



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

حمد بن زاهر بن حمد العبري \_ عبد النبي أضريف

باحث دكتوراه في إدارة الأعمال

جامعة الحسن الثاني - عين السبع

Landhamza2011@gmail .com

تقرير بحثي حول :

القيادة التحولية كمدخل استراتيجي لتعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان:

دراسة تحليلية في ضوء رؤية عمان 2040

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحولية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الابتكار التنظيمي داخل مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان، في ضوء التوجهات الاستراتيجية لرؤية "عمان 2040". حيث يعد تطوير القطاع العام وتحسين كفاءته أحد المحاور الأساسية في الرؤية، والبحث الحالي يساهم في تحقيق هذه الأهداف عبر تقديم حلول علمية لتطوير القيادات الإدارية وتعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام. وهذا التطوير يساهم في بناء قطاع عام أكثر كفاءة وفعالية، قادر على المساهمة بشكل أكبر في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة مقننة وزعت على عينة طبقية من موظفي القطاع العام. حيث أظهرت النتائج المتوقعة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية والابتكار التنظيمي، مع بروز الاستشارة الفكرية كأقوى بعد تنبؤي، خاصة في دعم ابتكار العمليات. توصي الدراسة بإعادة تصميم برامج تطوير القيادات الحكومية لتعزيز التفكير النقدي، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، بما يتماشى مع مستهدفات التحول المؤسسي في سلطنة عمان.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحولية، الابتكار التنظيمي، القطاع العام، سلطنة عمان، رؤية عمان 2040.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

## المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها سلطنة عمان، لم تعد مؤسسات القطاع العام مجرد مؤسسات إدارية تقليدية، بل أصبحت مطالبة بأن تكون أكثر مرونة، وابتكاراً، واستجابة لتطلعات المواطنين. ومع إطلاق رؤية "عمان 2040"، برزت الحاجة إلى إعادة التفكير في أنماط القيادة السائدة، والبحث عن نماذج قيادية قادرة على قيادة التغيير، وتحفيز العاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي .

حيث تواجه مؤسسات القطاع العام في العالم المعاصر تحديات متزايدة تستدعي إعادة النظر في أساليب الإدارة والقيادة التقليدية، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التقنية المتسارعة التي تشهدها المجتمعات. وفي هذا السياق، برزت القيادة التحويلية كأحد أهم الأنماط القيادية التي أثبتت فعاليتها في تحقيق الابتكار التنظيمي والإرتقاء بمستوى أداء المؤسسات. حيث تتميز هذه القيادة بقدرتها على إلهام العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة من خلال رؤية مشتركة واضحة، وتوجيه استراتيجي محكم. وتشير الأدبيات الحديثة إلى إن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في إحداث التغييرات الإيجابية داخل المؤسسات، وتعزيز ثقافة الإبتكار والإبداع، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام (Tanovic&asic2023).

علاوة على ذلك، فإن التحديات المعاصرة التي تواجه مؤسسات القطاع العام تتطلب قيادات قادرة على التعامل مع التعقيدات المتزايدة وإدارة التغيير بفعالية وكفاءة عالية. وتؤكد الدراسات الحديثة على أن القيادة التحويلية تمثل أداة فعالة لتحقيق الابتكار التنظيمي الشامل، حيث تساهم في بناء بيئة تشجع على المشاركة والتعاون، وتبادل المعرفة، وتعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية (awale,2024).

كما أكدت البحوث المتخصصة إلى أن القادة التحويليون يمتلكون القدرة على تطوير رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة وترجمت هذه الرؤية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية وتعزيز موقعها التنافسي (afsouran et al.,2022) و بيد إن الأدبيات العلمية تشير إلى وجود فجوة بحثية واضحة في دراسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، خاصة في البيئة العمانية التي تتميز بخصوصياتها الثقافية والإدارية الفريدة وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة القيادة التحويلية في القطاع التعليمي بسلطنة عمان،



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

إلا أن دراسة تأثيرها في مؤسسات القطاع العام الأخرى ما زالت محدودة، مما يستدعي إجراء بحوث ميدانية شاملة تهدف إلى استكشاف هذه العلاقة، وتحديد العوامل المؤثرة فيها (العبيدانية، 2020)

في ضوء ذلك، تتجلى أهمية إجراء دراسة متعمقة تهدف إلى فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي. في سياق مؤسسات القطاع العام بالسلطنة، والوقوف على الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز هذه العلاقة لتحقيق مستويات أداء أفضل.

