



كلية الأعمال والإدارة
برنامج الماجستير الإدارة العامة
تخصص: "إدارة الأعمال"

أثر القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني
بسلطنة عمان

**The Impact of Transformational Leadership on Improving
Operational Processes in the Ministry of Housing and Urban
Planning in the Sultanate of Oman**

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة
(إدارة الأعمال)

إعداد الباحث: هشام بن علي بن هاشل السيابي

إشراف الدكتورة: منى المخيني

العام الأكاديمي: (2025-2026)



كلية الأعمال والإدارة
برنامج الماجستير الإدارة العامة
تخصص: "إدارة الأعمال"

أثر القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني
بسلطنة عمان

**The Impact of Transformational Leadership on Improving
Operational Processes in the Ministry of Housing and Urban
Planning in the Sultanate of Oman**

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة
(إدارة الأعمال)

إعداد الباحث: هشام بن علي بن هاشل السيابي

الرقم الجامعي: 250005

إشراف الدكتورة: منى المخيني

العام الأكاديمي: (2025-2026)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إقرار وتعهد

أقر بموجب هذا أنني قد أعددت هذه الأطروحة شخصياً، حيث أن هذا العمل من إنجازي الخاص، وقد قمتُ به بنفسي ما لم يُذكر خلاف ذلك، ولم يتم إنشاؤه باستخدام خدمات مدفوعة لكتابة التقييمات أو أدوات الذكاء الاصطناعي، إلا إذا تم تحديد ذلك بوضوح كمكون معتمد في توجيهات التقييم، كما أنني أقر بأن جميع مصادر المعلومات، بما في ذلك الاقتباسات، قد تم توثيقها والإشارة إليها باستخدام الاستشهادات والمراجع المناسبة. أصرّح كذلك بأن هذا العمل لم يحصل على أي درجات أكاديمية سابقة لمقرر آخر في هذه الجامعة أو أي جامعة أخرى، باستثناء العناصر المسموح بها التي كانت جزءاً من مقترح مرتبط مباشرةً بهذا التقديم.

أدرك أهمية الالتزام بالمعايير الأكاديمية والنزاهة العلمية، وأتفهم أن الممارسات مثل الانتحال الأكاديمي، أو التعاون غير المصرح به، أو الاستعانة بخدمات خارجية لإعداد التقييمات، قد تتعارض مع لوائح التقييم الجامعية. ولذلك، أحرص على اتباع أعلى معايير الأمانة الأكاديمية لضمان صحة عملي واستقلاليته.

كما أفهم أنه من خلال تقديمي لهذا التقييم، فإنني أقر بأهليتي الكاملة لأدائه، وأقبل بنتيجة التقييم باعتبارها صالحة ومعتمدة.

التوقيع: 

الرقم الجامعي: 2 500 05

الشكر والتقدير

أنتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل العلمي، وقدم دعماً أو مساندة خلال مختلف

مراحل إعداد البحث.

كما يطيب لي أن أعبر عن خالص تقديري وامتناني لمشرفتي الأكاديمية

الدكتورة منى المخيني،

على ما تفضلت به من توجيه علمي رصين، وملاحظات منهجية دقيقة، كان لها بالغ الأثر في تقويم مسار البحث

والارتقاء بمستواه العلمي.

ولا يفوتني أن أخص أسرتي الكريمة بخالص الشكر والتقدير، لما قدموه من دعم متواصل وتشجيع مستمر، إذ كانوا

السند الحقيقي والدافع المعنوي الذي أسهم في إتمام هذا العمل.

الباحث/ هشام بن علي بن هاشل السيابي

الإهداء

إلى كل من آمن بأن العلم رسالة سامية، وبأن البحث العلمي الجاد هو سبيل الارتقاء المؤسسي وبناء الأوطان،

وإلى كل من قدّم دعماً صادقاً أو كلمة مشجعة أسهمت في إنجاز هذه الأطروحة،

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع، راجياً أن يسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية وتطوير الممارسات الإدارية.

كما أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى عائلتي الكريمة، تقديراً لما بذلوه من صبر ودعم ومساندة طوال مسيرة

البحث، وكان لوقوفهم الدائم إلى جانبي بالغ الأثر في إتمام هذا العمل.

وأعبر في الختام عن تقديري لكل من أسهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إنجاز هذه الأطروحة، سائلاً الله أن

يجعل هذا العمل نافعاً ومفيداً للباحثين والمهتمين.

الباحث/ هشام بن علي بن هاشل السيابي

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية داخل وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، انطلاقاً من فرضية مفادها أن كفاءة العمليات الحكومية لا تعتمد فقط على الهياكل التنظيمية والإجراءات الرسمية، بل تتأثر بصورة جوهرية بنمط القيادة وقدرتها على تحفيز الموظفين، وتوجيه السلوك التنظيمي، وتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات تشغيلية فعّالة. وركزت الدراسة على أبعاد القيادة التحويلية الأربعة، وهي: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وربطتها بمستوى تحسين العمليات التشغيلية من حيث كفاءة الأداء، وسرعة إنجاز الإجراءات، وجودة المخرجات، واستمرارية التحسين.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي ارتفاع مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة، إلى جانب ارتفاع مستوى تحسين العمليات التشغيلية من وجهة نظر أفراد العينة. كما كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة التحويلية وتحسين العمليات التشغيلية. وأثبت تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحسين العمليات التشغيلية، مع قوة تفسيرية مرتفعة للنموذج. وعلى المستوى الجزئي، برز بُعد التحفيز الإلهامي باعتباره الأعلى تأثيراً، يليه التحفيز الفكري، ثم الاعتبار الفردي، في حين لم يظهر بُعد التأثير المثالي أثراً دالاً إحصائياً عند إدخال جميع الأبعاد في النموذج.

وتخلص الدراسة إلى أن تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني يتطلب تبني نمط قيادي تحويلي متكامل، يركز على الإلهام وصياغة الرؤية، وتشجيع التفكير الابتكاري، وتمكين الموظفين، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحسين جودة الخدمات، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية عُمان 2040 في مجالات التخطيط العمراني وجودة الحياة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية؛ العمليات التشغيلية؛ التحسين المستمر؛ وزارة الإسكان والتخطيط العمراني؛ سلطنة عُمان

Abstract

This study aims to analyze the role of transformational leadership in improving operational processes within the Ministry of Housing and Urban Planning in the Sultanate of Oman. It is based on the premise that the efficiency of government operations depends not only on organizational structures and formal procedures, but is also fundamentally influenced by leadership style and its ability to motivate employees, guide organizational behavior, and translate strategic objectives into effective operational practices. The study focused on the four dimensions of transformational leadership: ideal influence, inspirational motivation, intellectual motivation, and individual consideration, and linked them to the level of operational process improvement in terms of performance efficiency, speed of procedure completion, quality of outputs, and the continuity of improvement.

The study adopted a descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of Ministry of Housing and Urban Planning employees during the study period. The results of the descriptive analysis showed a high level of transformational leadership practice across its various dimensions, along with a high level of operational process improvement from the perspective of the sample. Furthermore, the results of the correlation analysis revealed strong and statistically significant positive relationships between transformational leadership and operational process improvement. Multiple linear regression analysis demonstrated a statistically significant effect of the combined dimensions of transformational leadership on improving operational processes, with the model exhibiting high explanatory power. At the micro-level, the inspirational motivation dimension emerged as the most influential, followed by intellectual motivation, and then individual consideration. The ideal influence dimension, however, did not show a statistically significant effect when all dimensions were included in the model.

The study concludes that improving operational processes at the Ministry of Housing and Urban Planning requires adopting an integrated transformational leadership style that focuses on inspiration and vision formulation, encourages innovative thinking, and empowers employees. This will contribute to enhancing government performance efficiency, improving service quality, and supporting the achievement of Oman Vision 2040's objectives in the areas of urban planning and quality of life.

Keywords: Transformational leadership; operational processes; continuous improvement; Ministry of Housing and Urban Planning; Sultanate of Oman

فهرس المحتويات

ج	إقرار وتعهد	ج
د	الشكر والتقدير	د
هـ	الإهداء	هـ
و	الملخص	و
ز	Abstract	ز
ح	فهرس المحتويات	ح
ل	قائمة الجداول	ل
م	قائمة الأشكال	م
م	قائمة الملاحق	م
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
2	1.1 المقدمة	2
2	2.1 مشكلة الدراسة	2
3	3.1 أهداف الدراسة	3
4	4.1 أسئلة الدراسة	4
4	5.1 أنموذج الدراسة	4
5	6.1 فرضيات الدراسة	5
5	7.1 أهمية الدراسة	5
6	8.1 حدود الدراسة	6
7	9.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	7
7	1.9.1 مصطلحات الدراسة	7
8	2.9.1 أنواع المتغيرات في الدراسة	8
9	10.1 خاتمة الفصل	9

10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
11	1.2 تمهيد
11	2.2 المبحث الأول: القيادة التحويلية
11	1.2.2 المفهوم
12	2.2.2 أهمية القيادة التحويلية
13	3.2.2 المبادئ والعناصر الأساسية للقيادة التحويلية
14	4.2.2 كيف تتكامل هذه الابعاد
14	5.2.2 مقارنة القيادة التحويلية بأنماط القيادة الأخرى
15	6.2.2 فاعلية القيادة التحويلية
15	7.2.2 تحديات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية
16	3.2 المبحث الثاني: العمليات التشغيلية
16	1.3.2 مفهوم العمليات التشغيلية
16	2.3.2 أهمية العمليات التشغيلية
17	3.3.2 المبادئ الأساسية للعمليات التشغيلية
17	4.3.2 مكونات العمليات التشغيلية
17	5.3.2 مزايا العمليات التشغيلية
18	6.3.2 العمليات التشغيلية في القطاع الحكومي
19	4.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22	1.4.2 التحليل العام للفجوة المعرفية
24	5.2 المبحث الرابع: مجتمع الدراسة (وزارة الإسكان والتخطيط العمراني)
24	6.2 خاتمة الفصل

26	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
27	1.3 تمهيد
27	2.3 منهجية الدراسة
27	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
28	4.3 وحدة التحليل
28	5.3 أداة جمع البيانات
30	6.3 إجراءات جمع العينات
30	7.3 صدق وثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي
30	8.3 الثبات (Reliability)
31	1.8.3 تحليل الاتساق الداخلي والارتباط بين الفقرات وأبعادها
32	9.3 الاعتبارات الأخلاقية
32	10.3 خاتمة الفصل
34	الفصل الرابع: تحليل البيانات
35	1.4 تمهيد
35	2.4 النتائج الخاصة بخصائص العينة
36	3.4 نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)
36	1.3.4 النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: القيادة التحويلية
41	2.3.4 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: العمليات التشغيلية
42	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
42	1.4.4 تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين العمليات التشغيلية
42	2.4.4 تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على تحسين العمليات التشغيلية
43	3.4.4 نتائج أسئلة البحث
44	5.4 خاتمة الفصل

45	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
46	1.5 تمهيد
46	2.5 نتائج الدراسة
50	3.5 التوصيات
51	4.5 محددات الدراسة
52	5.5 الدراسات المستقبلية
52	6.5 خاتمة الفصل
54	المصادر والمراجع
54	أولاً: المراجع باللغة العربية
54	ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية
56	الملاحق

قائمة الجداول

- جدول (1.3): الأوزان والبديل المستخدم لمقياس ليكرت الخماسي 29
- جدول (2.3): نتائج تحليل كرونباخ 30
- جدول (3.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعء التأثير المثالي 31
- جدول (4.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعء التأثير الإلهامي 31
- جدول (5.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعء التحفيز الفكري 31
- جدول (6.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعء الاعتبار الفردي 32
- جدول (7.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعء العمليات التشغيلية 32
- جدول (1.4): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية 35
- جدول (2.4): تصنيف مستويات الاستجابة 37
- جدول (3.4): نتائج التحليل الوصفي لبعء التأثير المثالي في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية 37
- جدول (4.4): نتائج التحليل الوصفي لبعء التأثير الإلهامي في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية 38
- جدول (5.4): نتائج التحليل الوصفي لبعء التحفيز الفكري في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية 39
- جدول (6.4): نتائج التحليل الوصفي لبعء الاعتبار الفردي في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية 40
- جدول (7.4): نتائج التحليل الوصفي لبعء العمليات التشغيلية في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية 41
- جدول (8.4): نتائج التحليل الوصفي للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتحسين العمليات التشغيلية 42
- جدول (9.4): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد 42
- جدول (10.4): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي المتعدد 43

قائمة الأشكال

شكل (1.1): أنموذج الدراسة..... 4

قائمة الملاحق

ملحق (1): الاستبانة 57

ملحق (2): بيانات المحكمين..... 59

ملحق (3): نموذج أخلاقيات البحث..... 60

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أهداف الدراسة
- 1.4 أسئلة الدراسة
- 1.5 أنموذج الدراسة
- 1.6 فرضيات الدراسة
- 1.7 أهمية الدراسة
- 1.8 حدود الدراسة
- 1.9 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
- 1.10 خاتمة الفصل

1.1 المقدمة

في ظل تسارع التغيرات المؤسسية والتقنية، أصبحت الجهات الحكومية مطالبة أكثر من أي وقت بتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، والقدرة على التكيف مع التحديات التنموية والبيئية والاقتصادية. وقد أكدت تقارير حديثة أن التحولات الرقمية والضغوط التشغيلية تتطلب أنماطاً قيادية قادرة على توجيه التغيير وتعزيز الاستجابة المؤسسية (OECD, 2023) وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كأحد أهم المداخل الحديثة التي تهتم ببناء الرؤية المشتركة، وتمكين العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وهو ما أشار إليه عدد من الباحثين باعتبار القيادة التحويلية ركيزة أساسية لنجاح جهود التحسين المؤسسي (Eisenbeiss et al., Bass & Riggio, 2021). (2022).

ورغم أن العديد من الدراسات السابقة تناولت أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي عمومًا، مثل دراسة (Kartikasari et al (2025) ودراسة (Al-Zahrani & Al-Ghamdi (2023)، إلا أن الأبحاث التي ركزت تحديدًا على تحسين العمليات التشغيلية في المؤسسات الحكومية ما تزال محدودة، خصوصًا في السياق العماني. وقد أشار (Al-Mahrouqi (2022) إلى وجود فجوة بحثية واضحة في تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الكفاءة التشغيلية في القطاع الحكومي في السلطنة.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في سدّ هذه الفجوة المعرفية من خلال تحليل العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وكفاءة العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، باعتبارها نموذجًا لمؤسسة حكومية تواجه تحديات تشغيلية ذات طابع بيئي وتنموي. ومن المتوقع أن تُسهم نتائج الدراسة في تقديم رؤى علمية وتطبيقية تُفيد في تطوير ممارسات القيادة في المؤسسات الحكومية، وتعزيز جودة وفعاليتها التشغيلية، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة العامة التي تؤكد أهمية القيادة التحويلية كعامل مؤثر في تحسين الأداء التشغيلي (Nguyen & Mohamed, 2023).

2.1 مشكلة الدراسة

تشير المؤشرات الدولية وتقارير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023)، إلى أن المؤسسات الحكومية حول العالم تواجه تحديات متزايدة تتطلب تعزيز كفاءتها التشغيلية، ورفع قدرتها على التكيف مع المتغيرات

التقنية والتنظيمية. ويُبرز ذلك أهمية تبني أنماط قيادية حديثة—وفي مقدمتها القيادة التحويلية—التي أثبتت الأدبيات دورها في دعم الابتكار وتحقيق التحسين المستمر.

وفي السياق المحلي، تبذل الجهات الحكومية في سلطنة عُمان، بما في ذلك وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، جهودًا بارزة لتطوير أساليب العمل والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة. ومع ذلك، فإن طبيعة العمل الحكومي، وما يتسم به من تعدد الإجراءات وتداخل الاختصاصات، تفرض وجود بعض الجوانب التي يمكن تعزيزها بصورة أكبر، وبما ينسجم مع أفضل الممارسات العالمية، مثل تعزيز انسيابية العمليات، وتقليل المدد الإجرائية، وتحسين التنسيق بين مراحل العمل المختلفة. وتشير الدراسات الحديثة (Nguyen & Mohamed, 2023) إلى أن القيادة التحويلية تمتلك قدرة كبيرة على دعم مثل هذه التحسينات من خلال تمكين العاملين وتعزيز ثقافة الأداء الموجه نحو النتائج.

