



كلية إدارة الأعمال

دراسة تطبيقية على أثر القيادة التحويلية في الابتكارات الذكية

مجال الترجمة القانونية في محافظ مسقط

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد:

أحمد بن إبراهيم بن محمد السعدي

إشراف الدكتور:

رمزي سلام

2025م / 1447هـ



دراسة تطبيقية على أثر القيادة التحويلية في الابتكارات الذكية مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص قيادة

إعداد

أحمد بن إبراهيم بن محمد السعدي

إشراف الدكتور

رمزي سلام

2025م - 1447هـ

الإجازة

أثر القيادة التحويلية في الابتكارات الذكية دراسة تطبيقية على مجال الترجمة القانونية

في محافظة مسقط

أعداد الطالب/ أحمد بن إبراهيم بن محمد السعدي

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. خالد عبدالواحد	(مناقش خارجي)
3 د. محمد رزق	(مناقش داخلي)
4 د. إلياس شهدا	(مُحكِّمًا)

إقرار الباحث

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

الباحث:

الاسم: أحمد إبراهيم محمد السعدي

التوقيع:

شكر وتقدير

أود أن أعبر عن حبي وشكري وتقديري لأمي الغالية؛ لرضاها ودعائها المستمر لي، ولأهلي؛ نظير كل الدعم الذي لمسته منهم إبان فترة دراستي هذه.

كما أشكر الأستاذة عزة العيسائية التي وقفت إلى جانبي فترة الدراسة.

وأخص بالتقدير وعظيم الامتنان، كلاً من: مشرفي د. رمزي سلام، ود. خالد الدهاليز؛ فقد تلقيت منهما معارف لا حصر لها في الدراسة العلمي والموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي، وشكري أجزله لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرقية؛ الذين لقنوني الكثير من المعارف والخبرات، ولجميع الموظفين الذي سهّلوا علينا الجوانب الإدارية طوال فترة الدراسة.

ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة: التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، على تبني الابتكارات الذكية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط في ظل التحديات التي تواجه هذا القطاع، من حيث استمرار الاعتماد على أساليب تقليدية تفتقر إلى التحفيز والمرونة في استيعاب التطورات التكنولوجية الحديثة. وانطلاقاً من هذه المشكلة، تطرح الدراسة تساؤلاً محورياً حول مدى إسهام القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار الذكي داخل هذه المؤسسات، مستندة إلى فرضيات رئيسة تفترض وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وتبني الابتكار المؤسسي. وتكمن أهمية الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية، من خلال سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في السياق العماني، بالإضافة إلى تقديمها إسهاماً عملياً لدعم صناع القرار في تطوير أساليب إدارية فعالة وأكثر توافقاً مع متطلبات الاستدامة والابتكار. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات كمية ونوعية تمثلت في استبانة مطورة ومقابلات شبه مهيكلة، وجمعت البيانات من عينة شملت 80 مديراً مديري مؤسسات الترجمة في مسقط، مستهدفة القيادات الإدارية كمجتمع للدراسة، مركزة على متغير القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وتأثيره على الابتكارات الذكية كمتغير تابع. وقد أسهمت نتائج الدراسة في تقديم رؤى عملية حول كيفية تعزيز الابتكار الذكي داخل المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط من خلال تبني القيادة التحويلية. كما أسهمت في تسليط الضوء على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية المختلفة وبين تحفيز الابتكار المؤسسي، مما يساعد على تحسين الأداء التنظيمي في هذا القطاع. قدمت

الدراسة أيضًا توصيات تتعلق بتطوير أساليب القيادة داخل المؤسسات القانونية، مع التركيز على تعزيز التحفيز والإبداع، وتوجيه السياسات الإدارية لتشجيع تبني التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الابتكار المستدام.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الابتكارات الذكية، الترجمة القانونية، المؤسسات العمانية، التحفيز

المؤسسي

Abstract

This study aims to analyze the impact of transformational leadership, through its various dimensions: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration, on the adoption of smart innovations in institutions operating in the field of legal translation in the Sultanate of Oman. This is in light of the challenges facing this sector, including continued reliance on traditional methods that lack motivation and flexibility in embracing modern technological advancements. Based on this issue, the study poses the central question of how transformational leadership contributes to enhancing smart innovation within these institutions, relying on key hypotheses that posit a positive relationship between the dimensions of transformational leadership and institutional innovation adoption. The significance of the study lies in its contribution to enriching scientific literature by addressing a research gap related to the scarcity of applied studies on this topic in the Omani context, in addition to providing practical insights to support policymakers in developing more effective administrative methods aligned with the demands for sustainability and innovation. The study employs a descriptive-analytical approach, utilizing both quantitative and qualitative tools in the form of a developed questionnaire and semi-structured interviews. Data was collected from 80 managers of translation institutions in Muscat, targeting administrative leaders as the study population, focusing on transformational leadership as an independent variable and its impact on smart innovations as a dependent variable. The expected results of the study will provide practical insights into how to enhance smart innovation within legal translation institutions in Oman through the adoption of transformational leadership. It will also shed light on the relationship between the various dimensions of transformational leadership and the stimulation of institutional innovation, helping to improve organizational performance in this sector. The study will also offer recommendations related to the development of leadership methods within legal institutions, focusing on boosting motivation and creativity, and guiding administrative policies to encourage the adoption of modern technology and enhance sustainable innovation.

Keywords: Transformational Leadership, Smart Innovations, Legal Translation, Omani Firms, Institutional Motivation.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
إجازة الدراسة	ج
الإقرار	د
شكر وتقدير	هـ
ملخص الدراسة	و
abstract	ح
الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها	1
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	2
أهداف الدراسة	3
أهمية الدراسة	4
فرضيات الدراسة	4
أنموذج الدراسة	5
حدود الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6
ملخص الفصل	8
الفصل الثاني: مراجعة الأدبيات	

9	المبحث الأول: القيادة التحويلية
14	المبحث الثاني: الابتكارات الذكية
31	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
31	منهج الدراسة
32	لمحة عن مؤسسات الترجمة في محافظة مسقط
34	مجتمع الدراسة
34	عينة الدراسة
35	خصائص وسمات عينة الدراسة
41	أداة جمع البيانات
43	صدق أداة الدراسة
43	الخصائص السيكمترية للأداة
44	صدق الاستبانة
45	صدق التماسق الداخلي
48	حساب الثبات
52	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
52	التحليلات الأولية
53	القيم المتطرفة
53	التوزيع الطبيعي للبيانات
54	نتائج أسئلة الدراسة
66	اختبار فرضيات الدراسة

74	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
74	مناقشة النتائج
80	التوصيات
84	المراجع
94	الملاحق

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	جدول (1-3) توزيع أفراد العينة حسب النوع	35
2	جدول (2-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر	36
3	جدول (3-3): توزيع أفراد العينة بحسب متغير الوظيفة	39
4	جدول (4-3): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	40
5	جدول (5-3): درجات مقياس ليكرت	44
6	جدول (6-3): أبعاد وفقرات الأداة	45
7	جدول (7-3): نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد محور القيادة التحويلية مع أبعاده	46
8	جدول (8-3): نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور القيادة التحويلية	47
9	جدول (9-3): نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور الابتكارات الذكية	48
10	جدول (10-3): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ لأبعاد وفقرات الدراسة	50
11	جدول (1-4): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	51
12	رقم (2-4): المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة ككل	56
13	الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الدافعية الإلهامية كأحد أبعاد محور القيادة التحويلية	59

14	الجدول (4-4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الاستشارة الفكرية كأحد أبعاد محور القيادة التحويلية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط	61
15	الجدول (5-4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد الاعتبار الفردي كأحد أبعاد محور القيادة التحويلية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط	62
16	الجدول (6-4): فقرات الأبعاد المتعلقة بمحور القيادة التحويلية	63
17	الجدول (7-4): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الابتكارات الذكية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط	65
18	جدول (8-4): نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر التأثير المثالي في الابتكارات الذكية على المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط	
19	الجدول (9-4) تحليل الانحدار البسيط لتأثير لُبُعد الدافعية الإلهامية في الابتكارات الذكية لدى موظفي المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط	69
20	جدول (10-4): نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة الاستشارة الفكرية في تعزيز الابتكار التنظيمي	71
21	جدول (10-4): نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة الاستشارة الفكرية في تعزيز الابتكار التنظيمي	72

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
1	شكل (1): أنموذج الدراسة	5
2	شكل (2): نسبة الذكور إلى الإناث بحسب متغير النوع	36
3	شكل (3): يوضح النسبة المئوية لمتغير العمر لدى عينة الدراسة	38
4	شكل (4): يوضح النسبة المئوية بالنسبة لمتغير الوظيفة	40
5	شكل (5): يوضح النسبة المئوية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة	41

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

المقدمة

شهدت محافظة مسقط خلال العقود الأخيرة تحولات ملحوظة في قطاعات متعددة؛ نتيجة للثورة التكنولوجية والتطورات في مجالات الاتصال والمعلومات التي شهدتها العالم، مما أسهم في الدفع نحو انتقال الاقتصاد العماني من اقتصادات تقليدية إلى اقتصادات قائمة على المعرفة والرقمنة (Telecom Review, 2024 ؛ Global Entrepreneurship Monitor, 2022)، وقد نتج عن هذا التحول تسارع وتيرة التغيير في بيئة الأعمال العمانية، ما وضع المؤسسات أمام تحديات كبيرة تتطلب تعزيز مهارات القيادة وقدرات التنظيم؛ لضمان الاستمرارية والنمو وتعزيز التميز التنافسي (World Economic Forum, 2015، ويشهد قطاع الترجمة في محافظة مسقط، ولا سيما الترجمة القانونية، تطوراً ملحوظاً نتيجة لزيادة الاستثمارات الأجنبية والتوسع في المعاملات القانونية والتجارية الدولية. ورغم هذا النمو، تواجه المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحديات كبيرة في تبني الابتكارات التكنولوجية الحديثة، وتحقيق التميز في أدائها وخدماتها.

ترتبط القيادة التحويلية بالابتكارات الذكية ارتباطاً وثيقاً؛ إذ تُعد من أبرز أنماط القيادة القادرة على تحفيز الإبداع وتمكين العاملين من توظيف التقنيات الحديثة بطرق مبتكرة. فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه الأفراد نحو الأهداف، بل يعمل على إلهامهم وتوسيع آفاق تفكيرهم وتشجيعهم على التجريب وتحدي

الأنماط التقليدية في العمل. ومن خلال رؤيته الاستشرافية وقدرته على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة، والتعلم المستمر، والمخاطرة المحسوبة، يهيئ بيئة خصبة لاحتضان الابتكارات الذكية.

مشكلة الدراسة

تعاني العديد من هذه المؤسسات من اعتماد أساليب إدارية تقليدية تقتصر إلى الرؤية الاستراتيجية القادرة على تحفيز العاملين، وتشجيع الإبداع المؤسسي، واستيعاب التكنولوجيات الحديثة، حيث تسهم هذه العوامل في الحد من قدرتها على التوسع في السوق المحلي والدولي والمنافسة بفعالية (علوان، 2021). خاصة في ضوء ما تواجهه مؤسسات الترجمة من معوقات في مواكبة تطورات العصر الإلكتروني، وضعف في أداء العاملين العمانيين في حقل الترجمة (Alsaadi & Awashreh, 2025). وفي ظل هذه التحديات، تبرز القيادة التحويلية كأحد الأساليب القيادية الفعالة التي يمكن أن تسهم في إحداث تحول نوعي في الأداء المؤسسي. فالقيادة التحويلية تسهم في تمكين الموظفين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري، مع بناء بيئة تنظيمية محفزة على التطوير المستمر. وفي هذا السياق، يُعد الإبداع التنظيمي ضرورة حتمية للتكيف مع هذه التحولات، مما يتطلب قيادة إدارية قادرة على خلق بيئة تشجع على التجديد والتفكير الخلاق.

تشير عدد من الدراسات العالمية إلى أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الابتكار داخل المنظمات، فوفقًا لتقرير معهد (Gallup (2022، أفادت 74% من الشركات التي تتبنى هذا النمط القيادي بزيادة معدلات الابتكار مقارنةً بالشركات التي تعتمد أساليب القيادة التقليدية. كما أظهرت دراسة لمؤسسة McKinsey (2021) أن 67% من المؤسسات التي تتبنى القيادة التحويلية شهدت تحسنًا في

أدائها المالي بنسبة تصل إلى 15% في الإيرادات، بينما أكدت دراسة أخرى لمؤسسة (Deloitte 2023) أن 80% من الشركات التي اعتمدت القيادة التحويلية شهدت تحسناً ملحوظاً في رضا الموظفين.

استناداً إلى هذه المعطيات، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير القيادة التحويلية في تعزيز الابتكارات الذكية داخل المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط. إذ تعتبر هذه المؤسسات من القطاعات المتخصصة التي تحتاج إلى تطوير مستمر لمواكبة التغيرات التقنية والمعرفية المتسارعة.

ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في الحاجة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على تبني الابتكارات الذكية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية بمحافظة مسقط. وبالتالي، ارتأى الباحث دراسة: ما أثر القيادة التحويلية على الابتكارات الذكية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تبيان تأثير أبعاد القيادة التحويلية باختلافها على الابتكارات الذكية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط، وتهدف إلى الآتي:

1. تحليل تأثير "التأثير المثالي" على تبني الابتكارات الذكية في مؤسسات الدولة.
2. استكشاف أثر "الدافعية الإلهامية" على تحفيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات العاملة في قطاع الترجمة القانونية في محافظة مسقط.

3. فحص تأثير الاستشارة الفكرية على تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية.

4. توضيح تأثير الاعتبار الفردي على تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية.

أهمية الدراسة

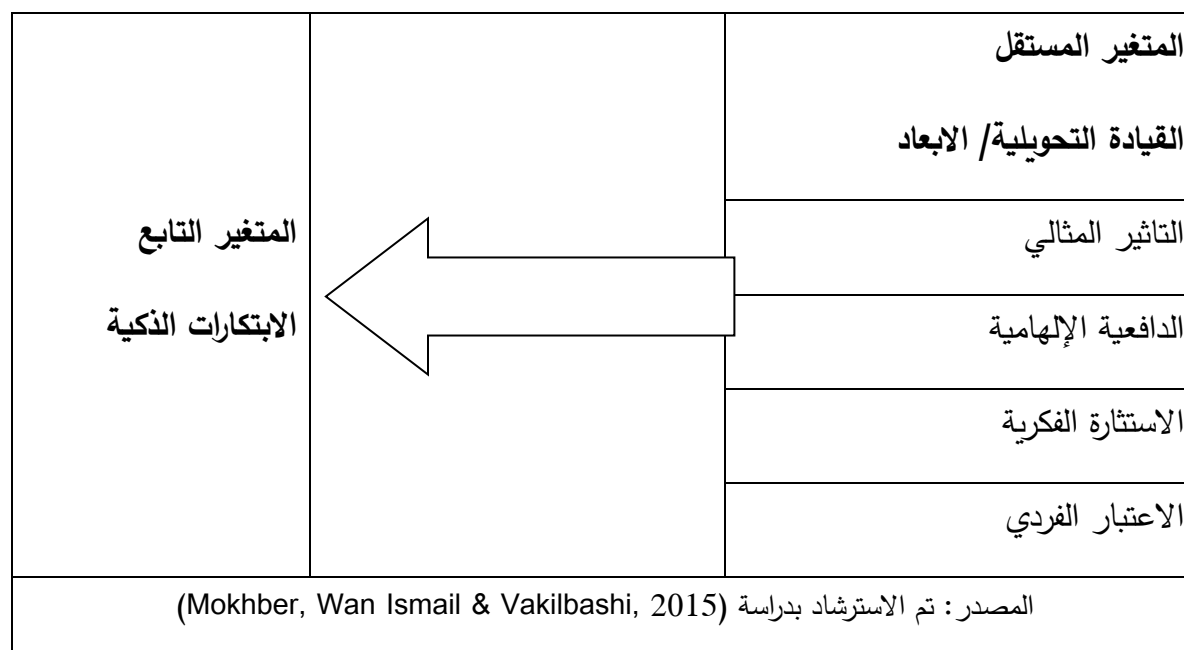
تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على دور القيادة التحويلية كأداة استراتيجية تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامة المؤسسات، من خلال تحفيز الإبداع المؤسسي وتعزيز الابتكار كعامل رئيس في بيئات العمل المتغيرة. كما تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة التحويلية؛ باعتبارها أحد أساليب القيادة المعاصرة في ظل التغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية المستمرة. إضافة إلى ذلك، تركز الدراسة على دراسة الخصائص الشخصية والمهارية للقائد التحويلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع تسليط الضوء على مدى اهتمامهم بالابتكار وتطوير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي. وتكتسب الدراسة أهمية محلية وأكاديمية خاصة كونها تعد من الدراسات التطبيقية النادرة التي تستعرض تأثير القيادة التحويلية على الابتكار الإداري في قطاع الترجمة في محافظة مسقط، مما يعزز فهم هذه الظاهرة في سياق محلي فريد.

فرضيات الدراسة

في ضوء المقدمة ومشكلة الدراسة، وتتاعماً مع أهداف وأسئلة الدراسة، يمكن تطوير أربع فرضيات وهي:

- الفرضية الأولى: التأثير المثالي له أثر إيجابي على تبني الابتكارات الذكية في المؤسسات العمانية العاملة في مجال الترجمة القانونية.
- الفرضية الثانية: الدافعية الإلهامية لها أثر إيجابي على تحفيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات العاملة في قطاع الترجمة القانونية في محافظة مسقط.
- الفرضية الثالثة: الاستثارة الفكرية تؤدي إلى تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط.
- الفرضية الرابعة: الاعتبار الفردي له أثر إيجابي على تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط.

أنموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة

حدود الدراسة

تحدد حدود هذه الدراسة في أربعة أطر رئيسة، هي: المكاني، والزمني، والبشري، والموضوعي. فعلى المستوى المكاني، تنحصر الدراسة في مؤسسات الترجمة القانونية المعتمدة في محافظة مسقط، وتقدم خدمات الترجمة بما يزيد عن 50 لغة. أما من حيث الإطار الزمني، فتغطي الدراسة العام 2025، وهو الإطار الزمني الذي تم خلاله جمع البيانات وتحليلها. ويشمل الإطار البشري مديري مؤسسات الترجمة في مسقط، باعتبارهم الفئة المستهدفة لقياس أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها في تبني الابتكارات الذكية. أما من الناحية الموضوعية والعلمية، فتتمثل حدود الدراسة في التركيز على متغيرين رئيسين، هما: القيادة التحويلية كمتغير مستقل، والابتكارات الذكية في أداء المؤسسة كمتغير تابع، حيث تم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين باستخدام منهجية تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، بالاعتماد على الاستبيانات والمقابلات شبه المهيكلة، بما يضمن تحقيق فهم شامل ودقيق للظاهرة المدروسة.

مصطلحات الدراسة

القيادة التحويلية (Transformational Leadership):

أسلوب قيادي حديث يهدف إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التفكير الإبداعي والمساهمة بأفكار جديدة لتطوير الأداء التنظيمي، ويتمحور حول العلاقة التحفيزية بين القائد والمرؤوس، وتهدف إلى رفع مستوى الدافعية والأخلاق لدى الطرفين، كما تسعى أيضًا إلى إعادة هيكلة الأنظمة التنظيمية لتحقيق أهداف مشتركة تتجاوز المصالح الشخصية (Khan et al., 2020).

القائد التحويلي (Transformative Leader): هو القائد الذي يسعى لتطوير مرؤوسيه من خلال قيم كالعدالة والاستقامة، ويعمل على توحيدهم نحو أهداف عليا، ويشجعهم على تجاوز الحاجات البسيطة نحو تحقيق الذات، ويساهم في بناء جيل جديد من القادة ذوي الفكر التحويلي (Susilo, 2018).

الابتكارات الذكية: عملية مرنة لإنتاج أفكار جديدة قابلة للتطبيق، تتجنب الروتين وتُعزز تحسين المنتجات أو الخدمات، وتُعد وسيلة فعالة لاقتناص الفرص، وتحقيق الكفاءة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة، ويكمل الإبداع الابتكار من خلال تقديم الأفكار، بينما يترجم الابتكار تلك الأفكار إلى واقع ملموس (Chirumalla, 2021).

الإبداع التنظيمي: عملية تطوير أفكار وحلول جديدة ومبتكرة داخل بيئة العمل بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والتنافسية، ويتضمن تطبيق هذه الأفكار في الهياكل، والعمليات، والمنتجات أو الخدمات؛ لتحقيق تطور مستدام في المؤسسة (Bah et al., 2024).

الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation): هي قدرة القائد على تحفيز الموظفين من خلال توصيل رؤية تنظيمية ملهمة وواضحة، تُشعرهم بالهدف والانتماء، وتدفعهم إلى بذل جهود إضافية لتحقيق طموحات المؤسسة في مجال الابتكار الذكية (Suryadi et al., 2024).

التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation): هو سلوك قيادي يُعبّر عنه بتشجيع الموظفين على التفكير النقدي والمبادرة، من خلال طرح تساؤلات جديدة، وتحفيزهم على كسر القوالب التقليدية، واقتراح أفكار غير مألوفة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي (الشمري وآل رشيد، 2021).

