقات التنظيمية، والبشرية، والمادية لإعداد قيادات الصف الثاني، من وجهة نظر المشرفات التربويات تبعًا لبعض المتغيرات، استخدمت المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي. وطبقت أداة الدراسة الاستبانة على عينة عشوائية شملت (377) مشرفة تربوية وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها أنّ المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بالرياض موافقات على وجود المعوقات التنظيمية والبشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في الرياض ، وموافقات بشدة على وجود المعوقات المادية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في الرياض، كما وجدت فروقا دالة في محور المعوقات التنظيمية والبشرية والدرجة الكلية تعزى للوظيفة (مديرة/وكيلة مكتب التعليم)، وذلك لصالح وظيفة (رئيسة وحدة بمكتب التعليم) ووظيفة (مشرفة تربوية)، كما وجدت فروقا دالة في محور المعوقات المادية بين أفراد عينة الدراسة الحاصلات على (من 5 دورات إلى 10 دورات تدريبية)، وبين باقي فئات العينة، وذلك لصالح أفراد عينة الدراسة الحاصلات على (أقل من 5 دورات)، والحاصلات على (أكثر من 10 دورات).

دراسة العتيبي (2021) بعنوان: (تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة)

هدفت إلى التعرف على دور القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة؛ وما مدى وعي القيادات التربوية؛ وواقع أدائهم في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة؛ وأبرز التحديات التي تواجههم. ولتحقيق ذلك طبقت أداة الدراسة التي أعدتها الباحثة على عينة مكونة من 120 موظفا وموظفة من أفراد الإدارات والاقسام بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة وعي القيادات التربوية لمتطلبات التنمية المستدامة في المجال المعرفي قد جاءت بدرجة مرتفعة، في حين كانت درجة وعيهم في المجالي التطبيقي متوسطة. كما أشارت إلى أن واقع أداء القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة جاء بدرجة متوسطة. وأخيراً، أن أكثر معوقات تأهيل قيادات الصف الثاني، غياب الخطط والبرامج والاستراتيجيات بعناية فائقة قبل تطبيقها للتأكد من ملاءمتها لواقع تأهيل الصف الثاني، وتمركز الإدارة في أيدي فئة محدودة من القيادات الإدارية العليا. وأوصت الباحثة بضرورة بناء استراتيجية تدريبية متميزة لتأهيل قيادة الصف الثاني ووضع خطط واضحة للبرامج التدريبية وذلك للعمل على تطوير قدراتهم القيادات المستقبلية ونمط تفكيرهم لإكسابهم الجدارات اللازمة للتعامل مع متطلبات القيادة المستقبلية في ضوء متطلبات التنمية المستدامة.

دراسة دخيل الله (2022)، بعنوان: (متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض)

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في بناء الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات، وتم تطبيقها على كامل المجتمع والبالغ عددهن (38) منسقة للأقسام العلمية في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات في مدينة الرياض. أسفرت الدراسة على موافقة مجتمع الدراسة على متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض حيث جاءت بدرجة عالية جدا وبمتوسط حسابي 4.44..

ثانيا: دراسات تناولت علاقات إعداد قيادات الصف الثاني ومحاورة (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين) والولاء التنظيمي:

دراسة بوسالم (2010) بعنوان: (أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية، و قد تحدد تمكين العاملين بأبعاده الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل)، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، و بلغ تعدادها (383) مفردة، وبعد تحليل بيانات الاستبانة، قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها : أن هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة

سوناطراك البترولية الجزائرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك الجزائرية لتمكين العاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)، أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية لتمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

دراسة جدي (2014) بعنوان: (تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة)

يهتم هذا البحث بدراسة العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد و المحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) والولاء التنظيمي من خلال أبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي والولاء الاستمراري) لدى الأطباء العاملين بالمستشفيات الحكومية ؛ من خلال التطبيق على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة والمقدر عددها بـ (8) مستشفيات، وبعد تحليل البيانات للعينة التي بلغ حجمها 318 من الأطباء العاملين تبين على أن مستويات تمكين العاملين كانت منخفضة بكل أبعاده، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي كان منخفضا إجمالا، ووجود علاقة ارتباط ايجابية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده، وقد أوصت نتائج البحث بضرورة تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين بكل أبعاده حتى تزيد من مستويات الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة.

دراسة زايد عمرو حلمي (2015) بعنوان: (تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى إداري الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط)

هدف الدراسة إلى تسليط الضوء على تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى إداري الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. تم تطبيق استبانة على عينة الدراسة من (91) إداري من إداري، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن 53.43% من الاختلافات في عناصر الانتماء ترجع إلى عوامل التمكين مجتمعة وأن حوالي 47% من هذه الاختلافات ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة، وكان أقل عناصر الانتماء تأثر بعناصر التمكين هو عنصر الانتماء المستمر حيث كان معامل التحديد 9.11% يليه الانتماء الوجداني 25.36% وكان أكبر العناصر تأثراً كان الانتماء الأدبي حيث بلغ معامل التحديد 48.08.

دراسة آل ترك: (2015) بعنوان: (دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل في الرياض)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل في الرياض، تكون مجتمع الدراسة من قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، كجمع البيانات من عينة عشوائية مقدارها (113) فرد، وقد توصل إلى النتائج التالية: واقع تمكين قيادات الصف الثاني جاء بدرجة متوسطة، والمبادرات القيادية التي ساعد التمكين في تنميتها جاءت بدرجة متوسطة، كان التمكين يساعد بدرجة كبيرة في بناء القيادات البديلة، كأن تشجيع المبادرات والمشروعات الشخصية يساعد في بناء قيادات الصف الثاني، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة باختلاف المرتبة،

كما كانت الفروق لصالح المرتبة الثانية عشر في المحور الأول بينما كانت لصالح المرتبة الثانية عشر في المحور الثاني.

دراسة الحميدي (2016) بعنوان: (التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظرهم، كما هدفت أيضا إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لذلك، وشملت الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف. أظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف يتمتعون بمستوى تمكين وظيفي متوسط، وكذلك فإن اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو مجالات التمكين الوظيفي كانت بدرجة عالية لبعد معنى العمل، ودرجة متوسطة لبعد حرية الاختيار، والتأثير، والكفاءة الفعالية الذاتية. كما وأظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بمستوى ولاء تنظيمي فوق المتوسط، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية وقوية دالة بين درجة مستوى التمكين الوظيفي ودرجة الولاء التنظيمي، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير: (الرتبة الأكاديمية، والخبرة) في حين توجد فروق دالة إحصائية في درجة مستوى التمكين الوظيفي تعزى إلى متغير (الجنس). وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير: (الرتبة الأكاديمية، والخبرة) في حين توجد فروق دالة إحصائية في درجة مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى متغير (الجنس).

دراسة أعر (2016) بعنوان: (أثر تمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء بولاية الجلفة)

هدفت إلى معرفة أثر التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي، اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باختيار عينة طبقية عشوائية شملت 50 عاملا، وحصلنا على البيانات من خلال الاستبيان. وبعد تحليل ومعالجة البيانات توصلت إلى نتائج الدراسة هو وجود علاقات ارتباطية بين المتغيرين التمكين الإداري الولاء التنظيمي. قد أكدت الشواهد الواقعية او لتحليلات الإحصائية أن التمكين الإداري يؤثر في تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

دراسة شمس الدين (2016) بعنوان: (أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي دراسة على قطاع التأمين وقطاع المصارف الخاصة في سورية)

انبثقت أهمية الدراسة في التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين ومستوى الولاء التنظيمي، هذا ودلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الإثراء الوظيفي، أما بالنسبة للسمات الوظيفية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين محاور الإثراء الوظيفي وتمكين العاملين والولاء التنظيمي والمتغيرات المدروسة كافة لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لقطاع العمل.

دراسة سفر (2017) بعنوان: (التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى)

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التمكين الوظيفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، والتعرف على أثر كلٍّ من المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والعمر على مستوى التمكين الوظيفي لديهن، وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ حجمها (223) موظفة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة مستوى التمكين الوظيفي متوسطة ودرجة مستوى الولاء التنظيمي مرتفعة لدى موظفات جامعة أم القرى، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي لصالح مؤهل دكتوراه ، والمسمى الوظيفي لصالح سكرتيرة خاصة، وسنوات الخدمة لصالح أكثر من 10 سنوات، والعمر لصالح أكبر من 40 سنة).

دراسة حسونة (2019) بعنوان: (مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري للمدراء على الانتماء المهني للمدراء أنفسهم، وأثر بعض المتغيرات الديمغرافية في مستوى التمكين الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية ومدى إسهامه بالانتماء المهني للمدراء من وجهات نظر المدراء أنفسهم. واختار الباحث المنهج الوصفي طبق الباحث استبانة من تصميمه على عينة بلغ حجمها (160)، وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: مستوى التمكين الإداري لدى عينة الدراسة كان مرتفعاً، ومستوى

الانتماء المهني لدى عينة الدراسة كان مرتفعاً في محاور الولاء للمهنة والمسؤولية اتجاه المدرسة ومتوسطاً في محور العناصر المؤثرة بالانتماء المهني، وهناك علاقة قوية بين التمكين الإداري ومستوى الانتماء لدى عينة الدراسة.

دراسة بغود (2020) بعنوان: (أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الأخضرية)

هدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، حيث استهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 79 عاملاً دائماً على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد أثر للتمكين الإداري على مستوى التنظيمي للعاملين، حيث أن المستوى المتوسط للتمكين الإداري قد أثر سلباً على مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي.

دراسة المسعودي والقرشي (2021) بعنوان: (أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030 دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مدينة مكة)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية 2030 ومعرفة مستوى أبعاده المختلفة في مدارس تعليم غرب مدينة مكة ومعرفة العلاقة بين التمكين الإداري وقادة المستقبل والمتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل وتحديد الفروق وفق المتغيرات الوظيفية، واعتمدت الدراسة

المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات حيث أُخذت (335) مفردة كعينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة البالغ عددهن (2907) من قائدات وموظفات وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج؛ أهمها: يوجد أثر للتمكين الإداري من خلال (مستوى العمل الجماعي، مستوى تنمية السلوك الابداعي) على إعداد قادة المستقبل وفق 2030 وتوجد علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين التمكين الإداري وقادة المستقبل، ومن أهم المتطلبات اللازمة لبناء وإعداد قادة المستقبل هي تنمية الدافعية للإنجاز وتنمية القدرة على حل المشكلات كما توجد فروق دالة إحصائياً باختلاف المتغيرات الوظيفية .

دراسة السعيد وعساس وبلقرع (2021) بعنوان: (مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة، وذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية مقدر ب (40) عامل وبعد تجميع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى وجود علاقة طردية موجبة بين إستراتيجية التمكين والولاء التنظيمي، وعليه توصي هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة بضرورة زيادة تفعيل أبعاد التمكين بشقيه الهيكلي والنفسي من أجل من أجل تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين والحفاظ عليه.

دراسة بلجازية ومبيروك ووبزنيط (2021) بعنوان (أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي " دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل)

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي)، في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم

استبانة مكونة من 28 سؤال وزعت على عينة عشوائية قدر عددها ب 67 مفردة، وقد تم التوصل إلى أنه هناك مستوى مرتفع لكل من تمكين العاملين والولاء التنظيمي لذي مفردات عينة الدراسة، ووجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

دراسة الماضي والشنفي (2021) بعنوان: (التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي)

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض، ومستوى الارتباط الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات فيها، وكذلك التعرف على أثر التمكين الوظيفي على الارتباط الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي بلغ حجم العينة (392) من الموظفين الإداريات. وتوصلت الدراسة بعد تحليل الاستبانات إلى العديد من النتائج أهمها: توفر مستوى متوسطاً مارس تفويض السلطة في الوزارة من التمكين الوظيفي، حيث تعمل الموظفات بروح الفريق في الوزارة بشكل كبير، وأظهرت نتائج الدراسة بأن أفراد العينة لديهم ارتباط كبير بوظيفتهم. كما اتضح أن التمكين الوظيفي ككل وخاصة أبعاد (التطوير المهني، والعمل بروح الفريق، والاستقلالية وحرية التصرف، والمشاركة في صنع القرارات ورسم عد التطوير المهني له الأثر الأكبر على ارتباط السياسات (تؤثر بنسبة (76.2%) على الارتباط الوظيفي، واتضح بأن بعد المشاركة بعد العمل بروح الفريق، ثم الاستقلالية وحرية التصرف، يليه بعد الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في الوزارة يليه بعد امتلاك المعلومات وتفويض السلطة لم يؤثر على الارتباط الوظيفي بعدي في صنع القرارات ورسم السياسات.

دراسة علال (2023) بعنوان: (التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية)

دراسة وصفية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والولاء التنظيمي المؤسسة من خلال دراسة الأفراد العالمين بمحافظة الغابات لولاية الوادي عينة مسحية بلغت 66 مفردة، تمثلت أداة الدراسة في استبيان من ثلاث محاور: وبعد التحليل والتفسير توصلنا إلى النتيجة التالية: أن التمكين الوظيفي يساهم بشكل فعال في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بمحافظة الغابات لولاية الوادي وتم التأكد من تحقق الفرضيات الفرعية كما يلي: يساهم رفع مهارات العاملين وتنمية قدراتهم في تحقيق ولائهم التنظيمي بمحافظة الغابات بالوادي. يساعد تطبيق مبدأ تفويض السلطة العاملين على تحقيق الولاء التنظيمي بمحافظة الغابات بالوادي. تساهم مشاركة العاملين في صناعة القرارات في تحقيق ولائهم التنظيمي بمحافظة الغابات بالوادي.

دراسة المنيع (2024) بعنوان: (سياسات الموارد البشرية التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التعليمية - دراسة حالة في محافظة حريملاء)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع السياسات التنظيمية للموارد البشرية، ومدى تأثيرها بمختلف محاورها على الولاء التنظيمي للعاملين في التربية والتعليم بمحافظة حريملاء، ومعرفة أهم معوقات الولاء التنظيمي لديهم. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، بلغ حجم العينة (187) فردًا. وخلصت الدراسة إلى أن السياسات التنظيمية للموارد البشرية متوافرة بدرجة متوسطة وأهمية نسبية (67%)، وأن أكثر محاور السياسات التنظيمية توافراً هما محور المسار الوظيفي ومحور التدريب، حيث إنهما متوافران بدرجة عالية، وبأهمية نسبية بلغت (81%) و(71%) على التوالي. كما

توصلت الدراسة إلى أن السياسات التنظيمية بمختلف محاورها تؤثر على الولاء التنظيمي بدرجة عالية جدًا وأهمية نسبية (85%)، وكان المحور المالي أكثر محاور السياسات التنظيمية تأثيرًا في الولاء التنظيمي وأهمية نسبية (94%)، يليه المحور البشري والمجتمعي وأهمية نسبية (91%)، مما يدل على أن درجة تأثيرهما عالية جدًا. أما معوقات الولاء التنظيمي، فقد كانت شدتها عالية جدًا وبأهمية نسبية (86%)، وكان "ضعف دور الإدارة المدرسية في تعزيز الولاء التنظيمي" أشد هذه المعوقات من وجهة نظر عينة الدراسة. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير طبيعة العمل في محور التدريب من مجال واقع السياسات التنظيمية، وفي المحور المالي من مجال تأثير السياسات التنظيمية على الولاء التنظيمي، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال معوقات الولاء التنظيمي. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في كل من المحور الإنساني والمجتمعي لمجال واقع السياسات التنظيمية، وفي المحور المالي لمجال تأثير السياسات التنظيمية على الولاء التنظيمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المدرسة الحالية في المحور الإنساني والمجتمعي في كلا المجالين (واقع السياسات التنظيمية، تأثير السياسات التنظيمية على الولاء التنظيمي).

ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية:

دراسة وولانداري (Wulandari, 2020) بعنوان:

(Effect of Empowerment and Compensation on Employee Loyalty)

أُجريت هذه الدراسة لتحليل وتحديد تأثير التمكين والتعويضات على الولاء لبيئة العمل، سواءً من الناحية المادية أو القيادية أو التعويضات، حيث كان لها تأثير حاسم وهام على ولاء الموظفين في شركة بريماتا سيجاهتيرا للتجارة. (UD) وبلغ عدد أفراد العينة 40 موظفًا. وتبين بعد تطبيق استبانة أن:

التعويضات لها تأثير إيجابي وهام على الولاء. كما أن التمكين والتعويضات لهما تأثير إيجابي وهام على الولاء. أما بالنسبة لاختبار الموثوقية، فقد أظهر أن متغير التمكين بنتيجة 0.946، ومتغير التعويض بنتيجة 0.769، ومتغير الولاء بنتيجة 0.811. وهذا يعني أن جميع المؤشرات موثوقة. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن التمكين كان له تأثير إيجابي وهام على الولاء، حيث بلغت قيمة المخرجات أقل من 0.05. كما كان للتعويضات تأثير إيجابي وهام على الولاء، حيث بلغت قيمة التعويضات أقل من 0.05. وفي اختبار الانحدار المتعدد، بلغت قيمة الدلالة أقل من 0.05.

دراسة العجلان (2021)، بعنوان:

(Relationship Between Career Development and Employee Loyalty)

يُعد التطوير المهني جانباً مهماً للموظف، فهو يُحدد مساره المهني. علاوة على ذلك، قد يؤثر التطوير المهني على التزام الموظف وولائه تجاه المؤسسة. لذلك، أُجريت هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين التطوير المهني وولاء الموظفين في جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية. تكونت عينة الدراسة من موظفات غير أكاديميات في جامعة الملك عبد العزيز، وبلغ حجم العينة 20 موظفة غير أكاديميات. ولأغراض هذه الدراسة، جُمعت البيانات باستخدام استبيان. تألف الاستبيان من 19 سؤالاً يتعلق بالتطوير المهني و10 أسئلة تتعلق بالولاء. تم تحليل التطوير المهني من حيث خمسة أبعاد، وهي: وضوح المسار، ومكونات المسار، والبدء في تطوير المسار، ودعم الإدارة العليا، ودور إدارة الموارد البشرية. أظهرت النتائج الرئيسية لهذا العمل أن جميع جوانب التطوير المهني لها علاقة وثيقة جداً بالالتزام والولاء التنظيمي للموظفين.

دراسة مامبورو وآخرون (2024) بعنوان:

(Training and development impact on job satisfaction, loyalty and retention among academics, SA Journal of Human Resource)

تناولت هذه الدراسة تأثير التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي والاحتفاظ بالكوادر الأكاديمية في جامعة تكنولوجية مختارة، اعتمدت هذه الدراسة منهجية بحث كمي مع عينة ملائمة غير احتمالية (عددها 270) من الأكاديميين في الجامعة المختارة، باستخدام استبيانات منظمة ذاتية الإدارة لجمع البيانات. أهم النتائج: كشف تحليل الانحدار عن علاقات تنبؤية إيجابية وهامة بين برامج التدريب والتطوير والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين بين أعضاء هيئة التدريس. تشير النتائج إلى أن الجامعات ينبغي أن تُعطي الأولوية لتطوير مبادرات تدريبية مُصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات والتطلعات الخاصة لأعضاء هيئة التدريس. يمكن لتدخلات التدريب أن تُعزز بيئة عمل إيجابية وتعزز التزام أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم على المدى الطويل، مما يُحسن في نهاية المطاف الجودة العامة للمؤسسة وسمعتها.

دراسة العجيلي (2024) بعنوان:

(Role of Training and Development Programs in Enhancing the Employees Job Satisfaction and Loyalty)

هدفت إلى دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير ورضا الموظفين وولائهم. ومن خلال تقييم كيفية تحسين هذه البرامج للقدرات وتعزيز التطوير، يهدف البحث إلى إبراز أهميتها في تطوير الإمكانيات ومساعدة الموظفين. أُجري تحليل سردي للأدبيات ذات الصلة، اعتمدت الدراسة استراتيجية البحث المتغيرات المذكورة مع التركيز على المقالات المنشورة باللغة الإنجليزية بين عامي 2018 و2024. وقد

شكّلت PubMed قاعدة البيانات الأساسية للحصول على الدراسات ذات الصلة. وكانت أهم النتائج: وفقاً للتقرير، تُعزز مبادرات التدريب والتطوير الفعالة ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي بشكل كبير. تُحسّن هذه البرامج الإنتاجية والأداء على المستوى الفردي، مع تعزيز ثقافة الشركة وفعاليتها الشاملة. تُبرز النتائج أهمية قيام الشركات بالتدريب والتطوير بشكل استراتيجي. ويعتمد النجاح طويل الأمد على قدرة هذه البرامج على زيادة الفعالية التشغيلية وتنمية كادر وظيفي مُتقّان. يجب على الشركات إعطاء الأولوية لبرامج التدريب المُصممة خصيصاً لتلبية احتياجات الموظفين، وذلك للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة وضمان النمو والإنتاجية والرضا على المدى الطويل.

دراسة أولغا ونوريهان (2025) بعنوان:

(The role of career development in enhancing employee loyalty: A literature review)

يُعدّ ولاء الموظفين أمراً أساسياً لاستمرارية المنظمة، ويُعتبر التطوير المهني عاملاً أساسياً في تعزيزه. تسعى هذه الدراسة إلى دراسة الدراسات الحالية حول العلاقة بين التطوير المهني وولاء الموظفين، واقترح تدابير يمكن للمنظمات اعتمادها لتعزيز الولاء من خلال التطوير المهني. وقد كشف تحليل دراسات متعددة أن برامج التطوير المهني الفعالة تُعزز الرضا الوظيفي، والتحفيز، وانخراط الموظفين، مما يُعزز الولاء التنظيمي. علاوة على ذلك، يُسهم الدعم الإشرافي، وبيئة العمل المُواتية، والتوازن بين العمل والحياة بشكل كبير في بناء روابط قوية بين الموظفين والمنظمة. وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات تُشير إلى وجود علاقة إيجابية بين التطوير المهني والولاء، إلا أن هناك فجوة في الدراسات، لا سيما في دراسة الآثار المحددة لمختلف أنواع برامج التطوير المهني. وتدعو هذه الدراسة المنظمات إلى إنشاء برامج تطوير مهني مُهيكل، وتحديد مسارات مهنية واضحة، وتهيئة بيئة عمل داعمة. وينبغي أن تبحث الدراسات

المستقبلية في عناصر إضافية تؤثر على هذا الارتباط، وأن تُقدم رؤى جديدة في إدارة الموارد البشرية. تُسهم هذه الدراسة بشكل كبير في فهمنا لكيفية تعزيز التطوير المهني لولاء الموظفين وتسهيل استدامة المنظمة.

دراسة الإبراهيمي وقادري وفقير (2023)، بعنوان:

(The Impact of the Organizational Climate on Employee Loyalty. Case Study: Sonelgaz Ain Defla Distribution Management)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي بأبعاده الستة، وهي الهيكل التنظيمي، والتواصل، وأسلوب القيادة، واتخاذ القرار، والتحفيز، والتكنولوجيا، على ولاء الموظفين (الولاء العاطفي، والولاء المعنوي، والولاء المستمر) لإدارة توزيع شركة سونلغاز في عين الدفلى. في هذه الدراسة، استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي من خلال استمارة وزعت عشوائيًا على 200 موظف، أي أن عينة الدراسة تكونت من 150 عاملًا. أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على ولاء الموظفين على مستوى إدارة توزيع شركة سونلغاز في عين الدفلى

دراسة يوندونرينشين (Yondonrenchin, et. Al, 2023) بعنوان:

(The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement)

هدفت لدراسة تأثير أساليب القيادة على ولاء الموظفين ومشاركتهم، أُجري استطلاع رأي باختيار عشوائي لمشاركين من موظفي شركتي تأمين. شمل الاستطلاع 153 موظفًا، وتضمنت التحليلات الإحصائية تحليل العوامل، وتحليل الموثوقية، وتحليل الارتباط، ونماذج المعادلات الهيكلية (SEMs). واستنادًا إلى نتائج التحليل، لوحظ أن أسلوب القيادة التحويلية أظهر تأثيرًا قويًا وإيجابيًا على كل من ولاء الموظفين

ومشاركتهم بين المشاركين في الدراسة. وبالمثل، أظهر أسلوب القيادة التبادلية تأثيراً معتدلاً وإيجابياً على ولاء الموظفين ومشاركتهم. علاوة على ذلك، تم تحديد علاقة إيجابية قوية بين ولاء الموظفين ومشاركتهم، مما يشير إلى أن ارتفاع مستويات الولاء يُسهم بشكل كبير في زيادة مشاركة الموظفين.

دراسة تشانغ وتشين ووسون (2022) بعنوان:

(Supports and constraints to middle leadership development in higher education: A Q-methodology study)

تناولت هذه الدراسة أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي، مع اعتبار مشاركة الموظفين عاملاً وسيطاً. جمعت هذه الدراسة بيانات من 845 موظفاً فندقياً في الصين، واستُخدمت تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية للتحقق من النتائج. أشارت النتائج إلى أن لقيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي. في الوقت نفسه، أظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين تُسهم جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي. تُسهم هذه الدراسة في البحث حول القيادة التحويلية في قطاع الضيافة الصيني، وتُحلل آثارها على مقاييس أداء العمل. علاوة على ذلك، نوقشت في هذه المقالة أيضاً الآثار النظرية والعملية.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من حيث الحداثة: جاءت الدراسة الحالية على خلفية دراسات كثيفة باللغتين العربية والإنجليزية وفي بيئات مختلفة ومؤسسات عديدة، وامتداداً لهذه الجهود، مما يشير إلى أهمية هذه الدراسة، وأنها تقع في محل الاهتمام لدى الباحثين، ويبدو من خلال الاطلاع على كافة هذه الأدبيات أن الاهتمام بها قد ازداد في

الفترة ما بين 2010 - 2024م. وهو أمر حميد بالنسبة للدراسة الحالية في نظر الباحث حيث يشير ذلك إلى الحدائة النسبية للدراسات التي أوردتها وقد بلغ عدد الدراسات التي نشرت في تاريخ قبل 2015 (3) دراسات ، والتي أجريت في الفترة من 2015 - 2020م (9) دراسات، بينما بلغ عدد التي نشرت في الفترة من 2020 وحتى الان: (19) دراسة منها 7 باللغة الإنجليزية. بنسبة مئوية متوالية (10%)، (29%)، (61%)، وهذا يمثل نقطة قوة حيث أن الدراسة الحالية أجريت على خلفية مسار زمني متتابع للدراسة.

أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسة الحالية:

من حيث المتغير المستقل: تناولت الدراسات السابقة في شقها الأول متغير إعداد قيادات الصف الثاني كمتغير منفرد، حيث أجريت عدة دراسات تناولت واقع المؤسسات والهيئات من حيث عملها في أعداد قيادات الصف الثاني، مثل دراسات: (دراسة الحارثي (2020)، دراسات تناولت الواقع والمعوقات مثل دراسة العتيبي (2021) بل اضافت دراسة الفنتوخ (2021) ثلاث زوايا لتناول المتغير حيث تناولت الواقع والمعوقات ومقترحات التطوير، مع الإشارة إلى أن هناك دراسات تناولت معوقات أعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات محل الدراسة، مثل دراسة: دراسة قرملة (2021) ، مع وجود دراسات تناولت متطلبات أعداد قيادات الصف الثاني مثل دراسات دخيل الله (2018) ودخيل الله (2022)، والعثماني (2014)، وتأتي هذه الدراسة متناولة متغير أعداد قيادات الصف الثاني بوصف واقعه بالتحديد من خلال توظيف الاستبانة التي انتجتها دراسة الحارثي (2020) والتي تناولت واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف، وتميزت الدراسة الحالية بإضافة أثر إعداد قيادات الصف الثاني بمحاوره الثلاث على متغير الولاء التنظيمي وهذه تعتبر ميزة تحسب لها. بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية

تناولت متغير إعدادات الصف الثاني بالبحث في الفروق في أدراكه بحسب متغيرات ديمغرافية ثلاث هي (الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، ومستوى المؤهل)، وهي بذلك تقدم إضافات معرفية لواقع هذا المتغير.

من حيث المتغير التابع: وكما أفاد الباحث فإن من ميزات التي تميزت بها على عدة دراسات من الدراسات المذكورة أعلاه، فإنها أضافت متغيراً تابعاً هو الولاء التنظيمي حيث تدرس أثر إعدادات الصف الثاني عليه من خلال محاوره الثلاث وهي (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين)، ومما يجدر الإشارة إليه فإن الدراسات السابقة لم تتضمن دراسة بحث علاقة مباشرة بين متغير الاعداد والولاء التنظيمي، ولكنها تناولت محاور اعداد القادة الثلاث ، وهو ما يعبر عن بعض فروض الدراسة التي تناول الأثر لهذه المحاور الثلاث على الولاء التنظيمي وفي ذلك تتشابه جزئياً مع دراسات تناولت محور التمكين مثل دراسات: بوسالم (2010)، جدي (2014)، حلمي (2015)، الحميدي (2016)، أعر (2016)، شمس الدين (2016)، سفر (2017)، حسونة (2019)، بغداد (2020)، المسعودي والقرشي (2021)، السعيد وعساس وبلقرع (2021)، بلجازية ومبيروك ووبزنيط (2021)، الماضي والشنيفي (2021)، الطاهر (2022)، وولانداري (Wulandari, 2020)، كذلك تتشابه جزئياً مع دراسات تناولت محور الأنظمة والسياسات مثل دراسات: المنيع، حمد بن إبراهيم. (2024)، الإبراهيمي وقادري وفقير (2023)، وندونرينشين (Yondonrenchin, et. Al, 2023) ، وطائفة ثالثة تناولت محور التنمية المهنية في علاقتها بالولاء التنظيمي مثل دراسات: دراسة العجيلي (2024) مامبورو وآخرون (2024) العجلان (2021) ، وتتفوق هذه الدراسة على هذه الدراسات في انها تناولت المحاور الثلاث مجتمعة في استبانة واحدة.

من حيث المنهج: تتشابه الدراسة الحالية مع كل الدراسات الواردة أعلاه، والتي اتخذ المنهج الوصفي التحليلي، وإن اختلفت في نوعية المنهج الوصفي المستخدم فغالبية الدراسات تناولت المنهج الوصفي التحليلي، بينما تناول بعضها طريقة البحث النوعي في التوصل إلى أهدافها، مثل دراسات: العجيلي حسب النبي (2016)، دخيل الله (2018)، (2024)، أولغا ونوريهان (2025). كما أن هناك دراسات تمت بالمنهج المختلط مثل دراسة: المسعودي والقرشي (2021).

من حيث مجتمع الدراسة: هناك اختلافات كبيرة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة، ولو أن هناك اتفاق جزئي في بعض الدراسات التي أجريت على قيادات إدارية مثل دراسة: العثماني، (2014)، حلمي (2015)، دراسة آل ترك (2015) قرملة (2021)، دخيل الله (2022)، ولكن غالبية الدراسات أجريت على عامة الموظفين والعاملين، والملاحظ أن المجال التعليمي قد كان الأكثر وروداً في الدراسات السابقة فكثير من الدراسات أجريت في المدارس والجامعات، مثل دراسات: قرملة (2021)، الحميدي (2016)، دراسة سفر (2017)، دخيل الله (2022)، العتيبي (2021) (2021). الفنتوخ (2021)، الحارثي (2020)، دخيل الله (2018)، حسب النبي (2016)، ولعل أقرب الدراسات شبيهاً بالدراسة الحالية في المجتمع هي دراسة: دراسة آل ترك (2015) التي أجراها على وزارة العدل.

