



كلية إدارة الاعمال

أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

حسين بن سليمان بن محمد البوسعيدي

إشراف الدكتور

رمزي سلام

1447 - 2025 هـ



كلية إدارة الاعمال

أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص القيادة

إعداد

حسين بن سليمان بن محمد البوسعيدي

إشراف الدكتور

رمزي سلام

1447 - 2025 هـ

الإجازة

أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة مسقط

في سلطنة عُمان.

أعداد الطالب/ حسين بن سليمان بن محمد البوسعيدي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (06 نوفمبر 2025) وتم إجازتها.

المشرف الدكتور/ رمزي سلام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. رمزي سلام	(مشرف)
2 د. طاهر خلف	(مناقش خارجي)
3 د. خالد ماضي	(مناقش داخلي)
4 د. عبدالسلام آدم	(مُحَكِّمًا)

الاقرار

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 / حسين بن سليمان بن محمد البوسعيدي

التوقيع/

الإهداء

إلى والدي العزيز، الذي علّمني أن الاجتهاد سبيل النجاح، وكان برؤيته الحكيمة وتوجيهه المستمر الركيزة الأولى في مسيرتي العلمية، ونموذجًا أقتدي به في فهم قيم الانضباط والمسؤولية في العمل والحياة.

إلى والدي الحبيبة، نبع العطاء والقوة، التي كان دعاؤها وصبرها مصدر عزيمتي وثباتي في مواجهة التحديات، ودعمها المستمر دافعًا لتحقيق النجاح والتقدم في حياتي.

إلى زوجتي الغالية، رفيقة درب ورفيقة الطموح، التي أحاطتني بدعمها وتشجيعها، فكانت لي بعد توفيق الله خير معين وسندي والداعم لي في مسيرتي العلمية والعملية.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، سندي الدائم ومصدر المحبة الصادقة، الذين شاركوني مسيرة الحياة دعمًا وتشجيعًا، فكان حضورهم دافعًا للاستمرار والنجاح.

إلى أبنائي الأحبة، زينة حياتي ومصدر سعادتي ودافع عطائي المستمر.

وإلى كل من أسهم في رحلتي العلمية بكلمةٍ أو دعمٍ أو دعاءٍ صادق، أهدى ثمرة هذا الجهد المتواضع عرفانًا وامتنانًا.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، نافعًا للعلم، ووعونًا في خدمة الوطن العزيز.

الباحث

الشكر والتقدير

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمداً عبده ورسوله وعلى آله وصحبه أجمعين.

في البداية الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني العلم والطموح وسدد خطاي وأنعم علي بنعمة العقل والدين. والشكر بعد الله سبحانه وتعالى للمشرف والملمه الدكتور/ رمزي سلام، الذي تفضل بالاشراف على هذا العمل المتواضع، والذي لم يبخل على بوقته وعلمه ونصيحته وتوجيهاته بشيء، وكان نموذجاً رائعاً وداعماً لي الى ان خرجت هذه الرسالة الى النور.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى جميع الاساتذة الكرام الذين تفضلوا بتحكيم اداة هذه الدراسة. كما اتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقة لمناقشة هذه الدراسة. كما أتوجه بالشكر والامتنان لأعضاء الهيئة الأكاديمية التي قامت بتدريسي طول فترة دراستي العليا في جامعة الشرقية.

الباحث

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان، لما لهذه المؤسسات من دور محوري في دعم التنمية الاقتصادية الوطنية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من (200) مشارك يمثلون مستويات وظيفية متعددة، من خلال استبانة لقياس أبعاد القيادة الإبداعية المتمثلة في: المعرفة الابتكارية، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة، والتحفيز. وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة الإبداعية الكلي جاء متوسطاً (3.42)، مع تصدّر بُعد حل المشكلات واحتلال بُعد المرونة المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى للجنس أو المؤهل أو العمر، في حين ظهرت فروق لصالح المديرين مقارنة بالموظفين. وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الإبداعية والابتكار الذكي، مما يدل على أن القيادة الإبداعية تُعد عاملاً حاسماً في تمكين الابتكار وتطوير الحلول الذكية. وأوصت الدراسة بضرورة إطلاق برامج تدريبية لتطوير مهارات التكيف والمرونة، وتفعيل نظم تحفيز داعمة للمبادرات الفردية، وتخصيص موارد مالية وتقنية للابتكار. كما أوصت بتفعيل الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص لتبني الابتكارات الذكية، وإجراء دراسات مستقبلية لقياس أثر تطبيق هذه البرامج التطويرية على أداء المؤسسات

الكلمات المفتاحية

القيادة الإبداعية، الابتكارات الذكية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإبداع والابتكار، حل المشكلات، التكيف والمرونة، المبادرة والاستباقية، التحفيز والإلهام، القيادة المؤسسية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of creative leadership on enhancing smart innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Sultanate of Oman, given the pivotal role these enterprises play in supporting national economic development. The study employed a descriptive-analytical methodology, and data were collected from 200 participants representing various organizational levels through a questionnaire designed to measure the dimensions of creative leadership, namely: innovative knowledge, flexibility, problem sensitivity, initiative, and motivation.

The results indicated that the overall level of creative leadership was moderate (mean = 3.42), with the problem-solving dimension ranking highest and flexibility ranking lowest, highlighting the need to strengthen institutions' adaptability to change. Furthermore, the results revealed no statistically significant differences attributable to gender, qualification, or age, while significant differences were found in favor of managers compared to employees.

The findings confirmed a strong positive correlation between creative leadership and smart innovation, indicating that creative leadership is a decisive factor in enabling innovation and developing smart solutions. The study recommended launching training programs to enhance adaptability and flexibility skills, activating incentive systems that support individual initiatives, and allocating financial and technological resources to promote innovation. It also emphasized the importance of fostering partnerships between the public and private sectors to adopt smart innovations and conducting future studies to measure the impact of implementing these developmental programs on institutional performance.

Keywords

Creative leadership, smart innovations, small and medium enterprises, creativity and innovation, problem-solving, adaptability and flexibility, initiative and proactivity, motivation and inspiration, institutional leadership.

قائمة المحتويات

أ.....	الإجازة
ب.....	إقرار الباحث
ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	مخلص الدراسة
ز.....	Abstract
12.....	الفصل الاول
13.....	1.1 المقدمة
4.....	1.2 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أسئلة الدراسة
6.....	1.4 أهداف الدراسة
7.....	1.5 فرضيات الدراسة
8.....	1.6 أهمية الدراسة
10.....	1.7 نموذج وفرضيات الدراسة
10.....	1.8 حدود الدراسة
11.....	1.8 مصطلحات الدراسة
14.....	الفصل الثاني
14.....	الإطار النظري والدراسات
15.....	2.1 المبحث الأول: القيادة الإبداعية
15.....	المطلب الأول: القيادة وعلاقتها بالابتكار

15	الفقرة الأولى: الأنماط القيادية ذات العلاقة بالابتكار
17	الفقرة الثانية: خصائص القيادة الإبداعية
20	المطلب الثاني: أبعاد القيادة الإبداعية
20	الفقرة الأولى: الأبعاد المشتركة بين القيادة الإبداعية والأنماط القيادية الأخرى
23	الفقرة الثانية: أبعاد القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
25	2.1 المبحث الثاني: الابتكارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
25	المطلب الأول: الابتكار والإبداع
25	الفقرة الأولى: الفرق بين الابتكار والإبداع
27	الفقرة الثانية: مصادر وأنواع الابتكار
28	المطلب الثاني: الابتكار في ظل التحديات الصناعية الرابعة
28	الفقرة الأولى: الابتكار
29	الفقرة الثانية: طبيعة الابتكار في عصرنا هذا: ذكية أم مستدامة
34	الفقرة الثالثة: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواكبة الابتكار في سلطنة عمان
35	الفقرة الرابعة: سبل تعزيز الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
36	الفقرة الخامسة: إحصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان
39	2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
39	المطلب الأول: الدراسات العربية
39	الفقرة الأولى: التعقيب على الدراسات العربية
43	الفقرة الثانية: التعقيب على الدراسات الأجنبية
46	الاستفادة من الدراسات السابقة
50	المطلب الثاني: أوجه التميز والاختلاف مع الدراسات السابقة
53	الفصل الثالث
53	منهجية الدراسة وإجراءاتها

54	منهجية الدراسة وإجراءاتها
54	3.1 تمهيد:
54	3.2 منهجية الدراسة
59	3.5 الإجراءات البحثية في الدراسة
62	3.6 أداة الدراسة
64	جدول رقم (3-1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي
65	جدول (3-2) معالجة مقياس ليكرت الخماسي
65	3.7 صدق وثبات أداة الدراسة
73	3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة
77	الفصل الرابع
77	تحليل ومناقشة النتائج
77	4.1 مقدمة
77	4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة
78	جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
80	جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
81	جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي
82	جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة
84	جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
85	4.3 الإحصاءات الوصفية لأبعاد القيادة الإبداعية
86	جدول (4.6): الإحصاءات الوصفية لأبعاد القيادة الإبداعية
87	4.4 تحليل أبعاد القيادة الإبداعية تفصيلاً
87	4.4.1 البُعد الأول: الإبداع والابتكار
87	جدول (4.7): الإحصاءات الوصفية لفقرات بُعد الإبداع والابتكار

88	4.4.2 البُعد الثاني: التكيف والمرونة
88	جدول (4.8): الإحصاءات الوصفية لفقرات بُعد التكيف والمرونة
89	4.5 تحليل الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية
89	4.5.1 الفروق حسب الجنس
90	جدول (4.13): اختبار T للفروق في القيادة الإبداعية حسب الجنس
91	4.5.2 الفروق حسب الفئة العمرية
91	جدول (4.14): اختبار T للفروق في القيادة الإبداعية حسب الفئة العمرية
93	4.5.3 الفروق حسب المؤهل التعليمي
93	جدول (4.15): تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة الإبداعية حسب المؤهل التعليمي
94	4.5.4 الفروق حسب الوظيفة
94	جدول (4.16): تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة الإبداعية حسب الوظيفة
95	جدول (4.17): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حسب الوظيفة
95	4.5 العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة الإبداعية
96	جدول (4.18): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية
96	4.6 اختبار T-Test لكل فرضية
101	الخاتمة
102	الفصل الخامس
102	الخلاصة والتوصيات
102	5.2 ملخص النتائج الرئيسية
102	5.2.1 المستوى العام للقيادة الإبداعية
103	5.2.2 الفروق الديموغرافية
103	5.2.3 العلاقات بين أبعاد القيادة الإبداعية
104	5.3 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

104	مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة.....
108	5.4 التوصيات العملية.....
109	5.5 مقترحات للدراسات المستقبلية.....
108	5.6 الخلاصة العامة والخاتمة
112	المراجع العربية:.....
123	المراجع الأجنبية:

قائمة الملاحق

124	الملحق رقم (1) أداة الدراسة.....
133	الملحق رقم (2) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة والموافقة الاخلاقية.....
135	الملحق رقم (3) دراسات مرتبطة بالمتغيرين المستقل والتابع.....

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة الدراسة

1.3 أسئلة الدراسة

1.4 أهداف الدراسة

1.5 أهمية الدراسة

1.6 نموذج وفرضيات الدراسة

1.7 منهج الدراسة

1.8 حدود الدراسة

1.9 مصطلحات الدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت القيادة الإبداعية عاملاً أساسياً في تعزيز الابتكار وضمان استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تواجه هذه المؤسسات تحديات تتعلق بندرة الموارد، وضغوط المنافسة العالمية، وارتفاع توقعات العملاء، مما يستلزم تبني استراتيجيات قيادية تعتمد على الابتكار والمرونة لضمان النمو والاستدامة (الباشا، 2023).

تُعرف القيادة الإبداعية بأنها قدرة القادة على تحفيز بيئة عمل تشجع الابتكار وتوظيف التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، في تطوير حلول ذكية تعزز الأداء المؤسسي. تلعب هذه القيادة دوراً محورياً في تحويل التحديات إلى فرص عبر تطبيق أساليب إدارية متطورة مثل استخدام أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والاستفادة من تقنيات إنترنت الأشياء (IoT) والبلوك تشين لتحسين سلاسل التوريد وتعزيز الشفافية في العمليات التجارية (الخالدة، 2022).

تركز هذه الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان، التي تشكل أكثر من 90% من المنشآت الاقتصادية، لكنها تواجه عقبات في التمويل والبنية التحتية التكنولوجية والقدرة التنافسية. لذا، تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الإبداعية على تطوير الابتكار التقني في هذه المؤسسات، مع تسليط الضوء على نماذج ناجحة في البيئة العُمانية (الدويكات، 2023).

ترتبط القيادة الإبداعية ارتباطاً وثيقاً بالأداء الابتكاري من خلال توظيف الموارد البشرية والتكنولوجية بشكل فعال. حيث تُشير الدراسات إلى أن القادة المبدعين يمكنهم تعزيز التفكير الاستراتيجي، وتمكين الموظفين عبر بيئة عمل مرنة تُشجع التجريب وتحمل المخاطر المدروسة. على سبيل المثال، يُمكن

الاستفادة من التحليل التنبؤي لاتجاهات السوق لاتخاذ قرارات مبنية على البيانات، كما أن استخدام الواقع الافتراضي في تدريب الموظفين يُساهم في تحسين مهاراتهم وتبنيهم لأساليب عمل مبتكرة، مما ينعكس على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة (الشرع، 2021).

في السياق العُماني، تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجاً مثالياً لدراسة تأثير القيادة الإبداعية، نظراً لطبيعتها الديناميكية وقدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات. يمكن لهذه المؤسسات تحقيق ميزة تنافسية عبر تبني تقنيات حديثة مثل الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي التوليدي (Generative AI) في تحسين إدارة المخزون، وتخصيص الموارد، وتطوير استراتيجيات تسويق ذكية قائمة على تحليل البيانات السلوكية للعملاء. لكن نجاح هذه التحولات مرهون بوجود قيادة واعية تمتلك الرؤية لتحويل الأفكار المبتكرة إلى مشاريع قابلة للتنفيذ، إضافة إلى تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع الجهات الداعمة للابتكار، مثل الحاضنات التكنولوجية ومراكز الأبحاث والجامعات (السعدي، 2021).

تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تعتمد القيادة الإبداعية تحقق معدلات نمو أعلى في الإيرادات تصل إلى 40% مقارنة بالمؤسسات التقليدية، نظراً لقدرتها على التكيف السريع واستغلال الفرص الناشئة. على سبيل المثال، أظهرت تحليلات البيانات الضخمة في قطاع السياحة العُماني أن بعض المؤسسات استطاعت تصميم عروض سياحية مخصصة بناءً على تفضيلات العملاء، مما عزز من ولاء العملاء ووسع الحصة السوقية. كما ساهمت منصات التجارة الإلكترونية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في زيادة المبيعات بنسبة 25% لبعض الشركات الصغيرة، مما يؤكد الدور الحيوي للقيادة الإبداعية في تحقيق التحول الرقمي وتعزيز النمو الاقتصادي (الشرع، 2023).

في الختام، تُعد القيادة الإبداعية عاملاً حاسماً في تحقيق التحول الذكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في الاقتصادات النامية مثل عُمان التي تسعى إلى تنويع مصادر دخلها بعيداً عن النفط. إن تبني استراتيجيات قيادية مبتكرة لم يعد خياراً، بل أصبح ضرورة لضمان الاستدامة والريادة في بيئة تتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المستمرة. من خلال دمج التكنولوجيا برؤية قيادية مبدعة، يمكن لهذه المؤسسات أن تسهم في بناء اقتصاد معرفي مستدام، يتماشى مع رؤية عُمان 2040 التي تضع الابتكار في صميم خطط التنمية المستقبلية (السعدي، 2021).

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان تحديات متزايدة تتعلق بضعف القدرة التنافسية، ومحدودية الموارد، والضغط الناتجة عن التطور التكنولوجي السريع. ورغم مساهمتها بأكثر من 90% من إجمالي المنشآت الاقتصادية، إلا أن غياب استراتيجيات قيادية إبداعية يحد من قدرتها على تبني الابتكارات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، مما يقلل من مرونتها في مواكبة التحولات السوقية (الخالدة، 2022). وتشير الدراسات إلى أن ضعف ممارسة القيادة الإبداعية يرتبط بغياب بيئة تنظيمية محفزة للتجريب والابتكار، وباستمرار الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية (حرفوش، 2024).

ورغم الجهود الحكومية في إطار رؤية عُمان 2040 الهادفة إلى دعم التحول الرقمي، ما تزال هناك فجوة بين السياسات والتطبيق العملي بسبب نقص الكفاءات القيادية وصعوبة توظيف التقنيات الحديثة بفعالية

(السعدي، 2021). كما أن ثقافة الخوف من الفشل، وضعف الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية، تحدّ من المبادرات الابتكارية داخل المؤسسات (المعايطه، 2020).

بناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في تحليل العلاقة بين القيادة الإبداعية وتبني الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان، مع السعي لتقديم تصور عملي يعزز الممارسات القيادية القادرة على تمكين هذه المؤسسات من الاستفادة من التقنيات الحديثة وتحقيق استدامتها التنافسية.

3.1 أسئلة الدراسة

تتمحور الدراسة حول السؤال الرئيسي:

ما دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة

عُمان؟

وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العُمانية، وكيف تسهم هذه

الممارسات في تبني الابتكارات الذكية؟

2. كيف تؤثر القيادة الإبداعية على تطوير الابتكارات الذكية (كالحلول القائمة على الذكاء

الاصطناعي أو البيانات الضخمة) لتحسين الكفاءة التشغيلية لهذه المؤسسات؟

تم بناء أسئلة الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسات (Bass &

Avolio, 2020؛ Zhou & Lee, 2021) و(الدويكات، 2023)، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات

الخاصة بالقيادة الإبداعية والابتكار المؤسسي.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحليل واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العُمانية، وفهم مدى توظيفها لتحفيز الابتكارات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات.
2. قياس تأثير القيادة الإبداعية على تحسين الكفاءة التشغيلية، مثل خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، من خلال تبني التقنيات الذكية.
3. تحديد التحديات الرئيسية التي تعيق تفعيل القيادة الإبداعية، كضعف البنية التحتية التكنولوجية أو نقص المهارات الرقمية بين الموظفين.
4. استكشاف العلاقة بين تبني نماذج قيادية إبداعية ومؤشرات نجاح المؤسسات، مثل زيادة الحصة السوقية وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
5. تقديم توصيات عملية لدعم صنّاع القرار وقادة المؤسسات في تعزيز الابتكارات الذكية، عبر مبادرات تدريبية وشراكات استراتيجية مع الجهات الداعمة.

1.5 فرضيات الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لأبعاد القيادة الإبداعية (المعرفة الابتكارية، المرونة، الحساسية للمشكلات، المبادرة، والتحفيز) في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان.

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الابتكارية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة القيادية في دعم تبني الحلول الذكية وتحسين الكفاءة التشغيلية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحساسية للمشكلات في تطوير حلول ابتكارية تعزز الأداء المؤسسي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة القيادية في تعزيز استخدام التقنيات الحديثة وتحقيق النمو المؤسسي.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز القيادي في بناء بيئة عمل داعمة للابتكار والتعلم المستمر.

1.6 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الموضوع في النقاط التالية:

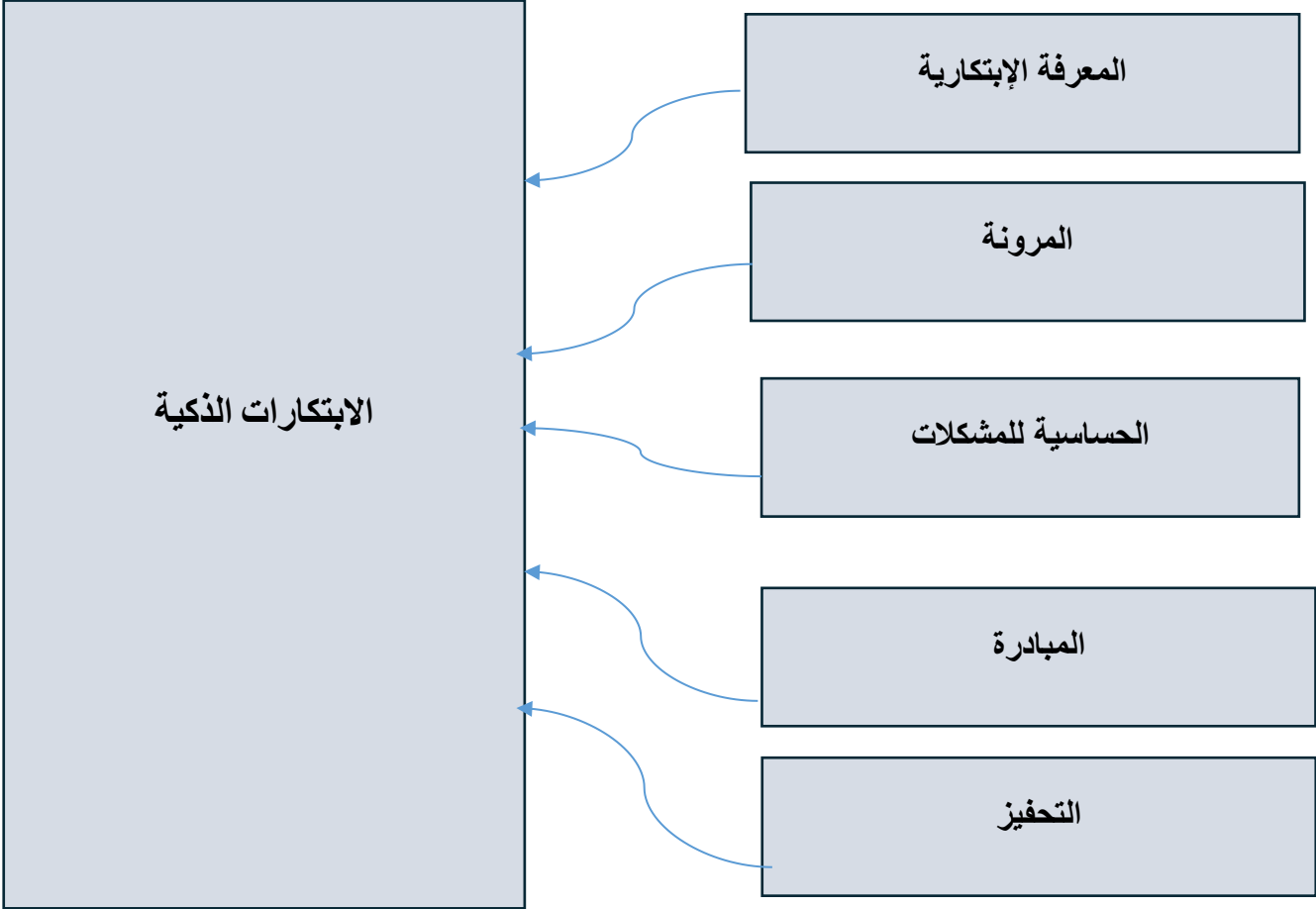
الأهمية العلمية:

1. إثراء الأدبيات البحثية: تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية حول دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في السياق العُماني الذي يفتقر لدراسات مماثلة.
2. تطوير الإطار النظري: تقدم إطاراً متكاملًا يربط بين مفاهيم القيادة الإبداعية والتقنيات الذكية، مما يُثري النظريات الإدارية الحديثة في مجال ريادة الأعمال الرقمية.
3. دراسة السياق المحلي: تُعد أولى الدراسات التي تركز على تحليل العلاقة بين الممارسات القيادية الإبداعية وتبني الابتكارات التكنولوجية في المؤسسات العُمانية، مما يسهم في فهم الخصوصية الثقافية والتنظيمية لهذه المؤسسات.
4. دعم البحوث المستقبلية: توفر منهجيةً يمكن للباحثين الاعتماد عليها لدراسة تأثير القيادة الإبداعية في قطاعات أخرى، مثل الصناعة أو الخدمات اللوجستية.
5. ربط النظرية بالتطبيق: تُبرز التفاعل بين المهارات القيادية (كالتفكير الاستراتيجي) والتطبيقات التكنولوجية (كالذكاء الاصطناعي)، مما يُعمق فهم آليات التحول الرقمي.

