

Volume 24, No. 1  June Issue 2026

إزها
يغشى
الله
من
عبادة
العلماء

JOURNAL OF
Islam in Asia

A Refereed International Biannual Arabic - English Journal

JOURNAL OF *Islam in Asia*

Volume 24, No. 1, June Issue 2026

ISSN: 1823-0970 E-ISSN: 2289-8077

INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA



JOURNAL OF ISLAM IN ASIA

EDITOR-in-CHIEF

Datuk Prof. Dr. Berghout Abdelaziz

EDITOR

Dr. Mohamed Sheikh Alio

ASSOCIATE EDITOR

Dr. Muhammad Izzuddin Bin Jaafar

EDITORIAL ASSISTANT

Nur Mashitah Wahidah binti Anuar

EDITORIAL COMMITTEE

LOCAL MEMBERS

Muhammed Mumtaz Ali (IIUM)
Nadzrah Ahmad (IIUM)
Rahmah Bt. A. H. Osman (IIUM)
Saidatolakma Mohd Yunus (IIUM)
Thameem Ushama (IIUM)

INTERNATIONAL MEMBERS

Abdullah Khalil Al-Juburi (UAE)
Abu Bakr Rafique (Bangladesh)
Anis Ahmad (Pakistan)
Muhammad Al-Zuhayli (UAE)

Articles submitted for publication in the *Journal of Islam in Asia* are subject to a process of peer review, in accordance with standard academic practice.

© 2026 by *International Islamic University Malaysia*

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, translated, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior written permission of the publisher.



E-ISSN: 2289-8077

Table of Contents

<i>English Articles</i>	<i>Page</i>
Islam in Italy: Dynamics of Community Development and Contemporary Challenges <i>Mohamed Bamoshmoosh, Fatmir Shehu</i>	1-34
Economic Diversification: "Oman's Vision 2040 as a Model" <i>Abdulhamid Al-Kharousi, Asmuliadi Lubis, Fadillah Bt Mansor</i>	35-69
الصفحة	المقالات العربية
70-102	قراءة نقدية في محاولة سام هاريس تأسيس الأخلاق على أسس تجريبية (A Critical Reading of Sam Harris's Attempt to Establish Ethics on Empirical Foundations) كميل بابوري
103-131	موقف المتكلمين والمتصوفة من الإلهام والحدس: ابن سينا نموذجاً (The Position of the Muslim Theologians and Mystics on Inspiration and Intuition: Avicenna as A Model) باسل المطيري، محمد عبد الحميد قطاونة، شي زارينا بنت سعري
132-163	الوعي الفطري القرآني وترشيد السلوك الإنساني: دراسة مقاصدية في تفسير مراح لبيد (Qur'ānic Innate Awareness and the Rationalization of Human Behavior: A Maqāṣid-Based Study in Tafsīr Marāḥ Labīd) محمد فبري أرمادا، رضوان جمال يوسف الأطرش
164-190	قصة سيدنا يوسف بين الأدبين العربي والملايوي: دراسة مقارنة وجيزة عن الشخصيات (The Story of Prophet Yusuf between Arabic and Malay Literature: A Brief Comparative Study of the Characters) روسما بنت دين، عدلي بن يعقوب، محمد أنوار بن أحمد
191-226	تقييم نظام اللجوء السياسي في ضوء الشريعة الإسلامية والقانون الدولي: دراسة تطبيقية على حالة اللاجئين الأفغان في دولة قطر

(Evaluating the Political Asylum System in Light of Islamic Sharī'ah and International Law: An Applied Study on Afghan Refugees in the State of Qatar)

خالد حمد المري، عامر عبد الوهاب مهيب مرشد، راجا حسام الدين بن راجا
سولونغ

227-256

الحروب القبلية في دولة الصومال: دراسة فقهية مقارنة بالقانون الدولي الإنساني

(Tribal Wars in the State of Somalia: A Jurisprudential Study in Comparison with International Humanitarian Law)

عبد الكافي سعيد عبد الله حسين، منصب محسن عبد الرحمن

257-280

مكانة المرأة في التوراة والإنجيل والقرآن: دراسة مقارنة

(The Status of Woman in the Torah, the Bible, and the Qur'ān: A Comparative Study)

زاهر حامد زاهر محمد سليمة، نور أمالي بن محمد داود

281-308

الأسرة الصومالية المعاصرة والتحديات التي تواجهها: دراسة تحليلية في ضوء الشريعة الإسلامية

(The Contemporary Somali Family and Its Challenges: An Analytical Study in the Light of Islamic Sharī'ah)

محمد إبراهيم علي منصور

309-342

القيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان: دراسة تأثير استراتيجيات تنمية

الموارد البشرية من منظور إسلامي

(Creative Leadership in Islamic Institutions in The Sultanate of Oman: A Study of The Impact of Human Resource Development Strategies from An Islamic Perspective)

يونس محمد سالم السنيابي، سيد بهار موسى الكاظم، محمد بن يوسف

343-383

أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي في هيئة حماية المستهلك بمحافظة جنوب الباطنة في

سلطنة عمان

(The Impact of Administrative Creativity on Job Performance at the Consumer Protection Authority in Al Batinah South Governorate, Sultanate of Oman)

فخرية بنت سنجور الحراصية، ماجد فوزي محمد أبو غزالة

384-409

المسؤولية المدنية عن أضرار الذكاء الاصطناعي في ضوء النظريات التقليدية: بالتطبيق على
قانون المعاملات المدنية الإماراتي

**Civil Liability for Damages Caused by Artificial Intelligence in Light of
Traditional Theories: With Application to the UAE Civil Transactions Law**

سعيد سالم المزروعى، ستي عائشة بنت سمدن، محماتيدنغ سماح، هنيرة حنفي

410-442

واقع التدقيق الشرعي الداخلي في المؤسسات المالية الإسلامية بدولة الكويت

**(The Status of Internal Sharī'ah Auditing in Islamic Financial
Institutions in the State of Kuwait)**

عثمان العازمي، أحمد سفيان بن شي عبد الله، محمد رزال بن موازر

443-468

جهود قراء كينيا في خدمة القرآن الكريم

**(The Efforts of Kenyan Qur'ānic Reciters in Serving The Holy
Qur'ān)**

علاء عبد الوهّاب عبد العظيم، أحمد هادي شيخ علي، عبد الستار مؤيد عبّد

القيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان: دراسة تأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي

Creative Leadership in Islamic Institutions in The Sultanate of Oman: A Study of The Impact of Human Resource Development Strategies from An Islamic Perspective

Kepimpinan Kreatif dalam Institusi Islam di Kesultanan Oman: Kajian Terhadap Impak Strategi Pembangunan Sumber Manusia daripada Perspektif Islam

يونس محمد سالم السّيايبي*، سيد بهار موسى الكاظم**، محمد بن يوسف***

الملخص

سعت هذه الدراسة بشكل تجريبي إلى الكشف عن طبيعة الدور الذي تلعبه استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تعزيز وتحقيق القيادة الإبداعية، مع التركيز على سياق المؤسسات الإسلامية في سلطنة عمان. وقد شمل مجتمع البحث جميع القيادات الإدارية في المؤسسات الإسلامية الحكومية بسلطنة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الكمي في جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة وتحليلها واستخلاص نتائجها. وتم تصميم استبانة خاصة بهذه الدراسة لجمع معلومات من عينة مكونة من 231 من القياديين والإداريين في المؤسسات الإسلامية تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتم تحليل البيانات عن طريق معادلة الانحدار وأساليب إحصائية أخرى باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، والمكافآت والحوافز) على القيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

* طالب دكتوراه، قسم أصول الدين والدعوة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مَلَايا.

** محاضر أول، قسم أصول الدين والدعوة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مَلَايا. الإيميل: sayyidbuhar@um.edu.my

*** أستاذ مشارك، قسم أصول الدين والدعوة، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مَلَايا. الإيميل: my77@um.edu.my

من خلال تطوير أدوات دعم استشرافية من قبل قيادات المؤسسات الإسلامية. إلى جانب تحديث أساليب التوظيف، وإعداد برامج تدريبية تعزز التفكير الإبداعي لدى القادة والإداريين، واستخدام الحوافز كأداة لتنمية الإبداع الجماعي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية، القيادة الإبداعية، المؤسسات الإسلامية.

Abstract

This study empirically sought to examine the nature of the role played by Human Resource Development (HRD) strategies in enhancing and achieving creative leadership, with a focus on the context of Islamic institutions in the Sultanate of Oman. The study population included all administrative leaders in government Islamic institutions in the Sultanate of Oman. The study adopted a quantitative descriptive approach to collect information on the study variables, analyze them, and derive results. A questionnaire specifically designed for this study was used to collect data from a sample of 231 leaders and administrators working in Islamic institutions, who were selected using a random sampling method. The data were analysed using regression analysis and other statistical methods through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study reached several key findings, the most important of which is the presence of a statistically significant effect of Human Resource Development strategies-including planning, recruitment, training, and rewards and incentives- on creative leadership in Islamic institutions. The study also presented several recommendations, the most notable of which include: giving greater attention to strategic human resource planning through the development of foresight-support tools by leaders of Islamic institutions; updating recruitment methods; preparing training programs that enhance creative thinking among leaders and administrators; and using incentives as a tool to foster collective creativity.

