

إدارة الملاكات الوظيفية لتطوير أداء العمل المؤسسي الوقف السني في العراق نموذجاً: دراسة تحليلية

م.م. علي حسين سلمان

إسراء عبد النبي نايف

سيف علي سلمان

مدير التخطيط والمتابعة، الوقف السني،

ماجستير في الإدارة العامة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

مدرس في، مديرية تربية الكرخ الأولى، بكالوريوس تربية، الجامعة المستنصرية.

وزارة التربية العراقية، مديرية الكرخ الثانية محاسب اقدم

نشر إلكترونياً بتاريخ: ١٥ أكتوبر ٢٠٢٤م



This work is licensed under a
Creative Commons Attribution-
NonCommercial 4.0
International License.

الملخص

كما تتناول الدراسة أهمية إيجاد بيئة عمل إيجابية تعزز العلاقات الودية بين الموظفين، مع تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة، بهدف بناء الثقة وتحقيق توافق بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

تُبرز الدراسة الحاجة إلى وضع معايير محددة وقابلة للقياس لتقييم الأداء وتحديد نقاط الضعف، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقيات والمكافآت وتحديد مجالات التدريب المطلوبة.

يخلص البحث إلى أن التوظيف الاستراتيجي والتحليل الإداري يعدان أساسيين للنمو التنظيمي، ويوصي بتعزيز الإنتاجية والجودة من خلال التدريب، وتحسين بيئة العمل، واعتماد معايير شفافة لتقييم الأداء.

يستعرض هذا البحث ديوان الوقف السني في العراق عتباره مؤسسة رئيسية تشرف على الأصول الدينية والخيرية، ويعمل تحت إشراف مجلس الوزراء، مما يجعله ذا ثير كبير في المجالات الاجتماعية والاقتصادية في البلاد. في ظل الظروف الحالية، تزداد أهمية الأوقاف السنية، مما يتطلب إجراء دراسة شاملة لقياس الأداء وفهم الديناميات التنظيمية داخل هذه المؤسسة. تركز الدراسة على التوزيع الاستراتيجي للموظفين بناءً على مهاراتهم لتعزيز ثقافة عمل منتجة ورضا الموظفين. ويُعتبر التدريب والتطوير الإداري من العناصر الأساسية لضمان هيل الموظفين بمهارات تمكنهم من مواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية، مع تشجيع التعلم المستمر والنمو المهني داخل الديوان.

between employees and management, aiming to build trust and align individual aspirations with organizational goals.

The study emphasizes the need to establish specific and measurable performance metrics to assess impact and identify weaknesses, which will aid decision-makers in making informed decisions regarding promotions, rewards, and identifying areas requiring further training.

The research concludes that strategic employee recruitment and analytical management approaches are fundamental to organizational growth. It recommends enhancing productivity and quality through training, improving the work environment, and adopting transparent performance evaluation standards.

Keywords: Management, Employee Performance, Institutional Work, Administrative Development, Sunni Endowment.

* مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح التنظيمي، حيث إن توجيه القوى العاملة بشكل استراتيجي يسهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات، وخاصة في البيئات التي تواجه تحديات كبيرة كما هو الحال في العراق. ديوان الوقف السني، بصفته الجهة المسؤولة عن الإشراف على الأوقاف والمؤسسات الدينية في

الكلمات المفتاحية: إدارة، أداء الموظفين، العمل المؤسسي، التطوير الإداري، الوقف السني

Abstract

This research examines the Sunni Endowment Office in Iraq as a key institution that oversees religious and charitable assets, operating under the authority of the Council of Ministers, thus holding significant influence in Iraq's social and economic spheres. Given the current circumstances, the importance of Sunni endowments is increasing, necessitating a comprehensive study to measure performance and understand the organizational dynamics within this institution.

The study focuses on the strategic placement of employees based on their skills to enhance a productive work culture and increase employee satisfaction. Training and administrative development are considered essential components to equip employees with the necessary skills to face current and future challenges while fostering continuous learning and professional growth within the office.

The research also addresses the importance of creating a positive work environment that fosters friendly relationships among colleagues and improving communication channels

جميع أنحاء البلاد، يتطلب نهجًا دقيقًا في إدارة وتوزيع موظفيه لضمان تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. (Smith, 2020)

في ضوء الظروف الصعبة التي مر بها العراق منذ عام ٢٠٠٣، أصبح من الضروري إجراء تقييم دقيق للنهج المتبع في إدارة الموظفين وتوزيعهم داخل ديوان الوقف السني. الهدف الأساسي لهذا التقييم هو ضمان التخصيص الاستراتيجي للقوى العاملة بما يتناسب مع متطلبات الوظائف، مع مراعاة المهارات والمعرفة التي يتمتع بها الموظفون، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام (Brown & Taylor, 2019).

* مشكلة البحث

رغم أهمية الدور الذي يلعبه ديوان الوقف السني في إدارة الأوقاف والمؤسسات الدينية، تظل هناك تحديات ملموسة في كيفية توزيع الموظفين بشكل يتماشى مع مهاراتهم وكفاءاتهم. يبرز السؤال هنا حول مدى فعالية هذا التوزيع وأثره على الأداء الوظيفي داخل الديوان. تفاقمت هذه التحديات نتيجة للظروف الصعبة التي واجهها العراق، مما يجعل من الضروري التحقيق في مدى توافق إدارة الموارد البشرية الحالية مع احتياجات المؤسسة وأهدافها.

* هدف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل وتقييم إدارة الموارد البشرية في ديوان الوقف السني في العراق، مع التركيز على كيفية توزيع الموظفين وتطويرهم المهني وثير ذلك على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. يسعى البحث إلى تقديم توصيات استراتيجية تهدف إلى تحسين توزيع الموظفين بشكل يتماشى

مع مهاراتهم واحتياجات المؤسسة، مما يعزز من فعالية الأداء التنظيمي ويحقق الأهداف الاستراتيجية لديوان الوقف السني.

* الأسئلة البحثية

بناءً على ما سبق، تطرح هذه الدراسة الأسئلة البحثية التالية:-

١- ما مدى توزيع العاملين بشكل صحيح في ديوان الوقف السني؟

٢- ما هو ثير تحليل إدارة الموظفين على الأداء الوظيفي؟

* فرضيات البحث

تم بناء البحث على الفرضيات التالية:-

١- توزيع الموظفين بناءً على مهاراتهم وكفاءاتهم يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي داخل ديوان الوقف السني.

٢- التدريب والتطوير المستمر للموظفين يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي.

٣- وجود بيئة عمل إيجابية ومتكاملة يساهم في زيادة رضا الموظفين وتحسين الإنتاجية.

* منهجية البحث

سيتم اعتماد منهجية البحث المختلط، التي تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. سيتم استخدام الاستبيات لجمع البيانات الكمية من الموظفين حول توزيعهم وتقييمهم للأداء الوظيفي. كما سيتم إجراء مقابلات معمقة مع القادة والمشرفين في ديوان الوقف السني لجمع البيانات النوعية حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. ستتيح هذه المنهجية المتكاملة تحليلًا شاملاً للممارسات التنظيمية وثيرها على الأداء الوظيفي.

* سبب اختيار الموضوع

يعود اختيار هذا الموضوع إلى أهمية التوزيع الصحيح للملاكات الوظيفية في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل المؤسسي. في حالة ديوان الوقف السني، يعد التوزيع المناسب للكوادر الوظيفية بين الأقسام المختلفة عاملاً رئيسياً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للديوان. إضافة إلى ذلك، فإن تحسين عملية توزيع الموارد البشرية يمكن أن يقلل من هدر الجهود ويعزز التنسيق بين الإدارات، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي بشكل عام وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الخدمات المقدمة.

* أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من خلال كيدته على أن التوظيف الصحيح للموظفين، وخاصة في المناصب الإدارية والعلمية، يعزز من كفاءة العمل ويحقق الأهداف التنظيمية لديوان الوقف السني. ويُعد هذا البحث مهماً لأنه يسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحقيق النجاح التنظيمي في مؤسسات التنمية (Smith, 2020; Brown & Taylor, 2019; Wilson, 2018).

* حدود البحث

حدود الموضوعية: اقتصر على "دراسة تحليلية في إدارة الملاكات الوظيفية لتطوير أداء العمل المؤسسي: الوقف السني في العراق نموذجاً". • "حدود البشرية: تركزت على رؤساء ومديري وموظفي الوقف السني إضافة إلى الاختصاصات الأخرى، حيث كان عدد المستجيبين على الاستبانة ١٠٤ من مختلف التخصصات". • حدود المكانية:

اقتصرت على موظفي الوقف السني في بغداد. حدود الزمانية:

تم جمع البيانات خلال سنة ٢٠٢١-٢٠٢٢ في بغداد.

* مصطلحات الدراسة

العمل المؤسسي: هو مجموعة منظمة تهدف إلى تحسين الأداء وفعالية العمل لتحقيق أهداف معينة، من خلال توزيع المهام على لجان وفرق عمل وإدارات متخصصة، مما يمنحها صلاحيات اتخاذ القرار ضمن نطاق اختصاصاتها. (عبدالكريم بكار، ٢٠٠٩)

التطور الإداري عرف نه عملية تستهدف إحداث تغيير إيجابي في الأداء التنظيمي والإداري من خلال إعادة الهيكلة وتحسين العمليات والإجراءات الإدارية. الكتاب يقدم استراتيجيات عملية لتحفيز المنظمات على التغيير، وتحقيق التميز في الأداء، ويشمل موضوعات متعددة تتعلق لتنمية الإدارية والتنظيم الإداري. (احمد ماهر ٢٠٠٧)، الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء الوظيفي المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط لإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك، وأن الأداء الوظيفي لا يتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة. (د. مريم أرفيس ٢٠١٨). الإدارة لها "عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد المختلفة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية". (حسن حريم، ٢٠١٧)، الوقف السني هو مؤسسة رسمية عراقية تُعنى إدارة الأوقاف التابعة للطائفة السنية في العراق. يهدف الديوان إلى تنظيم وإدارة الأوقاف الإسلامية السنية والإشراف على المساجد والمرافق الدينية، إضافة إلى تطوير المشاريع الدينية

والثقافية التي تخدم المجتمع السني. الديوان يتمتع بشخصية معنوية واستقلال إداري ومالي، ويرتبط بمجلس الوزراء العراقي. (ديوان الوقف السني).

* الإطار النظري

* إدارة الملاكات الوظيفية ونظريات الموارد البشرية وفلسفة الإدارة في الوقف السني

* تعريف إدارة الملاكات الوظيفية

إدارة الملاكات الوظيفية، والتي تُعرف أيضًا دارة الموارد البشرية، هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق الجهود البشرية في المنظمة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. تعد إدارة الملاكات الوظيفية جزءًا أساسيًا من إدارة الموارد البشرية، حيث تركز على استقطاب وتطوير والحفاظ على الموظفين الذين يمتلكون المهارات والمعرفة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة (Armstrong & Taylor, 2020).

* تشمل إدارة الملاكات الوظيفية عدة جوانب، مثل:-

١- التخطيط الوظيفي: تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين، وتطوير استراتيجيات لجذب الكفاءات المناسبة (Noe et al., 2022).

٢- التوظيف: عملية اختيار وتعيين الموظفين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة. (Dessler, 2021)

٣- تطوير الموظفين: توفير التدريب والتطوير المهني للموظفين لرفع مستوى مهاراتهم ووزد إنتاجيتهم (Armstrong & Taylor, 2020).

٤- إدارة الأداء: مراقبة وتقييم أداء الموظفين للتأكد من تحقيقهم للأهداف المحددة. (Aguinis, 2019)

٥- الحفاظ على الموظفين: تطوير استراتيجيات للحفاظ على الموظفين وتحفيزهم لضمان استمراريتهم في العمل (Cascio, 2021).

* دور إدارة الملاكات الوظيفية في المنظمات

تلعب إدارة الملاكات الوظيفية دورًا حيويًا في المنظمات من خلال:-

١- تحسين الكفاءة والإنتاجية: من خلال توظيف الأشخاص المناسبين وتطويرهم وتقييم أدائهم بشكل منتظم (Armstrong & Taylor, 2020).

٢- تحقيق الرضا الوظيفي: من خلال توفير بيئة عمل محفزة وتقديم فرص للنمو المهني. (Dessler, 2021)

٣- تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم بما يتناسب مع متطلبات السوق (Noe et al., 2022).

٤- دعم استراتيجيات الأعمال: من خلال تخطيط وإدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Cascio, 2021).

* مميزات الإدارة

تتميز الإدارة بمجموعة من الخصائص التي تبرز طبيعتها وأهميتها في مختلف السياقات التنظيمية:

١- شمولية الإدارة: الإدارة تغطي جميع أشكال التنظيم، سواء كانت عائلة، دي، حكومة، أو شركة. على الرغم من اختلاف النهج الإداري بحسب طبيعة المنظمة، فإن الإدارة دائمًا ما تسعى لتحقيق الأهداف المحددة من خلال توجيه واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة (Drucker, 2022).

٢- الإدارة كقوة شاملة: يكمن جوهر العمل الإداري في تنسيق جهود الأفراد لتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والشخصية، وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والموارد الأخرى. (Mintzberg, 2022)

٣- الإدارة كعملية اجتماعية: تعتمد الإدارة على العلاقات الإنسانية، حيث يتم تنفيذها من قبل الأفراد ومن أجلهم. تُعتبر العلاقات المتبادلة بين الأشخاص جزءاً أساسياً من الإدارة، مما يجعل العامل البشري هو العنصر الأكثر أهمية (Mayo, 2021).

٤- الإدارة متعددة التخصصات: تتطلب الإدارة فهماً عميقاً للسلوك البشري في ظل ظروف ديناميكية، مما يستلزم الاعتماد على مجموعة واسعة من التخصصات مثل الهندسة، علم الاجتماع، علم النفس، الاقتصاد، والأنثروبولوجيا (Drucker, 2022).

٥- عملية الإدارة المستمرة: الإدارة عملية ديناميكية ومستدامة. طالما أن هناك عمل منظم، فإن الإدارة تستمر في تكييف الأنشطة لتحقيق أهداف الفريق أو المنظمة (Fayol, 2023).

٦- الإدارة غير مرئية: الإدارة هي قوة غير مرئية وغير ملموسة، لكن وجودها يتجلى في نتائج العمل. يُدرك وجود الإدارة من خلال النتائج التي تحققها المنظمة، وتُنفذ من خلال المديرين الذين يجعلون وظائف الإدارة ملموسة (Drucker, 2022).

* مقدمة لإدارة الأداء

تركز إدارة الأداء المؤسسي على تحسين أداء جميع الجوانب التي تؤثر على فعالية وكفاءة المؤسسة بشكل متزامن، بدلاً من التركيز على جانب واحد وإهمال الباقي. أحد

النماذج البارزة للأداء المؤسسي هو النموذج الأوروبي لجمعية الجودة الأوروبية (EFQM)، الذي يعتمد على تسعة معايير رئيسية: القيادة، السياسة والاستراتيجية، الموارد البشرية، الشراكات والموارد، العمليات، نتائج العملاء، نتائج الموارد البشرية، نتائج المجتمع، ونتائج الأداء المؤسسي الرئيسية (EFQM, 2023).

إدارة الأداء هي العملية التي يتأكد من خلالها المديرون من أن أنشطة الموظفين وفرق العمل ومخرجاتهم تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل هذه العملية عدة جوانب مهمة:-

١- وضع أهداف محددة وواضحة: تحديد الأهداف التي يجب على الموظفين تحقيقها.