الأهمية العملية:

1. تحسين أداء المؤسسات: تقدم حلولاً عملية لتعزيز كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر توظيف الابتكارات الذكية، مثل تحسين إدارة سلاسل التوريد باستخدام إنترنت الأشياء.
2. دعم صنّاع السياسات: تزويد الجهات الحكومية (كوزارة التجارة) بتوصيات لتصميم برامج داعمة، مثل حوافز ضريبية للمؤسسات المبتكرة أو شراكات مع الحاضنات التكنولوجية.
3. تنمية المهارات القيادية: تسليط الضوء على الحاجة إلى برامج تدريبية متخصصة لتنمية مهارات القيادة الإبداعية بين مديري المؤسسات، تماشياً مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة.
4. تعزيز التنافسية: مساعدة المؤسسات على تبني تقنيات ذكية ترفع من جودة خدماتها وتوسع حضورها في الأسواق الإقليمية والدولية.
5. تحفيز الاقتصاد الوطني: دعم رؤية عُمان 2040 عبر تمكين المؤسسات الصغيرة من أن تصبح رافداً رئيسياً للاقتصاد المعرفي، بدلاً من الاعتماد على النماذج التقليدية.
6. تجاوز التحديات المحلية: تقديم آليات لمواجهة معوقات مثل نقص التمويل أو مقاومة التغيير، عبر نماذج ناجحة من دول مماثلة (كالأردن أو السعودية).
7. تعزيز الاستدامة: توضيح كيف يمكن للابتكارات الذكية (كأنظمة إدارة الطاقة الذكية) أن تدعم الممارسات المستدامة في هذه المؤسسات.
8. نموذج للتطبيق: تُعتبر الدراسة مرجعاً عملياً للجهات الداعمة (كغرفة التجارة أو صندوق الابتكار العُماني) لتصميم مبادرات تُحفز التحول الرقمي.

1.7 نموذج وفرضيات الدراسة



من إعداد الطالب بالرجوع للدراسات السابقة

1.8 حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة الجوانب التي تحد من تعميم نتائجها أو تطبيقها، والتي قد تتعلق بالعينة، الزمن،

المجال الجغرافي، أو الأدوات البحثية المستخدمة. في هذه الدراسة، الحدود تشمل:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **الحدود الزمنية:** يغطي البحث فترة زمنية محددة في عام 2025 تتناسب مع سياق تطور القيادة الإبداعية والتقنيات الذكية.
- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل سلطنة عُمان.
- **الحدود المنهجية:** تعتمد الدراسة على أدوات بحثية معينة مثل الاستبيانات والتحليل الإحصائي، مما قد يؤثر على مدى تعميم النتائج.

1.8 مصطلحات الدراسة

1. القيادة الإبداعية (Creative Leadership)

- **التعريف الاصطلاحي:** تُعرّف القيادة الإبداعية بأنها القدرة على تحفيز الأفراد وتوجيههم بطرق غير تقليدية، لتطوير حلول ابتكارية تعزز الأداء المؤسسي (Bass, 2020 & Avolio).

2. الابتكارات الذكية (Smart Innovations)

- التعريف الاصطلاحي: هي التقنيات الحديثة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء لتطوير المنتجات والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية (Zhou & Lee, 2021).

3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Small and Medium Enterprises – SMEs)

- التعريف الاصطلاحي: وفقاً لمعايير هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان، تُعرف بأنها المؤسسات التي تضم عددًا محدودًا من الموظفين وتمتلك رأس مال وإيرادات محدودة مقارنة بالشركات الكبرى (OECD, 2022).

4. المعرفة الابتكارية

أكد (Chadli 2017) أن المعرفة الابتكارية تمثل أحد أهم أبعاد القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي قدرة القائد على توليد وتوظيف المعرفة الجديدة لتحسين العمليات وصياغة حلول ابتكارية تواكب التغيرات التنظيمية، مما يُسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة.

5. المرونة

تُعرف بأنها قدرة القائد والمؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتنظيمية، واتخاذ قرارات ديناميكية تراعي المستجدات الداخلية والخارجية. (Yukl, G. 2013)، ويضيف Northouse (2018) أن المرونة القيادية عنصر جوهري في تحقيق الابتكار المستدام داخل المؤسسات.

6. الحساسية للمشكلات

أشار العازمي (2006) إلى أن الحساسية للمشكلات من أهم خصائص القيادة الإبداعية في بيئات العمل المتغيرة، وهي قدرة القائد على اكتشاف المشكلات التنظيمية في وقت مبكر، وتحليلها بطرق إبداعية قبل تفاقمها، مع تحديد البدائل الممكنة لحلها.

7. المبادرة

أكد بوادي (2023) أن المبادرة القيادية تمثل بعدًا أساسيًا من أبعاد القيادة الإبداعية في المؤسسات الريادية، وتشير إلى ميل القائد إلى اتخاذ إجراءات استباقية دون انتظار التعليمات الرسمية، والسعي نحو تطبيق أفكار جديدة وتطوير أساليب عمل مبتكرة.

8. التحفيز

يشير مرزوقي (2016) إلى أن التحفيز المستمر يسهم في رفع مستويات الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو قدرة القائد على إلهام الموظفين وتشجيعهم على الإبداع والمشاركة في صنع القرار من خلال بيئة داعمة تعزز الانتماء والالتزام.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات

2.1 المبحث الأول: القيادة الإبداعية

2.2 المبحث الثاني: الابتكارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: القيادة الإبداعية

المطلب الأول: القيادة وعلاقتها بالابتكار

الفقرة الأولى: الأنماط القيادية ذات العلاقة بالابتكار

تُعد أنماط القيادة دورًا جوهريًا في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، حيث يسهم الأسلوب القيادي المتبع في تشكيل بيئة العمل، وتوجيه سلوك الأفراد، وتحفيزهم نحو التفكير الإبداعي والمبادرة. وفي هذا الإطار تشير الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين بعض الأنماط القيادية وفعالية الابتكار المؤسسي. ومن هذه الأنماط التي ترتبط بشكل مباشر بفعالية الابتكار:

1. القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

تُعد من أكثر الأنماط دعمًا للابتكار، حيث يتميز القائد التحويلي بقدرته على إلهام العاملين من خلال رؤية مستقبلية واضحة تُحفزهم على التفكير خارج الأطر التقليدية. يعتمد هذا النمط على تعزيز الثقة، والتمكين الذاتي، وتشجيع المبادرات الفردية، وهو ما يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة للتجريب وتقبل الفشل كجزء طبيعي من عملية التطوير. كما أن القادة التحويليين يشجعون التعلم المستمر ويحتقون بالإنجازات الإبداعية، مما يرفع من مستوى الحافزية لدى الموظفين (عثامنة وأبو عاشور، 2020).

2. القيادة الخادمة: (Servant Leadership)

يركز هذا النمط على خدمة الآخرين وتلبية احتياجات الفريق، مما يعزز من شعور الموظفين بالتقدير والدعم. في بيئة يقودها قائد خادِم، يشعر الأفراد بالأمان النفسي، وهو شرط أساسي للابتكار، إذ يسمح

لهم بطرح أفكار جديدة دون خوف من التقييم السلبي. كما يشجع هذا النوع من القيادة على بناء علاقات إنسانية قوية داخل الفريق، الأمر الذي يعزز التعاون ويزيد من فرص توليد حلول جماعية مبتكرة (الشيخي، 2023).

3. القيادة الاستراتيجية: (Strategic Leadership)

تتمثل في قدرة القائد على الموازنة بين الأهداف قصيرة المدى والرؤية بعيدة المدى، حيث يولي اهتمامًا خاصًا لتخصيص الموارد وتعزيز البنية التحتية التي تدعم الابتكار. يشمل ذلك الاستثمار في التكنولوجيا، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلّم والتجريب. تُظهر دراسات تطبيقية في مؤسسات صناعية (مثل تلك في مدينة الملك عبدالله الثاني) أن القادة الاستراتيجيين الذين يدركون أهمية الابتكار ينجحون في تحويله إلى عنصر تنافسي مستدام (فرح، 2019).

4. القيادة الأوتوقراطية: (Autocratic Leadership)

على النقيض، تمثل القيادة الأوتوقراطية عائقًا محتملاً أمام الابتكار، نظرًا لاعتمادها على مركزية اتخاذ القرار وتقييد حرية الموظفين في التعبير والمبادرة. هذا النمط غالبًا ما يخلق بيئة جامدة تُقلل من فرص تبادل المعرفة والأفكار الجديدة، وبالتالي تحدّ من الإبداع الفردي والجماعي.

إلى جانب أنماط القيادة، يُعد التدريب المستمر عنصرًا مهمًا يُعزز من فعالية الابتكار داخل المؤسسات. فالتدريب لا يقتصر على تطوير المهارات الفنية فحسب، بل يشمل أيضًا بناء قدرات التفكير النقدي والإبداعي، وتعزيز المرونة في التعامل مع التحديات. كما يوفّر التدريب فرصًا للتعلّم من التجارب السابقة، والتفاعل مع أفضل الممارسات، مما يوسّع أفق الموظفين ويزيد من جاهزيتهم للمساهمة في الابتكار.

وتُظهر الأدبيات أن المؤسسات التي تدمج بين القيادة الداعمة والتدريب المستمر تحقق نتائج ابتكارية أعلى، نظرًا لتكامل الرؤية القيادية مع تنمية القدرات البشرية بشكل منهجي.

الفقرة الثانية: خصائص القيادة الإبداعية

تتميز القيادة الإبداعية بمجموعة من الخصائص التي تجعلها أداة فعّالة لدفع عجلة الابتكار داخل المؤسسات. هذه الخصائص لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية التقليدية، بل تشمل أيضًا القدرة على خلق بيئة محفزة للإبداع وتعزيز ثقافة الابتكار. فيما يلي أبرز هذه الخصائص:

١. الرؤية الاستشرافية

تُعتبر الرؤية الاستشرافية من أهم سمات القيادة الإبداعية، حيث يتمتع القادة الإبداعيون بالقدرة على تصور المستقبل وتحديد الفرص الابتكارية قبل ظهورها. هذه الرؤية لا تقتصر على التخطيط قصير المدى، بل تشمل أيضًا وضع استراتيجيات طويلة الأجل تُراعي التغيرات السريعة في البيئة التنافسية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجرتها جامعة الملك عبد العزيز أن القادة الذين يمتلكون رؤية استشرافية قادرون على تحويل التحديات إلى فرص ابتكارية، مما يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي (الشيخي ٢٠٢٣).

٢. التشجيع على التجريب

تُعدُّ ثقافة التجريب من الركائز الأساسية للقيادة الإبداعية. فالقادة الإبداعيون يُشجعون الموظفين على اختبار أفكار جديدة دون خوف من الفشل أو العقوبات. هذا النهج يُعزز ثقافة المخاطرة المحسوبة، حيث

يُنظر إلى الفشل على أنه خطوة ضرورية في رحلة الابتكار. دراسة أُجريت على جامعات فلسطين أظهرت أن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تُسجل معدلات أعلى في تطوير حلول مبتكرة مقارنة بتلك التي تتبع أساليب تقليدية (عودة، ٢٠٢٣).

٣. تمكين الموظفين

تمكين الموظفين هو سمة أخرى للقيادة الإبداعية، حيث يعمل القادة على تفويض الصلاحيات ودعم الاستقلالية في اتخاذ القرارات. هذا التمكين يُعزز ثقة الموظفين بأنفسهم ويحفزهم على تقديم أفكار إبداعية. وفقًا لدراسة أجرتها جامعة الملك خالد، فإن المؤسسات التي تُطبّق مبادئ التمكين تُسجل مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية الإبداعية (أهلادي، ٢٠٢٢).

٤. التنوع في الفرق

يُعتبر التنوع في الفرق من الخصائص المهمة للقيادة الإبداعية. فالقادة الإبداعيون يعملون على بناء فرق عمل متنوعة من حيث الاختصاصات والخلفيات الثقافية، مما يُعزز التلاقح الفكري ويُساهم في توليد أفكار مبتكرة. دراسة أُجريت على مؤسسة البيان التعليمية أظهرت أن الفرق المتنوعة تُنتج حلولاً أكثر إبداعاً مقارنة بالفرق المتجانسة (يلدرم وآخرون، ٢٠٢٤).

٥. التواصل الفعال وإدارة الصراعات

يتمتع القادة الإبداعيون بمهارات تواصل فعّالة تُمكنهم من نقل رؤيتهم بوضوح وإلهام الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر هؤلاء القادة قدرة عالية على إدارة الصراعات بشكل إبداعي، مما يُساهم في تحويل

الخلاقات إلى فرص للنمو والابتكار. دراسة ميدانية أُجريت على المدارس في منطقة حيفا أظهرت أن المديرين الذين يمتلكون هذه المهارات يُحققون مستويات أعلى من الابتكار المؤسسي (عثامنة ٢٠٢٠).

٦. المرونة والتكيف

تتميز القيادة الإبداعية بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية. فالقادة الإبداعيون قادرون على تعديل استراتيجياتهم بسرعة لمواجهة التحديات الجديدة، مما يُعزز قدرة المؤسسة على الابتكار. هذه السمة تُعتبر حاسمة في عصر يتسم بالتغيرات التكنولوجية المتسارعة (فرح، ٢٠١٩).

٧. التحفيز المستمر

يُولي القادة الإبداعيون اهتمامًا كبيرًا لتحفيز الموظفين بشكل مستمر، سواء من خلال الحوافز المادية أو المعنوية. هذا التحفيز يُسهم في تعزيز انخراط الموظفين في عملية الابتكار ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم. دراسة أُجريت على الشركات الصناعية في مدينة الملك عبدالله الثاني أظهرت أن أنظمة الحوافز الفعّالة تُسهم في رفع معدلات الابتكار (الزيود ٢٠٢٣).

في الختام، تُعتبر خصائص القيادة الإبداعية عناصر حيوية لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الابتكار. من خلال الرؤية الاستشرافية، التشجيع على التجريب، تمكين الموظفين، والتنوع في الفرق، يتمكن القادة الإبداعيون من خلق بيئة عمل ديناميكية تُحفز الإبداع وتُسهم في تحقيق النجاح المستدام. هذه الخصائص، مدعومة بأمثلة تطبيقية من دراسات حديثة، تُظهر أن القيادة الإبداعية ليست مجرد مفهوم نظري، بل هي أداة عملية لمواجهة تحديات العصر الحديث.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الإبداعية

الفقرة الأولى: الأبعاد المشتركة بين القيادة الإبداعية والانماط القيادية الأخرى

أبعاد القيادة الإبداعية وعلاقتها بالأنماط القيادية الأخرى

تُعد القيادة الإبداعية من الأساليب الإدارية الفعالة التي تتيح للقادة توجيه مؤسساتهم نحو الابتكار والتطور المستمر، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد المشتركة مع أنماط قيادية أخرى. فهذه القيادة تعتمد على استراتيجيات تحفيزية، ورؤية مستقبلية، وقدرة على التكيف مع التغيرات، مما يجعلها عنصراً حيوياً في تعزيز الأداء المؤسسي (Northouse, 2018). وتتمثل تلك الأبعاد المشتركة في الآتي:

1. الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision)

تُعد الرؤية الاستراتيجية أحد المكونات الأساسية في القيادة الإبداعية، حيث تُمكن القائد من تحديد الأهداف طويلة الأمد وخلق بيئة تنظيمية تدعم الابتكار. هذه السمة تتشابه مع عدد من الأنماط القيادية الأخرى، ومنها:

- القيادة التحويلية: تعتمد على صياغة رؤية واضحة تلهم الأفراد وتحفزهم على تحقيقها.
- القيادة الكاريزمية: تستند إلى التأثير الشخصي للقائد في إقناع الأفراد بالرؤية الاستراتيجية.
- القيادة التكيفية: تركز على تعديل الرؤية بما يتناسب مع التغيرات البيئية.
- القيادة التشاركية: تُشرك العاملين في تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية لتعزيز الالتزام بها.

• القيادة الخدمية: تهدف إلى تحقيق رؤية تُركز على تطوير الأفراد وتنمية مهاراتهم.

2. التحفيز والإلهام (Inspiration & Motivation)

تتقاطع القيادة الإبداعية مع القيادة التحويلية في دورها في تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق الإنجازات. كما أن القادة الكاريزميين يستخدمون مهاراتهم الشخصية لجذب انتباه العاملين وتحفيزهم على الابتكار والتطوير (Northouse, 2018).

3. تشجيع الابتكار والتجريب (Experimentation & Encouragement of Innovation)

تُشجع القيادة الإبداعية على البحث عن حلول جديدة والتجريب، وهو ما يتلاقى مع:

• القيادة التشاركية: التي تُفسح المجال أمام العاملين للمشاركة في تطوير الأفكار.

• القيادة التكيفية: التي تعتمد على التغيير المستمر لمواكبة المستجدات في بيئة العمل (عثامنة، 2024).

4. المرونة في اتخاذ القرارات (Flexibility in Decision-Making)

تُعتبر المرونة عاملاً أساسياً في القيادة الإبداعية، حيث تُمكن القادة من التكيف مع الظروف المتغيرة واتخاذ قرارات مناسبة لكل موقف. وتتجلى هذه السمة في:

• القيادة الموزعة: التي تعتمد على تفويض الصلاحيات وتعزيز دور الفريق في اتخاذ القرارات.

• القيادة التحويلية: التي تركز على إعادة النظر في القرارات وفقاً للمعطيات المتاحة والظروف المتغيرة (Northouse, 2018).

5. التأثير الإيجابي على الثقافة التنظيمية (Positive Influence on Organizational Culture)

تُسهّم القيادة الإبداعية في خلق بيئة عمل داعمة للتعاون والثقة، مما يعزز القيم التنظيمية الإيجابية. هذه السمة تتشابه مع:

• القيادة الأخلاقية: التي تضع القيم والمبادئ في صميم بيئة العمل.

• القيادة الخدمية: التي تُركز على تمكين الأفراد وتحقيق التنمية المستدامة (عثامنة، 2024).

6. التواصل الفعّال (Effective Communication)

يُعدّ التواصل الفعّال من أسس القيادة الإبداعية، حيث يُساعد في نقل الرؤية بوضوح، وتحقيق التعاون داخل الفرق. ويشترك هذا البُعد مع:

• القيادة التشاركية: التي تُشجع على الحوار وتبادل الأفكار.

• القيادة التحويلية: التي تعتمد على مهارات الاتصال الفعّالة في التأثير على الأفراد (سنبل، 2014).

7. التعلم المستمر والتطوير الشخصي (Personal Development & Continuous Learning)

تتميز القيادة الإبداعية بالتركيز على التعلم المستمر كوسيلة لتطوير المهارات القيادية والعملية، وهي سمة مشتركة مع:

• القيادة التكيفية: التي تُعزز التعلم من خلال التجربة والتكيف مع المستجدات.

• القيادة التوجيهية: التي تدعم التطوير المهني وتحفيز العاملين نحو تحسين الأداء (أهلادي، 2022)

وختاماً يمكن القول بأن القيادة الإبداعية تُعد أسلوباً متقدماً يدمج بين التحفيز، الابتكار، والتكيف مع المتغيرات. كما أن هناك تداخلاً كبيراً بين القيادة الإبداعية والأنماط القيادية الأخرى، حيث تشترك في عدة أبعاد مثل التواصل، بناء الثقة، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات. لذلك، فإن تبني القيادة الإبداعية يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال الحديثة.

الفقرة الثانية: أبعاد القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعد القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) من العوامل الحيوية التي تساهم في تعزيز الابتكار والنمو، خاصة في ظل الموارد المحدودة لهذه المؤسسات. تتوزع أبعاد القيادة الإبداعية على ستة جوانب رئيسية تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي:

1. المعرفة الابتكارية

القادة الإبداعيون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعملون على دمج المعرفة التقنية والتجارية لتطوير حلول جديدة ومبتكرة تتناسب مع احتياجات السوق (Chadli، 2017). تساهم هذه المعرفة في توجيه الاستراتيجيات وتطوير المنتجات.

2. المرونة

تعد المرونة من السمات المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتمكنها من التكيف السريع مع التغيرات البيئية والسوقية. تساعد القيادة الإبداعية في بناء ثقافة مرنة تشجع على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة.

3. الحساسية للمشكلات

القادة الإبداعيون يمتلكون القدرة على تحديد المشكلات بسرعة (العازمي، 2006)، وتحليلها بشكل دقيق، ومن ثم اتخاذ إجراءات سريعة لمعالجتها. هذه القدرة على الاستجابة السريعة للمشكلات تساعد المؤسسات على تجنب الخسائر وتحقيق التفوق على المنافسين.

4. المبادرة

القادة الذين يتبنون القيادة الإبداعية يركزون على تشجيع فرقهم على اتخاذ المبادرة (بوادي وبشأن، ٢٠٢٣). هذه المبادرة تساهم في تحفيز الموظفين على البحث عن حلول جديدة والتفكير بطريقة غير تقليدية لتحسين الأداء.

5. التحفيز

يعتبر التحفيز من العناصر الأساسية للقيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (مرزوقي، ٢٠١٦). القادة الذين يتمتعون بقدرة عالية على تحفيز موظفيهم يعززون من إبداعهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المنظمة.

6. الابتكار

الابتكار هو البعد الأكثر أهمية في القيادة الإبداعية، حيث تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تقديم أفكار جديدة تُحقق لها التميز في السوق (حمودات وحمدات، ٢٠٢٣). يشمل ذلك تطوير المنتجات والخدمات أو تحسين العمليات الداخلية باستخدام تقنيات وأساليب جديدة.

