



كلية إدارة الأعمال

أثر القيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في  
القطاع العام: دراسة حالة الامانة العامة لمجلس الوزراء في  
سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

اسماعيل سليم بن سليمان المسلمي

إشراف الدكتور

الياس شهدا

2025 م / 1446 هـ



كلية إدارة الأعمال

أثر القيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في  
القطاع العام: دراسة حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء في  
سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

اسماعيل سليم بن سليمان المسلمي

إشراف الدكتور

الياس شهدا

2025 م / 1446 هـ

## الإجازة

" أثر القيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في القطاع العام: دراسة حالة الامانة

العامّة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان "

أعداد الطالب/ اسماعيل سليم بن سليمان المسلمي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (31/ مايو/ 2025م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ الياس شهدا

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. إلياس شهدا (مشرف)	.....
2 د. نادر محمد (مناقش خارجي)	.....
3 د. محمد بشير (مناقش داخلي)	.....
4 د. خالد ماضي (مُحكِّمًا)	.....

## إقرار الباحث

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

الباحث: اسماعيل سليم بن سليمان المسلمي

التوقيع:

## الاهداء

إلى من كانوا دومًا سندي وملهمي في هذه الرحلة العلمية، إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء والتضحية، الذين لم يبخلوا يومًا بدعمهم وتشجيعهم، فلهم مني كل الامتنان والمحبة.

إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا في كل خطوة، أقدر دعمكم الذي منحني القوة للاستمرار.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أثروا فكري، وفتحوا لي آفاق العلم والمعرفة، لكم خالص الشكر والاحترام.

وإلى كل من شاركني هذه المسيرة، أصدقائي وزملائي، الذين كانوا نورًا في دربي، أهدىكم هذا العمل، عربون تقدير وامتنان.

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم. نحمد الله تعالى حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي مَنَّ علينا بنعمة العلم، وأنار بصيرتنا بنوره، فانتشلنا من ظلمات الجهل إلى نور المعرفة.

وبكل فخر وامتنان، أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور المشرف، الأستاذ إلياس شهدا، على ما قدمه من توجيهات سديدة، وعلى سعة صدره التي كان لها الأثر الكبير في وضعنا على الطريق الصحيح لإتمام هذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن خالص امتناني لجميع العاملين في كلية إدارة الأعمال، ولكل من مدَّ لنا يد العون والمساندة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

كما أخص بالشكر كافة أساتذة جامعة الشرقية في محافظة مسقط بسلطنة عمان، على جهودهم المباركة وعطائهم العلمي الذي ترك أثراً طيباً في مسيرتنا الأكاديمية.

ولا يفوتني أن أشكر عائلتي وأصدقائي على دعمهم الدائم، وصبرهم وتشجيعهم المستمر، فكانوا سندي في كل خطوة. كما أخص بالشكر كل من ساهم بملاحظاته القيّمة، أو قدم العون بأي شكل من الأشكال لإتمام هذه الدراسة. أسأل الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير والنجاح.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، ومعرفة مستوى الكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء، والكشف عن وجود أثر القيادة التحويلية على الكفاءة في الامانة العامة لمجلس الوزراء، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين داخل المؤسسات الحكومية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، واشتملت عينة الدراسة على (117) عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء جاء بدرجة (عالية)، وأن مستوى الكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء جاء بدرجة (عالية)، وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الكفاءة في الامانة العامة لمجلس الوزراء.

وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: ضرورة أن تكون رؤية المؤسسة محددة ومعلنة لكافة العاملين، وضرورة تحديد مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تنظم سير العمل في المؤسسات.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، الكفاءة العملية، الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

## **Abstract**

The study aimed to identify the level of transformational leadership in the General Secretariat of the Council of Ministers, and to know the level of practical efficiency in the General Secretariat of the Council of Ministers, and to reveal the impact of transformational leadership on efficiency in the General Secretariat of the Council of Ministers. The study population of all employees within the government institutions affiliated with the General Secretariat of the Council of Ministers in the Sultanate of Oman. The study sample included (117) workers. The study used the descriptive approach as a study method, and the study used the questionnaire as a study tool. The study reached many results, the most important of which are: The level of transformational leadership in the General Secretariat of the Council of Ministers was (high), and the level of practical efficiency in the General Secretariat of the Council of Ministers was (high), and there is a positive impact of transformational leadership on efficiency in the General Secretariat of the Council of Ministers.

The study recommended many recommendations, the most important of which are: the necessity for the institution's vision to be specific and announced to all employees, and the necessity of defining a set of ethical standards that regulate the workflow in institutions.

**Keywords:** Transformational leadership, practical efficiency, General Secretariat of the Council of Ministers.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوعات	م
أ	صفحة العنوان	1
ب	قرار لجنة المناقشة	2
ج	إقرار الباحث	3
د	الاهداء	4
هـ	الشكر والتقدير	5
و	المستخلص	6
ز	Abstract	7
ح	فهرس المحتويات	8
ك	فهرس الجداول	9
م	فهرس الأشكال	10
الفصل الاول: الإطار العام للدراسة		
2	1.1 المقدمة	11
4	1.2 مشكلة الدراسة	12
6	1.3 أسئلة الدراسة	13
6	1.4 أهداف الدراسة	14
6	1.5 نموذج الدراسة	15
8	1.6 فروض الدراسة	16
8	1.7 حدود الدراسة	17
9	1.8 مصطلحات الدراسة	18
13	1.9 أهمية الدراسة	19
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
15	1.2 المحور الأول: القيادة التحويلية	20
16	1.1.2 مقدمة	21
17	2.1.2 مفهوم القيادة التحويلية	22
18	3.1.2 نشأة وتطور القيادة التحويلية في المؤسسات	23
21	4.1.2 أهمية القيادة التحويلية	24
24	5.1.2 أنواع القيادة التحويلية	25
28	6.1.2 أبعاد القيادة التحويلية	26
31	7.1.2 سمات القائد التحويلي	27
34	2.2 المحور الثاني: الكفاءة المهنية	28
35	1.2.2 مقدمة	29

رقم الصفحة	الموضوعات	م
37	2.2.2 مفهوم الكفاءة المهنية	30
38	3.2.2 أهمية الكفاءة المهنية	31
40	4.2.2 خصائص الكفاءة المهنية	32
42	5.2.2 أنواع الكفاءة المهنية	33
44	6.2.2 طرق تحسين الكفاءة المهنية	34
47	7.2.2 تحديات الكفاءة المهنية في المؤسسات الحكومية	35
49	3.2 الدراسات السابقة	36
49	1.3.2 المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية	37
53	2.3.2 المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الكفاءة العملية في المؤسسات الحكومية	38
57	3.3.2 المحور الثالث: الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تحسين الكفاءة العملية في المؤسسات الحكومية	39
62	4.3.2 التعليق على الدراسات السابقة	40
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)</b>		
66	1.3 تمهيد	41
66	2.3 منهج الدراسة	42
66	3.3 مجتمع الدراسة	43
66	1.3.3 نبذة عن مجتمع الدراسة	44
67	4.3 عينة الدراسة	45
67	1.4.3 مصادر الحصول على المعلومات	46
67	2.4.3 تطوير أداة الدراسة	47
68	5.3 خصائص عينة الدراسة	48
71	6.3 أداة الدراسة	49
72	1.6.3 العينة الاستطلاعية	50
77	7.3 المعالجة الإحصائية	51
78	8.3 متغيرات الدراسة	52
<b>الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة</b>		
82	1.4 تمهيد	53
82	2.4 الإحصاء الوصفي للبيانات	54
94	3.4 اختبار فرضيات الدراسة	55
<b>الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات</b>		
99	1.5 تمهيد:	56
99	2.5 مناقشة أسئلة الدراسة	57
113	3.5 إبراز النتائج	58

رقم الصفحة	الموضوعات	م
116	4.5 التوصيات	59
116	5.5 الدراسات المقترحة	60
قائمة المراجع		
118	أولاً: المراجع العربية	61
125	ثانياً: المراجع الأجنبية	62

## فهرس الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-3)	توزيع أفراد العينة حسب النوع	68
(1-3)	توزيع أفراد العينة حسب السن	69
(1-3)	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	70
(1-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: القيادة التحويلية.	73
(1-3)	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول: القيادة التحويلية	74
(1-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الكفاءة العملية.	75
(1-3)	معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني: الكفاءة العملية	76
(1-3)	معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية	76
(1-3)	معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني: الكفاءة العملية	77
(1-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: القيادة التحويلية	82
(1-4)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التأثير المثالي	83
(1-4)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الحفز الإلهامي	84
(1-4)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: المحاكاة الفكرية	85
(1-4)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: الاعتبارات الفردية	86
(1-4)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: تمكين المرؤوسين	87
(1-4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الثاني: الكفاءة العلمية	88
(1-4)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: كفاءة معرفية	89
(1-4)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: كفاءة سلوكية	90

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-4)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: كفاءة أدبية	91
(1-4)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج	92
(1-4)	نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في القيادة التحويلية على الكفاءة العملية	93
(1-4)	نتائج "تحليل الانحدار" لتأثير المثالي والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء	94
(1-4)	نتائج "تحليل الانحدار" لأثر الحفز الإلهامي والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء	95
(1-4)	نتائج "تحليل الانحدار" لأثر المحاكاة الفكرية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء	95
(1-4)	نتائج "تحليل الانحدار" لأثر الاعتبارات الفردية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء	96
(1-4)	نتائج "تحليل الانحدار" لأثر تمكين العاملين والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء	96

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الترقيم
7	متغيرات الدراسة	(1-1)
69	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع	(1-3)
70	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن	(2-3)
71	يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	(3-3)

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 نموذج الدراسة

1.6 فروض الدراسة

1.7 حدود الدراسة

1.8 مصطلحات الدراسة

1.9 أهمية الدراسة

## الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

نتيجة للتطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بفلسفة القيادة وأهدافها، وبمراحل النمو ومبادئها، ظهرت أنواع عديدة من القيادة أهمها القيادة التحويلية، فقد أشار عابدين (2023) إلى أن القيادة التحويلية يتم من خلالها تنمية قدرات الأفراد العاملين وتمكينهم وتشجيعهم لفتح آفاق جيدة وتهيئة الظروف الملائمة.

ويتمتع القائد التحويلي بمستوى عالٍ من الكاريزما التي تؤثر في العاملين وتجعلهم أكثر التزاماً بإنجاز المهام المطلوبة منهم، وكذلك تحفيزهم على استخدام مهاراتهم وقدراتهم في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن القيادة التحويلية لها دور في تدريب وتنمية الموارد البشرية والقيام بالاستراتيجيات الإدارية بشكل جيد، وعلى هذا الأساس يجب على المنظمات الحديثة استبدال أساليب القيادة التقليدية بأساليب حديثة كاريزمية وملهمة من خلال تعيين القيادات التحويلية القادرة على تعزيز التميز والنجاح في المؤسسات (Al Jubouri, 2023).

وتشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد رئيسية وهي؛ الجاذبية القيادية والإلهام والتحفيز الفكري، والدافعية الملهمة، والاهتمام (الاعتبار) الفردي (فوزي، 2022). ويلعب القادة التحويلين دوراً أساسياً في إدراك الحاجة للتغيير، وصياغة الرؤية والرسالة، واختيار نموذج التغيير ومسارته، وتكوين الاستراتيجية الجديدة، وتعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة (جرار، 2022).

فالكفاءة العملية هي مجموعة من السلوكيات الاجتماعي والوجدانية والمهنية والقدرات والمهارات النفسية والحسية والحركية والمعرفية التي تسمح بممارسة دور أو وظيفة أو نشاط بشكل كفي وفعال (إسماعيلي، 2022)، وتكمن كفاءة العاملين العملية في الترقيات والنقل تتم بطريقة علمية وعادلة من قبل الإدارة، والأجور والرواتب مرضية وعادلة تحفز العاملين من خلال شعورهم أن رفع كفاءة

الأداء هو نجاح لهم، والاعتماد على التقديرات الشخصية لقياس مستوى كفاءة الأداء من قبل المشرفين والمديرين، وبرامج ترقية وتطوير أداء العاملين بالمؤسسة تواكب التقنيات الحديثة وتهتم بالتكنولوجيا كعامل مساعد في رفع كفاءة الأداء (سعدالله وآخرون، 2020).

وتتكون الكفاءة المهنية الكفاءة الشخصية والتي تتمثل في مجموعة من الصفات والإمكانات التي تتوافر لدى الفرد مثل (الإلتزان النفسي والإنفعالي، وتقبل النقد والأفكار، والقدوة الحسنة، وتحمل المسؤولية، ومزاولة البحث العلمي، والمظهر الخارجي المقبول)؛ والكفاءة المعرفية والتي تتمثل في امتلاك الفرد قاعدة علمية ذات عمق معرفي من المعلومات الأساسية (العلمية والعملية) الضرورية له في مجال تخصصه والبيئة المحيطة به؛ والكفاءة الوجدانية والتي تتمثل في مدى استعداد وميول واتجاهات المعلم نحو مهنته والتنظيم الدقيق لإنفعالاته وتوقع ردود الآخرين في حفر الدافعية الذاتية لتحقيق المطالب المهنية؛ الكفاءة المهارية والتي تتضمن قدرة الفرد على ترجمة وتوظيف الجانب المعرفي والوجداني في أداء عمله المهني من خلال تحقيق الأهداف بأفضل صورة (بهنساوي وآخرون، 2021).

وتلعب الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عُمان دورًا محوريًا في تعزيز الكفاءة المهنية داخل مؤسسات الدولة، من خلال تطوير السياسات العامة، ودعم آليات الحوكمة، وإرساء مبادئ الشفافية، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وهو ما أكد عليه الموقع الرسمي للبوابة الإعلامية (2025) بأن الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عُمان يتولى رفع التوصيات إلى جلالة السلطان في الشؤون ذات الطابع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والتنفيذي والإداري التي تهم الحكومة، بما في ذلك اقتراح مشروعات القوانين والمراسيم، والعمل على رعاية مصالح المواطنين، وضمان توفير الخدمات الأساسية لهم، والارتقاء بمستواهم الاقتصادي والصحي والثقافي، كما يشرف على أداء الجهاز الإداري للدولة، ويعمل على التنسيق بين وحداته، ويضطلع بالإشراف

العام على تنفيذ القوانين والمراسيم واللوائح والقرارات والمعاهدات والاتفاقيات وأحكام المحاكم بما يضمن الالتزام بها، ويُناط به كذلك أي اختصاصات أخرى يُكلف بها من قبل جلالته السلطان أو بموجب أحكام القانون، وتعاونه في أداء مهامه أمانة عامة تتبع مجلس الوزراء.

ولتحسين الكفاءة المهنية في المؤسسات الحكومية يجب أن تقوم القيادة بالعديد من التغييرات منها؛ القدرة على التوظيف الفعال للكفاءات المهنية والمهارات الشخصية في الإدارة العامة، وتدريب الكفاءات المهنية بشكل مستمر على تطوير المهارات المطلوبة للأداء الفعال للأعمال المطلوبة في المؤسسات مثل التواصل الفعال وتخطيط وتنظيم العمل والعمل الجماعي، كما يجب أن تقوم القيادات بإجراء تقييم مستمر للموظفين من خلال مقارنة النتائج وجودة العمل وتعقيده مع المواصفات القياسية للوظيفة المعنية (Krpálek et al., 2021).

وأكد معهد تطوير الكفاءات بسلطنة عمان بأن المعهد يهدف إلى توفير القيادة التنفيذية الرائدة وخدمات التطوير التنفيذي لموظفي ديوان البلاط السلطاني بالشراكة مع المؤسسات والمعاهد الأكاديمية والمهنية المتخصصة، وتتطلب القيادة الفعالة في القرن الحادي والعشرين تعريفاً جديداً للأداء العالي في العمل والبيئات الحالية والمستقبلية (الموقع الرسمي لمعهد تطوير الكفاءات، 2023).

## 1.2 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحكومية داخل سلطنة عمان العديد من الصعوبات والتي تعوق عملها، ومن هذه الصعوبات ما يتعلق بالقيادة والكفاءة العملية للعاملين، فقد أشارت اللواتية (2018) إلى أن الوزارات داخل سلطنة عمان تعاني من مشكلات قيادية وذلك بسبب وجود أشخاص في الإدارة العليا لا يمتلكون المهارات المناسبة لشغل الوظيفة القيادية، وغياب التوجه الواضح، والمركزية في العمل (القرارات والمشاريع)، وضعف الجرعة التحفيزية والتشجيعية للعاملين مادياً ومعنوياً، وضعف

الدعم المادي والمعنوي، وازدواجية الرؤى (الوزارة والمديرية) وضعف التنسيق بينهما (العشوائية وعدم الشفافية وعدم الوضوح)، وعدم معرفة العاملين بالخطط للمديرية، وغياب بيئة العمل الباعثة على الثقة والبادرة والتجديد، وعدم وجود نظام للعدالة والمحاسبية، وعدم وجود معايير لاختيار القائد.

كما ظهرت العديد من المشكلات من خلال إجراء مقابلات مع مجموعة من المسؤولين في الجهات الحكومية العمانية ذو الاختصاص في إعداد القيادات الإدارية، ورصد المقابلات وجود إحصائيات رصدت وجود فجوة في التعاقب الوظيفي، وارتفاع نسبة تاركي الخدمة، ولا توجد رؤية واضحة في إعداد القيادات الإدارية بما هو متعارف في النظام الإداري، كما أكد المختصون بوجود برامج لإعداد القادة الإداريين، لتقليص وجود نقص في الوظائف القيادية ببرامج مثل (مسرعات الأداء الحكومي، وبرنامج التطوير بين القطاع الحكومي والخاص تحت مسمى البرنامج الوطني للرؤساء التنفيذيين) (البلوشي وآخرون، 2019).

وتسهم القيادة التحويلية في حل المشكلات، فالقيادة التحويلية هي نمط قيادي يمثل قوة دافعة تدفع المنشأة نحو التغيير، والتحسين المستمر وتعد ركيزة أساسية في بناء فرق العمل المتقدمة والملهمة، حيث يتميز القائد بقدرته على رؤية المستقبل بوضوح وتحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف (خوجة وآخرون، 2024).

وتقتضي مثل هذه التحديات تطوير أداء المنظمات برؤى منظومية تأخذ في الاعتبار تطوير كافة العناصر المؤثرة في المنظمات الحكومية بسلطنة عمان، وتطوير كفاءة أداء العاملين فيها بأسلوب منهجي بعيد عن العشوائية والارتجالية، لذا لابد من مدخل منظومي مناسب يأخذ بالاعتبار كافة مدخلات المنظمة، كما يمكن مواجهة هذه التحديات بالحفاظ على تقديم المستوى الجيد للبرامج التي تطورها النظم ضمن إطار محدد، كما تتطلب تطوير الموارد والمصادر البشرية وتدريب القادة

الإداريين على الممارسات الإبداعية، والتنسيق الجيد بين عمليات التخطيط والمخرجات (لشكو، 2015).

### 1.3 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما أثر القيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في القطاع العام في الامانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان؟ ومنه تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى ودور القيادة التحويلية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟
2. ما هو مستوى الكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء؟
3. إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على الكفاءة في الامانة العامة لمجلس الوزراء؟

### 1.4 أهداف الدراسة

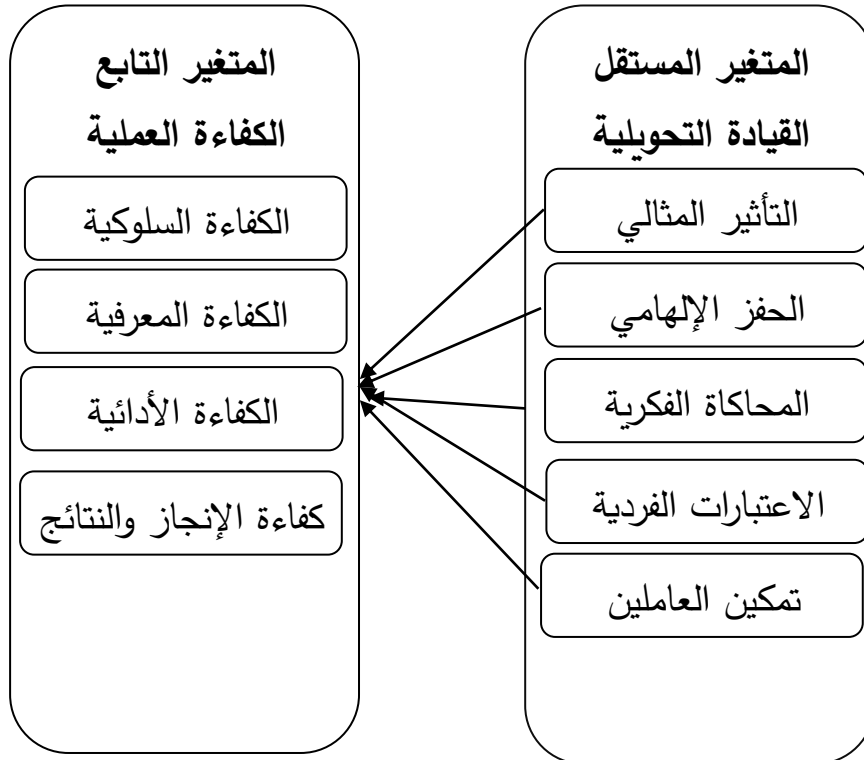
تتمثل أهداف الدراسة في التساؤل الهدف التالي: التعرف على أثر القيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في القطاع العام في الامانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان، ومنه تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى القيادة التحويلية والدور الذي تلعبه في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
2. قياس مستوى الكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء.
3. تحليل أثر القيادة التحويلية على تحسين الكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء.

### 1.5 نموذج الدراسة:

تُعد القيادة التحويلية من أهم أنماط القيادة الحديثة التي تركز على تطوير الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية، وتقوم هذه القيادة على خمسة أبعاد رئيسية تتمثل في: التأثير المثالي حيث يُعد القائد نموذجًا يُحتذى به من خلال سلوكه الأخلاقي، والحفز الإلهامي

الذي يعكس قدرة القائد على إلهام العاملين، والمحاكاة الفكرية التي تشجع القائد للموظفين على التفكير النقدي، وتمكين العاملين الذي يتمثل في منحهم الثقة في اتخاذ القرار، والاعتبارات الفردية حيث يُظهر القائد اهتمامًا باحتياجات كل فرد في الفري، وهو ما أشارت له دراسة فوزي (2022). أما أبعاد الكفاءة العملية فتشمل: الكفاءة العملية وهي أحد المرتكزات الأساسية لنجاح الأداء في البيئات المهنية، والكفاءة السلوكية وهي قدرة الفرد على التفاعل الإيجابي مع الآخرين، والكفاءة المعرفية التي تتعلق بامتلاك الفرد للمعرفة النظرية والخبرة العلمية اللازمة لأداء المهام، والكفاءة الأدائية وهي قدرة الفرد على تحويل المعرفة النظرية إلى ممارسات عملية ملموسة، وكفاءة الإنجاز والنتائج وهي قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المناسب، وهو ما أكدت عليه دراسة بهنساوي وآخرون (2021).



شكل رقم (1-1) متغيرات الدراسة

## 1.6 فروض الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية التالية: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة التحويلية والكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء؛ ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1. وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التأثير المثالي والكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء.
2. وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحفز الإلهامي والكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء.
3. وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المحاكاة الفكرية والكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء.
4. وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاعتبارات الفردية والكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء.
5. وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين والكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء.

## 1.7 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** التعرف على أثر القيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في القطاع العام في الامانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان.
- **الحدود البشرية:** تم التطبيق على العاملين داخل الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- **الحدود المكانية:** تم التطبيق داخل الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- **الحدود الزمنية:** تم التطبيق -بإذن الله تعالى- في العام الدراسي 2023/2024م.

## 1.8 مصطلحات الدراسة

### القيادة التحويلية:

عرف الجنابي (2019، ص. 74) القيادة التحويلية بأنها "عملية يقوم بها القادة والعاملون برفع بعضهم بعضًا إلى مستويات عليا من الأخلاق والدافعية".

وتُعرف القيادة التحويلية إجرائيًا بأنها: "أسلوب قيادة تحفيزي يقوم فيه القائد داخل المؤسسات الحكومية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان بتقديم رؤية تنظيمية واضحة ويلهم الموظفين للعمل على تحقيق هذه الرؤية، والقيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يتمتع فيه القادة بمزيد من الثقة والاحترام من المرؤوسين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### التأثير المثالي:

عرّف "إندانا وآخرون" (Indana et al., 2023, P. 173) التأثير المثالي على أنه "السلوك الذي يظهر لدى القائد، ويولد معايير عالية لدى الأفراد، ويوفر لهم الرؤية والوعي بالرؤية، مما يعزز الثقة، ويولد الاحترام والفخر، ويؤكد على الالتزام والأداء بما يتجاوز التوقعات، ويفرض السلوك الأخلاقي".

ويُعرف التأثير المثالي إجرائيًا بأنه: "قدرة القائد على أن يكون نموذجًا يُحتذى به، حيث يُظهر النزاهة، والالتزام بالقيم، ويتصرف بطريقة تُلهم الاحترام والثقة من قبل الأتباع، ويُعد هذا البعد مصدرًا للقوة الأخلاقية والإلهام في القيادة".

### الحفز الإلهامي:

عرف "الجبوري" (Al Jubouri, 2023, P. 5) الحافز الإلهامي على أنه "قدرة القائد على خلق رؤية مستقبلية للمرؤوسين تحفزهم على أداء المهام وإنجازها بطريقة إبداعية، مما يعزز من مستوى الثقة لديهم، والإلهام هنا هو القدرة على استكشاف النشاط والوعي والدافعية، وهو عملية

تأملية لأن القائد يستخدم الأساليب التي تساعده على تركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المعقدة بطريقة مبسطة لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرجوة، حيث أن تصرفاته تؤثر على المرؤوسين وتدفعهم نحو تحقيق المزيد من الأهداف".

ويُعرف الحفز الإلهامي إجرائيًا بأنه: "قدرة القائد على تحفيز الآخرين من خلال وضع رؤية جذابة ومُلهمة للمستقبل، واستخدام الرسائل والتواصل الإيجابي الذي يبعث الأمل ويشجع على التفاؤل والطموح الجماعي".

### المحاكاة الفكرية:

عرف "إندانا وآخرون" (Indana et al., 2023, P. 174) الإثارة الفكرية على أنها "عملية يقوم بها القادة بهدف زيادة الفهم وتحفيز طرق جديدة للنظر إلى المشاكل والتفكير والتخيل، وكذلك ترسيخ القيم".

وتُعرف المحاكاة الفكرية إجرائيًا بأنها: "تشجيع القائد للمرؤوسين على التفكير الإبداعي، والتشكيك في الفرضيات التقليدية، واستكشاف حلول جديدة، مما يعزز من قدرتهم على حل المشكلات والابتكار".

### تمكين العاملين:

عرّف "هيو" (HIEU, 2020, P. 23) تمكين العاملين على أنه "استراتيجية تحفيزية تعزز شعور الموظفين بالرضا تجاه عملهم ومؤسستهم، مما يجعلهم يشعرون بالسعادة من خلال التدريب الذي تلقوه، وبرامج التطوير الذاتي، ومشاركتهم في الأنشطة المختلفة، ومراعاة أفكارهم وآرائهم".

ويُعرف تمكين العاملين إجرائيًا بأنه: "تفويض الصلاحيات وتشجيع الموظفين على اتخاذ قرارات مستقلة، وبناء ثقتهم بأنفسهم، مما يساهم في رفع مستوى مشاركتهم وتحملهم للمسؤولية".

## الاعتبارات الفردية:

عرف "نيفادكار وكوهيل" (Niphadkar & Kuhil, 2017, P. 550) الاعتبارات الفردية على أنها "قدرة القادة على توجيه ومكافئة أتباعهم على الإبداع والابتكار، حيث يتم التعامل مع الأتباع بشكل مختلف وفقاً لمواهبهم ومعرفتهم، كما يتم تمكينهم من اتخاذ القرارات ويتم تزويدهم دائماً بالدعم اللازم لتنفيذ تلك القرارات، حيث يدرك القائد الاختلافات الفردية بين كافة الأفراد، من حيث احتياجات وتوقعات كل فرد، وتوفير الدعم المناسب لكل فرد".