الاعتبار الفردي (Individualized Consideration): يشير إلى سعي القائد إلى فهم الفروق الفردية بين الموظفين، وتقديم الدعم الشخصي لكل منهم، عبر الإرشاد والتوجيه المستمر، بما يعزز مشاركتهم في تبني الابتكار، ويشعرهم بالتقدير والتحفيز (Ogola, Sikalieh & Linge, 2017).

التأثير المثالي (Idealized Influence): هو تمثل القائد للقيم الأخلاقية والمهنية العليا، وظهوره كنموذج يُحتذى به في السلوك والقرارات، مما يعزز ثقة الموظفين به، ويؤثر إيجاباً على التزامهم نحو الابتكار والتنمية داخل المؤسسة (الأخضر، 2020).

ملخص الفصل الأول

استعرض الفصل الأول مشكلة الدراسة وأهميتها عبر استعراض التحولات الاقتصادية والمجتمعية التي شهدتها محافظة مسقط نتيجة النمو التكنولوجي، وما تبعها من تحديات تواجه المؤسسات، خاصة في قطاع الترجمة القانونية. ومع توسع المعاملات الدولية، بات ضرورياً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبني أساليب قيادية حديثة تعزز الابتكار، وفي مقدمتها القيادة التحويلية. كما بين الفصل الهدف من الدراسة وجوهرها، وتحليل تأثير هذه الأبعاد في القيادة على الابتكارات الذكية في القطاع، مساهمة بذلك في تقديم رؤية علمية تدعم استدامته في ظل بيئة متغيرة، وتوضيح أسئلة وفرضيات وأهمية الدراسة، بالإضافة إلى الحدود المتعلقة بهذا الدراسة العلمي. يستعرض الفصل الثاني مراجعة الأدبيات والإطار النظري للدراسة، ويبين الفجوة الدراسية ومراجعة الأدبيات، فيما يقدم الفصل الثالث المنهجية العلمية المستخدمة في هذا الدراسة العلمي، من حيث الأسلوب المستخدم والأدوات والأساليب الإحصائية المتوقع استخدامها في الدراسة الميدانية، وتقديم لمحة عن المؤسسات المبحوثة.

الفصل الثاني

الإطار النظري ومراجعة الأدبيات

المبحث الأول: القيادة التحويلية

يشير التحول نحو القيادة التحويلية إلى تحوّل جوهري في كيفية فهمنا لدور القيادة داخل المؤسسات، وهو توجه أصبح أكثر بروزاً في الأدبيات الأكاديمية المعاصرة. وقد ساهمت هذه الأدبيات في رسم ملامح هذا النوع من القيادة من خلال ربطه بالتحفيز الذاتي، والإلهام، وتمكين الأفراد لتحقيق أداء يفوق التوقعات (Bass & Riggio, 2006). ومن خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة، يمكن ملاحظة اتفاق نسبي بين الباحثين على أن القيادة التحويلية لا تقتصر على تحقيق أهداف تنظيمية فحسب، بل تمتد لتشمل تحولات ثقافية وسلوكية عميقة داخل بيئة العمل (Northouse, 2019). إلا أن بعض الدراسات أظهرت تبايناً في تفسير مدى فاعلية هذا النموذج في السياقات غير الغربية، مما يثير تساؤلات حول القابلية الثقافية للنقل والتطبيق (Alvesson & Sveningsson, 2003).

من هذا المنطلق، تتطرق هذه المراجعة الأدبية من فرضية مفادها أن القيادة التحويلية تمثل إطاراً مرناً يمكن تكييفه وفقاً لخصوصيات البيئة التنظيمية والثقافية. كما تسعى هذه المراجعة إلى تحليل أبعاد القيادة التحويلية كما وردت في الأدبيات، وتسلط الضوء على الفجوات الدراسية القائمة، مع التركيز على دور القائد في إحداث تحولات استراتيجية تتجاوز الأطر الإدارية التقليدية. وبذلك، تسهم هذه الورقة في بلورة فهم نقدي لمفهوم القيادة التحويلية، وترسيخ منظور الباحث حول هذا النموذج القيادي بوصفه عاملاً محورياً في تعزيز التغيير المستدام والابتكار المؤسسي.

ظهر مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة في كتاب جيمس ماكجريجور بيرنز (Burns, 1978) ضمن سياق الدراسة في القيادة السياسية، حيث ميّز بين القيادة التبادلية القائمة على تبادل المنافع، والقيادة التحويلية التي تهدف إلى إحداث تغيير عميق في قيم وسلوك الأفراد. وقد وسّع باس (Bass, 1985) لاحقاً هذا المفهوم، ليشمل المؤسسات بمختلف أنواعها، مُبرّزاً أن القائد التحويلي لا يقتصر دوره على تحفيز الأتباع، بل يتعداه إلى خلق رؤية ملهمة، وتحدي الأفراد لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل الصالح العام.

وتبعاً لهذا التطور، أصبحت القيادة التحويلية نموذجاً نظرياً مركزياً في دراسات القيادة الحديثة، حيث تم تناولها في سياقات متعددة، مثل التعليم، والصحة، والإدارة العامة والخاصة. وتُظهر الأدبيات توافقاً عاماً على أربعة أبعاد أساسية لهذا النموذج، هي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي (Bass & Avolio, 1994). ومع ذلك، تشير دراسات نقدية إلى أن التطبيق الميكانيكي لهذه الأبعاد قد يغفل السياقات الثقافية والتنظيمية التي تؤثر في فاعلية النموذج (Tourish, 2013).

وعليه، فإن هذه الدراسة تتبنى مقاربة تحليلية نقدية لفهم كيفية تشكل هذا المفهوم عبر الزمن، وكيف تأثر بالتحويلات النظرية في علم الإدارة، مع إبراز الحاجة إلى تجاوز التناول الوصفي للقيادة التحويلية نحو نماذج تفسيرية تأخذ في الاعتبار تعقيد البيئات المؤسسية وتعدد أنماط التفاعل داخلها.

بالرغم من الحضور الكثيف للقيادة التحويلية في الأدبيات الإدارية، إلا أنها لا تُعد النموذج الوحيد الذي يسعى إلى تفسير فعالية القيادة، فقد ظهرت نماذج بديلة، مثل القيادة الخادمة (Greenleaf, 1977) التي تركز على خدمة الأتباع قبل تحقيق أهداف المؤسسة، والقيادة الأصيلة التي تشدد على الشفافية

والتوافق بين القيم والسلوك (Avolio & Gardner, 2005) ، كذلك برزت القيادة التشاركية التي تقوم على إشراك الأفراد في اتخاذ القرار وتعزيز المسؤولية الجماعية (Yukl, 2013).

وتُظهر المقارنة بين هذه النماذج، أن القيادة التحويلية تمتاز بقدرتها على استنهاض الطاقات الكامنة لدى الأفراد وتحقيق تغيير مؤسسي مستدام، غير أن هذا التوجه قد يُنتقد لافتراضه وجود قائد "كاريزمي" قادر دائماً على إلهام الآخرين، مما قد لا يتوافق مع الواقع المعقد للمنظمات المعاصرة. كما أن التركيز على البُعد الأخلاقي في القيادة الخادمة أو الأصيلة قد يوفر مداخل بديلة لفهم فعالية القيادة ضمن بيئات عالية الحساسية الثقافية أو الاجتماعية.

وتؤكد هذه المقارنات على أهمية عدم التعامل مع نموذج القيادة التحويلية كحلّ شامل، بل ينبغي قراءته ضمن إطار تكاملي يأخذ في الاعتبار السياقات المتغيرة والخصائص المتباينة لكل مؤسسة. ومن هنا، تتبع الحاجة إلى دراسات نقدية أكثر عمقاً تُعيد مساءلة الفرضيات الأساسية التي يقوم عليها هذا النموذج، وتستكشف إمكانية دمج مع نماذج أخرى بطرق أكثر مرونة وواقعية.

1. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يُعد التأثير المثالي أحد الركائز الجوهرية في نموذج القيادة التحويلية؛ إذ يشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها من قبل أتباعه، من خلال سلوكه الأخلاقي، وشجاعته في اتخاذ القرارات، وثباته على المبادئ (Bass & Riggio, 2006) ، ويؤدي هذا النمط من التأثير إلى تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين القائد وأتباعه، مما يجعل الأفراد أكثر استعداداً لبذل جهد طوعي يتجاوز المهام الوظيفية التقليدية. وتذهب بعض الدراسات إلى القول إن التأثير المثالي لا يُبنى فقط على الكفاءة الشخصية، بل

على تطابق أقوال القائد مع أفعاله، بما يعزز من شرعيته الأخلاقية داخل المؤسسة (Antonakis et al., 2003).

ومع ذلك، يشير مفهوم التأثير المثالي تساؤلات بحثية حول إمكانية إسقاطه على جميع السياقات التنظيمية والثقافية. فالقادة في بعض البيئات قد يحققون الولاء والاحترام بأساليب تختلف عن النموذج الغربي للقيادة الملهمة. كما أن ربط القيادة بالمثالية الأخلاقية قد يُخفي أحيانًا حدود القوة وتوازنات النفوذ، مما يتطلب تحليلًا نقديًا للكيفية التي يُبنى بها هذا التأثير. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسات تستكشف كيف يتجلى هذا النوع من التأثير في البيئات ذات الطابع الهرمي أو السلطوي، مثل بعض الدول العربية، دون الوقوع في التعميمات الثقافية السطحية.

2. الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation) :

تتمحور الدافعية الإلهامية حول قدرة القائد على تحفيز الأتباع من خلال رسم رؤية مستقبلية جاذبة، وتقديم أهداف ذات معنى (Shamir et al., 1993)، فالقادة الملهمون يوصلون رسائل واضحة ومتفائلة تشجع الأفراد على الالتزام الجماعي والسعي نحو إنجازات استثنائية. ويُعد هذا البُعد من أكثر الجوانب التي تؤثر في رفع مستوى الانتماء المؤسسي؛ إذ إنه يشعل روح التحدي والطموح في نفوس العاملين (Bass, 1999). وقد أظهرت بحوث متعددة أن القادة الذين يستخدمون الدافعية الإلهامية يتمكنون من رفع الأداء والتحفيز الداخلي لدى الموظفين، لا سيما حين يقترنون بين اللغة الرمزية والالتزام العملي.

لكن هذا البعد يطرح إشكالية تتعلق بإمكانية تحول الخطاب الإلهامي إلى أداة تجميلية فارغة إذا لم تدعمه ممارسات واقعية ومصادقية قيادية، فالإلهام قد يتحول إلى خطاب تعبوي لا يُترجم إلى سياسات تنظيمية

ملموسة، مما يُفقدّه فعاليته على المدى الطويل. ومن هنا، يرى الباحث أن الدافعية الإلهامية ينبغي ألا تُفصل عن مكونات التمكين الفعلي، بل يجب أن تُبنى على فهم حقيقي لاحتياجات العاملين وسياقات العمل. كما يظل سؤال "لمن يُوجه الإلهام؟" مفتوحًا للبحث، خاصة في المؤسسات التي تعاني من فجوات في العدالة أو الشفافية.

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation) :

تسعى الاستثارة الفكرية إلى تشجيع الأتباع على التفكير النقدي، وتحدي الافتراضات السائدة، وابتكار حلول جديدة للمشكلات التنظيمية (Bass & Avolio, 1994)، ويؤدي هذا النهج إلى خلق بيئة عمل ديناميكية تعزز من التعلم التنظيمي، وتقلل من التبعية المطلقة للقائد. وقد بينت دراسات ميدانية أن هذا النمط من القيادة يُسهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار المؤسسي، لا سيما في بيئات الأعمال المعتمدة على المعرفة (Gumusluoglu & Ilsev, 2009)، كما أن القادة الذين يمارسون الاستثارة الفكرية يميلون إلى إفساح المجال أمام الآراء المختلفة، وتقبّل التجريب والخطأ، مما يزرع ثقافة التحسين المستمر. مع ذلك، قد تواجه الاستثارة الفكرية صعوبات في البيئات التي تسود فيها الثقافة التنظيمية التقليدية أو البيروقراطية. ففي مثل هذه السياقات، قد يُنظر إلى التفكير النقدي كمصدر تهديد للسلطة القائمة، لا كأداة للتحسين. ولذلك، فإن فاعلية هذا البعد تظل مشروطة بوجود مناخ تنظيمي يسمح بالمساءلة الفكرية والانفتاح. ويرى الباحث أن الدراسات المستقبلية بحاجة إلى توسيع نطاق الدراسة في كيفية مواءمة هذا البُعد مع الثقافات التي تعلي من قيمة الانضباط والامتثال، وتحديد الوسائل القيادية التي تُحقق التوازن بين الانضباط والتفكير الخلاق.

4. الاعتبار الفردي (Individualized Consideration) :

يُشير الاعتبار الفردي إلى حرص القائد على فهم احتياجات كل فرد من أتباعه، وتوفير الدعم والتوجيه الملائم له بحسب تطلعاته وظروفه الخاصة (Bass, 1985) ، وهذا البُعد يعكس تحولاً جوهرياً في تصور القيادة، من كونها علاقة عمودية إلى علاقة إنسانية قائمة على التعاطف والرعاية. وقد أظهرت الأبحاث أن الاعتبار الفردي يُسهم في رفع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويساعد على تنمية مهارات الأفراد وتطوير مساراتهم المهنية (Eisenbeiss et al., 2008) .

لكن بالرغم من فعالية هذا البعد، إلا أن تطبيقه يواجه تحديات عملية في المؤسسات الكبرى أو التي تفتقر إلى هياكل تمكّن القادة من التفاعل الفردي المستمر، كما أن الاعتبار المفرط للفروقات الفردية قد يُضعف من مبدأ العدالة التنظيمية إذا لم يُقنن ضمن سياسات واضحة. وهنا يؤكد الباحث على أهمية الدمج بين الاعتبار الفردي كقيمة إنسانية، وبين أنظمة التقييم والتطوير المهني كأدوات تنظيمية. ومن الضروري أن تستكشف الدراسات القادمة كيف يمكن تعزيز هذا البُعد في المؤسسات الحكومية أو العسكرية، حيث تُعد المركزية والانضباط سمات مهيمنة في الثقافة المؤسسية.

المبحث الثاني: الابتكارات الذكية

تعد الابتكارات الذكية أحد المحاور الجوهرية في النقاشات الأكاديمية المعاصرة؛ نظراً لدورها المتزايد في دعم تنافسية المؤسسات وتحقيق التنمية المستدامة. وقد أصبح من الضروري التعمق في فهم ماهية الابتكار، وخصائصه، وأنواعه، خاصة في سياق الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تمثل ركيزة رئيسة

للاقتصادات الحديثة. ويتجلى ذلك من خلال استعراض الأدبيات التي ركزت على تحليل ديناميكيات الابتكار ودوافعه ونتائجه على المستويين المؤسسي والوطني.

ويُعرف الابتكار بوجه عام بوصفه إنتاج شيء جديد أو تطوير شيء قائم بطريقة غير تقليدية، مما يضيف عليه بعدًا إبداعيًا وعمليًا في آنٍ واحد. وقد أشار أحمد ومحمود (2020) إلى أن الابتكار يتمثل في إعادة هيكلة المنتجات أو العمليات بأسلوب مغاير للسائد. في حين أوضح عيسى والمحبوبي (2020) أن الابتكار ينبع من القدرة على توليد حلول جديدة للمشكلات القائمة، سواء عبر تطوير المنتجات أو إعادة تصميم النظم الإدارية. ومن منظور أوسع، يرى الزامل (2022) أن الابتكار هو تحويل الأفكار أو الأبحاث إلى خدمات أو منتجات ذات قيمة تموية، بينما يؤكد هال (2020) أن الابتكار يتجاوز كونه فكرة ليكون تطبيقًا فعليًا يغيّر قواعد العمل التقليدية. أما كوينيوغلو (2021) فيربط الابتكار بالسمات الشخصية والديناميكيات الداخلية للفرد، مما يعكس بُعدًا سيكولوجيًا في الفعل الابتكاري. وبناءً على ما سبق، يتضح أن الابتكار هو عملية مستمرة تدمج بين المعرفة، والإبداع، والتنفيذ، وتهدف إلى تقديم قيمة مضافة وتحقيق استجابة فعالة للتغيرات في السوق والبيئة التنافسية (المرزوق، 2024).

ومن أبرز خصائص الابتكار التي تناولتها الأدبيات: الجرأة في مواجهة الغموض والمخاطرة، والتي تُعد سمة أساسية تميز المبتكرين، كما أكد عمري وآخرون (2024) أن المنظمات الرائدة في الابتكار تشجع موظفيها على استكشاف الأفكار الجديدة بمرونة وجرأة. كما يرتبط الابتكار بتحقيق نتائج ملموسة على أرض الواقع، حيث لا تقتصر قيمته على الفكرة بحد ذاتها، بل في قدرتها على التحول إلى منتج أو خدمة قابلة للتطبيق. إلى جانب ذلك، يشير كمال الدين (2020) إلى أن الابتكار يعتمد اعتمادًا كبيرًا على قاعدة معرفية قوية تتغذى من الدراسة والتطوير المستمر. كما أن الفهم العميق للسوق هو عنصر حاسم

كذلك، إذ إن الابتكار الفعال ينطلق من إدراك دقيق لاحتياجات العملاء وتوجهاتهم المستقبلية، كما أن القدرة على التنفيذ تشكل الفارق بين الفكرة النظرية والابتكار الحقيقي، حيث تحتاج المنظمات إلى أنظمة وهياكل مرنة تدعم التحول من الإبداع إلى التطبيق (عوض، 2020).

تنوع الابتكار من حيث أنواعه يُعد أحد جوانب قوته؛ إذ يندرج تحته عدد من التصنيفات التي تلبي حاجات مختلفة في البيئات التنظيمية. فالابتكار التكنولوجي، كما أشار المرزوق (2024)، يُعد محركًا للتقدم الصناعي، حيث يسهم في رفع الكفاءة وتقليل التكاليف. أما الابتكار الاجتماعي، فهو يستجيب للتحديات المجتمعية من خلال تطوير حلول تعزز من جودة الحياة، مثل المبادرات التعليمية والصحية. الابتكار الإداري يُعنى بإحداث تغييرات في النظم التنظيمية وأساليب العمل، بما يحقق مرونة أكثر وقدرة أعلى على التكيف (القحطاني، 2020). أما الابتكار التسويقي، فقد أصبح ضرورة في ظل الثورة الرقمية، حيث تسعى الشركات إلى إعادة صياغة العلاقة مع العملاء بوسائل تفاعلية وإبداعية. في حين يتجه الابتكار البيئي نحو تحقيق الاستدامة من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة، وتقنيات تساعد في تقليل الأثر البيئي؛ استجابةً للضغوط المتزايدة على الموارد الطبيعية (المرزوق، 2024).

وفيما يتعلق بالأعمال الصغيرة والمتوسطة، تبرز الابتكارية كعنصر حيوي لنجاحها واستمراريتها، في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة وسرعة التغيرات التكنولوجية. وقد أكد الزهراني (2020) أن الابتكار يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية وخفض التكاليف، إلى جانب تمكين هذه الشركات من الاستجابة بمرونة لاحتياجات السوق المتغيرة، كما يفتح الابتكار آفاقًا جديدة للأسواق، مما يسمح بتوسيع الحصة السوقية والولوج إلى قطاعات لم تكن في الحسبان سابقًا. والأهم من ذلك، فإن الابتكار يمنح هذه الأعمال قدرة تنافسية تمكنها من التميز والبقاء في السوق. علاوةً على ذلك، تسهم الابتكارات في تعزيز العلاقة

مع العملاء والشركاء، حيث تُشعرهم بالمشاركة في رحلة التطوير، مما يعزز من الولاء والثقة (المرزوق، 2024).

توضح الأدبيات أن الابتكار ليس فقط ضرورة ملحة، بل استراتيجية طويلة الأمد تُمكن المؤسسات من البقاء والنمو في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. وتبرز أهمية تبني ثقافة الابتكار في جميع المستويات التنظيمية، خصوصًا في سياق الأعمال الصغيرة والمتوسطة؛ من أجل دفع عجلة التنمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما أن فهم الابتكار بوصفه عملية شاملة تشمل الفكر، والتنفيذ، والتقييم، يساعد في وضع سياسات واستراتيجيات فعالة لتعزيز الابتكار المؤسسي وتحقيق أثر اجتماعي واقتصادي ملموس.

التحديات التي تواجه الابتكارات الذكية

تواجه الابتكارات الذكية مجموعة من التحديات المعقدة التي تتعلق بالبنية التحتية، والجانب البشري، والبيئة التنظيمية. من أبرز هذه التحديات نقص الكفاءات الرقمية القادرة على تطوير وتشغيل التقنيات الذكية بكفاءة، إضافة إلى ضعف التكامل بين الأنظمة التقنية داخل المؤسسات، مما يحد من فعالية البيانات الذكية في صنع القرار. كما تشكل قضايا الأمن السيبراني وحماية الخصوصية عقبة رئيسة أمام تبني الابتكارات الذكية، نظرًا لما تحمله من مخاطر تسريب المعلومات أو إساءة استخدامها. كذلك تعاني بعض المؤسسات من مقاومة التغيير التنظيمي وغياب الثقافة الابتكارية الداعمة للتجريب والتعلم من الفشل. وأخيرًا، تُعد تكاليف الاستثمار الأولي المرتفعة في التقنيات الذكية من العوامل التي تبطئ من انتشارها خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Alzoubi & Uddin, 2023).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعرض هذا القسم الدراسات السابقة المتصلة بالمتغير المستقل والتابع، كما يقدم تحليلاً وتعليقاً عليها، وقد تم وضعها في جداول كملاحق في آخر مقترح الرسالة، وهي كما يأتي:

1-دراسة (غوش وشمسي، 2023): أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية

على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بوكالة الموارد البشرية في ديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية من ذوي المستويات الإدارية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والتحفيز، والتمكين) على الإبداع الإداري: (المجازفة، الإقناع، المرونة، المنهجية) في الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية.