عليه برزت القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث يتميز بقدرته على إلهام الأفراد، وتوجيههم نحو أهداف استراتيجية تتجاوز المصالح الشخصية، وتُسهم في بناء بيئة عمل محفزة على الإبداع والتعلم المستمر. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن هذا النمط القيادي يُعد عاملاً حاسماً في تحقيق التحول المؤسسي، خاصة في بيئات العمل الحكومية التي تواجه تحديات هيكلية وثقافية معقدة (Bass & Riggio, 2006؛ Tanovic & Sasic, 2023؛ Al-Harthy & Al-Kalbani, 2023).

من جهة أخرى، يُعد الابتكار التنظيمي أحد المحاور الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي، وقد حظي باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة العامة، خاصة في ظل التحولات الرقمية والاتجاه نحو الحوكمة الرشيدة. ويشمل الابتكار في القطاع العام أنماطاً متعددة، منها: ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات، والابتكار الإداري، وكل منها يتطلب بيئة قيادية داعمة ومُحفزة (Damanpour & Aravind, 2012؛ OECD, 2021؛ Subroto, 2024).

ورغم الجهود الحكومية المبذولة في سلطنة عمان لتعزيز الابتكار، مثل إطلاق المنظومة الوطنية للابتكار المؤسسي، إلا أن الواقع الميداني يكشف عن تحديات بنيوية وثقافية تعيق تبني الابتكار، من أبرزها الجمود الإداري، مقاومة التغيير، وضعف الحوافز المرتبطة بالإبداع. وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية، لا سيما بعد الاستثارة الفكرية، في كسر هذه الحواجز وتحفيز التفكير النقدي والتجريب المسؤول

وعليه، نسعى في هذا المقال إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام العماني، من خلال دراسة تطبيقية تستند إلى نموذج (1994)، وتُركز على الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية: التأثير المثالي،



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما يهدف إلى تحديد أثر كل بُعد على أنماط الابتكار المختلفة، وتقديم توصيات عملية لتطوير القيادات الحكومية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية "عُمان 2040".

## الإطار النظري

أولاً: القيادة التحويلية – المفهوم والأبعاد

تُعد القيادة التحويلية من أبرز النماذج القيادية التي ظهرت في أدبيات الإدارة الحديثة، وقد طوّرها James MacGregor Burns (1978) ثم توسع فيها (1994)، لتصبح أحد أكثر الأساليب القيادية تأثيراً في بيئات العمل التي تسعى إلى التغيير والتطوير. يقوم هذا النمط القيادي على إحداث تحول جذري في سلوكيات وتوجهات الأفراد، من خلال التأثير في قيمهم وتطلعاتهم، وتوجيههم نحو أهداف تنظيمية تتجاوز المصالح الشخصية، بما يساهم في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الالتزام، والابتكار، والتطوير المستمر.

وقد حدد

أربعة أبعاد سلوكية تشكل جوهر القيادة التحويلية:

• التأثير المثالي: (Idealized Influence)

يتمثل في قدرة القائد على أن يكون قدوة يُحتذى بها، يتسم بالنزاهة والمصداقية، ويكسب احترام الأتباع، مما يُعزز الثقة التنظيمية والولاء المؤسسي.

• التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation)

يعبر عن قدرة القائد على بث الحماس، وتوضيح رؤية مستقبلية ملهمة، وتحفيز العاملين نحو تحقيق أهداف طموحة تتجاوز الروتين الإداري

الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation)



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

يُركز على تشجيع التفكير النقدي، وتحدي الافتراضات التقليدية، وتحفيز العاملين على تقديم حلول إبداعية

للمشكلات التنظيمية

• الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration)

يُشير إلى اهتمام القائد بحاجات التنمية الفردية للموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه المناسب لكل فرد وفقاً

لاحتياجاته المهنية والشخصية

وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن هذه الأبعاد ترتبط بشكل إيجابي بمؤشرات الأداء المؤسسي، والرضا الوظيفي،

والابتكار التنظيمي، خاصة في بيئات العمل الحكومية التي تسعى إلى التحول نحو الإدارة الحديثة .