وتُعرف الاعتبارات الفردية إجرائياً بأنها: "إظهار القائد لاهتمام خاص بكل فرد من الفريق، من خلال الاستماع لمشكلاتهم، وفهم احتياجاتهم وتقديم الدعم والتوجيه الشخصي لتطوير قدراتهم ومهاراتهم".

## الكفاءة العملية:

عرف الموسوي (2019، ص. 93) الكفاءة العملية بأنها "عمل يشغله العامل بعد أن يتلقى دراسة نظرية كافية، وتدريباً عملياً في مراكز أو مدارس أو الجامعات، فالمهنة تتطلب مجموعة من المهارات والمعارف النظرية والقواعد التي تنظم العمل بها".

وتُعرف الكفاءة العملية إجرائياً بأنها: مجموعة واسعة من المعرفة المهنية ومهارات الاتصال وإدارة العمال، والقدرة على إدراك وتفسير المعلومات وحل المشكلات التي يمتلكها القادة داخل المؤسسات الحكومية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، والتي تمكنهم من أداء الوظائف بكفاءة وإتقان، ويمكن اعتبارها قابلة للقياس أو الملاحظة كما يمكن أن لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة.

## الكفاءة السلوكية:

عرّف "كورتيلازو وآخرون" (Cortellazzo et al., 2022, P. 472) الكفاءة السلوكية على أنها "مجموعة الخصائص الأساسية للشخص التي تشير إلى القدرة على إدراك وفهم مشاعره ومشاعر الآخرين، بالإضافة إلى قدرته على تحليل المعلومات والمواقف".

وتُعرف الكفاءة السلوكية إجرائيًا بأنها: "مجموعة السلوكيات والاتجاهات التي يُظهرها الفرد في بيئة العمل، مثل: الانضباط، التعاون، الالتزام، مهارات التواصل، والقدرة على العمل الجماعي، وهي تُظهر كيفية تفاعل الموظف مع الآخرين وطريقة أدائه لسلوكيات العمل اليومية".

## الكفاءة المعرفية:

عرّف "الموقع الرسمي للاتحاد الأوروبي" (CEDEFOP, 2025) الكفاءة المعرفية على أنها "القدرة على استخدام الخبرة لكسب المعرفة الجديدة ودمجها مع المعارف السابقة، مما يساعد على تنفيذ المهام، وحل المشكلات واتخاذ القرارات".

وتُعرف الكفاءة المعرفية إجرائيًا بأنها: "المعارف والقدرات الذهنية التي يمتلكها الفرد، وتشمل القدرة على الفهم، التحليل، التفكير النقدي، اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وتُعد الأساس النظري الذي يُبنى عليه الأداء العملي".

## كفاءة الإنجاز والنتائج:

عرّف "قاموس أكسفورد" (Oxford Learner's Dictionaries, 2025) كفاءة الإنجاز والنتائج على أنها "قدرة الفرد على إتمام شيء ما بنجاح، بالاعتماد على جهده ومهارته".

وتُعرف كفاءة الإنجاز والنتائج إجرائيًا بأنها: "قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وجودة، وقياس مدى تأثير جهوده على النتائج النهائية، مثل: الإنجاز في الوقت المحدد، تحقيق الأهداف التشغيلية، ورفع مستوى الأداء المؤسسي".

## 1.9 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في المحاور التالية:

### الأهمية النظرية:

- تميزت الدراسة في مجتمع الدراسة والمتغيرات التي تم دراستها.
- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها تتناول دور القيادة التحويلية في تحسين الكفاءة العملية داخل الامانة العامة لمجلس الوزراء.
- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها تتناول أهمية تحسين الكفاءة العملية للعاملين داخل الامانة العامة لمجلس الوزراء.
- يؤمل أن تفتح الدراسة الحالية الباب لإثراء المكتبة العربية والعمانية بالعديد من المؤلفات في هذا المجال الهام.

### الأهمية التطبيقية:

- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها كونها تتناول أثر القيادة التحويلية على الكفاءة العملية للموظفين في القطاع العام في الامانة العامة لمجلس الوزراء في سلطنة عمان.
- يؤمل أن تلفت الدراسة الحالية أنظار المسؤولين في الأمانة العامل لمجلس الوزراء بسلطنة عمان نحو الاهتمام بتطبيق استراتيجيات القيادة التحويلية.
- يؤمل أن توجه الدراسة الحالية أنظار الجهات المعنية نحو الاهتمام بأساليب تحسين الكفاءة العملية للعاملين داخل المؤسسات الحكومية التابعة للأمانة العامل لمجلس الوزراء بسلطنة عمان.
- تقدم هذه الدراسة توصيات ومقترحات بحثية تفتح الأفق أمام الباحثين والمهتمين.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المحور الأول: القيادة التحويلية

2.2 المحور الثاني: الكفاءة المهنية

2.3 الدراسات السابقة

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 المحور الأول: القيادة التحويلية

تعد القيادة من المصطلحات التي لطالما تم استخدامها في العديد من مجالات السلوك الإنساني على مر الزمان، وهو ما جعلها تحظى باهتمام بالغ من قبل الباحثين المتخصصين في مختلف العلوم، وخصوصًا مجالات العلوم الإدارية، حيث تشير للقدرة على معاملة الطبيعة البشرية، والتأثير في السلوك الإنساني لتوجيه جماعة من الأفراد نحو أهداف مُحددة (المداح وخضر، 2021).

وعليه يتناول المحور عدد من العناصر التي تتمثل في التالي:

- مقدمة
- مفهوم القيادة التحويلية
- نشأة وتطور القيادة التحويلية في المؤسسات
- أهمية القيادة التحويلية
- أنواع القيادة التحويلية
- أبعاد القيادة التحويلية
- سمات القائد التحويلي

## 1.1.2 مقدمة

هناك العديد من الأساليب القيادية التي يمكن للقادة استخدامها لتحقيق التأثير والتحفيز لدى الآخرين من بين هذه الأساليب يمكن استخدام الحوافز والتحفيز الإيجابي، وكذلك إظهار الرؤية الواضحة وتعزيز التواصل الفعال مع الفريق؛ وهو ما أشار إليه " باكر وآخرون " ( Bakker, et al., 2023) بأن تعتبر القدرة على التأثير وتحفيز الآخرين هي جوهر القيادة الفعالة، لكي يجعل القادة أتباعهم متحمسين ومخلصين لمسار عملهم، يجب أن يستخدموا مجموعة متنوعة من السمات والأساليب القيادية المؤثرة التي تُساعدهم على تحقيق التطور التنظيمي.

وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتعقد أعمالها أصبحت الحاجة ملحة لقيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يُمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز بما يضمن الاستمرارية والتميز، وتعد القيادة التحويلية بمثابة أسلوبًا قياديًا ملائمًا للمرحلة المعاصرة لما تشتمل عليه من عناصر وخصائص ومهام تُمكن القائد من التغيير بنجاح في المنظمة وتحويلها لوضع جديد يُلبى الطموحات ويستجيب للتحديات المعاصرة والمستقبلية (الجهني وآخرون، 2018).

ويُنظر للقيادة التحويلية على أنها عملية مستمرة يسعى القائد من خلالها إلى تغيير النظام بُناء على قيم أخلاقية، مع التركيز على حفز وإلهام المرؤوسين، والحث على التشجيع الإبداعي سعيًا إلى تحسين وتطوير الأداء بما يخدم الصالح العام للجميع، وعلى ذلك فالقيادة التحويلية سلاح الأمن للمنظمة للقيام بأداء يفوق التوقعات من خلال تحفيز وإثارة حماس التابعين وتفجير الطاقات الكامنة لديهم لأداء أعمال مبتكرة، بما يدفع بعجلة التنمية والإنتاج إلى الأمام بما يواكب التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (محمود وآخرون، 2020).

من خلال ما تقدم يتضح أن تسعى القيادة التحويلية إلى تعزيز الثقة والعلاقات الإيجابية بين القادة والمرؤوسين، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومحفزة لذلك فإن القيادة التحويلية تعتبر استراتيجية إدارية قادرة على تحفيز العاملين وتحسين أدائهم بشكل كبير ومستدام، كما تتمحور القيادة التحويلية حول تحقيق الأهداف بفاعلية وفعالية وتشجيع العاملين على تحقيق أقصى إمكاناتهم. لذلك، يجب أن تكون القيادة التحويلية مبنية على القيم والمعايير الأخلاقية والتي تهدف إلى تحقيق الرضا الذاتي والاجتماعي للعاملين.

## 2.1.2 مفهوم القيادة التحويلية

تناولت العديد من الأدبيات السابقة مفهوم القيادة التحويلية؛ فعلى سبيل المثال عرف العمودي (2016) القيادة التحويلية بأنها: "قيادة تغيير تسعى إلى نقل المنظمة إلى وضع أفضل وفق رؤية تطويرية محددة، من خلال التركيز على تغيير أحوال وظروف التنظيم وتطوير عمليات المنظمة كمدخل مناسب لتطوير وتحسين الأداء" (ص.143)

عرف هاوس (2018) القيادة التحويلية بأنها: "العملية التي تُغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على الأخلاق والقيم والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشتمل على تقييم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعاملتهم بإنسانية، فهي عملية تتدرج ضمن القيادة ذات الصبغة الكاريزمية والرؤية المستقبلية" (ص.227)

عرف إبراهيم (2019) القيادة التحويلية بأنها "نمط من القيادة يعمل على تطوير وإثارة دافعية المرؤوسين، ويصنع مشاعر إيجابيه لديهم تجاه كل من عملهم وزملائهم وقائدهم عن طريق إنشاء رؤية ملهمة للمستقبل" (ص.3)

عرف محمود وآخرون (2020) القيادة التحويلية بأنها: "أسلوب قيادي يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له، ثم العمل على إشباع حاجاتهم، واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود" (ص.48)

وعرف كل من "نورتجاجاني وآخرون" (Nurtjahjani, et al., 2020) القيادة التحويلية بأنها: "أسلوب قيادة يُساعد في حث الأتباع على ترك مصالحهم الشخصية جانبًا بهدف تحقيق المصلحة العامة، كما أنها قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين لرفع مستواهم والوعي بأهمية العمل وتحديد أولوياته بهدف تحقيق مصلحة المجموعة وزيادة احتياجات المرؤوسين" (96.P)

عرف الناصر (2022) القيادة التحويلية بأنها: "نمط القيادة الذي يركز على بناء رؤية واضحة، وتؤكد تشجيع الموظفين وتحفيزهم لتحقيق هذه الرؤية، وتعديل الأنظمة القائمة في المنظمة لتتلاءم مع الرؤية الجديدة، إلى جانب توفير النمو المهني للموظفين وإيجاد بيئة العمل الملائمة للتطوير والإبداع" (ص.127)

وعرف "علام وآخرون" (Alam, et al., 2023) القيادة التحويلية بأنها: "أسلوب قيادي يركز على الإلهام وتحفيز المتابعين لتحقيق إمكانيات كاملة وتجاوز التوقعات الخاصة" (P.6654) مما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها نمط قيادي يركز على تلبية تحديات التغيير والتحول في البيئة المحيطة، وتعزيز رؤية جديدة وثقافة تنظيمية متطورة ومبدعة.

### 3.1.2 نشأة وتطور القيادة التحويلية في المؤسسات

تاريخ وتطور القيادة التحويلية في المؤسسات يعود إلى قرن العشرين حيث بدأت الدراسات والأبحاث في هذا المجال وقد وجد الباحثون أن القيادة التحويلية تتميز بالقدرة على تغيير وتحسين الأداء والثقافة التنظيمية في المؤسسات؛ وهو ما تطرق إليه الجهني وآخرون (2018) بأنه يعد داونتون (Dawnton) أول من طرح تصور عام حول القيادة التحويلية عام 1973م، واستخدم

عالم التاريخ والسياسة الأمريكية جيمس بيرنز (James Burns) المصطلح في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين في خطاب سياسي عن القادة السياسيين، ومن ثم نشأت فكرة القيادة التحويلية مع التاريخ السياسي على يد بيرنز باعتباره أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية.

لذا يعتبر بيرنز (Burns) هو واضع الفكرة الأولية للقيادة التحويلية، والذي افترض بأن كلا من القادة التبادليين والقادة التحويليين هم أقطاب متعارضة، إلا أنه أكد أن شخصية القيادة التحويلية ليست بديلة عن القيادة التبادلية، وإنما هي مُكملة لها، ووصف شخصية القيادة التحويلية على أنها عملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك، ودفع المرؤوسين إلى تبني رؤية المؤسسة وتركيز طاقاتهم لتحقيق أهدافها (علي وعباس، 2016).

وفي عام 1985م قام باس (bass) بتمييز نمط القيادة التحويلية ورأى أنه مختلف عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى، وفي عام 1990م طور مقياس القيادة التحويلية متفقاً مع الكثير مما قدمه بيرنز فيما يتعلق بالتغيرات التحويلية في أداء المرؤوسين المتوقع، ويرى العالم باس أن مستوى أداء المرؤوسين في تلك المستويات العليا من هرم الحاجات لموسلو يزيد بشكل طبيعي وتلقائي كنتيجة طبيعية لارتفاع مستوى رغبات وحاجات المرؤوسين، وأن القيادة التحويلية قد يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على المرؤوسين والمنظمة وذلك مرهون بسلوكيات واتجاهات المرؤوسين التي يمكن أن تتغير من خلال أداء القائد التحويلي (إبراهيم، 2019).

وقد طور باس مع العالم أفوليو (Avolio) الجهود المبذولة في مجال تطوير القيادة التحويلية، حيث قاما ببناء أول استبانة لقياس أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الكاريزما - والتحفيز الإلهامي - والإثارة الفكرية - والاعتبارات الشخصية)، وعُرفت تلك الاستبانة باسم المقياس متعدد الأبعاد

للقيادة، وبالتالي توالى الدراسات المتنوعة التي تناولت القيادة التحويلية وأبعادها ومهاراتها (محمود وآخرون، 2020).

وبذلك فإن فكرة القيادة التحويلية ظهرت في السياق السياسي بدراسة بيرنز في عام (1978)، حيث استكشف الأفكار الأولية للزعيم التحويلي، وفي السياق التنظيمي، قام باس (1985) بتطبيق القيادة التحويلية على دراسة قادة المشاة، ووصف باس وأفوليو (1994) القيادة التحويلية باعتبارها كنمط يسمح للقيادة والمرؤوسين بتبادل الأفكار وتحقيق تقدم ثنائي، وفي وقت لاحق من عام 2003، وضع باس وزملاؤه أربعة أبعاد للقيادة التحويلية. يشير التأثير المثالي إلى سمة القيادة التي تحظى بالإعجاب والاحترام وتقليد القدوة. الدافع الملهم يعني أن القادة ذوو النهج المستقبلي يقدمون عملاً هاماً ومليئاً بالتحديات للاتباع لإلهامهم. يمثل التحفيز الفكري السمة القيادية التي تلهم المرؤوسين لعدم تجاهل الافتراضات والقيم والتقاليد السابقة وتشجيعهم على إثارة الاهتمام بالأفكار الجديدة، ويؤكد الاعتبار الفردي أن القائد يأخذ في الاعتبار احتياجات المرؤوسين وقدراتهم لتوجيههم بشكل أفضل (Bagga & Gera & Haque, 2023).

وفي عام 1978، قام شر بيرنز بعمل أساسي حيث قدم فكرة المعاملات والقيادة التحويلية. وفي عام 1985، قام باس بشرح هذا المفهوم بشكل مفصل. في بداية البحث المتعلق بالقيادة التحويلية والمعاملاتية، كان باس يختلف في بعض النقاط مع بيرنز، ووفقاً لباي، فإن هذه الأساليب القيادية ليست مثلاً على الغايات المتعارضة في مجال معين، وقد أشار باس إلى أن القيادة التحويلية والمعاملاتية ليست مفاهيم متساوية، وبعد العديد من المراجعات والبحوث، قدم باس ثلاثة أبعاد للقيادة المعاملاتية وأربعة أبعاد للقيادة التحويلية، بالإضافة إلى البعد غير القيادي، وعلى مدى أكثر من 30 عامًا، وبصفة عامة حظي مفهوم القيادة التحويلية بشعبية كبيرة في الدراسات الإدارية وتم تطبيقه بداخل العديد من المؤسسات المختلفة وقد اتسم المفهوم بالتغير على مر السنين حتى قام

باس في عام 1985م بوضع المفهوم النهائي للقيادة التحويلية وفقاً لتطبيقها بداخل المؤسسات المختلفة (Kuantan, 2015).

وبالتعقيب على ما تم تناوله يمكن التطرق إلى نشأة وتطور القيادة التحويلية في المؤسسات في تاريخ مصطلح القيادة التحويلية يعود إلى عام 1973م عندما صاغه داونتون (Downton)، لكنه لم يحظى بأهميته الفعلية إلا عندما اعتمده العالم السياسي جيمس بيرنز (J.M.Burns) في كتابه "القيادة" عام 1978م، أما في مجال العلوم السياسية، فظهر مصطلح القيادة التحويلية عام 1978م على يد جورج بورنز. بعد ذلك بست سنوات، قدم ياكى نصائح للمدراء بخصوص تطبيق قواعد التحويلية في إدارتهم، مشجعاً إياهم على إشراك الموظفين في وضع رؤية معقدة وصعبة، وربط تلك الرؤية باستراتيجية لتحقيقها وهذا يعكس مدى أهمية تطبيق القيادة التحويلية في بيئة العمل اليومية.

#### 4.1.2 أهمية القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بالقدرة على إحداث تأثير إيجابي على الفريق وتحويلهم نحو النمو والتطور وتعتمد على القيم والأخلاقيات القوية التي تلهم الفريق لتحقيق النجاح بأسلوب إيجابي وملهم؛ وهو ما أكد عليه "جوميز" (Gomes, 2014) تعتبر القيادة بصفة عامة سمة فريدة من نوعها يتمتع بها الأفراد غير العاديين الذين يحاولون اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تُساعد في تغيير المسار، وذلك لأن التغييرات المجتمعية الكبرى تتبع من تصرفات القادة.

لذلك تُقدم القيادة التحويلية رؤية واسعة للقيادة تساند النماذج القيادية الأخرى، فهي تتعامل مع القيادة على أنها عملية تحدث بين القادة الأتباع وتنشأ عن التفاعل بينهما، وأن حاجات الآخرين تعد رئيسية بالنسبة للقائد التحويلي، وتؤكد القيادة التحويلية بشكل قوي كذلك على حاجات الأتباع وأخلاقهم وقيمهم مشتملة على محاولات يقوم بها القادة لنقل الأفراد إلى معايير أعلى من المسؤولية الأخلاقية (هاوس، 2018).

وبالإضافة إلى ذلك فإن القيادة التحويلية مهمة للمنظمات في عصر التغيير السريع والتحول المستمر، ففي ظل التحديات والمتغيرات التي تواجه المنظمات، يلعب القادة التحويليون دورًا حاسمًا في تحقيق التغيير وتحقيق النجاح، ويعمل القائد التحويلي على تجاوز الحالة الراهنة للمنظمة وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، ويساعد الأفراد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم للتكيف مع التحولات والمتطلبات الجديدة (Lee, 2014).

ومن ثم فالقيادة التحويلية تعتبر نمط قيادي ضروري للانتقال بالمنظمات إلى مُجتمع القرن الحادي والعشرين والتكيف معه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته، كما تبني القيادة التحويلية الالتزام وتخلق الحماس والدافعية للتغيير لدى العاملين في المنظمة، وتزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بالنمو المهني، وتعميم العمل التعاوني على المرؤوسين لإتقان عملهم واستشراق مستقبلهم، وزرع إحساس الأمل والتفاؤل والعمل الإيجابي (العمودي، 2016).

لذا فالقيادة التحويلية ترتبط بأحلام وآمال وتطلعات ورؤى وقيم المرؤوسين، والتي تتحقق من خلال العمل الجماعي، حيث تُمكن القيادة التحويلية المرؤوسين من التصرف واتخاذ القرارات، وتمنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في العمل، فأولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بالقوة والصلاحيات الشخصية للوفاء بالوعد التي أقروها على أنفسهم (العنكوشي، 2018).

كما ترفع القيادة التحويلية المرؤوسين من المستوى الأدنى لمستوى الاحتياجات العليا مثل تقدير الذات وتحقيقها، وتُلهمهم ليتجاوزوا مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة الجماعة أو المنظمة ككل، وتضع القيادة التحويلية الرؤية لمستقبل أفضل وتوصلها بطريقة تجعل من متاعب التغيير أمرًا يستحق العناء (الجهني وآخرون، 2018).

ومما هو جدير بالذكر أن القيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى السلوك البشري والتطلعات الأخلاقية لديهم، مما يؤدي لدعم المرؤوسين لبعضهم البعض في العمل، وتعاونهم على تحقيق أهداف واحدة مشتركة فيما بينهم، من خلال العمل الجماعي وبناء فرق عمل منظمة، والسعي لإيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء، وتحقيق المشاركة الفعالة بين المستويات الإدارية المختلفة (إبراهيم، 2019).

علاوة على ذلك يتبين أن القيادة التحويلية تلعب دوراً مهماً ومؤثراً في المؤسسات من خلال جعلها أكثر كفاءة واستمرارية، وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية لها، فنمط القيادة التحويلية يمتلك القدرة الفائقة على التأثير بسلوك العاملين وزيادة فاعلية مؤسساتهم، مما جعلها ملائمة لمتطلبات المنظمات في القرن الحادي والعشرين المتسمة بالتغيير والتطوير المستمرين (العيسوي، 2020).

علاوة على ذلك، يعمل القادة التحويليون على بناء بيئة عمل إيجابية وملهمة تشجع الأفراد على تحقيق إمكاناتهم الكاملة وتعزز رضاهم والولاء للمنظمة. يتواصل القادة التحويليون بشكل فعال مع الموظفين، ويستمعون إلى أفكارهم واحتياجاتهم، ويشجعونهم على المشاركة في صنع القرارات (Rodrigues & Ferreira, 2015).

مما سبق سرده توصل الباحث إلى أن أهمية القيادة التحويلية تتمثل في التالي:

1. إسناد العمل للملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية فعندما يتم توجيه الأفراد نحو المهام التي تناسب مواهبهم وقدراتهم، يمكنهم تحقيق أقصى إنتاجية وكفاءة في العمل.
2. ينبغي توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية هذا يساعد في تحسين أداء الأفراد ويزيد من استعدادهم لتحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف المنظمة.

3. إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين، وإذكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز فالتحفيز والمكافآت تشجع الأفراد على بذل جهود إضافية وتحقيق أهداف محددة بكفاءة أكبر.

### 5.1.2 أنواع القيادة التحويلية

هناك عدة أنواع للقيادة التحويلية، أهمها القيادة العقلانية والقيادة الثورية، والقيادة البطولية، والقيادة الإصلاحية، والقيادة الإيديولوجية، والتي حددتها بعض الدراسات مثل (مراد، 2018)، (نصار، 2015)، (Psychogios, & Dimitriadis, 2021)، (Sanders, 2018)، (الغامدي، 2021)، (LeJeune, 2013)، (الأخضر، 2019)، (Škerlavaj & Škerlavaj, 2022)، (Eyal & Schwartz, 2018)، (Khumalo, 2019)، (Anwar & Hasnu, 2013)، (مراد، 2018)، (Berkovich, 2020)، ويمكن التطرق إليها في التالي:

- **القيادة العقلانية:** تشير إلى تبني الأفكار والمعارف والقيم، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصورًا منظمًا يعد عقلاني، وتتوافر لدى القائد العقلاني القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، لذا فالقيادة العقلانية قيادة تحويلية لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة (مراد، 2018)، ويتميز هذا النمط من القيادة بأنه غير شخصي، والولاء فيه لا للاعتبارات الشخصية وإنما لمجموعة من الأصول والمبادئ والقواعد الثابتة (نصار، 2015)، ولا تُركز القيادة العقلانية بشكل أساسي على سلوك القادة الذي يركز على العلاقات فقط مثل التعاطف والدعم والثقة وبناء علاقات العمل عالية الجودة، وعلى الرغم من إدراك أهمية هذه الجوانب فيما يتعلق بالوعي والعقل الاجتماعي، إلا أن القيادة العقلانية يمكن فهمها على أنها عملية بناء اجتماعي تحدث داخل كيانات جماعية معقدة (مثل المنظمات) ومن خلال الروابط والترابطات بين أعضائها، وتؤكد

المدرسة العلائقية أن القيادة تُفهم كواقع مستمر ومتطور ضمن عملية التنظيم وتحدث في العلاقات المترابطة، وبالتالي، يجب استكشاف هذه العملية في سياق العلاقات الديناميكية المستمرة (Psychogios, & Dimitriadis, 2021)، كما تركز القيادة العقلانية على التفاعلات البشرية التي تحدث بداخل المجتمع لتحقيق التطوير التنظيمي والإداري فهي عملية اجتماعية يحقق الأفراد من خلالها أهداف تنظيمية ذات قيمة متبادلة لتحقيق النمو والفعالية ويشجع القائد العلائقي إمكانية إنشاء حوار مفتوح وإنشاء تفاعلات تحترم وجهات النظر المختلفة التي يتم تناولها بداخل المنظمة ولكن يجب إنشاء ثقة علائقية بينهم وبين أصحاب المصلحة انفسهم وفي اطار هذه العملية يقوم القادة وأصحاب المصلحة بتقييم موثوقية التفاعلات المهنية (Sanders, 2018).

● القيادة الثورية: هي نمط من أنماط القيادة التحولية النادرة جدًا، لأن التحويل فيها يكون تحويل كُلي ويعتمد نجاح هذا النمط على إيجاد رؤية مُشتركة، كما تُخاطب هذه القيادة رغبات العاملين وحاجاتهم ومستوى طموحهم بحيث تعمل على إشباع هذه الحاجات وتنمية وتطوير هذه الطموحات (الغامدي، 2021)، تُشير القيادة الثورية إلى القدرة على تحفيز الأفراد وتحريكهم نحو تحقيق تغير جذري والثورة في المجتمعات أو المؤسسات لأن القادة الثوريون يتمتعون برؤية مستقبلية قوية وقدرة على إلهام الآخرين للانضمام إلى رؤيتهم وتحقيقها، ويعتبر الزعيم الثوري نموذجًا للتغيير الذي يرغب في رؤيته في العالم، ويستخدم وسائل مبتكرة وجريئة لتحقيق أهدافه، كما يتميز القادة الثوريون بالقدرة على تحطيم الحواجز وتغيير النظام القائم من خلال الحث على التحرك والمشاركة الفعالة (LeJeune, 2013).

● القيادة البطولية: يعد نمط القيادة البطولية أكثر حكمة عن غيره من الأنماط الأخرى، فالقائد البطولي أكثر شجاعة من الآخرين، ويحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين في المنظمة،

فهو مُدرك لكل شيء في المنظمة، ولديه حل لجميع المشكلات، ولكن في الواقع أن القادة لا يرتقون لهذه السمات ولا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم، ولكن المرؤوسين هم من يُضخمون أهمية القائد من أجل تفسير الأحداث بطريقة تؤيد افتراضاتهم (الأخضر، 2019)، تتميز القيادة البطولية بالقدرة على توجيه الفرق وتحفيزها من خلال الشجاعة والعزيمة القوية، ويعتبر القائد البطولي نموذجًا للقوة والشجاعة والتفاني، ويتمتع بقدرة على تحفيز الآخرين وإلهامهم لتحقيق النجاح، كما يتميز القادة البطوليون بالقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة والتصرف في الظروف الصعبة، ويعملون على توجيه الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة بشجاعة وإلهام (Škerlavaj & Škerlavaj, 2022).