2-دراسة (جادالله، 2022): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري بجامعة مدينة السادات، من خلال معرفة خصائص وسمات القيادة التحويلية ومهارات القيادة التحويلية والقدرات الإبداعية لدى قيادات الجامعة. باستخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة، أظهرت النتائج أنه توجد علاقة وطيدة بين امتلاك القيادات لسمات وخصائص القائد التحويلي، وامتلاك العاملين لمهارات وقدرات إبداعية في العمل، كما

أن القيادة التحويلية تساهم في إدارة قيادات الجامعة في قدرات العاملين، كما تساهم في زيادة الانضباط الوظيفي داخل الجامعة.

3-دراسة (فوزي، 2022): أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي -دراسة حالة تحليلية في إحدى شركات القطاع الصناعي.

هدفت الدراسة للإجابة على تساؤل رئيس هو: ما هي العلاقة بين توافر أبعاد القيادة التحويلية وبين الإبداع المنظمي الفني والإداري؟ وما هو تأثير هذه الأبعاد في تعزيز قدرات المنظمة الإبداعية؟ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي والوصفي التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والإبداع المنظمي.

4-دراسة (سعد، 2022): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها

هدفت الدراسة للتعرف إلى مستوى ممارسات سلوكيات القيادة التحويلية، ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها، والتعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري لدى العاملين بإدارة النشاط الرياضي بجامعة بنها. وباستخدام المنهج الوصفي والأسلوب المسحي، أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط موجب بين أبعاد القيادة التحويلية وأبعاد الإبداع الإداري، كما جاء مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم، كما جاء مستوى ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية لدى العاملين بدرجة متوسطة من وجهة نظرهم.

5-دراسة (السعيدى، 2020): الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع ودورها في تعزيز

الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء في الشركات النفطية- دراسة

حالة في شركة نفط البصرة

هدفت الدراسة للتعرف إلى الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع ودوره في تعزيز الابتكار البيئي من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية الخضراء لدى المنظمات، وقد اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة ارتباط وتأثيرها بين الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع فيما يتعلق بتطوير كفاءات جديدة تدعم الابتكار الخضراء في المنظمة. وتوصلت الدراسة لعدد من الاستنتاجات، ومنها: أن المنظمة قيد الدراسة لديها تصور عن الاستدامة الموجهة نحو ممارسات الإبداع فيما يتعلق بتطوير كفاءات جديدة تدعم الابتكار الأخضر في المنظمة، وكذلك تعمل على اقتناء تكنولوجيا وعمليات مبتكرة وملائمة للبيئة، وتسعى المنظمة باستمرار لتعزيز المهارات الابتكارية الخضراء في المجالات الرئيسية التي لا تملك فيها تجارب سابقة.

6-دراسة (البلوشي، 2020): ممارسة القيادة التحويلية للقادة، وشخصياتهم، وتأثيرها على أداء

العمل والعاملين بوزارة التربية والتعليم بمحافظة مسقط

وهدف لدراسة مدى ممارسة القادة للقيادة التحويلية وامتلاكهم لمهاراتها، وقياس مدى امتلاك القادة للصفات الشخصية، وتأثيرها على الأسلوب القيادي للقائد، وما مدى تأثير القيادة التحويلية وطبيعة الشخصية على أداء العاملين. وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة، أظهرت النتائج توافر خصائص القيادة التحويلية في سلوكيات القادة بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة وجود

اختلاف بين مستوى درجة التوفر ودرجة التأثير، وذلك بعد معرفة وتمكن القادة من مهارات القيادة التحويلية بشكل علمي وعملي.

7-دراسة (راضية، 2019): أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة التحويلية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بأبعادها الأربعة: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، والتطرق للابتكار من خلال شروط نجاحه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واعتمدت الدراسة على تقنية دراسة الحالة لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (32) موظفًا، وخرجت الدراسة بنتيجة رئيسة مفادها أن القيادة التحويلية تؤثر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تسعى للتغيير المتواصل، وتبحث عن التجديد والأفكار الابداعية لتصل للريادة والتميز، بابتكارات تحقق لها ميزة تنافسية صعبة التقليد.

8-دراسة (عميري شهرة، 2019): دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي-دراسة

حالة

استهدفت الدراسة التعرف إلى اتجاهات الموظفين نحو مستوى القيادة التحويلية السائد، والتعرف إلى مستوى الإبداع والتنظيمي لديهم، إضافة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك أثر للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الإبداع لدى العاملين.

9-دراسة علي الرشيد (2018): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع المنظمي-دراسة تحليلية.

استهدفت الدراسة تحديد مستوى تطبيق سمات وخصائص القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في عدد من الجامعات الحكومية والأهلية في السعودية، شملت عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في (8) جامعات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن: جميع أبعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع لدى القيادات الجامعية، في حين جاءت ممارسات الإبداع التنظيمي بجميع أشكاله بمستوى متوسط، مع التركيز على أهمية تحديد معايير اختيار القيادات الجامعية على نحو يتفق ومتطلبات وأبعاد القيادة التحويلية.

10- دراسة (عبد العليم، 2020): برنامج تنمية بشرية لتطوير مهارات القيادة التحويلية لدى القيادات

الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا

استهدفت وضع برنامج تنمية بشرية لتطوير مهارات القيادات التحويلية لدى القيادات الرياضية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة المنيا في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من (50) قياديًا، وتم استخدام مقياس القيادة التحويلية. وأظهرت الدراسة علاقة مهارات القيادة التحويلية بالعمل الإداري لدى القيادات الرياضية بمديرية التربية والتعليم.

11- دراسة (السالمية، 2024) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات لدى معلمي المدارس

الحكومية في محافظة جنوب الباطنة"، وهدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية بأبعادها: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) على إدارة الأزمات: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) لدى معلمي المدارس الحكومية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على عينة افتراضية من 250 معلمًا، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بشكل كبير في تحسين إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بتعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى المعلمين، وتكثيف برامج التدريب في هذا المجال.

12- دراسة (الشهومي، 2024) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي لدى معلمي مدارس محافظة مسقط" هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية (بناء الرؤية المشتركة، تطوير نماذج القبول، توقع مستويات أداء عالية، تقديم الدعم الفردي، توفير التحفيز الفكري) على الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة افتراضية من 200 معلم. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية ورفع مستوى الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بتبني أساليب القيادة التحويلية في المدارس وتعزيز ثقافة العمل الجماعي.

13- دراسة (العباب، 2024) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الأداء المهني للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية: (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الأداء المهني للعاملين في الإشراف والتوجيه التربوي. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة افتراضية من 120 مشرفاً وموجهاً تربوياً. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية ترفع من كفاءة الأداء المهني، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية في القيادة التحويلية للمشرفين التربويين.

14- دراسة (البطوش، 2024) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في الإبداع الاستراتيجي لدى مدراء البنوك التجارية الأردنية" هدفت الدراسة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الإبداع الاستراتيجي: (الإبداع في المنتجات، العمليات، الابتكار التنظيمي) لدى مديري البنوك التجارية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة افتراضية من 100 مدير بنك، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز الإبداع الاستراتيجي في البنوك. وأوصت الدراسة بتشجيع القيادات البنكية على تبني أساليب القيادة التحويلية.

15- دراسة (مكلارين وكاتيل، 2022) بعنوان: "دور القدرات السياسية ونهج سياسة الابتكار التحويلي في فعالية التنفيذ في مؤسسة الابتكار والبحوث في المملكة المتحدة" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات السياسية، والنهج الموجه نحو المهام، وسياسة الابتكار التحويلي، على فعالية التنفيذ ومعالجة التحديات المجتمعية. اعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة، وطبقت على عينة افتراضية من 50 موظفًا في المؤسسة، أظهرت النتائج أن القدرات السياسية ونهج الابتكار التحويلي يعززان فعالية تنفيذ السياسات، وأوصت الدراسة بتطوير القدرات السياسية لدى القيادات، وتعزيز التوجه نحو الابتكار التحويلي.

16- دراسة (شوت وستاينمولر، 2018) بعنوان: "أطر سياسة الابتكار التحويلي وتوجهات سياسة الابتكار على المستوى الوطني" هدفت الدراسة إلى مراجعة وتحليل أطر سياسة الابتكار: (الدراسة والتطوير، نظم الابتكار، التغيير التحويلي) وتأثيرها على توجهات سياسة الابتكار الوطنية. اعتمدت على مراجعة نظرية وتحليل تاريخي للسياسات في عدة دول. أظهرت النتائج أن التغيير التحويلي في السياسات يدعم توجهات الابتكار الوطنية، وأوصت الدراسة بتبني أطر سياسات مرنة تدعم الابتكار التحويلي.

17- دراسة (مولاس-غالارت وآخرون، 2021) بعنوان: "نهج التقييم التكويني في برامج ومشاريع الابتكار التحويلي" هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر نهج التقييم التكويني على الابتكار التحويلي: (التغيير الجذري في أساليب التقييم، إنشاء قيمة جديدة، التحول الشامل في ثقافة التقييم، الرؤية المستقبلية). اعتمدت الدراسة على إطار تحليلي ودراسات حالة لبرامج ابتكار أوروبية، أظهرت النتائج أن التقييم التكويني يعزز فعالية السياسات ويخلق قيمة جديدة، وأوصت الدراسة بتبني التقييم التكويني في برامج الابتكار.

18- دراسة (جيلز، فرانك، 2020) بعنوان: "الابتكار التحويلي في قطاعات الطاقة والتنقل" هدفت

الدراسة إلى تحليل أبعاد الابتكار التحويلي: (التغيير الجذري، خلق قيمة جديدة، التحول الشامل، الرؤية المستقبلية) في قطاعات الطاقة والتنقل، ومعالجة التحديات الكبرى. اعتمدت الدراسة على نموذج مفاهيمي وتحليل أمثلة من مشاريع الطاقة والتنقل، وأظهرت النتائج أن الابتكار التحويلي يساهم في مواجهة التحديات العالمية، وأوصت الدراسة بتعزيز الابتكار التحويلي في السياسات القطاعية.

19- دراسة (شيلمان وآخرون، 2020) بعنوان: "تأثير مبادرات الابتكار التحويلي على التحولات

المستدامة في أوروبا " هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير نهج الابتكار التحويلي: (التغيير النظامي، التوجيه، التجريب) على التحولات المستدامة، اعتمدت الدراسة على دراسات حالة متعددة وتحليل مقارن لمبادرات أوروبية. أظهرت النتائج أن الابتكار التحويلي يسرع التحولات المستدامة، وأوصت بتوسيع نطاق التجريب ودعم التغيير النظامي.

20- دراسة (ديجاس وآخرون، 2019) بعنوان: "سياسات الابتكار التحويلي والتنمية المستدامة في

برامج الابتكار في أمريكا اللاتينية" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر سياسات الابتكار التحويلي: (التوجه نحو التحديات المجتمعية، تعزيز التعاون، دعم التجريب والتعلم) على التنمية الشاملة والمستدامة. اعتمدت الدراسة على تحليل وثائقي ومقابلات مع صانعي السياسات في أمريكا اللاتينية. وأظهرت النتائج أن السياسات التحويلية تعزز التنمية المستدامة، وأوصت بتكثيف التعاون بين القطاعات ودعم التعلم المستمر.

21- دراسة (فايست وآخرون، 2021) بعنوان: "ممارسات الابتكار التحويلي والتحول نحو أنظمة

طاقة مستدامة" هدفت الدراسة إلى دراسة أثر ممارسات الابتكار التحويلي: (تطوير تقنيات الطاقة المتجددة، إعادة تصميم أنظمة التوزيع، تغيير أنماط الاستهلاك) على التحول نحو أنظمة طاقة مستدامة،

واعتمدت على دراسة طولية ومقابلات متعمقة مع خبراء الطاقة، وأظهرت النتائج أن الابتكار التحويلي يسرع التحول للطاقة المستدامة، وأوصت الدراسة بتشجيع تطوير التقنيات الجديدة، وتغيير أنماط الاستهلاك.

22- دراسة (كيفيما وكيرن، 2022) بعنوان: "تبني نهج الابتكار التحويلي في وكالات الابتكار الحكومية الأوروبية" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تبني نهج الابتكار التحويلي: (صياغة رؤية مشتركة، تشجيع المشاركة، تمويل مشاريع ذات تأثير عالي) على تغيير ممارسات وسياسات الابتكار. استخدمت استبانة ودراسات حالة على عينة افتراضية من 60 موظفًا في وكالات الابتكار، وأظهرت النتائج أن تبني النهج التحويلي يغير ممارسات وسياسات الابتكار، وأوصت الدراسة بتعزيز التمويل للمشاريع التحويلية.

23- دراسة (سينغ وآخرون، 2023) بعنوان: "استراتيجيات الابتكار التحويلي والأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي في شركات التكنولوجيا الهندية " هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات الابتكار التحويلي: (تطوير حلول تكنولوجية، إعادة تصميم نماذج الأعمال، بناء شراكات استراتيجية) على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي، واعتمدت على تحليل كمي للبيانات الثانوية ومقابلات نوعية مع مديري الشركات، وأظهرت النتائج أن الابتكار التحويلي يحسن الأداء الشامل للشركات، وأوصت الدراسة بتوسيع الشراكات الاستراتيجية ودعم الحلول التكنولوجية.

24- دراسة (Nguyen.2023) بعنوان: "سياسات الابتكار التحويلي وتأثيرها على التحول الإقليمي والتنمية المستدامة لدى موظفي الخدمة المدنية في فيتنام" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر سياسات الابتكار التحويلي: (إعادة توجيه السياسات، تعزيز التعاون، دعم التحول في الأنظمة الإقليمية) على

التحول الإقليمي والتنمية المستدامة. اعتمدت على تحليل مقارن للسياسات ودراسات حالة متعددة، أظهرت النتائج أن السياسات التحويلية تدعم التنمية المستدامة، وأوصت الدراسة بتعزيز التعاون المحلي والإقليمي.

25- دراسة (Adiwijaya.2023) بعنوان: "القيادة التحويلية والاستعداد للتغيير في السياسات

العامة الأوروبية لدعم الابتكار التحويلي" هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، تعزيز التعلم التكيفي) على الاستعداد للتغيير: (الإدراك المعرفي، الاستعداد العاطفي، النية السلوكية) في السياسات العامة الأوروبية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة افتراضية من 90 موظفًا في المؤسسات الأوروبية، وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تعزز الاستعداد للتغيير، وأوصت الدراسة بتكثيف برامج القيادة التحويلية في المؤسسات العامة.

تحليل الدراسات السابقة وتميّز الدراسة الحالية

أظهرت الدراسات السابقة تنوعًا واضحًا في زوايا تناول القيادة التحويلية، سواء من حيث البيئات التطبيقية أو الأبعاد المفاهيمية المرتبطة بالإبداع الإداري والتنظيمي. فقد ركزت غالبية هذه الدراسات، مثل غوش وشمسي (2023) وجادالله (2022) وفوزي (2022)، على العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة التحويلية المعروفة – كالتحفيز الإلهامي والتأثير المثالي – وبين مظاهر الإبداع، مؤكدة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية، وهو ما يشير إلى الإجماع على الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تعزيز الأداء المؤسسي. من جهة أخرى، لوحظ أن دراسات مثل سعد (2022) والرشيدي (2018) لم تكتفِ بإثبات العلاقة، بل قامت بالمقارنة بين مستويات ممارسة القيادة التحويلية ومستويات الإبداع؛ لتكشف عن فجوات قائمة

تستدعي التدخل. هذه الفجوات، كما تشير النتائج، لا تتبع فقط من غياب المهارات القيادية، بل من التحديات الهيكلية والبيئية التي تعيق تفعيل القيادة التحويلية على نحو فعال.

وتكمن أهمية دراسات مثل السعيد (2020) وراضية (2019) والبطوش (2024) في توسعها بالمفهوم ليشمل الإبداع الاستراتيجي، حيث ربطت القيادة التحويلية بمفاهيم مثل: الاستدامة، البيئة المؤسسية، والدور التمكيني، مظهرة كيف تتحول القيادة من مجرد محفز للأداء إلى عامل استراتيجي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة. كما اتخذت السعيد (2020) بعداً جديداً حين طرحت مفهوم "القيادة التحويلية الخضراء"، وهو طرح معاصر يعزز من ربط القيادة بالمسؤولية البيئية، خصوصاً في ظل التحولات المناخية والتوجهات العالمية نحو التنمية المستدامة.

أما الدراسات التي تناولت القطاع التربوي والتعليمي، مثل السالمية (2024) والعباب (2024)، فقد أبرزت كيف تسهم القيادة التحويلية في تعزيز إدارة الأزمات وتطوير الكفاءة المهنية، إلا أن بعض هذه الدراسات – رغم دقتها المنهجية – اتسمت بالتوصيف أكثر من التحليل النقدي للعوامل الوسيطة التي قد تُضعف أو تُعزز أثر القيادة.

ومع أن هذه البحوث قدّمت إضافات معتبرة، إلا أنها غالباً ما تعاملت مع أبعاد القيادة التحويلية بشكل نظري مثالي دون تفكيك الآليات التنظيمية والثقافية التي تُعيق أو تدعم فاعليتها. ففي حالات كثيرة، أغفلت ديناميكيات الواقع المؤسسي العربي، كالتراتبية الإدارية، ومحدودية الصلاحيات، أو ضعف ثقافة العدالة التنظيمية، والتي تؤثر بدورها في مدى قابلية تفعيل نموذج القيادة التحويلية على أرض الواقع.

ما يميز الدراسة الحالية

تتطلق الدراسة الحالية من ملاحظات نقدية تهدف إلى تقديم مقارنة تحليلية تستند إلى جهد تراكمي في الأدبيات، لكنها تسعى في الوقت ذاته إلى تجاوز ما سبقها من خلال عدد من المرتكزات العلمية والمنهجية التي تمنحها خصوصية وعمقاً في الطرح. ففي استجابتها للسياق المؤسسي المحلي، تركز الدراسة على بيئة مؤسسية عربية تتسم بخصوصية ثقافية وتنظيمية غالباً ما يتم تجاهلها في الدراسات ذات الطابع التجريدي، الأمر الذي يمنح نتائج الدراسة طابعاً تطبيقياً عالي الصلة بالواقع المؤسسي الفعلي. كما تعتمد الدراسة نموذجاً تحليلياً تكاملياً لا يكتفي بإثبات العلاقة الإحصائية بين المتغيرات، بل يسعى إلى تفسير طبيعة التفاعل بين أبعاد القيادة التحويلية وعناصر البيئة المؤسسية، مسلطاً الضوء على العوامل الممكنة والمعيقة للإبداع ضمن سياقات العمل المحلي، ما يضيف بعداً تفسيرياً غنياً يبتعد عن الاختزال الكمي.

ولتعزيز مصداقية النتائج ودقتها، تتبنى الدراسة منهجية مزدوجة ومتوازنة تجمع بين الأدوات الكمية والنوعية، بما يتيح بناء صورة متكاملة ومتعددة الأبعاد لظاهرة القيادة التحويلية في البيئات التنظيمية المعقدة. كما تطرح الدراسة نقداً عميقاً للفرضيات النظرية السائدة، فهي لا تتعامل مع النموذج القيادي الجاهز بوصفه من المسلّمات، بل تعمل على تفكيك مفاهيم مركزية مثل التحفيز والكاريزما والاعتبار الفردي، وتعيد قراءتها في ضوء الخصائص الثقافية والتنظيمية المحلية، مما يعزز من قوة التحليل النظري، ويوفر إطاراً مفاهيمياً أكثر ملاءمة للسياق المدروس.

ولا تقف الدراسة عند حدود التحليل الأكاديمي النظري، بل تقدم مجموعة من التوصيات القابلة للتطبيق تستهدف صناع القرار في المؤسسات العامة والخاصة، لا سيما في القطاعات التي تواجه تحديات هيكلية أو بيئية معقدة. وبهذا تسعى الدراسة إلى إحداث أثر عملي مباشر يعزز من فعالية القيادة التحويلية في الواقع المؤسسي. وأخيراً، ومن خلال تحليل تجربة محلية عربية في ضوء المفاهيم القيادية الحديثة، تفتح

الدراسة أفقاً للمساهمة في الأدبيات العالمية، وتقدم نموذجاً بديلاً يثري النقاش العلمي حول مدى قابلية تطبيق نموذج القيادة التحويلية في البيئات غير الغربية، بما يعزز من تنوع المعرفة العالمية، ويضفي عليها بعداً ثقافياً أكثر شمولاً. ويوضح ملحق (1) المقارنة التفصيلية بين هذه الدراسات السابقة.