ثانياً: الابتكار التنظيمي – المفهوم والأنماط

يُعرف الابتكار التنظيمي بأنه "عملية تبني أو تنفيذ فكرة أو ممارسة أو منتج جديد يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي

أو تقديم خدمات ذات قيمة مضافة. (Damanpour & Aravind, 2012) ويتميز الابتكار في القطاع العام عن نظيره في

القطاع الخاص بكونه لا يستهدف الربحية، بل يركز على تعزيز الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا المواطنين،

وتحقيق الأهداف التنموية.

وتشير الأدبيات إلى أن الابتكار في القطاع العام يتخذ ثلاثة أنماط رئيسية:

ابتكار العمليات: (Process Innovation)

يشمل إدخال تغييرات جوهرية على الإجراءات التشغيلية بهدف تبسيطها، وتقليل التعقيد البيروقراطي، وتحسين

الكفاءة ويُعد هذا النوع الأكثر شيوعاً في السياق الحكومي

ابتكار الخدمات/المنتجات: (Service/Product Innovation) يتمثل في تقديم خدمات حكومية جديدة أو إعادة تصميم

الخدمات القائمة لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أكثر فاعلية



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

الابتكار الإداري: (Administrative Innovation)

يشير إلى التغييرات في الهياكل التنظيمية، والثقافة المؤسسية، ونظم الموارد البشرية، مثل تطوير أنظمة تقييم الأداء، وتطبيق الحوافز المرتبطة بالإبداع.

ثالثاً: العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي

تُعد القيادة التحويلية من أبرز المحفزات للابتكار التنظيمي، حيث تعمل كآلية وسيطة تربط بين الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى، مثل رؤية "عُمان 2040"، وبين النتائج الابتكارية الملموسة التي تتجلى في تحسين الأداء، وتطوير الخدمات، وتعزيز الكفاءة المؤسسية. وقد أكدت الأدبيات أن القائد التحويلي لا يكتفي بإدارة الأداء اليومي، بل يُسهم في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، وتهيئة بيئة داعمة للتجريب والتجديد.

وتُظهر الدراسات أن بعد الاستثارة الفكرية يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً في خلق بيئة ابتكارية، حيث يُشجع القائد العاملين على التفكير النقدي، وكسر الجمود الإداري، وطرح أفكار جديدة لتحسين العمليات والخدمات. الحضرمي والتوبي.

مشكلة البحث:

رغم التوجهات الاستراتيجية الطموحة التي تتبناها سلطنة عمان في إطار رؤية "عُمان 2040"، والتي تؤكد على أهمية الابتكار المؤسسي كأداة محورية لتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن الواقع الميداني في مؤسسات القطاع العام يكشف عن فجوة واضحة بين الطموح والتطبيق. فالممارسات القيادية السائدة لا تزال في كثير من الأحيان تقليدية، تفتقر إلى المرونة، وتعتمد على الإدارة بالأوامر أكثر من التحفيز والإلهام.

وتُظهر الملاحظات الميدانية أن بعض القادة في القطاع العام يواجهون صعوبة في تحفيز العاملين، أو في خلق بيئة تنظيمية داعمة للتجديد والتطوير، مما ينعكس سلباً على قدرة المؤسسات على تبني الابتكار، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، والاستجابة لتطلعات المواطنين. كما أن مقاومة التغيير، والجمود الإداري، وضعف الحوافز المرتبطة بالإبداع، تُعد من

أبرز التحديات التي تعيق التحول المؤسسي المنشود (الحراصي، 2017؛ العوائد، 2022)



وتكتسب هذه المشكلة أهمية خاصة في ضوء التحديات الكبيرة التي تواجه مؤسسات القطاع العام لسلمطنة عمان، والتي تشمل حاجة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الكفاءات التشغيلية ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمتعاملين، والتكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. وتشير الدراسات المحلية إلى أن العديد من المؤسسات الحكومية تعاني من بطء في تبني التغيير ومقاومة من بعض العاملين لمبادرات التطوير والابتكار، مما يعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويؤثر سلباً. على الأداء المؤسسي العام. ( الحراسي 2017 ) وفي هذا السياق، تبرز القيادة التحولية كعامل حاسم يمكن أن يساهم في التغلب على هذه التحديات من خلال إلهام العاملين وتحفيزهم، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير.