من حيث العينة: تبلغ عينة الدراسة الحالية (156) فرداً، وهي بذلك تعتبر عينة متوسطة الحجم مقارنة بأحجام العينات المختارة في الدراسات السابقة، وهي تقارب عينات بعضها في الحجم مثل دراسات: آل ترك (2015)، حلمي (2015)، العتيبي (2021) التي بلغ حجمها (113)، (91) (120)، على التوالي، بينما جاءت بعض العينات بأحجام كبيرة تجاوزت (300) مفردة، مثل دراسات: الماضي والشنيفي (2021)، المسعودي والقرشي (2021)، دراسة الحارثي (2020)، دراسة قرملة (2021)، بوسالم

(2010)، جدي (2014)، وجاءت بعضها صغيرة الحجم اقل من (100) مفردة مثل دراسات: دخيل الله (2022)، أعر (2016)، بغدود (2020)، السعيد وعساس وبلقرع (2021)، بلجازية ومبيبروك ووبزنيط (2021)، علال (2023)، وولانداري (Wulandari, 2020)، العجلان (2021).

من حيث الأدوات: اعتمدت كل الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهو ما يشابه ما فعلته الدراسة الحالية، ما عدا الدراسات النوعية التي عمدت لتحليل الدراسات السابقة أو استخدمت المقابلات كأدوات لجمع البيانات، مثل دراسات: دراسات: العجيلي حسب النبي (2016)، دخيل الله (2018)، (2024)، أولغا ونوريهان (2025)، مع وجود دراسات المنهج الوصفي المختلط التي استخدمت اداتين الاستبانة والمقابلة. مثل دراسات: المسعودي والقرشي (2021).

الاسهام العلمي للدراسة الحالية وسدها للفجوة المعرفية:

- استخدمت الدراسة متغير إعداد قيادات الصف الثاني في ثلاث محاور يمثل كل منها متغيراً قائماً بذاته كما أوضحت الدراسات السابقة، وبالتالي فإن البحث الحالي يوفر معلومات وبيانات وصفية وتحليلية عن (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين)، بالإضافة لأثرها على الولاء التنظيمي مما يعد إثراءً بحثياً وإضافات كبيرة.
- تناولها للمتغير التابع من خلال الأثر التي تمثل احصائياً متقدمة على العلاقة المباشرة بين المتغيرين، وتوفر بيانات أدق عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- إجراء هذه الدراسة في مجتمع إحدى الوزارات المهمة بسلطنة عمان، الأمر الذي يرسحها لتعميم نتائجها على باقي الوزارات العمانية.

- إمكانية تقديمها لتوصيات عملية يمكن أن تغير في الواقع بالإضافة لمقترحات بدراسات مستقبلية مثل إعادة تطبيقها على الوزارات والمصالح الأخرى، أو تطبيقها على الإدارات العليا بالوزارة أو عامة الموظفين.
- عدم وجود دراسة مماثلة - في حدود علم الباحث - في سلطنة عمان الأمر الذي يجعل هناك فجوة بحثية ستقوم هذه الدراسة بسدها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة

2-1 منهج الدراسة

3-2 مجتمع وعينة الدراسة

3-3 أدوات الدراسة

3-4 المعالجات الإحصائية

3-5 إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

من المعلوم أن هذا المبحث يمثل استعراضا للإجراءات التي تم اتخاذها لتطبيق الدراسة، ولذا فإن الباحث سيقوم من خلاله لتناول كافة الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة، توضيحا لمنهج الدراسة الذي اعتمده الباحث وتبيان المبررات التي جعلته يقوم باستخدامه دوناً عن غيره من المناهج العلمية، كذلك يتضمن توصيفا دقيقا وتحديدًا عاما وكميا لمجتمع الدراسة حيث أن على ذلك يتحدد حجم العينة وحدود الدراسة سيما أن العينة سيتم اختيارها بصورة ميسرة ، وفي هذا الصدد سيتم أيضا توصيف عينة الدراسة من حيث طريقة الاختيار أي نوع العينة وحجمها ونسبتها من المجتمع الكلي، واعداد ونسبة توزيعها حسب متغيرات الدراسة، ثم يورد الباحث أيضا ضمن هذا الفصل وصفا للأدوات المستخدمة في الدراسة واستعراضا لكل الإجراءات التي تمت بخصوص التأكد من صلاحيتها للاستخدام في هذه الدراسة، إضافة إلى ذلك سيقوم الباحث باستعراض المعالجات والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المتحصلة للتوصل إلى نتائج الدراسة، وأخيرا فإن الباحث سيقدم استعراضا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بتنفيذها ليوضح من خلالها التزام الدراسة بكافة التعليمات والقيود العلمية التي تشترط للحصول على نتائج موثوقة بالإضافة لتبيان الصعوبات التي ستواجهه أثناء التطبيق انارة لطريق الباحثين من بعده .

1-3 منهج الدراسة:

استهدفت الدراسة الحالية معرفة مستوى إعداد قيادات الصف الثاني من خلال محاوره الثلاثة (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين)، ومعرفة أثر هذه المحاور منفردة على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان 2023-2024؛ وبناءً على ذلك وحسب طبيعة هذه الدراسة وطبيعة أهدافها استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يعتمد على

دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا (فهم عميق للظاهرة)، ويعبر عنها كيفيا بوصفها وتوضيح خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، مما يعزز من مصداقية النتائج ويساعد على اتخاذ القرارات،

مبررات اختيار المنهج الوصفي التحليلي:

مما تقدم يرى الباحث أن المبرر لاعتماد هذا المنهج للدراسة الحالية هو أن الباحث سيقوم بوصف واقع متغير محدد وهو إعداد قيادات الصف الثاني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان 2023-2024، وسيسعى للكشف وإلى تحليل العوامل المؤثرة في واقع هذا المتغير وهي العوامل الديمغرافية (الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما سيسعى للكشف عن أثر هذا المتغير من خلال أبعاده الثلاثة (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين) في متغير آخر وهو الولاء التنظيمي، وبذلك يصبح المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأنسب للدراسة الحالية.

2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

أ. مجتمع الدراسة

حسب هدف هذه الدراسة فقد حدد الباحث مجتمع الدراسة بقيادات الصف الثاني العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، حيث أنها تشمل كافة القيادات بقطاعات الوزارة المختلفة، وهم كل شاغلي منصب رئيس قسم أو مدير دائرة، وبذلك يبلغ حجم المجتمع بحسب الإحصائيات المتوفرة بالوزارة (261). موزعين على الموقعين الوظيفيين رئيس قسم/ مدير دائرة بنسبة (81%) إلى (19%)، بواقع (212) رئيس قسم، و(49) مدير دائرة.

ب. عينة الدراسة

وقد قام الباحث باختيار عينة ميسرة من المجتمع الأصلي للدراسة البالغ (261)، وقد راعى الباحث اختيارها بحيث تكون ممثلة لكافة مكونات المجتمع حسب متغيرات الدراسة الديمغرافية المستقلة (الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحديد حجم العينة المستهدفة طبق الباحث معادلة حسب معادلة كريجسي ومورغان (Krejci and Morgan, 1970) لاحتساب حجم العينة؛ والتي تتضمن:

$$\frac{\chi^2 N P(1 - P)}{d^2(N - 1) + \chi^2 P(1 - P)} = n$$

حيث:

(n) = حجم العينة المطلوبة (Sample size)

(N) = حجم المجتمع الأصلي (Population size) = 261 فرد تقريباً

(χ^2) القيمة الجدولية كاي تربيع عند درجة ثقة 95% = 3.841.

(P) نسبة التباين في المجتمع (عادةً 0.5 لافتراض أقصى تباين)

(d) = هامش الخطأ: سنختار هامش خطأ 5%، والذي يعادل 0.05.

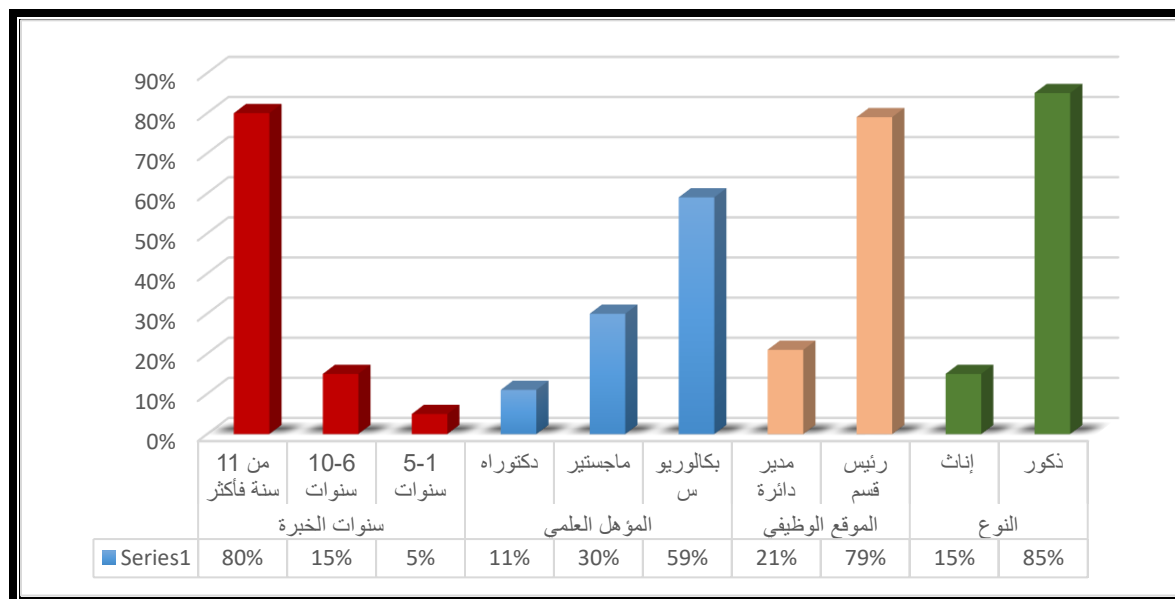
قام الباحث بتطبيق هذه المعادلة على النحو التالي:

$$155.64 \approx \frac{0.5 \times 0.5 \times 261 \times 3.841}{0.25 \times 3.841 + (1 - 261) \times 0.05}$$

وبتقريب الناتج (155.64) إلى الرقم الأعلى يصبح حجم العينة المطلوب (156) وهي بذلك تمثل نسبة (72.22%) من المجتمع الأصلي البالغ (261)، وفيما يلي توصيفا للعينة التي تم التطبيق عليها حسب المتغيرات الديمغرافية (الموقع الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة):

جدول رقم (3-1) يوضح النسب المئوية لتوزيعات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير الفئة	النوع		المؤهل العلمي			الموقع الوظيفي		سنوات الخبرة		
	ذكور	إناث	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	مدير دائرة	رئيس قسم	5-1 سنوات	10-6 سنوات	من 11 سنة فأكثر
التكرار	132	24	17	47	92	33	123	8	23	125
النسبة	85%	15%	11%	30%	59%	21%	79%	5%	15%	80%
المجموع	156		156			156		156		



شكل رقم (3-1) يوضح النسب المئوية لتوزيعات عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

3-3 أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، وبحسب طبيعة البحث قام الباحث بإعداد أدواته التي تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول استمارة البيانات الأولية، بينما تضمن القسم الثاني استبانة إعداد قيادات الصف الثاني بالإضافة لمقياس الولاء التنظيمي؛ ولمزيد من التفاصيل يورد الباحث ما يلي:

القسم الأول: استمارة البيانات الأولية:

مثلت الجزء الأول من الأدوات، حيث تضمنت كافة المتغيرات الديمغرافية المستقلة التي يتم دراسة المتغير الرئيس للدراسة من خلالها، وقد شملت ما يلي: الموقع الوظيفي (رئيس قسم/ مدير دائرة)، المؤهل العلمي (بكالوريوس/ ماجستير/ دكتوراه)، سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، من سنة 11 فأكثر).

القسم الثاني: الاستبانة:

وقد قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من جزأين هما: الجزء الأول: استبانة إعداد قيادات الصف الثاني، والجزء الثاني: مقياس الولاء التنظيمي، وكليهما مصمم على أساس مقياس ليكرت ذا الاستجابات الخماسية حيث أن خيارات الاستجابة (موافق بشدة، موافق، محايد، أرفض، أرفض بشدة)، وتعطى هذه الاستجابات أوزان (1، 2، 3، 4، 5). وفيما يلي توصيفا لهذه الأدوات:

(أ) الجزء الأول: استبانة إعداد قيادات الصف الثاني:

وهي استبانة قام بتصميمها واستخدامها الباحث مسعود الحارثي (2020)، وقام الباحث بإجراء تكيف لبعض العبارات لتناسب مجتمع الدراسة الحالية، وتتضمن ثلاثة محاور هي: الأنظمة والسياسات (6) عبارة، التنمية المهنية (5) عبارة، التمكين (7) عبارة، وبالتالي بلغ طولها الكلي (18) عبارة.

(ب) مقياس الولاء التنظيمي:

وهو مقياس قصير قام باستخدامه هاني جعارة (2010)، وقد قام الباحث بإجراء بعض التعديلات لبعض العبارات لتناسب مجتمع الدراسة الحالية، ويتضمن عدد (12) عبارة.

جدول رقم (2-3) يوضح توصيف ومرجعية الاستبانة المستخدمة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الصف الثاني إعداد قيادات	الأنظمة والسياسات	(6) عبارات	مسعود الحارثي (2020)
	التنمية المهنية	(5) عبارات	
	التمكين	(7) عبارات	
الولاء التنظيمي		(12) عبارة	هاني جعارة (2010)

صدق وثبات الأدوات:

قام الباحث بإجراء العديد من الإجراءات العلمية والاحصائية للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة وللتحقق من صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية حسب خصائص مجتمعها، وقد تمثلت تلك الإجراءات فيما يلي:

أولاً: صدق المحتوى (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أدواته على عدد (5) من الخبراء والمختصين (انظر ملحق رقم 3) بغرض تحكيمها وإبداء آرائهم العلمية وملاحظاتهم حول مدى وضوح ومناسبة العبارات، ووضوح الصياغة اللغوية،

وارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه وصدقها في قياس ما بنيت لقياسه، وشموليتها الفقرات ومناسبتها لخصائص أفراد الدراسة، كما طلب منهم تعديل أو حذف أو إضافة ما يروونه مناسباً، وسيتم الأخذ بملاحظاتهم، باعتماد (85%) كنسبة اتفاق بين المحكمين حولها تحقيقاً لصدق المحتوى/ صدق المحكمين. وقد اتفق المحكمون على الإجراءات الآتية:

جدول رقم (3-3) يوضح العبارات التي أوصى المحكمون بحذفها

استبانة إعداد قيادات الصف الثاني
بعد الأنظمة والسياسات
الأنظمة والسياسات بالوزارة تضمن لقيادات الصف الثاني فرص الترقى للمناصب الأعلى.
بعد التنمية المهنية
تسهم برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني في تعزيز المهارات القيادية لهم.
تركز برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني على تعزيز الثقة بقدرة الفرد على القيادة العليا مستقبلاً.
استبانة الولاء التنظيمي
أرى ان قيمي الخاصة تتفق مع قيم الوزارة.

