



كلية إدارة الأعمال

أثر القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري للعاملين في تنمية الأداء المؤسسي لقطاع الإتصالات في سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال
تخصص إدارة الأعمال

إعداد

أنور بن محمد بن حمد المعولي

إشراف الدكتور

خالد عبد السلام دهليز

2022 م / 1444 هـ

الإجازة

أثر القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري للعاملين في تنمية الأداء
المؤسسي لقطاع الإتصالات في سلطنة عمان

The Impact of the Creative Leadership and Employee Innovative Behavior on the Development of the Institutional Performance of the Telecommunications sector in the Sultanate of Oman

اعداد الطالب

أنور بن محمد بن حمد المعولي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ / 9 / 2022 م وتم إجازتها

المشرف

الدكتور / خالد عبد عبدالسلام دهليز

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الإسم
	- 1
	- 2
	- 3
	- 4

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري للعاملين في تنمية الأداء
المؤسسي لقطاع الإتصالات في سلطنة عمان

The Impact of Creative Leadership and Employee Innovative Behavior in Developing Organizational Performance for the Telecommunications sector in the Sultanate of Oman

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 تعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث ...

الاسم : أنور بن محمد بن حمد المعولي

التوقيع :

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين أهل المجد والثناء، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. والشكر لله صاحب الطول العظيم أن قدرني ويسرلي السبل لإتمام هذا العمل، وما كان ليتم لولا فضل الله أولاً وآخرًا.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى رئاسة جامعة الشرقية وإدارتها لتسهيل كل الصعاب لنجاح برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، وأخص بالشكر عمادة كلية إدارة الأعمال بإدارتها وكل منتسبيها من أكاديميين وإداريين لوقوفهم معنا طوال فترة الدراسة، لصقل مهارتنا وتزويدنا بالمعارف والعلوم المختلفة للوصول إلى مرحلة إعداد الرسالة، وهنا أقف احتراماً وتقديراً وثناءً للدكتور التقدير صاحب العطاء المتواصل والجهد الكبير والتفاني والإخلاص في العمل، مشرفي ومعلمي وقُدوتي الدكتور/ خالد عبد عبدالسلام دهليز، الذي لا أستطيع أن أوفي حقه بهذه الكلمات ولكن أسأل الله أن يبارك له في عمره ويحقق كل أمنيته. وكما أتقدم بالشكر لجميع الدكاتره المحترمين من تشرفت بأنهم قاموا بتحكيم الأستبيان الخاص برسالتني، وأشكر كافة منتسبي مركز مصادر التعلم في جامعة الشرقية على ما قدموه من تعاون في الحصول على أحدث المراجع وأفضلها.

وكما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الشركة العمانية للاتصالات قيادَةً وموظفين على ما أبدوه من تعاون ومساعدة في إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر كل من سهل وأتاح لي هذه الفرصة.

وكما يسرني أن أخص بالشكر الجزيل عائلتي الكريمة على دعمهم المعنوي ومساندتهم لي على إكمال هذه الدراسة وبالأخص زوجتي الغالية، حيث كانوا خير عونٍ لي طيلة المدة التي أجريت فيها الدراسة بدعائهم وصبرهم وعطائهم المستمر، فلهم مني خالص الود. الباحث/ أنور المعولي

ملخص الدراسة:

يُعتبر قطاع الاتصالات أحد أبرز النواذ التي تتبنى الاستثمارات التكنولوجية والابتكارات الجديدة لتنمية وتطوير العمل المؤسسي عبر تعزيز ممارسات العاملين وتحديث العمليات. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الإبداعية من ناحية أبعادها الثلاثة: (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق) وأثر السلوك الإبتكاري للعاملين في الأداء المؤسسي للشركة العمانية للاتصالات (عمانتل).

واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الكمي، واحتوى مجتمع الدراسة على جميع موظفي الشركة العمانية للاتصالات (OMANTEL)، والبالغ عددهم (2240) موظفاً، أما عينة الدراسة فكان حجمها (328) موظفاً تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على المبحوثين، وكما تم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج التحليل (SPSS) بواسطة العديد من الإختبارات ذات العلاقة.

وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج، أبرزها أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لجميع أبعادها (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق)، ومتغير السلوك الإبتكاري للعاملين والأداء المؤسسي جميعها جاءت بتقدير مرتفع، وأيضاً توجد علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين المتغيرات المستقلة (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق، والسلوك الإبتكاري للعاملين) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) في الشركة العمانية للاتصالات. وكما أشارت النتائج إلى وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية للسلوك الإبتكاري للعاملين على تنمية الأداء المؤسسي. وكذلك أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة معنوية حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) في الشركة العمانية للاتصالات.

وفي ضوء النتائج استخلصت الدراسة العديد من التوصيات أهمها تبني نظام حوافز يستند على أسس واضحة وموضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار المبدعة التي تقلص الفجوة المعرفية. كما وأوصت بالسعي نحو بناء ثقافة تنظيمية تتبنى إحتواء جميع الأفكار الجديدة والمواهب والمبدعين لخلق قيمة مضافة للوصول إلى الميزة التنافسية. وضرورة تطوير البنية التحتية والحصول على التكنولوجيا الحديثة وتخصيص الموارد المالية والبشرية في تطوير الأداء المؤسسي للشركة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، السلوك الإبتكاري، الأداء المؤسسي، الشركة العمانية للاتصالات.

Abstract

The telecommunications sector is considered one of the most prominent sectors that adopt technological investments and innovations to develop and improve institutional performance by boosting employees' practices and updating operations. This study measures the impact of creative leadership (establishing and sustaining organizational vision, dexterity in exploration, dexterity in application) and employee's innovative behavior on the institutional performance of Oman Telecommunications Company (Omantel).

The researcher has used the quantitative research design. The study population involved all the Oman Telecommunications Company (Omantel) staff, with a total number of (2240) employees. The study sample included (328) employees who were selected following the convenience sampling method. A questionnaire was prepared to collect the data, which were analyzed utilizing the (SPSS) analysis software via several relevant tests.

The study has come up with many findings. The most significant finding is that the levels of creative leadership at (Omantel), considering the three aspects (establishing and sustaining organizational vision, dexterity in exploration, dexterity in application) and the employee's innovative behavior, were both high. In addition, there was a statistically positive correlation between the independent variables ((establishing and sustaining organizational vision, dexterity in exploration, dexterity in application) and the employee's innovative behavior) and the dependent variable (the institutional performance) at (Omantel). The findings also demonstrated that employee's innovative behavior has a significantly positive effect on the development of institutional performance at (Omantel). Moreover, the study found no statistically significant differences among the study variables attributed to the demographic variables (gender, age, and years of experience) at (Omantel).

In light of the findings, this study has come up with several recommendations, the most important of which are: to adopt a system for incentives that stands on clear and objective grounds to reward employees who produce creative ideas that bridge cognitive gaps. It also recommended pursuing an organizational culture that embraces and accommodates novel ideas, gifted people, talents, and creative people to create an added competitive advantage value. In addition, improving the infrastructure, obtaining modern technologies, and allocating financial and human resources to develop the institutional performance of the company under study.

Keywords: creative leadership, innovative behavior, institutional performance, Oman Telecommunication Company.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	م
ب		الاجازة
ج		الإقرار
د		شكر وتقدير
هـ		ملخص الدراسة
و		Abstract
ز		فهرس المحتويات
ط		قائمة الجداول
ك		قائمة الاشكال
ك		قائمة الملاحق
الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها		
1		1.1 مقدمة الدراسة
3		1.2 مشكلة الدراسة
5		1.3 تساؤلات الدراسة
6		1.4 متغيرات ونموذج الدراسة
7		1.5 فرضيات الدراسة
8		1.6 أهداف الدراسة
8		1.7 أهمية الدراسة
9		1.8 حدود الدراسة
10		1.9 مصطلحات وتعريفات الدراسة
11		1.10 ملخص الفصل وهيكله الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
13		2.1 المبحث الأول: القيادة الإبداعية
27		2.2 المبحث الثاني: السلوك الإبتكاري للعاملين
35		2.3 المبحث الثالث: الأداء المؤسسي
43		2.4 نبذة عن الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل)
47		5.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة		
65	المقدمة	3.1
65	منهجية الدراسة	3.2
66	مجتمع الدراسة	3.3
67	عينة الدراسة	3.4
68	الوصف الإحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية	3.5
70	أداة الدراسة	3.6
72	العينة الاستطلاعية	3.7
73	صدق الإستبانة	3.8
81	ثبات أداة الدراسة	3.9
83	الأهمية النسبية لفقرات الإستبانة	3.10
84	المعالجات الإحصائية	3.11
الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتفسيرها		
85	المقدمة	4.1
86	الإجابة عن تساؤلات الدراسة	4.2
101	اختبار فرضيات الدراسة	4.3
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات		
109	المقدمة	5.1
109	ملخص نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة	5.2
114	توصيات الدراسة	5.3
المصادر والمراجع		
116	المراجع العربية	
122	المراجع الأجنبية	

قائمة الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (1)	توزيع محاور الدراسة والمقاييس.	6
جدول (2)	توزيع مجتمع الدراسة حسب كلا من: (الجنس ، الفئات العمرية ، سنوات الخبرة)	67
جدول (3)	متغيرات معادلة روبرت ماسون	68
جدول (4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	69
جدول (5)	توزيع أفراد عينة الدراسة الخصائص الوظيفية	70
جدول (6)	توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها والمقياس الذي تم الاعتماد عليه	72
جدول (7)	مقياس ليكرت السباعي	72
جدول (8)	تحليل الاتساق الداخلي لبعء "بناء وتعزيز الرؤية"	74
جدول (9)	تحليل الاتساق الداخلي لبعء "البراعة في الاستكشاف"	76
جدول (10)	تحليل الاتساق الداخلي لبعء "البراعة في التطبيق"	77
جدول (11)	تحليل الاتساق الداخلي لمتغير "السلوك الإبتكاري للعاملين"	78
جدول (12)	تحليل الاتساق الداخلي لمتغير "الأداء المؤسسي"	80
جدول (13)	تحليل الصدق البنائي لأبعاد الدراسة.	81
جدول (14)	معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة	82
جدول (15)	التجزئة النصفية تبعاً لمحاور الدراسة	83
جدول (16)	الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة	83
جدول (17)	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة	85
جدول (18)	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإبداعية	87
جدول (19)	نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد بناء وتعزيز الرؤية.	88

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
89	نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد البراعة في الإستكشاف	جدول (20)
90	نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد البراعة في التطبيق	جدول (21)
91	نتائج التحليل الوصفي لمتغير السلوك الإبتكاري للعاملين	جدول (22)
93	نتائج التحليل الاحصائي لفقرات متغير الأداء المؤسسي	جدول (23)
95	معامل الارتباط المتعدد الكمي بين متغيرات الدراسة	جدول (24)
97	نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير الجنس	جدول (25)
99	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغيرات الدراسة وفق متغير "العمر"	جدول (26)
100	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغيرات الدراسة وفق متغير "سنوات الخبرة"	جدول (27)
102	تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	جدول (28)
103	أثر كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي.	جدول (29)
105	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى: بناء وتعزيز الرؤية	جدول (30)
106	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى: البراعة في الاستكشاف	جدول (31)
107	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى: البراعة في التطبيق	جدول (32)
108	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: السلوك الإبتكاري للعاملين والأداء المؤسسي	جدول (33)

قائمة الاشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
7	نموذج متغيرات الدراسة	شكل (1)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الملحق
127	قائمة بأسماء المحكمين	ملحق (1)
128	طلب التحكيم	ملحق (2)
130	الاستبانة	ملحق (3)

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة الدراسة:

أدت الثورة التكنولوجية والعولمة إلى توسع دور المنظمات وتشعب مسؤولياتها، وتأثر أدائها بشتى العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، مما يستوجب الاستمرارية في تطوير وتحسين أداء هذه المنظمات، وتعتبر العولمة من أبرز التحديات وما نتج عنها من تطور أنماط المنافسة وتجاوز الحدود المحلية إلى العالمية، وكل هذا لا يتأتى إلا من خلال قيادة حصيفة لهذه المنظمات، وكما أن تعقيد بيئة الأعمال وسرعة نموها يستوجب قيادات مبدعة ومبتكرة تواكب تلك التحديات.

وتعتبر الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل) من الشركات العمانية الكبيرة والرائدة في مجال الاتصالات، وكذلك من كبريات الشركات المدرجة في بورصة مسقط للأوراق المالية، وعليه فهي بحاجة ماسة إلى القيادة الإبداعية في تنمية أدائها المؤسسي في كافة الأصعدة.

كما أن مفهوم القيادة تحدده مجموعة من العوامل المختلفة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، فالقيادة هي قدرات يمتلكها القائد حتى يؤثر في الجماعة لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، فنجاح القادة في عملهم يتوقف على درجة التزامهم الأخلاقي في تحقيق أهداف المنظمة (قطيشات والقضاة، 2018). والقيادة الإبداعية هي القيادة التي تؤدي دوراً كبيراً في عملية مستمرة لتحسين وتطوير الأداء من أجل إرضاء العملاء والمستفيدين وحتى يتحقق ذلك فلا بد من توافر بيئة تهيء الأفراد للعمل بروح الجماعة وتحفيزهم على إخراج ما لديهم من إبداع كامن من أجل تحقيق تميز المؤسسة، ولا شك أن هناك علاقة بين القيادة والسلوك والأداء تكمن في أن جميعها عبارة عن عمليات معرفية يقوم

بها الأفراد بقصد أن يكونوا فاعلين في المواقف المختلفة وتشير إلى إمكانية أن يؤدي الأداء إلى القيادة والسلوك وبالعكس (آل حسين، 2018).

وكما أنه لا بد للمؤسسات الطموحة أن تسعى إلى تطوير السلوك الابتكاري لدى موظفيها كونه طريقاً للتميز في الأداء ولما يحتويه من الرقي بالمؤسسة من حيث الابتكار والتطوير والسعي نحو تطبيق واستغلال التكنولوجيا ولكل ما هو حديث ومبتكر، والسلوك الابتكاري يتبع في عمل الآليات والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة ويسعى لتطبيق أهدافها وما تصبوا إليه (العنزي، 2019).

ولذلك يعتبر الأداء المؤسسي مجال واسع يتضمن عدة مكونات منها الهيكل التنظيمي، وتصميم العمل والموارد البشرية، والتكنولوجيا المستخدمة، والمهارات الإدارية، والاهداف والبيئة، وبالرغم مما تقدم فإن التعبير عن الأداء المؤسسي مرتبط بمدى الإنجاز، وبالتالي النجاح الذي تحققه المنظمات في إنجازها لأهدافها (مقابلة، 2021). ولهذا بدأ التركيز في تحسين الأداء المؤسسي، فقد نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة والأعمال، وعليه فإن تحسين أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق، وفي نفس الوقت تحدياً لا بد منه. ويكتسب موضوع تقييم الأداء المؤسسي أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية كانت أو خدمية، خاصة في الفترة الحالية، وواجهت كثير من شركات العالم الانهيار والافلاس، وقد كان من بين أسباب انهيارها وافلاسها التنافس والاختلاف في البيانات المحاسبية الصادرة عن هذه الشركات وادائها الحقيقي (الحميري، عباس. 2019). واهتمت الدول العربية بتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي في إداراتها المختلفة، وعملت على نشر ثقافة الأداء المؤسسي في كافة مؤسساتها ومنها التعليمية والجامعية، التي تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل، وقد عملت الحكومات في

هذا الإطار على طرح جوائز للتميز المؤسسي، التي تهدف إلى تعزيز قدرة تلك المؤسسات لتكون قادرة على مواكبة متطلبات العولمة والجودة الشاملة والتنافسية وتحسين الأداء وتجويد الإنتاجية فيها، وذلك كمدخل ضروري وهام لنيل ثقة المستفيدين والمستخدمين للخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات الحكومية(الجهني، 2021).

فنجاح وتفوق أي مؤسسة مرهون بوجود القيادات الإبداعية وكذلك الأفراد القادرين والمتمكنين من ممارسة السلوك الابتكاري والسلوك القيادي لمجابهة كل ما يعتري بيئة الأعمال في الوقت الراهن من تحديات وغموض وتعقيدات، فكل الأطراف تسعى لنهاية المناخ الملائم للإرتقاء بالأداء المؤسسي من خلال تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة وبلوغ أهدافها، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للشركة والصعود بمؤشر الشركة التنافسي (المفرج، 2021).

وبناء على ما سبق، فإن تطبيق مقومات القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري في تنمية الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات بكفاءة وفاعلية له أهمية بالغة، ويقع على عاتقها الجزء الأكبر من عملية التنمية الشاملة للشركة، والعمل على تحقيق أهدافها والمتمثلة في تقديم أفضل الخدمات في مجال الاتصالات ومواكبة التقنية وخدمة المجتمع، والحفاظ على موقعها واستمراريتها في ظل التحديات والمنافسة القوية.

1.2 مشكلة الدراسة:

نظراً لأهمية الإبداع في نجاح المؤسسات، ولأهمية القيادات المبدعة في تنظيم قطاع الاتصالات ودعم الحلول المبتكرة والمستندة إلى التطور الكبير الذي يشهده قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات محلياً وعالمياً، حيث أصبح العمل عن بعد والاجتماعات الافتراضية هو القاعدة للعديد من المنظمات والشركات العالمية لمواصلة أعمالها، فإن ذلك يتطلب إعداد كوادرها على أعلى

المستويات، ويكون ذلك من خلال تعزيز روح المثابرة والتضحية والفداء داخلهم؛ وذلك يحتاج الى قيادة مبدعة تستطيع أن تصل إلى القدرات الكامنة داخل الأفراد، من خلال إشباع احتياجاتهم وتحفيزهم واستخدام جميع الحلول الممكنة لتحسين مقدرتهم على الأداء، خاصة في ظل التنافس الحاصل في السوق العماني ودخول شركة فودافون في السوق العماني بداية عام 2022م.

ولذلك تبرز مشكلة الدراسة في أن المنظمات العمانية ومن ضمنها الشركة العمانية للاتصالات (OMANTEL) - محل الدراسة - تواجه تحديات تتعلق بوجود القيادة الإبداعية وفعاليتها، والسلوك الابتكاري للعاملين، من خلال المفهوم ومن خلال التطبيق والممارسة لمقوماتها من جهة تحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء في كافة مجالاته.

وقد تم الإشارة في (وثيقة رؤية عمان 2040، ص 27) "إن وجود قيادة ممكنة متجددة على رأس هيكل تنظيمي اقتصادي واضح، قادرة على توجيه دفة الإقتصاد الوطني، يعمل على تحسين الفعالية والكفاءة في البيئة التنظيمية، وتجاوز التداخل في الأدوار المؤسسية، ويحسن من قدرة القيادة على تنفيذ السياسات والتنسيق بين المؤسسات، وتعزيز ممارسات الحوكمة، بحيث يكون القطاع الخاص واثقاً من الالتزام بالسياسات الاقتصادية المعلنة، ومدركاً لطبيعة التحولات القادمة". وقد أكدت دراسة: الصومالي وباجنيد وزكي (2020) بوجود علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين، ومن التوصيات المهمة للدراسة، أن يتم وضع استراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن القادة المبدعين والموهوبين، والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة والعمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل. والابتعاد عن التشدد والمركزية في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام. ويتبين من هذه الدراسة التأثير المهم والفعال للقيادة الإبداعية في النهوض بكافة مجالات وشؤون المؤسسات ومن ضمنها تنمية الأداء المؤسسي.

وكما أشارت دراسة الترك (2020) بأنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية وأبعادها في تطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن، وأن القيادة والإبداع لهما تأثير مهم علي أداء الأعمال ومن التوصيات التي أقرتها الباحثة، ضرورة اتباع أسلوب القيادة التشاركية مع موظفيها لتسيير الأعمال نظراً لفاعلية هذا الأسلوب وحث المديرين والقياديين على التحلي بالجرأة اللازمة لاتخاذ القرارات المصيرية بذكاء خاصة في الأزمات، وأيضاً ضرورة توفير بيئة محفزة للعاملين لممارسة الإبداع والابتكار بشكل عام، بالإضافة إلى تشجيع قادة المؤسسات على تبني مفهوم القيادة الإبداعية لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

وبذلك أردت في دراستي هذه تطبيق أثر القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري على شركة عمانتل، وحيث أنني وجدت شحاً كبيراً في الدراسات التي تتناول مثل هذه المواضيع في السلطنة، وعليه وبناءً على ما سبق ومن خلال دراسة الشركة وطبيعة عملها وهيكلها الإداري وجدت أن الشركة من الشركات الرائدة في مجال الاتصالات في سلطنة عمان والتي تحقق انتشاراً واسعاً ولديها أفرع كثيرة ولطبيعة عملها التقنية؛ فبالنظر إلى تطبيق مفهوم القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري والذين يحققان الإبداع والابتكار ويعملان علي تحسين الأداء وكفاءته.

وبناءً على ما سبق فقد تبلورت مشكلة الدراسة في الحاجة الى الإجابة على السؤال الرئيس التالي:
"الى أي مدى تؤثر القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري للعاملين في تنمية الأداء المؤسسي

لقطاع الإتصالات في سلطنة عمان؟"

1.3 تساؤلات الدراسة:

وينبثق من السؤال الرئيس تساؤلات فرعية عدة هي:

1. ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للاتصالات؟

2. ما مستوى ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر الموظفين؟

3. ما مستوى تصورات المبحوثين حول الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات؟

4. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري للعاملين والأداء المؤسسي بالشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر الموظفين؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري والأداء المؤسسي) بالشركة العمانية للاتصالات تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة).

1.4 متغيرات ونموذج الدراسة:

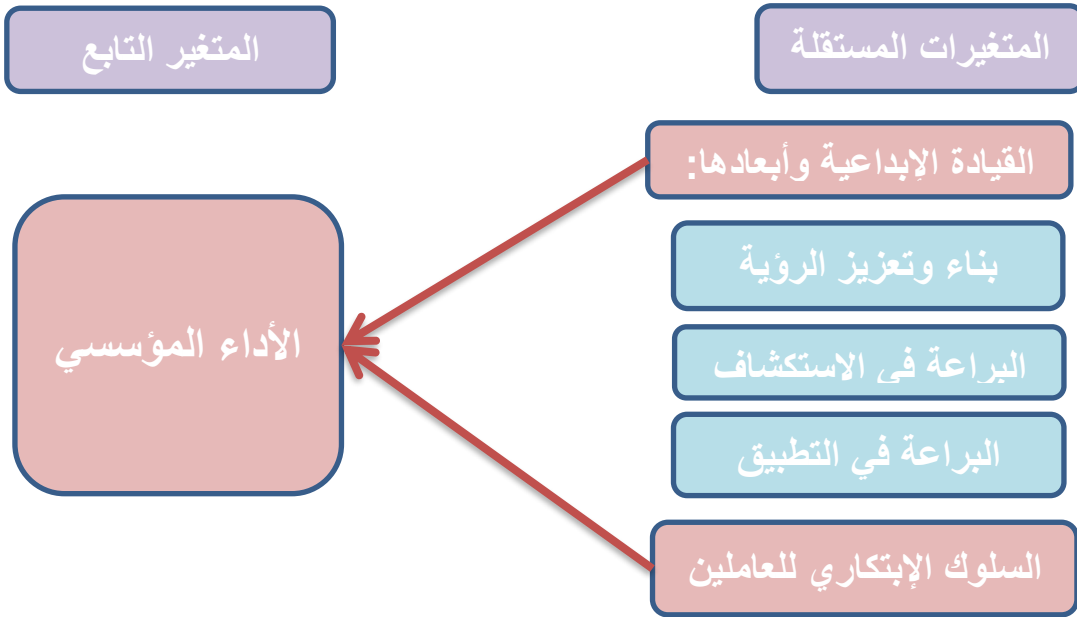
قام الباحث بجمع العديد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، المتغيرين المستقلين: (القيادة الإبداعية، السلوك الابتكاري للعاملين) والمتغير التابع الأداء المؤسسي، وتم استخلاص الأبعاد الأكثر استخداماً في تلك الدراسات للاعتماد عليها في دراستي وهي كالتالي:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم اقتباس الأبعاد والمقاييس من خلال الجدول رقم (1):-

جدول رقم (1) توزيع محاور الدراسة والمقاييس الذي تم الاعتماد عليه.

المتغير / البعد	المقياس
المتغيرات المستقلة	
القيادة الإبداعية	بناء وتعزيز الرؤية (Posner and Kouzes, 1993)
	البراعة في الاستكشاف (Oluwafemi et al., 2020)
	البراعة في التطبيق (Oluwafemi et al., 2020)
السلوك الابتكاري للعاملين	(Janssen, 2000)
المتغيرات التابعة	
الأداء المؤسسي	(Kim, 2004)
المتغيرات الديموغرافية	
(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)	

والشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة والفرضيات الخاصة بالدراسة:



شكل (1) أنموذج متغيرات الدراسة

النموذج من إعداد الباحث استنادا الى دراسة (Oluwafemi *et al.*, 2020)، ودراسة (Kim, 2004).

1.5 فرضيات الدراسة:

لبلوغ هدف البحث تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:-

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية وتنمية الأداء

المؤسسي قيد البحث، وينبثق منها الفرضيات التالية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين بناء وتعزيز الرؤية وتنمية

الأداء المؤسسي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين البراعة في الاستكشاف

وتنمية الأداء المؤسسي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين البراعة في التطبيق وتنمية الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين السلوك الإبتكاري للعاملين وتنمية الأداء المؤسسي قيد البحث.

1.6 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الي تحقيق الآتي:

1. التعرف على مستوى القيادة الإبداعية من ناحية أبعادها الثلاثة: (بناء وتعزيز المؤسسة، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق)، ومدى توافر سماتها لدى المسؤولين والموظفين بالشركة.
2. التعرف على مستوى السلوك الإبتكاري للعاملين، ومدى توافر سماتها لدى المسؤولين والموظفين بالشركة.
3. دراسة مستوى الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات.
4. دراسة أثر القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات.
5. دراسة أثر السلوك الإبتكاري للعاملين على الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات.

1.7 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا البحث في الآتي:

• الأهمية العلمية.

تعتبر الدراسات في موضوع مقومات القيادة الإبداعية بأبعادها الثلاثة والسلوك الإبتكاري للعاملين وربطها بالأداء المؤسسي من الدراسات المحدودة في سلطنة عمان مما دفعني الي إجراء هذه الدراسة بغرض الوصول الي نتائج تثري المكتبة العلمية العمانية بشكل خاص والعربية بشكل عام،

وأن تشكل مرجعاً مهماً للدارسين والباحثين وتزويدهم بمعلومات عن سمات القيادة الإبداعية ودورها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وكذلك فتح باب الاجتهاد لتناول الموضوع من جوانب بحثية أخرى.

• الأهمية العملية.

1- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تجري على الموظفين التابعين لواحدة من شركات الاتصالات العمانية للكشف على مدى توفر سمات القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري للعاملين في الشركة العمانية للاتصالات ودورها في تنمية الأداء المؤسسي من أجل تقديم معلومات للمسؤولين في الشركة للتعرف على أهمية ممارسة القيادة الإبداعية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي التي بدورها تؤثر على أداء الأعمال والخدمات التي تقدمها الشركة للمواطنين في سلطنة عمان.

2- تساعد هذه الدراسة من الناحية التطبيقية الشركة في معرفة المقومات الشخصية والتنظيمية اللازم توافرها في القيادات الإبداعية والتي تؤثر بدورها على الأداء المؤسسي.