2.1 المبحث الثاني: الابتكارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول: الابتكار والإبداع

الفقرة الأولى: الفرق بين الابتكار والإبداع

يُعد التمييز بين "الابتكار" و"الإبداع" جوهرياً لفهم آليات تطوير المؤسسات، حيث يمثل كل منهما ركيزة أساسية لدفع عجلة التقدم المؤسسي وتعزيز التنافسية. فالإبداع يُشير إلى القدرة على توليد أفكار جديدة وغير تقليدية، إذ يعتمد على التفكير النقدي والخلاق لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة أو لتحسين

العمليات والإجراءات. بينما يتمحور الابتكار حول تنفيذ هذه الأفكار على أرض الواقع وتحويلها إلى حلول عملية قابلة للتطبيق، سواء في تطوير المنتجات أو تحسين العمليات التشغيلية أو استحداث نماذج أعمال جديدة. (الباشا، 2023)

تعتمد المؤسسات على الإبداع في استكشاف الفرص الجديدة، بينما يُمثل الابتكار الوسيلة الفعلية لتحقيق القيمة المضافة عبر تطبيق الأفكار الإبداعية في بيئات العمل المختلفة. فالابتكار يُعزز الكفاءة المؤسسية، مما يُسهم في تحقيق النمو والاستدامة للمؤسسات، لا سيما في ظل المنافسة المتزايدة والعولمة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على قدرة المديرين على توظيف الأفكار الإبداعية ضمن سياق عملي واستراتيجي يساهم في تحسين الأداء التنظيمي. (العقرباوي، 2023)

وفي هذا السياق، يشير الباحث الخوالدة إلى أن التوجه الريادي في المؤسسات لا يقتصر على توليد الأفكار المبدعة فحسب، بل يتطلب ديناميكية في تحويل هذه الأفكار إلى ابتكارات ملموسة تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، خاصة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات فريدة في بيئة الأعمال. فالقدرة على الابتكار تُعد أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح هذه المشروعات، لا سيما في بيئات الأعمال سريعة التغير والتي تتطلب مرونة واستجابة سريعة للمتغيرات. (الباشا، 2023)

لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار المستدام، حيث ينعكس ذلك في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق وتتفوق على المنافسين. وعليه، فإن تعزيز بيئة عمل تحفز الإبداع، وتمكين الموظفين من التعبير عن أفكارهم بحرية، يشكلان ركيزة أساسية لتعزيز الابتكار داخل المؤسسات. (الخوالدة، 2022).

الفقرة الثانية: مصادر وأنواع الابتكار

تتنوع مصادر الابتكار في المؤسسات بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، حيث تلعب كل منهما دوراً محورياً في تحفيز الابتكار المؤسسي وتعزيزه. فالمصادر الداخلية تشمل القدرات البشرية والكفاءات الوظيفية والثقافة التنظيمية، إذ يعد الموظفون المبدعون والقيادة الفعالة عوامل حاسمة في توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها بشكل فعال. كما تساهم استراتيجيات الإدارة الابتكارية في تعزيز بيئة العمل، مما يسهم في تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي. (العقرباوي، 2023)

أما المصادر الخارجية للابتكار، فتتمثل في التطورات التكنولوجية، ومتطلبات السوق، والتغيرات البيئية التي تفرض على المؤسسات ضرورة التكيف والتطوير المستمر. ففي دراسة حالة لمجموعة طلال أبو غزالة العالمية، تبين أن ريادة الأعمال الرقمية أصبحت من أبرز مصادر الابتكار التنظيمي، حيث ساهمت التكنولوجيا في تطوير نماذج أعمال جديدة وزيادة الكفاءة التشغيلية. فقد أسهم تبني الحلول الرقمية في تحسين الخدمات المقدمة وتوسيع نطاق الأعمال، مما عزز من مكانة المجموعة في السوق. (الدويكات، 2023)

ومن ناحية أخرى، يوضح الباحث الشرع أن الابتكار يُصنف إلى عدة أنواع رئيسية، مثل الابتكار في المنتجات، والابتكار في العمليات التشغيلية، والابتكار التنظيمي. فعلى سبيل المثال، شهدت شركات الأدوية الأردنية تطورات ملحوظة في مجال الابتكار، حيث تم إدخال منتجات دوائية جديدة إلى الأسواق، مما عزز من قدرتها التنافسية. كما تم تحسين سلاسل التوريد عبر تقنيات متقدمة، مما أدى إلى تعزيز كفاءة الإنتاج وتخفيض التكاليف التشغيلية. يُعد الابتكار في العمليات أحد العوامل الرئيسة التي تسهم

في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات، حيث يساعد على تحسين الجودة وتعزيز رضا العملاء.
(الشرع، 2023).

المطلب الثاني: الابتكار في ظل التحديات الصناعية الرابعة

الفقرة الأولى: الابتكار

مع دخول الثورة الصناعية الرابعة، أصبح الابتكار مرتبطاً بشكل وثيق بالتطورات التكنولوجية، مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة. فقد شهدت المؤسسات تحولاً جذرياً في كيفية تنفيذ عملياتها، حيث أصبح الاعتماد على التكنولوجيا أمراً حتمياً لمواكبة المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. (الدويكات، 2023)

القيادة الإبداعية تُعد من أهم العوامل التي تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث تُمكنها من تكييف عملياتها مع هذه التحولات التقنية من خلال تبني استراتيجيات مرنة تُعزز من سمعتها التنظيمية. ففي دراسة حديثة أجراها الباحث حرفوش، تبين أن تبني القيادة الإبداعية في الهيئات المستقلة بالأردن قد أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال دمج الحلول الرقمية في العمليات اليومية، مما أسهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى. (الشعار، 2024)

لم يعد الابتكار خياراً للمؤسسات، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة التطورات العالمية. فتجاهل الابتكار يعني فقدان القدرة على المنافسة والبقاء في السوق، لا سيما في ظل التسارع التكنولوجي الذي يفرض تحديات مستمرة تتطلب استجابة سريعة وفعالة. (حرفوش، 2024).

الفقرة الثانية: طبيعة الابتكار في عصرنا هذا: ذكية أم مستدامة

يشهد العالم اليوم تحولاً كبيراً في أنماط الابتكار، حيث أصبح يعتمد بشكل متزايد على التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة والإنتاجية. في الوقت نفسه، يزداد الوعي بأهمية الحلول المستدامة التي تهدف إلى تقليل التأثير البيئي وضمان استدامة الموارد الطبيعية.

يطرح هذا الواقع تساؤلاً أساسياً: هل الابتكار في عصرنا الحالي يميل إلى أن يكون ذكياً أم مستداماً، أم أن التكامل بينهما هو الاتجاه الأمثل؟ (United Nations, 2024).

أولاً: الابتكار الذكي

الابتكار الذكي هو توظيف التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، إنترنت الأشياء (IoT)، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، لتحسين العمليات وزيادة الإنتاجية. يُستخدم هذا الابتكار على نطاق واسع في مختلف القطاعات، مثل الصناعة، والرعاية الصحية، والتعليم، والخدمات المالية، مما يتيح تنفيذ المهام بدقة وسرعة أكبر (FAO, 2024).

تطبيقات الابتكار الذكي

- الصناعة المتقدمة: تحسين خطوط الإنتاج باستخدام الروبوتات الذكية، مما يقلل من الفاقد ويحسن جودة المنتجات.
- الخدمات المالية: تعزيز الأمان السيبراني والحد من الاحتيال عبر تحليل البيانات الضخمة والتعلم الآلي.

• التعليم الرقمي: توفير أنظمة تعلم تفاعلية تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتقديم محتوى تعليمي مخصص لكل طالب.

• إدارة الطاقة: استخدام الشبكات الكهربائية الذكية لتوزيع الطاقة بكفاءة وتقليل استهلاك الكهرباء غير الضروري (Idea Scale, 2024).

مزايا الابتكار الذكي

- تحسين الإنتاجية: تقليل الأخطاء البشرية وزيادة كفاءة العمل.
- خفض التكاليف: أتمتة العمليات يحد من النفقات التشغيلية.
- تقديم حلول مخصصة: تحليل البيانات الضخمة يساعد في توفير خدمات موجهة بدقة وفقاً لاحتياجات المستخدمين.

التحديات التي تواجه الابتكار الذكي

- التكلفة الأولية المرتفعة: تحتاج التقنيات الذكية إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتدريب.
- الأمان السيبراني: يزداد خطر الهجمات الإلكترونية مع الاعتماد المتزايد على البيانات الرقمية.
- التأثير على سوق العمل: قد يؤدي الأتمتة إلى تقليص بعض الوظائف التقليدية، مما يستلزم تطوير مهارات جديدة للقوى العاملة (FAO, 2024).

ثانياً: الابتكار المستدام:

مفهوم الابتكار المستدام

يركز الابتكار المستدام على تطوير حلول تساهم في الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل التلوث وتعزيز التوازن البيئي. يشمل هذا النهج تطبيقات في مجالات مثل الطاقة المتجددة، الزراعة الذكية، البناء الأخضر، وإعادة التدوير (United Nations, 2024).

تطبيقات الابتكار المستدام

- الطاقة النظيفة: تعزيز استخدام مصادر الطاقة المتجددة، مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، لتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري.
 - البناء المستدام: تصميم مبانٍ صديقة للبيئة تقلل استهلاك الطاقة من خلال أنظمة تبريد وتدفئة فعالة.
 - الإدارة الذكية للمياه: استخدام تقنيات الاستشعار لتحسين كفاءة استخدام المياه في الري والزراعة.
 - إعادة التدوير والاقتصاد الدائري: تطوير حلول تعيد استخدام النفايات الصناعية لتقليل التلوث البيئي.
- (Idea Scale, 2024).

مزايا الابتكار المستدام

- تقليل التأثير البيئي: الحد من انبعاثات الكربون وتقليل استهلاك الموارد غير المتجددة.
- تعزيز أمن الطاقة: تقليل الاعتماد على المصادر التقليدية غير المستدامة.
- تحقيق العدالة البيئية: توفير بيئة صحية للأجيال القادمة من خلال تبني ممارسات مسؤولة.

التحديات التي تواجه الابتكار المستدام

- التكلفة الأولية المرتفعة: تحتاج التقنيات المستدامة إلى استثمارات طويلة الأجل قبل تحقيق العوائد الاقتصادية.

- نقص الوعي والتبني البطيء: لا تزال بعض الشركات والأفراد مترددين في تبني الابتكارات المستدامة بسبب قلة المعرفة أو المخاوف بشأن التكاليف.

- الحاجة إلى سياسات تنظيمية قوية: تتطلب الاستدامة دعماً حكومياً وتشريعات واضحة لتشجيع الشركات على تبني ممارسات أكثر استدامة (FAO, 2024).

هل الابتكار اليوم أكثر نكاهاً أم استدامةً؟

- مع التطور السريع في التقنيات الرقمية، أصبح الابتكار الذكي هو المحرك الرئيسي لنمو العديد من القطاعات. تتبنى الحكومات والشركات التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات (United Nations, 2024).

وبالنظر إلى تزايد التحديات البيئية، يشهد العالم تحولاً نحو تبني الابتكارات المستدامة. تدعم السياسات الحكومية والمبادرات العالمية مثل اتفاقية باريس للمناخ هذا الاتجاه، مما يجعل الاستدامة جزءاً أساسياً من استراتيجيات التطوير المستقبلية (FAO, 2024). فبدلاً من الفصل بين الابتكار الذكي والمستدام، يمكن تحقيق تكامل بينهما من خلال استخدام التكنولوجيا لدعم الاستدامة، مما يحقق فوائد مزدوجة. تشمل الأمثلة:

- الشبكات الكهربائية الذكية: تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة توزيع الطاقة المتجددة.
- المواصلات الذكية: تطوير السيارات الكهربائية ذاتية القيادة لتقليل استهلاك الوقود والانبعاثات.
- المباني الذكية الخضراء: استخدام أجهزة إنترنت الأشياء (IoT) لمراقبة استهلاك الموارد وتقليل الهدر (Idea Scale, 2024).

وفي العصر الحديث، لم يعد الابتكار مقتصرًا على الذكاء أو الاستدامة بشكل منفصل، بل أصبح الجمع بينهما ضرورة لتحقيق نمو اقتصادي مستدام. تعتمد الاقتصادات المتقدمة اليوم على التكنولوجيا الذكية لتحسين الإنتاجية والكفاءة، لكنها في الوقت ذاته تسعى إلى تحقيق استدامة بيئية من خلال تطوير حلول تقلل من التأثير السلبي على الكوكب. لذلك، يعد الابتكار الذكي المستدام هو النهج الأكثر فعالية لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل.

الفقرة الثالثة: تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواكبة الابتكار في سلطنة عمان

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصراً رئيسياً في الاقتصاد العماني، إلا أنها تواجه عقبات متعددة تعيق قدرتها على تبني الابتكار والاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة. فيما يلي أبرز هذه التحديات:

1. **محدودية التمويل للاستثمار في الابتكار:** تعاني العديد من المؤسسات من نقص في الموارد المالية، مما يجعلها غير قادرة على تبني التقنيات الحديثة أو تطوير منتجات وخدمات مبتكرة. كما أن الحصول على التمويل من الجهات المانحة أو البنوك قد يكون صعباً بسبب المتطلبات الصارمة (الرؤية، 2024).
2. **نقص المهارات التقنية والمعرفة المتخصصة:** يعد توفر الكفاءات المتخصصة في التكنولوجيا والابتكار أمراً حاسماً لمواكبة التغيرات، إلا أن بعض المؤسسات الصغيرة تفتقر إلى الكوادر المدربة والمؤهلة، مما يؤدي إلى تباطؤ عملية التحول الرقمي (العريمي، 2024).
3. **التعقيدات الإدارية والتنظيمية:** الإجراءات الإدارية المطولة قد تشكل عائقاً أمام الشركات الناشئة، حيث تحتاج بعض التشريعات إلى مزيد من المرونة لدعم الابتكار وتسهيل تبني التقنيات الحديثة دون إجراءات معقدة (هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2023).
4. **تحديات البنية التحتية الرقمية:** رغم التطورات الكبيرة في التحول الرقمي، لا تزال بعض المؤسسات تواجه تحديات في استخدام التقنيات المتقدمة بسبب ضعف البنية التحتية التكنولوجية أو ارتفاع تكاليفها، مما يحد من قدرتها على المنافسة (العريمي، 2024).

5. **محدودية الوصول إلى الأسواق والتسويق الرقمي:** تواجه المؤسسات الصغيرة صعوبات في الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية بسبب قلة الموارد وضعف استراتيجيات التسويق الرقمي، مما يجعل المنافسة مع الشركات الكبرى أكثر صعوبة (النبأ، 2024).

6. **ضعف ثقافة الابتكار والمخاطرة:** تميل بعض المؤسسات إلى اتباع الأساليب التقليدية بدلاً من تبني الابتكار، خوفاً من المخاطر المحتملة. وقد يكون غياب البيئة المحفزة والداعمة أحد أسباب هذا التردد (العريمي، 2024).

الفقرة الرابعة: سبل تعزيز الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. توفير حلول تمويلية مبتكرة مثل القروض المدعومة وبرامج الاستثمار في الشركات الناشئة (الرؤية، 2024).

2. تنمية المهارات التقنية من خلال دورات تدريبية وبرامج تأهيل متخصصة (العريمي، 2024).

3. تحسين القوانين والتشريعات لدعم رواد الأعمال وتقليل التعقيدات الإدارية (هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2023).

4. تطوير البنية التحتية التكنولوجية لتسهيل التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة (العريمي، 2024).

5. تعزيز الشراكات مع الشركات الكبرى لدعم الابتكار وتبادل الخبرات (النبأ، 2024).

6. تشجيع ثقافة الابتكار عبر مبادرات حكومية وبرامج تحفيزية للرياديين (العريمي، 2024).

الفقرة الخامسة: احصائيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان

أكدت الإحصائيات الصادرة من المركز الوطني للإحصاء والمعلومات أن إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان بلغ 240 ألفاً و887 مؤسسة حتى نهاية العام الماضي، منها 206 آلاف و784 مؤسسة صغرى، و32 ألفاً و163 مؤسسة صغيرة، وألفاً و940 مؤسسة متوسطة.

وحسب إحصائيات هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد بلغ عدد المؤسسات المستفيدة من خدمات التمويل والتدريب والتوجيه التي تقدمها الهيئة 135 ألفاً و64 مؤسسة، منها 114 ألف و17 مؤسسة صغرى، و19 ألفاً و934 مؤسسة متوسطة، وألفاً و113 مؤسسة متوسطة.

وأوضحت الهيئة أن 12.8% من إجمالي رواد الأعمال المسجلين في قاعدة بياناتها تقل أعمارهم عن 30 عامًا وهم الذين بدأوا في ريادة الأعمال في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية، بينما 27.7% من رواد الأعمال تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 عامًا ويعتبرون من فئة الشباب متوسطة العمر التي قد تكون قوية في ميدان ريادة الأعمال بسبب الخبرة المتنوعة.

وأشارت الهيئة إلى أن 26.8% من رواد الأعمال تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 عامًا ويعتبرون فئة الأفراد الذين يتمتعون بتجارب مهنية متنوعة، أما 32.7% من رواد الأعمال تزيد أعمارهم عن 51 عامًا ويعتبرون فئة الأفراد الذين يمتلكون خبرة طويلة وقدرات إدارية وفنية.

وأشارت الهيئة إلى أن العدد الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل في قطاع تجارة الجملة والتجزئة بنسبة 20.2%، تلاها قطاع التشييد بنسبة 16.6%، أما الصناعات التحويلية فقد بلغت نسبتها 14.5%، و9.9% أنشطة الخدمات الأخرى، و9.7% أنشطة الخدمات الإدارية وخدمات الدعم، وبلغت نسبة المؤسسات العاملة في أنشطة الإقامة والخدمات الغذائية 6.9%.

كما بلغت نسبة المؤسسات في قطاع النقل والتخزين 6.1%، و3.3% في الأنشطة المهنية والعلمية والتقنية، وبلغت نسبة المؤسسات في الأنشطة العقارية 3.2%، و2.1% في قطاع إمدادات الكهرباء والغاز والبخار وتكييف الهواء. وبلغت نسبة المؤسسات العاملة في الزراعة والحراجه وصيد الأسماك 1.3%، و1.2% في قطاع الفنون والترفيه والتسليه، و1.1% في قطاع المعلومات والاتصالات، و0.84% في التعدين واستغلال المحاجر، وبلغت النسبة في قطاع إمدادات المياه وأنشطة الصرف الصحي وإدارة النفايات ومعالجتها 0.81%، و0.5% في قطاع التعليم.

وبينت الهيئة أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في أنشطة صحة الإنسان والخدمة الاجتماعية 0.4%، وبلغت النسبة في الأنشطة المالية وأنشطة التأمين 0.3%، و0.2% في قطاع الإدارة العامة والدفاع الضمان الاجتماعي الإلزامي، كما بلغت نسبة المؤسسات العاملة في أنشطة الأسر المعيشية في إنتاج سلع وخدمات غير مميزة لاستعمالها الخاص 0.001%.

وأكدت الهيئة أن العدد الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في قاعدة بياناتها تتمركز في محافظة مسقط بواقع 47 ألفاً و618 مؤسسة مشكلة نسبة بلغت 35.3%، تلتها محافظة شمال الباطنة بواقع 20 ألفاً و205 مؤسسات مشكلة نسبة بلغت 15%، وبلغ العدد في محافظة ظفار 16 ألفاً و902 مؤسسة بنسبة 12.5%، وفي محافظة الداخلية بلغ عددها 12 ألفاً و643 مؤسسة بنسبة 9.4%.

كما بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة جنوب الباطنة 9 آلاف و265 مؤسسة مشكلة نسبة بلغت 6.9%، ثم محافظة شمال الشرقية بواقع 9 آلاف و230 مؤسسة مشكلة نسبة بلغت بنسبة 6.8%، و7 آلاف و724 مؤسسة في محافظة جنوب الشرقية بنسبة 5.7%، وبلغ العدد في محافظة الظاهرة 5 آلاف و484 مؤسسة بنسبة 4.1%.

واستحوذت محافظة البريمي على 2946 مؤسسة من إجمالي عدد المؤسسات المسجلة في الهيئة بنسبة 2.2%، وبلغ العدد في محافظة الوسطى 2154 مؤسسة بنسبة 1.6%، و893 مؤسسة في محافظة مسندم مشكلة نسبة 0.7% (جريدة عمان يونيو 2024).

2.3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

الفقرة الأولى: التعقيب على الدراسات العربية

1-دراسة البياني والنفيعي (2024) بعنوان: "تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالابتكار"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين الموظفين وتعزيز الابتكار في قطاع الضيافة بمنطقة مكة المكرمة، حيث تم التركيز على تأثير منح الصلاحيات وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات على رفع مستوى الابتكار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة لموظفي قطاع الضيافة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين بيئة العمل التحفيزية ومستوى الابتكار، وأوصت الدراسة بتبني سياسات تمكين إداري أكثر فاعلية لتعزيز الولاء الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي.

٢- دراسة الفدا (2024) بعنوان: "التفكير الابتكاري وتأهيل الطلاب لسوق العمل"

ركزت هذه الدراسة على دور التفكير الابتكاري في تأهيل طلاب الجامعات السعودية لمتطلبات سوق العمل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيانات ومقابلات مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، أظهرت النتائج أن المهارات الإبداعية تساهم في تحسين فرص التوظيف، وأبرزت الدراسة أهمية التدريب الميداني في تطوير التفكير الابتكاري، كما أشارت إلى تحديات مثل اكتظاظ القاعات الدراسية وضعف دافعية الطلاب للمشاركة في الأنشطة غير الصفية، أوصت

الدراسة بإعادة النظر في أساليب التقييم الجامعي وإدراج مهارات التفكير الإبداعي ضمن المناهج الدراسية لتعزيز قدرات الطلاب.

٣- دراسة يلدرم وآخرون (2024) بعنوان: "تأثير الحوافز على جودة الأداء والابتكار"

تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز في تحسين جودة الابتكار داخل مؤسسة البيان التعليمية، استخدمت الدراسة أسلوب التحليل الإحصائي عبر برامج (SPSS و AMOS) لتحليل العلاقة بين الحوافز ومستوى الابتكار، أظهرت النتائج أن الحوافز المادية، مثل المكافآت والرواتب، تعزز الإنتاجية، في حين أن الحوافز المعنوية، كالتقدير والاعتراف، ترفع من مستوى الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، وأوصت الدراسة بتصميم نظام حوافز متوازن يجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، مع ربطها بمؤشرات أداء واضحة لتعزيز بيئة العمل الإبداعية.

٤- دراسة الصانع وآخرون (2024) بعنوان: "تحسين البيئة التعليمية لتعزيز الإبداع والابتكار"

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات تحسين البيئة التعليمية المحفزة للإبداع بين الشباب السعودي في منطقتي الحدود الشمالية وحائل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع الطلاب والمعلمين، أظهرت النتائج أن جودة المرافق التعليمية، وأساليب التدريس، والسياسات المتبعة تؤثر بشكل مباشر على قدرة الطلاب على الابتكار، كما أشارت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة وخلق بيئة تفاعلية محفزة يساهمان في تطوير التفكير الإبداعي،

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المناهج التعليمية، وتحسين البنية التحتية للمدارس والجامعات، وتبني سياسات تعليمية تشجع على التفكير الإبداعي.

٥- دراسة عودة وآخرون (2023) بعنوان: "تأثير القيادة المتسامية في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار البحثي"

سلطت الدراسة الضوء على دور القيادة المتسامية لأعضاء هيئة التدريس في تعزيز التفكير الإبداعي والابتكار البحثي لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، وأظهرت النتائج أن القيادة التي تعتمد على القيم الأخلاقية والاستدامة الفكرية تسهم بشكل كبير في تطوير البحث العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة القيادة المتسامية في البيئة الأكاديمية لدعم الابتكار والإبداع البحثي.

٦- دراسة الزهراني والشعبي (2024) بعنوان: "دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابتكار الحكومي" تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار داخل المؤسسات الحكومية السعودية، استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي، حيث تم تحليل بيانات تم جمعها من موظفي القطاع الحكومي، أظهرت النتائج أن التفكير التخطيطي والتشخيصي يعدان من أهم الأبعاد المؤثرة في تطوير الابتكار الحكومي، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسات الحكومية لرفع كفاءتها وتحسين قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة.