جدول رقم (3-4) يوضح التعديلات التي أوصى المحكمون بتعديلها أو استبدالها

بعد الانظمة والسياسات	
العبرة بعد التعديل	العبرة قبل التعديل
تشجع الأنظمة والسياسات بالوزارة قيادات الصف الثاني للقيام بأعباء إدارية.	تشجع الأنظمة والسياسات بالوزارة قيادات الصف الثاني للقيام بأعباء إدارية تأهيلية.
بعد التنمية المهنية	
تركز برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني على تعزيز الثقة بقدرة الفرد على القيادة العليا مستقبلاً.	تقدم برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني المرشحة بشكل منتظم
بعد التمكين	
تتسم الإجراءات التي تنتهجها القيادات العليا بالوزارة لتمكين قيادات الصف الثاني بالفعالية.	الإجراءات التي تنتهجها القيادات العليا لتمكين قيادات الصف الثاني فعالة

لقيادات العليا أهدافا لتمكين قيادات الصف الثاني وتحرص على تنفيذها.	تحرص القيادات العليا على وضع أهدافا لتمكين قيادات الصف الثاني.
تمنح القيادات العليا الصف الثاني فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الكبيرة	تمنح القيادات العليا الصف الثاني فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الكبيرة.
استبانة الولاء التنظيمي	
اشعر بالارتياح عندما أكون عن مقر عملي.	أوصي الآخرين على العمل بهذه الوزارة

ثانيا: الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعد التحقق من صدق المحتوى بواسطة المحكمين والذي تمت من خلاله إجراء عدد من التعديلات، بإجراء دراسة استطلاعية للتحقق من صدق وثبات الاستبانة احصائيا، شملت عدد (30) فرداً من أفراد المجتمع الاصلي، وقد كانت نتيجة ذلك حسب كل جزء كما يلي:

الجزء الأول: استبانة إعداد قيادات الصف الثاني:

الصدق:

(أ)الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): ويقصد به ارتباط كل بند من البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، نلاحظ أن كل ارتباطات بنود الاستبانة وأبعادها الثلاثة: (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين)، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث انحصرت بين قيمتي (706) و(896)، مما حدا بالباحث لأن يقوم باعتمادها جميعها، وبذلك يصبح كل بنود الاستبانة معتمدة وعددها (18) فقرة، موزعة على الابعاد الاربعة بواقع الأنظمة والسياسات (6) عبارة، التنمية المهنية (5) عبارة، التمكين (7) عبارة، أنظر جدول رقم (3-5) و جدول (3-6) و جدول رقم (3-7).

جدول رقم (3-5) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة إعداد قيادات الصف الثاني ككل

م	م	م	م	م	م	م	م	م	م
1	.706	5	.835	9	.822	13	.817	17	.867
2	.693	6	.792	10	.864	14	.858	18	.870
3	.750	7	.843	11	.885	15	.825		
4	.844	8	.861	12	.881	16	.841		

جدول (3-6) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد إعداد القيادات الصف الثاني

الأنظمة والسياسات		التنمية المهنية		التمكين	
م	م	م	م	م	م
1	.720	1	.809	1	.853
2	.768	2	.878	2	.841
3	.760	3	.875	3	.842
4	.787	4	.882	4	.852
5	.779	5	.896	5	.826
6	.796			6	.860
				7	.896

جدول رقم (3-7) يوضح الصدق والثبات لاستبانتي إعداد القيادات والولاء التنظيمي

الاستبانة	الاستبانة ككل والأبعاد	البند المحذوفة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	الثبات بالتجزئة النصفية
استبانة إعداد القيادات	الأنظمة والسياسات	بدون حذف	.918	0.958	.904
	التنمية المهنية	بدون حذف	.952	0.975	.914
	التمكين	بدون حذف	.957	0.978	.932
	الاستبانة ككل	بدون حذف	.977	0.988	.964
الولاء التنظيمي		بدون حذف	.901	0.993	.897

(ب) **الصدق الذاتي**: ويستخرج بإيجاد الناتج من الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، وبالنظر الى قيم الثبات نجد أن قيم الصدق الذاتي للاستبانة ككل وأبعادها (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين) قد بلغت على التوالي (0.993)، (0.958)، (0.975)، (0.988)، وهي قيم عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد على صدق الاستبانة الذاتي على مستوى ابعاده الثلاثة ودرجتها الكلية، وبالتالي صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية. (انظر جدول رقم (7-3)).

(ج) **الصدق التكويني**: قام الباحث باستخراج الصدق التكويني للاستبانة باعتبارها مكونة من محاور فرعية اربعة هي: (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين)، ويقصد بالصدق التكويني ارتباط محاور الاستبانة والاستبانة ككل بعضها البعض، وبالنظر للجدول رقم (8-3) نلاحظ أن كافة الارتباطات على درجة عالية من الارتفاع بدرجة دالة احصائيا تحت مستوى دلالة 0.01، حيث انحصرت قيم معاملات الارتباط بين قيمتي (**0.716) و (**0.921). مما يدل على صدق الاستبانة التكويني وبالتالي صلاحيته لقياس ما وضع لقياسه.

جدول رقم (8-3) يوضح الصدق التكويني لاستبانة إعداد قيادات الصف الثاني

البعد	التنمية المهنية	التمكين	الاستبانة ككل
الأنظمة والسياسات	.842**	.874**	.942**
التنمية المهنية		.899**	.952**
التمكين			.973**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

أنواع الثبات:

(أ) **ثبات الفاكرونباخ:** قام الباحث باستخراج قيمة ثبات الفا كرونباخ، لاستبانة إعداد قيادات الصف الثاني ككل ولأبعادها الثلاثة: (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين)، حيث بلغت على التوالي (977)، (918)، (952)، (957)، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة، مما يدل على ثبات الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (7-3).

(ب) **ثبات التجزئة النصفية:** استخرج الباحث قيمة ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بطريقتين، سبيرمان مان - براون وطريقة جتمان، لاستبانة إعداد قيادات الصف الثاني ككل ولأبعادها الثلاثة: (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين)، حيث انحصر بين قيمتي (904) و (966)، وهي قيم مرتفعة، وبالتالي مقبولة، مما يدل على ان الاستبانة على مستوى عالي من الثبات (انظر جدول رقم (7-3)).

استبانة إعداد قيادات الصف الثاني في صورتها النهائية: قام الباحث باعتماد الصورة النهائية للاستبانة بعد ان تأكد من صلاحيتها لقياس إعداد قيادات الصف الثاني ككل ولأبعادها الثلاثة: (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين)، وبذلك يصبح العدد النهائي المعتمد للاستبانة (18) بند، موزعة بواقع الأنظمة والسياسات (6) عبارة، التنمية المهنية (5) عبارة، التمكين (7) عبارة، وتم اعتماد الاستجابات الخماسية (موافق بشدة، موافق، محايد، ارفض، ارفض بشدة)، ويتم تصحيحها بإعطاء القيم (1، 2، 3، 4، 5).

الجزء الثاني: استبانة الولاء التنظيمي:

الصدق:

(أ)الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): ويقصد به ارتباط كل بند من البنود بالدرجة الكلية للاستبانة، نلاحظ أن كل ارتباطات بنود استبانة الولاء التنظيمي، مرتفعة بدرجة مقبولة حيث انحصرت بين قيمتي (.531) و(.758)، مما حدا بالباحث لأن يقوم باعتمادها جميعها، وبذلك يصبح كل بنود الاستبانة معتمدة وعددها (12) فقرة، أنظر جدول رقم (3-5) و جدول (3-6) و جدول رقم (3-7).

جدول رقم (3-9) يوضح الاتساق الداخلي لاستبانة الولاء التنظيمي

م	م	م	م	م	م	م	م
1	.665	4	.604	7	.741	10	.531
2	.616	5	.569	8	.655	11	.758
3	.584	6	.579	9	.615	12	.685

(ب)الصدق الذاتي: ويستخرج بإيجاد الناتج من الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ، وبالنظر الى قيم الثبات نجد أن قيم الصدق الذاتي للاستبانة قد بلغ (0.993)، وهي قيم عالية بدرجة مقبولة، مما يؤكد على صدق الاستبانة الذاتي وبالتالي صلاحيته للاستخدام في الدراسة الحالية. (انظر جدول رقم (3-7)).

أنواع الثبات:

(أ)ثبات الفاكرونباخ: قام الباحث باستخراج قيمة ثبات الفا كرونباخ، لاستبانة الولاء التنظيمي، حيث بلغ (.901)، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي مقبولة، مما يدل على ثبات الاستبانة وبالتالي صلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية. انظر جدول رقم (3-7).

(ب) ثبات التجزئة النصفية: استخرج الباحث قيمة ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بطريقتين، سبيرمان مان - براون وطريقة جتمان، لاستبانة الولاء التنظيمي، حيث بلغت (0.897) و(0.898)، على التوالي وهي قيم مرتفعة، وبالتالي مقبولة، مما يدل على ان الاستبانة على مستوى عالي من الثبات (انظر جدول رقم (7-3)).

الاستبانة في صورتها النهائية: قام الباحث باعتماد الصورة النهائية للاستبانة بعد أن تأكد من صلاحيتها لقياس الولاء التنظيمي، وبذلك يصبح العدد النهائي المعتمد للاستبانة (12) عبارة، موزعة، وتم اعتماد الاستجابات الخماسية (موافق بشدة، موافق، محايد، ارفض، ارفض بشدة)، ويتم تصحيحها بإعطاء القيم (1، 2، 3، 4، 5).

4-3 المعالجات الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة المستخدمة، وقد تم ذلك على مرحلتين:

(أ) المعالجات الإحصائية للعينة الاستطلاعية: قام الباحث بإخضاع البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية (pilot study) والتي أجريت على عينة من (30) فرد من افراد المجتمع الأصلي، بغرض التحقق من صدق وثبات الاستبانة احصائياً، وقد استخدم المعالجات التالية:

- معالجات التحقق من الصدق: ارتباطات الفقرات أو ما يعرف بالصدق البنائي (الاتساق الداخلي)، والصدق التكويني، والصدق الذاتي.
- معالجات التحقق الثبات: معامل ثبات الفاكرونباخ، الثبات بطريقتي التجزئة النصفية سبيرمان مان - براون وجتمان.

(ب) معالجات اختبارات صحة الفروض: استخدم الباحث من برنامج (SPSS) عدد الإحصاءات الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة، وقد اختار الباحث المعالجات التي تناسب فروض الدراسة الحالية واستلثها، وهي:

1. المتوسطات الحسابية: لاستخراج النسب المئوية لمفردات الاختبار ودرجته الكلية وذلك باستخدام المعادلة الآتية: (المتوسط - 1) ÷ 4 × 100

2. جدول معايير الحكم والتقدير: وقد تم استخدامه لتقدير النسب المئوية، وهو مكون من خمس فئات باعتبار أن المقياس خماسي، كما يلي:

جدول (10-3) جدول ليكرت الخماسي للحكم على متوسطات ونسب توافر المتغيرات

التقدير	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
المتوسط	1 الي 1.8	1.8 الي 2.6	2.6 الي 3.4	3.4 الي 4.2	4.2 الي 5
النسبة المئوية	1% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%

3. معادلة الانحدار الخطي المتعدد: للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

3-5 إجراءات الدراسة الميدانية:

أجرى الباحث العديد من الإجراءات العلمية المعالجات الإحصائية على الأدوات المعدة لهذه الدراسة، قاصدا بذلك التأكد من صدقها وثباتها، وبعد اكتمال تلك الإجراءات وقيام الباحث بإجراء التعديلات الموصى بها من قبل المحكمين أعد الاستبانة في صورة نسخة الكترونية باستخدام تطبيق (google form) والخاص بإعداد الاستبانة الالكترونية، ثم قام بالتواصل مع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية للحصول على الموافقة بنشر الاستبانة على قيادات الصف الثاني في الوزارة من الذين يشغلون موقع رئيس قسم أو مدير دائرة والبالغ عددهم (261) قيادي، وبعد الموافقة قام بنشر الرابط الالكتروني على

العينة المستهدفة عبر البرامج الداخلية للوزارة أو التواصل المباشر أو عبر الهاتف وتطبيقات التواصل المختلفة، وقام باستلام الردود خلال خمسة أيام وقام بإغلاق الاستبانة عند وصول عدد الاستجابات الصحيحة للعدد المستهدف وهو (156) رداً، ثم تم اعدادها في برنامج الاكسل (EXSEL)، وتجهيزها حسب متطلبات التحليل الاحصائي بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

4-1 الفرض الأول: مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية
بسلطنة عمان 2023-2024 مرتفع.

جدول رقم (4-1) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لُبعد (الأنظمة والسياسات)، ن=156

رقم	مفردات بعد (الأنظمة والسياسات)	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
1	تدعم أنظمة وسياسات الوزارة تفويض السلطات في كل المستويات الإدارية لقيادات الصف الثاني.	(2)	3.72	.96	68.00%	مرتفع
2	تشجع أنظمة وسياسات الوزارة على أسلوب اللامركزية في الإدارة لدعم إعداد قيادات الصف الثاني.	(3)	3.63	.94	65.75%	مرتفع
3	تسمح أنظمة وسياسات الوزارة بترشيح الكفاءات من قيادات الصف الثاني للإدارات العليا.	(4)	3.58	.93	64.50%	مرتفع
4	تشجع أنظمة وسياسات الوزارة نقل الخبرات الإدارية من قيادات الصف الأول إلى الصف الثاني من القيادات .	(5)	3.57	.93	64.25%	مرتفع
5	تتبنى أنظمة وسياسات الوزارة استراتيجيات مشاركة قيادات الصف الثاني في صياغة الأهداف العامة للعمل.	(6)	3.44	.95	61%	مرتفع
6	تشجع الأنظمة والسياسات بالوزارة قيادات الصف الثاني للقيام بأعباء إدارية .	(1)	3.75	.85	68.75%	مرتفع
	النسب والتقدير الكلي لُبعد (الأنظمة والسياسات)					
			3.61	0.92	65.25%	مرتفع

بالنظر إلى الجدول (4-1) جدول احصائية (الأنظمة والسياسات)، نلاحظ أن كل البنود جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة بمعنى انها انحصرت بين (60%) و(80%)، وجاء البند (5) (تتبنى أنظمة وسياسات الوزارة استراتيجيات مشاركة قيادات الصف الثاني في صياغة الأهداف العامة للعمل) في الرتبة الأدنى بنسبة (61%) بمتوسط (3.44)، بينما كانت أعلى نسبة للبند (3) (تشجع الأنظمة والسياسات بالوزارة قيادات الصف الثاني للقيام بأعباء إدارية.) حيث بلغت نسبته (68.75%) بمتوسط (3.75)، ولما كل غالبية البنود في مدى التقدير مرتفع، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد انها بلغت (65.25%) بمتوسط (3.61)، وهي نسبة في مدى التقدير مرتفعة. إذا النتيجة: (مستوى إعداد قيادات الصف الثاني لُبعد (الأنظمة والسياسات) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان مرتفع).

جدول رقم (2-4) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لُبعد (التنمية المهنية)، ن=156

رقم	مفردات بعد (التنمية المهنية)	الرتبة	م	ع	النسبة المئوية	التقدير
7	تشجع الوزارة التنمية المهنية لتأهيل قيادات الصف الثاني للقيادة مستقبلاً.	(2)	3.62	1.03	65.5%	مرتفع
8	تتم برامج التنمية المهنية لقيادات الصف الثاني وفق احتياجاتهم.	(4)	3.37	1.09	59.25%	متوسط
9	تساهم برامج التنمية المهنية في رفع كفاءة قيادات الصف الثاني.	(2)	3.62	.97	65.5%	مرتفع
10	تركز برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني على تعزيز الثقة بقدرة الفرد على القيادة العليا مستقبلاً.	(1)	3.64	.96	66%	مرتفع
11	تتيح الوزارة لقيادات الصف الثاني ملازمة قيادات ذات خبرة لتنمية مهاراتهم القيادية.	(3)	3.51	1.01	62.75%	مرتفع
	النسب والتقدير الكلي لُبعد (التنمية المهنية)					
			3.55	1.01	63.75%	مرتفع

بالنظر إلى الجدول (2-4) والذي تضمن النسب المئوية والتقدير في بنود بعد (التنمية المهنية)، نلاحظ أن كل بنود هذا المحور جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة بمعنى أنها انحصرت بين نسبي (60%) و(80%)، وجاء البند رقم (8) والذي محتواه (تتم برامج التنمية المهنية لقيادات الصف الثاني وفق احتياجاتهم.) في الرتبة الأدنى بتقدير متوسط حيث بلغت نسبته (59.25%) بمتوسط حسابي (3.37)، بينما كانت أعلى نسبة للبند رقم (10) الذي محتواه (تركز برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني على تعزيز الثقة بقدرة الفرد على القيادة العليا مستقبلاً.) حيث بلغت نسبته (66%) بمتوسط حسابي (3.64)، ولما كل غالبية البنود في مدى التقدير مرتفعة، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد أنها بلغت (63.75%) بمتوسط حسابي (3.64)، وهي نسبة في مدى التقدير مرتفعة. إذا النتيجة: (مستوى إعداد قيادات الصف الثاني لُبعد (التنمية المهنية) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان مرتفع).