ورغم تنامي الاهتمام بالدور الذي تلعبه القيادة التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وجودة العمليات التشغيلية في المؤسسات الحكومية العُمانية لا تزال محدودة الدراسة، كما أن الأدبيات لم تتناول هذا الموضوع بعمق داخل وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بالرغم من طبيعة عملياتها التشغيلية الحيوية التي تتطلب درجات عالية من الكفاءة والاستجابة.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة معرفية تتعلق بمدى إسهام القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية داخل وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، مما يستدعي إجراء دراسة تحليلية تضيف في تقديم فهم أعمق لهذه العلاقة، وبما يدعم جهود تطوير الممارسات الإدارية وتحسين جودة العمليات التشغيلية في القطاع الحكومي.

3.1 أهداف الدراسة

هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. دراسة أثر القيادة التحويلية على العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان.
2. البحث حول دور التحفيز الإلهامي في التأثير على العمليات التشغيلية
3. استشراف أثر التحفيز الفكري في تطوير العمليات التشغيلية.
4. التحقق من أن التأثير المثالي يؤثر على العمليات التشغيلية.
5. دراسة أثر الاعتبار أو الاهتمام الفردي لأفراد المنظمة وتأثيره على العمليات التشغيلية

4.1 أسئلة الدراسة

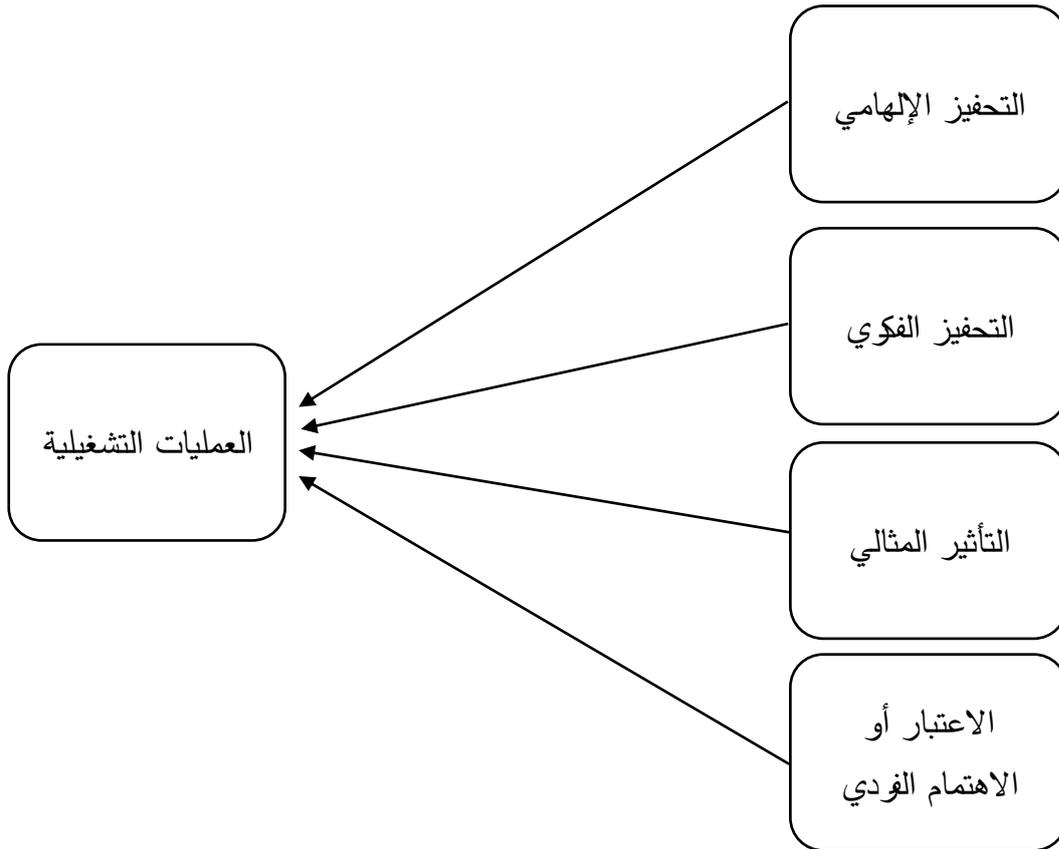
السؤال البحثي الرئيسي

ما هو أثر القيادة التحويلية على العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان؟

الأسئلة الفرعية

1. ما هو دور التحفيز الإلهامي في التأثير على العمليات التشغيلية؟
2. ما هو أثر التحفيز الفكري في تطوير العمليات التشغيلية؟
3. هل التأثير المثالي للقائد يؤثر على العمليات التشغيلية؟
4. ما هو أثر الاعتبار أو الاهتمام الفردي لأفراد المنظمة وتأثيره على العمليات التشغيلية الأداء؟

5.1 نموذج الدراسة



شكل (1.1): نموذج الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، يعتقد الباحث الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.

الفرضيات الفرعية

1. التأثير المثالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي وتحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.
2. التحفيز الإلهامي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.
3. التحفيز الفكري: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري وتحسين جودة العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.
4. الاعتبار الفردي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي ورفع مستوى فعالية العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان.

7.1 أهمية الدراسة

• من الناحية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الأعمال من خلال تقديم نموذج تفسيري يوضح أثر القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية في المؤسسات الحكومية، وتبرز أهميتها في كونها تتناول العلاقة بين القيادة والسلوك التشغيلي داخل المنظمات من منظور تطبيقي حديث، مما يعمق الفهم النظري لأدوار القائد التحويلي في تعزيز الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الأداء المؤسسي. كما تضيف إلى الدراسات السابقة بعدًا جديدًا من خلال تركيزها على البيئة الحكومية العُمانية.

• من الناحية التطبيقية

توفر هذه الدراسة إطارًا عمليًا لصانعي القرار في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني وغيرها من المؤسسات الحكومية يمكن الاستفادة منه في تعزيز كفاءة العمليات التشغيلية من خلال تبني ممارسات القيادة التحويلية، مثل تمكين العاملين، وتطوير الرؤية المؤسسية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. كما تمكّن نتائجها من صياغة سياسات قيادية تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، بما يدعم توجهات الحكومة نحو التميز والكفاءة التشغيلية المستدامة.

8.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة على وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان، ولا تمتد إلى مؤسسات حكومية أخرى داخل السلطنة أو خارجها. وقد اختيرت الهيئة لكونها تمثل نموذجًا لجهة حكومية معنية بتقديم خدمات تشغيلية متنوعة، ما يجعلها بيئة مناسبة لتحليل أثر القيادة التحويلية على تحسين العمليات التشغيلية.

الحدود الزمانية

تغطي الدراسة البيانات التي تُجمع وتُحلل خلال عام 2025، مع التركيز على الوضع التنظيمي الحالي ضمن الفترة الممتدة بين سبتمبر إلى يناير 2026.

الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على دراسة العلاقة بين متغيرين إثنين فقط:

- القيادة التحويلية بوصفها متغيرًا مستقلًا.

- تحسين العمليات التشغيلية بوصفه متغيرًا تابعًا.

ولا تتناول الدراسة أنماطًا قيادية أخرى (مثل القيادة الخادمة أو القيادة التبادلية)، ولا تتناول أنواعًا أخرى من أدوات التحسين الإداري.

الحدود المنهجية (الأسلوب والمنهج)

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مما قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج بشكل كامل، بسبب احتمالية تحيز العينة، أو تفسير الذات للظواهر الإدارية.

9.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

1.9.1 مصطلحات الدراسة

أولاً: التعريفات الخاصة بالقيادة التحويلية:

التعريف الاصطلاحي للقيادة التحويلية هي نمط قيادي يقوم على قدرة القائد في التأثير الإيجابي على الأفراد من خلال تعزيز الرؤية المشتركة، وإلهام العاملين، وتمكينهم، وتشجيع الإبداع، بما يؤدي إلى تحفيز التغيير وتحقيق مستويات أعلى من الأداء (Bass & Avolio, 1994)

التعريف الإجرائي للقيادة التحويلية هي السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد داخل وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، والتي تتمثل في التأثير في الأفراد وإلهامهم وتعزيز العمل الجماعي، بما يسهم في توجيه الجهود نحو تحسين العمليات التشغيلية وتحقيق التغيير الإيجابي المستدام.

ثانياً: تعريف أبعاد القيادة التحويلية (اصطلاحياً وإجرائياً)

البعد الأول: التأثير المثالي

التعريف الاصطلاحي قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى به من خلال النزاهة والالتزام والأخلاق المهنية، بما يعزز ثقة العاملين وولاءهم (Bass & Avolio, 1994).

التعريف الإجرائي يُقاس هذا البعد من خلال مدى إدراك العاملين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني لسلوكيات قائدهم المرتبطة بالنزاهة، والقدوة الحسنة، واحترام القيم المؤسسية، وتأثيره على التزام العاملين وتحفيزهم نحو دعم تحسين العمليات التشغيلية.

البعد الثاني: التحفيز الإلهامي

التعريف الاصطلاحي قدرة القائد على إلهام العاملين من خلال التعبير عن رؤية واضحة ومتفائلة، وتحفيزهم على تجاوز التوقعات، وتعزيز روح الحماس نحو تحقيق الأهداف. (Bass, 1999)

التعريف الإجرائي يُقاس هذا البعد من خلال مدى قدرة القائد في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني على إيصال رؤية واضحة وجاذبة للعاملين، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في تحسين العمليات التشغيلية وزيادة الإنتاجية.

البعد الثالث: التحفيز الفكري

التعريف الاصطلاحي هو سلوك قيادي يشجع العاملين على التفكير الإبداعي، وتبادل الأفكار، وتحدي الأساليب التقليدية، والبحث عن حلول جديدة للمشكلات التشغيلية (Avolio & Bass, 2002).
التعريف الإجرائي يُقاس هذا البعد من خلال مدى تشجيع القائد للعاملين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني على اقتراح أفكار جديدة، وتحليل الإجراءات الحالية، وتقديم مقترحات لتحسين العمليات التشغيلية وتطويرها.

البعد الرابع: الاعتبار الفردي

التعريف الاصطلاحي اهتمام القائد بالفروق الفردية بين العاملين، وتقديم الدعم والتوجيه لكل فرد، وتعزيز التعلم والتطوير المهني بما يزيد من مساهمة الفرد في الأداء العام (Bass, 1997).
التعريف الإجرائي يُقاس هذا البعد من خلال مدى اهتمام القائد في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني باحتياجات العاملين الفردية، وتوفير التوجيه المستمر، وتقديم الدعم الذي ينعكس إيجاباً على مساهمتهم في تحسين العمليات التشغيلية.

ثالثاً: تعريف العمليات التشغيلية

التعريف الاصطلاحي للعمليات التشغيلية هي سلسلة من الأنشطة والمهام المتكاملة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى خدمات أو منتجات من خلال إجراءات محددة، بما يضمن تحقيق القيمة للمستفيدين (Slack et al., 2020).

أما التعريف الإجرائي للعمليات التشغيلية فهي مجموعة الإجراءات والمهام الروتينية والفنية التي تُجزأها وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بهدف تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين، ويُقاس مستوى كفاءتها من خلال سرعة الإنجاز، وانسيابية تدفق العمل، وتقليل الأخطاء، وتحقيق مستوى أداء تشغيلي يتوافق مع المعايير الحكومية.

2.9.1 أنواع المتغيرات في الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج سببي يهدف إلى دراسة العلاقة بين نوعين من المتغيرات الرئيسية، بوجود متغير وسيط، وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل:

القيادة التحويلية والتي تمثل الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف إستراتيجية، من خلال: التحفيز، والتمكين، وبناء ثقافة تنظيمية محفزة.

المتغير التابع:

تحسين العمليات التشغيلية: ويُقصد به درجة الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسة للمهام والإجراءات اليومية، ويشمل: سرعة الإنجاز، وتقليل الهدر، وتحسين جودة الخدمات.

10.1 خاتمة الفصل

وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة التحويلية تمثل أحد المحركات الجوهرية لتحسين كفاءة العمليات التشغيلية في المؤسسات الحكومية، لا سيما في ظل ما تشهده من ضغوط تنظيمية وتحولات متسارعة. وتأتي هذه الدراسة استجابةً للحاجة العلمية والتطبيقية إلى فهم أعمق لطبيعة هذا الدور داخل السياق الحكومي العُماني، من خلال تسليط الضوء على أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني. وعليه، يسعى الفصل الأول إلى تأطير الدراسة من خلال عرض مشكلة البحث، وأهدافه، وأهميته، وتساؤلاته وفرضياته، إلى جانب تحديد حدوده ومصطلحاته، بما يوفر أساساً علمياً ومنهجياً واضحاً للانتقال إلى الفصول اللاحقة وتحليل موضوع الدراسة بصورة منهجية دقيقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

2.2 المبحث الأول: القيادة التحويلية

2.3 المبحث الثاني: العمليات التشغيلية

2.4 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2.5 المبحث الرابع: مجتمع الدراسة (وزارة الإسكان والتخطيط العمراني)

2.6 خاتمة الفصل

1.2 تمهيد

يمثل الإطار النظري وتحليل الدراسات السابقة حجر الأساس الذي تُبنى عليه أي دراسة علمية رصينة، حيث يسهم في تأطير المفاهيم المركزية وتفسير العلاقات المحتملة بين المتغيرات. وفي ضوء ما تشهده المؤسسات الحكومية من ضغوط متزايدة لتقديم خدمات أكثر كفاءة ومرونة، تبرز أهمية استكشاف أنماط القيادة الحديثة، مثل القيادة التحويلية، لما أثبتته الأبحاث من دورها المحوري في تعزيز التغيير المؤسسي ورفع مستويات الأداء (Bass & Riggio, 2006; Kartikasari et al., 2025) وبالمثل، فإن تحسين العمليات التشغيلية أصبح من أولويات المؤسسات العامة، نظرًا لما توفره منهجيات الإدارة الرشيقة من قدرة على تقليل الهدر وتعزيز الكفاءة التشغيلية (Slack et al., 2020; Al-Balushi & Al-Abduli, 2023).

وانطلاقًا من أهمية هذه المفاهيم في دعم فعالية المؤسسات الحكومية، خُصص هذا الجزء من الدراسة لتأصيلها نظريًا وتحليل البحوث السابقة ذات الصلة، سواء تلك التي تناولت كل متغير على حدة أو التي حاولت الربط بينها. ويتناول هذا الإطار عرضًا منهجيًا لمفهوم القيادة التحويلية وأبعادها كما وردت في الأدبيات الحديثة، ثم يتطرق إلى مفهوم العمليات التشغيلية وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي. ويُختتم بعرض نقدي للدراسات السابقة، وتحديد الفجوة المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في السياق العُماني، خصوصًا في ظل التوجه الحكومي نحو رفع كفاءة الخدمات وتعزيز التحول المؤسسي.

2.2 المبحث الأول: القيادة التحويلية

1.2.2 المفهوم

إن القيادة التحويلية واحدة من أكثر أنماط القيادة تأثيرًا ورسوخًا في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذه السمة ليست وحديثة وإنما نجد أن جيمس ماكجريجور بيرنز (1978) أول من طرح مفهوم القيادة التحويلية في بحثه الوصفي عن القادة السياسيين، إلا أن هذا المصطلح يُستخدم الآن في علم النفس التنظيمي أيضًا. ووفقًا لبيرنز، فإن القيادة التحويلية هي عملية "يساعد فيها القادة والأتباع بعضهم البعض على الارتقاء إلى مستوى أعلى من الروح المعنوية والتحفيز". وهي بخلاف القيادة التبادلية حيث أنها عملية تعتمد على مبدأ الأخذ والعطاء. ومنذ تلك الفترة تناوبت البحوث حول القيادة التحويلية فنجد في سنة 1989م عرفها Bass (1989) بأنها قدرة القائد على إحداث تغيير

جوهري في دوافع وأداء الأفراد من خلال التأثير العاطفي والمعرفي؛ مما يقود الأفراد إلى تجاوز مصالحهم الفردية لتحقيق الأهداف المرسومة والعليا للمؤسسة. أيضا أوضح (Roberts 1985) أن القيادة التحويلية تمثل عملية تفاعلية جماعية، تهدف إلى إعادة صياغة الهوية التنظيمية، عبر تحفيز الالتزام الجماعي، وإعادة بناء ثقافة المؤسسة بطريقة داعمة للرؤية المشتركة لها.