3- يأمل الباحث أن تعود الاستفادة على المجتمع من خلال الارتقاء بعمل مؤسسات الاتصالات والمؤسسات الأخرى، وتعزيز كفاءة وفعالية أداء العاملين فيها، حيث أن الشركة العمانية للاتصالات إذا ما مارست القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري سينعكس ذلك على الأداء المؤسسي وبالتالي ينعكس مستوى الخدمات وجودتها التي تقدم للعملاء.

1.8 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري والأداء المؤسسي لدي موظفي الشركة العمانية للاتصالات (OMANTEL).

الحدود الزمانية : تم تطبيق هذه الدراسة خلال العام 2022م.

الحدود المكانية : الشركة العمانية للاتصالات (OMANTEL) بجميع فروعها في سلطنة عمان.
الحدود البشرية : سيشتمل البحث على عينة من موظفي الشركة العمانية للاتصالات.

1.9 مصطلحات وتعريفات الدراسة.

تحقيقاً لأغراض الدراسة، تمّ تعريف مصطلحات متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي:

أولاً: القيادة الإبداعية:- هي القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعّال، وتلبية حاجات الأفراد والبيئة المحيطة (اللمعي، 2014).

وتعرف إجرائياً بأنها تقديرات المبحوثين لمستوى وقدرة أصحاب المناصب العليا على تحفيز الافراد والتأثير عليهم وجعلهم يقومون بأمر تحقق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، وتهيئة الأفكار الجديدة والمفيدة لتطوير الأساليب أو حل المشكلات أو اتخاذ القرارات.

ثانياً: السلوك الإبتكاري: هو القيام بالأعمال بطريقة مميزة ومبتكرة، فالسلوك الإبتكاري الناجح يظهر قدرة عالية على فهم محيطه ويتعامل مع الآخرين بإيجابية واستثمار أفضل ما لديهم من قدرات لتحقيق مفهوم ريادة المؤسسة (McClelland, 1987).

وإجرائياً هو تقديرات المبحوثين لمهاراتهم وقدراتهم على توليد طرق وأساليب مفيدة وجديدة لإنجاز الأعمال بصورة خلاقة ومنظمة.

ثالثاً: الأداء المؤسسي: قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Simon, 2000).

وإجرائيا فهو يشير إلى تقديرات المبحوثين لقدرات وكفاءات المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسات في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية واستخدامها للأساليب وتحسينها للعمليات والممارسات بما يعزز مستويات مخرجاتها ونوعية خدماتها وجودة علاقاتها مع المعنيين ويحقق أهدافها وغاياتها.

1.10 ملخص الفصل وهيكله الدراسة.

تناولت الدراسة في بداية الفصل الأول مقدمة حول أثر القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري في تنمية الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات، وبعدها تم التطرق إلى مشكلة الدراسة والتي تم تلخيصها في سؤال رئيسي وهو "ما أثر القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري في تنمية الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات"، وتم أيضا التعرف على أهداف الدراسة وأهميتها، وأيضا التساؤلات التي تم التطرق لها في الدراسة، وكذلك تم وضع فرضيتين رئيسيتين خاصتين بالدراسة، وعدد ثلاث فرضيات فرعية، وأخيراً تم التطرق لحدود الدراسة المختلفة (الزمانية والمكانية والبشرية)، والتعريفات الإجرائية المتعلقة بالدراسة.

وكما تناول الفصل الثاني في دراستنا هذه الإطار النظري مقسم إلى خمسة مباحث، حيث المبحث الأول تطرق إلى القيادة الإبداعية، والمبحث الثاني إلى السلوك الابتكاري للعاملين، والمبحث الثالث إلى الأداء المؤسسي، والمبحث الرابع نبذة مختصرة عن الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل)، والمبحث الخامس تم التطرق إلى الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) وتحليل تلك الدراسات والتعقيب عليها، والتعرف على العناصر المشتركة والاختلاف بين دراستنا هذه وتلك الدراسات وكذلك ما تميزت به دراستنا عن الدراسات السابقة.

وكما تطرق الفصل الثالث إلى منهجية البحث المتبعة في الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الكمي حيث أنه الأنسب لهذه الدراسة، وأيضاً تم التطرق لمصادر وجمع البيانات حيث أن الباحث استخدم الاستبانة لجمع البيانات، وكذلك تم التحقق من معاملات الصدق والثبات من خلال الدراسة الاستطلاعية، وأحتوى مجتمع الدراسة على موظفي الشركة العمانية للإتصالات (OMANTEL) والبالغ عددهم (2240) موظفاً، وعن طريق معامل ريتشارد تم تحديد حجم العينة بـ (328) موظفاً تم توزيعها باستخدام العينة الميسرة،

أما الفصل الرابع فقد تضمن الإجابة على أسئلة الدراسة والفرضيات وأبرز النتائج التي ظهرت في التحليل، والعمل على تفسيرها وربطها بالدراسات السابقة، وفي الفصل الخامس تم مناقشة النتائج ورفع التوصيات الخاصة بالدراسة، وفي الأخير تم التطرق لقائمة المراجع العربية والأجنبية، وأخيراً تم إرفاق الملاحق المرتبطة بالدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على خمسة مباحث، المبحث الأول تطرق إلى القيادة الإبداعية وأبرز ما يدور حولها، والمبحث الثاني تطرق إلى السلوك الابتكاري للعاملين وأهم ما يحيط به، والمبحث الثالث تم التطرق إلى الأداء المؤسسي وأبرز ما يحيط به، والمبحث الرابع أوجز الباحث نبذة عن الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل)، والمبحث الخامس تم التطرق للدراسات السابقة العربية والأجنبية.

2.1 المبحث الأول: القيادة الإبداعية.

ييدي العلماء والباحثين مفهوم القيادة أهمية وألوية في دراساتهم وبحوثهم، فالقيادة ركيزة أساسية في أي منشأة، ويعتمد نجاح أي مؤسسة على كفاءة وفاعلية قائدها ومدى إبداعه وإبتكاره في عمله ومؤسسته وسعيه لتحقيق أهدافها ورؤيتها، فالقائد المبدع هو الذي يجعل الروح والحياة تسري في مؤسسته، وأيضا يجعله الموظفين يعملون بكل تقاني وجد واجتهاد، فالقائد المبدع يستطيع أن يفجر طاقات موظفيه الكامنة وأن يستنهض همهم، ووجود القيادة الإبداعية في المنظمات يخلق لها ميزة تنافسية مستدامة من خلال تقديم الأفكار والرؤى وبراءات الإختراع، وكذلك فإن القيادة الإبداعية تدع وتخلق عالياً في مجال الخطط الإستراتيجية وتنفيذها (المهنا، 2020).

تعريف القيادة الإبداعية:

إن مفهوم القيادة يتحدد بعوامل مختلفة عديدة منها سياسية وثقافية واجتماعية والقيم المجتمعية والأنظمة والأهداف المراد تحقيقها، فالقيادة هنا إمكانيات لدى القائد تمكنه من التأثير في الجماعة من أجل تحقيق أهدافها، فعملية نجاح القادة مرتبطة ارتباط وثيق بمدى التزامهم الاخلاقي في

تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها (قطيحات و القضاة 2018). ويحتل العنصر البشري أهمية كبيرة جداً من بين العناصر الانتاجية الأخرى، فالقائد صاحب صفات العدل والمساواة والمثابرة والمبادرة يعتبر الأقدر على خلق ولاء للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم وفاعليتهم (الروسان، 2018). وقد ألمح (مقابلة، 2021) بأنه نستطيع القول أن القيادة مبنية على تفاعل بين المجموعة وقائدهم بشكل متبادل وحيوي من خلال المواقف اليومية، ومن خلال هذا التفاعل يتم تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، من خلال الاستراتيجيات والاجراءات والنظم المتبعة في المؤسسة.

فالقيادة الإبداعية تستلزم وجود قائد مبدع وملهم بالأفكار الخلاقة القادرة على تنظيم وتحسين وتجويد العمل، وزيادة فاعلية العاملين لديه من خلال تحفيزهم وبث روح الفريق الواحد لديهم، وكذلك من خلال استثمار طاقاتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم، والقيادة الإبداعية تستلهم روح الفريق لحل المشكلات واكتشاف الثغرات إن وجدت وكذلك أستغلال نقاط القوة بشكل فاعل وحيوي والتخلص من نقاط الضعف بأسرع ما يمكن (الشيباني، 2021). وتطرق (طوالبة، 2008) إلى القيادة على أنها : القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة. وأشار (عادل، 1999) بأن لقيادة تحقق القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال نحو إنجاز الهدف.

وبالنسبة لتعريف الإبداع حسب ما أوردها (جمعة و حيدر، 2011) هي العملية التي ينتج عنها شي جديد سواء كان هذا الشيء فكرة أو موضوع أو شكل جديد أو انتقال من عناصر قديمة إلى عناصر جديدة". وأضاف (الأغاء، 2008) بأن الإبداع هو "عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين أن ينتج إنتاجاً جديداً بالنسبة له أو لبيئته، شريطة أن يكون هذا الانتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه"

ويعرف (قنديل، 2010) القيادة الإبداعية بأنها "اتجاه إداري يوجه سياسات المؤسسة بما يؤدي إلى تحفيز العاملين لإبتكار وإبداع أفكار جديدة مفيدة للعمل ومحقة لأهدافه باستخدام أساليب متطورة". وكما أشار (حسن، 2004) أن القيادة الإبداعية هي " التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يصبح هذا التأثير فاعلاً وحقيقياً لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها". فالقائد المبدع له القدرة على رؤية الأمور من منظور أعمق وأشمل عن رؤية الآخرين، وله آفاق أوسع وأرحب، والقيادة لديه فن وذوق وإلهام لمستقبل أفضل لمؤسسته وتحقيق رقيها وأهدافها. ومتى ما وجد المبدعون فهم يفتون انتباه من حولهم بسبب أفكارهم العصرية ونظرتهم للأمور من زوايا متعددة، فأفكارهم وطاقتهم وهمهم عالية ومتجددة ولا تتبض، وبإمكانهم خلق فريق عمل متناسق ومنظم ويكون بمثابة قيمة مضافة للمؤسسة، ويعمل على خلق ميزة تنافسية كفريق مبتكر وصاحب همة عالية وقدرات كفؤة ومتناغم مع المتطلبات المعاصرة(بحر، العجلة. 2010).

تعريف الابعاد الخاصة بالقيادة الإبداعية:

بناء وتعزيز الرؤية: حيث كلا من وجد (كامبل، 1997) (مولايين، 2002) (ريجيبي، 1994) (ماتجيكيا وآخرون، 1993) (كامبل ويونج، 1991) أن بناء وتعزيز الرؤية والرسالة يخلق شعور مشترك بالهدف المراد تحقيقه في المؤسسة بين الموظفين وكذلك أدوات لتشكيل وتوجيه تركيز الموظفين نحو المطلوب.

ويرى أيضا كلا من (مولايين، 2002) (كولينز وبوراس، 1991) (دانايال، 1992) (كامبل، 1989) (آيرلاند وهيت، 1992) (كليم وآخرون، 1991) (دراكر، 1959). أن بناء وتعزيز الرؤية والرسالة تعملان على تحفيز وتكوين السلوكيات المطلوبة بين الموظفين وخلق مستوى أعلى

من الإلتزام، مما يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين في المؤسسة.

البراعة في التطبيق: من هنا نجد أن تطبيق القيادة البارعة يعزز قيم المبادرة والإبتكار والمجازفة بين الموظفين، وكلما زاد التفاعل بين نوعي السلوكيات كلما إرتقى أداء الموظفين إلى مستويات أعلى من الإبتكار. وتعتبر القيادة البارعة في التطبيق هي نمط القيادة الذي يشجع على الإستكشاف والإستغلال على أكمل وجه، وبالتالي على الإبتكار، وتقوم هذه القيادة على نوعين من السلوكيات من القائد تجاه موظفيه، يتمثل النوع الأول في السلوكيات الإفتتاحية التي يقوم القائد فيها بتشجيع الموظفين على المبادرة في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المؤسسة، ثم ينتقل بعدها القائد للنوع الثاني من السلوكيات وهي السلوكيات الختامية التي يقوم فيها بتشجيع الموظفين على تنفيذ الحلول والأفكار المبتكرة التي التي توصلو إليها (عبد المجيد وكوهين، 2015).

البراعة في الاستكشاف: وقد ذكر (روزنج وآخرون، 2011) على أهمية الإكثار من سلوكيات الإستكشاف والإستغلال من أجل تحقيق الإبتكار في أداء الموظفين، وكما أشار (زانج وليو، 2010) أن مكونات البراعة تتمثل في مهارات الإستكشاف والإستغلال التي يقوم بها القائد تجاه موظفيه.

أهمية الأبداع:

يعتبر الإبداع أهم مقوم لأي مؤسسة في عملية التغيير، ولا يخفى على أحد الأحداث الجارية حالياً من أوضاع مرض كورونا المستجد ومتحوراته الخطيرة التي أقت بظلالها على إقتصاديات دول فما بالك بالمؤسسات، وكذلك الثورة المعلوماتية الضخمة ومجال الذكاء الإصطناعي والبيانات الضخمة (Big Data)، كل ذلك يتحتم على المؤسسات أن لا تغفل عن الإبداع لأنه المحرك الأساسي للإبتكار ولأفكار الجديدة، وأي قائد يجب أن يكون مبدع ويتحلى بجميع الصفات اللازمة لذلك

(قرشي، ٢٠٠٤). وعلى المؤسسة أن لا تكتفي أن يكون قائدها مبدع، بل عليها أن تصنع وتصلح الكثير من المبدعين داخل الفريق، لأن العملية الإبداعية تتطلب تجميع للمعلومات وتحليل وتخطيط وتقييم وحلول إدارية ومعرفية ومهارية مبتكرة، فيجب أن تتبض كل المؤسسة بالإبداع والإبتكار (زكي، حمدي. 2017). وكما ستظهر الحاجة الماسة للإبداع عندما يلاحظ صناع القرار وجود تفاوت بين ما هو مرصود ومرغوب للمنظمة من أهداف وغايات وبين ما هو واقع فعلي، فالإبداع يقرب المسافة بين ما هو مرغوب وبين الواقع ويحاول أن يصل إلى المرغوب والمأمول بشتى الطرق المبتكرة والمتطورة، والقائد المبدع يستخدم كل إمكانيات وموارد الشركة للوصول لتلك الغاية (المهنا، 2020). فالمؤسسة التي تبدي اهتمام واسع بالإبداع وتعمل على تشجيع الموظفين وتصلحهم ستخلق لها ميزة تنافسية مستدامة، وستكون في المركز الأول بين المنافسين في نفس المجال، وكما تبرز أهمية الإبداع في جعل المنافسة محتدمة بين المؤسسات لكي تتال كل منها حصة سوقية عالية، وسوق مستهدف كبير وواسع (Alghamdi, 2018).

وومما سبق نستطيع أن نستنتج عدة نقاط يتضمنها مفهوم القيادة الإبداعية، وهي (جمعة، ونوري، 2011):

- القائد المبدع يكون صاحب فكرة حديثة، ويكون الداعم لها ويتبناها في كل مواقفه وأفعاله.
- القائد المبدع يدعم أي موظف صاحب فكرة، ويعمل على تبني الفكرة وتنميتها وتوفير كل السبل للنهوض بها وتطبيقها.
- بعد نضوج الفكرة وجاهزيتها للتطبيق يقوم القائد بتنفيذها وتطبيقها في مجال العمل.
- يعمل القائد المبدع بعد بدء تطبيق الفكرة بالبحث عن أفكار أخرى تساندها وتدعمها وتساعد على إستمراريتها وبقاءها قابلة للتطبيق وتجويد العمل.

- يعمل القائد على جعل تلك الفكرة ذات فائدة مادية أو إجتماعية أو تنظيمية بإبتكار كمشروع اقتصادي مربح وذا جودة إقتصادية.
- يقوم القائد المبدع ببث الحماس في فريق العمل لمزيد من الإبداع والابتكار والأفكار الخلاقة.

مهام القائد المبدع:

إن مهام القائد المبدع لا تقتصر فقط على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كمنهج تقليدي، بل يجب أن يتعدى ذلك وفق التحديات والفرص والتهديدات التي تعترض المؤسسات، ومن مهام القائد المبدع: (الفاعوري، 2005):

- أن ينظر للأمور والأحداث برؤية واضحة وأن يستشرف المستقبل والمستجدات التي تقدر تطراً في مجال المؤسسة مثل (وضع المؤسسة خلال 5 سنوات القادمة -الخطة الإستراتيجية-، العملاء المستهدفين والمحتملين، المنافسين الحاليين والمحتملين، وضع السوق وتطوراتها، الوضع الإقتصادي للدولة، نسب التضخم المستقبلية، الأسواق العالمية، الظروف الطبيعية والمناخية).
- أن يصمم خطة استراتيجية للشركة بالتعاون مع جميع الأقسام داخل المؤسسة، بحيث تكون الخطة واضحة ودقيقة وواقعية، وأيضاً تشمل على الخطة التشغيلية لها، لضمان تطبيقها واستمراريتها ووضعها في المسار الصحيح.
- أن يقرأ القائد المبدع جميع المتغيرات من حوله كالمتغيرات البيئية والمزيج التسويقي والأسواق المستهدفة والمنافسون المحتملون والسوق المالية وحملة الأسهم وغيرها من العوامل والمتغيرات.

- أن يجعل القائد من الابتكار والتطوير من أهم أولوياته ويزرع ذلك في موظفيه، ويسعى لتحفيزهم وتنمية قدراتهم وإمكانياتهم وعمل الدورات لأجل ذلك.
- تعزيز وتوجيه الثقافة التنظيمية لدى الموظفين لأجل بلوغ أهداف وغايات المنظمة.
- أن يعمل القائد المبدع على تطوير قدراته ومهاراته ومعارفه بشكل مستمر وأن يفعل ذلك بالمثل لموظفيه من أجل المحافظة على التفكير الإبداعي الدائم وفق المتغيرات والمستجدات الحديثة.

صفات القيادة الإبداعية:

يجب على القائد المبدع أن يتصف ويتسم بصفات تؤهله لقيادة المؤسسة بكل إقتدار وكفاءة، والصفات عديدة ومتنوعة، نذكر منها (الخطيب، معاينة، 2009): .

- 1- المعرفة: وهي الإلمام بكل المعارف والعلوم فيما يخص بيئة العمل الداخلية والخارجية، ومعرفة كل ما هو جديد من طرق وأساليب حديثة ومهارات وابتكارات تخص العمل.
- 2- الثقة: إن وجود الثقة في أي مؤسسة يجد أمر قيادتها والتحكم بكل هيكلها سهلاً وممكناً، وإذا ما انعدمت الثقة بين القائد والفريق فإن كيان المؤسسة سيتأثر بأبسط الأسباب والمواقف.
- 3- الأستقامة وحسن الخلق: فالقيادة المبدعة يجب أن تتخلق بصفات النزاهة والعدل والصدق والأمانة والاهتمام والاحترام، فمتى ما وجدت هذه الصفات الحميدة كانت المؤسسة في وئام واستقرار .
- 4- المثالية: فالقائد يجب أن يكون قدوة لموظفيه في أخلاقه ومهنيته وإخلاصه وتفانيه في العمل، وكذلك مثالياً في تطوير مهاراته وابتكاراته لكي يحذو الموظفين حذوه.

5- الحسم: فعلى القائد أن يكون قادراً على اتخاذ القرار متى ما تطلب ذلك، وخاصة في المواقف الصعبة الحرجة، ويكون اتخاذ القرار مبنى على الحقائق وأسس علمية صحيحة وسليمة، وبناء على جمع بيانات حول الموضوع وتحليلها والتخطيط لها.

6- التحفيز والتشجيع: إن عملية التحفيز للفريق لها أهمية كبيرة جداً في إشعال الطاقات وتحفيز الهمم والرقى بالمؤسسة، والتحفيز إما أن يكون معنوياً بالكلمات المحفزة والثناء والإطراء، أو يكون مادية بتقديم هدية أو ترقية أو مكافأة.

7- التفاؤل: فيجب على القائد أن يكون متفائلاً دائماً، فذلك يكسب الفريق الثقة بأنفسهم وبقائدهم، وأيضاً يجعل المؤسسة في ثبات دائم رغم وجود العوائق والظروف الصعبة والطارئة التي تكون خارج عن الإرادة.

8- الرؤية الواضحة: فالقيادة الإبداعية تضع أهدافها وأستراتيجياتها موضع التنفيذ والتطبيق، وعلى القائد المبدع أن يكون في مقدمة الفريق في مواجهة أي تحدي وفي تطبيق تلك الأهداف الموضوعية للمؤسسة.

9- الرقابة الذاتية: القائد المبدع يعدل من قراراته إذا أحس بأنها لا تخدم المؤسسة، وعليه أن يصححها إن وجد بها عيب أو قصور لكي يجنب المؤسسة أي خسائر أو كوارث.

10- المشاركة والشراكة: على القائد المبدع أن يشرك جميع الفريق في إتخاذ القرار من خلال الاجتماعات واللقاءات والوسائل المبتكرة في اتخاذ القرار، كأسلوب دلفي والقبعات الست والعصف الذهني وغيرها من الطرق.

أبعاد وسمات القيادة الإبداعية: سنذكر هنا الأبعاد والسمات التي تدل على القيادة الإبداعية أو القائد المبدع وتجعلنا نتعرف عليه بسهولة، ومن هذه الصفات (بحر و العجلة، 2010): .

1- المرونة الذهنية (Flexibility): وهي أن يكون القائد قادر على التأقلم مع كل موقف يواجهه بأن يكون ذهنه مواكب لذلك الموقف، وأن لا يتمسك بقرار واحد ثابت مع كل موقف، أي يكون لكل موقف حالته الخاصة في المعالجة وإيجاد الخيارات على حسب الظروف، وعكسها الجمود. ونستطيع تقسيم المرونة إلى نوعين:

• المرونة التلقائية (Spontaneous Flexibility).

• المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility).

2- الطلاقة الفكرية (Intellectual Fluency).

وهي عبارة عن تمكن القائد المبدع من توليد أفكار عديدة خلال فترة قصيرة وعدم الإكتفاء بفكرة واحدة فقط، ويختلف مستوى القادة بتوليد الأفكار، ويقاس أدائهم بعدد الأفكار وجودتها التي يقدمها القائد المبدع خلال فترة زمنية معينة.

وللطلاقة أنواع عدة نوجزها في الآتي:

• طلاقة الأشكال (Figural Fluency): عبارة عن رسم شكل كدائرة أو مستطيل ثم إجراء تعديل وإضافة لغاية الوصول للفكرة المراد بلوغها.

• طلاقة الرموز أو الكلمات (Word Fluency): وذلك من خلال قدرة القائد المبدع على الإتيان بكلمات تبدأ أو تنتهي بحرف مختار لسبب معين، أو اختيار وزن ما واللاتيان بالكلمات التي بها نفس الوزن، وكل ذلك بهدف الوصول لفكرة معينة أو حل مشكلة معقدة.

• طلاقة المعاني والأفكار (Ideational Fluency): وذلك من خلال قدرة القائد المبدع الإتيان بأكثر من فكرة لمشكلة معينة أو موقف ما.

- الطلاقة التعبيرية (Expressional Fluency): وهي أن يتطوع القائد أن يتحدث عن فكرته بكل أريحية وسلاسة، بحيث أن الفكرة تصل للمتلقي أو الفريق بشكل واضح ومفهوم وخالي من الغموض، ويجب أن تكون تلك الأفكار ثرية ومتنوعة وغزيرة ونادرة.

3- الأصالة (Originality).

ويقصد بها التفرد بالأفكار الجديدة، وعدم الخضوع للأفكار المتكررة والتي يستخدمها الجميع، بل هناك نزعة للتفرد بالأفكار المبتكرة والغير مألوفة والتي فيها طابع الحدثة.

4- الحساسية للمشكلات (Sensitivity of Problems):

وذلك بأن يكون لدى القائد المبدع ملكة إكتشاف المشاكل بداية حدوثها أو أحيانا الاحساس بها قبل حدوثها، وكذلك إكتشاف الثغرات ونقاط الضعف والعمل على تصحيحها وحلها بسرعة عالية وبجودة تامة ومكتملة.

كانت تلك أربعة أبعاد أساسية وسنعمدها في دراستنا، وسنذكر هنا سمات وأبعاد فرعية للقيادة الإبداعية، وهي (بحر و العجلة، 2010):

5- سعة الخيال (Imagination).

بحيث يمتلك القائد المبدع آفاق واسعة ورحبة، ومجال تفكير غير محدود، وعليه الربط بين الأحداث والمواقف والموائمة بينها.

6- الحدس الثاقب (Insightful Intuition).

ينبغي أن يتصف القائد بالقدرة على التنبؤ بالأحداث التي من الممكن أن تحدث في المستقبل، وأن يكون التنبؤ مبني على أسس علمية ومصادر موثوقة لكي يكون تنبؤه صادقا.

7- الوعي الدقيق (Subtle Awareness).

فالقائد المبدع يكون واعياً لأسباب المشكلة وأبعادها وطرق حلها بشكل ناجح، ويجب أن يحيط بكل الحثيات والأحداث التي تدور حوله.

8- الشجاعة. (Courage)

وهنا يجب على القائد المبدع أن يواجه التحديات والمشكلات القائمة بكل جرأة واقتدار، وأن يكون دائماً في المقدمة ولا يترك فريقه يواجهوا التحديات بأنفسهم.

مبادئ الإبداع القيادي:

للإبداع القيادي مبادئ يجب على القادة والمسؤولين مراعاتها والأخذ بها، ومن هذه المبادئ (الحميري، عباس. 2019):

- 1- التحلي بالصبر لأي فكرة تطرح من قبل الفريق والعمل على تجربتها واختبارها قبل الحكم عليها بالفشل، فالقائد الفذ هو الذي يتقبل الأفكار الجديدة ويعمل على تطويرها ونموها وتبنيها لتصبح فكرة بناءة وذات جدوى للمؤسسة.
- 2- العناية بأفراد الفريق والعمل على تنمية مواهبهم ومهاراتهم وصلقلها، وكما ينبغي الاهتمام بالدعم والتحفيز والمكافآت المادية والمعنوية.
- 3- إشراك جميع أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات.
- 4- الابتعاد عن المركزية وكثرة تطبيق الروتين الممل، لأن هذه الأشياء تقتل الإبداع وتقلل من الإنتاجية لدى المؤسسات.

5- إضافة المتعة وروح الدعابة في الفريق بشكل مستمر، والعمل على تنشيط الموظفين بشتى الطرق والوسائل.

6- العمل على تجديد الأفكار ونبذ المتكرر منها، وتشجيع الطموحين من الموظفين والحالمين والمبدعين بمساندة أفكارهم وتبنيها، لأن بعض الموظفين يمتلكون طاقات كامنة وهم بحاجة لمن يتبناها ويفجرها ويثنها كواقع مطبق في المؤسسة.

7- التطلع إلى القمة دائما وأن تكون المؤسسة في الصفوف الأولى من بين المنافسين.

8- الثقة بأن الفريق قادر على إبتكار أفكار جديدة ومتفردة عن الغير بحيث يصبح للمؤسسة ميزة تنافسية مميزة في أحد المجالات والأنشطة التي تعتمد عليها الشركة.

9- ليس المهم فقط خلق الأفكار وتبنيها ولكن الأهم هو تنفيذ تلك الأفكار وجعلها في قائمة التطبيق وتوفير كل إمكانيات الشركات ومواردها لنجاحها والاستمرار في دعمها.