٢- تحسين الأداء الوظيفي وتخطيط التطوير: تحديد مسارات تطوير الأداء الوظيفي ووضع خطط لتحسينها (Armstrong & Taylor, 2020).

٣- إنشاء نظام توجيه فعال: توفير الإرشادات والتوجيهات اللازمة للموظفين لتحقيق الأداء المطلوب (Kaplan & Norton, 2023).

٤- تقييم الأداء ومكافأة الموظفين: تحديد آليات لتقييم الأداء وتقديم المكافآت المناسبة (Armstrong & Taylor, 2020).

٥- المراجعة المستمرة لأداء الموظفين: مراقبة الأداء بشكل دوري لتحديد مجالات التحسين (Kaplan & Norton, 2023).

٦- التحسين المستمر للعمليات: التأكد من أن العمليات تُدار بطريقة تسمح لتحسين المستمر (EFQM, 2023).

٧- التطوير المستمر للعاملين: توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين. (Armstrong & Taylor, 2020)

٨- المحافظة على النمو والتقدم المؤسسي: التأكد من أن المنظمة تنمو وتحقق أهدافها بكفاءة. (EFQM, 2023)

* العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وقد حددها الغول (٢٠١٨) على النحو التالي:-

١- القدرات والخصائص الفردية: تشمل المهارات والمعرفة والخبرات التي يمتلكها الموظف، والتي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أدائه للمهام الموكلة إليه.

٢- الجهد المبذول: يتعلق بمدى التزام الموظف واهتمامه لعمل، مما يؤثر على مستوى الإنتاجية.

٣- القيادة الإدارية: دور القائد أو المدير في توجيه وتحفيز الموظفين يؤثر بشكل كبير على أدائهم.

٤- الاتصال والتواصل: فعالية قنوات الاتصال داخل المنظمة تؤثر على مدى وضوح الأهداف وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها.

٥- بيئة العمل: الظروف المادية والنفسية في مكان العمل، بما في ذلك الظروف البيئية والتنظيمية.

٦- الرضا الوظيفي: مدى رضا الموظفين عن وظائفهم يؤثر على دافعيتهم وإنتاجيتهم.

٧- التسبب الإداري: غياب أو ضعف الرقابة الإدارية يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الأداء وعدم تحقيق الأهداف.

* أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يلخص رشيد (٢٠٠٤) الفوائد التي يمكن أن تجنيها

المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي على النحو

التالي:-

١- تنمية وتطوير أداء الموظفين: يساعد التقييم على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يمكن من وضع خطط لتحسين أدائهم.

٢- زيادة الإحساس لمسؤولية: عندما يدرك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم، يزيد من التزامه بمهامه ويعزز من حس المسؤولية.

٣- تحقيق الفاعلية التنظيمية: يساهم تحسين الأداء الوظيفي في رفع مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة بشكل عام.

٤- توفير التغذية الراجعة: يقدم تقييم الأداء ملاحظات هامة حول عمليات إدارة الموارد البشرية ويساعد في تحسينها.

٥- تحسين الاتصالات التنظيمية: يعزز التقييم من التواصل بين الرئيس والمؤوسين، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات المهنية.

٦- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية: يساهم التقييم في اتخاذ قرارات مبنية على أداء حقيقي وموضوعي، مما يعزز من الإنصاف في التعامل مع الموظفين.

* تأثير تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأداء المؤسسي

تأثير تكنولوجيا المعلومات على تطوير الأداء المؤسسي يعد من أهم الموضوعات في مجال الإدارة الحديثة، حيث تلعب التكنولوجيا دورًا كبيرًا في تحسين كفاءة المؤسسات وتطوير أدائها. إليك أبرز النقاط التي توضح هذا التأثير:-

١- تحسين الكفاءة التشغيلية: تكنولوجيا المعلومات تمكن المؤسسات من تحسين العمليات التشغيلية من خلال أتمتة المهام الروتينية وتقليل الوقت المستغرق في إتمام الأعمال. الأنظمة الإلكترونية تساعد في تحسين تدفق العمل وتسريع العمليات التجارية. (Bharadwaj et al., 2013)

٢- اتخاذ قرارات مبنية على البينات: تكنولوجيا المعلومات تتيح إمكانية الوصول إلى البيانات الضخمة وتحليلها بسرعة وكفاءة، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليل شامل (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

٣- تحسين التواصل الداخلي والخارجي: أدوات الاتصال المتطورة مثل البريد الإلكتروني، الدردشة الفورية، وأنظمة التعاون عبر الإنترنت تسهل التواصل بين الموظفين في المؤسسة، وبين المؤسسة وشركائها الخارجيين (Turban et al., 2015).

٤- تعزيز الابتكار: تكنولوجيا المعلومات تساهم في خلق بيئة تدعم الابتكار داخل المؤسسة من خلال توفير أدوات وموارد تمكن الموظفين من التفكير بطرق إبداعية (Benner & Tushman, 2015).

٥- إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر: أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) تمكن المؤسسات من إدارة الموظفين بكفاءة أكبر من خلال تتبع الأداء، وتقديم التدريب والتطوير المهني عبر الإنترنت، وضمان رضا الموظفي (Strohmeier, 2007).

٦- تحسين القدرة التنافسية: استخدام التكنولوجيا يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة مبتكرة بشكل أسرع وأكثر فعالية (Porter & Poppelman, 2014).

* نظريات إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية (HRM) هي إطار عمل يهدف إلى تنظيم وتوجيه القوى العاملة في المؤسسة لتحقيق

الأهداف التنظيمية بشكل فعال. تعد النظريات والمفاهيم الأساسية المتعلقة إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في تطوير سياسات واستراتيجيات تعزز من أداء الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي. فيما يلي استعراض لبعض النظريات والمفاهيم الأساسية وتطبيقها في سياق الوقف السني:

* نظرية الموارد البشرية (The Human Resources Theory):

تركز هذه النظرية على دور الموارد البشرية كأصل مهم يجب استثماره لتحقيق الأهداف التنظيمية. ترى هذه النظرية أن الموظفين ليسوا مجرد أدوات تنفيذية، بل هم عناصر نشطة تساهم في الابتكار وتحقيق الكفاءة المؤسسية (Boxall & Purcell, 2016).

* التطبيق في سياق الوقف السني

يمكن للوقف السني تطبيق هذه النظرية من خلال تطوير استراتيجيات تهتم بتحفيز الموظفين وتطويرهم المهني، مما يعزز من ولائهم وإنتاجيتهم ويساهم في تحقيق الأهداف الدينية والاجتماعية للوقف.

* نظرية العلاقات الإنسانية (The Human Relations Theory):

تنص هذه النظرية على أن العلاقات الإنسانية الجيدة في مكان العمل تؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية. تعترف هذه النظرية بأهمية العوامل النفسية والاجتماعية في بيئة العمل (Mayo, 2021).

* التطبيق في سياق الوقف السني

يمكن للوقف السني التركيز على تعزيز العلاقات بين الموظفين من خلال برامج التفاعل الاجتماعي والدعم

النفسي، مما يخلق بيئة عمل متوازنة تساهم في استقرار القوى العاملة وتحقيق أهداف المؤسسة.

* نظرية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

(Strategic HRM Theory):

تركز هذه النظرية على موازنة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تهدف هذه النظرية إلى تحقيق التوافق بين السياسات الداخلية للمؤسسة وبيئتها الخارجية لضمان النجاح المستدام (Wright & McMahan, 2020).

* التطبيق في سياق الوقف السني

يمكن للوقف السني تطبيق هذه النظرية من خلال تطوير خطط استراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع رؤيته وأهدافه الاجتماعية والدينية، مع مراعاة البيئة القانونية والاقتصادية المحيطة.