ونجد في العصر الحديث ترابط بين التعاريف فقد قدم (Kartikasari et al 2025) تعريفا أكثر حداثة للقيادة التحويلية، حيث اعتبرت: "نهجا قياديا يقوم على تطوير الأفراد والمنظمة، عبر دمج أربع إستراتيجيات رئيسية، هي: التواصل الفعال، وبناء رؤية ملهمة، وتمكين الأفراد، وتشكيل ثقافة تنظيمية محفزة في التغيير المستمر". ويؤكد Kartikasari وزملاؤه أن القائد التحويلي لا يكتفي بتحفيز أتباعه لتحقيق الأداء المتميز؛ بل يسعى إلى تحقيق قناعاتهم ومعتقداتهم وتوسيع مداركهم الفكرية، بما يسهم في خلق مناخ تنظيمي نابض بالتحول والإبداع المستدام. ومن خلال التتبع في التعاريف يرى الباحث أن القيادة التحويلية هي سمة قيادية تقوم من خلال تأثير القائد على الأفراد وإلهامهم بشخصيته لما يظهر على القائد التحويلي من عدم الفردانية والعمل المشترك لتحقيق أهداف الشركة والقيادة التحويلية قائمة على أربع مبادئ هي التحفيز الإلهامي والفكري والتأثير المثالي والاهتمام الفردي.

2.2.2 أهمية القيادة التحويلية

تكتسب القيادة التحويلية أهميتها من قدرتها على تعزيز الأداء المؤسسي وتحفيز التغيير الإيجابي المستمر داخل المؤسسات. فقد أظهرت الدراسات أن القادة التحويليين يشجعون الموظفين على التفكير النقدي ومراجعة الأساليب التقليدية، مما يدفع إلى الابتكار المستمر وخلق بيئة عمل مرنة تتكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية (Kartikasari et al., 2025). كما تشير الأدبيات إلى أن العاملين تحت قيادة تحويلية يُظهرون مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي والرضا التنظيمي، بما يعزز الولاء ويزيد من إنتاجية الفرق (Bass & Riggio, 2006; Nguyen & Mohamed, 2023). وبالإضافة إلى ذلك، فإن القيادة التحويلية تساهم في تحقيق مستويات أداء عالية من خلال بناء رؤية ملهمة، وتمكين العاملين، وتعزيز روح التعاون الجماعي، مما يجعلها ليست مجرد أسلوب إداري، بل فلسفة متكاملة لتحويل الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية العليا للمؤسسة.

3.2.2 المبادئ والعناصر الأساسية للقيادة التحويلية

تعتمد القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية تحدد كيفية تفاعل القائد مع فريقه داخل المؤسسة، وقد أسس هذه النظرية Bernard Bass ووصف القادة الذين يهتمون أتباعهم ويحفزونهم لتحقيق رؤية مشتركة من خلال هذه الأبعاد (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). وتتمثل هذه الأبعاد كما يلي:

1- التأثير المثالي

يمثل التأثير المثالي أحد الأبعاد الأساسية للقيادة التحويلية، حيث يكون القائد نموذجًا يُحتذى به داخل المؤسسة من خلال تجسيده للقيم العليا والسلوكيات الأخلاقية اليومية. ويكسب القائد من هذا التقدير والإعجاب ثقة الأفراد، مما يعزز الالتزام الطوعي والانضباط الذاتي بين العاملين ويخلق شعورًا بالفخر والانتماء للمؤسسة. ويشير Bass وRiggio (2006) إلى أن القادة الذين يتمتعون بالتأثير المثالي يتميزون بالنزاهة والالتزام الأخلاقي، والقدرة على التضحية بالمصالح الشخصية لصالح الصالح العام، وبناء الثقة العميقة بين الأتباع، والاتساق بين القول والفعل، مما يجعلهم محورًا لإلهام العاملين وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

2- التحفيز الإلهامي

يشير التحفيز الإلهامي إلى قدرة القائد التحويلي على بناء رؤية واضحة وملهمة، تُترجم في أفعاله اليومية، ويحفز من خلالها الأفراد على الارتقاء بطموحاتهم وأدائهم. ويعمل القائد على إثارة الحماس والطموح لدى الفريق من خلال صياغة أهداف جذابة للمستقبل وبتث الإيمان بالقدرة الجماعية على تحقيق إنجازات متميزة، مما يجعل الأفراد يشعرون بأن الأهداف المؤسسية تمثل طموحاتهم الشخصية ويزيد التزامهم تجاه العمل (Bass & Riggio, 2006). كما يساهم هذا البعد في تعزيز روح الفريق وإيجاد إحساس مشترك بالرسالة والأهداف، وتحفيز التحديات والطموحات العليا، بما يرفع من مستوى الأداء الفردي والجماعي ويحول العمل إلى مشروع جماعي مليء بالشغف والتطلع نحو التميز.

3- التحفيز الفكري

يمثل التحفيز الفكري أحد أبعاد القيادة التحويلية، حيث يشجع القائد العاملين على التفكير النقدي والإبداعي، وتحدي الافتراضات التقليدية، والبحث عن حلول مبتكرة ومستدامة للمشكلات التشغيلية والمؤسسية. ويعمل القائد على تعزيز ثقافة التفكير الحر والمستقل، وتشجيع الأفراد على التعلم من الأخطاء باعتبارها فرصًا للنمو، وتقدير المبادرات

الفردية التي تسهم في تحسين الأداء. وتشير الدراسات إلى أن القادة الذين يمارسون التحفيز الفكري يخلقون بيئة عمل محفزة على الابتكار، مما يزيد من قدرة الفرق على حل المشكلات بكفاءة، ويساهم بشكل مباشر في رفع جودة وكفاءة العمليات التشغيلية للمؤسسة (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006).

4- الاعتبار الفردي

يمثل الاعتبار الفردي أحد أبعاد القيادة التحويلية، حيث يولي القائد اهتمامًا خاصًا بكل فرد من أعضاء الفريق، مع مراعاة احتياجاته وطموحاته، وتقديم التوجيه والتدريب الشخصي المناسب لكل موظف. ويؤدي هذا الاهتمام الشخصي إلى تعزيز العلاقة التفاعلية الإيجابية بين القائد والموظف، ويشعر العامل بأن مساهمته مهمة ومرغوبة. وتشير الدراسات إلى أن الاعتبار الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، ويحفز الموظفين على بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعزز النمو المهني والشخصي للأفراد داخل بيئة العمل (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Bass, 2002).

4.2.2 كيف تتكامل هذه الأبعاد

لا تمثل القيادة التحويلية مجرد جمع للأبعاد الأربعة بشكل منفصل، بل هي تفاعل ديناميكي متكامل بينها، حيث يعمل كل بُعد على تعزيز الآخر لخلق بيئة عمل محفزة وفعالة. فالتأثير المثالي يرسخ مصداقية القائد وأخلاقيته، مما يعزز الثقة والالتزام بين الأفراد، في حين يساهم التحفيز الإلهامي في بناء حماس جماعي تجاه الرؤية المستقبلية للمؤسسة. كما يعمل التحفيز الفكري على إطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين، وتشجيعهم على التفكير النقدي وابتكار حلول مستدامة، بينما يضمن الاعتبار الفردي تطوير مهارات ومواهب كل موظف بطريقة شخصية ومخصصة. ويشير Bass و Riggio (2006) إلى أن هذا التكامل بين الأبعاد الأربعة يؤدي إلى بيئة عمل نابضة بالحياة، محفزة للالتزام العالي، ومهيأة لتحقيق الأداء المتميز على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.

5.2.2 مقارنة القيادة التحويلية بأنماط القيادة الأخرى

على الرغم من تعدد أساليب القيادة في الأدبيات الإدارية؛ تظل القيادة التحويلية متميزة بخصائصها الجوهرية التي تتفوق بها على الأنماط الأخرى من أنماط القيادة، مثل: القيادة التبادلية أو القيادة السلطوية. فالقيادة التبادلية تقوم على تبادل المصالح بين القائد والتابع، بحيث يكون الأداء مقابل المكافأة، بينما تركز القيادة التحويلية على بناء الالتزام الداخلي وتحفيز النمو الذاتي للأفراد، لتحقيق أهداف تتجاوز المصالح الشخصية. أما القيادة السلطوية فتعتمد على

فرض الأوامر والرقابة الصارمة، بعكس القيادة التحويلية التي تُخلق بها مشاركة حوارية وتشجيع على الابتكار والاستقلالية الفكرية. وعليه فإن القيادة التحويلية تسعى إلى تحويل الرؤية والطموح الشخصي للأفراد إلى التزام جماعي اتجاه تحقيق رؤية المنظمة.

6.2.2 فاعلية القيادة التحويلية

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تؤثر أثر كبير في البيئات التي تتميز بتغير عالي، حيث تستفيد المؤسسات التي تمر بمرحلة تحول استراتيجي أو إعادة هيكلة بدرجة كبيرة من هذا الأسلوب القيادي، إذ يحفز الأفراد على تقبل التغيير والمشاركة بفاعلية وشغف مستلهمين ذلك من قائدهم (Bass & Riggio, 2006; Nguyen & Mohamed, 2023). كما أن القيادة التحويلية ضرورية في المنظمات القائمة على المعرفة، حيث تساهم في تعزيز الإبداع وتشجيع البحث المستمر عن حلول جديدة، بما يدعم الابتكار والتطوير المؤسسي (Kartikasari et al., 2025). وفي البيئات التي تضم فرقاً متعددة الثقافات، تساعد القيادة التحويلية على الاعتراف بالاحتياجات الفردية وتحفيز التفكير المستقل، مما يجعلها مناسبة لإدارة الفرق المتنوعة ثقافياً، بما في ذلك البيئات الحكومية أو المؤسسات الدولية متعددة الأفرع، حيث تمكن العاملين من المساهمة برؤاهم الخاصة دون الإخلال بالرسالة العامة للمؤسسة (Avolio & Bass, 2002; Bass & Riggio, 2006).

7.2.2 تحديات تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية

على الرغم من المزايا العديدة للقيادة التحويلية، فإن تطبيقها في البيئات الحكومية يواجه تحديات تتطلب استراتيجيات متخصصة للتغلب عليها. فنفرض الهياكل البيروقراطية الصارمة والإجراءات الرسمية المعقدة قيوداً على قدرة القائد على التحفيز الحر وإحداث التغيير السريع، كما أن ثقافة الاستقرار وعدم المخاطرة في المؤسسات الحكومية تجعل من الصعب إثارة الإبداع وتشجيع الابتكار (Nguyen & Mohamed, 2023). بالإضافة إلى ذلك، قد تحد القيود السياسية والتنظيمية والقوانين الإدارية من مساحة الحرية المتاحة للقائد التحويلي لاتخاذ قرارات جذرية وجريئة. ومع ذلك، تشير الدراسات الحديثة إلى أن القادة التحويليين الناجحين قادرون على توجيه هذه التحديات وتحويلها إلى فرص لتعزيز التجديد التنظيمي، وإطلاق طاقات الموظفين، وتحسين الأداء المؤسسي بشكل مستدام (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Bass, 2002; Kartikasari et al., 2025).

3.2 المبحث الثاني: العمليات التشغيلية

1.3.2 مفهوم العمليات التشغيلية

تشير العمليات التشغيلية إلى سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تُنفذ داخل المؤسسة بهدف تحويل المدخلات -مثل الموارد البشرية والمواد الخام والمعلومات- إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، سواء كانت منتجات أو خدمات، وتعد هذه العمليات جوهر الأداء المؤسسي، حيث تشكل الأساس الذي تُبنى عليه القدرة التنافسية والاستجابة لاحتياجات المستفيدين. ووفقاً لجارفين (Garvin, 1989) فالعمليات التشغيلية هي مجموعة من المهام والأنشطة المترابطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة، كما يشير ليسر (Leseure, 2010) إلى أن العمليات التشغيلية تعتبر الوسيلة التي تحول بها المؤسسة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى نتائج ملموسة.

وعرّف (Wolniak (2023) العمليات التشغيلية بأنها: "الوظيفة المسؤولة عن إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، والتي تتطلب دعماً ومدخلات من مجالات أخرى داخل المنظمة، وتشمل مهاماً أساسية مثل التخطيط، الجدولة، الشراء، التحكم، مراقبة الجودة، وإدارة المخزون."

ويُبرز هذا التعريف أن العمليات التشغيلية لا تقتصر على الإنتاج المباشر، بل تتطلب تكاملاً فعالاً بين مختلف الوظائف التنظيمية لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات ويرى الباحث أن تعريف العمليات التشغيلية هي مهام وأنشطة أو إجراءات روتينية تتطلب لتوفير منتج أو خدمة للعميل.

2.3.2 أهمية العمليات التشغيلية

تكتسب العمليات التشغيلية أهمية استراتيجية كونها تمثل العمود الفقري لأداء المؤسسات، حيث تسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية من خلال تحسين تدفق العمل وتقليل الهدر، مما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. كما تعزز جودة المخرجات من خلال تصميم عمليات دقيقة تضمن تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، بما يزيد من رضا المستفيدين ويدعم استدامة الأداء المؤسسي. إضافة إلى ذلك، توفر العمليات التشغيلية إطاراً مناسباً لتطبيق الابتكار والتحسين المستمر، إذ تتيح تجربة أفكار جديدة وتحسين الإجراءات القائمة، كما تدعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة ومؤشرات أداء موثوقة تساعد القادة والإدارة العليا على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة. (Heizer, Render, & Munson, 2022).

3.3.2 المبادئ الأساسية للعمليات التشغيلية

تستند إدارة العمليات التشغيلية إلى مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تضمن فاعلية الأداء المؤسسي واستدامته. بحيث يكون التركيز على القيمة من أبرز هذه المبادئ، إذ يضمن أن كل نشاط داخل العملية يضيف قيمة حقيقية للمستفيد النهائي، مما يعزز رضا العملاء ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية. كما أن بروز مبدأ التدفق السلس للعمل، الذي يسعى إلى تقليل الاختناقات والتأخيرات لضمان انسيابية العمليات التشغيلية ورفع كفاءتها. ومن المبادئ الأساسية أيضًا التكامل بين الوظائف، حيث يُعزز التعاون بين الأقسام المختلفة لتنسيق الجهود وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل. وأخيرًا، يُعد التحسين المستمر مبدأً محوريًا يعتمد على تطبيق منهجيات مثل PDCA (Plan-Do-Check-Act) لتطوير العمليات بشكل دوري ومستدام، بما يدعم الابتكار الداخلي ويزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات التنظيمية والبيئية (Heizer, Render, & Munson, 2022; Slack, Brandon-Jones, & Burgess, 2022).

4.3.2 مكونات العمليات التشغيلية

تتكون العمليات التشغيلية من مجموعة مترابطة من العناصر الأساسية التي تضمن فاعلية الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة. وفقًا لـ (Heizer, Render, & Munson, 2022)، تبدأ العمليات بالمدخلات، والتي تشمل الموارد اللازمة لتنفيذ العملية مثل المواد الخام والمعلومات والموارد البشرية، وتحوّل هذه المدخلات عبر الأنشطة التحويلية إلى مخرجات ذات قيمة مضافة، سواء كانت منتجات أو خدمات. كما يشير (Jacobs, Chase, & Aquilano, 2022) إلى أن التغذية الراجعة تلعب دورًا محوريًا في هذه المنظومة، حيث توفر معلومات دقيقة حول الأداء تساعد على تقييم العمليات وتحسينها بشكل مستمر، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويسهم في الابتكار المؤسسي، وهو ما أكدته أيضًا (Slack, Brandon-Jones, & Burgess, 2022) في دراساتهم حول الإدارة التشغيلية المتكاملة.

5.3.2 مزايا العمليات التشغيلية

توفر العمليات التشغيلية الفعالة العديد من الفوائد الاستراتيجية للمؤسسات، حيث تسهم في زيادة الكفاءة من خلال تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد المتاحة. كما تعمل على تحسين جودة المخرجات، مما يضمن تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات المستفيدين وتعزز رضاهم. وتوفر هذه العمليات المرنة التنظيمية اللازمة للتكيف مع

التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، بما يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للتحديات والمتطلبات الجديدة. وتشير الدراسات إلى أن تطوير العمليات التشغيلية بشكل مستمر يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وزيادة الابتكار، وتحقيق مستويات أعلى من رضا العملاء والمتعاملين، وهو ما يعكس أهمية التركيز على تصميم وتنفيذ عمليات تشغيلية متكاملة وفعالة.

6.3.2 العمليات التشغيلية في القطاع الحكومي

من خلال ما ذكر أعلاه يتضح أن في السياق الحكومي تشكل العمليات التشغيلية البنية الأساسية لتحقيق الأداء المؤسسي الفعال، وتشمل هذه العمليات أنشطة متعددة، مثل: إصدار التراخيص، وتنفيذ الإستراتيجيات الوطنية، وتطوير السياسات والقوانين العامة. وتسعى الحكومات الحديثة إلى تبني مبادئ قيادية في تسيير عملياتها التشغيلية، وذلك عبر تعزيز العمل الجماعي المرن، وإشراك المستفيدين بشكل مستمر في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة، فعلى سبيل المثال لم يعد إصدار الترخيص مجرد إجراء روتيني؛ بل أصبح عملاً يعاد تصميمه لينسجم مع رحلة العميل، من خلال تقليل الخطوات البيروقراطية وزيادة الشفافية والسرعة.