علاقة القيادة بالإبداع:

إن الربط الحاصل بين القيادة والإبداع لم يأتي صدفة، والعلاقة بينهم متأصلة فمن غير الممكن أن نطلق على مدير ما أنه قائد إن لم يكن يتصف بالإبداع، فليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير كما يعلم الجميع، فالإبداع صفة متجذرة في القادة، وبذلك هم متميزون عن غيرهم بما يمتلكونه من صفات ومؤهلات تجعلهم الأكفأ والأجدر، وسنوضح هذه العلاقة في النقاط التالية (الجهني، 2021).

1- أهم مكون من مكونات القيادة هو الإبداع، ولا يمكن أن نسمي المدير قائد وهو غير مبدع، فالمدرء يعتمدون على خبراتهم المتراكمة مع الزمن، والقادة يعتمدون على الإبداع وخلق الأفكار الغير المتكررة .

2- يتميز القائد المبدع بالسلوك الحسن والمعاملة الطيبة وتحفيز الموظفين على التجديد والتطوير وصل المهارات.

3- لا يكون الإبداع والإبتكار موجود في المؤسسة إلا بتضافر جهود القائد مع فريقه والعمل بروح واحدة والتعاون والمشاركة في كل صغيرة وكبيرة.

4- يكون الإبداع لدى القائد بالسعي للنهوض بالشركة مستقبلاً ولا ينظر للماضي نهائياً، وتكون نظرتة للاحداث برؤية مستقبلية واضحة وشاملة.

5- القائد يبدع ويتألق في مجال حل المشكلات ووضع الحلول الناجعة لها.

6- القائد المبدع هو يرتقي بالمؤسسة ويصيغ الأفكار والرؤى المبتكرة وينفذها ويقوم بالرقابة والتقييم وفق أسس علمية مدروسة.

7- القائد المبدع يتمتع بإجراء العمليات الإدارية والتشغيلية بأحسن وجه لأجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة.

8- القائد المبدع يتألق في مواجهة الأزمات ولديه خطط للطواري لكي يخرج من الأزمات بأقل الخسائر.

9- يعتر القائد المبدع هو الانموذج الأول والقوة في الإبتكار والتطوير، ويعطي المجال لفريقه لتنمية إبتكاراتهم وأفكارهم برحابة صدر.

10- القائد المبدع لا يمل ولا يكل من الإجتماعات ويعتبرها هي المحرك للأفكار وتشارك الرؤى وبناءها، وكما يتيح في الاجتماعات حق الحوار وإبداء الرأي لجميع أعضاء الفريق.

الأسس التي تتبناها القيادة الإبداعية لتشجيع الأداء الإبداعي:

تعتمد القيادة الإبداعية على عدد من الأسس نذكر منها (الشيباني، 2021).

- 1- تلطيف الجو العام في المنظمة، ليكون أكثر إنفتاحاً ومبتكراً ولتبادل الآراء.
- 2- النهوض بالأداء الإبداعي، وتبني المبدعين ودعمهم بشكل متواصل.
- 3- عدم الركون للإجراءات الروتينية والإبتعاد عن المركزية التي تشل العمل.
- 4- ضرورة جعل الأشخاص المناسبين في المكان المناسب كلاً حسب قدراته وإمكانياته وميوله وطموحه.
- 5- عدم جعل الإجماعيات روتينية ورتيبة، بل ضرورة التغيير كأن يكون الإجماع في وسط الطبيعة، أو داخل كوفي (مقهى)، وهكذا.
- 6- ضرورة مساندة أي فكرة جديدة أو مشروع يطرح ودراسته وتبنيه وتطبيقه في المؤسسة.
- 7- إعطاء الثقة للفريق بشكل دائم، والحث على الإبداع والتطوير.
- 8- رفع شعار السعي للتميز المؤسسي من خلال جميع أعمال ومجالات المؤسسة.
- 9- تبني فكرة إنشاء بنك للأفكار وعلى أن يشرف عليه قائد الفريق، بحيث يعمل القائد المبدع على بلورة تلك الأفكار وصقلها بالتعاون مع الفريق.

معوقات الوصول للقيادة الإبداعية:

إن طريق النجاح والتميز يواجه معوقات وعقبات تحتره وتقف في سبيل عدم تحقيقه، والقيادة الإبداعية تتعرض لبعض المعوقات نوجزها في الآتي (Alghamdi, 2018):

- 1- التمسك بالطرق والأساليب التقليدية المتكررة: والتي عاف عليها الزمن من قبل بعض الموظفين أو الرؤساء، وعلى القيادة الإبداعية أن تغير من وجهة نظر أولئك الذين يتمسكون بتلك الطرق والأفكار بشكل متدرج وممنهج لزرع فكرة الإبداع في عملهم.

2- الأحكام المسبقة: فالبعض لديه أحكام سابقة مبنية على شعارات أو وجهات نظر غير

معتبرة وغير مدروسة، ولا يحبون التغيير والإبداع، بل يفضلون الركون للأفكار القديمة.

3- الجمود والكسل: فالإبداع يحتم القضاء على الجمود والكسل، ويسعى للتجديد والنشاط

والحيوية، فالتجديد يعمل على توسيع الأنشطة والأسواق، وكذلك يوسع من المسؤوليات

الملقاه على عاتق الفريق ويحفزهم ويشجعهم على مزيد من المثابرة والمبادرة.

4- قصور الإمكانيات والمهارات: فالإبداع يتطلب وجود المهارات والخطط والمعارف والدورات

التدريبية التي تمكن الشخص من تنمية الإبداع وإشعال فتيل الطاقات لديه.

5- غياب الفرصة: أحيانا يمتلك الفريق أو الشخص فكرة إبداعية أو إبتمار معين ولكن لا

تسمح الظروف بعرضها أو إطلاع أصحاب القرار عليها، ولذلك لا بد من خلق مناخ

ومساحة تسمح بطرح الأفكار من الجميع كالأجتماعات والملتقيات والحوارات لكي نحيط

بكل فكرة موجودة بيننا ولا بد أن نحوي الجميع لكي يشعروا بالأمان في طرح أفكارهم

وإبتماراتهم.

6- عدم توفر البيئة الإبداعية: فالإبداع يحتاج لبيئة حاضنة ومهيئة لذلك وكذلك توفر عناصر

الإبداع ومقوماته التي تم ذكرها سابقاً.

2.2. المبحث الثاني: السلوك الإبتكاري للعاملين.

فالسلوك الإبتكاري كما عرفه (الفاعوري، 2005) "هو الذي يعتمد على عمليات متتالية ومتتابعة

ومنتظمة تهدف إلى وضع الأفكار الجديدة والمبتكرة بهدف الوصول إلى خدمة أو منتج تنعش

المؤسسة وتزيد من مبيعاتها وأرباحها ومن خلالها تكتسب سمعة طيبة وحسنة".

أهمية السلوك الإبتكاري:

تبرز أهمية السلوك الإبتكاري كونه يحسب له الدور في تطوير الأفكار وجعلها ذات قيمة، وأيضا تنمية أفكار جديدة متفردة قابلة للتطبيق في المؤسسة على شكل خدمات أو منتجات أو عمليات مبتكرة توفر الوقت والجهد والمال، وكما له إسهامات كبيرة في الحصول على الميزة التنافسية والتفرد بحصص سوقية عالية (النمر، 1992). وكما يتميز السلوك الإبتكاري بأنه بنك للأفكار الجديدة والمفيدة، ويساعد المناخ الإبتكاري الموظف والفريق في عملية صنع القرار وتنفيذه على الواقع لمواجهة التحديات والمصاعب، ويرى البعض أن السلوك الإبتكاري هو أساس بقاء المنظمات واستمراريتها (الحميري و عباس، 2019). وعليه نستطيع القول أن السلوك الإبتكاري قادر على نقل المؤسسة من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الحديثة بحيث تواكب كافة التطورات والمستجدات في الأسواق العالمية، وتلبي احياجات الزبائن المتجددة (النعمي، 2007).

العوامل المؤثرة في السلوك الإبتكاري:

يتأثر السلوك الإبتكاري بالعديد من العوامل التي تؤثر فيه داخل المؤسسات، ومن هذه العوامل:

أولا: العوامل المتعلقة بالفرد:

ينبغي للمؤسسات الرائدة أن تتيح لموظفيها صلاحيات محددة لإنجاز مهام عملهم، وعليها أن تتعد عن المركزية في كل شؤون العمل، فالموظف لابد أن يحصل على مساحة من الحرية لكي يكون له فرصة للإبداع والتميز، وعلى المؤسسات أن تتيح نظام اتصال مرن بين المستويات الإدارية المختلفة، وأن لا يكون هناك حواجز كثيرة بينهم، فالاتصال الدائم له أثر إيجابي على أداء العاملين وتجويد عملهم ويشجع على الإبتكار ويعزز السلوك الإبتكاري (يوب، 2019). وسنتحدث عن بعض العوامل التي تؤثر في السلوك الإبتكاري والخاصة بالفرد، وهي:

1- الثقة التنظيمية:

يرى (يوب، 2019) بأن الثقة التنظيمية تتمثل في توقعات الأفراد أو الجماعات بأن المنظمة التي يعملون بها، يمكن الاعتماد عليها في تحقيق نتائج مفضلة للأفراد أو الجماعات، ويرجع السبب لذلك لجودة الأنظمة الإدارية لديها وحصافة القادة، ودقة النظم المتبعة، وكذلك سلامة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والتأني في عرض الحقائق. وتتضح الثقة التنظيمية بأن يحقق الفرد ما يصبوا إليه من نتائج وأهداف مرغوبة عن طريق القرارات السليمة المدروسة بدون التأثير على النظام والسلوك الإبتكاري، والثقة لها اتصال وثيق بممارسة العدالة داخل المؤسسة، فعندما تمارس المؤسسة مبدأ العدالة في المؤسسة فإنها ستكسب ثقة الموظفين وجميع من لهم علاقة بالمؤسسة، وكل ما كانت الثقة عالية بين القادة كان الفريق وجميع الموظفين يتحلون بالتسامح والعدالة، وبالتالي تتمكن المؤسسة من توفير المساعدة للموظفين الذين يمتلكون مهارات أقل عن المطلوب من تنميتها وبذلك يكونون في رضى وسعادة تجعلهم يمتلكون الثقة التنظيمية اللازمة وإبراز السلوك الإبتكاري (يوب، 2019). وتزداد الثقة التنظيمية لدى الموظف والفريق عندما يتم إعطاءه الصلاحيات والسلطات والتمكين، فمن خلال ذلك يكتسب القدرة على الإبتكار والإبداع والتجديد في العمل.

2- تأييد الرئيس (القائد):

إن عملية تأييد القائد لفريقه يصنع قيادات إدارية قادرة على تحمل المسؤولية وقادرة أيضا على إتخاذ القرار في الوقت المناسب بدون تأخير أو تراخي، ويسهم أيضا في إكساب الفريق الخبرة العالية والتجربة الفريدة للقيادة والإبداع والتعامل مع شتى الظروف والمواقف وفق السلوك الإبتكاري من غير الرجوع للإدارات العليا. والقائد الواعي يوفر لفريقه بيئة تشجعهم على الإبداع من أجل الرقي

بالمؤسسة وتحقيق أهدافها وتحقيق أعلى ربح، وكذلك يجب على القائد أن يهتم بهم من الناحية الاجتماعية ويستمع لمشاكلهم وهمومهم لكي يحسوا بالاطمئنان ويولد لديهم إنتماء للمؤسسة، وإن أنعدمت هذه الصفات والأفعال من القائد سيشعر الموظفون بالقلق والتشتت وسيؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم. وللقائد دور مهم في تشجيع السلوك الإبتكاري للموظفين من خلال الحوافز والمكافآت، بحيث يشعر الموظفون بالتقدير والراحة في عملهم وسينعكس ذلك على أدائهم وعلى سلوكهم الإبتكاري (يوب، 2019).

وسنذكر هنا ثلاثة عمليات رئيسية بشأن دور القادة والرؤساء في المنظمة (يوب، 2019):

- تشكيل الإتجاه: ويكون ذلك بعمل خطة استراتيجية للمؤسسة تشتمل على الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات والإجراءات، وأيضاً وضع خطة تشغيلية فاعلة تترجم وتنفذ ما تم في الخطة الإستراتيجية.
- تنظيم الأفراد: بحيث يقوم القائد بتفويض الصلاحيات وإعطاء أعضاء الفريق حرية التصرف وإنجاز المهام بدون الرجوع للقائد، وكذلك ضرورة تكثيف الإتصال لخلق بيئة وظيفية منظم تساهم في السلوك الإبتكاري.
- التحفيز والتشجيع: من خلال دفع الأفراد في الإتجاه الصحيح وتحسين قدراتهم وتدريبهم على تبني السلوك الإبتكاري والعمل على مكافأة المجيدين كلاً في مجاله.

3- وضوح الأهداف:

مسألة صياغة أهداف المؤسسة ليس بالشئ السهل، بل يحتاج إلى جهود مسبقة وخطوات على المؤسسة أن تفعلها قبل ذلك، فيجب على المنظمة أن تقوم بعمل تحليل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة من جميع النواحي والأبعاد، ويجب أن يكون التحليل مبني بطرق علمية سليمة ويستخدم

النماذج المشهورة في ذلك مثل (VRIO ، SWOT ، سلسلة القيمة، تحليل PEST، تحليل المنافسين، تحليل القوى الخمسة لبورتر). وفي صياغة الأهداف يتم في البداية صياغة الأهداف الاستراتيجية ثم الأهداف الفرعية ثم الاستراتيجيات والأدوات والمقاييس وهكذا، إذن فعلية صياغة الأهداف تحتاج وقت وجهد كبير ولكن في النهاية أنت ترسم للمستقبل فالأمر يستحق ذلك العناء والجهد (المدهون و العجرمي،2011).

وهنا يجب أن نشير إلى أنه وفي صياغة تلك الأهداف والرسالة والرؤية يجب أن نُشرك الفريق في ذلك، وعندها سيمتلكم شعور بالإنتماء والقدرة على التصرف في أداء عملهم بدون توجيه أوامر أو ما شابه لأنهم ملمين ومشاركين في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة. وكل ما كانت الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس فإن ذلك سيؤدي للوصول إلى السلوك الإبتكاري، فالعلاقة وطيدة بينهم، فالسلوك الإبتكاري منبثق من أهداف المؤسسة، والأهداف تعمل على توجيه سلوك الأفراد الإبتكاري للقيام بالأنشطة والأعمال المطلوبة بمشاركة جميع أعضاء الفريق، ووضوح الاهداف يجعل التفاهم وانتقال المعارف بين القائد وفريقه سلسلة وسريعة ومرنة وسيتم الإنجاز بدقة وفاعلية، ولا يخفى على أحد أن عملية وضع الأهداف تعتبر ضرورية لأنه يزيل سوء الفهم والجدال الذي قد يحصل بين الفريق بسبب عدم المعرفة، وكما أنه يمهّد الطريق للعمل وفق منهجية واضحة ومنظمة ومدروسة، وكذلك يحافظ على الوقت والجهود المطلوب لأي مهمة، وأيضاً يحفز على الإبتكار والتطوير (يوب، 2019).

4- الاستقلالية:

ويقصد هنا بالاستقلالية الحرية التي تمنح للموظف بالتصرف في المهام المنوطة به بالطريقة التي يراها مناسبة له ولإمكانياته. ونظراً للتغيرات السريعة والمتجددة التي تشهدها بيئات العمل فمن

الواجب على القادة المبدعون أن ينتهجوا التفويض لفريقهم في الأعمال التي ينجزوها وأن يعطوهم الحرية والاستقلالية دون الرجوع لهم، وإمكانية اتخاذهم للقرارات حسب المهام المنوطة لهم (يوب، 2019).

ويرى (المحاسنة، 2013) أن الاستقلالية في العمل تعتمد على بلوغ أهداف الموظف والمؤسسة معاً وذلك بالشراكة بين الموظف والقادة في صنع القرارات المدروسة، وأيضاً التفكير بشكل منطقي ومنهجي وفق السلوك الإبداعي للفريق، والسعي لاستغلال الفرص المتاحة من خلال الابتكار والإبداع والتركيز على الأهداف الرئيسية. ويضيف (المهنا، 2020) أن إعطاء الموظف الحرية والاستقلالية يعزز ويبرز المبادرات الإبداعية والسلوك الابتكاري.

ثانياً: العوامل التنظيمية:

تستعدي التغييرات الجارية التي نعيشها في ظل جائحة كورونا والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية أن ننتهج أسلوب السلوك الابتكاري وما يتبعه من عوامل تنظيمية تتواءم مع التغييرات الحاصلة، وعلى القائد المبدع أيضاً أن يعيد تخطيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتواءم مع الحدث وأن يبتكر أسلوب إداري يتوافق والمرحلة الحالية، وأن يتم سن قوانين وأنظمة تتوافق مع المرحلة الحالية وتداعياتها، فالقائد المبدع يجب أن يترك النمط التقليدي في الإدارة والقيادة جانباً ويبحر في الابتكار والتطوير داخل أنظمة مؤسسته، ولا يمنع من الإطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها والعمل على تطويرها ورقبها، وكما يجب أن يشجع القائد المبدع فريقه على مواكبة التطورات في مجالات العمل والاهتمام بالابتكار والتطوير، وكذلك إبداء آرائهم حول كافة القضايا والمواضيع التي من شأنها خلق ميزة تنافسية للمنظمة (الباز، 2004).

وسنذكر هنا بعض العوامل التنظيمية التي تؤثر على السلوك الابتكاري، وهي (العنزي، 2019):

1- مؤثرات مناخ العمل.

فقد عرف (Semuel, Siagian, Octavia. 2017) المناخ التنظيمي بأنه الأجواء التي تعكس مكونات البيئة الداخلية في وعي الأفراد داخل المؤسسة، بما يضمن الإدراك القائم على التفسير وتأثيره على السلوك الإبتكاري. فمناخ العمل له دور كبير في التحفيز على خلق الأفكار وصلها وجعلها قابلة للتطبيق والتنفيذ، وكما أن المناخ القائم على الحوار وتبادل الآراء والتكاتف من شأنه أن يتيح للمؤسسة فرصاً أكبر للنمو وتلبية طموح المؤسسة (العنزي، 2019).

2- مؤثرات العلاقة بين الزملاء.

بشكل طبيعي ومن خلال التعامل اليومي بين زملاء العمل (الفريق) يتولد بينهم شعور بالأخوة والألفة وينعكس ذلك على إبداعهم وابتكارهم وإخلاصهم في العمل، ويعزز إنتمائهم للشركة ويقوي السلوكي الإبتكاري للفريق، ويتيح مساحة كبيرة للحوار وتبادل الأفكار (Samad, 2010).

3- مؤثرات العلاقة المتبادلة بين الأفراد والقائد (المدير).

لا يختلف إثنان على أن تأثير القائد المبدع على فريقه له دور كبير في عملية الإبتكار والتطوير من خلال توجيهاته وإشرافه وتحفيزه لموظفيه بشتى الطرق والوسائل العلمية المتبعة وبالعلاقات الإجتماعية التي تحبب القائد لدى فريقه، وبخبرة القائد ومعارفه يستطيع أن يوجه الفريق نحو الإبتعاد عن الأفكار التقليدية، وكما أن القائد الواثق هو الذي ينتهج سياسة الباب المفتوح بحيث لا يكون هناك وسيط بينه وبين فريقه، وللاِتصال المباشر دور هام جدا في تنمية السلوك الإبتكاري وخلق عوامل تنظيمية وتبادل المعلومات مما يرفع من كفاءة المؤسسة وقدرتها على المنافسة (Giliberto, 2010).

والقيادة المبدعة هي التي تنتهج مبدأ اللامركزية في هيكلها التنظيمي وعملها الإداري، حيث أن العمل سيكون أكثر مرونة وانسيابية في المعلومات والإفكار والسلوك الابتكاري، وعندها يشعر الموظف بثقة عالية وسيكون عطاه فوق المتوقع، وسينتج اتحاد واتفاق بين الفريق وقيادته يساعد على توثيق العوامل التنظيمية وفق أسس علمية مدروسة (العساف، 2002).

4- مؤثرات أسلوب القائد في حل المشكلات.

ويعتبر القائد المبدع وأسلوبه المتبع لحل المشكلات داخل المؤسسة من مقومات القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري، وسنذكر بعض العناصر التي تدعم ذلك، وهي (فرح ، 2019):

- الإحاطة بكل حيثيات المشكلة وإدراك ما يدور في المؤسسة من تحديات وسلوك إبتكاري فاعل.
- قدرة القائد على تشخيص المواقف اليومية بشكل سريع والإحاطة بالأساليب العلمية للتشخيص.
- أن يتمتع القائد بالمرونة في تصرفاته وقراراته، وأن تكون قراراته متسقة مع أهداف المؤسسة وغاياتها.
- على القائد أن يتحلّى بالمسؤولية وأن يتصرف بشكل يتسق مع الحدث الواقع أمامه، وعليه أن لا يتهرب من المواقف شديدة الصعوبة والحرجة بل عليه أن يتحلّى بالشجاعة ويتمسك بفريقه ويستعين بهم.

ثالثاً: التدريب الإداري:

وقد عرف (فائق و عبد، 2018) التدريب الإداري بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.

أهداف التدريب:

تقوم المؤسسة بإجراء عمليات التدريب أساساً لتحقيق أهدافها والعمل على توفير كل الإمكانيات للفريق للقيام بالأدوار المنوطة بهم وإكسابهم المعارف والعلوم الحديثة، وهنا سنذكر الأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها (فائق، عبد. 2018):

- يكسب التدريب الفرد الثقة بكل ما يقوم به وعدم الحاجة المتكررة للآخرين.
- يكسب التدريب الفرد الاحترام للقائد والفريق والمؤسسة ككل وكذلك احترامه لنفسه أيضاً.
- يكسب التدريب الفرد المرونة في كافة أعماله وتعاملاته مع الفريق والقائد.
- يكسب التدريب الفرد مهارات تزيد من خبرته وغايلته داخل المؤسسة وتعمل على تمكينه من تحمل المسؤولية.
- يكسب التدريب الفرد مهارات وصفات وطاقات تجعله مؤهلاً لتقلد مناصب عليا داخل المؤسسة.

2.3. المبحث الثالث: الأداء المؤسسي:

فالأداء المؤسسي حسب (صالح، باني. 2013) هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. ويرى (Shibru, Mesfin, Kedir.2017) بأن الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية". ويعرفها كلا من (Yıldız, Baştürk, Boz. 2014) هو "النجاح الذي تتحصل عليه المؤسسة نتيجة تحقيق أهدافها عن طريق الإستثمار الأمثل لمواردها والتركيز على الجوانب الإيجابية فيها، بحيث تتم عملية تشغيل المدخلات بشكل فعال للتوصل إلى المخرجات المطلوبة". وكما تطرق له (الباز، 2002) بأنه "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين درجة بلوغ الغايات

والأهداف والمعايير المتبعة من قبل المؤسسة". وبذلك نستنتج أن الأداء المؤسسي مفهوم واسع وهام يشخص لنا وضع المؤسسة الحالي ومدى قوتها وإمكانية بقاءها في المنافسة داخل السوق، وكما هو دليل واضح على مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها المرصودة وغاياتها المنشودة وتحقيق رسالتها ورؤيتها، وأداء المؤسسة مرتبط بمدى استخدامها الحكيم لمواردها المادية والبشرية.

أهمية تقييم الأداء المؤسسي:

تبرز أهمية عملية تقييم الأداء من خلال معرفة المسار الذي نسلكه حالياً، هل هو نفسه الذي خططنا له (المرغوب) أو أنه حاد عن المسار قليلاً، فتقييم الأداء يكشف لنا مدى إلتزامنا بالخطط والأهداف التي وضعناها مسبقاً، وكما يحدد لنا الفاعلين والمؤثرين من الموظفين والقادة والأنشطة والعمليات التي برزت خلال فترة من الزمن، والتقييم يستطيع أن يحفز المؤسسة لتكون في وضع مستقر وآمن وخالي من الأخطاء والعيوب وتحقق أهدافها واستراتيجياتها وفق ما هو معد لها مسبقاً من خلال الإلتزام التام بالخطة التشغيلية والأهتمام بالسلوك الإبتكاري للفريق.

والمؤسسات التي لا تهتم بتقييم الأداء المؤسسي على المدى البعيد والمتوسط تتعرض لإنتكاسات قوية في أدائها وأداء موظفيها نتيجة الخلل في تنفيذ الخطط، ويجب عليها في تلك الحالة أن تبادر في النهوض والتعافي مرة أخرى والرجوع إلى خططها وتنظيمها وتعيد ترتيب أولوياتها وتؤهل موظفيها لمرحلة التصحيح وتهتم بالإبتكار والتطوير والتجديد لكي تصل لمرحلة الأستقرار وتبدأ من جديد وفق مرحلة يسودها النقاها والتعاون بين الموظفين والقادة (المحاسبة، 2013).

وللوصول إلى تقييم أداء المؤسسة علينا أن نتبع ما يلي (قطيشات، القضاة. 2018):

- العمل على توحيد الصفات والخصائص المرتبطة بالسلوك والأعمال الخاصة بالمؤسسة، فمن خلالها نميز بين السلع أو الخدمة من حيث حجمها ووزنها وصفاتها وجودتها ومتانتها.
- العمل على حصر كلا من خبرة العاملين والمعدات والتكاليف الثابتة والمتغيرة وحجم الانتاج وقياس أدائها في الواقع، ومقارنتها مع منافسيها من المؤسسات المتميزة والسعي للوصول لنفس معدلات أدائهم أو أكثر.
- العمل على توحيد جهود الموظفين والقادة وتحقيق التعاون الفعال بينهم، وضرورة بناء الثقة والصراحة والوضوح فيما بينهم، فمن خلال ذلك ستحقق المؤسسة العمل وفق مسار وفق منهجية مخطط لها.

معايير الأداء المؤسسي:

يكشف لنا معيار الأداء عن الوضع الختامي الذي وصلت له المؤسسة بعد فترة من الزمن، حيث أن المعيار يحدد الوضع الذي وصلت له المؤسسة والنتيجة التي تحصلت عليها بعد إكمال العمليات التشغيلية، ومن خلال المعيار نستطيع أن نتحصل على مواطن الضعف التي تظهر على الأداء، فالمعيار يعمل على مراقبة وضع الشركة وكفاءتها التشغيلية، وكما يتيح المعيار إمكانية التدخل لأجل تعديل السلوك الإبتكاري أو تقويم القيادة إن تطلب الأمر ذلك، ومن أهم معايير الأداء نذكر ما يلي (بحر و العجلة، 2010):

1- الجودة: ترتبط الجودة بكافة أنشطة المؤسسة ويعتمد عليها مستوى الأداء المؤسسي من حيث جودة المنتج سواء خدمة أو سلعة ومدى اتقانها.

2- الكمية: وتعني مقدرا العمل المنجز وحجمه، بحيث يكون وفق ما هو مرصود في الأهداف وأن لا تقل الكمية عن ما هو متوقع في الخطة الموضوعة مسبقاً، وتكون هذه الكمية متوافقة مع إمكانيات وقدرات المؤسسة.

3- الوقت: كما هو معلوم أن الوقت مورد غير قابل للتعويض فما ذهب منه لا يرجع، وعليه لا بد من استغلاله بشكل الأمثل، وعلى المؤسسة أن تلتزم بالخطة التشغيلية لكي تدير وقتها حسب الأهداف والغايات والاستراتيجيات المرسومة ووفق منهجية مدروسة.

4- الإجراءات: وهي عبارة عن التعليمات والخطوات المتبعة في سير أداء العمل وتنفيذ جميع المهام المناطة به.

خصائص الأداء المؤسسي:

يتميز الأداء المؤسسي بعدة خصائص، نذكر منها (محمد و مرتضى، 2018):

أ- يحافظ على استقرار واستمرار العمل بنمط ثابت، وذلك بالاعتماد على خبرات القيادة الإبداعية المتراكمة، وللسلوك الابتكاري في المؤسسة دور في الاستقرار والنمو المتواصل.

