



كلية إدارة الأعمال

أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان وزارة الإعلام أنموذج

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

راشد بن أحمد بن محمد الحارثي

إشراف الدكتور

خالد ماضي

2025م - 1447هـ



أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان وزارة الإعلام أنموذج

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

راشد بن أحمد بن محمد الحارثي

إشراف الدكتور

خالد ماضي

2025م - 1447هـ

الإجازة

أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان

وزارة الإعلام نموذج

إعداد الطالب: راشد بن أحمد بن محمد الحارثي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 6 / أغسطس / 2025 وتم إجازتها.

المشرف الدكتور خالد ماضي

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الاسم
.....	1 د. خالد ماضي (مشرف)
.....	2 د. طارق شابي (مُحكِّمًا)
.....	3 د. هایل طشطوش (مناقش داخلي)
.....	4 د. صبري شاکر (مناقش خارجي)

الإقرار

إقرار الباحث

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

الباحث / راشد بن أحمد بن محمد الحارثي

التوقيع/

الإهداء

إلى من كان وجودهم في حياتي نعمة لا تُقدَّر بثمن...

إلى والديّ العزيزين،

الذين علّمانني أن بالإيمان والعمل يصبح المستحيل ممكناً، وكانت دعواتهما زاداً لقلبي في كل خطوة.

إلى زوجتي الغالية،

رفيقة الدرب، ونبض القلب، وسند الأيام، التي صبرت، وشجّعت، واحتملت غيابي بكل حب ورضا.

إلى صغيرتيّ الحبيبتين فاطمة وميّا،

من أجلكما سهرت، ولكما أزرع اليوم بذور الغد، فأنتم أملِي المشرق، وأجمل ما رزقني الله.

إلى كل من مدّ لي يد العون،

إلى أساتذتي الكرام، وأصدقائي المخلصين،

لكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد، بكل امتنان ومودة.

الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى وأشكره على فضله جزيل نعمائه بأن من علي إتمام هذه الدراسة البحثية.
وأقدم بخالص الشكر وأجل التقدير للدكتور الفاضل: خالد ماضي، المشرف على هذه الرسالة
الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ومتابعته المستمرة حتى أتمنا هذا الإنجاز العلمي فجزاه الله عنا خير
الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكاترة الأجلاء في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، لقد
كنتم عوناً وخيراً سند لنا طيلة السنوات الماضية.
والشكر موصول لكل من كان له بصمة ودعم لنا في هذا العمل المتميز.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإجازة
ب	إقرار الباحث
ج	الآية القرآنية
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	ملخص الرسالة باللغة العربية
م	ملخص الرسالة باللغة الإنجليزية
1	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 المقدمة
3	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 أسئلة الدراسة
4	1.4 أهداف الدراسة
5	1.5 أنموذج الدراسة
5	1.6 فرضيات الدراسة
6	1.7 أهمية الدراسة
6	1.8 متغيرات الدراسة
7	1.9 حدود الدراسة
7	1.10 مصطلحات الدراسة الإجرائية
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	2.1 المقدمة

الصفحة	الموضوع	
12	المبحث الأول: القيادة التحويلية	2.2
18	المبحث الثاني: الابتكار التكنولوجي	2.3
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	2.4
29	الدراسات السابقة العربية	2.4.1
35	الدراسات السابقة الأجنبية	2.4.2
38	التعقيب على الدراسات السابقة	2.4.3
40	الخاتمة	2.5
41	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
42	المقدمة	3.1
42	منهج الدراسة	3.2
43	مجتمع الدراسة	3.3
43	عينة الدراسة	3.4
44	أداة الدراسة	3.5
45	المعالجات الإحصائية	3.6
45	صدق أداة الدراسة	3.6.1
46	ثبات أداة الدراسة	3.6.2
48	الخاتمة	3.6
49	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها	
50	المقدمة	1.4
51	تحليل بيانات الدراسة الإحصائية	4.2
51	المحور الأول: تحليل البيانات الديمغرافية	4.2.1
53	المحور الثاني: القيادة التحويلية	4.2.2
58	المحور الثالث: الابتكار التكنولوجي	4.2.3
60	اختبار فرضيات الدراسة	4.3
60	اختبار الفرضية الرئيسية	4.3.1
62	اختبار الفرضية الأولى	4.3.2
64	اختبار الفرضية الثانية	4.3.3

الصفحة	الموضوع
66	اختبار الفرضية الثالثة 4.3.4
68	اختبار الفرضية الرابعة 4.3.5
70	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
71	مناقشة النتائج 5.1
79	توصيات الدراسة 5.2
83	الخاتمة العامة للرسالة 5.3
85	قائمة المراجع
85	المراجع العربية
89	المراجع الأجنبية
95	قائمة الملاحق
96	ملحق رقم (1): قائمة المحكمين
97	ملحق رقم (2): الاستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الجدول
44	جدول حجم عينة الدراسة	3.1
45	جدول مجال التصنيف	3.2
46	جدول معادلة الفا كرو نباخ (Cronbach' s Alpha)	3.3
51	جدول نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية	4.1
54	جدول يوضح معيار الحكم المعتمد لتحليل أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي من وجهة نظر الموظفين في وزارة الإعلام بسلطنة عمان	4.2
54	جدول توضح درجة تطبيق البعد الأول: حول القيادة التحويلية (المتغير المستقل)	4.3

الصفحة	الموضوع	الجدول
58	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المتغير التابع: حول الابتكار التكنولوجي (المتغير التابع)	4.4
60	جدول مخرجات نموذج الانحدار بين القيادة التحويلية على والابتكار التكنولوجي	4.5
62	جدول مخرجات نموذج الانحدار بين التحفيز الفكري على الابتكار التكنولوجي	4.6
64	جدول مخرجات نموذج الانحدار بين الدعم الفردي والابتكار التكنولوجي	4.7
66	جدول مخرجات نموذج الانحدار بين تحفيز الذات وعملية اتخاذ القرار	4.8
68	جدول مخرجات نموذج الانحدار بين التواصل الفعّال على الابتكار التكنولوجي	4.9

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	الشكل
5	أنموذج الدراسة	3.1

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية من خلال أبعادها (التحفيز الفكري- الدعم الفردي- الثقة والتشجيع- التواصل الفعال) على الابتكار التكنولوجي على المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان. وتكونت عينة الدراسة من (384) وزعت الاستبانات واسترجع منها عدد (243) من العاملين في وزارة الإعلام العُمانية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق الاستبيان لجمع بيانات الدراسة. وقام الباحث باستخدام برنامج تحليل البيانات الإحصائية SPSS لتحليل بيانات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط إيجابي بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي داخل وزارة الإعلام بسلطنة عُمان، ووجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بُعد التحفيز الفكري والابتكار التكنولوجي، ووجود دلالة إحصائية قوية بين بُعد الدعم الفردي والابتكار التكنولوجي، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بُعد الثقة والتشجيع والابتكار التكنولوجي، ووجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التواصل الفعال والابتكار التكنولوجي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد القيادة التحويلية داخل وزارة الإعلام بسلطنة عمان لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار من وجهة نظر الموظفين. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: تصميم برنامج تدريبي متخصص في القيادة التحويلية للقيادة الإداريين بوزارة الإعلام، يركز على أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الفكري- الدعم الفردي- الثقة والتشجيع- التواصل الفعال)، وربط التحول الرقمي بقيادة مؤهلة تتحمل مسؤولية نشر ثقافة الابتكار التكنولوجي بين موظفي وزارة الإعلام العُمانية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية- الابتكار التكنولوجي- التحفيز الفكري- الدعم الفردي- الثقة والتشجيع- التواصل الفعال- وزارة الإعلام بسلطنة عُمان.

Abstract

The study aimed to examine the impact of transformational leadership through its dimensions (intellectual stimulation, individualized support, trust and encouragement, and effective communication) on technological innovation within governmental institutions in the Sultanate of Oman. The study sample consisted of 384 employees from the Omani Ministry of Information. A descriptive-analytical methodology was adopted, and a questionnaire was used to collect the study data. The researcher employed the SPSS statistical software to analyze the collected data. The results revealed a positive correlation between transformational leadership and technological innovation within the Ministry of Information. Specifically, a strong and positive correlation was found between intellectual stimulation and technological innovation; a statistically significant relationship was also observed between individualized support and technological innovation. Furthermore, trust and encouragement, as well as effective communication, both showed strong and positive correlations with technological innovation. Despite these relationships, the findings indicated that the current level of transformational leadership dimensions within the Ministry of Information remains below the desired level necessary to foster an innovation-driven organizational environment, according to the employees' perspectives. The study concluded with several recommendations, most notably: the development of a specialized training program on transformational leadership for administrative leaders at the Ministry of Information, focusing on its core dimensions (intellectual stimulation, individualized support, trust and encouragement, and effective communication). It also emphasized the importance of linking digital transformation efforts with qualified leadership capable of fostering a culture of technological innovation among employees of the Omani Ministry of Information.

Keywords: Transformational Leadership– Technological Innovation – Intellectual Stimulation – Individualized Support – Trust and Encouragement – Effective Communication – Ministry of Information, Sultanate of Oman

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 تساؤلات الدراسة
- 1.4 أهداف الدراسة
- 1.5 أنموذج الدراسة
- 1.6 فرضيات الدراسة
- 1.7 أهمية الدراسة
- 1.8 متغيرات الدراسة
- 1.9 حدود الدراسة
- 1.10 مصطلحات الدراسة الإجرائية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد القرن الحادي والعشرين تغييرات جذرية في المنظمات، وذلك بسبب عوامل عديدة تؤثر في هذه المنظمات، مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية. تتضمن هذه العوامل مجموعة متنوعة من العوامل مثل محدودية الموارد، وزيادة حدة المنافسة، والتغيرات الاجتماعية وفي هذه الأيام، تخضع المنظمات في القطاع الخاص والعام لتغييرات هيكلية كبيرة نتيجة لهذه العوامل. فعملية التغيير تتطلب استراتيجيات عمل جديدة لكل منظمة، مما يجعلها بحاجة إلى التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل (Michalopoulos et al, 2010).

حيث تشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتمتع بجودة حياة وظيفية عالية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وإن تعزيز رضا الموظفين يخلق دافعاً قوياً ويعتبر من العوامل الرئيسية في رفع مستوى الأداء التنافسي للمنظمات كما أظهرت الأبحاث أن أنماط القيادة المختلفة تؤثر بشكل كبير على جودة حياة العاملين، حيث تلعب العوامل التنظيمية دوراً حاسماً في تعزيز الشعور بالعدالة والرضا بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم (Shekarian et al, 2014).

وتعتبر القيادة التحولية من العوامل الأساسية التي تُوظف لتحقيق الأهداف الجوهرية للمنظمات، فهي تضع رؤية واضحة للمنظمة، وتحدد أهدافها، وتعمل على تفجير الطاقات المحتملة لدى العاملين. كما تسهم في تعزيز الشعور بالالتزام لديهم، مما يزيد من إبداعهم، وتستطيع ثقافة التغيير أن تؤثر على سلوكيات العاملين، حيث تُعزز الثقة بين الأفراد، مما يخلق بيئة تُشجع على التوجهات التنظيمية الإيجابية، وبفضل هذه القيادة،

يمكن العاملون من تحقيق العدالة والشعور بالإنصاف، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة قيمتها (Ghaderi, 2009).

وبالتالي تتناول الدراسة أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي على المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان بالتطبيق على وزارة الإعلام بالسلطنة.

1.2 مشكلة الدراسة:

أكدت الأبحاث السابقة أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر أهمية في القيادة، لأنها تستوعب مشاعر وقيم وإبداع أتباعها وتطور الابتكار. حيث تولد القيادة التحويلية التزامًا من المرؤوسين، وتنتج كمية أكبر من الحلول للمشكلات (Saenz, 2011). وتعمل القيادة التحويلية كوقود للابتكار من خلال تعزيز الدوافع الملهمة، والاعتبارات الفردية، والتحفيز الفكري، والثقة بالنفس بين أعضاء المؤسسة (Riggio and Bass, 2006).

في ضوء توجهات رؤية عُمان 2040 الداعمة للتحول الرقمي والابتكار في القطاع الحكومي، تبرز وزارة الإعلام كنموذج حيوي يتطلب تبني أعلى مستويات الابتكار التكنولوجي لتقديم رسالتها بكفاءة. وعلى الرغم من أهمية النمط التحويلي لتعزيز الابتكار، تُشير الملاحظات الأولية إلى وجود تباين (أو بطء) في مستوى تبني التقنيات الحديثة أو وجود تحديات في وثيرة الابتكار التكنولوجي داخل وزارة الإعلام. وحتى تاريخه، تفتقر المكتبة البحثية العمانية لدراسات متخصصة تُقيّم الأثر النوعي والكمي للقيادة التحويلية المطبقة حالياً في الوزارة على هذا الابتكار.

لذلك، تتجسد مشكلة الدراسة في محاولة تحديد طبيعة العلاقة واتجاه التأثير بين أبعاد القيادة التحويلية ومستويات الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام بسلطنة عمان، مما يقود إلى التساؤل الرئيسي التالي هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، تحديداً في وزارة الإعلام؟

1.3 أسئلة الدراسة:

1.3.1 التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية في سلطنة

عمان، تحديداً في وزارة الإعلام؟

1. التساؤلات الفرعية: ما مدى العلاقة بين التحفيز الفكري الذي يقدمه القادة ومستوى الابتكار

التكنولوجي في وزارة الإعلام؟

2. ما مستوى العلاقة بين الدعم الفردي الذي يقدمه القادة وإبداع الموظفين في استخدام التكنولوجيا

الجديدة في وزارة الإعلام؟

3. ما حجم العلاقة بين الثقة والتشجيع الذي يوفره القادة وروح الابتكار بين العاملين في وزارة الإعلام؟

4. ما أثر العلاقة بين التواصل الفعال بين القادة والموظفين وتعزيز الابتكار التكنولوجي في وزارة

الإعلام؟

1.4 أهداف الدراسة:

1. التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية في سلطنة

عمان، تحديداً في وزارة الإعلام.

2. التعرف على العلاقة بين التحفيز الفكري الذي يقدمه القادة ومستوى الابتكار التكنولوجي في وزارة

الإعلام.

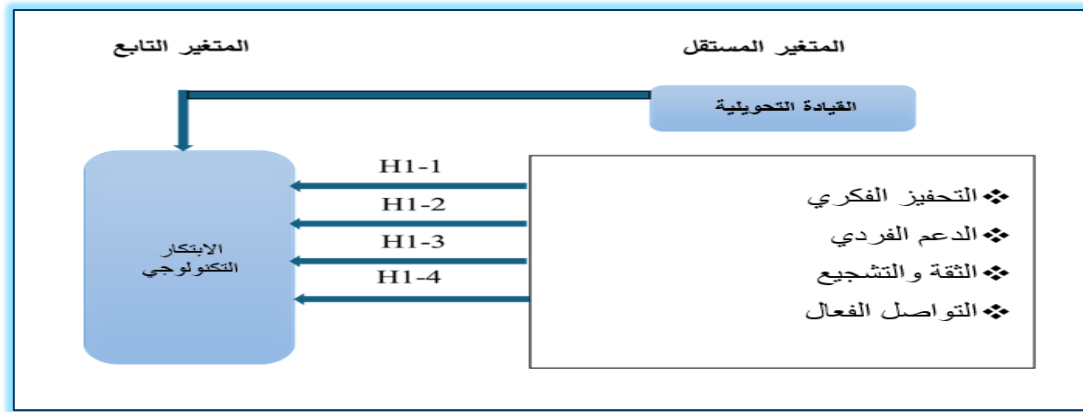
3. التعرف على العلاقة بين الدعم الفردي الذي يقدمه القادة وإبداع الموظفين في استخدام التكنولوجيا

الجديدة في وزارة الإعلام.

4. التعرف على العلاقة بين الثقة والتشجيع الذي يوفره القادة وروح الابتكار بين العاملين في وزارة الإعلام.

5. التعرف على العلاقة بين التواصل الفعال بين القادة والموظفين وتعزيز الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام.

1.5 أنموذج الدراسة:



شكل 1.1: نموذج الدراسة (من إعداد الباحث بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة)

1.6 فرضيات الدراسة:

1.6.1 الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، تحديداً في وزارة الإعلام

1.6.2 الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري الذي يقدمه القادة ومستوى الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الفردي الذي يقدمه القادة وإبداع الموظفين في استخدام التكنولوجيا الجديدة في وزارة الإعلام.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والتشجيع الذي يوفره القادة وروح الابتكار بين العاملين في وزارة الإعلام.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعّال بين القادة والموظفين وتعزيز الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام.

1.7 أهمية الدراسة:

1.7.1 الأهمية النظرية:

1. تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي، مما يوفر إطارًا نظريًا لدراسة العلاقة بينهما في سياق المؤسسات الحكومية.

2. تساعد على فهم العوامل التي تؤثر على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية، مثل التحفيز الفكري والدعم الفردي، مما يساهم في بناء نظرية شاملة حول القيادة الفعالة.

3. تعزز الدراسة من فهم كيفية تأثير الثقافة المحلية في سلطنة عمان على ممارسات القيادة والتحفيز، مما يساهم في تطوير نماذج قيادية تتناسب مع السياقات الثقافية المختلفة.

1.7.2 الأهمية العملية:

1. تقدم الدراسة توصيات عملية يمكن أن تساعد وزارة الإعلام والمؤسسات الحكومية الأخرى في تحسين أدائها من خلال تعزيز الابتكار التكنولوجي.

2. توفر رؤى حول كيفية تطبيق أساليب القيادة التحويلية بشكل فعال، مما يمكن القادة من تحسين تفاعلهم مع الموظفين وزيادة مستوى الابتكار.

3. تساعد نتائج الدراسة في خلق بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الحكومية.

1.8 متغيرات الدراسة:

1.8.1 المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الفكري، الدعم الفردي، الثقة والتشجيع،

التواصل الفعال) (حمدان، 2021)

1.8.2 المتغير التابع: الابتكار التكنولوجي. (الشحي، 2016)

1.9 حدود الدراسة:

1.9.1 الحد الموضوعي: أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي على المؤسسات الحكومية

في سلطنة عمان.

1.9.2 الحد المكاني: وزارة الاعلام بسلطنة عمان.

1.9.3 الحد الزمني: 2024-2025

1.10 التعريفات الإجرائية:

1. القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

نمط من القيادة يسعى القادة من خلاله إلى إلهام وتحفيز الموظفين لتحقيق أداء متميز، من خلال تقديم رؤية واضحة، وتعزيز الإبداع، وتقديم الدعم الفردي، وبناء الثقة (الحمود، 2016).

2. الابتكار التكنولوجي: (Technological Innovation)

تطوير أو تطبيق تقنيات جديدة أو تحسين التقنيات الحالية داخل المؤسسات الحكومية، مما يؤدي إلى تحسين العمليات والخدمات المقدمة (حجاج، 2016).

3. التحفيز الفكري: (Intellectual Stimulation)

قدرة القادة على تشجيع الموظفين على التفكير النقدي والتجديد، وتحفيزهم لاستكشاف أفكار جديدة ومبتكرة (الحسيني والبلتاجي، 2016).

4. الدعم الفردي: (Individualized Consideration)

اهتمام القادة بتلبية احتياجات ورغبات الموظفين الفردية، مما يعزز من شعورهم بالانتماء ويحفزهم على الابتكار (الصومالي، 2018).

5. الثقة والتشجيع: (Trust and Encouragement)

البيئة التي يخلقها القادة لتعزيز الثقة بين الموظفين، مما يعزز من روح الابتكار والتعاون (البشاري والجرافي، 2024).

6. التواصل الفعال: (Effective Communication)

القدرة على نقل المعلومات والأفكار بوضوح وشفافية بين القادة والموظفين، مما يسهم في تعزيز الفهم المشترك وتحقيق الأهداف (Buil et al., 2023).

7. المؤسسات الحكومية: (Government Institutions)

الهيئات والوزارات الحكومية التي تقدم خدمات عامة للمواطنين، مثل وزارة الإعلام في سلطنة عمان (Alshamsi, 2020).

8. الأداء المؤسسي: (Institutional Performance)

مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وتقديم خدمات فعالة تلبي احتياجات المواطنين (بني عيسى، 2005).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 المقدمة
- 2.2 المبحث الأول: القيادة التحويلية
- 2.3 المبحث الثاني: الابتكار التكنولوجي
- 2.4 نبذة عن المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان
- 2.5 الدراسات السابقة
 - 2.5.1 الدراسات العربية
 - 2.5.2 الدراسات الأجنبية
 - 2.5.3 التعقيب على الدراسات السابقة
- 2.6 الخاتمة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

القيادة التحويلية تُعد واحدة من أبرز الأنماط القيادية التي اكتسبت اهتماماً متزايداً في العصر الحديث، نظراً لقدرتها على إحداث تغيير جذري في المؤسسات وتعزيز الإبداع والابتكار. يتمحور هذا النوع من القيادة حول التحفيز والتأثير الإيجابي على الأفراد لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية وتصب في مصلحة المؤسسة ككل. القادة التحويليون يتميزون بقدرتهم على إلهام العاملين، تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وإطلاق إمكاناتهم لتحقيق أقصى أداء ممكن. يرتبط الابتكار التكنولوجي بشكل وثيق بالقيادة التحويلية، حيث يُعد الابتكار أحد المخرجات الأساسية لهذا النمط القيادي. الابتكار التكنولوجي يعني القدرة على تطوير حلول جديدة تعتمد على التكنولوجيا، سواء كانت تحسينات على العمليات الحالية أو تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. يُعتبر الابتكار التكنولوجي عاملاً حاسماً في تحقيق التنافسية والنمو المستدام للمؤسسات في بيئة الأعمال العالمية المتغيرة.