إضافة على ذلك. تكشف المراجعات الأولية للأدبيات العلمية عن وجود نقص واضح في الدراسات التي تتناول علاقة بين القيادة التحولية والابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام العمانية بشكل شامل ومتكامل، فبينما ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع التعليم، إلا أن دراسة هذه العلاقة في مؤسسات القطاع العام الأخرى، مثل وزارات الخدمات والهيئات الحكومية والمؤسسات العامة، ما زالت محدودة للغاية (العبيدانية 2020 ) وهذا النقص في المعرفة العلمية يحد من قدرة صناع القرار على وضع سياسات واستراتيجيات فعالة لتطوير القيادات الإدارية وتعزيز التطوير أو الابتكار التنظيمي في هذه المؤسسات.

ومن خلالها تشير الملاحظات الميدانية إلى أن بعض القادة في مؤسسات القطاع العام يعتمدون على أنماط قيادية تقليدية تركز على الإدارة بالأوامر والتحكم دون إلى الاهتمام الكافي لتطوير العاملين وتحفيزهم، وبناء علاقات إنسانية قوية معهم وهذا النمط القيادي التقليدي لا يتناسب مع متطلبات العصر الحديث، ولا يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي المطلوب، بل قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وضعف أداءهم الوظيفي (الكعبي والحوامدة 2015) وفي المقابل، فإن القيادة التحولية توفر نموذجاً قيادياً حديثاً وفعالاً يمكن أن يساهم في معالجة هذه المشكلات وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي والمؤسسي.



من هنا، تنبع مشكلة البحث من الحاجة إلى فهم دقيق ومفصل لآلية تأثير أبعاد القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان، وتحديد العوامل التي تعزز أو تعيق هذا التأثير، بما يُسهم في بناء نموذج قيادي فعّال يدعم التحول المؤسسي، ويُسهم في تحقيق التميز الحكومي .

تواجه مؤسسات القطاع العام في سلطنة عمان تحديات مرتبطة بالتحول الرقمي ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، حيث يتطلب هذه التحولات وجود قيادات قادرة على قيادة عمليات التغيير التكنولوجي. والابتكار التنظيمي بفعالية، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة التحويلية الرقمية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التحولات الرقمية ومع ذلك، فإن مستوى الوعي والفهم لمفهوم القيادة التحويلية الرقمية وأهميتها في مؤسسات القطاع العام العمانية، ما زالت محدودة، مما يستدعي بذل المزيد من الجهود البحثية والتطبيقية في هذا المجال ومن ناحية أخرى تشير الدراسات إلى أن نجاح تطبيق القيادة التحويلية يتطلب توافر مجموعة من العوامل التنظيمية والبيئية الداعمة، مثل وجود ثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير، وتوفير الموارد اللازمة للتطوير. ووجود أنظمة فعالة للتقييم والمكافآت، ومع ذلك، فإن واقع العديد من المؤسسات القطاع العام في السلطنة يكشف عن وجود معوقات تنظيمية وبيروقراطية تحد من قدرة القادة على ممارسة القيادة التحويلية بفعالية، وتحقيق التطوير والابتكار التنظيمي المنشود ب دراسة متعمقة لفهم طبيعة هذه المعوقات وتقديم حلول علمية للتغلب عليها. (العوائد ، 2022)

برزت مشكلة قياس وتقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية وأثرها على الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام، حيث تفتكر العديد من هذه المؤسسات إلى أدوات ومقاييس علمية موثوقة لتقييم الممارسات القيادية وتحديد مجالات التحسين حيث تشير الدراسات المحلية إلى أن معظم المؤسسات الحكومية تعتمد على أساليب تقييم تقليدية لا توفر صورة شاملة ودقيقة على مستوى القيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء التنظيمي (الجرايدة والمسقري 2018) وهذا النقص في أدوات القياس والتقييم يحد من قدرة المؤسسات على احتياجات التطوير القيادي و وضع برامج تدريبية فعالة لتعزيز المهارات القيادية التحويلية لدى المدراء.

وبناء على ما تقدم، تتبلور مشكلة البحث في الحاجة الماسة إلى فهم عميق وشامل لطبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بالسلطنة، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة، والوقوف



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

على التحديات والمعوقات التي تحد من فعالية تطبيق القيادة التحويلية، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي ما أثر القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بالسلطنة؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية تتعلق بأبعاد القيادة التحويلية المختلفة. وتأثير كل منها على الابتكار التنظيمي، بالإضافة إلى العوامل البسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في هذه العلاقة، والتحديات التي تواجه تطبيق القيادة التحويلية في بيئة القطاع العمل العماني.