ب- يرسخ الأداء المؤسسي على العمل وفق فريق جماعي واحد متكاتف ومتعاون وقادر على اتخاذ القرارات، وبحيث لا يتفرد المسؤول بنفسه في اتخاذ القرار.

ت- يحافظ على أداء مالي وإداري مستقر داخل المؤسسة باتباع كافة القوانين والاستراتيجيات المعتمدة، ويعزز موقعها القوي بين منافسيها.

ث- الاستغلال الأمثل للسلوك الابتكاري للموظفين وللمجموعة معاً بشكل جماعي، لأجل تطوير منظومة المؤسسة بكل ما هو جديد من أفكار جديدة ومبتكرة.

ج- يساعدنا في إنتقاء الأساليب والطرق الإدارية المتميزة والتي تخلق ميزة تنافية مستدامة وتخلق تفوق على جميع المستويات الإدارية والفنية والإنتاجية.

ح- يحفز العنصر البشري من خلال الدورات التدريبية والتأهيل وعم الأفكار الجديدة، وكذلك توظيف الكفاءات والخبرات في شتى المجالات.

خ- يعمق انتماء الموظفين للمؤسسة ويزيد من ولائهم لها وتكون بالنسبة لهم مؤسسة الجميع ويسعون من أجل نموها وتطورها.

د- يخلق قيادات صف ثاني بديلة من خلال تشجيع المبدعين والمتميزين وتقديمهم في الوظائف.

أنواع الأداء المؤسسي:

تتنوع مجالات الأداء في المؤسسات حسب ممارستها، وسنذكر هنا ما يلي: (محمد و مرتضى. 2018).

1- الأداء الإقتصادي: ويتمثل في المؤسسات التي تطبق المبادي الإقتصادية في بيئتها الداخلية والخارجية بشكل فاعل، وأساليب قياسه من خلال مقاييس الإنتاجية والمبيعات والربحية.

2- الأداء الإجتماعي: تبرز أهمية الأداء الإجتماعي لأي مؤسسة من خلال فاعليتها ونشاطها في المسؤولية الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، وهذا الأداء ينقصه المقاييس الكمية فهي نادرة في المجالات الاجتماعية.

3- الأداء الإداري: ويتحقق هذا الأداء من خلال السياسات والاستراتيجيات والخطط وطرق التشغيل المختلفة التي تحقق الكفاءة والفاعلية، وتبرز فاعليتها باختيار اميز البدائل التي

تحقق مخرجات عالية الجودة، ويتم تقييم هذا النوع من خلال البرمجة الخطية وبحوث العمليات.

4- الأداء المالي: فمن خلال رفع معدل العائد المطلوب وخفض التكلفة الثابتة والمتغيرة وخفض نسب المديونية وارتفاع السيولة نستطيع تقييم وضع الأداء المالي، فالمؤسسة قادرة على رفع أداؤها المالي من خلال خفض النفقات أو هندسة العمليات وتبسيط الإجراءات.

5- الأداء الفني (التكنولوجي) : ويبرز من خلال التحكم في خفض عدد الوحدات المعيبة أو في زيادة الانتاج بزيادة فاعلية خطوط الانتاج، كذلك خفض النماذج المستخدمة في تقديم الخدمة، والتحول الرقمي والإعتماد على الأنظمة الحديثة في كل شؤون المؤسسة.

تطوير الأداء المؤسسي:

يرى (عساف، 2020) أن تطوير الأداء هو "عملية مستمرة ومتصلة كونها ترتبط بعمليات التطوير والتغيير المطلوبوماكبتها في بيئة المؤسسة"، ولذلك فإنها عملية مستمرة لسببين هما:

- يحتاج تطوير الأداء المؤسسي إلى فترة من الزمن لتقييمه، وتتطلب الاستمرار والدوام.
- نظراً للتغيرات السريعة والمتلاحقة للأوضاع البيئية الداخلية والخارجية فإنها تستدعي استمرارية عملية تطوير الأداء المؤسسي للرقى بالمنظمة وتمكينها من استيعاب كل تلك المتغيرات والأحداث.

وأشار (حسن، 2020) أن أنشطة تطوير الأداء المؤسسي تمتد لتشمل جميع الجوانب والأبعاد الإنسانية، والتنظيمية والبيئية وذلك على النحو التالي:

- الأبعاد الإنسانية: ويتحقق من خلال الاهتمام بالموارد البشري كونه أهم ركيزة في المؤسسة، ويجب تطويرهم وإكسابهم كافة المعارف والخبرات التي يحتاجونها ويتطلعون لها، ونستطيع

التأكد من تحقيق كل ذلك من خلال مؤشرات الرضا لدى العاملين والزبائن على حد السواء .

- الأبعاد التنظيمية: إن عملية تطوير وتنظيم الأبعاد والخصائص التنظيمية لدى أهمية بالغة باعتبارها من أهم العوامل التي يعتمد عليها الأداء المؤسسي، ولكي نجد أدائنا في أفضل حالاته فمن الضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل عادل ومتوازن، وتطبيق الإشراف والتقييم المستمر للمؤسسة، ومعرفة ماهية الحوافز والأجور لجميع العاملين، والاهتمام بأحدث التكنولوجيا وتطويرها، كل هذه الأبعاد التنظيمية تسهم في بلوغ المؤسسة القمة وإكسابها الميزة التنافسية على المدى البعيد .

- الأبعاد البيئية: من الضروري الأخذ في الاعتبار عند تطوير الأداء المؤسسي الاهتمام بسن القوانين والتشريعات التي تحقق وتنظم الممارسات البيئية وتخلق الثقافة البيئية لدى الموظفين ولدى المجتمع بشكل عام، والحث على الالتزام بالسلوك الإيجابي وربطه بالمؤسسة والتركيز على المسؤولية الاجتماعية.

وبشكل عام فتطوير الأداء المؤسسي يحافظ على توازن دائم بين الأبعاد الثلاثة لما لها أهمية كبيرة في متابعة المساهمين والملاك وأصحاب المصلحة في المؤسسة وأن توقعاتهم وآمالهم تتحقق على أرض الواقع بوجود القيادة الإبداعية الواعية بمصلحة الجميع وبإهتمامها بالسلوك الإبتكاري للموظفين (المرجوشي، 2008).

- العوامل التي تؤثر على الأداء المؤسسي:

هناك الكثير من العوامل تؤثر على الأداء المؤسسي سواء بالإيجاب أو بالسلب، وسنلخصها فيما يلي (الأيوبي، 2020): .

1- غياب الأهداف المحددة:

فالمؤسسة التي تفتقد للخطط الاستراتيجية ولا تحدد أهدافها الرئيسية وغاياتها، لن تتمكن من قياس أدائها من حيث الانجاز على مستوى المؤسسة والفرد، فالمنظمة في هذه الحالة تفتقد للمعايير وتفتقد أيضا مؤشرات الأرباح والانتاج، وفي المقابل متى ما وجد الخطط والأهداف المرسومة بدقة وجد التميز في الأداء ويبرز السلوك الإبتكاري للفرد والفريق كافة، وتتكاثر الجهود حول القائد المبدع لرفعة المؤسسة.

2- عدم المشاركة في الإدارة:

لأبد من تكاتف الجهود والعمل على العمل بروح الفريق الواحد ومشاركة كافة المستويات الإدارية في رسم الخطط والأهداف وصناعة القرارات داخل المؤسسة، وفي حالة تفرد القائد بذلك وحده نتحصل على فجوة تؤثر على أداء المؤسسة وتخفض من إنتاجيتها، وتفتقد المؤسسة للعمل الجماعي ويتكون ضعف في المسؤولية الملقاه على عاتق الموظفين وتتولد الإتكالية والركود في العمل، وبالمقابل متى ما وجد روح الفريق الواحد المتعاون والمتأزر في كل مفردات المؤسسة كان هناك الإبداع والإبتكار والتجديد وتحقيق أعلى مستوى للأداء المؤسسي بتنمية السلوك الإبتكاري بتوجيه من القائد المبدع.

3- أختلاف مستويات الأداء:

تؤكد الدراسات المختلفة عدم فاعلية الأساليب الإدارية القديمة التي تربط مستوى أداء الموظفين بالعلوات والترقيات مع المردود المالي والمعنوي الذي يستحقونه، ولذلك يتوجب تفعيل نظام مبتكر لتقييم الأداء المؤسسي وربطه بأداء الأفعال بحيث يتوافق مع ما يتلقونه من رواتب وحوافز، وبذلك نستطيع التمييز بين الموظف المجتهد من الموظف الكسول حسب الأداء العام للمؤسسة والموظف.

4- مشكلات الرضا الوظيفي:

يترتب على مسألة عدم الرضا الوظيفي إلى ضعف المؤسسة على شكل إنتاجية أقل أو سمعة أقل وبالتالي أرباح منخفضة، ومن الواضح أن عدم الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء المؤسسي بشكل كبير والعوامل التنظيمية والشخصية كالجنس والسن والمؤهل التعليمي والتقاليد والعادات والمسئوليات والترقيات والحوافز، كلها يجب أن تراعى ويهتم بها لتحسين الرضا العام لدى الموظف.

5- التسبب الإداري:

ويقصد به ضياع وقت كبير من العمل في أشياء بعيد عن الإنتاجية والإبتكار، وأحيانا قضائها بأمور تؤثر سلبا على الانتاجية وأداء الموظفين الآخرين بضياع أوقاتهم، وأحيانا لأسلوب القادة أو الثقافة التنظيمية دور في ذلك التسبب بشكل غير مباشر، وعلى القائد المبدع أن يجعل فريقه يستغل كل أوقاته بما يرفع من أداء مؤسسته ويعمل على تحفيز موظفيه لأستغلال كل دقيقة من أوقاتهم في الانتاجية والإبداع والإبتكار من خلال تعزيز السلوك الإبتكاري لديهم (فائق و عبد، 2018).

2.4 المبحث الرابع: نبذة عن الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل):

تعتبر شركة عمانتل أول شركة اتصالات قدمت الخدمات الخاصة في قطاع الإتصالات بسلطنة عمان وذلك في بداية عصر النهضة عام 1970، حيث كانت في بدايتها تهدف إلى إيصال خدمات الاتصالات الأساسية حسب الإمكانيات المتوفرة في تلك الفترة، أما في الوقت الحالي

فأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها متنوعة، ومنها (التجوال، الربط، الربط البيئي، المشاركة في المواقع، مراكز البيانات، شبكات النقل الرئيسية، الانترنت، نقل خدمات الصوت، وغيرها...).

أما في الوقت الحالي فتعتبر عمانتل شركة مساهمة عامة ومدرجة في سوق مسقط للأوراق المالية، وتمتلك الحكومة (51%) من أسهمها، وتحصل عمانتل سنويا على العديد من الجوائز الإقليمية والدولية نتيجة جودة الخدمات التي تقدمها لمستخدميها سواء من الأفراد أو المؤسسات، ففي العام 2021م حصلت عمانتل على "جائزة أفضل شركة اتصالات في إدارة التغيير لتجربة المشترك" (تقرير عمانتل للأستدامة، 2021).

وتولي عمانتل رأس المال البشري أهمية بالغة، من حيث توفير بيئة عمل جاذبة للموظفين وأهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكذلك إختيار القادة المبدعين والموهوبين بعناية فائقة، وتوفير جميع البرامج التدريبية والدورات والورش التي يحتاجونها، بحيث تستثمر الشركة في رأس المال البشري بشكل كبير مما يعطيها ميزة تنافسية عالية عن منافسيها، وكما لدى عمانتل برامج ومختصين يسعون إلى تحقيق التوازن لدى الموظفين بين متطلبات العمل والحياة الشخصية، وأيضا تساعد في نمو مهارات الموظفين والقادة وتحقيق الشمولية في بيئة العمل، وكما يتحصل الموظفون على الدعم والفرص المتساوية لأجل تحقيق القبول والانتماء الوظيفي، والموظفين في عمانتل يحصلون على مزايا عديدة كالتأمين الصحي والمكافآت والحوافز السنوية وباقات اتصال وبيانات مخفضة والبرامج والدورات، والمشاركة في وضع تصورات التطوير الوظيفي، وخلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة، كل ذلك ساعد في خلق قيادة مبدعة وعزز من السلوك الإبتكاري للموظفين (تقرير عمانتل للأستدامة، 2021).

وتحقق شركة عمانتل إيرادات عالية نتيجة أدائها المتميز والمتفرد، ففي العام 2021م بلغ صافي الربح للشركة مبلغ وقدره (229) مليون ريال عماني، ويعتبر مبلغ كبير جدا ويعمل على رفد اقتصاد حكومة السلطنة مونها تملك نسبة عالية من الشركة، وكما تقوم الشركة بشكل مستمر على مراجعة وإعادة النظر في استراتيجيتها من أجل الحصول على ميزة تنافسية وتحقيق نمو مستدام للربحية في السوق العماني والإقليمي والعالمي، وتم وضع الإستراتيجية في العام 2021م بما يتماشى مع رؤية عمان 2040 وطموحاتها، حيث التركيز على بناء بنى أساسية وخدمات اتصالات متميزة وقيادة الخدمات على أساس الإقتصاد الرقمي (تقرير عمانتل للأستدامة، 2021).

وكما تولي الشركة اهتمام بالغ بقواعد السلوك والأخلاقيات المهنية داخل الشركة، فعمدت على إصدار "ميثاق قواعد السلوك والأخلاقيات" بحيث يعتبر مرجع لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا والموظفين، لضمان سير الأعمال داخلها بكل نزاهة وحيادية. وكما تولي عمانتل إدارة المخاطر اهتمام بالغ وذلك لإيمانها بأن المخاطر جزء أصيل من أي نشاط تجاري، وأن إدارة تلك المخاطر يساعد في تنمية الأعمال بشكل مستدام ومستقر، ويتماشى إطار عمان لإدارة تلك المخاطر مع توجهات لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (COSO) وأيضاً أطر (ISO31000) والذي يعمل على تقليل الأثار السلبية المحتملة للمخاطر التي تواجه شركات الإتصالات (تقرير عمانتل للأستدامة، 2021).

وفي مجال أمن الشركة والشبكات فقد عززت الشركة مكانتها كأبرز الشركات الرائدة في مجال التحول الرقمي والخدمات الرقمية وذلك بتنفيذ العديد من المشاريع بذلك الخصوص، وبالمقابل عززت أنظمتها لحماية أمن البنية الأساسية للشبكات والأصول وخصوصية بيانات المشتركين، وكما تمتلك الشركة أحدث البرامج الخاصة بالحماية بأمن المعلومات والأمن السيبراني، وكذلك

التقنيات المتقدمة الداعمة للذكاء الاصطناعي واكتشاف البيانات وتصنيفها وإدارتها في جميع الأنظمة. وفي مجال خصوصية البيانات وحمايتها فالشركة ممتثلة لجميع اللوائح والقوانين التي تصدرها هيئة تنظيم الإتصالات بذلك الخصوص بشأن حماية سرية وخصوصية بيانات المستخدمين، وقد اعتمدت الشركة (ISO 27701) لحماية الخصوصية والبيانات (تقرير عمانتل للأستدامة، 2021).

وفي مجال خدمة المجتمع ورفد الإقتصاد العماني بالجديد فقد استحدثت عمانتل مؤخرا مختبرات عمانتل للابتكار على مساحة 1100 متر مربع في مقرها الرئيسي من أجل المساهمة في تحقيق رؤية عمان 2040 وتعزيز الإبتكار وريادة الأعمال في التقنيات الجديدة والناشئة، حيث تركيز تلك المختبرات بشكل خاص على تنمية مهارات ريادة الأعمال بين الشباب وتسريع نمو الشركات التقنية الناشئة في السلطنة وذلك عبر خمسة مجالات: (الجيل الخامس، إنترنت الأشياء، الأمن السيبراني، تكنولوجيا تجربة المشتركين، البيانات الضخمة)، بحيث تتحصل تلك الشركات الناشئة على مساحات وأساليب وأحداث وأنشطة منهجية تعمل على تسريع تصور المنتجات والنماذج الأولية واختبار ونشر الحلول لتلك الشركات الناشئة (تقرير عمانتل للأستدامة، 2021).

2.5 المبحث الخامس: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1-دراسة الأنصاري (2021). بعنوان القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة

المعرفة والسلوك الإبتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة والسلوك الإبتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة كأداة للبحث، وتم تطبيق الاستبانة على (219) من قيادات الجامعة وموظفيها.

وجاءت النتائج كالآتي: جاء السلوك الإبتكاري بدرجة متوسط، بدرجة (2.83)، وكما جاءت القدرات الديناميكية والقدرة المعرفية بدرجة متوسطة أيضاً بدرجة (2.64)، (2.86) على التوالي، وأن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً في القدرات الديناميكية داخل الجامعة، وأن القدرات الديناميكية تؤثر على السلوك الإبتكاري وهو دال عند مستوى (0.01)، وكذلك قدرات إدارة المعرفة يؤثر على السلوك الإبتكاري تأثيره غير مباشر عندما يتوسطهن القدرات الديناميكية.

2-دراسة المفرج (2021). بعنوان دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين

وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء ذلك على تميز الأداء المؤسسي في تعليمية الجوف، واستخدم الباحث المنهج

الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت الاستبانة من (65) فقرة موزعة على محورين، وطبقت على (210) شخص.

وجاءت النتائج كالتالي: أوضحت المؤشرات الإحصائية أن درجة ممارسة القادة لدورهم في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين من وجهة نظر الموظفين كانت بدرجة موافق، حيث جاء مجال المحور المثابرة أولاً، والمجال الطموح جاء ثانياً، ثم المنافسة والثقة بالنفس والاستقلالية بالترتيب، ومن أبرز العبارات في نسبة الموافقة عالية (تشجع القيادة الإدارية الموظفين على أداء العمل بإتقان، تدعم القيادة الادارية الدافعية للعمل لدى الموظف وبين تحقيق التميز المؤسسي)، وأوصت الدراسة بتوفير فرص التنمية المهنية للقيادات من خلال تقديم برامج تدريبية نوعية داخلية وخارجية تهدف إلى تعزيز المهارات القيادية بحيث تتناسب مع المتغيرات والتحديات المعاصرة، وأيضاً تجويد برامج إعداد قيادات الثاني وتنمية مهاراتهم القيادية والإبداعية.

3-دراسة: الصومالي وباجنيد وزكي (2020). بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين:دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية بأبعادها (الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط) في تحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة في جدة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانات لعينة عشوائية قدرها (350) عينة من مجتمع الدراسة، وتم الاستعانة ببرنامج (SPSS) في إدخال البيانات لاختبار فرضيات الدراسة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين. ومن التوصيات المهمة للدراسة، أن يتم وضع استراتيجيات مبنية على معايير دقيقة للكشف عن القادة المبدعين والموهوبين، والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة والعمل على تبسيط أنظمة وقواعد وإجراءات العمل، والابتعاد عن التشدد والمركزية في تنفيذ المسائل الشكلية، وإتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لإنجاز ما يوكل إليهم من مهام.

4-دراسة: الجراي والأشول والأقرع (2020). بعنوان: "أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء في اليمن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات القيادية بأبعادها (الذاتية، الفنية والإدارية، الإنسانية والفكرية) على أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء باليمن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتم تجميع البيانات من المصادر الأولية والثانوية، وكما تم توزيع استبانات لعينات عشوائية، وكما تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) في إدخال البيانات لاختبار فرضيات الدراسة، وكانت نتائج تحليل الانحدار البسيط تشير إلى أن هناك أثر طردي ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المهارات القيادية ومستوى أداء العاملين، وأيضاً أشارت نتائج الانحدار الخطي أن المهارات الإنسانية بلغت (41%) من التباين في مستوى أداء العاملين، وكانت أهم التوصيات ضرورة العمل على تعزيز المهارات القيادية بأبعادها لدى جميع المؤسسات العامة المبحوثة، من خلال التدريب والتأهيل والانشطة التوعوية، وأيضاً تشجيع الباحثين على عمل الدراسات والابحاث في محافظة البيضاء، وكذلك ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات بهدف تحسين مستوى أدائهم.

5-دراسة المعايطة (2020). بعنوان: القيادة الإبداعية وأثرها في الإلتزام التنظيمي (دراسة

تطبيقية على إدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام).

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الإبداعية وأثرها في الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر)، وقد كان مجتمع الدراسة يتكون من رؤساء الأقسام والموظفين لإدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام، وقد بلغت حجم العينة العشوائية (301)، وتم استخدام الاستبانات لجمع البيانات وتم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل النتائج، وكانت النتائج كما يلي: وجود أثر للقيادة الإبداعية على الإلتزام التنظيمي وعلى أبعاده (الإلتزام العاطفي، والإلتزام المعياري) بشكل أكبر عن البعد الثالث (الإلتزام المستمر)، وبذلك أوصى الباحث بضرورة رفع مستويات الإدارات من ناحية الإلتزام المستمر، ومن التوصيات أيضا ضرورة العمل على استغلال الإلتزام التنظيمي لتحقيق أهداف المديرية بأكملها، وتعزيز مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وأيضا ضرورة الاستمرار في اتباع نمط القيادة الإبداعية لأجل رفع مستويات الإدارات والرقى بمديرية الامن العام.

6-دراسة الترك (2020). بعنوان: القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء (دراسة حالة

مجموعة طلال أبو غزالة العالمية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء لدى فئة المسؤولين والإداريين في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الطاقم الإداري، حيث أن مجتمع الدراسة (220) شخص، وتم توزيع الاستبانة على (88) شخص من عينة الدراسة.

وتم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل النتائج، وأظهرت النتائج بأنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية من خلال الابعاد (قوة وتأثير القائد، مهارة القائد)، وإلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد (خبرة القائد) في تطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة العالمية في الأردن، ومن التوصيات التي أقرتها الباحثة، ضرورة اتباع أسلوب القيادة التشاركية مع موظفيها لتسيير الأعمال نظراً لفاعلية هذا الأسلوب وحث المديرين والقياديين على التحلي بالجرأة اللازمة لاتخاذ القرارات المصيرية بذكاء خاصة في الأزمات، وأيضاً ضرورة توفير بيئة محفزة للعاملين للممارسة الإبداع والابتكار بشكل عام، بالإضافة إلى تشجيع قادة المؤسسات على تبني مفهوم القيادة الإبداعية لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف.

7- دراسة الفهمي (2020). دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء

أفضل الممارسات العالمية.

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية القيادة التعليمية ودورها في تطوير المؤسسات، والبحث عن كيفية تحسين الأداء المؤسسي وعوامل نجاحه، وكذلك البحث عن أفضل الممارسات العالمية الحديثة في إصلاح المؤسسات.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي من خلال المسح المكتبي والبحث في الدراسات والأبحاث الحديثة في هذا الموضوع، وأظهرت النتائج أن القيادة الواعية هي أحد أهم عناصر إنجاح أي مؤسسة والعامل الرئيس في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها على المدى القريب والبعيد، وكذلك وجوب اختيار قادة المؤسسات بدقة وعناية شديدة لأنهم كلمة السر في تحقيق التميز المؤسسي، وكما يجب التركيز على دور المعرفة في تكوين شخصية القادة، وأن التحسين والتطوير للأداء المؤسسي يتم عن طريق اتباع أسلوب التفكير العلمي والقيادة العلمية.

ومن أبرز توصيات الدراسة: العمل على إزالة المعوقات الإدارية التي قد تعوق عمل القادة والقضاء على الروتين الحكومي الذي يضيع الوقت والمجهود، وكذلك توفير البيئة التعليمية المناسبة المشجعة للعاملين بالمؤسسة التعليمية حتى نحفز قدراتهم الإبداعية والإبتكارية الكامنة، وأيضاً إطلاق صلاحيات القائد حتى يتمكن من العمل بأريحية واطمئنان غير مهتماً بالعوائق التي قد تعيق خطته للتطوير.

8- دراسة الأيوبي (2020). بعنوان إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في

الكليات التقنية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المواهب في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين بالوظائف الإشرافية في الكليات التقنية بقطاع غزة، حيث بلغ عدد الكليات المبحوثة (5) كليات بعدد (112) موظف، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانات لجمع البيانات، وأوضحت النتائج وجود موافقة بدرجة كبيرة في محور أبعاد إدارة المواهب في الكليات التقنية بقطاع غزة، وبينت النتائج أيضاً وجود موافقة بدرجة كبيرة في محور الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المواهب وتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، وأيضاً وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد المواهب (الاتصال بالمواهب وتمكينها، استقطاب الموهبة والاحتفاظ بها) وتطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين الموهوبين مزيداً من الاستقلالية والتمكين وزيادة

مشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي والبشري للاسهام في تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.

9- دراسة عساف (2020). بعنوان واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات

الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجما.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدرجات التقديرية لواقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء مبادئ ستة سيجما، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بتطبيق استبانة مكونة من (71) فقرة موزعة على (6) مجالات وأبعاد وهي (التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، تنمية الموارد البشرية، جودة العلاقات والأنظمة، جودة الحياة الأكاديمية، التقييم والمتابعة)، على جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية والبالغ عددهم (218) عطاوا بطريقة المسح الشامل، وتم استرداد (171) استبانة.

وأضهرت النتائج أن درجة تقدير الأفراد لهذا الواقع جاءت مرتفعة عند وزن نسبي (76.3%) جاء مجال (التزام الإدارة العليا ودعمها) في المرتبة الأولى، ومجال (التحسين المستمر للعمليات) في المرتبة الأخيرة، وأوصت الدراسة باعتماد منهج ستة سيجما في تقييم أداء وعمل الجامعات نظراً للأهمية التي يحققها في مجال تقليل احتمالات الخطأ.

10- دراسة عبدالرزاق (2019). بعنوان: خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل

إدارة الأزمات (دراسة مسحية في UNDP في العراق).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير خصائص القيادة الإبداعية على مراحل إدارة الأزمات وتقديم حلول إبداعية للأزمات في كل مرحلة من مراحل الإدارة، وذلك عن طريق دراسة مسحية

لآراء عينة من مدراء برنامج الأمم المتحدة الإنمائي العراقي. وتم تحديد مشكلة الدراسة بمدى تأثير القيادة الإبداعية في خصائصها بمراحل إدارة الأزمات، وكان حجم العينة (35) شخص باستخدام استبانة الكترونية لجمع البيانات، وكما تم الاستعانة ببرنامج (SPSS) في إدخال البيانات لاختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، من أهمها وجود توافق بين القيادة الإبداعية ومراحل إدارة الأزمات في المنظمة، وكما أن أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، والمثابرة، المبادرة، الإصالة) لها تأثير في مراحل إدارة الأزمات في نفس المنظمة، وأوصت أيضا بأعتماد التسلسل المنطقي لأهمية أبعاد القيادة الإبداعية للتعامل مع الأزمات وإسهام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القيادة الإبداعية.

11-دراسة الأقرع (2019). بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قليقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية في محافظة قليقية وأثرها في الأداء الوظيفي، والتعرف إلى أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية في قليقية، وأظهرت الدراسة أهميتها في مجال الإدارة الإلكترونية لكونها مفهوم جديد ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة التطور التكنولوجي والإلكتروني.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانات لجمع البيانات خلال عينة حجمها (190) شخص تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع حجمه (350) شخص، وكانت نتائج الدراسة أظهرت أن الإدارة الإلكترونية لها أثر هام في أداء العاملين في

المؤسسات الحكومية، وأظهر التحليل ببرنامج (SPSS) وجود علاقة مرتفعة بين الإدارة الالكترونية وتحسين الأداء الوظيفي، ولكن هناك بعض المعوقات التي أثرت على الإدارة الالكترونية تتعلق بتحفيز الموظفين، وكانت أبرز التوصيات ضرورة اتباع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية لأهميتها في رفع مستويات الأداء وتعزيز كفاءة العمل الإداري، وايضا توفير المستلزمات المالية والمادية الداعمة لبيئة الإدارة الإلكترونية، وكما يجب أن يكون التحول الإلكتروني بالتدرج مع وجود أنظمة داعمة في المتابعة والتقييم ومؤشرات قياس لضمان جودة التحول.