القادة التحويليون يلعبون دوراً محورياً في تحفيز الابتكار التكنولوجي من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي والمخاطرة المحسوبة. كما يعملون على تعزيز التعلم المستمر وتبني التقنيات الجديدة. علاوة على ذلك، يركزون على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والانفتاح على الأفكار الجديدة، مما يسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق تطورات تكنولوجية ملموسة.

بالتالي، يمكن القول إن القيادة التحويلية تُعد القوة الدافعة التي تُسهم في تحويل التحديات التكنولوجية إلى فرص، وتعزيز روح الابتكار داخل المؤسسات، مما يُمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والبقاء في مقدمة

المنافسة

القيادة من أهم المواضيع الحديثة والمعاصرة التي تم تناولها من طرف الباحثين والمفكرين، حيث أول ما أرتبط هذا المصطلح كان في المجال العسكري إلا أنه تم استخدامه في مجال الإدارة وذلك لما تمتلكه من قدرة على الاهتمام بالأفراد والتأثير فيهم للوصول إلى تحقيق الأهداف. ومن هنا ظهرت القيادة التحويلية التي تعتبر من أكثر الأنماط القيادية حداثة ومدخلا مهما للتغيير والتطوير في المؤسسة، إذ أصبحت ذات أهمية بالغة تمكن من خلالها القائد بالتأثير في الأفراد وإلهامهم لتقديم أفضل ما لديهم من أفكار وتحفيزهم لتجسيد هاته الأفكار فعليا وإيجاد الحلول الابتكارية المناسبة للمشكلات وكذا مواجهة التحديات المختلفة، للوصول إلى ابتكار تنظيمي يرفع من مستوى الأداء. (ميمية، 2024).

أصبحت منظمات الأعمال اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم القدرة الفنية على إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بمهامهم بدقة كافية وإخلاص. وأمام تلك التحديات أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها (محمد، 2020).

2.2 المبحث الأول: القيادة التحويلية:

تعتبر القيادة في المنظمات العنصر الرئيسي للعمل واتخاذ القرار وذلك من خلال الدور والأهمية البالغة في سروره العمل وضمان استمرارية وبقاء المنظمة، وتختلف نظرة الباحثين للقيادة وذلك بسبب اختلاف المعتقدات والتقاليد، بحيث يرى البعض إن القيادة هي من خصائص التي يتميز بها القائد والبعض يراها عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوس (السلمي، 2024).

2.2.1 نشأة القيادة التحويلية:

في عام 1979م، قدم العالم السياسي الأمريكي "بيرنز" فكرة القيادة التحويلية لأول مرة، مما مهد الطريق لسلسلة من المفاهيم والإضافات التي أثرت بها لاحقاً من قبل العديد من الباحثين. وفي عام 1985م، طرح "باس" نظريته الشهيرة حول القيادة التحويلية، متضمنةً معايير محددة للعوامل الأساسية المتعلقة بالسلوك القيادي. لاحقاً، قام كل من "أفوليو" و"باس" وفريق من زملائهم بتطوير النظرية من خلال دراسات تقييمية، مما أدى إلى إنشاء النموذج المعروف بنظرية المدى الكامل لتطوير القيادة.

يعود الفصل الخاص بظهور القيادة التحويلية في التعليم إلى عمل (السير جيوفاني) الذي امتد من عام 1983 إلى عام 1990. حيث وصف هالنجر التغيير في دور المدرسة من إداري إلى معلم ثم محول. وفي أوائل الثمانينيات ظهر أسلوب القيادة التربوية كسمة من سمات المدارس الفعالة، حيث القيادة الإدارية القوية مع التركيز على جودة التعليم والتوقعات العالية لإنجاز الطلاب وتقديمهم. ثم تطور هذا الأسلوب حتى أصبح القائد يعمل بطريقة أقل توجيهية وأكثر تعاوناً مع المعلمين، وهو ما أطلق عليه بيرنز القيادة التحويلية (وهيبة، 2021).

2.2.2 مفهوم القيادة التحويلية:

(1) تعريف القيادة:

❖ **لغة:** قاد الدابة قودا، وقيادا وقيادة، أي: مشى أمامها آخذا بمقودها، وفي لسان العرب "القود" هو نقيض "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. اتجاه القادة (لسان العرب).

❖ اصطلاحا:

هي التأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف (غانم، المرهضي، 2024).
عرفها "علاقي" بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.
هي عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقة فيما بينهم، والقيادة هي القدرة على التأثير على الأفراد وسلوكهم لتوجيههم لكسب ثقتهم وولائهم من أجل إنجاز عملهم بفعالية بغية تحقيق الأهداف المرجوة (الجمعة، 2022).

(2) تعريف القيادة التحويلية:

التحويل لغة: "حول" تحمل معنى التغير والانتقال، و"محوّل" يشير إلى الشخص أو الشيء القادر على إجراء التغير أو تحويل الأمور. أما "تحوّل عن الشيء"، فيعني الابتعاد عنه والانتقال إلى شيء آخر، و"تحوّل من موضع إلى موضع" يصف عملية الانتقال أو التنقل بين أماكن أو حالات. بينما "حال الشيء" يعبر عن تغيره ذاتيًا، سواء كان هذا التغير شكليًا أو معنويًا، ويمكن أن يكون تغييرًا واضحًا أو تحويلًا تدريجيًا (شبوغات، 2022).

أما اصطلاحا:

❖ القيادة التحويلية هي "قدرة القائد على توصيل رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح إلى الأتباع وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين.

- ❖ وقد عرفها "بيرنز" بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع الدافعية والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية على المصالح العامة. والقيادة التحويلية هي القيادة بالتحفيز.
- ❖ يقدم القادة التحويليون حوافز غير عادية لأتباعهم ترفع الروح المعنوية وتنشط القيم وتحفز تفكيرهم نحو إيجاد حلول جديدة ومبدعة للمشاكل التي يواجهونها أثناء أداء العمل. ويشعر أتباع هؤلاء القادة بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام لقائدهم (حمدان، 2021).

2.2.3 أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية عاملاً حاسماً في تحديد معايير الأداء التنظيمي من خلال نظام مترابط يتيح لها التكيف بفعالية مع التغيرات الداخلية والخارجية. تسهم القيادة التحويلية في تعزيز قيم المنظمة وترسيخها، ودعمها عبر إحداث تغييرات جوهرية في ثقافتها ومعتقداتها. كما تتجلى أهميتها في إمكانية تطبيقها عملياً في المؤسسات، حيث تعتمد على أساليب إدارية متقدمة تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل شامل. تعمل هذه القيادة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل، والاستجابة لاحتياجات العاملين والعملاء المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم في تعزيز ثقة الموظفين بالمؤسسة ورمزها، وزيادة شعورهم بالانتماء والمواطنة، مما يعزز دافعيتهم لتحقيق أداء متميز (وهيبة، 2021).

2.2.4 وظائف القيادة التحويلية:

1. إدراك أهمية التغيير: يتميز القائد التحويلي بقدرته على إقناع الآخرين بضرورة التغيير، وتحفيز العاملين على إعادة تحديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم. هذا الإقناع يساهم في تعزيز قبول أفكار التغيير ودعمها، مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة تتجاوز التوقعات سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة. يُعد القائد التحويلي محفزاً للتغيير، يميل إلى تحمل المخاطر، ويرفض الجمود الذي يعيق التطور ضمن إطار القيم والأخلاق المجتمعية. كما يرى القائد التحويلي أن التعلم عملية

مستمرة لا تنتهي، مؤكِّدًا أهمية استخلاص الدروس من الأخطاء الشخصية بدلاً من التركيز فقط على أخطاء الآخرين (المرهضي، 2024).

2. **صياغة الرؤية والرسالة:** تعد القيادة بحاجة إلى رؤية واضحة تُشكل القوة الدافعة التي تمنح المعنى والغرض لعمل المنظمة. تمثل هذه الرؤية أساس عمل القادة التحويليين، حيث يُعد توضيح وتوصيل صورة مستقبلية مرغوبة خطوة محورية في إنجاح التغيير. القائد التحويلي يطمح دائماً لرفع مستوى العملاء والموظفين والمنظمة لتحقيق أفق طموح يتجاوز الواقع (السفياني، 2022).

3. **اختبار نموذج التغيير وتحديد المسارات:** يتطلب التغيير في المنظمة اختيار نموذج أثبتت فاعليته في ظروف مشابهة ويتناسب مع واقع المنظمة. تعتمد هذه العملية على تحديد الأولويات والمسارات التي تخدم أهداف المنظمة وتحقق أعلى كفاءة ممكنة. يوضح كوتر (1996) أهمية وجود رؤية مشتركة للتغيير التنظيمي، حيث إن الرؤية تحدد اتجاه التغيير، تحفز الأفراد على اتخاذ القرارات المناسبة، وتوحد الجهود رغم التحديات التي قد تواجهها في المراحل الأولى، مما يخلق ترابطاً فعالاً بين العاملين (السفياني، 2022).

4. **صياغة الاستراتيجية الجديدة:** لتحقيق الرؤية والرسالة، يحتاج القائد التحويلي إلى تطوير استراتيجية جديدة تأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص المتوقعة، بالإضافة إلى نقاط القوة والضعف الداخلية. تهدف هذه الاستراتيجية إلى التفوق على المنافسين وتحتاج إلى تكوين تحالف قوي من الأفراد يتمتعون بالصلاحيات اللازمة لقيادة التغيير. كما يجب أن يُستخدم التواصل بشكل فعال لشرح الرؤية والاستراتيجية، إلى جانب تقديم نموذج واضح للسلوك المتوقع من الجميع (المرهضي، 2024).

5. **حشد الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** يجب على القائد التحويلي أن يكون قادراً على إلهام موظفيه ودفعهم لتبني الرؤية والاستراتيجية الجديدة بحماس. تحقيق ذلك يتطلب خلق ثقافة تنظيمية قوية

تعزز التزام الموظفين وعزمهم على إنجاح التغيير. يعتمد نجاح هذه العملية على اقتناع القيادة الإدارية بضرورة تنفيذ التغيير لتحسين القدرة التنافسية للمنظمة (وهيئة، 2021).

2.2.5 عناصر القيادة التحويلية:

في عام 1993، قام "باس" بالتعاون مع "أفيليو" بتقديم نموذج أكثر تطوراً للقيادة التحويلية، يتضمن أربعة عناصر رئيسية توضح معالم هذه القيادة، وهي:

1. الجاذبية (التأثير المثالي) **Idealized Influence**: يشير هذا العنصر إلى تمتع القائد

بمستوى عالٍ من الثقة والاحترام من قبل أتباعه، ويركز على تطوير رؤية جديدة تعكس المثل والقيم المشتركة. وقد أطلق عليها (رشيد، 2003) "المهابة" أو الكاريزما، حيث تعكس قدرة القائد على بناء الثقة وتعزيز التقدير بين أتباعه، مما يشكل قاعدة قوية لقبول التغيير التنظيمي. القائد الذي يتمتع بالجاذبية يصبح نموذجاً يُحتذى به، حيث يظهر صفات مثل السلوك الأخلاقي، والثقة بالنفس، والعزيمة، وبعد النظر، مما يجعل أتباعه على استعداد لدعمه ومتابعة رؤيته (البيجاني، 2022).

2. الاستثارة العقلية (الفكرية) **Intellectual Stimulation**: يُركز هذا العنصر على تشجيع

الأتباع على التفكير النقدي وإعادة النظر في الطرق التقليدية لأداء المهام. يهدف القادة التحويليون إلى تحفيز الإبداع والابتكار من خلال تشجيع أتباعهم على تحدي الفرضيات التقليدية، واستكشاف حلول جديدة للمشكلات، والتفكير بطرق مبتكرة. أطلق عليها (رشيد، 2003) "الحفز الفكري"، حيث يساعد هذا النهج في إطلاق الطاقات الإبداعية وتوسيع الآفاق للتوصل إلى أفكار مبتكرة (الشهري، 2023).

3. الدافعية المستوحاة (الحفز الإلهامي) **Inspirational Motivation**: يُمثل القادة في هذا

العنصر رموزاً للتحفيز والإلهام، حيث يؤثر في أتباعهم من خلال توضيح الأهداف المشتركة

والتعبير عن رؤية جذابة للمستقبل. أشار (رشيد، 2003) إلى هذا العنصر بـ"الحفز الملهم"، حيث يُلهم القائد أتباعه بتفأؤله وحماسه، ويحفزهم على تحقيق الإنجازات من خلال تعزيز روح الفريق وتقديم تحديات ذات مغزى، مما يرفع من حماسهم ويساعدهم على تحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية (العتيبي، 2020).

4. **الاعتبار الفردي Individualized Consideration:** يتمحور هذا العنصر حول التعامل مع الأتباع بشكل فردي، ومراعاة احتياجاتهم ورغباتهم الخاصة، مع الحفاظ على مبدأ العدالة. أطلق (رشيد، 2003) عليه "الاهتمام الفردي"، حيث يقوم القائد بتحليل احتياجات أتباعه وتوجيههم بما يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم الشخصية، كما يلعب دور المعلم والموجه، مما يعزز شعورهم بالتقدير ويساعدهم على النمو المهني والشخصي (العتيبي، 2020).

2.2.6 مزايا القيادة التحويلية:

هناك عدة مزايا تتصف بها القيادة التحويلية والقادة التحويلين اوجزها (حسون، 2016، 46) فيما يلي:

1. تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
2. ترتبط القيادة التحويلية بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً.
3. يعد القائد التحويلي نموذجاً بامتلاكه للقيم السامية.
4. تطوير روح التعاون داخل المنظمة.
5. إثارة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية (محمد، 2020).

2.3 المبحث الثاني: الابتكار التكنولوجي

2.3.1 مفهوم الابتكار:

عبر الزمن تغير مفهوم الابتكار بتغير معالم الاقتصاد الكلية فكان ذلك حسب تغير نظرة الاقتصاديين للثروة والتنمية الاقتصادية، الأمر الذي جعل تحديد معالم الابتكار عملية معقدة وذات أوجه وأبعاد عديدة. الابتكار مصطلح كغيره من المصطلحات العديدة في عالم الاقتصاد الذي اختلف العديد من الكتاب والباحثين الاقتصاديين في ضبط تعريف موحد له، خاصة وأن مصطلح الابتكار يتداخل ويتقارب مع العديد من المصطلحات الأخرى كالإبداع والاختراع والتطوير والتحسين (الصرن، 2020).

إن أول من تطرق لمفهوم الابتكار ك Baker سنة 1967 من خلال نظرية تبني المؤسسة للابتكار، ليفصل فيما بعد Al / Zaltman سنة 1973 في مؤشرات الابتكار وأنواعه هذا بالإضافة إلى كتابات وأبحاث كال من Kinberly سنة 1981 و Daft / Beker سنة 1982 و Damonpoor سنة 1984. عرفة راوية حسن الابتكار على أنه: " هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة بالمؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة الى إدراك الفكرة الى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها"، من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الابتكار عملية تشمل عدة مراحل فلا تقتصر فقط على الفكرة الجديدة بل يتعداها الى التوجيه والتطبيق.

أما بيتر داركر يقول في الابتكار "هو التخلي المنظم عن القديم" مؤكداً بذلك ما جاء به شومبتير اذ عرف هذا الأخير الابتكار على انه "الهدم الخلاق" يعد شومبتير أول من قدم الابتكار بمفهومه الحديث (أسماء، 2019).

التعاريف السابقة قدمه الابتكار على أنه عملية تخلي وتدمير لكل ما هو قديم من أجل خلق وإبداع وطرح جديد، في حين عرفة منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية الابتكار على أنه "مجموع الخطوات

العلمي والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات جديدة أو محسنة أو ادخال طريقة

جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث وتطوير الا خطوة واحدة من هذه الخطوات"

التعريف الأخير أشمل وأدق فالابتكار يحمل شقين طرح ما هو جديد أو تحسين ما هو موجود.

عرف الباحث والكاتب نجم عبود نجم الابتكار بأنه "قدرة المؤسسة على تحقيق الجديد الذي يضيف قيمة

أكبر وأسرع مقارنة بالمنافسين في السوق". ويعني ذلك أن المؤسسة المبتكرة تتفوق على منافسيها في

الريادة، سواء من خلال ابتكار الأفكار أو المفاهيم الجديدة، أو تطوير المنتجات المبتكرة، أو الوصول

المبكر إلى الأسواق.

كما أضاف مايكل بورتر أن " المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج

الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتيجياتها، وذلك عن طريق ادخال

تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت"، شمل تعريف بورتر ما سبق بالإضافة الى متغير

جديد وهو الميزة التنافسية، بذلك يصبح الابتكار المعيار الأمثل لقياس التنافسية على مستوى الأسواق.

(أسماء، 2019).

بينما عرّفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنه تشكيلة من مجموعة خطوات علمية

فنية وتجارية ومالية الزمة لنجاح عملية تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة ومحسنة، والقيام بالاستخدام

التجاري لعمليات وأساليب ومعدات جديدة ومحسنة، أو العمل على إضافة طريقة جديدة في تقديم الخدمة

الاجتماعية، والبحث والتطوير ما هو الا خطوة من الخطوات هذه الخطوات. (ماخوس، 2021).

2.3.2 أنواع الابتكار:

تعددت معايير تصنيف الابتكار حسب دلالاته ومنشأه والمجال المخصص له والهدف منه، لكن الشائع والمتعارف عليه هو كالتالي:

1. الابتكار الإداري:

عرفه west al على أنه " التوصل الى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل الى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطوير أداء المؤسسة "، من خلال هذا التعريف نلاحظ أن AI/ West بين بالإضافة الى تعريف الابتكار الإداري، المراحل التي يمر بها الابتكار والهدف الرئيسي منه والمتمثل في تحسين أداء المؤسسة الذي يظهر من خلال إيرادات المؤسسة وحصتها السوقية (مبروك، 2022).

عرف Danial Robey الابتكار الإداري على أنه "يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الاعمال، وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة وغيرها" وفي ذات السياق عرفه تايلور "الاتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة الى الطرق المتعددة التي تعني ان الفعالية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية" ، من خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن للابتكار الإداري أثر إيجابي على كل وظائف الإدارة اذ يكسب المؤسسة مرونة إدارية تمكنها من التكيف والاستمرارية بأسواقها المستهدفة (مبروك، 2022).

2. الابتكار التكنولوجي:

أو الابتكار التقني عرفه المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية على أنه " الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق سلع جديدة ومصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة ".

وعرفه AI / West على أنه " إحداه تغييرات بإدخال التقنية الجديدة للمؤسسة " وأشار Smeds " الابتكار التكنولوجي هو ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر اما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي الى النمو الديناميكي للاقتصاد ".

ان التعريف الذي قدمه المجلس الاستشاري تعريف شامل للابتكار كونه شمل كل المراحل المتعلقة بالعملية الإنتاجية مع الإشارة الى الابتكار التقني، في حين التعريف الذي قدمه كل من AI / West و smeds جاء بشكل مباشر وأكثر دقة فالابتكار التكنولوجي هو تغيير وتجديد في تقنية الإنتاج بالشكل الذي يحقق رغبات المستهلك وبالتالي تزيد الحصة السوقية للمؤسسة المنتجة.

كما عرف Damonpour الابتكار التكنولوجي هو تبني لكل نشاط ذاتي داخلي أو شراء لأداة، نظام، سياسة، أو خدمة جديدة كلياً بالنسبة للمؤسسة (بياضي، 2017).

3. الابتكار الإضافي:

أو الابتكار المحيط، يعرفه Damonpour على أنه "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب الى ابعده من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة".

في نفس السياق أشار AI / Alas الى أن الابتكار الإضافي "هو ابتكارات مساعدة وإنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة"، وأضاف AI / Dangayach على ان الابتكارات "تهدف الى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب"، وأكد نفس الشيء AI / West أن هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفية الأساسية للمؤسسة، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية، والمكاتب العامة، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في الأهداف والمهام. (أسماء، 2019).

2.3.3 خصائص الابتكار:

على الرغم من غياب تعريف علمي موحد للابتكار في القطاع العام، إلا أن هناك مجموعة من السمات والعناصر المنفق عليها التي تميز الابتكار في هذا القطاع عن الابتكارات في القطاعات الأخرى. وفقاً لأدبيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، يُعبر الابتكار في القطاع العام عن تحسينات كبيرة وجوهرية في الإدارة العامة أو الخدمات المقدمة. ويحدد مرصد الابتكار في القطاع العام التابع للمنظمة (Public Sector Innovation Observatory) مجموعة من الخصائص الأساسية التي يجب أن تتوفر في القطاع الحكومي المبتكر، وهي:

1. الأصالة والتجديد: الابتكار لا يقتصر على التعديلات الشكلية التي تُجرى على العمليات أو المنتجات، بل يتطلب تقديم رؤية جديدة ومختلفة من خلال إدخال تغييرات جوهرية على هذه العمليات والمنتجات.
2. التنفيذ: الابتكار لا يقتصر على الأفكار الجديدة فقط، بل يجب أن تكون هذه الأفكار قابلة للتطبيق العملي وأن يتم تنفيذها في سياق عمل المؤسسات الحكومية.
3. الأثر: الابتكار يستهدف تحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الحكومي، مثل تعزيز الفعالية والكفاءة، وزيادة رضا الموظفين والمستفيدين من الخدمات (الشحي، 2016).