Keywords: Human Resource Strategies, Creative Leadership, Islamic Institutions.

Abstrak

Kajian secara empirical ini bertujuan untuk meneliti sifat peranan yang dimainkan oleh strategi Pembangunan Sumber Manusia (HRD) dalam memperkukuh dan mencapai kepimpinan kreatif, dengan memberi tumpuan kepada konteks institusi Islam di Kesultanan Oman. Populasi kajian merangkumi semua pemimpin pentadbiran di institusi Islam kerajaan di Kesultanan Oman. Kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk mengumpul maklumat mengenai pemboleh ubah kajian, menganalisisnya, dan menghasilkan dapatan. Soal selidik yang direka khas untuk kajian ini telah digunakan bagi mengumpul data daripada sampel seramai 231 pemimpin dan pentadbir yang bekerja di institusi Islam, yang

dipilih menggunakan kaedah persampelan rawak. Data dianalisis menggunakan analisis regresi dan kaedah statistik lain melalui *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Kajian ini menghasilkan beberapa dapatan utama, antaranya ialah wujudnya kesan yang signifikan secara statistik bagi strategi Pembangunan Sumber Manusia-termasuk perancangan, pengambilan pekerja, latihan, serta ganjaran dan insentif- terhadap kepemimpinan kreatif dalam institusi Islam. Kajian ini juga mengemukakan beberapa cadangan penting, antaranya ialah: memberi perhatian lebih kepada perancangan strategik sumber manusia melalui pembangunan alat sokongan berwawasan oleh pemimpin institusi Islam; mengemaskini kaedah pengambilan pekerja; menyediakan program latihan yang meningkatkan pemikiran kreatif dalam kalangan pemimpin dan pentadbir; dan menggunakan insentif sebagai alat untuk memupuk kreativiti kolektif.

Kata kunci: Strategi Sumber Manusia, Kepimpinan Kreatif, Institusi Islam.

المقدمة

في ظل بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وعدم الاستقرار، يعتمد نجاح المنظمات واستمراريتها بشكل كبير على توافر موارد بشرية تمتلك مهارات فكرية وقدرات إبداعية، إلى جانب قيادات إدارية قادرة على توظيف هذه القدرات ودعمها بفعالية. وتعد القيادة الإبداعية عنصراً أساسياً لتحقيق النمو المستدام، حيث تسهم في توليد حلول مبتكرة وتحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى دورها في تحفيز العاملين وتمكينهم من الإسهام في تحقيق الأهداف المشتركة. كما تعزز هذه القيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات المعاصرة واستثمار الفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في الأداء¹.

ومن منظور إسلامي، يؤكد الفكر الإسلامي على أهمية القيادة القائمة على المسؤولية والإتقان والعدل، حيث قال تعالى: ﴿وَجَعَلْنَاهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا﴾ كما حثَّ النبي ﷺ على تحمل المسؤولية في القيادة بقوله: «كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته» وهو ما يعكس مبدأ المساءلة والالتزام في الممارسة القيادية. كما يُعد الإتقان في العمل وتنمية القدرات من القيم الأساسية في الإسلام، حيث قال النبي ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل

¹ الغمس، وسام بن مشعل، والسياري، نسرين بنت ناصر. "دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: رؤية مستقبلية". مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم، مج. 2، ع. 3، 2023، ص. 26.

أحدكم عملاً أن يتقنه»²، مما يربط بين جودة الأداء وتطوير الموارد البشرية في إطار قيمي وأخلاقي متكامل، ويعزز توجيه الجهود نحو تحقيق المصلحة العامة وفق ضوابط أخلاقية راسخة.

كما تواجه المؤسسات الإسلامية خصوصية في تطوير القيادات الإبداعية نتيجة ارتباطها بالقيم الثقافية والدينية، مما يتطلب استراتيجيات موارد بشرية تتوافق مع هذه الخصوصية، مع التأكيد على مبادئ الإتقان والمسؤولية في التدريب والتأهيل القيادي³. ورغم تزايد الوعي بأهمية القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسات التي تتناول العلاقة بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والقيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية ما تزال محدودة، مما يبرز فجوة بحثية جوهرية تتطلب فهما متعمقا حول دور المداخل الإدارية الحديثة، مثل استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الفكر الإسلامي الإداري⁴.

مشكلة الدراسة

في ظل التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة، أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات، إذ يمثل العنصر البشري الأساس في تحقيق الكفاءة والإنتاجية، رغم توفر الموارد المادية والتقنية. ورغم اهتمام المنظمات بتنمية القيادات، لا يزال هذا الاهتمام محدوداً في المؤسسات الإسلامية، حيث تواجه تحديات تتعلق بضعف كفاءة القيادات وقصور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، مما يؤثر على قدرتها على الابتكار وتحقيق أهدافها، خاصة في سياق سلطنة عمان⁵. تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تعزيز القيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية الحكومية بسلطنة عمان؟

² أحمد بن الحسين البيهقي، شعب الإيمان، حديث: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

³ Hossin, D. S., & Sentosa, I. (2020). Human resource management practices from Islamic perspective: A study on Bangladesh context. 391-405.

⁴ مصطفى، أمل محمد محمد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس. مجلة بحوث الشرق الأوسط، 57(2)، 38-96.

⁵ الرحي، حمد سعيد، البرنامج الوطني لإعداد الرؤساء التنفيذيين وأثره على أدائهم الوظيفي من منظور التنمية البشرية الإسلامية: دراسة تطبيقية بمعهد تطوير الكفاءات بديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه جامعة الملايا، ماليزيا، 2020م.

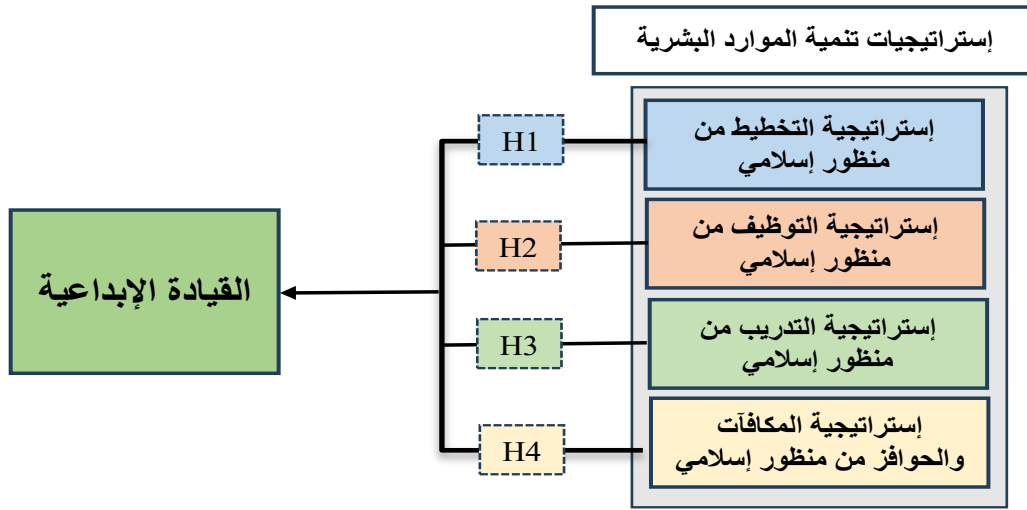
أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل واقع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان.
- قياس مستوى القيادة الإبداعية لدى القيادات الإدارية.
- اختبار أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تعزيز القيادة الإبداعية.

نموذج الدراسة

الشكل التالي يوضح النموذج المعرفي للدراسة:



أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من ناحيتين:

الأهمية النظرية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والقيادة الإبداعية في سياق المؤسسات الإسلامية، وتقديم إطار تكاملي يوضح العلاقة بينهما، خاصة في البيئة العمانية.

فرضيات الدراسة

تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسة التالية: يوجد أثر لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، المكافآت والحوافز) على القيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية الحكومية في سلطنة عمان. ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى:

يوجد أثر لاستراتيجية التخطيط للموارد البشرية على القيادة الإبداعية، إذ تسهم في تحديد الاحتياجات، وتحليل الفجوات، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، مما يعزز القدرات القيادية الإبداعية⁶.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر لاستراتيجية التوظيف والاختيار على القيادة الإبداعية، حيث يسهم التوظيف القائم على الكفاءة في استقطاب أفراد قادرين على التفكير الإبداعي واتخاذ قرارات غير تقليدية، كما يساعد على اعتماد معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف يعزز من احتمالية تعيين قيادات قادرة على الابتكار وإيجاد حلول فعالة للتحديات التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزز من القدرة التنافسية للمنظمة على المدى الطويل⁷.