● **القيادة الإصلاحية:** تتطلب القيادة الإصلاحية مهارات استثنائية وأساسية بسبب الحاجة إلى تأييد قوي من الأتباع لإحداث التغيير الهادف في الوضع القائم بالفعل، ولكي يكون الفرد قائدًا إصلاحيًا حقيقيًا فإنه بحاجة فقط إلى السير بالتدرج وأن تكون لديه رغبة داخلية في الإصلاح، وبالرغم من كون القيادة الإصلاحية تمثل جزءًا من القيادة التحويلية، إلا أن القائد الإصلاحي لا يستطيع تحقيق تغير اجتماعي ملحوظ بسبب تقبله في أغلب الأحيان للبناء الاجتماعي المحيط به (مراد، 2018)، تتميز القيادة الإصلاحية بالقدرة على تحقيق التغيير والتحسين في المؤسسات والمجتمعات الموجودة بالفعل، ويركز القادة الإصلاحيين على تحليل النقاط الضعيفة وتطوير استراتيجيات للتغيير والتحسين، لأنهم يتميزون بالإبداع والابتكار لتحقيق تغيرات جذرية تستند إلى البيانات والأدلة، كما يعمل القادة الإصلاحيين على تحفيز الابتكار وتطوير العمليات وتحسين الأداء بشكل مستمر (Khumalo, 2019).

● **القيادة الإيديولوجية:** تشمل القيم والمبادئ والمعتقدات الأساسية، وتتميز هذه النوعية من القيادة بتوجيه الفرق وتحفيزها من خلال رؤية مشتركة وقيم مشتركة، ويتمتع القادة

الأيديولوجيون برؤية قوية وواضحة للمستقبل ويعملون على نشر القيم والمعتقدات التي يؤمنون بها لتحقيق التغيير والنجاح (Anwar & Hasnu, 2013)، كما تؤثر القيادة الايدولوجية على أداء المنظمات لأنها بمثابة نوع من القيادة التحويلية التي تعتمد على رؤية مشتركة تلهم الأتباع وتعزز التزامهم بمجموعة من المبادئ العليا (Eyal & Schwartz, & Berkovich, 2020).

من خلال ما تقدم تطرق الباحث إلى أنواع القيادة التحويلية في التالي:

- **القيادة العقلانية:** تتميز بالتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات المدروسة استنادًا إلى الحقائق والبيانات المتاحة. وتهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال وفعال.
- **القيادة الثورية:** تعتمد على الرؤية الجريئة والقدرة على التغيير والابتكار وتسعى إلى تحفيز الفريق وتحفيزه لتحقيق التحول الإيجابي في المؤسسة.
- **القيادة البطولية:** تركز على إظهار الشجاعة والقيادة بالمثل للآخرين وتسعى إلى بناء الثقة وتحفيز الفريق لتحقيق النتائج المتميزة.
- **القيادة الإصلاحية:** تتميز بالقدرة على تحليل الخلل في النظام الحالي واتخاذ الإجراءات اللازمة لإصلاحه وتحسينه بشكل كبير.
- **القيادة الأيديولوجية:** تعتمد على القيم والمبادئ الثابتة وتهدف إلى نشر رسالة معينة أو إيمان معين في جميع أنحاء المؤسسة وتعتبر القيادة الأيديولوجية مهمة لتحقيق التغيير الشامل والمستدام داخل المنظمات.

## 6.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

يلعب تمكين المرؤوسين والتأثير المثالي والتحفيز الفكري والدافعية للإلهام والاعتبارية الفردية

دوراً مهماً في أبعاد القيادة التحويلية، حيث يسعى القائد لتمكين وتفويض المرؤوسين ليتحولوا إلى قادة في مجالاتهم ويشعروا بالمسؤولية والاهتمام بالمشروع، وقد أكدت على ذلك العديد من الدراسات مثل دراسة (الجهني وآخرون، 2018)، (Cheng & Pan, 2019)، (Sánchez-Cardona & Salanova Soria & Llorens-Gumbau, 2018)، (هاوس، 2018)، (Shah, 2017)، (إبراهيم، 2019)، (Ogola, 2017)، (محمود وآخرون، 2020)، ويمكن التطرق إليها في التالي:

- **الكارزمانية أو التأثير المثالي:** يشير التأثير المثالي إلى السلوك الذي يُشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنموذج يُقتدى به، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تُلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، ويرتبط مفهوم التأثير المثالي بالقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يُصبح القادة بمقتضاها مُثلاً عُليا يُحتذى بها من قبل التابعين، ويتميز القائد المثالي بأنه يتحدث عن معتقداته وقيمه ولديه حس قوي للهدف، ويذهب لأبعد من مصالحه الذاتية من أجل مصلحة الجماعة، ويأخذ بالحسبان النتائج المهنية والأخلاقية للقرارات التي يصدرها، فالقادة التحويليين يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مصقولة تُحدث تأثيراً وتترك انطباعاً واضحاً لدى العاملين (الجهني وآخرون، 2018).

وذلك لأن القائد الكاريزمي يتمتع بسحر شخصي وجاذبية تجذب الناس نحوه، ويُعتبر القائد الكاريزمي شخصية ملهمة، يعتمد على الثقة والجدبية الشخصية لكسب تأييد وولاء الآخرين، كما يمتلك القائد الكاريزمي رؤية قوية وقدرة على توجيه الجماعة نحو تحقيق أهدافها، لأن لديه القدرة على إثارة الحماس والتأثير على المشاعر والعواطف لدى الأفراد، مما يدفعهم للعمل بجد وتحقيق النجاح، ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً في الأوقات التي تحتاج فيها المجموعات إلى رؤية قوية

وتوجيه قوي من القائد (Cheng & Pan, 2019).

- **الإثارة الفكرية أو التحفيز الفكري:** يُشير التحفيز الفكري إلى القدرة على تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والابتكاري، ويتضمن تقديم التحديات الملهمة والمشروعات الجديدة وتشجيع المرؤوسين على تطوير أفكار جديدة ومبتكرة، كما أنه يعتبر أداة قوية لتعزيز الإبداع وتحقيق التغيير في المنظمات ( Sánchez-Cardona & Salanova Soria & Llorens-Gumbau, 2018).

- **الحافز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية:** يتسم القائد التحويلي بأنه مثير ومُعزز لثقة المجموعة وأدائها، فسلوكه الإلهامي هو سلوك فرعي من التأثير المثالي ومرتبطة بالكارزمية، والقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين من خلال خلق التحدي لديهم لمستويات أعلى من الإنجاز، وإثارة روح الفريق، ووضعهم في مواقف تُشعرهم بالحماس والتفاؤل (دواني، 2017). وعند تطبيق الرؤية المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة يستخدم القائد التحويلي الرموز والتودد العاطفي لتركيز جهود أعضاء المجموعة بتحقيق ما يفوق اهتمامهم الذاتي، حيث تصف الدافعية الإلهامية القادة الذين يوحّدون الأتباع بتوقعات عالية (هاوس، 2018).

كما يعمل التأثير المثالي والدافع الملهم سويًا على خلق روابط عاطفية بين الأشخاص، سواء كانوا متابعين أو قادة، من خلال بناء الثقة والالتزام المتبادل، ويُنشئ سلوك التحفيز الملهم رؤية جماعية تشجع "الثقة في الذات" لدى المتابعين وتعزز رؤيتهم المشتركة، ويتم تحفيز المتابعين لبذل جهود إضافية في مواجهة التحديات، كما تضع هذه الرؤية توقعات عالية وتعزز البيئة التي يرغب المتابعون فيها في تلبية توقعات الأداء المرتفعة والمشاركة بنشاط في منظمة ذات غرض هادف. وفقًا لدراسة سوسيك وجونج، "يزيد الدافع الملهم من رغبة الأتباع في التفوق" (Shah, 2017).

- **الاعتبارية الفردية:** يُعرف هذا البُعد أيضًا بمراعاة شعور الآخرين، ويعطي القائد التحويلي وفقًا

لهذا البُعد اهتمامًا خاصًا بحاجات كل فرد من رؤوسيه، ويعمل على تطوير أدائه والارتقاء به، لذا فالقائد التحويلي بذلك مدرب ناصح وصديق موجه يهتم بالنواحي الشخصية لكل موظف من رؤوسيه، ويأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بينهم التي تختلف وفقًا لقدراتهم وفلسفتهم وانتماءاتهم ومستوياتهم التعليمية، كما يقوم القائد التحويلي بتفويض المهام كوسيلة لتنمية المرؤوسين ووفقًا لهذا التفويض يتم مراقبة سير العمل لمعرفة حاجة الموظف سواء بحاجة لتفويض إضافي أو لتقويم أداء (إبراهيم، 2019).

ويجب على القائد التحويلي أن يعرف ماذا الذي يُحفز فريقه بشكل فردي وتحديد الرغبات والاحتياجات المختلفة، ويتطلب ذلك حرص القائد على الإنصات الفعال للأفراد وتحليل تفضيلاتهم ورغباتهم وقيمهم الشخصية لمعرفة ما يحفزهم على القيام بأفضل أداء للمنظمة (Ogola, 2017).

• **تمكين المرؤوسين:** يكون القائد التحويلي قادرًا على تمكين المرؤوسين من خلال دعمهم والتعاطف معهم، والتعبير عن الثقة بهم من خلال منحهم الإحساس بأنهم يُعاملون كأشخاص مُتميزين، بأن يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار للعاملين في الصفوف الأولية، ولكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يُركز على التوجيه، والتحول إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور ومهاراتها (محمود وآخرون، 2020).

من خلال ما سبق يتسنى للباحث استنتاج أبعاد القيادة التحويلية في الكارزماتية أو التأثير المثالي، حيث يقوم القائد بإظهار سحر شخصيته وجاذبيته ليثير إعجاب المرؤوسين ويثبت نفسه كمثال يحتذى به، بالإضافة إلى ذلك، تعتبر الإثارة الفكرية أو التحفيز الفكري أحد أبعاد القيادة التحويلية، حيث يقوم القائد بتحفيز تفكير المرؤوسين وتنشيط أفكارهم لزيادة إبداعهم وفعاليتهم، كما أن الحافز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية تعد أحد أبعاد القيادة التحويلية، حيث يقوم القائد بإلهام المرؤوسين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف بشغف وإصرار، كما تتضمن أبعاد القيادة التحويلية أيضًا

الاعتبارية الفردية، حيث يهتم القائد بالتفاعل الشخصي مع كل فرد في الفريق ويأخذ في اعتباره احتياجاتهم وتطلعاتهم الشخصية.

## 7.1.2 سمات القائد التحويلي

يتسم القائد التحويلي بتركيزه على الرفع من مستوى التابعين من أجل تحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، فالقائد التحويلي يظهر تأثيرًا مثاليًا ويحفز التابعين ويستشيرهم عقليًا ويلهمهم، وهو ما أشار إليها السكارنة (2014) بأن سمات القائد التحويلي في النقاط التالية:

1. له رؤية مستقبلية: فهو يُقدم رؤية مشرقة ومُثيرة للمدى المثالي الذي يجب أن تحققه الإدارة أو المنظمة ككل مُستقبلاً.

2. مُتمكن في الاتصال: يُخاطب القائد التحويلي الناس على قدر عقولهم ووفقاً لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية، لذلك فهو يستخدم رموزاً مثيرة وتشبيهات مجزية في حديثه، ويوظف متغيرات ومصطلحات جديدة.

3. المصدقية: يتسم القائد التحويلي بالنزاهة والاستقامة لدرجة أن البعض قد يضحى بالكثير في سبيل إتباع رسالته ورؤيته للمنظمة.

وتتعدد سمات وخصائص القائد التحويلي ومهاراته في المنظمات بمختلف أنشطتها، حيث أضاف العنكوشي (2018) أن القائد التحويلي لديه القدرة والرغبة المستمرة في جعل تابعيه يتصدون للمشكلات القديمة بأساليب جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها، كما أنه يمتلك خصائص ذاتية فطرية مثل التفكير والتخطيط والقدرة على التصور، وللقائد التحويلي رؤية ورسالة واضحة ولديه مهارات فنية تخصصية كحل المشكلات واتخاذ القرارات، كما أنه يمتلك أهداف سامية ومعايير قصوى، ويُشيع ثقافة الحوار وتقبل الرأي عند الأفراد التابعين والمُعارضين.

وعلاوة على ذلك يتميز القائد التحويلي بعدد من الخصائص التي حددها العمودي (2016)

فيما يلي:

1. هو شخص ذو رؤية ورسالة ومعايير سامية، وله جاذبية شخصية، وينتمي إليه مرؤوسيه ويتقوا فيه ويحترمونه ويقدره، فهو قادرًا على طرح رؤية المنظمة ورسالتها وإيصالها بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.

2. شخص ذو طابع إلهامي يُشجع التابعين ويثير فكرهم، كما أنه على درجة كبيرة من الاهتمام بالأشخاص على المستوى الفردي، ويساعدهم على تحقيق احتياجاتهم.

3. له حضور واضح ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم ويقدم له الحلول المناسبة، وهو شخصية واقعية وصريحه مع الآخرين ويؤمن بقيمة الناس، وحساس لمشاعرهم ويعمل على تقويتهم.

4. شخصية مؤثرة، ويجعل الآخرين ممن لا يستطيعون الحديث يشعرون بأنه يُعبر عما في أنفسهم.

5. يستثير أفكار التابعين وعقولهم من خلال تشجيعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، ويطلب منهم تحديد رؤى شخصية مستقبلية، إلى جانب تحديد الوسائل والاستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤى.

6. القائد التحويلي بمثابة عنصر تغيير ومُحب للمخاطرة المحسوبة، ويتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية، ويمتلك القدرة على المبادأة والابتكار والإبداع لإحداث التطوير والتغيير في عناصر المنظمة وجميع فعاليتها.

يذكر كل من "دافيس و ثيلاجاراج" (Davis & Thilagaraj, 2022) أن القائد التحويلي يُمكن

أن يترك أثرًا إيجابيًا على أعضاء الفريق ويساهم في تطويرهم وتحفيزهم لتحقيق نتائج ممتازة لأنه

يتسم بمجموعة من الخصائص ومنها:

1. القدرة على تطوير وتوجيه رؤية مستقبلية للمنظمة أو الفريق.
  2. يتمتع القائد التحويلي بقدرة فريدة على رؤية الصورة الكبيرة وتحويلها إلى خطة عمل للتنفيذ.
  3. القدرة القوية على التأثير على الآخرين وإلهامهم، ويتعامل القائد التحويلي مع أعضاء الفريق بأسلوب يشجع على الابتكار والتحفيز.
  4. بناء ثقة الأعضاء في الفريق وإقامة علاقات قوية ومثمرة معهم. يتفاعل القائد التحويلي بشكل إيجابي مع الأعضاء ويظهر اهتمامًا بما يشغلهم ويدعمهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.
  5. يتمتع القائد بقدرة استثنائية على التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة.
  6. يتمتع القائد التحويلي بقدرة على نقل الرؤية والأهداف بوضوح وإلهام الفريق.
  7. يتفاعل القائد التحويلي بشكل إيجابي مع الأعضاء ويظهر اهتمامًا بما يشغلهم ويدعمهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.
- وبالاطلاع على ما سبق يمكن إيضاح أن القائد التحويلي يمتلك قدرة فريدة على إحداث تغييرات جذرية في المنظمة التي يقودها حيث يساهم في تحقيق هذا الهدف عن طريق خلق رؤية مشتركة بين الموظفين، مما يساعدهم على التفاعل مع عملية التغيير بشكل إيجابي بالإضافة إلى ذلك، يعمل القائد التحويلي على تطوير ثقافة تنظيمية جديدة داخل المنظمة، والتي تهدف إلى إحداث تغييرات في نظام المكافآت وتقييم الأداء.

## 2.2 المحور الثاني: الكفاءة المهنية

وتمثل الكفاءات المهنية العامل الأساس لنجاح المنظمات إذا ما أحسن استغلالها، لذا ازداد الاهتمام مؤخرًا بجميع الأنشطة التي من شأنها تطوير الكفاءات المهنية، وإشباع رغباتها وحاجتها بما ينعكس إيجابًا على السلوك الوظيفي والإنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين، وفي المحصلة يتحقق نجاح المنظمة وقدرتها على التطور والاستمرار (نمديلي، 2018).

ومن ثم يحاول المحور الحالي التعرف على الكفاءات المهنية وذلك عن طريق استعراض

مجموعة من العناصر الرئيسية في ذلك الصدد وهي:

- مقدمة
- مفهوم الكفاءة المهنية
- أهمية الكفاءة المهنية
- خصائص الكفاءة المهنية
- أنواع الكفاءة المهنية
- طرق تحسين الكفاءة المهنية
- تحديات الكفاءة المهنية في المؤسسات الحكومية

## 1.2.2 مقدمة

تعتبر القدرة على استيعاب التطورات والمتغيرات أمرًا حيويًا لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وبالتالي، يعتبر العنصر البشري المؤهل والمهني أحد العوامل المحورية التي تدعم تطور ونجاح المنظمة؛ وهو ما تطرق إليه الزهراني (2021) بأنه أصبح العنصر البشري المؤهل والكفاء مهنيًا والقادر على استيعاب التطورات والمتغيرات بمثابة الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة سواء عامة أو خاصة، للنهوض بمهامها ومسؤولياتها بفعالية وكفاءة.

حيث تعتبر الموارد تُعدُّ أصولًا حيوية لأي منظمة، وتعد الموارد البشرية بمثابة قوة دافعة وراء جميع الأنشطة التي تحدث بداخل المنظمة لأنه يقوم بدور فعال في جميع جوانب النشاط التنظيمي، مثل التخطيط والتنفيذ وتحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي فإن البشر يُعدُّون أصولًا حيوية يجب الحفاظ عليها وتحسين كفاءتها وإنتاجيتها (Rulia & Mulyani & Yuliaty, 2021).

وعلاوة على ذلك، تُعد الكفاءة المهنية أهم الموارد المهمة والبالغة الأهمية لجميع أنواع المؤسسات، بغض النظر عن طبيعتها الشخصية أو مجال نشاطها. فبدون هؤلاء الموظفين، لن تكون الشركة قادرة فقط على المنافسة في السوق، بل أيضًا على العمل والبقاء على المدى الطويل، لأن الحصول على موظفين يتمتعون بمجموعة مناسبة من الكفاءات يمكن أن يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية في السوق؛ ولذلك، فإن الكفاءة المهنية للموظفين تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتعزز الإنتاجية والابتكار، وتحسن جودة العمل، وتعزز رضا العملاء، لأنه إذا كان لدى الموظفين مجموعة متنوعة من الكفاءات، مثل المعرفة الفنية والمهارات العملية والقدرات الاجتماعية، فإنهم يمكنهم التعامل مع التحديات المتغيرة والمتنوعة في بيئة العمل بكفاءة وفعالية (Gaşior & Skowron & Sak-Skowron, 2021).

وترتبط قدرة العاملين المهنية بقيامهم بأدوارهم بشكل مُتقن، بحيث يمكن قياس هذه الكفاءة من خلال الأداء الذي يظهر في سلوكهم المهني، والذي يتعدى الإنجاز في العمل إلى بناء العلاقات الإنسانية هادفة مهنية تحقق الإنجاز والعمل المشترك بين زملاء العمل من جانب وبين الزملاء والإدارة من جانب آخر (عصفور، 2017).

لذا فمما لا شك فيه أن كفاءة الفرد المهنية لها تأثير كبير على المجتمع، حيث لا يقتصر تأثير صاحب المهنة على من ينتفعون بها فقط أو يتعاملون معها أو يتأثرون بها، بل يمتد التأثير على المجتمع ككل من خلال إسهام الفرد في إحداث التغيير المطلوب بين أفراد المجتمع والتأثير فيهم (سويلم، 2016).

تعتبر الكفاءة المهنية عامل مُهم لتجاوز ضغوط العمل لأنها تُساعد في تخفيف السلبيات وتقليل الشعور بالتوتر مثل عدم الرضا والأعراض الجسدية ومعدل الدوران الوظيفي بداخل المؤسسات لأن امتلاك كفاءة مهنية عالية يُساعد في تحفيز الموظفين كما أنها إحدى متطلبات العمل الأساسية التي تُساعد الموظفين على تحقيق نمو المؤسسة وتعزيز المكاسب الشخصية وأسلوب التعامل بداخل المؤسسة وأسلوب حل المشكلات (Ventura & Salanova & Llorens, 2015).

مما سبق يتضح أن الكفاءة المهنية تؤثر على أداء الموظفين لأنها تُساعد الموظفين في إظهار بعض السلوكيات المرتبطة بتنظيم العمل وتنفيذ المهام المطلوبة منهم من قبل الإدارة بشكل جيد وبالتالي فهي تؤثر على جودة المهام المسندة إليهم بداخل المؤسسة.

## 2.2.2 مفهوم الكفاءة المهنية

تعددت وتنوعت تعريفات الباحثين للكفاءة المهنية؛ وذلك تبعًا للوجهة التي انطلق منها أصحاب كل اتجاه ويعرض الباحث فيما يلي بعض هذه التعريفات:

عرف سويلم (2016) الكفاءة المهنية بأنها: "مدى كفاءة الفرد في مزاولته لمهنته، وقدرة على تأديتها بالشكل السليم والصحيح، والوعي بكل ما يتعلق بهذه المهنة وكيفية أدائها، فالكفاءة المهنية تتعلق بما يمتلكه الفرد من طاقات وجوانب شخصية وقدرات تساعده على تقديم أفضل الطرق لأداء المهنة وتحقيق أهدافها" (ص.28)

وعلاوة على ذلك أشار خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018، ص.62) للكفاءة المهنية بأنها: "قدرة الشخص على استعمال مكتسباته الشخصية لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومُعترف بها".

كما عرف حنتول (2021) الكفاءة المهنية بأنها: "قدرة العاملين على القيام بالأدوار والمهام المكلفين بها على الوجه الأمثل، وبالشكل المُتقن بحيث يمكن قياس هذه الكفاءة من خلال الأداء الذي يظهر في سلوكهم المهني" (ص.139)

في حين عرف عليم (2022) الكفاءة المهنية بأنها: "مجموعة المهارات والقدرات المهنية على سياقها الفكري، والتقني، والإنساني التي تسمح للفئات الفاعلة بأداء أدوارها بالشكل الفعال، مما يسمح لها بتضمين معالم الولاء والتميز التنظيمي" (ص.365)

وعرف "كونج وآخرون" (Kong, et al., 2021) الكفاءة المهنية بأنها: "مجموعة المهارات التي تحدد قدرة الشخص على تطبيق هذه المهارات والتكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة العمل، لأن الفرد الكفء قادر على التعلم المستمر وتطوير نفسه والتكيف مع التقنيات الجديدة والمتغيرات في مجال العمل" (P.690)

وعرف كل من "سلمان وجاني سليم" (Salman & Ganie & Saleem, 2020) الكفاءة المهنية بأنها: "السمات والخصائص السلوكية للفرد التي تحدد القدرة المعرفية على النجاح في أداء المهام الوظيفية" (P.417)

وعرف كل من "بيرمانا وبندريان" (Permana & Pendrian, 2023) مفهوم الكفاءة المهنية هي: "السمات الشخصية للموظف أو المنظمة لكي يكونوا قادرين على أداء المهام الموكلة إليهم وتحقق أهداف المنظمة" (p.65)

مما سبق يمكن تعريف الكفاءة المهنية بأنها مدى قدرة الشخص على تنفيذ المهام والواجبات المنوطة به في بيئة العمل بطريقة متقنة وفعالة.

### 3.2.2 أهمية الكفاءة المهنية

الكفاءة المهنية تعد من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح الأفراد في حياتهم المهنية فهي تشير إلى قدرة الشخص على أداء مهامه المهنية بكفاءة وفعالية، وتحقيق النتائج المرجوة بأفضل طريقة ممكنة؛ وهو ما أكد عليه جودي ومنصوري (2018) بأن أصبحت التغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال التنافسية مفروضة لا يمكن تجنبها، وأصبح نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على مواجهة هذه التغيرات المستمرة في البيئة التي تعمل فيها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاك المؤسسة للمعارف والخبرات والمهارات الخاصة بكفاءاتها المهنية القادرة على تدعيم خططها وموجوداتها بما يُعزز قدرات المؤسسة والاستجابة لحاجات المستهدفين.

لذا تعتبر مسألة الكفاءات المهنية بمثابة المحرك المهم لنجاح المؤسسة، وتحرص المؤسسات على وضعها كأولوية اهتماماتها، فالكفاءة المهنية القلب النابض في سياسات الموارد البشرية، خاصة وأن التطور المستمر لمحيط المؤسسة يؤثر فيها مما ينجم عنه صعوبة إشباع حاجات الأفراد العاملين من جهة وعدم استقرار محيط المؤسسة من جهة أخرى، لذا فلا بد من امتلاك

الكفاءات المهنية المناسبة لمواجهة هذه المشكلات، باعتبارها الرهان الرابع الذي تعتمد عليه المنظمات لتبقي في الريادة (قبال وبوخرس، 2022).

تُشكل الكفاءة المهنية معتقدات حول مهارات الفرد وقدراته على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك، تعزز الكفاءة الذاتية الثقة في القدرة على التحكم في جوانب الحياة المختلفة وتؤثر في طريقة ادراك الفرد ومعالجته للتحديات والتهديدات البيئية، كما تؤثر الكفاءة الذاتية المهنية على نشاط العمل المدرك ذاتياً وتزيد من استعداد الأفراد لتولي المهام، وتلعب الكفاءة الذاتية أيضاً دوراً في دوافع العمل ونتائجه، بما في ذلك الأداء والرضا الوظيفي والرفاهية في مكان العمل حيث توجد علاقة إيجابية بين الكفاءة الذاتية والرضا الوظيفي (Bargsted, Ramírez-Vielma & Yeves, 2019).

وتهدف الكفاءة المهنية إلى تحديد نتائج الأداء التي تتوافق مع أهداف وغايات المنظمة لأنها تعتبر بمثابة خاصية أساسية يمتلكها الفرد وتؤثر بشكل مباشر على الأداء الممتاز وتعتبر بمثابة محدد رئيسي للنجاح التنظيمي (Rosmika, & Nurhaida, 2017).

تلعب الكفاءة المهنية دوراً حاسماً في قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية وتحقيق النجاح في بيئة العمل الحقيقية، ويعتبر القادة القوة المحركة وراء تحفيز الموظفين لتحقيق هذه المستويات العالية من الكفاءة، لذلك، يجب على القادة السعي لكسب ثقة الموظفين وإشراكهم، بواسطة توفير الدعم والتحفيز المناسبين، يمكن للقادة أن يساعدوا الموظفين في تحقيق مستويات عالية من الأخلاق المهنية والتحفيز، من خلال هذا التعاون المثمر بين الموظفين والقادة، يمكن تعزيز الأداء المتميز وتحقيق الأهداف المنظمة (Manani & Ngui, 2019).

تعتبر الكفاءة المهنية من المحددات الرئيسية لمستوى أداء الموظفين والتي تسهل للمنظمة عملية الوصول إلى أهدافها بنجاح وتحقيق النجاح المتفوق ( Salman, & Ganie & Saleem, 2020).

إن الكفاءة المهنية ترتبط بالموارد البشرية في المنظمة لأنها تقوم بدور حاسم لأنها إحدى العناصر التي تحدد نجاح المنظمة وتتميز بها الموارد البشرية وتحدد نوعية الموارد البشرية المتاحة مما يؤثر على الجودة التنافسية (Firliana & Harahap & Sujito, 2023).