12-دراسة عبدالرحيم (2019). بعنوان: دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج

المؤسسي في المنظمات العامة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في نجاح المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال مهارات القائد الاستراتيجي في عمل تغييرات للمنظمة وجعلها تواكب المتغيرات البيئية، وتلخصت مشكلة الدراسة في إذا كانت معايير اختيار القيادات الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق النضج المؤسسي وما هي مواصفات المعايير المستخدمة في المنظمات العامة، وهل تلعب القيادات الحالية في المنظمات العامة دوراً في تحقيق النضج المؤسسي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وتم وضع استبانات لعينة عشوائية واستخدم برنامج (SPSS) في تحليل النتائج.

وكانت نتائج الدراسة تشير إلى ضعف المؤسسات العامة من ناحية النضج المؤسسي وكذلك ضعف في القائد الاستراتيجي في تحسين الأداء، وكانت التوصيات تركز على اعتماد معايير

واضحة لانتقاء القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني، وكما تم تقديم العديد من المعايير اللازمة مثل التأهيل والتدريب وغيرها.

13-دراسة جارجي وحسن وخضر (2019). بعنوان: العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على تحسين كل من الابتكار في العمليات والأداء الابتكاري بطريقة مباشرة أو بتأثير المتغير الوسيط (الثقافة الإبتكارية)، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع شركات الغزل والنسيج والملابس الجاهزة في جمهورية مصر، واستخدم برنامج (SPSS) في تحليل النتائج، وجاءت النتائج كالآتي: لا يوجد علاقة مباشرة بين القيادة التحويلية على الأداء الابتكاري والابتكار في العمليات، وأيضا توجد علاقة معنوية بين القيادة التحويلية والابتكار في العمليات والاداء الابتكاري.

وجاءت توصيات الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على مهارات القيادة التحويلية بغرض الاستفادة من الأفكار الإبداعية وخلق ثقافة ابتكارية، وأيضا ضرورة اهتمام الحكومة المصرية بالابتكار والتشجيع عليه ومنح الحوافز للشركات المبتكرة.

14- دراسة العجب (2019). بعنوان القيادة الإبداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية في شركة النيل للبتترول.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية في تنمية الموارد البشرية في شركة النيل للبتترول، والتعرف على جوانب القصور في دور القيادة الإبداعية في تنمية الموارد البشرية، وظهرت

مشكلة الدراسة من خلال التوسع في المؤسسات في ظل اقتصاد منفتح وكبير فأصبح من الواجب على المؤسسات أن تتهمم بالعنصر البشري والموارد البشرية تزامنا مع الاهتمام بالقيادة الإبداعية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل النتائج، وأظهرت النتائج بأن المؤسسة تتبنى أسلوب القيادة الإبداعية، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هو الإدارة النشطة ثم المكافأة المشروطة، وأن أثر الإدارة الساكنة ضعيف، وايضا أتضح أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية ما بين القيادة الإبداعية وتنمية الموارد البشرية تعزى (العمر، التخصص العلمي، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تجربة شركة النيل للبتترول في تبني نمط القيادة الإبداعية على تنمية الموارد البشرية، وايضا ضرورة تفعيل دور القيادة الإبداعية باعتبارها تمكن إدارة الشركة من تنمية رأس مالها الشري ومن رصد التغييرات الحاصلة في بيئتها، وكذلك الاسهام في تطوير أساليب عمل مرنة وفعالة تتسجم مع مستوى التغير الحالي والمستقبلي.

15- دراسة يوب (2019) دراسة أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الإبتكاري لأساتذة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سكيكدة.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الإبتكاري لأساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة سكيكدة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة لجمع البيانات من المبحوثين من عينة مكونة من (100) أستاذ.

وأظهرت النتائج إلى وجود مستوى متوسط لممارسة التعلم التنظيمي بالجامعة، وأظهرت النتائج وجود تميز للأساتذة من السلوك الإبتكاري، وأيضا وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الإبتكاري لاساتذة الجامعة، وقد تجسد التأثير في (ديناميكيات التعلم،

تطبيق التكنولوجيا)، مما يعكس أهمية التعلم التنظيمي في تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة لتحسين جودة التعليم العالي.

16- دراسة حمدي (2018). بعنوان: أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات (دراسة

ميدانية على قطاع الاتصالات).

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في شركات الاتصالات الاردنية من خلال أبعاد القيادة الإبداعية (حل المشكلات، اتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات وتم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل النتائج، ومن النتائج التي تحصل عليها الباحث وجود أثر للقيادة الإبداعية بجميع أبعادها (حل المشكلات، اتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع) على إدارة الأزمات. ومن التوصيات التي أقرتها الدراسة ضرورة تحفيز العاملين الذين لديهم قابلية على الابتكار والإبداع وأيضا تبني الأفكار الطموحة وإفساح المجال لهم لتطوير أعمالهم، وكما أوصت الدراسة أيضا بضرورة الاهتمام بمتطلبات الطواري في شركات الاتصالات الاردنية للحد من حدوث الأزمات، وأوصت أيضا بضرورة إيجاد نظم معلومات إدارية تهدف لتقييم الخطط والبرامج الخاصة بإدارة الأزمات وذلك بقصد تحسينها.

17- دراسة أبو كلوب (2017) بعنوان: القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية

لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، وفي سبيل هذه الغاية قام الباحث تطبيق أداة الدراسة " الاستبانة " على عينة طبقية عشوائية قوامها (268)، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- واقع القيادة الإبداعية تتوافر في مديري المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة بنسبة (% 73.523) ، وبدرجة موافقة (كبيرة).
- أظهرت أيضاً أن مستوى تعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة جاءت بنسبة (% 74.578) وهو بدرجة موافقة كبيرة.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Jung, Kang, and Choi, 2020) بعنوان: "(التمكين القيادي والسلوكيات التي تنطوي على المخاطرة والتزام الموظفين بالتغيير التنظيمي: الدور الوسيط والمعدل لتعقيد المهام) "Empowering leadership, Risk-taking Behavior, and Employees commitment to organizational change: The Mediate Moderating Role of Task Complexity".

هدفت الدراسة إلى التحقق في العلاقة بين تمكين القيادة والالتزام بالتغيير التنظيمي للموظفين الكوريين وفحص ما إذا كان سلوك المخاطرة يتوسط العلاقة أعلاه، ومحاولة معالجة دور الاعتدال الوسيط لتعقيد المهام في العلاقة بين سلوك المخاطرة والالتزام بالتغيير التنظيمي.

واستخدمت في هذه الدراسة استبيانات وزعت على 275 موظف يعملون في الشركات الكورية. وأكدت النتائج أن تمكين القيادة مرتبط بشكل إيجابي في العلاقة بين تمكين القيادة والتزام الموظفين

بالتغيير التنظيمي، والنتيجة الأهم كانت أن التأثير غير المباشر لتمكين القيادة على الالتزام بالتغيير التنظيمي من خلال سلوك المخاطرة كان أقوى عندما كان تعقيد المهام ضخماً.

2- دراسة (Iswanto, Mashithoh & Hidayah,2020) بعنوان " تأثير القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية نحو الأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية في جامعة تيرفوكا في أندونيسيا. **Transformational Leadership, Creative Leadership, and Creative Performance**

هدفت الدراسة إلى الحصول على دعم تجريبي حول تأثير القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية نحو الأداء الإبداعي. واعتمدت الدراسة أدوات جمع البيانات والمعلومات المتمثلة في الاستبانات والمقابلات لجميع المستجيبين، حيث شارك في العينة 350 موظف من جامعة Terbuka في جميع أنحاء أندونيسيا، وتم التطبيق على عينات عشوائية واستخدم مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل الاستبانات بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج LISREL . وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لم تؤثر بشكل كبير على الأداء الإبداعي، وكذلك القيادة الإبداعية. في حين أن كلاهما القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية يؤثران مجتمعين بشكل كبير على الأداء الإبداعي.

3- دراسة (Mrwebi & Cici , 2019) بعنوان " استكشاف القيادة الإبداعية في القطاع المالي: حالة إدارة مخاطر البنوك"

Exploring Innovative Leadership in the Financial Sector: case of Risk Management in Banking.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الإبداعية في القطاع المالي بالتطبيق على حالة من إدارة المخاطر في البنوك في جنوب أفريقيا. وقدمت الدراسة الأدبيات التجريبية من خلال مراجعة تفصيلية للقيادة الإبداعية في مسألة إدارة المخاطر. ونظراً للتغير المستمر في الفضاء العالمي والتطور في احتياجات المستهلكين في ذوق مقدمي الخدمات المالية، أصبح الإبداع في الموارد البشرية الآن مفتاح الإستدامة. ومع ذلك تلعب إدارة المخاطر

دوراً أساسياً في عمليات القطاعات المالية، وخاصة بالنسبة للبنوك حيث أن مخاطر التشغيل هي أيضاً مخاطر مالية في كثير من الأحيان. واعتمدت الدراسة البحث النوعي، حيث تم تجميع البيانات الأولية باستخدام المقابلات عبر البريد الإلكتروني وتحليل الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أداة تم إنتاجها لمعالجة المشكلة وهي بمثابة إطار عمل مفاهيمي كتوصية يستخدمها البنك للسماح للقادة وفريقهم ليكونوا مبدعين ضمن حدود الهياكل التنظيمية.

4- دراسة (Nicole, 2018) بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية وبين الإلتزام التنظيمي. **The effect of Leadership Style and Behaviors in Employee's Affective Commitment to change A study in the IT Industry**

هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذج لتحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيادة الإبداعية وبين الإلتزام التنظيمي، حيث أجريت هذه الدراسة على نتائج العينات التي اعتمدت وعددها (166) استبانة من العاملين في مجال التكنولوجيا والمعلومات من الذين مروا في حالة تغير مكان العمل على الأقل مرة واحدة. ومن نتائج هذه الدراسة أن القيادة التحويلية والإبداعية ترتبط مع الإلتزام التنظيمي ولا يوجد أثر لعلاقة القيادة الإبداعية في تغيير سلوكيات القيادة للتنبوء بالالتزام التنظيمي وأن جميع المتغيرات الديمغرافية باستثناء الجنس لا ترتبط بشكل كبير مع الإلتزام العاطفي للتغيير، بحيث أن القيادة الإبداعية ترتبط مع الإلتزام التنظيمي بشكل أكثر من القيادة التحويلية، ولهما نقاط اختلاف ونقاط تقاطع مثل أنهما يجتمعان على أهمية التحفيز وتختلفان حول القيادة الكاريزمية الملهمة.

5- دراسة (Javed, Rawwas, Khanadi, Shahid & Tayyeb 2018) بعنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الوظيفي لدى موظفي المنسوجات الصغيرة في باكستان" **Javed, Rawwas, Khanadi, Shahid & Tayyeb (2018). (Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect)**

هدفت الدراسة إلى العمل على إيجاد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار دور الثقة بالقائد والاعتدال في الانفتاح على التجربة، حيث طبقت على 205 مشرفاً تابعاً لشركات المنسوجات الصغيرة في الباكستان، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز الإبداع في مكان العمل، وأيضاً الثقة بالقائد تتوسط تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع، ولم تؤكد النتائج اعتدال الانفتاح على الخبرة في العلاقة بين الثقة بالقائد والإبداع الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بعين الاعتبار من طرف الباحثين في المستقبل بدراسة متغيرات الوساطة والإشراف بين القيادة الأخلاقية والإبداع.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية وفحصها وتحليلها أتضح لنا أن نتائجها متقاربة وجميعها تتفق في وجود أثر للقيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري على تنمية الأداء المؤسسي، وجميع هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كمصدر رئيسي في جمع البيانات، وكان هناك تفاوت طفيف في حجم مجتمع الدراسة والعينة من دراسة لأخرى، وسبب ذلك التفاوت يرجع لعدة أسباب منها: مجتمع الدراسة هو في الأصل قليل بسبب صغر المؤسسة التي تم دراستها، أو بسبب إمكانيات الباحث وظروفه مما حدا به لتقليل حجم العينة، أو ظروف أخرى لم يتسنى لنا التعرف عليها. وكما أن معظم الدراسات استخدمت نفس الهيكلية في دراستها، بنظام الخمسة فصول.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة لهذه الدراسة:

كانت الاستفادة من الدراسات السابقة كبيرة جداً، فتم اختيار المنهجية المناسبة فتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة جمع البيانات، وكما تم الاستفادة من الأدبيات والمراجع

المختلفة وكذلك هيكله الدراسة، وأيضاً استفدت من كيفية تحديد مشكلة الدراسة وصياغة الأسئلة والفرضيات، وتم الاستفادة منها في اختيار أفضل الطرق للتحليل وعرض النتائج والتوصيات. وفي المجمل كانت الاستفادة من الدراسات السابقة في جميع أجزاء البحث، وكانت مثرية لي كباحث وخير معين في دراستي.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة (الفجوة البحثية):

تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في السلطنة (حسب إطلاع الباحث) تستخدم متغير القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري في مجال الاتصالات، وهذه النوع من الدراسات موجودة في الدول العربية والاجنبية، فقد تطرقت دراسة (الترك، 2020) إلى القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة بالأردن، وأشارت دراسة (الصومالي و باجنيد و زكي، 2020) إلى دور القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية، وبذلك طبقتها في السلطنة للتعرف على الأثر الذي سيحدثه تطبيق القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري على الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات.

أيضاً المكتبة العمانية تفتقر لدراسات من هذا النوع وأردت ببحتي هذا أن أثريها وأن أوجه الأنظار للمؤسسات لكي تنتبه وترکز على أهمية القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري في تحسن الأداء من خلال تطبيقه على كبيرات الشركات في السلطنة المدرجة في بورصة مسقط.

أيضاً تعتبر شركة (عمانتل) من أنجح الشركات في السلطنة من حيث تحقيق الأرباح السنوية، وبذلك وددت أن اسلط عليها الضوء وأن اتحقق من القيادات الإبداعية والسلوك الابتكاري لديهم لأنه في نظري سبب تفوقهم وتميزهم، وبعد إثبات ذلك ونشر الدراسة ستنتهج باقي المؤسسات نهج القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أهم ما يميز دراستي هذه على الدراسات السابقة التي تم التطرق لها أنها الأولى في السلطنة (حسب إطلاعي) في قطاع الإتصالات والتي تتناول تأثير القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري على الأداء المؤسسي.

كذلك أهمية قطاع الإتصالات وتطويرها داخل الدول يجعل هذه الدراسة تتناول قطاع حيوي وخدمي مهم في التنمية الشاملة للشركة العمانية للاتصالات، وإتاحة المجال لها لتقديم الأفضل في مجال الإبتكار والإبداع لخدماتها وبقاقتها، ولتحافظ على صدارتها في السوق العماني رغم المنافسة القوية وخاصة أن شركة فودافون العالمية بدأت عملياتها بداية 2022م. وكما بالإمكان الاستفادة من هذه الدراسة وتطبيقها على مؤسسات أخرى في السلطنة سواء خدمية أو إنتاجية في السنوات المقبلة لما لها أهمية في تطوير الأداء والحث على الإبداع والإبتكار.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 المقدمة.

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعها في تنفيذ الدراسة من خلال منهجها، ووصف مجتمعتها، وتحديد عينتها، ومن ثم إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وكيفية بنائها، وتطويرها، كما تتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

3.2 منهجية الدراسة.

اتباع الباحث في هذه الدراسة المنهج الكمي حيث إنه الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها، واستخدام الباحث النوع الكمي بحيث يعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

سيتم التنوع في مصادر جمع البيانات كالآتي:

المصادر الثانوية: لمعالجة الاطار النظري للدراسة تم الرجوع الى مصادر البيانات الثانوية تمثلت في الكتب، والمراجع الأجنبية والعربية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث بالإضافة للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في الشبكة العنكبوتية، الى جانب التقارير والإحصاءات والدوريات التدريبية الصادرة من وزارة التنمية الاجتماعية، واي مراجع ترى الباحثة انها قد تسهم في اثراء الدراسة بشكل علمي.

المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة ومن ثم تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

أداة الدراسة:

وتم تصميم/بناء استبانة لقياس مدى تأثير المتغيرين المستقلين (القيادة الإبداعية وأبعادها الثلاثة، والسلوك الابتكاري للعاملين) على المتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وحققت جميع الاهداف التي أراد الباحث أن يحققها. وتم تحديد مصادر بناء الأداة وكيفية بناءها، وكذلك التحقق من صدقها ومعامل ثباتها من خلال الدراسة الاستطلاعية (التجريبية) التي أجراها الباحث قبل البدء في تطبيق الاستبانة.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة العمانية للاتصالات (عمانتل) بسلطنة عمان للعام 2022م، والبالغ عددهم (2240) موظفا وموظفة حسب الإحصائيات الرسمية للشركة، وحسب الجدول رقم (2) الذي يوضح أنه بلغ عدد الذكور (1700) بنسبة (76%)، و(540) من الإناث بنسبة (24%)، وأن أعلى فئة عمرية كانت (ما بين 35 - 44) بنسبة بلغت (51.5%) وأن أقل الفئات العمرية كانت (ما بين 18 - 24) بنسبة بلغت (0.5%)، وكما أن أكثر (54%) من الموظفين كانت سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنة) وكما بلغت نسبة التعمين (92%)، (تقرير الاستدامة لعمانتل 2021).

والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب كلا من: (الجنس، الفئات العمرية، سنوات الخبرة).

جدول رقم (2) توزيع مجتمع الدراسة

المتغير	أوجه المقارنة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	1700	76 %
	انثى	540	24 %
الفئة العمرية	ما بين 18-24	8	0.5 %
	ما بين 25-34	405	18 %
	ما بين 35-44	1154	51.5 %
	ما بين 45-54	617	27.5 %
سنوات الخبرة	0 - 4 سنوات	256	11.5 %
	5 - 9 سنوات	336	15 %
	10-14 سنوات	437	19.5 %
	أكثر من 15 سنة	1211	54 %

3.4 عينة الدراسة:

تم استخدام معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة والذي بلغ (2240) موظفا وموظفة في الشركة، وباستخدام المعادلة بلغ حجم العينة المستهدفة (328) موظف وموظفة، وتم اعتماد العينة الميسرة من مجتمع الدراسة وتم تطبيقها إلكترونياً وتم توجيهها لكافة موظفي الشركة وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، وبلغ عدد الاستبانة المسترجعة (296) استبانة، وجميعها صالح للتحليل الإحصائي، ونسبتها بالنسبة لمجتمع الدراسة كانت (13.2%).

معادلة روبرت ماسون:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

والجدول رقم (3) فيه تفصيل مبسط لمتغيرات المعادلة والرموز المستخدمة فيها:

جدول رقم (3) متغيرات معادلة روبرت ماسون

حجم المجتمع	M
قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 على معدل الخطأ 0.05	S
نسبة توافر الخاصية وهي 0.05	P
النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.05	Q

3.5 الوصف الاحصائي لأفراد العينة وفق البيانات الأولية.

1- توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، الحالة الإجتماعية، المستوى التعليمي، العمر).

يتبين من خلال النتائج الموضحة في جدول(4) إن ما نسبته (63.2 %) من أفراد عينة الدراسة في الشركة العمانية للإتصالات من جنس الذكور، بينما ما نسبته (36.8 %) هم من الإناث، وهذا يتوافق مع إحصائيات شركة عمانتل بتفوق نسب الذكور على الإناث في جميع دوائر الشركة. وكما تبين من خلال النتائج الموضحة أيضا أن (70%) من أفراد عينة الدراسة متزوجين، بينما(30%) غير متزوجين. وأيضا يتضح من الجدول أن (44.6%) من أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي دبلوم أو أقل، بينما (43.6%) بكالوريوس، وأخيراً (11.8%) ماجستير فأعلى. وكما تظهر النتائج أن (30.4%) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بينما (56.1%) تتراوح أعمارهم بين (30 الى أقل من 45 عام)، في حين أن (13.5%) أعمارهم من (45عام فأكثر).

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	أوجه المقارنة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	نكر	187	63.2 %
	انثى	109	36.8 %
الحالة الإجتماعية	متزوج	207	70 %
	أعزب	89	30 %
المستوى التعليمي	دبلوم أو أقل	132	44.6 %
	بكالوريوس	129	43.6 %
	ماجستير فأعلى	35	11.8 %
العمر	أقل من 30 عام	90	30.4 %
	من 30 إلى أقل من 45 عام	166	56.1 %
	45 عام فأكثر	40	13.5 %
المجموع		296	100 %

2- توزيع افراد العينة حسب الخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) أن (23.6%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم (أقل من 3 سنوات)، بينما (29.7%) خبرتهم (من 3 سنوات الى اقل من 10 سنوات)، في حين أن (46.6%) خبرتهم (10 سنوات فأكثر). وكما يتبين من خلال النتائج الموضحة أن (5%) من افراد عينة الدراسة وظيفتهم مدير عام/ مساعد مدير عام، وأن (9.5%) وظيفتهم مدير مدير مساعد، وأن (19.3%) بوظيفة إداري، وأن (8.8%) بوظيفة رئيس قسم، بينما (19.3%) بوظيفة فني/ مهندس، في حين ما نسبته (37.8%) وظيفتهم غير ذلك.

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الوظيفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	أوجه المقارنة	
23.6 %	70	أقل من 3 سنوات	سنوات الخبرة
29.7 %	88	من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
46.6 %	138	عشر سنوات فأكثر	
5 %	15	مدير عام/ مساعد مدير عام	الوظيفة
9.5 %	28	مدير/ مساعد مدير	
19.3 %	57	إداري	
8.8 %	26	رئيس قسم	
19.6 %	58	فني/ مهندس	
37.8 %	112	غير ذلك	
100 %	296	المجموع	

3.6 أداة الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) حسب الخطوات التالية:-

- 1- مراجعة أهداف وفرضيات وتساؤلات الدراسة.
- 2- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها في اعداد الاستبانة وصياغة فقراتها.
- 3- تحديد الابعاد التي شملتها الاستبانة.
- 4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل بعد من ابعاد الدراسة.
- 5- ثم تم تصميم أداة الدراسة "أثر القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري للعاملين على الأداء المؤسسي" وقد تكونت من (40) فقرة في صورتها الأولية موزعة على (6) أبعاد او محاور.

6- تم عرض الاستبانة على المشرف، والاخذ بمقترحاته وتعديلاته الأولية.

7- تم عرض الاستبانة على عدد (8) من المُحكّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، بجامعة الشرقية، وجامعة السلطان قابوس، وجامعة نزوى، والملحق رقم (1) يوضح أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

8- على ضوء ملاحظات وأراء المحكّمين والمشرف استجاب الباحث لهذه الآراء، وقام بإعادة صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكّمين حتى اخذت الاستبانة شكلها النهائي. انظر ملحق رقم (3).

وقد قسمت أداة الدراسة الى أربعة اقسام وهم :-

- القسم الأول: تضمن البيانات الأولية للمبحوثين (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) .
- القسم الثاني: القيادة الإبداعية وتكون من (18) فقرة موزعة على (3) محاور (أبعاد) فرعية.
 - البعد الأول: بناء وتعزيز الرؤية ويتكون من (6) فقرات.
 - البعد الثاني: البراعة في الاستكشاف ويتكون من (6) فقرات.
 - البعد الثالث: البراعة في التطبيق ويتكون من (6) فقرات.
- القسم الثالث: السلوك الإبتكاري للعاملين في الشركة وتكون من (9) فقرات.
- القسم الرابع: الأداء المؤسسي لشركة عمانتل للإتصالات وتكون من (13) فقرات.

والجدول رقم (6) يوضح المحاور الخمسة وعدد فقرات كل منها ونسبتها المئوية في الصورة النهائية للاستبانة.

جدول رقم (6) توزيع محاور الدراسة و فقرات كل منها والمقياس الذي تم الاعتماد عليه.

م	المعيار	عدد الفقرات	المقياس
1	بناء وتعزيز الرؤية	6	(Posner and Kouzes, 1993)
2	البراعة في الاستكشاف	6	(Oluwafemi <i>et al.</i> , 2020)
3	البراعة في التطبيق	6	(Oluwafemi <i>et al.</i> , 2020)
4	السلوك الابتكاري للعاملين	9	(Janssen, 2000)
5	الأداء المؤسسي	13	(Kim, 2004)
	المجموع الكلي	40	

ويتم الإجابة على كل فقرة من الفقرات السابقة وفق مقياس (ليكرت) السباعي متدرج الأهمية لقياس استجابات المستقيمين لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) مقياس ليكرت السباعي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	غير موافق الى حد ما	محايد	أوافق الى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	6	7

3.7 العينة الاستطلاعية

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية تجريبية مكونة من عدد (7) موظفين من مجتمع الدراسة تم اختيارهم من خارج عينة البحث بهدف اختبار صدق وثبات الاستبانة (أداة الدراسة) والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الاصلية، واستخدم الباحث معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، وقام الباحث بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية بالتأكد من الصدق البنائي عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه

الفقرة، محذوفاً منه العنصر الذي تنتمي إليه، وتم حساب معامل الارتباط المصحح وذلك لكل بعد من ابعاد الدراسة الخمسة.

3.8 صدق الأداة (الاستبانة):

يقصد بصدق الاستبانة هو "التأكد من انها سوف تقيس ما اعدت لقياسه، كذلك شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها، ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات واخرون، 2001) وقد تم التأكد من صدق المقياس بطريقتين:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري).

للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المُحكّمين من ذوي الخبرة والمختصين في الإدارة التعليمية، وبلغ عددهم (8) محكمين من جامعة الشرقية وجامعة نزوى، وجامعة السلطان قابوس، وكلية مزون، وقد عادت الاستبانات المحكمة جميعها، وأجمع المحكمون على صدقها، وملائمتها لقياس المحاور التي وضعت من أجلها، وذلك بعد إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظات المحكمين وتوجيهاتهم، إما بالحذف، أو الإضافة، أو إعادة الصياغة، أو إعادة الترتيب حسب الملحق رقم (2).

2- صدق الاتساق الداخلي :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي " مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة وقد تم احتساب الاتساق الداخلي للمقياس وذلك حسب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات ابعاد المقياس والدرجة الكلية للبعد نفسه.