2.3.4 مستويات الابتكار:

إن الناس جميعاً يمتلكون كل القدرات والسمات، ولكن بقدر يتفاوت من فرد الي آخر، ومن جماعة أخرى. وألى إنه ليس هناك اختلاف بين الناس الا في درجة الوجود هذه القدرات والسمات عندهم، وبعبارة اخرى فالفرق الموجودة بين الأفراد والجماعات هي فروق في الدرجة لا في النوع او فروق كمية وليست كيفية، وهذا ما ينطبق على المبدعين كذلك فالقدرات التي يتمتعون بها موجودة عند سائر الناس أيضاً ولكن بقدر أقل من وجودها عند المبدعين الذين حباهم الله بقدر كبير من هذه القدرات نفسها (زين الدين، 2024).

وحيث استقر هذا التصور الجديد عند علماء النفس لم يعد من الضروري أن يكون المرء مبدعا بنفسه لكي يدرس الابداع ، كما لم يعد من المستحيل أن نحاول دراسة القدرات الابتكارية عند غير المبدعين مادامت هذه القدرات موجودة بقدر ما عند كل الناس الذين يتدرجون على مقياس متصل الدرجات يوجد الموهوبون والعباقرة على أحد طرفيه ، كما يوجد الذين خلوا إلا من قدر ضئيل من هذه القدرات على الطرف المقابل ، في حين سائر الناس يتوزعون بين هذين الطرفين .والواقع أن هذا التصور هو مجرد تصور عام ، أما تحديد من هم المبدعون في المجالات المختلفة ، فلا يزال موضع خلاف بين العلماء (عبيد، 2023).

ويقترح باحث آخر هو (كالفن تيلور) الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الابداع، خمس مستويات للابتكار وصل اليها بعد تحليله لحوالي مائة تعريف من تعاريف الابتكار وهذه المستويات الخمس هي:

1. **المستوى التعبيري:** وجوهره هو التعبير المستقل في الغالب عن المهارات والاصالة ونوعية الانتاج التي تكون هنا غير أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الابداع هو صفتا التلقائية والحرية.

2. **المستوى الانتاج:** ينتقل الأفراد من المستوى التعبيري إلى المستوى الإنتاجي للابتكار حينما تنمو مهاراتهم بحيث يصلون لإنتاج الاعمال الكاملة، والانتاج يكون إبداعيا حينما يصل الفرد الي مستوى معين من الانجاز، وعلى هذا فانه لا ينبغي أن يكون هذا الانتاج مستوحى من عمل الآخرين.

3. **المستوى الاختراعي:** وهذا المستوى من الابتكار لا يتطلب المهارة أو الحذق، بل يتطلب المرونة في درأك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجوده من قبل.

4. **المستوى الابتداع:** يتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصور التجريدي الذي يوجد حينما تكون المبادئ الأساسية مفهومه فهما يبسر للمبدع تحسينها وتعديلها.

5. المستوى البيزوعي: وهو أرفع صورة من صور الابتكار ويتضمن تصور من مبدأ جديد تماماً من أكثر المستويات وأعلىها تجريداً. (عبيد، 2023).

2.3.5 مراحل العملية الابتكارية:

- أولاً: من وجهة نظر ولس:

تعد نظرية ولس من أقدم النظريات التي تناولت العملية الإبداعية وألقت المزيد من الضوء على مكوناتها وكيفية تطورها في إطار رسمت حدوده بتأثير النظرية العبقرية للإبداع. واستناداً إلى نظرية ولس فإن العملية الإبداعية تمر بخمس مراحل، هي:

1. مرحلة الإعداد والتحضير: التعريف الواضح والمحور للمشكلة التي يتطلب حلها اختراعاً إبداعياً. جمع ما قد يحتاج إليه من معلومات عن المشكلة وتنظيمها بما في ذلك المعلومات المتوفرة وغير المتوفرة ضمن الإطار المعرفي للفرد. صياغة استنتاجات أولية عامة بناءً على المعلومات المتوفرة أو المعلومات التي يمكن الحصول عليها في الخطوة الثانية أعلاه. فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي، ومراعاة عامل التوفيق بين دقة التقييم وموضوعته، وبين الجانب الاقتصادي والعلمي. وتعود أهمية هذه الخطوة إلى أنها تقود على الأرجح إلى اكتساب معلومات هامة، تساعد في صياغة فرضيات جديدة، تزداد صعوبة مع تجاوز الاستنتاجات أو الصياغات السببية المألوفة لتفسير المشكلة (المصري، 2022).

2. مرحلة احتضان الفكرة: هي مرحلة تعقب عدة محاولات متطورة للوصول إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم الخارقة تحدث على نحو أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم على موضوع آخر من المؤكد إلى حد كبير أن كثيراً من التفكير يحدث في مستوى ما قبل الوعي أو عدم الوعي، وقد يكون العقل غير الواعي هو الاقدر على مسح المعلومات المخزنة وتكوين ارتباطات غير عادية

بينهما ، لأنه متحرر من قيود العمل والحياة اليومية التي تجعل العقل الواعي محكوماً بالقنوات المألوفة . مرحلة الإصرار والمثابرة: إن مراجعة سير المبدعين الذين قدموا للبشرية ما يستحق عده اختراقاً إبداعياً في العلوم والفنون تكشف بوضوح عن أهمية توافر مستوى رفيع من الإصرار والمثابرة خلال مرحلة اختراق الفكرة وبعدها، فقد أمضى اينشتاين أربعة عشر عاماً، وهو يطور اختراقه الأول في بحثه عن النظرية التقريبية الذي نشره عام ١٩٠٥ م (حجاج، 2016).

3. **الإشراق:** يقصد بالإشراق تلك اللحظة التي ينبثق فيها التفكير فجأة عن حل، أو بوادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان، وخلال الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى عدم الشعور أو ما قبل الشعور الذي تجري فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعتاب مرحلة التحضير والاحتضان، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر، لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها (ماخوس، 2021).

4. **التحقق:** إن عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي عادة بمجرد حدوث الإشراق وتوارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك لأن هنالك حاجة وضرورة إلى بذل مزيد من الجهد الواعي للمتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراق الإبداعي. وقد تضعف الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة بأنها منفردة وأصيلة وعملية غير مسبوقة ويؤكد ولس أن استعراض مراحل عملية الاختراق الإبداعي لا يعني على نحو ضروري أن كل اختراق إبداعي لابد أن يمر بهذه المراحل على الترتيب. ان التداخل بين هذه المراحل ممكن كما هو الحال في تقدم إحدى هذه المراحل على سابقتها (Karimi، 2023).

- ثانياً من وجهة نظر أوزبورن:

يعد أوزبورن من أوائل الباحثين الذين عملوا في تطوير منهجية الحل الإبداعي للمشكلات خلال عمله في القطاع التجاري في مدينة نيويورك، وقد توصل أوزبورن في دراساته إلى استنتاج مفاده أن الإبداع عملية تتألف من ثلاث مراحل رئيسية، وأن كل مرحلة تضم مرحلتين فرعيتين: 1. المرحلة الأولى: إيجاد الحقائق: وتضم هذه المرحلة ما يأتي: تعريف المشكلة بعد التثبت من وجودها. الإعداد والتحضير بجمع البيانات ذات العلاقة وتحليلها. المرحلة الثانية: مرحلة توليد الأفكار وتضم هذه المرحلة ما يأتي: توليد الأفكار أو البدائل التي يمكن أن تساعد في حل المشكلة. تطوير الأفكار باختيار بعضها، وإضافة أفكار جديدة وتعديلها ودمجها ومراجعتها 2. المرحلة الثالثة: إيجاد الحل وتضم هذه المرحلة ما يأتي: التقييم ويعني التحقق من الحلول المبدئية بالفحص والاختبارات. اختيار الحل النهائي واتخاذ القرار بتنفيذه (Zyad, 2021).

- ثالثاً من وجهة نظر شتاين:

عرض الباحث شتاين نظريته في العملية الإبداعية، وصف فيها مراحلها على نحو تفصيلي، وقسمها إلى ثلاث مراحل رئيسية: وضع الفرضيات. فحص الفرضيات. عرض النتائج ونقلها إلى الآخرين. ولكنه أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد والتحضير، وعد هذه المرحلة حجر الزاوية للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها، وتشمل جميع المدخلات من معارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة والدراسة والتي قد تؤثر في اتجاهاته نحو عملية الإبداع والابتكار، كما تقوم علاقات الفرد بالمعلمين والرفاق وأعضاء الأسرة في هذه المرحلة بدور حيوي في تعزيز سلوكه الإبداعي أو تقييده، ومن ثم تشكيل ديناميتا إطاره الاجتماعي الذي يؤثر بلا شك في توجيه علاقاته بالآخرين في مرحلة الرشد

1. المرحلة الأولى وضع الفرضيات: إن من أهم ما يميز هذه المرحلة يمكن تلخيصه فيما يأتي: توليد عدد

كبير من الأفكار والفرضيات والابتعاد عن النقد. حدوث ما يسمى الاستبصار أو الإيحاء، عندما

يتوصل المبدع إلى حل أو فرضية تعكس نفاذ بصيرته أو الحس الفني للمبدع. إظهار المبدع لقدر كبير من الشجاعة الأدبية، والثقة بالنفس في مواجهة حقائق الوضع الراهن التي يتحداها المبدع بابتكاراته الجديدة. انهماك العوامل المعرفية والشخصية للمبدع في توليد الأفكار في إطار نظام متكامل للشخصية الجديدة. (Zyad, 2021).

1. المرحلة الثانية: فحص الفرضيات: تبدأ هذه المرحلة عندما تبرز فكرة قوية في مرحلة وضع الفرضيات، وتستحوذ على اهتمام المبدع، وتثير التساؤلات لديه وتتميز هذه المرحلة بما يأتي: ممارسة المبدع لعمليات النقد الذاتي وإصدار الأحكام خلال عمليات التجريب والاختبار خروج المبدع من دائرة الذات والخصوصية إلى دائرة الآخر والعلنية. التزام المبدع وانضباطه الذاتي بمعايير المجال الذي يخضع له عمله. قيام المبدع بتمثيل دور الجمهور أو أهل الاختصاص في تقييم عمله ومراجعتة (الحمود، 2016).

2. المرحلة الثالثة: عرض النتائج ونقلها إلى الآخرين: تبدأ هذه المرحلة عندما يصل المبدع إلى قناعة تامة بأن ما توصل إليه أو أنجزه قد اكتمل بوضع اللمسات الأخيرة عليه، وأن الوقت قد حان لعرض ما توصل إليه وتقديمه للمجتمع (Zyad, 2021).

2.3.6 أهمية الابتكار:

الابتكار يُعد أحد أهم المحركات الأساسية للنمو والتقدم في مختلف المجالات، سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات أو حتى الدول. في عصر يتميز بالتغير السريع والتنافسية المتزايدة، أصبح الابتكار ضرورة ملحة للحفاظ على الريادة وتحقيق النجاح. تتجلى أهمية الابتكار في النقاط التالية:

1. تعزيز التنافسية: يُمكن الابتكار المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين. هذا التفوق يساهم في بناء سمعة قوية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق (الشحي، 2016).

2. **تحقيق النمو الاقتصادي:** يلعب الابتكار دورًا رئيسيًا في زيادة الإنتاجية وخلق فرص عمل جديدة. كما يسهم في تعزيز الاقتصاد من خلال تطوير تقنيات وحلول تقلل من التكاليف وتحسن من الكفاءة (البلتاجي، 2016).
3. **تحسين جودة الحياة:** يساهم الابتكار في تحسين جودة الحياة من خلال توفير حلول تكنولوجية جديدة تُسهل الحياة اليومية، سواء من خلال تطوير أدوات طبية أكثر دقة، أو تقنيات حديثة في مجالات التعليم والطاقة والاتصالات.
4. **مواكبة التغيرات:** يساعد الابتكار المؤسسات والأفراد على التكيف مع التغيرات المستمرة في الأسواق والبيئة الاقتصادية. كما يعزز القدرة على الاستجابة للتحديات والمخاطر التي قد تواجهها (زمزمي، 2020).
5. **تشجيع الإبداع وحل المشكلات:** يدفع الابتكار نحو التفكير الإبداعي، مما يساعد على إيجاد حلول جديدة وفعالة للتحديات المعقدة. كما يشجع على تطوير تقنيات وأفكار تحل مشكلات قائمة بطرق غير تقليدية (Aboelmagd، 2023).
6. **تعزيز الاستدامة:** يمكن للابتكار أن يلعب دورًا مهمًا في تحقيق الاستدامة من خلال تطوير تقنيات صديقة للبيئة تساعد في الحد من استهلاك الموارد الطبيعية وتقليل التلوث.
7. **زيادة رضا العملاء:** عندما تقدم الشركات منتجات أو خدمات مبتكرة تلبّي توقعات العملاء أو تتجاوزها، فإنها تعزز مستوى رضاهم وولائهم (زمزمي، 2020).

2.4 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2.4.1 الدراسات العربية:

1. دراسة (البركاني، 2024) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات. مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية.

هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المستشفى العام. وتمثلت مشكلة الدراسة في قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. وترجع أهمية الدراسة الى قد تضيف هذه الدراسة إلى مراكز البحث العلمي والمكتبات والمؤسسات ذات العلاقة والمهتمين بهذا المجال إضافة علمية توضح أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات في القطاع الصحي في المملكة العربية السعودية. كما قد تساعد هذه الدراسة في إبراز أهمية القيادة التحويلية في اتخاذ القرارات، إذ يتم قياس مدى وجود القيادة التحويلية لدى القائد وطبيعة تأثير هذه القيادة على عملية اتخاذ القرار، وتبرز أهمية وجود قائد تحويلي يعمل على نشر الثقافة التنظيمية التي تسودها المشاعر والانفعالات الإيجابية التي تعمل على تحسين أداء المؤسسة؛ مما ينعكس إيجاباً على عملية صنع القرار في المنظمة. وتمثلت فرضيات الدراسة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة التحويلية وفاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى العام تعزى إلى (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (152) مفردة من العاملين في المستشفى العام، ومن أبرز نتائج الدراسة: يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية) على فاعلية اتخاذ القرارات في المستشفى.

2. دراسة القحطاني، شريفة (2024) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري. المجلة الدولية

للبحوث العلمية المتقدمة.

هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري. تتبع أهمية الدراسة كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور القيادة التحويلية في التأثير على الإبداع الإداري لدى العاملين داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين موظفي وموظفات الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية في ديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ذوي المستويات الإدارية (موظف عمليات الموارد البشرية، مساعد/نائب مدير إدارة، مدير إدارة) بمدينة الرياض، وبلغ عددهم (266) موظفاً. تم اختيار عينة عشوائية من (150) مفردة وزع عليها الاستبيان، تم استرداد (121) استبانة صالحة للتحليل ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بإبعادها (التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أثبتت نتائج التحليل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة حول الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة اهتمام القيادات العليا بمفهوم القيادة التحويلية واتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة التي تعمل على رفع مستوى الإبداع لدى العاملين، والاهتمام بالكوادر الوطنية المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة.

3. دراسة زين الدين، فريد (2024). دور الابتكار التكنولوجي في تبني استراتيجية المحيط الأزرق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المصرية. كلية التجارة. جامعة الزقازيق.

يهدف البحث إلى دراسة الدور الوسيط لاستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة ، وللتحقق من هدف البحث تم طرح التساؤل "هل لاستراتيجية المحيط الأزرق تأثير في العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة في الشركات الصناعية الدوائية المصرية؟" ، وتم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال عينة طبقية نظراً لزيادة كبر حجم مجتمع الدراسة قوامها (332) مفردة من العاملين في الإدارات العليا والوسطي لتلك الشركات ، توصلت النتائج الرئيسية للدراسة إلى عدم وجود تأثير للابتكار التكنولوجي علي الميزة التنافسية المستدامة بشركات الأدوية ، وجود تأثير للابتكار التكنولوجي في تطبيق استراتيجية المحيط الأزرق بشركات الأدوية ، وجود تأثير لاستراتيجية المحيط الأزرق علي الميزة التنافسية المستدامة بشركات الأدوية ، وجود تأثير لاستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين الابتكار التكنولوجي والميزة التنافسية المستدامة بشركات الأدوية

4. دراسة أبو المجد، أمل (2023) بعنوان: الابتكار التكنولوجي في الإرشاد السياحي. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة.

هدفت إلى تسليط الضوء على أحد أهم الاتجاهات التكنولوجية الحديثة في مجال الإرشاد السياحي الا وهو الابتكار التكنولوجي، تعد الدراسة هي الدراسة واحدة من اوائل الدراسات التي تناقش مفهوم الابتكار التكنولوجي من منظور متخصصي الإرشاد السياحي، ناقشت الدراسة أهمية الابتكار عامة، ثم تطرقت للابتكار من منظور متخصصي قطاع السياحة والسفر والإرشاد السياحي. اتخذت الدراسة من تطبيقات

الهواتف المحمولة نموذجاً، وهيكله أنواع الابتكار في تطبيقات الهواتف إلى خمس فئات وهي، تطبيقات المرشد السياحي، تطبيقات الخرائط والملاحة، تطبيقات الترجمة الفورية، التطبيقات الافتراضية، و التطبيقات القارئة للأكواد الرقمية. مثلت تلك التطبيقات أدوات عمل تكنولوجية معاصرة، كان لها أثر وفضل كبير في تسهيل أداء عمل المرشد السياحي، في عصر التحول الرقمي، كما قدمت الدراسة بعض الأفكار الابتكارية لتحسين فاعلية تلك التطبيقات. خلصت الدراسة إلى أن الابتكار التكنولوجي من أهم أنواع الابتكارات التي يمكن توظيفها في خدمة مجال الإرشاد السياحي حاضراً ومستقبلاً، وأن الحلول التقنية عبر تطبيقات الهواتف المحمولة هي الأداة التكنولوجية الأكثر قدرة على حل العديد من المشكلات التي تقابل هذا القطاع. يمكن الاعتماد على البيانات التي توفرها تلك التطبيقات في تكوين قواعد بيانات عالمية، تشمل أعداد وتصنيفات المرشدين السياحيين على مستوى العالم، وهو ما سيساهم بشكل كبير في تنظيم لوائح العمل وسن التشريعات. كما تعد تطبيقات الهواتف من أهم منصات العمل الافتراضية المحتملة مستقبلاً، التي يمكن الاعتماد عليها كلياً في توفير فرص عمل لفئة المرشدين السياحيين افتراضياً وعبر الإنترنت.

5. دراسة الميلبي، أروي (2023) بعنوان: نضج إدارة البيانات الرئيسية في المؤسسات الحكومية.

جامعة حامد بن خليفة.

هدفت إلى التعرف على الأبعاد الثلاثة (الإدارية - التقنية - البشرية) التي تؤثر في نضج إدارة البيانات الرئيسية في المؤسسات الحكومية بشكل عام، ووزارة النقل والخدمات اللوجستية بشكل خاص، وبناء على ذلك اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى لتحليل الإنتاج الفكري المنشور، كما اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة بغرض الوصول إلى فهم أعمق عن مدى نضج إدارة البيانات الرئيسية في وزارة النقل والخدمات اللوجستية في المملكة العربية السعودية، واستطاعت الدراسة وضع نموذج مقترح لما ينبغي أخذه بعين الاعتبار، سواء من الباحثين عند تصميم حلول مماثلة، أو من المسؤولين عند التخطيط لتطويع إدارة البيانات الرئيسية في مؤسساتهم، بحيث تكون فعالة للغاية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة: تبنت الوزارة واجهة رسمية معتمدة لتبادل البيانات داخل مختلف الإدارات في الوزارة بشكل منظم يُسهل الحصول على البيانات عند الحاجة إليها. وتفحص الوزارة قواعد البيانات لديها باستمرار لتحسين أداء الأعمال وكفاءته، كما تخزن البيانات بطريقة فعّالة تُمكنها من الاستفادة من تلك البيانات للتنبؤ والتحليل لاتخاذ القرارات. كما تفنقر الوزارة إلى وجود مستودع مركزي يسهل الوصول إلى البيانات الرئيسية المشتركة في مختلف الإدارات العامة.

وخرجت الدراسة بوضع نموذج مقترح لإدارة البيانات الرئيسية في وزارة النقل والخدمات اللوجستية، وقدمت مجموعة من التوصيات، أهمها: الحرص على وجود نظام مقياس معياري لتقويم جودة البيانات لدى الوزارة لضمان استمرار جودتها. وضرورة استحداث مستودع مركزي لتخزين البيانات الرئيسية وبنها عبر مختلف الإدارات، وتسهيل وصول الموظفين إليها لأداء الأعمال.

6. دراسة هذلول، ملاك. (2023) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الإبداع المستدام (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية). جامعة الملك خالد.