من خلال ما تقدم يمكن التطرق إلى أهمية الكفاءة المهنية في كونها تسهم الكفاءة المهنية في تحسين جودة العمل والإنتاجية بشكل كبير عندما يكون الشخص مهرة ومؤهلة في مجال عمله، يكون قادراً على تنفيذ المهام بكفاءة عالية وتحقيق الأهداف المحددة بالإضافة إلى ذلك، يتمتع بفهم عميق للمفاهيم والمبادئ المتعلقة بمجاله ويستخدم أفضل الممارسات والتقنيات المتاحة، إلى جانب تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية يعود بالفائدة على المنظمة التي يعمل فيها الفرد فمن الواضح أن الفرد الماهر والمؤهل يمكنه أن يكون قوة دافعة لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

#### 4.2.2 خصائص الكفاءة المهنية

تتميز الكفاءة المهنية بالقدرة على القيام بالمهام المطلوبة بفعالية وكفاءة عالية في مجال العمل تتضمن خصائص الكفاءة المهنية العديد من الجوانب الهامة التي تساعد على تحقيق الأداء الممتاز في العمل؛ وهو ما تطرق إليه سويلم (2016) بأن يتسم الأفراد ذوي الكفاءة المهنية بالالتزام الانفعالي والحيوية والميل نحو التفاعل مع زملائهم في العمل، والتحمس نحو العمل وحب المهنة، واللباقة والالتزام وقوة الشخصية، كما أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والاستخدام اللغوي الجيد، والتحمل والمثابرة في مواقف الإخفاق، إلى جانب القدرة على تنظيم الوقت

والانضباط، والاختيار بين البدائل والتنوع في الأسلوب المهني والقدرة على التجديد، وتنفيذ القرارات وإدارة المناقشات.

وقد أشار خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018) إلى أن الكفاءة المهنية تركز على عدة خصائص منها:

1. الكفاءة شاملة ومُدمجة للمعارف ولمجالات مختلفة.
  2. الكفاءة ليست استاتيكية ولا مُطلقة، بينما تستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها.
  3. تحتل الكفاءات المهنية مكانة الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
  4. ترتبط الكفاءات المهنية بالسلوكيات والإنجازات التي تعد بمثابة المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها.
- وأضاف "سوريادي وآخرون" (Suryadi, et al., 2021) أن هناك خمس خصائص أساسية للكفاءة المهنية وهي كالتالي:

1. **الدوافع:** تعد الدوافع العامل الذي يحفز الإنسان باستمرار للقيام بأعمالهم لأن الدوافع القوة التي تدفع السلوك وتوجهه وتؤثر في اختياره لتحقيق أهداف محددة وفريدة منفصلة عن الآخرين، على سبيل المثال، الأشخاص الذين يتمتعون بدافع للإنجاز يسعون باستمرار لتحقيق أهداف تشكل تحدياً لهم ويتحملون المسؤولية الكاملة عن تحقيق تلك الأهداف، ويتوقعون الحصول على ردود فعل تساهم في تطويرهم الشخصي.
2. **السمات:** تشير إلى الخصائص التي تؤثر في سلوك الأفراد وكيفية استجابتهم للمواقف بطرق محددة، على سبيل المثال الثقة بالنفس والاحتفاظ بالهدوء والاستقرار العاطفي وقدرة التحمل تعتبر سمات تؤثر على أداء الأفراد في المواقف المختلفة.

3. **الذات:** تُشير إلى التوجهات والقيم التي يمتلكها الفرد، يتم قياس مفهوم الذات من خلال استجابة الأفراد للاختبارات والاستبانات التي تهدف إلى تحديد القيم والمعتقدات التي يحملها الشخص وما يجذبه للقيام بأفعال محددة.

4. **المعرفة:** تشير إلى المعلومات التي يمتلكها الفرد في مجال معين، لأن المعرفة هي قدرة معقدة ويتم قياسها من خلال اختبارات قدرة الأفراد على اختيار الإجابات الصحيحة، ومع ذلك، لا يمكن للاختبارات أن تحدد بشكل كامل ما إذا كان الفرد قادرًا على أداء المهمة بنجاح بناءً على معرفته فقط.

5. **المهارات:** تمثل القدرة على أداء مهمة معينة بشكل جسدي وعقلي، ومن خلال تقييم مستوى المهارات، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحقيق نتائج أفضل في التخطيط والتنظيم.

من خلال ما تقدم يمكن التوصل إلى الخصائص الأساسية للكفاءة المهنية هو امتلاك المعرفة والمهارة اللازمة في مجال العمل، ويجب على الموظفين أن يكونوا ملمين بالمفاهيم والمعلومات الأساسية المتعلقة بوظيفتهم، وأن يكونوا قادرين على تطبيق هذه المعرفة بشكل فعال في الممارسة العملية.

## 5.2.2 أنواع الكفاءة المهنية

تتنوع أنواع الكفاءة المهنية في العديد من المجالات، وتشمل هذه الأنواع الكفاءة المعرفية والسلوكية والأدائية وكفاءة الإنجاز والنتائج، والتي حددتها العديد من الدراسات مثل دراسة (Nikolajevaite & Sabaityte, 2016)، (Knight & Paterson, 2018)، (شليبي وآخرون،

(2022)، (عصفور، 2017)، ويمكن التطرق لتلك الأنواع في التالي:

• **كفاءة معرفية:** تتعلق بالقدرة العقلية والتفكيرية للفرد. تشمل الكفاءات المعرفية التفكير المنطقي، حيث يتمكن الفرد من فهم وتحليل المشكلات بشكل شامل ومنظم، وإيجاد الحلول

الفعالة. كما تشمل أيضًا القدرة على التعرف على الأنماط والعلاقات بين المعلومات، مما يساعد على اتخاذ القرارات الذكية والاستنتاجات المنطقية ( Nikolajevaite & Sabaityte, 2016).

● **كفاءة سلوكية:** تتعلق الكفاءة السلوكية للفرد العامل برقابته الشخصية على نفسه من خلال القيام بمهامه والاهتمام أساسًا بسلوكياته، وتوقع الأفعال المستقبلية واختيار البدائل الممكنة لغايات اتخاذ القرار، وقدرته على التكيف مع سلوكيات الأفراد الآخرين داخل المنظمة، ومعرفة الاستعدادات والميول الخاصة بالأفراد، والتأكد من إمكانية إنتاج كفاءات جديدة (عليم، 2022)، تؤثر الكفاءة السلوكية على فعالية الفرد في بيئة العمل والقدرة على التفاعل والتواصل مع فريق العمل لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتطلب ذلك المشاركة الفعالة، والاحترام، والقدرة على التواصل وحل الصراعات بشكل بناء (Knight & Paterson, 2018).

● **كفاءة أداءية:** تشير الكفاءة الأدائية إلى قدرة الفرد على إنجاز الأعمال المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكن مع تحقيق أعلى مستويات النجاح وفقًا لما هو محدد له، وتتحدد الكفاءة الأدائية من خلال الرغبة والمهارة والابتكار في أداء العمل (شليبي وآخرون، 2022).

● **كفاءة الإنجاز والنتائج:** تُمكن كفاءة الإنجاز أو الكفاءة الإنتاجية في العامل نفسه ومدى تكيفه مع مهنته والقدرة على تطوير مهارات وأفكار إيجابية (عصفور، 2017).

تبين باستقراء ما سبق يتضح أن أنواع الكفاءة المهنية تتمثل التالي:

1. **الكفاءة المعرفية** حيث تشمل القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات اللازمة لأداء العمل بفعالية وتعتبر القدرة على التفكير النقدي وحل المشكلات واتخاذ القرارات جزءاً أساسياً من الكفاءة المعرفية.

2. **الكفاءة السلوكية** القدرة على التفاعل مع الآخرين بشكل فعال، وإظهار سلوك احترافي ومهني في مختلف السياقات العملية وتعتبر مهارات التواصل والتعاون والقيادة جزءاً أساسياً من هذه الكفاءة.

3. **الكفاءة الأدائية** بالقدرة على تحقيق الأهداف والمبادرة وإدارة الوقت والموارد بكفاءة ويشمل ذلك القدرة على التخطيط والتنظيم وسير أغوار الأفكار بطريقة تسهم في تحسين الأداء الشخصي والجماعي.

4. **كفاءة الإنجاز** والنتائج أحد أهم عناصر الكفاءة المهنية، حيث تتضمن القدرة على تحقيق الأهداف وتحقيق النتائج الملموسة في العمل.

### 6.2.2 طرق تحسين الكفاءة المهنية

هناك عدد من الأساليب التي تساعد على تحسين الكفاءة المهنية وتتمثل في استخدام استراتيجيات التخطيط والتنظيم الجيدة لتحسين الإنتاجية وتقديم عمل أكثر دقة وجودة ويمكن الاستفادة من التدريب وورش العمل لتطوير المهارات وتحسين الأداء المهني؛ وهو ما أشار إليه حمرالعين (2021) بأنه يعتبر الاستثمار في الرأس المال البشري محركاً وعاملاً حاسماً في تحقيق النمو، وتدعيم القدرة على المنافسة، وهو ما يساعد المؤسسات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في الاستمرار والبقاء، ويتوقف هذا على إعداد ممارسات جادة وهادفة ومدروسة، لتنمية وتحسين الكفاءة المهنية للمورد البشري.

وقد أدت التغيرات المجتمعية إلى زيادة متطلبات المنظمات للحاجة إلى توظيف موارد بشرية ذات أداء عالٍ ومرونة للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للمنظمات عن طريق البحث عن أدوات وتقنيات جديدة لتطوير الكفاءة المهنية للموظفين، لذلك تعمل المنظمات على تحسين كفاءة

الموظفين عن طريق توفير برامج تدريب مناسبة تُمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Samanta & Eleni, 2021).

وتنتهج المؤسسات المختلفة طرقًا عدة لتحسين الكفاءة المهنية لعمالها، سواء أثناء العمل من خلال التدريب أو في خضم العملية الشاملة التي تنتهجها الدول من أجل خلق كفاءات مهنية من خلال إعطاء الفرص للتكوين المهني (عزوز، 2017).

ومن ثم يتطلب تحسين الكفاءة المهنية التأكد من أن جميع أفراد الفريق لديهم الوعي التام بمسؤولياتهم، وتشجيعهم على بذل أقصى جهد مُمكن لتحقيق المهام الموكلة إليهم، إلى جانب الحرص على تقييم أنشطة الفريق للتأكد من أن الجميع يعملون في اتجاه الأهداف الموضوعية، ووضعهم على المسار الصحيح بعيدًا عن أي تداخل أو ازدواج في المسؤوليات أو الاختصاصات بين أعضاء الفريق (سويلم، 2016).

وفي السياق نفسه أوضح خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018) أن التقييم والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الأفراد العاملين يسمح لمسؤولي المؤسسة تحديد السلبيات الملاحظة في الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الاستراتيجيات المناسبة لتحسين الكفاءات المهنية الفردية والجماعية حسب الشروط التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات.

كما تُوظف تكنولوجيا المعلومات في كأداة أساسية للتدريب لأنها ليست مُكلفة ومرنة للوقت والمكان، مما ينعكس إيجابًا على تحسين كفاءات الأفراد العاملين في المؤسسة (فارس وسليمان، 2021).

وتلعب الممارسات القيادية في المنظمة كذلك دورًا رئيسًا في تحسين الكفاءة المهنية للعاملين، حيث توصلت دراسة غماري (2022) إلى أنه كلما كانت الممارسات التي تصدر عن القادة إنسانية كلما زادت الكفاءة المهنية للعامل، أي أن القيادة تُسهل إنجاز الأعمال بطريقة لطيفة، وتولد الشعور

بالرضا والانتماء للمؤسسة والدفاع عن مصالحها، وبالتالي تحقيق أهدافها، كما يُسهم التمكين الإبداعي ببناء الكفاءة المهنية الفنية والفكرية للعامل، ومن ثم يتوقع من العاملين الأداء والإنجاز بأعلى المستويات الممكنة.

وقد حدد كل من "ألتاس وبيورنبرج وفريدهولدهم" ( Altås & Björnberg & Fridholm, 2013) أن هناك مجموعة من الطرق التي تُساعد في تحسين الكفاءة المهنية للعاملين وفقاً لما يلي:

1. **تحديد الأهداف:** وضع مجموعة من الأهداف التطويرية التي يجب أن يلتزم بها العاملين في مكان العمل وترك الحرية للعاملين في المشاركة في الأهداف المقترحة لتحديد أهدافهم لأن وضع أهداف واضحة يزيد من حماس الموظفين.
2. **تطوير أداء العاملين:** تحديد النتائج التي حققها العاملين لقياس القدرات وإنجازات بدقة واتساق للعمل على تحفيز أداء العاملين وبهدف محاولة الاستفادة من كل مهارة لدي العاملين للتأثير على الإنتاجية والفعالية، ويُمكن للمنظمات تقديم برامج تدريب موجهة نحو تطوير مهارات العاملين وزيادة معرفتهم في مجالات عملهم. يجب أن تكون هذه البرامج متنوعة لملائمة احتياجاتهم مع أهداف المنظمة.
3. **التحفيز والتعزيز:** يعمل التحفيز والتعزيز على زيادة رغبة العاملين في تقديم أفضل أداء لذلك يجب أن تقدر المنظمات جهود العاملين وتكافئهم عن طريق توفير مكافآت وترقيات وتقديم تعليقات إيجابية واعتراف علني بإنجازاتهم، كما يمكن تنظيم برامج تحفيزية وتنافسية لتعزيز الرغبة في تحقيق الكفاءة المهنية.

4. **تقييم الأداء:** وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً يجب تقييم أداء العاملين وتعتبر بمثابة خطوة نهائية

من أجل التأكد من أن الكفاءة المهنية للعاملين تتماشى مع الوظيفة لذلك يجب على الموظفين التأكد من مدي جودة أداء العاملين.

وبالاطلاع على ما سبق يمكن استنتاج أن هناك العديد من الطرق التي يمكن بها تحسين الكفاءة المهنية، والتي يمكن تطبيقها في العمل اليومي من بين هذه الطرق، يمكن الاستفادة من توفير الوقت والجهد من خلال تنظيم مهام العمل بشكل جيد وإدارة الوقت بفعالية علاوة على ذلك، يمكن تعزيز الكفاءة المهنية من خلال تطوير المهارات الشخصية والاحترافية، وكذلك الاستفادة من التقنيات والأدوات الحديثة التي تساعد في تسهيل وتسريع العمل.

## 7.2.2 تحديات الكفاءة المهنية في المؤسسات الحكومية

هناك عدد من التحديات المتعلقة بالتوازن بين الحياة الشخصية والعمل أيضاً لها تأثير على كفاءة الموظفين فعلى سبيل المثال، قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في إدارة وقتهم بين العمل والاهتمامات الشخصية، مما يؤثر سلباً على مستوى أدائهم؛ وهو ما توصل إليه "طلعت وصالح وعبد العال" (Talaat & Saleh & Abdelaal, 2021) بأن تتأثر الكفاءة المهنية للموظفين بمجموعة متنوعة من التحديات التي تؤثر على جودة أداء الموظفين ويُمكن معالجة هذه التحديات لكي تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها.

ومن أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية في المؤسسات هو عدم قدرة الفرد على التفاعل والتواصل مع الآخرين، وذلك من خلال عدم القدرة على التخطيط الجيد المنظم والهادف، هذا بالإضافة إلى عدم قدرته على تحمل المسؤولية في المواقف الضاغطة، وعدم القدرة على توزيع العمل لأصحاب الاختصاصات الملائمة أو تكليف من يصلح للقيام بالمهام الموكلة إليه (العبرية، 2018).

وبين كل من "موغال وتشانا" (Mughal, & Channa, 2016) أن التحديات التي تواجهه

تحسين الكفاءة المهنية في المؤسسات تشمل ما يلي:

1. **شخصية الموظفين:** يتطلب تحسين الكفاءة المهنية تطابق السمات الشخصية لديهم مع أهداف

المؤسسة وقياس الميول الفردية لكي تتناسب هذه السمات مع سوق العمل.

2. **ضعف الدعم التنظيمي:** يُساعد الدعم التنظيمي في تطوير الكفاءة المهنية للموظفين وفي حالة

عدم توفير الدعم وتبادل المعرفة ونقلها وتعزيز عملية التعلم، لهذا من الضروري توفير بيئة

العمل المناسبة التي تحفز من عملية توفير جو غير رسمي بين الموظفين لتطوير قدراتهم.

3. **عدم قدرة الموظفين على التوازن بين العمل والحياة:** يعتبر التوازن بين العمل والحياة من

الأمور التي تؤثر على الكفاءة المهنية للموظفين بداخل المؤسسات، وقد تم الاعتراف بشكل

عام بأن الوصول إلى التوازن بين العمل والحياة يسهم في تحقيق نتائج إيجابية، بين المزايا

المهمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة هي تقديم برامج تدريب واختبارات تعادل الحياة

العملية، والتي تبرز التغيير في صورة المؤسسة في المجتمع وتعزز سمعتها الاجتماعية.

وبالتعقيب على ما تم تناوله يمكن التعرف على تحديات الكفاءة المهنية في المؤسسات

الحكومية وتشمل التأثير على أداء العاملين وعلى جودة الخدمات التي يقدمونها، واحدة من أهم هذه

التحديات هي تقلبات السياسة والتغيرات في الإدارة، التي قد تؤدي إلى تغييرات متكررة في

السياسات والإجراءات الإدارية، وهو ما يمكن أن يؤثر سلباً على الاستقرار والتركيز في العمل، إلى

جانب قد تكون الإجراءات البيروقراطية والتعقيدات القانونية عائقاً أمام الكفاءة المهنية، حيث قد

تستغرق عمليات اتخاذ القرار والموافقات وقتاً طويلاً وتتطلب إجراءات معقدة وهذا قد يقيد حرية

العمل ويعوق القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية.

### 3.2 الدراسات السابقة

يشتمل هذا الجزء على الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المتصلة بموضوع الدراسة والتي تم الاطلاع عليها، وذلك بهدف الاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية وتحديد منهجها. هذا فضلاً عن معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في بناء الدراسة الحالية، وتأصيل إطارها النظري، وأخيراً إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال وفي تلك المرحلة.

#### 1.3.2 المحور الأول: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية في المؤسسات الحكومية

دراسة أرباب (2022) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين: دراسة حالة شركتي كوفتي للمواد الغذائية - الخرطوم"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود الأثر والعلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وبين أداء العاملين في شركة كوفتي بالخرطوم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة كوفتي للمواد الغذائية بالخرطوم البالغ عددهم (190) عامل، واشتملت عينة الدراسة على (93) من العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وبين أداء العاملين في شركة كوفتي بالخرطوم، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة القيادة التحويلية بين العاملين في شركة كوفتي ووضع القواعد والنظم التي تتيح الفرص للأفراد المتميزين للترقي واتخاذ مواقع قيادية.

## دراسة محمدي (2021) بعنوان "القيادة التحويلية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين القادة المسؤولين والعاملين في أثر القيادة التحويلية ( تطوير نظم أداء العمل، تحديد أهداف العمل، تغيير الثقافة التنظيمية، السلوك الوظيفي، النمو المهني، تفويض صلاحيات القيادة) ونظم أداء العمل وفقاً لمتغير الوظيفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (216) من القادة المسؤولين عن العمل بوزارة الشباب والرياضة، واشتملت عينة الدراسة على (180) فرداً قسمت إلى (80 من القادة) و (100) من العاملين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كمنهج للدراسة، واستعانته الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود فروق إحصائية لكنها ليست ذات دلالة معنوية بين القادة المسؤولين والعاملين في أثر القيادة التحويلية (تطوير نظم أداء العمل، تحديد أهداف العمل، تغيير الثقافة التنظيمية، السلوك الوظيفي، النمو المهني، تفويض صلاحيات القيادة) تُعزي لمتغير الوظيفة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تسهم في إنجازها.

## دراسة سعيدة ومراد (2018) بعنوان "تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أبعاد القيادة التحويلية (الحافز الإلهامي، والتأثير المثالي، والإعتباري الفردية، الإستثارة الفكرية) بمديرية الكهرباء والغاز بولاية الجلفة في تحقيق التميز التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة والبالغ عددهم (540) عامل، واشتملت عينة الدراسة على (60) عامل، واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن المستوى العام للقيادة التحويلية جاء بدرجة عامة متوسطة بمتوسط حسابي (3.397)، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد (الدافعية الإلهامية)، يليه بُعد (التأثير المثالي)، يليه بُعد (الاعتبارية الفردية)، وفي المرتبة الأخيرة بُعد (الاستثارة الفكرية) لدى العاملين بمديرية الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها الإستمرار بتقديم الحوافز للأفراد المتميزين في الأداء والثناء على جهودهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي بصورة أكبر لتعزيز سلوكيات الدافعية الإلهامية لدي القيادة مما ينعكس على تطور المؤسسة وفعاليتها.

**دراسة "تيلوالا وجوناواردانا وفرناندو" (Nilwala, Gunawardana & Fernando, 2017)**  
بعنوان: "استخدام مقياس للقيادة التحويلية في منظمات القطاع العام في سريلانكا: دراسة الحالة في وزارات مجلس المقاطعات الغربية"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على فعالية تطبيق استبيان القيادة متعددة العوامل لقياس مستويات تنفيذ القيادة التحويلية لدى المسؤولين الإداريين في الوزارات الإقليمية في سريلانكا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين الإداريين في الوزارات الإقليمية في سريلانكا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (60) مسئول إداري من (5) وزارات في سريلانكا، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، كما استعان بالمقابلات والاستبانة كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود فعالية لتطبيق استبيان القيادة متعددة العوامل لقياس مستويات القيادة التحويلية، حيث أنه يقيس سبعة أبعاد من القيادة التحويلية وهم؛ التأثير المثالي، والتحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارية الفردية، والمكافآت، والإدارة بالاستثناء، والتواصل، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تنفيذ العديد من المقاييس التي تقيس مستويات تطبيق القيادة التحويلية في الوزارات على عينة أكبر

والتي تغطي جميع مجالس المحافظات، وتكرار استخدام المقياس مع العديد من المنظمات التي تقدم خدمات أخرى لزيادة التأكيد على صلاحية المقياس.

دراسة حمدان (2016) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة: دراسة مسحية على المصرف التجاري فرع 4 بمدينة حماة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإعتبار الفردي) في عملية زيادة فعالية المنظمات العامة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في فرع المصرف التجاري السوري رقم 4 في مدينة حماة، واشتملت عينة الدراسة على (40) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسحي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباطية (قوية) وطردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين كلا من بُعدي (التأثير المثالي والاعتبار الفردي) وبين زيادة فعالية الموظفين العاملين في فرع المصرف التجاري السوري رقم 4 في مدينة حماة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة دعم وتعزيز استخدام القيادة التحويلية لأنها تعد من الأنماط القيادية الأكثر فعالية لنجاح المنظمات وتحسين قدراتها وكفاءتها.

دراسة "دوريسا وأصفاو" (Duressa & Asfaw, 2014) بعنوان: "تطبيق القيادة التحويلية في منظمات الخدمة العامة في إثيوبيا"

هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم تأثير القيادة التحويلية على أداء منظمات الخدمة العامة في إثيوبيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات الخدمة العامة والموظفين العاملين في منظمات الخدمة العامة في إثيوبيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (350) قائد وموظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعانت بالمقابلة والاستبانة والملاحظات والمناقشة مع مجموعة

التركيز كأدوات للدراسة، كما اعتمدت على التحليل للوثائق ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود مستويات منخفضة من قدرة القيادات في المنظمات الخدمية على أن تتبع أسلوب القيادة التحويلية، حيث تبين أن القادة لا يتمتعون بالكاريزما الكافية وينقصهم الإبداع والقدرة على تقديم حلولاً جذرية للمشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من برامج الإصلاح من أجل تطوير القيادات في المنظمات الخدمية لتكون قادرة على تعزيز الأداء التنظيمي، كما يجب أن يكون هناك العديد من الاشراف من الإدارات على فعالية أداء الموظفين الأمر الذي يعزز مستويات أداء المؤسسات.

### 2.3.2 المحور الثاني: الدراسات التي تناولت الكفاءة العملية في المؤسسات الحكومية

دراسة أبو العلا (2022) بعنوان "تأثير الكفاءات المهنية على الانخراط في العمل في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية العامة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسات الأمنية الفلسطينية، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع منتسبي المؤسسة الأمنية الفلسطينية والبالغ عددهم (30000) منتسب من مختلف الأجهزة الأمنية الفلسطينية، واشتملت عينة الدراسة على (322) منتسب، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى الكفاءة المهنية للعاملين في المؤسسات الأمنية الفلسطينية جاء مرتفعاً من وجهة نظر العاملين فيها، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة عقد دورات تدريبية وورش عمل تتناول تطوير وتنمية الكفاءات المهنية لدى الموظفين، تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين لتعزيز الشعور بالإنجاز وبالتالي زيادة الكفاءة الذاتية العامة والانخراط الوظيفي لدى الموظفين.

دراسة "كرباليك وآخرون" (Krpálek et al., 2021) بعنوان: "تشكيل الكفاءات المهنية

والمهارات الشخصية لموظفي الإدارة العامة بهدف تحقيق التنمية المهنية المستدامة"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستويات الكفاءات المهنية والمهارات الناعمة اللازمة لموظفي الإدارة العامة لتحقيق التنمية المهنية المستدامة في الإدارة العامة في جمهورية التشيك، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الإدارات العامة في جمهورية التشيك، بينما اشتملت عينة الدراسة على (245) موظفًا، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة والمسح كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود مستويات مرتفعة من استخدام الموظفين للمهارات الناعمة اثناء أداء الوظائف منها؛ التواصل الفعال والتفاوض والتخطيط والمرونة وتنظيم العمل والقيادة والعمل الجماعي، كما أن موظفو الإدارة العامة لديهم مستويات مرتفعة من الكفاءات المهنية المطلوبة في مكان العمل في الإدارات العامة مما يساهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث عن المزيد من المهارات الناعمة المطلوبة من أجل تحسين الكفاءات المهنية في الإدارات العامة، كما يجب تطوير البنية التحتية لاستيعاب التغيرات التكنولوجية في أداء الأعمال في الإدارات العامة.

دراسة العلقامي وآخرون (2021) بعنوان "السلطة التنفيذية ودورها في رفع كفاءة العمل

الإنتاجية في المؤسسات الرياضية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور السياسات الإدارية المختص بها السلطة التنفيذية في رفع كفاءة العمل في المؤسسات الرياضية الخاصة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الكوادر العاملين بجميع المستويات الإدارية والخبراء في مجال الاستثمار والتسويق الرياضي والخبراء الأكاديميون في المجال الرياضي والقوانين والتشريعات، واشتملت عينة الدراسة على (170) فردا

مقسمة إلى (50 فردًا من مجلس الإدارة) و (10 من الخبراء في مجال الاستثمار) و(10 من الخبراء في مجال التسويق) و(10 من مديري الأندية) و (60 فردًا من الإداريين بالأندية الرياضية الخاصة) و(10 من الخبراء الأكاديميون) و(10 من الخبراء في القوانين والتشريعات الرياضية ) و(10 من قيادات المجلس القومي للرياضة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي كمنهج للدراسة، واستعانت الدراسة بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن جميع العبارات تحمل دلالات معنوية لدور السياسات الإدارية المختص بها السلطة التنفيذية في رفع كفاءة العمل في المؤسسات الرياضية الخاصة، حيث حصلت معظم العبارات على نسبة أكثر من 70%، وهذا فيما يتضمن أن يتم الالتزام بالسياسات الإدارية من كافة المستويات الإدارية بالنادي وسيلة من وسائل الرقابة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة اجراء المزيد من الجهد في اجراء البحوث والاستقصاءات الخاصة بالسياسات الإدارية بشكل دوري في كافة الموضوعات المرتبطة بإنتاجية العمل بالأندية الرياضية الخاصة.

دراسة زكرياء (2017) بعنوان "الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات المهنية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمؤسسة سونلغاز فرع Grte (تسيير ونقل الكهرباء والغاز) حاسي مسعود"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطوير الكفاءات المهنية بالمؤسسة الاقتصادية، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز حاسي مسعود والبالغ عددهم (487) موظفًا، واشتملت عينة الدراسة على (80) موظفًا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة، والملاحظة كأدوات للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن نمط القيادة ذات الأسلوب

الديمقراطي هو ما يتلاءم بالشكل الكبير مع طريقة انجازهم للعمل والذي يعمل على تطوير الكفاءات المهنية بنسبة 98%، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد حول الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الكفاءات المهنية، وتأثيرها على أداء العاملين وتشجيعهم على الابداع والابتكار بالمؤسسات الاقتصادية.