٧- دراسة الغريب (2023) بعنوان: "ريادة الأعمال ودعم الابتكار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة"

ركزت هذه الدراسة على دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دعم الابتكار والتمكين لمشاريع الريادة الاجتماعية في الكويت، خاصة في مجالات الطاقة المتجددة والمشروعات البيئية، استخدمت الدراسة أسلوب تحليل البيانات الكمية، وأظهرت النتائج أن تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص يسهم في دعم هذه المشروعات بشكل فعال، وأوصت الدراسة بتوفير بيئة تنظيمية داعمة لريادة الأعمال، وتقديم تسهيلات تمويلية لتعزيز استدامة المشروعات الريادية.

٨- دراسة العقرباوي (2023) بعنوان: "أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي"

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تبني الحلول الذكية والمنصات الرقمية وتحسين كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسات، استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي لتقييم تأثير ريادة الأعمال الرقمية على خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز النمو المؤسسي. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار التنظيمي. وأوصت الدراسة بتوسيع استخدام التحول الرقمي لدعم استراتيجيات الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٩- دراسة الباشا (2023) بعنوان: "العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة الذات في المدارس الحكومية الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الابتكار وإدارة الذات في المدارس الفلسطينية. استخدمت الدراسة منهجية البحث النوعي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات مع معلمين ومديرين في المدارس الحكومية، أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي للطلاب وتعزز مناهج التدريس الحديثة. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجيات إدارية تدعم الابتكار داخل المدارس وتعزز من استقلالية المعلمين في اتخاذ القرارات.

١٠- دراسة الشعار (2024) بعنوان: "إسهام القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية المصرية"

تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة الإبداعية على السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية في مصر، استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي لتقييم العلاقة بين استراتيجيات القيادة الحديثة ومستوى الثقة المجتمعية في المؤسسات التعليمية، أظهرت النتائج أن المدارس التي تتبنى ممارسات قيادية حديثة تحقق سمعة أفضل وتتمتع بثقة مجتمعية أكبر. وأوصت الدراسة بتعزيز مفهوم القيادة الإبداعية في النظام التعليمي لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

الفقرة الثانية: التعقيب على الدراسات الأجنبية

1- دراسة Amin et al. (2024) بعنوان: "تأثير القيادة التحفيزية على الابتكار والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير أساليب القيادة التحفيزية والتشجيعية على معدلات الابتكار والتنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يوفران بيئات عمل داعمة للتواصل والتعاون المستمر يسهمون بشكل مباشر في رفع مستوى الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

٢- دراسة Al-Mansoori et al. (2023) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على تحفيز الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإمارات العربية المتحدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن القيادة الاستراتيجية تسهم بشكل محوري في تعزيز الإبداع من خلال تقديم رؤية واضحة، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتوفير الموارد اللازمة لدعم الابتكار.

٣- دراسة (Jung et al. (2022 بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الكورية الجنوبية".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الكورية الجنوبية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يعتمدون على التحفيز والإلهام يخلقون بيئات عمل داعمة للابتكار، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة التحويلية وهو ما أكدت عليه أيضًا دراسة (Zhou and Lee (2021 بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تعزيز بيئة التجربة والابتكار في المؤسسات الصينية واستكشفت الدراسة دور القيادة التحويلية في دعم بيئة التجربة والابتكار داخل المؤسسات الصينية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم في تعزيز بيئة العمل الابتكارية، مما يساعد في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التجربة المؤسسية.

٤- دراسة (Sosik et al. (2021 بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحسين الأداء والابتكار في المؤسسات الأمريكية".

أشارت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والتوجه نحو التعلم وتحسين الأداء في المؤسسات الأمريكية. وأوضحت أن القادة الذين يعززون روح الابتكار يسهمون في رفع مستويات أداء

الموظفين، كما بيّنت أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً أساسياً في تعزيز فعالية المؤسسات من خلال خلق بيئات عمل قائمة على التجريب والإبداع. واختتمت الدراسة بالتأكيد على أهمية الاستثمار في برامج تدريب القادة لتنمية مهاراتهم التحويلية.

٥- دراسة (Amin et al. (2024 بعنوان: "تأثير القيادة التحفيزية على الابتكار والتنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

أظهرت الدراسة أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادة تحفيزية وتشجيعية يسهمون بشكل مباشر في رفع معدلات الابتكار وتعزيز التنافسية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤكد على أهمية توفير بيئات عمل تشجع على التواصل الفعّال والتعاون المستمر، مع تعزيز التدريب المستمر للقادة لتطوير مهارات القيادة الإبداعية.

٦- دراسة (Al-Mansoori et al. (2023 بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز الإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

أكدت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً محورياً في تحفيز الإبداع لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، من خلال تقديم رؤية واضحة، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتوفير الموارد اللازمة لدعم الابتكار. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تشجع على التفكير الإبداعي وتوفير بيئات عمل محفزة تعزز التعاون والانفتاح على الأفكار الجديدة.

٧- دراسة (Jung et al. (2022 بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كوريا الجنوبية"

ركزت الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كوريا الجنوبية، حيث أظهرت أن القادة الذين يعتمدون على التحفيز والإلهام يساهمون في خلق بيئات عمل تدعم الابتكار وتعزز روح الإبداع بين الموظفين، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية للقادة لتعزيز مهارات القيادة التحويلية، مما يساهم في دعم الابتكار التنظيمي وتعزيز الأداء المؤسسي.

الاستفادة من الدراسات السابقة

تُعَدُّ الدراسات السابقة حجر الزاوية في بناء البحث العلمي، حيث توفر للباحثين قاعدة معرفية راسخة وتوجهاتهم البحثية. من خلال الاطلاع على هذه الدراسات، يمكن للباحثين تحديد الفجوات البحثية، اختيار المنهجيات المناسبة، وتجنب التكرار، مما يعزز من جودة وموثوقية أبحاثهم. فيما يلي عشرة أوجه للاستفادة من الدراسات السابقة:

1. تحديد الفجوات البحثية:

تُسهِّم الدراسات السابقة في الكشف عن المجالات التي لم تُستكشف بعد، مما يتيح للباحثين فرصة تقديم إسهامات جديدة في مجالاتهم. من خلال مراجعة الأدبيات الحالية، يمكن للباحث تحديد المواضيع أو الأسئلة التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، وبالتالي تحديد الفجوات البحثية التي يمكن استكشافها في دراستهم. هذا يساعد في توجيه البحث نحو مجالات جديدة ومبتكرة، مما يساهم في تقدم المعرفة في المجال المعني. (أهلادي، 2022).

2. توسيع قاعدة المعرفة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يمكن للباحثين بناء فهم أعمق لموضوع بحثهم وتوسيع معرفتهم النظرية. تُعد الدراسات السابقة مصدرًا غنيًا للمعلومات والبيانات التي يمكن أن تعزز من فهم الباحث للموضوع قيد الدراسة. هذا التوسع في المعرفة يساعد الباحث في بناء إطار نظري قوي لدراسته، مما يساهم في تحسين جودة البحث وموثوقيته. (علي، 2021).

3. تحديد المنهجيات المناسبة:

تقدم الدراسات السابقة أمثلة على المنهجيات البحثية المستخدمة، مما يساعد الباحثين في اختيار الأساليب الأنسب لدراساتهم. من خلال دراسة الطرق والتقنيات التي استخدمها الباحثون السابقون، يمكن للباحث تحديد المنهجيات التي أثبتت فعاليتها في مجاله. هذا يساعد في تحسين تصميم البحث وضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة. (جمال، 2022).

4. تجنب التكرار:

من خلال معرفة ما تم دراسته مسبقًا، يمكن للباحثين تجنب تكرار الأبحاث السابقة والتركيز على جوانب جديدة. يُعد الاطلاع على الدراسات السابقة أمرًا ضروريًا للتأكد من أن البحث الجديد يقدم إسهامات جديدة ومبتكرة. هذا يساعد في تجنب تكرار المعلومات الموجودة بالفعل، مما يساهم في تقدم المعرفة في المجال المعني. (محمود، 2020).

5. تحليل النتائج والتفسيرات:

تتيح الدراسات السابقة للباحثين فهم النتائج التي توصل إليها الباحثون الآخرون وتفسيراتهم، مما يساعد في بناء إطار عمل قوي للدراسة. من خلال تحليل النتائج والتفسيرات المقدمة في الدراسات السابقة، يمكن للباحث تحديد الاتجاهات والأنماط السائدة في المجال. هذا يساعد في بناء فرضيات بحثية مدعومة بأدلة قوية، مما يعزز من مصداقية البحث. (يلدرم، 2024).

6. تحديد المتغيرات والعوامل المؤثرة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن للباحثين تحديد المتغيرات الرئيسية والعوامل التي تؤثر في موضوع بحثهم. تُسهم الدراسات السابقة في تحديد العوامل والمتغيرات التي تم دراستها وتأثيرها على النتائج. هذا يساعد في تصميم البحث بشكل يركز على المتغيرات الأكثر تأثيراً، مما يساهم في دقة وموثوقية النتائج.

7. توسيع نطاق البحث:

يمكن للباحثين من خلال الدراسات السابقة اكتشاف جوانب جديدة لم تكن قد فُكّر فيها، مما يوسع نطاق بحثهم. تُسهم الدراسات السابقة في تقديم رؤى جديدة وأفكار مبتكرة يمكن أن توسع من نطاق البحث. هذا يساعد في استكشاف مجالات جديدة ومثيرة للاهتمام، مما يساهم في تقدم المعرفة في المجال المعني. (فرح، 2019)

8. تحديد الفرضيات البحثية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، يمكن للباحثين صياغة فرضيات بحثية مدعومة بأدلة قوية. تُسهم الدراسات السابقة في تقديم معلومات وبيانات يمكن أن تدعم صياغة فرضيات بحثية دقيقة ومبنية على أسس علمية. هذا يساعد في توجيه البحث نحو تحقيق أهدافه وتقديم نتائج موثوقة. (زكريا، 2023).

9. تقديم توصيات مبنية على الأدلة:

تساعد الدراسات السابقة الباحثين في تقديم توصيات مدعومة بأدلة قوية، مما يعزز مصداقية بحثهم. من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن للباحث تقديم توصيات مبنية على نتائج وأدلة علمية، مما يساهم في تحسين تطبيقات البحث في الواقع العملي. هذا يساعد في تحقيق تأثير إيجابي وملحوس من نتائج البحث.

10. تحقيق التوازن بين الأصالة والموثوقية:

من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة، يمكن للباحثين تحقيق توازن بين تقديم إسهامات جديدة والحفاظ على مصداقية البحث. تُسهم الدراسات السابقة في توفير قاعدة معرفية قوية يمكن البناء عليها، مما يساعد في تقديم إسهامات جديدة مدعومة بأسس علمية قوية. هذا التوازن يعزز من جودة البحث ويضمن مصداقيته. (غريب، 2022)

المطلب الثاني: أوجه التميز والاختلاف مع الدراسات السابقة

1. تركيزها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بينما ركزت الدراسات السابقة على ابتكارات المؤسسات الكبيرة أو الحكومات، فإن الدراسة الحالية تسلط الضوء على كيفية دمج الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تتطلب استراتيجيات مختلفة نظرًا لمحدودية مواردها وإمكاناتها.

2. الاهتمام بالتحول الرقمي: تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على التحول الرقمي من خلال الابتكارات الذكية كأداة لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على الابتكار التنظيمي في الشركات الكبرى أو المؤسسات الحكومية.

3. استهداف الحوافز الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتناول الدراسة الحوافز المناسبة لدعم الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو جانب لم تطل اهتمامًا كافيًا في الدراسات السابقة التي ركزت غالبًا على الحوافز في سياق الشركات الكبيرة أو الهيئات الحكومية.

4. توسيع نطاق مفهوم "الابتكار الذكي": تركز الدراسة الحالية على الابتكارات الذكية التي تشمل استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت على الابتكار التنظيمي التقليدي.

5. تسليط الضوء على البيئة التنظيمية الداعمة للمؤسسات الصغيرة: على عكس الدراسات السابقة التي ركزت بشكل أكبر على المؤسسات الكبيرة، تبحث هذه الدراسة في كيفية بناء بيئة تنظيمية تدعم الابتكار

الرقمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تواجه تحديات في تكيف هذه البيئة مع مواردها المحدودة.

6. التأكيد على دور التدريب المستمر في التكيف مع التقنيات الحديثة: تتناول الدراسة أهمية التدريب المستمر للموظفين على التكنولوجيا الحديثة لدعم التحول الرقمي، بينما ركزت الدراسات السابقة بشكل أكبر على التدريب في بيئات عمل تقليدية.

7. الاختلاف في مستوى القيادة التحويلية: تتناول الدراسة الحالية بشكل أكثر تفصيلاً دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار الرقمي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين ركزت الدراسات السابقة على القيادة الإبداعية في سياقات مثل المدارس أو الشركات الكبرى.

8. تحليل الابتكار كأداة لتعزيز التنافسية في أسواق مختلفة: تقدم الدراسة تحليلاً حول كيفية تأثير الابتكارات الذكية على التنافسية في السوق المحلي والدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما ركزت الدراسات السابقة على الابتكار في الشركات الكبرى التي تملك موارد أكبر لدعم التنافس.

9. التركيز على التحديات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تميزت الدراسة الحالية بتناولها للتحديات الفريدة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند تبني الابتكارات الذكية، مثل نقص التمويل والخبرة التقنية، مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت على التحديات العامة للابتكار.

10. تحليل تطبيقي في القطاعات المتخصصة: في حين تناولت الدراسات السابقة الابتكار بشكل عام، تقدم هذه الدراسة تحليلاً أكثر تخصيصاً لكيفية تطبيق الابتكارات الذكية في قطاعات معينة مثل تكنولوجيا المعلومات والتصنيع في المؤسسات الصغيرة.

11. استكشاف الابتكار كأداة لتحسين التنافسية في أسواق مختلفة: تتعامل الدراسة الحالية مع كيفية تأثير الابتكارات الذكية على تحسين التنافسية في السوق المحلي والدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما الدراسات السابقة اهتمت بالابتكار من منظور الشركات الكبرى التي لديها قاعدة بيانات واسعة وأموال أكبر لدعم التنافس.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 منهجية الدراسة

3.2 مجتمع الدراسة

3.3 الإجراءات البحثية في الدراسة

3.4 أداة الدراسة

3.5 صدق وثبات أداة الدراسة

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 تمهيد:

يقوم هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها. حيث يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

3.2 منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على "المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي"، وهو منهج مناسب لدراسة القضايا الإدارية والاجتماعية مثل تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يهدف هذا المنهج إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في تطبيق الابتكارات الذكية داخل هذه المؤسسات في سلطنة عُمان.

أولاً: سيتم جمع البيانات من خلال الاستبيانات الموزعة على العينة المستهدفة من مديري وموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. سيتم تصميم الاستبيانات بعناية لتغطي جميع جوانب القيادة الإبداعية وأبعاد الابتكار الذكي التي قد تكون مؤثرة في تحسين أداء المؤسسات.

ثانياً: ستم عملية تنقية البيانات لجعلها قابلة للتحليل، من خلال إزالة أي بيانات غير صالحة أو مفقودة، والتأكد من دقة المعلومات المستخلصة من جميع المصادر. بعد ذلك، سيتم تطبيق الأساليب الإحصائية

المتقدمة على البيانات المتوافرة. ستستخدم الأساليب الوصفية مثل التوزيع التكراري وتحليل التباين لفحص العلاقة بين القيادة الإبداعية وتطبيق الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: ستتم دراسة نتائج التحليل بشكل علمي دقيق، بهدف استخراج العلاقة بين القيادة الإبداعية وأثرها على تعزيز الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سيتم تقديم النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية لتوضيح النقاط الرئيسية بشكل مرئي، مما يسهل تفسير المعلومات بشكل واضح.

رابعاً: سيعتمد التحليل على الربط بين العوامل المختلفة التي تؤثر على عملية تطبيق الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل تأثير القيادة الإبداعية على بيئة العمل، ودورها في تحفيز الموظفين ودعم التحول الرقمي. سيتم استخلاص التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد في تعزيز الابتكار وتطوير بيئة العمل بما يتماشى مع احتياجات السوق في سلطنة عُمان.

من خلال هذه المنهجية، تهدف الدراسة إلى توفير حلول علمية عملية ومبنية على بيانات دقيقة يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان الاستفادة منها لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على التنافس في السوق باستخدام الابتكارات الذكية.

3.3 مجتمع الدراسة

تتوجه هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان. بناءً على ذلك، فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع الموظفين العاملين في هذه المؤسسات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، سواء كانوا في المناصب الإدارية أو التنفيذية أو الفنية.

تم اختيار هذا المجتمع بشكل دقيق لأسباب موضوعية تتعلق بتفاعل الموظفين بشكل يومي مع العمليات والابتكارات الذكية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات لتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها في السوق. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل جزءاً مهماً من الاقتصاد العماني، حيث تسهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، مما يجعل دراسة تأثير القيادة الإبداعية في هذا السياق ذو أهمية بالغة. يتمثل الهدف من اختيار هذا المجتمع في توفير رؤى شاملة حول التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. فالموظفون الذين يشكلون مجتمع الدراسة هم الأكثر تفاعلاً مع استراتيجيات القيادة الإبداعية التي تهدف إلى دمج الابتكارات الذكية في العمليات اليومية، مما يجعلهم الأكثر قدرة على تقديم تحليل دقيق وواقعي حول تأثير القيادة الإبداعية على تحسين الأداء المؤسسي.

يتنوع مجتمع الدراسة بشكل كبير حيث يضم موظفين من كافة المستويات الوظيفية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يشمل ذلك الموظفين الإداريين الذين يشرفون على الخطط الاستراتيجية والإدارية للمؤسسات، الموظفين التنفيذيين الذين يشرفون على تنفيذ الابتكارات الذكية في العمليات اليومية،

بالإضافة إلى الموظفين الفنيين الذين يديرون التقنيات الذكية والابتكارات التي يتم تطبيقها في المؤسسة. ويعد هذا التنوع مهماً لأنه يضمن تمثيل جميع جوانب العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يساعد في الحصول على صورة واضحة وواقعية حول كيفية تأثير القيادة الإبداعية على الابتكار داخل هذه المؤسسات.

تتعدد الأسباب التي تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان بيئة مثالية للدراسة في هذا المجال. فهي تشهد تحولات مستمرة نحو رقمنة عملياتها وتطبيق الابتكارات الذكية في مجالات متعددة مثل تطوير المنتجات والخدمات، وتحسين عمليات التسويق والمبيعات، وتفعيل تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات. كما أن هذه المؤسسات تحتاج إلى استراتيجيات قيادة إبداعية لدعم تحولها الرقمي وابتكار حلول جديدة تساعدها في البقاء والتوسع في سوق العمل المتغير.

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الابتكارات الذكية مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأدوات التحول الرقمي، مما يتيح جمع بيانات ميدانية موثوقة تساعد في تحليل تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم اختيار هذه الفئات لأنهم الأكثر تفاعلاً مع هذه الأدوات في بيئة العمل اليومية، ويملكون الخبرات العملية اللازمة لتقديم تقييم شامل حول مدى فعالية هذه الابتكارات في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسات في تعزيز تنافسيتها.

من الجدير بالذكر أن الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليسوا بالضرورة متساوين في التعامل مع الابتكارات الذكية، فالموظفون الإداريون لديهم رؤية شاملة حول التأثيرات الاستراتيجية لهذه الابتكارات على سير العمل في المؤسسة، بينما الموظفون التنفيذيون يرون التأثيرات بشكل أكثر تخصصاً في

الأنشطة اليومية والتطبيق الفعلي لهذه الابتكارات. في الوقت نفسه، يقدم الموظفون الفنيون رؤى مهمة من خلال تقييم فعالية الأنظمة الذكية في تحسين جودة العمل وتسهيل الابتكار.

علاوة على ذلك، يشمل مجتمع الدراسة جميع فئات الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين يتعاملون مع الابتكارات الذكية بطرق مختلفة، مما يسهم في تحقيق شمولية وتنوع في البيانات المجمعة. وبذلك، سيتمكن الباحثون من الحصول على رؤى مفصلة حول مدى تأثير القيادة الإبداعية على تحسين الأداء المؤسسي في جميع المستويات الوظيفية، بدءًا من التحسينات التي تحدث على مستوى الإدارة العليا وصولاً إلى تلك التي تحدث على مستوى العمليات اليومية.

باختصار، يشكل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان بيئة مثالية لدراسة تأثير القيادة الإبداعية على الابتكارات الذكية وتعزيز الأداء المؤسسي. من خلال تحليل بيانات هذا المجتمع، سيتمكن الباحثون من تقديم توصيات استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تقديم رؤى هامة يمكن أن تعيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان والدول العربية بشكل عام.

وأكدت الإحصائيات الصادرة من المركز الوطني للإحصاء والمعلومات أن إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان بلغ 240 ألفًا و887 مؤسسة حتى نهاية العام الماضي، وأن العدد الأكبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في قاعدة بياناته تتمركز في محافظة مسقط بواقع 47 ألفًا و618 مؤسسة مشكلة نسبة بلغت 35.3%.

3.4 عينة الدراسة

عملية اختيار العينة هي أحد الخطوات الأساسية في البحث العلمي، حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع الذي يتم دراسته. في هذه الدراسة، سيتم اختيار عينة ميسره بسيطه من أصحاب القرار والموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة مسقط في سلطنة عمان. سيتم تمثيل العينة بشكل متوازن من مختلف القطاعات الصناعية والخدمية، لضمان تنوع المشاركين وتوفير مزيج من الخبرات التي تساهم في إثراء النتائج.

وقد قام الباحث باختيار العينة بعد حسابها في برنامج (calculate your sample size) حيث تكونت من الاختيار (200) مشارك من مؤسسات مختلفة، مع تمثيل عادل للمستويات الإدارية المختلفة (إدارية، تنفيذية، استشارية).

تم اختيار العينة بطريقة ميسرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أبدت استعدادها للمشاركة، وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، كما تم تسليم بعض النسخ ورقياً في مقرات المؤسسات التي أمكن الوصول إليها.

3.5 الإجراءات البحثية في الدراسة

تتمثل الإجراءات البحثية في هذه الدراسة في مجموعة من الخطوات المنهجية التي تهدف إلى جمع وتحليل البيانات المتعلقة بتأثير تطبيق القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان. تتضمن هذه الإجراءات العديد من الأنشطة، بدءاً من تصميم الأدوات البحثية مثل الاستبيانات، وصولاً إلى تحليل البيانات وتقديم النتائج. تهدف الدراسة إلى تقديم معلومات شاملة حول كيفية تأثير القيادة الإبداعية على تحفيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دور الابتكارات الذكية في تعزيز الأداء المؤسسي. سيتم تطبيق هذه الخطوات

بشكل دقيق ومنهجي، لضمان الحصول على نتائج موثوقة ومفيدة. نستعرض في هذا المبحث الخطوات التي سيتم اتباعها في جمع وتحليل البيانات وفق الآتي:

1. تصميم الاستبيان: يعد تصميم الاستبيان خطوة أساسية في إجراءات البحث، حيث يعتمد عليه الباحث بشكل رئيسي لجمع البيانات من المشاركين. سيشمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى قياس دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان.