الفرضية الثالثة:

يوجد أثر لاستراتيجية التدريب والتطوير على القيادة الإبداعية، إذ يعزز التدريب المستمر مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة⁸.

⁶ العبري، محمد وزيدان، أشرف، وبن يوسف، محمد (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي على تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي. مجلة القلم. العدد 17. ص 422-460.

⁷Hayat, & Ahmad, (2024). Recruitment And Selection of Innovative Leaders Strategies for Identifying the Ideal Leader. EPH-International Journal of Business & Management Science.10(1). 321-411.

⁸Manresa, A., Bikfalvi, A., & Simon, A. (2018). The use and determinants of training and development for creativity and innovation. International Journal of Innovation Management, 22(07), 1850062.

الفرضية الرابعة:

يوجد أثر لاستراتيجية المكافآت والحوافز على القيادة الإبداعية، حيث تسهم الحوافز في رفع الدافعية وتعزيز السلوك الإبداعي داخل المؤسسات⁹.

الإطار النظري

استراتيجيات تنمية الموارد البشرية

تُعد تنمية الموارد البشرية من الركائز الأساسية لتعزيز كفاءة المنظمات ورفع إنتاجيتها من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم بما يتوافق مع الأهداف التنظيمية¹⁰. وتمثل هذه التنمية مورداً استراتيجياً يصعب تقليده، خاصة في ظل بيئات عمل تتسم بالتغير والتنافسية، حيث تسهم في جذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها، مما يدعم الاستدامة التنظيمية¹¹. وقد برزت أهمية هذه الاستراتيجيات بشكل واضح في ظل الأزمات الحديثة، مثل جائحة كوفيد-19، التي أكدت ضرورة امتلاك منظمات مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات. كما كشفت هذه الأزمة عن أهمية الاستثمار في تطوير القدرات البشرية وتعزيز مهارات الابتكار والتفكير الاستباقي لدى العاملين لضمان استمرارية الأداء وتقليل آثار الاضطرابات.

في السياق الإسلامي، تستند إدارة الموارد البشرية إلى منظومة قيمية مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية، تقوم على مبدأ الاستخلاف والعمل الصالح، قال تعالى: ﴿هُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ فِي الْأَرْضِ﴾ (سورة فاطر: 39)، مما يضيفي بعداً أخلاقياً وروحياً على الممارسات الإدارية، ويعزز الالتزام والانضباط وجودة الأداء¹². كما يعزز هذا التوجه مبدأ الإتيقان في العمل، حيث قال النبي ﷺ: «إِنَّ اللَّهَ يَجِبُ إِذَا عَمَلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ

⁹ عبد الله، آمنه حسن علي (2024). التحفيز الوظيفي وأثره في دعم الإبداع والابتكار الأمني دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 8(5)، 86-97.

¹⁰ سالم بن خميس الهنائي (2023). دور القيادة الاستراتيجية وفعالية التخطيط الاستراتيجي في دعم الأداء المؤسسي بوازرة الأوقاف والشؤون الدينية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرقية سلطنة عمان.

¹¹ Belcourt, M., Singh, P., Snell, S., & Morris, S. (2022). *Managing Human Resources* 10CE. Cengage Canada.

¹² سالم بن خميس الهنائي (2023)، المصدر ما قبل السابق.

يتقنه»، مما يرسخ ثقافة الجودة والتميز في الأداء المؤسسي. كما توفر هذه المنظومة إطاراً متكاملًا يحقق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية.

وتتجسد استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في مجموعة من الممارسات الأساسية، من أبرزها التخطيط، والتوظيف، والتدريب والتطوير، ونظم المكافآت، حيث تسهم هذه الاستراتيجيات مجتمعة في بناء قدرات مؤسسية مستدامة.

فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، يُعد أداة أساسية لمواءمة احتياجات المؤسسة مع أهدافها المستقبلية، وضمان توافر الكفاءات المناسبة، خاصة في البيئات المتغيرة¹³. ومن منظور إسلامي، يقوم التخطيط على استشراق المستقبل وحسن استثمار الموارد بما يحقق مقاصد التنمية والعدالة، استناداً إلى قوله تعالى: ﴿وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ﴾ (سورة الحشر: 18). وقد أظهرت بعض الدراسات التطبيقية أن برامج إعداد القيادات والتخطيط الاستراتيجي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز جاهزية القيادات المستقبلية¹⁴.

أما استراتيجية التوظيف، فتمثل حجر الأساس في بناء قاعدة بشرية كفؤة، حيث يسهم الاختيار الجيد في تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحقيق الأداء المتميز¹⁵. وفي المؤسسات الإسلامية، لا يقتصر التوظيف على الكفاءة المهنية، بل يشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل الأمانة والعدالة، والتي تُعد موارد غير ملموسة تعزز الميزة التنافسية، وهو ما يؤكد قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ (سورة القصص: 26).

وفيما يتعلق بالتدريب والتطوير، تُعد هذه الاستراتيجية من أهم أدوات الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تسهم في تنمية المهارات وتعزيز القدرات الإبداعية¹⁶. وقد أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية

¹³ ربحي كريمة. والحرثسي، حياة سرير (2017). أثر منظومة القيم الإدارية على الأداء البشري المتميز من منظور إسلامي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (8)، العدد (5)، 2017، ص 148.

¹⁴ الرحي، حمد سعيد، البرنامج الوطني لإعداد الرؤساء التنفيذيين وأثره على أدائهم الوظيفي من منظور التنمية البشرية الإسلامية: دراسة تطبيقية بمعهد تطوير الكفاءات بديوان البلاط السلطاني في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه جامعة الملايا، ماليزيا، 2020م.

¹⁵ مثنى، أحمد (2024). الخيارات الاستراتيجية لتدبير وظائف الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية لتعزيز الابتكار المؤسسي المستدام. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 5(7)، 608-625.

¹⁶ مثنى، أحمد (2024). الخيارات الاستراتيجية لتدبير وظائف الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية لتعزيز الابتكار المؤسسي المستدام. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 5(7)، 608-625.

بين التدريب وتحسين الأداء وتنمية القدرات القيادية والإبداعية¹⁷، رغم وجود بعض النتائج المتباينة التي أشارت إلى محدودية تأثيره في بعض الحالات¹⁸.

أما استراتيجية المكافآت والحوافز، فتُعد أداة فعالة في تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، خاصة عندما تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة¹⁹. وفي السياق الإسلامي، تتجاوز الحوافز الجوانب المادية لتشمل أبعاداً معنوية تعزز الالتزام والانتماء، مما يساهم في تطوير السلوك الإبداعي والقيادي لدى العاملين، وهو ما يتوافق مع مبدأ العدالة في الجزاء، كما في قوله تعالى: ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا﴾ (سورة الأحقاف: 19).

القيادة الإبداعية

تُعد القيادة الإبداعية من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات، حيث تساهم في تبني الأفكار الجديدة وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التنظيمي²⁰. ويُنظر إلى الإبداع بوصفه أداة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمل والرضا الوظيفي. ورغم تعدد تعريفات الإبداع، إلا أنه يُجمع على كونه القدرة على توليد أفكار أو حلول أو أساليب عمل جديدة ومفيدة²¹. وفي هذا السياق، تُعرف القيادة الإبداعية بأنها قدرة القائد على توجيه الأفراد نحو التفكير الابتكاري وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، من خلال بيئة عمل محفزة وعلاقات تفاعلية تدعم الإبداع. وفي المؤسسات الإسلامية، تكتسب القيادة الإبداعية أهمية خاصة لارتباطها بالقيم الأخلاقية، حيث تمكن القادة من تحقيق التوازن بين الابتكار والالتزام بالمبادئ الشرعية، وتساهم في بناء بيئة عمل تشجع على التفكير النقدي والإبداع.

¹⁷ سعيد، حنان محمد محمد، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، درجة الماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.

¹⁸ مصطفى، أمل محمد محمد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس، 38-96.

¹⁹ المرعي، عادل صالح (2021). استقطاب وجذب المواهب: دراسة تحليلية لممارسات الاستقطاب والتوظيف في عينة من الشركات بدولة قطر. مجلة العلوم الإدارية والقانونية. المجلد 6 (1 و2). 8-23.

²⁰ Sisneros, K. R. (2025). The Impact of Recruitment and Selection Strategies on Organizational Performance and Employee Productivity. (Doctoral dissertation, Liberty University).

²¹ فار، أكرم (2019). دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية الإدارية لدى الموظفين. دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة برج بوعريش. رسالة ماجستير. جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر.

المستمر، استناداً إلى مبدأ الشورى في قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (سورة آل عمران: 159) ²². كما تعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق التنمية المستدامة.

