

أثر القيادة الملهمة في تعزيز الابداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني

إبراهيم بن سيف بن حميد الرديني¹
المملكة المغربية - جامعة محمد الخامس

المقدمة:

تهدف الدراسة للتعرف على واقع ممارسة القيادة الملهمة في ديوان البلاط السلطاني وقياس مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين فيه، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية تناسب مع فرضيات الدراسة ومنها التحليل الوصفي، وأظهرت النتائج أن إدارة التغيير لها أعلى تأثير على الإبداع الوظيفي، مما يشير إلى أن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغييرات تُعزز الإبداع في ديوان البلاط السلطاني، وبينت النتائج أن التوجه الاستراتيجي له تأثير معنوي إيجابي في الابداع الوظيفي، مما يُظهر أن وجود رؤية واضحة تحفز العاملين على الإبداع في ديوان البلاط السلطاني. وبناءً على النتائج خلصت الدراسة إلى اقتراح بعض التوصيات ومنها تطوير برامج تدريبية تُركز على تطوير القيادة الملهمة التي تتصف بالثقة بالنفس والتفكير الاستراتيجي وقدرتها على إدارة التغيير وتمكين العاملين.

مشكلة البحث:

يعتبر العنصر البشري أداة مهمة في سبيل التقدم والتطور والإبداع في أي بيئة من بيئات العمل العامة والخاصة، ولن يتأتى ذلك إلا بتمكين الموارد البشرية. وتتمثل مشكلة هذه الدراسة في معرفة أثر القيادات الملهمة في شتى المجالات الإدارية العليا في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني في مختلف الوحدات والمديرية لكل

¹ إبراهيم بن سيف بن حميد الرديني، ماجستير إدارة أعمال (جامعة البريمي الجامعية، سلطنة عمان)، باحث دكتوراه في العلوم الإدارية (جامعة محمد الخامس

موظف ومسؤول في مختلف المستويات الوظيفية، ومعرفة أهمية توفر القيادات الملهمة والصفات التي يجب أن يتحلوا بها، وفهم الأساليب القيادية التي يجب اتباعها وكيفية ممارستها في المنظمة نحو تعزيز الإبداع لديهم في أداء مهامهم.

أسئلة البحث:

يمكننا من صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:
ما أثر ممارسة القيادة الملهمة في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع ممارسة القيادة الملهمة في ديوان البلاط السلطاني؟
- 2- ما المستويات الإبداعية الوظيفية لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني؟
- 3- ما أثر ممارسة القيادة الملهمة في تعزيز الإبداع الوظيفي للعاملين في ديوان البلاط السلطاني؟

أهداف البحث:

- بناء على ما تقدم في مشكلة البحث وأسئلته السابقة تشكلت مجموعة من الأهداف والغايات التي يمكن أن تسهم في توضيح هذه الأهداف:
- التعرف على واقع ممارسة القيادات الملهمة في ديوان البلاط السلطاني.
 - قياس مستوى الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني.
 - قياس أثر ممارسة القيادة الملهمة في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني.
 - التوصل إلى مقترحات وتوصيات فعالة وذات كفاءة خاصة بالقيادة الملهمة والتي من شأنها تعزيز الإبداع لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني.

أهمية البحث:

- الأهمية النظرية: تتمثل في تقديم إطار مفاهيمي للقيادة الملهمة والإبداع الوظيفي وتقديم الأدلة النظرية لتوضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والإبداع الوظيفي.

كما أن هذه الدراسة تكتسب أهمية مميزة في ظل قلة الدراسات ذات الصلة سواءً العربية والأجنبية.

- **الأهمية العملية:** تتمثل أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي ستطبق عليه، وهو ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، وتزداد أهمية الدراسة خلال هذه الفترة لما تشهده مؤسسات القطاع العام من تحديات خاصة في الاتجاهات الاستراتيجية التي تتعلق بالتمويل والتوظيف والخدمات بشكل عام لذا قد تسهم مخرجات الدراسة بتوصيات يمكن ممارستها والاستفادة منها في ديوان البلاط السلطاني مرتبطة بالقيادة المهمة في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى العاملين. والإبداع هو الخطوة الأولى للابتكار وعليه نستفيد من تلك الدراسة في الماضي قدماً في تعزيز الابتكار في القطاع العام بشكل عام وفي ديوان البلاط السلطاني بشكل خاص بما ينسجم مع رؤية عُمان 2040.

منهج البحث:

بالاستفادة من الدراسات السابقة وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهدافها، سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله يتم وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

الكلمات المفتاحية: القيادة المهمة، الإبداع الوظيفي

The impact of inspirational leadership in enhancing job creativity among workers in the Sultanate of Oman

- Case study of the Diwan of Royal Court - Ibrahim Saif Humaid AL-Rudaini¹

Abstract:

This study aims to examine the impact of practicing inspirational leadership on enhancing job creativity among employees at the Royal Court, as well as to understand the current practice of inspirational leadership there and measure the level of job creativity among its employees. To achieve the study's objectives, the researcher relied on the analytical descriptive method to analyze the data, and used an electronic questionnaire as a tool for data collection. A total of 250 questionnaires were distributed via email to respondents, and 196 valid questionnaires were obtained for statistical analysis. The SPSS statistical analysis software was used to analyze the data using statistical methods suitable for the study's hypotheses, including descriptive analysis to test the dimensions of inspirational leadership and multiple regression. One of the main findings of the study is that a manager's self-confidence has a strong positive effect on job creativity. Also, employee empowerment impacts employees' creativity and their ability to freely express their ideas at the Royal Court. The results showed that change management has the highest effect on job creativity, indicating the institution's capacity to adapt to change. With the changes, creativity in the Sultan's Court Diwan is being enhanced, and the results showed that strategic direction has a significant positive impact on job creativity, showing that having a clear vision motivates employees to be creative in the Sultan's Court Diwan. Based on the results, the study concluded by suggesting some recommendations, including developing training programs focused on cultivating inspiring leadership, characterized by self-confidence, strategic thinking, the ability to manage change, and empowering employees.

Keywords: Inspiring leadership – Job creativity

Ibrahim bin Saif bin Humaid Al-Rudaini, Master of Business Administration (Al Buraimi University, Sultanate of Oman), PhD researcher in Administrative Sciences (Mohammed V University – Rabat Souissi, Kingdom of Morocco)

أولاً: المقدمة:

الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية والنواة الحقيقية للتفوق المؤسسي في أي مؤسسة عامة كانت أو خاصة، كما إنها وسيلة هامة للتعامل مع المتغيرات والتطورات العالمية المتسارعة على أرض الواقع حتى تثبت جدارتها وتثبت مكانها وسط السوق العالمي من خلال ميزتها التنافسية التي تفرضها على العالم، فالاهتمام الأمثل للعاملين هو قاعدة مهمة تبنى عليها قدرة المنظمات على مواكبة التنوع التنافسي والحفاظ على مكانتها بين المنافسين في وسط زخم السوق العالمي المتجدد، وبما أن القيادات العليا هي المسؤولة عن رسم الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، فكان من المهم أن تولي اهتماماً بالغاً في تعزيز العاملين لديها من خلال تحفيزهم وتمكينهم وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، ومن هنا تبرز أهمية دراسة نمط من أنماط القيادة الذي يمكن أن يحقق الهدف الذي ترجوه الإدارات العليا، وفي مقدمته ما يعرف بـ (القيادة الملهمة).