والتي هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع المستدام في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية واعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي، مستخدمةً أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، تكونت عينة الدراسة من جميع موظفي شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، والذين بلغ عددهم 122 موظفًا و أظهرت النتائج أن مستوى نضج الإدارة التحويلية الخضراء في شركات الاتصالات عالٍ، مما يعزز إبداع العاملين في المنظمة، وتم تحديد وجود توجيه معتبر نحو الإبداع المستدام في الابتكار في المنتج (الخدمة) الأخضر، والابتكار في العملية الخضراء، والابتكار في التكنولوجيا الخضراء، تم استخدام جميع الاختبارات الخاصة بالانحدار المتعدد (MANOVA) مثل (Mantel-Haenszel Test و Pillai's Trace و Wilks' Lambda و Hotelling's Trace

و Roy's Largest Root) لإظهار معنوية القيادة التحويلية الخضراء، حيث بلغت القيمة الدلالية (0.000) وهي أقل من 5%، مما يعني أن القيادة التحويلية الخضراء لها تأثير معنوي على الإبداع المستدام.

7. دراسة عمر، أماني (2020) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاهتمام الفردي) على الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة (الأصالة، المرونة، الطلاقة، القدرة على حل المشكلات، روح المخاطرة، وسعة الاتصالات) في المصارف التجارية بولاية الخرطوم، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها استنادًا إلى الأدبيات السابقة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من عينة قوامها 389 مفردة، و تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، اعتمادًا على برنامج (SPSS) وبرنامج (Amos)، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية للدافعية الإلهامية على الإبداع التنظيمي، لم تُظهر النتائج وجود أثر للتأثير المثالي أو الاهتمام الفردي على الإبداع التنظيمي أوصت الدراسة بضرورة تشجيع العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية، زيادة وعي المديرين بأسلوب القيادة التحويلية، إزالة معوقات الإبداع الفردية والتنظيمية، توفير بيئة وثقافة داعمة للإبداع، تطبيق الدراسة على قطاعات أخرى لتوسيع نطاق الفهم حول العلاقة بين القيادة والتحفيز والإبداع.

8. دراسة عبله، بزقاري (2017) أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بمديرية الصيانة المؤسسة سوناپراك ببسكرة. مجلة العلوم الإدارية والمالية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية بمديرية الصيانة المؤسسة سوناپراك ببسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة ووزعت على عينة عشوائية من المسيرين في المؤسسة البالغة 30 استبيان، وتم استرجاعها كلها كما كانت صالحة للتحليل والدراسة، حيث تم تحليل البيانات

واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، حيث هناك تطبيق لنمط القيادة التحويلية بمستوى مرتفع حسب عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,07) بمستوى موافق، كما أن أغلب أفراد عينة البحث متفوقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة بمتوسط حسابي (3,70) بمستوى موافق، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في تحقيق المرونة، والإبداع للمؤسسة محل الدراسة، ولكن بينت النتائج بأنه لا يوجد أثر معنوي للقيادة التحويلية في تخفيض التكلفة للمؤسسة، وتحسين الجودة، وسرعة التسليم.

2.4.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Anjos, sara, 2024) بعنوان: **The role of transformational leadership and innovation adoption in restaurant performance O papel da liderança transformacional e adoção da inovação no desempenho do restaurante Tourism & Management Studies.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على الابتكار في أداء صناعة المطاعم، تم تطبيق استبيان عبر الإنترنت من خلال منصة أمازون ميكانيكال ترك، وتم جمع البيانات من 254 محترفًا في قطاع المطاعم، حيث تم تحليل استجاباتهم باستخدام الإحصاءات الوصفية، والارتباط، والانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج أن أبعاد الابتكار (القائمة، التجربة، الترويج، والتكنولوجيا) ترتبط إيجابيًا وبشكل كبير مع القيادة التحويلية، وتم تقييم تأثير الابتكارات وقوتها التنبؤية على أداء المطاعم، مع اعتبار مستوى القيادة كعامل وزني، وكانت الابتكارات المتعلقة بالقائمة لها أكبر تأثير إيجابي، تليها الابتكارات في الترويج والتجربة. ومع ذلك، لم يكن للابتكار في التكنولوجيا تأثير كبير، توفر نتائج الدراسة إسهامات نظرية وتجريبية لصناعة المطاعم، حيث تولد اقتراحات لأفعال ابتكارية وتبرز أهمية القيادة التحويلية، وفي النهاية، يعد الابتكار جزءًا حيويًا من أي استراتيجية لتعزيز التنافسية ويجب أن يتم إدارته بنشاط من قبل القيادة، مما يحفز توليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى حلول قابلة للتسويق.

2. دراسة (Grii Nihal, 2023) بعنوان تأثير الابتكار على التنمية الاقتصادية في مجموعة الثماني -

تحليل خلال الفترة 2020-1996 . IMPACT OF INNOVATION ON ECONOMIC

GROWTH OF G8 COUNTRIES- ANALYSIS OVER 1996-2020, GPB

والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين الابتكار والنمو الاقتصادي في دول مجموعة الثماني خلال الفترة 2020-1996 وتم بناء الإطار النظري على نظرية النمو الكلاسيكية الجديدة، ونظرية النمو الداخلي، ونهج أنظمة الابتكار. استخدم البحث نموذج الانحدار التلقائي المتجهي (VAR) والانحدار الجزائي، ووجد دليلاً على وجود علاقة إيجابية ومهمة بين الابتكار والنمو الاقتصادي من خلال نتائج اختبار التكامل المشترك لجوهانسن. كما أشار اختبار السببية والد لجرانجر إلى أن IgdP (الناتج المحلي الإجمالي) لجرانجر يسبب irrd (البحث والتطوير)، و ipan (طلب براءة الاختراع)، و lpar (معدل المشاركة)، و lhte (صادرات التكنولوجيا الفائقة)، و lede (الإنفاق التعليمي)، و istj (العلماء والمهندسون)، مع وجود أدلة قوية ضد الفرضية الصفرية، وتوفر نتائج الاختبار المقدمة في الجدول معلومات عن مرتبة العلاقات التكاملية المشتركة. يتم الإبلاغ عن القيم القصوى والدنيا لإحصاءات التتبع والقيم الذاتية في كل مرتبة، جنباً إلى جنب مع القيم الحرجة عند مستويات الدلالة 5% و 1%.

3. دراسة (Karimi, Saeid, 2023) بعنوان: The Role of Transformational Leadership

in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital, Sustainability

والتي هدفت إلى فحص الدور الوسيط الذي تلعبه الأبعاد الأربعة لرأس المال النفسي—الكفاءة الذاتية، الأمل، المرونة، والتعاؤل—في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين، تم جمع البيانات من 178 خبيراً في الزراعة في إيران، وتم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترتبط بشكل مباشر وإيجابي بسلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين، وكما أظهرت النتائج أن الأمل والكفاءة الذاتية قد وسّطاً جزئياً العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك

العمل الابتكاري، وتسد هذه الدراسة فجوة في الأدبيات من خلال توضيح كيفية تأثير أبعاد رأس المال النفسي على العلاقة الإيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك العمل الابتكاري لدى الموظفين في القطاع العام في البلدان النامية. تشير النتائج إلى أنه لتحقيق الفعالية الابتكارية، تحتاج المنظمات إلى إدارة موارد الموظفين السياقية (القيادة التحويلية) والنفسية (رأس المال النفسي) لتعزيز سلوك العمل الابتكاري. تم مناقشة الآثار النظرية والعملية بشكل أعمق.

4. دراسة (2020 Sultan،Alshamsi) بعنوان: Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation among Government Employees, Abu Dhabi University Repository

والتي هدفت إلى تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير خصائص القيادة التحويلية (TL) على الأنشطة الابتكارية في المنظمات الحكومية في الإمارات العربية المتحدة، استخدم الباحثون تقنية النمذجة الهيكلية باستخدام الطريقة الجزئية (SEM-PLS) وحلوا 389 استبانة صالحة لتقييم النموذج المقترح، الذي استند إلى الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية، وهي: الاستثارة الفكرية، الحافز الإلهامي، التأثير المثالي، والاعتبار الفردي، وصف الباحثون العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وأظهرت النتائج أن المتغيرات المستقلة يمكن أن تساعد في التنبؤ بالابتكار، وكما أوضح النموذج المقترح 63.6% من التباين الذي لوحظ في الابتكار التنظيمي، مما يعزز من أهمية القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.

5. دراسة (Geier, Michael, 2016) بعنوان: Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Journal of Leadership & Organizational Performance beyond Expectations، Studies

والتي هدفت إلى لتحقيق فيما إذا كان القادة يميلون إلى تكييف أسلوب قيادتهم، ضمن النطاق الكامل لنموذج القيادة، بين سياقات مكافحة الحرائق العادية والأحداث المتطرفة؛ فضلاً عن تقييم مدى ارتباط أنماط القيادة هذه بأداء الأتباع عبر كلا السياقين. وقد اقترن تصميم البحث الارتباطي بمسح استيعادي

مقطعي باستخدام تحليل الانحدار الهرمي. وأشارت النتائج إلى أن أسلوب القيادة القائم على المكافأة المشروطة كان المتنبئ السائد لأداء الأتباع في الأحداث المتطرفة. وأظهرت النتائج أنه في السياقات العادية، كان أسلوب القيادة التحويلية هو المتنبئ السائد لأداء الأتباع. تميل سلوكيات القادة إلى التغيير (التكيف) بين السياقات العادية والأحداث المتطرفة، حيث كان نفس القادة أقل تحولاً في سلوكياتهم في الأحداث المتطرفة مقارنة بالسياقات العادية. تمت مناقشة الآثار النظرية والعملية لاستجابات القيادة التكيفية جنباً إلى جنب مع التوصيات للبحوث المستقبلية.

2.4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

لاحظ الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة أعلاه بأنه توجد دراسات عديدة مرتبطة بدور القيادة التحويلية في مختلف المنظمات الخاصة والعامة أيضاً عدة دراسات حول الابتكار لدى العاملين في أي مؤسسة، ولكن قلة في عدد الدراسات التي تتناول متغيري الدراسة الحالية القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي، ولكنها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بين أنماط القيادة والابتكار التكنولوجي، وبشأن متغيرات الدراسة قد تناولت بعض الدراسات بعضها مع متغيرات أخرى، وستكمن استفادة الباحث من الدراسات الأخرى في إعداد الإطار النظري من حيث تصميم استبانة جمع البيانات لدى العاملين في وزارة الإعلام.

- أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

1. هدف الدراسة يتفق مع الدراسات السابقة من حيث العالقة بين أحد الأنماط القيادية والابتكار التكنولوجي، والبحث عن واقع القيادة التحويلية والابتكار في المنظمة محل الدراسة الحالية وتحديد العلاقة بينهما وتعزيزهما.
2. متغيرات الدراسة تتفق من حيث بعض الدراسات تناولت المتغير المستقل القيادة التحويلية، وبعضها تناولت المتغير التابع الابتكار في مجالات مختلفة متعلقة بالمجال التكنولوجي.
3. مجتمع الدراسة تشابهت كون بعضها استهدف مؤسسات قطاع العام.

4. منهج الدراسة أغلبها اتفقت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

- أوجه الاختلاف:

لم تتطرق الدراسات السابقة بمعرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المذكورة على الابتكار التكنولوجي.

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تساعد الدراسات السابقة في تحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحسين الابتكار التكنولوجي

من خلال القيادة التحويلية، مما يوفر إطاراً لفهم كيفية تأثير القيادة على الأداء التكنولوجي.

2. تقدم الدراسات السابقة مفاهيم نظرية حول القيادة التحويلية وابتكار التكنولوجيا، مما يساعد في

بناء نموذج بحثي متكامل يمكن استخدامه في سياق وزارة الإعلام في سلطنة عمان.

3. تحتوي الدراسات السابقة على أمثلة عملية لحالات نجاح القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار،

مما يمكن أن يكون مصدر إلهام لتطبيق استراتيجيات مماثلة في المؤسسات الحكومية.

4. تسلط الدراسات السابقة الضوء على الفجوات البحثية الموجودة في الأدبيات، مما يساعد

الباحثين على تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

5. توفر الدراسات السابقة توصيات حول كيفية تحسين ممارسات القيادة في المؤسسات الحكومية

لتعزيز الابتكار التكنولوجي، مما يساعد صانعي القرار في تطوير استراتيجيات فعالة.

6. تساعد على فهم النتائج والتأثيرات المترتبة على تطبيق القيادة التحويلية في المؤسسات، مما

يسلط الضوء على العلاقة بين القيادة والابتكار التكنولوجي.

7. تسهم الدراسات السابقة في تعزيز وعي القادة بأهمية خلق ثقافة الابتكار داخل المؤسسات

الحكومية، مما يدعم الأهداف الاستراتيجية لتطوير الأداء الحكومي.

- أوجه التميز:

تعددت وتنوعت المتغيرات في الدراسات السابقة فيما يخص الأنماط القيادية وتأثرها بالمتغيرات المتنوعة، إلى أن هذه الدراسة الحالية وحسب علم الباحث تعتبر أول دراسة ربطت بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي، وأهم ما يميزها في سلطنة عمان تعتبر أول دراسة أيضا تتم في منظمة حكومية تبحث عن دور القيادة الملهمة في تعزيز الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام.

2.5 الخاتمة:

بناء على ما تم استعراضه في الاطار النظري والدراسات السابقة ، يمكن الاستنتاج بأن للقيادة التحويلية أثر على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات وتعتبر القيادة التحويلية نمطا فعلا يؤثر بشكل إيجابي على الأفراد والمجموعات في المنظمة، حيث ينجم عنها تحفيز الابتكار في مكان العمل وتطرح القيادة التحويلية تحديات لقيادة المؤسسات، فبهدف تحقيق الابتكار، تتطلب هذه النوعية من القادة القدرة على إلهام الآخرين، وتشجيعهم على الابتكار التكنولوجي وتجاوز الحواجز بحيث يلعب القائد دورا حاسما في تحفيز فريق العمل، وتوجيههم نحو الاهتمام بالأفكار الجديدة والابتكارات المتميزة علاوة على ذلك، يزيد القائد من الشعور بالانتماء والولاء لدى أعضاء الفريق، حيث يعزز الثقة ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وبتوفير الدعم والتشجيع المناسبين، يمكن للقائد تعزيز رغبة الفريق في تجربة أشياء جديدة ومختلفة والتعلم من خلال الفشل و الأبحاث والدراسات السابقة في هذا المجال قدمت رؤى قيمة حول كيفية تأثير القيادة التحويلية على سلوكيات الموظفين وأدائهم الابتكاري و ختاماً هذه الدراسات لا تساعد فقط في فهم الآليات التي تربط بين القيادة والابتكار، بل تسهم أيضاً في تطوير استراتيجيات قيادية فعالة يمكن تبنيها لتعزيز الابتكار داخل بيئات بيئات العمل المختلفة، ومن هنا، تبرز أهمية الاستمرار في دراسة هذا الموضوع لتعميق الفهم واستكشاف المزيد من العوامل المؤثرة، مما يسهم في دفع عجلة التطور والابتكار في المؤسسات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- 2.1 مقدمة
- 2.2 منهج الدراسة
- 2.3 مجتمع الدراسة
- 2.4 عينة الدراسة
- 2.5 أدوات جمع البيانات
- 2.6 المعالجات الإحصائية للدراسة
 - 2.6.1 صدق أداة الدراسة
 - 2.6.2 ثبات أداة الدراسة
- 2.7 الخاتمة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 المقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة أحد المكونات الأساسية التي تحدد مسار البحث ونتائجه. في هذا الفصل، نعرض بالتفصيل الإجراءات المنهجية التي اتبناها في دراسة أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي على المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان (وزارة الإعلام نموذج). يتضمن هذا الفصل شرحاً دقيقاً لتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة، بالإضافة إلى الأدوات والأساليب التي استخدمت لجمع وتحليل البيانات. نهدف من خلال هذه المنهجية إلى ضمان جمع بيانات موثوقة وقابلة للتحليل، والتي بدورها تساعد في تقديم رؤى شاملة وعميقة حول موضوع البحث. سيتم كذلك استعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وكيفية تفسير النتائج للوصول إلى استنتاجات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في دراسة أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي.

3.2 منهج الدراسة:

يلعب المنهج العلمي دوراً جوهرياً في تحقيق أهداف البحث من خلال توظيف الأدوات والأساليب الملائمة لجمع البيانات وتحليلها، مما يعزز موثوقية النتائج ودقتها. كما يساهم المنهج في تقديم حلول منطقية ومنهجية للمشكلات البحثية، حيث يوفر إطاراً منظماً يمكن الباحث من تتبع خطوات الدراسة بشكل متسلسل ومدرّوس. بذلك يصبح العمل البحثي أكثر وضوحاً وتركيزاً، مع ضمان تغطية الجوانب الضرورية لتحقيق أهداف الدراسة.

نظراً لطبيعة البحث الحالي الذي يتناول أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان (وزارة الإعلام نموذج)، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي. يساعد هذا المنهج

في تقديم وصف دقيق للعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي من خلال تحليل البيانات المتعلقة بخصائص القيادة وأساليبها، ودورها في تعزيز الابتكار. كما يتيح المنهج التحليلي فهماً أعمق للعوامل التي تسهم في تحقيق الابتكار التكنولوجي، مما يوفر رؤى علمية تساعد في تقديم توصيات مبنية على أسس موثوقة.

3.3 مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكاملة من الأفراد أو الوحدات التي يستهدفها الباحث في بحثه والتي لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة. يمكن أن يتكون مجتمع الدراسة من موظفين، مؤسسات، أحداث، أو أي وحدات أخرى تلعب دوراً في تحقيق أهداف البحث. يعتمد تحديد مجتمع الدراسة على توضيح الحدود الجغرافية والزمنية أو الوظيفية التي تنطبق عليه. في هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الإعلام في سلطنة عمان والبالغ عددهم 2288 وفقاً لبيانات النصف الثاني من عام 2024، حيث يتم استقصاء آرائهم وتحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التكنولوجي داخل الوزارة.

3.4 عينة الدراسة:

في الدراسة الحالية، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي وزارة الإعلام في سلطنة عمان. تم تقسيم المجتمع إلى طبقات بناءً على المناصب الوظيفية والخبرة المهنية، لضمان تمثيل شامل لكل الفئات ذات الصلة بموضوع الدراسة. يساعد هذا النهج على تحليل دور القيادة التحويلية وتأثيرها على الابتكار التكنولوجي بطريقة دقيقة وموثوقة.

تتمثل عينة الدراسة الحالية في عينة عشوائية مكونة من فرد من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. وتم حساب حجم العينة باستخدام قانون حجم العينة.

$$n = \frac{z^2 \times p(1 - p)}{\epsilon^2}$$

حيث:

- Z الأرقام المعاييرة المقابلة للتوزيع الطبيعي.
- P: النسبة المقدرة.
- N: حجم المجتمع.
- E: هامش الخطأ والمحدد عند مستوى 5%.
- تم ممارسة القانون وحساب حجم العينة وفقاً للجدول التالي:

جدول 3.1 حجم عينة الدراسة

حجم العينة	العينة الكلية
384	2288

3.5 أدوات جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظراً لمرونته وسهولة توزيعه على نطاق واسع، سواء بشكل ورقي أو إلكتروني عبر الإنترنت. يتيح الاستبيان جمع بيانات كمية ونوعية على حد سواء، مما يوفر فهماً شاملاً لتصورات وآراء وتجارب الموظفين في وزارة الإعلام بسلطنة عمان، حول تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي.

- توزيع الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان بعناية لضمان شمولية الأسئلة وارتباطها بأبعاد الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة مختارة من موظفي الوزارة. تم جمع البيانات باستخدام وسائل إلكترونية لضمان وصولها إلى جميع أفراد العينة بسهولة، مع مراعاة الخصوصية وسرية المعلومات. يعتمد هذا التصنيف على الوسط الذي يتم حسابه لكل سؤال في الاستبيان وفق الجدول التالي:

جدول 3.2 مجال التصنيف

5-4.21	4.2-3.41	3.4-2.61	2.6-1.81	1.80-1	المتوسط
--------	----------	----------	----------	--------	---------

5	4	3	2	1	الاتجاه
---	---	---	---	---	---------

3.6 المعالجات الإحصائية للدراسة:

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان، مع توظيف أساليب إحصائية متنوعة لضمان دقة النتائج. شملت هذه الأساليب:

1. الإحصاءات الوصفية: لتقديم صورة واضحة عن خصائص العينة وبياناتها مثل التوزيعات والتكرارات والنسب المئوية.
2. الإحصاءات الاستدلالية: لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي.

3.6.1 صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري للاستبيان

الصدق الظاهري للاستبيان يعكس جودة تصميم الأداة ومدى ملاءمتها لقياس المفاهيم والمتغيرات المستهدفة في الدراسة. تم إعداد أسئلة الاستبيان بعناية لتتناسب مع طبيعة العاملين في وزارة الإعلام بسلطنة عمان، مع التركيز على صياغة واضحة ومباشرة للأسئلة لضمان فهمها من قبل المشاركين. كما تم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المتخصصين في المجال للتحقق من مدى دقة الأسئلة وارتباطها بموضوع البحث. ولتعزيز جودة البيانات المجمعة، تم تقديم تعليمات واضحة للمشاركين حول كيفية ملء الاستبيان، مع التأكد من فهمهم الكامل للمطلوب. بناءً على هذه الخطوات، يمكن التأكيد على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الظاهري، ويعكس أهداف الدراسة بدقة.