المؤسسات الإسلامية في سلطنة عمان

شهد النظام القضائي في سلطنة عمان تطوراً تدريجياً منذ بداية النهضة الحديثة عام 1970، حيث تم إنشاء وزارة العدل لتتولى تنظيم الشؤون القضائية والإشراف على المحاكم وتطوير النظام العدلي بما ينسجم مع مبادئ الشريعة الإسلامية والنظام القانوني للدولة. ومع توسع البنية الإدارية والتشريعية للدولة، أنشئت وزارة الشؤون القانونية عام 1994 بهدف رفع جودة الصياغة التشريعية ومراجعة القوانين والاتفاقيات الحكومية ²³، مما يعزز كفاءة المنظومة القانونية ويدعم مسيرة التطوير المؤسسي في الدولة.

وفي إطار إعادة هيكلة الجهاز الحكومي، تم في عام 2020 دمج وزارة العدل ووزارة الشؤون القانونية في كيان واحد هو وزارة العدل والشؤون القانونية بهدف توحيد الجهود التشريعية وتعزيز التكامل بين العمل العدلي والقانوني. كما تم تعزيز استقلال السلطة القضائية من خلال تطوير المجلس الأعلى للقضاء ليكون الجهة المشرفة على سير العمل القضائي وضمان كفاءة وفاعلية منظومة العدالة في سلطنة عمان، بما يعزز سيادة القانون ويحقق العدالة وفق أطر مؤسسية حديثة ²⁴، وهو ما يتسق مع مبدأ العدل في الإسلام كما في قوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ﴾.

منهجية البحث

منهج الدراسة

تقدم منهجية الدراسة إطاراً منهجياً واضحاً لإجراءات تنفيذ البحث، حيث توضح تصميمه والمنهج المعتمد فيه. في هذا السياق، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي، نظراً لملاءمته لطبيعة البحث الذي

²² الشرجبي، عادل محمد (2021). واقع تنمية الموارد البشرية بالمصارف الإسلامية العاملة بالدولة الليبية دراسة استكشافية لمصرف اليقين الإسلامي بمدينة طرابلس. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية. العدد 18. ص 6-31.

²³ Ministry of Justice and Legal Affairs – Oman. 2024. “Official Information.” Accessed April 11, 2026. <https://www.mjla.gov.om>.

²⁴ Oman Government Portal. (2024). Judicial System in Oman. <https://www.oman.om>.

يستهدف دراسة أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على القيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية. فالمنهج الوصفي الكمي يُعد من المناهج الشائعة في البحوث الإنسانية، إذ يركز على تحديد الوضع الراهن للظاهرة المدروسة، ووصف خصائصها بدقة من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً. كما يُمكن هذا المنهج الباحث من اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية عبر الجانب الميداني، من خلال قياس الظاهرة والتحقق من صحتها باستخدام أدوات التحليل المناسبة²⁵. وبهذا، يسهم المنهج في الوصول إلى استنتاجات دقيقة تعزز فهم الواقع الإداري وتدعم تطويره بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

مصادر البيانات

- البيانات الثانوية: اعتمدت على الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث.
- البيانات الأولية: جُمعت عبر الاستبانة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من القيادات الإدارية في وزارة العدل والشؤون القانونية والمجلس الأعلى للقضاء في سلطنة عُمان، ويبلغ عددهم (500) قيادي وقيادية. وتُعد هذه المؤسسات جزءاً من الجهاز القضائي والإداري في الدولة، حيث تضطلع وزارة العدل والشؤون القانونية بمهام إعداد وصياغة التشريعات وتطوير الإطار القانوني، إلى جانب الإشراف على المهنة القانونية وتنظيم العمل العدلي²⁶، في حين يُمثل المجلس الأعلى للقضاء الجهة العليا المشرفة على سير العمل القضائي بما يضمن استقلالية القضاء ورفع كفاءة المحاكم والادعاء العام وتطوير الخدمات القضائية.

ولا توجد إحصاءات رسمية تُحدد عدد "المؤسسات الإسلامية" في سلطنة عُمان بصيغة مستقلة، وذلك لأن الطابع الإسلامي يُعد سمة عامة تنعكس على النظام القانوني والإداري للدولة ككل. وبناءً على ذلك، اعتمدت هذه الدراسة على المؤسسات ذات الاختصاص القضائي والقانوني التي تعمل ضمن إطار الشريعة الإسلامية والنظام

²⁵ Creswell, J. W. (2013). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Delhi, India: PHI Learning Private Limited.

²⁶ Ministry of Justice and Legal Affairs – Oman. 2024. "Official Information." Accessed April 11, 2026. <https://www.mjla.gov.om>.

الأساسي للدولة، ومن أبرزها وزارة العدل والشؤون القانونية والمجلس الأعلى للقضاء. وتعمل هذه المؤسسات ضمن قطاع العدالة والقضاء، وتشمل مجالاتها الرئيسية: التشريع، وإدارة المحاكم، والإشراف القضائي، وتنظيم الخدمات القانونية، إضافة إلى التدريب والتطوير القضائي. وقد تم اختيار هذه الفئة نظراً لتشابه خصائصها العامة من حيث اللغة والثقافة والدين، فضلاً عن عملها ضمن قطاع مؤسسي واحد.

وبناءً على ذلك، ووفقاً لمعادلة Krejcie and Morgan (1970)²⁷، فإن الحد الأدنى لحجم العينة المناسب لهذه الدراسة يبلغ (217) مشاركاً من مجتمع مكون من (500) فرد. وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة لجمع البيانات من المستجيبين، وذلك لضمان تكافؤ الفرص بين جميع أفراد المجتمع في المشاركة وتقليل احتمالية التحيز في الاختيار. كما يسهم هذا الأسلوب في تعزيز تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بشكل أكثر دقة، بما ينعكس إيجاباً على موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة مكونة من قسمين:

- بيانات ديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل).
- فقرات تقيس متغيرات الدراسة:
- تنمية الموارد البشرية (24 فقرة: التخطيط، التوظيف، التدريب، المكافآت).
- القيادة الإبداعية (26 فقرة: الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، الأصالة).

تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.

صدق أداة الدراسة وثباتها

يشير مفهوم صدق الأداة إلى مدى قدرتها على قياس المتغيرات التي صُممت لقياسها بدقة، وله عدة أنواع، أبرزها صدق المحتوى وصدق الاتساق الداخلي²⁸.

²⁷ Morgan, D. W. & Krejcie, R. V., (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.

²⁸ المنيزل، عبد الله فلاح والعنوم، عدنان يوسف. (2019). *مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية*. ط 1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين من جامعات في ماليزيا وسلطنة عمان والبحرين واليمن، حيث تم تقييم مدى ملاءمة الفقرات ودقة صياغتها وارتباطها بمتغيرات الدراسة، وقد أُدخلت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم لتعزيز وضوح الأداة وجودتها.

كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (45) قيادياً إدارياً في سلطنة عمان، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات والأبعاد باستخدام معامل بيرسون، وأظهرت النتائج معاملات ارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يؤكد تماسك الأداة وصلاحيتها للقياس.

جدول 1. معامل الصدق والثبات لمحاور الدراسة والمتغيرات الكلية

معامل الثبات الكلي	معامل الثبات للمحور	عدد الفقرات	محاور الدراسة	متغيرات الدراسة
0.968	0.865	7	استراتيجية التخطيط	استراتيجية تنمية الموارد البشرية
	0.893	6	استراتيجية التوظيف	
	0.876	5	استراتيجية التدريب	
	0.935	6	استراتيجية المكافآت	
0.927	0.827	6	الحساسية للمشكلات	القيادة الإبداعية
	0.871	6	المثابرة	
	0.888	7	المرونة	
	0.906	7	الأصالة	

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات الكلي لمتغيرات الدراسة تجاوزت 0.90 وهي قيمة تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتنفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.60) (Bougie and Sekaran, 2019).

تحليل نتائج الدراسة

- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

- المتغير المستقل - إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية:

- إستراتيجية التخطيط

يبين الجدول 2 أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية تتمتع بمستوى متوسط إلى جيد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-3.52). جاءت القدرة على التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.52)، وقوة نسبية (70.4%)، تلتها التحليل الوظيفي بمتوسط (3.45)، وقوة نسبية

(69%)، ثم فقرة القدرة على الحصول على الموارد البشرية وتطويرها بمتوسط (3.38)، وقوة نسبية (67.6%)، ما بلغ متوسط استخدام تكنولوجيا المعلومات في التخطيط (3.36) بقوة نسبية بلغت 72%، وهو نفس المتوسط والقوة النسبية المتعلقة بتوفر معايير موضوعية لتحديد الاحتياجات، مما يشير إلى اعتماد متوازن على الأدوات التقنية والمعايير الواضحة في عمليات التخطيط. في المقابل، سجلت فقرتنا التكيف مع التغيرات البيئية وتحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية أدنى المتوسطات (3.34 و 3.27)، مما يعكس تحديات نسبية في قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات الخارجية بدقة وتقييم الوضع الفعلي للموارد البشرية بشكل دقيق. تعكس هذه النتائج أهمية التخطيط الفعال للموارد البشرية كعنصر محوري في ضمان تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة أداؤها. كما تشير إلى الحاجة الملحة لتعزيز القدرة التنظيمية على التكيف والتعامل بمرونة مع التغيرات البيئية المتسارعة، لضمان استمرارية الكفاءة وتحقيق تنافسية أعلى في ظل ظروف متغيرة ومتقلبة.