دراسة "كيموتاي" (Kimutai, 2017) بعنوان: "العوامل المؤثرة على كفاءة الموظفين في القطاع الخاص في كينيا: دراسة حالة لمجموعة سكان المحدودة"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على كفاءة الموظفين في القطاع الخاص في كينيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري وموظفي مجموعة شركات إسكان في كينيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (104) من المديرين والموظفين، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة المسحية كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الكفاءة المهنية للعاملين، منها العمل على زيادة تحفيز الموظفين وتعزيز الدافعية والولاء والالتزام التنظيمي لديهم من خلال وجود القيادة الداعمة واتباع المؤسسة لبعض الأساليب مثل المكافآت والحوافز، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث في العوامل التي تؤثر على كفاءة الموظفين مثل التزام وولاء الموظف وأساليب تحفيز وتدريب الموظف، كما يجب أن يكون هناك المزيد من البحث في تأثير السياسة الحكومية والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي على الكفاءة المهنية للموظفين في القطاعات المختلفة.

دراسة المطيري (2015) بعنوان "أثر توفير مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة العمل الإداري في الأمانة العامة لمجلس الوزراء الكويتي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام نظم المعلومات الإدارية (المستلزمات المادية، الفنية، البشرية، الإدارية) على الكفاءة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء الكويتي، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إدارات الأمانة العامة لمجلس الوزراء الكويتي، واشتملت عينة الدراسة على (100) موظف وموظفة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى المستلزمات المادية والفنية والبشرية والإدارية كان مرتفع، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تدريب الموظفين القائمين على التعامل مع نظم المعلومات الإدارية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء الكويتي على ابعاد هذه النظم وأحدث المستجدات فيها بشكل دوري.

### 3.3.2 المحور الثالث: الدراسات التي تناولت أثر القيادة التحويلية في تحسين الكفاءة العملية

#### في المؤسسات الحكومية

دراسة قيدو (2019) بعنوان "دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية (دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة)"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين دور القيادة التحويلية وبناء الكفاءات الجماعية بمؤسسة مطاحن القنطرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، واشتملت عينة الدراسة على الموظفين الإداريين لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة والبالغ عددهم (48) عامل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت (بالاستبانة) كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a= 0.05$ ) للقيادة التحويلية (بعد التأثير المثالي، بعد الحافز الإلهامي، بعد الاستثارة الفكرية، بعد الاعتبار الفردي) في بناء الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة إدراك القيادة

التحويلية بأبعادها المختلفة ومدى اسهامها في بناء الكفاءات الجماعية والحرص على رفع الروح المعنوية بين المرؤوسين وبت روح العمل الجماعي.

دراسة "أتان ومحمد" (Atan & Mahmood, 2019) بعنوان: "دور أسلوب القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي للموظفين"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز كفاءة الأداء التنظيمي للعاملين في ماليزيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في (3) شركات مختارة في ماليزيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (232) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة بين القيادة التحويلية وبين تعزيز مستويات الأداء التنظيمي للمؤسسات، حيث يعتمد نجاح أداء المنظمة بشكل كبير على أسلوب القيادة الذي يمارسه قادة المنظمة ويتأثر أيضاً بمستوى كفاءة الموظفين، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى البحث في الدور الذي يقوم به القيادات التحويلية في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الكفاءات المهنية للعاملين، كما يجب أن يتم تدريب الموظفين من أجل تنمية مهاراتهم لزيادة مستويات الأداء التنظيمي.

دراسة "راديتيا" (Raditya, 2022) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة على كفاءة أداء الموظفين، الدور الوسيط للرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية وبين كفاءة أداء الموظفين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في منظمات صناعة الخدمات اللوجستية في جاكرتا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (138) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكفاءة أداء الموظفين العاملين في منظمات صناعة الخدمات اللوجستية في جاكرتا، حيث أن القادة التحويليين يشجعون ويلهمون موظفيهم لتجاوز مصالحهم الخاصة، مما يجعلهم سعداء وراضين عن عملهم، ويزيد من ثقتهم وحماسهم ويحفزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمة وتحسين قدرتهم وكفاءتهم على أداء العمل، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من البحث المستقبلي في الأبعاد المحددة للقيادة التحويلية ومشاركة المعرفة التي تؤثر على رضا الموظفين وكفاءتهم، وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للبحوث أن تستكشف الدور الاعتدالي لعوامل أخرى، مثل الثقافة التنظيمية والاختلافات الفردية، في العلاقات التي تبحثها هذه الدراسة.

دراسة "مورنفو وسراثونجام" (Murnpho & Srathongkham, 2022) بعنوان: "العوامل الأساسية المؤثرة على كفاءة العاملين في مؤسسات الدولة"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين والدافعية على كفاءة العاملين في القطاع الحكومي في تايلاند، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمديرين التنفيذيين العاملين في مؤسسات الدولة في تايلاند، بينما اشتملت عينة الدراسة على (1244) مدير تنفيذي وموظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على زياد كفاءة العمل ومشاركة الموظفين، حيث أن زيادة الثقة في القيادة، وأن يكون القائد نموذج يحتذى به في السلوك والتصرفات وتمسكه بالقيم الأخلاقية والمهنية، وزيادة خبرته في بناء علاقات إيجابية بينه وبين العاملين وحرصه على المبادرة لتقديم المشورة والدعم اللازم للموظفين يزيد من تحفيز الموظفين للمشاركة في تطوير المؤسسة ويزيد من كفاءة العمل لديهم، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب على المؤسسات الحكومية إعطاء

الأولوية للقيادة التي تلهم وتحفز الموظفين على زيادة كفاءة عملهم من خلال توليد أفكار جديدة والمشاركة الفعالة في المناقشات والتعاون بشكل مثمر، كما يحتاج القادة إلى تطوير أساليبهم القيادية لتزيد قدرتهم على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم وحل المشكلات بشكل منهجي في بيئة العمل.

دراسة "دوفيدي، شاتورفيدي وفاشيست" (Dwivedi, Chaturvedi & Vashist, 2020)

بمعنا: "الكفاءة التحويلية وكفاءة العاملين: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وبين كفاءة العمل لدى الموظفين العاملين في شركات الخدمات اللوجستية في الهند، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في القطاع اللوجستي في الهند، بينما اشتملت عينة الدراسة على (200) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وبين كفاءة أداء العاملين، حيث تبين أن قيام القادة التحويلين بتحفيز العاملين وإلهامهم ومراعاة الاعتبارات الفردية والعمل على تلبية احتياجات العاملين يزيد من كفاءة أداء العمل لديهم، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بهدف زيادة الكفاءة العملية للموظفين في البيئة التنظيمية، كما يجب أن يكون هناك المزيد من الإشراف على آلية الإدارة والعمل من الجهات الرقابية المختصة بهدف تحسين أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة في الهند.

دراسة أحمد (Ahmad, 2020) بمعنا: "أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين في القطاع

العام في ماليزيا"

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام في ماليزيا، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إحدى دوائر القطاع العام في ماليزيا، بينما اشتملت عينة الدراسة على (286) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود تأثير إيجابي لاتباع القادة أسلوب القيادة التحويلية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع العام في ماليزيا، وذلك بواسطة قيام القيادة بتشجيع الموظفين من خلال تقديم المكافآت والحوافز لهم، ووضع رؤية وهدف ملهم للموظفين ويتناسب مع القيم والغايات المشتركة مما يزيد من دافعية الموظفين لتعزيز أداءهم وبذل أقصى جهدهم وتحقيق الهدف التنظيمي للمؤسسة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها أنه يجب تشجيع القادة على تعزيز التواصل الداخلي في المؤسسة، مما يشمل الاستماع لآراء الموظفين وتحفيز حوار مفتوح حول الأهداف والرؤية، كما يجب ضرورة مراجعة نظام المكافآت لضمان أنه يعكس ويشجع على الأداء المتميز والتحفيز الشخصي والجماعي.

دراسة "بونلوكديج" (Punluekdej, 2019) بعنوان: "القيادة التحويلية وكفاءة عمل الموظفين، دراسة حالة لإحدى شركات القطاع الخاص"

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن الدور التي تقوم به القيادة التحويلية في زيادة كفاءة عمل الموظفين في شركات القطاع العام في تايلاند، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إحدى شركات القطاع الخاص في تايلاند، بينما اشتملت عينة الدراسة على (104) موظف، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود دور إيجابي للقيادة التحويلية في زيادة كفاءة عمل الموظفين، حيث أن القادة التحويليين يلهمون ويشجعون موظفيهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم

وتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة أداء العمل لديهم، كما أن ممارسات القيادة التحويلية لها دور في مشاركة الموظفين وتعزيز التفاعل والتواصل الإيجابي وبناء روح الفريق، مما يساهم في زيادة دافعية الموظفين على تعزيز كفاءة العمل لتحقيق أهداف الشركة وزيادة مكانتها، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تعزيز الدور التي تقوم به القيادة التحويلية في زيادة كفاءة العاملين في شركات القطاع الخاص في تايلاند.

### 4.3.2 التعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي أجريت في هذا الموضوع تم استعراض عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ورغم أن هذه الدراسات أجريت في بيئات، وأنظمة تعليمية مختلفة إلا أنها مشابهة لمجتمع الدراسة - خاصة الدراسات العربية- ومن خلال تحليل الدراسات السابقة تم رصد أوجه الشبه، وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة؛ والتي كان لها أثر في بناء الدراسة الحالية.

#### أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول القيادة التحويلية، مثل: دراسة أرياب (2022)، دراسة سعيدة ومراد (2018)، دراسة محمدي (2021)، دراسة قيديو (2019)، دراسة حمدان (2016)، دراسة "تيلولا وجوناواردانا وفرناندو" (Nilwala, Gunawardana & Fernando, 2017)، دراسة "دوريسا وأصفوا" (Duressa& Asfaw, 2014)، ودراسة "راديتيا" (Raditya, 2022)، ودراسة " ( Ahmad, ) (2020)، ودراسة "بونلوكديج" (Punluekdej, 2019).

- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في هدف الدراسة، وهو: تناول الكفاءة العملية، مثل: دراسة العلقامي وآخرون (2021)، دراسة زكرياء (2017)، دراسة أبو العلا (2022)، دراسة المطيري (2015)، دراسة "كرباليك وآخرون" (Krpálek et al., 2021)، دراسة "أتان ومحمد" (Atan & Mahmood, 2019)، دراسة "كيموتاي" (Kimutai, 2017)، ودراسة "مورنفو وسراثونجام" (Murnpho & Srathongkham, 2022)، ودراسة "دويفيدي، شاتورفيدي وفاشيست" (Dwivedi, Chaturvedi & Vashist, 2020)،

#### ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، مثل: دراسة أبو العلا (2022)، ودراسة "كرباليك وآخرون" (Krpálek et al., 2021)، ودراسة "أتان ومحمد" (Atan & Mahmood, 2019)، ودراسة "أتان ومحمد" (Atan & Mahmood, 2019)، ودراسة "نيلوالا وجوناواردانا وفرناندو" (Nilwala, Gunawardana & Fernando, 2017)، ودراسة "مورنفو وسراثونجام" (Murnpho & Srathongkham, 2022)، ودراسة "أحمد" (Ahmad, 2020)، ودراسة "بونلوكديج" (Punluekdej, 2019) حيث اعتمدوا المنهج الكمي، ودراسة "راديتيا" (Raditya, 2022) ودراسة "دويفيدي، شاتورفيدي وفاشيست" (Dwivedi, Chaturvedi & Vashist, 2020) حيث اعتمدوا على المنهج المسحي.

#### ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود إطلاع الباحث التي تناولت أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، المحاكاة الفكرية، تمكين العاملين، الاعتبارات الفردية) على الكفاءة العملية للموظفين بأبعادها (الكفاءة السلوكية، الكفاءة المعرفية، الكفاءة الأدائية، كفاءة الإنجاز والنتائج) في القطاع العام، بالتطبيق على جميع العاملين داخل المؤسسات

الحكومية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، وهو ما يميز الدراسة الحالية ويسلط الضوء نحو إجراء المزيد من الدراسات العربية والأجنبية حول هذا الموضوع، نظراً لقلّة الدراسات العربية والأجنبية التي تستهدف هذا الموضوع الهام.

#### رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- عرض الإطار النظري ودعمه بالمراجع المستخدمة.
- تدعيم الإطار النظري بنتائج دراسات وأبحاث حول دور القيادة التحويلية في تحسين الكفاءة العملية في المؤسسات الحكومية دراسة حالة الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- بناء مشكلة الدراسة من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المشابهة للدراسات السابقة بشكل ملائم.
- اختيار منهج الدراسة وبناء أداة الدراسة.
- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
- تم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تقديم التوصيات والمقترحات.
- ساعدت الدراسات في دراسة أسلوب استنتاج نتائج الدراسة، من خلال ما تحصل عليه من نتائج الدراسة الميدانية ورصد مدى الاتفاق، أو الاختلاف بين نتائج الدراسة الحالية، والدراسات السابقة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

3.1 تمهيد

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

3.4 عينة الدراسة

3.5 خصائص عينة الدراسة

3.6 أداة الدراسة

3.7 المعالجة الإحصائية

3.8 متغيرات الدراسة

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

### 1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفًا لإجراءات الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

### 2.3 منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (2018) بأنه "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

### 3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين داخل المؤسسات الحكومية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان، وقد واجه الباحث صعوبة في تحديد العدد الدقيق للعاملين في الأمانة العامة لمجلس الوزراء بسلطنة عمان بدقة؛ حيث إن هذا الرقم ليس معلومًا بشكل عام، لذلك اعتمد الباحث على أخذ عينة عشوائية، وإعداد استبيان إلكتروني، ثم إرساله للعاملين للحصول على الردود، وسوف تشمل عينة الدراسة على عينة عشوائية من هؤلاء العاملين.

### 1.3.3 نبذة عن مجتمع الدراسة:

العاملون في المؤسسات الحكومية التابعة للأمانة العامة لمجلس الوزراء يشملون موظفين في مجموعة واسعة من القطاعات والتخصصات، ويعمل هؤلاء العاملون على دعم وتنفيذ رؤية الأمانة العامة وتحقيق أهدافها في خدمة المجتمع.

### 4.3 عينة الدراسة:

تكونت العينة من (117) مفردة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة وقد تم جمع البيانات؛ من خلال توزيع الاستبيان على العينة عن طريق عمل رابط إلكتروني يتم توزيعه بنظام المراسلات، والبريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي؛ حيث لا يمكن للمستجيب إرسال استجابته إلا بعد الإجابة على جميع عبارات الاستبانة.

### 1.4.3 مصادر الحصول على المعلومات:

قام الباحث بالحصول على المعلومات اللازمة لدراسته عن طريق قسمين رئيسيين (المصدر الأولي - المصدر الثانوي).

- **المصدر الأولي:** هو المصدر الذي حصل منه الباحث على البيانات بنفسه وتحت إشرافه الشخصي، وهو (الاستبيان).
- **المصدر الثانوي:** هو المصدر الذي حصل منه الباحث على البيانات من خلال الآخرين حيث تكون المعلومات فيها قد جمعت بالفعل وتمت معالجتها؛ وهو (الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات السابقة).

### 2.4.3 تطوير أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة لتجميع البيانات من مفردات الدراسة؛ حيث مر إعدادها وتصميمها بالخطوات التالية:

#### الخطوة الأولى: إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

قام الباحث بتصميم الاستبانة أعدت خصيصاً لقياس متغيري الدراسة (القيادة التحويلية، والكفاءة العملية)، وذلك في ضوء نتائج بعض البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة، وكذلك في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الاستطلاعية.

وقد تم صياغة عبارات الاستبانة بأسلوب خبري وبألفاظ سهلة وبسيطة؛ حتى تتفق مع مستوى العاملين بالقطاع موضع الدراسة.

### الخطوة الثانية: اختبار صدق وثبات الاستبانة:

وقد قام الباحث باختبار الاستبانة في صورتها المبدئية من خلال التعرف على صدقها وثباتها وذلك على النحو التالي:

- صدق مفردات البحث الميداني: قام الباحث بإجراء اختبار مبدئي للاستبانة؛ حيث عرضها أيضاً في صورتها الأولية على ثلاثين من العاملين، وذلك للتأكد من بساطة الصياغة ووضوح اللغة، وللتأكد أيضاً من صلاحية الاستبانة من الناحية الميدانية.
- اختبار صدق وثبات الاستبانة: تم إجراء اختبار ثبات للتأكد من إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبانة في تعميم النتائج؛ حيث استخدم الباحث معامل الثبات ألفا كرونباخ على عينة مكونة من 30 مفردة.

### 5.3 خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في البيانات الأساسية:

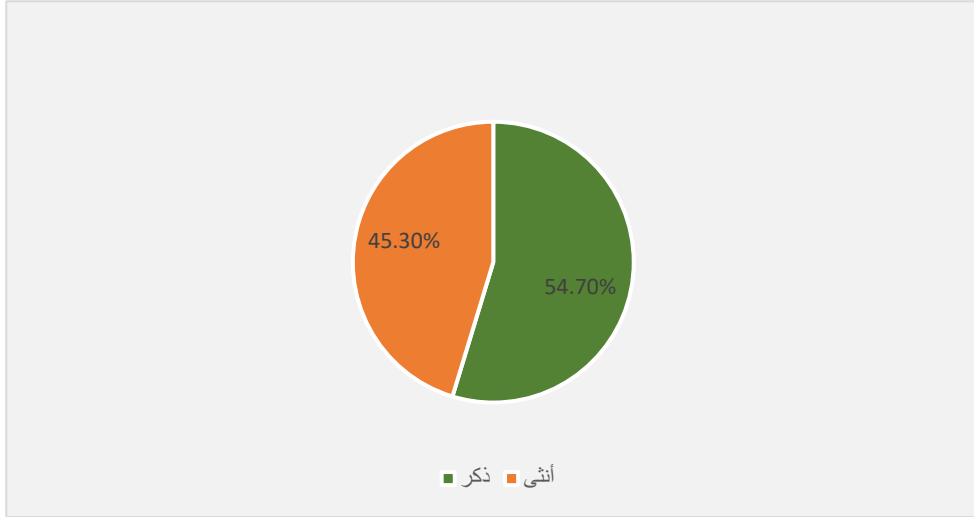
#### أ- توزيع أفراد العينة حسب النوع

#### الجدول رقم (3-1) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	64	54.7%
أنثى	53	45.3%
الدرجة الكلية	117	100%

تبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (النوع) هي

(54.7%)، والخاصة بـ(الذكور)، بينما جاءت أقل نسبة (45.3%) وهي الخاصة بـ(الإناث).



الشكل رقم (3-1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

ب- توزيع أفراد العينة حسب السن:

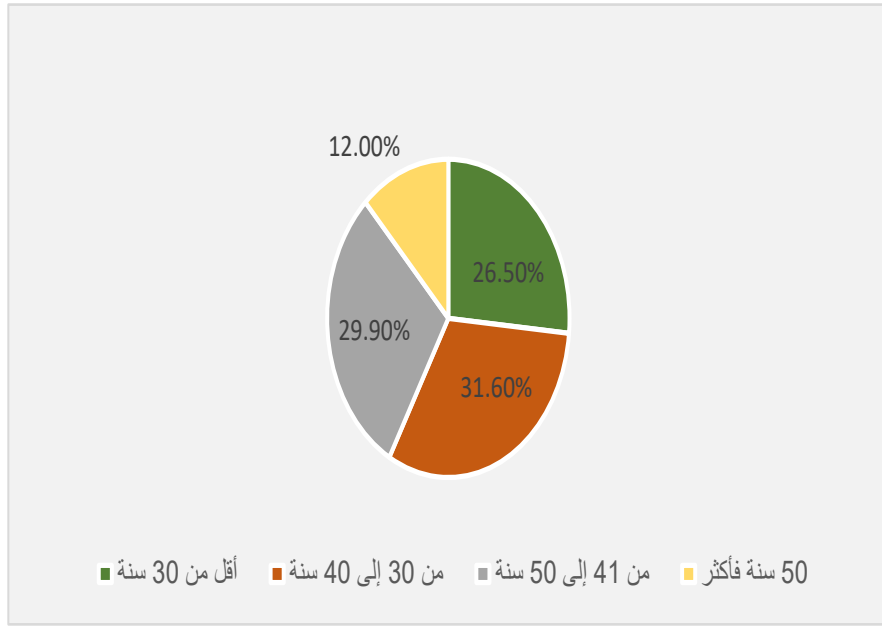
الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد العينة حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	السن
%26.5	31	أقل من 30 سنة
%31.6	37	من 30 إلى 40 سنة
%29.9	35	من 41 إلى 50 سنة
%12.0	14	50 سنة فأكثر
%100	117	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (السن) هي

(31.6%)، والخاصة بـ(من 30 إلى 40 سنة)، بينما جاءت أقل نسبة (12.0%) وهي الخاصة

بـ(50 سنة فأكثر).



الشكل رقم (3-2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

ج- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

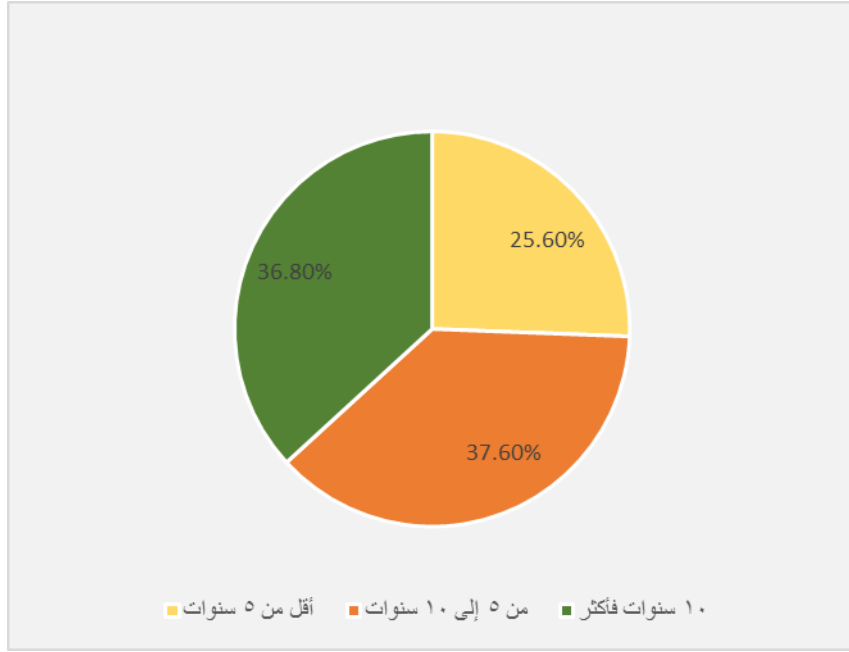
الجدول رقم (3-3) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	عدد سنوات الخبرة
25.6%	30	أقل من 5 سنوات
37.6%	44	من 5 إلى 10 سنوات
36.8%	43	10 سنوات فأكثر
100%	117	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد عينة الدراسة حسب (عدد سنوات

الخبرة) هي (37.6%)، والخاصة بـ(من 5 إلى 10 سنوات)، بينما جاءت أقل نسبة (25.6%) وهي

الخاصة بـ(أقل من 5 سنوات).



الشكل رقم (3-3) يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

### 6.3 أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة للكشف عن دور القيادة التحويلية في تحسين الكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وذلك من خلال الإطلاع على مجموع من المراجع العلمية، مثل: دراسة أرباب (2022)، دراسة سعيدة ومراد (2018)، دراسة "تيلوالا وجوناواردانا وفرناندو" (Nilwala, Gunawardana & Fernando, 2017)، دراسة العلقامي وآخرون (2021)، دراسة "كيموتاي" (Kimutai, 2017).

• وصف أداة الدراسة (الاستبانة): لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

– الجزء الأول: عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة تتمثل في البيانات العامة وتشتمل على (النوع، السن، عدد سنوات الخبرة).

– الجزء الثاني: ويتكون من محاور الاستبانة، المتكونة من محورين رئيسيين وهم على النحو التالي:

– **المحور الأول: القيادة التحويلية** ويتكون من العبارة رقم (1) وحتى العبارة رقم (24)، ويتكون من خمس أبعاد على النحو التالي:

- **البعد الأول: التأثير المثالي** ويتكون من العبارة رقم (1) إلى العبارة رقم (5).
- **البعد الثاني: الحفز الالهامي** ويتكون من العبارة رقم (5) إلى العبارة رقم (10).
- **البعد الثالث: المحاكاة الفكرية** ويتكون من العبارة رقم (11) إلى العبارة رقم (14).
- **البعد الرابع: الاعتبارات الفردية** ويتكون من العبارة رقم (15) إلى العبارة رقم (19).
- **البعد الخامس: تمكين المرؤوسين** ويتكون من العبارة رقم (20) إلى العبارة رقم (24).

– **المحور الثاني: الكفاءة العملية** ويتكون من العبارة رقم (25) وحتى العبارة رقم (43)، ويتكون من أربع أبعاد على النحو التالي:

- **البعد الأول: كفاءة معرفية** ويتكون من العبارة رقم (25) إلى العبارة رقم (29).
- **البعد الثاني: كفاءة سلوكية** ويتكون من العبارة رقم (30) إلى العبارة رقم (33).
- **البعد الثالث: كفاءة أدائية** ويتكون من العبارة رقم (34) إلى العبارة رقم (38).
- **البعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج** ويتكون من العبارة رقم (39) إلى العبارة رقم (43).

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، أوافق إلى حد ما، لا أوافق، لا أوافق بشدة) لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

### 1.6.3 العينة الاستطلاعية:

تهدف للتحقق من كفاءة أداة الدراسة (الاستبانة) السيكومترية من خلال التطبيق على عينة عشوائية قوامها (30) مفردة من مجتمع الدراسة.

## صدق الاتساق الداخلي للأداة:

### • المحور الأول: القيادة التحويلية.

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الأول: القيادة التحويلية ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: القيادة التحويلية.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
البعد الأول: التأثير المثالي					
1	.836**	2	.827**	3	.737**
4	.714**	5	.781**		
البعد الثاني: الحفز الالهامي					
6	.842**	7	.816**	8	.803**
9	.831**	10	.785**		
البعد الثالث: المحاكاة الفكرية					
11	.770**	12	.754**	13	.803**
14	.817**				
البعد الرابع: الاعتبارات الفردية					
15	.778**	16	.809**	17	.891**
18	.768**	19	.771**		
البعد الخامس: تمكين المرؤوسين					
20	.706**	21	.808**	22	.832**
23	.817**	24	.765**		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الأول: القيادة التحويلية، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: التأثير المثالي بين (.714\*\*-.836\*\*)، وتراوحت في البعد الثاني: الحفز الالهامي بين (.842\*\*-.714\*\*). وتراوحت في البعد الثالث: المحاكاة الفكرية بين (.754\*\*-.817\*\*)، وتراوحت في البعد الرابع: الاعتبارات الفردية بين (.768\*\*-.891\*\*)، وتراوحت في البعد الخامس: تمكين المرؤوسين

بين (\*\*.706-\*\*.832)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية بالاستبانة.

• **الصدق البنائي العام للمحور الأول: القيادة التحويلية.**

تم التحقق من الصدق البنائي العام للمحور الأول: القيادة التحويلية من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-5) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الأول: القيادة التحويلية**

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: التأثير المثالي	.836**
2	البعد الثاني: الحفز الالهامي	.833**
3	البعد الثالث: المحاكاة الفكرية	.748**
4	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	.845**
5	البعد الخامس: تمكين المرؤوسين	.819**

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية والمتوسط العام، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (\*\*.748-\*\*.845)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول: القيادة التحويلية بالاستبانة.