من هنا يرى الباحث أن الأدبيات الحديثة تؤكد على أهمية التكامل بين مختلف مستويات القيادة والإدارة؛ لتسريع تنفيذ الإستراتيجيات الحكومية، وتحقيق الأهداف العامة، فالإستراتيجيات لم تعد وثائق نظرية؛ بل ترتبط الآن بأنظمة عملياتية تدفع نحو التنفيذ السريع والمستجيب للمتغيرات، أما بالنسبة لتطوير القوانين واللوائح فقد أصبح لزاماً اعتماد آليات مرنة تركز على التحليل المستمر للبيئة الخارجية، ومشاركة أصحاب المصلحة، بما يضمن إصدار تشريعات ديناميكية تراعي احتياجات المجتمع المتجدد. إن تبني هذا النموذج من التشغيل الحديث لا يسهم فقط في تحسين الكفاءة والأداء؛ بل يعزز أيضاً ثقة الجمهور بالحكومة، ويزيد من قدرتها على التكيف مع متطلبات المستقبل.

4.2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة عدداً من المحاور المتعلقة بالقيادة التحويلية، وتحسين العمليات التشغيلية المؤسسية في الوحدات الحكومية، غير أن معظم هذه الدراسات عالجت كل متغير بشكل منفصل، دون بناء نموذج تكاملي يربط القيادة التحويلية بتحسين العمليات التشغيلية في القطاع العام، خاصة في السياق العماني. وفيما يأتي عرض لأبرز الدراسات ذات العلاقة، وتحليل أوجه التشابه والاختلاف مع موضوع هذه الدراسة.

فوجد أن دراسة **Kartikasari et al. (2025)** التي بعنوان **Transformational Leadership: A**

Study of Effective Leadership Strategy من الدراسات الرائدة في تحليل أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي، واستخدمت الدراسة منهجاً نوعي من خلال مراجعة أدبية لـ 10 أبحاث، وخلصت إلى أن القادة التحويليين يسهمون في تحسين جودة العمل والالتزام التنظيمي وتحقيق نتائج أفضل. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تؤكد أحد أركان دراستنا الحالية، وهو دور القيادة التحويلية في التغيير التنظيمي، وتوصلت إلى أن التواصل الفعال، والرؤية الملهمة، وتمكين الموظفين، وتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير تمثل عوامل جدا مهمة لنجاح القيادة التحويلية، وتكمن أهمية هذه الدراسة في دور استراتيجيات القيادة التحويلية في تعزيز التغيير التنظيمي والذي بدوره يؤثر على عمليات التشغيل.

أما دراسة **الحضرمي والتوبي (2022)** بعنوان: **دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في**

القطاع الحكومي بسلطنة عمان، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في القطاع الحكومي بسلطنة عمان، من خلال تحليل ممارسة القادة الإداريين لسلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في دعم التنمية المستدامة. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (257) موظفاً وموظفة من مختلف المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان.

وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسات القادة الإداريين في القطاع الحكومي لسلوكيات القيادة التحويلية كان مرتفعاً نسبياً، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القيادة التحويلية وتحقيق أبعاد التنمية المستدامة. كما تبين أن البعد الأكثر تأثراً هو البعد الاجتماعي، يليه البعد الاقتصادي ثم البيئي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج

التدريب القيادي التي تنمي مهارات القادة التحويليين، وتشجع ثقافة الإبداع والتمكين داخل المؤسسات الحكومية، وربط الخطط الاستراتيجية بالبعد المستدام لضمان تحقيق أهداف رؤية عمان 2040.

أيضاً أجريت دراسة بعنوان: "القيادة التحويلية والتميز التشغيلي في قطاعات التصنيع للشركات الصغيرة والمتوسطة" (2023)، (**Transformational Leadership and Operational Excellence in Small**)

and Medium Enterprises (SMEs) Manufacturing Sectors ((2023)) بهدف الكشف عن أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي) على تحقيق التميز التشغيلي في مؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي.

واعتمدت على استبانة لجمع البيانات من عينة من مؤسسات التصنيع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر إيجاباً بدرجة دالة إحصائية على التميز التشغيلي. وأن جميع أبعادها الأربعة تسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع القيادات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني ممارسات القيادة التحويلية وتطوير برامج تدريبية لتعزيز قدراتهم القيادية من أجل تحسين الأداء التشغيلي.

أما دراسة "تعزيز تأثير القيادة التحويلية على الاستدامة من خلال المرونة والقدرة على التكيف مع تطبيق نموذج لوين للتغيير في التصنيع المستدام" (2025)

Enhancing the Impact of Transformational Leadership on Sustainability ")

through Agility and Resilience with Application of Lewin's Change Model in Sustainable Manufacturing (2025)) من الدراسات الحديثة التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية

والاستدامة التشغيلية من خلال متغيرات وسيطة مثل الرشاقة التنظيمية والمرونة المؤسسية. وهدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية إسهام القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة المؤسسية عبر تحسين مستوى الرشاقة والقدرة على

التكيف في مؤسسات التصنيع المستدامة في الفلبين، وذلك بالاستناد إلى نموذج التغيير لكورت لوين (Lewins Chang Model). استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من 367 مديرًا

وموظفًا، يعملون في شركات تصنيع التعبئة بمنطقة كارجا في الفلبين، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر مباشرةً موجبًا على الرشاقة التنظيمية، والتي بدورها تسهم في تعزيز المرونة، وُثم في تحقيق الاستدامة التشغيلية. كما بينت

التحليلات أن المسار التسلسلي بين القيادة والرشاقة والمرونة والاستدامة كان ذا دلالة إحصائية، مما يؤكد الترابط البنوي بين هذه المتغيرات. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات القيادة التحويلية مع برامج تطوير الرشاقة والمرونة في المؤسسات التي تسعى لتحقيق الاستدامة في بيئات ديناميكية وسريعة التغيير.

كذلك نجد أن دراسة الراسبي، خان، كامري (2025) بعنوان: دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الابتكار

The Role of Transformational Leadership in Fostering) في سلطنة عُمان (Innovation Culture within Oman's Private Sector

وهي دراسة أجريت في جامعة ماليزيا-ماليزيا، وتعد من الدراسات الحديثة التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عمان، في إطار التحولات التنظيمية الداعمة لتحقيق رؤية عمان 2040. وهدفت الدراسة إلى تحليل مدى إسهام القادة التحويليين في ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار المؤسسي، ودور ذلك في دعم النمو المستدام القائم على المعرفة.

واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، واعتمدت على استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة مكونة من (231) موظفا يمثلون ست صناعات رئيسية في القطاع الخاص العماني. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 62% من التباين في مستوى ثقافة الابتكار، كما بينت أن جميع أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (التأثير المثالي والتأثير الإلهامي والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي) كانت ذات علاقة إيجابية ودلالة إحصائية بثقافة الابتكار، مع تفوق بعد التأثير المثالي في مستوى التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج قيادية تركز على سلوكيات القيادة التحويلية، وتعزيز المواءمة بين ممارسات القيادة ومتطلبات الابتكار المؤسسي بما يتسق مع مستهدفات رؤية عمان 2040.

من الدراسات المهمة أيضا دراسة علي فاضل (2022) بعنوان: أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع

المنظمي وهي دراسة تحليلية أقيمت في إحدى الشركات القطاع الخاص من خلال امعة التقنية الوسطى معهد الإدارة النقني في بغداد/ العراق، وتعد من الدراسات التطبيقية التي ركزت على تحليل العلاقات بين أبعاد القيادة التحويلية وقدرات المنظمة الإبداعية في بيئة صناعية ديناميكية.

وهدفنا الدراسة إلى اختبار طبيعة العالقة والأثر بين أبعاد القيادة التحويلية وبين الإبداع المنظمي في

الشركة العامة للصناعات الكهربائية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من عينة مكونة من 40 مدير قسم وشعبة باستخدام استبانة مصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإبداع المنظمي، حيث أن توافر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية يُسهم في تعزيز القدرات الإبداعية على مستوى العمليات الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية مستدامة. كما بينت النتائج أن بعدي التحفيز الإلهامي والاعتبار الفردي كانا الأكثر تأثيراً في تنمية السلوك الإبداعي داخل بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة تنبّي القيادة التحويلية كثقافة تنظيمية داخل المؤسسات الصناعية، مع التركيز على تأهيل القادة الإداريين لتبني أساليب قيادية تحفيزية تدعم بيئة الإبداع المستدام.

1.4.2 التحليل العام للفجوة المعرفية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وتحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الفجوة البحثية لا تزال واضحة في سياق المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. معظم الدراسات السابقة ركزت على أبعاد القيادة التحويلية في سياقات صناعية أو خدمية خاصة، مثل تحسين التميز التشغيلي أو تعزيز الاستدامة أو ترسيخ ثقافة الابتكار (Kartikasari et al., 2025; الحضرمي والتوبي، 2022; علي فاضل، 2022)، دون بناء نموذج تكاملي يربط القيادة التحويلية مباشرة بتحسين العمليات التشغيلية في قطاع حكومي بيئي.

تُظهر الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي من خلال أبعادها الأربعة: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، وقد أشارت نتائج كل من Kartikasari et al. (2025) ودراسة (2023) "Transformational Leadership and Operational Excellence in SMEs" إلى أثر هذه الأبعاد على جودة العمل والالتزام التنظيمي والتميز التشغيلي. كما بينت الدراسات الحديثة في سلطنة عمان، مثل الحضرمي والتوبي (2022) ودراسة الراسبي وآخرون (2025)، أهمية القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز ثقافة الابتكار، مع تأكيد دور البرامج التدريبية والمواءمة الاستراتيجية لتحقيق النتائج المرجوة.

ومع ذلك، لم تتناول هذه الدراسات بشكل معمق تأثير القيادة التحويلية على تحسين العمليات التشغيلية داخل المؤسسات الحكومية، وهو ما يمثل الفجوة الأساسية التي تسعى الدراسة الحالية لسدّها. تميز هذه الدراسة عن الدراسات

السابقة في عدة جوانب: أولاً، تركيزها على القطاع الحكومي في سلطنة عمان كنموذج بحثي، وهو سياق لم تحظ به الدراسات السابقة بتمثيل كافٍ؛ ثانياً، اعتمادها على نموذج تكاملي يربط بين أبعاد القيادة التحويلية الأربعة وعمليات التشغيل الفعلية، بدلاً من التعامل مع كل متغير بشكل منفصل؛ ثالثاً، تقديمها إسهاماً تطبيقياً من خلال تحليل العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية وكفاءة العمليات التشغيلية، مما يعزز الفهم العلمي والعملية لدور القيادة التحويلية في رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق أهداف رؤية عمان 2040.

5.2 المبحث الرابع: مجتمع الدراسة (وزارة الإسكان والتخطيط العمراني)

إن مجتمع الدراسة في هذه الأطروحة وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، وهي إحدى الجهات الحكومية الرئيسية المعنية بتنظيم استخدامات الأراضي، والتخطيط العمراني، وتطوير السياسات الإسكانية، بما يسهم في تحقيق التنمية الحضرية المتوازنة والمستدامة في السلطنة، وتضطلع الوزارة بدور محوري في إعداد المخططات الهيكلية والعمرانية، وإدارة الأراضي الحكومية، وتوفير السكن الملائم، إلى جانب دعم مشروعات التطوير العمراني بما يتوافق مع التوجهات الوطنية.

ويتميز مجتمع الدراسة بكونه متعدد الإدارات والوحدات التنظيمية، ويضم فرقاً إدارية وفنية وميدانية تعمل في مجالات التخطيط العمراني، وإدارة الأراضي، والإسكان، وخدمات المواطنين، إضافة إلى وحدات الدعم الفني والتقني. ويعمل موظفو الوزارة ضمن بيئة تنظيمية تتسم بتعدد الإجراءات وتكامل الأدوار، الأمر الذي ينعكس مباشرة على كفاءة العمليات التشغيلية وسرعة إنجاز الخدمات.

ويتيح هذا المجتمع البحثي فرصة مناسبة لتحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبار الفردي) في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل مؤسسة حكومية ذات طابع خدمي وتنظيمي، تخضع لسياسات ولوائح رسمية. كما تبرز أهمية هذا البحث للوزارة في دعمه لجهود تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار، بما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة، ودعم مستهدفات رؤية عُمان 2040 في مجال التخطيط العمراني والتنمية المستدامة.

6.2 خاتمة الفصل

وبناءً على ما سبق، يتضح أن القيادة التحويلية والعمليات التشغيلية تمثلان محورين أساسيين في تفسير كفاءة الأداء المؤسسي داخل المؤسسات الحكومية، وأن العلاقة بينهما تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية المعاصرة. وقد أظهر العرض النظري وتحليل الدراسات السابقة أن القيادة التحويلية، بأبعادها المختلفة، تسهم في توجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز الابتكار، وتهيئة بيئة داعمة للتحسين المستمر في العمليات التشغيلية. وفي المقابل، أكدت الدراسات أهمية إدارة العمليات التشغيلية كمدخل استراتيجي لرفع كفاءة الخدمات العامة وتحسين جودة المخرجات المؤسسية.

كما بيّن التحليل النقدي للدراسات السابقة وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت الأثر المباشر للقيادة التحولية في تحسين العمليات التشغيلية داخل المؤسسات الحكومية في سلطنة عُمان، ولا سيما في الجهات ذات الطبيعة الخدمية والتشغيلية. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة في سياق مؤسسي محلي، بما يسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم نتائج قابلة للتطبيق العملي.

وعليه، يُعد هذا الفصل منطلقاً نظرياً ومنهجياً للفصل الثالث، الذي يتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية، ويعرض تصميم البحث، وأداة جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، بما يضمن اختبار فرضيات الدراسة بصورة علمية دقيقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 تمهيد

3.2 منهجية الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.4 وحدة التحليل

3.5 أداة جمع البيانات

3.6 إجراءات جمع العينات

3.7 صدق وثبات أداة الدراسة

8.3 الثبات.

9.3 الاعتبارات الأخلاقية

10.3 خاتمة الفصل

1.3 تمهيد

إن اختيار المنهجية البحثية المناسبة عنصر أساسي في بناء الدراسات العلمية الرصينة، لما له من دور في ضمان تحقيق أهداف الدراسة وتوفير نتائج ذات موثوقية عالية. وفي هذا الإطار، يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار المنهجي المعتمد في دراسة أثر القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، من خلال توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات المستخدمة، والإجراءات الميدانية المتبعة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية التي سيتم توظيفها لتحليل البيانات، مع مراعاة المبادئ الأخلاقية ذات الصلة بالبحث العلمي.

2.3 منهجية الدراسة

تنبئ هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لفحص العلاقات بين متغيرات البحث في بيئة واقعية دون تدخل في مسارها الطبيعي، ويسمح هذا المنهج بوصف مستوى ممارسات القيادة التحويلية وتحليل أثرها على العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، من خلال الاعتماد على بيانات كمية يتم جمعها من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً لاستخلاص أنماط الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (العمليات التشغيلية).

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

إن مجتمع الدراسة يمثل جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، ولكبر حجم مجتمع الدراسة، ومحدودية إمكانية الوصول إلى جميع مفرداته، إضافة إلى التحديات العملية المرتبطة بتعاون المبحوثين وطبيعة بيئة العمل الرسمية، تم الاعتماد على العينة المتاحة بما يتناسب مع ظروف الدراسة وإطارها الزمني.

ولذلك، تم الاكتفاء بعدد (138) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ويُعد هذا الحجم مناسباً لمتطلبات الدراسات الوصفية التحليلية في بحوث الماجستير، حيث يشير Hair et al إلى أن العينات التي يتراوح حجمها بين (100-200) مفردة تُعد كافية لإجراء التحليلات الإحصائية الوصفية وتحليل الارتباط والانحدار، خاصة عندما تتمتع أداة القياس بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

4.3 وحدة التحليل

مثلت وحدة التحليل في هذه الدراسة في الفرد، حيث تم التحليل الإحصائي على مستوى الموظفين العاملين في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، ويعود اختيار الفرد كوحدة للتحليل إلى أن بيانات الدراسة تم جمعها من خلال استجابات العاملين على أداة الاستبانة، والتي بدورها تعكس إدراكهم لممارسات القيادة التحويلية ومستوى تحسين العمليات التشغيلية في بيئة عملهم، ويعتقد الباحث أن هذا المستوى من التحليل مناسباً لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يتيح فهماً دقيقاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة من منظور العاملين بوصفهم الفاعلين الرئيسيين في تنفيذ العمليات التشغيلية داخل الوزارة.