جدول 2. التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري والقيمة النسبية لمغير استراتيجية التخطيط

الترتيب	القوة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1	70.4	0.999	3.52	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلاً من الموارد البشرية
3	67.6	1.005	3.38	تمتلك المؤسسة القدرة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها.
2	69.0	0.972	3.45	تقوم المؤسسة بإجراء تحليل وظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.
5	0.72	0.968	3.36	يتوفر مقياس موضوعي في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
4	67.4	1.021	3.37	تستخدم المؤسسة وسائل تكنولوجيا المعلومات في تخطيط الموارد البشرية.
7	67.4	0.972	3.27	لدى المؤسسة القدرة على التعرف على مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها في اتخاذ التدابير اللازمة.

الترتيب	القوة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
6	66.8	0.932	3.34	7 تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات بالبيئة الخارجية عند تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.

إستراتيجية التوظيف

تشير نتائج التحليل الوصفي لاستراتيجية التوظيف في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عُمان إلى أن مستوى التطبيق جاء عند مستوى متوسط. فقد سجلت فقرة الاهتمام بالموصفات الوظيفية أعلى متوسط حسابي بلغ (3.66) وقوة نسبية (73.2%)، مما يدل على تركيز واضح على المؤهل والخبرة والتدريب عند التوظيف. تلتها فقرة برامج إعداد وتوجيه الموظفين الجدد بمتوسط (3.58) وقوة نسبية (71.6%)، ثم مراعاة الكفاءة والمعرفة عند الاختيار الوظيفي بمتوسط (3.47) وقوة نسبية (69.4%). في المقابل، جاءت فقرات استقطاب ذوي المواهب والمؤهلات الأكاديمية، وتعيين أصحاب الخبرات مع توفير برامج تدريب وتطوير، عند مستويات أقل بمتوسطات تراوحت بين (3.22) و (3.19)، وبقوى نسبية لم تتجاوز (64.4%). أما أقل الفقرات تطبيقاً فكانت استخدام الأساليب التحفيزية لاستقطاب الكفاءات بمتوسط (3.01) وقوة نسبية (60.2%). وتعكس هذه النتائج حاجة المؤسسات إلى تطوير سياسات الاستقطاب والتحفيز وبرامج التدريب لرفع كفاءة استراتيجية التوظيف.

جدول 3. التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري والقيمة النسبية لمتغير استراتيجية التوظيف

الترتيب	القوة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
1	73.2	0.969	3.66	1 تهتم المؤسسة بالموصفات الوظيفية عند شغلها للوظائف الشاغرة مثل (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب).
2	71.6	0.961	3.58	2 تقوم المؤسسة بوضع برامج إعداد وتوجيه للموظفين الجدد وتقييم أدائهم.
5	63.8	1.061	3.19	3 تقوم المؤسسة بتعيين أصحاب الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مناسبة.

6	60.2	1.040	3.01	تلجأ المؤسسة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة	4
4	64.4	1.137	3.22	تقوم المؤسسة باستقطاب ذوي المواهب والمعارف وحملة الشهادات الأكاديمية.	5
3	69.4	1.050	3.47	تعتمد المؤسسة على مراعاة الكفاءة والمعرفة التي يمتلكها الموظف عند اختياره للوظيفة.	6

استراتيجية التدريب والتطوير

أظهر التحليل الوصفي لاستراتيجية التدريب والتطوير في المؤسسات الإسلامية في سلطنة عمان أن تشجيع الموظفين الجدد على التعلم من خبرات زملائهم خلال العمل جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (3.69) وقوة نسبية (73.8%). تلتها برامج تزويد الموظفين بالمعارف الجديدة بمتوسط (3.67) وانحراف معياري (0.949)، ثم استخدام الوسائل الحديثة في التدريب بمتوسط (3.56) وانحراف معياري (0.975). اعتمدت المؤسسات أيضاً على الخبرات الخارجية بمتوسط (3.54) وانحراف معياري (0.893)، بينما جاء تحديد البرامج بناءً على الاحتياجات الفعلية للموظفين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.49) وانحراف معياري (0.973)، مما يعكس تركيزاً جيداً على التدريب العملي والمعرفي مع مجال لتحسين دراسة الاحتياجات الفعلية.

جدول 4. التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري والقيمة النسبية لمغير استراتيجية التدريب والتطوير

الترتيب	القوة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
5	69.8	0.973	3.49	يتم تحديد البرامج التدريبية من خلال الكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين	1
4	70.8	0.893	3.54	تستعين المؤسسة بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير موظفيها.	2
3	71.2	0.975	3.56	تستخدم المؤسسة الوسائل الحديثة في عملية التدريب والتطوير.	3

2	73.4	0.949	3.67	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتزويد الموظفين بالمعارف الجديدة	4
1	73.8	3.69	3.69	تشجع المؤسسة الموظفين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين، من خلال التدريب اثناء تأدية الوظيفة	5

إستراتيجية المكافآت والحوافز

أظهر التحليل الوصفي لاستراتيجية المكافآت والحوافز في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان تفاوتاً في تطبيق هذه الاستراتيجية ورضا الموظفين عنها. وجاءت الحوافز المادية والبدلات والمؤهلات العلمية في المرتبة الأولى (متوسط 3.22، قوة نسبية 64.4%)، تلتها فرص الترقية والمكافآت (متوسط 2.94، قوة نسبية 58.8%) ووضوح السياسات المتعلقة بالمكافآت (متوسط 2.90، قوة نسبية 58.0%). كما بينت النتائج أن مراجعات أنظمة الحوافز تتم بدرجة متوسطة (متوسط 2.89، قوة نسبية 57.8%)، بينما استخدام الحوافز المالية المباشرة مثل التأمين الصحي جاء في المرتبة الخامسة (متوسط 2.84، قوة نسبية 56.8%)، والرضا عن الرواتب كان الأدنى (متوسط 2.75، قوة نسبية 55.0%). وتعكس هذه النتائج الحاجة لتعزيز سياسات المكافآت وتحسين مستويات الرواتب لضمان تحفيز الموظفين والحفاظ على الكفاءات.

جدول 5. التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري والقيمة النسبية لمتغير استراتيجية المكافآت والحوافز

الترتيب	القوة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
3	58.0	1.101	2.90	تمتلك المؤسسة سياسات واضحة للحوافز
4	57.8	1.242	2.89	تعمل المؤسسة مراجعات دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت المستخدمة.
5	56.8	1.147	2.84	تستخدم المؤسسة أنظمة الحوافز المالية مباشرة (التأمين الصحي، أنظمة التقاعد، خدمات الموظفين).
2	58.8	1.135	2.94	تتيح المؤسسة فرصاً للترقية والحصول على المكافآت
6	55.0	1.210	2.75	يسمح الراتب الذي يتم تفاضيه في المؤسسة بالعيش الكريم والتفرغ التام للعمل.
1	64.4	1.038	3.22	الحوافز المادية والبدلات مناسبة للدرجة الوظيفية والمكانة العلمية التي أحملها.

المتغير التابع - القيادة الإبداعية:

الحساسية تجاه المشكلات:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لعنصر الحساسية تجاه المشكلات أن المشاركين يتمتعون بقدرات عالية على التعرف على المشكلات والتعامل معها. فقد كان أعلى متوسط حسابي للفقرة المتعلقة بالتخطيط لاستراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات المستقبلية (4.21) بقوة نسبية 84.2%، تلتها سرعة تحديد المشكلات (4.13، 82.6%)، والتعاون مع الموظفين في حل المشكلات (4.07، 81.4%). كما أظهرت الفقرات المتعلقة بالوعي الاستباقي لاكتشاف أوجه القصور قبل وقوع المشكلات (3.93، 78.6%) وجمع البيانات لتحديد جوانب المشكلة (3.90، 78.0%) اهتماماً ملحوظاً بالتحضير العلمي والحل المبكر. أما فقرة مواجهة عدة مشكلات ووضع الحلول المناسبة لها فجاءت بمتوسط 3.72 وقوة نسبية 74.0%، مما يشير إلى قدرة مقبولة لكنها أقل مقارنة بالمهارات الأخرى، ربما نتيجة لضغوط العمل أو محدودية الموارد.

جدول 6. التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري والقيمة النسبية لمتغير الحساسية تجاه المشكلات

الترتيب	القوة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
4	78.6	0.783	3.93	أكتشف أوجه القصور والضعف في بيئة العمل قبل وقوع المشكلة.
5	78.0	0.727	3.90	أجمع أكبر قدر من المعلومات لتحديد جوانب المشكلة.
2	82.6	0.792	4.13	أسارع إلى تحديد أي مشكلة تواجهني.
3	81.4	0.743	4.07	أتعاون مع الموظفين في حل كل المشكلات التي تواجه العمل.
6	74.4	0.939	3.72	لدي القدرة على مواجهة أكثر من مشكلة واضع الحلول المناسبة لها.
1	84.2	0.769	4.21	أعمل على التخطيط لاستراتيجيات جديدة للتغلب على التحديات التي قد تظهر في المستقبل.