• **المحور الثاني: الكفاءة العملية.**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه العبارة من عبارات المحور الثاني: الكفاءة العملية ويوضح نتائجها الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-6) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية لكل بعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الكفاءة العملية.**

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
-------------	----------------	-------------	----------------	-------------	----------------

البعد الأول: كفاءة معرفية					
.746**	27	.817**	26	.790**	25
		.773**	29	.853**	28
البعد الثاني: كفاءة سلوكية					
.742**	32	.849**	31	.717**	30
				.846**	33
البعد الثالث: كفاءة أدائية					
.866**	36	.837**	35	.832**	34
		.776**	38	.738**	37
البعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج					
.851**	41	.841**	40	.717**	39
		.750**	43	.733**	42

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه العبارة في المحور الثاني: الكفاءة العملية، جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم دالة حيث تراوحت في البعد الأول: كفاءة معرفية بين (.746\*\* - .853\*\*)، وتراوحت في البعد الثاني: كفاءة سلوكية بين (.717\*\* - .849\*\*)، وتراوحت في البعد الثالث: كفاءة أدائية بين (.738\*\* - .866\*\*)، وتراوحت في البعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج بين (.717\*\* - .851\*\*)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارة أبعاد المحور الثاني: الكفاءة العملية بالاستبانة.

#### • الصدق البنائي العام للمحور الثاني: الكفاءة العملية.

تم التحقق من الصدق البنائي العام للمحور الثاني: الكفاءة العملية من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7) معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد والمتوسط العام للمحور الثاني: الكفاءة العملية

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: كفاءة معرفية	.802**
2	البعد الثاني: كفاءة سلوكية	.779**
3	البعد الثالث: كفاءة أدائية	.859**

4	البعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج	.855**
---	--------------------------------------	--------

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثاني: الكفاءة العملية والمتوسط العام، جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين  $(.779^{**} - .859^{**})$ ، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الثاني: الكفاءة العملية بالاستبانة.

#### ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ على النحو التالي:

#### • ألفا كرونباخ للمحور الأول: القيادة التحويلية.

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية والمتوسط العام ويوضح نتائجها الجدول التالي:

#### الجدول رقم (3-8) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
1	البعد الأول: التأثير المثالي	.841
2	البعد الثاني: الحفز الإلهامي	.845
3	البعد الثالث: المحاكاة الفكرية	.866
4	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	.841
5	البعد الخامس: تمكين المرؤوسين	.850
	الدرجة الكلية	.875

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات لأبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين  $(.841 - .866)$ ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي  $(.875)$ ؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الأول: القيادة التحويلية بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

#### • ألفا كرونباخ للمحور الثاني: الكفاءة العملية.

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني: الكفاءة العملية والمتوسط العام

ويوضح نتائجها الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-9) معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني: الكفاءة العملية

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ
1	البعد الأول: كفاءة معرفية	.823
2	البعد الثاني: كفاءة سلوكية	.816
3	البعد الثالث: كفاءة أدائية	.784
4	البعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج	.778
	الدرجة الكلية	.843

يتبين من الجدول السابق أن قيم معاملات لأبعاد المحور الثاني: الكفاءة العملية جاءت بقيم عالية حيث تراوحت بين (.778-.823)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (.843)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية المحور الثاني: الكفاءة العملية بالاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

### 7.3 المعالجة الإحصائية:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعي الباحث إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الديموغرافية (النوع، السن، عدد سنوات الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لحساب متوسطات عبارات الاستبانة وكذلك الدرجات الكلية لأبعاد الاستبانة بناء على استجابات أفراد عينة الدراسة.
- **معامل ارتباط بيرسون:** لحساب الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه العبارة في محاور الاستبانة، وكذلك للكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التحويلية وتحسين الكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

● **معامل كرونباخ ألفا:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بحساب الارتباط الداخلي بين أبعاد الاستبانة.

● **تحليل الانحدار:** للكشف عن وجود تأثير بين القيادة التحويلية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

● **معادلة المدى:** وذلك لوصف المتوسط الحسابي للاستجابات على كل عبارة وبعد على النحو التالي: تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، عالية (4)، عالية جداً (5)، ويتم تحديد درجة التحقق بناء على ما يلي:

$$0.80 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأدنى} - \text{الحد الأعلى}}{\text{عدد المستويات}}$$

● من 1 إلى أقل من 1.80 تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).

● من 1.80 إلى أقل من 2.60 تمثل درجة استجابة (منخفضة).

● من 2.60 إلى أقل من 3.40 تمثل درجة استجابة (متوسطة).

● من 3.40 إلى أقل من 4.20 تمثل درجة استجابة (عالية).

● من 4.20 إلى أقل من 5 تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

### 8.3 متغيرات الدراسة:

تشتمل هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات التي تعبر عن أهداف الدراسة الميدانية، ويمكن قياس هذه المتغيرات كما يلي:

1. **القيادة التحويلية:** ويتم قياس القيادة التحويلية من خلال مجموعة من العبارات التي يشتملها

أداة الدراسة (الاستبيان)، وتتكون القيادة التحويلية من خلال الأبعاد التالية:

أ. **التأثير المثالي:** يشير إلى النتيجة أو الأثر المرجو الحصول عليه في سياق معين، ويتم قياس

بعد التأثير المثالي من خلال مجموعة من العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة (الاستبيان)

وذلك بمقياس ليكرت الخماسي.

ب. **الحفز الالهامي**: يشير إلى العوامل التي تشجع وتحفز الأفراد على تحقيق النجاح وتطوير قدراتهم، ويتم قياس بعد الحفز الالهامي من خلال مجموعة من العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك بمقياس ليكرت الخماسي.

ج. **المحاكاة الفكرية**: تشير إلى تمثيل عمليات الفكر والتفكير والاستنتاج بطريقة منطقية ومنظمة مما يساعد في فهم الظواهر المعقدة وتحليلها بشكل أفضل، ويتم قياس بعد المحاكاة الفكرية من خلال مجموعة من العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك بمقياس ليكرت الخماسي.

د. **الاعتبارات الفردية**: تشير إلى العوامل المتعددة التي تؤثر على الفرد بشكل مباشر وتأخذ في الاعتبار حالته الشخصية واحتياجاته الفردية، ويتم قياس بعد الاعتبارات الفردية من خلال مجموعة من العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك بمقياس ليكرت الخماسي.

هـ. **تمكين المرؤوسين**: يشير إلى إتاحة الفرص والموارد والدعم الضروري للأفراد

و. ليتمكنوا من تطوير مهاراتهم وقدراتهم، واتخاذ القرارات، وتحقيق النجاح في أدائهم الوظيفي، ويتم قياس بعد تمكين المرؤوسين من خلال مجموعة من العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك بمقياس ليكرت الخماسي.

2. **الكفاءة العملية**: ويتم قياس الكفاءة العملية من خلال مجموعة من العبارات التي يشتملها أداة الدراسة (الاستبيان)، وتتكون الكفاءة العملية من خلال الأبعاد التالية:

أ. **كفاءة معرفية**: تشير إلى القدرة على استخدام المعرفة والمهارات والمفاهيم المكتسبة بشكل فعال لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتشمل الكفاءة المعرفية القدرة على التفكير بشكل ناقد، وتحليل

المعلومات، والتعرف على النماذج والعلاقات بين المفاهيم، ويتم قياس بعد الكفاءة المعرفية من خلال مجموعة من العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك بمقياس ليكرت الخماسي.

**ب. كفاءة سلوكية:** تشير إلى القدرة على تنفيذ المهارات والسلوكيات الضرورية بفعالية لإتمام مهام محددة، وتشمل الكفاءة السلوكية القدرة على التخطيط والتنظيم والتعامل بفعالية في مجموعة متنوعة من السيناريوهات، ويتم قياس بعد الكفاءة السلوكية من خلال مجموعة من العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك بمقياس ليكرت الخماسي.

**ج. كفاءة أدائية:** تشير إلى القدرة على تحقيق النتائج بشكل فعال وفي الوقت المناسب، وتشمل الكفاءة الأدائية القدرة على إتمام المهام المحددة وتحقيق الأهداف بكفاءة وجودة عالية، ويتم قياس بعد الكفاءة الأدائية من خلال مجموعة من العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك بمقياس ليكرت الخماسي.

**د. كفاءة الإنجاز والنتائج:** تشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف وإتمام المهام بكفاءة وفعالية، وتحقيق النتائج المرجوة بشكل ملموس، يتضمن ذلك القدرة على التخطيط والتنفيذ والتحكم في العمليات بطريقة تضمن تحقيق النتائج بشكل موثوق به وفي الوقت المناسب، ويتم قياس بعد كفاءة الإنجاز والنتائج من خلال مجموعة من العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة (الاستبيان) وذلك بمقياس ليكرت الخماسي.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

4.1 تمهيد

4.2 الإحصاء الوصفي للبيانات

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

### 1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضًا للنتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أدوات الدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية المشار إليها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، ويلى ذلك تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 2.4 الإحصاء الوصفي للبيانات

- أولاً: عرض نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما مستوى القيادة التحويلية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الأول: القيادة التحويلية؛ ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (4-1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور الأول: القيادة التحويلية

الرقم	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
1	البعد الأول: التأثير المثالي	3.81	.631	3	عالية
2	البعد الثاني: الحفز الإلهامي	3.76	.871	4	عالية
3	البعد الثالث: المحاكاة الفكرية	3.88	.625	2	عالية
4	البعد الرابع: الاعتبارات الفردية	3.93	.649	1	عالية
5	البعد الخامس: تمكين المرؤوسين	3.51	1.111	5	عالية
	المتوسط العام	3.77	.616	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الأول: القيادة التحويلية جاء بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (.616) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد الرابع: الاعتبارات الفردية)، بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (.649)، ويليه في الترتيب

الثاني (البعد الثالث: المحاكاة الفكرية) بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.625)، بينما جاء في الترتيب الأخير (البعد الخامس: تمكين المرؤوسين) بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.111) وجاءت جميع أبعاد المحور الأول بدرجة استجابة (عالية).

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الأول بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

• البعد الأول: التأثير المثالي

الجدول رقم (4-2) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: التأثير المثالي

م	العبارة	درجة الاستجابة										
		أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة		
1	تهتم المؤسسة بتوعية العاملين برؤيتها.	ك	57	28	14	10	8	3.99	1.256	2	عالية	
		%	48.7	23.9	12.0	8.5	6.8					
2	تهتم المؤسسة بإظهار الإحساس بالقوة والثقة بالنفس لدى العاملين.	ك	56	36	13	5	7	4.10	1.140	1	عالية	
		%	47.9	30.8	11.1	4.3	6.0					
3	تمتلك المؤسسة القدرة على الإقناع وزيادة حماس العاملين.	ك	46	39	14	9	9	3.89	1.230	3	عالية	
		%	39.3	33.3	12.0	7.7	7.7					
4	تهتم المؤسسة بالاعتبارات الأخلاقية المتعلقة بالعمل.	ك	41	24	16	15	21	3.42	1.516	5	عالية	
		%	35.0	20.5	13.7	12.8	17.9					
5	تحرص المؤسسة على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.	ك	49	27	9	12	20	3.62	1.524	4	عالية	
		%	41.9	23.1	7.7	10.3	17.1					
		المتوسط العام										
							3.81	0.631	--		عالية	

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول جاء بدرجة استجابة (عالية)،

وبمتوسط حسابي قدره (3.81)، وانحراف معياري (0.631)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (2)

بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (1.140) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب

الثاني العبارة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (1.256) وبدرجة استجابة

(عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي (3.42)، وانحراف معياري (1.516) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول بين (1.140-1.524) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

• البعد الثاني: الحفز الإلهامي

الجدول رقم (3-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: الحفز الإلهامي

م	العبارة	درجة الاستجابة						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
6	تمتلك المؤسسة نظرة شاملة حول الأوضاع المستقبلية.	ك	51	28	14	11	13	3.79	3	عالية	
		%	43.6	23.9	12.0	9.4	11.1				
7	تغرس المؤسسة الحماس والالتزام والثقة في العاملين.	ك	51	34	12	5	15	3.86	2	عالية	
		%	43.6	29.1	10.3	4.3	12.8				
8	تدعم المؤسسة العمل الجماعي بين العاملين والأقسام المختلفة.	ك	44	25	13	12	23	3.47	5	عالية	
		%	37.6	21.4	11.1	10.3	19.7				
9	تحرص المؤسسة على تشجيع الأفكار الإبداعية للعاملين.	ك	54	36	11	5	11	4.00	1	عالية	
		%	46.2	30.8	9.4	4.3	9.4				
10	تتيح المؤسسة فرصة الترقى والتقدم للعاملين.	ك	39	38	15	11	14	3.66	4	عالية	
		%	33.3	32.5	12.8	9.4	12.0				
المتوسط العام											
								3.76	.871	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: الحفز الإلهامي جاء بدرجة استجابة

(عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.76)، وانحراف معياري (0.871)، وجاء في الترتيب الأول العبارة

رقم (9) بمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (1.259) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (1.364) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (1.551) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارة البعد الثاني بين (1.551-1.259) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

#### • البعد الثالث: المحاكاة الفكرية

الجدول رقم (4-4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: المحاكاة الفكرية

م	العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق				
11	تهتم المؤسسة بالتعليم الذاتي المستمر للعاملين.	ك	56	30	9	12	10	3.94	2	عالية
		%	47.9	25.6	7.7	10.3	8.5			
12	تشجع المؤسسة العاملين على اكتشاف الحلول للمشكلات التي تواجههم.	ك	56	36	13	5	7	4.10	1	عالية
		%	47.9	30.8	11.1	4.3	6.0			
13	تشجع المؤسسة على الحلول الإبداعية للمشكلات.	ك	51	30	14	12	10	3.85	3	عالية
		%	43.6	25.6	12.0	10.3	8.5			
14	تهتم المؤسسة باقتراح عدد من الأساليب الجديدة لإنجاز المهام في بعض الأحيان.	ك	45	25	17	16	14	3.61	4	عالية
		%	38.5	21.4	14.5	13.7	12.0			
		المتوسط العام					3.88	.625	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.88)، وانحراف معياري (1.625)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (1.140) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.322) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (1.420) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارة البعد الثالث بين (1.420-1.140) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

• البعد الرابع: الاعتبارات الفردية

الجدول رقم (4-5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: الاعتبارات الفردية

م	العبارة	درجة الاستجابة							الدرجة الاستجابة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	
15	تهتم المؤسسة بالاستماع إلى آراء العاملين.	6	5	10	39	57	ك	4.16	عالية
		5.1	4.3	8.5	33.3	48.7	%		
16	تحرص المؤسسة على تحقيق احتياجات العاملين.	9	9	14	39	46	ك	3.89	عالية
		7.7	7.7	12.0	33.3	39.3	%		
17	توفر المؤسسة برامج تدريبية للعاملين بشكل مستمر.	14	16	18	27	42	ك	3.57	عالية
		12.0	13.7	15.4	23.1	35.9	%		
18	تراعى المؤسسة الفروق الفردية بين العاملين.	7	16	9	25	60	ك	3.98	عالية
		6.0	13.7	7.7	21.4	51.3	%		
19	تتعامل المؤسسة بشفافية مع جميع العاملين والقرارات الإدارية.	9	6	11	38	53	ك	4.03	عالية
		7.7	5.1	9.4	32.5	45.3	%		
								3.93	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.93)، وانحراف معياري (649)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري (1.090) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (19) بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (1.207) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (17) بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.404) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (1.090-1.404) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

• البعد الخامس: تمكين المرؤوسين

الجدول رقم (4-6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد العينة للبعد الخامس: تمكين المرؤوسين

م	العبارة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة				
20	تعمل المؤسسة على تفويض بعض الصلاحيات للعاملين.	ك	45	25	13	10	24	3.49	3	عالية
		%	38.5	21.4	11.1	8.5	20.5			
21	تحرص المؤسسة على مشاركة العاملين في وضع خطط وأهداف الشركة.	ك	47	33	11	5	21	3.68	2	عالية
		%	40.2	28.2	9.4	4.3	17.9			
22	تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين في عمليات صنع القرار.	ك	36	31	14	9	27	3.34	4	متوسطة
		%	30.8	26.5	12.0	7.7	23.1			
23	تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية.	ك	37	21	16	15	28	3.21	5	متوسطة
		%	31.6	17.9	13.7	12.8	23.9			
24	تعتمد المؤسسة على التقنيات الحديثة في العمل.	ك	56	31	5	7	18	3.85	1	عالية
		%	47.9	26.5	4.3	6.0	15.4			
		المتوسط العام					3.51	1.111	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الخامس جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.51)، وانحراف معياري (1.111)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (24) بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (1.464) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (21) بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (1.484) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (23) بمتوسط حسابي (3.21)، وانحراف معياري (1.584) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (متوسطة-عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخامس بين (1.584-1.464) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

• ثانياً: عرض نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما هو مستوى الكفاءة العملية في الامانة

#### العامه لمجلس الوزراء؟

وللإجابة على السؤال قد تم حساب التكرارات والنسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإبعاد المحور الثاني: الكفاءة العملية؛ ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمحور

#### الثاني: الكفاءة العلمية

الرقم	أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة استجابة
1	البعد الأول: كفاءة معرفية	3.79	.846	3	عالية
2	البعد الثاني: كفاءة سلوكية	3.92	.637	1	عالية
3	البعد الثالث: كفاءة أدائية	3.66	.831	4	عالية
4	البعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج	3.85	.696	2	عالية
	المتوسط العام	3.80	.608	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للمحور الثاني: الكفاءة العملية جاء بمتوسط

حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.608) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الأول (البعد

الثاني: كفاءة سلوكية)، بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.637)، ويليه في الترتيب الثاني (البعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج) بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.696)، بينما جاء في الترتيب الأخير (لبعد الثالث: كفاءة أدائية) بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.831). وجاءت جميع أبعاد المحور الثاني بدرجة استجابة (عالية).

وفيما يلي تم تناول أبعاد المحور الثاني بمزيد من التفصيل على النحو التالي:

• البعد الأول: كفاءة معرفية:

الجدول رقم (4-8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الأول: كفاءة معرفية

م	العبارة	درجة الاستجابة							المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق				
25	لدي معرفة جيدة عن المهام الخاص بي.	ك	51	37	11	7	11	3.94	1.275	2	عالية	
		%	43.6	31.6	9.4	6.0	9.4					
26	انني التزم حضور كافة المؤتمرات واللقاءات التي تساعدني في تبادل الخبرات مع الآخرين.	ك	47	28	15	11	3.68	1.431	4	عالية		
		%	40.2	23.9	12.8	9.4	13.7					
27	أوظف المعارف والمعلومات في الحياة العملية.	ك	41	30	17	9	3.54	1.465	5	عالية		
		%	35.0	25.6	14.5	7.7	17.1					
28	أحرص على تنمية قدراتي العقلية والفكرية بشكل مستمر.	ك	50	28	14	11	3.76	1.400	3	عالية		
		%	42.7	23.9	12.0	9.4	12.0					
29	أستطيع التخطيط بشكل جيد للقيام بالمهام الموجه لي.	ك	53	38	11	6	4.03	1.207	1	عالية		
		%	45.3	32.5	9.4	5.1	7.7					
		المتوسط العام							3.79	.846	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الأول: كفاءة معرفية جاء بدرجة استجابة

(عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.79)، وانحراف معياري (0.846)، وجاء في الترتيب الأول العبارة

رقم (29) بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (1.207) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (25) بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.275) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (27) بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.465) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارة البعد الأول بين (1.207-1.465) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

• البعد الثاني: كفاءة سلوكية

الجدول رقم (4-9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثاني: كفاءة سلوكية

م	العبارة	درجة الاستجابة						الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة	
		ك	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
30	أشارك في الورش التدريبية التي تتم من خلال المؤسسة.	ك	45	24	20	15	13	3.62	4	عالية	
		%	38.5	20.5	17.1	12.8	11.1				
31	لدي القدرة على العمل ضمن فرق.	ك	58	30	11	12	6	4.04	2	عالية	
		%	49.6	25.6	9.4	10.3	5.1				
32	أحرص على تبادل الخبرات والمعلومات مع زملائي في العمل.	ك	56	36	14	5	6	4.12	1	عالية	
		%	47.9	30.8	12.0	4.3	5.1				
33	التزم بالقوانين والأنظمة من أجل مراعاة حقوق الآخرين.	ك	51	30	16	11	9	3.88	3	عالية	
		%	43.6	25.6	13.7	9.4	7.7				
		المتوسط العام						3.92	.637	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثاني: كفاءة سلوكية جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.92)، وانحراف معياري (.637)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (32) بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (1.108) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء

في الترتيب الثاني العبارة رقم (31) بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف معياري (1.213) وبدرجة استجابة (عالية)، يليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.394) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارة البعد الثاني بين (1.108-1.394) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

• البعد الثالث: كفاءة أدبية

الجدول رقم (4-10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الثالث: كفاءة أدبية

م	العبارة	درجة الاستجابة							الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة	لا أوافق بشدة	لا أوافق			
34	أحرص على إتقان المهام التي أقوم بها.	ك	22	19	16	23	37	3.29	5	متوسطة	
		%	18.8	16.2	13.7	19.7	31.6				
35	أهتم بتنمية التعاون بيني وبين زملائي.	ك	13	14	10	27	53	3.79	2	عالية	
		%	11.1	12.0	8.5	23.1	45.3				
36	أحرص على استخدام أدوات التقويم المناسبة لتحقيق جودة الأداء في مهامي.	ك	16	12	13	27	49	3.69	3	عالية	
		%	13.7	10.3	11.1	23.1	41.9				
37	أستطيع توليد أفكار جديدة بشكل مستمر.	ك	11	7	11	37	51	3.94	1	عالية	
		%	9.4	6.0	9.4	31.6	43.6				
38	أحرص على بذل كل ما بوسعي لإتقان عملي.	ك	14	13	17	37	36	3.58	4	عالية	
		%	12.0	11.1	14.5	31.6	30.8				
المتوسط العام											
عالية	--	.831	3.66								

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الثالث جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.66)، وانحراف معياري (.831)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم

(37) بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.275) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (35) بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.411) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (34) بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (1.520) وبدرجة استجابة (متوسطة)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث بين (1.520-1.275) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

#### • البعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج

الجدول رقم (4-11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للبعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج

م	العبارة	درجة الاستجابة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الاستجابة
		ك	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق إلى حد ما	لا أوافق بشدة				
39	لدي القدرة على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	ك	57	28	10	12	10	3.94	2	عالية
		%	48.7	23.9	8.5	10.3	8.5			
40	أستطيع التفكير بشكل إيجابي أثناء ضغط العمل.	ك	57	35	11	6	8	4.09	1	عالية
		%	48.7	29.9	9.4	5.1	6.8			
41	أستطيع التكيف مع التغييرات المختلفة.	ك	50	28	15	11	13	3.78	4	عالية
		%	42.7	23.9	12.8	9.4	11.1			
42	ألتزم بالمعايير المهنية في العمل المحددة من قبل.	ك	43	24	18	17	15	3.54	5	عالية
		%	36.8	20.5	15.4	14.5	12.8			
43	أحرص على تحسين الكفاءة والإنتاجية بشكل مستمر.	ك	53	27	17	11	9	3.89	3	عالية
		%	45.3	23.1	14.5	9.4	7.7			
		المتوسط العام						3.85	--	عالية

يتبين من الجدول السابق: أن المتوسط العام للبعد الرابع جاء بدرجة استجابة (عالية)، وبمتوسط حسابي قدره (3.85)، وانحراف معياري (0.696)، وجاء في الترتيب الأول العبارة رقم (40) بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (1.186) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاء في الترتيب الثاني العبارة رقم (39) بمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.328) وبدرجة استجابة (عالية)، ويليه في الترتيب الأخير العبارة رقم (42) بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (1.436) وبدرجة استجابة (عالية)، وجاءت باقي العبارات بدرجة استجابة (عالية)، بينما تراوحت الانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع بين (1.436-1.186) وهي قيم مرتفعة مما يدل على تباين آراء أفراد عينة الدراسة نحو تلك العبارات.

• ثالثاً: عرض وتحليل نتائج السؤال الثالث والذي نص على: إلى أي مدى تؤثر القيادة

التحويلية على الكفاءة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على

الكفاءة العملية

الجدول رقم (4-12) نتائج "تحليل الانحدار" للأثر في القيادة التحويلية على الكفاءة العملية

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	19.035	.759	.871a	.871	.859	القيادة التحويلية
						المعامل الثابت
						Adj R2
						قيمة F
						Sig F

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الكفاءة

العملية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.871a) بمستوى دلالة (.000b)؛ وبذلك تم التحقق من صحة

الفرض وقبوله.

#### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة

- أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرض الأول والذي نص على: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التأثير المثالي والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الكفاءة العملية

الجدول رقم (4-13) نتائج "تحليل الانحدار" لتأثير المثالي والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	14.796	.656	.810a	.810	.780	التأثير المثالي
						المعامل الثابت
						Adj R2
						قيمة F
						Sig F

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية مستوي للتأثير المثالي على الكفاءة العملية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.810a) بمستوى دلالة (.000b). وبذلك تم التحقق من صحة الفرض وقبوله.

- ثانياً: عرض وتحليل نتائج الفرض الثاني والذي نص على: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحفز الإلهامي والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الكفاءة العملية.

الجدول رقم (4-14) نتائج "تحليل الانحدار" لأثر الحفز الإلهامي والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	11.642	.541	.736a	.736	.513	الحفز الإلهامي
1.869						المعامل الثابت
.537						Adj R2
135.534						قيمة F
.000b. نموذج معنوي						Sig F

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الكفاءة العملية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.736a) بمستوى دلالة (.000b) وبذلك تم التحقق من صحة الفرض وقبوله.

- ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الفرض الثالث والذي نص على: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المحاكاة الفكرية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية المحاكاة الفكرية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

الجدول رقم (4-15) نتائج "تحليل الانحدار" لأثر المحاكاة الفكرية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	10.226	.476	.690a	.690	.671	المحاكاة الفكرية
1.197						المعامل الثابت
.472						Adj R2
104.567						قيمة F
.000b. نموذج معنوي						Sig F

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية المحاكاة الفكرية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؛ حيث جاءت قيمة (R) (.690a) بمستوى دلالة (.000b) وبذلك تم التحقق من صحة الفرض وقبوله.

- رابعاً: عرض وتحليل نتائج الفرض الرابع والذي نص على: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاعتبارات الفردية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية الاعتبارات الفردية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

**الجدول رقم (4-16) نتائج "تحليل الانحدار" لأثر الاعتبارات الفردية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء**

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	8.488	.385	.621a	.621	.581	الاعتبارات الفردية
1.515						المعامل الثابت
.380						Adj R2
72.050						قيمة F
.000b. نموذج معنوي						Sig F

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؛ حيث جاءت قيمة (R) (.621a) بمستوى دلالة (.000b) وبذلك تم التحقق من صحة الفرض وقبوله.

- خامساً: عرض وتحليل نتائج الفرض الخامس والذي نص على: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء. تم استخدام اختبار تحليل الانحدار لمعرفة وجود أثر ذو دلالة إحصائية تمكين العاملين والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء

**الجدول رقم (4-17) نتائج "تحليل الانحدار" لأثر تمكين العاملين والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء**

Sig.T	T.value	R2	R	Beta	B	المتغير المستقل
.000	8.239	.371	.609a	.609	.333	تمكين العاملين
2.625						المعامل الثابت
.366						Adj R2
67.879						قيمة F
.000b. نموذج معنوي						Sig F

يتبين من الجدول السابق وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية تمكين العاملين والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؛ حيث جاءت قيمة (R) (.609a) بمستوى دلالة (.000b) وبذلك تم التحقق من صحة الفرض وقبوله.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

5.2 مناقشة أسئلة الدراسة

5.3 إبراز النتائج

5.4 التوصيات

5.5 الدراسات المقترحة

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد:

يقدم هذا الفصل ملخصًا لما تم عرضه في الفصول السابقة، والنتائج التي تم التوصل إليها، يلي ذلك عدد من التوصيات والمقترحات على نتائج الدراسة.