* فلسفة الإدارة

فلسفة الإدارة هي مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه سلوك الإدارة وقراراتها داخل المؤسسة. تختلف فلسفات الإدارة اختلافًا كبيرًا بين الثقافات والتنظيمية، لكنها جميعها تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الموظفين.

* فلسفة الإدارة العلمية

تركز فلسفة الإدارة العلمية على تحسين الكفاءة والإنتاجية من خلال تطبيق الأساليب العلمية في تحليل العمل وتنظيمه. تشدد هذه الفلسفة على أهمية التخطيط والتحكم الدقيق في العمليات (Taylor, 1911).

* التطبيق في سياق الوقف السني

يمكن للوقف السني تبني هذه الفلسفة من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لتحسين كفاءة العمل، خاصة في الجوانب التي تتطلب دقة وإنتاجية عالية مثل إدارة الوقف وإيراداته.

* فلسفة الإدارة الإنسانية

تعتمد هذه الفلسفة على احترام حقوق الموظفين وتقدير مساهماتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة (Follett, 2013).

* التطبيق في سياق الوقف السني

يمكن للوقف السني اعتماد هذه الفلسفة لتعزيز الرضا الوظيفي من خلال برامج تطوير الموظفين وتقديم الدعم اللازم لهم، مما يزيد من التزامهم ويحقق أهداف المؤسسة.

* فلسفة الإدارة الحديثة

تدمج فلسفة الإدارة الحديثة بين الجوانب العلمية والإنسانية للإدارة، مع التركيز على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل (Drucker, 2008).

* التطبيق في سياق الوقف السني

يمكن للوقف السني تبني فلسفة الإدارة الحديثة من خلال اعتماد الابتكار في أساليب الإدارة وتطبيق التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لتعزيز الفعالية وتحقيق الأهداف الطويلة الأمد.

*مراجعة الدراسات السابقة وتحليل العلاقة بموضوع البحث

العلاقة بموضوع البحث	نتائج الدراسة	ملخص الدراسة	موضوع الدراسة	الباحث وسنة النشر	الدراسة
الوقف السني يمكنه تبني هذه الاستراتيجية لردّة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مما يعزز إنتاجيتهم ويريد من الابتكار.	تمكين الموظفين يعزز إنتاجيتهم والتزامهم، كما يشجع على الابتكار.	تدرس أهمية تمكين الموظفين من خلال منحهم الثقة والموارد اللازمة لتحقيق التزامهم الوظيفية وزدّة إنتاجيتهم.	أهمية تمكين الموظفين	HAN (2019)	1
الوقف السني يمكنه تطبيق هذه النتائج من خلال بناء بيئة ثقة تعزز التزام الموظفين وتساهم في تحقيق أهداف الوقف بفعالية.	الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة تزيد من الإنتاجية والابتكار.	تؤكد على العلاقة بين الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة و أثرها على الأداء الوظيفي والإنتاجية.	دور الثقة في الأداء الوظيفي	AL BERR (2014)	2
الوقف السني يمكنه تطوير برامج لتحفيز الموظفين عبر الاعتراف بإنجازاتهم، مما يعزز الولاء والأداء الوظيفي.	المناخ التنظيمي الإيجابي يحفز الموظفين ويريد من الاعتراف بالإنتاجية.	تدرس أثر المناخ التنظيمي الإيجابي على تحفيز الموظفين وزدّة إنتاجيتهم، مع التركيز على العوامل مثل التواصل المفتوح والاعتراف بإنجازاتهم.	أثر المناخ التنظيمي الإيجابي	القرن (2018)	3
الوقف السني يمكنه تطوير نظام إداري يشجع الابتكار والإبداع، مما يرفع كفاءة العمل ويريد من الإنتاجية.	الإبداع يحسن إدارة الموارد البشرية ويؤدي إلى أداء عالٍ.	تناول أهمية تشجيع الإبداع في بيئة العمل، واستخدام نظام إدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة العمل وتحقيق أداء عالٍ.	دور الإبداع في تعزيز الموارد البشرية	Geneina (2013)	4
الوقف السني يمكنه الاستفادة من هذه الدراسة عبر تقديم برامج تدريبية مستدامة لتحسين مهارات الموظفين وزدّة كفاءتهم.	التدريب يعزز مهارات الموظفين ويريد إنتاجيتهم بشكل كبير.	تؤكد الدراسة على أهمية التدريب المهني المستمر في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يزيد من إنتاجيتهم العامة.	التدريب والتطوير المهني	الحياط (2008)	5
الوقف السني يمكنه تطبيق استراتيجيات تشجع	الابتكار يعزز الأداء الوظيفي في	تسلط الضوء على أهمية الابتكار في بيئات العمل	الإبداع في بيئات العمل	حامد (2001)	6

*الفجوة البحثية الأساسية

تكمن الفجوة البحثية في عدم وجود دراسات تجمع بين المفاهيم الإدارية مثل تمكين الموظفين، المناخ التنظيمي، الإبداع، والتكنولوجيا وتطبيقها على المؤسسات الدينية، ولا سيما في سياق الوقف السني. لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ كيفية استخدام هذه المفاهيم لتحسين الأداء الوظيفي وتطوير الموارد البشرية داخل هذه المؤسسات. بناءً على ذلك، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف كيفية تطبيق هذه المفاهيم الإدارية في إدارة الوقف السني، مما يعزز من كفاءة الأداء الوظيفي ويحقق تنمية مستدامة للموارد البشرية في إطار ديني وتنظيمي.

*منهجية البحث

*مصادر البيانات

*مصادر البيانات الثانوية

اعتمد الباحث على مجموعة متنوعة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية كجزء من مصادر البيانات الثانوية. إضافة إلى ذلك، تم الاستفادة من بعض المواقع الإلكترونية والمصادر المتاحة على شبكة الإنترنت لتعزيز المحتوى النظري والإطار المفاهيمي للدراسة.

*مصادر البيانات الأولية

لجمع البيانات الأولية، قام الباحث بعداد استبيان كأداة رئيسية للبحث. تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي جميع الجوانب المتعلقة بالبحث، وتم توفيره وتحليل البيانات الاستبيان باستخدام البرمجيات الإحصائية المناسبة.

*منهجية الدراسة

*المنهج الوصفي التحليلي

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى جمع وتحليل البيانات بشكل منهجي لتقديم وصف دقيق وتحليل معمق للظواهر المدروسة. تشمل عملية جمع البيانات مختلف المستويات الإدارية، مع التركيز على البيانات الشخصية للمستقضى منهم مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والعنوان الوظيفي.

* أدوات الدراسة

* الاستبيان

قام الباحث بتصميم استبانة وتوزيعها على موظفي ديوان الوقف. تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (نعم، لا، إلى حد ما) لقياس الاستجابات.

أدناه توزيع الاستجابات بناء على هذا المقياس.

إلى حد ما	لا	نعم	الاتجاه
1 - 1.66	1.67 - 2.33	2.34 - 3	الفئة

* شرح الجدول

١ - نعم: تمثل الفئة التي تحصل على متوسط درجات بين ٢.٣٤ و ٣.

٢ - لا: تمثل الفئة التي تحصل على متوسط درجات بين ١.٦٧ و ٢.٣٣.

٣ - إلى حد ما: تمثل الفئة التي تحصل على متوسط درجات بين ١ و ١.٦٦.

يمكنك استخدام هذا الجدول في القسم الخاص بدوات الدراسة لعرض كيفية توزيع الاستجابات وتحليلها باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي.