5.3 أداة جمع البيانات

1. الأداة المستخدمة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، نظراً لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي، وقدرتها على تحقيق أعلى درجات الدقة والكفاءة في الحصول على بيانات من شريحة واسعة من أفراد العينة خلال فترة زمنية محدودة، كما تتيح الاستبانة إمكانية تحليل البيانات إحصائياً واستخلاص نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

2. مكونات الاستبانة وتصميمها:

تم تطوير الاستبانة وفق منهجية علمية ممنهجة، وبُنيت استناداً إلى الإطار النظري للدراسة ومتغيراتها الرئيسة. وتكوّنت بصيغتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

أولاً: القسم الخاص بالبيانات الديموغرافية:

يهدف هذا القسم إلى جمع بيانات أساسية حول خصائص أفراد العينة، بما يساهم في تفسير أنماط الاستجابة وتحليل الفروق المحتملة بينهم. وتضمّن هذا القسم عدداً من المتغيرات الديموغرافية هي:

– النوع

– المستوى التعليمي (المؤهل)

– الوظيفة

– سنوات الخدمة

ثانياً: مقياس القيادة التحويلية:

خصص هذا القسم لقياس المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، وتم بناؤه في ضوء الأطر النظرية المعتمدة في هذا المجال، مع مراعاة تكييف العبارات بما يناسب البيئة التنظيمية لوزارة الإسكان والتخطيط العمراني، وقد اشتمل المقياس على 19 عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسة كالاتي:

التأثير المثالي (5 عبارات): يقيس مدى اتصاف القائد بالنزاهة، والانضباط، والقدرة على تمثيل القدوة لأتباعه.
الحفز الإلهامي (5 عبارات): يقيس قدرة القائد على بث الحماسة، وتوضيح الرؤية، وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف مشتركة.

الاستئارة الفكرية (5 عبارات): يقيس مدى تشجيع القائد للإبداع والتفكير غير النمطي وقبول الآراء البديلة.
الاعتبار الفردي (4 عبارات): يقيس مدى اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية وتقديم الدعم والتوجيه الملائم لهم.

ثالثاً: مقياس كفاءة العمليات التشغيلية:

يُعدى هذا القسم بقياس المتغير التابع (تحسين العمليات التشغيلية)، وقد تضمن 6 عبارات تغطي أبعاد الكفاءة التشغيلية، مثل: تبسيط الإجراءات، رفع الكفاءة، الحد من الأخطاء، تطبيق منهجيات التحسين، وتعزيز جودة المخرجات.

3. مقياس التقدير

أستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة لجميع عبارات الاستبانة، حيث خُصصت الأوزان الرقمية التالية لكل بديل:

جدول (1.3): الأوزان والبديل المستخدم لمقياس ليكرت الخماسي

الوزن	البديل
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

ويسهم هذا المقياس في توفير بيانات كمية دقيقة تسهل عملية التحليل الإحصائي.

6.3 إجراءات جمع العينات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، مع تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

• الإحصاءات الوصفية: تشمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة واستجاباتها.

• اختبار الثبات: تقييم اتساق الاستبانة الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

• اختبارات التباين: مثل اختبار t وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق في الاستجابات المرتبطة بالمتغيرات الديموغرافية.

• تحليل الارتباط: استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وكفاءة العمليات التشغيلية.

• تحليل الانحدار: تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لتقييم القدرة التنبؤية للقيادة التحويلية وأبعادها في تحسين العمليات التشغيلية وقياس حجم التأثير.

• مستوى الدلالة: اعتماد مستوى دلالة إحصائية $0.05 \leq \alpha$ لجميع الاختبارات.

7.3 صدق وثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي

لضمان تحقيق أعلى مستويات المصادقية في الأداة، تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على نخبة من المحكمين المتخصصين في الإدارة العامة، والسلوك التنظيمي، وأساليب البحث العلمي وبناء على ملاحظاتهم القيمة تم تعديل الاستبانة ومواءمة بعض العبارات لتناسب السياق المؤسسي لمجتمع العينة.

8.3 الثبات (Reliability)

جدول (2.3): نتائج تحليل كرونباخ

إحصائيات الثبات	
كرونباخ ألفا	عدد العناصر
.979	24

تم اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة الثبات الكلي للأداة (0.979) لعدد (24) فقرة مثل ما هو موضح أعلاه في جدول (2.3)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

1.8.3 تحليل الاتساق الداخلي والارتباط بين الفقرات وأبعادها

أظهرت نتائج تحليل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون مثلما هو موضح في الجداول أدناه وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بالنسبة لجميع أبعاد الدراسة المتمثلة في التأثير المثالي، والتأثير الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي، إضافة إلى بعد العمليات التشغيلية، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها الكلية ضمن مستويات مرتفعة تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً، مما يدل على تجانس الفقرات واتساقها في قياس المفاهيم النظرية التي صُممت من أجلها، وتعكس هذه النتائج سلامة البناء الداخلي لأداة الدراسة، وقدرتها على قياس أبعاد القيادة التحويلية ومستوى تحسين العمليات التشغيلية بدقة وموثوقية، الأمر الذي يؤكد إمكانية الاعتماد على بيانات الاستبانة بثقة في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها البحثية.

جدول (3.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعد التأثير المثالي

		السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5
التأثير	معامل الارتباط بيرسون	.788**	.894**	.905**	.858**	.836**
المثالي	القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000

جدول (4.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعد التأثير الإلهامي

		السؤال 6	السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10
التأثير	معامل الارتباط بيرسون	.902**	.894**	.927**	.865**	.882**
الإلهامي	القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000

جدول (5.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعد التحفيز الفكري

		السؤال 11	السؤال 12	السؤال 13	السؤال 14	السؤال 15
التحفيز الفكري	معامل الارتباط بيرسون	.871**	.913**	.895**	.880**	.940**
	القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000

جدول (6.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعده الاعتبار الفردي

		السؤال 16	السؤال 17	السؤال 18	السؤال 19
الاعتبار	معامل الارتباط بيرسون	.918**	.922**	.875**	.884**
الفردي	القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000

جدول (7.3): تحليل الاتساق الداخلي لبعده العمليات التشغيلية

		السؤال 20	السؤال 21	السؤال 22	السؤال 23	السؤال 24
العمليات التشغيلية	معامل الارتباط بيرسون	.884**	.920**	.913**	.924**	.839**
	القيمة الاحتمالية	.000	.000	.000	.000	.000

ملاحظة: ** جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

9.3 الاعتبارات الأخلاقية

أولت الدراسة أهمية قصوى للجانب الأخلاقي، من خلال الالتزام بما يلي:

1. الموافقة المستنيرة: تم توضيح طبيعة الدراسة للمشاركين، والتأكيد على أن المشاركة طوعية بالكامل.
2. السرية والخصوصية: جميع البيانات المجمعة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُحفظ بسرية تامة دون الكشف عن هويات المشاركين.
3. عدم الإضرار: تم تجنب أي أسئلة قد تسبب إحراجاً أو أضراراً نفسية للمشاركين.
4. النزاهة العلمية: الالتزام بالأمانة العلمية في نقل البيانات وتحليلها وتوثيق المراجع بشكل دقيق.

10.3 خاتمة الفصل

تم في هذا الفصل عرض المنهجية البحثية المعتمدة بصورة منهجية ومتكاملة، بما يضمن مواءمتها مع طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها. وقد شمل ذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى توضيح الإجراءات الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. ويتوقع أن يسهم هذا التصميم المنهجي في توفير بيانات دقيقة وموثوقة تعكس واقع ممارسات القيادة التحويلية ومستوى تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني.

وعليه، يُعد هذا الفصل أساسًا منهجيًا للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي يُعنى بعرض النتائج الإحصائية وتحليلها ومناقشتها، بما يمكّن من استخلاص استنتاجات علمية قائمة على الأدلة، تمهيدًا لبناء التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

تحليل البيانات

4.1 تمهيد

4.2 النتائج الخاصة بخصائص العينة

4.3 نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)

4.3.1 النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: القيادة التحويلية

4.3.2 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: العمليات التشغيلية

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

4.5 خاتمة الفصل

1.4 تمهيد

هذا الفصل قام الباحث بعرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من مجتمع الدراسة في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، ويبدأ الفصل بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم يتناول فحص صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من سلامتها العلمية، كما يشمل تحليلاً وصفيًا لمستويات أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد العمليات التشغيلية، إلى جانب تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة. ويختتم الفصل بتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر النسبي لأبعاد القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية واثم الإجابة عن أسئلة البحث، بما يسهم في تقديم نتائج دقيقة وموثوقة تدعم تحقيق أهداف الدراسة وبناء توصيات قائمة على الأدلة العلمية.

2.4 النتائج الخاصة بخصائص العينة

جدول (1.4): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية

التكرار (النسبة %)	الفئات
النوع الاجتماعي	
100 (72.5%)	الذكور
38 (27.5%)	الإناث
المستوى التعليمي	
53 (38.4%)	الدبلوم العام
73 (52.9%)	البكالوريوس
12 (8.7%)	الماجستير
0 (0.0%)	الدكتوراة
الوظيفة	
86 (62.3%)	موظف
30 (21.7%)	رئيس قسم
19 (13.8%)	مدير دائرة
3 (2.2%)	مدير عام
سنوات الخدمة	
26 (18.8%)	أقل من 5 سنوات
6 (4.3%)	من 5 إلى 10 سنوات
63 (45.7%)	من 11 إلى 20 سنة
43 (31.2%)	أكثر من 20 سنة

أظهرت نتائج التحليل في الجدول أعلاه أن عينة الدراسة بلغت (138) موظفًا وموظفة، حيث شكّل الذكور النسبة الأكبر (72.5%) مقابل (27.5%) للإناث، ويرجع ذلك إلى طبيعة الهيكل الوظيفي في الوزارة. ومن حيث المستوى التعليمي، تبيّن أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأعلى (52.9%)، يليهم حملة الدبلوم العام (38.4%)، ثم حملة الماجستير (8.7%)، في حين لم تُسجّل أي حالة لحملة الدكتوراه، وهو ما يعكس مستوىً تعليميًا مناسبًا للتعامل مع موضوع القيادة والعمليات التشغيلية.

أما من حيث الوظيفة، فقد شكّل الموظفون التنفيذيون النسبة الأكبر (62.3%)، يليهم رؤساء الأقسام (21.7%)، ثم مديرو الدوائر (13.8%)، وأخيرًا المديرون العامون (2.2%)، مما يدل على تمثيل مختلف المستويات التنظيمية داخل الوزارة.

وبالنسبة لسنوات الخدمة، أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة طويلة، حيث بلغت نسبة من تتراوح خبرتهم بين (11-20) سنة (45.7%)، ومن تزيد خبرتهم عن 20 سنة (31.2%)، الأمر الذي يعزز موثوقية آرائهم ودقة تقييمهم للممارسات القيادية والعمليات التشغيلية.

3.4 نتائج اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإحصاء الاستدلالي)

1.3.4 النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة: القيادة التحويلية

استند الباحث إلى مقياس تفسير المتوسطات الحسابية المعتمد في هذه الدراسة، حيث تم إجراء التحليل الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية وأبعاد العمليات التشغيلية، وذلك بهدف تحديد مستوى ممارسة كل بُعد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تفسير النتائج، حيث جرى تصنيف مستويات الاستجابة إلى (منخفض جدًا، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جدًا) وفق نطاقات محددة مسبقًا، وسيهم هذا التحليل في تقديم وصف دقيق لدرجة توافر الأبعاد المدروسة داخل المؤسسة، بما يمكن من فهم واقع الممارسات القيادية ومستوى كفاءة العمليات التشغيلية، ويمهد لتحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة في الأقسام اللاحقة.

جدول (2.4): تصنيف مستويات الاستجابة

الرمز	فئة الاستجابة	نطاق المتوسط الحسابي	مستوى التفسير
1	لا أوافق بشدة	1.00 – 1.79	منخفض جدًا
2	لا أوافق	1.80 – 2.59	منخفض
3	محايد	2.60 – 3.39	متوسط
4	أوافق	3.40 – 4.19	مرتفع
5	أوافق بشدة	4.20 – 5.00	مرتفع جدًا

وفي ما يلي النتائج المتعلقة بالمتغيرات المستقلة:

1. بُعد التأثير المثالي

جدول (3.4): نتائج التحليل الوصفي لبُعد التأثير المثالي في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	عبارات الاستبانة
1	0.84	4.46	2 (1.45%)	4 (2.90%)	7 (5.07%)	40 (28.99%)	85 (61.59%)	المسؤول يمثل نموذجاً يحتذى به في الالتزام
5	1.00	4.26	5 (3.62%)	4 (2.90%)	13 (9.42%)	44 (31.88%)	72 (52.17%)	يحرص القائد على تطبيق ما يطلبه من الموظفين على نفسه أولاً.
2	0.88	4.45	3 (2.17%)	3 (2.17%)	9 (6.52%)	37 (26.81%)	86 (62.32%)	يعزز القائد ثقافة الاحترام المتبادل في بيئة العمل.
4	0.99	4.33	6 (4.35%)	2 (1.45%)	10 (7.25%)	43 (31.16%)	77 (55.80%)	يتمتع القائد بصفات شخصية تلهم الفريق
3	0.91	4.41	3 (2.17%)	4 (2.90%)	10 (7.25%)	37 (26.81%)	84 (60.87%)	يظهر القائد النزاهة والعدالة في تعامله مع الموظفين
	0.79	4.38	الإجمالي (بعد التأثير المثالي)					

من خلال جدول (3.4) يلاحظ أنه بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد التأثير المثالي (4.38) وانحراف

معياره قدره (0.79)، وهو ما يندرج ضمن مستوى مرتفع جداً، ويشير ذلك إلى توافر درجة عالية من ممارسة القادة

لسلوكيات التأثير المثالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن جميع العبارات حققت متوسطات حسابية مرتفعة، الأمر الذي يعكس إدراك الموظفين لقادتهم كنماذج يُحتذى بها في الالتزام والنزاهة وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل داخل بيئة العمل، ويُلاحظ كذلك أن انخفاض قيم الانحراف المعياري نسبياً يدل على تقارب آراء المبحوثين حول هذا البُعد، بما يؤكد وضوح ممارساته وانتشاره داخل المؤسسة محل الدراسة.

2. بُعد التأثير الإلهامي

جدول (4.4): نتائج التحليل الوصفي لبُعد التأثير الإلهامي في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	عبارات الاستبانة		
3	0.90	24.3	3 (2.17%)	4 (2.90%)	11 (7.97%)	48 (34.78%)	72 (52.17%)	يحفز القائد الموظفين لتحقيق أداء يفوق المتوقع.	6	
1	10.8	34.4	2 (1.45%)	3 (2.17%)	7 (5.07%)	48 (34.78%)	78 (56.52%)	يستخدم القائد لغة واضحة في تواصله مع الفريق.	7	
2	10.9	4.34	4 (2.90%)	3 (2.17%)	8 (5.80%)	50 (36.23%)	73 (52.90%)	ينمي القائد الثقة بقدرات العاملين على تجاوز التحديات.	8	
4	70.8	4.23	1 (0.72%)	4 (2.90%)	21 (15.22%)	48 (34.78%)	64 (46.38%)	يربط القائد العمل اليومي برؤية مستقبلية مشتركة.	9	
5	0.89	24.2	2 (1.45%)	4 (2.90%)	19 (13.77%)	50 (36.23%)	63 (45.65%)	يطرح القائد أفكاراً تشجع على الابتكار.	10	
	0.78	4.31	الإجمالي (بعد التأثير الإلهامي)							

يوضح جدول (4.4) بلوغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد التأثير الإلهامي (4.31) وانحراف معياري قدره (0.78)، وهو ما يندرج ضمن مستوى مرتفع جداً، ويشير ذلك إلى توافر مستوى مرتفع جداً من ممارسة القادة لسلوكيات التأثير الإلهامي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن غالبية العبارات حققت متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس قدرة القادة على تحفيز الموظفين، وتعزيز الثقة بقدراتهم، وربط العمل اليومي برؤية مستقبلية مشتركة. ويُلاحظ كذلك أن تقارب قيم الانحراف المعياري نسبياً يدل على درجة عالية من الاتفاق بين آراء المبحوثين حول هذا البُعد، بما يؤكد وضوح ممارساته ودوره في دعم الأداء المؤسسي.