#### • أهداف البحث

الهدف الرئيسي:

تحليل أثر القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) في تعزيز الابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان، وتقديم توصيات عملية لتطوير الممارسات القيادية بما يتماشى مع مستهدفات رؤية "عُمان 2040".

الأهداف الفرعية:

- قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة في مؤسسات القطاع العام العماني .
- تحديد مستوى الابتكار التنظيمي بأنواعه المختلفة (العمليات، الخدمات، الإداري) في هذه المؤسسات.
- تحليل أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على نمط الابتكار التنظيمي المناسب له .
- الكشف عن الفروق الإحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المستوى الإداري، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)..
- تقديم إطار مفاهيمي يربط بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في السياق العماني .



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

• فرضيات البحث:

انطلاقاً من الإطار النظري والمراجعة المنهجية للأدبيات، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي في بيئات العمل الحكومية، تُصاغ فرضيات هذا البحث على النحو التالي:

• الفرضية الرئيسية:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) والابتكار التنظيمي في مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان
2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لُبعد الاستثارة الفكرية في تعزيز الابتكار التنظيمي بشكل عام، وابتكار العمليات بشكل خاص، نظرًا لدوره في تحفيز التفكير النقدي وكسر الجمود الإداري،
3. لا يوجد أثر إحصائي دال لُبعد التأثير المثالي في الابتكار التنظيمي عند وجود الأبعاد التحويلية الأخرى، مما يعكس أن التأثير المثالي يعمل كعامل داعم وليس محفزًا مباشرًا للابتكار
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي تُعزى للمستوى الإداري للعاملين، لصالح الإدارة العليا والوسطى، نظرًا لارتباط هذه المستويات باتخاذ القرار والمشاركة في المبادرات التطويرية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: هي نمط قيادي ديناميكي يتجسّد في قدرة القائد على بناء علاقة تأثيرية متبادلة تُحدث تحوّلًا عميقًا في وعي الموظفين، وتدفعهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل تحقيق رؤية جماعية ملهمة، من خلال استثارة الدافعية القيمة، وتحفيز التفكير الابتكاري، وتوليد طاقة تنظيمية قادرة على إحداث نقلة نوعية مستدامة في الأداء والثقافة المؤسسية.



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

الابتكار التنظيمي : هو عملية تطوير وتطبيق أفكار حديثة تتعلق بالهيكل التنظيمية وأساليب العمل الحديثة، ونظم الإدارة، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة، حيث تشمل العمليات الادارية والهيكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية، كتحسين أساليب التدريب والتحفيز.

رؤية عمان 2040 : هي خطة استراتيجية وطنية تم إعدادها لتكون مرجعا وطنيا طويل المدى يوجه مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سلطنة عمان، وتعدد وثيقة استشرافية تستند إلى مبادئ الشراكة المجتمعية، والاستدامة والتنافسية، حيث تهدف إلى تحقيق تنمية شاملة ومتوازنة من خلال تعزيز التنوع الاقتصادي، وتمكين الإنسان العماني وتحفيز الابتكار، وتكريس مبادئ الحوكمة الرشيدة بما يتماشى مع المتغيرات الإقليمية والعالمية، وبما يحقق تطلعات المجتمع العماني بحلول عام 2040.

القطاع العام : هي مجموعة المؤسسات والهيئات والوحدات الإدارية التي تملكها وتديرها السلطنة، وتعمل على تقديم الخدمات العامة وتنفيذ السياسات الحكومية، وتحقيق الأهداف التنموية والاقتصادية والاجتماعية للدولة، وتشمل هذا القطاعات الوزارات والهيئات الحكومية، والمؤسسات العامة والشركات الحكومية، وتمول غالبا من الموازنة العامة للدولة، ويعد القطاع العام في عمان أحد الركائز الأساسية في عملية التنمية الوطنية، خاصة في ظل دوره المحوري في توفير البنية التحتية والتعليم والرعاية الصحية وتنظيم النشاط الاقتصادي بما يحقق المصلحة العامة.