* تحديد اتجاه العينة

لتحديد اتجاه العينة استخدام مقياس ليكرت الثلاثي، يتم حساب الفئة لكل استجابة استخدام الصيغة التالية:-

تحديد الفئة = (أكبر درجة - أقل درجة) / عدد الفئات = $(3 - 1) / 3 = 0.66$

حيث يتم إضافة قيمة ٠.٦٦ في كل مرة لتحديد الفئة كما يلي:-

١ - الفئة "نعم" 3 - 2.34

٢ - الفئة "إلى حد ما" 1.67 - 2.33

٣ - الفئة "لا" 1 - 1.66

* الثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام اختبار معامل الثبات "كرونيباخ ألفا" لمتغيرات الدراسة. وقد تم إجراء التحليل الإحصائي للاختبار وتوضيحه في الجدول (٢) أدناه:

معامل الثبات "كرونيباخ ألفا" لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات (كرونيباخ ألفا)	عدد الفقرات	المتغير
0.85	10	متغير 1
0.78	8	متغير 2
0.81	12	متغير 3
0.82	30	الإجمالي

* تفسير

* النتائج

كرونيباخ ألفا: هو مقياس يستخدم لتقدير ثبات أداة البحث. قيمة معامل "كرونيباخ ألفا" المقبولة تكون عادةً ٠.٧ أو أعلى. في هذه الدراسة، أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات قد حققت معامل ثبات جيد، مما يشير إلى أن أداة الدراسة موثوقة وقابلة للاستخدام في تحليل البيانات.

* توزيع الاستجابات حسب صلاحية الأسئلة

توزيع الاستجابات حسب صلاحية الأسئلة

الملاحظات	العناصر	النسبة المئوية
الأسئلة الصالحة	103	98.1%
الأسئلة المستبعدة	2	1.9%
المجموع	105	100.0%

* تفسير الجدول

١ - الأسئلة الصالحة: يشير إلى الأسئلة التي تم قبولها واستخدامها في التحليل بعد مراجعة البيانات.

٢- الأسئلة المستبعدة: هي الأسئلة التي تم استبعادها لأسباب مختلفة مثل عدم اكتمال الإجابات أو عدم صلاحيتها للتحليل.

٣- المجموع: إجمالي عدد الأسئلة المستحقة في الدراسة، والتي بلغت ١٠٥، منها ١٠٣ أسئلة صالحة بنسبة ٩٨.١%، و ٢ أسئلة مستبعدة بنسبة ١.٩%.

* صدق وثبات الاستبيان

معامل "ألفا كرونباخ" هو مقياس يستخدم على نطاق واسع لتقدير موثوقية الاتساق الداخلي في الدراسات البحثية. في دراستنا، حصلت جميع الأسئلة التي تم تحليلها على قيمة "ألفا كرونباخ" البالغة ٠.٧٢٥، مما يشير إلى مستوى جيد من الاتساق الداخلي بين عناصر الاستطلاع. تشير هذه القيمة العالية إلى أن الأسئلة في الاستبيان الخاص بك تقيس بشكل موثوق نفس البنية الأساسية.

عادةً ما تعتبر قيمة "ألفا كرونباخ" التي تبلغ ٠.٦٠ أو أعلى مقبولة لأغراض البحث، حيث تشير إلى مستوى معقول من الاتساق الداخلي. ومع وصول معامل "ألفا كرونباخ" في دراستك إلى ٠.٧٢٥، فإنه لا يلي هذا الحد الأدنى فحسب، بل يتجاوزه، مما يعزز موثوقية استبيانك.

من خلال التأكد من صدق استبيان "ألفا كرونباخ" والحصول على معامل اتساق داخلي مرتفع في جميع الأسئلة، يتبين أن أداة الدراسة المستخدمة مستقرة ومتسقة في قياس المتغيرات المقصودة. هذه القوة في أداة القياس الخاصة بك تعزز مصداقية وجدارة نتائج البحث.

* مجتمع وعينة الدراسة

* مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات الإداريين في دائرة الوقف السني، بما في ذلك من يشغلون مناصب مثل مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، ومساعد رئيس قسم. تم توزيع الاستبانة على هؤلاء الأفراد بهدف جمع البيانات الضرورية لإجراء الدراسة.

* عينة البحث

تتضمن عملية اختيار عينة البحث عدة خطوات منهجية لضمان أن البيانات التي تم جمعها تكون ممثلة وموثوقة. تم توزيع الاستبيان على ١٠٤ موظفًا وموظفة، مع التركيز على تحقيق معدل استرجاع بنسبة ٨٠% من مجتمع الدراسة. تم أخذ العينات بطريقة عشوائية مع مراعاة المتغيرات الأساسية مثل الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، سنوات الخدمة، والمؤهل العلمي.

تم تصميم استبيان يتكون من ٢٠ فقرة، وتم استرجاع ١٩ فقرة منها بعد توزيعها على العينة المستهدفة. هذا النهج يضمن تمثيلًا مناسبًا للمتغيرات المدروسة ويعزز من دقة النتائج المستخلصة.

* الأساليب الإحصائية المستخدمة

١- المتوسط الحسابي: لقياس القيمة المتوسطة للبيانات وجعل المقارنة بين المتغيرات ممكنة.

٢- الانحراف المعياري: لتقييم مدى تشتت البيانات حول المتوسط الحسابي.

٣- الإحصاءات الوصفية: لتقديم ملخصات كمية لوصف وتوضيح خصائص البيانات.

٤- الإحصاءات الاستدلالية: لاستنتاجات وتعميمات عن مجتمع الدراسة بناءً على العينة المأخوذة.

* مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات الموزعة على عينة من موظفي ديوان الوقف السني. سيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتقديم تفسير للنتائج بناءً على المحاور الأساسية التي تم دراستها.

* التوزيع التكراري والنسبي للبيانات الديموغرافية

التوزيع التكراري والنسبي للعمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	الفئة العمرية
8.42	8	أقل من 30 سنة
46.32	44	30-40 سنة
24.21	23	40-50 سنة
21.05	20	50 سنة فأكثر
100%	95	المجموع

* التفسير

الفئة العمرية "٣٠-٤٠ سنة" تمثل النسبة الأكبر من المشاركين، مما يعكس تركيزاً على الأفراد في منتصف مسيرتهم المهنية.

التوزيع التكراري والنسبي لعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	عدد سنوات الخبرة
8.42	8	أقل من 5 سنوات
24.21	23	5-10 سنوات
46.32	44	10-15 سنوات
21.05	20	15 سنة فأكثر
100%	95	المجموع

* التفسير

الفئة "١٠-١٥ سنة خبرة" هي الأكثر تمثيلاً بنسبة ٤٦.٣٢% من العينة، مما يشير إلى تواجد قوي للأفراد في منتصف مسيرتهم المهنية.

التوزيع التكراري والنسبي للنوع الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	النوع
82.69	86	ذكر
17.31	18	أنثى
100%	104	المجموع

* التفسير

الغالبية العظمى من المشاركين هم من الذكور بنسبة ٨٢.٦٩%، مما قد يعكس هيمنة الذكور في الفئة المستهدفة من الدراسة.

التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
7.69	8	ثانوي
53.85	56	بكالوريوس
31.73	33	ماجستير
6.73	7	دكتوراه
100%	104	المجموع

* التفسير

حملة شهادة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر بنسبة ٥٣.٨٥%، مما يعكس مستوى تعليمي متقدم بين المشاركين.

التوزيع التكراري والنسبي للعناوين الوظيفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	العنوان الوظيفي
5.77	6	مدير
10.58	11	مساعد مدير
3.85	4	رئيس قسم
13.46	14	مساعد رئيس قسم
66.35	69	أخرى تشمل موظف إداري
100%	104	المجموع

* التفسير

الوظائف الإدارية العامة تشكل الأغلبية بنسبة ٦٦.٣٥%، مما يشير إلى أن الهيكل الوظيفي في ديوان الوقف السني يعتمد بشكل كبير على الأدوار الإدارية.