3. بُعد التحفيز الفكري

جدول (5.4): نتائج التحليل الوصفي لبُعد التحفيز الفكري في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	عبارات الاستبانة		
5	60.9	4.13	3 (2.17%)	8 (5.80%)	13 (9.42%)	58 (42.03%)	56 (40.58%)	يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية.	11	
1	0.87	94.2	3 (2.17%)	3 (2.17%)	11 (7.97%)	55 (39.86%)	66 (47.83%)	يناقش القائد الآراء المختلفة بشكل إيجابي.	12	
2	0.91	4.23	2 (1.45%)	5 (3.62%)	18 (13.04%)	47 (34.06%)	66 (47.83%)	يوفر القائد فرصاً للمشاركة في اتخاذ القرار.	13	
3	0.86	4.18	2 (1.45%)	4 (2.90%)	17 (12.32%)	59 (42.75%)	56 (40.58%)	يحفز الموظفين على حل المشكلات بأنفسهم.	14	
4	0.93	64.1	3 (2.17%)	6 (4.35%)	14 (10.14%)	58 (42.03%)	57 (41.30%)	يمنح القائد مساحة للموظفين لتجربة أفكار جديدة.	15	
	0.82	4.20	الإجمالي (بعد التحفيز الفكري)							

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد التحفيز الفكري (4.20) وانحراف معياري قدره (0.82)، وهو ما يندرج ضمن مستوى مرتفع جداً. ويشير ذلك إلى توافر مستوى عالٍ من ممارسة القادة لسلوكيات التحفيز الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن معظم العبارات حققت متوسطات حسابية مرتفعة، مما يعكس تشجيع القادة للموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية، ومناقشة الآراء المختلفة بشكل إيجابي، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يسهم في تعزيز الابتكار وتحسين أساليب العمل، ويُلاحظ كذلك أن تقارب قيم الانحراف المعياري نسبياً يدل على درجة جيدة من الاتفاق بين آراء الباحثين حول هذا البُعد، بما يؤكد وضوح ممارساته وأثره في دعم كفاءة العمليات التشغيلية.

4. بُعد الاعتبار الفردي

جدول (6.4): نتائج التحليل الوصفي لبُعد الاعتبار الفردي في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	مُتوسط	أوافق	أوافق بشدة	عبارات الاستبانة		
4	1.02	3.99	4 (2.90%)	9 (6.52%)	21 (15.22%)	54 (39.13%)	50 (36.23%)	يظهر القائد اهتماماً شخصياً باحتياجات كل موظف.	16	
3	1.05	4.01	3 (2.17%)	12 (8.70%)	20 (14.49%)	48 (34.78%)	55 (39.86%)	يتعامل القائد مع كل موظف حسب احتياجاته.	17	
1	0.94	4.13	1 (0.72%)	10 (7.25%)	17 (12.32%)	52 (37.68%)	58 (42.03%)	يوفر القائد فرص النمو والتطوير الفردي.	18	
2	1.05	4.07	6 (4.35%)	7 (5.07%)	15 (10.87%)	54 (39.13%)	56 (40.58%)	يخصص القائد وقتاً للاستماع لمشكلات الموظفين.	19	
	0.91	4.05	الإجمالي (بُعد الاعتبار الفردي)							

يوضح جدول (6.4) نتائج التحليل الوصفي لبُعد الاعتبار الفردي في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية المعتمد في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (4.05) وانحراف معياري قدره (0.91)، وهو ما يندرج ضمن مستوى مرتفع، ويشير ذلك إلى توافر مستوى جيد من ممارسة القادة لسلوكيات الاعتبار الفردي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أظهرت النتائج أن غالبية العبارات حققت متوسطات حسابية تميل إلى الارتفاع، مما يعكس اهتمام القادة باحتياجات الموظفين الفردية، وتوفير فرص النمو والتطوير، والاستماع لمشكلاتهم، بما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي، ويُلاحظ كذلك أن قيم الانحراف المعياري جاءت أعلى نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، الأمر الذي يشير إلى وجود تباين محدود في آراء الباحثين حول هذا البُعد، وهو ما قد يُعزى إلى اختلاف أساليب القادة في تطبيق ممارسات الاعتبار الفردي داخل المؤسسة.

2.3.4 النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: العمليات التشغيلية

جدول (7.4): نتائج التحليل الوصفي لُبعد العمليات التشغيلية في ضوء مقياس تفسير المتوسطات الحسابية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	عبارات الاستبانة		
5	0.81	4.27	2 (1.45%)	3 (2.17%)	10 (7.25%)	64 (46.38%)	59 (42.75%)	يسهم ممارسات القائد في تبسيط الإجراءات التشغيلية.	20	
2	0.84	4.28	2 (1.45%)	4 (2.90%)	11 (7.97%)	58 (42.03%)	63 (45.65%)	يؤدي أسلوب القيادة المتبّع إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية.	21	
4	0.86	4.25	2 (1.45%)	6 (4.35%)	8 (5.80%)	61 (44.20%)	61 (44.20%)	تساعد توجهات القائد في تقليل الأخطاء التشغيلية.	22	
3	0.87	4.28	3 (2.17%)	4 (2.90%)	8 (5.80%)	60 (43.48%)	63 (45.65%)	يسهم القائد في تعزيز التعاون بين الفرق لتحسين كفاءة سير العمل	23	
1	0.78	4.28	2 (1.45%)	2 (1.45%)	10 (7.25%)	65 (47.10%)	59 (42.75%)	تُسهّم ممارسات القيادة التحويلية في رفع جودة المنتجات/الخدمات.	24	
	0.75	4.27	الإجمالي (بُعد العمليات التشغيلية)							

يظهر جدول (7.4) نتائج التحليل الوصفي لُبعد العمليات التشغيلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البُعد (4.27) وانحراف معياري قدره (0.75)، وهو ما يُصنّف ضمن المستوى المرتفع وفق مقياس التفسير المعتمد، ويعكس ذلك إدراكاً إيجابياً من قبل أفراد العينة لدور الممارسات القيادية في تحسين الكفاءة التشغيلية في الوزارة، كما أظهرت النتائج أن جميع فقرات البُعد حظيت بمتوسطات حسابية مرتفعة، حيث تصدرت الفقرة الخاصة بـ"رفع جودة المنتجات/الخدمات" (متوسط 4.28) كأعلى متوسط، تليها فقرات "رفع كفاءة العمليات" و"تعزيز التعاون بين الفرق" بنفس المتوسط (4.28)، مما يُشير إلى قناعة الموظفين بأثر القيادة في تعزيز الجودة والكفاءة والتكامل التشغيلي، وانخفاض الانحراف المعياري نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يدل على تجانس آراء المبحوثين واتفاقهم على إسهام

الممارسات القيادية في تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين سير العمل، وهو ما يُعزى إلى وضوح تأثير القيادة على العمليات التشغيلية الملموسة والموحدة داخل البيئة المؤسسية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

1.4.4 تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين العمليات التشغيلية

جدول (8.4): نتائج التحليل الوصفي للعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتحسين العمليات التشغيلية

		البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
العمليات التشغيلية	Pearson Correlation	.767**	.868**	.846**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000

ملاحظة: جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

تُظهر النتائج في الجدول (8.4) أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وتحسين العمليات التشغيلية، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.767-0.868) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$). ويعكس ذلك أن ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية يرتبط بشكل مباشر بتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتطوير الأداء المؤسسي، مما يؤكد الدور المحوري للقيادة التحويلية في دعم التحسين المستمر داخل المؤسسة.

2.4.4 تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد القيادة التحويلية على تحسين العمليات التشغيلية

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة قوية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وتحسين العمليات التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ($R = 0.900$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.811$)، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما نسبته (81.1%) من التباين في تحسين العمليات التشغيلية، كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.81$)، وهو ما يعكس قوة النموذج وقدرته التفسيرية العالية التي تعكس صورة أن القيادة التحويلية تشكل المحرك الأساسي والأكثر تأثيراً في تحديد مستوى كفاءة وسرعة وجودة العمليات التشغيلية داخل الوزارة.

جدول (9.4): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

ملخص النموذج				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.900 ^a	.81	1.8	.33

*ملاحظة: المتغيرات المستقلة في النموذج: الثابت (Constant)، الاعتبار الفردي (Dim4)، التأثير المثالي (Dim1)، التحفيز الفكري (Dim3)، التحفيز الإلهامي (Dim2)، المتغير التابع هو العمليات التشغيلية.

جدول (10.4): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	62.048	4	15.512	142.325	0.000
البواقي	14.496	133	0.109		
الكلي	76.544	137			

معادلة نموذج الانحدار :

$$\text{Dim5} = 0.587 + 0.093(\text{Dim1}) + 0.303(\text{Dim2}) + 0.278(\text{Dim3}) + 0.198(\text{Dim4})$$

توضح معادلة الانحدار الخطي المتعدد أن تحسين العمليات التشغيلية يتأثر إيجابياً بأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة، حيث أظهر كل من التحفيز الإلهامي، والتحفيز الفكري، والاعتبار الفردي تأثيراً موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما إن التحفيز الإلهامي الأكثر تأثيراً في تحسين العمليات التشغيلية، يليه التحفيز الفكري ثم الاعتبار الفردي، مما يبرز الأهمية النسبية للدور التحفيزي والإبداعي للقائد في تعزيز الكفاءة التشغيلية. وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الأبعاد السلوكية المرتبطة بتحفيز العاملين وتنمية قدراتهم الفكرية تعتبر محركات رئيسة في تحسين العمليات التشغيلية داخل المنظمة.

3.4.4 نتائج أسئلة البحث

نلاحظ من العناصر أعلاه التي مناقشتها وتحليلها أنه تم الإجابة عن أسئلة البحث، فنجد فيما يتعلق بالسؤال الرئيسي أنه أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على تحسين العمليات التشغيلية في الوزارة، حيث فسرت أبعاد القيادة مجتمعة ما نسبته 81.1% من التباين في التحسين التشغيلي، أما في ما يتعلق بالأسئلة الفرعية فهي كالتالي:

1. دور التحفيز الإلهامي: كان البعد الأكثر تأثيراً، حيث أظهر معامل ارتباط مرتفع (0.868) وتأثيراً تنبؤياً قوياً في نموذج الانحدار، مما يؤكد دوره المحوري في تحفيز الكفاءة التشغيلية.
2. أثر التحفيز الفكري: ساهم بشكل كبير ومباشر في تحسين العمليات التشغيلية، وجاء في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير بعد التحفيز الإلهامي.
3. تأثير التأثير المثالي: على الرغم من ارتفاع متوسط استجابات العينة تجاه هذا البعد، إلا أنه لم يظهر أثراً ذا دلالة إحصائية كبيرة في نموذج الانحدار المتعدد عند دخول الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أن تأثيره الغير المباشر أو قد يتوسطه أبعاد أخرى تحتاج لبحث أعمق.

4. أثر الاعتبار الفردي: أظهر تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً، وإن كان أقل قوة مقارنة بالبعدين الإلهامي والفكري،

مما يؤكد أهميته في تعزيز الانتماء والاستقرار المؤسسي.

وبذلك تكون الدراسة قد أجابت بشكل كمي وتحليلي عن كل سؤال من أسئلة البحث، مؤكدةً أن القيادة

التحويلية تمثل محركاً رئيسياً لتحسين العمليات التشغيلية، مع تفاوت في درجة تأثير أبعادها المختلفة.

5.4 خاتمة الفصل

من خلال ما تم عرضه وتحليله في هذا الفصل، أظهرت النتائج الإحصائية أن ممارسات القيادة التحويلية

تمثل عاملاً مؤثراً في تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، حيث كشفت

التحليلات الوصفية عن مستويات مرتفعة نسبياً لممارسة أبعاد القيادة التحويلية ومستوى تحسين العمليات التشغيلية، كما

أظهرت نتائج تحليل الارتباط وجود علاقات إيجابية دالة إحصائياً بين متغيرات الدراسة، في حين أكد تحليل الانحدار

الخطي المتعدد وجود أثر معنوي لأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة في تحسين العمليات التشغيلية، مع تباين الأثر النسبي

بين هذه الأبعاد.

وعليه، أسهمت نتائج هذا الفصل في الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته بصورة علمية دقيقة، مما

يوفر أساساً تحليلياً راسخاً للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يُعنى بمناقشة النتائج واستخلاص الاستنتاجات وتقديم

التوصيات والمقترحات في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

5.1 تمهيد

5.2 نتائج الدراسة

5.3 التوصيات

5.4 محددات الدراسة

5.5 الدراسات المستقبلية

5.7 خاتمة الفصل

1.5 تمهيد

يمثل هذا الفصل تنويجاً للجهد البحثي المبذول في هذه الدراسة، إذ ينتقل من مرحلة عرض النتائج الإحصائية إلى مرحلة التوليف النقدي والتفسير التحليلي لها. ولا يقتصر دور هذا الفصل على استخلاص النتائج النهائية فحسب، بل يتجاوز ذلك إلى تفسيرها في ضوء الإطارين النظري والمفاهيمي للدراسة، ومناقشة حدودها المنهجية، واستشراف انعكاساتها النظرية والتطبيقية، إلى جانب اقتراح مسارات بحثية مستقبلية ذات صلة (Kothari, 2019; Creswell & Poth, 2018). ويتكوّن الفصل من ستة أقسام مترابطة تسعى مجتمعة إلى تقديم فهم شامل ومتوازن لإسهامات الدراسة العلمية وما يكتنفها من أوجه قصور.

2.5 نتائج الدراسة

تمكنت الدراسة من تقديم إجابات قائمة على الأدلة لكل من السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، مما حقق الأهداف المعلنة، وفيما يلي المناقشة النقدية لهذه الإجابات:

أولاً: الإجابة عن السؤال الرئيسي:

حيث إن السؤال كان كتالي ما هو أثر القيادة التحويلية على العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان؟، وقد أكدت النتائج وجود علاقة سببية قوية وموجبة بين ممارسات القيادة التحويلية ودرجة تحسين العمليات التشغيلية داخل وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، لم تكن هذه العلاقة مجرد ارتباط إحصائي، بل أظهر نموذج الانحدار المتعدد قدرة تنبؤية عالية، حيث استطاعت الأبعاد الأربعة مجتمعة تفسير ما يزيد عن ٨٠٪ من التباين في المتغير التابع. هذا الدليل الكمي القوي يدعم الفرضية المركزية لنظرية باس (Bass, 1985) حول تأثير القيادة التحويلية في الأداء، ويوسع نطاقها لتشمل سياقاً حكومياً تشغيلياً محدداً في سلطنة عُمان (Al-Mahrouqi, 2022) وهو ما يحقق الهدف الرئيسي للدراسة بتأكيد الأثر الإيجابي لهذا النمط القيادي.

ثانياً: الإجابة عن الأسئلة الفرعية

1. ما هو دور التحفيز الإلهامي في التأثير على العمليات التشغيلية؟

برز هذا البُعد بوصفه أقوى المتغيرات المستقلة تأثيراً في تحسين العمليات التشغيلية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة والتواصل معها بحماس ووضوح (Bass & Riggio, 2006) وتسهم

في خلق حالة من «التعالي عن المصلحة الذاتية» لدى الموظفين، حيث يتحول العمل من مجرد أداء مهام روتينية إلى مساهمة واعية في تحقيق أهداف جماعية ذات قيمة، ويؤدي هذا التحول إلى رفع مستوى الالتزام والكفاءة وجودة المخرجات التشغيلية بشكل تلقائي (Nguyen & Mohamed, 2023).

وتشير هذه النتيجة إلى أن التحفيز الإلهامي لا يؤثر فقط على الجوانب النفسية والدافعية للعاملين، بل ينعكس مباشرة على كفاءة العمليات التشغيلية من خلال تعزيز وضوح الأهداف، وتقليل مقاومة التغيير، وتحسين التنسيق بين الوحدات التنظيمية. فحين يدرك الموظفون المعنى الاستراتيجي لأعمالهم اليومية، يصبحون أكثر استعدادًا للالتزام بالإجراءات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتسريع إنجاز المعاملات، وهو ما يُعد جوهر التحسين التشغيلي في المؤسسات الحكومية.

كما يعتقد الباحث أن هذه النتيجة تكتسب أهمية خاصة في السياق الحكومي، حيث تتسم العمليات التشغيلية غالبًا بالتعقيد الإجرائي والروتين الإداري، وفي مثل هذه البيئات، يصبح التحفيز الإلهامي أداة قيادية فعّالة لكسر الجمود التنظيمي، وإعادة توجيه الجهود نحو الأداء القائم على القيمة العامة بدل الاكتفاء بالامتثال الشكلي للأنظمة (Public Value-Oriented Performance) وهذا يفسر تفوق هذا البُعد على بقية أبعاد القيادة التحويلية من حيث الأثر، كونه الأقرب لربط الرؤية الاستراتيجية بالتنفيذ التشغيلي اليومي.