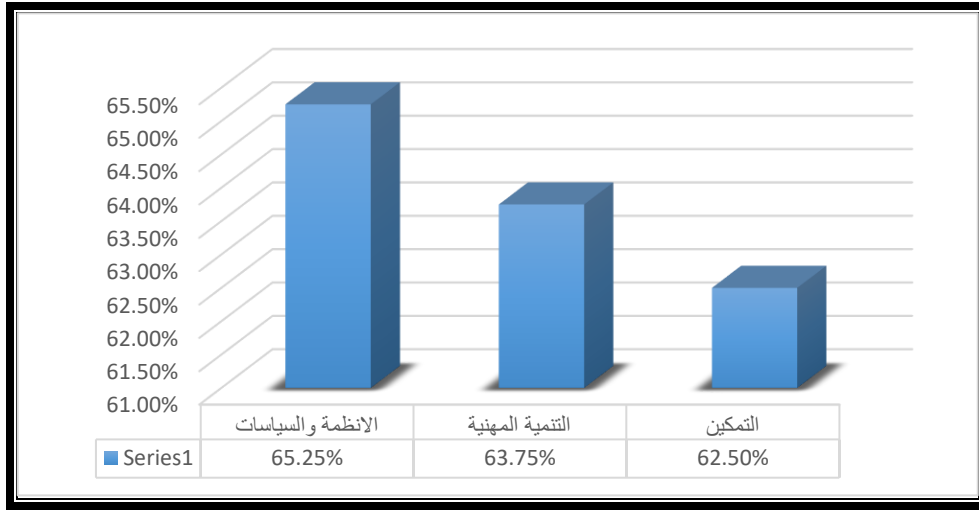
جدول رقم (3-4) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية لُبعد (التمكين)، ن=156

رقم	مفردات بعد (التمكين)	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير		
12	تتسم الإجراءات التي تنتهجها القيادات العليا بالوزارة لتمكين قيادات الصف الثاني بالفعالية.	(2)	3.58	.90	64.5%	مرتفع		
13	تحرص القيادات العليا على وضع أهدافا لتمكين قيادات الصف الثاني.	(3)	3.52	.94	63%	مرتفع		
14	تمنح القيادات العليا الصف الثاني فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	(6)	3.42	.97	60.5%	مرتفع		
15	تمنح القيادات العليا قيادات الصف الثاني كل الدعم لإنجاز أعمالهم.	(5)	3.48	.94	62%	مرتفع		
16	تقدم الوزارة مبادرات تقدير وشكر لجهود قيادات الصف الثاني.	(7)	3.39	1.04	59.75%	متوسط		
17	تشجع الوزارة قيادات الصف الثاني على إظهار طاقاتهم الإبداعية.	(4)	3.50	1.01	62.5%	مرتفع		
18	تدعم الوزارة مبادرات ومساهمات الصف الثاني لتطوير العمل.	(1)	3.62	.93	65.5%	مرتفع		
مرتفع	النسب والتقدير الكلي لبعده (التمكين)					62.5%	0.96	3.5

بالنظر إلى الجدول (3-4) والذي تضمن النسب المئوية والتقدير في بنود بعد (التمكين)، نلاحظ أن كل بنود هذا المحور جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفعة بمعنى أنها انحصرت بين نسبي (60%) و(80%)، وجاء البند رقم (16) والذي محتواه (تقدم الوزارة مبادرات تقدير وشكر لجهود قيادات الصف الثاني). في الرتبة الأدنى حيث بلغت نسبته (59.75%) بمتوسط حسابي (3.39)، بينما كانت أعلى نسبة للبند رقم (18) الذي محتواه (تدعم الوزارة مبادرات ومساهمات الصف الثاني لتطوير العمل) حيث بلغت نسبته (65.5%) بمتوسط حسابي (3.62)، ولما كل غالبية البنود في مدى التقدير مرتفع، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد أنها بلغت (62.5%) بمتوسط حسابي (3.5)، وهي نسبة في مدى التقدير مرتفع. إذا النتيجة: (مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بعد (التمكين) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان مرتفع).

جدول رقم (5-4) الإحصائية الوصفية والرتب والنسب المئوية إعداد قيادات الصف الثاني، ن=156

رقم	الأبعاد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
1	الانظمة والسياسات	(1)	3.61	0.92	65.25%	مرتفع
2	التنمية المهنية	(2)	3.55	1.01	63.75%	مرتفع
3	التمكين	(3)	3.5	0.96	62.5%	مرتفع
النسب والتقدير لإعداد قيادات الصف الثاني						



رسم بياني (1-4) يوضح النسب المئوية لأبعاد إعداد قيادات الصف الثاني

بالنظر إلى الجدول (4-5) أعلاه والذي يتضمن النسب المئوية والتقدير لأبعاد إعداد قيادات الصف الثاني ، نلاحظ كل المحاور جاءت في مدى نسبة تقدير مرتفع بمعنى انها انحصرت بين نسبتي (60%) و(80%)، وجاء بعد (الانظمة والسياسات) في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (65.25%) ومتوسط حسابي (3.61)، وجاء في الرتبة الثانية بعد (التنمية المهنية) بنسبة مئوية (63.75%) ومتوسط حسابي (3.55)، أما في الرتبة الثالثة فكان بعد (التمكين) بنسبة مئوية (62.5%) ومتوسط حسابي (3.5)، ولما كانت كل الأبعاد في مدى التقدير مرتفع، وبالنظر للنسبة الكلية للمحور نجد انها بلغت (63.75%) بمتوسط حسابي (3.55)، وهي نسبة في مدى التقدير مرتفع. إذا النتيجة: (مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان مرتفع).

(4-2) (H4): الفرض الرئيس: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى

إعداد قيادات الصف الثاني على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

جدول (4-6) الانحدار الخطي المتعدد لأثر إعداد قيادات الصف الثاني على الولاء التنظيمي

معلومات المعاملات				نتيجة أنوفا		ملخص النموذج	
دلالة (T)	(T)	بيتا	(B)	النموذج	Sig.	(F)	معامل الارتباط
.000	12.80		26.23	الثابت	.000	45.814	.475
.003	2.98	.333	.510	الأنظمة والسياسات			
.035	2.13	.181	.267	التنمية المهنية			
.024	2.27	.239	.298	التمكين			

المنبئات: الثابت، الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين المتغير - التابع: الولاء التنظيمي

يتضح من جدول (4-6) أعلاه، صلاحية النموذج الإحصائي، حيث أن بلغت قيمة معامل

الارتباط $R = 0.689$ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل إعداد قيادات

الصف الثاني والمتغير التابع الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان. كما بلغت

قيمة معامل التحديد $(R\text{-Square}) = 0.475$ ، وهذا يعني أن متغير إعداد قيادات الصف الثاني يفسر

ما نسبته 47.5% من التغيرات التي تحدث في الولاء التنظيمي، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تدل على

الأهمية الكبيرة لهذا المتغير. كما أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت

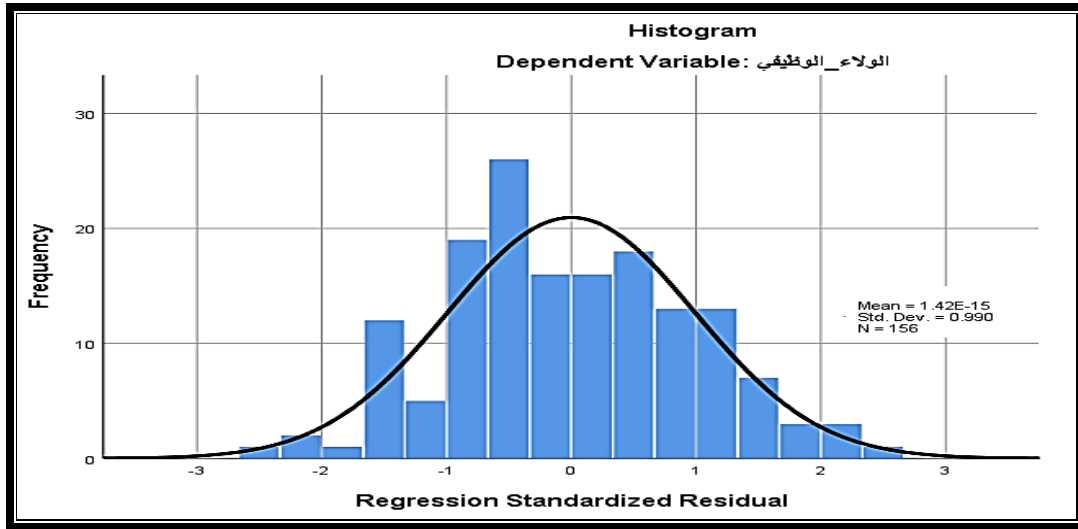
45.814 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) هذا يؤكد صلاحية نموذج الانحدار وقدرته

على التنبؤ. كما يلاحظ من الرسم البياني (4-2)، أن الأخطاء (البواقي المعيارية) تتوزع بشكل طبيعي

حول المتوسط، وهو ما يؤكد شكل الجرس الموضح في الرسم البياني. ومن الرسم (4-3) أن النقاط

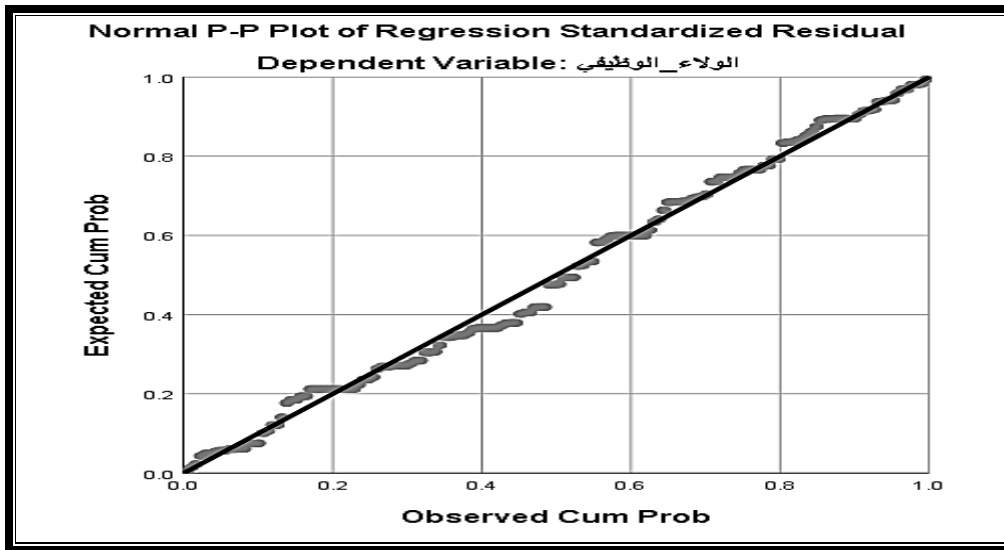
تتجمع بشكل قريب جداً من الخط القطري المستقيم، مما يؤكد صحة افتراض التوزيع الطبيعي للبواقي،

ومن الرسم (4-4) أن انتشاراً عشوائياً للنقاط حول خط الصفر دون وجود نمط محدد، مما يشير إلى تحقق افتراضي استقلالية الأخطاء وثبات تباينها.



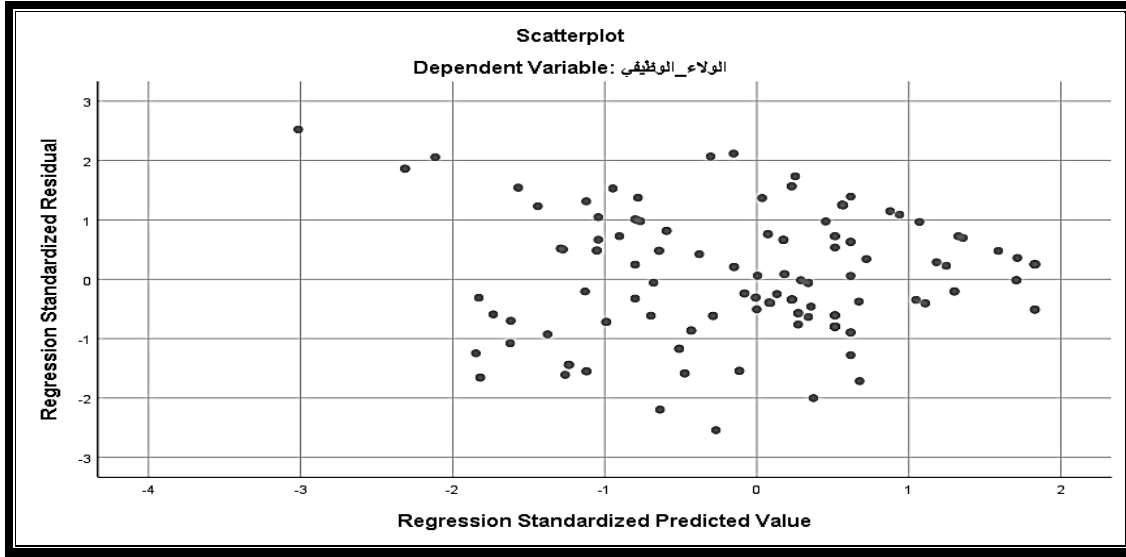
شكل (4-2) مدرج التوزيع التكراري للبقايا المعيارية

ويلاحظ من الرسم أعلاه ميل المدرج للاعتدالية مما يعني تحقق شرط النموذج



رسم (4-3) الاحتمالية-الاحتمالية الطبيعي للبقايا المعيارية

يلاحظ من الرسم اعلاه أن نقاط البواقي المعيارية لنموذج الانحدار تتوزع بشكل قريب جداً من الخط القطري المرجعي. مما يدل على أن شرط التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي) قد تحقق.



رسم بياني (4-4) يوضح انتشار البواقي للنموذج

ويُظهر من خلال هذا الرسم يتضح عدم وجود نمط لانتشار البواقي مما يحقق شروط النموذج.

الفرضيات الفرعية:

(4-3) (H4) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى إعداد قيادات

الصف الثاني بعد (الأنظمة والسياسات) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

بالنظر إلى الجدول رقم (4-6) نلاحظ ان قيمة كانت قيمة (T) المحسوبة لُبعد الأنظمة والسياسات

دالة احصائيا حيث بلغت 2.98، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.003) وهي قيمة دالة احصائيا

عند مستوى دلالة 0.01. مما يؤكد على وجود أثر دال احصائيا لمتغير الأنظمة والسياسات، كما يتضح

من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت 0.510، وبقية (Beta) معيارية قدرها 0.333. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الأنظمة والسياسات بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان يتبعها زيادة بمقدار 0.510 وحدة في الولاء التنظيمي. إذا النتيجة " يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بعد (الأنظمة والسياسات) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

(4-4) (H4) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى إعداد قيادات

الصف الثاني بعد (التنمية المهنية) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

بالنظر إلى الجدول رقم (6-4) نلاحظ أن قيمة كانت قيمة (T) المحسوبة لبعد التنمية المهنية دالة

احصائياً حيث بلغت 2.13، وبمستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.035$) وهي قيمة دالة احصائياً عند

مستوى دلالة 0.05. مما يؤكد على وجود أثر دال احصائياً للمتغير المستقل التنمية المهنية على الولاء

التنظيمي، كما يتضح من خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت 0.267،

وبقيمة (Beta) معيارية قدرها 0.181. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التنمية

المهنية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان يتبعها زيادة بمقدار 0.267 وحدة في الولاء التنظيمي.

إذا النتيجة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى إعداد قيادات الصف

الثاني بعد (التنمية المهنية) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

(4-5) (H4) يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى إعداد قيادات

الصف الثاني بعد (التمكين) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

بالنظر إلى الجدول رقم (4-6) نلاحظ ان قيمة كانت قيمة (T) المحسوبة لبعد التمكين دالة احصائيا حيث بلغت 2.27، وبمستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.046) وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.05. مما يؤكد على دلالة الأثر احصائيا لمتغير التمكين على تحقيق التنمية المستدامة، ومن خلال تحليل معاملات الانحدار أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت 0.298، وبقية (Beta) معيارية قدرها 0.239. مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التمكين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان يتبعها زيادة بمقدار 0.298. وحدة في الولاء التنظيمي. اذا النتيجة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بعد (التمكين) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج

5-2 التوصيات

5-3 مقترحات بدراسات مستقبلية

5-4 الخاتمة

1-5 مناقشة النتائج

مناقشة نتيجة الفرض الأول: مستوى إعداد قيادات الصف الثاني وأبعادها (الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، التمكين) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان مرتفع.

وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة عدة دراسات أجريت في عدة بيئات مختلفة عربية واجنبية، وفي مؤسسات حكومية او خاصة، في وجود ممارسة لإعداد قيادات الصف الثاني، ورغم ذلك الا ان هنالك اتفاقا او تباينا طفيفا يتمثل في مستوى هذه الممارسة، فمنها ما أشار إلى ان مستوى التطبيق لإعداد القادة سواء في الدرجة الكلية أو في بُعد واحد منها مرتفع وبعضها أكد أنها متوسطة في المؤسسة التي قام بدراستها وبعضها أشار إلى انها متدنية.

فمثلا هناك دراسات جاء مستوى إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسة التي قامت بدراستها أعلى من المستوى الذي أسفرت عنه الدراسة الحالية مثل دراسة دخيل الله (2022) التي أسفرت عن أن متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض عالية جدا. وهناك دراسات توصلت إلى ان مستوى إعداد القادة في المؤسسة التي قامت بدراستها متوسطة مثل دراسات: دراسة الفنتوخ (2021) ودراسة العتيبي (2021) التي أظهرت أن واقع أداء القيادات التربوية في تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء متطلبات التنمية المستدامة جاء بدرجة متوسطة.

كما اتفقت بعض الدراسات التي تناولت بعداً واحد لدى مجتمعها مع الدراسة الحالية في أن مستوى البعد المحدد مرتفعا مثل دراسة حسونة (2019) التي توصلت إلى ان مستوى التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية عينة الدراسة كان مرتفعاً، دراسة بلجازية

ومبييروك ووبزنيط (2021) التي توصلت إلى أن مستوى تمكين العاملين في مؤسسة ميناء جن جن جيجل بالجزائر مرتفع. كما ان هناك دراسات اختلفت معها في ان مستوى الإعداد لديها كان متوسطا مثل دراسة المنيع (2024) والتي خلصت إلى أن السياسات التنظيمية للموارد البشرية متوافرة بدرجة متوسطة وأهمية نسبية (67%)، بحسب العاملين في التربية والتعليم بمحافظة حريملاء. اما دراسة الحارثي (2020)، التي أظهرت نتائجها أنّ ممارسة إعداد قيادات الصف الثاني جامعة الملك عبد العزيز وجامعة الطائف من حيث الأنظمة والسياسات كان بدرجة عالية، وهي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية في هذا البعد وتختلف في مستوى التنمية المهنية، والتمكين حيث جاءت لديها بدرجة متوسطة.

واختلفت بعض الدراسات التي تناول احد أبعاد متغير إعداد قيادات الصف الثاني في مستوى التطبيق حيث اشارت إلى ان الدرجة متوسطة مثل دراسات: آل تر (2015) والتي أكدت أن واقع تمكين قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل في الرياض جاء بدرجة متوسطة، والمبادرات القيادية التي ساعد التمكين في تنميتها جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة الحميدي (2016) التي أظهرت الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف يتمتعون بمستوى تمكين وظيفي متوسط، ومع دراسة سفر (2017) التي توصلت إلى أن درجة مستوى التمكين الوظيفي لدى موظفات جامعة أم القرى متوسطة. ومع دراسة بغدود (2020) التي توصلت إلى أن مستوى التمكين الإداري لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة جاء بدرجة متوسطة.

علاوة على ذلك فإن هناك دراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في تدني أو وجود معوقات كبيرة أكدت في أعداد القيادات من الصف الثاني لديها مثل دراسة حسب النبي (2016) التي أوضحت أن الممارسات المتصلة بالتخطيط للتتابع القيادي الوظيفي بالمؤسسات التعليمية المصرية تتصف بالتقليدية

والشكلية، وعدم الفعالية؛ الأمر الذي يعوق نجاح هذه المؤسسات على المدى الطويل. وغير بعيد عن ذلك فقد أشارت نتيجة دراسة قرملة (2021) أكدت أن المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بالرياض موافقات على وجود المعوقات التنظيمية والبشرية لإعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في الرياض.

ويعزي الباحث هذه التباينات مع نتيجة الدراسة الحالية إلى اختلاف البيئات والمؤسسات بالإضافة إلى الفارق الزمني مع بعضها. فلكل مؤسسة طبيعتها وظروفها ومعطياتها التي ترتبط بالمناخ العام الذي يتأثر بالإطار الجغرافي والزمني الذي تنتمي إليه المؤسسة، لذلك نجد هذا التفاوت في مدى توافر ممارسات إعداد قيادات الصف الثاني.

والملاحظ ان غالبية الدراسات اشارت إلى أن الدرجة لدى المؤسسة محل دراستها متوسطة، مما يجعل النتيجة الحالية مؤشرا جيدا لوزارة الاوقاف والشؤون الدينية من خلال هذه المقارنة.

ويفسر الباحث نتيجة مستوى إعداد قيادات الصف الثاني وأبعاده المتمثلة في الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، والتمكين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء مرتفعًا، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء الجهود الكبيرة التي تبذلها الوزارة ضمن إطار رؤية عُمان 2040. فقد عملت الوزارة على تطوير أنظمة وسياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية وتنظيم عمليات التأهيل والتدريب، بما يعزز من استمرارية إعداد القيادات وضمان وجود خطط للتعاقب الوظيفي. كما اهتمت بتنفيذ برامج التنمية المهنية التي شملت تدريب الأئمة والخطباء والوعاظ في مجالات الخطابة والفكر الديني المعاصر، إلى جانب تطوير الكوادر الإدارية من خلال دورات في القيادة، التحول الرقمي، وإدارة الموارد (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2023).

إضافة إلى ذلك، أولت الوزارة اهتمامًا بتمكين كوادرها عبر إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات، وهو ما يعكس تبنيها لمبدأ التمكين المؤسسي في خططها الاستراتيجية.

ولا يمكن فصل هذه الجهود عن المناخ العام الذي أفرزته رؤية عُمان 2040، إذ أرست الرؤية إطارًا وطنيًا جعل من بناء القيادات الوطنية الوسيطة أولوية محورية لنجاح التحول المؤسسي. فالرؤية لم تقتصر على رسم السياسات العليا، بل أسهمت في خلق ثقافة مؤسسية تشجع على الاستثمار في العنصر البشري، وتوفير الحوافز لتأهيل القيادات الوسطى بوصفها همزة الوصل بين الإدارة العليا والكوادر التنفيذية (رؤية عُمان 2040، 2020). هذا المناخ الوطني عزز وعي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بضرورة المواءمة مع التوجهات الاستراتيجية، مما انعكس في برامجها التدريبية وسياساتها الداخلية. وبالتالي فإن ارتفاع مستوى إعداد قيادات الصف الثاني في الوزارة يعكس تلاقي الجهد المؤسسي الداخلي مع الدعم الاستراتيجي الوطني الذي وفرته الرؤية، وهو ما أسهم في إحداث نقلة نوعية في مجال إعداد وتأهيل القيادات الوطنية (وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2023).

نتيجة الفرض الثاني: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بعد (الأنظمة والسياسات) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

وتتفق هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المنيع (2024) والتي توصلت إلى أن السياسات التنظيمية بمختلف محاورها تؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين في التربية والتعليم بمحافظة حريملاء بدرجة عالية جدًا وأهمية نسبية (85%)، وكان المحور المالي أكثر محاور السياسات التنظيمية تأثيرًا في الولاء التنظيمي وأهمية نسبية (94%)، يليه المحور البشري والمجتمعي وأهمية نسبية (91%)، مما يدل على أن درجة

تأثيرهما عالية جدًا. كما تتسق مع بعض الدراسات التي تناولت متغيرات ذات صلة ببعد السياسات والأنظمة مثل دراسة الإبراهيمي وقادري وفقير (2023)، التي توصلت إلى أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على ولاء الموظفين على مستوى إدارة توزيع شركة سونلغاز في عين الدفلى، ودراسة تشانغ وتشين ووسون (2022) أشارت إلى أن للقيادة التحولية تأثيراً إيجابياً على الالتزام التنظيمي العاطفي والأداء الوظيفي. وكذلك دراسة يوندونرينشين (Yondonrenchin, et. Al, 2023) التي توصلت إلى أن أسلوب القيادة التحولية أظهر تأثيراً قوياً وإيجابياً على كل من ولاء الموظفين ومشاركتهم ولأسلوب القيادة التبادلية تأثيراً معتدلاً وإيجابياً على ولاء الموظفين ومشاركتهم.

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى أن الأنظمة والسياسات تُعدّ أساس الولاء التنظيمي، حيث أن وضع معايير واضحة وشفافة للتعيين والترقية والمكافآت، والحوافز والصلاحيات يسهم في ضبط علاقات الموظفين وسلوكهم وممارساتهم الوظيفية وبالتالي يشعروهم بالرضا والانتماء والولاء (Dzogbede & Asimah, 2020). كما أن سياسات وممارسات الموارد البشرية تمثل أداة رئيسية في تعزيز الدافعية والولاء، إذ تؤثر القرارات المتعلقة بالترقيات أو الحوافز أو حتى العقوبات بشكل مباشر في درجة الولاء التنظيمي، الأمر الذي ينعكس على بقاء الموظفين في المؤسسة أو مغادرتهم لها (Al Qarioti & Freih, 2009)

وقد بينت الدراسات أن إدراك الموظفين لوجود فرص واقعية للترقية يعزز ولاءهم التنظيمي، لما لذلك من دلالة على استثمار المنظمة في نموهم المهني وانتمائهم (Nassani & Alqunaian, 2024). كما أن سلوك القادة الإداريين وأساليب تواصلهم الفعّالة تعزز ثقة الموظفين، وتدعم شعورهم بالفخر بالمؤسسة وتزيد من التزامهم وتفانيهم في العمل (Yondonrenchin et al., 2023).

ويمكن القول إن الأثر الإيجابي للأنظمة والسياسات على الولاء التنظيمي يعكس حقيقة وضوح القواعد والإجراءات، وعدالتها، وارتباطها بمسارات التطور المهني، يرسخ لدى الموظفين شعورًا بالأمن الوظيفي والانتماء والثقة بالمؤسسة. ومن ثمّ، فإن بناء سياسات عادلة وشفافة يعد ركيزة أساسية لضمان ولاء العاملين، واستدامة هذا الولاء، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان.

نتيجة الفرض الثالث: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بُعد (التنمية المهنية) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة علال (2023) التي توصلت إلى أن رفع مهارات العاملين وتنمية قدراتهم يساهم في تحقيق ولاءهم التنظيمي. ومع دراسة العجلان (2021)، التي أظهرت أن جميع جوانب التطوير المهني لها علاقة وثيقة جدًا بالالتزام والولاء التنظيمي للموظفين في جامعة الملك عبد العزيز. ومع دراسة مامبورو وآخرون (2024) التي أكدت وجود علاقات تنبؤية إيجابية وهامة بين برامج التدريب والتطوير والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ومع دراسة العجيلي (2024) والتي توصلت إلى أن مبادرات التدريب والتطوير الفعالة تُعزز ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي بشكل كبير. ومع دراسة أولغا ونوريهان (2025) والتي كشفت أن برامج التطوير المهني الفعالة تُعزز الرضا الوظيفي، والتحفيز، وانخراط الموظفين، مما يُعزز الولاء التنظيمي.

ويُعزى الباحث هذه النتيجة متفقا مع العديد من الافادات العلمية إلى أن التنمية المهنية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ، إذ تسهم في تعزيز ثقافة العمل والمسؤولية وتوفير الفرص لاكتساب الخبرة وتطوير الأداء (Mehta et al., 2010)، وما تبذله القيادة الفاعلة من خلال تهيئة بيئة قائمة على الثقة والتقدير، ودعم الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم، ومتابعة مقترحاتهم، تمثل ركيزة في ترسيخ الولاء التنظيمي (Martensen & Gronholdt, 2006) ، كذلك، فإن إتاحة فرص الترقية والتقدم المهني تعكس استثمار المؤسسة في نمو الموظف، ما يعزز شعوره بالانتماء والالتزام (Nassani & Alqunaian, 2024) وأكدت الدراسات الحديثة أن التنمية المهنية باعتبارها عملية تعلم مستمرة تسهم في تحسين الأداء والرضا وتقليل ضغوط العمل، مما يؤدي إلى رفع مستويات الولاء التنظيمي والإنتاجية (Swaroop & Verma, 2024). لذلك يمكن القول إن التنمية المهنية ليست مجرد وسيلة لرفع الكفاءة، بل هي عامل استراتيجي في تعزيز الولاء التنظيمي، إذ يشعر الموظف أن المنظمة تستثمر في تطوره وتنميته، فيزداد رضاه وثقته وانتماءه، وينعكس ذلك في استقراره الوظيفي وتفانيه في خدمة أهداف المؤسسة.

نتيجة الفرض الرابع: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مستوى إعداد قيادات الصف الثاني بعد (التمكين) على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوسالم (2010). التي أكد ان هناك أثر لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي لأفراد شركة سوناطراك البترولية الجزائرية. ومع دراسة جدي (2014) التي أكدت وجود علاقة ارتباط ايجابية بين تمكين العاملين بكل أبعاده والولاء التنظيمي بكل أبعاده لدى الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية واعتبرت أن التمكين مدخلا لزيادة الولاء لذلك أوصت بضرورة تفعيل إستراتيجية تمكين العاملين بكل أبعاده حتى تزيد من مستويات الولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين في المستشفيات

العامة. ومع دراسة زايد عمرو حلمي (2015). التي أكدت وجود أثر لتمكين العاملين في الانتماء التنظيمي لدى إداري الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط حيث ان 53.43% من الاختلافات في عناصر الانتماء ترجع إلى عوامل التمكين مجتمعة. ومع دراسة آل ترك (2015) التي أكدت ان التمكين يساعد بدرجة كبيرة في بناء القيادات البديلة بديوان وزارة العدل في الرياض، كأن تشجيع المبادرات والمشروعات الشخصية يساعد في بناء قيادات الصف الثاني. ومع دراسة الحميدي (2016) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية وقوية دالة بين مستوى التمكين الوظيفي ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. ومع دراسة أعمار (2016) التي توصلت إلى وجود علاقات ارتباطية بين المتغيرين التمكين الإداري الولاء التنظيمي لدى العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء بولاية الجلفة. قد أكدت الشواهد الواقعية او لتحليلات الإحصائية أن التمكين الإداري يؤثر في تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسة. ومع دراسة شمس الدين (2016) التي دلت على وجود أثر ذو دلالة معنوية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي في قطاع التأمين وقطاع المصارف الخاصة في سورية. ومع دراسة سفر (2017) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التمكين الوظيفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى. ومع دراسة حسونة (2019) التي وتوصلت إلى أن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري ومستوى الانتماء لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية. ومع دراسة بغداد (2020) والتي توصلت إلى أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة. ومع دراسة المسعودي والقرشي (2021) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباطية طردية إيجابية بين التمكين الإداري وقيادة المستقبل وفق رؤية 2030 في مدارس

تعليم غرب مدينة مكة. دراسة السعيد وعساس وبلقرع (2021) وأكدت على وجود علاقة طردية موجبة بين إستراتيجية التمكين والولاء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة العملية للاتصالات بالجلفة. ومع دراسة بلجازية ومبيبروك ووبزنيط (2021) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جن جن جيجل. ومع دراسة الماضي والشنيفي (2021) أوضحت أن التمكين الوظيفي ككل له أثر على الارتباط الوظيفي، لدى الموظفات الإداريات في الوزارات الحكومية بمنطقة الرياض. ودراسة علال (2023) والتي أسفرت عن أن التمكين الوظيفي يساهم بشكل فعال في تحقيق الولاء التنظيمي العالمين بمحافظة الغابات لولاية الوادي. ومع دراسة وولانداري (Wulandari, 2020) فقد أظهرت أن التمكين كان له تأثير إيجابي وهام على ولاء الموظفين في شركة بريماتا سيجاهتيرا للتجارة. ويفسر الباحث هذه النتيجة بالنظر إلى أهداف التمكين حيث انه يُساعد الموظفين على المساهمة والمشاركة في صنع القرار يُخفف من شعور الموظفين بعدم الرضا الوظيفي، ويُقلل من معدل دوران العمالة، ويُساعد العمال على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار رؤسائهم لحلها (Hassan, et al., 2019) ، وبالتالي يشعر العامل بالراحة تجاه المؤسسة وبالتالي يزيد من درجة الولاء التنظيمي لديهم، كما يمكن تفسيرها من خلال النظر إلى أبعاد التمكين حيث يذكر وولانداري (Wulandari, 2020) أن للتمكين عدة أبعاد تتمثل في: (1)السلطة، (2) المسؤولية، (3) التدريب، (4) المعرفة والمعلومات، (5) التغذية الراجعة، (6) الاعتراف بالإنجازات، (7) الثقة، (8) التسامح، (9) معاملة الموظفين باحترام وكرامة. ويضيف حسن وآخرون (Hassan, et al., 2019) إلى أبعاد أخرى هي تفويض الصلاحيات، الجماعية لتحقيق الهدف المطلوب والمشارك، التدريب والتطوير، التحفيز المستمر، الهيكل التنظيمي الي يتضمن

توزيع الصلاحيات والمهام، فإن كل ذلك راي الباحث يعتبر من العوامل التي تزيد من شعور العامل بالولاء التنظيمي.