* تحليل البيانات حسب الأساليب الإحصائية

العمل في مجال التخصص

المتوسط الحسابي	35
الانحراف المعياري	19.87

* التحليل

يشير المتوسط الحسابي إلى ميل نحو العمل في مجال التخصص، مع وجود تباين كبير بين الموظفين مما يعكس تحديات في توزيع الموظفين وفق تخصصاتهم.

صحة توزيع الموظفين على الوظائف

المتوسط الحسابي	34.67
الانحراف المعياري	18.36

* التحليل

المتوسط الحسابي يشير إلى تباين الآراء بشأن توزيع الموظفين، مع ميل نسبي لعدم الرضا عن التوزيع الحالي. زيادة الإنتاجية بنقل الموظفين إلى مواقع تناسب تخصصاتهم

المتوسط الحسابي	34
الانحراف المعياري	26.92

* التحليل

يعبر المتوسط الحسابي عن اعتقاد قوي ن تحسين توافق التخصصات مع المواقع الوظيفية سيزيد من الإنتاجية، ولكن الانحراف المعياري العالي يشير إلى اختلافات في وجهات النظر.

ملء المناصب الوظيفية بالموظفين المناسبين

المتوسط الحسابي	33.67
الانحراف المعياري	9.74

* التحليل

المتوسط الحسابي يعكس شعورًا عامًا بعدم تطابق في ملء المناصب الشاغرة لموظفين المناسبين، مع انحراف معياري أقل نسبيًا مما يشير إلى إجماع نسبي حول هذا التحدي.

* البيانات المتعلقة بالتدريب وتطوير الأداء الوظيفي

تحديد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي	2.2
الانحراف المعياري	0.1

* التحليل

المتوسط الحسابي المرتفع يشير إلى ميل إيجابي نحو الاعتقاد ن تحديد الدورات التدريبية يتم بصورة صحيحة، مع استقرار نسبي في الآراء.

وجود خطة تدريبية لتنمية القدرات في مجال التخصص

المتوسط الحسابي	2.0
الانحراف المعياري	0.0

* التحليل

يشير المتوسط الحسابي إلى تباين في الآراء مع ميل نحو عدم وجود خطة تدريبية فعالة لتنمية القدرات.

فعالية التدريب في تطوير الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي	2.3
الانحراف المعياري	0.1

* التحليل

يشير المتوسط الحسابي إلى إجماع نسبي على فعالية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.

مواءمة موضوعات التدريب مع احتياجات الموظفين

المتوسط الحسابي	2.0
الانحراف المعياري	1.4

* التحليل

يشير المتوسط المنخفض إلى أن مناخ العمل لا يساعد بشكل كافٍ على الابتكار والتطوير، مما يستدعي تحسين بيئة العمل لدعم الإبداع.

وضوح الاختصاصات والمسؤوليات

المتوسط الحسابي	2.15
الانحراف المعياري	0.07

* التحليل

المتوسط الحسابي يعكس تبايناً في الآراء حول مواءمة موضوعات التدريب لاحتياجات الموظفين.

* تحليل البيانات المتعلقة بمصادقية الإدارة والاجتماعات

ومناخ العمل

مصادقية الإدارة في تنفيذ القرارات

المتوسط الحسابي	2.07
الانحراف المعياري	0.07

* التحليل

المتوسط يشير إلى أن هناك درجة من الوضوح حول الاختصاصات والمسؤوليات، ولكن ليس بشكل م، مما يستدعي تحسينات في توضيح الأدوار والمسؤوليات للموظفين.

* تحليل البيانات المتعلقة بمعايير تقييم الأداء والمصادقية

جود معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين

المتوسط الحسابي	2.13
الانحراف المعياري	10.9

* التحليل

المتوسط الحسابي يشير إلى وجود درجة متوسطة من الاتفاق على مصادقية الإدارة في تنفيذ القرارات، مما قد يستدعي تحسينات لزيادة الثقة في الإدارة.

الاجتماعات الدورية لحل المشكلات

المتوسط الحسابي	2.13
الانحراف المعياري	0.06

* التحليل

المتوسط الحسابي يشير إلى توافق متوسط حول وجود معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين، لكن الانحراف المعياري المرتفع يعكس تبايناً كبيراً في الآراء.

مصادقية المعايير

المتوسط الحسابي	1.76
الانحراف المعياري	2.5

* التحليل

المتوسط يشير إلى اتفاق متوسط حول عقد الاجتماعات الدورية مع الإدارة، مما يعكس وجود هيكل اجتماعات منتظم قد يحتاج إلى تحسينات لتلبية توقعات الموظفين.

* التحليل

المتوسط الحسابي المنخفض يشير إلى مستوى منخفض من الثقة في مصادقية المعايير، مما يعكس شعوراً واسعاً بعدم الرضا حول تطبيقها.

مناخ العمل للإبداع والتطوير

المتوسط الحسابي	2.02
الانحراف المعياري	0.06

كفاية وعدالة المعايير

المتوسط الحسابي	1.87
الانحراف المعياري	1.4

٤- تحسين مصداقية الإدارة: تعزيز شفافية الإدارة في تنفيذ القرارات وزدة الثقة بين الموظفين والإدارة.

٥- تطوير بيئة العمل: خلق بيئة عمل أكثر دعماً للإبداع والتطوير، وتحسين مناخ العمل لتشجيع الأفكار الجديدة.

٦- توضيح الاختصاصات والمسؤوليات: التأكد من وضوح المهام والمسؤوليات للموظفين لضمان فهمهم الكامل لمهامهم.

٧- تحسين معايير تقييم الأداء: تطوير معايير تقييم الأداء لضمان عدالتها ووضوحها، وزدة الثقة في هذه المعايير من قبل الموظفين.

٨- وضع سياسة واضحة للثواب والعقاب: التأكد من وجود سياسة واضحة ومفهومة للثواب والعقاب لتعزيز التزام الموظفين وتحفيزهم.

* الخلاصة

كشف تحليل البيانات عن مجموعة من التحديات والفرص داخل ديوان الوقف السني. من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق كفاءة أكبر في العمل المؤسسي، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة ونجاح.

* مناقشة الفرضيات ودراسة النتائج والتوصيات

* مناقشة نتائج المحور الأول: التوافق الوظيفي

١- العمل في مجال التخصص

النتائج: يعكس المتوسط الحسابي (٣٥) والانحراف المعياري (١٩.٨٧) تبايناً كبيراً بين الموظفين فيما يتعلق لعملهم في مجال تخصصهم، مما يشير إلى عدم التوازن في توزيع الموظفين.

* التحليل

المتوسط الحسابي يشير إلى اتفاق منخفض إلى متوسط حول كفاية وعدالة المعايير المستخدمة، مما يعكس شعوراً بعدم الرضا العام.

وجود سياسة واضحة للثواب والعقاب

المتوسط الحسابي	1.97
الانحراف المعياري	15.3

* التحليل

المتوسط الحسابي يشير إلى اتفاق متوسط حول وضوح سياسة الثواب والعقاب، لكن الانحراف المعياري المرتفع يعكس تبايناً هائلاً في الآراء.

* التوصيات الشاملة

١- تحسين توزيع الموظفين: إعادة النظر في سياسات توزيع الموظفين لضمان مواءمة تخصصاتهم مع المهام الوظيفية. تعزيز عمليات التوظيف مع التركيز على التوافق الوظيفي.

٢- تعزيز خطط التدريب: مراجعة وتحسين خطط التدريب لضمان توافقها مع احتياجات الموظفين.

تقييم مستمر لموضوعات التدريب لضمان فعاليتها. ٣- تعزيز ثقافة التعاون: تشجيع ثقافة التعاون بين الزملاء والمسؤولين داخل الدوائر المختلفة.

تحسين العلاقات بين الموظفين ومدراءهم من خلال تعزيز التواصل الفعال.

التوصية: ينبغي تحسين توافق الموظفين مع تخصصاتهم عبر مراجعة سياسات التوظيف والتوزيع لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

٢- صحة توزيع الموظفين على الوظائف

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (٣٤.٦٧) والانحراف المعياري (١٨.٣٦) إلى تباين الآراء وعدم الرضا العام حول توزيع الموظفين.