فمن باب المثال لا الحصر سنبحر قليلاً في بيئة تتميز بطابعها السيادي في سلطنة عمان وتعتبر من أبرز المؤسسات العامة ألا وهي ديوان البلاط السلطاني الذي يعتبر العاملين لديه جزء لا يتجزأ منه وهو عنصراً بالغ الأهمية، ويستوجب الاهتمام به من خلال تمكينهم وتشجيعهم وتحفيزهم على التعبير عن أفكارهم وإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم، وكان لابد من توفير بيئة عمل محفزة تشجع الابتكار والتطوير المستمر لصقل المواهب وتنمية المهارات والأخذ بالكفاءات والاستفادة منها بقدر المستطاع.

وسعيًا منا في هذه الدراسة في إبراز واقع أثر ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها في ديوان البلاط السلطاني بوصفها المتغير الجوهرية الذي تتمحور حوله الدراسة مع الوقوف على أثرها في تعزيز العاملين في مختلف المستويات الوظيفية.

ومما لا شك فيه فإن هذه الدراسة جاءت انسجاماً مع التوجهات السامية من عاهل البلاد المفدى في إطار رؤية (عمان 2040) والتي ركزت على ضرورة تنمية القيادات الاقتصادية والإدارية الملهمة التي تعمل في إطار مؤسسي متكامل لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في رؤية عمان، الأمر الذي جعل من هذه الدراسة أن تنحدر في أبرز مواضيع القيادة

المهمة في القطاع العام في سلطنة عمان عموماً، وفي ديوان البلاط السلطاني خصوصاً، أمراً ذا أولوية بحثية وتطبيقية على أرض الواقع.

ثانياً: مشكلة البحث وتساؤلاته

كما ذكرنا سابقاً بأن العاملين في ديوان البلاط السلطاني هم النواة الأساسية لتحسين عمليات الإنتاج والخدمات وتطويرها ودعمها بالأفكار التي تخدم الصالح العام في أي منظمة وفي أي قطاع، ولن يتحقق ذلك إلا بتمكين الموارد البشرية واستكشاف قدراتهم وصقل مهاراتهم ومواهبهم وتنميتها واستغلالها الاستغلال الأمثل. وفي ضوء رؤية عُمان (2040) التي أولت اهتماماً بالغاً على وجود قيادات فذة لديها الإمكانيات والخبرات الاقتصادية والإدارية المهمة التي يجعلها تتماشى مع الأوضاع الراهنة والمتسارعة والمتغيرة بشكل مفاجئ لا يحده زمن ولا مسافة، فكان لا بد من الدراسة في واقع القيادات المهمة في ديوان البلاط السلطاني بوصفها مؤسسة سيادية ذات طابع خاص ومكانة مرموقة بين نظرائها في القطاعين العام والخاص، كيف لا وهي تابعة مباشرة لقائدنا المفدى حضرة صاحب الجلالة السلطان هيثم بن طارق، وتهتم بكافة أعماله ومهامه التي يتوجب التحضير والإعداد لها بكل كفاءة وفعالية، كما كان من المهم معرفة أثر ذلك لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني، وفهم الأساليب القيادية الواجب اتباعها لتحقيق ذلك الهدف من هذه الدراسة التي تعتبر من الدراسات الخاصة في هذا الشأن.

وبناءً على ما تقدّم، تتمحور مشكلة البحث حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما واقع ممارسة القيادة المهمة لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عُمان، وما أثرها في تعزيز العاملين؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية:

- ما مستوى ممارسة القيادة المهمة بأبعادها الأربعة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين) في ديوان البلاط السلطاني؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة المهمة بأبعادها في تعزيز العاملين في ديوان البلاط السلطاني؟

- ما البُعد أو الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد القيادة الملهمة على العاملين في ديوان البلاط السلطاني؟

ثالثاً: أهمية البحث

1. الأهمية النظرية

ستساهم هذه الدراسة في تقديم إطاراً مفاهيمياً لأبعاد القيادة الملهمة وعلاقتها بالعاملين في ديوان البلاط السلطاني وتوفير أدلة نظرية تُسهم في إثراء الأدبيات العربية بشأن هذا المتغير القيادي الحديث نسبياً في بيئة الإدارة العامة، لا سيما في سياق مؤسسة ذات طابع سيادي كديوان البلاط السلطاني. على أمل أن تشكل هذه الدراسة مدخلاً واسعاً ومرجعاً متيناً لكافة الباحثين والأكاديميين المهتمين بدراسة أحد أبرز أنماط القيادة الملهمة في القطاع الحكومي مستقبلاً إن شاء الله.

2. الأهمية العملية (التطبيقية)

أما بالنسبة للأهمية العملية لهذه الدراسة من طبيعة البيئة المبحوثة التي ستطبق عليه وهو ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، الذي يشهد كغيره من مؤسسات القطاع العام صعوبات وتحديات استراتيجية مرتبطة بالتوظيف والتطوير المؤسسي، حيث يمكن أن تساهم مخرجات ونتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكننا الاستفادة منها من خلال تطوير القيادات وتحسين العمليات وتوظيف الإمكانيات واستغلال الموارد وتقييم الأداء بما يتناغم مع رؤية عمان 2040 ومسااعيها البارزة نحو تحقيق التنمية المستدامة عبر قيادات ملهمة قادرة على تحفيز أفراد المجتمع والمؤسسات للابتكار والعمل الجماعي المشترك.

رابعاً: أهداف البحث

- التعرف على واقع ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها الأربعة في ديوان البلاط السلطاني.
- قياس أثر ممارسة القيادة الملهمة لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني.
- الوقوف على أكثر أبعاد القيادة الملهمة تأثيراً على العاملين في ديوان البلاط السلطاني.

- التوصل إلى مقترحات وتوصيات عملية وذات كفاءة خاصة بتعزيز القيادة الملهمة في ديوان البلاط السلطاني.

خامساً: فرضيات البحث ونموذجه

تتضمن الدراسة متغيراً مستقلاً هو (القيادة الملهمة) بأبعاده الأربعة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين).

ويمكننا صياغة الفرضية الرئيسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$) لممارسة أثر القيادة الملهمة بأبعادها (الثقة بالنفس، التوجه الاستراتيجي، إدارة التغيير، تمكين العاملين) على العاملين في ديوان البلاط السلطاني.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقة بالنفس بوصفها بعداً من أبعاد القيادة الملهمة على العاملين في ديوان البلاط السلطاني.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير بوصفها بعداً من أبعاد القيادة الملهمة على العاملين في ديوان البلاط السلطاني.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بوصفه بعداً من أبعاد القيادة الملهمة على العاملين في ديوان البلاط السلطاني.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين بوصفه بعداً من أبعاد القيادة الملهمة على العاملين في ديوان البلاط السلطاني.

سادساً: حدود البحث ومصطلحاته

حدود البحث

- الحدود المكانية: ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عُمان، على مستويات الإدارة الثلاثة (الدنيا والوسطى والعليا).