خاتمة

إن القيمة المضافة للدراسة الحالية لا تكمن فقط في محتواها، بل في قدرتها على الجمع بين عمق الطرح وقابلية التطبيق، فهي تسعى لاختبار الفرضيات القيادية ضمن بيئة عربية معقدة، وتسلط الضوء على ضرورة تجاوز الفرضيات المثالية نحو بناء نماذج قيادية واقعية تتفاعل مع عناصر الثقافة والتنظيم والسياسة. وبذلك، فإن الدراسة لا تكرر ما قيل، بل تبني عليه وتنقده وتعيد توظيفه ضمن إطار أكثر تكاملاً، يربط بين القيادة والابتكار في ضوء تحديات الواقع ومتطلبات المستقبل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك تصميم وإعداد أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وكذا إجراءات استخدام أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي ارتكبت إليها الباحثة في تحليل نتائج الدراسة.

3-1 : الهدف من الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة التعرف على مدى تأثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة: التأثير المثالي، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، على تبني الابتكارات الذكية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط.

3-2 : منهج الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يقوم على جمع البيانات من الواقع وتحليلها بغرض فهم الظاهرة المدروسة، وتحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها. وقد تم اعتماد هذا المنهج لتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومستوى تبني الابتكارات الذكية في مكاتب الترجمة القانونية في محافظة مسقط، ويُعدُّ هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة؛ لكونه يتيح فهماً عميقاً للواقع كما هو، ويساعد على تفسير الظواهر والسلوكيات التنظيمية ضمن سياقها الفعلي. ولعل سبب اختيار المنهج الوصفي

التحليلي، يعود إلى قدرته على رصد الظواهر كما تحدث ميدانيًا دون التدخل في العوامل المؤثرة، فضلًا عن كونه أداة فعّالة لتحليل العلاقات بين المتغيرات بطريقة علمية تُمكن من الوصول إلى استنتاجات دقيقة وواقعية تدعم أهداف الدراسة، وتسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق (كوبيس ولانج، 2019).

لمحة عن قطاع مؤسسات الترجمة العاملة في محافظة مسقط

تُعد مكاتب الترجمة في محافظة مسقط من المكونات الحيوية التي تساهم في تعزيز التفاعل الثقافي والمعرفي، كما تلعب دورًا مهمًا في دعم القطاعات الاقتصادية والتعليمية والقانونية؛ من خلال تسهيل التبادل اللغوي بين العربية واللغات الأجنبية. وقد شهدت السلطنة تطورًا تدريجيًا في هذا القطاع، إذ تشير الإحصائيات الرسمية إلى وجود أكثر من 200 مكتب ترجمة معتمدًا موزعًا على مختلف المحافظات، مثل مسقط وشمال الباطنة وظفار وصحار (تواصل مباشر مع وزارة التجارة والصناعة، 2025)، وقد بدأت عملية تسجيل هذه المكاتب بشكل رسمي منذ أوائل التسعينيات؛ في ظل تزايد الحاجة لخدمات الترجمة بفعل الانفتاح الاقتصادي والتحول الرقمي والعلاقات الدولية المتنامية.

تتوزع هذه المكاتب بين مشاريع فردية صغيرة ومؤسسات متوسطة، تقدم خدمات متعددة اللغات في مجالات متنوعة، من ضمنها الترجمة القانونية، والطبية، والتجارية، والأكاديمية. وتتطلب ممارسة مهنة الترجمة الحصول على مؤهلات أكاديمية في اللغات أو الترجمة، إضافة إلى ترخيص رسمي من الجهات المختصة، وتخضع هذه المكاتب لإشراف وزارة التجارة والصناعة وترويج الاستثمار، وفي بعض الحالات

وزارة العدل، خاصة عندما يتعلق الأمر بترجمة الوثائق الرسمية كالعقود والشهادات (مرسوم سلطاني، 2003).

رغم الدور المهم الذي تؤديه هذه المكاتب، إلا أنها تواجه عددًا من التحديات التي تؤثر في أدائها وتطورها، منها محدودية عدد المترجمين المحترفين المؤهلين، خاصة في التخصصات الدقيقة كالترجمة التقنية أو القانونية، بالإضافة إلى المنافسة غير العادلة التي تفرضها السوق غير المنظمة، حيث يعمل بعض الأفراد دون تراخيص رسمية ويقدمون خدمات منخفضة الجودة وبأسعار غير مدروسة. كما أن التطور السريع في أدوات الترجمة الآلية والذكاء الاصطناعي يشكل تهديدًا من جهة، لكنه في ذات الوقت يمثل فرصة لتحسين الكفاءة من جهة أخرى، ما يتطلب الاعتبار الفردي السريع والتدريب المستمر Kirov & (Malamin, 2022).

تتفاوت جودة الترجمة في السلطنة من مكتب إلى آخر تبعًا لمستوى الكفاءات البشرية والمعايير الداخلية للمراجعة اللغوية والتدقيق، فبعض المكاتب تبذل جهدًا ملحوظًا في الحفاظ على جودة عالية، بينما تفتقر أخرى إلى أدوات التقييم والمراقبة المنهجية، وهو ما يُبرز الحاجة إلى تطوير آلية وطنية لتقييم جودة الترجمة وضبط ممارسات المهنة وفق معايير واضحة. كما أن غياب إطار تشريعي تفصيلي ينظم مهنة الترجمة يترك المجال لتفاوت الممارسات، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على سمعة المهنة ومصداقيتها Saiko, (2025).

في السنوات الأخيرة، بدأت بعض مكاتب الترجمة في السلطنة باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي بشكل تدريجي، خاصة في المهام الأولية، مثل تحليل النصوص واقتراح المصطلحات (توفيق، 2024)، إلا أن

الاعتماد الكامل على هذه الأدوات ما يزال محدودًا، نظرًا إلى ما تسببه من أخطاء في المعاني والسياقات، خاصة في النصوص المتخصصة التي تتطلب دقة واحترافية بشرية. ولهذا، يُستخدم الذكاء الاصطناعي حاليًا كمساعد وليس بديلاً، من خلال برامج الترجمة بمساعدة الحاسوب التي تتيح للمترجم تحسين الأداء دون المساس بجودة المنتج النهائي (Moneus & Sahari, 2024).

بشكل عام، يعد قطاع الترجمة في محافظة مسقط قطاعًا واعدًا، لكنه بحاجة إلى المزيد من الدعم المؤسسي والتشريعي، وإلى مبادرات تدريبية مستمرة تعزز من قدرات المترجمين المحليين (Alsaadi & Awashreh, 2025)، وتدمج التقنيات الحديثة بشكل متوازن. إن تعزيز الثقة في الترجمة كمهنة متخصصة، واعتماد أنظمة ضبط جودة واضحة، سيسهم في رفع كفاءة التواصل المعرفي والثقافي والاقتصادي للسلطنة على المستويين الإقليمي والدولي (Jamoussi et al., 2024).

3-3 مجتمع الدراسة

المجتمع: العاملون بمكاتب الترجمة القانونية في مسقط ويبلغها عددهم (200) فرد.

3-4 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من شريحة تمثل المجتمع الأصلي من صفات وخصائص، وهي تشمل العاملين في مكاتب الترجمة في مسقط، وقد تم تحديد العينة في ضوء المجتمع الأصلي البالغ حوالي (200) موظف، وهي عينة احتمالية لأن مجتمع الدراسة مجتمع محدد، واحتمالية تخطيط هذا المجتمع هي احتمالية واردة، لذلك بناء على قائمة مجتمع الدراسة التي تم الحصول عليها، ولكون الباحث يعمل مترجمًا، وعلى اتصال

ببقية المترجمين في محافظة مسقط، تم إرسال الرابط الإلكتروني للاستبانة ل (200) مترجمًا، وقد تم جمع (138) ردًا، أي أن عينة الدراسة شكلت ما مجموعه (69%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

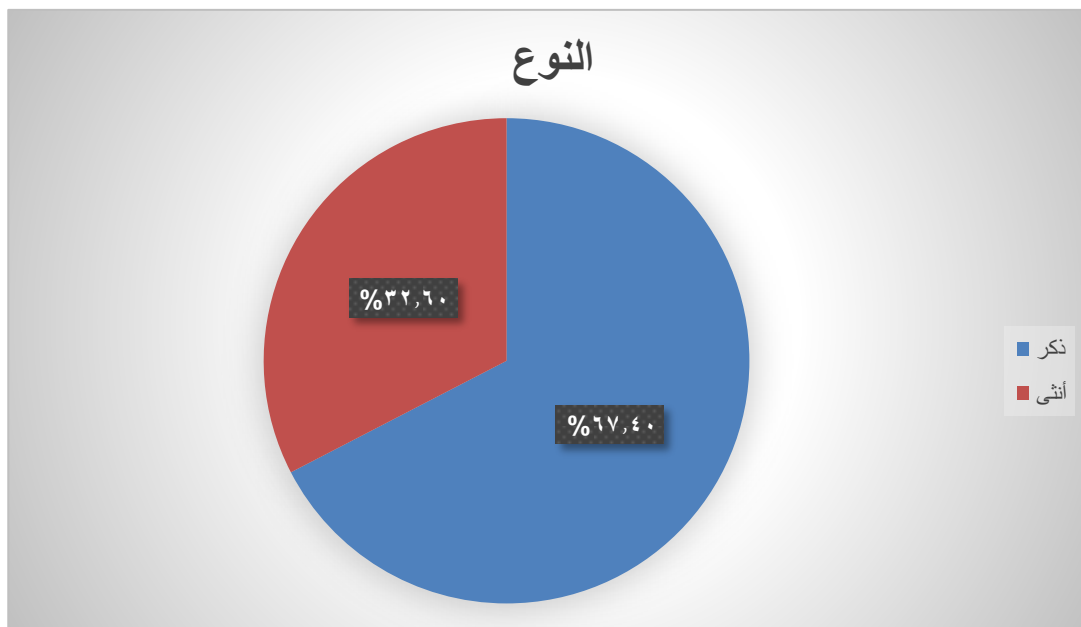
3-5 خصائص وسمات عينة الدراسة:-

■ بالنسبة لمتغير النوع:

جدول (1-3) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	العمر
67.4	93	ذكر
32.6	45	أنثى
100.0	138	الإجمالي

يبين الجدول رقم (1) أن النسبة الغالبة لعينة الدراسة هي نسبة الذكور، حيث جاءت بنسبة بلغت (67.4%)، أما الإناث فكانت نسبتهم (34.7%).



شكل (2): نسبة الذكور إلى الإناث بحسب متغير النوع

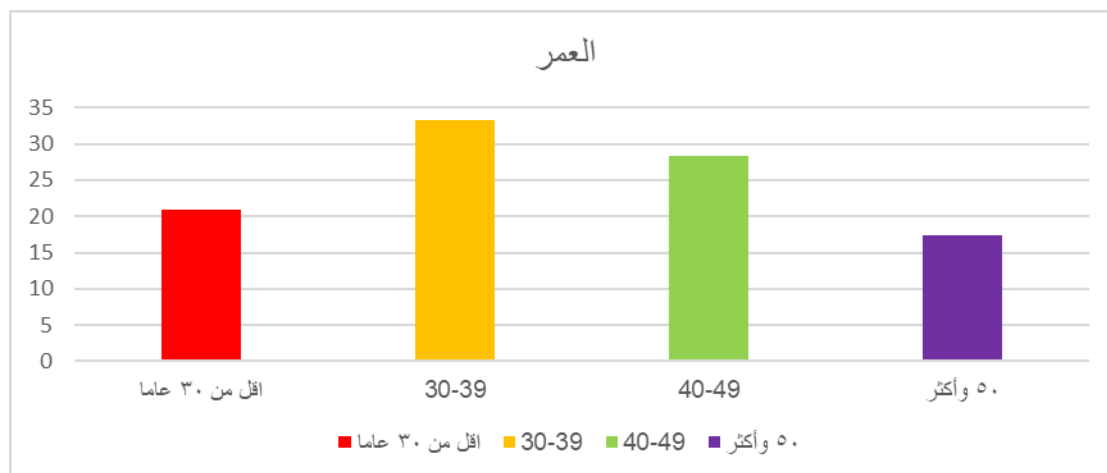
■ بالنسبة لمتغير العمر:

جدول (3-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
21.0	29	أقل من 30 عامًا
33.3	46	30-39
28.3	39	40-49
17.4	24	50 وأكثر

100.0	138	إجمالي
-------	-----	--------

يبين الجدول رقم (3-2) توزيع أفراد العينة البالغ 138 مشاركًا على أربع فئات عمرية رئيسة، مما يعكس التركيبة العمرية للعاملين في قطاع الترجمة القانونية في محافظة مسقط، كما تمثل الفئة العمرية 30-39 عامًا النسبة الأكبر بين المشاركين، حيث بلغت 33.3% (46 فردًا)، مما يشير إلى أن هذه الشريحة هي الأكثر حضورًا في هذا القطاع؛ ويُعزى ذلك إلى أن هذه المرحلة العمرية غالبًا ما تجمع بين الخبرة العملية الكافية والحيوية المهنية، مما يجعلها شريحة رئيسة في المناصب القيادية والإدارية، أما الفئة العمرية 40-49 عامًا، فقد شكلت 28.3% (39 فردًا)، مما يعكس وجود نسبة كبيرة من ذوي الخبرة الطويلة والمهارات المتقدمة في المجال، والذين يُعتبرون عادةً الركيزة الأساسية في المؤسسات المتخصصة، في المقابل جاءت الفئة العمرية أقل من 30 عامًا في المرتبة الثالثة بنسبة 21.0% (29 فردًا)، وهي نسبة قد تعكس محدودية دخول الشباب إلى هذا القطاع، ربما بسبب متطلباته الفنية العالية أو حاجته إلى خبرة مسبقة، كما شكلت الفئة العمرية 50 عامًا فأكثر النسبة الأصغر بين المشاركين 17.4%، (24 فردًا)، وهو ما قد يعود إلى تقلص عدد العاملين في هذا السن بسبب التقاعد أو انتقالهم إلى أدوار استشارية خارج نطاق العينة المدروسة، ويُبرز التوزيع العمري للعينة هيمنة الفئات العمرية 30-49 عامًا، والتي تمثل مجتمعةً 61.6% من المشاركين، مما يؤكد أن قطاع الترجمة القانونية في عُمان يعتمد بشكل أساسي على القوى العاملة في منتصف العمر، التي تجمع بين الخبرة والكفاءة.



شكل (3): يوضح النسبة المئوية لمتغير العمر لدى عينة الدراسة

بالنسبة لمتغير الوظيفة

جدول (3-3): توزيع أفراد العينة بحسب متغير الوظيفة

الوظيفة	إجمالي عدد عينة الدراسة	النسبة المئوية
موظف ترجمة	84	60.9
مدير / رئيس قسم للترجمة	37	26.8
صاحب عمل ومكتب للترجمة	17	12.3
الإجمالي	138	100.0

يُظهر الجدول (3-3) توزيع أفراد العينة بحسب التخصص العملي، حيث بلغ إجمالي عدد

المشاركين في الدراسة 138 فردًا، جاء موظفو الترجمة في المرتبة الأولى بنسبة 60.9% (84 فردًا)،

مما يعكس أن الغالبية العظمى من العاملين في هذا القطاع هم من المترجمين المباشرين الذين يمارسون

العمل الفني اليومي في مجال الترجمة القانونية، كما احتلت فئة المديرين ورؤساء أقسام الترجمة المرتبة الثانية بنسبة 26.8% (37 فردًا)، حيث تمثل هذه الفئة القيادات الإدارية والمشرفين على فرق العمل في المؤسسات العاملة في هذا المجال. أما فئة أصحاب العمل ومكاتب الترجمة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 12.3% (17 فردًا)، وتمثل هذه الفئة أصحاب المؤسسات والشركات المتخصصة في تقديم خدمات الترجمة القانونية.

يعكس هذا التوزيع الهرمي الطبيعي للهيكل الوظيفي في مؤسسات الترجمة، حيث تتناقص الأعداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي من الموظفين المباشرين إلى المديرين ثم أصحاب العمل، كما تشير النتائج إلى أن القطاع يعتمد بشكل أساسي على الكوادر الفنية من المترجمين، بينما تقل نسبيًا أعداد القيادات الإدارية وأصحاب المؤسسات.



شكل (4): يوضح النسبة المئوية بالنسبة لمتغير الوظيفة

■ بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (3-4): توزيع عينة الدراسة وفقًا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المرحلة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	53	38.4
5 إلى أقل من 10 سنوات	62	44.9
10 سنوات فأكثر	23	16.7
الإجمالي	138	100.0

يُظهر الجدول (3-4) توزيع أفراد العينة بحسب سنوات الخبرة العملية، حيث بلغ إجمالي عدد

المشاركين 138 فردًا، جاءت الفئة ذات الخبرة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة

44.9% (62 فردًا)، مما يشير إلى أن شريحة كبيرة من العاملين في قطاع الترجمة القانونية يمتلكون

خبرة متوسطة المستوى، احتلت الفئة الأقل خبرة (5 سنوات فأقل) المرتبة الثانية بنسبة 38.4% (53

فردًا)، وهو ما يعكس وجود نسبة ملحوظة من العاملين الجدد نسبيًا في هذا المجال، بينما جاءت الفئة

الأكثر خبرة (10 سنوات فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة 16.7% (23 فردًا) فقط، مما قد يشير إلى

ندرة الكوادر ذات الخبرة الطويلة في هذا القطاع، يُستنتج من هذا التوزيع أن قطاع الترجمة القانونية

في عُمان يعتمد بشكل رئيس على العاملين ذوي الخبرة المتوسطة، مع وجود شريحة كبيرة من المبتدئين،

بينما تبقى نسبة ذوي الخبرة الطويلة محدودة نسبيًا، هذا التوزيع قد يعكس طبيعة سوق العمل في هذا

المجال التي تتطلب توازنًا بين الخبرة الكافية والمرونة في التعامل مع المستجدات التقنية في مجال الترجمة.



شكل (5): يوضح النسبة المئوية بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة

3-6 أداة جمع البيانات:

أدوات الدراسة العلمي تُعد الوسيلة الأساسية لجمع البيانات والمعلومات بشكل منهجي ودقيق، مما يتيح للباحثين كتابة بحوثهم العلمية بموثوقية عالية. تُعرف أدوات جمع البيانات بأنها مجموعة من الطرق والآليات التي يستخدمها الباحثون لتجميع وحصر المعلومات والبيانات اللازمة لدراساتهم. تختلف هذه الأدوات تبعًا لاختلاف طبيعة الأبحاث العلمية ومجالاتها وموضوعاتها، ومن أبرز أدوات جمع البيانات ما يأتي:

1. الملاحظة:

تعتمد هذه الأداة على مراقبة الظواهر أو السلوكيات التي تخضع للدراسة، حيث يقوم الباحث بملاحظتها وتسجيلها بدقة لفهمها وتحليلها.

2. المقابلة:

تُجرى المقابلة من خلال حوار مباشر بين الباحث وأفراد عينة الدراسة، حيث يتم طرح أسئلة محددة للحصول على معلومات دقيقة وواضحة.

3. الاختبارات:

تُستخدم هذه الأداة لقياس سلوكيات معينة أو ظواهر محددة، حيث يتم تصميم اختبارات تتناسب مع أهداف الدراسة لتحقيق نتائج دقيقة.

4. الاستبانة:

تُعتبر الاستبانة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث العلمية. وهي عبارة عن استمارة تحتوي مجموعة من الأسئلة، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة (تحتوي على خيارات محددة للإجابة)، أو مفتوحة (تتيح للمبحوثين التعبير عن آرائهم بحرية). في هذه الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط. لذا تُسهم هذه الأدوات في جمع البيانات بشكل منهجي، مما يُساعد الباحثين على تحليل الظواهر أو السلوكيات بدقة، والوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة (عطوان، مطر، يوسف خليل، 2018 م). ولقد تم تطبيق أداة الاستبانة وتوزيعها على عينة من العاملين بالمؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط، وتنقسم استبانة الدراسة إلى قسمين:

القسم الأول: يتحدث عن المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، الوظيفة، سنوات الخدمة).

القسم الثاني: يتحدث عن متغيرات الدراسة:

1. المتغير الرئيس: أثر القيادة التحويلية.

2. المتغير التابع: الابتكارات الذكية.

المحور الأول: القيادة التحويلية بأبعاده: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار

الفردية)، وتتكون من (16) فقرة.

المحور الثاني: الابتكارات الذكية، ويتكون من (8) فقرات.

3.5 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على المشرف لمعرفة مدى ملاءمتها لجمع البيانات، وتم تعديلها بشكل أولي

حسب رأي المشرف، ثم تم عرض الاستبانة على (9) محكمين (المُلحق رقم 1).

بعدها تم تعديل بعض العبارات؛ حيث بلغ عدد العبارات بعد تعديلها النهائي (24) فقرة موزعة

على محورين (القيادة التحويلية، الابتكارات الذكية) (ملحق 2)، وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي

لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الموضح في الجدول رقم (3-5).

جدول (3-5): درجات مقياس ليكرت

تميز الافراد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.5.1 الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات):

إن الصدق والثبات من المفاهيم الأساسية التي تُستخدم لتقييم جودة الدراسة العلمي، حيث يجب على الباحث مراعاة هذين المفهومين عند إجراء الدراسة وتحليل نتائجها؛ فالصدق يشير إلى دقة الأداة المستخدمة في القياس، بينما يرتبط الثبات بمدى اتساق هذه الأداة وقدرتها على إنتاج نتائج متشابهة عند تكرارها (المشهداني، 2017).