المحور الأول : القيادة الإبداعية

أ- نتائج الاتساق الداخلي للبعد الأول: بناء وتعزيز الرؤية.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد "بناء وتعزيز الرؤية" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وأصغر معامل ارتباط كان يساوي (0.849) وكان دال احصائياً في حين ان اكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.931) ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) اقل من (0.05) وهذا دال احصائياً، بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت اكبر من (0.849) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) مما يؤكد ان فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الامر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

جدول رقم (8) تحليل الاتساق الداخلي لبعد "بناء وتعزيز الرؤية"

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	يُجري المسؤول المباشر محادثات حول الاتجاهات المستقبلية لتطوير الأعمال	0.889	0.00	دال إحصائياً
2	يمتلك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل.	0.917	0.00	دال إحصائياً
3	يحث المسؤول المباشر العاملين على بناء رؤية مشتركة للمستقبل.	0.910	0.00	دال إحصائياً
4	يُوضح المسؤول المباشر للعاملين كيفية تجسيد أفكارهم بشكل ملموس.	0.931	0.00	دال إحصائياً
5	يتحمس المسؤول المباشر بشأن المستقبل، ونظريته دائماً إيجابية.	0.919	0.00	دال إحصائياً
6	لدى المسؤول المباشر القدرة على الإقناع.	0.849	0.00	دال إحصائياً

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول رقم (15) أن معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (96%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد، ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة كما نلاحظ من خلال التحليل ان معامل الفا كرونباخ يساوي (95%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

ب- نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثاني: " البراعة في الاستكشاف"

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) والذي يمثل معاملات الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد "البراعة في الاستكشاف" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان اصغر معامل ارتباط يساوي (0.883) وهذا دال احصائيا في حين ان اكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.919) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية $\alpha 0.05$ حيث كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) وهذا دال احصائيا بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت أكبر من (0.883) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد ان فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول رقم (15) ان معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (94%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ في جدول رقم (14) من خلال التحليل ان

معامل ثبات الفا كرونباخ يساوي (95%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

جدول (9) تحليل الاتساق الداخلي لبعد "البراعة في الاستكشاف"

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	يحث المسؤول المباشر الموظفين على استخدام طرائق مختلفة لإنجاز مهام العمل.	0.919	0.00	دال إحصائياً
2	يُشجع المسؤول المباشر تجريب أفكار متعددة لإنجاز مهام العمل.	0.917	0.00	دال إحصائياً
3	يحث المسؤول المباشر الموظفين على التجريب وتحمل المخاطرة.	0.883	0.00	دال إحصائياً
4	يتسامح المسؤول المباشر مع الأخطاء الناتجة عن تجريب الحلول والابتكارات الجديدة.	0.888	0.00	دال إحصائياً
5	يُتيح المسؤول المباشر للعاملين الفرصة للتفكير باستقلالية واختيار كيفية القيام بعملهم.	0.891	0.00	دال إحصائياً
6	يحث المسؤول المباشر الموظفين على الاستفادة والتعلم من تجارب الآخرين في العمل.	0.896	0.00	دال إحصائياً

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

ج- نتائج الاتساق الداخلي للبعد الثالث: " البراعة في التطبيق "

نلاحظ من الجدول رقم (10) والذي يمثل معامل الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد "البراعة في التطبيق" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان أصغر معامل ارتباط يساوي (0.893) وهذا دال احصائياً في حين أن اكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.921) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) اقل من (0.05) وهذا دال احصائياً بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت اكبر من (0.893) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد ان فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

جدول (10) تحليل الاتساق الداخلي لبعد "البراعة في التطبيق"

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	يحرص المسؤول المباشر على الرقابة على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة.	0.920	0.00	دال إحصائياً
2	يُساعد المسؤول المباشر الموظفين في بناء اليات وإجراءات لتنفيذ الأعمال.	0.910	0.00	دال إحصائياً
3	يحث المسؤول المباشر الموظفين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان سير الأعمال.	0.916	0.00	دال إحصائياً
4	يحث المسؤول المباشر العاملين على الالتزام بالمعايير والضوابط لضمان سلامة الأعمال.	0.893	0.00	دال إحصائياً
5	يحث المسؤول المباشر الموظفين على الالتزام بالخطط و تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.	0.921	0.00	دال إحصائياً
6	يهتم المسؤول المباشر بالانجاز الجماعي والعمل ضمن الفريق.	0.902	0.00	دال إحصائياً

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

اما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول رقم (15) ان معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (95%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة، كما ونلاحظ في جدول رقم (14) من خلال التحليل ان معامل الفا كرونباخ يساوي (96%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

المحور الثاني:- " السلوك الإبتكاري للعاملين"

نتائج الاتساق الداخلي لبعد: السلوك الإبتكاري للعاملين.

نلاحظ من الجدول رقم (11) والذي يمثل معامل الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد "السلوك الإبتكاري للعاملين" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان اصغر معامل ارتباط يساوي (0.813) وهذا دال احصائياً في حين أن اكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.896) مما

يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) اقل من (0.05) وهذا دال احصائياً بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت اكبر من (0.813) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد ان فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

جدول (11) تحليل الاتساق الداخلي لمتغير "السلوك الإبتكاري للعاملين"

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدلالة
1	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة	0.834	0.00	دال إحصائياً
2	أبحث عن أساليب وتقنيات واليات عمل جديدة	0.848	0.00	دال إحصائياً
3	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (جديدة) لمشكلات العمل	0.839	0.00	دال إحصائياً
4	أسعى لدعم الأفكار المبتكرة.	0.851	0.00	دال إحصائياً
5	أسعى للحصول على الموافقة لتجسيد الأفكار المبتكرة على أرض الواقع	0.850	0.00	دال إحصائياً
6	أسعى الى تحفيز الأشخاص المهمين في المؤسسة وجعلهم أكثر حماسة لتقبل الفكرة والموافقة عليها	0.851	0.00	دال إحصائياً
7	أسعى الى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة	0.875	0.00	دال إحصائياً
8	أسعى الى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية	0.896	0.00	دال إحصائياً
9	أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة	0.847	0.00	دال إحصائياً

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

أما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول رقم (15) ان معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (95%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة ، كما ونلاحظ في جدول رقم (14) من خلال التحليل ان

معامل الفا كرونباخ يساوي (97%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

المحور الثالث : الأداء المؤسسي

أ- نتائج الاتساق الداخلي لمحور "الأداء المؤسسي"

نلاحظ من الجدول رقم (12) والذي يمثل معامل الارتباط في كل فقرة من فقرات بعد "الأداء المؤسسي" مع المتوسط العام لهذه الفقرات في نفس المجموعة، وكان اصغر معامل ارتباط يساوي (0.754) وهذا دال احصائيا في حين أن اكبر معامل ارتباط كان يساوي (0.894) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig.) اقل من (0.05) وهذا دال احصائيا بشكل عام فان جميع قيم معاملات الارتباط كانت اكبر من (0.754) وكانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) مما يؤكد ان فقرات هذه المجموعة ذات ارتباط قوي مع المتوسط العام لدرجات هذه الفقرات الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذا البعد.

اما بخصوص ثبات هذه المجموعة فقد استخدم الباحث اختبار التجزئة النصفية بين الفقرات الفردية والفقرات الزوجية للبعد حيث يظهر جدول رقم (15) ان معامل الارتباط سبيرمان براون يساوي (96%) وهذا يؤكد على وجود ارتباط قوي بين الفقرات الفردية والزوجية لهذا البعد ومما سبق يستدل على ثبات صدق فقرات هذه المجموعة ، كما ونلاحظ في جدول رقم (14) من خلال

التحليل ان معامل الفا كرونباخ يساوي (98%) مما يؤكد ثبات وارتباط الفقرات الفردية مع الفقرات الزوجية في هذا البعد.

جدول (12) تحليل الاتساق الداخلي لمتغير "الأداء المؤسسي"

م	الفقرة	معامل الارتباط (R)	القيمة الاحتمالية	الدالة
1	تستثمر الشركة بشكل جيد معارف ومهارات العاملين في البحث عن طرق لتصبح أكثر كفاءة.	0.776	0.00	دال إحصائياً
2	تحاول الشركة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.	0.754	0.00	دال إحصائياً
3	بشكل عام، جودة العمل الذي تؤديه في القسم / الشركة عالية.	0.824	0.00	دال إحصائياً
4	توفر الشركة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين.	0.799	0.00	دال إحصائياً
5	بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في الشركة، بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.	0.780	0.00	دال إحصائياً
6	لدى الشركة علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.	0.816	0.00	دال إحصائياً
7	تشهد الشركة تحسن في الموقف التنافسي مقارنة مع منافسيها	0.866	0.00	دال إحصائياً
8	تحقق الشركة مستويات من رضا العملاء أفضل من منافسيها	0.877	0.00	دال إحصائياً
9	تعمل الشركة على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات أو البرامج أفضل من منافسيها	0.878	0.00	دال إحصائياً
10	تحقق الشركة عائد على الأصول وزيادة الأرباح بشكل أفضل من منافسيها	0.839	0.00	دال إحصائياً
11	تحقق الشركة النمو والزيادة في المبيعات بشكل أفضل من منافسيها	0.829	0.00	دال إحصائياً
12	تحقق الشركة زيادة في الحصة السوقية أفضل من منافسيها	0.813	0.00	دال إحصائياً
13	تعمل الشركة على تطوير منتجات أو خدمات أو برامج جديدة أفضل من منافسيها	0.856	0.00	دال إحصائياً

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

3. الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول اليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة وللتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من ابعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس كما في جدول رقم (13).

يتضح من جدول رقم (13) ان جميع معاملات الارتباط في جميع ابعاد الاستبانة دالة احصائيا وبدرجة قوية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك تعتبر جميع ابعاد الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

جدول رقم (13) تحليل الصدق البنائي لأبعاد الدراسة.

أولا : محور القيادة الإبداعية			
م	البعد	معامل ارتباط R	القيمة الاحتمالية
1	بناء وتعزيز الرؤية	0.874	0.00
2	البراعة في الاستكشاف	0.893	0.00
3	البراعة في التطبيق	0.910	0.00
4	المحور الثاني : السلوك الإبتكاري للعاملين	0.807	0.00
5	المحور الثالث: الأداء المؤسسي	0.920	0.00
		1	0.00

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

3.9 ثبات أداة الدراسة.

يشير الثبات الى: أي درجة يعطي المقياس قرارات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها او ما هي درجة اتساقه وانسجامه ، واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (القحطاني،2002). ويقصد بثبات الاستبانة ان تعطي نفي النتيجة لو تم إعادة توزيعها اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط حيث ان ثبات الاستبانة يعني استقرار نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير

فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

1- معامل ألفا كرونباخ:

قام الباحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ لاستخراج معامل الثبات ونتائج جدول رقم (14) توضح ذلك.

يتضح من جدول رقم (14) أن جميع محاور الدراسة تتمتع بقيمة ثبات مرتفع، وذلك يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بقيمة مرتفع من الثبات.

جدول رقم (14) معاملات الثبات تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	بناء وتعزيز الرؤية	6	.955
2	البراعة في الاستكشاف	6	.952
3	البراعة في التطبيق	6	.959
4	السلوك الابتكاري للعاملين	9	.958
5	الأداء المؤسسي	13	.962

2- طريقة التجزئة النصفية

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار الى جزئين (الفقرات ذات الأرقام الفردية والفقرات ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون = معامل الارتباط المعدل حيث R معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية ودرجات الفقرات الزوجية وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول رقم (15) الخاص بأبعاد ومحاور الاستبانة.

واضح من النتائج في الجدول رقم (15) ان قيمة معامل الارتباط (سبيرمان براون) مرتفع ودال احصائياً بذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والاجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول رقم (15) التجزئة النصفية تبعاً لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	بناء وتعزيز الرؤية	6	0.959
2	البراعة في الاستكشاف	6	0.940
3	البراعة في التطبيق	6	0.948
5	السلوك الإبتكاري للعاملين	9	0.933
6	الأداء المؤسسي	13	0.943

3.9 الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة.

للتعرف على أثر القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري للعاملين على الأداء المؤسسي للشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر المبحوثين تم اعتماد المعادلة التالية من أجل تفسير النتائج:

(القيمة العليا للبدال - القيمة الدنيا للبدال) مقسومة على عدد المستويات: $(1 - 7) \div 3 = 2$

والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

جدول رقم (16) الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	1 إلى أقل من 3
متوسط	من 3 إلى أقل من 5
مرتفع	من 5 إلى 7

3.11 المعالجات الإحصائية:

تمت معالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- 1) التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والوزن النسبي للتعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد عينة الدراسة.
- 2) ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات.
- 3) اختبار التوزيع الطبيعي.
- 4) معاملات ارتباط سبيرمان وسبيرمان براون.
- 5) اختبار معامل الارتباط.
- 6) اختبار التجزئة النصفية.
- 7) اختبار (One Way Anova).
- 8) اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

4.1 المقدمة.

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، من خلال اختبار فرضيات الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها واستعراض ابرز نتائج أداة الدراسة المستخدمة، والتي تم التوصل اليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على: "أثر القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري للعاملين في تنمية الأداء المؤسسي لقطاع الإتصالات في سلطنة عمان"، والوقوف على متغيرات الدراسة التي شملت (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

للتحقق من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، تمّ التأكد من قيمة معامل الالتواء Skewness ومعامل التفرطح Kurtosis لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (17):

جدول (17): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
بناء وتعزيز الرؤية	5.521	1.487	-1.204	0.781
البراعة في الاستكشاف	5.627	1.420	-1.399	1.441
البراعة في التطبيق	5.722	1.402	-1.471	1.742
القيادة الإبداعية	5.623	1.387	-1.377	1.421
السلوك الابتكاري	6.052	1.065	-1.542	1.995
الأداء المؤسسي	5.785	1.208	-1.348	1.536

ونظرا لأن قيمة معامل الالتواء وقيمة معامل التفرطح أقل من القيمة المطلقة 2 لكل متغيرات الدراسة فإنه يمكننا القول أن البيانات لعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (George & Mallery, 2010).

4.2 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

أولا: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول الذي ينص على " ما مستوى تصورات المبحوثين حول ممارسة القيادة الابداعية في الشركة العمانية للاتصالات ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وتم تحديد الترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين للقيادة الإبداعية في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول رقم (18) أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين كانت في المستوى المرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (5.62) بوزن نسبي (80.28%) بانحراف معياري (1.38)، وجاءت جميع أبعاد القيادة الإبداعية في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.52 – 5.72)، وجاء في المرتبة الأولى بناء وتعزيز الرؤية بمتوسط حسابي (5.72) وانحراف معياري (1.40) يليه في المرتبة الثانية البراعة في الاستكشاف بمتوسط حسابي (5.62) وانحراف معياري (1.42)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد البراعة في التطبيق بمتوسط حسابي (5.52) وانحراف معياري (1.48).

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة الصومالي وباجنيد وزكي (2020)، حيث جاءت القيادة الإبداعية بدرجة مرتفعة، وكذلك توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية بأبعادها وتحسين أداء العاملين.

جدول رقم (18) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الإبداعية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
1	بناء وتعزيز الرؤية	5.72	81.71	1.40	1	مرتفع
2	البراعة في الاستكشاف	5.62	80.28	1.42	2	مرتفع
3	البراعة في التطبيق	52.5	78.85	1.48	3	مرتفع
	الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية	5.62	80.28	1.38	-	مرتفع

أما بالنسبة لفقرات كل بعد كانت كالآتي:-

البعد الأول: بناء وتعزيز الرؤية

تم حساب المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بعد "بناء وتعزيز الرؤية" ولكل فقرة من فقرات هذا البعد والجدول رقم (19) يبين ذلك.

يتبين من الجدول رقم (19) أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد وتعزيز الرؤية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (5.52) بانحراف معياري (1.48)، وجاءت فقرات هذا البعد في المستوى المرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (5.37-5.70). وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (6) التي تنص " لدى المسؤول القدرة على الإقناع " بمتوسط حسابي (5.70) وانحراف معياري (1.49) وبمستوى مرتفع، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "يملك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل". بمتوسط حسابي (5.37) وانحراف معياري (1.68) ومستوى مرتفع.

جدول رقم (19) نتائج التحليل الوصفي لفقرات بعد "بناء وتعزيز الرؤية"

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الممارسة
6	لدى المسؤول المباشر القدرة على الإقناع.	5.70	81.43	1.49	1	مرتفع
1	يُجري المسؤول المباشر محادثات حول الاتجاهات المستقبلية لتطوير الأعمال	5.57	79.57	1.66	2	مرتفع
3	يحث المسؤول المباشر العاملين على بناء رؤية مشتركة للمستقبل.	5.55	79.28	1.63	3	مرتفع
4	يُوضح المسؤول المباشر للعاملين كيفية تجسيد أفكارهم بشكل ملموس.	5.48	78.28	1.65	4	مرتفع
5	يتحمس المسؤول المباشر بشأن المستقبل، ونظريته دائما إيجابية.	5.46	78	1.75	5	مرتفع
2	يملك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل.	5.37	76.71	1.68	6	مرتفع
	المجموع الكلي	5.52	78.85	1.48	-	مرتفع

البعد الثاني: البراعة في الإستكشاف.

تم حساب المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بعد "البراعة في الاستكشاف" ولكل فقرة من فقرات هذا البعد والجدول رقم (20) يبين ذلك.

يتضح من الجدول رقم (20) أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد البراعة في الاستكشاف كان ضمن الدرجة المرتفعة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (5.37-5.80)، والانحراف المعياري بين (1.42 - 1.70)، وحصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "يحث المسؤول المباشر الموظفين على الاستفادة والتعلم من تجارب الآخرين في العمل." على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.80) وبانحراف معياري قدره (1.48) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها "يحث المسؤول المباشر

الموظفين على التجريب وتحمل المخاطرة." على أقل متوسط حسابي بلغ (5.37) وانحراف معياري قدره (1.70) وبدرجة مرتفعة.

جدول (20) نتائج التحليل الوصفي لبعء البراعة في الاستكشاف

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
6	يحث المسؤول المباشر الموظفين على الاستفادة والتعلم من تجارب الآخرين في العمل.	5.80	82.86	1.48	1	مرتفع
2	يُشجع المسؤول المباشر تجريب أفكار متعددة لإنجاز مهام العمل.	5.69	81.28	1.55	2	مرتفع
1	يحث المسؤول المباشر الموظفين على استخدام طرائق مختلفة لإنجاز مهام العمل.	5.67	81	1.60	3	مرتفع
4	يتسامح المسؤول المباشر مع الأخطاء الناتجة عن تجريب الحلول والابتكارات الجديدة.	5.64	80.57	1.54	4	مرتفع
5	يُتيح المسؤول المباشر للعاملين الفرصة للتفكير باستقلالية واختيار كيفية القيام بعملهم.	5.58	79.71	1.60	5	مرتفع
3	يحث المسؤول المباشر الموظفين على التجريب وتحمل المخاطرة.	5.37	76.71	1.70	6	مرتفع
	المجموع الكلي	5.62	80.28	1.42	-	مرتفع

البعء الثالث: البراعة في التطبيق:

الجدول رقم (21) يبين المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الترتيب ومستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين في بعء "البراعة في التطبيق" ولكل فقرة من فقرات هذا البعد .

ويتضح أيضا من الجدول رقم (21) أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعء البراعة في التطبيق كان ضمن الدرجة المرتفعة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (5.62-5.85)، والانحراف المعياري بين (1.49 - 1.62)، وحصلت الفقرة رقم (6) والتي نصها "يحث المسؤول المباشر الموظفين على الالتزام بالخطط و

تحقيق الأهداف خطوة بخطوة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.85) وبانحراف معياري قدره (1.49) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها "يُساعد المسؤول المباشر الموظفين في بناء اليات وإجراءات لتنفيذ الأعمال" على أقل متوسط حسابي بلغ (5.62) وانحراف معياري قدره (1.55) وبدرجة مرتفعة.

جدول (21) نتائج التحليل الوصفي لبعده البراعة في التطبيق

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
6	يهتم المسؤول المباشر بالانجاز الجماعي والعمل ضمن الفريق.	5.85	83.57	1.49	1	مرتفع
5	يحث المسؤول المباشر الموظفين على الالتزام بالخطط و تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.	5.73	81.86	1.49	2	مرتفع
4	يحث المسؤول المباشر العاملين على الالتزام بالمعايير والضوابط لضمان سلامة الأعمال.	5.72	81.71	1.50	3	مرتفع
3	يحث المسؤول المباشر الموظفين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان سير الأعمال.	5.71	81.57	1.57	4	مرتفع
1	يحرص المسؤول المباشر على الرقابة على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة.	5.68	81.14	1.62	5	مرتفع
2	يُساعد المسؤول المباشر الموظفين في بناء اليات وإجراءات لتنفيذ الأعمال.	5.62	80.28	1.55	6	مرتفع
	المجموع الكلي	5.72	81.71	1.40	-	مرتفع

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على "ما مستوى ممارسة السلوك

الإبتكاري للعاملين في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر الموظفين ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات

المعيارية وتم تحديد الترتيب ودرجة ممارسة السلوك الإبتكاري للموظفين في الشركة العمانية

للإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين والجدول رقم (22) يوضح ذلك.

يتضح من الجدول رقم (22) أن مستوى السلوك الإبتكاري للعاملين في الشركة العمانية للإتصالات كان ضمن الدرجة المرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (5.98 - 6.13)، والانحراف المعياري بين (1.18 - 1.28)، وحصلت الفقرة رقم (2) والتي نصها "أبحث عن أساليب وتقنيات واليات عمل جديدة." على أعلى متوسط حسابي بلغ (6.13) وانحراف معياري قدره (1.19) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة رقم (9) والتي نصها " أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة "على أقل متوسط حسابي بلغ (5,98)، وانحراف معياري قدره (1.18) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وقد جاءت دراسات الأنصاري (2021)، ضمن الدرجة المتوسطة بالنسبة لسلوك العمل الإبتكاري.

جدول (22) نتائج التحليل الوصفي لمتغير السلوك الإبتكاري للعاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	أبحث عن أساليب وتقنيات واليات عمل جديدة	6.13	87.57	1.19	1	مرتفع
6	أسعى الى تحفيز الأشخاص المهمين في المؤسسة وجعلهم أكثر حماسة لتقبل الفكرة والموافقة عليها	6.09	87	1.23	2	مرتفع
3	أسعى لإيجاد حلول جوهرية (جديدة) لمشكلات العمل	6.09	87	1.22	3	مرتفع
4	أسعى لدعم الأفكار المبتكرة.	6.06	86.57	1.22	4	مرتفع
1	أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة	6.04	86.28	1.26	5	مرتفع
8	أسعى الى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية	6.04	86.28	1.23	6	مرتفع
7	أسعى الى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة	6.03	86.14	1.28	7	مرتفع
5	أسعى للحصول على الموافقة لتجسيد الأفكار المبتكرة على أرض الواقع	5.99	85.57	1.26	8	مرتفع
9	أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة	5.98	85.42	1.18	9	مرتفع
	المجموع الكلي	6.07	86.71	1.03	-	مرتفع

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على "ما مستوى تصورات

المبحوثين حول الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات ؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحرافات المعيارية

وتم تحديد الترتيب ودرجة مستوى الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة

من وجهة نظر العاملين لفقرات محور الأداء المؤسسي والجدول رقم (23) يوضح ذلك.

ويتضح من الجدول رقم (23) أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات كان

ضمن الدرجة المرتفعة، حيث تراوح المتوسط الحسابي بين (5.30 - 5.97)، والانحراف المعياري

بين (1.30 - 1.75)، وحصلت الفقرة رقم (11) والتي نصها "تحقق الشركة النمو والزيادة في

المبيعات بشكل أفضل من منافسيها." على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.97) وانحراف معياري

قدره (1.30) وبدرجة مرتفعة، بينما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها "توفر الشركة معاملة عادلة

ومنصفة للموظفين والمستفيدين" على أقل متوسط حسابي بلغ (5.30)، وانحراف معياري قدره

(1.75) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة الصومالي وياجنيدي وزكي (2020)، حيث جاء أداء العاملين بدرجة

مرتفعة، ووجود علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين، وكما أنتقلت مع

دراسة الأيوبي (2020) حيث بينت وجود موافقة بدرجة مرتفعة في محور الأداء المؤسسي في

الكلية التقنية بقطاع غزة.

جدول (23) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء المؤسسي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
11	تحقق الشركة النمو والزيادة في المبيعات بشكل أفضل من منافسيها	5.97	85.28	1.30	1	مرتفع
10	تحقق الشركة عائد على الأصول وزيادة الأرباح بشكل أفضل من منافسيها	5.96	85.14	1.32	2	مرتفع
12	تحقق الشركة زيادة في الحصة السوقية أفضل من منافسيها	5.89	84.14	1.31	3	مرتفع
13	تعمل الشركة على تطوير منتجات أو خدمات أو برامج جديدة أفضل من منافسيها	5.87	83.85	1.39	4	مرتفع
1	تستثمر الشركة بشكل جيد معارف ومهارات العاملين في البحث عن طرق لتصبح أكثر كفاءة.	5.85	83.57	1.49	5	مرتفع
3	بشكل عام، جودة العمل الذي تؤديه في القسم / الشركة عالية.	5.83	83.28	1.48	6	مرتفع
7	تشهد الشركة تحسن في الموقف التنافسي مقارنة مع منافسيها	5.82	83.14	1.40	7	مرتفع
6	لدى الشركة علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.	5.80	82.85	1.42	8	مرتفع
9	تعمل الشركة على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات أو البرامج أفضل من منافسيها	5.80	82.85	1.49	9	مرتفع
2	تحاول الشركة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.	5.78	82.57	1.40	10	مرتفع
8	تحقق الشركة مستويات من رضا العملاء أفضل من منافسيها	5.68	81.14	1.53	11	مرتفع
5	بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في الشركة، بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.	5.61	80.14	1.60	12	مرتفع
4	توفر الشركة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين.	5.30	75.71	1.75	13	مرتفع
	المجموع الكلي	5.76	64.96	1.23	-	مرتفع

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على " ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري للعاملين والأداء المؤسسي بالشركة العمالية للاتصالات من وجهة نظر الموظفين ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم تحليل البيانات الواردة من الاستبانة عن طريق استخدام الاختبارات الوصفية عبر برنامج (SPSS) باستخدام: الارتباط المتعدد الكمي عن طبيعة (قوة واتجاه) العلاقة بين أكثر من متغيرين (Correlate Bivariate).

يتضح من الجدول رقم (24) بأن هناك علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق، والسلوك الابتكاري للعاملين) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، أي أن هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند (0.01). فقد تلاحظ بأن نسبة العلاقة بين بناء وتعزيز الرؤية و الأداء المؤسسي تساوي (0.700) أي علاقة طردية قوية، أما نسبة العلاقة بين (البراعة في الاستكشاف) و (الأداء المؤسسي) تساوي (0.738) أي علاقة طردية قوية أيضا، أما نسبة العلاقة بين (البراعة في التطبيق) و (الأداء المؤسسي) تساوي (0.746) وهي علاقة طردية قوية، أما قيمة معامل الارتباط بين السلوك الابتكاري و(الاداء المؤسسي) فقد بلغ (0.653) وقد تبين أن أكثر المتغيرات المستقلة ارتباطا بالاداء المؤسسي هو متغير البراعة في التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط (0.746) وأقلهم ارتباطا السلوك الابتكاري للعاملين حيث بلغت قيمة الارتباط (0.653) وبناء عليه نستج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري والأداء المؤسسي، بحيث ان ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري يؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي لدى موظفي الشركة العمانية للإتصالات في سلطنة عمان.

وقد أشارت دراسة الأنصاري (2021) إلى وجود أثر إيجابي لسلوكيات العمل الابتكاري على القدرات الديناميكية، فيما أشارت دراسة الجراي والأشول والأفرع (2020) إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المهارات القيادية ومستوى أداء العاملين، وكما أشارت دراسة المعاينة (2020) إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية على الإلتزام التنظيمي، فيما أظهرت النتائج في دراسة

الترك (2020) بأنه يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية من خلال الأبعاد (قوة وتأثير القائد، مهارة القائد)، وإلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد (خبرة القائد) في تطوير الأداء، وتطرقت دراسة يوب (2019)، إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الإبتكاري لاساتذة الجامعة.