3.6.2 ثبات أداة الدراسة:

يشير ثبات أداة الدراسة إلى مدى قدرتها على تقديم نتائج متسقة ومستقرة عند قياس المتغيرات المستهدفة. يُعد معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من الأدوات الإحصائية الشائعة لتقييم الثبات الداخلي للأداة البحثية. يقيس هذا المعامل درجة اتساق العناصر المختلفة داخل الأداة، حيث تتراوح قيمته بين 0 و 1.

- قيم ألفا كرونباخ:

- إذا كانت القيمة أقل من 0.7، فهذا يشير إلى ضعف الثبات.
 - إذا كانت القيمة 0.7 فأعلى، فهذا يُعد مؤشراً على درجة جيدة من الثبات والاتساق بين العناصر.
- بعد حساب معامل ألفا، يمكن تفسير النتائج لتحديد جودة الأداة البحثية ومدى موثوقيتها. القيم المرتفعة لمعامل ألفا تعكس مستوى عالياً من الثبات الداخلي، مما يمنح الباحثين الثقة في أن الأداة قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة وموثوقية.

وقد تم حساب معامل ثبات الاستبيان عن طريق تطبيق (معادلة الفا كرونباخ Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبيان وجاءت بدرجة ثبات (0.971)، مما يشير لارتفاع معامل ثبات ألفا بين محاور الاستبيان للمتغير المستقل والمتغير التابع وبين درجته الكلية، مما يجعله واضحاً داخل اتساق فقراته بدرجة كبيرة تجعله صالح للقياس.

جدول (3.3): معادلة الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

القيمة	عدد الأسئلة	المتغير المستقل الذكاء الانفعالي
Cronbach's Alpha		
.837	4	المحور الاول: التحفيز الفكري
.900	4	المحور الثاني: الدعم الفردي
.945	4	المحور الثالث: الثقة والتشجيع
.919	4	المحور الرابع: التواصل الفعال
.971	16	الاجمالي
-	-	المتغير التابع الابتكار التكنولوجي
.918	6	الابتكار التكنولوجي

يعكس جدول (4.5) نتائج معامل ألفا كرونباخ التي تم احتسابها للتحقق من ثبات أداة القياس، أي مدى اتساق العبارات الداخلة في كل محور من محاور الدراسة. ويمثل معامل ألفا أحد أكثر المؤشرات شيوعاً في البحوث الاجتماعية والتحليل الإحصائي لتقييم الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان، حيث يُعد مقبولاً إذا تجاوز 0.70، وجيداً إذا تجاوز 0.80، وممتازاً إذا اقترب من أو تجاوز 0.90.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع محاور المتغير المستقل (القيادة التحويلية) تحقق مستويات ثبات مرتفعة، حيث تراوحت قيم ألفا بين (0.837) لمحور التحفيز الفكري، و(0.945) لمحور الثقة والتشجيع. وتشير هذه القيم إلى أن العبارات المكونة لكل محور تقيس نفس المفهوم القيادي بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. كما أن القيمة الإجمالية لمعامل الثبات لبنود القيادة التحويلية مجتمعة (عددها 16 عبارة) بلغت (0.971)، وهي قيمة استثنائية تعكس قوة أداة القياس ومدى موثوقيتها في دراسة هذا المتغير. أما بالنسبة للمتغير التابع (الابتكار التكنولوجي)، فقد سجل معامل الثبات له قيمة (0.918)، مما يدل كذلك على مستوى ممتاز من الاتساق بين عباراته الستة، ويؤكد أن الأداة المستخدمة تعكس بشكل دقيق ومدروس المفهوم الإجرائي للابتكار التكنولوجي كما صُمم في الإطار النظري للدراسة.

يري الباحث أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، سواء على مستوى الأبعاد الفرعية أو المتغيرات الكلية. وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على جودة التصميم المنهجي للاستبانة، ودقة بناء فقراتها، وملاءمتها لطبيعة العينة ومجتمع الدراسة. ويُمكن بناءً على هذه النتائج الاطمئنان إلى أن البيانات المجمعة صالحة للتحليل الإحصائي، وأن الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة تقوم على أسس إحصائية قوية. ويعزز ذلك من موثوقية النتائج العلمية، ويُضفي على الدراسة قيمة علمية رصينة في قياس العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في بيئة المؤسسات الحكومية.

3.7 الخاتمة:

في ختام الفصل الثالث، تم توضيح منهجية الدراسة التي تهدف إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على وزارة الإعلام في سلطنة عمان. تم تحديد مجتمع الدراسة وعينته بطريقة مدروسة وعلمية لضمان تمثيل النتائج بشكل دقيق. تم استخدام قانون العينة العشوائية لضمان الشمولية والتنوع في العينة المختارة. كما تم اختيار الاستبيان الإلكتروني بمقياس ليكرت الخماسي كأداة قياس لتمكين جمع البيانات بشكل موثوق ودقيق. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل البيانات المتحصلة وتفسيرها، مما سيسهم في تقديم فهم شامل للأثر المتوقع للقيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية. كما تم وضع الأساس للفصل الرابع الذي سيتناول تحليل البيانات بشكل مفصل، حيث ستستند نتائج الدراسة وتوصياتها إلى هذه التحليلات.

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

1.1 المقدمة

1.2 التحليل الإحصائي

1.2.1 المحور الأول: العوامل الديموغرافية

1.2.2 المحور الثاني: القيادة التحويلية

1.2.3 المحور الثالث: الابتكار التكنولوجي

1.3 اختبار الفرضيات

1.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية

1.3.2 اختبار الفرضية الأولى

1.3.3 اختبار الفرضية الثانية

1.3.4 اختبار الفرضية الرابعة

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

4.1 المقدمة:

يناقش هذا الفصل نتائج الاستبانة من خلال تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، حيث يتم إجراء التحليل الإحصائي المناسب للتحقق من فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي. يشمل التحليل دراسة الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، إلى جانب استخراج البيانات الوصفية اللازمة. كما يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان، بهدف رصد توجهات وآراء الموظفين في وزارة الإعلام بسلطنة عمان تجاه مدى تأثير أنماط القيادة التحويلية على تبني وتطبيق الابتكار التكنولوجي داخل بيئة العمل الحكومي. ويُستكمل الفصل بتحليل الكيفية التي تسهم بها أبعاد القيادة التحويلية - كالإلهام التحفيزي، والاعتبارات الفردية، والتأثير المثالي، والتحفيز الفكري - في دعم ثقافة الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي من خلال التكنولوجيا. وفي الختام، تُعرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، ويُقترح عدد من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز القيادة التحويلية وتطوير الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية العمانية.

4.2 التحليل الإحصائي:

4.2.1 المحور الأول: العوامل الديموغرافية

تم جمع البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وكانت نتيجة التحليل الإحصائي للعوامل الديموغرافية كما في الجدول:

جدول (4.1): نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الديموغرافية

المتغيرات	N	%
الجنس		
ذكر	172	70.8
أنثى	71	29.2
المجموع	243	%100
العمر		
أقل من 30 سنة	14	5.8
من 30 الى أقل من 40 سنة	121	49.8
من 40 الى أقل من 50 سنة	93	38.3
50 سنة فأعلى	15	6.2
المجموع	243	%100
الخبرة العملية		
أقل من 5 سنوات	21	8.6
من 5 الي 10 سنوات	31	12.8
من 11 الي 15 سنه	104	42.8
أكثر من 15 سنة	87	35.8
المجموع	243	%100
المؤهل العلمي		
دبلوم /ثانوي	22	9.1
بكالوريوس	187	77.0
ماجستير	31	12.8
دكتوراه	3	1.2
المجموع	243	%100

- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (4.1) التوزيع الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (243) موظفًا من وزارة الإعلام في سلطنة عمان، حيث تم توزيع العينة بناءً على الجنس، والعمر، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي. وفيما يلي عرض تفصيلي وتحليل علمي لكل متغير:

1. أولاً: الجنس:

تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (70.8%) مقابل (29.2%) من الإناث. ويعكس هذا التوزيع تركيبة القوى العاملة في وزارة الإعلام، التي يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما قد يؤثر في أنماط القيادة المتبعة ومدى تقبل المبادرات التكنولوجية، حيث تُظهر بعض الدراسات اختلافات في الاستجابة للقيادة التحويلية بناءً على النوع الاجتماعي.

2. ثانيًا: العمر:

يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا هي فئة الموظفين من 30 إلى أقل من 40 سنة، بنسبة (49.8%)، تليها الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة (38.3%). أما الفئات العمرية الأصغر (أقل من 30 سنة) والأكبر (50 سنة فأكثر)، فقد شكّلت نسبةً أقل (5.8%) و(6.2%) على التوالي. ويوحى هذا التوزيع بأن أغلب أفراد العينة في مرحلة النضج المهني، وهو ما يعزز من دقة تقييمهم لأنماط القيادة ومستوى الابتكار التكنولوجي، إذ تتوافر لديهم خبرة ومعرفة كافية ببيئة العمل.

3. ثالثًا: الخبرة العملية:

تُظهر البيانات أن نسبة كبيرة من أفراد العينة (42.8%) لديهم خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة، يليها من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة (35.8%). أما أصحاب الخبرات الأقل من 10 سنوات، فقد مثلوا نسبة (21.4%) من إجمالي العينة. ويُعد هذا التوزيع إيجابيًا من حيث صلاحية الحكم على أداء القيادة

التنظيمية، حيث إن ذوي الخبرة الطويلة لديهم رؤية أعمق حول تطور الأداء المؤسسي وأساليب القيادة المتبعة.

4. رابعًا: المؤهل العلمي:

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (77.0%)، في حين أن حاملي شهادات الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) شكّلوا ما نسبته (14.0%) من العينة. أما حاملو الشهادة الثانوية أو الدبلوم فقد مثلوا (9.1%). ويُظهر هذا التوزيع أن العينة تضم أفرادًا بمستوى علمي جيد، مما يُكسب آرائهم وزنًا علميًا يمكن الاعتماد عليه عند قياس أثر القيادة التحويلية في دعم الابتكار التكنولوجي داخل الوزارة.

يري الباحث إن التوزيع الديموغرافي للعينة يُظهر تنوعًا مناسبًا من حيث الجنس، والفئات العمرية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، مما يُعزز من درجة تمثيل العينة للمجتمع المستهدف ويُضفي على نتائج الدراسة قدرًا من العمق والمصداقية عند تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام بسلطنة عمان.

1.2.1 المحور الثاني: تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لأثر القيادة

التحويلية على الابتكار التكنولوجي:

للتعرف على أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي من وجهة نظر الموظفين في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة. وقد ركّز التحليل على دراسة حالة وزارة الإعلام كنموذج تطبيقي، وذلك لقياس مستوى تبني القيادة التحويلية ودورها في تحفيز بيئة الابتكار التكنولوجي.

يشمل التحليل الإحصائي كافة الأبعاد المتعلقة بالقيادة التحويلية، مثل التأثير المثالي، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية، والإلهام التحفيزي، وعلاقتها بممارسات الابتكار التكنولوجي في الوزارة. وقد تم تفسير

النتائج باستخدام معيار حكم خاص بدرجات الاستجابة، يتيح تصنيف مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الابتكار. ويُعرض فيما يلي

جدول (4.2) يوضح معيار الحكم المعتمد لتحليل أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي من وجهة نظر

الموظفين في وزارة الإعلام بسلطنة عمان

المدى	درجة التطبيق
من 1 إلى 1.79	منخفضة جداً
من 1.80 إلى 2.59	منخفضة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
من 4.20 إلى 5	مرتفعة جداً

جدول (4.3): التالية توضح درجة تطبيق البعد الأول: حول القيادة التحويلية (المتغير المستقل)

المحور الأول: الوعي الذاتي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التطبيق
يسعى القائد إلى تحفيز الموظفين للتفكير بطرق غير تقليدية.	1.088	2.15	ضعيف
يشجع القائد على تبني وجهات نظر جديدة لحل المشكلات.	1.010	2.02	ضعيف جداً
يطرح القائد تساؤلات تحفز التفكير النقدي.	.991	2.02	ضعيف جداً
يدفعنا القائد لتقييم المواقف من زوايا مختلفة.	1.053	2.26	ضعيف
يسعى القائد إلى تحفيز الموظفين للتفكير بطرق غير تقليدية.	1.041	2.22	ضعيف
المحور الثاني: الدعم الفردي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التطبيق
يهتم القائد باحتياجات كل موظف على حدة.	1.053	2.26	ضعيف
يوفر القائد فرصاً للتطوير الشخصي لكل موظف.	1.041	2.22	ضعيف
يتعامل القائد مع الموظفين باحترام واهتمام فردي.	1.090	2.35	ضعيف
يساعد القائد الموظفين على مواجهة التحديات الشخصية والمهنية.	1.128	2.33	ضعيف
المحور الثالث: الثقة والتشجيع	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة التطبيق
يبث القائد الثقة في قدراتنا على تحقيق الأهداف.	1.010	2.16	ضعيف
يشجع القائد الموظفين على الإبداع والمبادرة.	1.055	2.09	ضعيف جداً

ضعيف	2.11	1.041	يدفعنا القائد لتخطي حدود الأداء التقليدي.
ضعيف	2.21	1.058	يقدر القائد الجهود والمبادرات الفردية.
درجة التطبيق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المحور الرابع: التواصل الفعال
ضعيف جداً	2.10	1.059	يحرص القائد على إيصال رؤيته بوضوح.
ضعيف	2.13	1.012	يوفر القائد قنوات تواصل فعالة داخل الفريق.
ضعيف	2.14	1.008	يشارك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات.
ضعيف	2.31	1.168	ينصت القائد لأراء الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار.

يعرض الجدول التالي لنتائج الدراسة الإحصائية المتعلقة بمحاور القيادة التحويلية، وذلك من خلال تفسير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ضمن المحاور الأربعة: الوعي الذاتي، الدعم الفردي، الثقة والتشجيع، والتواصل الفعال. يهدف هذا التحليل إلى الوقوف على واقع ممارسات القيادة التحويلية في وزارة الإعلام بسلطنة عمان، وتحديد مستوى تطبيق كل بعد من أبعادها.

1. أولاً: الوعي الذاتي (Self-Awareness):

يشير هذا البعد إلى قدرة القائد على فهم مشاعره وميوله واتجاهاته، وكيفية توظيفها في تحفيز الآخرين للتفكير بطريقة نقدية ومبتكرة. وتُظهر نتائج الدراسة أن جميع العبارات المرتبطة بهذا البعد جاءت بدرجة تطبيق "ضعيف" إلى "ضعيف جداً"، مما يدل على أن القادة لا يمارسون دوراً فاعلاً في تحفيز التفكير غير التقليدي داخل بيئة العمل. فقد سجلت عبارة "يسعى القائد إلى تحفيز الموظفين للتفكير بطرق غير تقليدية" متوسطاً حسابياً بلغ (2.15) بانحراف معياري (1.088)، وهو ما يعكس ضعفاً في إدراك الموظفين لهذا السلوك القيادي، مع وجود تباين واضح في الانطباعات الفردية. كما جاءت عبارة "يشجع القائد على تبني وجهات نظر جديدة لحل المشكلات" بأدنى متوسط (2.02)، مما يشير إلى محدودية في تبني القادة لدورهم كمحفزين للتفكير الإبداعي. أما طرح التساؤلات النقدية وتقييم المواقف من زوايا مختلفة فقد جاءت أيضاً

بمستويات منخفضة، وهو ما يُعد مؤشرًا على غياب الممارسات التي تعزز التفكير التحليلي والعمل الذهني الخلاق، مما يُضعف فرص توليد حلول مبتكرة ويحدّ من قدرة الفريق على التكيف مع التحديات الحديثة.

2. ثانيًا: الدعم الفردي (Individualized Consideration):

يُعد الدعم الفردي أحد المحاور الأساسية للقيادة التحويلية، إذ يُعبر عن مدى قدرة القائد على معاملة كل موظف بوصفه فردًا له احتياجات وتحديات مميزة، مع تقديم التوجيه الشخصي والدعم المهني المناسبين. وتشير نتائج الدراسة إلى أن هذا البُعد لم يُطبق بدرجة كافية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الإعلام، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعبارة المرتبطة به ضمن فئة "ضعيف"، حيث تراوحت بين (2.22) و(2.35)، وهو ما يعكس ضعفًا واضحًا في ممارسات القادة على هذا الصعيد.

فعلى سبيل المثال، تشير النتائج إلى أن الموظفين لا يشعرون بأن القادة يهتمون فعليًا باحتياجات كل موظف على حدة، إذ حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (2.26)، مما يدل على غياب أو قصور في تطبيق مبدأ الاعتراف بالفروق الفردية في بيئة العمل. كما جاءت الاستجابة لعبارة "يوفر القائد فرصًا للتطوير الشخصي لكل موظف" بمتوسط (2.22)، ما يشير إلى محدودية فرص النمو المهني الموجه بحسب احتياجات كل موظف، وربما يشير ذلك إلى اتباع نمط إداري عام لا يراعي الفروق الفردية في المسار المهني.

أما عبارة "يتعامل القائد مع الموظفين باحترام واهتمام فردي"، والتي سجلت أعلى متوسط في هذا المحور (2.35)، فهي وإن كانت تمثل نسبيًا نظرة أكثر إيجابية، إلا أن تصنيفها لا يزال ضمن "الضعيف"، مما يعني أن العلاقات المهنية تقتصر إلى العمق الإنساني والشخصي الذي ينبغي أن يميز القيادة التحويلية. وفي ذات السياق، جاءت عبارة "يساعد القائد الموظفين على مواجهة التحديات الشخصية والمهنية" بمتوسط (2.33)، وهو مؤشر إضافي على أن القائد لا يُعد شريكًا داعمًا فعليًا في حل مشكلات الموظفين أو التعامل مع ضغوط العمل.

بناءً على ذلك، تُظهر هذه النتائج أن مستوى ممارسة الدعم الفردي من قِبل القادة في الوزارة يعاني من قصور ملحوظ، مما قد ينعكس سلباً على درجة رضا الموظفين وولائهم المؤسسي، ويُضعف فرص تعزيز بيئة محفزة على الابتكار والتطور. وتبرز الحاجة هنا إلى تبني توجهات قيادية أكثر إنسانية، تُعلي من قيمة الفرد، وتوفر له التقدير الشخصي، والتطوير المهني المتخصص، والدعم المستمر على المستويين الشخصي والمهني.

3. ثالثاً: الثقة والتشجيع (Inspirational Motivation):

يمثل محور الثقة والتشجيع أحد الجوانب الجوهرية في القيادة التحويلية، حيث يُفترض أن يسهم القائد في بث الثقة في نفوس الموظفين، وتشجيعهم على المبادرة وتجاوز الأداء التقليدي. وتشير نتائج الدراسة إلى أن هذا البُعد جاء بدرجة تطبيق "ضعيف" إلى "ضعيف جداً"، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.09) و(2.21). ويعكس هذا الضعف غياب التحفيز الإيجابي والدعم المعنوي الذي يحتاجه الموظفون لتحقيق الأداء الإبداعي والابتكاري. على الرغم من أهمية التقدير والتحفيز في رفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء، إلا أن النتائج توضح أن الموظفين لا يشعرون بتقدير كافٍ لجهودهم، ولا يجدون في قاداتهم مصدرًا فعلياً للتشجيع أو الثقة. هذا القصور قد يؤدي إلى بيئة عمل فاترة تحدّ من المبادرة الفردية والابتكار، وهو ما يتطلب تعزيز مهارات التحفيز والتقدير لدى القيادات داخل المؤسسة.

4. رابعاً التواصل الفعّال (Effective Communication):

يشكل التواصل الفعّال ركيزة أساسية في القيادة التحويلية، إذ يُمكن القائد من إيصال رؤيته بوضوح، ويعزز من تفاعل الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار. إلا أن نتائج الدراسة تشير إلى أن هذا البُعد يُمارس بدرجة "ضعيف" إلى "ضعيف جداً"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.10) و(2.31). وتُظهر هذه النتائج أن الموظفين لا يشعرون بأن قاداتهم يتواصلون بفعالية كافية، سواء من حيث وضوح الرؤية أو توفير قنوات تواصل داخل الفريق. كما أن المشاركة في اتخاذ القرار والاستماع لآراء الموظفين لم تكن ممارسات

شائعة من وجهة نظر العينة. هذا الضعف في التواصل من شأنه أن يُقلل من الشعور بالمشاركة والتمكين، ويؤثر سلبًا على الثقة التنظيمية وتماسك الفريق، ما يستدعي ضرورة تطوير مهارات التواصل القيادي وتعزيز الحوار الداخلي داخل المؤسسة.

يرى الباحث أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في وزارة الإعلام بسلطنة عمان لا يرتقي إلى المستوى المأمول لدعم الابتكار المؤسسي، حيث أظهرت النتائج تدنيًا ملحوظًا في تطبيق جميع أبعاد هذا النمط القيادي، بدءًا من الوعي الذاتي، مرورًا بالدعم الفردي، ثم الثقة والتشجيع، وانتهاءً بالتواصل الفعال. وقد بينت المتوسطات الحسابية أن جميع المحاور جاءت ضمن فئة "ضعيف" إلى "ضعيف جدًا"، وهو ما يعكس غياب الممارسات القيادية التي تخلق بيئة محفزة على التفكير النقدي، والمبادرة، والتطوير المستمر. ويرى الباحث أن غياب هذه الأبعاد يؤثر سلبًا على كفاءة الأداء المؤسسي، ويُقيد قدرة الموظفين على الابتكار. وعليه، فإن النهوض بمستوى القيادة التحويلية يتطلب تدخلًا إداريًا شاملاً لتأهيل القيادات وتمكينها من تبني أساليب حديثة تُعزز الثقة، وتدعم الحوار، وتستثمر في العنصر البشري بوصفه أساسًا للتغيير.