وعليه، تؤكد هذه النتيجة أن التحفيز الإلهامي يمثل مدخلًا قياديًا محوريًا لتحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، ليس فقط عبر تحفيز الأفراد، بل من خلال إعادة تشكيل إدراكهم لدورهم الوظيفي كجزء من منظومة متكاملة تسعى لتحقيق أهداف تنمية وطنية، وهو ما يتسق مع التوجهات الحديثة للإدارة الحكومية الفعّالة.

2. ما هو أثر التحفيز الفكري في تطوير العمليات التشغيلية؟

جاء بُعد التحفيز الفكري في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير، وهو ما يعزز الفرضية الأساسية في أدبيات القيادة التحويلية التي ترى أنها تهتم باهتمام بالغ برأس المال الفكري داخل المنظمة، إذ إن تشجيع التفكير النقدي، وتحدي الوضع القائم، وعدم الاكتفاء بالحلول التقليدية (Avolio & Bass, 2002)، يؤدي إلى توليد أفكار مبتكرة لمعالجة المشكلات التشغيلية، وتبسيط الإجراءات، وترسيخ ثقافة التحسين المستمر القائمة على الإبداع والمبادرة لا على التوجيهات الرسمية فقط (Kartikasari et al., 2025).

وتشير هذه النتيجة إلى أن التحفيز الفكري يعتبر ركيزة جوهرية في تطوير العمليات التشغيلية من خلال تحويل الموظفين من منفذين للإجراءات إلى شركاء في تشخيص المشكلات واقتراح الحلول، فعندما يمنح القائد مساحة آمنة للتجريب وإعادة التفكير في آليات العمل، تزداد قدرة الوحدات التنظيمية على اكتشاف أوجه القصور التشغيلية، وتقليل الهدر، وتحسين تدفق العمليات، وهو ما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة.

وفي السياق الحكومي، تكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة، نظراً لاعتماد كثير من العمليات التشغيلية على أنظمة وإجراءات تقليدية قد لا تواكب متطلبات التحول المؤسسي والرقمي، ومن ثم، فإن التحفيز الفكري يسهم في كسر النمطية الإدارية، وتشجيع الابتكار الإجرائي (Process Innovation)، بما يسمح بتطوير أساليب العمل دون الإخلال بالإطار النظامي الحاكم. وهذا يفسر احتلال هذا البُعد مرتبة متقدمة في التأثير، مع بقائه أقل نسبياً من التحفيز الإلهامي الذي يرتبط مباشرة بتشكيل الدافعية العامة.

كما يمكن تفسير قوة هذا البُعد من خلال ارتباطه الوثيق بمنهجيات التحسين التشغيلي الحديثة، مثل الإدارة الرشيقة وإعادة هندسة العمليات، التي تعتمد في جوهرها على التفكير التحليلي، وحل المشكلات من جذورها، وتمكين فرق العمل من اقتراح تحسينات مستمرة. وعليه، تؤكد نتائج الدراسة أن التحفيز الفكري يمثل ركيزة قيادية فاعلة لتطوير العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، من خلال بناء بيئة تنظيمية تتقبل التغيير، وتشجع التعلم التنظيمي، وتدعم الابتكار المستدام.

3. ما هو أثر الاعتبار أو الاهتمام الفردي لأفراد المنظمة وتأثيره على العمليات التشغيلية الأداء؟

على الرغم من أن بُعد الاعتبار أو الاهتمام الفردي جاء بأثر أقل نسبياً مقارنة ببُعدي التحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري، فإن دلالاته الإحصائية تؤكد فرضية "تباين التأثير" بين أبعاد القيادة التحويلية. إذ يشير اهتمام القائد بالفروق الفردية واحتياجات الموظفين التنموية والمهنية (Bass, 1997) إلى نمط قيادي إنساني يُسهم في بناء علاقة ثقة ودعم نفسي بين القائد والمرؤوسين.

ويعزز هذا النمط من القيادة في تعزيز شعور الموظفين بالقيمة والانتماء النفسي للمنظمة (Psychological Ownership) (Van Dyne & Pierce, 2004)، وهو شعور لا ينعكس بالضرورة فوراً على مؤشرات الأداء التشغيلي، لكنه يُشكّل أساساً نفسياً وسلوكياً مهماً لتحسين الأداء على المدى المتوسط والطويل، فالموظف الذي يشعر

بأن قيادته تهتم بتطويره وتمكينه يكون أكثر استعدادًا لتحمل المسؤولية، وأكثر التزامًا بجودة العمل، وأقل ميلًا إلى السلوكيات السلبية التي تعيق سير العمليات.

وفي هذا الإطار، يمكن تفسير الأثر الأقل حدة لهذا البُعد بأن تأثيره غالبًا ما يكون غير مباشر، حيث يعمل من خلال تعزيز الدافعية الداخلية، والاستقرار الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وهي متغيرات وسيطة تؤثر بدورها في كفاءة العمليات التشغيلية، كما أن نتائج هذا البُعد قد تحتاج إلى فترة زمنية أطول لتظهر بوضوح مقارنة بالأبعاد التي ترتبط مباشرة بتوجيه السلوك أو تحفيز الإبداع.

أما في السياق الحكومي، قد يكون هذا الأثر أقل بروزًا بسبب القيود التنظيمية والهياكل الوظيفية الرسمية التي تحدّ من قدرة القائد على تقديم حوافز فردية أو تصميم مسارات تطوير مرنة لكل موظف، ومع ذلك، فإن استمرار الدلالة الإحصائية لهذا البُعد يشير إلى أن الاعتبار الفردي يظل عنصرًا مهمًا في تحسين البيئة التشغيلية من خلال تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل مقاومة التغيير، وهو ما يهيئ المناخ التنظيمي لتطبيق مبادرات التحسين التشغيلي بكفاءة أعلى. وبناءً عليه، تؤكد نتائج الدراسة أن الاعتبار الفردي لا يعمل كأداة تحسين تشغيلي مباشر، بقدر ما يُمثل ركيزة داعمة لبقية أبعاد القيادة التحويلية، ويُسهم في استدامة أثرها من خلال بناء رأس مال بشري ملتزم وقادر على التفاعل الإيجابي مع متطلبات التطوير والتحسين المستمر.

4. هل التأثير المثالي للقائد يؤثر على العمليات التشغيلية؟

تُعد نتيجة عدم الدلالة الإحصائية لبُعد التأثير المثالي في النموذج التفسيري الكامل من أبرز النتائج التي تستدعي نقاشًا نقديًا معمقًا، لكون هذا البُعد يُعد نظريًا أحد الركائز الجوهرية في نموذج القيادة التحويلية، غير أن هذه النتيجة لا تعني غياب دور التأثير المثالي، بقدر ما تشير إلى طبيعة مختلفة لآلية تأثيره مقارنة ببقية الأبعاد، فقد يتأثر بتأثير وسيط يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما تشير إليه الأدبيات إلى أن التأثير المثالي، المتمثل في النزاهة والقُدوة الأخلاقية والسلوك القيمي للقائد، يعمل بوصفه متغيرًا تأسيسيًا أو تمهيدًا أكثر من كونه متغيرًا تنفيذيًا مباشرًا. إذ يسهم هذا البُعد في بناء الثقة والمصداقية بين القائد والمرؤوسين، وهي عناصر شرطية تسبق فاعلية بقية الأبعاد التحويلية (Dirks & Ferrin, 2002) فالقائد الذي يُنظر إليه باعتباره قُدوة أخلاقية يخلق بيئة آمنة نفسيًا، تسمح للموظفين بتقبّل الرسائل الإلهامية والانخراط في التفكير الإبداعي دون خوف أو تردد. وعليه، فإن التأثير المثالي لا

يُحسن العمليات التشغيلية بصورة مباشرة، وإنما يعمل كحاضنة تنظيمية تمكّن التحفيز الإلهامي والتحفيز الفكري من إحداث أثرهما الفعلي في تحسين الأداء التشغيلي.

أيضاً يرتبط ضعف الدلالة الإحصائية أيضاً بطبيعة سلوكيات التأثير المثالي، التي تتسم بكونها أكثر تجرداً وأقل ارتباطاً بالممارسات التشغيلية اليومية مقارنة بسلوكيات التحفيز أو التمكين الفكري، فالقيم الأخلاقية والنزاهة والاتساق السلوكي غالباً ما تُدرك بشكل ضمني وتراكمي، وقد لا تكون واضحة أو قابلة للتقييم المباشر من قبل جميع المستويات الوظيفية، خصوصاً في المنظمات الحكومية ذات الهياكل الهرمية المعقدة (Antonakis et al., 2003) وهذا قد يؤدي إلى تباين في إدراك الموظفين لهذا البُعد، وانعكاس ذلك على نتائج الإحصائية في أدوات القياس الكمية مثل الاستبانة.

أما في السياق الحكومي، يُنظر إلى النزاهة والالتزام بالقيم بوصفها متطلبات مؤسسية أساسية مفترضة، وليست سلوكيات تميزية مرتبطة بأداء القائد الفردي، وبالتالي، قد لا يربط الموظفون مباشرة بين هذه السلوكيات وبين تحسين العمليات التشغيلية، مقارنة بسلوكيات أكثر وضوحاً مثل تحفيزهم، أو إشراكهم في حل المشكلات، أو دعم أفكارهم التطويرية. وهذا يفسر لماذا لا يظهر التأثير المثالي كمتغير مستقل ذي أثر مباشر في النموذج الكامل، رغم أهميته البنوية.

وبناءً على ذلك، تُسهم هذه النتيجة في إثراء النقاش النظري حول القيادة التحويلية، من خلال التأكيد على أن أبعادها لا تعمل جميعها بالدرجة نفسها أو بالطريقة ذاتها، بل تختلف في طبيعة تأثيرها ومسار هذا التأثير. وتدعم نتائج هذه الدراسة الطرح القائل إن التأثير المثالي يُعد شرطاً ضرورياً لكنه غير كافٍ بمفرده لتحسين العمليات التشغيلية، إذ يتطلب اقترانه ببقية الأبعاد التحويلية ذات الطابع التحفيزي والتفاعلي لتحقيق أثر تشغيلي ملموس ومستدام.

3.5 التوصيات

من خلال ما تم مناقشته في النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، مع تباين الأثر النسبي لأبعادها، يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. تعزيز تبني القيادة التحويلية كنمط قيادي معتمد في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني، لما ثبت إحصائياً من أثر إيجابي قوي ومباشر لهذا النمط في تحسين العمليات التشغيلية، وقدرته التنبؤية العالية في تفسير كفاءة الأداء التشغيلي.
2. العمل على ترسيخ قيم النزاهة والقدوة القيادية في المستويات الإدارية العليا، مع دمجها ضمن إطار داعم لبقية أبعاد القيادة التحويلية، نظراً لدورها الغير المباشر في تهيئة بيئة الثقة التنظيمية التي تعزز فاعلية التحفيز الإلهامي والفكري.
3. التركيز على تنمية مهارات التحفيز الإلهامي لدى القيادات، عبر تدريبهم على صياغة الرؤى التشغيلية الملهمة وربطها بالأهداف الاستراتيجية، باعتباره البعد الأكثر تأثيراً في تحسين العمليات التشغيلية وفق نتائج الدراسة.
4. تعزيز ممارسات التحفيز الفكري من خلال تشجيع التفكير الإبداعي، وتمكين الموظفين من اقتراح حلول تطويرية للعمليات التشغيلية، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتحسين المستمر.
5. تفعيل ممارسات الاعتبار الفردي عبر الاهتمام بالاحتياجات التدريبية والمهنية للموظفين، وتقديم الدعم والتغذية الراجعة المستمرة، لما لذلك من أثر إيجابي في رفع الدافعية والالتزام وتحسين جودة الأداء التشغيلي.

4.5 محددات الدراسة

يتطلب التقييم الشامل للدراسة تناول نقاط القوة ومواطن القصور في النهج البحثي والتحليل الإحصائي، وذلك على النحو الآتي:

1. **نقاط القوة:** تمثلت أبرز نقاط القوة في وضوح الإطار المفاهيمي وتماسك البناء المنهجي للدراسة، بالإضافة إلى العناية بضمان صدق وثبات أداة القياس، حيث أظهر معامل كرونباخ ألفا مستوى مرتفع جداً من الاتساق الداخلي. كما إن استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة، ولا سيما تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ملائماً لطبيعة الأسئلة البحثية وأهداف الدراسة (Hair et al., 2019). وأسهم تنوع عينة الدراسة عبر المستويات الإدارية المختلفة في إثراء التحليل وتقديم رؤى أكثر شمولاً حول ممارسات القيادة التحويلية.

2. **نقاط الضعف والتحديات:** على الرغم من المزايا المنهجية، يلاحظ أن اعتماد الدراسة على المنهج الكمي فقط دون توظيف أساليب نوعية، مثل دراسات الحالة أو المقابلات المتعمقة، يُعد من أبرز التحديات، إذ كان من شأن الدمج المنهجي أن يساهم في تعميق التفسير السياقي لآليات التأثير وفهم أبعاد «كيف» و«لماذا» تحدث هذه العلاقات (Creswell & Poth, 2018). كما أن حجم العينة، على الرغم من كفايته إحصائيًا، يظل محدودًا نسبيًا مقارنة بحجم مجتمع الدراسة الأصلي، وقد لا يعكس بصورة متوازنة جميع الفئات الوظيفية، مما يستدعي الحذر عند تعميم النتائج.

5.5 الدراسات المستقبلية

1. **التحول إلى منهجية البحث المختلط:** إجراء دراسة متابعة تستخدم المقابلات المعمقة أو مجموعات النقاش المركزة مع عينة من المشاركين، لفهم التجربة الحية للقيادة التحويلية وآليات تأثيرها على السلوك اليومي للموظف (Creswell & Poth, 2018).
2. **دراسة مقارنة عبر القطاعات:** تكرار الدراسة في قطاعات حكومية أخرى (صحة، تعليم، أمن) لإجراء مقارنات تثري فهما لتأثير السياق التنظيمي على فعالية القيادة التحويلية.
3. **استكشاف المتغيرات الوسيطة والشرطية:** تصميم دراسة تختبر نماذج أكثر تعقيدًا تتضمن متغيرات وسيطة محتملة مثل تمكين الموظفين (Spreitzer, 1995)، الثقة في القائد (Dirks & Ferrin, 2002)، الهوية التنظيمية، ومتغيرات معدلة مثل الثقافة البيروقراطية ودرجة الاستقرار البيئي.
4. **الدراسات الطولية والتجريبية:** السعي لإجراء دراسة طولية تتبّع أثر تطبيق برنامج تدريبي محدد للقيادة التحويلية على مؤشرات أداء العمليات التشغيلية عبر سنة أو أكثر، مما يقرب البحث أكثر من إثبات العلاقة السببية.

6.5 خاتمة الفصل

تمحورت هذه الدراسة حول تحليل أثر القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عُمان، وذلك من خلال إطار نظري ومنهجي كمي مكن من اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفرضياتها، وقد أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين ممارسات القيادة التحويلية وتحسين العمليات التشغيلية، مع قدرة تفسيرية مرتفعة للنموذج، حيث برز بُعد التحفيز الإلهامي بوصفه الأكثر تأثيرًا، يليه التحفيز الفكري ثم الاعتبار الفردي، في حين اتخذ بُعد التأثير المثالي دورًا تمهيدًا أكثر منه مباشرًا.