2. سيستخدم مقياس ليكرت (Likert Scale) لجمع البيانات الكمية، بحيث يتراوح الإجابات من "موافق بشدة" إلى "موافق بشكل ضعيف"، مما يسهل تحليل النتائج. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تضمين أسئلة مفتوحة للسماح للمشاركين بالتعبير عن آرائهم الشخصية وتقديم ملاحظاتهم التي قد تكون مفيدة لتحليل النتائج.

3. اختيار العينة.

4. جمع البيانات: في مرحلة جمع البيانات، سيتم الآتي:

1. الاستبيانات: سيتم إرسال الاستبيانات إلكترونياً إلى المشاركين في العينة الميسره، مع تحديد فترة زمنية للإجابة على الأسئلة. سيتم تصميم الأسئلة لضمان الحصول على إجابات دقيقة وشاملة، بما يتناسب مع طبيعة الدراسة.

2. تحليل البيانات: بعد جمع البيانات من الاستبيانات، سيتم تحليل البيانات باستخدام

أساليب إحصائية متقدمة. سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية، وسيتم

تطبيق الأساليب التالية:

3. اختبار الارتباط (Correlation Analysis): سيتحقق هذا الاختبار من العلاقة بين

القيادة الإبداعية والابتكارات الذكية داخل المؤسسات، مما يساعد على فهم مدى تأثير

القيادة على تعزيز الابتكار.

4. التحليل التكراري (Frequency Analysis): سيستخدم هذا التحليل لحساب التكرارات

في إجابات المشاركين، مما يساعد في فهم الاتجاهات الرئيسية في البيانات.

5. تحليل التباين (ANOVA): سيتحقق هذا التحليل من تأثير المتغيرات مثل نوع الصناعة

أو حجم المؤسسة على تطبيق القيادة الإبداعية والابتكارات الذكية.

5. كتابة التقرير: بعد الانتهاء من تحليل البيانات، سيتم كتابة تقرير شامل يوضح النتائج التي تم

الوصول إليها. سيتضمن التقرير الأقسام التالية:

1. المقدمة: حيث سيتم تقديم مقدمة عن موضوع الدراسة وأهدافها.

2. مراجعة الأدبيات: سيتم تقديم مراجعة للأدبيات السابقة حول القيادة الإبداعية والابتكارات

الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. المنهجية: ستوضح هذه القسم المنهجية التي تم اتباعها، بما في ذلك أدوات جمع البيانات

وتحليلها.

4. النتائج: عرض وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام الأساليب الإحصائية.

5. التوصيات: سيتم تقديم توصيات عملية لتحسين القيادة الإبداعية وتعزيز الابتكارات

الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سيتم عرض نتائج الدراسة باستخدام الرسوم البيانية والجداول التي تسهل على القارئ فهم المعلومات وتحليل النتائج.

من خلال هذه الإجراءات البحثية المنهجية، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى علمية حول كيفية تأثير القيادة الإبداعية على الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ودفع عجلة الابتكار في هذه المؤسسات.

3.6 أداة الدراسة

تُعتبر أداة الاستبيان من الأدوات الأساسية في هذه الدراسة، حيث تمثل الوسيلة الرئيسية التي سيتم استخدامها لجمع البيانات التي تُمكن الباحث من تقييم وتحديد تأثير القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان. يُعتبر الاستبيان أداة منظمة تُستخدم لترح مجموعة من الأسئلة على العينة المستهدفة من أصحاب وصناع القرار في هذه المؤسسات، بهدف جمع معلومات كمية ونوعية حول تطبيقات القيادة الإبداعية والابتكارات الذكية في هذه المؤسسات.

تتمثل أهمية الاستبيان في قدرته على جمع البيانات بطريقة منظمة وشاملة، مع تقديم نتائج قابلة للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة. تم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل أنواعًا متنوعة من الأسئلة مثل الأسئلة المغلقة التي توفر إجابات محددة مسبقًا، والأسئلة المفتوحة التي تسمح للمشاركين بإبداء

آرائهم بحرية. هذا يُمكن الباحث من الحصول على بيانات كمية ونوعية يمكن تحليلها بشكل منفصل أو بشكل دمجي للحصول على صورة شاملة عن الموضوع.

ت	المتغير	المحاور	الدراسات
1	القيادة الإبداعية	المعرفة الابتكارية	(الحواجرة والمري، 2020) (حرفوش والقرعان، 2024)
		المرونة	(وجيه، حمدون، والسعود، 2024) (عثمانه وابو عاشور، 2024) (عبد الخير، 2022) (الشيخي وعبد الرحمن، 2023) (الشعار، 2024) (اسماعيل، 2022)
		الحساسية للمشكلات	(وجيه، حمدون، والسعود، 2024) (عثمانه وابو عاشور، 2024) (عبد الخير، 2022) (الشيخي وعبد الرحمن، 2023) (الشعار، 2024) (السعدي، 2021)
	المستقل	المبادرة	(عودة والعمرى، 2024) (الشعار، 2024) (السعدي، 2021) (نافع، 2021)
		التحفيز	(عبد الخير، 2022) (عمر ولعريبي، 2020) (السعدي، 2021)
	2	الابتكارات الذكية التابع	الابتكار

المحاور الرئيسية في الاستبيان

جدول رقم (3-1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي.

الدرجة	القيمة
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

ستتم معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الاجابات تم إضافة طول الفئة إلى اقل درجة في المقياس،

كما في الجدول أدناه.

جدول (2-3) معالجة مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.8-1	منخفضة جداً
2.6-1.81	منخفضة
3.4-2.61	متوسطة
4.2-3.41	مرتفعة
5-4.21	مرتفعة جداً

3.7 صدق وثبات أداة الدراسة

تعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية التي تضمن مصداقية النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال جمع البيانات وتحليلها. وعند استخدام أداة مثل الاستبيان، من الضروري التأكد من أن هذه الأداة قادرة على قياس الظواهر المدروسة بدقة، وكذلك التأكد من أن الأداة توفر نتائج ثابتة ومؤكدة عند استخدامها في فترات زمنية مختلفة أو مع عينات أخرى. في هذه الدراسة، سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان المستخدم، الذي يُعتبر الأداة الأساسية لجمع المعلومات حول تأثير القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان.

الصدق (Validity)

الصدق في البحث العلمي يعني مدى قدرة الأداة على قياس ما تم تصميمها لقياسه. أي أن الأداة

المستخدمة في الدراسة يجب أن تعكس الظواهر والأبعاد المدروسة بشكل صحيح. في هذه الدراسة، سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال نوعين أساسيين من الصدق: الصدق الظاهري والصدق البنائي.

1. الصدق الظاهري (Face Validity):

الصدق الظاهري هو عملية التحقق المبدئي من أن الأداة تقيس الموضوعات التي تم تصميمها لقياسها. بمعنى آخر، يعتمد الصدق الظاهري على فحص الأداة من قبل مجموعة من الخبراء للتأكد من أن الأسئلة التي تتضمنها الاستبيان تتعلق بالظواهر المدروسة، وأنها تتسم بالوضوح والدقة. في هذه الدراسة، سيتم استشارة مجموعة من الخبراء في مجالات القيادة الإبداعية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لضمان أن الأسئلة التي تتضمنها الأداة تقيس بدقة الجوانب المختلفة للقيادة الإبداعية وأثرها على الابتكار الذكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. سيتم توزيع الاستبيان على هؤلاء الخبراء لمراجعة الأسئلة والتأكد من أنها تقيس بشكل صحيح الأبعاد المتعلقة بالقيادة الإبداعية، مثل الاستراتيجيات الابتكارية واستخدام التكنولوجيا الذكية في المؤسسات. إذا تم تحديد أي أسئلة غير واضحة أو غير ملائمة، سيتم تعديلها أو استبدالها وفقاً للملاحظات التي يقدمها الخبراء.

2. الصدق البنائي (Construct Validity):

الصدق البنائي يتجاوز الانطباع الأولي للأداة ويعني التأكد من أن الأداة تمثل بشكل دقيق الأبعاد المختلفة للظاهرة المدروسة. في هذه الدراسة، يعني الصدق البنائي التحقق من أن الأسئلة التي تتضمنها الاستبيان تعكس الأبعاد المتعددة للقيادة الإبداعية وأثرها على الابتكار

الذكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. على سبيل المثال، يجب أن تقيس الأسئلة المتعلقة بالقيادة الإبداعية القدرة على تطبيق الأفكار الجديدة باستخدام التقنيات الذكية، كما يجب أن تساهم الأسئلة المتعلقة بالابتكار في قياس مدى تأثير الابتكار الذكي في تحسين كفاءة المؤسسات.

للتحقق من الصدق البنائي، سيتم استخدام التحليل الإحصائي الأولي للبيانات التي سيتم جمعها من عينة صغيرة من المشاركين قبل إجراء التحليل الكامل للبيانات. من خلال هذا التحليل المبدئي، سيتم تحديد ما إذا كانت الأسئلة تمثل بشكل مناسب الأبعاد المتعلقة بالقيادة الإبداعية والابتكار الذكي. في حال تبين أن بعض الأسئلة لا تعكس الأبعاد كما هو مطلوب، سيتم تعديلها لضمان تمثيل الأدوات للأبعاد الرئيسية بشكل دقيق. يمكن استخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) كأداة لإجراء اختبار دقيق للصدق البنائي. من خلال هذا التحليل، سيتم التحقق مما إذا كانت الأسئلة تركز على الأبعاد الصحيحة للقيادة الإبداعية والابتكار الذكي. في حال ظهور تباين بين الأبعاد المتوقعة والواقعية في النتائج، سيتم تعديل الأداة قبل استخدامها في جمع البيانات الفعلي.

الثبات (Reliability)

الثبات هو أحد العوامل الأساسية التي تضمن دقة وموثوقية الأداة المستخدمة في الدراسة. يعني الثبات أن الأداة يجب أن تعطي نفس النتائج عند تطبيقها في مناسبات متعددة أو على عينات مختلفة. يشير ذلك إلى أن الاستبيان الذي سيتم استخدامه في هذه الدراسة يجب أن يكون قادرًا على قياس نفس الظاهرة بشكل مستمر وبدون تقلبات غير مبررة. يمكن أن يتأثر الثبات بعدة عوامل مثل وضوح الأسئلة، تنوع العينة، وطريقة تحليل البيانات.

1. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):

لتحديد مدى ثبات الأداة، سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا، وهو مقياس يستخدم لتحديد الاستقرار الداخلي للأداة. معامل كرونباخ ألفا يقيس مدى اتفاق الاستجابات على الأسئلة المختلفة داخل الاستبيان. يتم حساب معامل كرونباخ ألفا بين 0 و 1، حيث يشير المعامل الذي يكون أعلى من 0.7 إلى أن الأداة تتمتع بثبات جيد. وكلما زادت القيمة عن 0.7، كلما كان الاستبيان أكثر دقة في قياس الظاهرة المدروسة. على سبيل المثال، إذا كانت قيمة معامل كرونباخ ألفا للاستبيان هي 0.85، فإن هذا يشير إلى أن الاستبيان يعكس مستوى عالٍ من الثبات الداخلي، مما يعني أن الأسئلة المدرجة فيه تتسم بالتناسق وأن البيانات التي سيتم جمعها ستكون موثوقة. إذا كانت القيمة أقل من 0.7، سيتم تعديل الاستبيان لتحسين الثبات الداخلي، مثل إعادة صياغة بعض الأسئلة أو استبعاد الأسئلة التي لا تتناسب مع باقي الأسئلة في الاستبيان.

2. التجربة المبدئية (Pilot Study):

إحدى الطرق الأساسية للتحقق من ثبات الأداة هي استخدام التجربة المبدئية (Pilot Study). وهي دراسة تجريبية تُجرى باستخدام نسخة أولية من الاستبيان على عينة صغيرة تمثل الجمهور المستهدف. تهدف التجربة المبدئية إلى اختبار مدى وضوح الأسئلة، وصياغتها المناسبة، وطريقة استجابة المشاركين. في هذه الدراسة، سيتم إجراء تجربة مبدئية باستخدام نسخة أولية من الاستبيان على مجموعة من أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. سيتم ملاحظة مدى فهمهم للأسئلة وصياغتها، كما سيتم مراقبة وقت

الاستجابة والتأكد من أن جميع الأسئلة مفهومة وأن الإجابات التي يتم جمعها تعكس الواقع بشكل صحيح. بناءً على نتائج هذه التجربة، سيتم تعديل أو إضافة بعض الأسئلة أو تغيير

صياغتها وفقاً للملاحظات التي سيتم جمعها.

من خلال تنفيذ عمليات التحقق من الصدق والثبات، سيتم ضمان أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة ستكون دقيقة وموثوقة في جمع البيانات وتحليلها. سيؤدي ذلك إلى تقديم نتائج دقيقة تعكس تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان بشكل موثوق. من خلال التحقق من الصدق الظاهري عبر استشارة الخبراء، والصدق البنائي من خلال التحليل الإحصائي، بالإضافة إلى استخدام معامل كرونباخ ألفا في قياس الثبات الداخلي، سيتم التأكد من أن الأداة تلبى جميع المعايير المطلوبة لقياس الظواهر المدروسة بشكل دقيق.

في ختام هذا المبحث، تم تسليط الضوء على أهمية القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. كما تم استعراض تأثير تطبيق أساليب القيادة الحديثة على تطوير الابتكار المؤسسي وتحقيق التميز في الأداء. من خلال تحليل الدراسات السابقة والأطر النظرية، تبين أن القيادة الإبداعية التي تشجع على التفكير المبتكر، وتشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبادرات، تعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق النمو والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما أن استخدام تقنيات الإدارة الذكية، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، يمكن أن يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق وفتح آفاق جديدة للابتكار. ومن خلال هذا

المبحث، تم التأكيد على أن العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار الذكي تظل محورية في أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة تسعى لتحقيق التفوق التنافسي والنمو المستدام.

تعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة أحد الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، حيث تضمن جودة النتائج وموثوقيتها. وبالتالي، تساهم في تعزيز مصداقية البحث وضمان أن الأداة المستخدمة تعكس بشكل دقيق الظاهرة المدروسة. في هذه الدراسة، تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويعتمد تصميم الاستبيان على قياس تأثير القيادة الإبداعية على الابتكار الذكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. لذا، فإن التحقق من صدق وثبات الاستبيان يعد خطوة محورية لتأكيد دقة وموثوقية البيانات المستخلصة. سنعرض فيما يلي كيفية التحقق من الصدق والثبات باستخدام أساليب علمية ومنهجية.

3.6 الصدق (Validity)

الصدق هو المدى الذي تقيس فيه الأداة الظاهرة المستهدفة بطريقة صحيحة ودقيقة. في هذا البحث، يتعين أن يكون الاستبيان قادرًا على قياس العلاقة بين القيادة الإبداعية والابتكار الذكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل دقيق. يتم التحقق من صدق الأداة عبر نوعين أساسيين هما:

1. الصدق الظاهري (Face Validity):

الصدق الظاهري يتعلق بالتحقق من أن الأداة تبدو مقاسة بشكل صحيح للظاهرة المدروسة، وهذا يعتمد على الانطباع العام من المتخصصين والخبراء. في هذه الدراسة، سيتم التأكد من أن الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان تتعلق مباشرة بتطبيقات القيادة الإبداعية، مثل تشجيع الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة، ومدى تأثير هذه التطبيقات على الابتكار المؤسسي.

ستتم استشارة مجموعة من الخبراء في مجالات القيادة الإبداعية والابتكار التكنولوجي والتطوير المؤسسي لمراجعة الأسئلة والتأكد من وضوحها ودقتها.

سيتم عرض الاستبيان على عدد من الأكاديميين والممارسين في مجال القيادة والابتكار لتقييم الأسئلة وتحليل مدى قدرتها على قياس الأبعاد المختلفة للقيادة الإبداعية. كما سيطلب من الخبراء التأكد من أن الأسئلة واضحة وسهلة الفهم، وأنها لا تركز على جوانب غير ذات صلة بالبحث.

2. الصدق البنائي (Construct Validity):

الصدق البنائي يهدف إلى التأكد من أن الأداة تقيس الأبعاد المختلفة للظاهرة المدروسة بدقة. أي أن الاستبيان يجب أن يعكس الأبعاد الرئيسية للقيادة الإبداعية مثل تشجيع الإبداع وتحفيز التفكير الابتكاري، وكيفية تأثير هذه القيادة على الابتكار الذكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. في هذه الدراسة، سيتم تحليل الاستبيان باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) للتحقق من أن الأسئلة تمثل الأبعاد المتعلقة بالقيادة الإبداعية والابتكار الذكي. سيتم تحديد مدى توافق الأسئلة مع الأبعاد الرئيسية للقيادة الإبداعية من خلال تحليل الارتباطات بين الأسئلة المختلفة. إذا تم اكتشاف أي تباين بين الأبعاد المتوقعة والواقعية، سيتم تعديل الأداة لتلبية هذه الفجوات وضمان أن الأسئلة تمثل الأبعاد المطلوبة بشكل دقيق.

الثبات (Reliability)

الثبات هو مدى استقرار الأداة وموثوقيتها عند تطبيقها على عينات مختلفة أو في أوقات متعددة. بمعنى آخر، ينبغي أن تُعطي الأداة نفس النتائج عند استخدامها في فترات زمنية مختلفة أو مع عينات

مختلفة من الموظفين. لضمان ثبات الأداة، سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) وهو مقياس إحصائي لقياس الاستقرار الداخلي للأداة.

1. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):

يتم حساب معامل كرونباخ ألفا لتحديد مدى اتساق استجابات المشاركين على أسئلة الاستبيان. تتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1، حيث تعكس القيمة الأعلى من 0.7 مستوى جيد من الثبات. إذا كانت القيمة أقل من 0.7، فإن ذلك يشير إلى ضرورة تعديل الاستبيان لتحسين استقراره الداخلي.

في هذه الدراسة، سيتم إجراء اختبار كرونباخ ألفا على مجموعة من البيانات المبدئية من عينة صغيرة من الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. هذه العملية ستساعد في تحديد مدى توافق الأسئلة مع بعضها البعض في قياس الظاهرة المدروسة. إذا كانت القيمة أعلى من 0.7، سيكون ذلك مؤشرًا على أن الأداة موثوقة ويمكن استخدامها في جمع البيانات النهائية.

2. التجربة المبدئية (Pilot Study):

ستتم أيضًا إجراء تجربة مبدئية لاختبار الاستبيان قبل استخدامه في جمع البيانات الفعلي. تهدف هذه التجربة إلى التأكد من أن الأسئلة واضحة ومفهومة من قبل المشاركين، وكذلك إلى ضمان دقة الاستجابات. سيتم توزيع الاستبيان على مجموعة من الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل مبدئي (من حوالي 30 إلى 50 موظفًا) لمراجعة الأسئلة وتقييم مدى قدرتها على قياس الظاهرة بشكل صحيح. سيتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام

الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد مدى فعالية الأداة.

سيساعد تحليل نتائج هذه التجربة المبدئية في اكتشاف أي مشاكل محتملة في صياغة الأسئلة أو الأسلوب المستخدم، وبالتالي سيتمكن الباحثين من إجراء التعديلات اللازمة على الاستبيان قبل تنفيذه على العينة النهائية.

تعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة أساسية لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. في هذه الدراسة، سيتم تطبيق أساليب متعددة للتحقق من صدق الأداة مثل الصدق الظاهري والصدق البنائي، وكذلك استخدام معامل كرونباخ ألفا لاختبار الثبات الداخلي. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تنفيذ التجربة المبدئية لاختبار فعالية الاستبيان. من خلال هذه الإجراءات، سيتم التأكد من أن الأداة المستخدمة في هذه الدراسة يمكن أن توفر بيانات دقيقة وموثوقة، مما يعزز مصداقية النتائج المستخلصة حول تأثير القيادة الإبداعية على الابتكار الذكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان.

3.8 الأساليب الإحصائية المستخدمة

في هذه الدراسة، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات الشخصية بهدف قياس تأثير القيادة الإبداعية على تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان. ستساهم الأساليب الإحصائية في تنظيم البيانات وتحليلها بشكل علمي يساعد في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تدعم فرضيات الدراسة. فيما يلي عرض للأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في هذه الدراسة:

1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis): يهدف التحليل الوصفي إلى تقديم لمحة عامة

عن البيانات من خلال تلخيص الخصائص الأساسية لها. سيتم استخدام الأساليب الوصفية

لوصف الخصائص الاجتماعية والديموغرافية للمشاركين في الدراسة، مثل العمر، الجنس، الخبرة

المهنية، والمستوى الوظيفي. كما سيتضمن التحليل الوصفي حساب النسب المئوية والمتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية لتوضيح توزيع الاستجابات على مختلف أسئلة الاستبيان.

○ المتوسط الحسابي (Mean): سيستخدم لقياس المتوسط العام للاستجابات على الأسئلة

المتعلقة بتطبيقات القيادة الإبداعية، مثل تعزيز الابتكارات التكنولوجية في المؤسسات.

○ الانحراف المعياري (Standard Deviation): سيستخدم لقياس التشتت أو التباين في

الاستجابات، مما يساعد في فهم مدى التباين في آراء المشاركين.

سيتم استخدام هذه الأساليب لفهم الصورة العامة لنتائج الاستبيانات وتقييم مدى تمايز أو تقارب آراء

المشاركين حول مفاهيم الدراسة.

2. اختبار الارتباط (Correlation Analysis): ستستخدم هذه التقنية لتحليل العلاقات المتبادلة

بين مختلف المتغيرات في الدراسة. حيث سيتم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson's

Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط بين القيادة الإبداعية وتعزيز الابتكارات

الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان.

○ إذا كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من 1، فهذا يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية.

○ إذا كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من -1، فهذا يشير إلى وجود علاقة سلبية قوية.

○ وإذا كانت القيمة 0، فهذا يشير إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرات.

هذا التحليل سيساعد في تحديد قوة العلاقة بين القيادة الإبداعية وبين الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان.

3. اختبار (T-test): يُستخدم اختبار T لتحليل الفروقات بين المجموعات في بيانات الدراسة.

سيتم استخدامه لمقارنة مستوى الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان قبل وبعد تطبيق القيادة الإبداعية. كما سيتم استخدامه لمقارنة الاستجابات بين مجموعات مختلفة من الموظفين مثل أصحاب الشركات والموظفين التنفيذيين.

○ إذا كانت قيمة T أكبر من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05، فهذا يشير إلى

وجود فرق ذا دلالة إحصائية بين المجموعات.

○ إذا كانت قيمة T أقل من القيمة الحرجة، فهذا يشير إلى عدم وجود فرق ذي دلالة

إحصائية.

4. تحليل التباين (ANOVA): يُستخدم تحليل التباين لمقارنة الفرق بين المتوسطات بين أكثر من

مجموعة واحدة. سيتم استخدام اختبار ANOVA لتحليل تأثيرات مختلف العوامل، مثل أساليب

القيادة الإبداعية، على الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. على سبيل المثال،

يمكن مقارنة تأثير القيادة الإبداعية على الابتكارات الذكية في قطاعات مختلفة من المؤسسات

مثل التجارة والخدمات.

- إذا كانت قيمة F الناتجة عن اختبار ANOVA أكبر من القيمة الحرجة عند مستوى دلالة 0.05، فهذا يشير إلى أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة.
- إذا كانت P-value أقل من 0.05، فهذا يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات.