1.2.2 المحور الثالث: تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية للابتكار التكنولوجي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المتغير التابع: حول الابتكار التكنولوجي (المتغير التابع)

درجة التطبيق	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الابتكار التكنولوجي
منخفض جدًا	2.25	1.157	تعمل الوزارة على تبني تكنولوجيا جديدة بشكل مستمر.
منخفض	2.43	1.027	يتم تشجيع الموظفين على اقتراح حلول تكنولوجية مبتكرة.
متوسط	2.59	1.111	تتوفر لدى الوزارة البنية التحتية اللازمة لدعم الابتكار التكنولوجي.
متوسط	2.61	1.052	يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على التقنيات الحديثة.
متوسط	2.58	1.141	تشجع الوزارة على التجريب واختبار أدوات جديدة.
متوسط	2.60	1.111	يوجد تفاعل فعال بين الأقسام المختلفة لتطبيق الحلول التكنولوجية.

يُعد الابتكار التكنولوجي المتغير التابع في هذه الدراسة، ويعكس مدى قدرة وزارة الإعلام على تبني التكنولوجيا وتطبيقها بشكل يعزز الأداء المؤسسي ويحقق التحول الرقمي المطلوب. تُظهر نتائج الجدول (4.4) أن تقديرات أفراد العينة بشأن مستوى تطبيق ممارسات الابتكار التكنولوجي جاءت بشكل عام ضمن فئة "ضعيف إلى دون المتوسط"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.25) و(2.61)، وهو ما يعكس وجود مستوى منخفض نسبيًا من التطبيق الفعلي لممارسات الابتكار داخل الوزارة.

فقد سجلت العبارة المتعلقة بتبني التكنولوجيا الجديدة بشكل مستمر أقل متوسط (2.25) مع انحراف معياري (1.157)، ما يدل على أن التحديث التكنولوجي ليس نهجًا استراتيجيًا متجذرًا في الوزارة. كما أن تشجيع الموظفين على تقديم حلول مبتكرة حصل على متوسط (2.43)، مما يشير إلى وجود مبادرات محدودة في هذا الجانب، لكنها لا ترقى إلى مستوى تمكين حقيقي للأفكار الإبداعية. من جهة أخرى، فإن العبارات المرتبطة بالبنية التحتية والتدريب على التقنيات الحديثة سجلت أعلى المتوسطات (2.59، 2.61)، مما يُظهر توفر بعض الأسس التي يمكن البناء عليها لتفعيل منظومة الابتكار، رغم أن مستويات التطبيق لا تزال غير كافية.

كما يُلاحظ أن مستوى التفاعل بين الأقسام المختلفة (2.60) والتشجيع على التجريب واختبار الأدوات الجديدة (2.58) يعكسان بيئة عمل منفتحة نسبيًا، إلا أنها تفتقر إلى التوجيه القيادي الفعال والاستثمار الأمثل في الموارد المتاحة. تعكس هذه النتائج تحديات حقيقية في دمج التكنولوجيا بشكل مؤسسي، وتبرز الحاجة إلى تبني استراتيجية واضحة لتعزيز ثقافة الابتكار، تشمل تدريب القادة والموظفين، وتحفيز المبادرة، وتحقيق تكامل بين الوحدات التنظيمية من أجل تحقيق التحول الرقمي المستدام.

يرى الباحث أن مستوى الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام لا يزال دون الطموح، حيث أظهرت النتائج أن الممارسات المتعلقة بتبني التكنولوجيا، وتشجيع المبادرات الابتكارية، وتفعيل التعاون بين الأقسام، تُطبق بدرجة محدودة. وعلى الرغم من توفر بعض مقومات الدعم مثل البنية التحتية والتدريب، إلا أن غياب

التوجيه القيادي الفعّال يُضعف من أثر هذه العناصر. ويعتقد الباحث أن الابتكار لا يمكن أن يتحقق دون قيادة تحويلية واعية تزرع ثقافة التغيير وتشجع الموظفين على التجريب والمبادرة. لذا، فإن تطوير الابتكار التكنولوجي يتطلب جهدًا مؤسسيًا منظمًا تقوده قيادة تؤمن بالإبداع وتمتلك أدوات التحفيز والتواصل والدعم الفعّال.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة:

4.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، تحديدًا في وزارة الإعلام.

جدول (4.5): مخرجات نموذج الانحدار بين القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي

اختبار المعاملات			تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		النموذج
مستوى الدلالة	قيمة t	بيتا	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	
.000	9.634		0.000		.522	.723	الثابت
.000	16.224	.723		263.226			القيادة التحويلية
المتغير التابع: الابتكار التكنولوجي							

يستعرض الجدول تهداف هذه الدراسة إلى فحص أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عُمان، وتحديدًا في وزارة الإعلام. ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة التحويلية) والمتغير التابع (الابتكار التكنولوجي)، كما هو موضح في جدول (4.6)

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.723، وهي قيمة تشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي. وتدلل هذه النتيجة على أن ارتفاع

مستويات القيادة التحويلية داخل المؤسسة يرتبط بزيادة مستوى الابتكار التكنولوجي. وتُعد هذه العلاقة ذات أهمية تطبيقية في السياقات الإدارية الحكومية، حيث يُعد الابتكار عنصرًا محوريًا في تطوير الأداء المؤسسي. أما معامل التحديد (R^2) ، فقد بلغت قيمته 0.522، مما يشير إلى أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 52.2% من التباين الحاصل في الابتكار التكنولوجي داخل وزارة الإعلام. وتُعد هذه النسبة مرتفعة نسبيًا في الدراسات السلوكية، مما يعكس القوة التفسيرية للنموذج، ويؤكد على دور القيادة التحويلية كأحد العوامل المؤثرة بدرجة كبيرة في تحفيز الابتكار.

وبالنظر إلى نتائج تحليل التباين (تحليل ANOVA) فقد بلغت قيمة F ما مقداره 263.226، وهو ما يُعد مؤشرًا قويًا على دلالة النموذج ككل. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) أقل من المستوى المعتمد (0.05)، مما يدل على أن النموذج المستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرين ذو دلالة إحصائية عالية، ويعني ذلك أن استخدام القيادة التحويلية كمؤشر تنبؤي للابتكار التكنولوجي مناسب إحصائيًا. وبالنسبة لاختبار معاملات الانحدار، فقد أظهرت النتائج أن قيمة معامل بيتا (β) للقيادة التحويلية بلغت 0.723، وهو ما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في القيادة التحويلية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.723 وحدة معيارية في الابتكار التكنولوجي. كما بلغت قيمة $t = 16.224$ ، مع مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يؤكد أن تأثير القيادة التحويلية دال إحصائيًا ومؤثر بوضوح في الابتكار التكنولوجي.

بناءً على ما سبق يري الباحث إن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، وتحديدًا في وزارة الإعلام. وتدعم هذه النتائج أهمية الاستثمار في تطوير أنماط القيادة الحديثة، وتبني أساليب القيادة التحويلية بوصفها مدخلًا فعالًا لتحفيز بيئة العمل الإبداعية وتعزيز التميز المؤسسي في القطاع العام.

4.3.2 اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري الذي يقدمه القادة ومستوى الابتكار

التكنولوجي في وزارة الإعلام.

جدول (4.6): مخرجات نموذج الانحدار بين التحفيز الفكري على الابتكار التكنولوجي

اختبار المعاملات		تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية		معامل التحديد المعدل Adjusted R	النموذج
مستوى الدلالة	قيمة t	بيتا	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R		
.000	7.718	0.714	0.000	250.570	.510	0.714	الثابت
.000	15.829						التحفيز الفكري
المتغير التابع: الابتكار التكنولوجي							

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر التحفيز الفكري كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في جدول (4.7)، عن دلالات كمية تدعم الفرضية بشكل قوي.

أظهرت النتائج أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.714، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين التحفيز الفكري والابتكار التكنولوجي. ويُفهم من هذه النتيجة أن ارتفاع مستويات التحفيز الفكري الذي يمارسه القادة في بيئة العمل يؤدي إلى تعزيز مستويات الابتكار التقني داخل الوزارة.

كما كشفت النتائج عن أن معامل التحديد (R^2) قد بلغ 0.510، أي أن التحفيز الفكري يُفسّر ما نسبته 51.0% من التباين في الابتكار التكنولوجي. وتُعد هذه النسبة ذات دلالة تفسيرية مرتفعة في مجال الدراسات الإدارية والسلوكية، ما يبرهن على أهمية المتغير المستقل في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

أما معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted) ، فقد بلغ 0.508، وهي قيمة قريبة للغاية من R^2 ، مما يدل على أن النموذج متوازن من حيث عدد المتغيرات، وأن التحفيز الفكري يسهم فعلياً في تفسير الابتكار التكنولوجي دون إدخال متغيرات غير فعالة أو مشوشة.

وقد أكدت نتائج تحليل التباين (ANOVA) قوة النموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة $F = 250.570$ ، مع مستوى دلالة إحصائية = 0.000، وهي دلالة معنوية عالية تدل على أن النموذج ككل ذو كفاءة إحصائية عالية، وأن العلاقة بين المتغيرات ليست وليدة الصدفة بل قائمة على تأثير فعلي.

وبالنظر إلى نتائج اختبار معاملات الانحدار، نجد أن معامل بيتا (β) للتحفيز الفكري بلغ 0.714، وهي قيمة موجبة تشير إلى وجود أثر جوهري موجب للتحفيز الفكري على الابتكار التكنولوجي. كما بلغت قيمة $t = 15.829$ ، مع مستوى دلالة إحصائية = 0.000، مما يعزز من موثوقية النموذج ودلالة العلاقة بين المتغيرين.

يري الباحث أنه تؤكد النتائج الإحصائية صحة الفرضية الفرعية الأولى، وتُظهر أن التحفيز الفكري يُمثل أحد المرتكزات الجوهرية لقيادة التحويلية التي تسهم بفاعلية في تعزيز الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية. وتدعم هذه النتائج توجهات تنمية القيادات الإدارية القادرة على تحفيز التفكير النقدي، وتشجيع التحدي الذهني، وتوليد الحلول الإبداعية في مواجهة المتغيرات التقنية. وبالتالي، فإن تفعيل هذا النمط القيادي يُعد أداة استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي والابتكار الحكومي.

4.3.3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الفردي الذي يقدمه القادة وإبداع الموظفين في

استخدام التكنولوجيا الجديدة في وزارة الإعلام.

جدول (4.7): مخرجات نموذج الانحدار بين الدعم الفردي والابتكار التكنولوجي

اختبار المعاملات		تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية			
مستوى الدلالة	قيمة t	بيتا	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted R
.000	8.977						.480
.000	14.976	.694	0.000	224.275	.482	.694	
المتغير التابع: الابتكار التكنولوجي							

لاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر الدعم الفردي - باعتباره أحد أبعاد القيادة التحويلية - على مستوى الابتكار التكنولوجي للموظفين داخل وزارة الإعلام. وقد أسفرت النتائج الإحصائية، كما يتضح في جدول (4.8)، عن وجود علاقة دالة إحصائية بين المتغيرين. بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.694، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً بين الدعم الفردي الذي يقدمه القادة وبين الابتكار التكنولوجي لدى الموظفين. وتشير هذه النتيجة إلى أن كلما زاد مستوى الدعم الفردي الذي يتلقاه الموظفون من قيادتهم، زادت قدرتهم على الإبداع في تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

أما معامل التحديد (R^2)، فقد بلغ 0.482، وهو ما يعني أن الدعم الفردي يُفسر ما نسبته 48.2% من التباين في الابتكار التكنولوجي. وتُعد هذه النسبة ملحوظة في دراسات السلوك التنظيمي، مما يشير إلى تأثير جوهري لهذا البُعد القيادي في تفسير مستويات الإبداع التقني داخل المؤسسة. كما أظهرت النتائج أن

معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) بلغ 0.480، وهي قيمة تعزز من مصداقية النموذج الإحصائي وتؤكد على فعاليته التفسيرية دون وجود تضخم ناتج عن إدراج متغيرات غير مؤثرة.

وفيما يتعلق بنتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد بلغت قيمة $F = 224.275$ ، وهي قيمة مرتفعة مصحوبة بمستوى دلالة ($Sig = 0.000$) أقل من 0.05، ما يدل على أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة معنوية قوية، ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين الدعم الفردي والابتكار التكنولوجي. وفيما يخص اختبار معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل بيتا $\beta = 0.694$ ، وهي قيمة موجبة تشير إلى أن كل وحدة زيادة في الدعم الفردي تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.694 وحدة معيارية في مستوى الابتكار التكنولوجي. كما بلغت قيمة $t = 14.976$ مع مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهو ما يؤكد أن تأثير الدعم الفردي على الابتكار التكنولوجي ذو دلالة إحصائية عالية وغير ناتج عن الصدفة.

ويري الباحث ان تعزز نتائج هذا النموذج صحة الفرضية الفرعية الثانية، وتُبرز الدور المحوري الذي يلعبه الدعم الفردي الذي يقدمه القادة في تحفيز إبداع الموظفين في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. ويشير ذلك إلى أن تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتوفير التوجيه والدعم المستمر على المستوى الفردي، يساهم في تمكين الموظفين من تطوير حلول ابتكارية والاستفادة من الفرص التقنية المتاحة. وبناءً عليه، يُوصى بتبني استراتيجيات قيادية تركز على تمكين الأفراد، وتعزيز الثقة، وتوفير الدعم الشخصي كأحد أسس تعزيز الابتكار المؤسسي في القطاع الحكومي.

4.3.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والتشجيع الذي يوفره القادة وروح الابتكار بين العاملين

في وزارة الإعلام.

جدول (4.8): مخرجات نموذج الانحدار بين تحفيز الذات وعملية اتخاذ القرار

اختبار المعاملات		تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية			النموذج
مستوى الدلالة	قيمة t	بيتا	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل Adjusted R	
.000	10.079	.741	0.000	292.698	.741	.548	الثابت
.000	17.108					.547	الثقة والتشجيع
المتغير التابع: الابتكار التكنولوجي							

تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لقياس أثر بعد "الثقة والتشجيع" كأحد أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي، بوصفه متغيرًا تابعًا. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي - كما هو موضح في جدول (4.9) - دلالات كمية تدعم وجود علاقة ذات أهمية معنوية بين المتغيرين. بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.741، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الثقة والتشجيع الذي يقدمه القادة، وبين مستوى الابتكار التكنولوجي في بيئة العمل. وتدل هذه النتيجة على أن كلما ارتفعت درجات الثقة والتشجيع داخل المنظمة، انعكس ذلك إيجابًا على قدرة الموظفين على تبني وتطوير حلول تقنية مبتكرة. أما معامل التحديد (R^2)، فقد بلغ 0.548، ما يعني أن بعد "الثقة والتشجيع" يُفسّر ما نسبته 54.8% من التباين في الابتكار التكنولوجي، وهي نسبة كبيرة تعكس الوزن التأثيري لهذا البعد في تنمية بيئة العمل الابتكارية. كما بلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قيمة 0.547، مما يؤكد استقرار النموذج وقوته التفسيرية، خاصةً مع وجود متغير مستقل واحد فقط في التحليل. وفيما يتعلق بنتائج تحليل التباين

(ANOVA)، فقد سجلت قيمة $F = 292.698$ ، وهي قيمة مرتفعة، مصحوبة بمستوى دلالة إحصائية = 0.000، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة معنوية عالية، ويُعد ملائمًا لتفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

أما نتائج اختبار معاملات الانحدار فقد أظهرت أن معامل بيتا (β) بلغ 0.741، وهو معامل موجب، مما يدل على أن كل وحدة زيادة في الثقة والتشجيع تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.741 وحدة معيارية في الابتكار التكنولوجي. كما بلغت قيمة $t = 17.108$ ، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مع دلالة إحصائية قوية (Sig = 0.000)، مما يعزز موثوقية العلاقة ويدعم الفرضية بقوة.

يرى الباحث ان تشير نتائج نموذج الانحدار إلى صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وتبرز الدور الفاعل الذي تلعبه الثقة والتشجيع كأدوات قيادية في تحفيز البيئة الابتكارية داخل المؤسسات الحكومية. وتؤكد النتائج أن إشاعة الثقة بين القادة والمرؤوسين، مع توفير بيئة داعمة ومحفزة نفسيًا ومهنيًا، تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى استعداد الموظفين لتبني وتطوير الحلول التكنولوجية الحديثة. وعليه، يُوصى بالتركيز على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام والدعم والتحفيز، بوصفها أحد ركائز الابتكار المؤسسي المستدام.

4.3.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال بين القادة والموظفين وتعزيز الابتكار

التكنولوجي في وزارة الإعلام

جدول (4.9): مخرجات نموذج الانحدار بين التواصل الفعال على الابتكار التكنولوجي

اختبار المعاملات		تحليل التباين		المؤشرات الرئيسية			النموذج	
مستوى الدلالة	قيمة t	بيتا	مستوى الدلالة	قيمة F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R		معامل التحديد المعدل Adjusted R
.000	9.634	.723	0.000	263.226	522	723	520	الثابت
.000	16.224							التواصل الفعال
المتغير التابع: الابتكار التكنولوجي								

لقياس هذه العلاقة، تم استخدام نموذج الانحدار البسيط لاختبار أثر التواصل الفعال، باعتباره أحد أبعاد القيادة التحويلية، على الابتكار التكنولوجي. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي - كما هو مبين في جدول (4.10) - عن وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين محل الدراسة. بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.723، وهي قيمة تُعبر عن وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين فعالية التواصل الذي يمارسه القادة وبين مستويات الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسة. وتدلل هذه النتيجة على أن تعزيز قنوات الاتصال، وضمان تدفق المعلومات بطريقة واضحة وشفافة، يسهمان في تحفيز الموظفين على تبني واستخدام حلول تكنولوجية مبتكرة.

كما سجل معامل التحديد (R^2) قيمة 0.522، مما يعني أن التواصل الفعال يُفسر ما نسبته 52.2% من التباين في الابتكار التكنولوجي، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تعكس الأهمية الاستراتيجية لهذا البعد القيادي في دفع الابتكار داخل بيئات العمل الحكومية. وبلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) قيمة 0.520،

وهي قيمة قريبة جدًا من R^2 ، مما يدل على ثبات النموذج الإحصائي وكفاءته التفسيرية. وبالنسبة إلى نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، فقد بلغت قيمة $F = 263.226$ ، وهي قيمة مرتفعة، مع مستوى دلالة (Sig = 0.000) أقل من 0.05، مما يؤكد أن النموذج المستخدم لقياس العلاقة بين التواصل الفعال والابتكار التكنولوجي ذو دلالة إحصائية قوية، ويُعتمد عليه في التنبؤ.

أما فيما يتعلق باختبار معاملات الانحدار، فقد بلغت قيمة معامل بيتا $(\beta) = 0.723$ ، وهي قيمة موجبة، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في فعالية التواصل تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.723 وحدة معيارية في مستوى الابتكار التكنولوجي. كما سجلت قيمة $t = 16.224$ ، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مع مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية قوية.

يري الباحث انه تدعم نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرضية الفرعية الرابعة، وتُظهر بوضوح أن التواصل الفعال بين القادة والموظفين يُعد من العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسات الحكومية. وتشير النتائج إلى أن تحسين جودة التفاعل والتواصل داخل المنظمة، بما في ذلك التغذية الراجعة البناءة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، وتيسير تدفق المعلومات، يسهم في خلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار. وعليه، يُوصى بترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والتواصل الإيجابي، لما لها من أثر مباشر على رفع الكفاءة الابتكارية في القطاع العام.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.1 النتائج

1.2 التوصيات

1.3 الخاتمة العامة للرسالة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج:

5.1.1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

- تتص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان، تحديداً في وزارة الإعلام".

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الموضحة في جدول (4.6) وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.723، وهو ما يشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.522، مما يدل على أن القيادة التحويلية تفسر ما نسبته 52.2% من التباين في الابتكار التكنولوجي داخل وزارة الإعلام. وتُعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية والسلوكية، مما يعكس الأثر الفعال للقيادة التحويلية في تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الحكومية.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه **(Bass & Avolio (1994)**، حيث أشارا إلى أن القيادة التحويلية تُعد من أكثر الأنماط القيادية قدرة على إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الموظفين وأدائهم، من خلال التأثير الفكري والتحفيز الإيجابي. كما دعمت نتائج الدراسة الحالية ما توصلت إليه دراسة **(Gumusluoglu & Ilsev (2019)**، التي أكدت أن القادة التحويليين يسهمون في بناء مناخ تنظيمي محفز للابتكار، من خلال دعم الإبداع الفردي والجماعي، وتوفير بيئة آمنة تسمح بتجريب الأفكار الجديدة.

وفي ذات السياق، أكدت **Jung, Chow & Wu (2013)** أن القيادة التحويلية تعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التقنية، وتشجعهم على استكشاف حلول غير تقليدية للتحديات التي تواجههم، وهو ما ينعكس في الأداء الابتكاري للمؤسسة. أما من الناحية الإحصائية، فقد بلغت قيمة $F = 263.226$ مع مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، مما يدل على دلالة معنوية قوية للنموذج ككل. كما أن قيمة بيتا $(\beta) = 0.723$ وقيمة $t = 16.224$ تؤكدان أن القيادة التحويلية تُعد متغيرًا ذا تأثير معنوي مرتفع في التنبؤ بمستوى الابتكار التكنولوجي.