المثابرة

أظهر التحليل الوصفي لعنصر المثابرة أن الموظفين والقادة يظهرون مستويات عالية من الالتزام بالعزيمة والإصرار لتحقيق الأهداف رغم التحديات. كانت أعلى الاستجابات لعبارة "حرص القيادة على تدريب الموظفين لمواكبة كل جديد" بمتوسط 4.15 وقوة نسبية 83.0%، تلتها عبارة "أميل للأعمال التي فيها تحدي لقدراتي" بمتوسط

4.07 وقوة نسبية 81.4%، و"أقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات" بمتوسط 4.06 وقوة نسبية 81.2%. وجاءت عبارة "أثق في قدراتي لتحقيق الأهداف" بمتوسط 3.98، بينما سجلت أقل الاستجابات "أتصدى للمشكلات بعزيمة وصبر" و"أعمل على إنشاء برامج مبتكرة لتطوير الأداء" بمتوسطين 3.87 و3.84 على التوالي. تشير النتائج إلى وجود مستوى عام مرتفع من المثابرة بين القيادات والموظفين، مع بعض المجالات التي يمكن تعزيزها من خلال الدعم المؤسسي.

جدول 7. التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري والقيمة النسبية لمغيبر المثابرة

الترتيب	القوة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
4	79.6	0.805	3.98	أثق في قدراتي لتحقيق الأهداف.
2	81.4	0.918	4.07	أقبل للأعمال التي فيها تحدي لقدراتي.
3	81.2	0.802	4.06	أقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات.
1	83.0	0.794	4.15	أحرص على تدريب الموظفين لمواكبة كل جديد.
5	77.4	0.831	3.87	أتصدى للمشكلات بعزيمة وصبر.
6	76.8	0.839	3.84	أعمل على إنشاء برامج مبتكرة تهدف إلى تطوير الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة.

المبادرة:

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة عنصر المبادرة بين أفراد العينة كان مرتفعاً، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات نسبة 80%. تصدرت الفقرة المتعلقة بخلق بيئة عمل محفزة الترتيب بمتوسط (4.16) وقوة نسبية 83.2%، تلتها فقرة تشجيع المبادرات الابتكارية بمتوسط (4.10)، مما يعكس دعم القادة للأفكار الجديدة وتعزيز التفاعل في بيئة العمل. كما سجلت الفقرات المرتبطة باستثمار التقنيات الحديثة والمبادرة بالاطلاع على أفضل الممارسات متوسطات بين (4.05-4.08)، بينما جاءت فقرات مناقشة الحلول المبتكرة وخلق أفكار جديدة في المرتبتين الأخيرة والمتوسطة بمتوسطات أقل قليلاً (4.04 و3.97). بشكل عام، تشير النتائج إلى أن القادة يتمتعون بمستوى عالٍ من المبادرة، ما يعزز الإبداع الفردي والجماعي ويدعم القدرة على تحسين الأداء المؤسسي.

جدول 8. التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري والقيمة النسبية لمغيبر المبادرة

الترتيب	القوة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
5	80.8	0.869	4.04	أناقش الحلول المبتكرة بأسلوب علمي.
3	81.6	0.793	4.08	أستثمر التقنيات الحديثة في مجال العمل.
4	81.0	0.730	4.05	أبادر في إنجاز المهام بشكل مستمر.

1	83.2	0.755	4.16	أعمل على إيجاد بيئة عمل محفزة.	4
4	81.0	0.738	4.05	أطلع على النماذج الابتكارية في تطوير العمل.	5
2	82.0	0.710	4.10	أشجع المبادرات الابتكارية من قبل الموظفين	6
6	79.4	0.812	3.97	أساهم في خلق أفكار جديدة تساعد على تحسين سير العمل وزيادة الإنتاجية.	7

الأصالة:

تشير النتائج إلى أن المشاركين يتمتعون بمستوى مرتفع من الأصالة في القيادة الإبداعية، حيث تجاوزت المتوسطات الحسابية لجميع فقرات العنصر 4.0 والقوى النسبية 79%. جاءت أعلى الفقرات تقيماً حول التفكير الإبداعي لتقديم حلول أصلية، تلتها مهارات تعزيز المناقشة وتوليد الأفكار المبتكرة، بينما سجلت الفقرات المتعلقة بتوظيف الخبرة وتحفيز الطاقات الإبداعية متوسطات مرتفعة لكنها أقل قليلاً. بشكل عام، تؤكد النتائج حضور بعد الأصالة بقوة في سلوكيات القادة، من خلال الجمع بين التفكير الخلاق، والاستفادة من التجربة، وتوظيف المهارات المتعددة لدعم بيئة العمل الابتكارية.

جدول 9. التكرارات والمتوسط والانحراف المعياري والقيمة النسبية لمتغير الأصالة

الترتيب	القوة النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	
3	80.8	0.754	4.04	لدي القدرة على إيجاد أفكار إبداعية في العمل.	1
2	82.2	0.753	4.11	أمتلك مهارات متعددة ومتطورة لتعزيز روح المناقشة.	2
5	80.4	0.763	4.02	أدير العمل برؤية واضحة وجديدة	3
6	79.4	0.754	3.97	أبلور أفكارى النابعة من تجاربي وخبراتي السابقة.	4
7	79.0	0.712	3.95	أسهم في إطلاق الطاقات الإبداعية المثيرة للإعجاب.	5
4	80.2	0.775	4.01	لا ينقطع تفكيري عن كل ما هو جديد ومبتكر في تطوير العمل	6
1	82.4	0.728	4.12	أعمل باستمرار على التفكير بشكل إبداعي لتقديم حلول أصيلة وغير تقليدية للتحديات.	7

تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر إيجابي ومهم لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، المكافآت والحوافز) على القيادة الإبداعية لدى الإداريين والقياديين في المؤسسات الإسلامية في سلطنة. وللتأكد من صحة الفرضية، تم

استخدام نموذج الانحدار الخطي. أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن استراتيجيات تنمية الموارد البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً وقوياً على القيادة الإبداعية لدى الإداريين والقياديين في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان، حيث بلغت قيمة $F = 42.22$ مع دلالة إحصائية 0.001. كما أظهر معامل الانحدار غير المعياري 0.33، مما يعني أن كل زيادة وحدة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ترتبط بزيادة بنسبة 0.33 في القيادة الإبداعية، مع قيمة $t = 6.50$ التي تؤكد قوة هذا التأثير. وبشكل عام، تؤكد النتائج أن لهذه الاستراتيجيات أثراً مهماً وإيجابياً في تعزيز القيادة الإبداعية في هذه المؤسسات.

جدول 10. تحليل التباين لتأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على القيادة الإبداعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	B	Beta	T	مستوى الدلالة
إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والقيادة الإبداعية	12.44	1	12.44	42.22	.001	0.33	0.40	6.50	.001

كما أظهرت نتائج الاختبار في الجدول 11 أن قيمة معامل التحديد (0.40)، وقيمة مربع معامل التحديد بلغت (0.158)، ومعامل التحديد المعدل (0.152) بينما الخطأ المعياري بلغ (0.542)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، مما يعني أن استراتيجية التخطيط تفسر حوالي 15.8% من التغيرات في القيادة الإبداعية، ما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر في تعزيز القيادة الإبداعية مثل سمات الشخصية، والسمات القيادية وغيرها.

جدول 11. معامل التحديد لتأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على القيادة الإبداعية

النموذج	قيمة R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية والقيادة الإبداعية	.40	.158	.152	.542

الفرضية الفرعية الأولى:

تم اختبار الفرضية التي تفيد بوجود أثر مهم لإستراتيجية التخطيط للموارد البشرية على القيادة الإبداعية لدى الإداريين والقياديين في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان باستخدام اختبار الانحدار الخطي. أظهرت النتائج دلالة

إحصائية قوية للنموذج، حيث كانت قيمة $F = 37.03$ مع مستوى دلالة 0.001، مما يؤكد تأثيراً قوياً لاستراتيجية التخطيط على القيادة الإبداعية. كما أظهر معامل الانحدار غير المعياري (0.29) أن كل زيادة وحدة في استراتيجية التخطيط تؤدي إلى زيادة بنسبة 0.29 في القيادة الإبداعية، مع قيمة $t = 6.10$ التي تدل على قوة التأثير. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج بأن لاستراتيجية التخطيط للموارد البشرية أثراً إيجابياً ومهماً على تعزيز القيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان.