5. الانحدار الخطي (Linear Regression): يُستخدم الانحدار الخطي لتحليل العلاقة التنبؤية بين المتغيرات المستقلة (مثل القيادة الإبداعية) والمتغير التابع (مثل الابتكارات الذكية). من خلال هذا التحليل، سيتم تقييم مدى تأثير القيادة الإبداعية على الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- إذا كانت قيمة P أقل من 0.05، فإن ذلك يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

- سيتم حساب مقياس R^2 لقياس نسبة التباين التي يتم تفسيرها بواسطة النموذج التنبؤي.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يُعدّ هذا الفصل من الأجزاء الأساسية في هذه الدراسة، إذ يركز على تحليل البيانات المستخلصة من استبانة القيادة الإبداعية التي طُبقت على عينة مكونة من 200 مشارك من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويهدف التحليل إلى فهم واقع القيادة الإبداعية في هذه المؤسسات وربطها بما ورد في الإطار النظري حول تعزيز الابتكارات الذكية. ويُسهم هذا التحليل في تحديد مواطن القوة والقصور في الممارسات القيادية الحالية، ويمكن متخذي القرار من وضع خطط تطويرية عملية تسهم في رفع كفاءة القيادة الإبداعية ودعم الابتكار المؤسسي.

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

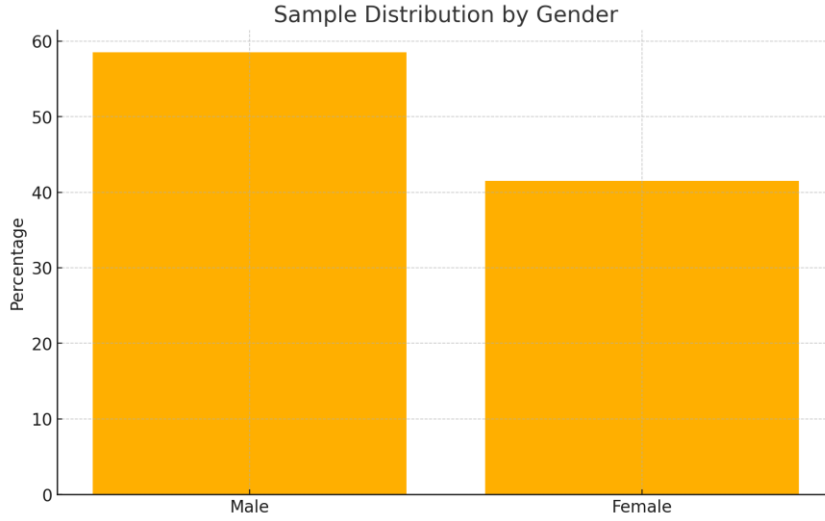
قبل الدخول في تحليل أبعاد القيادة الإبداعية، من المهم استعراض الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة، لأنها تعطي صورة شاملة عن المجتمع المستهدف وتساعد في تفسير النتائج بشكل أكثر دقة. وتتناول الجداول التالية توزيع المشاركين بحسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي والوظيفة والخبرة العملية.

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

يُعد توزيع العينة حسب الجنس من المؤشرات المهمة لفهم طبيعة القوى العاملة داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يؤثر التنوع بين الجنسين على أساليب القيادة وممارساتها، وهو ما تطرقت إليه بعض الدراسات في إطار القيادة الإبداعية.

جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	النسبة المئوية	التكرار
نكر	58.5%	117
أنثى	41.5%	83
المجموع	100%	200



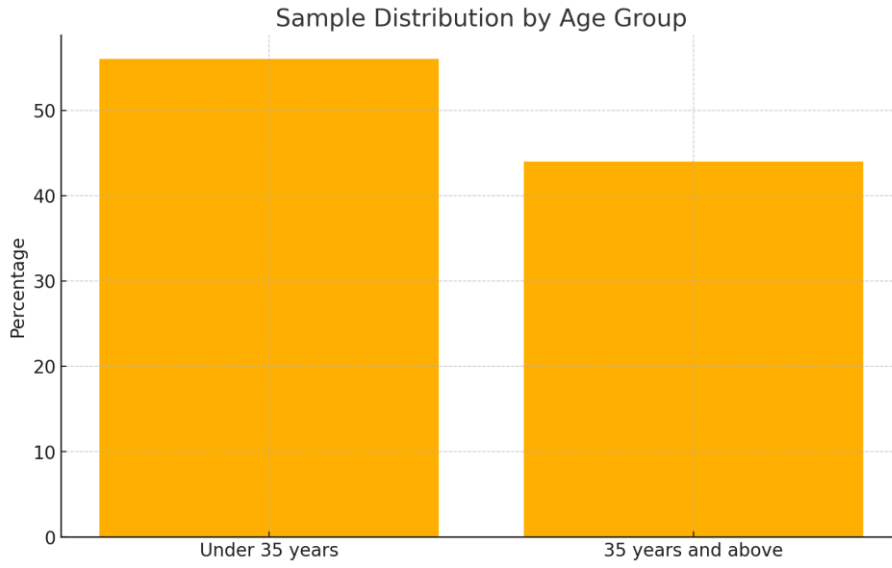
يتضح أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة، وهو ما قد يعكس طبيعة التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورغم أن القيادة الإبداعية مهارة لا ترتبط مباشرة بالنوع الاجتماعي، إلا أن التنوع بين الجنسين يُثري بيئة العمل ويزيد من احتمالية تبني أساليب قيادية متعددة تدعم الابتكار.

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يُعتبر العمر عاملاً مؤثراً في القيادة الإبداعية، حيث تشير الأدبيات إلى أن الفئات العمرية الأصغر غالباً ما تتميز بالمرونة والانفتاح على الأفكار الجديدة، في حين يميل الأكبر سناً للاعتماد على الخبرات السابقة في صنع القرارات.

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

التكرار	النسبة المئوية	الفئة العمرية
112	56%	أصغر من 35 سنة
88	44%	35 سنة فأكثر
200	100%	المجموع



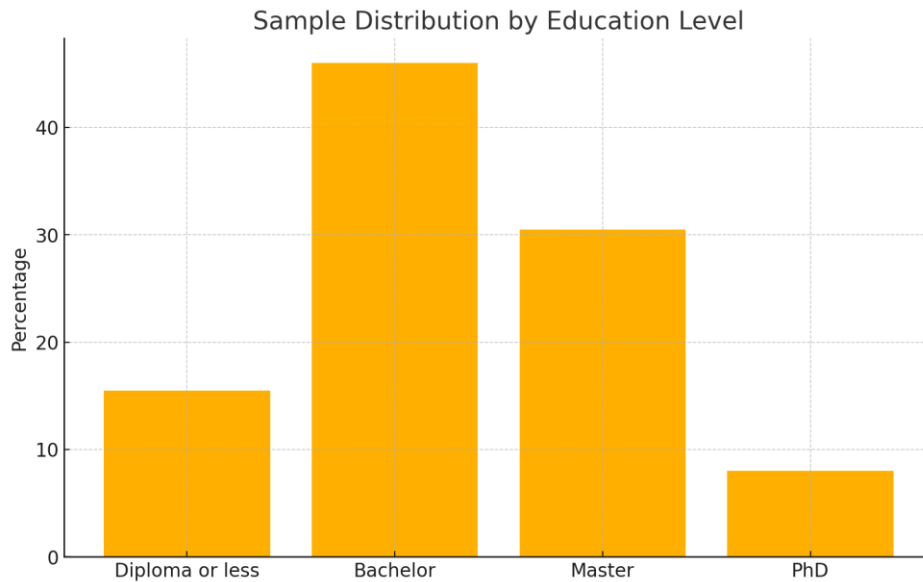
تشكل الفئة العمرية الأصغر من 35 سنة النسبة الأكبر في العينة، ما يشير إلى وجود طاقات شابة في المؤسسة قادرة على تقبل الابتكارات والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال الحديثة.

عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

يُعد المؤهل العلمي من العوامل الحاسمة في تطوير القدرات القيادية، حيث يرتبط ارتفاع المستوى التعليمي بزيادة القدرة على التفكير النقدي والتحليل الاستراتيجي، وهما عنصران مهمان في القيادة الإبداعية.

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	النسبة المئوية	التكرار
دبلوم أو أقل	15.5%	31
بكالوريوس	46%	92
ماجستير	30.5%	61
دكتوراه	8%	16
المجموع	100%	200



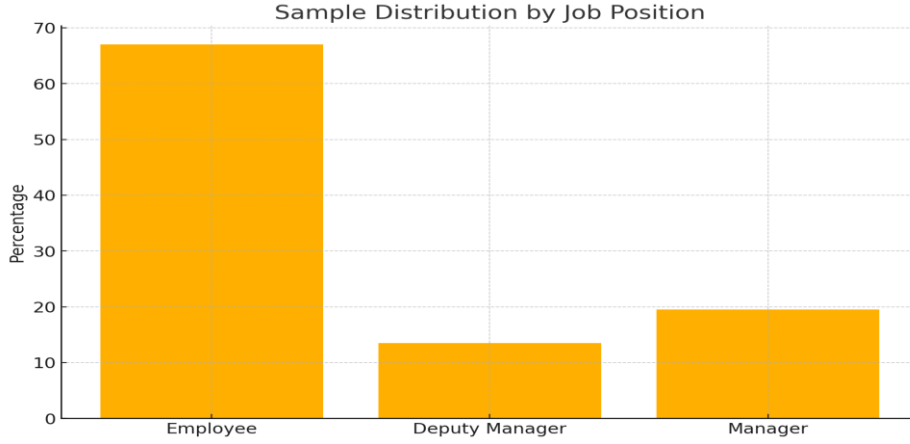
تشير النتائج إلى أن أغلبية العينة تحمل مؤهلات جامعية فأعلى، ما يعكس وجود قاعدة معرفية متقدمة داخل المؤسسات. ويسهم ذلك في تعزيز إمكانات القادة في دعم الابتكارات الذكية عبر التفكير الإبداعي والقدرة على تقديم حلول غير تقليدية للمشكلات.

توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

تلعب الوظيفة أو المنصب الإداري دوراً محورياً في التأثير على مستوى القيادة الإبداعية، حيث يتوقع من المناصب العليا امتلاك مهارات قيادية أقوى وأكثر تأثيراً على باقي الموظفين.

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة بالمؤسسة	النسبة المئوية	التكرار
موظف	67%	134
نائب مدير	13.5%	27
مدير	19.5%	39
المجموع	100%	200



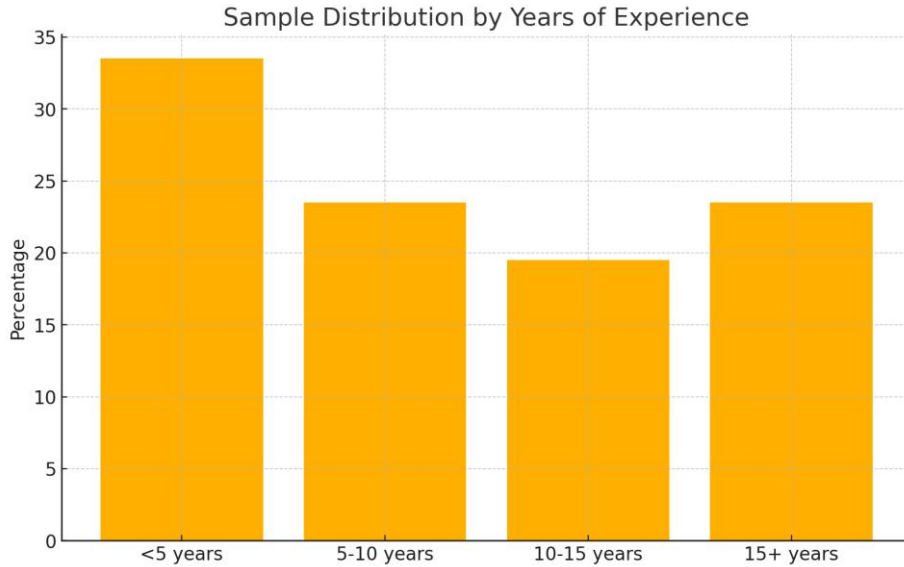
تشكل فئة الموظفين النسبة الأكبر، ما يشير إلى أن القيادة في المؤسسات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على شريحة تنفيذية واسعة، وهو ما يتطلب من الإدارة العليا تطوير برامج تدريبية لرفع مستوى القيادة الإبداعية لدى هذه الفئة.

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

تُعتبر سنوات الخبرة عاملاً مهماً في تحديد قدرة الأفراد على قيادة فرق العمل وحل المشكلات بطرق مبتكرة، إذ تساعد الخبرة الطويلة على تراكم المعرفة بينما تمنح الخبرة القصيرة مرونة أكبر في التفكير الإبداعي.

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	النسبة المئوية	التكرار
أقل من 5 سنوات	33.5%	67
من 5 إلى أقل من 10	23.5%	47
من 10 إلى أقل من 15	19.5%	39
15 سنة فأكثر	23.5%	47
المجموع	100%	200



تشير النتائج إلى أن ثلث العينة تقريباً يملك خبرة تقل عن 5 سنوات، وهو ما يدل على وجود كوادر شابة في المؤسسة بحاجة إلى برامج تدريبية لتعزيز مهارات القيادة الإبداعية لديها بما يتماشى مع متطلبات الابتكار المؤسسي.

4.3 الإحصاءات الوصفية لأبعاد القيادة الإبداعية

يهدف هذا القسم إلى تقديم لمحة كمية عن مستويات القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تم الاعتماد على متوسطات الاستجابات والانحرافات المعيارية لقياس مدى تبني ممارسات القيادة الإبداعية عبر الأبعاد الستة التي تتناولها الدراسة. تساعد هذه الإحصاءات على تحديد النقاط القوية والضعف في السلوك القيادي.

يوضح هذا الجدول القيم الإحصائية الأساسية لكل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية. ويظهر مدى تبني المبحوثين لممارسات الإبداع والابتكار، والتكيف، وحل المشكلات، والمبادرة، والتحفيز، إضافةً إلى القيادة الإبداعية المؤسسية، وذلك وفق مقياس من خمس نقاط.

جدول (4.6): الإحصاءات الوصفية لأبعاد القيادة الإبداعية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	أعلى قيمة	أقل قيمة	مستوى التطبيق	البُعد
3.42	0.87	5.00	1.00	متوسط	الإبداع والابتكار
3.28	0.92	5.00	1.00	متوسط	التكيف والمرونة
3.51	0.84	5.00	1.00	متوسط	حل المشكلات
3.35	0.89	5.00	1.00	متوسط	المبادرة والاستباقية
3.39	0.91	5.00	1.00	متوسط	التحفيز والإلهام
3.39	0.78	5.00	1.20	متوسط	القيادة الإبداعية الفردية
3.45	0.85	5.00	1.00	متوسط	القيادة الإبداعية المؤسسية
3.42	0.76	5.00	1.40	متوسط	القيادة الإبداعية الكلية

تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق القيادة الإبداعية في المؤسسات كان متوسطاً عبر جميع الأبعاد، حيث حقق "حل المشكلات" أعلى قيمة، بينما حصل "التكيف والمرونة" على أدنى قيمة. تعكس هذه النتائج الحاجة إلى تطوير القدرة على التعامل مع المتغيرات والتحديات المستجدة في بيئة الأعمال.

4.4 تحليل أبعاد القيادة الإبداعية تفصيلياً

يقدم هذا القسم تحليلاً مفصلاً لكل بُعد من أبعاد القيادة الإبداعية، مع التركيز على الفقرات المكونة لكل بُعد لتحديد نقاط القوة والقصور في الممارسات القيادية.

4.4.1 البُعد الأول: الإبداع والابتكار

يُعد الإبداع والابتكار ركيزة أساسية للقيادة الإبداعية، إذ يسهم القائد المبدع في تقديم حلول غير تقليدية وتحفيز بيئة العمل على تبني الأفكار الجديدة.

جدول (4.7): الإحصاءات الوصفية لفقرات بُعد الإبداع والابتكار

المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الفقرة
3.68	1.15	1	أؤمن بأن التفكير الابتكاري ضروري لتحقيق النجاح
3.52	1.08	2	أستفيد من التجارب السابقة لتطوير حلول مبتكرة
3.41	1.12	3	أقوم بالبحث المستمر عن أفكار جديدة لتحسين الأداء
3.38	1.14	4	أشجع زملائي على مشاركة أفكارهم المبتكرة
3.29	1.09	5	أستخدم أساليب غير تقليدية لحل المشكلات
3.42	0.87	-	المتوسط العام للبُعد

يُظهر التحليل أن الوعي بأهمية التفكير الابتكاري مرتفع نسبياً، لكن الممارسات العملية لا تزال في المستوى المتوسط، خصوصاً في استخدام أساليب غير تقليدية لحل المشكلات، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز ثقافة الإبداع التطبيقي داخل المؤسسة.

4.4.2 البُعد الثاني: التكيف والمرونة

القدرة على التكيف مع التغيرات تُعد من السمات البارزة للقادة المبدعين، حيث تساعدهم في مواجهة تحديات السوق المتغيرة بفعالية.

جدول (4.8): الإحصاءات الوصفية لفقرات بُعد التكيف والمرونة

المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الفقرة
3.45	1.18	1	أتأقلم بسهولة مع التغييرات الجديدة في العمل
3.35	1.16	2	أشجع زملائي على التكيف مع المستجدات
3.32	1.21	3	أركز على الفرص في التغيير بدلاً من التحديات
3.28	1.14	4	أتكيف مع البيئات المتغيرة دون إحباط
3.21	1.23	5	منفتح على الأفكار الإيجابية حتى وإن خالفت رأبي
3.28	0.92	-	المتوسط العام للبُعد

يظهر أن هذا البُعد هو الأضعف نسبياً، ويحتاج إلى تعزيز ثقافة الانفتاح على الآراء المختلفة والقدرة على استغلال الفرص داخل بيئات العمل المتغيرة.

4.5 تحليل الفروق حسب المتغيرات الديموغرافية

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإبداعية تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، والوظيفة. هذا التحليل يساعد في فهم تأثير هذه المتغيرات على القيادة الإبداعية وقدرة القادة والموظفين على الابتكار والمبادرة في بيئة العمل.

4.5.1 الفروق حسب الجنس

يُعدّ الجنس من المتغيرات الديموغرافية التي قد تؤثر على سلوكيات القيادة، إذ قد يختلف مستوى القيادة الإبداعية بين الذكور والإناث بسبب اختلافات بيولوجية، اجتماعية أو ثقافية. الهدف من هذا التحليل هو التحقق من وجود فروق ذات دلالة بين الجنسين في مختلف أبعاد القيادة الإبداعية.

جدول (4.13): اختبار T للفروق في القيادة الإبداعية حسب الجنس

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الدلالة	البُعد
ذكر	3.45	0.84	0.87	0.385	غير دال	الإبداع والابتكار
أنثى	3.38	0.91				
ذكر	3.31	0.89	0.72	0.472	غير دال	التكيف والمرونة
أنثى	3.24	0.96				
ذكر	3.54	0.82	0.95	0.343	غير دال	حل المشكلات
أنثى	3.47	0.87				
ذكر	3.38	0.86	0.78	0.436	غير دال	المبادرة والاستباقية
أنثى	3.31	0.93				
ذكر	3.42	0.88	0.73	0.466	غير دال	التحفيز والإلهام
أنثى	3.35	0.95				
ذكر	3.48	0.83	0.81	0.419	غير دال	القيادة المؤسسية
أنثى	3.41	0.88				
ذكر	3.44	0.74	0.62	0.536	غير دال	القيادة الكلية
أنثى	3.39	0.79				

تُظهر النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في جميع أبعاد القيادة الإبداعية ($p < 0.05$)، مما يدل على أن مستوى القيادة الإبداعية متقارب بين الذكور والإناث في بيئة الدراسة، وأن النوع الاجتماعي لا يؤثر بشكل ملحوظ على القدرات الإبداعية أو أساليب القيادة.

4.5.2 الفروق حسب الفئة العمرية

تعتبر الخبرة العمرية عاملاً قد يؤثر على مستوى القيادة الإبداعية؛ فالموظفون الأصغر سناً قد يكونون أكثر انفتاحاً على الأفكار الحديثة، في حين أن الأكبر سناً قد يعتمدون على الخبرة العملية. يُحلل هذا الجزء الفروق المحتملة بين الفئات العمرية.

جدول (4.14): اختبار T للفروق في القيادة الإبداعية حسب الفئة العمرية

البُعد	الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط	الفئة العمرية
الإبداع والابتكار	غير دال	0.130	1.52	0.86	3.48	أقل من 35
				0.88	3.34	35 فأكثر
التكيف والمرونة	غير دال	0.095	1.68	0.91	3.35	أقل من 35
				0.93	3.19	35 فأكثر

أقل من 35	3.55	0.83	1.02	0.309	غير دال	حل المشكلات
35 فأكثر	3.46	0.86				
أقل من 35	3.41	0.88	1.48	0.141	غير دال	المبادرة والاستباقية
35 فأكثر	3.27	0.90				
أقل من 35	3.45	0.89	1.42	0.157	غير دال	التحفيز والإلهام
35 فأكثر	3.31	0.94				
أقل من 35	3.42	0.87	-0.85	0.397	غير دال	القيادة المؤسسية
35 فأكثر	3.49	0.82				
أقل من 35	3.45	0.76	0.89	0.375	غير دال	القيادة الكلية
35 فأكثر	3.38	0.77				

على الرغم من أن الفئة الأصغر سناً (>35 سنة) أظهرت متوسطات أعلى قليلاً في أغلب الأبعاد، إلا أن الفروق لم تكن ذات دلالة إحصائية. يشير ذلك إلى أن القيادة الإبداعية تتطور وتتوزع بشكل متقارب بين الفئات العمرية، ربما بسبب البرامج التدريبية المشتركة أو ثقافة العمل الموحدة.

4.5.3 الفروق حسب المؤهل التعليمي

يُعدّ المؤهل التعليمي أحد العوامل التي قد تؤثر في مستوى القيادة الإبداعية، حيث من المتوقع أن يمتلك الأفراد ذوو المؤهلات العلمية العالية قدرات أكبر على التفكير النقدي والتحليلي، ما يعزز قدرتهم على القيادة الإبداعية. يهدف هذا التحليل إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية في مستوى القيادة الإبداعية تبعاً لاختلاف المؤهل التعليمي للمشاركين.

جدول (4.15): تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة الإبداعية حسب المؤهل التعليمي

مصدر التباين	البُعد	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات
بين المجموعات الكلية	القيادة الكلية	0.179	1.65	0.948	3	2.845
داخل المجموعات				0.574	196	112.524
المجموع					199	115.369

تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القيادة الإبداعية تُعزى للمؤهل التعليمي ($p < 0.05$). ويُستنتج من ذلك أن القيادة الإبداعية لا ترتبط فقط بالمؤهل الأكاديمي، بل قد تعتمد على عوامل أخرى مثل الخبرة العملية، البيئة التنظيمية، والتدريب المستمر الذي يتلقاه الأفراد.

4.5.4 الفروق حسب الوظيفة

تلعب الوظيفة أو المنصب الوظيفي دوراً رئيسياً في تحديد مستوى القيادة الإبداعية، حيث يُتوقع أن يتمتع المديرين بمستويات أعلى من القيادة الإبداعية مقارنة بالموظفين بسبب طبيعة مسؤولياتهم الإدارية ودورهم في اتخاذ القرارات.