أما صدق الأداة فيقصد بها مدى وضوح مفردات وفقرات الاستبانة بالنسبة للمستجيبين، وقدرتها على قياس ما صُممت لقياسه بدقة، بحيث تكون الأسئلة واضحة ومفهومة، وقابلة للتحليل. ومن الطرق الشائعة لتحقيق الصدق، استخدام "صدق المحكمين"، حيث يقوم الباحث باختيار عدد من الخبراء المتخصصين في مجال الدراسة لمراجعة فقرات الاستبانة، والحكم على مدى ارتباطها بالأبعاد التي تقيسها. أما الثبات، فيعني قدرة الأداة على إنتاج نتائج متسقة عند تكرار استخدامها في ظل الظروف نفسها، حيث إنه إذا أعاد الباحث تطبيق الأداة على نفس العينة، يجب أن يحصل على نتائج مشابهة، ومن الطرق الشائعة لقياس الثبات استخدام معامل "كرونباخ ألفا" الذي يعتمد على تقييم الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وللتأكد من الخصائص السيكمترية لاستبانة الدراسة، تم التطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردًا من العاملين في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط؛ وذلك لضمان دقة وموثوقية الأداة قبل استخدامها في الدراسة الرئيسية.

3.5.2 صدق الاستبانة:

تم تقديم الاستبانة في نسختها الأولية إلى مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص (كما هو موضح في الملحق 1)، حيث قاموا بمراجعتها وإبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة الفقرات لمحاوَر الدراسة، بالإضافة إلى تقييم مدى ارتباط كل فقرة بالمحور الذي تقيسه. كما تم تحسين الصياغة اللغوية

للاستبانة، حيث تم تعديل بعض الفقرات وإضافة أخرى، ليصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة (24) فقرة بعد التعديلات.

جدول (3-6): أبعاد وفقرات الأداة

الأبعاد	عدد الفقرات
القيادة التحويلية	16
الابتكارات الذكية	8
24	

3.5.3 صدق التناسق الداخلي:

تم التحقق من صدق التناسق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات الفقرات الفردية والدرجة الكلية للاستبانة أو أبعادها، وتُظهر نتائج التناسق الداخلي قوة العلاقة بين كل متغير أو بين فقراته، وذلك بناءً على الدلالة الإحصائية التي تُبين مدى ترابط هذه العناصر معاً.

جدول (3-7): نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد محور القيادة التحويلية مع أبعاده

البُعد	مُعامل الارتباط مع الدرجة الكلية
البُعد الأول: التأثير المثالي	.652**
البُعد الثاني: الدافعية الإلهامية	.628**
البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية	.639**

البُعد الرابع: الاعتبار الفردي	.702**
--------------------------------	--------

**** دالّ إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)**

يتبين من نتائج الجدول (3-7) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلّ من الدرجة الكلية للمحور مع أبعاده، وعليه فقد أظهرت جميع النتائج أيضًا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التناسق الداخلي بين المحور وأبعاده.

جدول (3-8): نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور القيادة التحويلية

البُعد	المفردة	مُعامل الارتباط مع الدرجة الكلية
البُعد الأول: التأثير المثالي	1	.582**
	2	.674**
	3	.696**
	4	.613**
البُعد الثاني: الدافعية الإلهامية	5	.732**
	6	.678**
	7	.596**
	8	.583**
البُعد الثالث: الاستشارة الفكرية	9	.572**
	10	.578**
	11	.621**

.589**	12	البُعد الرابع: الاعتبار الفردي
.627**	13	
.683**	14	
.731**	15	
.724**	16	

**** دالّ إحصائيًا عند مُستوى دِلالة (0.01)**

أظهرت نتائج الجدول (3-9) وجود علاقة ارتباطية ذات دِلالة إحصائية بين كُلِّ من الدرجة الكلية للأبعاد مع فقراته، وعليه تستبقى جميع الفقرات، وقد أظهرت جميع النّاتج وجود علاقة ارتباطية ذات دِلالة إحصائية مشيرة إلى تحقق التناسق الداخلي بين الفقرات تبعًا لبعدها.

جدول (3-9): نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محور الابتكارات الذكية

المفردة	مُعامل الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.741**
2	.685**
3	.634**
4	.708**
5	.711**
6	.693**
7	.708**

المفردة	مُعَامِل الارتباط مع الدرجة الكلية
8	.624**

**** دالٌّ إحصائيًّا عند مُستوى دِلَالَة (0.01)**

أظهرت نتائج الجدول (3-10) وجود علاقة ارتباطية ذات دِلَالَة إحصائيَّة بين كُلِّ من الدرجة الكلية لكل بُعد مع فقراته؛ وعليه يتم الإبقاء على جميع الفقرات، وقد أظهرت جميع النَّتَائِج أيضًا وجود علاقة ارتباطية ذات دِلَالَة إحصائيَّة مشيرة إلى تحقق التناسق الداخلي بين الفقرات تبعًا لبعدها.

3.6 الثَّبَات:

للتأكد من جودة وثبات الأداة المستخدمة في الدراسة، تم إجراء دراسة استطلاعية على جزء من عينة الدراسة المأخوذة من المجتمع المستهدف، لذا يُعد التحقق من ثبات الأداة من الخطوات الأساسية في الدراسة العلمي، حيث يُعرف الثبات بأنه قدرة الأداة على إنتاج نتائج متسقة عند تطبيقها على نفس العينة تحت ظروف مماثلة (شراز، 2015)، كما تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) فردًا من العاملين في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط.

تتنوع أساليب التحقق من ثبات الأدوات في الدراسات العلمية، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي؛ نظرًا لشيوع استخدامه في البحوث الإنسانية والاجتماعية. هناك إجماع بين خبراء الإحصاء على معايير محددة لتقييم نتائج معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيم التالية إلى مدى ثبات الأداة:

• 0.9 فأعلى: تشير إلى ثبات ممتاز.

- بين 0.8 و0.9: تعتبر قيمة جيدة.
- بين 0.7 و0.8 : تُعد مقبولة.
- أقل من 0.6 إلى 0.7 : تُعتبر ضعيفة.
- أقل من 0.5 : تُعد غير مقبولة، مما يدل على أن الأداة غير ثابتة (شراز، 2015).

وبالتالي، فإن معامل ألفا كرونباخ يُعد مؤشرًا مهمًا للحكم على جودة الأداة ومدى موثوقيتها في قياس الظاهرة أو المتغيرات محل الدراسة.

3.6.1 ثبات أداة الدِّراسة

تم احتساب ثبات الاستبانة من خلال حساب قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ لأبعاد وفقرات الدِّراسة، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3-10): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ لأبعاد وفقرات الدِّراسة

مُحاور الدِّراسة	أبعاد أداة الدِّراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	طريقة التجزئة النصفية	
				الارتباط قبل التصحيح	الارتباط بعد التصحيح
القيادة التحويلية	البعد الأول: التأثير المثالي	4	0.899	0.823	0.876
	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	4	0.904	0.816	0.861

0.853	0.807	0.886	4	البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية	
0.894	0.832	0.913	4	البُعد الرابع: الاعتبار الفردي	
0.903	0.841	0.921	16	إجمالي المحور	
0.878	0.819	0.916	8	إجمالي المحور	الابتكارات الذكية

يُظهر الجدول (3-10) درجات عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية، حيث تتراوح قيم المعامل بين 0.886 و0.916، مما يشير إلى أن أدوات الدراسة تتمتع بموثوقية عالية وقدرة جيدة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة. في محور القيادة التحويلية، سجلت جميع الأبعاد قيمًا مرتفعة تزيد عن 0.88، حيث جاء بُعد "الاعتبار الفردي" في المرتبة الأولى (0.913)، يليه بُعد "الدافعية الإلهامية" (0.904)، ثم "التأثير المثالي" (0.899)، وأخيرًا "الاستثارة الفكرية" (0.886). هذه النتائج تؤكد أن استبانة القيادة التحويلية صممت بشكل جيد وتتمتع بثبات داخلي عالٍ، أما محور الابتكارات الذكية، فقد سجل معامل موثوقية مرتفع جداً بلغ 0.916، مما يدل على أن فقرات هذا المحور مترابطة بقوة وتقيس المفهوم بشكل موثوق. كما أن قيم التجزئة النصفية المرتفعة (0.853-0.903) تعزز مصداقية الأداة وتؤكد قدرتها على الحفاظ على الاتساق حتى عند تقسيم الفقرات إلى مجموعات.

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن أداة الدراسة تتمتع بخصائص قياسية ممتازة، حيث تجاوزت جميع قيم ألفا كرونباخ الحد الأدنى المقبول (0.70) بكثير، مما يؤهلها لقياس متغيرات الدراسة بدقة عالية ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي اللاحق.

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

4.1 التحليلات الأولية

4.2 الإحصاءات الوصفية

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

عرضُ النَّتَاجِ واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة التي هدفت إلى تحديد " أثر القيادة التحويلية على الابتكارات الذكية: دراسة تطبيقية على مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط" من وجهة نظر عينة الدراسة، اعتمدت الدراسة على محورين رئيسيين، هما: (القيادة التحويلية – الابتكارات الذكية)، تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متنوعة، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لتوضيح مدى تأثير القيادة التحويلية على الابتكارات الذكية، كما تم تقييم مستوى القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) ومستوى الابتكارات الذكية من وجهة نظر العينة. بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية والابتكارات الذكية، مع تحديد مدى تأثير القيادة التحويلية في تحقيق الابتكارات الذكية، كما استُخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات لدراسة الفروق بين متغيرات الدراسة والمتغيرات الديموغرافية، مما ساهم في فهم أعمق للعلاقات والاختلافات بين هذه المتغيرات.

4.1 التَّحْلِيلَاتُ الْأَوَّلِيَّةُ:

استخدمت الرِّاسَةُ الْحَالِيَةُ أساليبَ إحصائيةً متنوعةً، وتختلف هذه الأساليبُ من حيثُ الشُّروط الواجب التحقق منها قبل البدء في التحليل؛ وذلك لضمان جودة التحليل ووضوحه، والوصول إلى نتائج علمية دقيقة، وتركزت هذه الافتراضات في التحقق من القيم الشاذة والمتطرفة؛ وذلك لأثرها السلبي على

النتائج، والتحقق أيضًا من التوزيع الطبيعي للبيانات؛ وذلك لإثبات معاملات الاختبارات الإحصائية المستخدمة في استخراج النتائج.

4.1.1 القيم المتطرفة:

أظهرت النتائج عند فحص القيم المتطرفة عن وجودها في البيانات، والتي كان لها تأثير على التوزيع الطبيعي للبيانات، ويترتب عليها آثار سلبية على النتائج، وعليه تم حذفها، وقد بلغ عدد الحالات المتطرفة التي تم حذفها ثلاث حالات فقط واستُبدلت بحالة أخرى بديلة، ليبلغ إجمالي عدد الاستجابات الفعلية (138) مستجيبًا تم الحصول عليها من عينة الدراسة.

4.1.2 التوزيع الطبيعي للبيانات:

يُعد التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات خطوة أساسية لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، سواء كانت بارامترية أو لا بارامترية، ويتم ذلك من خلال تحليل معاملات الالتواء والتفلطح، حيث يُعتبر التوزيع طبيعيًا إذا كانت قيم الالتواء تتراوح بين $(2 \pm)$ وقيم التفلطح بين $(7 \pm)$.

في هذه الدراسة، أظهرت نتائج الجدول (4-1) في تحليل الالتواء والتفلطح، أن جميع البيانات تقع ضمن النطاق الطبيعي، حيث تراوحت قيم الالتواء بين $(-0.248$ و $0.187)$ ، بينما تراوحت قيم التفلطح بين $(381$ و $467)$. بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن جميع محاور الدراسة، بما في ذلك متغيرات القيادة التحويلية والابتكارات الذكية، تخضع للتوزيع الطبيعي، مما يؤكد إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في تحليل البيانات.

جدول (4-1): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المحاور		الالتواء	التفلطح
---------	--	----------	---------

الخطأ المعياري	التفطح	الخطأ المعياري	الالتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
.410	-0.461	0.206	-0.189	.322	3.48	القيادة التحويلية
.410	-0.387	0.206	-0.178	.258	3.28	الابتكارات الذكية

4.2 الإحصاءات الوصفية:

4.3.1 عرض نتائج السؤال الرئيس الأول:

ينصُّ السؤال الأول على: "ما أثر القيادة التحويلية على الابتكارات الذكية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط؟"، واعتمدت الدراسة للحكم على نتائج المتوسطات الحسابية لأثر القيادة التحويلية على الابتكارات الذكية، على معيار المدى المبني من مقياس ليكرت الخماسي، ويظهر جدول رقم (4-2) المعيار المُستخدَم في الحكم على مستويات الضغوط النفسية لدى أفراد العينة، ويتم حساب الدرجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو متدرج كالاتي: (موافق بشدة - موافق - محايد - أرفض - أرفض بشدة)؛ حيث تأخذ الدرجات (5-4-3-2-1) على الترتيب، وقد تم تحديد مستوى استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات المحورين وفقاً للمعادلة الآتية:

$$0.8 = \frac{1-5}{5} \text{ حيث إن } n \text{ تمثل تدرج اله}$$

وتم استخدام معادلة مستوى الأهمية النسبية كما يأتي:

$$\text{مستوى الأهمية النسبية} = \frac{(\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس})}{\text{عدد الفئات المطلوبة}}$$

$$1.33 = 3/(1-5)$$

فيكون المستوى المنخفض من 1.00 - أقل 2.33، والمستوى المتوسط من 2.33 - أقل 3.67، والمستوى المرتفع من 3.67 - 5.00

جدول رقم (4-2): المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة ككل

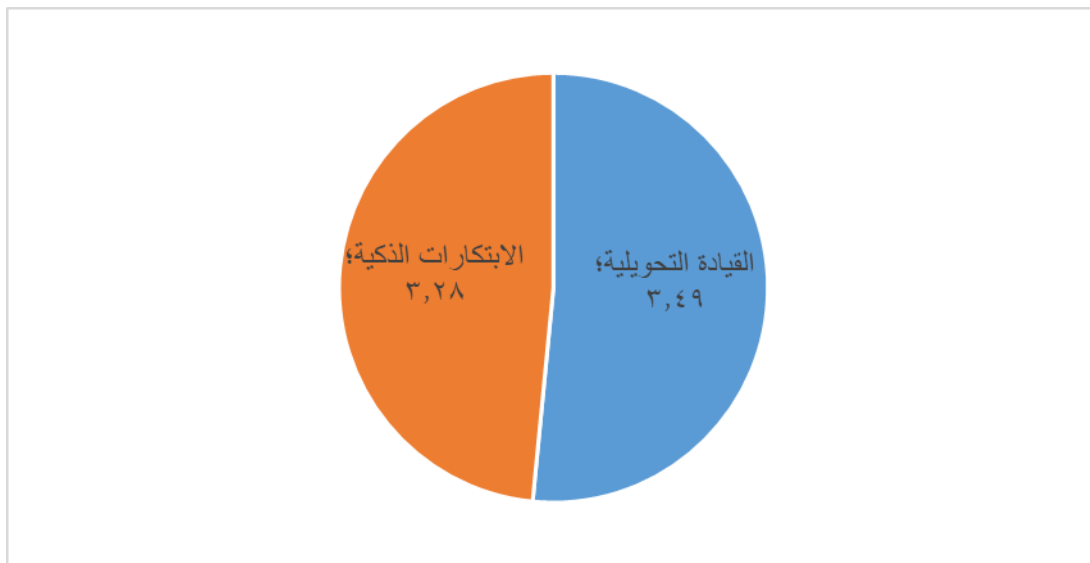
م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مُستوى الأهمية النسبية
1	القيادة التحويلية	3.49	0.322	مرتفعة
2	الابتكارات الذكية	3.28	0.259	متوسطة
	مُتوسطات المحاور ككل	3.38	0.211	متوسطة

عدد العينة (N) = 138

يُظهر الجدول (4-2) أن تحليل المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة أظهر نتائج مهمة حول واقع ممارسات القيادة التحويلية والابتكارات الذكية في المؤسسات محل الدراسة. ففيما يتعلق بمحور القيادة التحويلية، بلغ المتوسط الحسابي 3.49 (من أصل 5) مع انحراف معياري 0.322؛ مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً لممارسات القيادة التحويلية، حيث حقق هذا المحور نسبة أهمية نسبية بلغت 69.7%. هذه النتيجة تعكس وجود وعي وإدراك من قبل القيادات لأهمية هذا النمط القيادي في تحسين الأداء المؤسسي، أما فيما يخص محور الابتكارات الذكية، فقد سجل متوسطاً حسابياً أقل نسبياً بلغ 3.28 مع

انحراف معياري 0.259، مما يضع هذا المحور في المستوى المتوسط (65.6% أهمية نسبية). هذه النتيجة تشير إلى وجود مجال لتحسين وتطوير ممارسات الابتكار الذكي في المؤسسات؛ حيث إن المستوى الحالي لم يصل بعد إلى الدرجة المرتفعة.

وبالنظر إلى المتوسط العام لكلا المحورين معاً (3.38)، يتضح أنه يقع في المستوى المتوسط (67.7% أهمية نسبية)، مما يشير إلى أن المؤسسات ما زالت في مرحلة تطوير وتحسين ممارساتها في كلا المجالين. أما التفاوت بين المحورين (القيادة التحويلية أعلى من الابتكارات الذكية)؛ فقد يعكس أن تبني الابتكارات يتطلب وقتاً أطول وجهداً أكبر مقارنة بتطبيق ممارسات القيادة التحويلية.



شكل (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاور الدراسة

أولاً: أبعاد القيادة التحويلية

• البعد الأول: التأثير المثالي

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التأثير المثالي

كأحد أبعاد محور القيادة التحويلية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يلتزم المدير بالقيم والمبادئ في جميع قراراته.	3.43	0.783	68.6%	مرتفعة	3
2	يعتبر الموظفون المدير نموذجاً يُحتذى به.	3.33	0.708	66.6%	متوسطة	4
3	يتصرف المدير بطريقة تكسب احترام وثقة الفريق.	3.51	0.785	70.2%	مرتفعة	1
4	يُظهر المدير شجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة.	3.45	0.705	69.0%	مرتفعة	2
البُعد الأول: التأثير المثالي		3.43	0.469	68.6%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (3-4) أن تحليل بُعد "التأثير المثالي" كأحد أبعاد القيادة التحويلية، أفرز نتائج مهمة، حيث سجل البُعد ككل متوسطاً حسابياً مرتفعاً (5/3.43) بنسبة أهمية نسبية 68.6%؛ مما يشير إلى وجود مستوى جيد من الممارسات القيادية المثالية في المؤسسات المدروسة. وجاءت العبارة "يتصرف المدير بطريقة تكسب احترام وثقة الفريق" في المرتبة الأولى (3.51)، مما يعكس نجاح القادة في بناء علاقات قائمة على الثقة مع مرؤوسيه، كما احتلت العبارتان المتعلقةتان بالالتزام بالقيم (3.43) والشجاعة في القرارات (3.45) المرتبتين الثانية والثالثة؛ ويعزى ذلك إلى أن القادة يظهرون سلوكاً أخلاقياً واضحاً وجرأة في المواقف الصعبة. بينما جاءت عبارة "يعتبر الموظفون المدير نموذجاً يُحتذى به" في المرتبة

الأخيرة (3.33)؛ وهو ما قد يشير إلى وجود فجوة بين تصور القادة لأنفسهم وتصور المرؤوسين لهم، أما الانحرافات المعيارية المتقاربة (0.469 للبعد ككل)، فتدل على تجانس آراء المبحوثين، مع ملاحظة أن أعلى تباين في الآراء ظهر حول التزام المديرين بالقيم (0.783)، مما قد يعكس اختلافاً في تطبيق المبادئ عبر المواقف المختلفة. هذه النتائج تُظهر أن بُعد التأثير المثالي يتمتع بدرجة مقبولة من التطبيق، لكنه يحتاج لمزيد من التعزيز لتحقيق التميز القيادي.

• البُعد الثاني: الدافعية الإلهامية

يُظهر الجدول (3-4) تحليل بُعد الدافعية الإلهامية في القيادة التحويلية.