ففي رأي الباحث بالاستناد على ما تقدم أن وجود أثر لتمكين قيادات الصف الثاني على الولاء التنظيمي لديهم هو أمر يمكن تفسيره في إطار مفهوم التمكين نفسه حيث منهج إداري يهدف إلى منح قيادات الصف الثاني السلطة والحرية اللازمة لممارسة صنع القرارات المتعلقة بالشؤون اليومية في بيئة العمل، مع منحهم الثقة اللازمة لتخطيط البرامج وإعداد السيناريوهات اللازمة لتطوير قدراتهم القيادية وتحسين أداء فرقهم. ويشمل التمكين أيضاً السماح لهم بإظهار كفاءاتهم ضمن نطاق توصيفاتهم الوظيفية لتحقيق أهداف المؤسسة، بما يسهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي ورفع إنتاجية المؤسسة (AI Naggar, 2022; Alagele, 2018). وبالتالي فإن منح الموظفين خصوصاً من قيادات الصف الثاني صلاحيات أكبر واستقلالية في اتخاذ القرارات ومسؤولية أوسع عن نتائج عملهم يشعروهم بمزيد من الثقة والكفاءة في أداء مهامهم. فالتمكين لا يقتصر على تفويض الصلاحيات فقط، بل يشمل توفير الموارد والدعم الإداري والاعتراف بالجهود، مما يعزز شعورهم بالقيمة والانتماء للمؤسسة. وفي سياق وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، يؤدي تمكين هذه القيادات إلى زيادة ولائها التنظيمي، إذ يشعرون بالمسؤولية المباشرة تجاه النتائج وبقدرتهم على التأثير الإيجابي في بيئة العمل. كما أن التمكين يخلق بيئة داعمة للتعلم المستمر، ويعزز المبادرة والابتكار، ويرسخ ثقافة الالتزام والمسؤولية، ما ينعكس إيجاباً على استقرارهم الوظيفي ورضاهم وولائهم التنظيمي، وبالتالي على تغانيمهم في تحقيق أهداف الوزارة.

2-5 التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصل إليها الباحث، يقدم الباحث بعض التوصيات التي من المتوقع أن ترفع من مستوى إعداد قيادات الصف الثاني الذي بدوره يؤثر على الولاء التنظيمي والتي ستساهم في دعم القرار ورفع مستوى الانجاز في المؤسسة:
1. تعزيز الولاء التنظيمي بتكثيف برامج إعداد قيادات الصف الثاني بشكل متكامل من خلال: الأنظمة والسياسات، التنمية المهنية، والتمكين، لضمان ولاء الكفاءات وجاهزيتهم للقيادة في المستقبل.
 2. إنشاء وحدة متخصصة أو مركز داخل الوزارة لتطوير القيادات معني بتخطيط وإدارة برامج إعداد قيادات الصف الثاني، يتبنى منهجية مؤسسية واضحة ويقاس الأثر بشكل دوري.
 3. تعزيز معايير الكفاءة والابتكار من خلال برامج تدريبية في مهارات القيادة، التفكير الاستراتيجي، التحول الرقمي، وإدارة التغيير لتأهيل قيادات مستقبلية قادرة على التكيف مع متطلبات المستقبل.
 4. توظيف التكنولوجيا والتحول الرقمي بالاستفادة من الحلول الرقمية في إعداد القيادات (التدريب الإلكتروني، المحاكاة، أنظمة إدارة المعرفة) بما يحقق كفاءة عالية ويواكب التحولات الرقمية التي تؤكد عليها رؤية عمان 2040.
 5. التركيز على التنمية المهنية المستدامة لقيادات الصف الثاني من خلال توسيع فرص التدريب المستمر، والتعلم الذاتي، وبرامج تبادل الخبرات محلياً ودولياً، مع إدماج تقنيات التحول الرقمي والتدريب الذكي.
 6. ربط برامج إعداد قيادات الصف الثاني بأهداف رؤية عُمان 2040 التي تركز على بناء جهاز إداري مبتكر ومرن، يقوده كفاءات وطنية.
 7. التركيز على وتطوير الأنظمة والسياسات الداخلية بالوزارة بما ينسجم مع مرتكزات الحوكمة والكفاءة المؤسسية التي نصت عليها الرؤية، وبما يعزز الولاء التنظيمي والاستقرار الوظيفي.

8. تعزيز سياسات التمكين الإداري بإعطاء المزيد من الصلاحيات لقيادات الصف الثاني بما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويساعد في اعداد قادة مستقبليين على قدر من الكفاءة واللاقتدار والولاء التنظيمي.

3-5 مقترحات بدراسات مستقبلية:

1. إعداد قيادات الصف الثاني في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بالمقارنة مع الوزارات الحكومية الأخرى (مثل الصحة، التربية والتعليم، العمل) بين المؤسسات الحكومية وشركات القطاع الخاص.
2. أثر النمط القيادي لقادة الصف الأول على مستوى التمكين والولاء التنظيمي لدى الصف الثاني.
3. أثر التحول الرقمي والتقنيات الرقمية (التدريب الإلكتروني، أنظمة إدارة المعرفة، الذكاء الاصطناعي) في تطوير مهارات القيادات الشابة وتعزيز جاهزيتهم المستقبلية.
4. مدى جاهزية قيادات الصف الثاني من قيادات وزارة الاوقاف والشؤون الدينية لتحقيق مستهدفات رؤية عمان 2040.
5. فاعلية برنامج تدريبي نمائي رقمي لإعداد القيادات الوسطى بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
6. أثر التدين كعامل وسيط بين برامج إعداد قيادات الصف الثاني في الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.
7. اتجاهات قادة الصف الأول بالمؤسسات الحكومية بسلطنة عمان نحو القيادات الصف الثاني الشبابية والنسائية.
8. أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على إعداد قيادات الصف الثاني وولاءهم المؤسسي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان.

4-5 الخاتمة:

في خاتمة هذه الدراسة، والتي سعى الباحث من خلالها إلى التعرف على واقع إعداد قيادات الصف الثاني في وزارة الاوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، وتحليل أثر هذا الواقع على الولاء التنظيمي لدى هذا المستوى من القيادات، من خلال أبعاد ممارسة إعداد القيادات الوسيطة المتمثلة في (الأنظمة والسياسات، والتنمية المهنية، والتمكين)، وقد اختار الباحث هذه الدراسة باعتبار أن من المتوقع أن تسهم نتائجها في دعم جهود السلطنة من خلال رؤية عمان 2040 في جانب إعداد قيادات الصف الثاني كمستهدف لبناء جهاز إداري مبتكر ومرن، يقوده كفاءات وطنية.

وقد أعد الباحث هذه الدراسة في خمس فصول، حيث اشتمل الفصل الأول الإطار العام للدراسة على تحديد المشكلة وتوضيح مصادر الشعور بها، وأهمية الدراسة نظريا وتطبيقيا ومدى إسهامها على الصعيدين، كما أورد التساؤلات التي تسعى من خلالها منهجها الإجابة عنها، وحدد أهداف الدراسة، ثم بلور ذلك في فرضيات تمثل إجابات لهذه الأسئلة على أن تخضع للاختبار بواسطة المعالجات الإحصائية للتحقق من صحتها، ثم الانموذج الذي يرسم شكل تصميم العلاقات محل الدراسة، كما أوضح المصطلحات المعتمدة في الدراسة الحالية اصطلاحيا وإجراءيا، ثم حدّد أطرها من خلال حدود الدراسة الزمانية والمكانية والمجتمعية.

أما في الفصل الثاني والذي تضمن ثلاث مباحث تناول الأول منها إعداد قيادات الصف الثاني، والمبحث الثاني المتغير التابع الولاء التنظيمي، وقد استعرض من خلال ذلك أهم الأدبيات والتراث النظري التي قدمتها المصادر العلمية في جانب المفاهيم التعريفية والمحددات والمتطلبات والأهمية لكلا المتغيرين وأبعادهما، وغير ذلك من خلفيات علمية استند عليها الباحث في تفسير نتائج الدراسة وفهمها،

ثم أردف ذلك بالمبحث الثالث الذي حوى طائفة من الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع في البيئات المختلفة وباللغتين العربية والانجليزية لمتغيرات الدراسة، واختتم ذلك بتقديم تقويم لهذه الدراسات مستصحباً دراسته الحالية ليحدد موقعها من تلك الدراسة ومدى قيمتها في سد فجوة معرفية.

بعد ذلك قدم الباحث الفصل الثالث وهو الإطار المنهجي للدراسة وتضمن منهجية الدراسة حيث حدد المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة شارحاً مبررات اختياره، ثم قدم توصيفاً لمجتمع وعينة الدراسة من حيث الإحصائيات والتوزيع الديمغرافي وضوابط تحديد نوع وحجم العينة، ثم استعرض أيضاً أدوات الدراسة وتوصيفها ومصادر إعدادها والإجراءات التي قام بها الباحث للتحقق من صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة، وتوفير بيانات ميدانية عالية الموثوقية، ثم قدم الباحث وصفاً للأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات الواردة وشرحاً للإجراءات التي تمت في ميدان الدراسة. وفي الفصل الرابع الذي حوى عرضاً للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال التحليل والمعالجات الإحصائية وقام بمناقشة محتويات الجداول الإحصائية وأكملها باستخلاص النتائج النهائية لكل فرض من فروض الدراسة الأربعة.

وجاء الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات وهو الأخير حيث قام فيه الباحث بمناقشة النتائج التي كشفت عنها الدراسة حسب ورودها مستفيداً من الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج التي توصلت إليها والنتائج الحالية علاوة على إفادات العلماء والباحثين في هذا الصدد ثم قدم إطاراً تفسيرياً لهذه النتائج بناءً على ذلك، ثم مجموع من التوصيات للجهات ذات الاختصاص، بالإضافة لمقترحات بدراسات مستقبلية مقدمة للباحثين. ويأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في دعم جهود وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان في إعداد كوادرات قيادية مستقبلية على مستوى رفيع من الكفاءة والتميز في

إطار رؤية عمان 2040

المراجع والمصادر

المراجع العربية:

إبراهيم، م. م. (2011). الإدارة: الأسس والأصول العلمية - المعايير المرجعية لضبط الأداء الإداري .

دار الحمد للطباعة.

أعمر، ن. (2016). أثر تمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة

زيان عاشور الحلفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

آل الترك، س. ب. ظ. ع. (2015). دور التمكين في إعداد قيادات الصف الثاني بديوان وزارة العدل في

الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الأمين، ا. ا. (2023). أثر التمكين الإداري على الارتباط الوظيفي والأداء الإبداعي في مؤسسات التعليم

العالي الخاصة في السودان .مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 3(5)، 10-

30.

بغود، ر. (2020). أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية

بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية) .مجلة الاقتصاد الجديد،

3(11)، 485-505.

بلجازية، ع.، مبيروك، م. ب.، & بزنيط، ك. (2021). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة

حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل .مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 1(7)،

665-903.

بوسالم، أ. ب. (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال.

جدي، ش. (2014). تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة. مجلة الباحث، 14(14)، 321-330.

جعارة، ه. ي. خ. (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة.

الجمال، س. ج. (2024). الانتماء المؤسسي والولاء الوظيفي وعلاقتها بالأداء. مجلة التطوير العلمي للدراسات والبحوث، 1(18)، 234-250.

الحارثي، س. ع. (2020). واقع إعداد قيادات الصف الثاني في جامعتي الملك عبد العزيز والطائف. مجلة جامعة القصيم للعلوم التربوية والنفسية، 14(1)، 384-412.

حسب النبي، أ. م. ن. (2016). سيناريوهات لإعداد الصف الثاني من القيادات التربوية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري الحديث: رؤية مستقبلية. مجلة مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، (32)، 57-160.

حسونة، أ. ص. (2019). مستوى التمكين الإداري ومدى إسهامه بالانتماء المهني لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية من وجهات نظر المدراء أنفسهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

حمائل، ع. ع. (2012). القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر. منشورات جامعة القدس المفتوحة.

الحميدي، م. (2016). التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظرهم. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 5(4)، 236-266.

دخيل الله، م. ب. ف. (2018). متطلبات إعداد القيادات المستقبلية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة نظرية. مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي، (7)، 285-298.

دخيل الله، م. ب. ف. (2022). متطلبات إعداد قيادات الصف الثاني في مدينة الملك عبد الله الجامعية للطالبات بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، 38(6)، 218-238.

رشوان، ح. ع. (2010). القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. مؤسسة شباب الجامعة.

زايد، ع. ح. (2015). تمكين العاملين وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى إداري الفرق الرياضية بمحافظة أسيوط. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 1(40)، 314-349.

الزغبني، أ. م. (1994). أسس علم النفس الاجتماعي. دار الحرف العربي للطباعة والنشر والتوزيع.

السعيد، ج. م.، عساس، ي.، & بلقرع، ف. (2021). مساهمة إستراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة .

مجلة دراسات اقتصادية، 1(15)، 94-110.

سفر، م. م. ع. (2017). التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى .

دراسات العلوم التربوية، 44(8)، 299-313.

سفيان، ب. (2018). الولاء التنظيمي: تميزه إستراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات .مجلة

العلوم الاجتماعية والإنسانية، 1(11)، 311-326.

شمس الدين، ع. (2016). أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي: دراسة على قطاع التأمين وقطاع

المصارف الخاصة في سورية .مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، 38(38)، 71-106.

صالح، ع. ب. أ. (2014). إعداد قيادات الصف الثاني في المؤسسات العامة. في مؤتمر الموارد

البشرية .دبي، الإمارات العربية المتحدة.

طراد، ن. م. م. (2022). دور تطبيق السياسات الإدارية في تنمية مهارات التمكين الإداري لمديرات

المدارس الثانوية بمدينة أبها الحضرية .مجلة كلية التربية بالمنصورة، 4(118)، 1600-

1638.

العتيبي، ن. م. (2021، أكتوبر). تأهيل قيادات الصف الثاني في ضوء التنمية المستدامة. في كتاب

أبحاث المؤتمر الدولي لتأهيل وتمكين القيادات التربوية لتحقيق التميز المؤسسي (ص ص.

252-266). إدارة تعليم مكة المكرمة.