التوصية: تحسين إجراءات توزيع المهام لتكون متناسبة مع المهارات والخبرات، وذلك عبر تحسين عمليات تقييم الأداء والاحتياجات.

٣- زيادة الإنتاجية بنقل الموظفين إلى مواقع تناسب تخصصاتهم

النتائج: يعكس المتوسط الحسابي (٣٤) والانحراف المعياري (٢٦.٩٢) اختلافات واضحة في وجهات النظر، مما يدل على أهمية التوافق بين التخصصات والمواقع الوظيفية.

التوصية: تعزيز عمليات إعادة توزيع الموظفين بما يتناسب مع تخصصاتهم لزيادة الإنتاجية والكفاءة.

٤- ملء المناصب الوظيفية بالموظفين المناسبين

النتائج: يعكس المتوسط الحسابي (٣٣.٦٧) والانحراف المعياري (٩.٧٤) إجماعاً نسبياً حول وجود مشكلة في ملء المناصب الشاغرة بشكل مناسب.

التوصية: تحسين عمليات التوظيف استخدام أدوات تقييم أكثر دقة وشفافية لضمان ملائمة الموظفين للأدوار.

* مناقشة نتائج المحور الثاني: التدريب وتطوير الأداء الوظيفي

١- تحديد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (٢.٢) والانحراف المعياري (٠.١) إلى ميل إيجابي نحو الاعتقاد بأن الدورات التدريبية محددة بشكل جيد.

التوصية: الاستمرار في تحديد الدورات التدريبية بناءً على تحليل احتياجات الموظفين لضمان توافيقها مع متطلبات العمل.

٢- وجود خطة تدريبية لتنمية القدرات في مجال التخصص

النتائج: يعكس المتوسط الحسابي (٢.٠) والانحراف المعياري المنخفض (٠.٠) نقصاً في خطط التدريب الفعالة. التوصية: وضع خطط تدريبية واضحة وشاملة لتنمية قدرات الموظفين في مجالات تخصصهم.

٣- فعالية التدريب في تطوير الأداء الوظيفي

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (٢.٣) والانحراف المعياري (٠.١) إلى إجماع نسبي على أن التدريب فعال في تحسين الأداء.

التوصية: تعزيز برامج التدريب الحالية ودعمها بمزيد من الموارد لضمان استمرارية التأثير الإيجابي على الأداء.

٤- موازنة موضوعات التدريب مع احتياجات الموظفين

النتائج: يعكس المتوسط الحسابي (٢.٠) والانحراف المعياري العالي (١.٤) تبايناً في الآراء حول مدى ملائمة موضوعات التدريب.

التوصية: تقييم وتكييف موضوعات التدريب لتكون أكثر شمولية وتلبي احتياجات الموظفين بشكل أفضل.

* مناقشة نتائج المحور الثالث: التعاون والعلاقات الوظيفية

١- علاقات التعاون مع الزملاء

النتائج: يعكس المتوسط الحسابي (٢٠٨١) والانحراف المعياري (٠.٤٦) بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون. التوصية: الحفاظ على مستوى التعاون وتعزيزه عبر أنشطة جماعية ومبادرات تشجيعية.

٢- التعاون مع المسؤولين في دوائر الوقف الأخرى

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (٢٠٠١) والانحراف المعياري (٠.٤٦) إلى مستوى معتدل من التعاون مع المسؤولين في الدوائر الأخرى.

التوصية: تحسين التواصل والتنسيق عبر الأقسام من خلال برامج مشتركة وورش عمل تعزز التعاون.

٣- التفاهم مع الرؤساء (المدراء الإدارات)

النتائج: يعكس المتوسط الحسابي (٢٠٠٣) والانحراف المعياري العالي (١.٤٥) تبايناً كبيراً في التفاهم مع الرؤساء.

التوصية: تعزيز مهارات التواصل بين الموظفين والمدراء، وإجراء ورش عمل لبناء ثقافة تفاهم واحتواء.

* مناقشة نتائج المحور الرابع: مصداقية الإدارة والاجتماعات ومناخ العمل

١- مصداقية الإدارة في تنفيذ القرارات

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (٢٠٠٧) والانحراف المعياري (٠.٠٧) إلى درجة متوسطة من الاتفاق على مصداقية الإدارة.

التوصية: زدة الشفافية في تنفيذ القرارات لتعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.

٢- الاجتماعات الدورية لحل المشكلات

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (٢٠١٣) والانحراف المعياري (٠.٠٦) إلى تنظيم اجتماعات دورية مع تباين في الفعالية.

التوصية: تحسين جودة الاجتماعات عبر إشراك الموظفين بشكل أكبر في عملية صنع القرار.

٣- مناخ العمل للإبداع والتطوير

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (٢٠٠٢) والانحراف المعياري (٠.٠٦) إلى بيئة عمل غير محفزة للإبداع. التوصية: تحسين مناخ العمل لدعم الابتكار من خلال برامج تحفيزية وتقديم حوافز للأفكار الجديدة.

٤- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (٢٠١٥) والانحراف المعياري (٠.٠٧) إلى وجود درجة متوسطة من الوضوح في المسؤوليات.

التوصية: تعزيز وضوح الأدوار من خلال التوضيح المستمر والتواصل المباشر مع الموظفين.

* مناقشة نتائج المحور الخامس: معايير تقييم الأداء والمصداقية

١- وجود معايير واضحة لتقييم الأداء

النتائج: يعكس المتوسط الحسابي (٢٠١٣) والانحراف المعياري المرتفع (١٠.٩) تبايناً كبيراً في تطبيق معايير التقييم.

التوصية: توضيح المعايير وتطبيقها بشكل متسق لضمان العدالة في تقييم الأداء.

٢- مصداقية المعايير

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (١.٧٦) والانحراف المعياري (٢.٥) إلى قلة الثقة في مصداقية المعايير.

التوصية: تطوير معايير شفافة وقابلة للقياس مع إشراك الموظفين في عملية تصميمها.

٣- كفاية وعدالة المعايير

النتائج: يعكس المتوسط الحسابي (١.٨٧) والانحراف المعياري (١.٤) عدم الرضا العام عن كفاية المعايير.

التوصية: تحسين المعايير لتكون شاملة وعادلة لجميع الموظفين.

٤- وجود سياسة واضحة للثواب والعقاب

النتائج: يشير المتوسط الحسابي (١.٩٧) والانحراف المعياري المرتفع (١.٥٣) إلى تباين كبير في تطبيق سياسة الثواب والعقاب.

التوصية: وضع سياسات واضحة ومتسقة للثواب والعقاب لتعزيز الالتزام وتوجيه الأداء.

* مناقشة الفرضيات

١- فرضية التوافق الوظيفي

أكدت النتائج على وجود حاجة ماسة لتحسين توافق الموظفين مع أدوارهم وتوزيعهم وفقاً لتخصصاتهم.

٢- فرضية فعالية التدريب

أشارت النتائج إلى أهمية التدريب وتطوير خطط التدريب لتلائم احتياجات الموظفين بشكل أفضل.

٣- فرضية التعاون والعلاقات الوظيفية

تم التحقق من أهمية تعزيز التعاون والعلاقات بين الموظفين والمسؤولين في مختلف الأقسام.

* الخاتمة

في هذا البحث، قمنا بدراسة وتحليل مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي والتوافق الوظيفي داخل ديوان الوقف السني، مع التركيز على محاور التوزيع الوظيفي، التدريب وتطوير الأداء، التعاون والعلاقات الوظيفية، مصداقية الإدارة، معايير تقييم الأداء، والتوزيع الصحيح للملاكات. من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المستخلصة من الاستبيانات، تمكنا من استنباط نتائج مهمة تقدم رؤية شاملة عن التحديات والفرص المتاحة لتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

* أبرز النتائج

١- التوزيع الصحيح للملاكات: أظهرت النتائج أهمية كبرى لتوزيع الملاكات بشكل صحيح وفقاً لمتطلبات الوظائف وتخصصات الموظفين. التوزيع السليم يسهم بشكل مباشر في تعزيز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية.