وفي ضوء التوجهات الوطنية في سلطنة عمان نحو التحول الرقمي، كما ورد في رؤية عمان 2040، تتسق هذه النتائج مع الحاجات الفعلية للمؤسسات الحكومية في تبني أنماط قيادية تدعم الابتكار والاستعداد للتغيرات التقنية. وبالتالي، فإن النتائج الحالية تُعد دليلًا عمليًا على أهمية تطوير نماذج القيادة التحويلية في القطاع الحكومي بوصفها رافعة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي والتكيف مع متطلبات الثورة الرقمية.

5.1.2 مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

- تتص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري

الذي يقدمه القادة ومستوى الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام".

اختبرت الدراسة هذه الفرضية باستخدام نموذج الانحدار البسيط لقياس تأثير "التحفيز الفكري" كأحد المكونات الرئيسية للقيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي. وقد أظهرت النتائج، كما ورد في جدول (4.7)، أن معامل الارتباط (R) بلغ 0.714 ، وهي قيمة تُعبر عن وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، بما يعني أن ازدياد مستوى التحفيز الفكري الذي يقدمه القادة يرافقه ارتفاع ملحوظ في مستوى الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسة. كما بينت النتائج أن معامل التحديد $(R^2) = 0.510$ ، مما يشير إلى أن التحفيز الفكري يُفسّر 51.0% من التباين في الابتكار التكنولوجي. وتُعد هذه النسبة دلالة واضحة على قوة التأثير، خاصة في إطار الدراسات السلوكية التي نادرًا ما تتجاوز فيها نسب التفسير 50% عند تحليل

الظواهر البشرية المعقدة. أما معامل التحديد المعدل (**Adjusted R²**) فقد بلغ 0.508، وهي قيمة قريبة للغاية من **R²** ، مما يدل على استقرار النموذج وفعالته دون تضخم أو تحيز ناتج عن إدخال متغيرات زائفة.

ومن الناحية الإحصائية، أظهر اختبار تحليل التباين (**ANOVA**) قيمة **F = 250.570** مع دلالة معنوية (**Sig = 0.000**) ، وهي نتائج تعكس دلالة إحصائية عالية للنموذج ككل. أما معامل بيتا المعياري **(β) = 0.714** فقد أظهر أن كل وحدة زيادة في التحفيز الفكري تُقابلها زيادة مباشرة بمقدار 0.714 وحدة معيارية في الابتكار التكنولوجي، كما عززت قيمة **t = 15.829** هذا التأثير، وأكدت أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة قوية وموثوقة.

وتتوافق هذه النتائج مع ما أشار إليه **Bass & Riggio (2016)**، بأن التحفيز الفكري يُعد من أبرز أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في تطوير التفكير النقدي للمرؤوسين، وتشجيعهم على استكشاف حلول جديدة، وهو ما يُعد عنصراً أساسياً في أي بيئة تسعى لتطبيق الابتكار التكنولوجي. كما تدعمها دراسة **Pieterse et al. (2010)** التي أكدت أن التحفيز الفكري يُعد المحرك الأساسي للابتكار داخل المؤسسات، كونه يدفع الموظفين إلى الخروج من نمطية التفكير وتبني مقاربات غير تقليدية في حل المشكلات. وفي السياق المحلي، فإن النتيجة الحالية تعزز أهمية التحفيز الفكري ضمن الجهود الحكومية الرامية إلى دعم التحول الرقمي في سلطنة عمان. ويتسق ذلك مع توجهات رؤية عمان 2040، التي تضع الابتكار في صلب الأجندة التنموية، مما يجعل من تبني هذا البُعد القيادي أداة استراتيجية لدعم الكفاءة المؤسسية والاستعداد للمستقبل.

5.1.3 مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

- تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الفردي

الذي يقدمه القادة وإبداع الموظفين في استخدام التكنولوجيا الجديدة في وزارة الإعلام".

سعت هذه الفرضية إلى اختبار تأثير الدعم الفردي - بوصفه أحد الأبعاد المحورية في نموذج القيادة التحويلية - على الابتكار التكنولوجي لدى موظفي وزارة الإعلام. وقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار البسيط، كما هو موضح في جدول (4.8)، دلالة إحصائية قوية للعلاقة بين المتغيرين. حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.694$ ، ما يشير إلى علاقة ارتباط موجبة وقوية نسبياً بين الدعم الفردي ومستوى الابتكار التكنولوجي. وقد بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.482$ ، وهو ما يعني أن الدعم الفردي يفسر ما نسبته **48.2%** من التباين في الابتكار التكنولوجي. وتُعد هذه النسبة مرتفعة بالنظر إلى طبيعة الدراسات السلوكية التي تتأثر بعوامل متعددة. كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل $(Adjusted R^2) = 0.480$ ، وهي قريبة جداً من R^2 ، مما يؤكد اتساق النموذج الإحصائي واستقراره دون تشويه ناتج عن متغيرات دخيلة. أما من حيث نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد بلغ قيمة $F = 224.275$ ، وهي قيمة مرتفعة مقرونة بمستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، ما يدل على أن النموذج المستخدم ذو دلالة إحصائية قوية ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما بينت نتائج اختبار معاملات الانحدار أن قيمة بيتا المعياري $(\beta) = 0.694$ ، أي أن كل وحدة زيادة في مستوى الدعم الفردي تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.694 وحدة معيارية في الابتكار التكنولوجي. كما بلغت قيمة $t = 14.976$ ، ما يدعم قوة التأثير ويدل على دلالة إحصائية واضحة للعلاقة. تتسق هذه النتائج مع ما طرحه (Avolio & Bass (2014)، واللذان أشارا إلى أن الدعم الفردي هو أحد الركائز الأساسية للقيادة التحويلية، ويسهم في بناء علاقة شخصية بين القادة والمرؤوسين تقوم على الاحترام والثقة والتمكين، وهو ما يخلق بيئة مشجعة على التفكير الإبداعي والانخراط في التجديد. كما دعمت دراسة (Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner (2008) هذه

الرؤية، موضحة أن الدعم الفردي يُعد محفزًا مباشرًا لسلوكيات الابتكار لدى الموظفين، خصوصًا في المؤسسات التي تسعى لتبني التكنولوجيا وتطويرها.

وتنعكس أهمية هذه النتائج على السياق المؤسسي في سلطنة عمان، حيث تؤكد أن الاستثمار في العلاقات الإنسانية والدعم المهني والشخصي للموظفين ليس مجرد بُعد سلوكي، بل استراتيجية ضرورية لتحفيز الاستعداد للابتكار وتحقيق التفاعل الإيجابي مع مستجدات التحول الرقمي.

5.1.4 مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

- تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة والتشجيع

الذي يقدمه القادة ومستوى الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام".

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، كما هو موضح في جدول (4.9)، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الثقة والتشجيع الذي يقدمه القادة ومستوى الابتكار التكنولوجي، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.741، وهي أعلى قيمة ارتباط بين كافة الأبعاد المدروسة، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.548، مما يشير إلى أن الثقة والتشجيع يفسران ما نسبته 54.8% من التباين في الابتكار التكنولوجي. وتُعد هذه النسبة مرتفعة في الدراسات السلوكية، مما يدل على التأثير الكبير لهذا البُعد القيادي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة.

أما من حيث نتائج تحليل التباين (ANOVA)، فقد بلغت قيمة $F = 292.698$ ، مع مستوى دلالة (Sig = 0.000)، مما يدل على أن النموذج المستخدم ذو دلالة إحصائية قوية. كما أظهرت نتائج اختبار معاملات الانحدار أن قيمة معامل بيتا (β) بلغت 0.741، وهي قيمة موجبة تشير إلى أن كل وحدة زيادة في الثقة والتشجيع من قبل القادة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.741 وحدة معيارية في الابتكار التكنولوجي. كما بلغت قيمة $t = 17.108$ ، مما يعزز من موثوقية النموذج ودلالة العلاقة بين المتغيرين.

تتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Wang et al. (2022) ، التي أظهرت أن القيادة التحويلية، من خلال بناء الثقة وتشجيع الموظفين، تسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الابتكار داخل المؤسسات . كما تدعم دراسة (Afsar & Umrani (2020) هذه النتائج، حيث أكدت أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الابتكار لدى الموظفين، من خلال تعزيز الثقة المتبادلة والتشجيع المستمر .

وفي السياق العماني، تعكس هذه النتائج أهمية تبني أساليب القيادة التي تركز على بناء الثقة وتشجيع الموظفين، خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي وتعزيز الابتكار في القطاع الحكومي، كما هو موضح في رؤية عمان 2040.

5.1.5 مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

- تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل الفعال بين القادة والموظفين وتعزيز الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام".

سعت هذه الفرضية إلى اختبار دور التواصل الفعال كأحد مكونات القيادة التحويلية في التأثير على الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسات الحكومية، وبشكل خاص في وزارة الإعلام بسلطنة عمان. وكشفت نتائج التحليل الإحصائي، كما ورد في جدول (4.10)، عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التواصل الفعال والابتكار التكنولوجي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.723$ ، وهي قيمة تشير إلى أن ارتفاع مستوى التواصل الإيجابي بين القادة والموظفين يقترن بارتفاع في مستوى تبني وتطوير الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسة.

كما بلغ معامل التحديد $(R^2) = 0.522$ ، وهي نسبة تشير إلى أن التواصل الفعال يفسر ما نسبته 52.2% من التباين في الابتكار التكنولوجي، وهي نسبة مرتفعة تعكس قوة النموذج وتؤكد أهمية هذا البعد القيادي في تعزيز السلوكيات الابتكارية. أما معامل التحديد المعدل $(Adjusted R^2) = 0.520$ ، فهو

يؤكد على ثبات النموذج وكفاءته في التفسير دون انحراف. أظهر تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F $263.226 =$ ، مع مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، مما يدل على دلالة معنوية قوية للنموذج ككل. وبالمثل، بلغت قيمة معامل بيتا $(\beta) = 0.723$ ، وهي أعلى من المتوسط، ما يشير إلى تأثير قوي للتواصل الفعال على الابتكار التكنولوجي، كما بلغت قيمة $t = 16.224$ ، وهي قيمة تدعم وجود تأثير معنوي إحصائي مرتفع بين المتغيرين.

تتسق هذه النتائج مع ما ورد في دراسة **Buil et al. (2023)** التي أشارت إلى أن التواصل القيادي الواضح والمستمر يعزز من تمكين الموظفين، ويزيد من قدرتهم على التفاعل مع المتغيرات التكنولوجية، مما ينعكس إيجاباً على قدراتهم الابتكارية. كما تدعم دراسة **Zada et al. (2022)** هذه النتائج، حيث أظهرت أن القيادة التي تعتمد على الحوار المفتوح والتغذية الراجعة المستمرة تسهم في تعزيز الابتكار الوظيفي من خلال بناء مناخ من الثقة والاحترام المتبادل.

وفي السياق العماني، فإن هذه النتائج تعكس أهمية تطوير نمط التواصل الداخلي داخل المؤسسات الحكومية ليكون أكثر شفافية وتفاعلاً، بما يتماشى مع رؤية عمان 2040 التي تضع التحول الرقمي والابتكار المؤسسي ضمن أولوياتها الاستراتيجية.

5.1.6 مناقشة نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة التحويلية والابتكار

التكنولوجي:

تُظهر النتائج الإحصائية المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية داخل وزارة الإعلام بسلطنة عمان لا يزال دون المستوى المطلوب لتحقيق بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار. فقد تبين أن جميع أبعاد القيادة التحويلية - الوعي الذاتي، الدعم الفردي، الثقة والتشجيع، والتواصل الفعال - تم تقييمها من قبل الموظفين ضمن فئة "ضعيف" إلى "ضعيف جداً"، وهو

ما يشير إلى وجود فجوة قيادية واضحة في الممارسة العملية لهذا النموذج القيادي، على الرغم من أهمية هذه الأبعاد في تعزيز الأداء المؤسسي وتبني التكنولوجيا بشكل فعال.

عند النظر إلى هذه النتائج في ضوء الأدبيات الحديثة، يتضح أن القيادة التحويلية ليست مجرد نمط إداري بل هي أداة استراتيجية تساهم في تمكين الأفراد، وتوجيههم نحو الابتكار، وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والتقدير، والتفاعل البناء. وتشير الدراسات مثل تلك التي أعدها (Wang و Buil et al. (2023) و (2022) إلى أن غياب أبعاد القيادة التحويلية - لاسيما الدعم الفردي والتشجيع - يؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام، والتفاعل، والانخراط في المبادرات التطويرية، وهو ما يتوافق تمامًا مع واقع وزارة الإعلام كما كشفت عنه هذه الدراسة.

من الناحية العملية، فإن غياب التحفيز الفكري وغياب الوعي الذاتي لدى القادة قد حدّ من قدرة الموظفين على طرح أفكار جديدة أو تطوير حلول مبتكرة للتحديات المؤسسية، في حين أن ضعف الدعم الفردي والتقدير الشخصي قد أسهم في تقليص فرص التطور المهني وتراجع الرغبة في المبادرة. كما أن تدني درجات التواصل الفعّال يُشير إلى افتقار المنظمة لقنوات حوار مفتوحة، ما يُفضي إلى بيئة يغلب عليها الطابع الروتيني وتفتقر إلى ديناميكية العمل الجماعي والتشارك في اتخاذ القرار.

من جهة أخرى، أظهرت مؤشرات الابتكار التكنولوجي ذاتها ضعفًا ملحوظًا في التطبيق العملي، حيث تراوحت المتوسطات بين (2.25) و(2.61)، وهي مستويات تعكس أن تبني التكنولوجيا لا يتم وفق رؤية استراتيجية أو قيادة فعالة، بل يتم في سياقات محدودة أو بتوجيه تقليدي. وهذا يُعزز الفرضية الجوهرية للدراسة القائلة بأن غياب القيادة التحويلية يُشكل عائقًا جوهريًا أمام تحقيق التحول الرقمي والابتكار المؤسسي.

ومن منظور تكاملي، تُشير هذه النتائج إلى أن هناك ترابطًا عضويًا بين انخفاض مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية من جهة، وضعف ممارسات الابتكار التكنولوجي من جهة أخرى. فالقيادة التحويلية تُعد

المحرك الأساس لأي تحول تنظيمي قائم على الإبداع، وهي المسؤولة عن خلق مناخ نفسي داعم، وهيكله فرق العمل بطريقة تشجع على التفكير الحر، والمخاطرة المحسوبة، والتجريب المستمر. غياب هذه العناصر يؤدي بطبيعة الحال إلى ركود مؤسسي وافتقار للقدرة على التكيف مع متطلبات التطوير التكنولوجي. بناءً عليه، يرى الباحث أن النهوض بمستوى القيادة التحويلية في وزارة الإعلام لا يُعد خيارًا تنظيميًا فحسب، بل ضرورة استراتيجية لتحقيق رؤية سلطنة عمان في بناء جهاز حكومي مبتكر ومرن. ويتطلب ذلك تدخلًا على مستوى السياسات الإدارية، بدءًا من تطوير برامج التدريب والتأهيل القيادي، ومرورًا بإعادة هيكلة نظم التقييم والتقدير الوظيفي، وانتهاءً بإرساء ثقافة قيادية تركز على الشراكة والتمكين والتحفيز الذهني. وفي الختام، يمكن القول إن غياب الممارسات القيادية التحويلية لا يؤدي فقط إلى ضعف في مخرجات الابتكار، بل يعوق مسيرة التطور المؤسسي ككل. وعليه، فإن الاستثمار في تطوير القادة وفقًا لنموذج القيادة التحويلية يُمثل خطوة جوهرية نحو بناء مؤسسات حكومية قادرة على استيعاب التكنولوجيا وتوظيفها بطريقة ذكية وفعّالة، وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد.

5.2 التوصيات:

بناءً على النتائج الإحصائية التي كشفت ضعفًا عامًا في تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، وضعفًا في تبني ممارسات الابتكار التكنولوجي داخل وزارة الإعلام، فإن تنفيذ التوصيات التالية يُعد خطوة محورية في إعادة هيكلة المناخ القيادي والتقني في الوزارة، بما يعزز قدرة الجهاز الحكومي على مواكبة التحول الرقمي، ويدعم أهداف التنمية الوطنية في سلطنة عمان.

- أولاً: توصيات إدارية تطبيقية:

1. توصي الدراسة بضرورة تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية تستهدف القيادات الوسطى والعليا في وزارة الإعلام، تركز على تطوير الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية باستخدام مناهج تفاعلية ودراسات حالة من البيئة العمانية. وتأتي هذه التوصية استجابة لنتائج الدراسة التي

كشفت ضعفاً في تطبيق مفاهيم القيادة التحويلية، خاصة في بعدي التحفيز الفكري والدعم الفردي. وتقرح الدراسة أن تتولى إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع معهد الإدارة العامة تنفيذ هذه البرامج، نظراً لأهميتها وأولويتها في تطوير المناخ القيادي داخل الوزارة. وتتمثل الفائدة المتوقعة في تعزيز كفاءة القادة، ودعم تبني الابتكار، وتهيئة بيئة مؤسسية أكثر استجابة للتحويل الرقمي.

2. توصي الدراسة بتفعيل آليات تقييم أداء القادة في وزارة الإعلام وفق معايير القيادة التحويلية، من خلال إدراج مؤشرات نوعية في التقييم السنوي كالتحفيز والتواصل وإشراك المرؤوسين. وترتبط هذه التوصية بنتائج الدراسة التي أظهرت غياب هذه المعايير حالياً، مما يضعف تطبيق القيادة التحويلية. وتقرح تنفيذها عبر إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات المختصة، مستهدفة القيادات الإشرافية. وتُعد ذات أولوية متوسطة، وتهدف إلى تعزيز الشفافية وتحفيز الأداء القيادي بما يدعم المناخ التنظيمي.

3. توصي الدراسة بإنشاء وحدة للابتكار المؤسسي داخل وزارة الإعلام، تتبع القيادة العليا، وتتولى تطوير المبادرات التقنية وتبني الأفكار الإبداعية من الموظفين وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ. وتستند هذه التوصية إلى نتائج الدراسة التي أظهرت ضعفاً في تبني الابتكار التكنولوجي داخل الوزارة. وتقرح الدراسة أن تضم الوحدة مختصين في الإدارة والتقنية، وتستهدف جميع موظفي الوزارة. وتُعد هذه التوصية ذات أولوية عالية لدورها في تعزيز ثقافة الابتكار ودعم التطوير المؤسسي من الداخل.

4. توصي الدراسة بتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار والتغذية الراجعة المستمرة من خلال تفعيل أدوات التواصل الداخلي كالبريد المؤسسي والاجتماعات التشاورية ومنصات الاقتراحات. وتستند هذه التوصية إلى نتائج أظهرت ضعفاً في بعد التواصل الفعال ضمن القيادة التحويلية. وتقرح الدراسة أن تتولى إدارة العلاقات العامة تنفيذ هذه الآليات، مستهدفة جميع موظفي الوزارة. وتُعد

من التوصيات ذات الأولوية المتوسطة، لما لها من دور في تحسين بيئة العمل، وتعزيز الشفافية والانتماء الوظيفي.

5. توصي الدراسة بتكليف "قادة ابتكار" داخل إدارات وزارة الإعلام لنشر ثقافة الابتكار التكنولوجي وتنفيذ ورش توعوية وتقديم الدعم المعرفي في استخدام الأدوات التقنية الحديثة. وتستند التوصية إلى نتائج الدراسة التي أظهرت ضعفًا في تبني التكنولوجيا، وتقدم ترشيح موظفين وتدريبهم ليكونوا نواة للتغيير، تحت إشراف إدارة التطوير المؤسسي. وتُعد ذات أولوية متوسطة إلى عالية، لما لها من أثر في تعزيز التحول الرقمي من داخل الوزارة.

- ثانيًا: توصيات تشريعية وتنظيمية:

1. توصي الدراسة بمراجعة السياسات واللوائح التنظيمية في وزارة الإعلام لضمان توافقها مع مبادئ القيادة التحويلية وإزالة المعوقات التي تعيق تفويض الصلاحيات وتعزيز المركزية. وترتبط هذه التوصية بنتائج أظهرت أن السياسات الحالية تعرقل المبادرات القيادية الحديثة، ويمكن تنفيذها عبر لجنة داخلية بالتعاون مع الإدارة القانونية. وتستهدف القيادات العليا وصناع القرار، وتُعد ذات أولوية متوسطة، لما لها من أثر في تمكين القادة وزيادة مرونتهم في اتخاذ القرار.
2. توصي الدراسة بإدراج معايير القيادة التحويلية ضمن بطاقات توصيف الوظائف القيادية، ومعايير التعيين والترقية، إلى جانب المؤهلات الفنية والخبرة. وتستند هذه التوصية إلى نتائج أظهرت قصورًا في الاعتراف بالكفاءات القيادية السلوكية. ويمكن تنفيذها من خلال تنسيق إدارة الموارد البشرية مع ديوان الخدمة المدنية، مستهدفة المرشحين للمناصب الإشرافية. وتُعد ذات أولوية متوسطة، لكنها مهمة لضمان اختيار قادة يمتلكون قدرات تحويلية تتماشى مع متطلبات التحول الإداري والتكنولوجي.