جدول 12. تحليل التباين لتأثير استراتيجية التخطيط على القيادة الإبداعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	B	Beta	T	مستوى الدلالة
التخطيط والقيادة الإبداعية	11.12	1	11.12	37.03	.001	0.29	0.373	6.10	.001

كما أظهرت نتائج الاختبار في الجدول 13 قيمة معامل التحديد (0.373)، وقيمة مربع معامل التحديد بلغت (0.139)، ومعامل التحديد المعدل (0.135) بينما الخطأ المعياري بلغ (0.548). وتشير النتائج أن استراتيجية التخطيط للموارد البشرية تفسر نحو 13.9% من التباين في القيادة الإبداعية، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تؤثر في تعزيز القيادة الإبداعية.

جدول 13. معامل التحديد لتأثير استراتيجية التخطيط على القيادة الإبداعية

النموذج	قيمة R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التخطيط والقيادة الإبداعية	.373	.139	.135	.548

الفرضية الفرعية الثانية:

تم اختبار الفرضية الثانية التي تفيد بوجود أثر مهم لاستراتيجية التوظيف للموارد البشرية على القيادة الإبداعية لدى الإداريين والقياديين في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان باستخدام الانحدار الخطي. أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية للنموذج بقيمة $F = 28.93$ ومستوى دلالة 0.001، مع معامل انحدار غير معياري 0.24، مما يعني أن كل زيادة وحدة في استراتيجية التوظيف تؤدي إلى زيادة بنسبة 0.24 في القيادة الإبداعية. كما كانت

قيمة $t = 5.38$ ، مؤكدة قوة التأثير. وبناءً عليه، يمكن الاستنتاج بأن لاستراتيجية التوظيف أثراً إيجابياً ومهماً على تعزيز القيادة الإبداعية في هذه المؤسسات.

جدول 14. تحليل التباين لتأثير استراتيجية التوظيف على القيادة الإبداعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	B	Beta	T	مستوى الدلالة
التوظيف والقيادة الإبداعية	8.98	1	8.98	28.93	.001	0.24	0.335	5.38	.001

كما أظهرت نتائج الاختبار في الجدول 15 أن قيمة معامل التحديد (0.335)، وقيمة مربع معامل التحديد بلغت (0.112)، ومعامل التحديد المعدل (0.108) بينما الخطأ المعياري بلغ (0.556)، إلا أن قدرتها التفسيرية كانت محدودة، إذ فسرت نحو 11.2% من التباين في القيادة الإبداعية، مما يشير إلى أن هذا البعد يسهم جزئياً في تعزيز القيادة الإبداعية إلى جانب عوامل أخرى تنظيمية وإدارية.

جدول 15. معامل التحديد لتأثير استراتيجية التوظيف على القيادة الإبداعية

النموذج	قيمة R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التوظيف والقيادة الإبداعية	.335	.112	.108	.556

الفرضية الفرعية الثالثة:

تم اختبار فرضية الدراسة الثالثة المتعلقة بأثر استراتيجية التدريب للموارد البشرية على القيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان باستخدام تحليل الانحدار الخطي، حيث أظهرت النتائج دلالة إحصائية قوية للنموذج بقيمة $F = 93.17$ ومستوى دلالة 0.001 ، مما يؤكد موثوقية النموذج وقوة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.45 ، مما يعني أن كل زيادة وحدة في تطبيق استراتيجية التدريب ترتبط بزيادة بنسبة 45% في مستوى القيادة الإبداعية، مع قيمة $t = 14.38$ التي تدل على قوة التأثير الإيجابي لهذه الاستراتيجية. وبناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن استراتيجية التدريب تلعب دوراً حيوياً ومؤثراً في تعزيز القدرات الإبداعية للقياديين والإداريين، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل هذه

المؤسسات. ولعل هذا يؤكد ضرورة الاستثمار المستمر في برامج التدريب والتطوير كجزء أساسي من استراتيجيات الموارد البشرية لضمان استمرارية الابتكار والتميز.

جدول 16. تحليل التباين لتأثير استراتيجية التدريب على القيادة الإبداعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	B	Beta	T الاحصائية	مستوى الدلالة
التدريب والقيادة الإبداعية	23.11	1	23.11	93.17	.001	0.45	0.54	14.38	.001

كما أظهرت نتائج الاختبار في الجدول 17 أن قيمة معامل التحديد (0.538)، وقيمة مربع معامل التحديد بلغت (0.289)، ومعامل التحديد المعدل (0.286) بينما الخطأ المعياري بلغ (0.498). كما أوضحت النتائج أن استراتيجية التدريب تفسر نحو 28.9% من التغير في القيادة الإبداعية، مما يعكس علاقة إيجابية واضحة بين المتغيرين، مع بقاء جزء من التباين مرهوناً بعوامل أخرى محتملة مثل السمات الشخصية أو السمات لدى الإداريين والقياديين في المؤسسات الإسلامية في سلطنة عمان.

جدول 17. معامل التحديد لتأثير استراتيجية التدريب على القيادة الإبداعية

النموذج	قيمة R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التدريب والقيادة الإبداعية	.538	.289	.286	.498

الفرضية الفرعية الرابعة:

تم اختبار فرضية الدراسة الرابعة التي تناولت أثر استراتيجية المكافآت والحوافز للموارد البشرية على القيادة الإبداعية لدى الإداريين والقياديين في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان باستخدام تحليل الانحدار الخطي. وقد أظهرت النتائج دلالة إحصائية واضحة للنموذج بقيمة $F = 9.90$ ومستوى دلالة 0.003 ، مما يؤكد صحة العلاقة بين المتغيرين. كما بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.12 ، مما يعني أن كل زيادة وحدة في تطبيق استراتيجية المكافآت والحوافز تؤدي إلى زيادة بنسبة 12% في مستوى القيادة الإبداعية، مع قيمة $t = 3.20$ التي تدل على قوة التأثير وموثوقيته. بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن استراتيجية المكافآت والحوافز تلعب دوراً مهماً وإيجابياً في

تعزير القدرات الإبداعية للقياديين والإداريين، مما يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحفيز الابتكار داخل هذه المؤسسات. وهذا يؤكد ضرورة تطوير أنظمة مكافآت وحوافز فعالة تتناسب مع متطلبات القيادة الإبداعية لتحقيق نتائج مستدامة.

جدول 18. تحليل التباين لتأثير استراتيجية المكافآت والحوافز على القيادة الإبداعية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	B	Beta	T الاحصائية	مستوى الدلالة
المكافآت والحوافز والقيادة الإبداعية	3.05	1	3.05	9.09	.003	0.12	0.20	3.20	.003

في المقابل، أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.20)، بينما سجل مربع معامل التحديد (0.038)، ومعامل التحديد المعدل (0.034)، في حين بلغ الخطأ المعياري (0.579)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين استراتيجية المكافآت والحوافز والقيادة الإبداعية. ومع ذلك، توضح هذه القيم أن القدرة التفسيرية للاستراتيجية كانت محدودة، حيث يشير معامل التحديد البالغ 3.8% إلى أن جزءاً بسيطاً فقط من التباين في القيادة الإبداعية يمكن عزوه إلى استراتيجية المكافآت والحوافز. هذا يعكس أهمية الأخذ في الاعتبار عوامل تنظيمية أخرى متعددة تؤثر بشكل جوهري على القيادة الإبداعية، مما يستدعي إجراء دراسات أعمق لتحديد هذه العوامل وتعزيز فهم تأثيرها ضمن السياق المؤسسي.

جدول 19. معامل التحديد لتأثير استراتيجية المكافآت والحوافز على القيادة الإبداعية

النموذج	قيمة R	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
المكافآت والحوافز والقيادة الإبداعية	.20	.038	.034	.579

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، المكافآت والحوافز) على القيادة الإبداعية لدى القياديين والإداريين في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عمان. وتعكس هذه النتائج أهمية هذه الاستراتيجيات في تعزيز الابتكار وتحفيز العاملين، وتتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت دور الموارد البشرية في تطوير القيادة الإبداعية ودعم الأداء المؤسسي المستدام، حيث أظهرت علاقة طردية بين استراتيجيات الموارد البشرية وتنمية القيادة الإبداعية لدى الموظفين²⁹، بينما برز دور التخطيط للموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية والإدارية³⁰، كما تؤكد تأثير إدارة الموارد البشرية في دعم الإبداع والابتكار الإداري³¹.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على القيادة الإبداعية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.29، مما يدل على ارتباط التخطيط الجيد بارتفاع مستوى القيادة الإبداعية. وتعكس هذه النتائج أهمية ممارسات التخطيط مثل تحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات، وتتوافق مع الدراسات السابقة التي أكدت دوره في دعم الإبداع. تشير نتائج الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التوظيف للموارد البشرية على القيادة الإبداعية في المؤسسات الإسلامية بسلطنة عُمان. أظهرت تحليلات الانحدار علاقة طردية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.24. وتعكس هذه النتائج أهمية اختيار الكفاءات وفق معايير علمية دقيقة تراعي المؤهلات والمهارات القيادية والإبداعية المحتملة، مما يساهم في خلق بيئة عمل تدعم التفكير الخلاق واتخاذ القرارات غير التقليدية. تتوافق هذه

²⁹ عبد الله، آمنه حسن علي (2024). التحفيز الوظيفي وأثره في دعم الإبداع والابتكار الأمني دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة الشارقة، 86-97.