جدول رقم (24) معامل الارتباط المتعدد الكمي بين متغيرات الدراسة

Correlations الارتباطات					
المتغير / البعد	بناء وتعزيز الرؤية	البراعة في الاستكشاف	البراعة في التطبيق	السلوك الابتكاري	الأداء المؤسسي
1. بناء وتعزيز الرؤية	1				
2. البراعة في الاستكشاف	.890**	1			
3. البراعة في التطبيق	.877**	.929**	1		
4. السلوك الإبتكاري للعاملين	.611**	.592**	.655**	1	
5. الأداء المؤسسي	.700**	.738**	.746**	.653**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
** الارتباط دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.01$

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري والأداء المؤسسي) بالشركة العمانية للاتصالات تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة).

1- متغير الجنس.

1.1. متغير الجنس بالنسبة لمتغيرات القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري والأداء المؤسسي:

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار - T " لعينتين مستقلتين."

يوضح الجدول رقم (25) أن متوسط ممارسة القيادة الإبداعية لدى الذكور يساوي (5.63)

وبإنحراف معياري (1.33)، في حين أن متوسط القيادة الإبداعية لدى الإناث يساوي (5.61)

وبإنحراف معياري (1.49)، حيث نلاحظ أن هناك اختلاف بسيط جداً بين المتوسطين (الذكور والإناث، ولمعرفة هل هذا الفرق معنوي أم لا تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى القيادة الإبداعية والجنس، حيث كانت القيمة المعنوية (Sig.= 0.930) وقيمة الاختبار (T=0.088) وهذا غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى القيادة الإبداعية من وجهة نظر المبحوثين من حيث متغير الجنس في الشركة العمانية للإتصالات.

وأيضاً يوضح الجدول رقم (25) أن متوسط ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين لدى الذكور يساوي (6.14) وبإنحراف معياري (0.91)، في حين أن متوسط السلوك الابتكاري للعاملين لدى الإناث يساوي (5.97) وبإنحراف معياري (1.21)، حيث نلاحظ أن هناك اختلاف بسيط جداً بين المتوسطين (الذكور والإناث)،

ولمعرفة هل هذا الفرق معنوي أم لا تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى السلوك الابتكاري للعاملين والجنس، حيث كانت القيمة المعنوية (Sig.= 0.198) وقيمة الاختبار (291.1) (T= وهذا غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى السلوك الابتكاري للعاملين من وجهة نظر المبحوثين من حيث متغير الجنس في الشركة العمانية للإتصالات.

وأيضاً يوضح الجدول رقم (25) أن متوسط ممارسة الأداء المؤسسي لدى الذكور يساوي (5.82) وبإنحراف معياري (1.09)، في حين أن متوسط الأداء المؤسسي لدى الإناث يساوي (5.73)

وبإنحراف معياري (1.38)، حيث نلاحظ أن هناك اختلاف بسيط جداً بين المتوسطين (الذكور والإناث).

ولمعرفة هل هذا الفرق معنوي أم لا تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة حيث تبين من خلال هذا الاختبار أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى الأداء المؤسسي والجنس، حيث كانت القيمة المعنوية (Sig.= 0.550) وقيمة الاختبار (T=0.599) وهذا غير دال إحصائياً، بمعنى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \geq)$ بين مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين من حيث متغير الجنس في الشركة العمالية للاتصالات.

جدول (25) نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين ومتغيرات الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجنس بالنسبة للقيادة الإبداعية:						
المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	187	5.63	1.33	0.088	294	0.930
الإناث	109	5.61	1.49			
نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجنس بالنسبة للسلوك الابتكاري:						
المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	187	6.14	0.91	1.291	294	0.198
الإناث	109	5.97	1.21			
نتائج اختبار T - لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجنس بالنسبة للأداء المؤسسي:						
المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	187	5.82	1.09	0.599	294	0.550
الإناث	109	5.72	1.38			

2. متغير العمر.

1.2. متغير العمر بالنسبة للقيادة الابداعية والسلوك الابتكاري والأداء المؤسسي.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى القيادة الإبداعية وبين العمر، والجدول رقم (26) يبين هذه النتائج.

يوضح الجدول رقم (26) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة الإبداعية تعزي لمتغير الفئة العمرية، حيث كانت قيمة $F = (0.771)$ ، وقيمة Sig. = (0.463)، وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بمعنى أنه لا يوجد فروق في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية من وجهة نظر المبحوثين في الشركة العمانية للإتصالات محل الدراسة تعزي لمتغير العمر.

يوضح الجدول رقم (26) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة السلوك الابتكاري للعاملين تعزي لمتغير الفئة العمرية، حيث كانت قيمة $F = (1.714)$ ، وقيمة Sig. = (0.182)، وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بمعنى أنه لا يوجد فروق في مستوى ممارسة السلوك الابتكاري من وجهة نظر المبحوثين في الشركة العمانية للإتصالات محل الدراسة تعزي لمتغير العمر.

وكما يوضح الجدول رقم (26) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الأداء المؤسسي تعزي لمتغير الفئة العمرية، حيث كانت قيمة $F = (0.125)$ ، وقيمة Sig. = (0.883)، وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بمعنى أنه لا يوجد فروق في مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين في الشركة العمانية للإتصالات محل الدراسة تعزي لمتغير العمر.

جدول (26) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغيرات الدراسة وفق متغير " العمر "

تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى القيادة الإبداعية وبين العمر					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.463	0.771	1.485	2	2.970	بين المجموعات
		1.926	293	564.244	داخل المجموعات
			295	567.214	المجموع
تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى السلوك الإبتكاري وبين العمر					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.182	1.714	1.934	2	3.868	بين المجموعات
		1.128	293	330.621	داخل المجموعات
			295		المجموع
تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى الأداء المؤسسي وبين العمر					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.883	0.125	0.183	2	0.366	بين المجموعات
		1.468	293	430.614	داخل المجموعات
			295		المجموع

3. متغير سنوات الخبرة.

1.3 متغير سنوات الخبرة بالنسبة للقيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري والأداء المؤسسي.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى ممارسة القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري والأداء المؤسسي وبين سنوات الخبرة، والجدول رقم (27) يبين هذه النتائج.

يوضح الجدول رقم (27) أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بين مستوى ممارسة مفاهيم القيادة الإبداعية من وجهة نظر المبحوثين تعزي لمتغير سنوات الخدمة، وكانت قيمة $F = (1.573)$ ، وقيمة $\text{Sig.} = (0.209)$ ، وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ بمعنى أن تقسيمات سنوات الخبرة لم يكن لها أثر على مستوى ممارسة القيادة الإبداعية.

وأيضاً يوضح الجدول رقم (27) أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \geq$ بين مستوى ممارسة مفاهيم السلوك الإبتكاري من وجهة نظر المبحوثين تعزي لمتغير سنوات الخدمة، وكانت قيمة $F = (0.754)$ ، وقيمة $\text{Sig.} = (0.472)$ ، وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بمعنى أن تقسيمات سنوات الخبرة لم يكن لها أثر على مستوى ممارسة السلوك الإبتكاري.

وكما يوضح الجدول رقم (27) أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $\alpha \geq$ بين مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر المبحوثين تعزي لمتغير سنوات الخدمة، وكانت قيمة $F = (0.819)$ ، وقيمة $\text{Sig.} = (0.442)$ ، وهذا لا يعتبر دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بمعنى أن تقسيمات سنوات الخبرة لم يكن لها أثر على مستوى الأداء المؤسسي.

جدول (27) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) لمتغيرات الراسة وفق "سنوات الخبرة"

تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى القيادة الإبداعية وبين سنوات الخبرة					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.209	1.573	3.013	2	6.027	بين المجموعات
		1.915	293	561.187	داخل المجموعات
			295	567.214	المجموع
تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى السلوك الإبتكاري وبين سنوات الخبرة					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.472	0.754	0.856	2	1.712	بين المجموعات
		1.136	293	332.778	داخل المجموعات
			295	334.490	المجموع
تحليل التباين (ANOVA) بين مستوى الأداء المؤسسي وبين سنوات الخبرة					
Sig.	اختبار F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.442	0.819	1.197	2	2.393	بين المجموعات
		1.462	293	428.221	داخل المجموعات
			295	430.614	المجموع

4.3 اختبار فرضيات الدراسة:

يشتمل هذا الجزء من الدراسة على مناقشة فروض الدراسة، واختبار هذه الفروض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة (القيادة الإبداعية، السلوك الابتكاري للعاملين) على الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات، وذلك باعتباره الأسلوب الإحصائي المناسب حيث يقوم هذا الأسلوب باختبار مدى وجود علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري والأداء المؤسسي، وفيما يلي نتائج اختبار فروض الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى:- يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية وتنمية الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات؟

تشير نتائج الجدول رقم (28) أن قيمة ($R = 0.763$) وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط قيمتها (763.0) بين القيادة الإبداعية والأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات.

ويتبين كذلك أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.582$) وهذا يعني أن مستوى القيادة الإبداعية قد فسرت ما مقداره (58.2%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي ونسبة (41.8%) نتيجة عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة، كما أن قيمة (F) بلغت (409.326) عند مستوى دلالة (Sig) (=0.000) ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للقيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي.

وتشير بيانات الجدول رقم (28) أيضا أن قيمة ($B = 0.665$) أي أن التغير في وحدة واحدة في القيادة الإبداعية يؤدي إلى تغير بمقدار (66.5%) في المتغير التابع (مستوى الأداء المؤسسي).

جدول (28): تحليل نتائج الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.763	0.582	0.000	409.326	1	0.000	20.232	0.033	0.665	القيادة الإبداعية
				294					
				295					

كما قام الباحث بقياس أثر كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

أظهرت نتائج الجدول رقم (29) أن معامل الارتباط (R= 0.768) يشير إلى العلاقة بين أبعاد القيادة الإبداعية والمتغير التابع، كما أن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع هو أثر ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة هي (140.221) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) وهو أقل من 0.05، حيث ظهر أن قيمة معامل التحديد (R²=0.590) وهي تشير إلى أن المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الإبداعية) تفسر ما نسبته (59%) من التباين الحاصل في القيادة الإبداعية يعود إلى محاور القيادة الإبداعية (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق) وأن 41% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

أما جدول المعاملات فقد أظهر أن:

1- قيمة B عند بعد (بناء وتعزيز الرؤية) قد بلغت (0.081) وأن قيمة t عنده هي (1.162)

وبمستوى دلالة (Sig = 0.000) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

2- أما قيمة B عند بعد (البراعة في الاستكشاف) قد بلغت (0.081)، وأن قيمة t عنده هي (1.162) وبمستوى دلالة (Sig =0.000) مما يشير الى ان هذا البعد معنوي.

3- أما قيمة B عند بعد (البراعة في التطبيق) قد بلغت (0.396)، وأن قيمة t عنده هي (4.333) وبمستوى دلالة (Sig =0.000) مما يشير الى ان هذا البعد معنوي.

وبناء على ما سبق نستنتج أثر القيادة الإبداعية بأبعادها (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق) على الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للإتصالات، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الترك (2020) حيث توصلت إلى وجود أثر إيجابي بين القيادة الإبداعية وتطوير الأداء في مجموعة طلال أبو غزالة، وكذلك دراسة العجب (2019) حيث اتضح وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية وتنمية الموارد البشرية في شركة النيل للبترو، ودراسة حمدي (2018) والتي اتضح من نتائجها وجود أثر للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الأردني، ودراسة (Jung, Kang, and Choi, 2020) والتي أكدت نتائجها أن تمكين القيادة مرتبط بشكل إيجابي في العلاقة بين تمكين القيادة والتزام الموظفين بالتغيير التنظيمي.

جدول (29): أثر كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	القيادة الإبداعية
0.768	0.590	0.000	140.221	3	.246	1.162	.070	0.081	بناء وتعزيز الرؤية
				292	.041	2.048	.095	0.195	البراعة في الاستكشاف
				295	.000	4.333	.091	0.396	البراعة في التطبيق

** دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وبناء على ما سبق تؤثر القيادة الإبداعية بأبعادها (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق) في الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للإتصالات. وكما يتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية تختبر أثر كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية بالأداء المؤسسي.

الفرضية الفرعية الأولى: - يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين بناء وتعزيز الرؤية" وتنمية الأداء المؤسسي، ولإثبات هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط الذي يقيس الأثر بين المتغير التابع ويمثله في الدراسة (الأداء المؤسسي) والمتغير المستقل ويمثله (بناء وتعزيز الرؤية) وفيما يلي جدول يوضح تأثير بناء وتعزيز الرؤية في الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للإتصالات:

يتضح من الجدول (30) أن هناك تأثير بين بناء وتعزيز الرؤية والأداء المؤسسي ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

1- بلغت قيمة معامل الارتباط (0.707) وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة بين بناء وتعزيز الرؤية والأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.574) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود علاقة بين بناء رؤية المؤسسة والأداء المؤسسي.

2- كما تشير نتائج التقدير الى ان بناء رؤية المؤسسة تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي في المجتمع موضع الدراسة بنسبة (50%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.500) بينما تؤثر المتغيرات الأخرى بنسبة (50%).

3- كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء وتعزيز الرؤية والأداء المؤسسي وفقا لاختبار (T) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين بناء وتعزيز الرؤية والأداء المؤسسي (17.136) بمستوى

دلالة معنوية (0.000) وقيمة F (293.640) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيم اقل من مستوى المعنوية 5% .

وبناء على ما سبق: تؤثر بناء وتعزيز الرؤية على الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للإتصالات، وبذلك تتفق مع دراسة المعاينة (2020) والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد القيادة الإبداعية على الالتزام التنظيمي، ودراسة الفهمي (2020) والتي أكدت وجود أثر موجب بين أبعاد القيادة التعليمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي.

جدول (30) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى: بناء وتعزيز الرؤية.

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.707	0.500	0.000	293.640	1	0.000	17.136	0.034	0.574	بناء وتعزيز الرؤية
				294					
				295					

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين "البراعة في الاستكشاف" وتنمية الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول رقم (31) أن قيمة $R = 0.754$ وهذا يعني ان هناك علاقة بين المتغيرين أعلاه وتبين أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.555$ وهذا يعني أن بعد (البراعة في الاستكشاف) قد فسر ما مقداره (55%) من التباين في (الأداء المؤسسي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما تبين أن قيمة (F) قد بلغت (366.120) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (a ≤ 0.05) وكما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة $B = 0.634$ وأن قيمة

T = 19.134) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى (a ≤ 0.05).

وبناء على ما سبق: يؤثر البراعة في الاستكشاف في الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات، واتفقت مع دراسة أبو كلوب (2017) والتي أشارت إلى وجود أثر إيجابي أبعاد القيادة الإبداعية وتعزيز الدافعية، ومع دراسة عبدالرزاق (2019) والتي أكدت على وجود أثر موجب بين أبعاد القيادة الإبداعية ومراحل إدارة الأزمات.

جدول (31) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى: البراعة في الاستكشاف.

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.754	0.555	0.000	366.120	1	0.000	19.134	0.033	0.634	البراعة في الاستكشاف
				294					
				295					

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين البراعة في التطبيق وتنمية الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات.

يتضح من الجدول (32) أن قيمة R = (0.760) وهذا يعني ان هناك علاقة بين المتغيرين أعلاه وتبين ان قيمة معامل التحديد R² = (0.577) وهذا يعني أن بعد (البراعة في الاستكشاف) قد فسر ما مقداره (57.7%) من التباين في (الأداء المؤسسي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما تبين أن قيمة (F) قد بلغت (401.615) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (a ≤ 0.05) وكما يتبين من جدول المعاملات أن قيمة =B

0.655 وأن قيمة T = (20.040) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig=0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى (a ≤ 0.05).

جدول (32) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى: البراعة في التطبيق

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات المتميز التابع (الأداء المؤسسي) Coefficients				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R ²)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.760	0.577	0.000	401.615	1	0.000	20.040	0.033	0.655	البراعة في الاستكشاف
				294					
				295					

وبناء على ما سبق: تؤثر البراعة في التطبيق في الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات، وانفتحت مع دراسة المفرج (2021) والتي أشارت إلى وجود أثر موجب بين أبعاد القيادة الإبداعية وتحسين أداء العاملين، ودراسة حمدي (2018) والتي أكدت وجود أثر موجب بين أبعاد القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسية الثانية :- يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين السلوك الابتكاري للعاملين وتنمية الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول رقم (33) أن قيمة R = (0.652) وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين أعلاه وتبين أن قيمة معامل التحديد R² = (0.426) وهذا يعني أن المتغير المستقل (السلوك الابتكاري للعاملين) قد فسّر ما مقداره (42.6%) من التباين في (الأداء المؤسسي) مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، كما تبين أن قيمة (F) قد بلغت (217.806) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى (a ≤ 0.05) وكما يتبين

من جدول المعاملات أن قيمة B = 0.740 وأن قيمة T = (14.758) عند مستوى دلالة إحصائية (Sig = 0.000) وهذه تؤكد معنوية المعامل عند مستوى $(a \leq 0.05)$.

جدول (33) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: السلوك الابتكاري للعاملين وتنمية الأداء المؤسسي

ملخص النموذج		ANOVA تحليل التباين			جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (الأداء المؤسسي)				
معامل الارتباط R	معامل التحديد (R^2)	Sig F*	قيمة F	درجات الحرية DF	مستوى المعنوية	قيمة T	الخطأ المعياري	(B)	البيان
0.652	0.426	0.000	217.806	1	0.000	14.758	0.050	0.740	السلوك الابتكاري للعاملين
				294					
				295					

وبناء على ما سبق تؤثر السلوك الابتكاري للعاملين في الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات، واتفقت مع دراسة يوب (2019) والتي أشارت إلى وجود أثر للتعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري، ودراسة جارجي وحسن وخضر (2019) والتي أكدت على وجود علاقة ذو دلالة بين القيادة التحويلية والابتكار والأداء.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 المقدمة

يهدف الباحث من خلال هذا الفصل التطرق الى نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها بعد اجراء عملية التحليل الاحصائي على الاستبانة التي تم توزيعها، كما اقترح الباحث خلال هذا الفصل بعض التوصيات التي ترى بأنها مهمة وتساهم في تنمية الأداء المؤسسي لدى الشركة العمانية للإتصالات محل الدراسة بالإضافة الى تسليط الضوء على أهمية القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري لدى موظفي الشركة.

2.5 ملخص نتائج أسئلة وفرضيات الدراسة:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نص على: ما مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للإتصالات؟

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للإتصالات "عمانتل" من وجهة نظر العاملين كانت في المستوى المرتفع بصورة إجمالية، كما جاءت بدرجة مرتفعة أيضاً في جميع المحاور، وتُعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى الجهود التي تقوم بها الشركة في اختيار وتعيين القيادات المختلفة وفق أسس منهجية علمية واضحة ودقيقة، وتتماشى مع التوجهات المحلية والعالمية في قطاع الإتصالات، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية تخصصية تم إختيارها بعناية فائقة للرفقي بالقيادات وصقل مهاراتهم وقدراتهم المهنية بصورة مستمرة.

ولمزيد من التعمق في مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول سوف يتم مناقشة نتائج كل محور على حده كما يأتي:

المحور الأول: بناء وتعزيز الرؤية:

أشارت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد **بناء وتعزيز الرؤية** جاءت بتقدير مرتفع، وذلك بمتوسط حسابي (5.52)، وانحراف معياري (1.48).

المحور الثاني: البراعة في الإستكشاف:

بينت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد **البراعة في الإستكشاف** كان ضمن الدرجة المرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (5.62)، وانحراف معياري (1.42).

المحور الثالث: البراعة في التطبيق:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيادة الإبداعية في الشركة العمانية للإتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين لفقرات بعد **البراعة في التطبيق** كان ضمن الدرجة المرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (5.72)، وانحراف معياري (1.40).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على " ما مستوى ممارسة السلوك

الإبتكاري للعاملين في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر العاملين ؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك الابتكاري في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين كان ضمن الدرجة المرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (6.07)، وانحراف معياري (1.03).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على "ما مستوى الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر العاملين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان كان ضمن الدرجة المرتفعة، وذلك بمتوسط حسابي (5.76)، وانحراف معياري (1.23).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلا من: القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري والأداء المؤسسي بالشركة العمانية للاتصالات من وجهة نظر الموظفين؟

خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة (بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق، والسلوك الابتكاري للعاملين) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) في الشركة العمانية للاتصالات، وقد تبين أن أكثر المتغيرات المستقلة ارتباطاً بالأداء المؤسسي هو متغير البراعة في التطبيق حيث بلغت قيمة الارتباط (0.746)، وأقلهم ارتباطاً السلوك الابتكاري للعاملين حيث بلغت قيمة الارتباط (0.653). وبناء عليه نستنتج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري والأداء المؤسسي، بحيث أن ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء المؤسسي لدى موظفي الشركة العمانية للاتصالات في سلطنة عمان.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس الذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول متغيري الدراسة (القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري والأداء المؤسسي) بالشركة العمانية للاتصالات تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة).

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05 $\alpha \geq$) بين مستوى كلا من (القيادة الإبداعية ، السلوك الابتكاري للعاملين، الأداء المؤسسي) من وجهة نظر المبحوثين من حيث متغير الجنس في الشركة العمانية للاتصالات.

- وكما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق في مستوى ممارسة كلا من (القيادة الإبداعية، السلوك الابتكاري للعاملين، الأداء المؤسسي) من وجهة نظر المبحوثين في الشركة العمانية للاتصالات محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

- وأيضاً أظهرت الدراسة بأنه النتائج لا تعتبر دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05 $\alpha \geq$) بمعنى أن تقسيمات سنوات الخبرة لم يكن لها أثر على مستوى كلا من (ممارسة القيادة الإبداعية، السلوك الابتكاري للعاملين، الأداء المؤسسي).

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

1- نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى:

توصلت نتائج الفرضية الرئيسية الأولى: الى وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية بأبعادها(بناء وتعزيز الرؤية، البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق) على الأداء

المؤسسي من وجهة نظر العاملين في الشركة العمانية للإتصالات، بدلالة قيمة معامل التحديد الذي يفسر ما نسبته (58.2%) من التباين للمتغير المستقل (القيادة الإبداعية) بأبعادها في الأداء المؤسسي، وهذا يعني أن تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للإتصالات بصورة إيجابية. وقد يُعزى ذلك إلى الوعي والإلتزام التام لدى القادة بأدوارهم القيادية ومهامهم الإبداعية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى شدة ولأنهم وانتمائهم للمؤسسة وإحساسهم بالمسؤولية تجاهها، فضلاً عن الجهود التي تبذلها الشركة في تدريبهم وصقل مهاراتهم والتحفيز العالي والمميزات الذي يتلقونها من قبل المؤسسة بشكل مستمر.

2- نتيجة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين "بناء وتعزيز الرؤية" كأحد أبعاد القيادة الإبداعية على تنمية الأداء المؤسسي.

3- توصلت نتائج الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين "البراعة في الاستكشاف" كأحد أبعاد القيادة الإبداعية على تنمية الأداء المؤسسي.

4- توصلت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين "البراعة في التطبيق" كأحد أبعاد القيادة الإبداعية على تنمية الأداء المؤسسي.

5- نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية :

توصلت النتائج الفرضية الرئيسية الثانية: الى وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية بين السلوك الابتكاري للعاملين على تنمية الأداء المؤسسي، بدلالة قيمة معامل التحديد الذي يفسر ما نسبته (58.2%) من التباين للمتغير المستقل (السلوك الابتكاري للعاملين) في الأداء المؤسسي، وهذا يعني أن تأثير السلوك الابتكاري للعاملين على الأداء المؤسسي في الشركة

العمانية للإتصالات بصورة إيجابية. وقد يُعزى ذلك إلى جودة بيئة العمل والتمكين الإداري، وقيام الشركة بصقل مهارات الموظفين وتدريبهم على الأساليب العلمية الحديثة المبتكرة، بالإضافة إلى إكسابهم المعارف الحديثة باستمرار وتبنيهم أساليب تعزز السلوك الإبتكاري والإبداعي، فضلا عن استخدام التقنيات الحديثة لضمان استمرار الشركة والقدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات المتسارعة.

5.3 توصيات الدراسة.

وبعد الدراسة والبحث، ومن خلال دراستي ومتابعتي لحيثيات مشكلة الدراسة فإنني أوصي بما يلي:

1. ضرورة طرح أفكار مبتكرة وجديدة لتطوير العمل وتجويده، والمشاركة في المنتديات والورش للتعرف على آخر ما توصل له العلم من جديد.
2. الاهتمام بإعداد القادة والمبدعين في المستويات الوسطى والعليا وإتاحة كافة الإمكانيات الموجودة في المؤسسة لصقل مهاراتهم.
3. العمل على تمكين القادة والمبتكرين في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة وفق توجهات المؤسسة.
4. وضع خطط استراتيجية للبحث العلمي في قطاع الإتصالات والشبكات السلكية واللاسلكية.
5. تدريب القادة على مواجهة الأزمات وإدارتها بشكل إحترافي، خاصة وأن السلطنة معرضة لخطر الأعاصير وغيرها من الكوارث.
6. وضع خطة متكاملة لتطوير القيادات في مختلف المجتمع المدني داخل السلطنة (القطاع الخاص والعام) وذلك لنشر ثقافة الإبداع والإبتكار.

7. توعية القيادات المختلفة بالشركة بأهمية تطبيق مبادئ وأسس القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري، والقيمة المضافة التي تضيفها تلك المبادئ والأسس على الأداء المؤسسي.
8. السعي لوضع استراتيجية للحفاظ على القيادات الإبداعية من الإنتقال لشركات أخرى وتوفير بيئة جاذبة تشعرهم بالإنتماء للمؤسسة.
9. منح المبدعين والمبتكرين والموهوبين مزيداً من الاستقلالية والتمكين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
10. تبني نظام حوافز يستند على أسس واضحة وموضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار المبدعة التي تقلص الفجوة المعرفية.
11. خلق ثقافة تنظيمية تتبنى إحتواء جميع الأفكار الجديدة والمواهب والمبدعين لخلق قيمة مضافة للوصول إلى الميزة التنافسية.
12. تطوير البنية التحتية والحصول على التكنولوجيا الحديثة وتخصيص الموارد المالية والبشرية في تطوير الأداء المؤسسي للشركة.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- 1- الأيوبي، منصور محمد (2020). بحث محكم بعنوان: الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. 7 (1).
- 2- الأيوبي، منصور محمد علي (2020). بحث محكم بعنوان: إدارة المواهب كمدخل إلى تطوير الأداء المؤسسي في الكليات التقنية بقطاع غزة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. 13 (45).
- 3- الأنصاري، محمد صبري (2021). بحث محكم بعنوان القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. المجلة التربوية. جامعة سوهاج. (89)، ص 319 - 490.
- 4- الباز، عفاف (2002م). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. مجلة النهضة، 11، (3)
- 5- الاغا، رائد (2008) . المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين.
- 6- آل حسين، سارة بنت عبدالله (2018). بحث محكم بعنوان: القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، مصر. (15)، 79 - 179.
- 7- الباز، علي (2004). تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير). مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، (34) القاهرة، مصر.
- 8- الروسان، هدى محمد (2018). بحث علمي محكم بعنوان درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجبل لأبعاد القيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية. 3 (19)، جامعة عين شمس. مصر. الصفحات 119 - 141.
- 9- النمر، سعود وآخرون (1995). الإدارة العامة الأسس والوظائف. ط 4، الفرزدق للنشر والتوزيع. الرياض.