- ثالثاً: توصيات استراتيجية وطنية:

1. توصي الدراسة بتبني استراتيجية وطنية متكاملة لتعزيز القيادة التحويلية في القطاع الحكومي، ترتبط مباشرة بأهداف رؤية عمان 2040، وتُنسّق بين التطوير القيادي والتحول الرقمي في كافة المؤسسات الحكومية. توضيح التوصية: تدعم هذه التوصية النتائج التي أشارت إلى غياب التكامل بين القيادة والابتكار التقني في الوزارة، وتُعدّ قابلة للتنفيذ من خلال شراكة بين وزارة الإعلام ووزارة العمل وجهاز الاستثمار العماني. الفئة المستهدفة هي القيادات الحكومية العليا. أولوية هذه التوصية متوسطة إلى منخفضة، لارتباطها بمستوى وطني. إلا أن فائدتها بعيدة المدى، حيث تُسهم في تأسيس بيئة حكومية قادرة على التغيير والابتكار التكنولوجي.

- رابعاً: التوصيات المتعلقة بالبحث العلمي المستقبلي

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج تؤكد وجود تأثير جوهري للقيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي داخل المؤسسات الحكومية، وتحديداً في وزارة الإعلام بسلطنة عمان، يوصى بأن تتناول البحوث المستقبلية هذا الموضوع من زوايا أوسع وأعمق. فمن جهة، يمكن للباحثين في الدراسات القادمة توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات حكومية أخرى أو قطاعات مختلفة داخل السلطنة، وذلك بهدف المقارنة وتحليل الفروق في تطبيق أنماط القيادة التحويلية وتأثيرها على الابتكار، مما يساعد على تعميم النتائج أو تخصيصها وفقاً للبيئة التنظيمية. ومن جهة أخرى، سيكون من المفيد استكشاف الأبعاد غير المدروسة في هذه الرسالة، مثل الابتكار التنظيمي أو الابتكار في الخدمات العامة، ومعرفة مدى ارتباطها بمكونات القيادة التحويلية.

كما يُمكن توجيه البحوث المستقبلية نحو دراسة الدور الوسيط أو المعدّل الذي قد تلعبه بعض العوامل مثل الرضا الوظيفي، أو المناخ التنظيمي، أو تمكين الموظفين، في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار. ففهم هذه العلاقات الوسيطة من شأنه أن يثري النموذج النظري ويوفّر أدوات تفسيرية أعمق للواقع الإداري.

بالإضافة إلى ذلك، تُعد المنهجيات الكيفية مثل المقابلات المعمقة ودراسات الحالة أدوات واعدة لفهم التجارب الواقعية للقيادات في الوزارات، خصوصًا تلك التي نجحت في إحداث تحوّل تكنولوجي ملموس، ما يسمح بنقل الممارسات الفعالة وتعميمها.

وفي السياق نفسه، يمكن التوسع في استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على قبول الموظفين للتقنيات الحديثة. كما يُقترح أيضًا إجراء دراسات طولية (longitudinal) لقياس الأثر التراكمي للقيادة التحويلية على الابتكار مع مرور الزمن، خاصة في الوزارات التي تتبنى مشاريع رقمية واسعة. من شأن هذه الدراسات أن توفر مؤشرات استراتيجية حول فعالية السياسات التدريبية والإصلاحات الإدارية طويلة المدى.

بالتالي، فإن تعميق البحث في هذا المجال من خلال دراسات مستقبلية متنوعة سيسهم في بناء قاعدة معرفية أكثر دقة وثراءً، تساعد صانعي القرار في تصميم نماذج قيادية أكثر تأثيرًا، وتدعم التحول المؤسسي نحو بيئات عمل قائمة على التمكين، والابتكار، والتغيير المستدام.

5.3 الخاتمة العامة للرسالة:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح الابتكار التكنولوجي أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات، لا سيما في القطاع الحكومي الذي يسعى لمواكبة التحول الرقمي وتحقيق كفاءة الخدمات. وقد انطلقت هذه الدراسة من قناعة بأن القيادة الفاعلة تمثل حجر الزاوية في بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع والتجديد. ومن هنا، سعت هذه الرسالة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على مستوى الابتكار التكنولوجي في وزارة الإعلام بسلطنة عمان، باعتبارها مؤسسة حكومية مركزية تتأثر بشكل مباشر بمتغيرات العصر الرقمي ومتطلبات التحديث المؤسسي.

توصلت الدراسة من خلال الأدوات الإحصائية والمنهجية العلمية المعتمدة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي، وأن كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية - التحفيز

الفكري، الدعم الفردي، الثقة والتشجيع، والتواصل الفعال - يسهم بدرجات متفاوتة في تفسير التباين في مستوى الابتكار داخل الوزارة. كما أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن مستوى ممارسة هذه الأبعاد من قبل القيادات الحالية لا يزال دون المستوى المطلوب، وهو ما يشكل عائقاً أمام تفعيل منظومة الابتكار بشكل شامل وفعال.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على الفجوة بين الواقع والمأمول في ممارسات القيادة التحويلية داخل المؤسسات الحكومية، وتقدم تصوراً علمياً ومنهجياً لإمكانية معالجة هذه الفجوة عبر تطوير نماذج قيادية تركز على التمكين، والتحفيز، والتواصل، والتقدير الفردي. كما تؤكد النتائج على أن التحول التكنولوجي ليس مجرد مسألة تقنية، بل عملية تتطلب بيئة قيادية واعية تدعم الموظف وتمنحه الثقة للابتكار والمبادرة.

وبناءً على ما تم التوصل إليه، أوصت الدراسة بعدد من الإجراءات العملية، أبرزها: الاستثمار في تأهيل القيادات الحكومية على مبادئ القيادة التحويلية، وإنشاء وحدات تنظيمية تُعنى بالابتكار المؤسسي، وتبني سياسات تحفيزية تعزز من الروح الإبداعية لدى الموظفين. كما دعت إلى تبني منظور استراتيجي شامل يربط بين تطوير القيادات والتحول الرقمي بما ينسجم مع أهداف رؤية عمان 2040.

وفي الختام، تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لتوسيع نطاق البحث في هذا المجال المهم، سواء من خلال المقارنة بين مؤسسات مختلفة، أو دراسة العوامل الوسيطة التي تؤثر في العلاقة بين القيادة والابتكار، أو حتى من خلال تتبع التغيرات عبر الزمن في نمط القيادة وأثرها على الأداء المؤسسي. ولا شك أن الاستثمار في بناء قيادة تحويلية واعية يُعد أحد أهم مقومات التطوير الإداري في القطاع الحكومي، وركيزة أساسية لبناء مؤسسات حكومية مرنة، مبتكرة، وقادرة على مواكبة تطورات المستقبل.

مصادر ومراجع الدراسة:

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

1. الأعجم، علي صالح علي الأعجم، سناء عزي إبراهيم فتوح. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع بمستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا. صنعاء: مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة.
2. الأعجم، علي صالح علي، فتوح، سناء عزي إبراهيم. (2021). القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع بمستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا- رسالة ماجستير. صنعاء، مج 27، ع4.
3. آل هذلول، ملاك. (2023). أثر القيادة التحويلية على الإبداع المستدام (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة.
4. أمحمدي محمد. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. أدرار: جامعة أحمد دراية. رسالة ماجستير غير منشورة.
5. اياد حماد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الصفحات 383-403. رسالة ماجستير.
6. البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. المملكة العربية السعودية: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. رسالة ماجستير غير منشورة.
7. برهوم، أسماء. (2019). دور الابتكار التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسلية. رسالة ماجستير غير منشورة.

8. البشاري، نجيب محمد يحيى، الجرافي، هند يحيى محمد عبدالله. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 95، مج 11. رسالة ماجستير غير منشورة.
9. البشاري، نجيب محمد يحيى، هند يحيى محمد عبد الله الجرافي. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. اليمن: مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة.
10. بن هاشم، آمنة بنت سفيان. (2015). خصائص صفحات الرأي في الصحف العمانية العربية اليومية. مسقط: جامعة السلطان قابوس. رسالة ماجستير غير منشورة.
11. بني عيسى، أحمد محمد عبد الرحمن. (2005). أثر القيادة التحويلية علي الأداء في المؤسسات العامة في الأردن. الجامعة الأردنية، الصفحات 1-91.
12. حجاج، عبد الرؤوف. (2016). أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقة: جامعة قاصدي مرباح ورقلة. رسالة ماجستير.
13. حسني محمد نصر. (2018). أخبار الجريمة في الصحافة العمانية. سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس. رسالة ماجستير غير منشورة.
14. الحسيني، سوسن، البلتاجي، وإبراهيم. (2016). القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، ترجمة وتحرير مركز البيان للدراسات والتخطيط. رسالة ماجستير غير منشورة.
15. الحسيني، سوسن، البلتاجي، وإبراهيم. (2016). القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق. العراق: مركز البيان للدراسات والتخطيط. رسالة ماجستير غير منشورة.

16. الحمة، أحمد محمد الحمود. (2016). أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي. سوريا: جامعة البعث.

17. حمدان، هاني. (2021). أثر القيادة التحويلية في زيادة فعالية المنظمات العامة. حماة: رسالة ماجستير

18. الحمود، أحمد محمد. (2016). أثر القيادة التحويلية على الأداء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشوره سوريا: جامعة البعث.

19. الرواس، أنور بن محمد. (2012). واقع ممارسة الإعلام العماني للحرية. سلطنة عمان: جامعة السلطان قابوس. رسالة ماجستير غير منشورة.

20. الشحي، نوال عثمان . (2016). الابتكار في المؤسسات الحكومية الاتحادية. الإمارات العربية المتحدة: جامعة الإمارات العربية المتحدة. رسالة ماجستير غير منشورة.

21. الشيخ. أماني عبد العاطي عمر، محسن. محمد قسم الله عمر. (2020). أثر القيادة التحويلية علي الإبداع التنظيمي بالتطبيق علي المصارف السودانية. مجلة علمية تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا. رسالة ماجستير.

22. الشيخ، أماني عبد العاطي عمر، علي، محسن محمد قسم الله. (2020). أثر القيادة التحويلية علي الإبداع التنظيمي بالتطبيق على المصارف السودانية، مجلة علمية محكمة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج 1، ع39. رسالة ماجستير غير منشورة.

23. شيمة يمنية، فضيل وهيبة. (2021). أثر القيادة التحويلية على الابتكار في مؤسسات التعليم العالي. أدرار: جامعة أحمد دراية.

24. صباح أبو عزيز. (2024). انعكاس الابتكار التكنولوجي على النمو الاقتصادي. الجزائر: جامعة أم البواقي.

25. صحراوي ميمة. (2024). أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي. جامعة الوادي. رسالة ماجستير غير منشورة.
26. الصومالي، صباح بنت عبد الله. (2018). ثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز. رسالة ماجستير غير منشورة.
27. عبد الباقي عزيز عبيد. (2023). الابتكار مفهومه واتجاهاته. الأصالة، الصفحات 518-519. رسالة ماجستير غير منشورة.
28. علي، أمل عبد محمد. (2009). أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 113-139. رسالة ماجستير غير منشورة.
29. علي، أمل عبد محمد. (2009). أثر القيادة التحويلية وتقانة المعلومات في أداء العمليات. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 113-139. رسالة ماجستير غير منشورة.
30. الغزالي، حافظ عبد الكريم . (2012). أثر القيادة التحويلية علي فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
31. القحطاني، شريفة ناصر القحطاني. (2024). ثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري. السعودية: المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. رسالة ماجستير.
32. الكيلاني، عادل (2016). القيادة التحويلية والتغيير. مجلة اتحاد المصارف العربية، 102 - 105. رسالة ماجستير غير منشورة.
33. ماخوس، ديمة حسن. (2021). دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمشاريع الصغيرة. سورية: جامعة تشرين. رسالة ماجستير غير منشورة.
34. المحذورية، نجات بنت عمير بن. (2015). تطور الصحافة العمانية 1971 - 1975. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة السلطان قابوس.

35. محمد، كريم/ حسني سعيد خلف. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. غزة: الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة.

36. الميلبي. أروي نصار. (2023). نضج إدارة البيانات الرئيسية في المؤسسات الحكومية. رسالة ماجستير. الدوحة: جامعة حمد بن خليفة.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:

1. Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
2. Alshamsi, S. I. (2020). Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation among Government Employees. TEST ENGINEERING AND MANAGEMENT.
3. Alshamsi, Sultan, Isaac, Osama & others. (2020). Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation among Government Employees, TEST ENGINEERING AND MANAGEMENT 82:14783-14794.
4. Amal Aboelmagd. (2023). Technological innovation in tourism guidance
5. Anjos, S. J. (2024, 1 20). The role of transformational leadership and innovation adoption in restaurant performance O papel da liderança transformacional e adoção da inovação no desempenho do restaurante, . *Tourism & Management Studies*, pp. 49-64.
6. Anjos, Sara Joana Gadotti dos, Kuhn, Vitor Roslindo.(2024). The role of transformational leadership and innovation adoption in restaurant performance O papel da liderança transformacional e adoção da inovação no desempenho do restaurante, *Tourism & Management Studies*, 20(1), 49-64.

7. Ashoor, W. A. (2021). *Transformational Leadership and Innovation for Competitive Advantage in Large Firms and SMEs*. International Journal of R&D Innovation Strategy, 3(1), 1–12.
8. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2014). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. Mind Garden.
9. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
10. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2016). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
11. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). *Transformational Leadership and Employee Performance: The Role of Identification, Engagement and Proactive Personality*.
12. Carter, J. C. (2009, 3 11). Transformational Leadership and Pastoral. *pastoral Psychol*, pp. 271-261.
13. Cherkaoui Mounia, Mujahid Hussain, Saqlain Humayun, Najma Grii Nihal. (28 April, 2023). IMPACT OF INNOVATION ON ECONOMIC GROWTH OF G8 COUNTRIES- ANALYSIS.
14. Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2018). *Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles*. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
15. Erkuutlu, H) .(2008) .(The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Administrative development*, pp. 726-708.
16. Geier, M. T. (2016, January 19). *Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations?* *Journal of Leadership & Organizational Studies*, pp. 259-261.
17. Ghaderi, E. (2009). Transformational leadership the main component of the development and promotion of OI, *Journal of the Age of Management*, 12/13.

18. Grii Nihal, C. M. (2023, April 28). IMPACT OF INNOVATION ON ECONOMIC GROWTH OF G8 COUNTRIES- ANALYSIS. GPB, pp. 1-9.
19. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2019). *Transformational leadership, creativity, and organizational innovation*. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
20. Hakan Erkutlu. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75.
21. Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2023). Transformational leadership and employee innovation: The role of communication and trust. *Journal of Business Research*, 158, 113654.
22. Joanna Yarker, Sten-Olof Brenner, Raymond Randall, Vilhelm Borg Karina Nielsen. (2011, 2008). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*.
23. Judith Corbett Carter. (2009, 2009). Transformational Leadership and Pastoral. *pastoral Psychol.*
24. Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2013). *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation*. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 525–544.
25. Karimi, S. O. (2023, 15). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*.
26. Karimi, Saeid, ORCID, Malek, Farzaneh Ahmadi, others. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital, *Sustainability*, 15(2), 1267.
27. Karina Nielsen, J. Y.-O. (2008, 20). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older people. *Journal of Advanced Nursing*, pp. 475-465.

28. Michael T. Geier. (19 January, 2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
29. Michalopoulos, N., Symeonidis, V., Tsanti, E. (2010). Organizational Learning and Quality in the Greek Public Administration: the Case of the Ministry of Economy and of the Ministry of Health and Welfare, <http://www.dee.gr>
30. Naim Nusair. (2011). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees. Jordan, *International Journal of Commerce and Management*
31. Nusair, N. (2011). The impact of transformational leadership style on innovation as perceived by public employees. Jordan: *International Journal of Business and Management*.
32. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609–623.
33. Ping-Yi Lin, S. M. (2015, May 14). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC Nursing*, pp. 2-9.
34. Saeid, ORCID, Malek, Farzaneh Ahmadi, others Karimi. (15 1, 2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital. *Sustainability*.
35. Sara Joana Gadotti dos, Kuhn, Vitor Roslindo Anjos. (20 1, 2024). The role of transformational leadership and innovation adoption in restaurant performance O papel da liderança transformacional e adoção da inovação no desempenho do restaurante, . *Tourism & Management Studies*.

36. Sara MacLennan, Nigel Hunt Ping-Yi Lin. (14 May, 2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. BMC Nursing.
37. Sarah Zyad.(2008), Stages of the creative process.
38. Shekarian, H., Dehaghani, Z., and Aghaei, E.(2014). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Justice with the Quality of Work Life (Case Study: the Staff of the Directorate General for Health Insurance of Isfahan Province). Management research report, 2(6): 903-912.
39. Sultan, Isaac, Osama & others Alshamsi. (2020). Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation among Government Employees. TEST ENGINEERING AND MANAGEMENT.
40. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). *Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior*. Academy of Management Journal, 48(3), 420–432.
41. Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060.
42. Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement.
43. Y., Zahid, M. A., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). *Investigating the Impact of Pandemic Job Stress and Transformational Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediating and Moderating*

Role of Knowledge Sharing. Journal of Innovation & Knowledge, 7(3), 100213.

- 44.Zada, S., Wang, Y., Zada, M., Gul, F., Jun, Z., & Ayub, S. (2022). How Transformational Leadership Influences Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Job Satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 854031.

قائمة الملاحق

ملحق (1) قائمة المحكمين:

ملحق (2) الاستبيان:

ملحق (1) قائمة المحكمين

اسم المحكم	التخصص العلمي	المسمى الوظيفي	جهة العمل	التوقيع

ملحق (2) الاستبيان

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



سلطنة عمان

جامعة الشرقية

كلية إدارة الاعمال

برنامج الماجستير في إدارة الاعمال (القيادة)

رسالة ترحيب

السلام عليكم ورحمه الله وبركاته

الأفاضل/ المشاركون الكرام،

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان - وزارة الإعلام نموذجًا" أقوم بإجراء هذا الاستبيان العلمي بهدف جمع البيانات اللازمة لتحليل الإحصائي وفهم العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية ومستوى الابتكار التكنولوجي داخل بيئة العمل الحكومية. إن مشاركتكم في هذا الاستبيان تمثل عنصرًا جوهريًا لنجاح هذه الدراسة، وتساهم بشكل فعال في تطوير المعرفة العلمية وتعزيز الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطنة عمان. جميع المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستُعامل بمنتهى السرية والخصوصية، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الإفصاح عن أي بيانات شخصية تحت أي ظرف. نرجو منكم قراءة العبارات بدقة، وتحديد درجة موافقتكم على كل منها وفقًا لمدى انطباقها على واقع العمل من وجهة نظركم.

شاكرين ومقدّرين تعاونكم الكريم ووقتكم الثمين.

مع خالص التقدير،

الباحث: راشد الحارثي

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

- الجنس:

ذكر

أنثى

- العمر:

أقل من 30 سنة

30 - 39 سنة

40 - 49 سنة

50 سنة فأكثر

- المستوى التعليمي:

دبلوم / ثانوي

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

5-10 سنوات

11-15 سنة

أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: الاستبيان:

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أسئلة حول القيادة التحويلية (المتغير المستقل)						
المحور الأول: التحفيز الفكري						
1	يسعى القائد إلى تحفيز الموظفين للتفكير بطرق غير تقليدية.					
2	يشجع القائد على تبني وجهات نظر جديدة لحل المشكلات.					
3	يطرح القائد تساؤلات تحفز التفكير النقدي.					
4	يدفعنا القائد لتقييم المواقف من زوايا مختلفة.					
المحور الثاني: الدعم الفردي						
1	يهتم القائد باحتياجات كل موظف على حدة.					
2	يوفر القائد فرصاً للتطوير الشخصي لكل موظف.					
3	يتعامل القائد مع الموظفين باحترام واهتمام فردي.					
4	يساعد القائد الموظفين على مواجهة التحديات الشخصية والمهنية.					
المحور الثالث: الثقة والتشجيع						
1	يبعث القائد الثقة في قدراتنا على تحقيق الأهداف.					
2	يشجع القائد الموظفين على الإبداع والمبادرة.					
3	يدفعنا القائد لتخطي حدود الأداء التقليدي.					
4	يقدر القائد الجهود والمبادرات الفردية.					
المحور الرابع: التواصل الفعال						
1	يحرص القائد على إيصال رؤيته بوضوح.					
2	يوفر القائد قنوات تواصل فعالة داخل الفريق.					
3	يشارك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات.					
4	ينصت القائد لآراء الموظفين ويأخذها بعين الاعتبار.					
ثالثاً: أسئلة حول الابتكار التكنولوجي (المتغير التابع)						
1	تعمل الوزارة على تبني تكنولوجيا جديدة بشكل مستمر.					
2	يتم تشجيع الموظفين على اقتراح حلول تكنولوجية مبتكرة.					
3	تتوفر لدى الوزارة البنية التحتية اللازمة لدعم الابتكار التكنولوجي.					
4	يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على التقنيات الحديثة.					
5	تشجع الوزارة على التجريب واختبار أدوات جديدة.					
6	يوجد تفاعل فعال بين الأقسام المختلفة لتطبيق الحلول التكنولوجية.					



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	16/04/25
Project No.:	
Project Title:	اثر القيادة التحولية على الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان (وزارة الاعلام نموذج)
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. راشد احمد الحارثي

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/48).

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

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

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