#### • أولاً: المنهج المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لفهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وتحليل تأثير الأبعاد السلوكية للقيادة على أنماط الابتكار المختلفة في مؤسسات القطاع العام. ويُعد هذا المنهج ملائماً للبحوث التي تهدف إلى تفسير الظواهر الإدارية في سياقها الواقعي، دون تدخل مباشر في المتغيرات، مع الاستفادة من أدوات القياس الكمية والنوعية.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المستويات الإدارية المختلفة في عدد من مؤسسات القطاع العام بسلطنة عمان، ممن لهم دور مباشر في اتخاذ القرار أو المشاركة في المبادرات التطويرية. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان تمثيل كافة المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التنفيذية)، مع مراعاة التنوع في سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ثالثاً: أداة الدراسة

تم استخدام استبانة مقننة تم تطويرها بالاستناد إلى نماذج قياس القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي المعتمدة في الأدبيات الحديثة، مثل :

• مقياس القيادة التحويلية لـ

(1994) Bass & Avolio، ويشمل 4 أبعاد رئيسية.

مقياس الابتكار التنظيمي المستند إلى تصنيف (2012) Damanpour & Aravind، ويشمل 3 أنواع: ابتكار العمليات، ابتكار الخدمات، الابتكار الإداري.

• النتائج المتوقعة والمناقشة

أولاً: النتائج المتوقعة

استناداً إلى الأدبيات الحديثة، والملاحظات الميدانية في مؤسسات القطاع العام العماني، تتوقع الدراسة أن تكشف النتائج عن ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، مما يعكس أهمية هذا النمط القيادي في تحفيز العاملين على تبني الأفكار الجديدة والمشاركة في المبادرات التطويرية
- تفوق بُعد الاستثارة الفكرية على بقية الأبعاد في التأثير على الابتكار، خاصة ابتكار العمليات، نظراً لدوره في تشجيع التفكير النقدي، وتحدي الروتين، وكسر الجمود الإداري.



- انتشار ابتكار العمليات بشكل أكبر من الابتكار الإداري أو ابتكار الخدمات، مما يعكس تركيز مؤسسات القطاع العام على تحسين الكفاءة الداخلية أكثر من تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي لصالح المستويات الإدارية العليا والوسطى، نظرًا لارتباط هذه الفئات بصنع القرار والمشاركة في صياغة السياسات العامة (الحضرمي والتوبي، 2023).
- ضعف تأثير التأثير المثالي عند وجود الأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أن هذا البُعد يعمل كعامل داعم للثقة والاحترام، لكنه لا يُحفز الابتكار بشكل مباشر.

#### ثانيًا: المناقشة

تعكس النتائج المتوقعة واقعًا إداريًا يتسم بالحذر في تبني التغيير، ويُظهر أن القيادة التحويلية ليست مجرد نظرية إدارية، بل أداة عملية يمكن أن تُحدث فرقًا حقيقيًا في أداء المؤسسات الحكومية فحين يمتلك القائد القدرة على تحفيز التفكير النقدي، وتقديم الدعم الفردي، وبناء رؤية مشتركة، فإن المؤسسة تصبح أكثر استعدادًا لتبني الابتكار، والتكيف مع المتغيرات، وتحقيق التميز المؤسسي .

ويُعدُّ بُعد الاستثارة الفكرية محورًا جوهريًا في هذا التحول، إذ يُشجع العاملين على تجاوز الأطر التقليدية، وطرح حلول غير نمطية، مما يُساهم في تطوير العمليات، وتحسين جودة الخدمات وهذا يتماشى مع توجهات رؤية "عُمان 2040" التي تؤكد على بناء جهاز حكومي مرن، ومُبتكر، وقادر على الاستجابة للتحديات التنموية .

كما أن تفوق ابتكار العمليات يُشير إلى أن المؤسسات الحكومية بدأت تدرك أهمية تحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أن ضعف الابتكار الإداري والخدمي يُبرز الحاجة إلى تطوير الثقافة التنظيمية، وتوفير بيئة أكثر دعمًا للتجريب والمخاطرة المحسوبة .

من جهة أخرى، فإن الفروق الإحصائية المرتبطة بالمستوى الإداري تُظهر أن القيادات العليا والوسطى أكثر انخراطًا في الابتكار، مما يستدعي تمكين المستويات التنفيذية، وتوفير برامج تدريبية تُعزز من فهمهم للقيادة التحويلية، وتُشجعهم على المشاركة الفاعلة في عمليات التطوير.



وتُبرز هذه النتائج أهمية إعادة تصميم برامج تطوير القيادات الحكومية، بحيث لا تقتصر على المهارات الإدارية التقليدية، بل تشمل مهارات التفكير النقدي، والتواصل التحفيزي، والدعم الفردي، بما يُساهم في بناء قيادات تحويلية قادرة على قيادة التغيير، وتحقيق مستهدفات التحول المؤسسي.