- 10- النعيمي، محمد (2007). البرنامج المنهجي لتطوير الأداء المؤسسي لمديريات التربية والتعليم. عمان، الاردن.
- 11- المرجوشي، أحمد سعيد (2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة والدولية، ط1. دار النشر للجامعات. القاهرة.
- 12- الزهراني، مريم بنت أحمد (2013) . القيادة الإبداعية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، السعودية: كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 13- العساف، أحمد (2002) . مهارات القيادة وصفات القائد، ط 1، النشر العلمي والمطابع. الرياض.
- 14- العجلة، توفيق (2009). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير مشورة) ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 15- القرشي، ليلي (2005). القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة) السعودية: كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 16- المحاسنة، إبراهيم (2013). إدارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى، درا جريز للنشر والتوزيع، الأردن.
- 17- اللمعي ، فاطمة محمد منير (2014). القيادة الإبداعية التربوية في ضوع الفكر الإداري الإسلامي والفكر الإداري المعاصر: منظور مقارن. مجلة الإدارة التربوية. ع3 ، مصر. ص. 223 - 301
- 18- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). الإدارة الاستراتيجية . جدار الكتاب العالمي. الاردن. ص 298-300.
- 19- المدهون، محمد، ؛ العجرمي، محمود (2011) . القيادة ، غزة.
- 20- الخطيب، أحمد ؛ معاينة، عادل سالم (2009). الإدارة الحديثة- نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عمان. عالم الكتب الحديثة، ص 444.
- 21- الفاعوري، رفعت عبدالرحيم (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. طبع ونشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. ص 186-189.

- 22- الحميري، بشار؛ وعباس، مهدي(2019). دراسة محكمة بعنوان: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية الإدارية والمالية- جامعة بابل. 11، (2).
- 23- المهنا، محمد فرج متعب (2020).. بحث محكم بعنوان: درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحينها. مجلة العلوم التربوية. جامعة جنوب الوادي (1).
- 24- الجهني، هناء إبراهيم (2021). ، بحث محكم بعنوان: علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الأزمات للمرحلة الثانوية في المدارس الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المركز القومي للبحوث بغزة. 5 (40).
- 25- الشيباني، إلهام ناظم (2021). بحث علمي محكم بعنوان: دور القيادة البارعة في تعزيز العلاقة بين التنوع المعرفي والأداء الإبداعي للمجموعة. دراسة تحليل لآراء عينة من جامعة واسط. مجلة الدراسات المستدامة، 3 ، (4).
- 26- العنزي، محمد عبدالله (2019). بحث محكم بعنوان: أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي على السلوك الابتكاري لدى العاملين بالجامعات الحكومية بالكويت. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. جامعة كفر الشيخ. العدد الثامن ديسمبر 2019.
- 27- النمر، سعود محمد (1992). دراسة محكمة بعنوان: "الإبداع الإداري- دراسة سلوكية-. مجلة المدير العربي. العدد 117، القاهرة.
- 28- الصومالي، صباح عبدالله؛ وياجنيدي، عبدالله؛ زكي، خديجة محمود (2020). دراسة محكمة بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (3).
- 29- الأقرع، نور طاهر (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. جامعة القدس المفتوحة. فلسطين.

30- الجراي، أحمد محسن ثابت ؛ والأشول، محمد عبدالله أحمد ؛ والأقرع، سعد عبدالله أحمد (2020). رسالة ماجستير بعنوان :أثر المهارات القيادية في أداء العاملين في المؤسسات العامة بمحافظة البيضاء. مجلة جامعة البيضاء. اليمن. 2 (1) ، ص 82 - 99.

31- المعايطة، تامر أحمد (2020). القيادة الإبداعية وأثرها في الإلتزام التنظيمي- دراسة تطبيقية على إدارة الدعم اللوجستي في مديرية الأمن العام. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. الأردن.

32- العجب، أم أيمن يوسف مصطفى (2019). القيادة الإبداعية وأثرها على تنمية الموارد البشرية - دراسة حالة في شركة النيل للبترو. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين. السودان.

33- المفرج، أماني تركي (2021). بحث علمي محكم بعنوان: دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين وأثر ذلك على تميز الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف. مجلة العلوم التربوية والنفسية. (المركز القومي للبحوث بغزة). 5 (27).

34- الترك، حنان حسين محمد صبحي (2020). القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير الأداء- دراسة حالة مجموعة طلال أبو غزالة العالمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. الأردن.

35- الفهمي، مرزوق بن مطر (2020). بحث علمي محكم بعنوان: دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية. (مجلة القراءة والمعرفة). جامعة عين شمس. مصر.

36- أبو كلوب، رأفت (2017). القيادة الإبداعية وعلاقتها بتعزيز الدافعية لدى معلمي المدارس الثانوية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة، فلسطين: غزة.

37- بحر، يوسف عبد عطية ؛ العجلة، توفيق عطية(2010). القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على المديرين بوزارت القطاع غزة، دراسة منشورة. الجامعة الإسلامية, غزة، ص 5.

- 38- حسن، محمد عبد الغني (2006) . القيادة الإدارية - النظرية والتطبيق. معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- 39- حسن، ماهر حمد صالح (2004). القيادة -أساليب ونظريات ومفاهيم. دار الكندي. الأردن: عمان.
- 40- حسن، أميرة رمضان(2020). بحث محكم بعنوان: الأداء المؤسسي بالتعليم الأساسي بمحافظة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. 20 (3) .
- 41- حمدي، خالد وليد (2018). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات- دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت. الأردن.
- 42- جارحي، محمد ؛ وحسن، راوية ؛ وخضر، وسام (2019). العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة. المجلة العربية للإدارة 39 (1)، ص 211- 224.
- 43- جمعة، محمود حسن ؛ حيدر، شاكور نوري (2011)، دراسة تطبيقية محكمة بعنوان: تأثير القيادة الإدارية القيادات الناضجة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة لأداء القيادات العليا في جامعة ديالى. مجلة الإدارة والاقتصاد. (90) .
- 44- زكي، أحمد ؛ حمدي، محمد (2017). بحث محكم بعنوان:تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد دراسة خالة محافظة المنيا. المجلة التربوية. كلية التربية- جامعة سوهاج- العدد 50 - أكتوبر 2017م.
- 45-صالح، يسن عبد الهادي ؛ باني، باسمة محمد (2013). دراسة محكمة بعنوان: القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. 15، (4). ص 65- 70.
- 46-طوالبة، توفيق (2008). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- 47- عادل، محمد زايد (1999). تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين. المجلة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت، 4 (2).

- 48- عبدالرزاق، سيف حكمت (2019). دراسة منشورة بعنوان: خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل إدارة الأزمات - دراسة مسحية في UNDP في العراق/ قطاع الإعمار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية. 15 (47)، ص 290-309.
- 49- عبدالرحيم، محمد عبدالرحيم (2019). دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة - رؤية مقترحة. المجلة العربية للإدارة، 39 (1)، ص 145-163.
- 50- عساف، محمود عبدالمجيد(2020). بحث محكم بعنوان: واقع الأداء المؤسسي لكليات التربية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ ستة سيجما. مجلة إبداعات تربوية (رابطة التربويين العرب). فلسطين. (14).
- 51- فائق، تلا ؛ وعبد، عاصم (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية- جامعة بغداد. 107 (24).
- 52- فرح، فدوى أبو الحسن (2019). مقومات القيادة الإبداعية وأثرها في الأداء المؤسسي، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الإمارات العربية المتحدة. 16 (2).
- 53- قرشي، محمد جموعي (٢٠٠٤) تقييم أداء المؤسسات المصرفية: دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية- خلال الفترة ١٩٩٤-٢٠٠٠. الباحث، (٣).
- 54- قطيشات، دلال ؛ القضاة، محمد (2018). أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية. دراسات- العلوم التربوية، 45 (ملحق) 521-541.
- 55- قنديل، علا (2010). القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن.
- 56- محمد، فاطمة بنت إبراهيم ؛ مرتضى، أحمد سليمان (2018). " دور إدارة تعليم الشرقية في تحقيق رؤية السعودية 2030 على ضوء النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي. مجلة البحث العلمي في التربية. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية- جامعة عين شمس- العدد19- نوفمبر 2018م.

- 57- مقابلة، منصور أحمد(2021). بحث علمي محكم بعنوان: القيادة الخادمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي بمدارس التعليم العام في محافظة ميسان من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج- كلية التربية- العدد 9.
- 58- وثيقة رؤية عمان 2040، ص 27.
- 59- يوب، آمال (2019). مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة سكيكدة الجزائر: دراسة محكمة بعنوان: أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري. مج 22، ع 2. ص 85-102.
- 60- تقرير عمانتل للاستدامة 2021

المراجع الاجنبية:

- 1- Ahmed, N., Lodhi, M. S., Zaman, K., & Naseem, I. (2017). Knowledge Management: a gateway for organizational performance. Journal of the Knowledge Economy, 8 (3). pp.859- 876.
- 2- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 7 (1). pp.1-14.
- 3- Baheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovathin work behavior and opporatunity recognition in high – technology SMEs. The Journal of High Technology Mangement Research, 28 (2). pp.159-166.
- 4- Campbell, A. (1989). “Does your organization need a mission statement?” Leadership and Organization Development, 10 (3). pp.3-9.
- 5- Campbell, A. and Yeung, S. (1991). “Creating a sense of mission”, Long Range Planning, 24 (4). pp. 10-20.

- 6- Campbell, A. (1997). "Mission statements", *Long Range Planning*, 30 (6). pp.931-932.
- 7- Collins, J. C. and Poras, J. I. (1991). "Organizational vision and visionary organizations", *California Management Review*, Fall. pp.30- 52.
- 8- Daniel, A. L. (1992). "Strategic Planning-the role of the chief executive", *Long Range Planning*. 25 (2). pp.97-104
- 9- Drucker, P. F. (1959). "Challenges to management science", *Long Range Planning*. 5 (3). pp. 238-249.
- 10- Giliberto, C. (2010). Evaluation and Institutional Accountability in Italian Higher Education. *Higher Education Policy Journal*.23(1). pp.39-62.
- 11- Iswanto, Y., Mashithoh, H. & Hidayah, Z. (2020). Transformational Leadership, Creative Leadership, and Creative Performance, Vol (143). *Advances in Economics, Business and Management Research*, Atlantis Press. pp.83- 87
- 12 -Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1992). "Mission statements: importance, challenge and recommendations for development", *Business Horizons*. 33 (3). pp. 34-42.
- 13- Janssen, O. (2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd (10.1111). 73 (3). pp. 287-302.
- 14- Javed, B., Rawwas, M. Y., Khanadi, S., Shahid, K. & Tayyeb, H. H. (2018). (Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect). *Journal of Management & Organization*, 24 (3). pp.338-405.

- 15- Jung, K. B., Kang, S. W, & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, Risk-taking Behavior, and Employees commitment to organizational change: The Mediate Moderating Role of Task Complexity. Sustainability. 12 (6). pp.23-40.
- 16- Kim, S. (2004), “Individual-level factors and organizational performance in government organizations”, Journal of Public Administration Research and Theory, Public Management Research Association. 15 (2). pp. 245–261.
- 17- Klemm, M. , Sanderson, S. and Luffman, G. (1991). “Mission statements: selling corporate values to employees”, Long Range Planning. 24 (3). pp. 73-78
- 18- Matejka, K., Kurke, L. B. And Gregory, B. (1993). “Mission impossible? Designing a great mission statement to ignite your plans”, Management Decision. 31 (4). pp.34-37.
- 19- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. The Journal of Creative Behavior. 21 (3). pp.42-55.
- 20- Mrwebi, V. Cici. Y. (2019). Exploring Innovative Leadership in the Financial Sector: The Case of Risk Management in Banking. Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 3(2). pp.19-29.
- 21- Nicole, V. L. (2018). The Effect of Leadership Styles and Behaviors in Employee’s Affective Commitment to Change: A Study in the IT Industry. A Master’s Dissertation. ISCTE Business School: University Institute of Lisbon. pp.1-101.
- 22- Oluwafemi, T.B., Mitchelmore, S. and Nikolopoulos, K. (2020), “Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs”, Journal of Business Research. 28 (3). pp.195-208.

23 - Posner, B.Z. and Kouzes, J.M. (1993), "Psychometric Properties of the Leadership Practices Inventory-Updated", *Educational and Psychological Measurement*, SAGE Publications Inc. 53 (1). pp.191-199.

24- Rigby, D. K (1994). "Managing the tools", *Planning Review*. September. pp. 20-24.

25- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*. 22 (5). pp.956-974.

26- Samad, S. (2010). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *Social and Behavioral Sciences*. 5 (23). pp.486- 493.

27- Semuel, H. Siagian, H. Octavia, S. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Social and Behavioral Sciences*. 237 (21). pp.1152-1159.

28- Shibru, S. Mesfin, B. Kedir. O. (2017). Assessment of Factor Affecting Institutional Performance: The Case of Wolaita Sodo University. *Journal of Education*. 8 (7). pp. 60-66.

29- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Publishing Co.

30- Sunaguchi, B. & Fujii, M. (2020). The incongruent influence of contextual factors on the relationship between empowering leadership and employee creativity. *Global Journal Of Management And Marketing*. 4 (1). p.38.

31- Yıldız, S. Basturk, F. Boz, I.T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. *Social and Behavioral Sciences*. 150 (13). pp.785-793.

32- Zhang, Y., & Liu, D. (2010). Notice of Retraction: Public R&D Subsidies, Firm Innovation and Firm Performance-Empirical Evidence from Listed Companies in China's SME Board. In 2010 International Conference on E-Business and E-Government (pp. 1206-1209). IEEE.

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	جهة العمل	المسمى الوظيفي
1.	سالم بن سعيد العبري	جامعة الشرقية	عميد كلية إدارة الأعمال بالإنابة
2.	د. صالح بن حمود السناوي	جامعة الشرقية	رئيس قسم الإدارة
3.	د. عبدالحكيم محمد	جامعة الشرقية	مدير مركز التعلم الإلكتروني
4.	د. محمد الراشدي	جامعة الشرقية	استاذ مساعد
5.	د. عبدالله المعولي	جامعة الشرقية	استاذ مساعد
6.	د. هائل عبدالمولى طشطوش	جامعة الشرقية	استاذ مساعد
7.	د. عبدالله محمد الشكلي	جامعة نزوى	أستاذ مساعد والمدير التنفيذي لمركز ريادة الأعمال بجامعة نزوى
8.	د. نكتل بن يحيى الخروصي	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية بصحار	أستاذ مساعد ورئيس قسم المتطلبات العامة

الملحق رقم (2)

الدكتور/ة، الفاضل/ة:

تحية طيبة،،، وبعد

الموضوع/طلب تحكيم استبانة

يطيب للباحث أن يتقدم إليكم بجزيل الشكر على عطاؤكم الدائم في دعم الطلبة دائماً، لرفد تطور التعليم الأكاديمي على وجه العموم والبحث العلمي على وجه الخصوص، ويسر الباحث دعوتكم لتحكيم استبانة لدراسة (أثر القيادة الإبداعية والسلوك الإبتكاري للعاملين في تنمية الأداء المؤسسي لقطاع الإتصالات في سلطنة عمان).

علماً بأن الدراسة بنيت على الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى القيادة الإبداعية من ناحية أبعادها الثلاثة: (بناء وتعزيز المؤسسة،

البراعة في الاستكشاف، البراعة في التطبيق)، ومدى توافر سماتها لدى المسؤولين

والموظفين بالشركة.

- التعرف على مستوى السلوك الإبتكاري للعاملين، ومدى توافر سماتها لدى المسؤولين

والموظفين بالشركة.

- دراسة أثر القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات.

دراسة أثر السلوك الإبتكاري للعاملين على الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات.

- دراسة مستوى الأداء المؤسسي في الشركة العمانية للاتصالات.

وتأتي الاستبانة لتحقيق الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين القيادة الإبداعية وتنمية الأداء

المؤسسي قيد البحث، وينبثق منها الفرضيات التالية:

4- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين بناء وتعزيز الرؤية وتنمية

الأداء المؤسسي.

5- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين البراعة في الاستكشاف

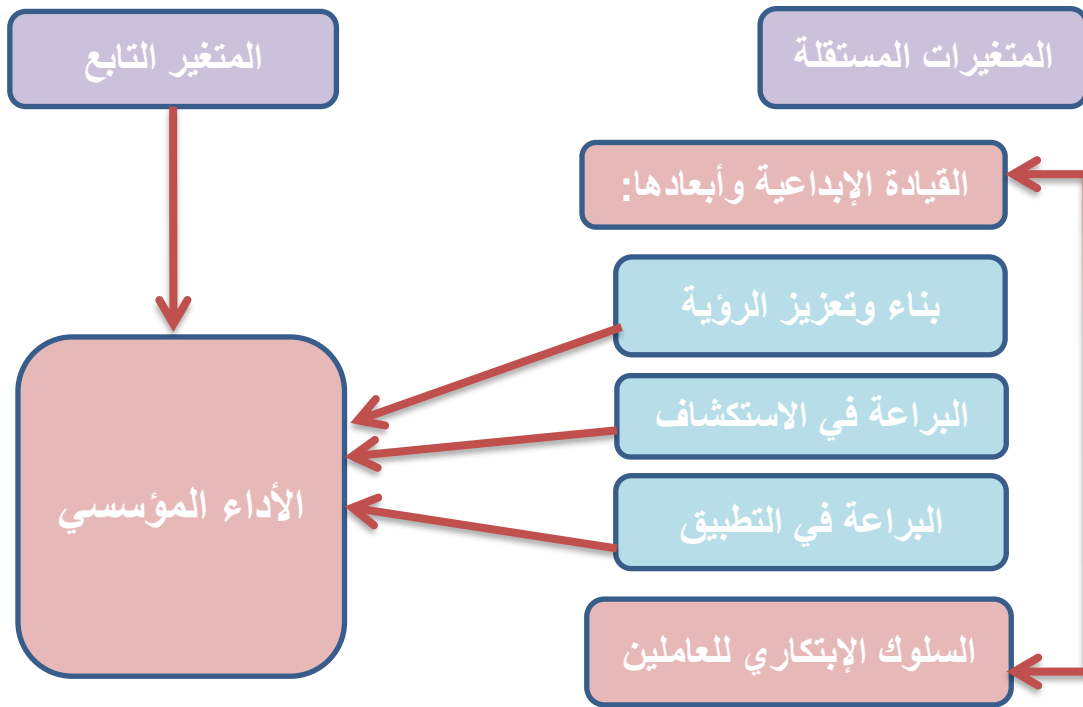
وتتمية الأداء المؤسسي.

6- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين البراعة في التطبيق وتتمية

الأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر موجب ذو دلالة معنوية بين السلوك الإبتكاري للعاملين

وتتمية الأداء المؤسسي



علماً بأن الاستبانة تحتوي على 4 أقسام؛ يختص القسم الأول بالبيانات الشخصية للمستجيب، بينما يختص القسم الثاني بالقيادة الإبداعية، ويختص القسم الثالث بالسلوك الإبتكاري للموظفين، والقسم الرابع والأخير يختص بالأداء المؤسسي للشركة، ولذلك يرجى منكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة من حيث تحقيقها لأهداف الدراسة وانتماء الفقرات لأبعاد الاستبانة ومدى مناسبة الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو الإشارة إلى التعديل المراد، أو اقتراح ما ترونه مناسباً.

شاكرين ومثمنين لكم جميل تعاونكم،

الباحث/ أنور بن محمد المعولي

الملحق رقم (3)

استبيان

أثر القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري للعاملين في تنمية الأداء المؤسسي

لقطاع الإتصالات في سلطنة عمان

أخي المستجيب / أختي المستجيبة تحية طيبة وبعد

يعتبر هذا الاستبيان ضمن متطلبات أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرقية، حيث تجري بحث بعنوان: أثر القيادة الإبداعية والسلوك الابتكاري للعاملين في تنمية الأداء المؤسسي لقطاع الإتصالات في سلطنة عمان. لا توجد هناك إجابات صحيحة أو خاطئة ما دمت تفعل ذلك بكل أمانة، حيث سوف يتم التعامل مع إجاباتك على هذا الاستبيان بمنتهى من السرية. سيتم تحليل نتيجة الاستطلاع للأغراض الأكاديمية والعلمية فقط. ستساهم ردودك بشكل فعال جداً في هذا البحث الأكاديمي. لا تستغرق مشاركتك في هذا الاستبيان أكثر من 7 دقائق فقط، ونتقدم لك بالشكر الجزيل على تعاونك في إجراء هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الشخصية (الديمغرافية)

1. الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2. الحالة الاجتماعية	<input type="checkbox"/> أعزب	<input type="checkbox"/> متزوج
3. المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/> دكتوراه أو أعلى	<input type="checkbox"/> ماجستير
	<input type="checkbox"/> دبلوم أو أقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
4. العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 عام	<input type="checkbox"/> من 25 إلى أقل من 35 عام
	<input type="checkbox"/> من 35 إلى أقل من 45 عام	<input type="checkbox"/> 45 عام فأكثر
5. سنوات الخبرة في المؤسسة	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/> من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> عشر سنوات فأكثر	
6. الوظيفة الحالية	<input type="checkbox"/> مدير عام / مساعد مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير / مساعد مدير
	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> فني / مهندس
		<input type="checkbox"/> إداري
		<input type="checkbox"/> غير ذلك.....

القسم الثاني: تصف العناصر التالية القيادة الإبداعية لمشرفك أو مديرك أو مسؤولك المباشر.
يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: -
7 موافق بشدة، 1- غير موافق بشدة.

7 1



البند

القيادة الإبداعية (بناء وتعزيز الرؤية)

1. يجري المسؤول المباشر محادثات حول الاتجاهات المستقبلية لتطوير الأعمال. 7 6 5 4 3 2 1
2. يمتلك المسؤول المباشر صورة واضحة ومقنعة للمستقبل. 7 6 5 4 3 2 1
3. يحث المسؤول المباشر العاملين على بناء رؤية مشتركة للمستقبل. 7 6 5 4 3 2 1
4. يوضح المسؤول المباشر للعاملين كيفية تجسيد أفكارهم بشكل ملموس. 7 6 5 4 3 2 1
5. يتحمس المسؤول المباشر بشأن المستقبل، ونظراته دائماً إيجابية. 7 6 5 4 3 2 1
6. لدى المسؤول المباشر القدرة على الإقناع. 7 6 5 4 3 2 1

القيادة الإبداعية / البراعة في الاستكشاف (الأفكار، الحلول، طرائق العمل)

1. يحث المسؤول المباشر الموظفين على استخدام طرائق مختلفة لإنجاز مهام العمل. 7 6 5 4 3 2 1
2. يشجع المسؤول المباشر تجريب أفكار متعددة لإنجاز مهام العمل. 7 6 5 4 3 2 1
3. يحث المسؤول المباشر الموظفين على التجريب وتحمل المخاطرة. 7 6 5 4 3 2 1
4. يتسامح المسؤول المباشر مع الأخطاء الناتجة عن تجريب الحلول والابتكارات الجديدة. 7 6 5 4 3 2 1
5. يتيح المسؤول المباشر للعاملين الفرصة للتفكير باستقلالية واختيار كيفية القيام بعملهم. 7 6 5 4 3 2 1
6. يحثنا المسؤول المباشر على الاستفادة والتعلم من تجارب الآخرين في العمل. 7 6 5 4 3 2 1

القيادة الإبداعية / البراعة في التطبيق

1. يحرص المسؤول المباشر على الرقابة على تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة. 7 6 5 4 3 2 1
2. يساعد المسؤول المباشر الموظفين في بناء اليات وإجراءات لتنفيذ الأعمال. 7 6 5 4 3 2 1
3. يحث المسؤول المباشر الموظفين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان سير الأعمال. 7 6 5 4 3 2 1
4. يحث المسؤول المباشر العاملين على الالتزام بالمعايير والضوابط لضمان سلامة الأعمال. 7 6 5 4 3 2 1

البند

5. يبحث المسؤول المباشر الموظفين على الالتزام بالخطط و تحقيق الأهداف خطوة بخطوة.

7 6 5 4 3 2 1

6. يهتم المسؤول المباشر بالانجاز الجماعي والعمل ضمن الفريق.

7 6 5 4 3 2 1

القسم الثالث: تصف العناصر التالية السلوك الإبتكاري للعاملين في الشركة. يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة. السلوك الإبتكاري:

1. أسعى لإيجاد أفكار جديدة للقضايا المعقدة

7 6 5 4 3 2 1

2. أبحث عن أساليب وتقنيات واليات عمل جديدة

7 6 5 4 3 2 1

3. أسعى لإيجاد حلول جوهرية (جديدة) لمشكلات العمل

7 6 5 4 3 2 1

4. أسعى لدعم الأفكار المبتكرة.

7 6 5 4 3 2 1

5. أسعى للحصول على الموافقة لتجسيد الأفكار المبتكرة على أرض الواقع

7 6 5 4 3 2 1

6. أسعى الى تحفيز الأشخاص المهمين في المؤسسة وجعلهم أكثر حماسة لتقبل الفكرة والموافقة عليها

7 6 5 4 3 2 1

7. أسعى الى تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيقات مفيدة

7 6 5 4 3 2 1

8. أسعى الى إدخال ودمج الأفكار المبتكرة في بيئة العمل بطريقة منهجية

7 6 5 4 3 2 1

9. أقوم بتقييم الفوائد والمنافع المرجوة من تطبيق الأفكار المبتكرة

7 6 5 4 3 2 1

القسم الرابع: تصف العناصر التالية الأداء المؤسسي لشركة عمانتل للاتصالات . يرجى توضيح إلى أي مدى توافق على البيان التالي من خلال اختيار الدرجة وفق المقياس: 7-موافق بشدة، 1-غير موافق بشدة. الأداء المؤسسي لشركة عمانتل للاتصالات

1. تستثمر الشركة بشكل جيد معارف ومهارات العاملين في البحث عن طرق لتصبح أكثر كفاءة.

7 6 5 4 3 2 1

2. تحاول الشركة تقليل التكلفة في إدارة عملياتها وتنفيذ أنشطتها.

7 6 5 4 3 2 1

3. بشكل عام، جودة العمل الذي تؤديه في القسم / الشركة عالية.

7 6 5 4 3 2 1

4. توفر الشركة معاملة عادلة ومنصفة للموظفين والمستفيدين.

7 6 5 4 3 2 1

5. بشكل عام، يتم التعامل مع الجميع باحترام في الشركة، بغض النظر عن الدرجة الوظيفية.

7 6 5 4 3 2 1

6. لدى الشركة علاقات مثمرة مع أصحاب المصالح والمعنيين بعملها.

7 6 5 4 3 2 1

7. تشهد الشركة تحسن في الموقف التنافسي مقارنة مع منافسيها

7 6 5 4 3 2 1

8. تحقق الشركة مستويات من رضا العملاء أفضل من منافسيها

7 6 5 4 3 2 1

البند

7	6	5	4	3	2	1	9. تعمل الشركة على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات أو البرامج أفضل من منافسيها
7	6	5	4	3	2	1	10 تحقق الشركة عائد على الأصول وزيادة الأرباح بشكل أفضل من منافسيها
7	6	5	4	3	2	1	11 تحقق الشركة النمو وزيادة في المبيعات بشكل أفضل من منافسيها
7	6	5	4	3	2	1	12 تحقق الشركة زيادة في الحصة السوقية أفضل من منافسيها
7	6	5	4	3	2	1	13 تعمل الشركة على تطوير منتجات أو خدمات أو برامج جديدة أفضل من منافسيها