### 2.5 مناقشة أسئلة الدراسة:

ومن خلال النتائج التي توصلت إلى الدراسة يمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الأول على درجة استجابة (عالية) إلى أن رؤي وأهداف المؤسسة واضحة ومعلنة للجميع، بالإضافة إلى حرص المؤسسة على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المنشودة؛ حيث تعتبر المؤسسة العاملين جزء لا يتجزأ من بيئة العمل، علاوة على ذلك تشجع المؤسسة على تكوين فرق للعمل الجماعي والتعاون بين العاملين وبعضهم البعض، بجانب ذلك تمنح المؤسسة الفرصة الكاملة للعاملين للابتكار والإبداع في تنفيذ الأعمال، وتحفز المؤسسة العاملين على الاعتماد على أنفسهم والوصول إلى حلول للمشكلات التي تعرقهم في بيئة العمل، وأيضًا تحرص المؤسسة على توفير كافة الاحتياجات والمتطلبات الأساسية للعاملين، ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة زكرياء (2017) التي توصلت إلى أن نمط القيادة ذات الأسلوب الديمقراطي هو ما يتلاءم بالشكل الكبير مع طريقة انجازهم للعمل والذي يعمل على تطوير الكفاءات المهنية بنسبة 98%.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الأول على درجة استجابة (عالية) إلى أن هناك بيئة عمل إيجابية ومؤثرة تقوم على الالتزام بالمسؤولية الجماعية، وتفضيل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لمجموعة من الرؤي والأهداف الواضحة، والمعلنة للعاملين، وهو ما يساهم في تحديد هدف مشترك والعمل على تنفيذه بشكل جماعي، ويعزز التزام العاملين، ويزيد من دافعيتهم وروحهم المعنوية، وهو ما يساعد على تحسين الأداء.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (2) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن نجاح المؤسسة يعتقد بشكل كبير على العاملين؛ لذلك تحرص المؤسسة على تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، والرفع من روحهم المعنوية، ومنحهم التقدير، والإثناء على جهودهم المبذولة في العمل، والجودة والكفاءة في أداء الاعمال، بجانب ذلك يحرص القادة على إظهار الثقة في العاملين وقدراتهم، مما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قوية، ويزيد من حماس العاملين للعمل.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (4) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى إن أخلاقيات العمل هي الأساس الذي يساعد على نجاح أي مؤسسة وتطورها، فإن الالتزام بأخلاقيات العمل له مردود إيجابي على الفرد، وعلى المؤسسة على حد سواء، فتركز المؤسسة على تطبيق أخلاقيات العمل، ونشر المبادئ الأساسية للعمل والتي تتمثل في النزاهة والشفافية في التعامل مع كافة العاملين داخل المؤسسة، فتعتمد المؤسسة على معايير عمل واضحة ومُعلنة للجميع، بالإضافة إلى عدم التمييز بين العاملين، وموضوعية القادة في اتخاذ القرارات، والبعد عن التحيز.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثاني على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تعمل على تحليل الوضع الراهن، والتوقع بالمستقبل، وبالتالي تمتلك رؤية واضحة عن المستقبل، وتخطط له بشكل فعال للعمل بشكل صحيح وتحقيق المزيد من النجاح، وتُقدر المؤسسة جهود العاملين في العمل، وتمنحهم الحوافز تقديرًا لهم، بالإضافة إلى الترقية الوظيفي، هو ما ينعكس إيجابيًا على العاملين، ويعزز الحماس والدافعية للإنجاز والعمل، ويزيد من الالتزام الوظيفي، ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة "كيموتاي" (Kimutai, 2017) التي توصلت إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الكفاءة المهنية للعاملين، منها العمل على زيادة تحفيز الموظفين وتعزيز الدافعية والولاء والالتزام التنظيمي لديهم من خلال وجود القيادة الداعمة واتباع المؤسسة لبعض الأساليب مثل المكافآت والحوافز.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (9) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تشجع العاملين على الإبداع، والتفكير خارج الصندوق والبعد عن الأساليب النمطية في التفكير، ويساعد على حل المشكلات بأسلوب إبداعي، والوصول إلى أكثر من حل للمشكلة الواحدة، فيعد الإبداع في العمل المفتاح الرئيسي للنجاح، ويساعد على تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة أكثر، ويساعد أيضًا على تحقيق درجة عالية من التميز.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (8) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تدرك أهمية العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين في كافة الأقسام؛ لذلك تدعم المؤسسة العمل الجماعي؛ فهو يساهم في توليد المزيد من الأفكار من الفكرة الواحدة، ويزيد من الابتكار في تنفيذ الأعمال، ويساعد على تبادل الخبرات بين العاملين وبعضهم البعض، وتعزيز العلاقات الودية بين العاملين وبعضهم، وتقوية العلاقات بينهم، بالإضافة إلى أن العمل من خلال فرق يساهم في توزيع الأعمال على كافة العاملين وكافة الأقسام، وبالتالي يقل الضغط على فرد أو قسم معين، ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة زكرياء (2017) التي توصلت إلى أن لكل من التعاون والتنافس أثر إيجابي في تطوير كفاءات العمال بنسبة 63%.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثالث على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تركز على تطوير مستويات التفكير لدى العاملين، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي عليهم، وعلى مستوى أداء الأعمال، لذلك تعزز المؤسسة التعلم الذاتي لدى العاملين، وتشجعهم على البحث عن المعلومات، والوصل إليها بأنفسهم، وهو ما يؤهلهم للوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات التي تواجههم في بيئة العمل، ويزيد من قدرتهم على التصدي للمشكلات، ويعزز قدرتهم الإبداعية، ومهاراتهم على مواجهة المخاطر والطوارئ غير المتوقعة.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (12) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى تهدف المؤسسة إلى منح العاملين الفرصة الكافية للتصرف، والوصول بأنفسهم إلى حل للمشكلات التي تعرقل أداء الأعمال، وهو ما يساهم في تحفيز الإبداع، والوصول إلى أفكار جديدة، ويساهم أيضاً منح الفرصة للعاملين للوصول إلى حلول للمشكلات في زيادة شعور العاملين بالمسؤولية، وأنهم جزء لا يتجزأ من بيئة العمل، ويزيد من ثقتهم بأنفسهم، وبكفاءتهم.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (14) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تولي المزيد من الاهتمام للتجديد والبعد عن النمطية في أداء الأعمال؛ حيث تعي المؤسسة بأهمية التحديث والتطوير المستمر، ويظهر ذلك واضحاً في اقتراح مجموعة من الأساليب الجديدة التي تساهم في أداء الأعمال، كالاتتماد على العمل عن بعد، وهو ما يتيح للموظفين العمل من أي مكان وفي أي وقت، بالإضافة إلى إمكانية الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في أداء بعض المهام، وهو ما يساهم في إنجاز المهام أسرع من الوقت الذي يستغرقه العقل البشري لإنجازها، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسة بإعداد برامج تدريبية جديدة تساعد تطوير وتحسين مهارات العاملين، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة "دوريسا وأصفاو" ( Duressa& Asfaw, 2014) وجود أهمية لوجود بعض الصفات التي تمكن القيادات من تحسين أداء المنظمات، منها قدرة القادة على الاستماع إلى الأفكار الجديدة والتفكير بشكل مختلف وتحديد ما يتوقعه الموظفون والعملاء بوضوح، والقدرة على أن تكون القيادة ملهمة ومؤثرة على الموظفين من أجل تشجيعهم على تطوير أدائهم التنظيمي.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الرابع على درجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تهتم بعاملها كل فرد على حدى، وتقدر اختلاف خصائص واحتياجات كل فرد عن الآخر، وتعمل المؤسسة جاهدة لتلبية وتوفير كافة احتياجات ومتطلبات العاملين، فتهتم بتوفير بيئة عمل إيجابية

محفزة ومشجعة على العمل، وتقدم الحوافز المادية تقديرًا لجهودهم، بالإضافة إلى ذلك تهتم المؤسسة بصحة وسلامة العاملين، بالإضافة إلى ذلك تراعي المؤسسة عند توزيع المهام والأعمال الفروق الفردية بين العاملين، وهو ما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وشعور الموظفين بالتقدير، والاهتمام.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (15) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى وعي المؤسسة بأن الاهتمام بآراء العاملين ليس مجرد ميزة أساسية يجب توافرها بل هو استثمار إيجابي في بيئة العمل يعود بالفائدة على كافة أطرافها، لهذا السبب تعمل المؤسسة على توافر مجموعة مختلفة من الأساليب للتعرف على آراء العاملين واقتراحاتهم، سواء من خلال إعداد استبيانات الرأي، أو تخصيص موعد شهري لإجراء اجتماعات للتعرف على الآراء، والمقابلات الفردية، وغيرها من الأساليب، وهو ما يساهم في زيادة شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (17) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تهتم بتطوير وتحسين مستوى أداء عاملها؛ لذلك تحرص المؤسسة على توفير برامج تدريبية بشكل دوري للعاملين، لتنمية مهاراتهم، وصقل معرفتهم، وهو ما يؤدي إلى إدراك العاملين لأحدث الأساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها لتنفيذ المهام، وهو ما يزيد من جودة الأعمال المقدمة، ويحسن أداء المؤسسة، ويعزز مكانتها وكفاءتها، ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة زكرياء (2017) التي توصلت إلى أن العمل الجماعي ينتج عنه نوع من الحوافز المعنوية له أثر إيجابي فالعمل مع فريق يحقق الرضا بنسبة 96%، ويشعر العمل بالانتماء بنسبة 100%، ويزيد من كفاءة العاملين 100%، مما يساهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة، ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة "كيموتاي" (Kimutai, 2017) التي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي لقيام القيادات التنظيمية

بتقديم التدريب المناسب للموظفين على زيادة الكفاءة المهنية وزيادة المهارات والمعرفة المطلوبة للقيام بالمهام، كما تبين وجود تأثير لتعيين الموظفين لتأدية المهام التي تتوافق مع قدراتهم على زيادة الكفاءة المهنية لهم.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الخامس على درجة استجابة (عالية) إلى أن بيئة العمل تتميز بتمكين الموظفين، ومنحهم بعض السلطات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات التي تمكنهم من التصرف في نطاق عملهم، وهو ما يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم، ويعزز شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من بيئة العمل، ولهم دور فعال فهم ليسوا مجرد عاملين يقوموا بتنفيذ الأوامر بل هم شركاء نجاح، بالإضافة إلى ذلك تشرك المؤسسة العاملين في تحديد الأهداف المنشودة، والخطط الاستراتيجية التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، ليس هذا فحسب بل أيضاً تهتم المؤسسة بمشاركة العاملين في عمليتي صنع واتخاذ القرار، وهو ما يشعر العاملين بالتقدير والقيمة، وأن أهداف المؤسسة هي أهدافهم الشخصية، ويسعون إلى تنفيذها، ويزداد التزامهم بالخطط والمعايير الموضوعية.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (24) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن المؤسسة تتبنى أحدث الوسائل والأساليب التقنية الحديثة في كافة أعمالها، ويقل الاعتماد على الأساليب النمطية التقليدية في تنفيذ المهام؛ حيث يتم الاعتماد على التقنيات الحديثة في تحليل البيانات الضخمة، وهو ما ينتج عنه نتائج أسرع وأدق، وهو ما يساعد على تحسين اتخاذ القرارات الصحيحة المستنيرة في الوقت اللازم، بالإضافة إلى ذلك تساهم التقنيات الحديثة على أتمتة المهام المختلفة، مما يوفر الوقت والمجهود ويقلل الأخطاء البشرية المحتملة.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (23) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى اهتمام المؤسسة بخلق بيئة عمل تشجع على زيادة استقلالية ومسؤولية العاملين في أداء مهام

العمل، فتهتم المؤسسة بتشجيع المبادرة والتصرف واتخاذ القرار من جانب العاملين، وتحمل مسؤولية نتائج أعمالهم، وهو ما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم، ويطور مهاراتهم القيادية، ويساعد ذلك في فتح آفاق جديدة لتفويض السلطة من القادة للعاملين، ولكن يوجد قصور في ذلك؛ حيث لم يتم ذلك على النحو المنشود؛ وفي الغالب يرجع إلى رغبة بعض العاملين في تنفيذ المهام المطلوبة منهم كما هي، والخوف من تحمل مسؤوليات إضافية قد تعرضهم للوقوع في الأخطاء والمساءلة.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للمحور الثاني على درجة استجابة (عالية) إلى كفاءة العاملين العملية، وامتلاكهم لمجموعة من الكفاءات والتي تتمثل في قدرتهم العلمية والمعرفية للمهام المنوطة بهم، وحرصهم على حضور المؤتمرات التي تساهم في صقل معرفتهم؛ من خلال تبادل الخبرات والمعلومات مع زملائهم، بالإضافة إلى ذلك يعبر سلوك العاملين على كفاءتهم السلوكية؛ حيث يهتم العاملون بالتعاون والعمل ضمن فرق، ويلتزم العاملون بتطبيق القوانين الخاصة بالعمل، والحفاظ على معايير العمل عند تأدية المهام الموكلة لهم، وأيضًا يمتلك العاملون القدرة على توليد الأفكار التي تساعد على تحقيق نتائج أفضل، وحل المشكلات بأكثر من أسلوب، ويتفق هذا جزئيًا مع ما توصلت إليه دراسة أبو العلا (2022) أن مستوى الكفاءة الذاتية العامة للعاملين في المؤسسات الأمنية الفلسطينية جاء مرتفعاً، كما أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للكفاءات الذاتية العامة على الانخراط في العمل في المؤسسات الأمنية الفلسطينية.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الأول على درجة استجابة (عالية) إلى أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة المعرفية، ولديهم صقل جيد للمعلومات والمعارف التي تساعد على زيادة الابتكار والإبداع؛ ويرجع ذلك إلى التزام العاملون بحضور المؤتمرات واللقاءات التي يتم عقدها بهدف تبادل المعلومات والخبرات، ليس ذلك فقط بل يهتم العاملون بالقراءة والبحث

والاطلاع لمعرفة المزيد من المعلومات، وأيضًا يحرص العاملون على التعرف والفهم الجيد للمهام الموكلة لهم، وأساليب تنفيذها، وهو ما يساهم في تطوير الذات، وتحقيق التطوير المهني. ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (29) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن العاملين يحرصوا على الأداء الجيد للأعمال الموكلة إليهم، فعند تنفيذ أي مهمة موجه لهم، يقوموا بإعداد خطط ترتيبية للمهمة، واختيار أفضل الطرق التي تساعد على تنفيذها بجودة وكفاءة عالية، وفي أسرع وقت؛ ويدل ذلك على كفاءة العاملين وحبهم لعملهم، ولتحقيق المزيد من النجاح والإنجازات.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (27) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى أن العاملين يهتمون بالاستفادة من كافة معارفهم ومعلوماتهم في عملهم؛ حيث يركز العاملون على تحويل المعرفة النظرية إلى واقع عملي يستفيدون منه في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وحل المشكلات التي تعرقل تنفيذ الأعمال، وهو ما يزيد من فرصة الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتحقيق النجاح. ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة العلقامي وآخرون (2021) التي توصلت إلى أن تحديد السياسات العامة للمؤسسات الرياضية على جانب كبير من الأهمية لأنها تبين الاتجاه الأساسي للعمل داخل هذه المؤسسات وبالتالي تشكيل جميع الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات حسبما تقرر من سياسات.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثاني على درجة استجابة (عالية) إلى أن العاملين يبذلون قصارى جهودهم لتحقيق التطوير والتحسين المستمر؛ حيث يظهر ذلك من خلال حرصهم على الالتزام بالقوانين والنظم المحددة التي تنظم سير العمل احترامًا لنظام المؤسسة وللمحافظة على حقوقهم وحقوق الآخرين، بالإضافة إلى مبادرة العاملين بمساعدة زملائهم وتبادل الخبرات معًا، والعمل سويًا عن طريق التعاون، وتكوين فرق عمل، ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة زكرياء (2017)

التي توصلت إلى أن القواعد والقوانين واللوائح المطبقة بالمؤسسة تضبط نشاط العامل بالمؤسسة عن طريق المشرف، وتتضح طبيعة القواعد على الاعتماد على قدرة الإنجاز مما يستوجب على العامل أن يكون لديه طاقة لكي ينجز العمل الموكل إليه.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (32) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن العاملين يدركون أهمية التواصل والتنسيق الفعال بينهم لتبادل المعلومات والخبرات؛ فالعاملون مستعدون للتعاون مع زملائهم، والاستفادة من بعضهم، وهو ما يعبر عن بيئة العمل الإيجابية، ويساعد ذلك على تحسين أداء المؤسسة ككل، وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، وقلة الخلافات بين العاملين وبعضهم، بالإضافة إلى أن ذلك يزيد من انتماء العاملين لعملهم، ويقلل من الدوران الوظيفي.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (30) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى وعي العاملون بأهمية الورش التدريبية التي تُعدها المؤسسة، ويدركون أيضًا دورها في تطوير وتحسين أدائهم، وتنمية مهاراتهم، وتعزيز كفاءتهم، وتنمية مهاراتهم المعرفية والفنية، وصقل معلوماتهم؛ لذلك يحرص العاملون على حضور كافة الورش التدريبية، وهو ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة ككل وتطوير العمل، ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة "كرباليك وآخرون" ( Krpálek et al., 2021) التي توصلت إلى وجود مستويات مرتفعة من استخدام الموظفين للمهارات الناعمة أثناء أداء الوظائف منها؛ التواصل الفعال والتفاوض والتخطيط والمرونة وتنظيم العمل والقيادة والعمل الجماعي، كما أن موظفو الإدارة العامة لديهم مستويات مرتفعة من الكفاءات المهنية المطلوبة في مكان العمل في الإدارات العامة مما يساهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الثالث على درجة استجابة (عالية) إلى سعي العاملين المستمر، وعملهم الدؤوب لإتقان عملهم، وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بأعلى جودة؛

وتعزيزهم لفكرة العمل الجماعي والتعاون مع زملائهم، ولا يهتم العاملون فقط بإتمام المهام الموكلة إليهم بل بجانب أتمتة المهام يركزون على التأكد من جودتها؛ من خلال أدوات القياس المختلفة، لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، وهو ما يساهم في تحقيق درجة عالية من التطور المستمر للأداء.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (37) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى تركيز العاملون على القراءة العلمية، والبحث عن المعلومات، والاطلاع على المجالات المتنوعة، وهو ما يساهم في توسيع آفاق تفكيرهم، بالإضافة أيضًا إلى تفاعل العاملون مع الآخرين، وتبادل الأفكار، وما يساهم في الوصول إلى أكثر من فكرة؛ من خلال الفكرة الواحدة، وساهم ذلك في زيادة تمتعهم بقدرة بالإبداع، والتفكير خارج الصندوق، والوصول إلى حلول عمل مبتكرة وغير تقليدية، وتوليد أفكار جديدة.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (34) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (متوسطة) إلى أن العاملين يولون اهتمامًا كبيرًا بأداء مهامهم بجودة وكفاءة عالية، وتحقيق مستوي عالٍ من الأداء، والوصول إلى أعلى النتائج، وهو ما يساعد على تحقيق رؤى وأهداف المؤسسة، وتحسين جودة أداء المهام، والمساهمة بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف الكبرى المنشودة، ولكن يوجد قصور في ذلك؛ حيث لم يتم ذلك على النحو المأمول، وفي الغالب يرجع إلى زيادة العبء الوظيفي على العاملين، وضغط المهام؛ وهو ما يؤدي إلى تقصير العاملين في تنفيذ بعض المهام الموكلة إليهم.

ويمكن تفسير حصول المتوسط العام للبعد الرابع على درجة استجابة (عالية) إلى اهتمام العاملين بالإنجاز، وتحقيق نتائج إيجابية من خلال الأعمال التي يقدمونها، فيركز العاملون على إدارة وقتهم بكفاءة وفعالية، وترتيب الأولويات في الأعمال الموكلة لهم، وهو ما يساعد على تنفيذها في الوقت المحدد لها، بالإضافة إلى ذلك يمتلك العاملون نظرة تفاؤلية إيجابية؛ حتى في ظروف

العمل المستعصية، بجانب ذلك يتسم العاملون بالمرنة؛ حيث تزداد قدرتهم على التكيف مع التغييرات الطارئة، ويحرصون على تحقيق الجودة والكفاءة في تنفيذ الأعمال.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (40) على الترتيب الأول بدرجة استجابة (عالية) إلى أن العاملين يمتلكون رؤية إيجابية، وينظرون للأمور من منظورها الإيجابي، ويظهر ذلك من خلال قدرتهم على التفكير بطريقة إيجابية أثناء زيادة ضغط العمل؛ حيث يعتبر العاملون ضغط العمل دليل على نجاحهم، ويرون أن إنجاز عدد كبير من الأعمال يساعد على زيادة ثقتهم في قدرتهم، وينمي مهاراتهم ويزيد معرفتهم، بالإضافة إلى ذلك يهتم العاملون بالتخطيط الجيد والترتيب لإنجاز المهام الموكلة لهم.

ويمكن تفسير حصول العبارة رقم (42) على الترتيب الأخير بدرجة استجابة (عالية) إلى أن العاملين عند تأدية المهام المطلوبة منهم يحرصون على تطبيق القواعد والمبادئ والإرشادات التي تنظم سلوكيات وممارسات الأعمال في المؤسسة، وهو ما يحقق جودة العمل، ويساعد على تنظيم العلاقات المتبادلة، وتوفير بيئة عمل إيجابية، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة أبو العلا (2022) الكفاءة الذاتية العامة تلعب دوراً وسيطاً في تأثير الكفاءات المهنية على الانخراط بالعمل في المؤسسات الأمنية الفلسطينية، ويعزو ذلك إلى أنه كلما كان مستوى الكفاءة الذاتية عالياً زادت ثقة الموظفين في القدرة على أداء العمل.

كما أن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية القيادة التحويلية على الكفاءة العملية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.871a) بمستوى دلالة (b).000؛ وبذلك تم التحقق من صحة الفرض وقبوله، حيث إن توافر القيادة الداعمة التي تهتم بوجهات نظر العاملين، وتمنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم لتطوير بيئة العمل؛ يزيد من كفاءة العاملين وثقتهم بنفسهم، بالإضافة إلى تعزيز القيادة للحماس والالتزام لدى العاملين، يساهم في زيادة حرص العاملين على العمل وبذل قصارى جهودهم

لتحقيق أفضل النتائج، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على بيئة العمل ككل، ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة أرباب (2022) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) وبين أداء العاملين في شركة كوفتي بالخرطوم، ويتفق هذا جزئيًا دراسة قيدو (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a= 0.05$ ) للقيادة التحويلية (بُعد التأثير المثالي، بُعد الحافز الإلهامي، بُعد الاستثارة الفكرية، بُعد الاعتبار الفردي) في بناء الكفاءات الجماعية في مؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة. كما تم التحقق من صحة الفرض الذي نص على: وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التأثير المثالي والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء، وقبوله؛ حيث إن تركيز المؤسسة على توضيح رؤيتها المنشودة للعاملين، ومنحهم الثقة بالنفس، وحرص المؤسسة على تطبيق الاعتبارات الأخلاقية الخاصة بالنزاهة والعدالة والشفافية مع كافة العاملين؛ يساهم ذلك في التزام العاملين في العمل، وحرصهم على تنمية مهاراتهم، وتطبيق المعايير والإرشادات الخاصة بأداء الأعمال، والحرص على تحقيق الجودة والكفاءة للأعمال التي يقومون بها، ويتفق هذا جزئيًا مع دراسة "أتان ومحمد" وجود علاقة بين القيادة التحويلية وبين تعزيز مستويات الأداء التنظيمي للمؤسسات، حيث يعتمد نجاح أداء المنظمة بشكل كبير على أسلوب القيادة الذي يمارسه قادة المنظمة ويتأثر أيضًا بمستوى كفاءة الموظفين، ووجود دور إيجابي للقيادة التحويلية على تحسين مستويات كفاءة الموظفين، وذلك من خلال قدرة القيادات التحويلية على التأثير على الموظفين وتحفيزهم على تحسين مهاراتهم، وتوفير العمل المناسب لقدراتهم.

كما تبين إن المؤسسة تعزز تحفيز العاملين وتشجعهم على العمل بشكل إيجابي؛ من خلال شرح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ومشاركة العاملين في إعداد الخطط التي تنظم العمل، وهو ما

يساعد على زيادة التزام العاملين بالتخطيط الجيد، بالإضافة إلى أن تعزيز مبادئ الالتزام والثقة لدى العاملين، وتشجيعهم على الابتكار والابداع في بيئة العمل، وتقدير جهود العاملين؛ من خلال منحهم الحوافز والترقيات؛ يؤدي إلى زيادة انتماء العاملين للمؤسسة، وحرصهم على تحسين وتطوير الكفاءة، والاهتمام بالتفكير خارج الصندوق، والحرص على التطور المستمر، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة سعيدة ومراد (2018) التي توصلت إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة التحويلية (الدافعية الإلهامية، والتأثير المثالي، والإعجاب الفردي، الإستشارة الفكرية) على التميز التنظيمي لدى العاملين في مديرية الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

بالإضافة إلى حرص المؤسسة على تشجيع العاملين للتعلم الذاتي، والوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها بأنفسهم، والوصول إلى حلول للتصدي للمشكلات التي تواجههم، وتحفيزهم على التفكير بأسلوب حديث لتحقيق الإبداع، يساهم في زيادة معرفة وفهم العاملين للمهام الموكلة إليه، وهو ما يساهم في إنجازها بجودة وكفاءة أعلى، بالإضافة إلى اهتمام العاملين بإتقان عملهم، وإنجاز المهام في الوقت المحدد لها، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة حمدان (2016) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباطية (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين بُعد (الحافز الإلهامي والاستشارة الفكرية) وبين زيادة فعالية العاملين في فرع المصرف التجاري السوري رقم 4 في مدينة حماة.

حيث إن مراعاة المؤسسة لشئون العاملين، والكشف عن احتياجاتهم المادية والمعنوية وتوفيرها، ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المهام بين العاملين داخل المؤسسة، وتركيز المؤسسة على أن تكون المعايير التي تنظم العمل، والقرارات الإدارية مُعلنة للجميع وهو ما يضمن النزاهة والعدالة والشفافية، يزيد ذلك من الرضا الوظيفي للعاملين، وانتمائهم وولائهم للمؤسسة، ويركزون على تحقيق

المزيد من الإنجازات، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة حمدان (2016) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي وعلاقة ارتباطية (قوية) وطردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين كلا من بُعدي (التأثير المثالي والاعتبار الفردي) وبين زيادة فعالية الموظفين العاملين في فرع المصرف التجاري السوري رقم 4 في مدينة حماة، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة "راديتيا" (Raditya, 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعرفة وبين الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات صناعة الخدمات اللوجستية في جاكرتا، حيث تبين أن مشاركة المعرفة من خلال تبادل المعلومات والخبرات والأفكار بين القادة والموظفين تزيد من المشاعر الإيجابية تجاه المنظمة، وتجعل الموظفين يشعرون بالارتياح في العمل مما يساهم في زيادة مستويات الرضا الوظيفي لهم. كما أوضحت النتائج إن المؤسسة تراعي عملية تفويض السلطات والصلاحيات للعاملين، لتعزيز قدرتهم على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وزيادة مشاركتهم في العمليات الإدارية بشكل فعال، وهو ما يساهم في زيادة دافعية وحماس العاملين للعمل، وتحقيق الأهداف المرجوة، وزيادة انتماء العاملين للمؤسسة، ويتفق هذا جزئياً مع دراسة "راديتيا" (Raditya, 2022) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وكفاءة أداء الموظفين العاملين في منظمات صناعة الخدمات اللوجستية في جاكرتا، حيث أن القادة التحويليين يشجعون ويلهمون موظفيهم لتجاوز مصالحهم الخاصة، مما يجعلهم سعداء وراضين عن عملهم، ويزيد من ثقتهم وحماسهم ويحفزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمة وتحسين قدرتهم وكفاءتهم على أداء العمل.