- الحدود الزمانية: الفترة الممتدة بين شهري مارس ومايو 2024م.

- الحدود الموضوعية: المتغير المستقل (القيادة الملهمه)، بأبعاده الأربعة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين).

مصطلحات البحث

- أ. القيادة الملهمه: قدرة القائد الفذ والملمهم على رفع وزيادة حماس العاملين في المنظمة، وإثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة التي تقوم على تطوير أداءهم الفردي والجماعي، وتسعى لتحقيق أداء تشغيلياً وتنظيماً متميزاً (حجازي، 2021).
 - ب. الثقة بالنفس: حيث تعرف بأنها القدرة على الاعتقاد التام بقدرات الذات والإيمان بقراراتها ووجهات نظرها، بما يمكن القائد من اتخاذ قرارات جريئة وصریحة في الوقت المناسب، والثبات في مواجهة كافة الصعوبات والتحديات.
 - ت. التوجه الاستراتيجي: وهو إمكانية وقدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية واضحة، ذات أهداف استراتيجية محددة ولازمة حتى تتمكن من تحقيق هذه الرؤية.
 - ث. تمكين العاملين: يقصد به العملية على منح وإعطاء الموظفين مزيداً من السلطة والصلاحيات والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والتي تخدم الصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ج. إدارة التغيير: هي قدرة القائد على تحفيز وتوجيه التحولات الإيجابية داخل المنظمة.
- سابعاً: الإطار النظري:
1. مفهوم القيادة وأهميتها:

وبناء على ما تم البحث عنه في هذا الموضوع تبين لنا بأنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مفهوم موحد للقيادة إلا أن غالبية المفاهيم تتفق على أنها عملية تأثير متبادلة بين القائد وأعضاءه أو بين الرئيس والمرؤوس تسعى إلى توجيه الجهود والامكانيات إلى تحقيق أهداف مشتركة. حيث عرفها غوردن على إنها (عملية تفاعل بين القائد وأعضاءه، ينتهي فيها القائد إلى التأثير مع استجابة باقي الأعضاء لهذا التأثير)، فيما رآها أودونيل وكونتز بأنها (عملية إقناع وحث للمرؤوسين على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني)، ويخلص الباحث مما سبق إلى أن القيادة هي عملية تأثير في الأفراد وتوجيههم نحو

تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، تتضمن القدرة على التحفيز واتخاذ القرار وتنظيم العمل وتقديم الدعم والتغذية الراجعة اللازمة لكافة فرق العمل في أي وقت ارتأى القادة ذلك. وتكمن أهمية القيادة من عدة جوانب ومن أبرزها جانبين: الأول فيما يتعلق بالمنظمة، كونها أداة أساسية في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي بحاجة إلى تخصيص الموارد الخاصة بها وذلك لضمان استمرارية المنظمة ومواجهة كافة الصعوبات والتحديات. أما الجانب الثاني يتعلق بالأفراد العاملين، كون السلوك القيادي لكل قائد يؤثر في دافعية الموظفين ورضاهم واتجاهاتهم النفسية، وبالتالي في جودة أدائهم وإبداعهم الوظيفي لتحقيق أهداف المنظمة (حسن، 2003).

2. مفهوم القيادة الملهمة:

عندما نقرأ ونبحث عبر الحقب التاريخية في أبرز المفاهيم الإدارية فإننا نلاحظ بأن هذا المفهوم نشأ بكونه كبيراً من القادة المتميزين الذين كانوا يلهمون أتباعهم وأفرادهم ويدفعونهم نحو تحقيق إنجازات وأهداف قد تتجاوز المألوف، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال الروح والمعنوية التي يتحلّى بها قائد الفريق الملهم في إثارة دافعية مرؤوسيه نحو بذل المزيد من الجهد والتحليق نحو الأداء العالي في تحريك طاقاتهم الراكدة والكامنة عن طريق أساليب غير تقليدية في التأثير عليها ودفعها نحو الامام، والإلهام هو أحد أبرز أشكال الجاذبية الشخصية التي قد تُثير القبول والإعجاب لدى المرؤوسين في أي منظمة وفي أي قطاع.

حيث عرف قاموس (Merriam-Webster, 2006) الإلهام بأنه عملية إضفاء تأثير عميق كالتأثير الديني على العقل والروح، وكما عرفت الدراسات (Northous, 2022) و (Greenleaf, 1977) بأنها نمط قيادي يعتمد على قدرة القائد على إلهام أفرادهم وتشجيعهم وتحفيزهم، مع إظهار لهم اهتمام حقيقي على الوقوف على احتياجاتهم وتطويرهم بقدر المستطاع، وتقديم المصلحة العامة للفريق والأتباع على المصالح الشخصية، بما يعزز الثقة والالتزام في تحقيق الأهداف المشتركة. كما يرى الباحث أن القيادة الملهمة هي نمط قيادي يقوم على تشجيع المرؤوسين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المرجوة منهم وتحمل كافة

المسؤولية من خلال الإيجابية والحماس المستمر وإحداث الأثر الإيجابي في قلوبهم بما يجعلها إدارة ذكية تدعم الأتباع في طريقهم نحو النجاح والتميز.

3. عناصر (أبعاد) القيادة الملهمة:

تستند الدراسة إلى نظرية القيادة الكاريزمية، التي تنظر إلى القيادة بوصفها عملية تأثير يقوم من خلالها القائد ببناء رؤية واضحة، وإثارة حماس العاملين، وتعزيز ثقتهم بقدراتهم، وتحفيزهم على التغيير وتحمل المسؤولية. وبناءً على ذلك، تم اعتماد أربعة أبعاد للقيادة الملهمة هي: الثقة بالنفس، والتوجه الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وتمكين العاملين، بوصفها أبعاداً تعكس الممارسات القيادية التي تسهم في إلهام العاملين وتحفيزهم داخل المنظمة (Conger & Kanungo, 1998). والتي تم اعتمادها في هذه الدراسة نموذجاً لقياس المتغير المستقل.

أ. الثقة بالنفس:

والتي تمثل في القدرة التي تمكن القائد من السيطرة على المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة في إيجاد الحلول المناسبة لها، حيث عرفها (عبدالعال، 2006) بأنها إدراك الفرد لقدراته واستعداداته ومهاراته وخبراته وكفاءته، والتعامل مع المواقف والأحداث بفاعلية. والقادة الذين يتمتعون بثقة عالية بالنفس يُظهرون قوة وإيجابية تجذب الآخرين وتُلهمهم، وتمكّنهم من الوقوف بثبات أمام التحديات، مما يعزز مصداقيتهم ويحفّز فرق العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ب. إدارة التغيير