³⁰ فار، أكرم (2019). دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطوير المهارات الإبداعية الإدارية لدى الموظفين. دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة برج بوغريج. رسالة ماجستير. جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر.

³¹ مصطفى، أمل محمد محمد. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس، 38-96.

النتائج مع الدراسات السابقة³²، التي أكدت دور استراتيجية التوظيف في تعزيز القيادة الإبداعية والأداء الابتكاري للموظفين.

تُظهر نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة أن استراتيجية التدريب لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على مستوى القيادة الإبداعية لدى الإداريين والقياديين في المؤسسات الإسلامية في سلطنة عُمان، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري 0.45. وتوضح النتائج أن التدريب يساهم في تطوير المهارات والسلوكيات القيادية الإبداعية، بما في ذلك التفكير الابتكاري واتخاذ القرارات خارج الأطر التقليدية، كما يعزز التزام القادة وسلوكياتهم الإيجابية داخل بيئة العمل. وتتوافق نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة التي أكدت أهمية التدريب في تعزيز القيادة الإبداعية والابتكار³³، والتي وجدت أن برامج التدريب المنظمة والموجهة ترفع من قدرات التفكير الإبداعي والابتكار لدى القادة وتدعم الأداء المؤسسي بكفاءة.

توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج السابقة، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات الهامة للمؤسسات الإسلامية تهدف إلى تعزيز وتطوير القيادة الإبداعية، بما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق التميز المؤسسي المستدام:

- الاهتمام بإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الإسلامية باعتبارها أحد أدوات رئيسية في المنظمة لتطوير قادة مبدعين.
- تعزيز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تطوير أدوات دعم استشرافية لبناء قادة قادرين على مواكبة التغيير واتخاذ قرارات تحويلية في بيئة العمل.
- تحديث أساليب التوظيف من خلال اعتماد منهجيات تقييم تراعي المهارات القيادية والإبداعية، بما يشمل الاختبارات السلوكية والمواقف العملية لتقدير القدرة على التفكير الخلاق وحل المشكلات.

³² Hayat, & Ahmad, (2024). Recruitment And Selection of Innovative Leaders Strategies for Identifying the Ideal Leader. EPH-International Journal of Business & Management Science.10(1). 321-411.

Manresa, A., Bikfalvi, A., & Simon, A. (2018). The use and determinants of training and development for creativity and innovation. International Journal of Innovation Management, 22(07), 1850062.

References

- ‘Abdullah, Amina Hasan ‘Ali. “Al-Tahfiz al-Wazifi wa Atharuhu fi Da‘m al-Ibda‘ wa al-Ibtikar al-Amni: Dirasah Tatbiqiyyah ‘ala al-Qiyadah al-‘Ammah li Shurtat al-Shariqah.” *Majallat al-‘Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah wa al-Qanuniyyah*, 8(5), pp. 86–97, 2024.
- Al-‘Abri, Muhammad; Ashraf Zidan; Muhammad ibn Yusuf. “Athar al-Takhtit al-Istratiji ‘ala Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyyah min Manzur Islami.” *Majallat al-Qalam*, Issue 17, pp. 422–460, 2020.
- Al-Bayhaqi, Ahmad ibn al-Husayn. *Shu‘ab al-Iman*. Tahqiq: ‘Abd al-‘Ali ‘Abd al-Hamid Hamid. Riyadh: Maktabat al-Rushd, 2003.
- Al-Bukhari, Muhammad ibn Isma‘il. *Sahih al-Bukhari*. Tahqiq: Muhammad Zuhayr ibn Nasir al-Nasir. Riyadh: Dar Tawq al-Najah, 2001.
- Al-Ghams, Wisam ibn Mish‘al; Nasrin bint Nasir al-Sayyari. “Dawr al-Qiyadah al-Ibda‘iyyah fi Tahqiq al-Mizah al-Tanafusiyyah fi al-Jami‘at al-Sa‘udiyyah: Ru‘yah Mustaqbaliyyah.” *Majallat Manar al-Sharq li al-Tarbiyah wa Teknologiya al-Ta‘lim*, 2(3), p. 26, 2023.
- Al-Hinai, Salim ibn Hamis. *Dawr al-Qiyadah al-Istratijiyyah wa Fa‘aliyyat al-Takhtit al-Istratiji fi Da‘m al-Ada‘ al-Mu‘assasi bi Wizarat al-Awqaf wa al-Shu‘un al-Diniyyah fi Saltanat ‘Uman*. Master Thesis, A‘Sharqiyah University, Oman, 2023.
- Al-Manizil, ‘Abdullah Falah; ‘Adnan Yusuf al-‘Atum. *Manahij al-Bahth fi al-‘Ulum al-Tarbawiyyah wa al-Nafsiyyah*. 1st ed. Jordan: Dar al-Masirah li al-Nashr wa al-Tawzi‘ wa al-Tiba‘ah, 2019.
- Al-Mufraji, ‘Adil Salih. “Istiqtat wa Jadhb al-Mawahib: Dirasah Tahliliyyah li Mumarasat al-Istiqtat wa al-Tawzif fi ‘Ayinah min al-Sharikat bi Dawlat Qatar.” *Majallat al-‘Ulum al-Idariyyah wa al-Qanuniyyah*, Vol. 6 (1–2), pp. 8–23, 2021.
- Al-Rahbi, Hamad Sa‘id. *Al-Barnamaj al-Watani li I‘dad al-Ru‘asa‘ al-Tanfidihiyyin wa Atharuhu ‘ala Ada‘ihim al-Wazifi min Manzur al-Tanmiyah al-Bashariyyah al-Islamiyyah: Dirasah Tatbiqiyyah bi Ma‘had Tatwir al-Kafa‘at bi Diwan al-Blat al-Sultani fi Saltanat ‘Uman*. PhD Thesis, University of Malaya, Malaysia, 2020.
- Al-Samadi, Husam Ahmad ‘Ali; Ziyad Muhammad Mahmud ‘Ubaydat. “Athar al-Tadrib al-Mu‘assasi al-Mutakamil fi Ta‘hil al-‘Amilin fi al-Mu‘assasat al-Maliyyah al-Islamiyyah fi al-Urdun.” *Al-Majallah al-Dawliyyah li al-‘Ulum al-Insaniyyah wa al-Ijtima‘iyyah*, Issue 58, pp. 43–63, 2024.
- Al-Sharbaji, ‘Adil Muhammad. “Waqi‘ Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyyah bi al-Masarif al-Islamiyyah al-‘Amilah fi al-Dawlah al-Libiyyah: Dirasah Istikshafiyyah li Masraf al-

- Yaqin al-Islami bi Madinat Tarabulus.” *Majallat al-‘Ulum al-Iqtisadiyyah wa al-Siyasiyyah*, Issue 18, pp. 6–31, 2021.
- Belcourt, Monica, Parbudyal Singh, Scott Snell, and Shad Morris. *Managing Human Resources. 10th Canadian ed. Toronto: Cengage Canada, 2022.*
- Bougie, Roger, and Uma Sekaran. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach.* 8th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019.
- Creswell, John W. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research.* Delhi: PHI Learning Private Limited, 2013.
- Hayat and Ahmad. “Recruitment and Selection of Innovative Leaders: Strategies for Identifying the Ideal Leader.” *EPH-International Journal of Business & Management Science* 10, no. 1 (2024): 321–411.
- Hossin, Delwar S., and Imam Sentosa. “Human Resource Management Practices from Islamic Perspective: A Study on Bangladesh Context.” (2020): 391–405.
- Manresa, Albert, Andrea Bikfalvi, and Albert Simon. “The Use and Determinants of Training and Development for Creativity and Innovation.” *International Journal of Innovation Management* 22, no. 7 (2018): 1850062.
- Mustafa, Amal Muhammad Muhammad. “Athar Istirajiyat Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah ‘ala Da‘m al-Ibda‘ wa al-Ibtikar al-Idari lada al-‘Amilin: Tatbiq ‘ala Jami‘at ‘Ayn Shams.” *Majallat Buhuth al-Sharq al-Awsat*, 57(2), pp. 38–96, 2020.
- Rabhi, Karima; Hayat Sarir al-Harhi. “Athar Manzumah al-Qiyam al-Idariyyah ‘ala al-Ada’ al-Bashari al-Mutamayyiz min Manzur Islami.” *Majallat al-Tanmiyah wa Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah*, Vol. 8, No. 5, p. 148, 2017.
- Sa‘id, Hanan Muhammad Muhammad. *Athar Istiratijiyyat al-Tadrib ‘ala Ada’ al-‘Amilin: Dirasah Tatbiqiyyah ‘ala ‘Aynah min Sharikat al-Bitrol bi al-Khartum.* Master Thesis, Sudan University of Science and Technology, Sudan, 2019.