الجدول (3-4): المُتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لبُعد الدافعية الإلهامية

كأحد أبعاد محور القيادة التحويلية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يعبر المدير بوضوح عن رؤيته المستقبلية للمؤسسة.	3.45	0.774	69.0%	مرتفعة	2
2	يشجع المدير فريقه على العمل من أجل أهداف تتجاوز المصلحة الشخصية.	3.46	0.746	69.2%	مرتفعة	1
3	يستخدم المدير كلمات تحفيزية تعزز الانتماء للمؤسسة.	3.3	0.711	66.0%	متوسطة	4
4	يحفز المدير الموظفين على مواجهة التحديات بإيجابية.	3.35	0.508	67.0%	متوسطة	3

متوسطة	67.8%	0.4449	3.389	البُعد الثاني: الدافعية الإلهامية
--------	-------	--------	-------	-----------------------------------

نتائج مهمة تتطلب التوقف عندها بالتحليل والتفسير. فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد 3.389 (بنسبة أهمية نسبية 67.8%)، مما يضعه في المستوى المتوسط، وهو ما يشير إلى وجود مجال للتحسين في هذا الجانب القيادي المهم، وجاءت عبارة: "يشجع المدير فريقه على العمل من أجل أهداف تتجاوز المصلحة الشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط 3.46 (69.2%)، تليها مباشرة عبارة: "يعبر المدير بوضوح عن رؤيته المستقبلية للمؤسسة" بمتوسط 3.45 (69.0%). هاتان النتيجةتان تؤكدان أن القادة يبدون قدرًا جيدًا من القدرة على توضيح الرؤية والتوجه الاستراتيجي، وإلهام الموظفين للعمل من أجل الصالح العام، في المقابل سجلت الجوانب التطبيقية للدافعية الإلهامية مستويات متوسطة، حيث حصلت عبارة: "يستخدم المدير كلمات تحفيزية تعزز الانتماء للمؤسسة" على متوسط 3.3 (66.0%)، وجاءت في المرتبة الأخيرة، بينما حصلت عبارة: "يحفز المدير الموظفين على مواجهة التحديات بإيجابية" على متوسط 3.35 (67.0%). هذه النتائج قد تعكس الحاجة لتحسين المهارات التواصلية والتحفيزية لدى بعض القادة، كما جاء الانحراف المعياري المنخفض نسبياً (0.4449)، وهو يشير إلى تجانس في آراء المبحوثين حول هذا البعد، مع ملاحظة أن أعلى تباين في الآراء ظهر حول وضوح الرؤية المستقبلية (0.774)، مما قد يعكس اختلافًا في درجة وضوح الرؤية بين القادة أو في كيفية إيصالها للموظفين.

البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية

الجدول (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاستثارة الفكرية كأحد أبعاد محور

القيادة التحويلية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يشجع المدير الموظفين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات.	3.54	0.706	70.8%	مرتفعة	2
2	يدعم المدير الموظفين في تحدي الأساليب التقليدية.	3.4	0.71	68.0%	مرتفعة	3
3	يتيح المدير الفرصة للمناقشة المفتوحة للأفكار.	3.31	0.844	66.2%	متوسطة	4
4	يحفز المدير الإبداع من خلال تقبل وجهات النظر المختلفة.	3.67	0.812	73.4%	مرتفعة	1
البعد الثالث: الاستثارة الفكرية		3.481	0.5315	69.6%	مرتفعة	

يظهر من الجدول (4-4) أن تحليل بُعد "الاستثارة الفكرية" في القيادة التحويلية له نتائج إيجابية

في المؤسسات العاملة بمجال الترجمة القانونية في عُمان، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للبعد 3.481

(بنسبة 69.6%)، مما يضعه في المستوى المرتفع؛ هذا يشير إلى أن القادة يمارسون دوراً فاعلاً في

تحفيز التفكير الإبداعي والنقدي لدى موظفيهم، حيث احتلت عبارة: "يحفز المدير الإبداع من خلال تقبل

وجهات النظر المختلفة" المرتبة الأولى بمتوسط 3.67 (73.4%)، مما يعكس بيئة عمل تتسم بالانفتاح

على الأفكار الجديدة وتقدير التنوع الفكري. وجاءت في المرتبة الثانية عبارة: "يشجع المدير الموظفين

على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات" بمتوسط 3.54 (70.8%)، مما يؤكد توجه القادة نحو الابتكار

في حلول العمل، كما جاءت عبارة: "يدعم المدير الموظفين في تحدي الأساليب التقليدية" بدرجة جيدة

(3.4 - 68.0%)، بينما جاءت عبارة: "يتيح المدير الفرصة للمناقشة المفتوحة للأفكار" في المرتبة

الأخيرة بمتوسط 3.31 (66.2%)، وهو ما قد يشير إلى حاجة لتعزيز ثقافة الحوار المفتوح في بعض المؤسسات، بينما يُظهر الانحراف المعياري العام (0.5315) تجانساً معقولاً في الآراء، مع ملاحظة أن أعلى تباين ظهر في عبارتي المناقشة المفتوحة (0.844) وتقبل وجهات النظر المختلفة (0.812)؛ مما يعكس اختلافاً في ممارسات القادة بين المؤسسات في هذين الجانبين تحديداً.

• البُعد الرابع: الاعتبار الفردي

الجدول (4-5): المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاعتبار الفردي كأحد أبعاد محور

القيادة التحويلية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مُستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يخصص المدير وقتاً للاستماع إلى احتياجات كل موظف على حدة.	3.24	0.611	64.8%	متوسطة	4
2	يهتم المدير بتطوير المهارات الفردية للموظفين.	4.01	0.616	80.2%	مرتفعة	1
3	يقدم المدير التوجيه والدعم الشخصي عند الحاجة.	3.61	0.585	72.2%	مرتفعة	3
4	يظهر المدير اهتماماً حقيقياً برفاهية الموظفين.	3.7	0.731	74.0%	مرتفعة	2
البعد الرابع: الاعتبار الفردي		3.6395	0.3197	72.8%	مرتفعة	

يُبرز الجدول (4-5) لتحليل بُعد "الاعتبار الفردي" في القيادة التحويلية، تفاوتاً ملحوظاً في

ممارسات القادة تجاه الموظفين في مؤسسات الترجمة القانونية العُمانية، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد

3.6395 (72.8%)، مما يضعه في المستوى المرتفع، لكن مع وجود تباين بين المؤشرات الفرعية، حيث احتلت عبارة: "يهتم المدير بتطوير المهارات الفردية للموظفين" المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع جدًا (4.01 - 80.2%)، مما يعكس تركيزًا قويًا على التنمية المهنية، وهو أمر بالغ الأهمية في مجال الترجمة القانونية المتخصصة. بينما جاءت في المرتبة الثانية عبارة: "يظهر المدير اهتمامًا حقيقيًا برفاهية الموظفين بمتوسط حسابي" (3.7 - 74.0%)، مما يدل على وعي بأهمية الجانب الإنساني في العمل، في المقابل سجلت عبارة: "يخصص المدير وقتًا للاستماع إلى احتياجات كل موظف على حدة" أدنى متوسط (3.24 - 64.8%)؛ وهو ما قد يشير إلى أن ضغوط العمل قد تحد من توفر القادة للاستماع الفردي، أو اعتماد بعض القادة على أساليب جماعية في التواصل، ووجود حاجة لتحسين مهارات الإصغاء الفعّال لدى بعض القادة، كما كان الانحراف المعياري المنخفض نسبيًا (0.3197)، وهو ما يعكس تجانسًا عامًا في التقييمات رغم وجود تباين أكبر في تقييم الاهتمام بالرفاهية (0.731) مقارنة بباقي المؤشرات، هذه النتائج تُظهر تميز القادة في الجوانب التنموية للاعتبار الفردي، مع وجود مجال لتحسين الجوانب التواصلية الفردية.

تحليل أبعاد محور القيادة التحويلية:

يُبيّن الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بمحور القيادة

التحويلية لدى الموظفين بالمؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط.

الجدول (4-6): فقرات الأبعاد المتعلقة بمحور القيادة التحويلية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	البعد الأول: التأثير المثالي	3.431	0.470	68.6%	مرتفعة	3
2	البعد الثاني: الدافعية الإلهامية	3.390	0.445	67.8%	متوسطة	4
3	البعد الثالث: الاستثارة الفكرية	3.482	0.532	69.6%	مرتفعة	2
4	البعد الرابع: الاعتبار الفردي	3.640	0.320	72.8%	مرتفعة	1
	المحور الأول القيادة التحويلية	3.49	0.322	69.7%	مرتفعة	

يظهر من الجدول (4-6) أنّ البعد الرابع (الاعتبار الفردي) سجل أعلى متوسط حسابي (3.64)

- 72.8%)، مما يؤكد أن الاهتمام الشخصي بالموظفين وتطوير مهاراتهم الفردية يسهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار، هذا البعد يتصدر الأبعاد الأربعة مما يعكس أن البيئات الداعمة للتنمية الشخصية تشكل حاضنة مثالية للإبداع والابتكار، كما جاء البعد الثالث (الاستثارة الفكرية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.48 - 69.6%)، حيث يبرز أهمية تحفيز التفكير النقدي والإبداعي في إنتاج حلول مبتكرة؛ وهذه النتيجة تؤكد أن تشجيع القادة لموظفيهم على تحدي الأفكار التقليدية يعد محركاً أساسياً للابتكار المؤسسي، كما احتل البعد الأول (التأثير المثالي) المرتبة الثالثة بمتوسط (3.43 - 68.6%)؛ والذي يشير إلى أن سلوكيات القادة الأخلاقية والمثالية تلعب دوراً محورياً في خلق ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار، حيث يمثل القادة قدوة يحتذى بها في تبني الأفكار الجديدة، وأخيراً سجل البعد الثاني (الدافعية الإلهامية) أدنى متوسط (3.39/67.8%)، وهو ما قد يعكس حاجة لتعزيز قدرات القادة في صياغة رؤية ملهمة تحفز الابتكار، هذه النتيجة تشير إلى أن الجانب التحفيزي والرؤيوي ما زال بحاجة لمزيد من التطوير في

هذه المؤسسات، كما جاء المتوسط العام لمحور القيادة التحويلية (69.7/3.49%)، والذي يؤكد وجود علاقة إيجابية بين ممارسات القيادة التحويلية والابتكارات الذكية، مع إبراز أن الجوانب المتعلقة بالاهتمام الفردي والتفكير الإبداعي هي الأكثر تأثيراً في تعزيز الابتكار في هذا القطاع المتخصص.

• محور الابتكارات الذكية

الجدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الابتكارات الذكية في المؤسسات

العامة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	تطبق مؤسستي تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمل في مجال الترجمة القانونية.	3.69	0.48	73.8%	مرتفعة	1
2	تشجع مؤسستي استخدام أدوات رقمية ذكية لتطوير خدمات الترجمة.	3.47	0.642	69.4%	مرتفعة	3
3	تعتمد المؤسسة على حلول مبتكرة لتقديم خدمات الترجمة القانونية بطريقة أكثر فعالية.	3.09	0.409	61.8%	متوسطة	5
4	يتم تحديث البرمجيات والأدوات المستخدمة في الترجمة القانونية بشكل دوري.	2.99	0.573	59.8%	متوسطة	7

5	يتم إشراك الموظفين في اقتراح أفكار جديدة لتحسين خدمات الترجمة القانونية	2.96	0.552	59.2%	متوسطة	8
6	تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات لتحديد فرص الابتكار في خدمات الترجمة القانونية	3.09	0.391	61.8%	متوسطة	6
7	توفر المؤسسة بيئة عمل داعمة لتجريب الحلول الذكية في خدمات الترجمة القانونية	3.54	0.618	70.8%	مرتفعة	2
8	يتم قياس أثر الابتكارات الجديدة على جودة خدمات الترجمة القانونية المقدمة.	3.43	0.552	68.6%	مرتفعة	4
المحور الثاني: الابتكارات الذكية		3.2817	0.258991	65.6%	متوسطة	

يُبرز تحليل بيانات جدول (4-7) أن الابتكارات الذكية في مؤسسات الترجمة القانونية العُمانية، صورة متباينة لمستوى التطبيق الفعلي لهذه الممارسات. تتصدر عملية تطبيق التقنيات الحديثة قائمة المؤشرات بمتوسط مرتفع بلغ 3.69 (73.8%)، مما يعكس حرص هذه المؤسسات على تبني الأدوات التكنولوجية لتحسين كفاءة العمل. في المقابل، يلاحظ ضعف نسبي في عمليات التحديث الدوري للبرمجيات التي لم تتجاوز 2.99 (59.8%)؛ وهو ما قد يعود إلى محدودية الموارد أو عدم أولوية هذا الجانب في سياسات المؤسسات، كما تظهر النتائج تركيزاً واضحاً على الجوانب العملية للابتكار، حيث سجلت "بيئة العمل الداعمة للتجريب" متوسطاً مرتفعاً بلغ (3.54 - 70.8%)، بينما جاءت مؤشرات المشاركة الفعلية للموظفين في الابتكار بأدنى المستويات بمتوسط (2.96 - 59.2%)؛ هذا التناقض

يشير إلى وجود فجوة بين توفير البيئة الحاضنة للابتكار، وبين تفعيل مشاركة الموظفين بشكل عملي في عملية الابتكار ذاتها، في الجانب الإداري، تبرز نتائج إيجابية في قياس أثر الابتكارات (3.43 - 68.6%)، مما يدل على وعي بإدارة الابتكار بشكل منهجي. لكن ضعف أداء مؤشرات تحليل البيانات (3.09 - 61.8%) واعتماد الحلول المبتكرة (3.09 - 61.8%) يكشفان عن حاجة لتعزيز الجانب التحليلي والاستراتيجي في إدارة الابتكار.

كما جاء المتوسط العام للمحور (3.28 - 65.6%) في المستوى المتوسط؛ وهو ما يعكس وجود أساس جيد للعمل الابتكاري، لكنه يحتاج لمزيد من التطوير في الجوانب الاستراتيجية والمشاركة الفعلية للموظفين. إن التفاوت بين المؤشرات يشير إلى أن الابتكار في هذه المؤسسات ما زال في مرحلة انتقالية بين التوجه التقليدي واعتماد منهجيات أكثر تطوراً وشمولية.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: التأثير المثالي له تأثير إيجابي على تبني الابتكارات الذكية في المؤسسات العمالية العاملة في مجال الترجمة القانونية

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر التأثير المثالي في الابتكارات الذكية لدى المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط، حيث يوضح جدول (4-8) ذلك.

جدول (4-8): نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة أثر التأثير المثالي في الابتكارات

الذكية على المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط

مُستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعيار	مُعَامِلَات الانحدار	المتغَيِّرات المستقلة
	.000	6.666		.256	3.365	الثابت
دالة	.000	20.568	.181	.113	.284	التأثير المثالي
ANOVA تحليل التباين			Model Summary			
16.361	قيمة اختبار F		.578	مُعَامِل الارتباط		
0.000	القيمة الاحتمالية		.334	قيمة مُعَامِل التحديد R ²		
			.329	قيمة مُعَامِل التحديد المعدل R ²		

تؤكد نتائج الجدول (4-8) لتحليل الانحدار البسيط وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد

التأثير المثالي على الابتكارات الذكية في مؤسسات الترجمة القانونية العُمانية. حيث يظهر الجدول أن

معامل الانحدار (Beta) بلغ 0.284، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات

التأثير المثالي تؤدي إلى زيادة بنسبة 28.4% في مستوى الابتكارات الذكية. هذا التأثير يثبت دلالاته

الإحصائية من خلال القيمة الاحتمالية (Sig.) البالغة 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المطلوب (0.05).

يكشف تحليل النموذج أن معامل الارتباط البالغ 0.578، علاقة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.334 تعني أن بُعد التأثير المثالي يفسر ما نسبته 33.4% من التباين في الابتكارات الذكية، وهي نسبة معقولة في الدراسات السلوكية والتنظيمية، كما تؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) صحة النموذج ككل، حيث سجل اختبار F قيمة 16.361 بمستوى دلالة 0.000؛ مما يؤكد أن النموذج مناسب لوصف العلاقة بين المتغيرين.

تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن سلوكيات القادة المثالية المتمثلة في الالتزام بالقيم والمبادئ، وكونهم نموذجًا يحتذى به، تسهم بشكل معنوي في تعزيز ممارسات الابتكار الذكي في المؤسسات، ومع ذلك فإن نسبة التفسير البالغة 33.4% تترك مجالاً لتأثير عوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج، مما يفتح الباب لمزيد من الدراسة حول العوامل الإضافية التي قد تعزز الابتكار في هذا القطاع.

الفرضية الثانية: الدافعية الإلهامية لها تأثير إيجابي على تحفيز الابتكار المؤسسي في المؤسسات العاملة في قطاع الترجمة القانونية في محافظة مسقط

لاختبار هذه الفرضية، تم دراسة الأثر للمتغير المستقل (الدافعية الإلهامية) في المتغير التابع (الابتكارات الذكية)، من خلال استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع.

الجدول (4-9) تحليل الانحدار البسيط لتأثير لبعد الدافعية الإلهامية في الابتكارات الذكية لدى

موظفي المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط

مُستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعيار	مُعَامِلَات الانحدار	المتَغَيِّرات المستقلة
	.000	17.567		0.168	2.956	الثابت
دالة	.000	14.362	.265	0.049	0.296	الدافعية الإلهامية
ANOVA تحليل التباين			Model Summary			
19.024	قيمة اختبار F		.351	مُعَامِل الارتباط		
0.000	القيمة الاحتمالية		.123	قيمة مُعَامِل التحديد R ²		
			.120	قيمة مُعَامِل التحديد المعدل R ²		

يُظهر تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الدافعية الإلهامية والابتكارات الذكية في مؤسسات الترجمة القانونية العُمانية. حيث بلغ معامل الانحدار (Beta) قيمة 0.296، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في ممارسات الدافعية الإلهامية تؤدي إلى ارتفاع بنسبة 29.6% في مستوى الابتكارات الذكية، وتؤكد القيمة الاحتمالية (Sig.) البالغة 0.000 دلالة هذه العلاقة إحصائيًا عند مستوى دلالة 0.05.

تكشف نتائج النموذج أن معامل الارتباط البالغ 0.351 يشير إلى وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين الدافعية الإلهامية والابتكارات الذكية، أما قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.123 فتعني أن بُعد

الدافعية الإلهامية يفسر ما نسبته 12.3% فقط من التباين في الابتكارات الذكية، مما يشير إلى أن هذا البعد رغم أهميته لا يعتبر العامل الوحيد أو الرئيس في تفسير الابتكار.

كما تؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج ككل، حيث سجل اختبار F قيمة 19.024 بمستوى دلالة 0.000؛ مما يدل على أن النموذج مناسب لوصف العلاقة بين المتغيرين، هذه النتائج تشير إلى أن قدرة القادة على إلهام الموظفين وتشجيعهم على تجاوز المصلحة الشخصية تسهم بشكل معنوي في تعزيز الابتكار، وإن كانت هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً تحتاج إلى بحث لتحقيق فهم أشمل لظاهرة الابتكار في هذا القطاع.

الفرضية الثالثة: الاستثارة الفكرية تؤدي إلى تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط

يُوضّح جدول (4-10) نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة الاستثارة الفكرية في تعزيز الابتكار التنظيمي

جدول (4-10): نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة الاستثارة الفكرية في تعزيز الابتكار

التنظيمي

مُستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعيار	مُعَامِلَات الانحدار	المتغيرات المستقلة
	.0812	2.609		0.147	3.376	الثابت
دالة	.000	14.648	.206	0.142	0.289	الاستثارة الفكرية

ANOVA تحليل التباين		Model Summary	
23.142	قيمة اختبار F	.581	معامل الارتباط
0.000	القيمة الاحتمالية	.337	قيمة معامل التحديد R ²
		.333	قيمة معامل التحديد المعدل R ²

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة

يُبين تحليل الانحدار البسيط أثرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا للاستثارة الفكرية في تعزيز الابتكار التنظيمي بمؤسسات الترجمة القانونية العُمانية. حيث يوضح معامل الانحدار (Beta) البالغ 0.289 أن كل وحدة زيادة في ممارسات الاستثارة الفكرية تؤدي إلى ارتفاع بنسبة 28.9% في مستوى الابتكار التنظيمي، مع دلالة إحصائية واضحة (Sig. = 0.000) عند مستوى ثقة 95%.

يُظهر تحليل النموذج قوة ارتباط متوسطة إلى عالية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط 0.581، مما يشير إلى علاقة طردية واضحة بين تشجيع التفكير الإبداعي وتحسين الأداء الابتكاري. وتكشف قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.337 أن بُعد الاستثارة الفكرية يفسر ما يقرب من 33.7% من التباين في الابتكار التنظيمي، وهي نسبة معتبرة في الدراسات التنظيمية.

تؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج الإحصائي، حيث سجل اختبار F قيمة 23.142 بمستوى دلالة 0.000، مما يدعم ملاءمة النموذج لوصف هذه العلاقة. هذه النتائج تُظهر أن الممارسات القيادية التي تحفز التفكير النقدي والإبداعي، مثل تشجيع حل المشكلات بطرق غير تقليدية وتقبل الآراء المختلفة، تسهم بشكل كبير في تعزيز القدرات الابتكارية للمؤسسات. ومع ذلك، فإن نسبة التفسير البالغة 33.7% تترك مجالًا واسعًا لعوامل أخرى قد تسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي.

الفرضية الرابعة: الاعتبار الفردي له تأثير إيجابي على تعزيز الابتكار التنظيمي في المؤسسات العاملة

في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط

يُوضّح جدول (4-11) نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة الاستثارة الفكرية في تعزيز الابتكار التنظيمي.