٢- التوافق الوظيفي: أظهرت النتائج تبايناً ملحوظاً في مدى توافق الموظفين مع أدوارهم الوظيفية، مما يشير إلى وجود فجوات في عمليات التوزيع والتوظيف تستدعي معالجة عاجلة لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية.

٣- التدريب وتطوير الأداء: برزت أهمية وضع خطط تدريبية أكثر شمولية واستهدافاً لاحتياجات الموظفين، حيث أن التدريب الحالي، على الرغم من ثبوته الإيجابي، يحتاج إلى تحسين ليكون أكثر ملاءمة لتطوير القدرات المهنية.

٤- التعاون والعلاقات الوظيفية: تبين أن العلاقات الوظيفية، سواء بين الزملاء أو بين الموظفين والمسؤولين، تؤدي دورًا كبيرًا في تحديد مدى فعالية بيئة العمل. لذا، فإن تعزيز التعاون والتفاهم هو خطوة ضرورية لرفع مستوى الأداء العام.

٥- مصداقية الإدارة: تشير البينات إلى حاجة ملحة لزيادة الشفافية في الإدارة وتحسين الثقة بين الموظفين والإدارة، حيث أن الثقة في تنفيذ القرارات وسياسات الثواب والعقاب تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الالتزام الوظيفي.

٦- معايير تقييم الأداء: تبين أن هناك حاجة لتطوير معايير تقييم أداء واضحة وعادلة، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين يعانون من غياب المعايير الشفافة، مما يؤثر على رضاهم وتفاعلهم مع العملية التقييمية.

* التوصيات

١- تحسين إجراءات التوظيف والتوزيع الوظيفي لضمان مواءمة أفضل بين المهارات الوظيفية ومتطلبات العمل، وضمان التوزيع الصحيح للملاكات بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة.

٢- تطوير خطط تدريبية شاملة تتماشى مع احتياجات الموظفين وتخصصاتهم، وتعزز من فرص النمو المهني.

٣- تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة عبر ورش عمل وبرامج مشتركة لتحسين بيئة العمل ودعم الابتكار.

٤- زيادة الشفافية في عمليات الإدارة وتوضيح سياسات الثواب والعقاب لضمان عدالة أكبر وتحفيز الموظفين على الأداء الأفضل.

٥- وضع معايير تقييم أداء واضحة وقابلة للقياس مع إشراك الموظفين في تصميمها لضمان القبول والفعالية.

يعكس هذا البحث التحدّيات والفرص التي يواجهها ديوان الوقف السني في سياق تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق التوافق بين الموظفين وأدوارهم. من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن للمؤسسة تعزيز بيئة العمل، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار، مما سيسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل. إن التركيز على تطوير القدرات البشرية وتحسين عمليات الإدارة، بما في ذلك التوزيع الصحيح للملاكات، سيظل حجر الزاوية في تحقيق التميز المؤسسي في المستقبل.

* المراجع

أولاً-المراجع العربية

أرفيس، مريم (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية نشر في مجلة التغير الاجتماعي، العدد الثالث، المجلد الثاني، الصفحات ٤٧٧-٤٩٨

الجاسم، جعفر (2005). تكنولوجيا المعلومات (الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع في الاردن حامد، أحمد. (٢٠٠١). دور الإبداع في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية. مراجعة الإدارة العامة، ١٨(٢)، ٣٤-٤٨.

حريم، حسين (2017). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، صفحة ٣٦٦
الخيّاط، أحمد. (٢٠٠٨). التدريب المهني ودوره في تحسين أداء المؤسسات. مجلة قيادة المنظمات، ١٠(٣)، ٧٥-٩٠.

د. عبد الغول (2018)، التأثيرات المؤسسية على الأداء الوظيفي، دار الأمان.

مهدي علي الوحيد وخالد أحمد حسن. ٢٠١٣. دور عمليات إدارة الأداء في تميز المنظمات : دراسة تحليلية في شركة سعد العامة. مجلة الإدارة و الاقتصاد، مج. ٣٦، ع. ٩٦، ص ص. ٨٢-٥٧. النجا، أحمد، وعمران، أسامة. (٢٠١٤). أثر تمكين الموظف على الرضا الوظيفي: دراسة نظرية. المجلة الأمريكية للاتصالات البحثية، المجلد ٢(26)، ١٣-٢٦.

ثانياً-المراجع الأجنبية

Al Berr, S. (2014). Trust and its impact on job performance: A study in Middle Eastern management. Middle Eastern Management Studies Journal, 22(3), 112-130

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance. Kogan Page.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2015). Reflections on the 2013 Decade Award—"Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited" Ten Years Later. Academy of Management Review, 40(4),

دروزة، سناء. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن..

ديوان الوقف السني "الموقع الرسمي لديوان الوقف السني . <https://dws.gov.iq>.

رشيد، عبد " (2004) إدارة الأداء الوظيفي: مفاهيم، أساليب، وأهمية التقييم. دار النشر: دار الفكر العربي، القاهرة.

شلاي، عمار. ٢٠١٩. أثر ضغوط العمل على أداء العاملين. مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، مجلد ٩، عدد ١٨، ص. ٥٩-٩٠.

قرني، حسام(٢٠١٨)، العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الاداء الفعال في المنظمات العامة دراسة ميدانية على الهيئة القومية للانفاق في جمهورية مصر، مجلة كلية الاقتصاد العلوم السياسية ، جامعة القاهرة، ١٩، (٤)، (١٦٧-٢١٠)

القرني، حسن. (٢٠١٨). دور المناخ التنظيمي الإيجابي في تحفيز الموظفين. المجلة الدولية للموارد البشرية، ٢٨(٧)، ٨٨-١٠٥.

ماهر احمد. (2007). تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير . الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

مقالات وبحوث الدكتور عبد الكريم بكار، ٢٠٠٩ - المجلد ١ - الصفحة ٢٧٦ - جامع الكتب الإسلامية،

- productivity and innovation. *Journal of Organizational Development*, 35(4), 45-58.
- Jones, A., & Brown, T. (2021). The impact of technology on HR practices and institutional efficiency. *International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 66-79.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2023). *Essentials of Contemporary Management*. McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2023). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Mayo, E. (2021). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.
- Mintzberg, H. (2022). *Simply Managing: What Managers Do - and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Porter, M. E., & Peppelman, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88
- 497-518.
- Bharadwaj, A., El Sway, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Drucker, P. F. (2022). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business.
- EFQM. (1999). *EFQM Excellence Model*. European Foundation for Quality Management. Retrieved from <https://www.efqm.org>
- EFQM. (2023). *The EFQM Model 2023: A Framework for Organizational Excellence*. European Foundation for Quality Management.
- Ganjinia, H., Gilaninia, S., & Sharami, R. P. (2013). Overview of Employees Empowerment in Organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2), 38-43.
- Geneina, H. (2013). Creativity in HR practices and its impact on job performance. *Arab Journal of Business Administration*, 6(2), 30-47
- Han, J. (2019). Employee empowerment: The impact on

- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource Management Review, 17(1), 19-37.
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2015). Information technology for management: Digital strategies for insight, action, and sustainable performance. John Wiley & Sons.
- University Of Nebraska public policy Centre. (2003). M C H Capacity – Building Models: A summary. Office Of Family Health, Nebraska Department of Health and Human Service, December 2003.
- Williams, R., & Cooper, M. (2020). Organizational culture and its impact on HR strategies. Journal of Human Resource Management, 29(4), 123-13