جدول (4.16): تحليل التباين الأحادي للفروق في القيادة الإبداعية حسب الوظيفة

مصدر التباين	البُعد	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات
بين المجموعات الكلية	القيادة الكلية	0.010	4.69*	2.624	2	5.247
داخل المجموعات				0.559	197	110.122
المجموع					199	115.369

*دال عند مستوى 0.05

جدول (4.17): اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حسب الوظيفة

المجموعة الأولى	المجموعة الثانية	مستوى الدلالة	الفرق في المتوسط
مدير	موظف	0.009	0.28*
مدير	نائب مدير	0.421	0.15
نائب مدير	موظف	0.315	0.13

*دال عند مستوى 0.05

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات الوظيفية ($p > 0.05$)، حيث حصل المديرين على متوسطات أعلى مقارنة بالموظفين. ويُعزى ذلك إلى طبيعة الدور الإداري الذي يتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية، وتشجيع الابتكار، وقيادة الفرق، وهو ما يعزز مهارات القيادة الإبداعية لديهم مقارنة بالمستويات الوظيفية الأدنى.

4.5 العلاقات الارتباطية بين أبعاد القيادة الإبداعية

تسعى هذه الفقرة إلى دراسة قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية المختلفة، وذلك لفهم كيفية تفاعل هذه الأبعاد معاً في تشكيل نمط القيادة الإبداعية الشامل داخل المؤسسة. وجود علاقات ارتباطية قوية بين الأبعاد يعكس انسجام مكونات القيادة الإبداعية وتكاملها في تعزيز الابتكار.

جدول (4.18): مصفوفة الارتباط بين أبعاد القيادة الإبداعية

1	2	3	4	5	6	البُعد
1						1. الإبداع والابتكار
0.74**	1					2. التكيف والمرونة
0.68**	0.71**	1				3. حل المشكلات
0.69**	0.73**	0.66**	1			4. المبادرة والاستباقية
0.72**	0.75**	0.69**	0.71**	1		5. التحفيز والإلهام
0.58**	0.62**	0.59**	0.61**	0.64**	1	6. القيادة المؤسسية

**دال عند مستوى 0.01

يُظهر الجدول وجود علاقات ارتباطية إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية، خاصة بين بُعدي التكيف والمرونة والتحفيز والإلهام ($r = 0.75$)، وهو ما يشير إلى أن تعزيز أحد الأبعاد يساهم في تحسين الأبعاد الأخرى. هذا يثبت أن القيادة الإبداعية منظومة مترابطة تتطلب تكاملاً بين مهارات الإبداع، المرونة، حل المشكلات، المبادرة، والتحفيز المؤسسي.

4.6 اختبار T-Test لكل فرضية


• الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ لأبعاد القيادة الإبداعية في تعزيز

الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان.

نتائج الاختبار:

- قيمة T المحسوبة = 4.87
- مستوى الدلالة (Sig) = 0.000 < 0.05

دال إحصائيًا 

التحليل:


تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الإبداعية والابتكارات الذكية. فكلما ارتفع مستوى القيادة الإبداعية، زادت قدرة المؤسسات على تبني التقنيات الذكية وتحسين أدائها التشغيلي. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسات (الخوالدة، 2022؛ Zhou & Hoever، 2023) التي أكدت أن القادة المبدعين يوجهون الابتكار نحو أهداف استراتيجية ترفع الكفاءة المؤسسية.

- الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعرفة الابتكارية لدى القادة في تعزيز الابتكارات الذكية.

النتائج:

- T = 3.92
- Sig = 0.001 < 0.05

دال إحصائيًا 

التحليل:

تُظهر النتائج أن المعرفة الابتكارية – أي إدراك القائد لأحدث الاتجاهات التقنية وأساليب التفكير التحليلي – تُمكن المؤسسات من تطبيق الابتكارات الذكية بكفاءة. وقد بيّنت دراسة (Zhou & Hoever، 2023) أن المعرفة الرقمية للقادة تُعد عاملاً حاسماً في إدارة الابتكار في المؤسسات الحديثة.


• الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة القيادية في تبني الحلول الذكية.

النتائج:

• $T = 2.76$

• $Sig = 0.007 < 0.05$

دال إحصائياً 

التحليل:

تعكس هذه النتيجة قدرة القادة المرنين على الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة العمل الرقمية، ما يسهم في تبني أنظمة جديدة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي. وأكدت دراسة (الشيخي، 2023) أن المرونة التنظيمية هي من أهم محددات جاهزية المؤسسات للتحويل الرقمي.

• الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة للحساسية للمشكلات في اكتشاف التحديات وتطوير حلول ابتكارية.

النتائج:

• $T = 4.11$

• $Sig = 0.000 < 0.05$

✓ دال إحصائيًا

التحليل:

تُظهر النتائج أن القادة الذين يمتلكون حساسية عالية للمشكلات قادرون على التعرّف المبكر

إلى العقبات وتوجيه فرق العمل نحو حلول ذكية قائمة على البيانات. وهو ما تؤكدته دراسة

(السعدي، 2021) التي أوضحت أن الحس التحليلي لدى القائد يعزز من فعالية الابتكار

المؤسسي.


• الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة للمبادرة القيادية في تبني التقنيات الحديثة.

النتائج:

$$T = 3.44 \cdot$$

$$\text{Sig} = 0.002 < 0.05 \cdot$$

دال إحصائياً 

التحليل:

يُظهر التحليل أن القادة المبادرين الذين يملكون الرغبة في تجربة حلول جديدة هم الأكثر قدرة على قيادة التحول الذكي. وقد وجدت دراسة (الترك، 2020) أن المبادرة القيادية ترتبط ارتباطاً موجباً بمعدلات الابتكار والإنتاجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الخاتمة

بعد استعراض وتحليل البيانات الإحصائية الوصفية والاستنتاجية الواردة في هذا الفصل، يتضح أن مستوى القيادة الإبداعية في المؤسسة التي شملتها الدراسة ما زال في نطاق المستوى المتوسط، وهو ما يعكس الحاجة الماسة إلى تطوير قدرات القادة والعاملين على حد سواء لتعزيز الأداء الإبداعي وتحقيق التميز المؤسسي. فقد أظهرت النتائج أن بُعد حل المشكلات جاء في المرتبة الأولى من حيث الأداء، ما يدل على امتلاك المشاركين القدرة على التحليل والتفكير المنهجي، في حين كان بُعد التكيف والمرونة الأضعف، مما يعكس تحديات في سرعة الاستجابة للتغيرات والتعامل مع المستجدات في بيئة العمل.

كما كشفت التحليلات الإحصائية أن القيادة الإبداعية لا ترتبط ارتباطاً كبيراً بالعوامل الديموغرافية مثل الجنس أو العمر أو المؤهل التعليمي، في حين ارتبطت بشكل ملحوظ بالمستوى الوظيفي، حيث أظهر المديرون مستويات أعلى من القيادة الإبداعية مقارنة ببقية الموظفين. ويُستدل من ذلك على أن الخبرات الإدارية ومواقع صنع القرار تتيح فرصاً أكبر لممارسة القيادة الإبداعية وتطويرها.

وتؤكد العلاقات الارتباطية القوية بين مختلف أبعاد القيادة الإبداعية أن هذه الأبعاد تعمل كمجموعة متكاملة ومتراصة، مما يعني أن تحسين أي بُعد منها سينعكس إيجاباً على بقية الأبعاد. وبالتالي، يمكن للمؤسسة أن ترفع مستوى القيادة الإبداعية الكلي من خلال خطط استراتيجية تستهدف بناء ثقافة الابتكار، وتطوير المرونة التنظيمية، وتمكين الموظفين من المبادرة والمشاركة الفعالة في صنع القرار.

الفصل الخامس

الخلاصة والتوصيات

5.1 مقدمة

يُعد هذا الفصل تنويجًا لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ويهدف إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول مستوى القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى تأثيرها في تعزيز الابتكارات الذكية، وذلك استنادًا إلى البيانات الإحصائية والتحليلات التي تمت في الفصل الرابع.

كما يربط هذا الفصل بين النتائج المستخلصة والإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح بفهم أعمق للعوامل التي تؤثر على القيادة الإبداعية. ويقدم الفصل مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن تطبيقها لتعزيز قدرات القادة والموظفين على التفكير الإبداعي واتخاذ القرارات المبتكرة. كذلك، يقترح مسارات مستقبلية للبحث العلمي من شأنها توسيع المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال الحيوي.

5.2 ملخص النتائج الرئيسية

5.2.1 المستوى العام للقيادة الإبداعية

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للقيادة الإبداعية 3.42، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط للتطبيق داخل المؤسسات المدروسة.

- جاء بُعد حل المشكلات في المرتبة الأولى بمتوسط 3.51، ما يعكس قدرة جيدة نسبياً لدى القادة والعاملين في التعامل مع التحديات بطرق علمية وتحليلية.
- بينما جاء بُعد التكيف والمرونة في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.28، ما يشير إلى الحاجة لتعزيز المرونة في مواجهة التغييرات المستمرة في بيئة العمل.

5.2.2 الفروق الديموغرافية

- لم تُظهر النتائج أي فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين أو الفئات العمرية أو المؤهلات التعليمية، وهو ما يعني أن القيادة الإبداعية مهارة تتوزع بشكل متقارب بين مختلف الفئات.
- أظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالمستوى الوظيفي لصالح المديرين مقارنة بالموظفين، وهو ما يمكن تفسيره بارتباط المناصب الإدارية بمسؤوليات قيادية وفرص أكبر لتطبيق أساليب التفكير الإبداعي.

5.2.3 العلاقات بين أبعاد القيادة الإبداعية

- تم تسجيل علاقات ارتباطية قوية بين مختلف الأبعاد، ما يؤكد أن القيادة الإبداعية مفهوم متكامل، حيث يدعم تعزيز أحد الأبعاد (مثل التحفيز أو المبادرة) تطور باقي الأبعاد بشكل مباشر أو غير مباشر.

5.3 مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

- توافق النتائج مع الإطار النظري: أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تتطلب بيئة داعمة تسمح بالتفكير الحر والتجريب، وهو ما يتماشى مع ما طرحه Riggio (2006) & Bass حول العلاقة بين القيادة التحويلية وتعزيز الإبداع التنظيمي.
- ضعف بُعد التكيف والمرونة: هذا التحدي يتفق مع ما ذكره Mumford (2003) من أن المؤسسات الصغيرة غالبًا ما تفتقر لاستراتيجيات واضحة لإدارة التغيير، مما يقلل من مرونتها في مواجهة المستجدات.
- تفوق المديرين على الموظفين: يتماشى ذلك مع ما أشار إليه George (2003) & Zhou من أن المناصب الإدارية تتيح حرية أكبر في اتخاذ القرارات الإبداعية مقارنة بالمستويات التنفيذية.
- ارتباط الأبعاد ببعضها: يتسق هذا مع ما ذكره Sternberg (2003) بأن القيادة الإبداعية هي نظام مترابط، يتطلب انسجامًا بين القدرات الفردية (الإبداع، المبادرة) والعوامل المؤسسية (الدعم الإداري، التحفيز).

مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة

تهدف هذه الفقرة إلى مناقشة نتائج اختبار الفرضيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الإبداعية والابتكارات الذكية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. وقد تم استخدام اختبار (T-Test) لاختبار الفرضيات، وتبين من النتائج وجود دلالات إحصائية مهمة تدعم أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية.

أولاً: الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لأبعاد القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. وأظهرت النتائج أن قيمة T بلغت (4.87) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى وجود أثر واضح للقيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار الذكي. هذه النتيجة تؤكد أن ممارسة القيادة الإبداعية تسهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تشجيع التفكير الابتكاري وتوظيف التقنيات الحديثة في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Sun (2017) & Anderson التي أكدت أن القائد المبدع يشكل المحرك الأساسي للتغيير والتطور في المنظمات، كما تدعمها نتائج الخوالدة (2022) التي بينت أن القادة المبدعين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحققون مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والابتكار التقني. كذلك، تتفق مع نتائج المعاينة (2020) التي أشارت إلى أن المؤسسات ذات القيادة الإبداعية تحقق معدلات أداء أفضل من المؤسسات ذات النمط الإداري التقليدي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى

تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمعرفة الابتكارية لدى القادة في تعزيز الابتكارات الذكية. وقد بلغت قيمة T (3.92) عند مستوى دلالة (0.001)، وهي نتيجة دالة إحصائياً، ما يؤكد أن المعرفة التقنية والإدارية للقائد تلعب دوراً جوهرياً في رفع مستوى الابتكار المؤسسي. وتشير هذه

النتيجة إلى أهمية الثقافة الرقمية لدى القادة، إذ تُمكنهم من توجيه فرق العمل نحو تطبيق الأدوات الذكية واستخدامها بفاعلية. وقد دعمت دراسة Hoever (2023) & Zhou هذه النتيجة بقولها إن المعرفة الابتكارية تمثل العنصر المحوري في بناء بيئة عمل ذكية قادرة على التطور المستمر، كما أشارت Rodhiah (2024) & Hidayah إلى أن المعرفة المستمرة للقادة ترفع كفاءة مؤسساتهم في التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثانية

تنص على وجود أثر ذي دلالة للمرونة القيادية في تبني الحلول الذكية. وأظهرت النتائج أن قيمة T بلغت (2.76) عند مستوى دلالة (0.007)، وهو ما يدل على أن المرونة القيادية تُمكن القائد من التفاعل مع التغيرات البيئية والتكنولوجية بفاعلية. وتؤكد هذه النتيجة أن القادة المرنين هم الأكثر قدرة على قيادة عمليات التغيير المؤسسي والتحول الذكي. وقد بينت دراسة الشخي (2023) أن المرونة التنظيمية والقيادية تعد من أهم محددات نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما أكدت Ercantan (2024) أن القادة الذين يتسمون بالمرونة الفكرية يتمكنون من دمج التكنولوجيا في عملية صنع القرار وتحسين الأداء العام.

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة

تنص على وجود أثر ذي دلالة للحساسية للمشكلات لدى القادة في اكتشاف الحلول الابتكارية. وأظهرت نتائج اختبار (T) أن قيمة T بلغت (4.11) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود أثر قوي للحساسية للمشكلات في تعزيز القدرات الابتكارية لدى المؤسسات. وتوضح هذه

النتيجة أن القادة الذين يمتلكون وعيًا عاليًا بالمشكلات التنظيمية لديهم قدرة أكبر على تحويل التحديات إلى فرص ابتكار. هذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه السعدي (2021) من أن الحس التحليلي للمشكلات يسهم في تطوير الحلول الذكية المبنية على البيانات، كما دعمتها دراسة الترك (2020) التي أكدت أن تحليل المشكلات بطرق مبتكرة يمثل جوهر القيادة الإبداعية الحديثة.

خامساً: الفرضية الفرعية الرابعة

تنص على وجود أثر ذي دلالة للمبادرة القيادية في تبني التقنيات الحديثة. أظهرت النتائج أن قيمة T بلغت (3.44) عند مستوى دلالة (0.002)، وهو ما يدل على أن المبادرة القيادية ترفع مستوى استعداد المؤسسة لتبني الابتكارات الذكية. وتشير هذه النتيجة إلى أن القائد المبادر هو الذي يتخذ خطوات استباقية لتبني الحلول الرقمية وتحفيز فرق العمل على التجريب. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه الترك (2020) الذي أكد أن المبادرة القيادية تشكل أحد أهم محددات القدرة على الابتكار التنظيمي، كما تدعمها دراسة Sun (2017) & Anderson التي أوضحت أن القادة المبادرين يعززون ثقافة التغيير والإبداع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن جميع الفرضيات المدروسة قد تم تأكيدها بدرجة دالة إحصائية، مما يشير إلى أن القيادة الإبداعية تمثل متغيرًا مؤثرًا في تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. وتدلل هذه النتائج على أن البيئة الإدارية الحديثة في السلطنة بدأت تتجه نحو دعم الفكر الابتكاري وتشجيع القادة على استخدام التقنيات الذكية في اتخاذ القرار وتطوير الأداء المؤسسي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التي تعتبر القيادة الإبداعية محركاً رئيسياً للابتكار المؤسسي، كما هو مبين في دراسات Sun (2017) & Zhou و Anderson (2022). وتضيف الدراسة الحالية بعداً تطبيقياً في السياق العُماني، إذ توضح أن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة قياداتها على دمج مهارات الإبداع والذكاء الرقمي لتحقيق الاستدامة التنافسية. كما تؤكد النتائج أن تطبيق القيادة الإبداعية لم يعد خياراً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية في ظل التحول نحو الاقتصاد المعرفي الذي تمثله رؤية عُمان 2040.

5.4 التوصيات العملية

استناداً إلى النتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز القيادة الإبداعية والابتكار الذكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1. تطوير برامج تدريبية في القيادة الإبداعية والابتكار الذكي بالتعاون بين وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار وهيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

آلية التنفيذ: تصميم حقائب تدريبية متخصصة وتنفيذها بالتنسيق مع الجامعات المحلية ومراكز التدريب المعتمدة.

2. إنشاء صناديق دعم مالي وتقني لتمويل مشاريع الابتكار الذكي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجهة المعنية: صندوق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع البنك المركزي
العُماني.

3. تفعيل أنظمة التحفيز والمكافآت للموظفين المبدعين داخل المؤسسات.

آلية التنفيذ: تبني برامج تقييم أداء مرتبطة بمخرجات الابتكار.

الجهة المعنية: إدارات الموارد البشرية في المؤسسات وغرفة تجارة وصناعة عُمان.

4. تعزيز الشراكات الأكاديمية والصناعية لدعم تطبيقات الابتكار الذكي.

الجهة المعنية: الجامعات، ومراكز الأبحاث، والحاضنات التكنولوجية.

5. إطلاق مبادرات وطنية للتوعية بثقافة القيادة الإبداعية.

الجهة المعنية: وزارة الإعلام ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار

5.5 مقترحات للدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسة طويلة: لمتابعة أثر تطبيق برامج تطوير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي على

مدى عدة سنوات.

2. إجراء مقارنات قطاعية: بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات (الخدمي،

الصناعي، التكنولوجي) لمعرفة الفروقات في القيادة الإبداعية.

3. دراسات نوعية معمقة: لفهم تأثير الثقافة التنظيمية والاجتماعية على الممارسات القيادية الإبداعية.

4. قياس أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي: في دعم القيادة الإبداعية وتطوير الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5. دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية ورضا الموظفين: وتأثيرها على معدلات الاحتفاظ بالكفاءات البشرية في المؤسسات.

الخلاصة العامة

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما زالت في مستوى متوسط، وتحتاج إلى تدخلات استراتيجية ومخطط لها لتعزيز قدراتها، خصوصاً في مجالات التكيف والمرونة والمبادرة. كما أن تطوير هذه القدرات ليس حكراً على فئة معينة، بل يمكن تعزيزه عبر برامج تدريبية وسياسات مؤسسية داعمة.

ويمثل بناء بيئة عمل محفزة ومفتوحة على الأفكار الجديدة الركيزة الأساسية لرفع مستوى الابتكار الذكي وضمان استدامة التميز التنافسي في المؤسسات.

الخاتمة

تُعد القيادة الإبداعية من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في سعيها نحو التميز وتحقيق الابتكارات الذكية، خاصة في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة. وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مستوى القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما لها من دور محوري في تعزيز الإبداع المؤسسي وتحويل الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة واستدامتها.

أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية داخل هذه المؤسسات ما زالت في مستوى متوسط، وهو ما يعكس وجود أرضية جيدة يمكن البناء عليها، لكنها تحتاج إلى جهود استراتيجية ممنهجة لتعزيز الأبعاد الأضعف، لا سيما التكيف، والمرونة، والمبادرة، والاستباقية. كما أوضحت النتائج أن هذه القدرات القيادية لا ترتبط بشكل كبير بالعوامل الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل التعليمي، بل تتأثر إلى حدٍ كبير بالمستوى الوظيفي، حيث يمتلك المديرون فرصاً ومسؤوليات أكبر لممارسة القيادة الإبداعية مقارنة بالموظفين.

لقد بينت الدراسة كذلك وجود ترابط قوي بين جميع أبعاد القيادة الإبداعية، مما يؤكد أنها منظومة متكاملة، يتعزز أحد أبعادها بتقوية باقي الأبعاد. وهذا يستدعي من المؤسسات اعتماد رؤية شمولية تهدف إلى تطوير بيئة العمل، وتوفير الدعم المؤسسي، وتمكين الموظفين، وتعزيز ثقافة الابتكار والتجريب.

في ضوء ما سبق، توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات وبرامج عملية لتعزيز القيادة الإبداعية، مثل تطوير مهارات القادة، وإرساء أنظمة تحفيزية فعالة، وتوسيع الصلاحيات للموظفين، ودعم البنية التحتية للابتكار. كما تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتعمق في فهم العوامل الثقافية والتكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في القيادة الإبداعية، بما يضمن توسيع المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي وتطبيقها في الواقع العملي.

ختاماً، تؤكد هذه الدراسة أن تعزيز القيادة الإبداعية ليس ترفاً تنظيمياً، بل هو ضرورة حتمية لضمان بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في صدارة المنافسة، وتمكينها من مواجهة التحديات المستقبلية وتحويلها إلى فرص للنمو والابتكار المستدام.

المراجع

المراجع العربية:

1. أحمد مخلص الزبيد. (2023). أثر التوجيه الاستراتيجي على الابتكار: دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية / سحاب. الأردن: جامعة مؤتة.
2. إسماعيل، ريم محمد. (2022). درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
3. الباشا، منال وليد صالح. (2023). درجة ممارسة المديرين لإدارة الابتكار وعلاقتها بإدارة الذات في المدارس الحكومية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمديرين. رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي.
4. البيحاني، نعيم علي، والنفيعي، سعود حمود. (2024). تمكين الموارد البشرية وعلاقته بالإنجاز والابتكار لدى موظفي قطاع الضيافة. مجلة إدارة الأعمال والاقتصاد.
5. الجريدة الرؤية. (2023). 24.8 مليون ريال إجمالي التمويل المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العام الماضي وإصدار دليل للهوية التجارية لدعم المشاريع. جريدة الرؤية.
6. الرؤية. (2024، فبراير 5). نادر آل سعيد لـ "الرؤية": 3 تحديات تمويلية تواجه الشركات الناشئة و"هيئة تنمية المؤسسات" تطرح عدة بدائل. الرؤية.
7. الزهراني، سهام بنت شرف، والشعبي، فيصل بن أحمد. (2024). دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الابتكار الحكومي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.

8. السعدي، عبد الله محمد راشد عبد الله. (2021). أثر القيادة الإبداعية في فاعلية المنظمة: التفكير الاستراتيجي متغيرًا وسيطًا: دراسة حالة - شرطة دبي. رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا.
9. الشعار، عاطف عبد المحسن السيد محمود. (2024). إسهام القيادة الإبداعية في تحسين السمعة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، جامعة مدينة السادات، كلية التربية.
10. الشرع، سيف محمد عبد الكريم. (2023). أثر الابتكار التنظيمي على الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية الأعمال، الأردن.
11. العقرباوي، ديماس حسن صالح. (2023). أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية - الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال.
12. العريمي، سعيد. (2024، يناير 12). مبادرات الابتكار تعزز الاقتصاد الرقمي في عُمان. العربي الجديد.
13. الغريب، محمد. (2023). دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دولة الكويت في دعم الابتكار والتمكين لمشاريع الريادة الاجتماعية. مجلة جرش للبحوث والدراسات، 24(6)، 143-172.
14. الفداء، تهاني بنت عبد العزيز. (2024). تعزيز مفهوم التفكير الإبداعي لدى طلبة الجامعات السعودية وفقًا لاحتياجات سوق العمل. مجلة سوهاج التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية.
15. المعاينة، تامر أحمد حمود. (2020). القيادة الإبداعية وأثرها في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على إدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا.
16. المركز الوطني للإحصاء والمعلومات. (2023). 240.8 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة في سلطنة عمان. جريدة عمان.