جدول (4-10): نتائج تطبيق معادلة الانحدار البسيط لدراسة الاستثارة الفكرية في تعزيز الابتكار

التنظيمي

مُستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعيار	مُعَامِلَات الانحدار	المتغيرات المستقلة
	.000	11.910		0.253	1.068	الثابت
دالة	.000	11.080	.192	0.169	0.298	الاعتبار الفردي
تحليل التباين ANOVA			Model Summary			
11.166	F	قيمة اختبار	.517	مُعَامِل الارتباط		
0.000		القيمة الاحتمالية	.267	قيمة مُعَامِل التحديد R ²		
			.264	قيمة مُعَامِل التحديد المعدل R ²		

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدّراسة

يُظهر تحليل الانحدار البسيط أثرًا إيجابيًا ودالًا إحصائيًا لُبُعد الاعتبار الفردي في تعزيز الابتكار

التنظيمي بمؤسسات الترجمة القانونية العُمانية، حيث بلغ معامل الانحدار (Beta) قيمة 0.298، مما

يشير إلى أن كل زيادة وحدة واحدة في ممارسات الاعتبار الفردي تؤدي إلى ارتفاع بنسبة 29.8% في مستوى الابتكار التنظيمي، مع دلالة إحصائية واضحة (Sig. = 0.000) عند مستوى ثقة 95%. يكشف تحليل النموذج عن وجود علاقة متوسطة القوة بين المتغيرين، حيث سجل معامل الارتباط قيمة 0.517، وتوضح قيمة معامل التحديد R^2 البالغة 0.267 أن بُعد الاعتبار الفردي يفسر ما يقارب 26.7% من التباين في الابتكار التنظيمي، مما يشير إلى أن الاهتمام الفردي بالموظفين وتلبية احتياجاتهم الشخصية يسهم بشكل ملحوظ في تعزيز البيئة الابتكارية، رغم وجود عوامل أخرى مؤثرة لم يتم تضمينها في النموذج.

تؤكد نتائج تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج الإحصائي، حيث سجل اختبار F قيمة 11.166 بمستوى دلالة 0.000، مما يدعم كفاءة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين. هذه النتائج تُبرز أهمية الممارسات القيادية التي تركز على الفرد، مثل الاهتمام بالتنمية الشخصية وتقديم الدعم الفردي، في تحفيز الابتكار المؤسسي. ومع ذلك، فإن نسبة التفسير البالغة 26.7% تشير إلى ضرورة استكشاف عوامل إضافية لتعزيز الفهم الشامل لآليات تعزيز الابتكار في هذا القطاع المتخصص.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة

في هذا الفصل، تتم مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى معرفة دور القيادة التحويلية في الابتكارات الذكية لدى المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط، وتغطية أهم التوصيات التي تساعد رفع الابتكارات الذكية لدى المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط.

5.1 مناقشة النتائج:

أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) ارتفاعاً في معاملات الثبات بعد تطبيقه على 10% من عينة الدراسة، حيث تراوحت قيم الثبات للمحور الأول (القيادة التحويلية) بين 0.914 و 0.938، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات تبعث على الاطمئنان في تطبيق الاستبانة على العينة الكاملة. كما أظهر المحور الثاني (الابتكارات الذكية) معامل ثبات مرتفع بلغ (0.941) مما يؤكد أيضاً موثوقية الاستبانة.

تُظهر النتائج الوصفية لمحور القيادة التحويلية في مؤسسات الترجمة القانونية العُمانية توافقاً ملحوظاً مع نتائج الدراسات السابقة التي تم استعراضها سابقاً. حيث أكدت الدراسة الحالية أن أبعاد القيادة التحويلية الأربعة: (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) تسجل

مستويات متوسطة إلى مرتفعة من الممارسة، وهو ما يتسق مع نتائج دراسة (Mokhber et al., 2015) التي وجدت تأثيرًا إيجابيًا لأبعاد القيادة التحويلية على الابتكار المؤسسي.

وفي بُعد التأثير المثالي، سجلت الدراسة الحالية متوسطًا مرتفعًا (3.43)، وهو ما يتماشى مع نتائج دراسة (السعيد، 2020) التي أشارت إلى أهمية النموذج الأخلاقي للقائد في تعزيز الممارسات الابتكارية. كما أن ارتفاع متوسط بُعد الاعتبار الفردي (3.64)، في الدراسة الحالية يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Ogola et al., 2017) حول دور الدعم الفردي في تحفيز الإبداع.

أما بالنسبة لبُعد الاستثارة الفكرية، فقد أظهرت الدراسة الحالية نتائج متوافقة مع دراسة (Gumusluoglu & Ilsev, 2009)؛ حيث أكدت أهمية تحفيز التفكير الإبداعي والنقدي في تعزيز الابتكار. في حين أن نتائج بُعد الدافعية الإلهامية (3.39) جاءت متواضعة نسبيًا، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (البلوشي، 2020)، التي أشارت إلى محدودية تأثير هذا البعد في البيئات المؤسسية التقليدية.

الملاحظة الأهم هي أن المتوسط العام لمحور القيادة التحويلية (3.49) في الدراسة الحالية يتفق مع المتوسطات التي أظهرتها العديد من الدراسات السابقة في البيئات العربية، مثل دراسة (راضية، 2019) التي أجريت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا التشابه في النتائج يعزز مصداقية النتائج الحالية، ويؤكد أن نمط القيادة التحويلية يبقى عاملاً مهماً في تحسين الأداء المؤسسي، رغم اختلاف القطاعات والبيئات التنظيمية.

ومع ذلك، تختلف نتائج الدراسة الحالية بعض الشيء عن بعض الدراسات الغربية مثل (Bass & Riggio, 2006)، حيث أظهرت الدراسة الحالية مستويات أقل في بعض الأبعاد، وهو ما يمكن

تفسيره بالخصائص الثقافية للبيئة العُمانية، وطبيعة قطاع الترجمة القانونية المحافظ نسبياً، هذا الاختلاف يؤكد أهمية مراعاة السياق الثقافي والتنظيمي عند تطبيق نماذج القيادة التحويلية.

تُظهر نتائج المحور الثاني (الابتكارات الذكية) في مؤسسات الترجمة القانونية العُمانية تبايناً واضحاً في مستوى تبني الممارسات الابتكارية، حيث يبرز هذا التباين عند مقارنتها بالدراسات السابقة. فقد سجل المتوسط العام للابتكارات الذكية مستوىً متوسطاً (3.28)، وهو ما يتفق جزئياً مع نتائج دراسة (المرزوق، 2024) التي أشارت إلى تحديات تبني الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكنه يقل عن متوسطات الدراسات التي أجريت في قطاعات أخرى مثل دراسة (Chirumalla, 2021) التي وجدت مستويات أعلى من الابتكار في المؤسسات التكنولوجية.

في الجانب التقني، أظهرت النتائج ارتفاعاً في تبني التقنيات الحديثة (3.69) مقابل ضعف نسبي في التحديث الدوري للبرمجيات (2.99)، وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة (Alsaadi & Awashreh, 2025) التي أشارت إلى أن مؤسسات الترجمة تواجه صعوبات في المواكبة المستمرة للتطورات التقنية بسبب محدودية الموارد. كما أن ضعف مشاركة الموظفين في الابتكار (2.96)، يتفق مع ما وجدته دراسة (Bah et al., 2024) حول تحديات تفعيل المشاركة الابتكارية في البيئات المؤسسية التقليدية. من ناحية أخرى، أظهرت النتائج تركيزاً على الجوانب العملية للابتكار (مثل بيئة العمل الداعمة 3.54)، مقابل ضعف في الجوانب الاستراتيجية (مثل تحليل البيانات 3.09)، وهو نمط مشابه لما توصلت إليه دراسة (Kirov & Malamin, 2022) في سياق تحليل تحديات التحول الرقمي في مؤسسات الترجمة. كما أن نتائج قياس أثر الابتكارات (3.43) تتفق مع دراسة (Saiko, 2025) التي أكدت على أهمية المتابعة والتقييم في ضمان فعالية الابتكارات.

هذه النتائج مجتمعة تُظهر أن تحديات الابتكار في مؤسسات الترجمة القانونية العُمانية تتشابه مع تلك الموجودة في العديد من الدراسات السابقة، مع بعض الخصوصيات المرتبطة بالسياق العُماني وطبيعة قطاع الترجمة القانونية المحافظ. الفارق الرئيس يكمن في أن مستوى الابتكار في هذه المؤسسات يبدو أقل نسبيًا مما وجد في قطاعات أكثر ديناميكية، وهو ما يؤكد الحاجة إلى تطوير استراتيجيات مبتكرة تلائم خصوصية هذا القطاع، كما اقترحت دراسة (Jamoussi et al., 2024) عند تحليلها لتجارب مماثلة في المنطقة.

وفي مقارنة مع الدراسات السابقة المشار إليها في الدراسة، أظهرت الدراسة الحالية اتفاقًا عامًا مع غالبية الدراسات السابقة في إثبات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والابتكارات الذكية أو الإبداع الإداري. فقد جاءت نتائجها متوافقة مع دراسات غوش وشمسي (2023)، وجادالله (2022)، وفوزي (2022)، والعباب (2024)، التي أكدت أن أبعاد القيادة التحويلية — ولا سيما الدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية — تسهم في رفع مستوى الإبداع والأداء التنظيمي وتحفيز العاملين على تبني الابتكار. كما اتفقت النتائج مع ما خلصت إليه دراسة راضية (2019) التي أثبتت أن القيادة التحويلية تشكل محركًا رئيسًا للابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما ينسجم مع طبيعة عينة الدراسة الحالية المكوّنة من مؤسسات ترجمة خاصة ذات حجم متوسط وصغير.

كذلك، أكدت الدراسة الحالية توافقها مع نتائج دراسات تناولت أبعادًا استراتيجية للقيادة التحويلية مثل السعدي (2020) والبطوش (2024)، اللتين أبرزتا دور القيادة التحويلية في تعزيز الاستدامة والإبداع الاستراتيجي، حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن القادة التحويليين في مؤسسات الترجمة يسهمون في ترسيخ ثقافة مستدامة قائمة على التحفيز والتعلم المستمر وتوظيف التقنيات الذكية.

أما من حيث نقاط الاختلاف، فقد تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع الترجمة القانونية بوصفه ميدانًا غير مطروق في الأدبيات السابقة، في حين تناولت معظم الدراسات مجالات التعليم، والإدارة العامة، والقطاع الصناعي. كما أظهرت الدراسة الحالية أن تأثير القيادة التحويلية في الابتكارات الذكية ما زال متوسطًا بسبب القيود التنظيمية وضعف الموارد التقنية، وهو ما يخالف بعض الدراسات مثل فوزي (2022) والعباب (2024) التي سجلت مستويات عالية من الأثر في بيئات أكثر دعمًا للابتكار. كذلك، أضافت الدراسة بُعدًا ثقافيًا محليًا نادرًا في البحوث السابقة، إذ بينت أن البيئة العمانية ذات الطبيعة الهرمية والتقليدية قد تحدّ جزئيًا من فاعلية تطبيق القيادة التحويلية مقارنة بالبيئات الغربية أو التعليمية الأكثر انفتاحًا.

وباختصار، اتفقت الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة في تأكيدها على أن القيادة التحويلية هي محرك رئيس لتبني الابتكارات الذكية، لكنها اختلفت في تفسير درجة التأثير، حيث عزت التفاوت إلى خصوصية السياق المؤسسي والثقافي في سلطنة عمان، وضعف البنية التكنولوجية، وغياب التدريب المنهجي في مؤسسات الترجمة القانونية. وبذلك أسهمت الدراسة في توسيع نطاق المعرفة حول كيفية تكيف نموذج القيادة التحويلية في بيئات عمل عربية خاصة، مما يمنحها قيمة تطبيقية وإضافة نظرية معتبرة.

ثانيًا: الفرضيات

الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج الدراسة تأييدًا للفرضية القائلة بأن: "للتأثير المثالي تأثيرًا إيجابيًا على تبني الابتكارات الذكية"، حيث سجل هذا البعد أعلى ارتباط ($\text{Beta} = 0.284$) مع دلالة إحصائية ($p < 0.001$).

تتماشى هذه النتيجة مع دراسة (Antonakis et al., 2003) التي أكدت أن القادة الذين يظهرون سلوكًا أخلاقيًا نموذجيًا يحفزون ثقافة الابتكار. كما تدعمها نتائج دراسة (السعيد، 2020) في القطاع النفطي، حيث وجدت أن القدوة الأخلاقية تعزز الابتكار البيئي.

الفرضية الثانية:

تم تأكيد الفرضية الخاصة بدور "الدافعية الإلهامية في تحفيز الابتكار"، حيث بلغ معامل التأثير بيتا (0.296)، وتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Shamir et al., 1993) التي ربطت بين الرؤية الملهمة والإبداع المؤسسي. ومع ذلك، جاءت قوة التأثير أقل نسبيًا مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهو ما يتفق مع ملاحظات دراسة (البلوشي، 2020) حول محدودية تأثير الخطاب التحفيزي دون دعم عملي في البيئات البيروقراطية.

الفرضية الثالثة:

أسفرت النتائج عن دعم قوي للفرضية التي تربط "الاستثارة الفكرية بالابتكار التنظيمي (Beta = 0.289)" (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). هذه النتيجة تعزز ما توصلت إليه دراسة (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) حول دور تحفيز التفكير النقدي في الابتكار، كما تتفق مع دراسة (راضية، 2019) التي وجدت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشجع التجديد، تحقق معدلات ابتكار أعلى.

الفرضية الرابعة:

أكدت النتائج صحة الفرضية الخاصة بتأثير الاعتبار الفردي على الابتكار (Beta = 0.298)، وهذه النتيجة تدعمها دراسة (Eisenbeiss et al., 2008) التي أظهرت أن الدعم الفردي يزيد من

المخاطرة الإبداعية. كما تتوافق مع نتائج دراسة (جادلله، 2022) في الجامعات المصرية، حيث ارتبط الاهتمام بالفروق الفردية بزيادة الإبداع الإداري.

بينما تدعم الدراسة الحالية جميع الفرضيات، فإنها تكشف عن تفاوت في قوة التأثير بين الأبعاد، وهو ما يتفق مع تحذيرات دراسة (Tourish, 2013) من التعميم في تطبيق نموذج القيادة التحويلية دون مراعاة السياق التنظيمي. كما تبرز الحاجة - كما أشارت دراسة (Hargreaves & Fullan, 2019) - إلى دمج هذه الأبعاد مع عوامل أخرى مثل الهيكل التنظيمي والموارد لتعزيز الابتكار بشكل شمولي.

5.2 التَّوصِيَّاتُ

5.2.1 التَّوصِيَّاتُ العملية:

تعزيز ممارسات القيادة التحويلية:

• التأثير المثالي:

○ تدريب القادة على تعزيز القيم الأخلاقية والمبادئ في القرارات اليومية، مع التركيز على أن يكونوا قدوة يحتذى بها.

○ عقد ورش عمل دورية لتعزيز الثقة والاحترام بين القادة والموظفين.

• الدافعية الإلهامية:

○ تطوير برامج لتحسين مهارات التواصل والتحفيز لدى القادة، مثل استخدام الخطابات الملهمة وتحديد رؤية واضحة للمؤسسة.

○ تشجيع القادة على ربط أهداف العمل برؤية أوسع تعزز الانتماء لدى الموظفين.

• الاستشارة الفكرية:

○ إنشاء حاضنات أفكار داخل المؤسسات لتشجيع الموظفين على طرح حلول إبداعية.

○ تنظيم جلسات عصف ذهني دورية لمناقشة التحديات واقتراح حلول غير تقليدية.

• الاعتبار الفردي:

○ تخصيص وقت كافٍ للقادة للاستماع إلى احتياجات الموظفين الفردية وتقديم الدعم الشخصي.

○ تصميم خطط تنمية فردية للموظفين لتعزيز مهاراتهم وتلبية تطلعاتهم المهنية.

تحسين الابتكارات الذكية:

• التقنيات الحديثة:

○ الاستثمار في أدوات الترجمة الذكية والذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة، مع تدريب الموظفين على استخدامها.

○ تحديث البرمجيات والأدوات التقنية بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية.

• المشاركة والبيئة الداعمة:

- إنشاء نظام حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة.
- توفير بيئة عمل تشجع التجريب وتقبل الفشل كجزء من عملية الابتكار.

• التحليل والتقييم:

- اعتماد أدوات تحليل البيانات لتحديد فرص الابتكار وتحسين جودة الخدمات.
- قياس أثر الابتكارات بشكل منتظم لضمان تحقيق الفوائد المرجوة.

التوصيات للمؤسسات:

• التدريب المستمر:

- تنظيم دورات تدريبية للقادة والموظفين حول مفاهيم القيادة التحويلية والابتكار الذكي.
- التعاون مع جامعات أو مراكز متخصصة لتطوير برامج تدريبية تلبي احتياجات القطاع.

• الدعم المؤسسي:

- تخصيص ميزانيات لدعم المشاريع الابتكارية وشراء التقنيات الحديثة.
- تعزيز الشراكات مع مؤسسات الترجمة الدولية لتبادل الخبرات وأفضل الممارسات.

توصيات للجهات الحكومية:

- تطوير إطار تشريعي ينظم مهنة الترجمة ويحدد معايير الجودة والابتكار.
- تقديم حوافز مالية أو ضريبية للمؤسسات التي تتبنى ممارسات مبتكرة.
- توفير بنية تحتية تكنولوجية تدعم التحول الرقمي في قطاع الترجمة.

5.2.2 مقترحات للباحثين:

- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى لقياس أثر القيادة التحويلية على الابتكار.
- استكشاف عوامل إضافية قد تؤثر على الابتكار، مثل الثقافة التنظيمية والموارد المالية.
- مقارنة نتائج الدراسة مع مؤسسات الترجمة في دول أخرى؛ لاستخلاص الدروس

المستفادة.

النتائج الإحصائية أظهرت أن تعزيز القيادة التحويلية والابتكارات الذكية يتطلب جهودًا متكاملة من القادة والمؤسسات والجهات الحكومية، وأن التركيز على الجوانب العملية مثل التدريب والتقنيات الحديثة، إلى جانب تحسين البيئة التنظيمية، يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وضمان استدامتها في سوق تنافسي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- أبو خوصة، إبراهيم محمد عودة ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2015). أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4، 13-28.
- 2- البلبيسي، ميس عماد. (2017). جودة الخدمة الداخلية وأثرها على الابتكار التنظيمي في البنوك الأجنبية العاملة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان
- 3- سليم، حسن ومتولي التهامي. (2022). تصور مقترح لتحسين مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي 2020 . المجلة الدولية للعلوم التربوية والإدارية والمالية، 2(1)، 381-518.
- 4- الحربي، منى مليحان رمضان. (2021). مستوى الإدراك التنظيمي وعلاقته بالابتكار التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- 5- الحسناوي، حيدر علي حسين. (2020). رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات والجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

- 6- الحباري، جمانة فيصل والنسور، مروان محمد. (2019). إدارة الابتكار الشامل والتطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.
- 7- العقرباوي، دينا حسن. (2023). أثر قيادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية - الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- 8- بكوش الجموعي، م.، & أحمد، ف. (2023). معامل الارتباط الخطي البسيط "بيرسون" والاختبارات البديلة. دراسات نفسية وتربوية، 16(2)، 265-277.
- 9- ثابت، مؤمن زياد محمد. (2024). المناخ التنظيمي وأثره على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة للموظفين الإداريين لمجموعة إنجازات للخدمات في إمارة الشارقة. مجلة البحوث التجارية، 46(3)، 561-588.
- 10- ديب، كندة علي والبهلول، علي منير. (2018). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40(1)، 221-234.
- 11- عبيد، علي حسين سعد. (2020). رأس المال المعرفي وأثره في التميز في الابتكار: دراسة تطبيقية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(2)، 442-468.

- 12- أبو خوصة، إبراهيم. م، ورفاعي، ممدوح. ع. م. (2015). أثر المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الفلسطينية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 4، الصفحات 13-28.
- 13- البطوش، آلاء محمود (2024). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الاستراتيجي بوجود القيم الأخلاقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة
- 14- ثابت، مؤمن. (2024). المناخ التنظيمي وأثره على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة للموظفين الإداريين لمجموعة إنجازات للخدمات في إمارة الشارقة. مجلة البحوث التجارية، 46(3)، 561-588.
- 15- توفيق، سعيد. (2024). الذكاء الاصطناعي والترجمة. جريدة عمان. <https://www.omandaily.om>
- 16- جارجي، محمد علي محمد، حسن، راوية محمد، & خضر، وسام محمود. (2019). العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة. المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 211-224.
- 17- حسّاب، محمد. ل. (2021). تأثير أبعاد القيادة التحويلية على أداء المورد البشري بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في الأغواط. جامعة عمار ثليجي - الأغواط، مخبر دراسات التنمية الاقتصادية.

18- الحسناوي، حيدر علي. (2020). رأس المال المعرفي وأثره في تحقيق الابتكار التنظيمي:

دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات والجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.

19- الأخضر، صياحي. (2020). دور المؤسسة الاقتصادية في التنمية المحلية - دراسة حالة

مجمع قندوز ببورج بوعرييج (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بوضياف. تم

الاسترجاع من

<https://drasah.com/Archiving/website/2429202009110271.pdf>

20- الحياوي، جمانة. ف.، والنسور، مروان. م. (2019). إدارة الابتكار الشامل والتطوير

التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردن.

21- الزهراني، فهد بن عبد الله. (2020). أثر القيادة التحويلية على تمكين وإبداع الموظفين

الإداريين في مؤسسات التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك عبد العزيز. مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(9)، 18-38.

22- السالمية، فايزة محمد هلال. (2024). ممارسات القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مسقط من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير

غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.