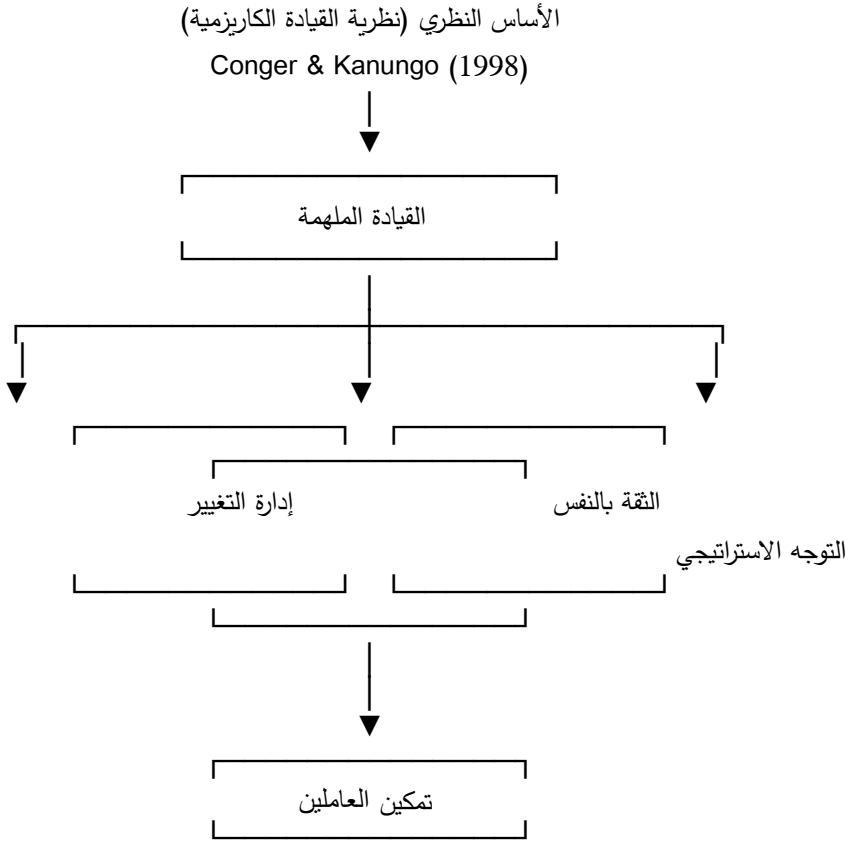
التغيير هو سنة كونية لا مفر منها، وقد عرف (عرفة، 2012) إدارة التغيير بأنها عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة ومنع التراجع، لتظل محافظة على حيويتها وقدرتها على التكيف والتجاوب مع الأزمات، حيث تقوم القيادة الملهمة بدورها الأساسي في تكوين رؤية واضحة بشأن مستقبل المنظمة وتحفيز العاملين على التحرك بفاعلية لتنفيذ التغييرات اللازمة بما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز الإبداع في التعامل مع متطلباته.

ج. التوجه الاستراتيجي

أما هذا البعد فإنه يهتم في قدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية واضحة وتحديد الأهداف ورسم الخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيقها وذلك عن طريق تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة والتعرف على الفرص والتحديات وتطوير خطط مبتكرة لتحقيق النجاح على المدى الطويل، كما يعد التوجه الاستراتيجي عاملاً محورياً في تحفيز العاملين على الإبداع من خلال ربط أفكارهم وابتكاراتهم برؤية مؤسسية واضحة ومشتركة.

د. تمكين العاملين

يقصد به نقل السلطة والصلاحيات بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوتهم الصادقة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل مسؤولية ما ينجزونه من أعمال، وقد أشار (الرشودي، 2009) إلى أن المنظمة الممكنة تتميز بوجود الدعم من القيادة وثقافة تنظيمية تشجع المشاركة في فرق عمل ممكنة، وتوافر أبعاد التمكين الإدارية الأربعة (المعنى، المقدرة، حق تقرير المصير، التأثير) بدرجة عالية ومستمرة. والشكل (1) يوضح النموذج المعتمد في البحث.



الشكل (1) يبين متغيرات الدراسة

4. العلاقة بين القيادة الملهمة والعاملين في ديوان البلاط السلطاني:

يمثل القائد الملهم والفعال حافزا كبيرا للمؤسسة وللعاملين فيها وذلك من خلال التوجه للتجديد داخل المؤسسة بحيث لا يكون مجرد مدير للعمليات الإنتاجية المحددة بأهداف معينة وفق خطة تقليدية فحسب بل يتطلب منه الإسراع في تنمية الإبداع الإداري لبيئة عمل مشجعة ومحفزة، وهنا يتجلى دور القيادة الملهمة في تهيئة هذه البيئة من خلال كونه قدوة في التفكير المبتكر وذو مرونة في مواجهة كافة التحديات ويعمل على تشجيع فريق العمل على التجريب وتبني الحلول الإبداعية ويكون على يقظة تامة في تقديم التغذية الراجعة لهم في عمليات الإنتاج أو قبل أو بعدها. وبناءً على ذلك يمكن القول إن القيادة

المهمة وأبعادها الأربعة يشكلان جوهر بنية المؤسسات الناجحة، وأن الاستثمار في تطوير هذه الجوانب يعزز قدرة المؤسسات - ومنها ديوان البلاط السلطاني - على التفوق والازدهار.

5. التمييز بين القيادة المهمة والإدارة التقليدية:

يميز الأدب الإداري بين المدير الذي يعتمد على السلطة الرسمية واللوائح والقوانين المسطرة في قانون المؤسسة في توجيه مرؤوسيه، وبين القائد الملهم الذي يستمد تأثيره من سماته الشخصية الفذة وقدرته على كسب ثقة أفراد وأتباعه وإثارة حماسهم لما يحقق الصالح العام. فبينما يهتم المدير التقليدي بإصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والحفاظ على الوضع الراهن، يسعى القائد الملهم إلى تحفيز العاملين وإثارة حماسهم بدلاً من إثارة الخوف في نفوسهم، كما يسعى في تنمية قدراتهم واستكشاف مواهبهم بدلاً من مجرد استخدامهم، والنظر إلى المستقبل بدلاً من الاكتفاء بمتطلبات اليوم، ويكتسب هذا التمييز أهمية خاصة في مؤسسة كديوان البلاط السلطاني، إذ تتداخل الأبعاد المراسمية والسيادية للعمل مع الحاجة إلى بيئة عمل داخلية محفزة العاملين فيها للإبداع والمبادرة، مما يجعل تبني نمط القيادة المهمة خياراً استراتيجياً لا رفاهية إدارية.

6. نبذة عن ديوان البلاط السلطاني:

تأسس ديوان البلاط السلطاني باسم (الديوان السلطاني) عام 1973م، ثم مر بعدد من التسميات (وزارة شؤون الديوان السلطاني، ديوان التشريفات، شؤون القصور والتشريفات السلطانية) قبل أن يستقر مسماه الحالي، وفي عام 1986م قسمت المؤسسة إلى قسمين: قسم شؤون البلاط السلطاني المعني بالشؤون العسكرية الخاصة بالسلطان، وقسم ديوان البلاط السلطاني المعني بالمهام المدنية والمراسمية، حيث يتولى تنظيم العمل المراسمي للدولة وتنسيق المقابلات والزيارات الخاصة بسلطان عُمان داخلياً وخارجياً، وهو بمثابة حلقة الوصل الوطيدة بين سلطان عُمان ومواطني سلطنة عُمان.