#### الخاتمة:

في ضوء التحولات الاستراتيجية التي تشهدها سلطنة عمان، وفي ظل التوجهات الطموحة لرؤية "عمان 2040"، تبرز القيادة التحويلية كأحد أهم الأدوات الإدارية القادرة على إحداث نقلة نوعية في أداء مؤسسات القطاع العام. فقد أظهرت الأدبيات الحديثة، والملاحظات الميدانية، أن هذا النمط القيادي لا يقتصر على إدارة الموارد البشرية أو تحسين الأداء الوظيفي، بل يمتد ليُساهم في بناء ثقافة تنظيمية محفزة على الابتكار، والتجديد، والتعلم المستمر.

وقد بينت الدراسة أن العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي ليست علاقة سطحية أو عابرة، بل علاقة عميقة تتجلى في قدرة القائد على تشكيل رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، وتحدي الأنماط التقليدية، وتقديم الدعم الفردي الذي يُساهم في إطلاق الطاقات الكامنة داخل المؤسسة. كما كشفت النتائج المتوقعة عن تفوق بُعد الاستثارة الفكرية في التأثير على الابتكار، خاصة ابتكار العمليات، مما يُبرز أهمية التفكير النقدي والقدرة على كسر الجمود الإداري في بيئات العمل الحكومية.

وفي السياق العماني، فإن تبني القيادة التحويلية يُعد خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بالبيروقراطية، ومقاومة التغيير، والضغط المتزايد لتحسين جودة الخدمات الحكومية. ومن هنا، فإن تطوير القيادات الحكومية وفق هذا النموذج يُمثل خطوة حاسمة نحو بناء جهاز إداري أكثر مرونة، وكفاءة، واستجابة للتغيرات المحلية والعالمية.

#### • التوصيات التطبيقية

استنادًا إلى نتائج الدراسة، وسعيًا نحو ترجمة المفاهيم النظرية إلى ممارسات واقعية، يُوصى بما يلي:

1- إعادة تصميم برامج تطوير القيادات الحكومية



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

من خلال تضمين مهارات القيادة التحويلية في المناهج التدريبية، خاصة مهارات التحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والدعم الفردي .

2- استخدام تمارين محاكاة واقعية تعكس تحديات القطاع العام العماني، وتُحفز التفكير النقدي والتجريبي .

3 - تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الحكومية

إنشاء وحدات داخلية للابتكار المؤسسي، تُشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة، وتُوفر بيئة آمنة للتجريب و

ربط أنظمة التقييم والمكافآت بمؤشرات الابتكار، وليس فقط بالأداء التقليدي

4 - تمكين المستويات الإدارية التنفيذية

من خلال إشراك الموظفين في تصميم وتنفيذ المبادرات التطويرية، بما يُعزز من شعورهم بالملكية والمسؤولية.

5- توفير فرص تدريبية مخصصة للمستويات التنفيذية، تُركز على القيادة التشاركية والتحفيز الداخلي

6- تطوير أدوات قياس القيادة والابتكار

من خلال اعتماد مقاييس علمية موثوقة لتقييم مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وأنماط الابتكار التنظيمي

و استخدام أدوات تحليل البيانات لتحديد الفجوات القيادية، وتوجيه برامج التطوير بناءً على نتائج دقيقة

6- موازنة السياسات الإدارية مع متطلبات القيادة التحويلية .

من خلال مراجعة اللوائح الداخلية التي تُعيق المرونة والابتكار، وتعديلها بما يتماشى مع فلسفة القيادة التحويلية

تبني نماذج تنظيمية أكثر انفتاحًا على التغيير، تُشجع على التعاون والتعلم الجماعي و

تبني نماذج تنظيمية أكثر انفتاحًا على التغيير، تُشجع على التعاون والتعلم الجماعي



ISSN :3085\_5055

العدد الثامن \_ نونبر 2025

مجلة إشكالات بحثية  
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات  
في مختلف التخصصات

ثالثاً: دعوة للبحث المستقبلي

تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين لاستكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وأنماط أخرى من التغيير المؤسسي، مثل التحول الرقمي، والحوكمة الذكية، والتمكين المؤسسي. كما يُمكن توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات حكومية غير مدروسة، مثل البلديات، والهيئات التنظيمية، والمؤسسات شبه الحكومية، بما يُثري الأدبيات العربية، ويُساهم في بناء نماذج قيادية أكثر ملاءمة للواقع العماني .