- العثماني، م. خ. (2014). نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية. مركز بحوث الشرطة.
- علال، ف. (2023). التمكين الوظيفي ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشهيد حمة لخضر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- غربي، ح. (2016). أثر التمكين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: CIVENCO دراسة حالة مؤسسة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح.
- الفنتوخ، ع. (2021). إعداد قيادات الصف الثاني في مدارس إدارة التعليم بمحافظة شقراء. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، 84(4)، 411-468.
- قرملة، ج. ب. هـ. ب. م. (2016). معوقات إعداد قيادات الصف الثاني في مكاتب التعليم للبنات في مدينة الرياض. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 4(115)، 1969-2016.
- لايخ، م. ج. ف. خ. أ. (2022). واقع الانتماء الوظيفي لدى المشرفين الفنيين في أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في المنطقتين الوسطى والجنوبية. مجلة واسط للعلوم الرياضية، 3(10)، 175-193.
- الماضي، أ. س.، & الشنيفي، ن. إ. (2021). التمكين الوظيفي وأثره على الارتباط الوظيفي. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 313-338.
- محمد، ك. ع.، & عبد المؤمن، م. (2019). ظروف العمل وتأثيرها على الانتماء التنظيمي داخل المؤسسة الصحية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقران [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أحمد دراية أدرار.

المسعودي، و. ب. م.، & القرشي، س. م. (2021). أثر التمكين الإداري على قادة المستقبل وفق رؤية

2030: دراسة تطبيقية على عينة من قيادات وموظفات مكتب تعليم غرب مكة. المجلة

العربية للنشر العلمي، 4(36)، 48-77.

المنيع، ح. ب. إ. (2024). سياسات الموارد البشرية التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي للعاملين في

المؤسسات التعليمية: دراسة حالة في محافظة حريملاء. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية

- جامعة دمنهور، 16(4)، 80-115.

الميلودي، و. أ. ق. (2022). الانتماء الوظيفي وأثره على أداء العاملين بالمؤسسات الليبية: دراسة ميدانية

في جامعة الزاوية. مجلة الجمعية الليبية للعلوم التربوية، 6(6)، 367-397.

وادي، ر. ع. ل.، & منصور، إ. ع. (2018). دور الإدارة العليا في بناء قيادات الصف الثاني في

وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية، 1(26)، 130-165.

اليافعي، إ. ع. ش.، & بالي، ن. (2023). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي والأداء الوظيفي

للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية

- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، 6(4)، 15-58.

وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. (2023). التقارير السنوية والبرامج التدريبية لتأهيل الكوادر .

مسقط: سلطنة عُمان.

- Al Naggar, S. A. (2022). The impact of administrative empowerment on the job satisfaction of employees. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(7), 194–203.
- Alagele, H. K. H. (2018). The role of empowerment in enhancing employee loyalty: A field study at Al Isra College University of Iraqi. *The Islamic University College Journal*, 50(2), 21–39.
- Aljehani, R. (2021). Relationship between career development and employee loyalty. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology (PJAE)*, 178(14), 123–134.
- Al-Qarioti, M. Q., & Freih, H. S. (2009). The interrelationships of organizational loyalty, organizational justice, and group cohesiveness of public sector employees in Kuwait. *Recherchers Economiques Manageriales*, 3(1), 1–32.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154.
- Brahimi, A., Kadri, D., & Fekir, M. (2023). The impact of the organizational climate on employee loyalty: Case study—Sonelgaz Ain Defla Distribution Management. *Business Excellence and Management*, 4(13), 85–100.

- Dzogbede, O. E., & Asimah, A. P. (2020). Policies design, implementation, and their effects on performance of employees in universities. *International Journal of Economics, Commerce & Management*, 10(5), 143–157.
- Elagaili, T. A. M. (2024). Role of training and development programs in enhancing employees' job satisfaction and loyalty. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 3(6), 389–399.
- Elegido, J. M. (2013). Does it make sense to be a loyal employee? *Journal of Business Ethics*, 116(3), 495–511.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Kilham, E. A., & Agrawal, S. (2009). *Meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Omaha, NE: Gallup.
- Hassan, M. S., Ahmed, M. O., & Abo-talib, S. (2019). The effects of administrative empowerment on employees' job satisfaction in five-star resorts in Hurghada City. *International Academic Journal of Tourism and Hospitality (IAJFTH)*, 1(5), 1–31.
- Mampuru, M. P., Mokoena, B. A., & Isabirye, A. K. (2024). Training and development impact on job satisfaction, loyalty, and retention among academics. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–10.
- Martensen, A., & Gronholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*, 2(4), 62–116.

- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). Determinants of employee loyalty from the perspective of employees of socially responsible organizations. *European Research Studies Journal*, 4(8), 713–722.
- Mehta, S., Singh, T., & Bhakar, B. S. (2010). Employee loyalty towards organization: A study of academicians. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 98–108.
- Mohammed, I. J., & Rashid, A. G. (2023). Effect of the affiliation dimension at work on organizational commitment: An applied study of Etihad Food Industries Company Ltd., Sugar and Oil Industry, Babylon Governorate.
- Murali, S., Poddar, A., & Seema. (2017). Employee loyalty, organizational performance, and performance evaluation: A critical survey. *Journal of Business and Management*, 8(19), 62–74.
- Naikote, B., & Bakkabulindi, F. (2011). Work environment and perception of institutional policies as correlates of lecturers' productivity in Uganda Christian University.
- Nassani, A. A., & Alqunaian, W. A. (2024). Antecedents and consequences of organizational loyalty. *Arab Journal of Administration*, 2(44), 309–318.
- Nuri, R. (2004). Investigating the effect of internal services on quality of providing the service to customers (Case study: The Mobile Telecommunication Company of Iran in Tehran) [Master's thesis]. Faculty of Management, Shahid Beheshti University.

- Olga, L., & Nurraihan, F. (2025). The role of career development in enhancing employee loyalty: A literature review. *Journal of Management Science (JMAS)*, 8(1), 279–287.
- Paul, S. (2024). The importance of developing second-line leaders. *People Matters*. <https://www.peplematters.in/article/leadership-development/the-importance-of-developing-second-line-leaders-41495>
- Singh, L., & Singh, A. P. (2021). The role of professional development on job satisfaction of the LIS professionals. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. University of Nebraska–Lincoln.
- Swaroop, S., & Verma, J. (2024). Impact of professional development on employees. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 2(6), 1817–1829.
- Van Vugt, M., & Hart, C. M. (2004). Social identity as social glue: The origins of group loyalty. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(4), 585–598.
- Wulandari, N. (2020). Effect of empowerment and compensation on employee loyalty. *Proceedings of the International Conference on Health Informatics, Medical, Biological Engineering, and Pharmaceutical* (pp. 259–263).
- Yondonrenchin, M., Zanabazar, A., & Baljinnyam, E. (2023). The impact of leadership styles on employee loyalty and engagement. *European Journal of Business and Management Research*, 4(8), 94–100.

Zhang, Y., Chen, J., & Sun, R. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>

مواقع الأنترنت:

الموقع الرسمي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية،(www.mara.gov.om/arabic/Home.aspx).
زهير، احمد، زهور. (2002). صناعة قيادات الصف الثاني. ضمان لاستدامة المنظمات
www.educationmag.net/2020/09/30/2leaders
عبد المعز، ليلي عبد الله. (2021). إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في
المنظمات الحكومية www.kenanaonline.com/users/Laila2000/posts/1122499
رؤية عُمان 2040. (2020). الموقع الرسمي لرؤية عُمان <https://www.2040.com2040>

الملاحق

ملحق رقم (1)

نسخة الاستبانة الاولية

الاستاذ الفاضل/ الاستاذة الفاضلة -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في البدء نشكر لكم كريم تعاونكم معنا في إنجاز هذه الدراسة العملية.

حيث نأمل منكم التكرم بمدنا بمعلومات تصف تقييمكم الشخصي لبعض الأمور من خلال تجربتكم بالعمل. ونفيدكم بأن الغرض العام من هذه الدراسة الإسهام في تطوير العمل وتحسين جودته. كما نفيدكم بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض تفيدهم ولأغراض البحث العلمي.

المرجو الإجابة - بعد تعبئة استمارة البيانات الأولية - عن الاستبانتين التاليتين بوضع علامة (√) أسفل الخيار الذي ترونه صادقا حيث لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة إنما إجابة معبرة عن رأيك بصدق وأخرى غير ذلك.

نموذج للإجابة:

المحور الأول: الأنظمة والسياسات					
العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض
تدرك القيادات العليا بالوزارة أهمية إعداد قيادات الصف الثاني.			√		

- النوع ذكر أنثى
- المؤهل التعليمي بكالوريوس ماجستير دكتوراه
- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات من 11 سنة فأكثر
- الموقع الوظيفي رئيس قسم مدير دائرة

ثانيا : إعداد قيادات الصف الثاني

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض
الأنظمة والسياسات						
1	تدعم أنظمة وسياسات الوزارة تفويض السلطات في كل المستويات الإدارية لقيادات الصف الثاني					
2	تشجع أنظمة وسياسات الوزارة على أسلوب اللامركزية في الإدارة لدعم إعداد قيادات الصف الثاني					
3	تسمح أنظمة وسياسات الوزارة بترشيح الكفاءات من قيادات الصف الثاني للإدارات العليا					
4	تشجع أنظمة وسياسات الوزارة قيادات الصف الثاني نقل الخبرات الإدارية من قيادات الصف الأول للصف الثاني من القيادات.					
5	الأنظمة والسياسات بالوزارة تضمن لقيادات الصف الثاني فرص الترقى للمناصب الأعلى.					
6	تتبنى أنظمة وسياسات الوزارة استراتيجيات مشاركة قيادات الصف الثاني في صياغة التوجهات العامة للعمل.					
7	تشجع الأنظمة والسياسات بالوزارة قيادات الصف الثاني للقيام بأعباء إدارية تأهيلية.					
التنمية المهنية						
1	تشجع الوزارة التنمية المهنية لتأهيل قيادات الصف الثاني للقيادة مستقبلا					
2	تتم التنمية المهنية لقيادات الصف الثاني وفق احتياجاتهم.					
3	تقدم برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني المرشحة بشكل منتظم					
4	تساهم برامج التنمية المهنية في رفع كفاءة قيادات الصف الثاني					
5	تسهم برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني في تعزيز المهارات القيادية لهم.					
6	تركز برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني على تعزيز الثقة بقدرة الفرد على القيادة العليا مستقبلا.					
7	تتيح الوزارة لقيادات الصف الثاني ملازمة قيادات ذات خبرة لتنمية مهاراتهم القيادية.					
التمكين						
1	الإجراءات التي تنتهجها القيادات العليا لتمكين قيادات الصف الثاني فعالة					
2	لقيادات العليا أهدافا لتمكين قيادات الصف الثاني وتحرص على تنفيذها.					
3	تمنح القيادات العليا الصف الثاني فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات الكبيرة					
4	تمنح القيادات العليا قيادات الصف الثاني كل الدعم لإنجاز أعمالهم.					

					5	تقدم الوزارة مبادرات تقدير وشكر لجهود قيادات الصف الثاني.
					6	تشجع الوزارة قيادات الصف الثاني على إظهار طاقاتهم الإبداعية.
					7	تدعم الوزارة مبادرات ومساهمات الصف الثاني لتطوير العمل
ثالثا : الولاء التنظيمي						
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
1	اشعر بالرغبة في بذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الوزارة.					
2	أرى ان قيمي الخاصة تتفق مع قيم الوزارة.					
3	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.					
4	راض بما يحققه عملي الحالي من المكاسب.					
5	سأتضايق إذا بدر من أي زميل سلوكيات تسيئ إلى سمعة الوزارة.					
6	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما أتطلع للمكافاة.					
7	لا يرتبط انتمائي للعمل بالوزارة بالحوافز المادية					
8	لدى استعداد لتقديم مجهود أكبر يساهم في إنجاح العمل.					
9	لا أفكر في ترك العمل، إلا لظروف استثنائية.					
10	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الوزارة					
11	أحرص على الالتزام بالأنظمة المعمول بها في الوزارة.					
12	أعطي الوزارة أفضل ما عندي من أجل تحسين أداء العمل.					
13	اشعر بالارتياح عندما أكون عن مقر عملي.					

ملحق رقم (2)

نسخة الاستبانة النهائية

ثانيا : إعداد قيادات الصف الثاني

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
الأنظمة والسياسات						
1	تدعم أنظمة وسياسات الوزارة تفويض السلطات في كل المستويات الإدارية لقيادات الصف الثاني					
2	تشجع أنظمة وسياسات الوزارة على أسلوب اللامركزية في الإدارة لدعم إعداد قيادات الصف الثاني					
3	تسمح أنظمة وسياسات الوزارة بترشيح الكفاءات من قيادات الصف الثاني للإدارات العليا					
4	تشجع أنظمة وسياسات الوزارة نقل الخبرات الإدارية من قيادات الصف الأول للصف الثاني من القيادات.					
5	تتبنى أنظمة وسياسات الوزارة استراتيجيات مشاركة قيادات الصف الثاني في صياغة الأهداف العامة للعمل.					
6	تشجع الأنظمة والسياسات بالوزارة قيادات الصف الثاني للقيام بأعباء إدارية.					
التنمية المهنية						
1	تشجع الوزارة التنمية المهنية لتأهيل قيادات الصف الثاني للقيادة مستقبلا					
2	تتم برامج التنمية المهنية لقيادات الصف الثاني وفق احتياجاتهم.					
3	تساهم برامج التنمية المهنية في رفع كفاءة قيادات الصف الثاني					
4	تركز برامج التنمية المهنية لإعداد قيادات الصف الثاني على تعزيز الثقة بقدرة الفرد على القيادة العليا مستقبلا.					
5	تتيح الوزارة لقيادات الصف الثاني ملازمة قيادات ذات خبرة لتنمية مهاراتهم القيادية.					
التمكين						
1	تتسم الإجراءات التي تنتهجها القيادات العليا بالوزارة لتمكين قيادات الصف الثاني بالفعالية.					
2	تحرص القيادات العليا على وضع أهدافا لتمكين قيادات الصف الثاني.					
3	تمنح القيادات العليا الصف الثاني فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.					

					4	تمنح القيادات العليا قيادات الصف الثاني كل الدعم لإنجاز أعمالهم.
					5	تقدم الوزارة مبادرات تقدير وشكر لجهود قيادات الصف الثاني.
					6	تشجع الوزارة قيادات الصف الثاني على إظهار طاقاتهم الإبداعية.
					7	تدعم الوزارة مبادرات ومساهمات الصف الثاني لتطوير العمل
ثالثا : الولاء التنظيمي						
م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
1	اشعر بالرغبة في بذل مجهود مضاعف لتحقيق أهداف الوزارة.					
2	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود.					
3	راض بما يحققه عملي الحالي من المكاسب.					
4	أتضايق إذا بدر من أي زميل سلوكيات تسيئ إلى سمعة الوزارة.					
5	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا اقتضت الضرورة لإنجاز العمل دونما أتطلع للمكافأة.					
6	لا يرتبط انتمائي للعمل بالوزارة بالحوافز المادية					
7	لدى استعداد لتقديم مجهود أكبر يساهم في إنجاح العمل.					
8	لا أفكر في ترك العمل، إلا لظروف استثنائية.					
9	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن الوزارة					
10	أحرص على الالتزام بالأنظمة المعمول بها في الوزارة.					
11	أشعر بالارتياح عندما أكون في مقر عملي.					
12	أوصي الآخرين على العمل بهذه الوزارة					

ملحق رقم (3)

قائمة المحكمين

م	اسم المحكم	جهة العمل
1	أ.د حمود بن عبدالله بن سالم الشكري	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية/ كلية التربية بالرسحاق
2	د. عزيزة بنت عبدالله بن حميد القمشوعية	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية
3	د. سيف بن سعيد بن عبدالله الهنائي	وزارة التربية والتعليم
4	د. عائشة العريمية	الكلية الحديثة للتجارة والعلوم
5	د. جمعة سعيد محمد عبدالحميد	كلية التربية بالرسحاق



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	13/07/25
Project No.:	
Project Title:	إعداد قيادات الصف الثاني وأثره على الولاء التنظيمي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان 2024-2025
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. صلاح التوبي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/104).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email. Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183