وعقب تولي جلالة السلطان هيثم بن طارق معظم مقاليد الحكم في 11 يناير 2020م صدر مرسوم سلطاني باعتماد الهيكل التنظيمي الحالي للديوان، الذي يضم عدداً

من المديريات العامة (كالشؤون القانونية، الدراسات والبحوث، الشؤون المالية والموارد البشرية، الاتصالات ونظم المعلومات، الخدمات الطبية، وغيرها)، ويرأسه حالياً معالي السيد خالد بن هلال البوسعيدى منذ مارس 2011م وتبرز هذه الطبيعة السيادية والمراسمية لديوان البلاط السلطاني أهمية توافر قيادات ملهمة قادرة على تحفيز موظفيه نحو أداء متميز ومبدع يليق بمكانة المؤسسة.

ثامناً: أبرز الدراسات السابقة:

استعرض البحث الأصلي عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالقيادة الملهمة وأبعادها، ويلخص الجدول (1) أبرزها وأهم نتائجها فيما يخص القيادة الملهمة.

الجدول (1):

يستعرض الدراسات السابقة من حيث اسم الباحث والسن والموضوع وأبرز النتائج:

الدراسة	الموضوع	أبرز النتائج ذات الصلة
(سماح عيد، 2023)	دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بشركة مصر للتأمين	وجود دور إيجابي للقيادة الملهمة في تحفيز التفكير الابتكاري لدى العاملين
(بشائر الغيداني، 2022)	القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الإبداع الوظيفي في القطاع المصرفي	تأكيد أهمية الأنماط القيادية الملهمة/ الخادمة في تعزيز الإبداع الوظيفي
(محمد رجب، 2022)	تأثير القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في شركة أننيوم البحرين (ألبا)	ارتباط تنمية الإبداع الإداري بتمكين العاملين ووضوح الرؤية الاستراتيجية
(سيدعرفة، 2022)	تأثير القيادة الملهمة على الإبداع الإداري في مجال السباحة الرياضية	التوجه الاستراتيجي الواضح يعزز الإبداع من خلال رؤية مشتركة
(هند كيلاي، 2022)	دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم بالرياض	تعزيز الثقة بالنفس لدى المعلمين يحسن العملية التعليمية
(حنين حجازي، 2021)	أثر القيادة الملهمة في فعالية الإبداع الإداري في التعليم العالي بغزة	أثر إيجابي دالّ إحصائياً للقيادة الملهمة على الإبداع الإداري
(دحام لطيف دحام و طارق طعمة عطية، ورعد محمود خضر، 2019)	القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي بالمستشفيات الأردنية	إدارة التغيير الفعالة تقلل الصراع التنظيمي وتعزز الإبداع
(زكي حسين، 2017)	أثر القيادة الملهمة على الانتقاء التنظيمي بمصلحة الرقابة الصناعية	علاقة طردية بين أبعاد القيادة الملهمة والانتقاء التنظيمي
(محمود الحلبي، 2017)	دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي بوزارة الداخلية الفلسطينية	تأثير دالّ لبعض أبعاد القيادة الملهمة على توظيف المخرجات البحثية

ومن الدراسات الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة أشارت دراسة (Mumford, Antes, 2008) إلى أن القيادة الملهمة والفعالة ليست مجرد إدارة للعمليات الإنتاجية فحسب بل هي عنصر محفز للإبداع والتجديد داخل المؤسسة، ولن يتم تحقيق الإبداع الإداري إلا بتوفير بيئة عمل تحفز موظفيها وتدعم تجاربهم وأفكارهم ومقترحاتهم الجديدة، كما تناولت دراسة (Kotelnikov, 2004) العناصر الأربعة الأساسية المكوّنة للقيادة الملهمة والتي اعتمدت أساساً لنموذج هذه الدراسة، مؤكدة أن اجتماع هذه العناصر لدى القائد يمنحه القدرة على استثارة أقصى طاقات أعضاء فريقه نحو الأداء المتميز الذي يعد بداية نجاح لتحقيق أهدافه.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة اتفقت مع الدراسة الحالية في تأكيد وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً للقيادة الملهمة على مخرجات تنظيمية متعددة كالإبداع الإداري والانتماء التنظيمي وتوظيف المخرجات البحثية، إلا أنها طبقت في بيئات مختلفة (شركات تأمين، مستشفيات، قطاع مصرفي وتعليمي)، بينما تميزت الدراسة الحالية بتطبيقها على مؤسسة سيادية فريدة من نوعها هي ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث لسدها عن طريق تشخيص مستوى ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها: الثقة بالنفس، وإدارة التغيير، والتوجه الاستراتيجي، وتمكين العاملين.

تاسعاً: منهجية البحث:

1. منهج البحث:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على وصف ظاهرة القيادة الملهمة في ديوان البلاط السلطاني وتحليل بياناتها وكشف العلاقة بين مكوناتها من خلال أهم مصدرين للبيانات أولاً: المصادر الثانوية (الكتب والدراسات والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة) وذلك لبناء الإطار النظري، ثانياً: المصادر الأولية (الاستبانة الإلكترونية) وذلك لقياس واقع أثر ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها على العاملين ميدانياً.

2. مجتمع البحث وعيته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان البلاط السلطاني في محافظة مسقط والمديريات التابعة له في سلطنة عُمان، والبالغ عددهم بحسب بيانات دائرة الموارد البشرية في الديوان (3200) موظف وموظفة. ولضمان الحصول على عينة ممثلة لمجتمع البحث دون تميز وتفریق، اعتمد أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة الميسرة، ووزعت (230) استبانة إلكترونية على أفراد العينة، وبعد استبعاد الاستجابات غير المكتملة، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (196) استبانة، أي بمعدل استجابة قدره نحو (78.4%) من الاستبانات الموزعة، والتي تأخذ بعين الاعتبار مستوى الثقة (95%) وهامش الخطأ المسموح به، وهي نسبة مقبولة إحصائياً لأغراض هذا النوع من الدراسات الميدانية.

3. أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وقدرتها على جمع بيانات كمية موحدة من عدد مناسب من أفراد العينة في وقت واحد، وقد صممت الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة ومتغيراتها ونموذجها المفاهيمي، وبلاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الملهمة وأبعادها لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، وصممت الاستبانة خصيصاً لأغراض الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة، إلى 5 = أوافق بشدة)، وتضمنت فيما يخص محور القيادة الملهمة - أربعة أبعاد فرعية (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين).

4. صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتحقق من صدق الأداة عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمختصين (الملحق رقم 1) الذين أبدوا ملاحظاتهم القيمة التي أخذت بعين الاعتبار قبل التوزيع النهائي (صدق المحكمين/ الصدق الظاهري). أما ثبات الأداة، فقد تم التحقق منه باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ جاءت معاملات الثبات

لجميع محاور الاستبانة ضمن الحدود المقبولة إحصائياً لأبعاد الاستبانة بين (0.70-0.80)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة نحو (0.75)، مما يشير إلى مستوى مقبول من الاتساق الداخلي للأداة. والجدول (2) يبين ذلك.