17. النبأ. (2024، فبراير 2). تحديات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عُمان. النبأ الإخبارية.

18. هيئة تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (2023). مستند الاستراتيجية الوطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار.

19. عودة، موسى خليل محمد. (2023). القيادة المتسامية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالتفكير الإبداعي والابتكار في البحث العلمي لدى طلبة الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح. الجامعة العربية الأمريكية - جنين، فلسطين.

20. فرح، فدوى أبو الحسن محمد. (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 16(2B)، جامعة أمدرمان الإسلامية، السودان.

21. العمري، أيمن أحمد، وعودة، أسماء جاسر. (2024). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لمديري المدارس بمحافظة الزرقاء. الدورية الدولية للدراسات التربوية والنفسية (3)، 13، (3)، EPS، 466-492.

22. الشخي، أحمد حسن، ومجلد، أسامة عبد الرحمن. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة. جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

1. Amin, Abdullah, Khan, Raheem, & Rahman, Saif. (2024). The role of leadership in promoting innovation within small and medium enterprises: A study on how different leadership styles affect innovation rates in small and medium enterprises. *International Journal of Financial, Administrative and Economic Sciences*, 3(10), 19–30.
2. Al-Mansoori, Ahmed, Al-Hashmi, Saleh, & Al-Kindi, Omar. (2023). Strategic leadership and its role in enhancing creativity among employees: A study on small and medium enterprises in the UAE. *Journal of Business Research*, 45(2), 112–125.
3. Bass, Bernard M., & Avolio, Bruce J. (2020). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
4. *Creative Leadership and Innovation in SMEs: A Comparative Study*. (2024). A comparative study on the role of creative leadership in fostering innovation in small and medium enterprises.
5. *Creative Leadership and Smart Innovation in SMEs: A Conceptual Framework*. (2024). Creative leadership and smart innovation in small and medium enterprises: A conceptual framework.
6. *Creative Leadership Practices for Enhancing Innovation in SMEs*. (2024). Creative leadership practices for boosting innovation in small and medium enterprises.
7. *Enhancing Innovation in SMEs through Creative Leadership*. (2024). Enhancing innovation in small and medium enterprises through creative leadership.
8. Food and Agriculture Organization (FAO). (2024). Innovation for sustainable development goals. Retrieved from <https://www.fao.org>
9. Hajjamar, Ibrahim. (2020). The role of creative leadership in enriching functionality: Field study of the branch Air Algérie – ADRAR. *Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 12(1), 269–2170.
10. IdeaScale. (2024). Sustainable innovation and its impact on the future. Retrieved from <https://ideascale.com>

11. Innovation Management in Small and Medium Enterprises: Challenges and Opportunities. (2024). Innovation management in small and medium enterprises: Challenges and opportunities.
12. Jung, Dong I., Wu, Michelle, & Lee, Kevin. (2022). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101–115.
13. Leadership Styles and Innovation Performance in SMEs: A Systematic Review. (2024). A systematic review of leadership styles and innovation performance in small and medium enterprises.
14. Saeed, Mohamed. (2018). The impact of job satisfaction on institutional performance. *Journal of Management and Economics*.
15. Smart Innovation and Leadership in SMEs: A Global Perspective. (2024). Smart innovation and leadership in small and medium enterprises: A global perspective.
16. Smart Innovation Strategies for SMEs in Emerging Economies. (2024). Strategies for smart innovation in small and medium enterprises in emerging economies.
17. Sosik, John J., Jung, Dong I., & Dinger, Timothy. (2021). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for performance improvement: A multiple–group analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 106(2), 264–276.
18. The Impact of Creative Leadership on Innovation in SMEs: Evidence from Oman. (2024). The impact of creative leadership on innovation in small and medium enterprises: Evidence from Oman.
19. The Role of Creative Leadership in Fostering Innovation in SMEs. (2024). The role of creative leadership in enhancing innovation in small and medium enterprises.
20. United Nations. (2024). Sustainable development goals report. Retrieved from <https://www.un.org>
21. Zhou, Hao, & Lee, Jung. (2021). Transformational leadership and innovation in small and medium enterprises: Evidence from China. *Journal of Small Business Management*, 59(2), 201–218.

الملحق رقم (1)

خطاب تحكيم أداة بحث (استبانة)

الفاضل /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يسرني أن أضع بين أيديكم الأداة التي تم اعدادها لأخذ آراء العينة المختارة لهذه الدراسة وهي بعنوان:

أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة مسقط

بسلطنة عمان.

وهو متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في القيادة من كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية، ونأمل منكم التكرم بإبداء رأيكم وتحكيمها وفق التالي:

1. سلامة صياغة العبارات.
 2. ارتباط العبارة بالمحور.
 3. علماً أن عدد الابعاد خمسة (5) للمستقل، بعد واحد (1) للتابع، وإجمالي عدد العبارات (60).
- ولكم مني جزيل الشكر والتقدير سلفاً.

الباحث: حسين بن سليمان بن محمد البوسعيدي

تحت إشراف: الدكتور رمزي سلام

ملحق الاستبانة

أداة الدراسة (الصورة الاولى)

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد،

تعد هذه الاستبانة ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص (القيادة) من جامعة الشرقية، والتي يهدف الباحث من خلالها إلى: جمع بيانات حول أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة مسقط في سلطنة عُمان.

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، مؤكداً بأن جميع الإجابات سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً حسن تعاونكم وكرم تجاوبكم.

مكونات الأداة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1.	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2.	العمر	<input type="checkbox"/> أصغر من 35	<input type="checkbox"/> 35 فأكثر
3.	المؤهل التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير
		<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل
4.	الوظيفة بالمؤسسة	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> نائب مدير
5.	سنوات الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة

القسم الثاني: المحور الأول: (المتغير المستقل: القيادة الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

مفردات الأداة:

ضع علامة (√) في الخانة التي تُعبر عن رأيك الشخصي أمام كل عبارة من العبارات الآتية:

العبارة		ملائمة وانتفاء الفقرات للبعد		صلاحية لغويا		الفقرة		وضوح الصياغة	
ملائم	غير ملائم	صالحة	غير صالحة	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة	واضحة	غير واضحة
البعد الاول: المعرفة الابتكارية									
1		أقوم بالبحث المستمر عن أفكار جديدة لتحسين الأداء.							
2		أستخدم أساليب غير تقليدية لحل المشكلات.							
3		أشجع زملائي على مشاركة أفكارهم المبتكرة.							
4		أستفيد من التجارب السابقة لتطوير حلول مبتكرة.							

			5	أؤمن بأن التفكير الابتكاري ضروري لتحقيق النجاح.
			البعد الثاني: المرونة	
			1	أتأقلم بسهولة مع التغييرات الجديدة في العمل.
			2	منفتح على الأفكار الإيجابية حتى وإن خالفت رأبي.
			3	أتكيف مع البيئات المتغيرة دون إحباط.
			4	أشجع زملائي على التكيف مع المستجدات.
			5	أركز على الفرص في التغيير بدلاً من التحديات.
			البعد الثالث: الحساسية للمشكلات	
			1	أبحث عن سبب المشكلة لفهمها.
			2	أتعاون مع زملائي لحل المشكلات.
			3	أجمع معلومات كافية قبل اقتراح الحل.
			4	أستخدم التفكير التحليلي لتحليل المشكلات.

			5	أسعى لمنع المشكلات عبر التخطيط الجيد مسبقاً.
			البعد الرابع: المبادرة	
			1	أبادر بطرح أفكار جديدة.
			2	أتحمل مسؤولية تنفيذ الأفكار الجديدة.
			3	أحفز زملائي على المبادرة الذاتية.
			4	أصرف بشكل استباقي دون انتظار التوجيهات.
			5	أدير وقتي بفعالية لتحقيق الأهداف بسرعة.
			البعد الخامس: التحفيز	
			1	أدعم الآخرين في اكتشاف دوافعهم للعمل بفعالية.
			2	أشجع نفسي لمواجهة التحديات الجديدة.
			3	أدعم زملائي للاستمرار في تحقيق الأهداف.
			4	أحتفل بالنجاحات الصغيرة لتحفيز نفسي والآخرين.
			5	أتعامل مع الفشل بإيجابية وأراه فرصة للتعلم.

القسم الثالث: المحور الثاني: (تأثير القيادة الإبداعية على الابتكارات الذكية)

وضوح الصياغة		صلاحية الفقرة		ملائمة وانتماء الفقرات للبعد		العبرة
غير واضحة	واضحة	غير صالحة	صالحة	غير ملائم	ملائم	البعد: تأثير القيادة الإبداعية على الابتكارات الذكية
						1 يوجه القائد الابتكار بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.
						2 القائد يعتمد على التحليلات الدقيقة في قراراته.
						3 القائد مرن في التعامل مع التغيرات التكنولوجية.
						4 يشجع القائد وضع استراتيجيات بعيدة المدى لدعم الابتكار.
						5 القيادة تدعم الابتكارات وتوفر الموارد اللازمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

المراجع

• المراجع العربية:

- الكندي، أحمد (2020). "دور الابتكار التكنولوجي في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة حالة في سلطنة عمان." رسالة دكتوراه، جامعة السلطان قابوس.
- البلوشي، راشد (2021). "التحديات التي تواجه القيادة الإبداعية في تبني الابتكارات الذكية في المؤسسات الناشئة." رسالة ماجستير، جامعة نزوى
- الحربي، محمد (2019). "أثر القيادة الإبداعية في تحسين بيئة العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية." رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
- سنبل، م. (2014). متطلبات القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التمكين المستدام: دراسة تطبيقية.
- الشمري، ناصر (2018). "تحديات تطبيق الابتكارات الذكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة." مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 15، العدد 3، ص 88-105.
- العتيبي، فهد (2020). "دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الناشئة." المجلة العربية للإدارة، المجلد 25، العدد 1، ص 120-140.
- عبد الله، سامي (2017). "أثر القيادة الإبداعية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة." مجلة الإدارة والتنمية، المجلد 10، العدد 2، ص 55-72.
- المسعودي، يحيى (2019). "أثر القيادة الإبداعية في تبني التحول الرقمي في بيئة العمل." مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 4، ص 75-93

• المراجع الأجنبية:

Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2020). *Entrepreneurship*. McGraw–Hill Education.

Kuratko, D. F. (2016). *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*. Cengage Learning.

Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). "Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions." *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163–171.

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء محكمي الاستبانة.

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم	الرقم
جامعة الشرقية	أستاذ مشارك	د/ هايل طشطوش	1
	أستاذ مساعد	د/ أيمن إسماعيل	2
	أستاذ مساعد	د/ فوزي عبد الجليل	3

الملحق رقم (3) دراسات مرتبطة بالمتغيرين المستقل والتابع.

دراسات مرتبطة بالمتغير المستقل (القيادة الإبداعية)

ت	الباحث	مجتمع الدراسة	ابعاد المتغير المستقل	ابعاد المتغير التابع	أدوات قياس المتغيرات؟ (الاستبيان)
1	(الحواجرة و الميري، 2020)	القيادات في المؤسسات العامة القطرية ممثلة بالمراكز الوظيفية (المديرون ونوابهم، رؤساء الأقسام).	- حل المشكلات واتخاذ القرار. - القابلية للتغيير. - المبادأة. - القدرة على الاتصال. - تحفيز الأبداع. - المعرفة الابتكارية. - التفكير النظمي. - الرؤية الاستراتيجية. - الشراكة الإستراتيجية	- استراتيجية الإنذار المبكر. - استراتيجية الاستعداد والوقاية. - استراتيجية احتواء الأضرار. - استراتيجية استعادة النشاط. - استراتيجية التعلم والنمو.	نعم توجد.
2	(عودة و العمري، 2024)	معلمي المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى للعام الدراسي 2023/2022	- البيئة التنظيمية. - التخطيط الإستراتيجي. - القيادة الإدارية. - إدارة الموارد البشرية والمادية. - التقويم والرقابة.	- بُعد المبادرة. - بُعد الأصالة. - بُعد حساسية المشكلة. - بُعد المثابرة.	نعم توجد.
3	(وجيه، حمدون، و	جميع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأكاديمية	- الحساسية للمشكلات. - الطلاقة.	- تصورات أعضاء الهيئات التدريسية الأكاديمية مع الأخذ في	نعم توجد.

	السعود، (2024)	في الجامعات الأردنية الحكومية.	- الأصالة. - المرونة.	الاعتبار بعض المتغيرات الديموغرافية.
4	(عثمانه و ابو عاشور، (2024)	جميع مديري المدارس الإعدادية ومعلميها في حيفا.	- الطلاقة. - الحساسية للمشكلات. - الأصالة - المرونة.	تصورات حول مستوى القيادة الإبداعية بناءً على العوامل الديموغرافية.
5	(عبد الخير، (2022)	الموظفين الإداريين بجامعة الزعيم الأزهرى.	- تخطيط الموارد البشرية. - التدريب. - التحفيز. - تقييم الأداء. - الحساسية للمشكلات.	- الطلاقة. - الأصالة. - المرونة. - الحساسية للمشكلات.
6	(عمر و لعربي، (2020)	العاملين في فرع الخطوط الجوية الجزائرية بولاية الدرار.	- التحفيز والإلهام. - تشجيع الابتكار. - تعزيز بيئة تفاعلية. - القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد.	- جودة الأداء. - الكفاءة الإنتاجية. - الالتزام بالمهام. - تحقيق الأهداف المؤسسية بالأداء الفعال للموظفين.
7	(الشيخي و عبدالرحمن، (2023)	القيادات في جامعة الملك عبد العزیز.	- الحساسية بالمشكلات. - الطلاقة. - المرونة. - الأصالة.	- القيادة. - الموارد البشرية. - العمليات.
8	(فرح، فدوى ابو الحسن، كلية العلوم	عينة من القيادات العليا والوسطى من العاملين في شركة MTN	- مقومات شخصية.	- الأداء المؤسسي. - أداء الموارد البشرية.

	الإدارية - جامعة أمدردمان الإسلامية، (2019)	- للاتصالات - الخرطوم.	- مقومات تنظيمية.	- الأداء الإنتاجي. - الأداء التسويقي.
9	(حرفوش و القرعان، (2024	جميع العاملين في الوظائف الإدارية بوحدات الهيئات المستقلة في الأردن.	- حل المشكلات. - القابلية للتغيير. - القدرة على الاتصال. - تحفيز الإبداع. - المعرفة الابتكارية.	- كفاءة المؤسسة. - فاعلية المؤسسة.
10	(الشعار، (2024	المعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة الجيزة.	- المرونة. - الحساسية للمشكلات. - الاتجاه نحو الهدف. - الأصالة. - الطلاقة. - المثابرة. - المبادرة.	- التوجه نحو العمل. - الرؤية والقيادة. - بيئة العمل. - المسؤولية الاجتماعية. - جود المنتجات والخدمات. - مدى الاحترام والثقة بالمدرسة. - الشعور العام. - الحاكمية المؤسسية.
11	(المعاينة، (2020	رؤساء الأقسام والموظفين في إدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام.	- القيادة الإبداعية	- الالتزام العاطفي. - الالتزام المعياري. - الالتزام المستمر.
12	(الترك، (2020	كافة المدراء العاملين في مجموعة طلال	- قوة وتأثير القائد. - مهارة القائد. - خبرة القائد.	- تطوير الأداء.

			أبو غزالة العالمية في الأردن.		
13	(السعدي، 2021)	العاملين في الوظائف القيادية الإشرافية بشرطة دبي.	- المبادرة. - التحفيز. - الحساسية بالمشكلات.	- الرضا الوظيفي. - مراعاة حاجات أصحاب المصالح.	نعم توجد.
14	(اسماعيل، 2022)	جميع المعلمين في المدارس الحكومية في لواء بني كنانة.	- الحساسية للمشكلات. - الأصالة. - المرونة. - الطلاقة.	- القيم الشخصية. - القيم الاجتماعية. - القيم التعليمية. - القيم العلمية.	نعم يوجد.
15	(نافع، 2021)	العاملين في شركة النيل للبتروك.	- الابداع. - المبادرة. - الثقافة التنظيمية.	- رفع كفاءة العاملين أداء العاملين.	نعم توجد.

دراسات مرتبطة بالمتغير التابع (الابتكارات الذكية)

ت	الباحث	مجتمع الدراسة	ابعاد المتغير المستقل	ابعاد المتغير التابع	أدوات قياس المتغيرات؟ (الاستبيان)
1	(الغريب، 2023)	المدرء ورؤساء الأقسام العاملين في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دولة الكويت.	- مستلزمات الطاقة المتجددة. - مشروعات البيئة.	- الابتكار في مشاريع الريادة الاجتماعية. - التمكين الاجتماعي.	نعم يوجد.
2	(أبو الفتوح، 2024)	جميع موظفي الخدمة المدنية السعوديين.	- المرونة. - التفكير الإبداعي. - استشرف المستقبل. - التحسين المستمر.	- إجراءات العمل. - الإبداع والابتكار. - نشر المعرفة والتدريب. - مؤشرات الأداء الرئيسية.	نعم يوجد.
3	(الشراع، 2023)	العاملين في شركات الأدوية الأردنية.	- ابتكار المنتجات. - ابتكار التوزيع. - ابتكار الترويج. - ابتكار التكنولوجيا.	- الميزة التنافسية. - الجودة. - الكفاءة. - المرونة. - الوقت.	نعم يوجد.
4	(يلدرم، الكريم، أشرف، و بطمز، 2024)	العاملين في مؤسسة بيان التعليمية.	- الحوافز المادية. - الحوافز المعنوية.	- تحقيق الأهداف المحددة. - تحسين العمليات الداخلية. - الالتزام بمعايير الجودة.	نعم يوجد.
5	(الباشا، 2023)	المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية.	- الإبداع التنظيمي. - التطوير المهني. - استخدام التكنولوجيا. - تحفيز الابتكار. - المرونة والقدرة على التكيف.	- التخطيط الذاتي. - التنظيم وإدارة الوقت. - التطوير الذاتي المستمر. - إدارة الضغوط.	نعم يوجد.

6	(النفيعي و البيحاني، 2024)	جميع موظفي قطاع الضيافة في منطقة مكة.	- الإبداع التنظيمي. - التطوير المهني. - المرونة في اتخاذ القرارات. - استخدام التكنولوجيا. - تعزيز ثقافة الابتكار.	- تنظيم الوقت. - اتخاذ القرارات المستقلة. - إدارة الضغوط. - التطوير الذاتي المستمر. - التواصل الفعال.	نعم يوجد.
7	(الصانع، 2024)	الشباب السعوديين بمنطقتي الحدود الشمالية وحائل الذين تتراوح أعمارهم (15 - 34).	- الهيئة التعليمية. - الموارد التعليمية. - السياسات التعليمية.	- الإبداع الفردي. - الإبداع الجماعي. - الإبداع المؤسسي.	نعم يوجد.
8	(الفدا، 2024)	أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات السعودية الحكومية بالرياض.	- التفاعل مع بيئة التعليم. - المهارات الإبداعية. - الأنشطة والبرامج اللاصفية.	- الإبداع الفردي. - الإبداع المؤسسي. - التفاعل مع سوق العمل.	نعم توجد.
9	(النصيري، 2023)	العاملين في شركة الاتصالات في سلطنة عمان من فئتي الإدارة العليا والوسطى.	- الاستقطاب الإلكتروني. - التوظيف الإلكتروني. - التدريب الإلكتروني. - التقييم الإلكتروني.	- تحسين الخدمات. - تقديم خدمات جديدة. - تحسين عمليات تقديم الخدمة.	نعم يوجد.
10	(الزيود، 2023)	الموظفين في المناصب الإدارية والمالية والفنية في الشركات الصناعية الكبرى بمدينة الملك عبد الله الثاني الصناعية.	- التوجه الاستراتيجي. - التوجه نحو المنافسين. - التوجه نحو العملاء. - الإبداع التكنولوجي.	- الابتكار.	نعم يوجد.
11	(الخوالدة، 2022)	المديرين / المالكين للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان.	- الاستقلالية. - الاستباقية. - العدوانية التنافسية. - المخاطرة.	- ابتكار المنتج. - ابتكار العملية.	نعم يوجد.

12	(العقرباوي، 2023)	موظفي الإدارات العليا والوسطى في مجموعة أبو غزالة العالمية في الأردن.	- مهارات القائد الرقمية. - المعرفة الرقمية. - الثقافة التنظيمية الرقمية. - الاستراتيجية الرقمية. - التمويل الرقمي.	- ابتكار المنتج/ الخدمة. - ابتكار إداري. - ابتكار تسويقي.	نعم يوجد.
13	(الدويكات، 2023)	العاملين في هيئة تنظيم قطاع الطاقة والمعادن في الأردن.	- التصور الاستراتيجي - الممارسات الأخلاقية. - القدرة الاستيعابية. - القدرة التكيفية. - الحكمة الإدارية.	- الابتكار الإداري. - ابتكار الخدمات. - الابتكار التكنولوجي.	نعم يوجد.
14	(عودة م، 2023)	أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم أعباء تدريسية بكاية الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية.	- القيم والتوجهات. - السلوكيات. - السمو الأخلاقي.	- الطلاقة. - المرونة. - الأصالة. - التميز. - الجودة.	نعم يوجد.
15	(الزهراني و شعبي، 2024)	موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة.	- التفكير الشمولي. - التفكير التجريدي. - التفكير التشخيصي. - التفكير التخطيطي.	- الابتكار الحكومي.	نعم يوجد.
16	(الحواجرة والمري، 2020)	المديرون، نواب المديرين، المساعدون، رؤساء الأقسام في المؤسسات العامة القطرية.	- المعرفة الابتكارية - المرونة الحساسية للمشكلات - المبادرة - التحفيز	- التخطيط للأزمات - الاستجابة للأزمات - التعافي من الأزمات - التعلم من الأزمات	نعم يوجد

17	(عودة والعمري، 2024)	معلمو مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى.	- القيادة الإدارية - التركيز على المستفيدين - التحسين المستمر - التمكين والمشاركة	- تطوير بيئة إبداعية - تشجيع المبادرات - تحفيز العاملين - المرونة في اتخاذ القرار	نعم يوجد
18	(المعاينة، 2020)	رؤساء الأقسام والموظفون الإداريون في إدارة الدعم اللوجستي بمديرية الأمن العام	- تشجيع الابتكار - المرونة في اتخاذ القرار - بيئة عمل محفزة - تحفيز الموظفين	- الالتزام العاطفي - الالتزام المعياري - الالتزام المستمر	نعم يوجد
19	(حمدون، ٢٠٢٤)	أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية	- القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات الأكاديمية	- تصورات أعضاء الهيئات التدريسية لمستوى القيادة الإبداعية - تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية	نعم يوجد
20	(إسماعيل، 2022)	معلمو ومعلمات المدارس الحكومية في لواء بني كنانة	- تشجيع الابتكار - المرونة في اتخاذ القرارات - دعم بيئة عمل إيجابية - تحفيز العاملين	- تقدير المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى المديرين	نعم يوجد

الموافقة الاخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	14/07/25
Project No.:	
Project Title:	أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكارات الذكية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محافظة مسقط بسلطنة عمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. حسين البوسعيدي

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/25/111).

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