- 23- شاهين، دينا. (2023). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الابتكار التنظيمي: الدور الوسيط للرشاقة التنظيمية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- 24- الشهومي، سعيد راشد علي (2024). درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى مديري مدارس محافظة مسقط بمحافظة مسقط في ضوء نموذج لايتهود وايت. صحيفة التربية، س76(3)، 15-66.
- 25- الشمري، عفاف وآل رشيد، هياء. (2021). التفكير الناقد. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (29)، 646-668.
- 26- صالح، سميرة. (2024). تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 15(1)، 1077-11012.
- 27- العباب، عبد الله ع. (2025). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني لموظفي التوجيه والإشراف في محافظة مأرب. *العموم التربوية*، العدد الرابع، 1، 861-869.
- 28- العباب، علي علي عبدالله. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء المهني للعاملين في التوجيه والإشراف التربوي بمحافظة مأرب. *العلوم التربوية*، 32(4)، 317-352.
- 29- العقرباوي، ديماء ح. (2023). أثر ريادة الأعمال الرقمية على الابتكار التنظيمي: دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية - الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

- 30- عمري، عاشور، مالك أحمد سالمة، منار محمد الطويل، وإسلام محمد السعيد.
(2024). رؤية مقترحة لمواجهة معوقات نشر ثقافة الابتكار بكلية التربية جامعة دمياط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها. مجلة تطوير أداء الجامعة، 28(2)، 36-83.
- 31- عيد، علي. (2018). التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الابتكار التنظيمي: دراسة حالة في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(2)، 442-468.
- 32- القحطاني، شريفة، ومحمد أنس، شمسي. (2020). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية بديوان وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 48، 1-15.
- 33- قانون. (2003). مرسوم سلطاني رقم ١٨ / ٢٠٠٣ بإصدار قانون تنظيم مكاتب الترجمة القانونية. الموقع الرسمي للقوانين والتشريعات العمانية. *Qanoon.om* -
<https://qanoon.om/p/2003/rd2003018/>
- 34- قرني، حسام. (2022). أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات "we" مجلة العلوم الإدارية، 26(1)، 237-268.
- 35- كمال الدين، حسن (2020). القيادة التحويلية والإبداع الإداري. دار النشر: نيل وفرات.

36- محمد، رعدة أحمد أبو العلا. (2021). أثر الابتكار المفتوح على الأداء التنظيمي: التغيرات

البيئية متغيرات معدلة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع4،

2961-262

37- محيلان، محمد حيدر صادق، عثمان، محمد علي يحيى (2024). أثر القيادة التحويلية

في مستوى الإبداع التسويقي للعاملين لدى البنوك التجارية الأردنية - إقليم الشمال. المجلة العربية

للإدارة، 44(5)، 97-118.

38- المرزوق، محمد. (2024). دور الابتكار في تعزيز التنافسية في قطاع الأعمال

الصغيرة والمتوسطة. المجلة العلمية للسياسات العامة ودراسات التنمية، 3(4)، 1-35.

39- مرصد ريادة الأعمال العالمي. (2022). تقرير المرصد الوطني لريادة الأعمال

2021-2022: محافظة مسقط. جامعة نزوى .

https://www.unizwa.edu.om/content_files/02485-8475.pdf

40- علوان، سهام. (2021). القيادة الملهمة وعلاقتها بتحقيق البراعة التنظيمية، مجلة كلية

التربية، جامعة عين شمس، 45(4)، 371. 546-

https://jfees.journals.ekb.eg/article_220416_b25e25ea144776e525792

[7caa01adb99.pdf](https://jfees.journals.ekb.eg/article_220416_b25e25ea144776e525792)

المراجع الأجنبية:

1. Alsaadi, A., & Awashreh, R. (2025). Practical university training impact on job performance of translation graduates in Oman. *Forum for Linguistic Studies*, 7(2), 786-796. <https://doi.org/10.30564/fls.v7i2.8306>

2. Alzoubi, H. M., & Uddin, M. (2023). Challenges and enablers of smart innovation in digital transformation era. *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(2), 100–112. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100178>
3. Adiwijaya, S., Ribhan, R., & Hayati, K. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Readiness for Change Mediated by Organizational Commitment. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(15), 69-80.
4. Bah, O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of organizational change through employee involvement: Evidence from telecommunications and refinery companies. *Sustainability*, 16(6), 2524. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
5. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
6. Bevans, R. (2020, February 20). Multiple linear regression | A quick guide (Examples). *Scribbr*. Revised on June 22, 2023. <https://www.scribbr.com/statistics/multiple-linear-regression/>
7. Chirumalla, K. (2021). Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach. *Technovation*, 105, 102256. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102256>
8. Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *National report on entrepreneurship 2021–2022: Sultanate of Oman*. University of Nizwa. https://www.unizwa.edu.om/content_files/02485-8475.pdf
9. Hargreaves, A., & Fullan, M. (2019). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
10. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). An introduction to structural equation modeling. In *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R* (pp. 1-20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
11. Jamoussi, R., Al Zahran, A., El Karnichi, F., & Al Saidi, A. S. (2024). Institutional translation in Oman: An investigation of social, technical, and organisational factors. *Atual*, 44(1), Article e96440. <https://doi.org/10.5007/2175-7968.2024.e96440>

12. Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asad, M. M. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
13. Kirov, V., & Malamin, B. (2022). Are translators afraid of artificial intelligence? *Societies*, 12(2), 70. <https://doi.org/10.3390/soc12020070>
14. Lundqvist, M., & Middleton, J. (2022). Transformational leadership and innovation: A systematic review. *Journal of Business Research*, 145, 113-125.
15. Mokhber, M., Wan Ismail, W. K., & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 221–241.
16. Moneus, A. M., & Sahari, Y. (2024). Artificial intelligence and human translation: A contrastive study based on legal texts. *Heliyon*, 10(6), e28106. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28106>
17. Nguyen, T. T. (2023). How Transformational Leadership Influences Employees' Job-Related Outcomes: The Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Effect of Power Distance Orientation. *SSRN Electronic Journal*.
18. Obeid, A. (2000). The impact of knowledge capital on organizational performance excellence [Unpublished doctoral dissertation]. University of Baghdad.
19. Ogola, M. G. O., Sikalieh, D., & Linge, T. K. (2017). The influence of individualized consideration leadership behaviour on employee performance in small and medium enterprises in Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 8(2), 147–160. https://ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_2_February_2017/19.pdf
20. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
21. Saiko, K. (2025). Evaluating the evaluator: Translation quality in the industry. *Linguistic and Conceptual Views of the World*, 2025(1), Article 01. <https://doi.org/10.17721/2520-6397.2025.1.01>

22. Suryadi, Y., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, T., & Al-Amin. (2024). The impact of transformational leadership on organizational performance and employee motivation. *Transforma Jurnal Manajemen*, 2(2), 65–76. <https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129>
23. Susilo, D. (2018). Transformational leadership: A style of motivating employees. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 0(1). <https://doi.org/10.18860/mec-j.v0i1.5222>
24. Telecom Review. (2024). Empowering Oman's future: Digital innovation for sustainable progress. *Telecom Review*. <https://www.telecomreview.com/articles/reports-and-coverage/8130-empowering-oman-s-future-digital-innovation-for-sustainable-progress>
25. Yukl, G. A. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Prentice Hall.

الملاحق

ملحق (1): جدول الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التحويلية

الباحث والسنة	مجتمع الدراسة	أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	أداة الدراسة
السالمية (2024)	معلمو المدارس الحكومية في محافظة جنوب الباطنة	(القيادة التحويلية): التأثير المثالي التحفيز الإلهامي الاستثارة الفكرية الاعتبارات الفردية	(إدارة الأزمات): اكتشاف إشارات الإنذار الاستعداد والوقاية احتواء الأضرار استعادة النشاط التعلم	استبانة
دراسة الشهومي (2024)	معلمو مدارس محافظة مسقط	(القيادة التحويلية): بناء الرؤية المشتركة تطوير نماذج القبول توقع مستويات أداء عالية تقديم الدعم الفردي توفير التحفيز الفكري 1	الأداء المؤسسي	استبانة
دراسة العباب (2024)	العاملون في الإشراف والتوجيه التربوي	القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)	الأداء المهني	استبانة
البطوش (2024)	المديرون في البنوك التجارية الأردنية	(القيادة التحويلية): التأثير المثالي التحفيز الإلهامي الاستثارة الفكرية الاعتبارات الفردية	(الإبداع الاستراتيجي): الإبداع في المنتجات الإبداع في العمليات الإبداع التنظيمي	استبانة

منهجية دراسة الحالة	فعالية التنفيذ، التحديات المجتمعية التي تمت معالجتها	القدرات السياسية، النهج الموجه نحو المهام، سياسة الابتكار التحويلي	مؤسسة الابتكار والبحوث في المملكة المتحدة (UKRI)	مكلارين وكاتيل (2022)
مراجعة نظرية وتحليل تاريخي	توجهات سياسة الابتكار	أطر سياسة الابتكار (الدراسة والتطوير، نظم الابتكار، التغيير التحويلي)	سياسات الابتكار على المستوى الوطني	شوت وستاينمولر (2018)
إطار تحليلي ودراسات حالة	أبعاد الابتكار التحويلي: -التغيير الجذري في أساليب التقييم والقياس -إنشاء قيمة جديدة من خلال تحسين فعالية السياسات -التحول الشامل في ثقافة التقييم والتعلم -الرؤية المستقبلية لتحسين صنع السياسات	نهج التقييم التكويني	برامج ومشاريع الابتكار التحويلي	مولاس- غالارت وآخرون (2021)
نموذج مفاهيمي وتحليل أمثلة	معالجة التحديات الكبرى	أبعاد الابتكار التحويلي: -التغيير الجذري في أنظمة الطاقة والتنقل -خلق قيمة جديدة من خلال حلول مستدامة -التحول الشامل في الممارسات الاجتماعية والتقنية	قطاعات الطاقة والتنقل	جيلز، فرانك (2020)

		الرؤية المستقبلية لمواجهة التحديات العالمية الكبرى		
شيلمان وآخرون (2020)	مبادرات الابتكار التحويلي في أوروبا	نهج الابتكار التحويلي (التغيير النظامي، التوجيه، التجريب)	تأثير المبادرات على التحولات المستدامة	دراسات حالة متعددة وتحليل مقارنة
ديجاس وآخرون (2019)	برامج الابتكار في أمريكا اللاتينية	سياسات الابتكار التحويلي: التوجه نحو التحديات المجتمعية الكبرى تعزيز التعاون بين القطاعات المختلفة دعم التجريب والتعلم المستمر	التنمية الشاملة والمستدامة	تحليل وثائقي ومقابلات مع صانعي السياسات
فايست وآخرون (2021)	مشاريع الابتكار في قطاع الطاقة	(ممارسات الابتكار التحويلي): تطوير تقنيات الطاقة المتجددة إعادة تصميم أنظمة توزيع الطاقة تغيير أنماط استهلاك الطاقة	التحول نحو أنظمة طاقة مستدامة	دراسة طويلة ومقابلات متعمقة
كيفيما وكيرن (2022)	وكالات الابتكار الحكومية في أوروبا	(تبنى نهج الابتكار التحويلي) صياغة رؤية مشتركة للتغيير النظامي	تغيير في ممارسات وسياسات الابتكار	استبانة ودراسات حالة

		تشجيع المشاركة متعددة الأطراف تمويل مشاريع الابتكار ذات التأثير العالي		
سينغ وآخرون (2023)	شركات التكنولوجيا في الهند	(استراتيجيات الابتكار التحويلي) تطوير حلول تكنولوجية للتحديات الاجتماعية إعادة تصميم نماذج الأعمال لتحقيق الاستدامة بناء شراكات استراتيجية عبر القطاعات	الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي	تحليل كمي للبيانات الثانوية ومقابلات نوعية
دراسة Nguyen (2023)	موظفو الخدمة المدنية في فيتنام	(سياسات الابتكار التحويلي) إعادة توجيه السياسات نحو التحديات المجتمعية الكبرى تعزيز التعاون بين الفاعلين المحليين والإقليميين	تأثير السياسات على التحول الإقليمي والتنمية المستدامة	تحليل مقارنة للسياسات الإقليمية ودراسات حالة متعددة

		دعم التحول في الأنظمة الإقليمية لتحقيق الاستدامة		
استبانة	(الاستعداد للتحول): الإدراك المعرفي الاستعداد العاطفي النية السلوكية	(القيادة التحويلية) التأثير المثالي التحفيز الإلهامي الاستشارة الفكرية الاعتبارات الفردية تعزيز التعلم التكيفي من خلال تقييمات مستمرة	السياسات العامة الأوروبية لدعم الابتكار التحويلي	Adiwijaya et al. (2023)

ملحق 2: جدول الدراسات السابقة التي تناولت الابتكار

الباحث والسنة	مجتمع الدراسة	أبعاد المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	أداة الدراسة
عبيد (2020)	المنظمات المتميزة في الأداء	رأس المال المعرفي	التميز في الابتكار	استبانة
عبد علي (2018)	موظفو جامعة الكوفة	التحليل الوظيفي	الابتكار التنظيمي (القيم التنظيمية، الغرض والرؤية، الأفكار، التعلم التنظيمي، التبادل، الإدراك، الجانب الاجتماعي، أجواء المرح)	استبانة
الحسناوي (2020)	أعضاء مجالس الكلية والجامعات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة	رأس المال المعرفي (المهارة، المعرفة، الخبرة، القدرة)	الابتكار التنظيمي (القيم التنظيمية، الغرض والرؤية، الأفكار، التعلم التنظيمي، التبادل، الإدراك، الجانب الاجتماعي، أجواء المرح)	استبانة
ثابت ومؤمن زياد محمد (2024)	الموظفون الإداريون لمجموعة إنجازات للخدمات في إمارة الشارقة	(المناخ التنظيمي): الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال	(الابتكار التنظيمي): سرعة الابتكار، جودة الابتكار	الاستبانة

استبانة	(الابتكار التنظيمي): الابتكار الإداري. الابتكار التقني. الابتكار الإضافي.	(المعرفة) التنظيمية): عمليات إدارة المعرفة. تقنيات إدارة المعرفة. فريق المعرفة.	العاملون في قطاع الاتصالات الفلسطينية.	إبراهيم محمد عودة أبو خوصة، ممدوح عبد العزیز محمد رفاعي (2015).
استبانة	(التطوير التنظيمي): التطوير التنظيمي الشامل.	(إدارة الابتكار الشامل): الابتكار الاستراتيجي. الابتكار التقني. الابتكار الإداري. الابتكار التسويقي. الابتكار الثقافي.	العاملون في الوظائف الإدارية للشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم.	جمانة فيصل الحباري، مروان محمد النسور (2019).
استبانة	(الابتكار التنظيمي): الابتكار التنظيمي (لم يتم تحديد أبعاد فرعية)	(تنمية الموارد البشرية): التدريب تخطيط المسار المهني	العاملون في شركات الاتصالات الأردنية	دينا محمد علي شاهين (2023)

الاستبانة	(الابتكار المنظمي): ابتكار المنتج ابتكار العملية	(ريادة الأعمال الرقمية): مهارات القائد الرقمي المعرفة الرقمية الثقافة التنظيمية الرقمية الاستراتيجية الرقمية التمويل الرقمي	القيادات الإدارية في الإدارات العليا والوسطى في مجموعة طلال أبو غزاله العالمية - الأردن	ديما حسن العقرباوي (2023)
	(الابتكار التنظيمي): لم يتم تحديد أبعاد محددة للابتكار التنظيمي	(تنمية الموارد البشرية): التدريب تخطيط المسار المهني	شركات الاتصالات الأردنية	شاهين، دينا محمد علي (2023)
استبانة	(الابتكار التنظيمي): ابتكار المنتجات ابتكار العمليات الابتكار الإداري	(رأس المال البشري): المعرفة، المهارات والقدرات، فريق العمل، معنويات العاملين، الخبرة العلمية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ورقلة، الجزائر	معمر، ربيحة (2015)

ديب، كندة علي والبهلول، علي منير (2018)	العاملون في كليات جامعة تشرين	(عناصر المنظمة المتعلمة): التعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	الابتكار التنظيمي الذي يشمل الجوانب الآتية: - الابتكار في العمليات - الابتكار في المنتجات - الابتكار في الخدمات - الابتكار في الهيكل التنظيمي	استبانة
إبراهيم محمد عودة أبو خوصة (2011)	العاملون في قطاع الاتصالات الفلسطينية	(المعرفة التنظيمية); عمليات إدارة المعرفة تقنيات إدارة المعرفة فريق المعرفة	((الابتكار التنظيمي): الابتكار الإداري الابتكار التقني الابتكار الإضافي	استبانة
البليسي، ميس عماد (2017)	البنوك الأجنبية العاملة في الأردن	جودة الخدمة الداخلية (الجوانب الملموسة، الموثوقة، التعاطف، الاستجابة، الضمان)	((الابتكار التنظيمي): الابتكار الإداري الابتكار التقني الابتكار الإضافي	استبانة

الاستبانة	(الابتكار التنظيمي): الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي	الإدراك التنظيمي	مديرو مدارس دولة الكويت	الحربي، منى مليحان رمضان (2021)
استبانة	(الأداء التنظيمي): معدل نمو المبيعات نمو الحصة السوقية معدل نمو الربح العائد على الاستثمار	(الابتكار المفتوح): الابتكار المفتوح الوارد الابتكار المفتوح الصادر	الشركات العاملة في قطاع صناعة الأدوية المصري	رغبة أحمد أبو العلا محمد (2021)

ملحق (3): الاستبانة الأولية المقترحة

عزيزي المشارك

يقوم الباحث بإجراء دراسة تهدف إلى بيان تأثير القيادة التحويلية على الابتكارات الذكية في المؤسسات العاملة في مجال الترجمة القانونية في محافظة مسقط؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة من جامعة الشرقية. نرجو منكم التكرم بالتعاون في تعبئة هذه الاستبانة، علماً بأنها لا تتطلب أي معلومات شخصية تُظهر هوية المشارك، كما أن جميع البيانات ستُستخدم لأغراض الدراسة العلمي فقط، وستُعامل بسرية وخصوصية تامة.

شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم الكريم.

القسم الأول: البيانات الديمغرافية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 30 وأقل 31-40 41 وأكثر

المنصب الحالي: مدير ترجمة مدير تنفيذي مؤسسة ترجمة مدير عام

عدد سنوات الخبرة في إدارة الترجمة: 5 وأقل 6-10 سنوات 11 وأكثر

القسم الثاني والثالث: حدد درجة موافقتك على العبارات التالية: (5 أوافق بشدة، 4 أوافق، 3 محايد/

لا رأي، 2 غير موافق، 1 غير موافق بشدة)

القسم الثاني: المتغير المستقل: القيادة التحويلية

أولاً: التأثير المثالي (Idealized Influence)

1. يلتزم المدير بالقيم والمبادئ في جميع قراراته.
2. يعتبر الموظفون المدير نموذجًا يُحتذى به.
3. يتصرف المدير بطريقة تكسب احترام وثقة الفريق.
4. يُظهر المدير شجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة.

ثانيًا: الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

1. يعبر المدير بوضوح عن رؤيته المستقبلية للمؤسسة.
2. يشجع المدير فريقه على العمل من أجل أهداف تتجاوز المصلحة الشخصية.
3. يستخدم المدير كلمات تحفيزية تعزز الانتماء للمؤسسة.
4. يحفز المدير الموظفين على مواجهة التحديات بإيجابية.

ثالثًا: الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)

1. يشجع المدير الموظفين على التفكير بطرق جديدة لحل المشكلات.
2. يدعم المدير الموظفين في تحدي الأساليب التقليدية.
3. يتيح المدير الفرصة للمناقشة المفتوحة للأفكار.
4. يحفز المدير الإبداع من خلال تقبل وجهات النظر المختلفة.

رابعًا: الاعتبار الفردي (Individualized Consideration)

1. يخصص القائد وقتًا للاستماع إلى احتياجات كل موظف على حدة.
2. يهتم القائد بتطوير المهارات الفردية للموظفين.

3. يقدم القائد التوجيه والدعم الشخصي عند الحاجة.

4. يظهر القائد اهتمامًا حقيقيًا برفاهية الموظفين.

المتغير التابع: الابتكارات الذكية (Smart Innovations)

1. تطبق مؤسستي تقنيات حديثة لتحسين كفاءة العمل في مجال الترجمة القانونية.

2. تشجع مؤسستي استخدام أدوات رقمية ذكية لتطوير خدمات الترجمة.

3. تعتمد المؤسسة على حلول مبتكرة لتقديم خدماتها بطريقة أكثر فعالية.

4. يتم تحديث البرمجيات والأدوات المستخدمة في الترجمة بشكل دوري.

5. يتم إشراك الموظفين في اقتراح أفكار جديدة لتحسين الخدمات.

6. تعتمد المؤسسة على تحليل البيانات لتحديد فرص الابتكار.

7. توفر المؤسسة بيئة عمل داعمة لتجريب الحلول الذكية.

8. يتم قياس أثر الابتكارات الجديدة على جودة الخدمات المقدمة.

سؤال مفتوح: مخصص لكتابة التعليقات والمقترحات لإثراء الدراسة

الموافقة الاخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	30/10/25
Project No.:	
Project Title:	أثر القيادة التحويلية على الابتكارات الذكية : دراسة تطبيقية على مجال الترجمة القانونية في سلطنة عُمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. أحمد السعدي

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/25/145).

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