جدول (2) نسبة ثبات محاور الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	نسبة الثبات
الثقة بالنفس	7	0.80%
إدارة التغيير	6	0.75%
التوجه الاستراتيجي	5	0.70%
تمكين العاملين	8	0.75%
المجموع / النسبة	26	0.75%

5. الأساليب الإحصائية المستعملة:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لوصف مستوى ممارسة أبعاد القيادة الملهمة.
- معامل ارتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ: لاختبار صدق الأداة وثباتها.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: لاختبار الفرضيات وقياس أثر أبعاد القيادة الملهمة (منفردة ومجمعة) للعاملين، مع فحص جودة النماذج عبر معامل درين واتسن وتوزيع البواقي.

عاشراً: نتائج البحث ومناقشتها:

1. الخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

أظهر تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة ($n = 196$) أن الذكور شكلوا النسبة الغالبة (81.1%) مقابل (18.9%) للإناث، وأن الفئة العمرية (30-40 سنة) كانت الأكثر تمثيلاً بنسبة (60.7%)، تلتها فئة (41-50 سنة) بنسبة (33.7%). كما تبين أن (83.7%) من أفراد العينة متزوجون، وأن الموظفين غير الإداريين شكلوا النسبة الأكبر 49% من المشاركين، يليهم رؤساء الأقسام 32.1%. وفيما يخص الخبرة العملية، كانت فئة (10 إلى أقل من 15 سنة) الأكثر تمثيلاً 55.1%، في حين حمل غالبية أفراد العينة 39.3% مؤهل

البكالوريوس، وتعكس هذه الخصائص اعتماد ديوان البلاط السلطاني على كوادرات خبرة ومؤهلات علمية متوسطة إلى عالية، وحرصه على مشاركة الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية في تقييم الممارسات القيادية.

وتحمل هذه الخصائص الديموغرافية دلالة إدارية مهمة عند تفسير نتائج البحث فتركز العينة في الفئات العمرية المتوسطة وذوي الخبرة المتوسطة إلى الطويلة يعني أن تقييمات أفراد العينة لممارسات القيادة الملهمة صادرة عن موظفين لديهم دراية كافية بأنماط الإدارة داخل الديوان وتاريخها، وهو ما يعزز من مصداقية النتائج ويقلل من احتمالية تحيزها نتيجة قلة الخبرة التنظيمية.

2. مستوى ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها الأربعة:

استعمل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى ممارسة كل بعد من أبعاد القيادة الملهمة في ديوان البلاط السلطاني على وفق مقياس ليكرت الخماسي ويلخص الجدول (3) أبرز النتائج.

جدول (3): يبين أبعاد القيادة الملهمة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة لها:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
الثقة بالنفس	٣,٧٠	٠,٥٥	موافق
إدارة التغيير	٣,٢٠	٠,٩٠	محايد
التوجه الاستراتيجي	٣,٠٠	٠,٨٥	محايد
تمكين العاملين	٣,٥٠	٠,٧٠	موافق

تظهر النتائج أن بعد الثقة بالنفس جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٧٠ وانحراف معياري ٠,٥٥، وبدرجة ممارسة موافق، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الثقة بالنفس لدى العاملين وانعكاس ذلك في ممارسات القيادة والتعامل مع متطلبات العمل، كما جاء بعد تمكين العاملين بدرجة ممارسة موافق إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٥٠ وانحراف معياري ٠,٧٠، مما يعكس اهتماماً نسبياً بمنح العاملين قدراً مناسباً من الصلاحيات والمرونة وإتاحة فرص التعلم والمشاركة وتبادل المعلومات.

أما بعد إدارة التغيير فقد جاء بدرجة ممارسة محايد بمتوسط حسابي بلغ ٣,٢٠ وانحراف معياري ٠,٩٠، مما يشير إلى أن ممارسات إدارة التغيير لدى المسؤولين تقع عند مستوى متوسط ولم تصل إلى درجة الموافقة المرتفعة وقد يعكس ذلك الحاجة إلى تعزيز مشاركة العاملين في عمليات التغيير وتوضيح أهداف التغيير وآلياته وتشجيعهم بصورة أكبر على تقديم الآراء والأفكار التي تساهم في تطوير العمل والتكيف مع المتغيرات. وأما فيما يتعلق ببعد التوجه الاستراتيجي فقد جاء كذلك بدرجة ممارسة محايد بمتوسط حسابي بلغ ٣,٠٠ وانحراف معياري ٠,٨٥، وهو أدنى متوسط بين أبعاد الدراسة، وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي وصياغة الخطط والسياسات تحتاج إلى مزيد من التطوير ولا سيما فيما يتعلق بإشراك العاملين في صياغة الخطط الاستراتيجية وتعزيز وضوح السياسات والأهداف المستقبلية بما يساهم في رفع مستوى فهم العاملين للاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.

تكشف النتائج بصورة عامة عن تفاوت في مستوى ممارسة أبعاد القيادة المهمة إذ جاءت الثقة بالنفس في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ ٣,٧٠، تلاها تمكين العاملين بمتوسط ٣,٥٠، وكلاهما بدرجة ممارسة موافق، في حين جاء إدارة التغيير بمتوسط ٣,٢٠ والتوجه الاستراتيجي بمتوسط ٣,٠٠ وكلاهما بدرجة ممارسة محايد، وتوضح هذه النتائج وجود مستوى أفضل نسبياً في جوانب الثقة بالنفس وتمكين العاملين، مقابل حاجة أكبر إلى تعزيز ممارسات إدارة التغيير والتوجه الاستراتيجي، ولا سيما من خلال زيادة المشاركة والشفافية والاتصال التنظيمي وإشراك العاملين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات المرتبطة بالتغيير.

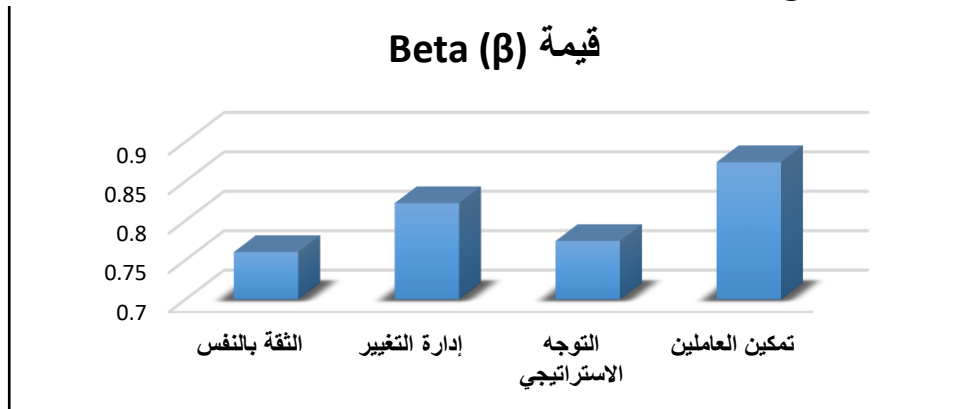
3. اختبار فرضيات البحث

استعمال تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة المهمة منفرداً على العاملين (تفادياً لمشكلة التعددية الخطية بين الأبعاد عند إدخالها معاً في نموذج واحد)، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول (4).