### 3.5 إبرز النتائج:

ملخص نتائج السؤال الأول الذي نص على: ما مستوى القيادة التحويلية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟

- أن المتوسط العام للقيادة التحويلية قد جاءت بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (616). وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الأول: التأثير المثالي جاء بمتوسط حسابي (3.81)، وانحراف معياري (631). وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الثاني: الحفز الإلهامي جاء بمتوسط حسابي (3.76)، وانحراف معياري (871)، وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الثالث: المحاكاة الفكرية جاء بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (625)، وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الرابع: الاعتبارات الفردية جاء بمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (649)، وبدرجة استجابة (عالية).
- أن المتوسط العام للبعد الخامس: تمكين المرؤوسين جاء بمتوسط حسابي (3.51)، وانحراف معياري (1.111)، وبدرجة استجابة (عالية).

ملخص نتائج السؤال الثاني الذي نص على: ما هو مستوى الكفاءة العملية في الامانة العامة لمجلس الوزراء؟

- أن المتوسط العام للكفاءة العملية قد جاءت بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (608). وبدرجة استجابة (عالية).

- أن المتوسط العام للبعد الأول: كفاءة معرفية جاء بمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.846) وبدرجة استجابة (عالية).
  - أن المتوسط العام للبعد الثاني: كفاءة سلوكية جاء بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (0.637)، وبدرجة استجابة (عالية).
  - أن المتوسط العام للبعد الثالث: كفاءة أدائية جاء بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري (0.831)، وبدرجة استجابة (عالية).
  - أن المتوسط العام للبعد الرابع: كفاءة الإنجاز والنتائج جاء بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.696)، وبدرجة استجابة (عالية).
- ملخص نتائج السؤال الثالث الذي نص على: إلى أي مدى تؤثر القيادة التحويلية على الكفاءة في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؟
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية القيادة التحويلية على الكفاءة العملية؛ حيث جاءت قيمة (R) (0.871a) بمستوى دلالة (0.000b).
- ملخص نتائج الفرض الأول الذي نص على: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التأثير المثالي والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية مستوي للتأثير المثالي على الكفاءة العملية؛ حيث جاءت قيمة (R) (0.810a) بمستوى دلالة (0.000b).

ملخص نتائج الفرض الثاني الذي نص على: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الحفز الإلهامي والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

• وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الكفاءة العملية؛ حيث جاءت قيمة (R) (.736a) بمستوى دلالة (.000b).

ملخص نتائج الفرض الثالث الذي نص على: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المحاكاة الفكرية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

• وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية المحاكاة الفكرية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؛ حيث جاءت قيمة (R) (.690a) بمستوى دلالة (.000b).

ملخص نتائج الفرض الرابع الذي نص على: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاعتبارات الفردية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

• وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؛ حيث جاءت قيمة (R) (.621a) بمستوى دلالة (.000b).

ملخص نتائج الفرض الخامس الذي نص على: وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء.

• وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية تمكين العاملين والكفاءة العملية في الأمانة العامة لمجلس الوزراء؛ حيث جاءت قيمة (R) (.609a) بمستوى دلالة (.000b).

#### 4.5 التوصيات:

- ضرورة أن تكون رؤية المؤسسة محددة ومعلنة لكافة العاملين.
- ضرورة تحديد مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تنظم سير العمل في المؤسسات.
- العمل على تشجيع العمل الجماعي والتعاون داخل بيئة العمل.
- ضرورة منح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.
- العمل على تحفيز العاملين للابتكار والإبداع في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
- منح العاملين الحوافز والترقيات تقديرًا لجهودهم المبذولة في العمل.
- ضرورة تشجيع العاملين على مواجهة المشكلات التي تعرقهم.
- إعداد برامج تدريبية لتطوير مستوى أداء العاملين.
- العمل على تفويض بعض السلطات من القادة للعاملين.
- ضرورة مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار.

#### 5.5 الدراسات المقترحة:

- تأثير القيادة التحويلية على زيادة رضا العاملين في المؤسسات الحكومية.
- دور القيادة الملهمة في تعزيز الابتكار والإبداع وزيادة جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية.

## قائمة المراجع

- أولاً: المراجع العربية
- ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، إسماعيل. (2017). *مناهج البحوث الإعلامية*. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- إبراهيم، السعيد مبروك. (2019). *القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة*. القاهرة: مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية.
- الأخضر، صياحي. (2019). *دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- أرباب، نهي عثمان عبد المجيد. (2022). *أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين*. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (45)، 105-129.
- إسماعيلي، محمد أمين. (2022). *الكفاءة المهنية للأجير كسبب مبرر للفصل*. *مجلة قانونك*، (11)، 276-291.
- البلوشي، فريدة بنت سعيد موسى الأمير؛ بنت علي، كلثوم؛ عبدالمك، أحمد؛ ناشف، محمد. (2019). *تنبؤ تخطيط الموارد البشرية بإعداد الكفاءات من الصف الثاني للقيادة الإدارية في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه بسلطنة عمان*. *مجلة كلية التربية*، (6)، 184-194.
- البهنساوي، صبري السيد أحمد؛ عبدالمعطي، حسن مصطفى؛ عجاجه، صفاء أحمد. (2021). *اليقظة العقلية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى المعلمين*. *دراسات تربوية ونفسية*، (112)، 325-377.
- جرار، أماني غازي. (2022). *المشاريع التنموية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

جمعة، أحمد حلمي. (2015). أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكم المؤسسي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الجنابي، صاحب عبد مرزوك. (2019). استراتيجيات القيادة والإشراف. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الجهني، نعيم بن عطا الله؛ القحطاني، شائع بن خالد؛ مرسي، ميرفت محمد السعيد؛ الشملان، خالد بن عبدالعزيز؛ الرشيد، عائض بن خلف. (2018). نماذج معاصرة في القيادة. المملكة العربية السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.

جودي، أمينة؛ منصور، كمال. (2018). أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات: دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت. أبحاث اقتصادية وإدارية بجامعة محمد خيضر بسكرة، (24)، 295-315.

الحديثي، هدى بنت عبدالله؛ المطيري، هيفاء بنت محمد. (2019). قيادة التغيير: مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية: بحث ميداني. السعودية: مركز البحوث والدراسات.

حمدان، حيان محمود. (2016). أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة: دراسة مسحية على المصرف التجاري فرع 4 بمدينة حماة. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، (4)38، 159-198.

حمرالعين، عبدالرزاق. (2021). ممارسة تنمية الكفاءة المهنية للموارد البشرية في ظل أسس علم النفس. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية،

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). فن إجراء المقابلات الشخصية. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

خوجة، لجين أحمد؛ باحفي، مها عمر؛ حلواني، مروة أحمد. (2024). أثر العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي في حل مشاكل الإدارة الرياضية: دراسة استكشافية حول أكثر أنواع القيادة إيجابية في القطاع الرياضي. *المجلة العربية للتربية النوعية*، 8(31)، 159-190.

درويش، محمود أحمد. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.

دواني، كمال سليم. (2017). *القيادة التربوية*. ط2، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. زكرياء، مولاي أحمد. (2017). *الثقافة التنظيمية وتطوير الكفاءات المهنية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمؤسسة سونلغاز فرع Grte (تسيير ونقل الكهرباء والغاز) حاسي مسعود*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة فاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.

الزهراني، صالح سعيد. (2021). أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 5(16)، 42-64.

سعدالله، عمر سعد الله محمد؛ الفادني، مالك النعيم محمد علي؛ علي، محمد كمال الدين حاج. (2020). أثر تدريب الموارد البشرية على رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد والقوي العاملة ووزارة التخطيط العمراني والمرافق العاملة بولاية الجزيرة. *مجلة جامعة البطانة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 17(1)، 97-116.

سعيدة، ضيف؛ مراد، علة. (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة). *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 11(2)، 1-20.

السكرانة، بلال خلف. (2014). القيادة الإدارية الفعالة. ط2، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سويلم، محمد نسيم علي. (2016). التوأمان: الكفاءة والفعالية. مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع. شلبي، وفاء فؤاد؛ مجلي، أحمد نجاح إبراهيم؛ مصطفى، أحمد وحيد؛ عبدالعاطي، حنان سامي محمد محمد. (2022). الاعتبارات الأرجونومية الملائمة لاستخدام الأجهزة المنزلية الحديثة وأثرها على الكفاءة الأدائية للمرأة: دراسة تجريبية. مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية بجامعة المنيا، (38)، 535 - 568.

عابدين، محمد صلاح الدين صابر حسن. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة طنطا، مصر.

العبرية، ليلي بنت سويد بن سعيد. (2018). المعوقات التي تحول دون تحقيق الكفاءة المهنية لدى القيادات الإدارية العليا بالجهاز الإداري وسبل معالجتها: سلطنة عمان نموذجًا. مجلة الدراسات الإسلامية والفكر للبحوث التخصصية، 4(3)، 216 - 236.

عزوز، مرابط عياش. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءة المهنية للعامل: دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات - سكيكدة. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

عصفور، محمود أحمد. (2017). الاتجاهات نحو الممارسة العلاجية وعلاقتها بالكفاءة المهنية لدى العاملين في مراكز الصحة النفسية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

أبو العلا، أسماء إسماعيل أحمد. (2022). تأثير الكفاءات المهنية على الانخراط في العمل في المؤسسة الأمنية الفلسطينية: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية العامة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة العربية الأمريكية- جنين، فلسطين.

العقلامي، نبيه عبد الحميد سليمان؛ علي، احمد محمد يسين؛ عوض، احمد نبيل مسعد عبده. (2021). السلطة التنفيذية ودورها في رفع كفاءة العمل الإنتاجية في المؤسسات الرياضية الخاصة، مجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، 28(5)، 1- 29.

علي، ناسو صالح سعيد؛ عباس، حسين وليد حسين. (2016). الشخصية القيادية. الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

عليم، فتيحة. (2022). دور الكفاءة المهنية في تعزيز إدارة الأزمات في زمن كورونا: دراسة حالة مؤسسة "قروز" الفندقية بمنطقة بشار. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات، 9(1)، 359- 375.

العمودي، صلاح. (2016). القيادة الإدارية. المملكة العربية السعودية: المكتبة الاقتصادية. العنكوشي، حليم صخيل. (2018). القيادة التحولية عند الإمام علي بن أبي طالب عليه السلام في عهده لمالك الأشتر رضوان الله عليه: دراسة تحليلية "المحور الاجتماعي والنفسي الجزء الخامس". العراق: مؤسسة علوم نهج البلاغة- العتبة الحسينية المقدسة للنشر.

العيسوي، هانم. (2020). نظم الإدارة المفتوحة في المؤسسات المعاصرة: المراكز الطبية المتخصصة أنموذجاً. مصر: مركز ليفانت للدراسات الثقافية والنشر الورقي والإلكتروني والطباعة.

الغامدي، محمد بن فوزي. (2021). القيادة التحولية. المملكة العربية السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

غماري، محمد. (2022). دور الممارسة القيادية الداعمة في بناء الكفاءة المهنية للعامل. مجلة

قياس للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 6(2)، 1107-1128.

فارس، حنان؛ سليمان، يحيى. (2021). مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات من

أجل تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة شي علي (شيالي) أنابيب بسيدي

بلعباس. مجلة المنهل الاقتصادي بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 4(3)، 353-

368.

فرج، عبد النبي امحمد؛ أمحمد، حسام الزروق عامر. (2020). المعوقات التي تواجهها أنظمة

الرقابة الداخلية بالمؤسسات العامة والمؤثرة على دورها في الحد من الفساد المالي من

وجهة نظر أعضاء وموظفي ديوان المحاسبة الليبي. مجلة آفاق مستقبلية، 6(12)، 216-

242.

فوزي، علي فاضل. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي (دراسة تحليلية في

إحدى شركات القطاع الصناعي). مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (68)،

103-83.

قبال، كريمة؛ بوخرس، كنزة. (2022). القيم الاجتماعية ودورها في تحقيق الكفاءة المهنية: دراسة

ميدانية بمستشفى عبدالكريم بوذر غومة بولاية أدرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة احمد دراية - أدرار، الجزائر.

قيدو، أم نعيمة. (2019). دور القيادة التحويلية في بناء الكفاءات الجماعية (دراسة دالة: مؤسسة

مطاحن الزيبان- القنطرة). (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضير: بسكرة.

لشكو، فوزية بنت إبراهيم بن عبدالله. (2015). *أ نموذج مقترح لتطوير كفاءة أداء الإداريين العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان وفقا لنظرية النظم*. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن.

اللواتية، فاكهة بنت عبدالرضا بن محسن. (2018). *تصور مقترح لتطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية بالمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

محمدي، حمادة. (2021). *القيادة التحولية وأثرها على أداء القيادات والعاملين ونظم أداء العمل بوزارة الشباب والرياضة*. مجلة تطبيقات علوم الرياضة، 108، 179 - 203.

محمود، ياسر عبدالعظيم؛ السيد، محمد سالم؛ إمام، محمد علي؛ عثمان، محمود علي. (2020). *القيادة التحولية وضغوط العمل في المجال الرياضي*. مصر: دار ماستر للنشر.

المداح، سمر وصفي علي؛ خضر، كامل فتحي محمد. (2021). *القيادة التحولية ودورها في إدارة المواهب بالمؤسسات الأمنية: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة*. برلين:

المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

مراد، فليون. (2018). *القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

المطيري، عبید صياح. (2015). *أثر توفير مستلزمات نظم المعلومات الإدارية في تحسين كفاءة العمل الإداري في الأمانة العامة لمجلس الوزراء الكويتي*. (رسالة ماجستير غير منشورة)،

جامعة عمان العربية، الأردن.

الموسوي، إسرائ جاسم فليحي. (2019). *الخصائص المهنية للقائم بالاتصال في الصحافة*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الموقع الرسمي للبوابة الإعلامية. (2025). الأمانة العامة لمجلس الوزراء. تم الدخول على الموقع

بتاريخ: 2025/6/26م، المتاح على الرابط التالي:

[https://www.omaninfo.om/module.php?m=pages-  
showpage&CatID=209&ID=806](https://www.omaninfo.om/module.php?m=pages-showpage&CatID=209&ID=806)

الموقع الرسمي لمعهد تطوير الكفاءات. (2023). الرسالة. تم الدخول على الموقع بتاريخ:

2023/11/8م، المتاح على الرابط التالي: <https://icd.gov.om/>.

الناصر، يزيد بن عبد العزيز. (2022). القيادة المدرسية في مدارس التعليم الشامل. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك سعود.

نصار، خولة محمد. (2015). الإطار النظري للإدارة التربوية. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.  
نمديلي، أسماء. (2018). دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية. مجلة أبحاث  
نفسية وتربوية بجامعة قسنطينة، 9(4)، 213-225.

هاوس، بيتر ج. نورث. (2018). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق. (ترجمة: صلاح بن معاذ  
المعيوف)، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة مركز البحوث والدراسات.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Afiah, N. N., Alfian, A., & Sofia, P. (2020). Effect Of Employee Competence And Internal Control Systems On Accounting Information Quality Of The Local Government In West Java Region. *Utopía Y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 146-154.

Ahmad, A., Ambad, S. N. A., Mohd, S. J. A. N. S., & Lajuni, N. (2020). The Effect Of Transformational Leadership On Employees' Performance In Malaysia's Public Sector. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences*, 10(11), 1396-1407.

- Al Jubouri, Z. T. K. (2023). The Role Of Transformational Leadership For Human Resource Managers In Training And Development. *International Journal Of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 1- 17.
- Al Jubouri, Z. T. K. (2023). The Role of Transformational Leadership for Human Resource Managers in Training and Development. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 1-19.
- Alam, S., Badeni, B., Kristiawan, M., & Yanti, F. A. (2023). Implementation Of Transformational Leadership On The Performance Of Paud Teachers In The Digital Era. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 7(6), 6654-6665.
- Altås, S., Björnberg, S., & Fridholm, S. (2013). An Analysis Of An Employee Competencedevelopment Processand Its Fundamental Factors-A Case Study Of Ikea And Volvo.
- Anwar, J., & Hasnu, S. A. F. (2013). Ideology, Purpose, Core Values And Leadership: How They Influence The Vision Of An Organization. *International Journal Of Learning And Development*, 3(3), 168-184.
- Atan, J. B., & Mahmood, N. (2019). The Role Of Transformational Leadership Style In Enhancing Employees' Competency For Organization Performance. *Management Science Letters*, 9(13), 2191-2200.
- Atan, J. B., & Mahmood, N. (2019). The Role Of Transformational Leadership Style In Enhancing Employees' Competency For Organization Performance. *Management Science Letters*, 9(13), 2191-2200.

- Bagaeva, I., Iliashenko, O., & Borremans, A. (2018). Theoretical And Methodological Aspects Of The Competence Approach To The Evaluation Of The Organization's Personnel. In *Matec Web Of Conferences* (Vol. 193, P. 05060). Edp Sciences.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The Mediating Role Of Organizational Culture: Transformational Leadership And Change Management In Virtual Teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131.
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily Transformational Leadership: A Source Of Inspiration For Follower Performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708.
- Bargsted, M., Ramírez-Vielma, R., & Yeves, J. (2019). Professional Self-Efficacy And Job Satisfaction: The Mediator Role Of Work Design. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 35(3), 157-163.
- Baş, M., & Bolat, Y. (2022). The Impact Of Cognitive Competence On Critical Thinking Skills: An Educational Science Study With School Counsellors. *Education Quarterly Reviews*, 5. 53-63.
- CEDEFOP. (2025). *cognitive competence / cognitive skills*. An Agency of the European Union. Retrieved from <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-glossary/glossary/cognitieve-competentie-cognitieve-vaardigheden>
- Cheng, S., & Pan, Q. (2019, May). Charismatic Leadership And Its Influence. In *1st International Conference On Business, Economics, Management Science (Bems 2019)* (Pp. 147-150). Atlantis Press.

- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational Leadership, Empowerment, And Job Satisfaction: The Mediating Role Of Employee Empowerment. *Human Resources For Health, 14*, 1-14.
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., & Gerli, F. (2022, May). *Transform the learning journey in behavioral competency development programs to attain sustainable personal change*. In 8th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'22) (pp. 471-478). Editorial Universitat Politècnica de València.
- Davis, K. J., & Thilagaraj, A. (2022). Transformational Leadership Theory—A Critical Analysis With Reference To Banking Sector. *Webology, 19*(2).
- Duressa, Z., & Asfaw, M. (2014). Transformational Leadership And Its Applications In The Public Service Organizations Of Ethiopia. *International Affairs And Global Strategy, 23*, 10- 30.
- Duressa, Z., & Asfaw, M. (2014). Transformational Leadership And Its Applications In The Public Service Organizations Of Ethiopia. *International Affairs And Global Strategy, 23*, 10- 30.
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2020). Transformational Leadership And Employee Efficiency: Knowledge Sharing As Mediator. *Benchmarking: An International Journal, 27*(4), 1571-1590.
- Eyal, O., Schwartz, T. R., & Berkovich, I. (2020). Ideological Leadership In Public Schools. *Journal Of Educational Administration, 58*(3), 303-320.
- Firliana, D., Harahap, P., & Sujito, S. (2023). The Influence Of Employee Competence, Commitment And Promotion On Work Achievement

- With Motivation As A Mediation Variable. *International Journal Of Social And Management Studies*, 4(5), 92-101.
- Gaşior, M., Skowron, L., & Sak-Skowron, M. (2021). The Importance Of Employees' Competencies: A Comparison Between Educational And Business Perspective. *European Research Studies Journal* Volume Xxiv, Special Issue 2.682-694.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational Leadership: Theory, Research, And Application To Sports. Retrieved From: <https://core.ac.uk/download/pdf/55627312.pdf> Accessed At: 7-12-2023.
- HIEU, V., M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium* 2(7), 20-28
- Indana, N., Patoni, A., & Maunah, B. (2023). History of Transformational Leadership. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 163-179
- Khalil, D. S. H., & Sahibzadah, S. (2017). Leaders' Individualized Consideration And Employees' Job Satisfaction. *Journal Of Business & Tourism*, 3(2), 183-191.
- Khumalo, S. S. (2019). The Role Of Transformational School Leadership In Promoting Teacher Commitment: An Antecedent For Sustainable Development In South Africa. *Discourse And Communication For Sustainable Education*, 10(2), 22-32.
- Kim, J., & Jung, H. S. (2022). The Effect Of Employee Competency And Organizational Culture On Employees' Perceived Stress For Better Workplace. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 19(8), 4428.

- Kimutai, K. E. (2017). *Factors Affecting Employees Efficiency In Private Sector In Kenya: A Case Study Of Scan Group Limited*. Dissertation, Management University Of Africa, Kenya.
- Kimutai, K. E. (2017). *Factors Affecting Employees Efficiency In Private Sector In Kenya: A Case Study Of Scan Group Limited*. Dissertation, Management University Of Africa, Kenya.
- Knight, B., & Paterson, F. (2018). Behavioural Competencies Of Sustainability Leaders: An Empirical Investigation. *Journal Of Organizational Change Management*, 31(3), 557-580.
- Kong, L. N., Yang, L., Pan, Y. N., & Chen, S. Z. (2021). Proactive Personality, Professional Self-Efficacy And Academic Burnout In Undergraduate Nursing Students In China. *Journal Of Professional Nursing*, 37(4), 690-695.
- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An Analysis Of The Transformational Leadership Theory. *Journal Of Fundamental And Applied Sciences*, 8(3), 452-461.
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation Of Professional Competences And Soft Skills Of Public Administration Employees For Sustainable Professional Development. *Sustainability*, 13(10), 1- 18.
- Krpálek, P., Berková, K., Kubišová, A., Krelová, K. K., Frendlovská, D., & Spiesová, D. (2021). Formation Of Professional Competences And Soft Skills Of Public Administration Employees For Sustainable Professional Development. *Sustainability*, 13(10), 1- 18.
- Kuantan, P. (2015). Transactional Or Transformational Leadership: Which Works Best For Now. *International Journal Of Industrial Management*, 2289, 9286.

- Lee, M. (2014). Transformational Leadership: Is It Time For A Recall?. *International Journal Of Management And Applied Research*, 1(1), 17-29.
- Lejeune, J. (2013). Hannah Arendt's Revolutionary Leadership. *Hannaharendt. Net*, 7(1).1-25.
- Manani, E., & Ngui, T. K. (2019). Effects Of Employee Competencies On Employee Job Performance In Humanitarian Organizations; A Case Study Of The World Food Programme, Kenya. *Global Scientific Journals*, 7(10), 1688-1702.
- Mittal, R. (2015). Charismatic And Transformational Leadership Styles: A Cross-Cultural Perspective. *International Journal Of Business And Management*, 10(3), 26-35.
- Mughal, Y. H., & Channa, M. A. (2016). Factors Contributing To Employee Competency: Insights From Malaysia. *Sci.Int.(Lahore)*, 28(1), 485-489.
- Murnpho, S., & Srathongkham, T. (2022). The Causal Factors Affecting Work Efficiency Of Employees State Enterprise. *International Journal Of Ebusiness And Egovernment Studies*, 14(1), 168-180.
- Nikolajevaite, M., & Sabaityte, E. (2016). Relationship Between Employees' Competencies And Job Satisfaction: British And Lithuanian Employees. *Psychology Research*, 6(11), 684-692.
- Nilwala, N., Gunawardana, K., & Fernando, R. L. S. (2017). Scale For Measuring Transformational Leadership In Public Sector Organizations In Sri Lanka: With Special Reference To Ministries Of Western Provincial Council. *International Journal Of Management And Sustainability*, 6(4), 63- 74.

- Nilwala, N., Gunawardana, K., & Fernando, R. L. S. (2017). Scale For Measuring Transformational Leadership In Public Sector Organizations In Sri Lanka: With Special Reference To Ministries Of Western Provincial Council. *International Journal Of Management And Sustainability*, 6(4), 63- 74.
- Niphadkar, C., & Kuhil, A. M. (2017). The New Age Of Transformational Leadership: Evolution And Attributes. *International Journal Of scientific & Engineering Research*, 8(6), 546-555.
- Nurtjahjani, F., Noermijati, N., Hadiwidjojo, D., & Irawanto, D. W. (2020, April). Transformational Leadership In Higher Education:(A Study In Indonesian Universities). In *3rd Asia Pacific International Conference Of Management And Business Science (Aicmbs 2019)* (Pp. 95-101). Atlantis Press.
- Ogola, M. (2017). The Influence Of Individualized Consideration Leadership Behavior On Employee Performance In Small And Medium Enterprises In Kenya. *International Journal Of Business And Social Science*. Vol. 8, No. 2. 163-173.
- Oxford Learner's Dictionaries. (2025). *Achievement*. Retrieved from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/achievement>
- Permana, G. D., & Pendrian, O. (2023). The Impact Of Employee Competence, Culture Of Innovation, And Leadership Style On Organizational Effectiveness. *International Journal Of Management And Business Applied*, 2(2), 59-68.
- Psyhogios, A., & Dimitriadis, N. (2021). Brain-Adjusted Relational Leadership: A Social-Constructed Consciousness Approach To Leader-Follower Interaction. *Frontiers In Psychology*, 12, 672217.

- Punluekdej, T. (2019). Transformational Leadership And Employees' Work Efficiency: A Private Firm Case Study. *The Euraseans: Journal On Global Socio-Economic Dynamics*, 4 (17), 37-45.
- Raditya, I. (2022). Transformational Leadership And Knowledge Sharing On Employee Efficiency Mediated By Employee Satisfaction. *Indonesian Journal Of Multidisciplinary Science*, 2(1), 1790- 1799.
- Rodrigues, A. D. O., & Ferreira, M. C. (2015). The Impact Of Transactional And Transformational Leadership Style On Organizational Citizenship Behaviors. *Psico-USF*, 20, 493-504.
- Rosmika, T. E., & Nurhaida, T. (2017). Employee Competence And Culture Set To Customer Satisfaction With Service Quality As Intervening Variable Of Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Medan. *Journal Of Education And Practice*, 8(36), 45-53.
- Rulia, R., Mulyani, S. R., & Yuliaty, F. (2021). Employee Competency And Organizational Commitment To Impact Organizational Culture On The Performance Of Non Medical Supporting Employees Al Islam Hospital Bandung.
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). Employee Competencies As Predictors Of Organizational Performance: A Study Of Public And Private Sector Banks. *Management And Labour Studies*, 45(4), 416-432.
- Samanta, I., & Eleni, P. (2021). Talent Management To Improve Employee Competence: A Qualitative Study. *Annals Of Contemporary Developments In Management & Hr (Acadmhr)*, 3(1), 1-10.
- Sánchez-Cardona, I., Salanova Soria, M., & Llorens-Gumbau, S. (2018). Leadership Intellectual Stimulation And Team Learning: The

- Mediating Role Of Team Positive Affect. *Universitas Psychologica*, 17(1), 221-236.
- Sanders, M. G. (2018). Crossing Boundaries: A Qualitative Exploration Of Relational Leadership In Three Full-Service Community Schools. *Teachers College Record*, 120(4), 1-36.
- Shah, A. R. (2017). Transformational Leadership: The Role Of Follower Autonomy. *Honours Dissertation*. Washington: University Of Puget Sound.
- Škerlavaj, M., & Škerlavaj, M. (2022). What Is Post-Heroic Leadership And Why Do We Need It?. *Post-Heroic Leadership: Context, Process And Outcomes*, 9-102.
- Sparks, J. (2021). Understanding Transformational Leadership During A Time Of Uncertainty. *Alabama Journal Of Educational Leadership*, 8, 10-15.
- Suryadi, S., Maulana, A., Bustomi, T., & Mansyur, M. (2021). Strategies For Improving Employee's Competency In Bekasi Highways And Water Resources Government Agency. *Italienisch*, 11(1), 235-248.
- Talaat, M., Saleh, L., & Abdelaal, F. (2021). How Does Employees' Core Competencies Influence Performance Outcomes?. *International Journal Of Tourism, Archaeology And Hospitality*, 1(1), 2-18.
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional Self-Efficacy As A Predictor Of Burnout And Engagement: The Role Of Challenge And Hindrance Demands. *The Journal Of Psychology*, 149(3), 277-302.

Wardati, N. T. K., & Ali, H. (2023). The Influence Of Training, Motivation, And Changes In The Digital Era On Employee Competence (Literature Review). *Dinasti International Journal Of Digital Business Management*, 4(4), 647-654.