وتسهم هذه النتائج في سد فجوة بحثية في الأدبيات الإدارية العربية من خلال توسيع تطبيق نموذج القيادة التحويلية ليشمل السياق الحكومي العُماني، وتقديم مؤشرات عملية تدعم تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات العامة، وعلى الرغم من الحدود المنهجية للدراسة، فإنها تفتح أبواب لبحوث مستقبلية تتبنى مناهج متنوعة وسياقات مؤسسية أوسع. وفي المجمل، تؤكد الدراسة أن تحسين العمليات التشغيلية في المؤسسات الحكومية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجود قيادة تحويلية قادرة على الإلهام، وتحفيز التفكير، وتمكين الأفراد، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية عُمان 2040 نحو رفع كفاءة الأداء الحكومي وجودة الخدمات العامة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الحضرمي، ع.، والتوبي، س. (2022). دور القيادة التحويلية في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية.
- السيابي، ه. (2026). أثر القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الأعمال والإدارة، جامعة السلطان قابوس.
- فاضل، ع. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي - دراسة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي في العراق. مجلة الإدارة والاقتصاد

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Al-Mahrouqi, S. (2022). Transformational leadership and operational efficiency in Omani public institutions. *Journal of Public Administration Research*, *14*(2), 55–72.
- Al-Rasbi, A., Khan, I., & Kamri, N. (2025). The role of transformational leadership in fostering innovation culture within Oman's private sector. *Journal of Arab Business Research*, *8*(1), 112–130.
- Al-Zahrani, A., & Al-Ghamdi, H. (2023). The influence of transformational leadership on organizational performance in government entities. *Public Sector Management Review*, *11*(1), 88–104.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 261–295.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). *Transformational leadership* (3rd ed.). Routledge.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 595–616.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

- De Vera, L., & Ramos, E. (2025). Enhancing the impact of transformational leadership on sustainability through agility and resilience with application of Lewin's change model in sustainable manufacturing. *Asian Journal of Sustainable Management*, *7*(1), 23–41..
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2022). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (14th ed.). Pearson.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (2022). *Operations and supply chain management* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kartikasari, R., Dewi, F. R., & Sholihin, M. (2025). Transformational Leadership: A Study of Effective Leadership Strategy. *Leadership & Management Journal*, *18*(1), 1–15.
- Kothari, C. R. (2019). *Research methodology: Methods and techniques* (4th ed.). New Age International.
- Nguyen, T., & Mohamed, S. (2023). Transformational leadership and operational performance: Evidence from public sector organizations. *International Journal of Public Sector Productivity*, *9*(3), 210–229.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903.
- Rahman, N., Abdullah, S., & Lee, J. (2023). Transformational leadership and operational excellence in small and medium enterprises (SMEs) manufacturing sectors. *International Journal of Business and Industrial Research*, *15*(2), 45–67.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2020). *Operations management* (10th ed.). Pearson.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(4), 439–459.

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة

ملحق (1): بيانات المحكمين

ملحق (3): نموذج أخلاقيات البحث

ملحق (2): الاستبانة

كلية الأعمال والإدارة

برنامج ماجستير الإدارة العامة

(تخصص إدارة الأعمال)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد،،

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

أرجو منكم التكرم بالمشاركة في استبانة بحث ماجستير بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية"، والتي تستهدف قياس آراء موظفي وزارة الإسكان والتخطيط العمراني حول ممارسات القيادة وتطوير العمليات. تعبئتم للاستبانة سئسهم بشكل كبير في إنجاح هذا البحث، وتستخدم جميع البيانات لأغراض علمية فقط وبسرية تامة.

شكرًا جزيلاً لتعاونكم ووقتكم الثمين،،

الطالب: هشام بن علي السيابي

الاستبانة

البيانات الشخصية				
يتكون هذا القسم من المعلومات الشخصية عن المبحوثين، ويرجى منك وضع الإشارة (✓) أمام ما ينطبق:				
النوع		ذكر		
المستوى التعليمي (المؤهل):		دبلوم عام	بكالوريوس	ماجستير
الوظيفة		موظف	رئيس قسم	مدير دائرة
سنوات الخدمة		أقل من 5	5-10 سنة	سنة 20 - 11
				أكثر من 20 سنة

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التأثير المثالي: القائد يكون قدوة بقيمه وأخلاقه، مما يعزز ثقة العاملين ويقوي انتماءهم والتزامهم.					
1	المسؤول يمثل نموذجاً يحتذى به في الالتزام					
2	يحرص القائد على تطبيق ما يطلبه من الموظفين على نفسه أولاً.					
3	يعزز القائد ثقافة الاحترام المتبادل في بيئة العمل.					
4	يتمتع القائد بصفات شخصية تلهم الفريق					
5	يظهر القائد النزاهة والعدالة في تعامله مع الموظفين					
	التأثير الإلهامي: قدرة القائد على طرح رؤية ملهمة تحفز الفريق وتزيد حماسهم وإيمانهم بقدرتهم على تحقيق أهداف متميزة.					
1	يحفز القائد الموظفين لتحقيق أداء يفوق المتوقع.					
2	يستخدم القائد لغة واضحة في تواصله مع الفريق.					
3	ينمي القائد الثقة بقدرات العاملين على تجاوز التحديات.					
4	يربط القائد العمل اليومي برؤية مستقبلية مشتركة.					
5	يطرح القائد أفكاراً تشجع على الابتكار.					
	التحفيز الفكري: يشجع القائد العاملين على التفكير النقدي والإبداعي والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات.					
1	يشجع القائد الموظفين على التفكير بطرق غير تقليدية.					
2	يناقش القائد الآراء المختلفة بشكل إيجابي.					
3	يوفر القائد فرصاً للمشاركة في اتخاذ القرار.					
4	يحفز الموظفين على حل المشكلات بأنفسهم.					
5	يمنح القائد مساحة للموظفين لتجربة أفكار جديدة.					
	الاعتبار الفردي: يهتم القائد بكل فرد وفق احتياجاته وطموحاته، ويقدم له التوجيه والدعم، مما يعزز العلاقة الإيجابية بينهما.					
1	يظهر القائد اهتماماً شخصياً باحتياجات كل موظف.					
2	يتعامل القائد مع كل موظف حسب احتياجاته.					
3	يوفر القائد فرص النمو والتطوير الفردي.					
4	يخصص القائد وقتاً للاستماع لمشكلات الموظفين.					
	العمليات التشغيلية: هي مهام وأنشطة أو إجراءات روتينية تتطلب لتوفير منتج أو خدمة للعميل.					
1	يسهم ممارسات القائد في تبسيط الإجراءات التشغيلية.					
2	يؤدي أسلوب القيادة المتبع إلى رفع كفاءة العمليات التشغيلية.					
3	تساعد توجهات القائد في تقليل الأخطاء التشغيلية.					
4	يسهم القائد في تعزيز التعاون بين الفرق لتحسين كفاءة سير العمل					
5	تسهم ممارسات القيادة التحولية في رفع جودة المنتجات/الخدمات.					
6	يعمل القائد على تفعيل التغذية الراجعة في العمليات التشغيلية.					

ملحق (3): بيانات المحكمين

التخصص	الاسم
إدارة وقيادة	الدكتور خالد بن حمد الغيلاني
إدارة	الدكتور عبدالله رياض الخضري
موارد بشرية والتسويق وإدارة التغيير	الدكتور أنيس موسى اللواتي
الإدارة والسياسة العامة	د. سلوى الحبيب
تكنولوجيا التعليم والمعلومات	الدكتور فيصل بن علي البوسعيدي
علم نفس	الدكتور سعيد بن خميس المقبالي

ملحق (4): نموذج أخلاقيات البحث

جامعة مسقط

نموذج أخلاقيات البحث

لأعضاء الهيئة الأكاديمية والطلاب

أي بحث يشمل مشاركة بشرية، أو جمع أو دراسة بياناتهم، أو أعضائهم و/أو أنسجتهم، والذي يتم إجراؤه في حرم جامعة مسقط و/أو من قبل أعضاء هيئة التدريس أو طلاب جامعة مسقط تحت إشراف أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، يتطلب الحصول على الموافقة الأخلاقية.

تم تصميم هذا المستند لمساعدتك في ضمان إجراء بحثك بطريقة أخلاقية. وهو يشكل جزءًا من "الموافقة الأخلاقية" لبحثك، سواء كان ممولًا أم لا. يجب تقديم هذا النموذج مع مستندات البحث الخاصة بك. بالإضافة إلى ذلك، وبناءً على متطلبات مشروعك، قد تحتاج إلى تقديم ثلاثة مستندات إضافية للنظر فيها من قبل لجنة أخلاقيات البحث في جامعة مسقط (عبر المشرف إذا كنت طالب دراسات عليا):

1. نموذج معلومات المشاركين (يتم إعداده من قبلك).
 2. نموذج موافقة المشاركين (يتم إعداده من قبلك).
 3. اتفاقية سرية الشركة (يتم إعادها من قبلك، ولكنها ليست مطلوبة دائمًا).
- يرجى مراجعة إرشادات تقديم طلب الموافقة الأخلاقية للحصول على تفاصيل إضافية.

القسم – A معلومات عنك ومشروعك البحثي

يستخدم هذا القسم لتحديد هويتك وتقديم لمحة موجزة عن مشروعك البحثي.

الإسم: هشام بن علي السبابي	البريد الإلكتروني للتواصل: 250005@muscatuniversity.edu.om
التاريخ: 2026/1/13	
اسم المشرف (في حال كنت طالب دراسات عليا): د. منى المخيني	
عنوان المشروع البحثي: أثر القيادة التحويلية في تحسين العمليات التشغيلية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان	
توصيف طرق جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على استبانة محكمة صُممت استناداً إلى إطار نظري مستمد من أدبيات القيادة التحويلية والإدارة التشغيلية، بهدف استقصاء طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وقد خضعت الأداة لمراجعة خبراء مختصين ولتجربة أولية للتحقق من صدقها وثباتها وملاءمة تطبيقها. جرى تطبيق الاستبانة ميدانياً باستخدام قنوات إلكترونية وورقية لضمان شمولية المشاركة، مع الالتزام بالضوابط الأخلاقية والسرية البحثية. واستمرت عملية جمع البيانات نحو ستة أسابيع، وأسفرت عن استرجاع (138) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد غير المكتمل منها، حيث جرى التعامل مع البيانات وفق معايير النزاهة العلمية بما يضمن جاهزيتها للتحليل واستخلاص النتائج.	

القسم – B تحديد القضايا الأخلاقية والمخاطر

تتضمن معظم المشاريع البحثية عدداً من المخاطر المحتملة (سواء للمشاركين أو لك كباحث). كلما تم تحديد

عوامل الخطر مبكراً، أصبح من الأسهل اتخاذ التدابير اللازمة للحد منها.

يرجى الإجابة على الأسئلة أدناه لتحديد المخاطر المحتملة في مشروعك. إذا لم تكن متأكداً من إجابتك على

أي من هذه الأسئلة، يرجى الرجوع إلى الإرشادات.

يرجى تحديد إجابتك باختيار إما "نعم" أو "لا".

نعم/لا	1. هل من الممكن أن يكون المشاركون قد طلب منهم التعاون بدلاً من التطوع بحرية؟ في بعض الأحيان، قد يكون من الصعب ضمان عدم شعور المشاركين بالإلزام بطريقة ما. في هذه الحالة، ستحتاج إلى موافقة من الجهة الوصية. (Gatekeeper)
نعم/لا	2. هل من الممكن أن يكون بعض المشاركين دون سن الثامنة عشرة؟ عادةً، لا يمكن للفَصْر تقديم موافقتهم القانونية على المشاركة في البحث.
نعم/لا	3. هل من الممكن أن يُطلب من المشاركين مناقشة قضايا حساسة (مثل مواضيع شخصية أو ذات طابع جنائي)؟ قد تعرّض مثل هذه المناقشات الباحث أو المشاركين لمخاطر معينة.
نعم/لا	4. هل من الممكن أن يسبب بحثك ضرراً سريرياً أو نفسياً للمشاركين أو لك كباحث؟ يشمل ذلك مناقشة مواضيع حساسة أو تعريض المشاركين لضغوط نفسية أو جسدية طويلة الأمد.
نعم/لا	5. هل جميع أو بعض المشاركين غير قادرين على تقديم موافقتهم بأنفسهم؟ يشمل ذلك المؤسسات التي تتطلب موافقة الجهة الوصية (مثل المدارس والسجون)، أو المشاركين المعرضين للخطر (مثل الأطفال، والأشخاص ذوي الإعاقات الذهنية، أو طلابك في حال كنت مدرّسهم).
نعم/لا	6. هل ستقوم بتسجيل هوية أي من المشاركين (مثل أسمائهم أو أرقامهم الوظيفية)؟ قد يكون من الصعب في بعض الحالات ضمان إخفاء الهوية. إذا كان الأمر كذلك، فستحتاج إلى موافقة صريحة من المشاركين.
نعم/لا	7. هل من الممكن أن يتم تعقب هوية المشاركين (مثل أسمائهم أو أرقامهم الوظيفية)؟ في بعض الأحيان، يمكن كشف هوية المشاركين من خلال دمج المعلومات من أكثر من مصدر. إذا كان الأمر كذلك، فستحتاج إلى موافقة صريحة.
نعم/لا	8. هل ستقوم بتخزين بيانات المشاركين القابلة للتتبع على جهاز كمبيوتر محمول أو في ملف خلال أو بعد انتهاء مشروعك؟ هناك خطر في حالة فقدان أو سرقة الكمبيوتر المحمول أو الملف.
نعم/لا	9. هل من الممكن أن تطلب منك الشركة التي تجري عليها البحث الحفاظ على سرية البحث؟ بعض الشركات تسمح بإجراء البحث بشرط عدم نشر النتائج. إذا كان الأمر كذلك، فستحتاج إلى إكمال نموذج سرية الشركة.
نعم/لا	10. هل من الممكن أن يتم نسخ مواد خاضعة لحقوق الطبع والنشر؟ قد يكون من الضروري الحصول على إذن لاستخدام هذه المواد.
نعم/لا	11. هل ستشمل الدراسة توظيف مرضى أو موظفين من خلال وزارة الصحة؟ إذا أُجبت بـ"نعم"، فسيتعين عليك تقديم طلب إلى لجنة أخلاقيات البحث في الجهة الصحية المختصة، وذلك بعد الحصول على موافقة لجنة أخلاقيات البحث في جامعة مسقط.

• إذا أجبت بـ "لا" على جميع الأسئلة، يمكنك تحميل النموذج المكتمل وإرساله إلى مشرفك عبر منصة Moodle يرجى الرجوع إلى إرشادات التقديم).

• إذا أجبت بـ "نعم" على أي من الأسئلة من 1 إلى 5، فستحتاج إلى تقديم وصف أكثر تفصيلاً لكيفية معالجتك للقضايا الأخلاقية المرتبطة ببحثك. يجب عليك استخدام نموذج أخلاقيات البحث الموسع الخاص بالجامعة، ثم تقديمه عبر Moodle.

• إذا أجبت بـ "نعم" على أي من الأسئلة من 6 إلى 10، يرجى توضيح في المربع أدناه كيفية تخفيف هذه المخاطر. بعد إكمال ذلك، يمكنك تحميل النموذج المكتمل وإرساله إلى مشرفك عبر Moodle يرجى الرجوع إلى إرشادات التقديم على Moodle.

• إذا أجبت بـ "نعم" على السؤال 11، فستعين عليك تقديم طلب إلى لجنة أخلاقيات البحث في الجهة الصحية المختصة، وذلك بعد حصولك على موافقة لجنة أخلاقيات البحث في الكلية.

صف المخاطر (6-10) التي أجبت بـ "نعم" عليها وخطط التخفيف الخاصة بك:

القسم – C الإقرار

يرجى ملاحظة أن من مسؤوليتك الالتزام بمدونة أخلاقيات البحث الخاصة بالجامعة وأي إرشادات أكاديمية أو مهنية ذات صلة أثناء إجراء دراستك.
يشمل ذلك:

- تقديم نماذج معلومات المشاركين ونماذج الموافقة المستنيرة المناسبة.
- ضمان سرية البيانات أثناء تخزينها واستخدامها.
- إخطارنا بأي تغييرات جوهرية تطرأ على بروتوكول البحث أثناء سير المشروع.

في حالة وجود تغييرات كبيرة، قد يُطلب منك تقديم طلب جديد للحصول على الموافقة الأخلاقية.

لا <input checked="" type="radio"/> نعم	لقد قرأت وفهمت مدونة أخلاقيات البحث بجامعة مسقط (الرابط غير موجود)
لا <input checked="" type="radio"/> نعم	لقد قمت بكتابة وإرفاق نموذج معلومات المشاركين (مطلوب فقط إذا كان البحث يتضمن جمع بيانات مباشرة من الأشخاص).
لا <input checked="" type="radio"/> نعم	لقد قمت بكتابة وإرفاق نموذج موافقة المشاركين (مطلوب فقط إذا كان البحث يتطلب موافقة صريحة من المشاركين).
لا <input checked="" type="radio"/> نعم	لقد قمت بكتابة وإرفاق نموذج اتفاقية سرية الشركة (مطلوب فقط إذا كان البحث يتناول شركة لديها مخاوف بشأن نشر المعلومات).
لطلبية الدراسات العليا فقط:	
لا <input checked="" type="radio"/> نعم	أؤكد أنني المشرف المذكور في القسم A وأنتي ناقشت وأدعم بالكامل الطلب المقدم من طالب الدراسات العليا المذكور في القسم A ، وأؤكد أن جميع المعلومات المدخلة صحيحة. (يتم الإجابة على هذا القسم من قبل المشرف في حالة كان المتقدم طالب دراسات عليا.)