الجدول (4): يبين نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع:

الفرضية / البعد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	قيمة Beta (β)	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار
الثقة بالنفس	0.699	0.488	185.93	0.760	13.66	0.000	قبول الفرضية
إدارة التغيير	0.862	0.743	559.40	0.822	23.60	0.000	قبول الفرضية
التوجه الاستراتيجي	0.788	0.621	318.20	0.774	17.86	0.000	قبول الفرضية
تمكين العاملين	0.865	0.748	576.20	0.874	24.11	0.000	قبول الفرضية

يتضح من الجدول (3) أن جميع أبعاد القيادة الملهممة الأربعة تحدث أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عالية (عند مستوى دلالة 0.000) على العاملين في ديوان البلاط السلطاني وبذلك تقبل الفرضية الرئيسة وجميع الفرضيات الفرعية الأربع. كما يلاحظ أن بعدي تمكين العاملين ($R^2 = 0.748$) وإدارة التغيير ($R^2 = 0.743$) يفسران أعلى نسبة من التباين الحاصل على العاملين في ديوان البلاط السلطاني، يليهما التوجه الاستراتيجي ($R^2 = 0.621$)، ثم الثقة بالنفس ($R^2 = 0.488$). وقد تراوحت قيم معامل دربن واتسن في جميع النماذج بين (1.86) و(2.19)، وهي قريبة من القيمة المثالية (2)، مما ينفي وجود ارتباط ذاتي بين البواقي ويدعم صحة النماذج الانحدارية المقدرة، فضلاً عن توزيع البواقي جاء طبيعياً في جميع الحالات. والشكل (2) يبين ذلك.



الشكل (2):

يمثل مقارنة قيم معامل التأثير (β) لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

4. مناقشة النتائج

تشير النتائج مجتمعة إلى أن القيادة الملهمة بأبعادها الأربعة تعد محركاً أساسياً للعاملين في ديوان البلاط السلطاني، إذ تسهم في بناء ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار وتقدر المساهمات الإبداعية للأفراد. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (حجازي، 2021) و (الغيداني، 2022) و (عيد، 2023) من أهمية القيادة الملهمة والخدمة في تعزيز التفكير الابتكاري وتحفيز العاملين.

وفيما يخص الأثر الأقوى الذي أظهره بعدي إدارة التغيير وتمكين العاملين فإن ذلك يتسق مع نتائج دراسة (دحام، عطية، خضر، 2019) ودراسة (أحمد، 2020) اللتين أكدتا أن إدارة التغيير الفعالة تلعب دوراً محورياً في تعزيز العاملين وتقليل الصراعات التنظيمية، وكذلك مع دراسة (حسين، 2017) ودراسة (رجب، 2022) اللتين شددتا على أن تمكين العاملين وتفويض الصلاحيات يسهمان بشكل كبير في تنمية الإبداع لدى الموظفين. أما فيما يخص بعد التوجه الاستراتيجي فتتوافق النتيجة مع دراستي (كيلاني، 2022) و (سيد، 2022) اللتين أكدتا أن وضوح الرؤية المستقبلية يحفز العاملين على الإبداع من خلال ربط جهودهم الفردية بأهداف مؤسسية مشتركة.

وعلى الرغم من أن مستوى ممارسة بعدي إدارة التغيير والتوجه الاستراتيجي جاء عند مستوى محايد في التحليل الوصفي، فإن أثرهما الإحصائي على العاملين في ديوان البلاط السلطاني جاء الأقوى بين الأبعاد الأربعة وهو ما يحمل دلالة إدارية مهمة: فتحسين ممارسة هذين البعدين ولو بدرجة محدودة قد يحدث أثراً كبيراً ومضاعفاً في تعزيز العاملين في ديوان البلاط السلطاني مما يجعلها أولى مجالات التطوير القيادي في المؤسسة.

الحادي عشر: التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، يوصي البحث بما يأتي:

- أ. تدريب المديرين على مهارات القيادة الملهمة منها: التحفيز، التواصل الفعال، إدارة التغيير، تقدير الجهود، وذلك عبر ورش وبرامج تدريبية متقدمة ودورية.

ب. تعزيز مشاركة العاملين في صياغة الرؤية المستقبلية وخطط التغيير السنوية وتوفير قنوات تواصل مفتوحة سواء أكان كبيرد داخلي أم منصات تعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

ت. توسيع مساحات تفويض الصلاحيات ومنح العاملين مزيداً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع تدرج ذلك عبر مشاريع محددة لبناء الثقة والقدرة القيادية.

ث. توضيح الأهداف الاستراتيجية في ديوان البلاط السلطاني في مختلف المستويات الوظيفية بشكل دوري ومنهجي لربط الجهود الفردية بالرؤية المؤسسية العامة.

ج. إنشاء نظام تحفيز ومكافآت يشجع على المبادرة وتحمل المخاطر وطرح الأفكار الجديدة وتنفيذها.

ح. توفير مساحات عمل مرنة ومزودة بأدوات تقنية حديثة تدعم التفكير الإبداعي وورش العصف الذهني.

خ. تطوير برامج تقييم أداء دورية تتضمن تغذية راجعة بناءة وربط تقييم القيادات بمدى تمكينها للعاملين وتحفيزهم.

الثاني عشر: المقترحات المستقبلية

أ. دراسة أثر القيادة الملهمة على العاملين في مؤسسات حكومية عمالية أخرى لأغراض المقارنة.

ب. استكشاف الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة وأبعادها.

ت. تقييم فعالية برامج تطوير القيادة الحالية في ديوان البلاط السلطاني وتحديد الفجوات القابلة للمعالجة.

الثالث عشر: الخاتمة

تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة شأنها من شأن أي دراسة ميدانية لا تخلو من بعض المحددات، إلا أنها اقتصرت تطبيقها على ديوان البلاط السلطاني دون سواه من مؤسسات القطاع العام في الجهاز الإداري للدولة، كما اعتمد الباحث على عينة مكونة من (196) موظف وعلى أداة استبانة قد تخضع استجابات أفرادها لبعض الميول العاطفي أو التحيزات الذاتية التي قد لا تخلو من الحرص على المجاملة نظراً للطبيعة السيادية لجهة العمل. وعليه، تبقى نتائج الدراسة قابلة للتعميم على البيئة المؤسسية المبحوثة، مع ضرورة الحذر عند تعميمها على مؤسسات أخرى قد تختلف في طبيعتها وثقافتها التنظيمية.

وتخلص هذه الدراسة إلى أن القيادة الملهمة تمثل رافعة أساسية لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، وأن أبعادها الأربعة (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، التوجه الاستراتيجي، تمكين العاملين) تسهم في تحفيز العاملين على الابتكار وتقديم أفكار ومقترحات جديدة تخدم أهداف المؤسسة وتثبت جدارتها بين كافة المنافسين الداخليين والخارجيين. وبما أن ديوان البلاط السلطاني مؤسسة سيادية فإن الاستشارة في تنمية مهارات القيادة الملهمة لقياداته الإدارية يعد استثماراً استراتيجياً ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل، وينسجم مع توجهات رؤية عُمان 2040 نحو قيادات ملهمة قادرة على قيادة التحول والتنمية المستدامة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. بشائر الغيداني. (2022). القيادة الخادمة ودورها في تعزيز الإبداع الوظيفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 1، 255.
2. حسام أحمد. (2020). أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات. *المجلة العربية للإدارة*، 4، 225.
3. حنين حجازي. (2021). أثر القيادة الملهمه في فعالية الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية.
4. دحام، طارق عطية، ورعد خضر. (2019). القيادة الملهمه وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، 1.
5. روية حسن. (2003). *السلوك التنظيمي المعاصر*. الدار الجامعية.
6. زكي حسين. (2017). أثر القيادة الملهمه على الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الرقابة الصناعية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 13.
7. سماح عيد. (2023). دور القيادة الملهمه في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين: دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. *المجلة العربية للإدارة*، 43، 237-252. <https://search.mandumah.com/Record/1505460>
8. سيد عرفة. (2012). *اتجاهات في إدارة التغيير*. دار الراية للنشر والتوزيع.
9. السيد عبد العال. (2006). *المهارات الاجتماعية في علاقاتها بالثقة بالنفس* [رسالة ماجستير غير منشورة]. مصر.
10. عبد الله مسلم. (2015). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. دار المعتر للنشر والتوزيع.
11. طارق عطية دحام، ورعد خضر. (2019). القيادة الملهمه وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. *مجلة كلية المعارف الجامعة*، 1.

12. محمد رجب. (2022). تأثير القيادة الملهمة على الإبداع الإداري لدى الموظفين: دراسة ميدانية على شركة ألنيوم البحرين (ألبا) [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العلوم التطبيقية.
13. محمود الحلبي. (2017). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
14. هند كيلافي. (2022). دور القيادة الملهمة في تحسين العملية التعليمية بإدارة التعليم في مدينة الرياض. المجلة العلمية، 38، 243-269.
15. يحيى سيد. (2022). تأثير القيادة الملهمة على الإبداع الإداري لدى العاملين بمجال السياحة الرياضية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 3، 969.

ثانياً: المراجع الأجنبية

16. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
17. Greenleaf, K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
18. Kotelnikov, V. (2004). *Inspirational leadership. 1000 Ventures*. Retrieved from https://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/leadership_inspirational.html.
19. Merriam-Webster. (2006). *Merriam-Webster's dictionary and thesaurus*. Merriam-Webster.
20. Mumford, M., Antes, A., Caughron, J., & Friedrich, T. (2008). Developing leaders for creative efforts: A domain-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*, 18(4), 402–417. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.003>
21. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.

ملحق (1) الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

بداية أتقدم اليكم بالشكر الجزيل على وقتكم المخصص لقراءة هذه الاستبانة والاجابة عليها، ويسعدني أن أرفق لكم الاستمارة الخاصة بجمع البيانات، وذلك لإعداد دراسة بعنوان: ممارسة القيادة الملهمة لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان: دراسة وصفية تحليلية لأبعادها

هذا ونؤكد لكم بأن جميع الاجابات والمعلومات التي سوف نحصل عليها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي وسوف تعامل بسرية وموثوقية تامة. شاكرين حسن تعاونكم

الجنس		ذكر		أنثى
العمر	أقل من 30	30 إلى 40	41 إلى أقل من 50	من 50 سنة فأكثر
الحالة الاجتماعية	عازب	متزوج		
المستوى الوظيفي	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	موظف
سنوات الخبرة العملية	أقل من 5	من 5 إلى أقل من 10	من 10 إلى أقل من 15	من 15 فأكثر
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
عدد الدورات التدريبية	أقل من 5	من 5 إلى أقل من 10	10 فأكثر	

أولاً- البيانات الشخصية:

ثانياً- القيادة الملهمة في ديوان البلاط السلطاني:

القيادة الملهمة هي فن التأثير بالأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى لها كسب طاعة المرؤوسين واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول لهدف معين.

المحور الأول: الثقة بالنفس					
أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					1 يساهم مسؤولنا في تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين.
					2 مسؤولنا يحفز العاملين من خلال الإثناء عليهم وشكرهم في العمل
					3 يساعد مسؤولنا في التغلب على المشاكل التي نتعرض لها
					4 يقوم مسؤولنا بزرع الثقة لدينا في تطوير العمل بأنفسنا
					5 يساعد مسؤولنا في تحمل المسؤولية بالرغم من الصعوبات التي تواجهها
					6 يقدم مسؤولنا الدعم ويساعدنا في اتخاذ القرارات المناسبة، في الوقت المناسب
					7 يساعد مسؤولنا في تحقيق طموحاتنا العملية
المحور الثاني: إدارة التغيير					
أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					8 يشارك مسؤولنا الموظفين في صياغة الرؤية المستقبلية في ديوان البلاط السلطاني
					9 يراعي مسؤولنا المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير
					10 يضع مسؤولنا خطط سنوية لإدارة عملية التغيير تغطي جميع الأقسام
					11 يشجع مسؤولنا العاملين على تقديم الآراء والأفكار الإبداعية بما يخص إدارة التغيير
					12 يهيئ مسؤولنا الجو المناسب لدعم مشاركة الموظفين في عملية التغيير
					13 يقدم مسؤولنا مكافآت مالية للمساهمين في دعم عملية التغيير.
المحور الثالث: التوجه الاستراتيجي					
أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					14 يؤمن مسؤولنا بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين
					15 يقوم مسؤولنا بصياغة الخطة الاستراتيجية بدقة عالية
					16 يشكل مسؤولنا لجان خاصة داخلية لصياغة الخطة الاستراتيجية من قبل الموظفين
					17 يعتمد مسؤولنا استراتيجيات تتوافق مع استراتيجيات ديوان البلاط السلطاني وتتناسب مع التغيرات البيئية المحيطة بديوان البلاط السلطاني.
					18 يتبع مسؤولنا سياسات واضحة من وجهة نظر الموظفين
المحور الرابع: تمكين العاملين					
أوافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					19 يقوم مسؤولنا بتفويض بسلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي
					20 يهتم مسؤولنا بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة
					21 تتميز التعليقات التي يصدرها مسؤولنا في العمل بالوضوح

22	يتيح مسؤولنا للموظفين فرص التعلم واكتساب أشياء جديدة في مجال عملهم				
23	يعتبر مسؤولنا كفاءة الموظفين معياراً مهماً في نظام الترقية				
24	يمنحني مسؤولنا المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهام عملي				
25	يساهم مسؤولنا في تبادل المعلومات عبر المستويات الإدارية بصورة انسيابية وبدون أي عوائق				
26	يشعر مسؤولنا العاملين بأن الامتيازات الممنوحة لهم متساوية				

ثالثاً: الاقتراحات والتوصيات:

من وجهة نظرك ما الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها تعزيز القيادة الملهمة لدى العاملين في ديوان البلاط السلطاني؟	

ملحق (2) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

اسم المحكم	الوظيفة	مكان العمل
د. أيمن الجبيلي	أستاذ مساعد	كلية البريمي الجامعية
د. سلطان المزروعى	أستاذ مساعد	كلية البريمي الجامعية
د. أحمد العفيفي	أستاذ مساعد	كلية البريمي الجامعية
د. نهي حسن الطيب	أستاذ مساعد	كلية البريمي الجامعية
د. ضرار عبد العزيز المعايطة	أستاذ مساعد	كلية البريمي الجامعية